

Ex-post-Evaluierung Entwicklung Mikrofinanzsektor, Bosnien- Herzegowina

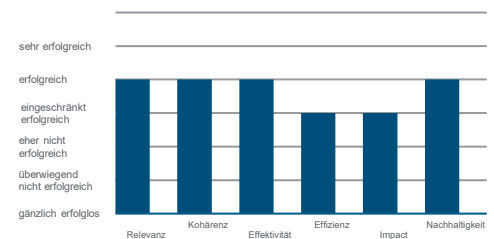


Titel	Konsolidierung des Mikrofinanzsektors		
Sektor und CRS-Schlüssel	Finanzintermediäre des formellen Sektors (CRS-Code: 2403000)		
Projektnummer	BMZ-Nr.: 2011 65 265		
Auftraggeber	BMZ		
Empfänger/ Projektträger	Bank		
Projektvolumen/ Finanzierungsinstrument	2.000.000 EUR; Mezzaninedarlehen (Haushaltsmittel)		
Projektlaufzeit	18.12.2013 bis voraussichtlich 2021		
Berichtsjahr	2020	Stichprobenjahr	2018

Ziele und Umsetzung des Vorhabens

Das Vorhaben diente der Konsolidierung des bosnisch-herzegowinischen Mikrofinanzsektors durch eine Treuhandbeteiligung an einer Bank. Als Projektziel auf Outcome-Ebene sollte ein Beitrag zur Verbesserung des Kreditzugangs für KKV geleistet werden, mit verstärkter Ausrichtung auf private Kleinst- und Kleinunternehmer aller Sektoren, einschließlich Landwirtschaft. Das FZ-Vorhaben beinhaltete die Eigenkapitalstärkung der Bank sowie die Unterstützung beim Ausbau ihres Finanzierungsgeschäfts. Auf diese Weise sollte die FZ-Maßnahme zur Stärkung der wirtschaftlichen Entwicklung der Zielgruppe beitragen.

Gesamtbewertung: erfolgreich



Wichtige Ergebnisse

Das Vorhaben entfaltete hohe entwicklungspolitische Relevanz und Wirksamkeit. Die Förderung und Stärkung der Bank ermöglichte die signifikante Verbesserung des Zugangs zu Finanzierungsangeboten für die Zielgruppe im KKMU-Sektor. Aus folgenden Gründen wird das Vorhaben als „erfolgreich“ bewertet:

- Der wichtigste Grund für die erfolgreiche Bewertung der Relevanz liegt in der Stärkung der Kapitalbasis der Bank durch die Treuhandbeteiligung, die den weiteren Transformationserfolg der Bank und damit auch die Nachhaltigkeit des Vorhabens sicherstellt.
- Die Effektivität des Vorhabens spiegelt sich in der Stärkung der wirtschaftlichen Entwicklung von KKV und der Sicherung von Arbeitsplätzen und Einkommen durch erhöhte wirtschaftliche Aktivität und den Beschäftigungszuwachs im KKMU-Sektor positiv wider.
- Die enge Abstimmung und externe Kohärenz des Vorhabens mit anderen Gebern wie der niederländischen FMO, EBRD und EFSE förderten Synergien bei der strategischen Ausrichtung der Bank.
- Für eine langfristige nachhaltige Verbesserung des Zugangs zu Finanzdienstleistungen für KKV wäre eine größere Investition sinnvoll gewesen, die die Erreichung deutlich größerer Marktanteile ermöglicht hätte. Nichtsdestotrotz unterstreicht das Interesse neuer Investoren die Nachhaltigkeit des weiteren Wachstumspfad der Bank.
- Insgesamt betrachtet arbeitete die Bank auf Produktionsebene effizient. Mit Blick auf die Allokationsebene war der kostenintensive Betreuungsaufwand in Anbetracht des kleinen Engagements überproportional hoch.

Schlussfolgerungen

- Der mangelnde Zugang zu Finanzdienstleistungen von KKMU sowie die Finanzierungslücke für das ursprünglich anvisierte Kundensegment besteht auch heute weiterhin fort. Das verhältnismäßig kleine EZ-Engagement limitierte die umfassende Verbesserung des Zugangs zu Finanzdienstleistungen sowie die Entwicklung und das Wachstum des Finanzsektors. Für ähnlich gelagerte Vorhaben sollte deshalb geprüft werden, ob mit anderen Ansätzen bzw. einer Bündelung von Maßnahmen die gewünschte Breitenwirkung besser erreicht werden könnte.

Bewertung nach DAC-Kriterien

Gesamtvotum: Note 2

Teilnoten:

Relevanz	2
Effektivität	2
Kohärenz	2
Effizienz	3
Übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen	3
Nachhaltigkeit	2

Relevanz

Eines der wesentlichen Probleme des Finanzsektors in Bosnien-Herzegowina (BiH) war es, eine ausreichende Kreditversorgung für das KKMU-Segment (kleinste, kleine und mittlere Unternehmen) bereitzustellen. Insbesondere das Kundensegment, das aus dem Mikrofinanzsektor hinauswuchs, für den Geschäftsbankensektor aber zu klein volumig war, war stark unterversorgt. Denn während größere Banken sich aus Kosten- und Risikogründen auf größere Kunden fokussierten, wurden kleine Mikrounternehmen über MFI abgedeckt. Die Finanzierungslücke für das Kundensegment dazwischen war weitgehend unbesetzt.

Im Dezember 2013 wurde ein Nachrangdarlehen über 2 Mio. EUR mit Wandeloption an die Bank vergeben. Die Bank war zum Zeitpunkt der FZ-Investition die einzige Bank in BiH, deren fokussiertes Kundensegment der KKMU-Sektor war. Durch eine Stärkung der Eigenkapitalbasis sollte der angestrebte Wachstumskurs der Bank unterstützt und somit ein verbesserter Zugang zu Krediten für den KKMU-Sektor geboten werden. Dieser umfasste sowohl eine Ausweitung des Finanzierungsgeschäfts als auch des Filialnetzes. Durch den verbesserten Zugang zu Finanzdienstleistungen sollte der KKMU-Sektor gestärkt und Arbeitsplätze gesichert bzw. neu geschaffen werden.

Der bosnisch-herzegowinische KKMU-Sektor zählte bei Programmprüfung (PP) 2012 rd. 29.000 registrierte Unternehmen, wovon rd. 97 % zu den kleinsten und kleinen Unternehmen gehörten und galt als größter Anbieter von Arbeitsplätzen in BiH. Dabei trugen KKMUs ca. 60 % zum BIP bei und waren insofern maßgeblich an der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung des Landes beteiligt. Fast fünf Jahre später gibt es bereits rund 66.350 registrierte Unternehmen. Mit einem Anteil von 99,7 % aller bosnischen Unternehmen gelten KKMU noch immer als Hauptarbeitgeber in BiH. Ein Großteil dieser Unternehmen (90,3 % aller bosnischen Unternehmen) zählt zu sogenannten Mikro-/Kleinstunternehmen (mit weniger als 10 Beschäftigten). Kleine und mittlere Unternehmen machten etwas mehr als 7,5% aller KKMU aus. Im Jahr 2016 erwirtschafteten die KKMU in Bosnien und Herzegowina 66,3 % der gesamten Wertschöpfung (BIP). Im Zeitraum 2010-2016 nahm die Beschäftigung in den KKMU¹ zu.

Trotz der tragenden Rolle, die dem KKMU-Sektor in der Entwicklung des Landes zukommt, erfuhren KKMU zum Zeitpunkt der Programmprüfung von der Regierung wenig Unterstützung. Insbesondere steuerliche sowie strukturell-bürokratische Hürden, aber auch erhebliche Inkassoschwierigkeiten und Liquiditätsgpässe behinderten den KKMU-Sektor in seinem Wachstum. Nicht nur fehlten gezielte fördernde Maßnahmen durch den Staat, sondern bedeutete für viele KKMUs die Finanzierung von Unternehmensinvestitionen und Aktivitäten häufig eine große Herausforderung.

Auch heute noch ist der mangelnde Zugang von KKMU zu formellen Finanzdienstleistungen ein zentrales Entwicklungs- und Wachstumshemmnis für BiH. Aus diesem Grund hat die unterstellte Wirkungskette, wonach die Unterstützung von privaten KKMUs durch die Bereitstellung von Basisfinanzdienstleistungen

¹ Europäische Kommission: 2019 SBA Fact Sheet BOSNIA AND HERZEGOVINA

durch die Förderung und Stärkung der Bank zu mehr Investitionen, höherer Produktion und dadurch auch zu mehr Arbeitsplätzen und zusätzlichem Einkommen führen kann, unverändert Be-stand.

Das Ziel des Vorhabens, durch die finanzielle Stärkung der Bank den Ausbau ihres Finanzierungsangebots und damit den breiten Zugang zur Finanzdienstleistungspalette des formellen Sektors für KKMU zu verbessern, war zum Zeitpunkt der PP (Ende 2012) relevant und wird auch heute unverändert als relevant eingestuft.

Relevanz Teilnote: 2

Kohärenz

Die deutsche Entwicklungszusammenarbeit unterstützt das Land seit 2013 noch in zwei statt vormals drei² Schwerpunkten. Das deutsche Engagement konzentriert sich im Rahmen der TZ auf den Bereich Demokratie, Zivilgesellschaft und öffentliche Verwaltung sowie auf die Förderung der erneuerbaren Energien und Energieeffizienz im Rahmen der FZ. Außerhalb dieser Schwerpunkte gab es vereinzelte Zusagen im Sektor „Nachhaltige Wirtschaftsentwicklung“. Das FZ-Engagement in diesem Bereich konzentrierte sich vor allem auf die Entwicklung und Stärkung des Finanzsektors. In diesem Zusammenhang sollten vor allem kleinste, kleine und mittlere Unternehmen (KKMU) über den Bankensektor und ärmere Bevölkerungsgruppen über den Mikrofinanzsektor gefördert werden. Die deutsche FZ nahm im Rahmen der Gründung und des Aufbaus des Europäischen Fonds für Südosteuropa (EFSE) eine führende Rolle in der internationalen Geberkoordination ein. Ein weiterer Ansatz zur Unterstützung der Ziele der FZ in diesem Bereich war der Kreditgarantiefonds (KGF). Dieser sah Garantien für Kreditlinien vor, mit denen Geschäftsbanken und MFI die Refinanzierung erleichtert werden sollte. Als ergänzenden Förderansatz für KKMU verwaltet die FZ im Rahmen eines Mandatsgeschäfts den Europäischen Fonds für Bosnien und Herzegowina (EFBH). Dieser wird im Auftrag der EU sowie der deutschen, niederländischen, österreichischen und Schweizer Regierungen durch die KfW verwaltet. Hierüber werden gezielt Banken in der Region gefördert.

Das FZ-Vorhaben korrespondierte mit den Ansätzen anderer sektorrelevanter Geberinstitutionen. Diese sind die European Investment Bank (EIB), der European Fund for South East Europe (EFSE) und die European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). Diese Geberaktivitäten fügten sich in die Sektorstrategie von BiH ein, da sich die bosnische Regierung Unterstützung für den KKMU-Sektor im Lande wünschte, selbst aber wenig Möglichkeiten sah, diesen selbst zu fördern. Deshalb war das Engagement der Geber ausdrücklich erwünscht. Die deutsche FZ stimmte sich in der Unterstützung des (Mikro-) Finanzsektors eng mit den anderen im Sektor aktiven Gebern und Organisationen ab, insbesondere mit dem EFSE und der niederländischen Entwicklungsfinanzierungsbank FMO, die als langjährige Finanziers aktiv sind und zusätzliche Unterstützung in Form von Begleitmaßnahmen leisten. Die niederländische FMO hatte 2016, parallel zur Wandlung des FZ-Nachrangdarlehens in eine Eigenkapitalbeteiligung, ebenfalls Anteile in gleicher Höhe an der Bank erworben. Diese Kapitalaufstockung sollte es der Bank mittelbar erleichtern, weiteres Eigenkapital sowie langfristige, externe Finanzierungen aus anderen Quellen einzuwerben. Die enge Abstimmung im Rahmen des FZ-Vorhabens, insbesondere mit der niederländischen FMO, und die Beratung, Unterstützung und Begleitung der Bank bei ihrem Wachstumskurs im Rahmen der ausgeübten Aufsichtsmandate, erzielt(e) erfolgreiche Synergien auf der Wirkungsebene bei der strategischen Ausrichtung der Bank.

Kohärenz Teilnote: 2

Effektivität

Ziel des Projekts (Outcome) war die Verbesserung des Zugangs zu Finanzdienstleistungen vor allem für kleinste, kleine und mittlere Unternehmen (KKMU). Zum Zeitpunkt der Evaluierung werden die folgenden Indikatoren zur Messung der Zielerreichung auf Outcome-Ebene herangezogen:

² Der dritte Schwerpunkt waren die sog. Soforthilfemaßnahmen.

Indikator	Soll-Wert ³ , Status PP	Ist-Wert bei EPE ⁴
(1) Durchschnittliches Wachstum des KKMU Kreditportfolios von 30 % p.a. über einen Zeitraum von 5 Jahren	Zielwert KKMU Kreditportfolio (brutto): 67,58 Mio. EUR Bei PP: 18,2 Mio. EUR	Erfüllt KKMU Kreditportfolio (brutto): 131,8 Mio. EUR (2019) ⁵
(2) Durchschnittliches Wachstum der Anzahl der KKMU Kreditkunden von 30 % p.a. über einen Zeitraum von 5 Jahren	Zielwert Anzahl KKMU Kunden: 2.636 Bei PP: 710 Kunden	Erfüllt Anzahl KKMU Kunden: 3.925 (2019) ⁶
(3) Reduzierung der durchschnittlichen Kreditgröße innerhalb von 5 Jahren	Zielwert durchschnittliche Kreditgröße: 8.700 EUR Bei PP: 11.000 EUR	Nicht erfüllt Durchschnittliche Kreditgröße: 27.800 EUR (2019) ⁷
(4) Steigerung der Sichteinlagen um durchschnittlich 20 % p.a. über einen Zeitraum von 5 Jahren	Zielwert: 12,4 Mio. EUR Bei PP: 5 Mio. EUR	Erfüllt 2019: 25,7 ⁸ Mio. EUR
(5) Steigerung der Termineinlagen um durchschnittlich 20 % p.a. über einen Zeitraum von 5 Jahren	Zielwert: 57,23 Mio. EUR Bei PP: 23 Mio. EUR	Erfüllt 2019: 129,6 Mio. ⁹ EUR
(6) Stärkung der Kapitalausstattung der Bank	Zielwert Eigenkapital: 10,4 Mio. EUR	Erfüllt Eigenkapital: 26,1 Mio. EUR

Die Stärkung der Eigenkapitalbasis hat es der Bank erlaubt, einen deutlichen Wachstumskurs einzuschlagen. So konnte das gesamte Kreditportfolio seit 2012 von 42,4 Mio. EUR auf über 160 Mio. EUR im Jahr 2019 annähernd vervierfacht werden. Damit konnte die Bank zu einer verbesserten, nachhaltigen Bereitstellung von Finanzdienstleistungen für KKMU und somit zu einer Verbesserung ihrer wirtschaftlichen Entwicklung beitragen. Auch wurde eine Eigenkapitalstärkung der Bank erreicht und ihr Wachstum nachhaltig sichergestellt.

Indikator 1: Die quantitative Vorgabe, dass das Kreditportfolio der Bank für das Marktsegment KKMU um durchschnittlich 30 % p.a. über einen 5-Jahreszeitraum wächst¹⁰, wurde durchgängig erreicht und sogar übertroffen. Zum Zeitpunkt der Evaluierung betrug der erreichte durchschnittliche Portfoliozuwachs 104 % p.a. Durch die Stärkung der Eigenkapitalbasis der Bank ist es gelungen, das angestrebte Portfoliowachstum zu erreichen und dem Zielkundensegment ein größeres Finanzierungsangebot bereitzustellen.

³ Im Rahmen der Evaluierung wurden die zu erreichenden Sollwerte an den tatsächlichen Investitionszeitraum 2013 - 2018 angepasst

⁴ Quelle: Credit Risk File MF Banka 12/2019

⁵ Quelle: Credit Risk File MF Banka 12/2019

⁶ Quelle: Credit Risk File MF Banka 12/2019

⁷ Quelle: Credit Risk File MF Banka 12/2019

⁸ Jahresabschluss 2019

⁹ Jahresabschluss 2019

¹⁰ Auf Basis des sehr geringen Ausgangswertes waren 30% Portfoliozuwachs in absoluten Zahlen ein durchaus realistisches und vertretbares Ziel.

Indikator 2: Die Anzahl der Kreditnehmer der Bank im KKMU Segment erhöhte sich über den Zeitraum von 5 Jahren ebenfalls deutlich um rd. 40 % ¹¹p.a.

Indikator 3: Die anvisierte Reduktion der durchschnittlichen Losgröße sollte die Fokussierung auf KKU widerspiegeln. Eine Reduktion der durchschnittlichen Kreditlosgröße auf 8.000 EUR konnte bis 2016 erreicht werden. Seitdem ist die durchschnittliche Losgröße wieder angestiegen, da die Nachfrage der KKMU Kunden nach höheren Darlehensbeträgen zugenommen hat. Trotz Nicht-Erfüllung des Indikators werten wir das nicht als eine Abkehr vom Zielkundensegment, da das KKMU-Segment 75% des Kreditportfolios ausmacht, gegenüber 49,9 % zu bei PP. Davon entfallen 62 % auf den KKU-Sektor, was die starke und fortbestehende Fokussierung auf dieses Kundensegment untermauert. Der allmähliche Anstieg der durchschnittlich nachgefragten Kreditgröße unterstreicht vielmehr, dass die Kunden der Bank auch dann treu bleiben, wenn ihre Kreditbedarfe allmählich steigen.

Indikator 4: Die anvisierte Steigerung des Einlagevolumens (Sichteinlagen) auf mindestens 12,4 Mio. EUR sollte der Bank ein moderates Wachstum ermöglichen. Dies gilt als erreicht. Die durchschnittliche jährliche Wachstumsrate lag bei 39 %.

Indikator 5: Auch die Höhe der Termineinlagen stieg um durchschnittlich 77 % und übertrifft damit den angestrebten Zielwert deutlich. Der Jahresabschluss 2019 der Bank beziffert die Termineinlagen mit 129,6 Mio. EUR, was einer Verdopplung des ursprünglich anvisierten Zielwerts entspricht. Demnach gilt dieser Indikator zum Zeitpunkt der EPE als erfüllt.

Indikator 6 war im ursprünglichen Zielsystem bei PP noch nicht enthalten. Er wurde mit Wandlung des Nachrangdarlehens (2016) in eine Eigenkapitalbeteiligung neu in das Zielsystem aufgenommen. Zum Zeitpunkt der PP war die Kapitalausstattung zwar komfortabel. Bei dem anvisierten dynamischen Portfoliowachstum drohte sich die Kapitaladäquanz allerdings recht schnell ihrer regulativen Untergrenze zu nähern. Die Bank war somit nicht nur auf zusätzliche Refinanzierung, sondern mittelfristig auch auf eine signifikante Stärkung ihrer Kapitalbasis angewiesen. Die Kapitalausstattung hat sich seit der Projektplanung kontinuierlich verbessert, sodass dieser Indikator erfüllt ist.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die im Rahmen des evaluierten Vorhabens geleistete Unterstützung zur Verbesserung der Eigenkapitalausstattung der Bank und damit einhergehend zur erhöhten Neukundengewinnung und Kreditvergabe für KKU in BiH beigetragen hat. Resultierend daraus ermöglichte das FZ-Vorhaben einen volumenmäßig ausgeweiteten Zugang zu sowie die nachhaltige Versorgung mit Finanzdienstleistungen für den KKMU-Sektor. Zwischen den im Rahmen des FZ-Vorhabens gewährten Mitteln und der Zielerreichung besteht ein positiver, direkter Zusammenhang, denn durch die finanzielle Unterstützung konnten nicht nur die Eigenkapitalbasis der Bank gestärkt, sondern daraus folgend auch die Möglichkeiten zur Kreditbereitstellung für KKU erweitert werden. Durch die Neugewinnung von Kunden und der damit einhergehenden Deponierung ihrer Gelder konnten die Termin- und Sichteinlagen erhöht werden und so zum Ausbau der Refinanzierung beitragen. Gleichzeitig unterstützte die kontinuierliche Beratung durch die Investoren, FZ und FMO, das Management der Bank bei der Professionalisierung der internen Organisation und der konsequenten Ausrichtung von Produktpalette und Arbeitsabläufe auf eine effiziente und fokussierte Bedienung des KKMU-Segments. Durch die Investitionsentscheidungen der FZ und FMO kam viel Wissen über "best practice" und internationale Standards zur Bank, was zur Weiterentwicklung der internen Abläufe und der strategischen Ausrichtung genutzt wurde.

Die Bank hat mit ihrer konsequenten Ausrichtung auf das KKMU-Segment ein Alleinstellungsmerkmal im bosnisch-herzegowinischen Bankenmarkt, das noch unterstrichen wird durch die landesweite Aufstellung der Bank. Ohne die FZ-Maßnahme hätte sich nicht nur der Finanzierungsengpass im betroffenen Kundensegment des KKMU-Sektors erweitert, sondern auch die noch immer bestehende Versorgungslücke nicht bedient werden können. Allerdings limitiert der geringe Marktanteil der Bank die Auswirkungen, da hierdurch keine umfängliche Versorgung der Zielgruppe mit Finanzdienstleistungen möglich war.

Effektivität Teilnote: 2

¹¹ Siehe Erläuterungen unter Fußnote 10

Effizienz

Die im Rahmen des evaluierten Programmes geleistete finanzielle Unterstützung zur Verbesserung des Zugangs zu Finanzdienstleistungen für Kleinst- und Kleinunternehmer in BiH ist hinsichtlich ihrer Produktionseffizienz, das heißt die kostenminimale Erreichung der Ergebnisse, wie folgt zu beurteilen: Die Bank arbeitet effizient. Trotz des ursprünglich herausfordernden Marktumfeldes (Schrumpfungsprozess des Mikrofinanzsektors) sind der Wachstumspfad und das Vertrauen in die Bank ungebrochen, was sich wiederum in der Profitabilität widerspiegelt. Die Profitabilität der Bank, gemessen an der Rentabilität der Gesamtaktiva und der Eigenkapitalrentabilität, (ROE) liegt Ende 2018 bei 9,5 % und kann unter Berücksichtigung des entwicklungspolitischen Mandats (Bedienung des KKMU-Sektors) und im Kontext des Finanz- und Bankensektors in BiH als gut bezeichnet werden. Das Portfolio-at-Risk (PaR > 90 Tage) hat sich seit der Projektprüfung stark von 6,9 % auf 4,6 %¹² reduziert und liegt deutlich unter dem Branchendurchschnitt (8,8 %). Die Kreditvergabe erfolgte bei real positiven Endkreditnehmerzinsen zu marktmäßigen Konditionen.

Insgesamt bewerten wir die Produktionseffizienz als befriedigend. Die im Rahmen des FZ-Vorhabens gewährten 2 Mio. EUR hatten einen positiven Impuls in Bezug auf die Stärkung der Eigenkapitalbasis gegeben, die zum Investitionszeitpunkt 10,59 Mio. EUR betrug.

Bezüglich der Allokationseffizienz muss einschränkend bemerkt werden, dass es sich absolut betrachtet um eine sehr kleine Investitionsmaßnahme handelte. Zwar trug sie zur Umsetzung des angestrebten Wachstumskurses bei, jedoch konnte aufgrund des kleinen Marktanteils von ca. 1,5 % keine umfassende Verbesserung des Zugangs zu Finanzdienstleistungen für KKMU in BiH bereitgestellt werden.

Infolge der Wandlung des Nachrangdarlehens in eine Eigenkapitalbeteiligung entsendete die FZ ab diesem Zeitpunkt einen Vertreter in das Aufsichtsgremium der Bank. Die kontinuierliche Begleitung der Unternehmensentwicklung, die mit dieser Aufgabe einhergeht, bedeutet eine erhebliche Bindung von Ressourcen. Gemessen an dem sehr kleinen Engagement erscheint dieser Betreuungsaufwand sehr hoch.

Effizienz Teilnote: 3

Übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen

Das entwicklungspolitische Oberziel (Impact) war es, einen Beitrag zur Verbesserung des Zugangs zu Finanzdienstleistungen für KKMU und damit einhergehend zur Verbreiterung und Vertiefung des Finanzsektors zu leisten. Außerdem sollte der definierten Zielgruppe der Zugang zu einer breiten finanziellen Dienstleistungspalette des formellen Bankensektors ermöglicht werden.

Durch landesweit funktionierende Finanzdienstleistungen wie Sparprodukte und Kleinkredite verbessert sich der Zugang der ländlichen und ärmeren Bevölkerung sowie der KKMU zu adäquaten Finanzprodukten. Dies trägt dazu bei, die Spartätigkeit zu erhöhen und dadurch risikoabfedernd, sowie durch besseren Zugang zu Krediten für KKMU einkommenssichernd und letztlich damit armutsreduzierend zu wirken (MDG1).

Im Rahmen der PP wurde kein Oberzielindikator (Impact-Ebene) definiert. Aufgrund des absolut geringen Umfangs des Vorhabens wird auf die Formulierung von Impact-Indikatoren auch im Rahmen der EPE verzichtet. Dennoch soll der Beitrag des Vorhabens zu den übergeordneten Zielen mit Hilfe von zwei Proxy-Indikatoren plausibilisiert werden:

¹² MF Banka Credit Risk File 12/2019

Proxy-Indikator	Status PP	Ex-post-Evaluierung
(1) Landesweite Aufstellung der Bank	Hauptsitz in Banja Luka zzgl. 14 landesweiten Filialen in RS ¹³	26 Niederlassungen: 15 in RS, 1 im Brcko Distrikt und 12 in FBiH ¹⁴
(2) Zielkundenausrichtung	Kein Indikator definiert	Zielkundenorientierte Produktpalette

Indikator 1: bei Beginn der FZ-Investition war die Bank nur in einer der beiden Entitäten von BiH, der Republika Srpska (RS) tätig. Um das Ziel einer Verbesserung des Zugangs zu Finanzdienstleistungen für KKMU und damit einhergehend der Verbreiterung und Vertiefung des Finanzsektors zu erreichen, bedurfte es einer Ausdehnung des Tätigkeitsbereiches der Bank. Dies wurde mit der deutlichen Ausweitung des Filialnetzes auf alle Landesteile erreicht.

Indikator 2: Die Bank hat eine interne Segmentierung ihrer Zielgruppen entwickelt, um diese Kundengruppen bestmöglich zu adressieren: Diese wurden in insgesamt fünf Gruppen unterteilt und erstrecken sich über Privatpersonen und Kleinunternehmer mit einem Jahresumsatz bis zu rund 50.000 EUR bis hin zu Firmenkunden mit Jahresumsätzen im Millionenbetrag.

Aktuell bietet die Bank acht Kernprodukte an, welche speziell auf die Bedürfnisse der KKMU-Kunden als Hauptzielgruppe zugeschnitten wurden. Diese acht Produkte decken 77 % des gesamten Kreditportfolios ab. Sie werden kontinuierlich verbessert und angepasst, um bestmöglich den Bedürfnissen des anvisierten Kundensegments zu entsprechen. Auf die Kapitaldienstfähigkeit der Zielgruppe angepasst verfügen diese Produkte über flexible Laufzeiten, Rückzahlungsbeträge und -modalitäten. Die Passgenauigkeit dieser Produkte spiegelt sich auch in der positiven langfristigen Kundenbindung wider: So befindet sich ein beträchtlicher Anteil des Kundenstammes mindestens im dritten oder höheren Kreditzyklus (loan cycle) der Bank¹⁵.

Insgesamt lässt sich hieraus schließen, dass die Zielgruppe, vor allem private Kleinst- und Kleinunternehmer, durch zielgruppenadäquate Gestaltung der Produkte sowie des Kreditgenehmigungsprozesses gut erreicht wurde. Durch die Prozess- und Produktoptimierung und der damit einhergehenden beschleunigten Kreditgenehmigung nimmt die Bank eine gesonderte Marktstellung ein. Gemindert wird dies durch den geringen Marktanteil der Bank, so dass davon auszugehen ist, dass es weiterhin keinen umfänglichen Zugang für KKMUs zu Finanzdienstleistungen in BiH gibt.

Übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen Teilnote: 3

Nachhaltigkeit

Die FZ hat frühzeitig gegenüber dem Hauptanteilseigner der Bank adressiert, dass sie nach einer 5-jährigen Haltedauer einen Verkauf der Eigenkapitalanteile an der Bank anstrebt. Der Hauptanteilseigner steht aktuell in Verhandlungen mit anderen Investoren, die Interesse an einer Beteiligung an der Bank zeigen. Hierdurch soll es jedoch zu keiner wesentlichen Änderung der strategischen Positionierung der Bank kommen, da die Vision eines potenziellen Investors mit der Strategie und dem Fokus der Bank auf das KKMU-Segment übereinstimmen muss/soll.

Seit März 2020 ist die dynamische Entwicklung des bosnischen Bankensektors zum Erliegen gekommen, da die Regierung aufgrund von COVID-19 einen "Ausnahmestand" ausgerufen hat, der viele Beschränkungen auferlegte und viele Geschäfte vorübergehend schloss. Seither kam es bei den bosnischen Unternehmen zu Umsatzeinbrüchen, Liquiditätsproblemen und teilweise zu Zahlungsausfällen. Der Ausnahmezustand ist jedoch seit Mai aufgehoben und der Großteil der betroffenen Kunden identifiziert worden.

¹³ Republika Srpska

¹⁴ Föderation Bosnien und Herzegowina

¹⁵ Gemäß Selbstauskunft der Bank

Diesen wurden Unterstützungen seitens der Bank angeboten, um die negativen Auswirkungen der COVID-19-Krise zu reduzieren. Gleichzeitig wurde von der Regierung ein Bürgschaftsprogramm eingeführt, um die am stärksten betroffenen Unternehmen zu unterstützen und Arbeitsplätze zu sichern, durch das sie eine staatliche Zahlungsgarantie an die Banken für ein Kreditportfolio an betroffene KKMU erhalten, welche 70% des Portfoliobetrags abdeckt. Mithilfe dieser sektoralen Rahmenbedingungen lässt sich vermuten, dass sich der KKMU/ KMU/ MFI und Finanzsektor im Lauf des dritten Quartals langsam stabilisieren und nach dem Erholungstrend wieder Wachstumsprognosen verzeichnen wird.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es das FZ-Investment der Bank ermöglichte, die erforderlichen Strukturen zu schaffen, um langfristig am Markt zu bestehen, weiterzuwachsen und auch ohne weitere finanzielle Unterstützung durch die FZ ihre Geschäftstätigkeiten fortzuführen und auszubauen. Der Erfolg der Bank der vergangenen Jahre gibt dieser Einschätzung Recht. Das Vorhaben trug dazu bei, die Bank in ihrer Kapitalbasis zu stärken, um das notwendige und fortwährende Portfolio-Wachstum zu finanzieren. Das Interesse neuer Investoren an den von FZ und FMO zu verkaufenden Anteilen unterstreicht, dass es der Bank auch nach dem geplanten Exit von FZ und FMO gelingen kann, das notwendige Eigenkapital für den weiteren Wachstumspfad bereitzuhalten. Die Gewährung des KfW-Darlehens mit anschließender Wandlung hat in diesem Zusammenhang als positives Signal für andere Investoren gewirkt. Der Muttergesellschaft ist es im Sinne der Gesamtstrategie der Gruppe wichtig, dass die neuen Investoren das bisherige Geschäftsmodell der Bank sowie die Kundensegmentierung zwischen beiden Häusern mittragen, um das KKMU-Segment auch weiterhin umfassend mit Finanzierungslösungen zu versorgen.

Nachhaltigkeit Teilnote: 2

Erläuterungen zur Methodik der Erfolgsbewertung (Rating)

Zur Beurteilung des Vorhabens nach den Kriterien **Relevanz**, **Kohärenz**, **Effektivität**, **Effizienz**, **übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen** als auch zur abschließenden **Gesamtbewertung** der entwicklungspolitischen Wirksamkeit wird eine sechsstufige Skala verwendet. 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	zufriedenstellendes Ergebnis; liegt unter den Erwartungen, aber es dominieren die positiven Ergebnisse
Stufe 4	nicht zufriedenstellendes 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 (zufriedenstellende 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 sechs 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 „zufriedenstellend“ (Stufe 3) bewertet werden.