

Ex-post-Evaluierung – Tunesien

>>>

Sektor: Finanzsektor (24030)
Vorhaben: KKMU-Kreditprogramm zur Beschäftigungsförderung, BMZ-Nr. 2011 66 883 und 2011 70 299 Begleitmaßnahme (BM)
Träger des Vorhabens: Drei tunesische Geschäftsbanken



Ex-post-Evaluierungsbericht: 2020

Alle Angaben in Mio. EUR	Vorhaben (Plan)	Vorhaben (Ist)	BM (Plan)	BM (Ist)
Investitionskosten (gesamt)	50,00	50,00	1,50	0,40
Eigenbeitrag	0,00	0,00	0,00	0,00
Finanzierung	50,00	50,00	1,50	0,40
davon BMZ-Mittel	50,00	50,00	1,50	0,40

*) Vorhaben in der Stichprobe 2019

Kurzbeschreibung: Im Rahmen des Vorhabens wurde den drei Partnerbanken eine Kreditlinie über insgesamt 50 Mio. EUR zur Unterstützung von Klein-, kleinen und mittelständigen Unternehmen (KKMU) bereitgestellt. Das Vorhaben zur Förderung des Finanzsektors fällt in den Bereich „Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung“ und setzt an einem der Kernprobleme der tunesischen Wirtschaft an, das auch aus Defiziten des tunesischen Finanzsektors resultiert: der mangelnden Kapitalausstattung von tunesischen KKMU.

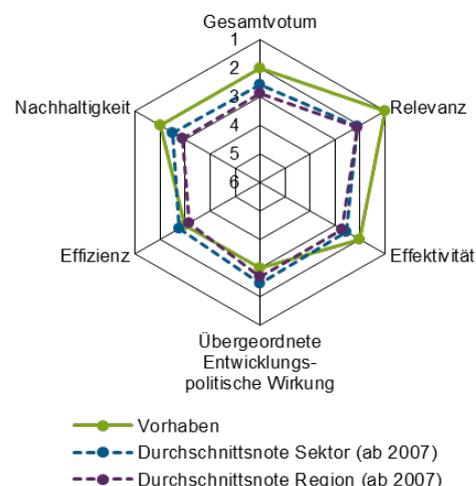
Zielsystem: Das Programmziel (Impact-Ebene) des Vorhabens bestand aus 1) der nachhaltigen Reduzierung von Armut durch die Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen sowie 2) der Ausweitung und Vertiefung des tunesischen Finanzsektors. Die Verminderung der sehr hohen Arbeitslosigkeit ist eins der dringendsten Probleme, welche die tunesische Regierung zu bekämpfen versucht. Da die KKMU einen Großteil der Arbeitsplätze in Tunesien stellen, haben sie eine sehr hohe wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung. Die Erleichterung des Zugangs zu Finanzdienstleistungen ist daher Teil der tunesischen Entwicklungsstrategie. Das Modulziel (Outcome-Ebene) bestand aus der nachhaltigen Bereitstellung und Nutzung eines bedarfsgerechten Angebots an Finanzdienstleistungen für KKMU in den drei Partnerbanken.

Zielgruppe: Zielgruppe des Vorhabens waren tunesische KKMU, die v.a. über den Zugang zu Kapital die Möglichkeit erhalten sollten, ihre Geschäftstätigkeit auszuweiten und zusätzliches Einkommen zu generieren. Indirekt sollten auch Angestellte und deren Familien sowie zuliefernde Unternehmen von dem Vorhaben profitieren.

Gesamtvotum: Note 2

Begründung: Von der bereitgestellten Kreditlinie haben insgesamt 600 tunesische KKMU profitiert. Parallel dazu wurden durch die Begleitmaßnahme die Partnerbanken gezielt beraten, um ihr Angebot dem KKMU Segment besser anzupassen. Durch die enge Kooperation mit den Banken - auch auf Direktionsebene - wurden diese in ihrem Engagement, sich dieser Zielgruppe zu widmen, gestärkt und es wurde ein Bewusstsein für notwendige Veränderungen geschaffen. Durch diese erste Phase wurden Grundsteine gelegt und wertvolle Erfahrungen gesammelt, auf welchen die deutlich umfangreichere zweite Phase nun aufbauen kann.

Bemerkenswert: Die drei Partnerbanken haben sich insgesamt sehr positiv zur Begleitmaßnahme geäußert und den Mehrwert der Beratung durch den Consultant wiederholt hervorgehoben.



Bewertung nach DAC-Kriterien

Gesamtvotum: Note 2

Teilnoten:

Relevanz	1
Effektivität	2
Effizienz	3
Übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen	3
Nachhaltigkeit	2

Relevanz

Der KKMU Sektor hat aus gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Sicht eine sehr große Bedeutung in Tunesien. Über 95 % aller Unternehmen im privaten Sektor sind Kleinst- und Kleinunternehmen. Sie beschäftigen knapp 60 % der registrierten Arbeitskräfte im Privatsektor¹. Zählt man den informellen Sektor hinzu, erhöhen sich die Zahlen weiter deutlich. Zeitgleich ist die wirtschaftliche Lage auch acht Jahre nach der Revolution von 2011 weiterhin angespannt. Das Land befindet sich weiter im Umbruch, der strukturelle Reformprozess ist noch immer nicht abgeschlossen. Der Agrarsektor bleibt für das Land sehr bedeutend, auch für die Exportwirtschaft (z.B. Datteln, Olivenöl). Die stetige Abwertung des tunesischen Dinar in den vergangenen Jahren, die daraus resultierende Inflation und Zinserhöhungen, sowie steigende Rohstoffpreise haben sogar zu einer weiteren Verschlechterung der wirtschaftlichen Lage und der damit verbundenen Situation auf dem Arbeitsmarkt geführt. Die Arbeitslosigkeit liegt derzeit im nationalen Durchschnitt bei 15 %, unter Jugendlichen (15-24 Jahre) sogar bei 36 %. In ländlichen Regionen liegen die Zahlen noch deutlich höher. Um die Arbeitsmarktsituation zu verbessern, spielt die Förderung von Kleinst- und Kleinunternehmen daher eine ganz entscheidende Rolle.

Für tunesische KKMU ist der Zugang zu adäquaten Finanzdienstleistungen jedoch stark eingeschränkt. Zum Zeitpunkt der Projektkonzeption (2013) machte die Kreditvergabe an das KKMU-Segment lediglich 15 % aller Bankkredite aus. Dies liegt auf der einen Seite daran, dass die KKMU oft nicht ausreichend formalisiert sind und nicht über ausreichende, akzeptable Sicherheiten verfügen, um den Anforderungen des Bankensektors gerecht zu werden. Auf der anderen Seite verfügen die Banken bis heute weitgehend über keine auf das KKMU-Segment zugeschnittenen Produkte, Prozesse (z.B. in der Risikoanalyse) und Kredittechnologien, um dieses Kundensegment bedarfsgerecht zu bedienen. Darüber hinaus erschweren z.T. rigide regulatorische Rahmenbedingungen sowie anhaltende Liquiditätsgengpässe im Finanzsektor die Situation. Vor allem mittel- und längerfristige Refinanzierungsmittel stehen den tunesischen Banken in nur sehr begrenztem Umfang zur Verfügung. Die Refinanzierung erfolgt hauptsächlich über kurzfristige Kundeneinlagen.

Um das Kernproblem - die mangelnde Kapitalausstattung tunesischer KKMU - anzugehen, stellte die FZ der Republik Tunesien ein zinssubventioniertes Darlehen in Höhe von 50 Mio. EUR zur Verfügung, welches über drei zuvor ausgewählte Partnerbanken an die KKMU ausgelegt wurde. Ergänzend wurden 1,5 Mio. EUR für eine Begleitmaßnahme bereitgestellt, um die Partnerbanken durch gezielte Consultingeinsätze beim Auf- und Ausbau ihres KKMU-Geschäfts zu unterstützen, sowie KKMU über geeignete Workshops dazu zu befähigen, "bankable" zu werden und sie an den formalen Bankensektor heranzuführen.

Die Wirkungskette der FZ-Maßnahme sah vor, durch die nachhaltige Bereitstellung und Nutzung eines bedarfsgerechten Angebots an Finanzdienstleistungen zu einem verbesserten Zugang zu Fremdkapital beizutragen, so dass tunesische KKMU ihre Geschäftstätigkeit weiter ausweiten können. Daraus resultierend wurden als übergeordnetes entwicklungspolitisches Ziel 1) die nachhaltige Reduzierung von Armut durch Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen sowie 2) die Ausweitung und Vertiefung des tunesischen Finanzsektors definiert. Parallel dazu sollten über die Begleitmaßnahme Kapazitäten in den Part-

¹ INS Répertoire National des Entreprises, Edition 2019: <http://www.ins.tn/sites/default/files/publication/pdf/RNE-2019-web2.pdf>

nerbanken und unter KKMU aufgebaut werden. Die der Projektkonzeption zugrunde liegenden Wirkungszusammenhänge werden durch die Evaluierung als angemessen erachtet.

Zielgruppe waren tunesische KKMU, die über den Zugang zu Kapital die Möglichkeit erhalten sollten, ihre Geschäftstätigkeit auszuweiten und zusätzliches Einkommen zu generieren, sowie indirekt deren Angestellte und Familien. Die Partnerbanken wurden auf Basis eines transparenten Auswahlprozesses und unter Berücksichtigung von Kriterien wie der Größe und Ausdehnung ihrer Filialnetze und deren Bereitschaft, sich dem KKMU Segment zu öffnen, ausgewählt. Zwei private Geschäftsbanken sowie eine staatliche Bank mit landwirtschaftlichem Fokus qualifizierten sich im Rahmen dieses Auswahlverfahrens.

Das Vorhaben entspricht auch aus heutiger Sicht den Prioritäten und der Entwicklungsstrategie Tunesiens, welche sich im aktuellen Fünfjahresplan "Plan Stratégique de Développement 2016 - 2020" widerspiegeln. Das Vorhaben ergänzte sehr sinnvoll parallel laufende Maßnahmen der FZ (TunInvest, SANAD) sowie die Entwicklungsmaßnahmen anderer Geber (z.B. IWF, Weltbank, EIB, AfDB, AFD). Aus deutscher Sicht folgt das Vorhaben dem Sektorkonzept des BMZ zum Thema Finanzsystementwicklung und passt vom Ansatz her sehr gut in die aktuelle Reformagenda für den tunesischen Finanz- und Bankensektor. Tunesien war dank seiner Reformorientiertheit eines der ersten afrikanischen Länder, mit denen die deutsche Bundesregierung 2017 eine Reformpartnerschaft im Rahmen des "Compact with Africa" beschloss.

Die Stärkung des tunesischen Finanzsektors und die Förderung einer nachhaltigen Privatwirtschaft - durch die Bereitstellung von Refinanzierungsmitteln sowie technischen Begleitmaßnahmen - sind somit auch heute noch von höchster politischer und wirtschaftlicher Relevanz.

Relevanz Teilnote: 1

Effektivität

Als Modulziel (Ziel auf Outcome-Ebene) wurde während der Projektprüfung die "nachhaltige Bereitstellung und Nutzung eines bedarfsgerechten Angebots an Finanzdienstleistungen für KKMU in den Partnerbanken" definiert. Die in dem Zusammenhang festgelegten Erfolgsindikatoren wurden während der Projektumsetzung im Wesentlichen erreicht, sind jedoch nicht vollständig messbar:

Indikator	Zielwert PP	Ex-post-Evaluierung
(1) Bereitgestellte Refinanzierungsmittel sind 4 Jahre nach Vertragsunterzeichnung durch die Partnerbanken voll ausgeschöpft	50 Mio. EUR	Ziel erfüllt
(2) Der Anteil notleidender Kredite ² am KKMU-Portfolio der Partnerbanken (NPL-Quote), das ab Vertragsunterzeichnung aufgebaut wird, ist nicht größer als 5%	< 5%	Indikator wird bei den Partnerbanken nicht systematisch erfasst, wurde nach eigenen Angaben nur teilweise erfüllt.

Die Banken hatten dank der vorteilhaften Kreditkonditionen (Zinssatz, Laufzeit, Freijahre) insgesamt keinerlei Schwierigkeiten, die Kreditlinie zu vermarkten und gemäß der festgelegten Kriterien an ausgewählte Endkreditnehmer (KKMU) zu vergeben. Das Vorhaben hatte weder geographisch noch sektoral einen besonderen Fokus. Ausgeschlossen waren aufgrund des erhöhten Risikos ausschließlich "Start-ups" sowie KKMU in finanziellen Schwierigkeiten (gemäß Klassifizierung der BCT). Festgelegt wurde außerdem, dass die Banken als durchschnittliche Kredithöhe die Grenze von 400.000 TND (ca. 125.000 EUR) nicht überschreiten durften. Von diesen Einschränkungen abgesehen konnten die Partnerbanken relativ flexibel Kredite an KKMU (definiert als Unternehmen mit max. 200 Mitarbeitern) vergeben.

Zur Zielerreichung beigetragen hat u.a. die Tatsache, dass die Kreditvergabe sich nicht nur auf Investitionskredite beschränkte. Die Refinanzierungsmittel konnten von den Banken auch für die Auslegung von

² PaR 90

Betriebsmittelkrediten genutzt werden, was angesichts der angespannten wirtschaftlichen Lage sehr gefragt war. KKMU konnten hierdurch Liquiditätsengpässe ausgleichen und somit die Finanzierung ihres laufenden Geschäfts trotz konjunktureller Schwäche sicherstellen.

Der Zielindikator hinsichtlich der notleidenden Kredite erscheint im Nachhinein eher unpassend, da der Anteil der notleidenden Kredite bezogen auf das "KKMU-Gesamtportfolio seit Vertragsunterzeichnung" nicht systematisch erhoben wurde. Abgesehen davon gibt es über die drei Partnerbanken hinweg keinen einheitlichen Ansatz zur Kundensegmentierung, was die Aussagekraft und Vergleichbarkeit einer solchen Rate -selbst wenn die Daten vorlägen- sehr einschränken würden.

Der Zielindikator von maximal 5 Prozent erscheint im Nachhinein relativ anspruchsvoll, v.a. wenn man die ursprüngliche Ausgangssituation im Bankensektor sowie die wirtschaftliche Entwicklung der letzten Jahre (Währungsverfall, Inflation, Zinssteigerungen, Erhöhung von Rohstoffpreisen) in Betracht zieht. Die durchschnittliche Rate notleidender Kredite (gemessen am Portfolio at Risk 90 Tage (PaR 90), bezogen auf das Gesamtportfolio) lag 2014 im tunesischen Bankensektor bei 15,6 % (2015: 16,6 %). Im landwirtschaftlichen Sektor lag diese Rate sogar bei 37,6%. Es ist davon auszugehen, dass die Werte bezogen auf den noch risikobehafteteren KKMU Sektor diese Durchschnittsraten noch weiter überschritten.

Nach eigenen Angaben erfüllten die beiden privaten Partnerbanken den vorgegebenen Zielwert bezogen auf ihr Neuportfolio, die staatliche Partnerbank (mit ausgeprägtem landwirtschaftlichen Fokus) erreichte den Zielwert nicht. Systematisch erhobene, verifizierbare Daten liegen jedoch nicht vor.

Die im Rahmen der Begleitmaßnahme vorgesehenen Aktivitäten starteten im Juli 2016 und somit erst 18 Monate nach Unterzeichnung des Finanzierungsvertrags. Die ursprünglich anvisierten Maßnahmen konnten somit nur in Teilen umgesetzt werden und hatten auf die im Rahmen der FZ-Refinanzierung ausgelegten Kredite so gut wie keinen direkten Einfluss. Diese Verzögerung war allerdings unvermeidbar: Sie entstand in erster Linie durch den relativ langwierigen internationalen öffentlichen Ausschreibungsprozess zur Vergabe der Consultingleistungen. Der zeitliche Zusammenfall von Begleitmaßnahmen und Kreditausreichung war im Rahmen der ersten Phase nicht vorgesehen, soll jedoch in der Folgephase hergestellt werden.

Die technische Unterstützung startete schließlich mit einer Diagnosephase, in der mit jeder Partnerbank individuelle Aktionspläne festgelegt wurden. Anschließend folgte eine 15-monatige Umsetzungsphase, in der die zuvor identifizierten Themen gezielt angegangen wurden. Insgesamt 25 Bankfilialen nahmen zudem an Pilotprojekten teil, in denen der vom Consultant empfohlene methodische Ansatz konkret getestet wurde. Mitarbeiter aus den Filialen enthielten in diesem Zusammenhang gezielte Schulungen.

Die zur Verfügung stehende Zeit war jedoch bei Weitem nicht ausreichend, um die Partnerbanken in allen relevanten Themengebieten vollumfänglich zu unterstützen und über die Banken hinweg notwendige Veränderungsprozesse einzuleiten und durchzusetzen. Aufgrund der Kürze der Zeit konzentrierte sich die Begleitmaßnahme auf die technische Unterstützung der Banken und deren "Downscaling"-Aktivitäten (d.h. Anpassung ihrer Geschäftsprozesse an kleinere Kreditvolumina bzw. kleinere Unternehmen). Die Beratung und Unterstützung der KKMU, um diese an den formellen Bankensektor heranzuführen, fand in der ersten Phase des Vorhabens noch nicht statt. Eine zweite Phase befindet sich derzeit allerdings in Vorbereitung, welche einen verstärkten Fokus auf die KKMU selbst richten wird. Im Rahmen der jetzt abgeschlossenen Phase wurde jedoch eine repräsentative Studie unter 500 KKMU durchgeführt, welche den Banken bereits jetzt hilft, die Bedürfnisse und Herausforderungen der KKMU besser zu verstehen und die Notwendigkeit unterstreicht, sich dieser Zielgruppe besser anzupassen. Im Rahmen der Studie hatten 92 % der befragten KKMU angegeben, in ihr Unternehmen investieren zu wollen, um ihre Geschäftstätigkeit weiter auszubauen.

Auch wenn das Ausmaß der begleitenden Unterstützungsmaßnahmen/Beratungsleistungen und die Rate der notleidenden Kredite die ursprünglich definierten Ziele verfehlt, liegt das Erreichte voll und ganz im Rahmen dessen, was von dieser ersten Phase zu erwarten war. Die Kreditlinie wurde wie geplant ausbezahlt und die Zielgruppe erreicht.

Effektivität Teilnote: 2

Effizienz

Die FZ-Mittel wurden über das Vorhaben in einen Sektor mit hohem Entwicklungspotential investiert. Durch die gezielt ausgewählten Partnerbanken wurden bereits bestehende Strukturen genutzt, um eine schnelle und effiziente Weiterleitung der Refinanzierungsmittel sicherzustellen. Kriterien bei der Auswahl der Partnerbanken waren u.a. deren weitreichende Filialnetze sowie deren Interesse an der Ausweitung ihres KKMU-Geschäfts. Alle drei Banken bedienten bereits vor Programmbeginn Klein- und Kleinunternehmen, allerdings gab es für dieses Kundensegment weder eine klare Strategie, noch spezialisierte Abteilungen/Kundenbetreuer oder angepasste Produkte und Prozesse. Die Partnerbanken signalisierten jedoch alle eine sehr hohe Bereitschaft, sich diesem Kundensegment besser anzupassen.

Die Kreditlinie wurde gemäß Zeitplan ausgezahlt und von den Partnerbanken entsprechend an Endkreditnehmer weitergeleitet. Ende 2018 (vier Jahre nach Vertragsunterzeichnung, vgl. Zielindikator oben) gab es hinsichtlich der Auszahlung der Endkredite nur noch eine geringe Diskrepanz. Obwohl bereits alle Kreditverträge vollständig abgeschlossen waren, gab es kleinere Verzögerungen bei den Abrufen durch die Endkreditnehmer. Des Weiteren mussten einige wenige Kredite nach Überprüfung durch den Wirtschaftsprüfer ausgetauscht werden, da diese nicht vollständig den Kriterien der Kreditlinie entsprachen.

Die Bereitschaft der tunesischen Regierung, das Wechselkursrisiko zu übernehmen und somit den Banken einen festen Zinssatz und eine Refinanzierung in Lokalwährung zu garantieren, trug entscheidend zum Erfolg des Vorhabens bei. Durch den andauernden Verfall des tunesischen Dinar und die daraus resultierende, stetige Steigerung des tunesischen Referenzzinses TMM, wurde die Kreditlinie im Laufe des Vorhabens für die Banken (und somit auch für die Endkreditnehmer) im Vergleich zu anderen Refinanzierungsquellen immer attraktiver.

Das Ausfallrisiko, bezogen auf die Endkredite, wurde von den Partnerbanken vollständig übernommen. Sie waren eigenständig für eine angemessene und risikoadäquate Ausgestaltung der Kreditkonditionen zuständig. Wie oben bereits erwähnt lässt die Effizienz des tunesischen Bankensektors, gemessen an den relativ hohen Kreditausfallraten, jedoch noch deutlich zu wünschen übrig, auch wenn Verbesserungen zu beobachten sind. Der Anteil notleidender Kredite (PaR 90, gemessen am Gesamtportfolio) lag auch 2017 noch bei 13,9 %. Die beiden privaten Partnerbanken lagen 2017 unter diesem Durchschnittswert, die staatliche Bank darüber. Letzteres liegt jedoch auch an der Geschichte dieser Bank (welche historisch neben ihrem landwirtschaftlichen Fokus vor allem den öffentlichen Sektor bediente) und wird ein Stück weit dadurch relativiert, dass die Bank in den vergangenen Jahren trotz der schwierigen wirtschaftlichen Lage gute Fortschritte erzielt hat.

Im rein auf die FZ-Mittel bezogenen KKMU-Portfolio liegen die Kreditausfallraten nach eigenen Angaben der Banken deutlich unter diesem Durchschnittswert (und in zwei Fällen auch unter den o.g. 5 %), so dass die Produktionseffizienz als noch zufriedenstellend eingeschätzt werden kann.

Über die Kreditlinie wurden überwiegend Bestandskunden der Partnerbanken bedient. Aufgrund der sehr hohen Nachfrage unter bereits existierenden Kunden (von denen einige zuvor nie einen Kredit erhalten hatten), hielt sich die Akquisition von Neukunden in Grenzen. Dennoch lässt sich sagen, dass die Zielgruppe (gemäß KKMU-Definition) über die Partnerbanken erreicht wurde (Allokationseffizienz): 600 KKMU - darunter sehr innovative und zukunftsorientierte Unternehmen - wurden im Rahmen des Vorhabens finanziell gefördert und leisten somit einen Beitrag zur Sicherung und Schaffung neuer Arbeitsplätze.

Die technische Begleitmaßnahme begann wie oben bereits erwähnt erst mit zeitlicher Verzögerung, so dass es keinen direkten Bezug zwischen der Umsetzung der Kreditlinie und der Beratungsleistung durch den Consultant gab. Von den ursprünglich verfügbaren Mitteln (1,5 Mio. EUR) für die technische Begleitmaßnahme wurde im Projektzeitraum erst ein Drittel umgesetzt. Die mit den Banken vereinbarten Maßnahmenpakete wurden vom Consultant jedoch sehr effizient und gemäß Zeitplan realisiert, und der Mehrwert der Beratungsleistung ist nicht in Frage zu stellen. Die Themen, die in der ersten Phase nicht adressiert werden konnten, wurden in der Planung der Folgephase und der Leistungsbeschreibung des Consultants (auch finanziell) entsprechend berücksichtigt.

Insgesamt ist die Effizienz des Vorhabens in dieser ersten Phase als zufriedenstellend zu bewerten.

Effizienz Teilnote: 3

Übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen

In der Projektkonzeption wurden die nachhaltige Reduzierung von Armut durch die Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen sowie die Ausweitung und Vertiefung des tunesischen Finanzsektors als Programmziele definiert.

Insgesamt wurden 600 KKMU im Rahmen des Vorhabens gefördert, mit einer durchschnittlichen Kredithöhe von 83,500 EUR. In erster Linie profitierten Unternehmen aus den Bereichen Industrie, Handel und Dienstleistungen von den FZ-Mitteln. Im Fall der staatlichen Bank gingen 50 % der Kredite an den landwirtschaftlichen Sektor. Während der ersten Phase des Vorhabens wurde die Anzahl der erhaltenen und neu geschaffenen Arbeitsplätze von den Banken zwar nicht systematisch erfasst. Es ist jedoch davon auszugehen, dass die FZ-Mittel hierzu einen sehr positiven Beitrag geleistet haben.

Besonders relevant war in diesem Zusammenhang auch die Vergabe der Betriebsmittelkredite. Auch wenn diese nicht unmittelbar zur Schaffung neuer Arbeitsplätze führen, leisten sie doch einen entscheidenden Beitrag zur finanziellen Stabilität dieser Unternehmen, wodurch Arbeitsplätze gesichert und spätere Investitionen erst möglich werden.

Durch die Kreditlinie wurden wie oben erwähnt vor allem Bestandskunden der Partnerbanken finanziert. KKMU, welche mit den formellen Anforderungen des Bankensektors noch nicht vertraut sind, bzw. diese bislang nicht erfüllten, wurden über das Vorhaben nur in sehr geringem Ausmaß erreicht. Die Entscheidung, zunächst die Nachfrage der Bestandskunden zu bedienen, ist angesichts der Tatsache, dass die Banken aktuell v.a. danach streben, ihre Portfolioqualität zu verbessern, nachvollziehbar. Sie zeigen sich entsprechend risikoavers. Den KKMU-spezifischen Ansatz in den Banken weiter zu entwickeln (u.a. hinsichtlich einer gezielteren Risikoanalyse dieses Kundensegments) und parallel dazu die KKMU über Workshops und Fortbildungen an den Bankensektor heranzuführen, bleibt demnach eine Herausforderung auch für die zweite Phase des Programms.

Die bereitgestellten FZ-Mittel haben dazu beigetragen, den tunesischen Finanzsektor zu stärken. Die bereitgestellten 50 Mio. EUR reichten jedoch bei Weitem nicht aus, der hohen Nachfrage gerecht zu werden und die Absorptionsfähigkeit der Partnerbanken voll auszunutzen. Die positiven Auswirkungen auf die tunesische Wirtschaft sind jedoch eindeutig gegeben und werden durch den erweiterten Ansatz des KKMU II-Programms, welches unmittelbar auf dieser ersten Phase aufbaut, verstärkt.

Auch was die Beratungsleistungen angeht ist diese erste Phase eher als Beginn zu betrachten. In der Kürze der Zeit war es nicht möglich, alle notwendigen Veränderungen in den drei Partnerbanken zu begleiten. Es ist dem Consultant jedoch gelungen - v.a. dank der gezielten Zusammenarbeit auf den Direktionebenen - die Banken für das KKMU-Segment weiter zu sensibilisieren und ein klares Bewusstsein für die notwendigen nächsten Schritte zu schaffen. Neben strategischen Überlegungen wurden neue methodische Ansätze eingeführt (z.B. im Bereich Kreditrisikoanalyse) und anhand von Pilotprojekten konkret getestet. Während der Evaluierungsmission haben alle drei Banken den Mehrwert der Beratungsleistung betont und zeigten sich hoch motiviert, den Ansatz weiter auszubauen. Übereinstimmend bestätigten die Kreditinstitute, dass der Ausbau ihres KKMU-Geschäfts durch die Unterstützung der FZ beschleunigt und stärker priorisiert wird.

Die finanzierten KKMU selbst wurden über die Begleitmaßnahme der ersten Phase so gut wie nicht erreicht. 70 Unternehmer nahmen allerdings an zwei organisierten Treffen zwischen KKMU und einer Partnerbank teil, was von allen Seiten als sehr positiv aufgenommen wurde. Gehör wurde den KKMU außerdem über die repräsentative Studie geschenkt, welche die Bedürfnisse und Herausforderungen der KKMU zusammenfasst und den Banken bereits jetzt hilft, diese Zielgruppe besser zu verstehen. In der Folgephase sollten nun gezielt Schulungen auch für Kleinunternehmer angeboten werden, um diese wie ursprünglich geplant an den formellen Bankensektor heranzuführen.

Übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen Teilnote: 3

Nachhaltigkeit

Es bleibt festzuhalten, dass die drei Partnerbanken nicht nur das Potential des KKMU-Sektors, sondern auch die damit verbundenen Herausforderungen und Risiken vollständig erkannt haben. Angesichts der Rolle und Bedeutung von KKMU in der tunesischen Wirtschaft ist davon auszugehen, dass sich alle drei

Partnerbanken in diesem Bereich langfristig engagieren werden und versuchen werden, ihren Marktanteil weiter auszubauen.

Die steigende Konkurrenz zwischen den Banken im KKMU-Bereich hat in den vergangenen Jahren deren Bereitschaft, sich diesem Kundensegment stärker anzupassen, deutlich erhöht. Gleichzeitig haben von den drei Partnerbanken auch heute noch nicht alle eine gesonderte KKMU-Strategie, und die Herausforderungen und erforderlichen Umstellungen sind nach wie vor zahlreich.

Ob die bereits begonnenen Anpassungen an das KKMU Segment langfristig nachhaltig sind, wird vor allem von der Bereitschaft der Banken abhängen, in weitere notwendige Veränderungen zu investieren, wie zum Beispiel Anpassungen von Prozessen, IT-Systemen, Personal oder Marketing. Dazu leistete der 18-monatige Consultingeeinsatz zwar einen Anstoß, eine konsequente Umsetzung liegt jedoch in der Hand der beteiligten Banken. Auch die Digitalisierung wird einen weitreichenden Einfluss auf die zukünftige Entwicklung des KKMU-Markts nehmen, und die Banken sollten bereits jetzt entsprechende strategische Entscheidungen treffen.

Die im Rahmen des FZ-Vorhabens durchgeführten Maßnahmen haben einen wichtigen Beitrag geleistet, die Banken -auch auf Direktionsebene- zu sensibilisieren und erste Veränderungen anzustoßen (Kundensegmentierung, Risikoanalyse, Prozessoptimierung, Strategieentwicklung, etc.). Zwei der Partnerbanken konnten sich auch für die Folgephase KKMU II qualifizieren und werden somit - neben fünf weiteren Finanzintermediären - auch zukünftig von der Unterstützung durch die FZ profitieren. Die dritte Bank wird sich eigenständig weiter diesem Kundensegment widmen.

Das zukünftige Engagement der Banken und deren Investitionen in den KKMU-Sektor werden vor allem von der Rentabilität des Sektors abhängen. Die Verfügbarkeit von Refinanzierungsmitteln (v.a. in Lokalwährung) und deren Konditionen spielen somit eine ganz entscheidende Rolle. Die Bereitstellung einer weiteren FZ-Kreditlinie i.H.v. 140 Mio. EUR (im Rahmen des KKMU II Vorhabens) wurde in diesem Zusammenhang von allen Seiten sehr begrüßt. Hierdurch wird die nach wie vor bestehende Finanzierungslücke ein Stück weiter geschlossen - die eigentlichen Ursachen für die Probleme im tunesischen Bankensektor jedoch nicht behoben. Entsprechende Reformbestrebungen von Seiten der Regierung sind jedoch vorhanden und werden z.T. auch schon umgesetzt. Deutschlands Reformpartnerschaft mit Tunesien leistet hierzu einen wichtigen Beitrag. Es besteht damit die konkrete Hoffnung, dass sich die Rahmenbedingungen im Banken- und Finanzsektor mittelfristig deutlich verbessern werden.

Die wirtschaftliche und politische Stabilität, sowie das Vertrauen in die zuständigen Institutionen, sind entscheidende Faktoren für das zukünftige Investitionsklima in Tunesien und werden einen signifikanten Einfluss darauf haben, wie sich der KKMU Sektor zukünftig entwickelt und welchen Beitrag er zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit letztendlich leisten kann.

Nachhaltigkeit Teilnote: 2

Erläuterungen zur Methodik der Erfolgsbewertung (Rating)

Zur Beurteilung des Vorhabens nach den Kriterien **Relevanz, Effektivität, Effizienz, übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen** 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	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 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 „zufriedenstellend“ (Stufe 3) bewertet werden.