

DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

„Internationalisierungsstrategie einer gewinnorientierten
Mikrofinanzinstitution – am Beispiel der ProCredit
Gruppe“

Verfasserin

Rumiana Maier

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften
(Mag. rer. soc. oec.)

Wien, im September 2012

Studienkennzahl lt. Studienblatt:
Studienrichtung lt. Studienblatt:
Betreuer:

A 157
Diplomstudium Internationale Betriebswirtschaft
Ao. Univ.-Prof. Mag. Dr. Josef Windsperger

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides Statt, die vorliegende Arbeit eigenständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen verfasst zu haben und mich sonst keiner unerlaubten Hilfsmittel bedient zu haben. Direkt oder indirekt übernommenes Gedankengut wurde als solches gekennzeichnet.

Des Weiteren erkläre ich dass ich diese Arbeit, sowie keine andere Arbeit zu diesem Thema, in irgendeiner Form weder im In- noch im Ausland einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt habe, und dass diese Arbeit zu keinem früheren Zeitpunkt veröffentlicht wurde.

Brunn am Gebirge, im Sept. 2012

Rumiana Hristova Maier

Für Rainer, Laura und Simon

Hiermit möchte ich allen Danken, die mich während meinem Studium und während der Zeit der Verfassung dieser Arbeit begleitet haben.

Ich danke meinen Eltern und Schwiegereltern für die moralische und tatkräftige Unterstützung, für all das Verständnis und für die Kinderbetreuung während ich geschrieben und für Prüfungen gelernt habe.

Meinem Betreuer Ao. Univ.-Prof. Mag. Dr. Windsperger möchte ich für die fachliche Betreuung, für sein stetes Entgegenkommen, egal wann ich mich gemeldet habe danken.

Danke Verena, dass ich mich doch noch aufgegriffen habe ein Konzept zu schreiben. Danke Neda, dass du mich angelogen hast um zu KFK Prüfung anzutreten und auch dafür dass du alle paar Wochen anrufst um zu fragen wie viele Seiten ich schon geschrieben habe.

Für das immer wieder Mut machen und für jedes offene Ohr und für jeden notwendigen Tritt den ich während dieser Zeit gebraucht habe, möchte ich meinen Freunden danken.

An all meine Kollegen von der Vienna Symphonic Library GmbH, ich danke euch für die Zeit und das Verständnis das ihr mir entgegen gebracht habt.

Mein größter Dank gilt meinem Mann Rainer und meinen Kindern Laura und Simon. Danke fürs Zeitverschaffen, fürs Aufgaben übernehmen, fürs durch alle Höhen und Tiefen begleiten. Ich danke euch für die Liebe, für die Unterstützung, für die Geduld, dafür dass ihr immer an mich geglaubt habt und dafür dass ihr so viel auf mich verzichten müsstet ohne euch je darüber zu beschweren. Ohne euch hätte ich es nie geschafft. Ich liebe euch!

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
2. Mikrofinanzierung	4
2.1 Aufgaben der Mikrofinanzierung	4
2.1.1 Armutsbekämpfung.....	5
2.1.2 Kampf um Frauenrechte	6
2.1.3 Bildung.....	6
2.1.4 Gesundheit und Ernährung	7
2.2 Mikrofinanzierungskunden	8
2.3 Produkte	10
2.3.1 Mikrokredite.....	11
2.3.2 Gruppenkredite	12
2.3.3 Mikrosparen	13
2.3.4 Mikroversicherung	15
2.3.5 Geldtransfer	16
2.4 Mikrofinanzierungsansätze	17
2.5 Die Rolle der Gewinne in Bezug auf die soziale Kompetenz	19
2.6 Erfolgreiche Mikrofinanzierungsprogramme – Inklusive Finanzsysteme	20
2.6.1 Nachhaltigkeit	21
2.6.2 Wirtschaftliche Unabhängigkeit.....	21
3. Mikrofinanzinstitutionen	23
3.1 Non-profit MFI.....	24
3.1.1 Member-based Organisationen	25
3.1.2 Financial Service Associations	25
3.1.3 Self-help Gruppen	25
3.1.4 Finanzkooperative	25
3.1.5 Nongovernmental Organizations	26
3.2 Gewinnorientierte MFI.....	27
3.3 Kommerzielle Banken.....	29
3.3.1 Markteintritt von Banken in den Mikrofinanzsektor	29
3.3.2 Produkte von Banken	30
3.3.3 Personalmanagement	31
3.3.4 Conclusio kommerzielle Banken	31
3.4 Öffentlich-Private-Partnerschaften.....	32
3.4.1 Gründe für die Notwendigkeit von <i>Öffentlich</i> -Private-Partnerschaften.....	32
3.4.2 Öffentlich-Private-Partnerschaften, Möglichkeiten.....	33
3.5 Kommerzialisierung/Transformation von MFI.....	34
3.6 Mission Drift	36

4. Internationalisierungsstrategie.....	38
4.1 Wahl der Internationalisierungsstrategie anhand einer SWOT-Analyse.....	39
4.2 EPRG Modell nach Perlmutter und Heenan	40
4.2.1 Ethnozentrisch	41
4.2.2 Polyzentrisch.....	41
4.2.3 Regiozentrisch	42
4.2.4 Geozentrisch.....	42
4.3 Vier Strategien nach Bartlett und Ghoshal.....	43
4.3.1 Internationale Strategie.....	43
4.3.2 Multinationale Strategie.....	44
4.3.3 Globale Strategie	45
4.3.4 Transnationale Strategie	45
4.4 Markteintrittsformen	47
4.4.1 Greenfield Investment.....	48
4.4.2 Akquisition	49
4.4.3 Akquisition versus Greenfield Investment	51
5. Fallstudie der ProCredit Gruppe.....	53
5.1 Hypothesen und Ziel der Fallstudie	54
5.2 Bewertungsmethode	55
5.3 Die ProCredit Gruppe	56
5.3.1 Die ProCredit Holding	57
5.3.2 Eigentümer	58
5.3.3 Tochtergesellschaften	61
5.3.4 Geschichte	66
5.3.5 Zahlen und Fakten	69
5.3.6 Mission und Ziele.....	72
5.3.7 Strategie.....	73
5.4 SWOT-Analyse der ProCredit Gruppe.....	74
5.4.1 Stärken.....	74
5.4.2 Schwächen.....	75
5.4.3 Chancen	75
5.4.4 Risiken.....	76
5.4.5 Strategiewahl	77
5.5 EPRG Profil der ProCredit Gruppe	78
5.6 Strategische Orientierung nach Bartlett und Ghoshal	79
5.7 Hypothesenbewertung und Fazit	80
6. Conclusio	82
Literaturverzeichnis.....	84
Anhang	89

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: HOW POOR ARE MICROFINANCE CLIENTS?	9
Abb. 2: THE SPECTRUM OF FINANCIAL SERVICE PROVIDERS	24
Abb. 3: ANNUAL GROWTH RATES (FOR NUMBER OF BORROWERS)	35
Abb. 4: FOUR BASIC STRATEGIES NACH BARTLETT UND GHOSHAL	44
Abb. 5: TRANSNATIONALE NETZWERKORGANISATION NACH BARTLETT UND GHOSHAL	46
Abb. 6: PROCREDIT GRUPPE	57
Abb. 7: DEPOSITS AND LOANS WORLDWIDE (PROCREDIT COUNTRIES ONLY)	61
Abb. 8: PROCREDIT IN EUROPE AND CENTRAL ASIA	62
Abb. 9: PROCREDIT IN LATIN AMERICA	64
Abb. 10: PROCREDIT IN AFRIKA	65
Abb. 11: ZEITSTRAHL PROCREDIT GRUPPE 1981 - 2001	66
Abb. 12: FORTSETZUNG ZEITSTRAHL PROCREDIT GRUPPE 2002 - HEUTE	68
Abb. 13: ENTWICKLUNG DES BRUTTO KREDIT PORTFOLIOS 2002 - 2011	70
Abb. 14: ENTWICKLUNG DER KUNDENEINLAGEN 2002 - 2011	71
Abb. 15: ENTWICKLUNG DER NATIONALEN UND INTERNATIONALEN GELDTRANSAKTIONEN 2002 -2011	71
Abb. 16: POSITIONIERUNG DER PROCREDIT GRUPPE NACH BARTLETT UND GHOSHAL	80
Abb. 17: ACCESS TO FINANCIAL SERVICES	89
Abb. 18: POVERTY LEVELS	89

Tabellenverzeichnis

TABELLE 1: SWOT-MATRIX	39
TABELLE 3: RELEVANT SITUATIONS FOR DIFFERENT RESEARCH STRATEGIES	54
TABELLE 4: ZAHLEN UND FAKTEN 2010, 2011	70
TABELLE 5: EPRG PROFIL DER PROCREDIT GRUPPE	79
TABELLE 6: ORIENTATION OF THE FIRM UNDER DIFFERENT EPRG PROFILES	90
TABELLE 7: EPRG PROFILE IN DIFFERENT FUNCTIONAL AREAS	91
TABELLE 8: THE ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF THE FOUR TRADITIONAL STRATEGIES ACCORDING TO BARTLETT AND GHOSHAL	92
TABELLE 9: EIGENTÜMERSTRUKTUR DER PROCREDIT GRUPPE.....	93

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
Anm.	Anmerkung
BancoSol	Banco Solidario
BIO	Belgische Investment-Gesellschaft für Entwicklungsländer
BRI	Bank Rakyat Indonesia
bzw.	Beziehungsweise
CGAP	Consultative Group to Assist the Poorest
CSR	Corporate Social Responsibility
EPG	Ethnozentrisch-Polyzentrisch-Geozentrisch
EPRG	Ethnozentrisch-Polyzentrisch-Regiozentrisch-Geozentrisch
F&E	Forschung und Entwicklung
FMO	Finanzgesellschaft für Entwicklungsländer
FSAs	financial service associations
FUNDASAL	Salvadoran Foundation for Development and Basic Housing
ggf.	gegebenenfalls
GLP	Gross Loan Portfolio
Herv.	Hervorgehoben
IMI	Internationale Micro Investitionen AG
IPC	Internationale Projekt Consult GmbH
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
KMU	Klein- und Mittelunternehmer
MF	Mikrofinanzierung
MFI	Mikrofinanzinstitution(en)
MIX	Microfinance Information eXchange
MNU	Multinationales Unternehmen
NBFI	nonbank financial institution
NGO(s)	Non-Governmental-Organization(s)
OECD	Organisation for Economic Co-Operation and Development
PAR	Portfolio at Risk
S.	Seite
s.	siehe
SHG	Self-help Gruppen
Tab.	Tabelle
usw.	und so weiter
u.v.m.	und vieles mehr
Verf.	Verfasser
z.B.	zum Beispiel

1. Einleitung

„...we can create a poverty-free world if we collectively believe in it.“¹

Die Mikrofinanzindustrie entstand ursprünglich als Basisbewegung die Kredite an die ärmsten und bedürftigsten Menschen anbot und entwickelte sich in den letzten 30 Jahren mit enormem Wachstumspotenzial zum wichtigsten Finanzservice-Anbieter für Millionen Menschen in Entwicklungsländern weltweit.

Die Mikrofinanzindustrie boomt in den letzten 3 Jahrzehnten. Seit 1974 als Prof. Muhammad Yunus den ersten Mikrokredit in Höhe von 27 USD unter 42 arme Bangladeschi aufteilte um sie aus den Klauen der lokalen Kredithaie zu befreien und diese Idee soweit entwickelte, dass aus ihr die erste Mikrofinanzbank, die Grameen Bank entstand², verzeichnet die Mikrofinanzindustrie ein enormes Wachstum. Das Jahr 2005 wurde von den UN zum *International Year of Microcredit 2005* erklärt.³ In dem darauffolgenden Jahr wurden Muhammad Yunus und die Grameen Bank mit dem Friedensnobelpreis ausgezeichnet. Im Dezember 2008 verzeichnete die Microfinance Information eXchange (MIX) 2.420 bei ihr registrierte Mikrofinanzinstitutionen (MFI) aus 117 Ländern, mit über 99,4 Mio. Kreditnehmern. Die Anzahl der weltweit operierenden MFI wird weit über dieser Zahl vermutet.⁴

Bei den meisten dieser MFI handelt es sich um lokal tätige, nicht regulierte *Non-Governmental Organizations* (NGOs) die nur Mikrokredite in ihrem Programm haben, doch keine weiteren Finanzdienstleistungen wie z.B. Sparen, anbieten. Darüber hinaus hängt der Unternehmenserfolg solcher non-profit Organisationen stark von Spendengeldern und Subventionen ab, dessen Ausbleiben aber die Nachhaltigkeit der Organisation und die damit

¹ Yunus (2006), The Nobel Peace Prize Lecture, www.muhammadyunus.org [Zugriff: 01.09.2012].

² Vgl. Yunus (2006), www.muhammadyunus.org [Zugriff: 01.09.2012].

³ Vgl. www.yearofmicrocredit.org [Zugriff: 17.06.2012].

⁴ Vgl. www.themix.org [Zugriff: 03.09.2012].

verbundene Verbesserung des Lebensstandards ihrer Kunden gefährden kann.⁵ Andere sind gewinnorientierte Institutionen, transformierte NGOs, Mikrofinanzbanken oder kommerzielle Banken, die ihr Geschäftsfeld Richtung Mikrofinanzierung (MF) erweitern.⁶ Bei diesen Institutionen stellt sich die Frage ob sie trotz Gewinnerwirtschaftung ihre Mission nicht aus den Augen verlieren.⁷

Die meisten Mikrofinanzbanken sind nur lokal tätig und wachsen ausschließlich im Inland, andere erweitern ihr Tätigkeitsfeld auch außerhalb der Landesgrenzen und operieren auf internationaler Ebene. Genauso wie alle internationalen Unternehmen, stehen diese international tätigen Mikrofinanzbanken vor dem Problem, die richtige Internationalisierungsstrategie zu finden. Die Internationalisierungsstrategie legt den richtigen Mix aus Kontrolle und Anpassung fest, der zum Erfolg des Unternehmens beiträgt.⁸ In dieser Arbeit wird mit Hilfe einer Fallstudie über die ProCredit Gruppe versucht, das Bindeglied zwischen den Aufgaben einer MFI und ihrer Internationalisierungsstrategie zu finden.

Die ProCredit Gruppe besteht aus 21 Mitgliedern, davon 19 Banken und 2 Finanzinstitutionen (im Weiteren ProCredit Banken genannt), die unter der Führung der ProCredit Holding AG & Co. KGaA⁹ in ebenso vielen Ländern in Osteuropa, Lateinamerika und Nordafrika tätig sind. Durch ihre Internationalisierungsstrategie und schnelles Wachstum schafften es die meisten Gruppenmitglieder zum Marktführer in den

⁵ Vgl. Helms (2006), S. 45.

⁶ Vgl. Helms (2006), S. 35.

⁷ Vgl. Helms (2006), S. 47.

⁸ Vgl. Perlmutter und Chakravarthy (1985), S. 3.

⁹ Eine KGaA (Kommanditgesellschaft auf Aktien) ist nach §278ff AktG, deutschem Recht, eine juristische Person mit der Mischform einer Kapitalgesellschaft und einer Personengesellschaft, mit mindestens einem persönlich haftenden Gesellschafter (Komplementär). Der Komplementär haftet uneingeschränkt mit seinem Gesamtvermögen gegenüber den Gläubigern. Die Kommanditaktionäre haften nur mit ihren in Aktien verbriefen Einlagen. Die KGaA hat im Vergleich zu Aktiengesellschaft (AG) keinen Vorstand, die Geschäftsführung übernimmt der Komplementär für den dieselben gesetzlichen Bestimmungen wie für den AG-Vorstand gelten. Des Weiteren können die Organe um den Kommanditaktionärs-Beirat erweitert werden. (Vgl. <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/kommanditgesellschaft-auf-aktien-kgaa/kommanditgesellschaft-auf-aktien-kgaa.htm> [Zugriff: 17.06.2012].)

entsprechenden Ländern. Das Ziel des Unternehmens ist, dass die ProCredit Institutionen als „Banken der kleinen Leute“¹⁰ gesehen werden und in ihrem System die Kunden erfassen, die von den konkurrierenden Institutionen als nicht kreditwürdig eingestuft werden und deshalb keinen Zugang zum Finanzsystem haben.¹¹

Diese Arbeit soll am Beispiel der Fallstudie die Internationalisierungsstrategie und Wahl des Markteintritts der Gruppe erläutern. Die theoretischen Ansätze sowohl aus Sicht der Internationalisierung als auch aus branchenspezifischer Sicht sollen herangezogen werden. Darüber hinaus werde ich das Hauptaugenmerk meiner Analyse auf das soziale Engagement, die Nachhaltigkeit und die wirtschaftliche Unabhängigkeit der ProCredit Gruppe richten.

Die Arbeit ist in 4 Kapitel unterteilt. Im ersten Kapitel wird der Begriff MF erläutert, die Ziele und Auswirkung von MF, sowie die Produkte, die Kunden und die zwei unterschiedlichen Ansätze: *insitutionist* und *welfairist*. Ebenfalls wird auf die Bedeutung von nachhaltigen und wirtschaftlich unabhängigen MFI im Sinne eines inklusiven Finanzsystems eingegangen. Das zweite Kapitel beschäftigt sich mit den verschiedenen Arten von MFI, den non-profit und den gewinnorientierten, darunter Banken und Öffentlich-Private-Partnerschaften. Es werden unter anderem die Gründe von Transformation von MFI erläutert und darüber diskutiert ob diese Transformation tatsächlich ein Mission Drift für die MFI bedeutet. Das dritte Kapitel diskutiert zwei Internationalisierungsstrategiemodelle: Perlmutter und Heenan (1979) und Bartlett und Ghoshal (1989), genauso wie die Wahl des Markteintritts mit Fokus auf Greenfield Investment und Akquisitionen. Im letzten Kapitel wird die ProCredit Gruppe vorgestellt und ihre Internationalisierungsstrategie analysiert. Den Schluss dieser Arbeit sollen die gewonnenen Erkenntnisse über eine erfolgreiche Internationalisierungsstrategie von gewinnorientierten MFI bilden.

¹⁰ ProCredit Holding, Eine Einführung, www.procredit-holding.com [Zugriff: 06.09.2012].

¹¹ Vgl. www.procredit-holding.com [Zugriff: 06.09.2012].

2. Mikrofinanzierung

3 Milliarden Menschen Weltweit leben von weniger als USD 2 täglich, der Großteil von ihnen in Entwicklungsländern ohne jeglichen Zugang zu Finanzierungssystemen. Die meisten Menschen in Entwicklungsländern, und das ist der Großteil der Weltbevölkerung, haben keinen Zugang zu Finanzinstitutionen (s. Anhang, Abb. 17). Die Meisten der Wenigen die einen Zugang haben, berichten, dass sie nicht die Leistungen bekommen, die sie sich erwarten und die ihnen optimal helfen könnten. Mikrokreditierung ist nicht die einzige und alleinige Lösung für den Weg aus der Armut, vielmehr braucht man inklusive aber trotz allem individuelle Produkte und Leistungen die einem dazu verhelfen das Leben neu zu organisieren und den Kreislauf zu durchbrechen. Mit inklusiven Finanzsystemen würde man den Durchdringungsgrad der MFI vergrößern und viel mehr potenzielle Klienten erreichen. Bis jetzt ist MF immer noch ein Nischensektor und steht abseits des weltweiten Finanzsystems.¹²

In diesem Kapitel werden die Ziele, Produkte und Kunden der MF erläutert. Es wird ein Augenmerk auf die Rolle der Gewinne von MFI und ihre Aussagekraft über die soziale Kompetenz gelegt. Erfolgreiche Mikrofinanzierungsprogramme und die verschiedenen Ansätze werden diskutiert.

2.1 Aufgaben der Mikrofinanzierung

„More than 3 billion poor people seek access to basic financial services essential to managing their precarious lives.“¹³

MF an sich ist ein wesentliches entwicklungspolitisches Instrument, das armen Menschen ermöglicht ein eigenes Vermögen zu bilden, finanzielle Unabhängigkeit und Selbständigkeit zu erlangen und ein Weg aus der extremen Armut zu finden indem sie durch

¹² Vgl. Helms (2006), S. 1f.

¹³ Helms (2006), S. ix.

Selbstverwirklichung ihr Einkommen steigern. Diese Verbesserung der Lebenssituation bringt auch Verbesserungen in Gleichheit, Gesundheit und Bildung mit sich. Für viele arme Menschen sind die aktuellen Mikrofinanzierungssysteme ein wirkungsvoller Mechanismus gegen die Armut, doch um den Durchdringungsgrad von MF zu vertiefen und die Ärmsten der Armen zu erreichen reicht es nicht aus. Dafür sollte MF die Grenzen des Nischengeschäftes durchbrechen und mit Hilfe der zuständigen Regierungen ein fixer Bestandteil jedes Finanzsystems werden.¹⁴

2.1.1 Armutsbekämpfung

MF ist nicht die alleinige Lösung für alle mit Armut verbundenen Probleme. MF kann den Einfluss und die Macht von armen Menschen verstärken, indem sie ihnen eine Tür aufmacht um an Ressourcen heranzukommen, die notwendig sind um einen Weg aus der Armut zu finden. Ein möglicher Weg wäre die im Land tätigen Banken und andere Finanzinstitutionen dazu zu bewegen ihr Arbeitsspektrum nach unten zu erweitern und die bis jetzt nicht kreditwürdigen Kunden unter der Armutsgrenze als wertvolle und gewinnbringende Klienten wahrzunehmen und sie als zusätzliche Geschäftschance zu sehen.

Arme Menschen brauchen nicht nur Kredite um ihr Leben neu zu organisieren und den Weg aus der extremen Armut zu finden, sie brauchen einen uneingeschränkten Zugang zu inklusiven, alles umfassenden Finanzsystemen, die ihnen mehr anbieten – Kredit, Versicherung, Sparen, Geldtransfer usw. Durch MF steigen für sie die Chancen die Einkommenssituation ganzer Familien zu verbessern, genauso wie Geld für die Absicherung der Zukunft oder für Bildung anzusparen. Es ermöglicht einen leichteren Zugang zu besserer Nahrung, verbessert die Wohn- und Gesundheitssituation, besserer oder überhaupt einer Bildung. Durch MF wird es für einen Großteil der Erdbevölkerung erst möglich, nicht nur täglich für das Überleben zu sorgen, sondern auch für die Zukunft vorzusorgen. Auf diesem

¹⁴ Vgl. Helms (2006), S. 1ff.

Weg wäre MF und nicht die pure Mikrokreditierung ein mächtiger Mechanismus zur Armutsbekämpfung.¹⁵

2.1.2 Kampf um Frauenrechte

Mehr als die Hälfte der ärmsten Menschen auf der Welt sind Frauen. Für viele MFI machen Frauen den Großteil ihrer Kunden aus. 60% aller Mikrounternehmen weltweit werden von Frauen betrieben, die auch für 60-80% der Nahrungsproduktion in Entwicklungsländern verantwortlich sind. MF die sich an Frauen richtet, trägt nicht nur dazu bei die durch Genderunterschiede bedingte enorme Nische zu schließen, sondern die Gesamtsituation vieler Familien zu verbessern. Viele Studien die sich mit Genderunterschieden beschäftigen, haben gezeigt, dass das Angleichen dieser Unterschiede auch dazu führt die Gesundheit und das Bildungsniveau von Kindern zu verbessern.¹⁶

Mikrosparen mit Fokus auf Frauen, ermöglicht Frauen eine Zukunftsvorsorge für ihre Kinder aufzubauen. Frauen gelten im Allgemeinen als zuverlässiger und stellen für eine MFI ein geringeres Risiko dar. Sie verwenden das Geld im Interesse ihrer Familien. Dieser neuerworbene Zugang zu zusätzlichen Finanzmitteln erhöht das Ansehen von Frauen und ermöglicht ihnen soziale Veränderungen in ihrem Umfeld durchzusetzen. Obwohl die meisten dieser Frauen Analphabeten sind und nie eine Schule besucht haben, sind sie eher dazu bereit ihre Töchter zur Schule zu schicken. Die Auswirkungen von MF auf Frauen zeigen, dass Gendergleichheit, wie auch in den *Millennium Development Goals* festgelegt, für die Armuts- und Hungerbekämpfung entscheidend ist.¹⁷

2.1.3 Bildung

In die Bildung ihrer Kinder zu investieren ist eines der größten Anliegen von Mikrofinanzierungskunden. Studien haben gezeigt, dass MF dazu beiträgt, dass Kinder länger

¹⁵ Vgl. Helms (2006), S. 1ff.

¹⁶ Vgl. Scronce (2012), www.cgap.org, [Zugriff: 04.09.2012].

¹⁷ Vgl. www.ifad.org, [Zugriff: 04.09.2012].

die Schule besuchen. Im Rahmen einer Studie in Bangladesch (1996) wurde festgestellt, dass 60% der Mädchen und 81% der Jungen aus Familien, die Mitglieder von Grameen Mikrofinanzierungsprogrammen sind, die Schule besuchen. Im Rahmen anderer Studien, eine davon in Honduras, kam heraus, dass Kinder von Mikrofinanzierungskunden viel länger eine Schule besuchen, als Kinder dessen Eltern keinen Zugang zu Mikrofinanzierung haben. In Uganda trägt der Schulbesuch zur Verbesserung der Situation vieler von HIV/AIDS betroffener Kinder bei. Dort wurde die Anzahl von Kindern die frühzeitig mit der Schule aufhören, mit Hilfe von MF verringert.¹⁸

2.1.4 Gesundheit und Ernährung

Krankheit und Tod in der Familie kann zur Vernichtung der gesamten finanziellen Reserven von armen Familien führen. Diese Art von Krisensituationen zwingen arme Menschen dazu ihr Hab und Gut zu verkaufen und sich stark zu verschulden. Sie sind auch einer der Hauptgründe für Rückzahlungsausfälle von Mikrokrediten. Menschen die Teil des Mikrofinanzsystems sind haben bessere Möglichkeiten auf diese Krisen zu reagieren. Sie können präventiv für ihre Gesundheit vorsorgen, haben bessere Nahrung und eine angenehmere Wohnsituation. Manche MFI bieten zusätzlich Schulungen zum Thema Gesundheit, Hygiene, Immunisierung, sauberes Trinkwasser, pre- und post-natale Vorsorge. Ein wichtiger Teil von mikrofinanzieller Unterstützung sind Krankenversicherungen und Mikrokredite für Wasser und Hausbau.¹⁹

Um erfolgreich Armut zu bekämpfen, muss man den Überblick behalten und systematisch alle Lebensaspekte auf die sich Armut auswirkt miteinbeziehen. Arme Menschen brauchen Arbeit, Gesundheitsvorsorge, Bildung und Rechte um den Weg aus der Armut antreten zu können. Der Zugang zu Finanzmitteln bildet die Grundlage um diese Faktoren auszubauen.

¹⁸ Vgl. Littlefield, Morduch und Hashemi (2003), S. 5.

¹⁹ Vgl. Littlefield et al. (2003), S. 5.

Stabile Regierungen, die für allgemeine Sicherheit, Wirtschaftswachstum und Infrastruktur sorgen, können viel zur Armutsbekämpfung beitragen.²⁰

2.2 Mikrofinanzierungskunden

Wer sind die Kunden einer MFI? Sie können genauso zu den ärmsten der Armen gehören, wie auch von Armut gefährdete sein. Überall auf der Welt, in Entwicklungsländern genauso wie in Industrieländern, gibt es Menschen ohne Bankkonto oder anderweitigen Zugang zum Finanzsystem. Auch in sehr gut entwickelten Ländern, wie z.B. den USA oder den neuen EU-Ländern gibt es viele Menschen die MF erreichen kann.²¹

Die meisten Kunden von MFI sind arme Menschen in Entwicklungsländern, die aber genauso wie jeder andere Bankkunde verbraucherfreundliche, leicht zu erreichende und kundenorientierte Leistungen zu einem vernünftigen Preis brauchen.²² Diese Erkenntnis führte im letzten Jahrzehnt dazu von der ursprünglichen Mikrokreditierung auf MF umzudenken. Die neue Orientierung der Mikrofinanzindustrie heißt: inklusive Finanzsysteme für alle, um so viele Kunden wie möglich zu erreichen und den Durchdringungsgrad von MF zu steigern.²³

Typische Kunden sind kleine Selbständige, HeimarbeiterInnen oder Kleinbauern aus ländlichen Gebieten, die minimale Einkommen aus ihrer unternehmerischen Tätigkeit erwirtschaften. In urbanen Gebieten haben Mikrofinanzierungskunden vielseitigere Beschäftigungen, wie z.B. Fabrik- und Hilfsarbeiter, Kleinhändler, Handwerker, aber auch Pensionisten oder diverse Dienstleister.²⁴

²⁰ Vgl. Littlefield et al. (2003), S. 1ff.

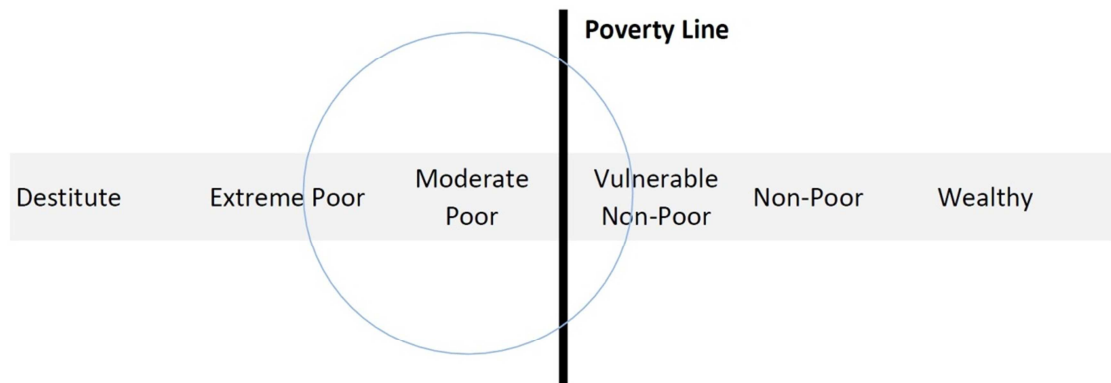
²¹ Vgl. Helms (2006), S. 18.

²² Vgl. CGAP (2004), S. 1f.

²³ Vgl. Helms (2006), S. 13f.

²⁴ Vgl. Helms (2006), S. 18.

Abb. 1: How Poor are Microfinance Clients?



Quelle: Cohen (2003), S.1.

Im Allgemeinen kann man Mikrofinanzierungskunden in drei Kategorien unterteilen:

- sozial ausgeschlossene Menschen am Anfang ihrer geringfügigen Selbständigkeit. Diese Kunden brauchen einen *social credit* um ihr Business zu starten. Dazu benötigen sie nach dem Kreditabschluss viel Beratung und Betreuung in Finanz- und Geschäftsfragen.
- Menschen in oder knapp nach der Startphase ihres Unternehmens, die einen Mikrokredit benötigen. Diese Kunden verfügen über eine gute Geschäftsidee oder ein fertiges Konzept und haben oft ihre Geschäftstätigkeit bereits gestartet. Für sie ist ein gewöhnlicher Bankkredit, basierend auf den angebotenen Konditionen ungünstig, oder sie werden von Banken auf Grund von fehlenden Sicherheiten und zu hohem Risiko als nicht kreditwürdig eingestuft.
- Kunden, die bereits ein funktionierendes Geschäftsmodell haben und Investitionskapital benötigen, aber von kommerziellen Banken auf Grund der Geschäftsgröße immer noch als nicht kreditwürdig eingestuft werden.

In anderen Worten sind Mikrokreditnehmer aus dem allgemeinen Finanzsystem auf Grund von fehlenden Sicherheiten, den knappen Zeitspannen der Kreditvereinbarungen und der geringen Höhe ihrer Einnahmen ausgeschlossen.²⁵

2.3 Produkte

Ruderford beschreibt im Jahr 2000 drei Hauptereignisse, die dazu führen mehr Geld als vorhanden ist, zu verbrauchen. Er nennt diese Ereignisse: *life-cycle events*, *emergency needs* and *investment opportunities*.

Als *life-cycle events* beschreibt Ruderford Geburt, Hochzeit, Tod, oder wiederkehrende Zwischenfälle, wie Schulgeld, Weihnachten, Ostern und Erntezeit. In den meisten Entwicklungsländern, insbesondere in Asien und Afrika, sind die Hochzeit der Tochter und Begräbnisse besonders kostspielig. Andere *life-cycle events* sind z.B. Hauserrichtung, das hohe Alter, Witwenstand, oder das Bedürfnis ein Erbe zu hinterlassen.

Emergencies sind persönliche Krisen mit denen Menschen konfrontiert werden. Das können Krankheiten, Tod des Familienernährers, Naturkatastrophen, Krieg oder ein Heimverlust auf Grund behördlicher Entscheidungen sein.

Als *opportunities* beschreibt Ruderford Chancen in ein Unternehmen zu investieren, Land- und Hauserwerb und Instandhaltung, sowie die Anschaffung von Gütern die die Lebensqualität verbessern.²⁶

Welche Produkte eine MFI anbietet hängt von ihren Zielen, der Unternehmensstruktur und der Nachfrage ab. Während nichtregulierte MFI (meistens NGOs) nur Mikrokredite anbieten dürfen, können regulierte MFI (wie Banken und Öffentlich-Private-Partnerschaften) weitere

²⁵ Vgl. Whiley, Kempson und Evers (2000), S. 5.

²⁶ Vgl. Helms (2006), S. 22.

Produkte, darunter Sparen, Versicherungen, Geldtransfer und andere anbieten. Das Hauptaugenmerk sollte dabei auf die Bedürfnisse der Kunden gerichtet sein und die Produkte sollten simpel und leicht verständlich gehalten werden.²⁷ Darüber hinaus können MFI Beratungsleistungen, wie Finanzberatung, Vermittlung und Unternehmensberatung anbieten. Diese Leistungen dienen der Kundengewinnung und Kundenbindung, die entscheidend sind für den Erfolg des Unternehmens.²⁸

2.3.1 Mikrokredite

Mikrokredite als Produkt wurden ursprünglich entwickelt um Mikrounternehmern Zugang zu Finanzmitteln zu ermöglichen, um die Produktivität des Unternehmens zu steigern, oder ihnen weitere Investitionen zu ermöglichen um die Einkünfte aus dem Betrieb zu sichern. Darüber hinaus bieten manche MFI auch Mikrokredite für Konsumausgaben, Wohnkredite oder Gelegenheitskredite an.²⁹

Typisch für Mikrokredite ist ihre Höhe die deutlich niedriger ist als bei Bankkrediten. Die Kreditsumme kann variieren von USD 100, bis USD 3.000, wobei bei den meisten Krediten die Kreditsumme unter USD 1.000 liegt. Die Zinsen und Gebühren für Mikrokredite sind deutlich höher als bei Bankkrediten, liegen aber immer noch deutlich unter dem was auf dem inoffiziellen Markt verlangt wird. Das Geschäft sollte kundenfreundlich, schnell und unkompliziert abgewickelt werden. Die Vereinbarungen sind einfach gehalten und die Erreichbarkeit der MFI sollte für die Kunden sowohl aus administrativer als auch aus geographischer Sicht leicht sein. Kurze Kreditdauer, von drei Monate bis fünf Jahre, mit kurzgehaltenen Intervallen zwischen den Rückzahlungen sind charakteristisch.³⁰

²⁷ Vgl. Ledgerwood (2000), S. 66.

²⁸ Vgl. Ledgerwood (2000), S. 77ff.

²⁹ Vgl. Ledgerwood (2000), S. 66.

³⁰ Vgl. Ledgerwood (2000), S. 83.

Durch standardisierte Kreditprozesse können MFI den hohen Transaktionskosten entgegenwirken. Die Aussicht auf weitere Kredite bei rechtzeitiger Tilgung ist ein beliebtes Motivationsinstrument gegenüber den Kunden, um die Rückzahlungsrate zu steigern. Manche MFI verlangen von ihren Kunden gewisse Sicherheiten, andere bieten Gruppenkredite mit gemeinsamer Haftung an.³¹

2.3.2 Gruppenkredite

Gruppenkredite haben eine Höhe von USD 100 bis USD 300 für den einzelnen Kreditnehmer und eine Dauer von 6 Monaten bis 1 Jahr mit wöchentlichen Rückzahlungen. Mikrosparen ist bei den meisten Gruppenkreditanbietern obligatorisch.³² Gruppenkredite sind eine Form von Mikrokrediten mit geteilter Haftung. Die Kredite werden an einzelne Gruppenmitglieder, oder an die gesamte Gruppe (30-100 Mitglieder) vergeben. Viele dieser Kredite werden an extrem arme Menschen vergeben, die der MFI keinerlei Sicherheiten bieten können. Die Gruppe wirkt auf die einzelnen Mitglieder stark motivierend. Aufgrund des Gruppendrucks werden Zahlungen selten versäumt.

Wenn eines der Mitglieder nicht in der Lage ist seinen Kredit zu bezahlen, werden alle anderen Gruppenmitglieder für neue Kredite gesperrt, bis der Kredit getilgt wird. Die Gruppe hat die Möglichkeit sich gegenseitig zu unterstützen um Schwierigkeiten zu überwinden, z.B. kann die Gruppe Gruppenspareinlagen dazu nützen um die Schulden einzelner Mitglieder temporär zu begleichen.

Für die MFI bedeuten Gruppenkredite nicht nur eine Absicherung gegen säumige Kreditnehmer, sondern auch eine Kostenminimierung. In der Regel bestimmt die Gruppe einen Hauptverantwortlichen, der Zahlungen leistet und mit der MFI in Verbindung steht. Nachteile hat die Gruppenkreditierung während wirtschaftlicher Krisen. Wenn mehrere

³¹ Vgl. Ledgerwood (2000), S. 66ff.

³² Vgl. Ledgerwood (2000), S. 84.

Kreditnehmer gleichzeitig nicht in der Lage sind zu zahlen, kann es passieren, dass die Gruppe kollabiert und die MFI mit noch größeren Ausfällen rechnen muss.³³

2.3.3 Mikrosparen

Mikrosparen ist ein kontroverses Thema in der Mikrofinanzindustrie. Einige MFI dürfen aufgrund gesetzlicher Regulierungen keine Sparprogramme anbieten. Viele sind der Ansicht, dass arme Menschen nicht in der Lage sind zu sparen. Das ist ein großer Irrtum. Mikrosparen wird sehr erfolgreich von allen formellen MFI und sehr vielen informellen MFI, wie Finanzkooperativen angeboten. Mehrere Studien zu diesem Thema haben ergeben, dass Menschen mit niedrigem Einkommen in der Lage sind zu sparen und das auch tun. Geld auf der Seite zu haben, bedeutet für arme Menschen gewappnet gegen Schicksalsschläge und unerwartete Lebensumstände zu sein. Durch Mikrosparen können viele MFI ihren Marktanteil stärken und vergrößern, und erreichen finanzielle Unabhängigkeit, in dem sie ihre Abhängigkeit von Spenden und Subventionen verringern.

Mikrofinanzierungskunden sparen um Saat, Vieh, Gold oder Land einzukaufen. Ohne Zugang zu Sparprogrammen behalten die Menschen ihre finanziellen Überschüsse zuhause. Besonders für Frauen, die in den meisten Entwicklungsländern ihren Männern unterlegen sind, bedeutet das zusätzliche Unsicherheit. Eine sofortige Investition der Überschüsse, verringert die Liquidität der Familien und damit auch die Chancen, Krisen unbeschadet durchzustehen. Laut einer Studie über MF in Indonesien gibt es für Mikrounternehmer mindestens fünf Gründe um zu sparen: Konsumgüter; Investitionen; soziale und religiöse Zwecke; Ruhestand, Krankheit oder Berufsunfähigkeit; und saisonal bedingte Vermögensschwankungen.

Genauso wie Mikrokredite, müssen Mikrosparprodukte an die Bedürfnisse und Möglichkeiten der Zielgruppe angepasst werden. Mikrofinanzierungskunden erwarten eine

³³ Vgl. Ledgerwood (2000), S. 70f.

schnelle Abwicklung, hohe Liquidität und die Sicherheit, dass sie ihr Geld einer stabilen MFI anvertrauen. Darüber hinaus erfordern Sparprogramme ein starkes makroökonomisches und politisches Umfeld. In unsicheren Zeiten tendieren Menschen dazu ihre liquiden Mittel in Vermögensgüter, wie Land, Häuser usw. zu investieren um sich vor eventuellen Verlusten zu schützen.³⁴

Statistische Analysen haben Korrelationen zwischen Sparen und drei makroökonomischen Faktoren ergeben:

- positive Korrelationen mit dem durchschnittlichen Wachstum des Bruttosozialproduktes des Landes,
- negative Korrelation mit hohen Inflationsraten,
- positive Korrelation mit hoher Bevölkerungsdichte.

Zwei Arten von Mikrosparen werden angeboten. Verpflichtendes Sparen in Verbindung mit Mikrokrediten, oft als Prozentsatz der Kreditsumme. Dieses Mikrosparen ist mehr Teil des Mikrokredits, als ein eigenes Produkt. Die Kunden haben keinen Zugang zum gesparten Geld, solange der Kredit nicht abbezahlt ist und sehen das Sparen eher als Belastung. Für die MFI sind diese Sparmaßnahmen eine Art Absicherung und ermöglichen ihnen, ihren Kunden Vermögensaufbau näher zu bringen.

Freiwilliges Sparen ist nicht mit einer Kreditaufnahme verbunden. Sie ist ein stabiles Finanzmittel für die MFI und verbessert die Finanzsituation der Kunden. Für die MFI muss Mikrosparen profitabel sein und sie muss ihre Kunden schützen, indem sie dafür sorgt, dass Sparanlagen effektiv verwaltet werden. Die Kunden ihrerseits brauchen leichten Zugang zum Geld und zum Anbieter sowohl aus regulativer als auch aus geografischer Sicht.

³⁴ Vgl. Ledgerwood (2000), S. 156.

Für Mikrosparen gibt es keine Mindestanforderungen. Die Zinsen für Mikrosparen können sehr niedrig sein, oder auch über dem Durchschnitt liegen. Die Zinsstaffelung hängt von der Höhe, sowie von der Verfügbarkeit des gesparten Vermögens ab.³⁵

2.3.4 Mikroversicherung

Mikroversicherung ist ein weiteres und relativ neues Produkt von MFI. Wenige der Mikrofinanzierungskunden sind versichert. Versicherungsrisiken im Sinne von MF bedeuten Tod des Familienernährers, Krankheit, Verlust von Vieh und Haus. Das Produktdesign von Mikroversicherungen sollte ähnlich dem von Mikrokrediten gestaltet sein, für Kunden leicht verständlich und bezahlbar. Das Hauptproblem ist es das Gleichgewicht zwischen ausreichendem Schutz und erschwinglichen Preisen zu finden. Je komplizierter der Versicherungsschutz, desto schwieriger die Produktimplementierung.³⁶

Viele Anbieter von Gruppenkrediten bieten Kreditschutzversicherungen an, um Kreditausfälle im Todesfall zu besichern. Die Grameen Bank in Bangladesch fordert von den Kreditnehmern die Anzahlung von 1% der Kreditsumme in einen Versicherungsfonds der im Todesfall die Rückzahlung sichert und der Familie das nötige Kapital für einer Beerdigung zur Verfügung stellt.³⁷

Erlebensversicherungen werden oft als Produkte von Mikrosparen angeboten. Sachversicherungen betreffen zum Großteil Haus und Vieh und sind fast immer mit einem Mikrokredit verbunden. Auf jeden Fall beinhalten sie den Ersatz der verlorengegangenen Güter.

³⁵ Vgl. Ledgerwood (2000), S. 71ff.

³⁶ Vgl. Helms (2006), S. 27ff.

³⁷ Vgl. Ledgerwood (2000), S. 74.

Ein schwer zu gestaltendes Produkt sind landwirtschaftliche Versicherungen, da hier das Risiko von Ernteaussfällen von sehr vielen Faktoren abhängt, was die Kalkulation massiv erschwert.

Im Bereich der Mikroversicherungen steigt der Bedarf an Krankenversicherungen, deren Risiko genau wie bei landwirtschaftlichen Versicherungen schwer zu kalkulieren ist. Die vorherrschende Meinung ist, dass Krankenversicherungen eine Regierungsangelegenheit sein sollten und in das staatliche Sozialsystem integriert werden müssen.³⁸

2.3.5 Geldtransfer

Die Nachfrage für Geldtransferleistungen ist sehr hoch. Über USD 125 Milliarden an Geldüberweisungen in Entwicklungsländern werden jährlich registriert. Viele dieser Überweisungen sind Einkünfte von Migranten im In- und Ausland, die dazu dienen die gesamte Familie zu ernähren. Geldtransfer ist für viele Arme mit hohen Kosten und Gefahren verbunden. Oft kommt das Geld beim Empfänger gar nicht an.³⁹

Viele Kunden können sich die hohen Gebühren von *money transfer* Unternehmen nicht leisten und bieten Freunde, Verwandte oder Bekannte die zu verschickende Summe dem Empfänger persönlich zu übergeben. Viele nutzen informelle Transferorganisationen, die keine Papiere, weder vom Empfänger noch vom Absender, verlangen. Banken und Kreditkartenunternehmen sind schnell, zuverlässig und in Ländern in Lateinamerika, Osteuropa usw., wo das Bankennetz gut entwickelt ist, weit verbreitet. Kreditkartenleistungen und Plastikkarten werden immer populärer.⁴⁰ Geldtransfer ist ein Markt mit viel Potential und bietet verschiedene Kooperationsmöglichkeiten zwischen

³⁸ Vgl. Helms (2006), S. 28f.

³⁹ Vgl. Helms (2006), S. 27.

⁴⁰ Vgl. Helms (2006), S. 122.

money transfer Unternehmen, Kreditkarten-Unternehmen, Banken, und Anderen, die diese Art von Leistung sicher, leicht zugänglich und kostengünstig für Arme gestalten.⁴¹

2.4 Mikrofinanzierungsansätze

Es wird viel über die *non plus Ultra* Form von MFI die ihre Nachhaltigkeit sicherstellt und die finanzielle Unabhängigkeit gewährleistet diskutiert. Die Hauptdiskussion über die Struktur (bzw. Finanzierung) von MFI entsteht zwischen den Vertretern des institutionellen Ansatzes im Weiteren *institutionists* genannt und den Vertretern des Gemeinwohl- oder sozialen Ansatzes im Weiteren *welfarists* genannt. Zwischen den beiden Fronten gibt es gravierend unterschiedliche Ansichten über die Zukunft von MF, ihrer Ziele und Prinzipien, und ihrer Kunden.

Die *institutionists* konzentrieren sich mehr auf die Anzahl der erreichten Kunden, und weniger auf den Armutsgrad der Kunden. MFI die eine *institutionist* Unternehmensform wählen sind zum Großteil gewinnorientierte Finanzinstitutionen die einer Vielzahl an armen Kunden ein Paket von Dienstleistungen hoher Qualität anbieten. Sie definieren Nachhaltigkeit als die Fähigkeit, kurzfristige Ziele zu erreichen ohne die Langfristigen zu gefährden, oder selbständig und vollständig, ohne die Hilfe von Subventionen, ihre Kreditgeschäfte zu finanzieren. Ihr Erfolgsrezept basiert auf der vollständigen Unabhängigkeit von Subventionen. Die größten Beispiele für *institutionist* MFI sind die BancoSol in Bolivien und die BRI in Indonesien. *Institutionists* werden von der Weltbank, CGAP aber auch von ACCION International unterstützt. Ein Grund warum die meiste Literatur zum Thema MF auf diesem *institutionists* Ansatz beruht.⁴²

Im Gegensatz zu *institutionists* heben *welfairists* die Wichtigkeit des Armutsgrades hervor. Sie wollen so schnell wie möglich eine Verbesserung der Situation der ärmsten Menschen

⁴¹ Vgl. Helms (2006), S. 27.

⁴² Vgl. Woller et al. (1999), S. 30f.

erreichen, auch wenn sie dafür auf Subventionen zurückgreifen müssen. Ihre Definition von Nachhaltigkeit ist die Fähigkeit Leistungen zu vollbringen, die von den Begünstigten und Interessenten geschätzt werden, und genug Ressourcen aufzubringen um ihre Tätigkeit fortsetzen zu können. Ihr Hauptziel sind Kunden die ärmer sind als die wirtschaftlich aktiven Armen. Die zentrale Rolle in ihrer Kundenorientierung spielt die Familie, insbesondere Frauen und Kinder. Die bedeutendsten Beispiele für *welfairists* sind die Grameen Bank in Bangladesch und das nach dem Vorbild der FINCA organisierten *village banking* Programm in Latein Amerika, Afrika und Asien.⁴³

MFI müssen ein doppeltes Endresultat bewerkstelligen, die so genannte *double bottom line*. Dieses Endresultat impliziert zwei positive Ergebnisse, ein soziales und ein finanzielles. *Institutionists* definieren ihr soziales Ergebnis anhand ihrer finanziellen Unabhängigkeit, ihren Produkten und der Nachhaltigkeit der Institution. Ihre Zielgruppe sind arme Menschen, die wirtschaftlich aktiv sind und nicht zu den Ärmsten der Armen zählen.

Dem gegenüber operieren *welfairists* kostendeckend und sind in der Lage ihren Kunden geeignete Produkte anzubieten. *Welfairists* verfügen über bessere Ressourcen um Marktnischen zu füllen als ihre nachhaltigen Opponenten. Zwischen diesen zwei Fronten stehen soziale, auf MF spezialisierte Organisationen. Sie müssen beide Ergebnisse ihrer *bottom line* meistern. Angesicht der Vielfältigkeit der Mikrofinanzindustrie gibt es Platz für verschieden orientierte MFI, die unterschiedliche Kunden ansprechen.⁴⁴

Auf Grund der zur Verfügung stehenden Literatur und der MFI die Teil der in dieser Arbeit analysierten Fallstudie ist, wird sich diese Diplomarbeit hauptsächlich mit dem institutionellen Ansatz auseinandersetzen.

⁴³ Vgl. Woller et al. (1999), S. 31.

⁴⁴ Vgl. Woller et al. (1999), S. 55ff.

2.5 Die Rolle der Gewinne in Bezug auf die soziale Kompetenz

Die Rolle des Gewinns ist eine der meistdiskutierten Themen um MF. Eine der Hauptfragen ist die Fähigkeit von MFI Profite zu generieren ohne die Verbesserung der Lebensqualität und das soziale Wohlbefinden ihre Klienten zu beeinträchtigen. Gewinne sind ein gutes Instrument um Finanz-Effizienz eines Unternehmens zu messen aber zugleich nicht notwendigerweise ein guter Indikator für soziale Effizienz. Laut Gaul (2011) können Gewinne und soziale Kompetenz in folgender Weise miteinander verknüpft werden:

- *andauernde Verluste* können ein Risiko für soziale Effizienz darstellen. Große Differenzen zwischen Einnahmen und Ausgaben können die Nachhaltigkeit einer MFI beeinträchtigen. Wenn die MFI nicht in der Lage ist, finanziell unabhängig zu arbeiten, wird sie stärker von Subventionen abhängig sein oder ihre finanziellen Ressourcen müssen anders verteilt werden. Im schlimmsten Fall müsste die MFI ihre Arbeit einstellen, was die soziale Lage ihrer Kunden drastisch verschlechtern würde.
- *Zu niedrige Gewinne* können ein Zeichen von schwachen sozialen Leistungen aufgrund von unwirtschaftlichen Unternehmensportfolios sein. Der Grund dafür können ineffiziente Organisationsstrukturen sowie zu hohe Führungskräftekompensationen sein.
- *Zu hohe Gewinne* könnten ein Indikator für risikoreiche Investitionen, niedrige Gehälter an die Belegschaft oder zu hohe Gebühren für die Kunden sein.

Aus dieser Perspektive betrachtet hat der Gewinn einer MFI keine direkte Aussagekraft über ihre soziale Kompetenz. Die Höhe der Gewinne ist abhängig von verschiedenen Umweltfaktoren, die ein Unternehmen nicht beeinflussen kann.⁴⁵ Hohe Gewinne werden zum Beispiel als Hauptgrund für die Krise in Andhra Pradesh betrachtet, doch die harten

⁴⁵ Vgl. Gaul (2011), S. 1ff.

Gesetzesregulierungen schafften es nicht die Situation zu verbessern, sondern brachten die Mikrofinanzindustrie in diesem Gebiet zum Stillstand.⁴⁶ Die Ursache für extrem niedrige Gewinne kann z.B. eine Abwertung der Staatswährung sein. Genauso können sehr niedrige operative Kosten und die sofortige Verteilung von Überschüssen an die Mitglieder ein Grund für hohe Gewinne sein. Hohe sowie niedrige Gewinne, werden durch verschiedene Faktoren beeinflusst die bedeutend stärkere Aussagekraft über die sozialen Leistungen einer MFI haben. Um die soziale Kompetenz einer MFI zu beurteilen, müsste man Zinssätzen, Personalpolitik und Risikomanagementpraktiken viel mehr Beachtung schenken.⁴⁷

2.6 Erfolgreiche Mikrofinanzierungsprogramme – Inklusive Finanzsysteme

In der Vergangenheit lag der Fokus eher in der Mikrokreditierung von Mikro-, Mini- und Kleinunternehmen, die ihren Eigentümern eine Existenz sicherten. Die Kreditvergabe erfolgte mehr Angebot- denn Nachfrageorientiert, was dazu führte, dass Mikrokredite ziemlich knapp waren. Heutzutage ist man davon überzeugt, dass nicht alle Kunden (im Sinne von armen Menschen) automatisch Unternehmer sind, doch dass allen armen Menschen und potenziellen Mikrofinanzierungskunden der Zugang zu Finanzsystemen, die sie frei nützen können, zusteht. Die Hauptproblematik dabei ist es, diese Nachfrage zu verstehen und zu versuchen sie im Angesicht der wachsenden Anzahl der armen Bevölkerung zu befriedigen. Diese Mikrofinanzierungsleistungen beinhalten sowohl Unternehmerkredite wie auch Hypothekarkredite, Sparbücher, Girokonten, Versicherungen, Beratungsleistungen, Geldtransfer und vieles mehr.

Die Diversität der Mikrofinanzierungskunden bestimmt die Notwendigkeit der Produktpalette. Während Unternehmensgründer, wie z.B. Kleinbauern einen landwirtschaftlichen Mikrokredit benötigen, bräuchten Fabrikarbeiter und Pensionisten ein

⁴⁶ Vgl. www.microfinancefocus.com [Zugriff: 04.09.2012].

⁴⁷ Vgl. Gaul (2011), S. 4.

Bankkonto, das jederzeit zwischen den Einnahmen verfügbar ist.⁴⁸ Diese Umstände verlangen verschiedene Arten von MFI. Diese Funktion können Banken mit sozialem Engagement erfüllen. Sie haben ein großes Potential im Sinne von notwendigen Ressourcen und technischem Wissen um die vielfältige Anfrage zu decken. Darüber hinaus verfügen sie über ein flächendeckendes Netzwerk und die Berechtigung Kredite, Sparen und Geldtransaktionen anzubieten. Mit diesen Voraussetzungen können formelle MFI entweder im Alleingang oder in Partnerschaft mit NGOs eine hohe Anzahl von Kunden erreichen.⁴⁹

2.6.1 Nachhaltigkeit

Nachhaltig operieren ist die einzige Möglichkeit für MFI um ihr Fortbestehen zu sichern. Als Nachhaltig wird eine Institution erst dann gesehen wenn sie in der Lage ist ihre gesamten Kosten aus den eigenen Geschäften zu decken. Nachhaltiges Handeln sichert einerseits die Existenz einer MFI und damit auch die Finanzleistungen die sie ihren Kunden anbietet. Andererseits vermindert Nachhaltigkeit auch die Transaktionskosten, was an sich das Anbieten von besseren Produkten zu günstigeren Konditionen, sowie das Erreichen und Anschließen von bisher nicht kreditwürdigen Kunden ermöglicht. Um diese Nachhaltigkeit zu erreichen sollten MFI in der Lage sein unabhängig von Spenden, CSR-Investoren und Regierungssubventionen zu arbeiten.⁵⁰ Nachhaltigkeit sichert das fortwährende Bestehen der MFI und garantiert den Kunden einen permanenten Zugang zu Finanzleistungen.⁵¹

2.6.2 Wirtschaftliche Unabhängigkeit

Um die Funktionalität von MFI und ihre Nachhaltigkeit zu sichern, sollte eine gewisse Selbständigkeit der MFI angestrebt werden. MFI sollten sich selbst finanzieren und unabhängig von unsicheren privaten und staatlichen Subventionen überleben und bestehen können. Kreditbeschränkungen würden die Kostendeckung von MFI gefährden, da die

⁴⁸ Vgl. Helms (2006), S. 17.

⁴⁹ Vgl. Helms (2006), S. 49.

⁵⁰ Vgl. CGAP (2004), S. 1.

⁵¹ Vgl. Helms (2006), S. 55.

Transaktionskosten für Abwicklung und Vergabe von Mikrokrediten, auf Grund der hohen Kreditanzahl, deutlich höher liegen als im „normalen“ Kreditsektor. Hier sollten MFI eine starke Unterstützung seitens der Regierungen bekommen. Privatsubventionen können MFI unterstützen und als Startkapital dienen, doch auf Dauer sollte die MFI in der Lage sein mit Hilfe von Investitionen, Anlagekonten und Kundengeldern sich selbst zu finanzieren. Als integraler Teil des allgemeinen Finanzsystems sollten MFI Auskunftspflichtig sein im Sinne von Finanz- und Sozialleistungen.⁵²

Mehr als 3 Milliarden arme Menschen weltweit brauchen die Basis-Finanzdienstleistungen die ihnen MFI anbieten können um einen Weg aus der extremen Armut gehen zu können. Mehr als 1,2 Milliarden Menschen leben am Rande der Existenz mit weniger als USD 1 am Tag.⁵³ Sozial orientierte internationale Investoren, öffentlicher und privater Natur, die einen kommerzielleren Ansatz verfolgen, können als Spender dazu beitragen das Angebot an Mikrofinanzleistungen zu erhöhen. Sie könnten dort ins Geschehen eingreifen, wo die Nische zwischen Subventionen und kommerzieller Finanzierung entsteht.⁵⁴ MF hat immer noch viel Wachstumspotential und ist längst ein konkurrenzfähiger Teil der Finanzwelt geworden, der im ununterbrochenen Kontakt zu seinen Klienten steht. Die 104 Mikrofinanzfonds konnten auch während der Finanzkrise 2008 ein deutliches Wachstum von ca. 20%, die besten 10 sogar um die 32% verzeichnen.⁵⁵ Die über 2.200 MFI, die regelmäßige Reporte zu MIX schicken, haben über 88 Millionen Kreditnehmer und 76 Millionen Sparer und können ein Gesamtvermögen von über 60 Milliarden USD und ein Wachstum von über 20 Prozent jährlich verzeichnen.⁵⁶

⁵² Vgl. Helms (2006), S. 50ff.

⁵³ Vgl. www.globalissues.org [Zugriff: 04.09.2012].

⁵⁴ Vgl. Helms (2006), S. 99.

⁵⁵ Vgl. Reille, Glisovic-Mezieres und Berthouzoz (2009), S. 1ff.

⁵⁶ Vgl. Lascelles und Mendelson (2011), S. 5.

3. Mikrofinanzinstitutionen

Mikrofinanzinstitutionen sind Institutionen die Mikrofinanzdienste an Menschen mit sehr niedrigem Einkommen, bzw. Menschen die unter der Armutsgrenze leben, anbieten. Diese Bankkunden sind wirtschaftlich gesehen aktiv aber im weiteren Sinne nicht kreditwürdig. Solche Dienstleistungsprodukte sind z.B. Mikrokredite, Sparkonten/Sparbücher, Mikroversicherungen, Geldtransfer, Finanzberatung, verschiedene Auszahlungen und viele andere Leistungen, die eine im weiteren Sinne kommerzielle Bank auf Grund von stark zentralisierten Prozessabwicklungen und den daraus entstehenden zu hohen Transaktionskosten kein Interesse hat anzubieten.

Die Consultative Group to Assist the Poor hat folgende Definition von MFI:

„A microfinance institution (MFI) is an organization that provides financial services to the poor.“⁵⁷

Helms beschreibt in ihrem Buch (2006) MFI als:

„...MFIs, financial cooperatives, and rural banks are the institutions that have been most deliberate about serving poor and low-income clients with high-quality, accessible financial services.“⁵⁸

MFI können unterschiedlichste Eigentümerstrukturen formeller und informeller Natur aufweisen, von Finanzkooperative, Organisationen in Eigentum der öffentlichen Hand, über Gruppeneigentum und Eigentum von sozialorientierten Aktionären, und *nongovernmental Organizations* (NGOs) bis zu kommerziellen Banken die ihr Geschäftsfeld abwärts erweitern.⁵⁹

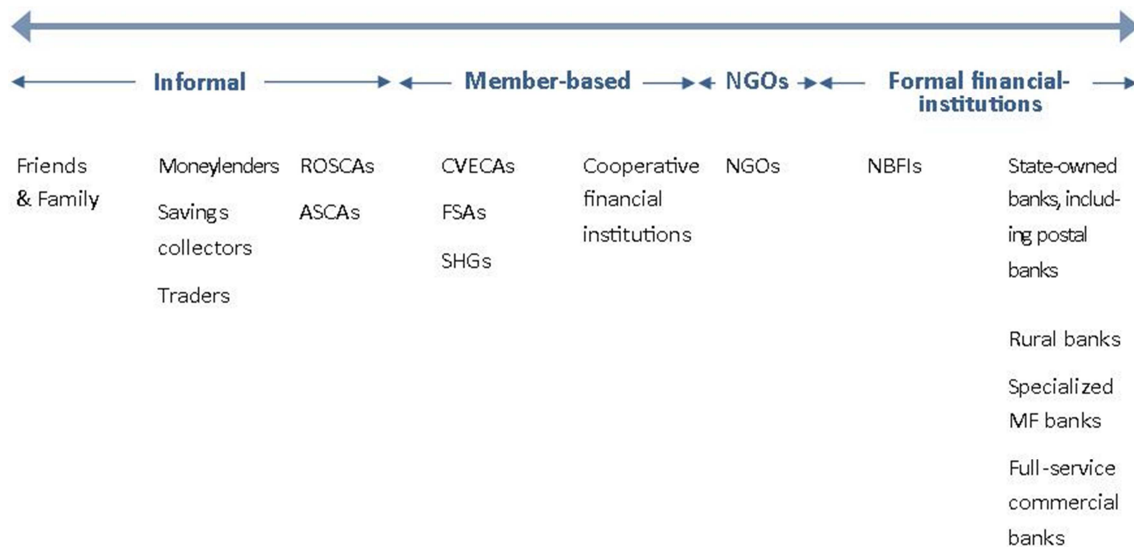
⁵⁷ Consultativ Group to Assist the Poor, What Is a Microfinance Institution (MFI)?, www.cgap.org [Zugriff: 04.09.2012].

⁵⁸ Helms (2006), S. 6.

⁵⁹ Vgl. www.cgap.org [Zugriff: 04.09.2012].

In diesem Kapitel werden die Eigenheiten von non-profit MFI, gewinnorientierten MFI, kommerziellen Banken und Öffentlich-Privaten-Partnerschaften erläutert. Zum Schluss werden der Transformationsprozess und der *mission drift* von MFI analysiert.

Abb. 2: The Spectrum of Financial Service Providers



Note: ROSCAs = rotating savings and credit associations; ASCAs = accumulating savings and credit associations; CVECAs = Caisses Villageoises d'Épargne et de Crédit Autogérées; FSAs = financial service associations; SHGs = self-help groups; NGOs = nongovernmental organizations; NBFIs = nonbank financial institution.

Quelle: Helms (2006), S. 36.

3.1 Non-profit MFI

In der Kategorie nichtgewinnorientierte, im weiteren Text non-profit genannt, MFI fallen *member-based* Organisationen, Finanzkooperative, *self-help* Gruppen (SHG), *financial service associations* (FSAs), NGOs und manche formelle Finanzinstitutionen, die nach eigener Definition nicht gewinnorientiert arbeiten, wie z.B. die Grameen Bank in Bangladesch.⁶⁰

⁶⁰ Vgl. Helms (2006), S. 36.

3.1.1 Member-based Organisationen

Member-based Organisationen finanzieren sich zum Großteil durch die Spareinlagen ihrer Mitglieder. Viele von Ihnen gruppieren sich zu Föderationen auf nationaler oder regionaler Ebene, die Leistungen wie Aufsicht, technischen Support, Liquiditätsmanagement und Refinanzierung den einzelnen Mitgliedern anbieten. Sie arbeiten sehr kostengünstig und sind nah bei ihren Kunden angesiedelt.

3.1.2 Financial Service Associations

FSAs sind ähnlich aufgebaut wie *member-based* Organisationen. Sie sind in Afrika weit verbreitet. In der Regel werden sie von internationalen Entwicklungsorganisationen gegründet und mit Hilfe von NGOs bekannt gemacht. Sie verwalten ein beträchtliches Vermögen bestehend aus Anteilen von Mitgliedern und beziehen Kredite von kommerziellen Banken zu „gewöhnlichen“ Konditionen.

3.1.3 Self-help Gruppen

SHG sind stark verbreitet in Indien und richten sich vor allem an Frauen in ländlichen Gegenden. Sie finanzieren sich ausschließlich aus Spareinlagen der Gruppe (meistens 10-20 Mitglieder). Das Ziel ist es Zugang zu Mikrofinanzbanken und NGOs zu erlangen. Diese Art von Organisation konzentriert sich auf die ärmsten Gruppen von Mikrofinanzierungskunden. SHG sind sehr instabil in ihrer Organisationsstruktur. Zu schnelles Wachstum oder Überschuldung könnte die Gruppe zum Kollabieren bringen.⁶¹

3.1.4 Finanzkooperative

Finanzkooperative (auch Kredit- oder Spar- und Kreditunionen genannt) sind ähnlich der *member-based* Organisationen aufgebaut, weisen aber eine formellere Organisationsstruktur auf. Sie sind typischerweise non-profit Organisationen. Eigentum und

⁶¹ Vgl. Helms (2006), S. 40f.

Kontrolle liegen in der Hand der Mitglieder. Sie bieten verschiedene Finanzleistungen, wie Kredite, Sparen, Versicherungen und Geldtransaktionen an, und können viele Kunden in abgelegenen, ländlichen Gegenden erreichen. Alle überschüssigen Gewinne kommen in Form von Dividenden, höheren Sparzinsen oder niedrigeren Kreditzinsen, oder in Form von neuen und besseren Leistungen den Mitgliedern zu Gute. Das Management von Finanzkooperativen ist oft auf freiwilliger Basis und jedes Mitglied verfügt über eine Stimme, unabhängig der Höhe seiner Anteile.

Zwei Kriterien sind für den Erfolg von Finanzkooperativen entscheidend:

- die Anzahl der Mitglieder muss klein genug sein um die Kontrolle und die Überwachung der einzelnen Mitglieder zu gewährleisten,
- eine einzige Gruppe von Kreditnehmern darf nicht die anderen dominieren.

Einige zusätzliche Faktoren können die Stabilität und den Erfolg von Finanzkooperativen negativ beeinflussen, wie z.B. schlechtes Management auf Grund schlecht qualifizierter, freiwilliger Mitarbeiter, die Gefahr von Betrug auf Grund fehlender Kontrollmechanismen und Unstimmigkeiten zwischen Kreditnehmern und Sparern.

Finanzkooperativen sind sehr stark verbreitet. Im Jahr 2003 berichtet die World Council of Credit Unions von 28.660 Finanzkooperativen mit mehr als 28,8 Mio. Mitgliedern Weltweit.⁶²

3.1.5 Nongovernmental Organizations

NGOs setzten in den 80er Jahren die Grundsteine der Mikrofinanzindustrie. Sie waren die ersten die die Finanzleistungslücke zwischen Banken und armen Menschen füllten. Sie sind bemüht die Nachhaltigkeit ihrer Arbeit zu sichern. Weltweit existieren mehr als 3.000 NGOs

⁶² Vgl. Helms (2006), S. 42ff.

die MF an mehr als 80 Millionen Menschen anbieten, doch die genaue Anzahl der als MFI operierenden NGOs ist nicht bekannt.

Die meisten NGOs sind durch Spenden und Subventionen finanziert, insbesondere die kleinen unter den MFI, und verfügen über eine eingeschränkte Produktpalette. NGOs sind nicht berechtigt Mikrosparen anzubieten, diese Leistung bleibt für Banken und andere Institutionen, die durch Banken unterstützt werden, reserviert. Das verleitet viele NGOs, die an ihre Wachstumsgrenzen stoßen, zur Kommerzialisierung.

In der Mikrofinanzindustrie bedeutet die Transformation, die Umwandlung einer non-profit NGO in eine regulierte Finanzinstitution. Die Transformation einer NGO bedeutet wirtschaftliche Unabhängigkeit, Nachhaltigkeit und öffnet die Möglichkeit noch mehr Kunden zu erreichen.⁶³

3.2 Gewinnerorientierte MFI

Unter die Kategorie gewinnorientierte MFI fallen vorwiegend Banken. Darunter Banken im Staatseigentum und Privatbanken, verstaatlichte Entwicklungsbanken, Landwirtschaftsbanken, Sparkassen und Postbanken, kommerzielle Banken und regulierte Finanzinstitutionen ohne den Status einer Bank. Banken verfügen über ein starkes Netzwerk, haben die Möglichkeit verschiedene Produkte anzubieten und ein großes Investitionspotential. Die MIX identifiziert in ihrer Datenbank 417 gewinnorientierte Finanzinstitutionen, darunter 82 Banken, 73 Rural Banken und 262 *nonbank financial institutions* (NBFIs).⁶⁴

Das Motiv zur Gründung von öffentlich-rechtlichen Banken ist oft die Soziale- und Entwicklungsabsicht. Für die Bevölkerung in ländlichen Gebieten sind diese Banken meistens

⁶³ Vgl. Helms (2006), S. 44ff.

⁶⁴ Vgl. www.mixmarket.org [Zugriff: 03.09.2012].

der einzige Zugang zu formellen Finanzinstitutionen. Die CGAP fand in einer ihrer Studien mehr als 400 Mio. Sparkonten bei öffentlich-rechtlichen Banken.

Rural- oder Kommunalbanken sind in Ländern wie Ghana, Indonesien, Tansania oder den Philippinen weit verbreitet. Sie befinden sich im Eigentum von Personen die in den Regionen in denen die Bank tätig ist leben, oder sind Eigentum von Kooperativen oder Bauernverbänden.

NBFIs sind Finanzinstitutionen, die noch keinen Bankstatus haben, darunter Hypothekengeldgeber, Leasinggeber, Kreditgesellschaften, Versicherungen und gewisse MFI. Für die Organisation ist es einfacher die Befugnis zu bekommen als NBFI zu operieren zu dürfen, obwohl NBFIs in ihrer Produktvielfalt per Gesetz eingeschränkt sind. Ein öfters ausgegrenztes Produkt ist Sparen.

Spezialisierte Mikrofinanzbanken, darunter auch transformierte NGOs und NBFIs, sind neben kommerziellen Banken die weiter unten erläutert werden, die letzte Kategorie gewinnorientierter MFI. Ihr Hauptgeschäft ist von vornherein die MF. Die erste Mikrofinanzbank ist die bolivianische BancoSol die 1992 von der PRODEM, ACCION International, Calmeadow Foundation, bolivianischen Banken und anderen Investoren gegründet wurde. Die BancoSol ist die erste kommerzielle Bank die rein als MFI tätig ist und zur Dividendenausschüttung berechtigt ist. Eine weitere reine Mikrofinanzbank die Pionierarbeit in MF in CEE Ländern leistet ist die 1998 als IMI AG gegründete heutige ProCredit Holding.⁶⁵

⁶⁵ Vgl. Helms (2006), S. 49ff.

3.3 Kommerzielle Banken

1996 setzte die U.S. Agency for International Development die ersten Schritte in Richtung Anwerbung von kommerziellen Banken⁶⁶ für den Mikrofinanzsektor.⁶⁷ Heutzutage spielen Banken, die ihr Geschäftsfeld Richtung MF erweitern, eine wichtige Rolle in der Welt der MF und sind ein weiterer Teil der regulierten MFI. Banken gelten als relativ neue Akteure und konzentrieren ihre Finanzleistungen auf Kunden die, wirtschaftlich gesehen, aktiv sind und deren Einkommensgrenze überwiegend über der Armutsgrenze liegt (s. 2.2., Abb. 1). Wirtschaftlich aktive Mikrofinanzierungskunden können Mikrounternehmer und Kleinbauern sein. Seit neuestem zählen jedoch auch Kleinverdiener im Sinne von Arbeitnehmern, Pensionisten und im Allgemeinen ärmliche Haushalte zu den Kunden der MFI. Diese Kunden sind in der Lage finanzielle Verantwortung zu übernehmen, haben aber auf Grund ihrer Arbeitslage, z.B. Stundenarbeit oder Miniunternehmen, ein unsicheres Einkommen.⁶⁸

3.3.1 Markteintritt von Banken in den Mikrofinanzsektor

Als Hauptgründe für den späten Markteintritt von Banken gelten das hohe Risiko von Kreditausfällen, die hohen Bearbeitungskosten, sozioökonomische und kulturelle Barrieren. Darüber hinaus gibt es eine Reihe von internen Faktoren, die ein Markteintritt in die Mikrofinanzindustrie erschweren. Auf Grund von fehlenden Prozessen ist es schwierig MF in die umfangreiche Organisationstruktur einer Bank zu integrieren, da MF schnell und ohne große Formalitäten funktionieren soll. Der Bedarf an geschultem und spezialisiertem Personal im Umgang mit Mikrofinanzierungskunden vor Ort ist sehr hoch. Traditionelle Bankprozesse sind sehr stark formalisiert, träge und kostenintensiv. Um im Mikrofinanzsektor kostendeckend und gewinnbringend zu agieren, bedarf es viel zusätzlichen Aufwandes. Banken unterliegen weltweit der Informationspflicht, während Mikrofinanzierung-NGOs, die den Großteil der MFI ausmachen nicht auskunftspflichtig sind.

⁶⁶ Im weiteren Text nur Banken genannt [Anm. der Verf.].

⁶⁷ Vgl. Bayda, Graham und Valenzuela (1998), S. 1.

⁶⁸ Vgl. Delfiner und Peron (2007), S. 7.

In den meisten Ländern mit hohem Mikrofinanzierungsbedarf, sind die notwendigen Regulierungen seitens der Regierung noch nicht beschlossen. Am Ende obliegt die Entscheidung über den Markteintritt dem Management, wie im Kapitel 3 genauer erläutert, und wird stark von dessen persönlichen Ansichten beeinflusst.⁶⁹

Abgesehen von den Schwierigkeiten gibt es viele Vorteile für Banken MF in ihr Geschäftsmodell aufzunehmen. Sie haben das notwendige Kapital um eigenständig, nachhaltig und profitabel zu operieren, gut entwickelte Infrastruktur um einen großen Durchdringungsgrad zu erreichen, sie haben gut etablierte Administration und Kontrollmechanismen, sie sind unabhängig von Spenden und Subventionen und können eine breite Palette an Produkten anbieten.

Um die internen Barrieren zu überwinden können Banken auch die Form von Partnerschaften wählen (z.B. unabhängige Niederlassungen mit selbständig organisiertem Personal und eigenständigen Kontrollmechanismen), Kredite an NGOs vergeben die als MFI tätig sind oder quasiunabhängige MFI-Einheiten die in die Unternehmensstruktur integriert sind gründen um in den Markt einzutreten.⁷⁰

3.3.2 Produkte von Banken

Der Durchschnitt von Mikrokrediten von Banken liegt bei USD 1.400. Dieser Durchschnitt ist höher als der Durchschnitt der durch NGOs vergebenen Kredite. Die meisten vergebenen Kredite sind Einzelkredite. Gruppenkredite sind, mit wenigen Ausnahmen, eher selten. Die Kreditdauer mit 1 Monat bis zu 4 Jahre für die Rückzahlung liegt auch höher als bei NGOs. Die meisten vergebenen Kredite sind nach mehr als 1 Jahr fällig. Genauso wie beim „gewöhnlichen“ Bankkredit verlangen Banken von ihren Kunden gewisse Sicherheiten für

⁶⁹ Vgl. Bayda et al. (1998), S. 1.

⁷⁰ Vgl. Bayda et al. (1998), S. 2.

höhere Kredite (z.B. in Form von Haushaltsgütern). Ein weiteres, gängiges Produkt von Banken sind Spareinlagen, die sich meistens unterhalb einer Höhe von USD 500 bewegen.⁷¹

Darüber hinaus haben Banken ein bereits vorhandenes Netzwerk um Geldtransfers zu erschwinglicheren Konditionen als *money transfer* Unternehmen anzubieten. Sie können Kredit- und Debitkarten, sowie E-Banking anbieten, Produkte und Leistungen die für Kunden in urbanen Gebieten besonders interessant sind.⁷²

3.3.3 Personalmanagement

Die intensiven Personalanforderungen von MF stellen eine weitere Herausforderung für Banken die im Mikrofinanzsektor tätig werden dar. Der Aufwand für Anwerbung, Trainingsprogramme und Motivation der Mitarbeiter ist sehr hoch. Die meisten Banken behelfen sich mit extern angeheuerten, meistens jungen und noch unerfahrenen Mitarbeitern, die den speziellen Anforderungen offener gegenüber stehen. Erfolgsabhängige Bonuszahlungen sind eine gängige Praxis von MFI, doch auf Grund der Verschiedenheit von MF kann diese Art der Entlohnung zu Spannungen innerhalb der Gesamtorganisation führen.⁷³

3.3.4 Conclusio kommerzielle Banken

MF bedarf einer intensiven und genauen Langzeitplanung. Zusammenfassend sollten Banken ihre Schritte in Richtung MF auf Grund der Unterschiede zu kommerziellen Bankgeschäften genauso planen als würden sie einen komplett neuen Businessbereich aufbauen. Ziele, Marktgröße, Konkurrenz, Umwelt, die eigene Infrastruktur und Organisationsstruktur sollten genau definiert werden. Es gilt neue Produkte, die genau an die Bedürfnisse der Kunden angepasst werden zu entwickeln und das richtige Personal zu finden. MF bietet ein großes Marktpotential, doch der Markteintritt ist ein langwieriger Prozess und obwohl die

⁷¹ Vgl. Bayda et al. (1998), S. 3.

⁷² Vgl. Helms (2006), S. 120ff.

⁷³ Vgl. Bayda et al. (1998), S. 3.

Rückzahlungsraten von Mikrokrediten überdurchschnittlich hoch sind, sind schnelle Gewinne nicht zu erwarten.⁷⁴

3.4 Öffentlich-Private-Partnerschaften

MFI haben oft Schwierigkeiten wirtschaftlich unabhängig und nachhaltig zu agieren auf Grund von gesetzlichen Hürden in den Ländern in denen sie operieren. Mindesteigenkapitalanforderungen, Zinscaps und präventive Maßnahmen um Verlusten entgegenzuwirken stellen die gesetzlichen Barrieren dar die es gilt zu überwinden, wenn ein non-profit MFI wächst und im Begriff ist sich zu einer Bank zu transformieren. Eine Möglichkeit Eintrittshürden zu umgehen ist Öffentlich-Private-Partnerschaften zu schließen. Das National Council for Public-Private Partnerships definiert ebensolche als:

„...a contractual agreement between a public agency (federal, state or local) and a private sector entity.“⁷⁵

Alle Ressourcen stehen im Sinne des Allgemeinwohls zur Verfügung. Haftung und Entlohnung basieren auf der Höhe der in die Vereinbarung geflossenen Güter.⁷⁶

3.4.1 Gründe für die Notwendigkeit von Öffentlich-Private-Partnerschaften

Obwohl Mindestkapitalanforderungen als gesetzliches Regulationsinstrument die Aufgabe haben, das staatliche Finanzsystem zu sichern und der Stabilität des Landes zu dienen, sind sie für viele MFI, die über wenig Eigenkapital verfügen und auf Subventionen angewiesen sind, eine unüberwindbare Hürde. Nur MFI die diese Anforderungen erfüllen dürfen am Finanzmarkt aktiv werden und sich in eine Bank transformieren.⁷⁷

⁷⁴ Vgl. Isern und Porteuos (2005), S. 7.

⁷⁵ The National Council for Public-Private Partnerships, How PPPs Work, www.ncppp.org [Zugriff: 03.09.2012].

⁷⁶ Vgl. www.ncppp.org [Zugriff: 03.09.2012].

⁷⁷ Vgl. O'Rourke (2006), S. 184.

Zinscaps stellen eine weitere Barriere dar. Sie sind an die kommerzielle Bankindustrie angepasst, auf dessen Transaktionskosten Rücksicht genommen wird. MFI sind grundsätzlich nicht Teil des offiziellen Finanzsystems. Umso schwieriger gestaltet sich, auf Grund der im Vergleich viel höheren Transaktionskosten die das Operationsgeschäft von MFI mit sich bringt, der Markteintritt. Die höheren Kreditzinsen die MFI verlangen sind durch diese Transaktionskosten, die fehlenden Sicherheiten von Kunden und dem damit verbundenen höheren Risiko gerechtfertigt. Der effektive Jahreszinssatz von Mikrokrediten ist in etwa doppelt so hoch, wie der von Bankkrediten. Zinscaps gefährden nicht nur das potentielle Wachstum von MFI und minimieren den Marktdurchdringungsgrad, sondern gefährden auch die Kunden die auf Grund fehlender MFI dazu gezwungen werden auf nicht formale Kreditmöglichkeiten (Kreditthae) auszuweichen.⁷⁸

3.4.2 Öffentlich-Private-Partnerschaften, Möglichkeiten

Eine Öffentlich-Private-Partnerschaft ist per Definition eine Vereinbarung in der privates Kapital, Management und Privateigentümer öffentliche Leistungen anbieten. Diese Partnerschaft ist ein Langzeitverhältnis zwischen einem privaten Unternehmen und der öffentlichen Hand.⁷⁹ Eine Möglichkeit den Markteintritt von MFI in den regulären Finanzsektor zu erleichtern wäre MFI von den bestehenden Regulierungen auszunehmen, indem die Länder Sonderregelungen für MFI in die bestehenden Bankgesetze integrieren.

Eine weitere Möglichkeit stellen Partnerschaften zwischen MFI und Banken, ins besondere Staats- und Entwicklungsbanken dar. Das würde mehr Sicherheit, besseren Zugang zu Kapital und niedrigere Transaktionskosten für die MFI bedeuten. Für die Bank die diese Partnerschaft eingeht würde das leichteren Zugang zu noch nicht erreichten Kunden und eine Erweiterung des Geschäftsfeldes bedeuten. Auf diese Art würden beide Unternehmen voneinander profitieren. Dennoch können sich solche Partnerschaften als problematisch

⁷⁸ Vgl. O'Rourke (2006), S. 185f.

⁷⁹ Vgl. Schmidt und Moisa, (2005), S. 252.

erweisen, auf Grund von unterschiedlichen Unternehmensstrukturen, Zielsetzungen, Berufung und erhöhten Risiken.

Dem können Regierungen entgegen wirken, in dem sie Regulierungen einführen die dieses Risiko vermindern, die Partnerschaften subventionieren und für ein besseres Rating von den neu entstandenen Unternehmen sorgen.⁸⁰

3.5 Kommerzialisierung/Transformation von MFI

Kommerzialisierung oder Transformation von MFI werden in der Literatur als Synonyme gehandelt. Eine Transformation bringt viele Vorteile für die MFI: größeren Durchdringungsgrad des Marktes, wirtschaftliche Unabhängigkeit, Effizienz, mehr erfasste Kunden, erweitertes Produktportfolio, Transparenz. Transformation erfordert von der MFI auch gewisse Investitionen sowohl finanzieller Natur als auch aus Sicht der Belegschaft. Eine MFI kann auf verschiedene Arten kommerzialisieren:

- von non-profit Organisation zur formellen, regulierten Finanzinstitution, was weltweit die verbreitetste Art von Transformation ist;
- Gründung einer kommerziellen MFI, als Mikrofinanzbank;
- kommerzielle Banken, die ihr Geschäftsfeld Richtung MF erweitern.⁸¹

Die Hauptgründe warum MFI kommerzialisieren sind, die Möglichkeit ihren Kunden zusätzliche Produkte anzubieten, z.B. Mikrosparen, und Zugang zu mehr Kapital zu bekommen um ihren Durchdringungsgrad zu erhöhen. Meistens sind diese

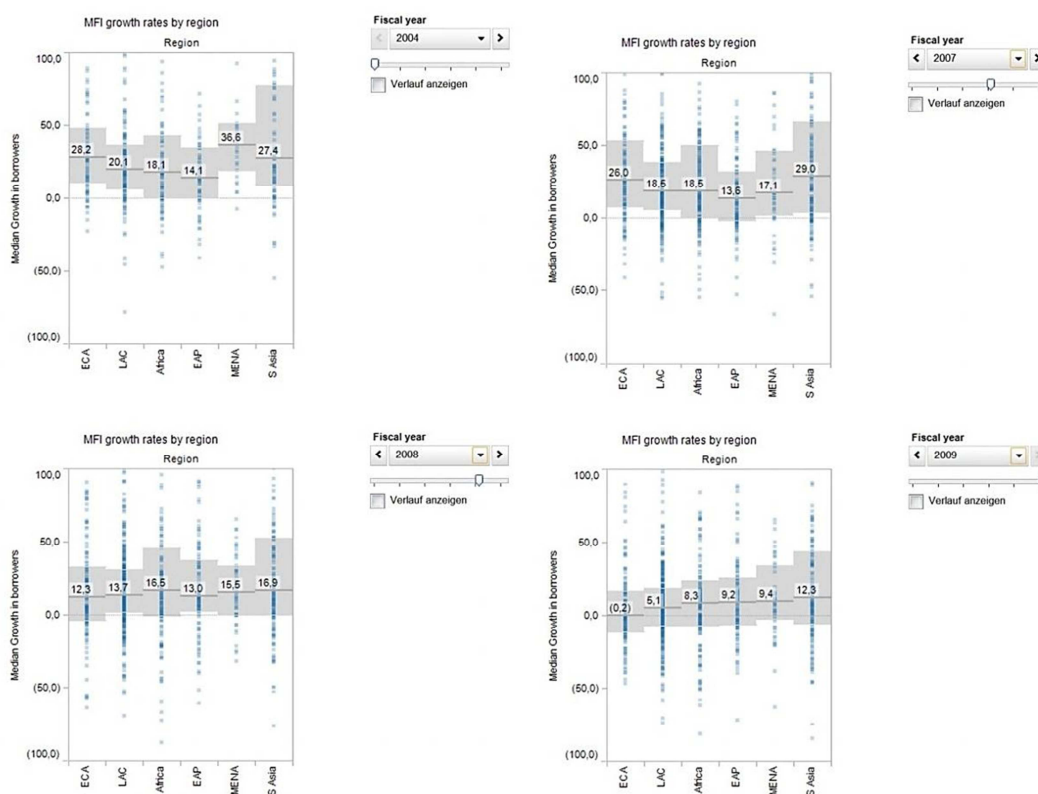
⁸⁰ Vgl. O'Rourke (2006), S. 187ff.

⁸¹ Vgl. Ledgerwood und White (2006), S. xxvff.

Transformationen mit einer Verbesserung der Eigentümerverhältnisse und der Managementstruktur verbunden.⁸²

Eine Transformation ermöglicht besseren Zugang zu Kapital. So lange die MFI als non-profit Organisation tätig ist, hängt ihr Erfolg von Spendengeldern und Subventionen ab. Sollten aufgrund wirtschaftlicher Verhältnisse diese Gelder schwerer erreichbar werden, kann das die Unabhängigkeit der MFI beeinträchtigen und führt darüber hinaus zu erschwertem Zugang zu Finanzleistungen für die Kunden. Insgesamt werden Subventionen und Spendengelder immer knapper, das bedeutet größerem Aufwand für die MFI diese Gelder zu beschaffen um das Portfolio zu halten bzw. zu erweitern.

Abb. 3: Annual growth rates (for number of borrowers)



Quelle: <http://www.themix.org/publications/microbanking-bulletin/2011/05/excessive-microfinance-growth>

[Zugriff: 03.09.2012]

⁸² Vgl. Ledgerwood et al. (2006), S. xxixff.

Laut einer Studie der CGAP beträgt das Wachstumspotential von MFI (ausgenommen Krisen) zwischen 15 und 30%, das bedeutet die Beschaffung von USD 300 bis 400 Mio. zusätzlichem Kapital per anno. Durchschnittlich USD 400 Mio. werden jährlich von Privatinvestoren, Bilateralen- und Multilateralen-Finanzinstitutionen in den Mikrofinanzsektor investiert. Unter Berücksichtigung des Wachstums ist es unmöglich der Nachfrage für Mikrofinanzierungsprodukte aus reinen Spendengelder und Subventionen nachzukommen. Dieser Kapitalmangel kann durch ein erweitertes Produktportfolio kompensiert werden.⁸³

Die allgemeinen Verbesserungen, die durch Transformation erreicht werden: mehr Kapital, besser geschultes Personal, Transparenz, die effizientere Organisationsstruktur kommen den Kunden von MFI zu Gute, da die MFI nachfragegesteuert ihre Produktpalette ausweiten kann.⁸⁴

3.6 Mission Drift

Nachdem der Prozess der Transformation von MFI abgeschlossen ist, stellt sich die Frage ob diese zu einem Mission Drift führt. Cull, Demirgüç-Kunt und Morduch definieren (2007) Mission Drift als:

“...have microbanks moved away from serving their poorer clients in pursuit of commercial viability?”⁸⁵

Viele Kritiker glauben, dass aufgrund des Wachstums der MFI und der größeren Erwartungen der Shareholder, die MFI dazu verleitet wird größere Kredite an wohlhabendere Kunden zu vergeben und das eigentliche Ziel wirklich armen Menschen zu helfen in den Hintergrund rückt. So gut wie alle kommerzialisierten MFI vergeben zusätzlich auch größere Kredite an

⁸³ Vgl. Ledgerwood et al. (2006), S. xxxf.

⁸⁴ Vgl. Ledgerwood et al. (2006), S. xxxvii.

⁸⁵ Cull, Demirgüç-Kunt und Morduch (2007), S. F108.

meistens neu angeworbene Kunden zu anderen Konditionen als Mikrokredite, allerdings werden mit diesem Zuverdienst Mikrokredite querfinanziert.⁸⁶

Cull et al. beschreiben Mission Drift als Anliegen von sozialorientierten Mikrofinanzbanken. Wenn die Kunden ihr Geld in ihr Geschäft investieren und ihr Unternehmen davon profitiert, dann werden sie wohlhabender und benötigen automatisch höhere Kredite. Um nachhaltig zu operieren muss die Mikrofinanzbank mit diesem Drift mitgehen, doch das ist kein Mission Drift in seiner ursprünglichen Definition.⁸⁷

Zuallerletzt muss noch erwähnt werden, dass nicht allein die Unternehmensform für die Nachhaltigkeit und die wirtschaftliche Unabhängigkeit einer MFI eine Rolle spielt. Insbesondere bei international tätigen MFI ist auch die Strategie, die das Unternehmen verfolgt entscheidend. Verschiedene Internationalisierungsstrategien werden im folgenden Kapitel erläutert.

⁸⁶ Vgl. Ledgerwood (2006), S. xxxvii.

⁸⁷ Vgl. Cull et al. (2007), S. F126.

4. Internationalisierungsstrategie

In der heutigen Zeit der Globalisierung und der globalen Vernetzung nimmt die Bedeutung der strategischen Planung immer mehr zu. Multinationale Unternehmen (MNU) stehen vor dem Problem, wie sie sich weltweit integrieren und agieren können und sich gleichzeitig auf nationaler Ebene differenzieren und auf regionale Besonderheiten reagieren können. Nach Bartlett, Ghoshal und Birkinshaw haben MNU:

*„...substantial direct investment in foreign countries **and** actively manage those operations and regard those operations as integral parts of the company both strategically and organizationally.“⁸⁸*

Es ist wichtig für ein MNU zu verstehen, dass die Balance zwischen diesen Faktoren für die Überlebensfähigkeit, die Nachhaltigkeit und die Legitimität des Unternehmens entscheidend ist. Der Erfolg hängt am Ende davon ab wie sich die Stärken des Unternehmens auf internationaler und auf nationaler Ebene definieren, um die weltweit vorhandenen Ressourcen für die eigene Wettbewerbsfähigkeit optimal zu nützen.⁸⁹

Harzing definiert 2002 in ihrer Studie Internationalisierungsstrategie als:

„...the way in which the organization positions itself with regard to the global business environment and creates and sustains competitive advantage across national boundaries.“⁹⁰

In diesem Kapitel werde ich auf zwei Modelle der Internationalisierungsstrategie eingehen und darüber hinaus die Bedeutung der Wahl des Markteintritts diskutieren.

⁸⁸ Bartlett, Ghoshal and Birkinshaw (2003), S. 2.

⁸⁹ Vgl. Perlmutter und Chakravorthy (1985), S. 3.

⁹⁰ Harzing (2002), S. 212.

4.1 Wahl der Internationalisierungsstrategie anhand einer SWOT-Analyse

Am Anfang jedes Internationalisierungsprozesses steht die Frage wohin man internationalisieren soll, welche Produkte werden als Erste angeboten, was vom Markt zu erwarten ist und ist das Unternehmen diesen Herausforderungen gewachsen.

Tabelle 1: SWOT-Matrix

Interne Analyse			
Positive Faktoren	Stärken (Strengths) • breite Marktabdeckung • Produktkompetenzen • Personalkompetenzen • stabiles Managementsystem • gute Fähigkeiten, Änderungen im strategischen Management zu handhaben • Erfahrung in der Gründung von Tochterunternehmen • stabiles Finanzmanagement • adäquate Kontrollmechanismen • Reputation • Fähigkeiten Chancen zu erkennen und sie zu nützen	Schwächen (Weaknesses) • veraltete Produktlinie • schlechtes Management auf der Mutterebene • Unstimmigkeiten innerhalb des Unternehmens • Zu hohe Internationalisierungskosten • schwaches Marketing • zu starkes unkontrolliertes Wachstum • inadäquates Personalmanagement • unsicheres strategisches Management • schlechtes Finanzmanagement inadäquate Kontrollmechanismen	Negative Faktoren
	Chancen (Opportunities) • Expansion in fremde Märkte • Diversifizierung • Verbreitung der Produktlinie • Erweiterung der Geschäftsbereiche • Vergrößerung des Unternehmensportfolios • schnelles Marktwachstum • Bewältigung von Markteintrittsbarrieren • Verminderung der Wettbewerbsfähigkeit von Konkurrenten • Synergien • Bekanntheitsgrad steigern	Risiken (Threats) • neu erschlossene Konkurrenz im In- und Ausland • Veränderungen der Wirtschaftskonjunktur • Veränderungen der politischen Bedingungen im Ausland • Änderungen der demographischen Faktoren • zu langsames Wachstum • Gefahr von feindlichen Geschäftsübernahmen • Veränderungen in der Produktnachfrage • zu hohe Personalkosten	
Externe Analyse			

Quelle: Hill (2009), S. C4.

Das Ziel der SWOT-Analyse ist es die Stärken und Chancen für das Unternehmen zu veranschaulichen, die Schwächen und Gefahren zu verdeutlichen und mit Hilfe der SWOT-Matrix eventuelle, noch nicht erkannte Möglichkeiten offen zu legen, den Wettbewerbsvorteil des Unternehmens zu ermitteln und die passenden Strategien zu definieren (s. Tabelle 2).

Tabelle 2: Mögliche Strategien einer SWOT-Analyse

	Auflistung der eigenen Stärken (Strengths S)	Auflistung der eigenen Schwächen (Weaknesses W)
Auflistung der externen Chancen (Opportunities O)	SO-Strategien (Ausbaustrategie) Die eigenen Stärken einsetzen um die vorhandenen Chancen zu nützen	WO-Strategie (Aufholstrategie) Die eigenen Schwächen durch Nutzung der vorhandenen Chancen überwinden und zu Stärken ausbauen
Auflistung der externen Gefahren (Threats T)	ST-Strategien (Absicherungsstrategie) Die eigenen Stärken zur Abwehr von potentiellen Gefahren nützen.	WT-Strategien (Abbaustrategie) Die eigenen Schwächen abbauen und Risiken vermeiden.

Quelle: Hartel (2009), S. 65.

4.2 EPRG Modell nach Perlmutter und Heenan

Welche Strategie ein MNU verfolgt hängt stark von den persönlichen Ansichten des Managements ab, wie Perlmutter im Rahmen seiner Studien an Weltführenden Unternehmen festgestellt hat. Die Internationalisierungsstrategie eines international tätigen Unternehmens hängt stark von diesen Ansichten ab, was zu wesentlichen Unterschiede im Unternehmensführungsstil führt. Perlmutter behauptet, dass Entscheidungen über Internationalisierung von kulturellen Ansichten, Führungsstil, administrativen Prozessen und Unternehmenspolitik beeinflusst werden. Darüber hinaus gibt es drei einschneidende Faktoren, die die Wahl und Art des Internationalisierungsgrades in verschiedene Richtungen

lenken: die Hauptprodukte, die angeboten werden, die funktionalen und geographischen Entscheidungen die innerhalb des Hauptquartiers gemacht wurden. Eine entscheidende Rolle spielt auch die Beziehung zwischen Mutter- und Töchterunternehmen.⁹¹

Perlmutter definierte ursprünglich drei strategische Orientierungen: Ethnozentrisch (E), Polyzentrisch (P) und Geozentrisch (G), die von dem Standort der Produktionsstätten, dem Hauptquartier und der Unternehmensstrategie an sich abhängen. 1979 fügte Perlmutter zusammen mit Heenan eine vierte strategische Orientierung hinzu, die Regiozentrische (R), die zwischen der Polyzentrischen und Geozentrischen positioniert wird.

4.2.1 Ethnozentrisch

In der ethnozentrischen Orientierung gehen jegliche Unternehmensentscheidungen von der Mutter aus. Alle Produkte werden im Heimatland hergestellt, bzw. definiert. Aus der Sicht der Mutter sind ausländische Niederlassungen nicht vertrauenswürdig genug oder noch nicht bereit bei strategischen Entscheidungen mitzuwirken. Sie besitzen aber auch nicht das nötige Know-how um die Produktion vor Ort zu übernehmen. Auf länderspezifische Besonderheiten die ausländischen Niederlassungen betreffend wird keine Rücksicht genommen. Genauso stammen alle Führungskräfte aus dem Heimatland der Mutter und werden zu den jeweiligen Niederlassungen entsandt.⁹²

4.2.2 Polyzentrisch

Polyzentrisch orientierte Unternehmen verfolgen den Ansatz, dass die Umstände in allen Ländern unterschiedlich sind und dass lokale Mitarbeiter am besten dafür geeignet sind, die richtigen Entscheidungen entsprechend den lokalen Gegebenheiten zu treffen. Dem entsprechend gibt es in polyzentrischen Unternehmen verschiedene Standards für Produktivität, verschieden gestaltete Anreizsysteme, und unterschiedliche Trainingsmethoden. Der Fokus liegt bei der Unterschiedlichkeit der lokalspezifischen

⁹¹ Vgl. Perlmutter (1995), S. 75ff.

⁹² Vgl. Perlmutter (1995), S. 75f.

Faktoren. Alle Tochtergesellschaften werden unterschiedlich vermarktet. Die Unternehmen unter sich sind so gut wie unabhängig und eher lose verwandt. Der Zusammenhalt der Töchter wird mit Hilfe von finanziellen Anreizen hergestellt.⁹³

4.2.3 Regiozentrisch

Die regiozentrische Orientierung versucht die Interessen der Mutter mit denen der ausländischen Töchter auf regionaler Basis zu verbinden. Sie ist eine Mischung zwischen ethnozentrisch- und geozentrisch-strategischer Führung. Strategische Entscheidungen werden auf regionaler Ebene getroffen z.B. Europa, Asien, Südamerika, Nordamerika usw. Ein regiozentrisch orientiertes Unternehmen ist bemüht die strategische Realisierbarkeit und Legitimität entsprechend den regionalen Bedürfnissen anzupassen.⁹⁴

4.2.4 Geozentrisch

Geozentrisches Management ist weltweit orientiert. In Unternehmen die geozentrisch orientiert sind spielt die nationale Zugehörigkeit der Führungsmitglieder keine Rolle. Firmenprobleme werden auf weltweiter Ebene angegangen und dazu werden die besten Leute angeheuert. Das Ziel dieser Orientierung ist es, ausländische Niederlassungen strategisch soweit in die Unternehmensentscheidungen zu integrieren, dass sie ein unentbehrlicher Teil des Unternehmens werden. Die gesamte Organisation weltweit kann von dem verschiedenen Know-how der Töchter sowie der Mutter profitieren. So werden Synergien gebildet, für neue Nachfrage gesorgt und fortschrittliche Technologien auf effiziente Weise akquiriert.⁹⁵

Geozentrisch gesehen gehören ausländische Tochterunternehmen nicht einfach zur Mutter dazu, sondern sind vollwertige, zu gleichen Teilen dazugehörige und selbständige Unternehmensmitglieder, mit spezifischen und eigenständigen Kompetenzen. Das Konzept ist, universelle Standards zu etablieren, die aber bei Notwendigkeit lokal variieren können

⁹³ Vgl. Perlmutter (1995), S. 77.

⁹⁴ Vgl. Perlmutter et al. (1985), S. 5.

⁹⁵ Vgl. Perlmutter (1995), S. 77.

um in den ausländischen Märkten möglichst effizient zu funktionieren. Probleme, Ideen, Neuerungen werden in beiden Richtungen kommuniziert sowohl Mutter zu Töchter, als auch Töchter zu Mutter.⁹⁶

Alle vier Orientierungen entsprechend des EPRG Modells sind selten in ihrer reinen in den Werken beschriebenen Form zu finden. Das EPRG-Profil wird anhand der dominierenden dieser vier Orientierungen bestimmt (s. Anhang, Tabellen 6 und 7).⁹⁷

4.3 Vier Strategien nach Bartlett und Ghoshal

Bartlett und Ghoshal definierten 1989 vier Grundstrategien für Internationalisierung: multinationale, internationale, globale und transnationale Strategie. Sie kombinieren in ihrem Ansatz globale Integration mit lokaler Reaktionsbereitschaft als Antriebsfaktoren der Organisation und beschreiben die Auswirkungen, die sie auf die Internationalisierungsstrategie ausüben. Die Balance zwischen den Faktoren kann innerhalb der verschiedenen Industrien variieren.⁹⁸ Wie sehr sich welche dieser Strategien dazu eignet die richtige für das Unternehmen zu sein hängt von der Dringlichkeit ab, Kosten zu reduzieren und auf lokale Besonderheiten zu reagieren (siehe Abb. 3).⁹⁹

4.3.1 Internationale Strategie

MNU mit internationaler Orientierung nach Bartlett und Ghoshal sehen ausländische Niederlassungen als Außenposten mit der Aufgabe die Mutter auf verschiedenen Ebenen zu unterstützen.¹⁰⁰ Diese MNU versuchen Werte zu schöpfen in dem sie wertvolle Eigenschaften/Produkte in Länder transferieren in denen es an diesen Eigenschaften/Produkten mangelt. Sie versuchen Marketing und Produktion in jeder ausländischen Hauptniederlassung zu etablieren, jedoch werden Marketingstrategie und

⁹⁶ Vgl. Perlmutter (1995), S. 77.

⁹⁷ Vgl. Perlmutter et al.(1985), S. 5.

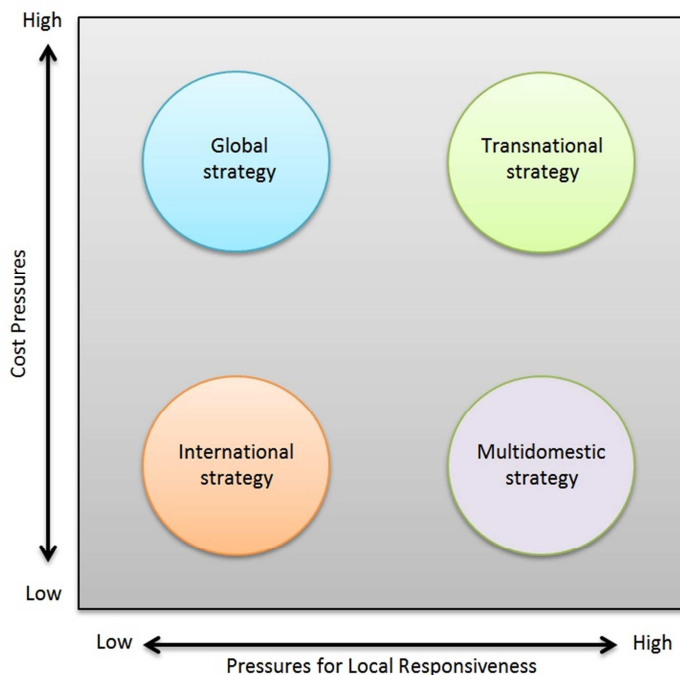
⁹⁸ Vgl. Seagal-Horn und Falkner (1999), S. 113.

⁹⁹ Vgl. Hill und Jones (1995), S. 232.

¹⁰⁰ Vgl. Bartlett et al. (2003), S. 10.

Produkte sehr eingeschränkt an die ausländischen Märkte angepasst. In den meisten dieser Organisationen behält die Mutter die Oberhand über Marketing- und Produktstrategie. Die Dringlichkeit für das MNU auf lokale Besonderheiten zu reagieren und Kosten zu reduzieren ist gering.¹⁰¹

Abb. 4: Four Basic Strategies nach Bartlett und Ghoshal



Quelle: Hill and Jones (1995), S.233.

4.3.2 Multinationale Strategie

Das Hauptanliegen von multinational orientierten Unternehmen ist maximale Reaktionsbereitschaft auf lokale Besonderheiten.¹⁰⁴ Der Ansatz dieser Strategie ist es adaptierte Produkte, Strategien, oder Managementpraktiken für jedes einzelne Land spezifisch zu gestalten. Ausländische Manager sind des Öfteren Landsleute und haben beinahe die Rolle von unabhängigen, selbständigen Unternehmern, die für das Wachstum

¹⁰¹ Vgl. Hill et al. (1995), S. 233ff.

¹⁰⁴ Vgl. Hill et al. (1995), S. 235.

selbst verantwortlich sind.¹⁰⁵ Die transferierten Eigenschaften und Produkte sind zwar im Heimatland entwickelt, aber komplett an die verschiedenen ausländischen Konditionen angepasst. Produktion, Forschung und Entwicklung (F&E) und Marketing sind in jedem einzelnen Land angesiedelt, was zu einem Verlust von Lernkurveneffekten und zu einer kostenintensiven Struktur führt. Diese Strategie zu verfolgen ist sinnvoll wenn der Druck auf Reaktionsfähigkeit hoch und auf Kostenminimierung gering ist.¹⁰⁶

4.3.3 Globale Strategie

Global orientierte Unternehmen sehen die Welt als ein Ganzes und den Geschmack der Kunden als sehr ähnlich.¹⁰⁷ Die Verfolger der globalen Strategie haben das Ziel die Profitabilität des Unternehmens zu maximieren in dem sie Kostenvorteile von Massenproduktion und Lernkurveneffekte nützen und in diesem Sinne ihre Produkte standardisieren. Das ist eine kostengünstige Strategie, in der Marketing, Produktion, F&E an wenigen Standorten konzentriert sind und Kostenvorteile auf Grund aggressiver Preispolitik genützt werden. Globale Strategie eignet sich am besten in einem Wirtschaftsumfeld mit niedrigem Reaktionsdruck und hohem Druck zu Kostenreduktion.¹⁰⁸

4.3.4 Transnationale Strategie

Bartlett und Ghoshal charakterisieren transnationale Unternehmen als Organisationen die Wettbewerbsvorteile auf globaler Ebene nützen in dem sie durch Lernkurven angeeignetes Wissen zu den Niederlassungen transferieren und Eigenschaften und Kompetenzen an die lokalen Gegebenheiten anpassen. Gleichzeitig werden neuerworbene Kompetenzen und Fähigkeiten global transferiert. Die Koordination und Kommunikation erfolgt weder zentralisiert, noch werden sie als national unabhängig gehandelt, sondern werden in die Gesamtorganisation integriert (s. Abb. 5).¹⁰⁹

¹⁰⁵ Vgl. Bartlett et al. (2003), S. 11.

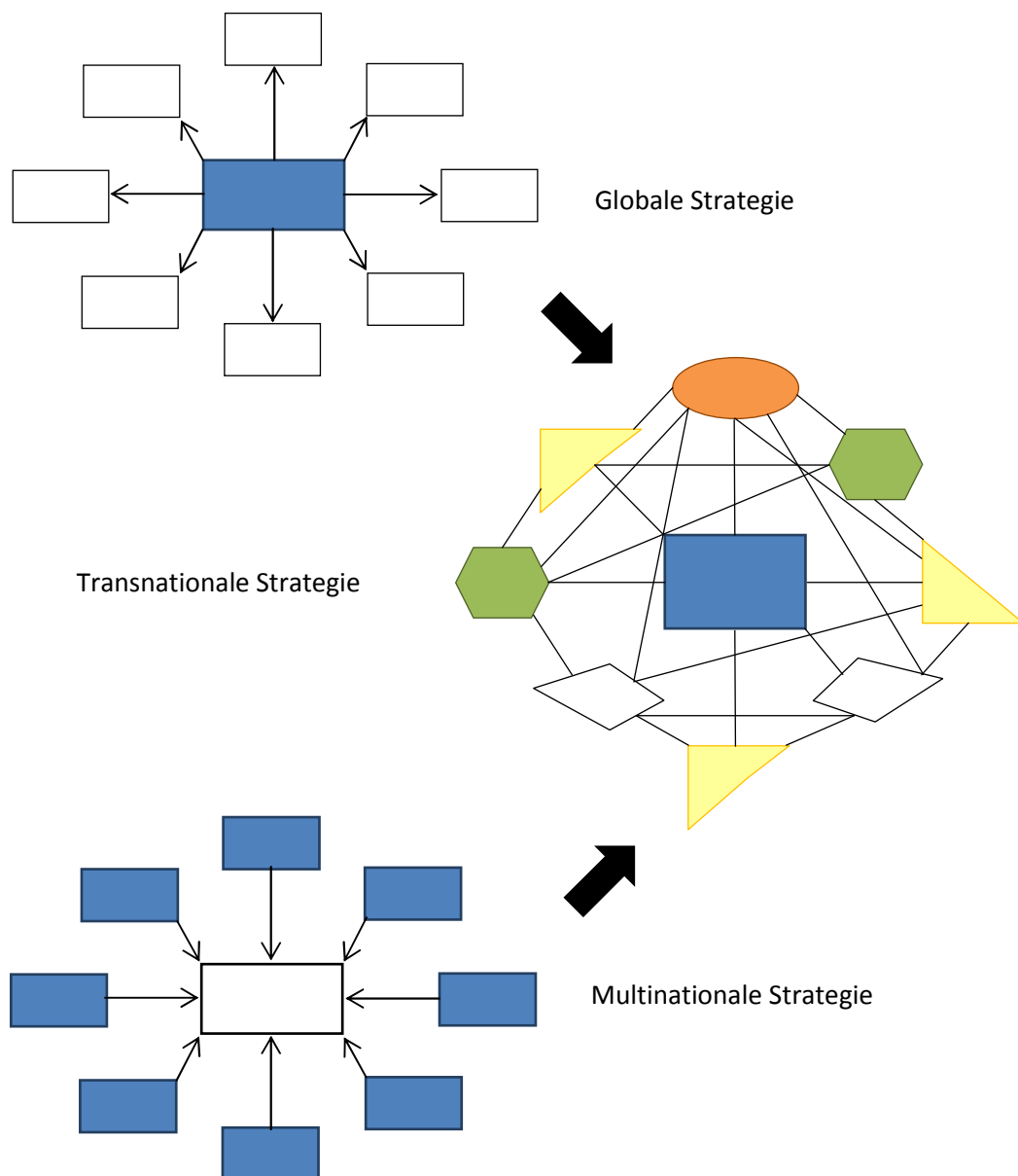
¹⁰⁶ Vgl. Hill et al. (1995), S. 235.

¹⁰⁷ Vgl. Bartlett et al. (2003), S.11.

¹⁰⁸ Vgl. Hill et al. (1995), S. 235f.

¹⁰⁹ Vgl. Bartlett et al. (2003), S. 12.

Abb. 5: Transnationale Netzwerkorganisation nach Bartlett und Ghoshal



Quelle: Seagal-Horn and Falkner (1999), S. 168.

Die Strategie ist es, ein integriertes Netzwerk ähnlich dem von strategischen Allianzen zu bilden. Tochtergesellschaften werden funktional differenziert. Es gibt weder eine einheitliche Hierarchie noch klar definierte geographische Zentren. Ein transnationales Unternehmen sollte regional anpassungsfähig sein und zugleich von globalen

Massenproduktions- und Diversifikationsvorteilen profitieren.¹¹² Die Entscheidungsprozesse entsprechen dem Informationsfluss. Die Strategie eignet sich dazu einem hohen Anpassungs- und Kostendruck standzuhalten.¹¹³

Alle vier oben vorgestellten Strategien haben verschiedene Vor- und Nachteile (s. Anhang, Tabelle 8). Diese Chancen und Probleme gilt es zu nützen bzw. zu überwinden. Um eine erfolgreiche Internationalisierungsstrategie zu realisieren, muss das MNU in der Lage sein in allen Zielländern und Tätigkeitsfeldern wettbewerbsfähig zu sein. Wenn das der Fall ist, wird das MNU von den Vorteilen dieser Internationalisierung, wie neuerworbenes Wissen und Fähigkeiten, Massenproduktion und Diversifikationsvorteile, Lernkurveneffekte und Synergieeffekte profitieren. Bartletts und Ghoshals Modell kann hilfreich sein um die richtige Strategie unter Berücksichtigung der vorhandenen Ressourcen, Angebot und Nachfrage, Kosten und Markteintrittsbarrieren, potenzielle Vor- und Nachteile für das Unternehmen zu finden und zu etablieren.¹¹⁴

4.4 Markteintrittsformen

Im Rahmen verschiedener Wirtschaftsstudien gewann die Wahl der Markteintrittsformen in den letzten Jahrzehnten immer mehr an Bedeutung. Als Erstes muss innerhalb des Mutterunternehmens die Entscheidung getroffen werden ob eine eigenkapitalbasierte Internationalisierungsstrategie wie Akquisition oder Greenfield Investment oder eine nicht auf Eigenkapital basierte Internationalisierungsstrategie wie Lizenzvergabe, Franchising, Joint Venture oder strategische Allianz verfolgt wird.¹¹⁵

¹¹² Vgl. Segal-Horn et al. (1999), S. 125ff.

¹¹³ Vgl. Hill et al. (1995), S. 236f.

¹¹⁴ Vgl. Segal-Horn et al. (1999), S. 129.

¹¹⁵ Vgl. Harzing (2002), S. 211.

„A firm investing abroad combines some firm-specific advantages developed at home, and which can be exploited abroad at low marginal cost , with other assets available in the foreign country.“¹¹⁶

Die Wahl der richtigen Markteintrittsform hängt unter anderem stark vom Produktportfolio des MNU ab (Produktion, Dienstleistung). Für eine MFI, wie sie in dieser Arbeit analysiert wird, muss aufgrund der Untrennbarkeit von Anbieter und Kunde während der Produktkonsumation¹¹⁷, die Wahl zwischen eigenkapitalbasierten Internationalisierungsvarianten, wie Akquisition oder Greenfield Investment fallen. Aus diesem Grund werden in diesem Kapitel nur diese zwei Möglichkeiten des eigenkapitalbasierten Markteintritts erläutert. Wenn diese Entscheidung getroffen wird, stellt sich die nächste Frage über die Gründung einer hundertprozentigen Tochter oder eines Beteiligungsunternehmens.¹¹⁸

In seiner Studie über Transaktionskostentheorie und MNU 1986 definiert Teece drei entscheidende Faktoren, so genannte *firmenspezifische Vorteile* die den Wettbewerbsvorteil des MNU im Fall von direkten Eigenkapitalinvestitionen im Ausland sichern: *strategischer Vorteil* (spezifisches Vermögen, das dem MNU gegenüber einheimischen Unternehmen einen Vorteil sichert), *Einsatzort* (spezifische Vorteile außerhalb des Heimatlandes) und *Transaktionskostenfaktor* (die Fähigkeit Vermögen, fachliches Können und Erfahrungen innerhalb des MNU zu den ausländischen Niederlassungen zu transferieren und Wettbewerbsvorteile optimal zu nützen).¹¹⁹

4.4.1 Greenfield Investment

Greenfield Investment bezeichnet die Gründung von ausländischen Niederlassungen von Grund auf. Neugründungen finden statt, entweder weil das MNU sich die notwendigen Fähigkeiten bereits angeeignet hat oder weil es keinen für eine Übernahme geeigneten Kandidaten gibt. Greenfield Investment bietet die Möglichkeit von null auf zu starten, ohne

¹¹⁶ Hennart und Park (1993), S. 1055.

¹¹⁷ Vgl. Ikechi und Sivakumar (1998), S. 280.

¹¹⁸ Vgl. Harzing (2002), S. 211.

¹¹⁹ Vgl. Teece (1986), S. 27.

alte Lasten mittragen zu müssen, wie es bei Akquisitionen der Fall sein kann. Genauso bietet Greenfield Investment die Chance von neuesten Innovationen, Standards, Technologien usw. zu profitieren, die der akquirierte Partner nicht immer bieten kann. Aus Sicht des Personalmanagements bietet diese Markteintrittsform die beste Möglichkeit hochmotivierte Mitarbeiter zu engagieren, während das Personal übernommener Firmen oft dem ursprünglichen Eigentümer gegenüber loyal bleibt und mit Anpassungsschwierigkeiten im neuen Umfeld konfrontiert wird. Nachdem die ursprünglichen Eintrittsbarrieren überwunden sind, bieten ausländische Regierungen einem neuen Investor, der Arbeitsplätze schafft, des Öfteren Investitionsanreize.¹²⁰

Aus anderer Sicht verlangt diese Form des Markteintritts vom MNU den größten ausländischen Einsatz. Es gilt Eintrittsbarrieren, unbekannte Formalitäten und kulturelle Hürden zu überwinden, sich mit der lokalen Gesetzeslage und lokalen Regulierungen vertraut zu machen – ein Prozess der sich als sehr Zeit- und Kostenintensiv erweisen kann.¹²¹ Greenfield Investment braucht bedeutend länger um Cashflow zu generieren. Das MNU muss im neuen Markt ein komplettes Netzwerk, angefangen von den Gebäuden über kompetentes Personal, Lieferanten, Distributionskanäle bis zu den Kunden, neu erschaffen.¹²²

4.4.2 Akquisition

Akquisition ist der Kauf eines Unternehmens durch ein anderes Unternehmen, meistens durch den Kauf von genügend Aktien um die Kontrolle zu übernehmen. Die Gründe dafür können finanzieller und/oder strategischer Natur sein. Strategische Gründe für eine Akquisition können z.B. das Erlangen eines größeren Marktanteils oder auch Risikoreduktion sein.¹²³

¹²⁰ Vgl. Johnson und Turner (2010), S. 254f.

¹²¹ Vgl. Johnson et al. (2010), S. 255.

¹²² Vgl. Paul (2008), S. 224.

¹²³ Vgl. Segal-Horn und Falkner (2009), S. 222ff.

MNU können auch dann Akquisitionen in Betracht ziehen um einen sofortigen Markteintritt zu ermöglichen oder Komplementärgüter, wie Produktion, Technologie, F&E-Ergebnisse, zu vereinen, oder Massenproduktionsvorteile zu nützen.¹²⁴ Akquisitionen haben den Vorteil der sofortigen Verfügbarkeit von Standort, Ausstattung, Markennamen, Distributionskanälen, kompetentem Personal und ein Netzwerk aus Lieferanten und Kunden.¹²⁵ Sie können aber auch Nachteile mit sich bringen. Integrationsprobleme innerhalb des MNUs, Schwierigkeiten bei der internen Kontrolle, kulturelle Unstimmigkeiten, Schwierigkeiten des Personals sich an den neuen Eigentümer anzupassen können Probleme und damit auch zusätzliche Kosten mit sich bringen.¹²⁶

Akquisitionen können auch dann problematisch werden, wenn zwischen dem Käufer und dem erworbenen Unternehmen große kulturelle Unterschiede vorhanden sind. Brock untersuchte in seiner Studie (2005) die Auswirkungen von kulturellen Distanzen im Sinne von Hofstede (1980) auf die grundsätzlich positiven Faktoren von Akquisitionen, wie Integrationsaspekte, Ressourcen-Sharing und Synergie-Effekte. Brock untersuchte 103 australische und neuseeländische akquirierte Unternehmen mit ausländischen Müttern. Die akquirierten Unternehmen wurden als solche mit hoher individualistischer Kultur und wenig Machtdistanz charakterisiert. Das Ergebnis zeigte das sich auf den Ebenen Ressource-Sharing und Integration Schwierigkeiten auf Grund von kulturellen Distanzen ergaben. Je größer die Machtdistanz und die Entfernung Individualismus/Kollektivismus desto schwieriger das Ressourcen-Sharing und die Integration. Synergien erwiesen sich als schwierig wenn es Probleme mit Ressourcen-Sharing gab, wurden aber durch Integrationsprobleme verstärkt.¹²⁷

¹²⁴ Vgl. Segal-Horn et al. (2009), S. 224.

¹²⁵ Vgl. Paul (2008), s. 253.

¹²⁶ Vgl. Segal-Horn et al. (2009), S. 224.

¹²⁷ Vgl. Brock (2005), S. 273ff.

4.4.3 Akquisition versus Greenfield Investment

In ihrer Studie untersuchte Harzing (2002) welche Auswirkungen die Internationalisierungsstrategie des MNUs auf die Wahl der Markteintrittsform hat, wobei der Fokus auf multinationale und globale Strategien gerichtet war.¹²⁸ Aus Prahalds und Doz' Studie (1987) über Integration und Anpassungsfähigkeit geht hervor, dass global orientierte MNU einen hohen Grad an Integration und einen niedrigen Grad an Anpassungsfähigkeit anstreben. Das Gegenteil gilt für multinational orientierte MNU. Aus der Sicht der Isomorphie betrachtet tendieren multinationale Strategien zu externer Spiegelung während globale Strategien auf interne Isomorphie fokussiert sind.¹²⁹

Harzing verlinkt die Internationalisierungsstrategie eines MNUs mit der Wahl des Markteintritts und kommt in ihrer Studie zu dem Ergebnis, dass externe Spiegelung bereits vorhandene Schlüsselfaktoren wie Unternehmenspolitik, Organisationsstruktur und Prozesse mit Hilfe von Greenfield Investment viel einfacher zu realisieren sind, weshalb global orientierte MNU eher diese Form des Markteintritts wählen würden. Eine bereits vorhandene und etablierte Unternehmensstruktur wie im Fall von Akquisitionen würde viel mehr Widerstand bieten um die Strategie durchzusetzen. Demgegenüber bieten zu akquirierende Unternehmen ein bereits vorhandenes lokales Netzwerk, das für ein multinationales Unternehmen von Vorteil wäre. Dadurch eignet sich diese Form des Markteintritts gut für multinational orientierte MNU.¹³⁰

Zudem untersucht Harzing die Mutter-Tochter Beziehung unter Greenfield Investment und Akquisitionen. Sie stellt fest das akquirierte Tochterunternehmen stärker mit dem nationalen Umfeld, als mit der Mutter verbunden sind und weniger kontrolliert werden

¹²⁸ Vgl. Harzing (2002), S. 211ff.

¹²⁹ Vgl. Harzing (2002), S. 214.

¹³⁰ Vgl. Harzing (2002), S. 218.

(entsandte Mitarbeiter), während neugegründete Tochterunternehmen mehr entsandte Führungskräfte aufweisen und eine stärkere Verbindung zur Mutter haben.¹³¹

In den letzten Jahren nahmen Fusionen und Akquisitionen immer mehr an Bedeutung zu, während Greenfield Investment an Gewicht verlor. Zwischen 1980 und 1999 konnte im Bereich der Fusionen und Akquisitionen ein durchschnittliches jährliches Wachstum von über 40% verzeichnet werden. Im Jahr 2000 entfielen vier Fünftel der weltweiten Direktinvestitionen auf Fusionen und Akquisitionen, entsprechend einem Investitionsvolumen von 3.400 Milliarden USD. Diese Form des Markteintritts und Wachstums wird längst nicht mehr nur von weltweit tätigen MNU genutzt. Immer mehr Klein- und Mittelunternehmen beteiligen sich an grenzübergreifenden Unternehmensübernahmen von denen 3% ein Investitionsvolumen unter 1 Mio. USD haben.¹³²

Während dieser Rückgang von Greenfield Investitionen in den Industrieländern zu beobachten war, geht der Trend in den Entwicklungsländer in die entgegengesetzte Richtung. Der Anteil an Fusionen und Akquisitionen in Entwicklungsländern lag im Jahr 2000 bei 10%, während zwei Drittel der Direktinvestitionen Greenfield Investment zuzuschreiben waren. Im Jahr 2000 betrafen die Hälfte aller grenzübergreifenden Direktinvestitionen aus OECD Ländern den Dienstleistungssektor, wobei der Großteil davon auf Banken und andere Finanzinstitutionen fiel.¹³³

¹³¹ Vgl. Harzing (2002), S. 221.

¹³² Vgl. OECD (2002), S. 48.

¹³³ Vgl. OECD (2002), S. 49f.

5. Fallstudie der ProCredit Gruppe

Für meine Diplomarbeit wählte ich die Methode der Fallstudie. Aber was für Vorteile hat eine Fallstudie gegenüber einer empirischen Studie, einem Experiment, oder einer vergleichenden Studie? Wie Yin 2002 in seinem Buch schreibt:

„...the case study method allows investigators to retain the holistic and meaningful characteristics of real-life events—such as individual life cycles, organizational and managerial processes, neighborhood change, international relations, and the maturation of industries.“¹³⁴

Eisenhardt (1989) bezeichnet eine Fallstudie als:

„...a research strategy which focuses on understanding the dynamics present within single settings.“¹³⁵

Um die unten aufgestellten Hypothesen zu beweisen bzw. zu widerlegen, müssen die entsprechenden Fragen „Wie?“ und „Warum?“ lauten. Da es sich bei der MF um eine Entwicklung handelt, die 1983 mit der Gründung der Grameen Bank durch Mohammad Yunus gestartet wurde, kann man von zeitgenössischen Geschehnissen sprechen. Bezogen auf diese Geschehnisse, kann gesagt werden, dass die Autorin keinerlei Einflussmöglichkeiten hatte.

Entsprechend Yin (2003) kann ermittelt werden, dass die Fallstudie als einzig geeignete Methode zur Bestätigung bzw. der Widerlegung der Hypothesen verwendet werden kann.¹³⁶

¹³⁴ Yin (2002), S. 2.

¹³⁵ Eisenhardt (1989), S. 534.

¹³⁶ Vgl. Yin (2003), S. 5.

Tabelle 3: Relevant Situations for Different Research Strategies

Strategy	Form of Research Question	Requires Control of Behavioral Events?	Focuses on Contemporary Events?
Experiment	how, why?	Yes	Yes
Survey	who, what, where, how many, how much?	No	Yes
Archival analysis	who, what, where, how many, how much?	No	Yes/No
History	how, why?	No	No
Case study	How, why?	No	Yes

Quelle: COSMOS Corporation, zitiert durch Yin (2003), S. 5.

Im Rahmen einer Fallstudie werden typischerweise verschiedene Arten von Daten kombiniert.¹³⁷ Alle Daten der vorliegenden Fallstudie der ProCredit Group wurden aus den unternehmenseigenen Homepages und Pressemitteilungen, sowie aus der Datenbank der MIX bezogen.

5.1 Hypothesen und Ziel der Fallstudie

In den vorliegenden Kapiteln wurden die theoretischen Ansätze und Entscheidungskriterien von Internationalisierungsstrategien erläutert. Es wurden die Entscheidungsvoraussetzungen für den Markteintritt diskutiert und wichtige Aspekte der Unternehmensbranche angeschnitten. Mit der folgenden Fallstudie wird untersucht welche Auswirkung die Wahl des Markteintritts und die internationalstrategische Orientierung auf zwei der wichtigsten Aushängeschilder, die Nachhaltigkeit und die wirtschaftliche Unabhängigkeit, einer MFI haben.

Es wird eine SWOT-Analyse über die ProCredit Gruppe erstellt und die dazugehörigen Strategien geprüft. Die Internationalisierungsstrategie des Unternehmens wird analysiert und ein EPRG Profil nach Heenan und Perlmutter wird ermittelt. Die strategische Orientierung der Holding nach Bartlett und Ghoshal wird bestimmt und es wird erläutert wie

¹³⁷ Vgl. Eisenhardt (1989), S. 534.

sich die strategischen Merkmale des Unternehmens zu den theoretischen Mustern verhalten.

Zum einen wird dabei untersucht wie weit die Internationalisierungsstrategie die Anpassungsfähigkeit und somit auch die Nachhaltigkeit der MFI beeinflusst.

H1: *Die Nachhaltigkeit der internationalen MFI impliziert eine Internationalisierungsstrategie bei der sich die MFI mittels Produktdifferenzierung an den lokalen Märkten behauptet.*

Zum anderen wird die mit Hilfe der strategischen Mutter-Tochter Beziehung eine Verbindung zwischen Markteintrittsform und wirtschaftlicher Unabhängigkeit der MIF gesucht.

H2: *Die wirtschaftliche Unabhängigkeit der MFI bedarf einer Markteintrittsform in der die Mutter starke Kontrolle über die ausländischen Töchter ausübt.*

5.2 Bewertungsmethode

Die vorliegende Fallstudie hat das Ziel die Internationalisierungsstrategie der ProCredit Gruppe zu analysieren. Für diese Analyse wurde die qualitative Methode des *Pattern-Matching* ausgewählt. Bei dieser Methode werden theoretische Muster festgelegt und mit Muster der Fallstudienenergebnisse verglichen. Dadurch werden die theoretischen Ansätze mit der Unternehmenspraxis verknüpft. Die daraus entstehenden Muster werden mit den zu untersuchenden Variablen verglichen. Zum Schluss werden die Hypothesen auf erklärende und erläuternde Weise bewertet.¹³⁸

¹³⁸ Yin (2002), S. 116.

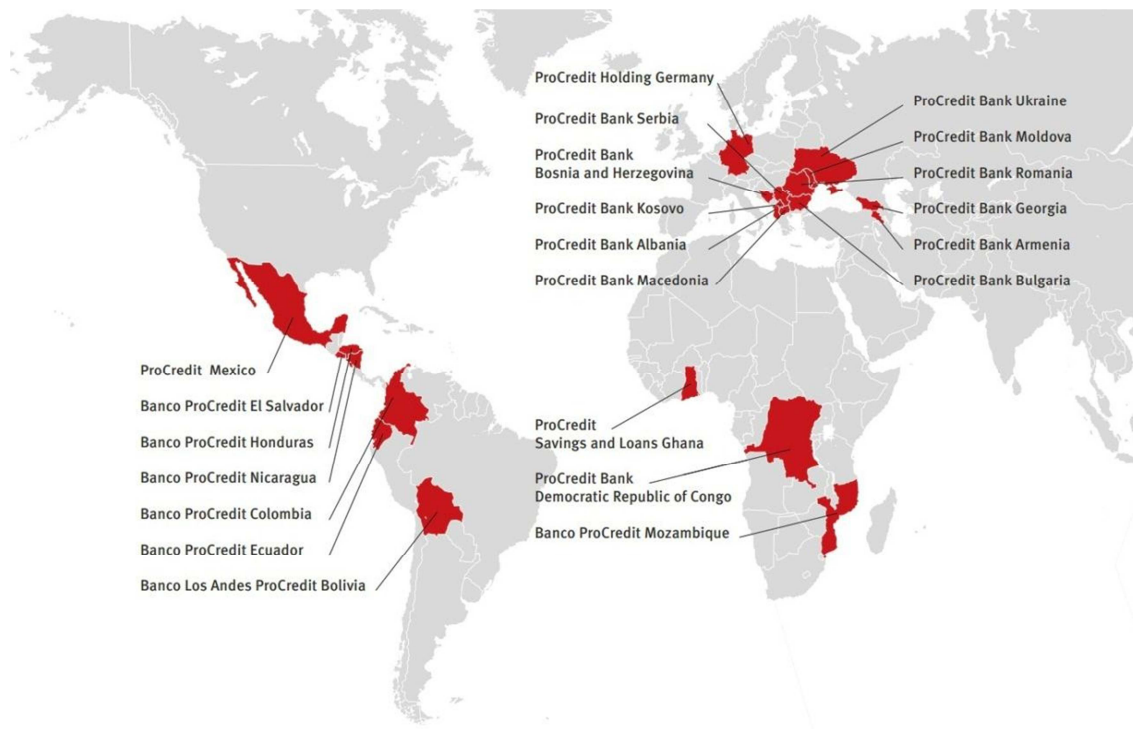
5.3 Die ProCredit Gruppe



Die ProCredit Gruppe¹³⁹ besteht derzeit (Stand 2012) aus der ProCredit Holding, 21 Banken und Finanzinstitutionen (im weiteren Banken genannt) und der Quipu GmbH (ein IT-Beratungs- und Softwareentwicklungsunternehmen). Das Kerngeschäft der ProCredit Banken liegt in der Vergabe von sehr kleinen, kleinen und mittelgroßen Krediten und anderen Finanzdienstleistungen an Menschen die, typisch für Mikrofinanzierungskunden, sonst keinen Zugang zu Finanzdienstleistungen hätten. Die ProCredit Banken sind in 21 Schwellen- und Entwicklungsländern in Osteuropa, Lateinamerika und Afrika tätig. Die Banken sind in den jeweiligen Ländern registriert und unterliegen der Kontrolle der dort ansässigen Finanzbehörden. Alle Banken sind als Tochtergesellschaften der Holding in die ProCredit Gruppe integriert und sind den weltweiten Unternehmensstandards in Bezug auf Ethik, Umwelt und Professionalität verpflichtet. Alle Banken teilen eine gemeinsame Mission und gemeinsame Unternehmenswerte. Die ProCredit Gruppe arbeitet sowohl sozial als auch ertragsorientiert, was für die Effizienz und Transparenz der Arbeitsweise, sowie für die Erhaltung der Nachhaltigkeit sorgen soll und das Wachstumspotenzial der Institutionen sichern soll.

¹³⁹ Alle Informationen, Graphiken und Zahlen die ProCredit Gruppe betreffend, sind den Homepages der verschiedenen Mitgliedern entnommen: www.procredit-holding.com [Zugriff: 06.09.2012]. Alle Informationen aus anderen Quellen, werden gesondert angegeben. [Anm. der Verf.]

Abb. 6: ProCredit Gruppe



Quelle: ProCredit Holding Annual Report 2011, S. 14.

5.3.1 Die ProCredit Holding

Die ProCredit Holding AG und Co. KGaA wurde 1998 von der International Projekt Consult GmbH (IPC) und der DOEN Foundation als Internationale Micro Investitionen AG (IMI) in Frankfurt am Main gegründet. Die ProCredit Holding ist Mehrheitsaktionär aller ProCredit Banken. Die ProCredit Holding übernimmt zentral die strategische Leitung und das Management der gesamten Gruppe. Zusätzlich gehören Refinanzierung, Personalmanagement, Managementinformationssysteme, Innenrevision, Controlling, Marketing, Einlagengeschäft, Risikomanagement, Mitarbeiterführung und Kreditvergabe zu den Aufgaben der Mutter. Die Quipu GmbH hat eine unterstützende Rolle in Sachen Softwareentwicklung und IT-Systeme.

5.3.2 Eigentümer

Wie schon oben erwähnt ist die ProCredit Holding der Mehrheitseigentümer aller Tochtergesellschaften. Darüber hinaus gibt es aber eine Vielzahl an Investoren, die an der ProCredit Gruppe beteiligt sind.

IPC - Internationale Projekt Consult GmbH: Gegründet 1980 in Frankfurt, Deutschland. Consultingunternehmen mit dem Fokus auf Analyse und Lösung von Problemen und Herausforderungen auf dem Gebiet der internationalen Entwicklungszusammenarbeit. Konzentration auf Beratung und Weiterentwicklung von Mikrofinanzbanken sowie auf eine langfristige und nachhaltige Orientierung auf gesellschafts- und entwicklungspolitisch relevante Vorhaben und Zielgruppen.¹⁴⁰

ipc-invest GmbH & Co KG: Gegründet 1998 durch eine Gruppe von IPC Mitarbeitern, die ihr professionelles Engagement durch finanzielle Unterstützung ergänzen wollten indem sie Miteigentümer der ProCredit-Banken wurden. Heute sind beinahe alle Mitarbeiter der ProCredit Holding, das Management der meisten ProCredit Banken sowie etwa 1800 Mitarbeiter der gesamten Gruppe Partner von ipc-invest.

KfW Entwicklungsbank: Die KfW Entwicklungsbank agiert im Namen der deutschen Bundesregierung um Investitionen in den Ländern der 2. und 3. Welt zu erbringen und diese durch Beratungsleistungen zu ergänzen. Der Fokus liegt hierbei auf dem Aufbau von sozialer und wirtschaftlicher Infrastruktur sowie auf der Verbesserung von umfassenden Finanzsystemen, welche der gesamten Bevölkerung zur Verfügung stehen sollen.

DOEN Foundation: Eine Stiftung, gegründet 1991 durch die Niederländische *Postcode Lottery*, deren Ziel es ist, eine nachhaltigere Welt zu begründen in der jeder einen Beitrag leisten kann. DOEN sucht gezielt nach Unternehmern und Unternehmen, die zu diesem Ziel beitragen können. Die ausgewählten Unternehmungen werden unterstützt, indem sie

¹⁴⁰ Vgl. www.ipcgmbh.com [Zugriff: 28.08.2012].

Niederlassungen gründen, Darlehen gewähren oder Miteigentümer werden. Die Mittel der Stiftung stammen aus jährlichen Beiträgen des Gründers, der *Postcode Lottery* sowie der beiden anderen niederländischen Woltätigkeitslotterien *BankGiro Lottery* und *Friends Lottery*.

IFC - International Finance Corporation: Gegründet 1956 als Mitglied der Welt Bank Gruppe ist die IFC im Eigentum der 182 Mitgliedstaaten. Die Vision ist es, dass Menschen die Möglichkeit erhalten sollen der Armut zu entfliehen und ihren Lebensstandard zu verbessern.

TIAA-CREF: Ein amerikanischer Finanzdienstleister, der ein Vermögen von 464 Mrd. USD verwaltet. TIAA-CREF ist der führende Anbieter von Pensions-Fonds im Wissenschafts-, Forschungs-, Medizin und Kultur-Bereich.

Omidyar-Tufts Microfinance Fund: Dieser Fonds investiert ausschließlich in den Finanzdienstleistungssektor in Schwellen- und Entwicklungsländern und will damit die Rentabilität von kommerziellen Investitionen in den Mikrofinanzsektor demonstrieren. Gegründet wurde der Fonds von Pierre Omidyar, dem Gründer von eBay durch eine Schenkung an die Tufts University.

BIO: Die Belgische Investment-Gesellschaft für Entwicklungsländer (BIO) ist eine Institution auf dem Gebiet der Entwicklungsfinanzierung, die sich zum Ziel gesetzt hat, die nachhaltige Entwicklung des privaten Sektors (Finanzinstitutionen, Investmentfonds, Unternehmen, private Infrastrukturprojekte) in Entwicklungsländern zu fördern. BIO verpflichtet seine Partner, verbindliche Umwelt-, Sozial- und Führungsstandards anzuwenden.

FMO: Die Finanzgesellschaft für Entwicklungsländer (FMO) aus den Niederlanden ist dessen internationale Entwicklungsbank. FMO investiert in Finanzinstitutionen, Energie,

Wohnungsbau und Agrarprojekte, da sie davon überzeugt ist, dass ein starker Privatsektor zu wirtschaftlicher und sozialer Entwicklung führt.

responsAbility Social Investments AG: Eine der weltweit führenden sozialen Investmentgesellschaften mit einem Fokus auf MF, Klein- und Mittelunternehmer (KMU) - Finanzierung, Fair Trade und unabhängige Medien. Die Institution ermöglicht es privaten und institutionellen Investoren eine finanzielle Rendite zu erzielen und gleichzeitig zu einer positiven gesellschaftlichen Entwicklung beizutragen.

PROPARCO: Eine Institution, die zum Teil im Besitz der französischen Entwicklungsagentur AFD und zum Teil im Besitz privater Aktionäre ist. Der Fokus der Investitionen liegt auf wirtschaftlich sinnvollen, sozial gerechten, umweltverträglichen und gewinnbringenden Investitionen in den Produktionssektor, das Finanzsystem und die Infrastruktur von großen Schwellenländern hin bis zu den ärmsten Ländern der Welt.

FUNDASAL - Salvadoran Foundation for Development and Basic Housing: Eine Institution, die ihre Mittel auf die Entwicklung von Gemeinden und auf den sozialen Wohnbau in El Salvador fokussiert. Ein Gründungsaktionär der Banco ProCredit El Salvador.

MicroVest: Ein privater und gewinnorientierter Investmentberater, der seit der Gründung 2003 das Ziel verfolgt, die Finanzmärkte zu stärken, die den Armen dienen.

GAWA: Ein Mikrofinanzfonds aus Luxemburg, der ausschließlich in MFI investiert. Ziel ist es sowohl eine Rendite für die Investoren zu erwirtschaften als auch sozial für die Armen der Welt etwas zu bewegen. Der Fonds wird aufgelegt von *Ambers & Co Capital Microfinanzas*.¹⁴¹

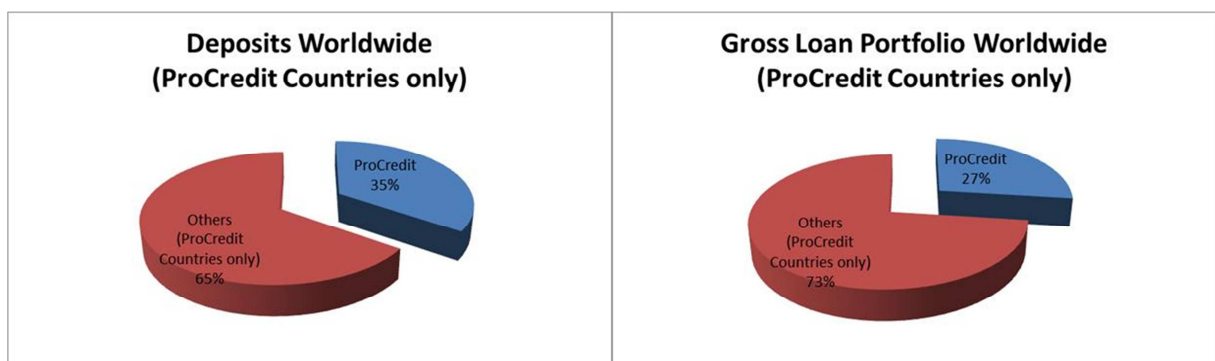
¹⁴¹ Vgl. www.amberscocapital.com [Zugriff: 28.08.2012].

responsability Participations: Eine Schweizer Gesellschaft, die sich auf den Erwerb, das Halten, die Verwaltung und die Verwertung von Beteiligungen an Finanzinstitutionen der Entwicklungs- und Transformationsländern spezialisiert hat.¹⁴²

5.3.3 Tochtergesellschaften

Die ProCredit Holding verfügt per Ende 2011 über 21 Tochtergesellschaften in 3 Regionen der Erde. In den Ländern, in denen die ProCredit Holding mit einer Tochtergesellschaft vertreten ist, verfügen sämtliche Tochtergesellschaften gemeinsam über einen Marktanteil von 35% gemessen an den Einlagen sämtlicher MFI und über einen Marktanteil von 27% gemessen am Gross Loan Portfolio (GLP) sämtlicher MFI.¹⁴³

Abb. 7: Deposits and Loans Worldwide (ProCredit Countries only)



Quelle: Basiert auf www.themix.org [Zugriff: 03.09.2012].

Ost-Europa und Zentral Asien

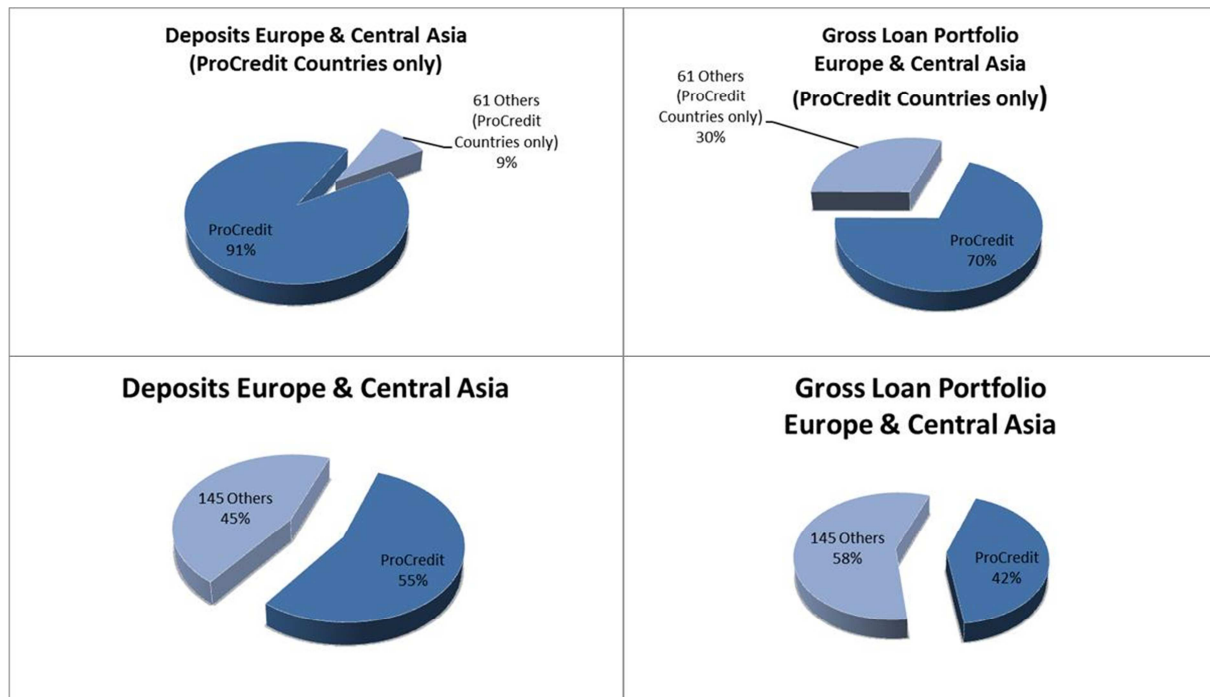
In dieser Region befinden sich 11 Tochtergesellschaften der ProCredit Holding. Gemessen an den Einlagen der gesamten Region (inklusive der Länder, in denen ProCredit nicht vertreten ist) verfügen die Töchter der ProCredit Holding gemeinsam über einen Marktanteil von 55%. Gemessen am GLP liegt der Marktanteil bei 42%. Beschränkt man die Gesamtsumme der Einlagen und Kredite auf die Länder, in denen ProCredit vertreten ist, steigen die Werte auf

¹⁴² Vgl. www.moneyhouse.ch [Zugriff: 28.08.2012].

¹⁴³ Vgl. www.themix.org [Zugriff: 03.09.2012].

91% (Einlagen) und 70% (Kredite). Man kann hier deutlich erkennen, dass eine eindeutige Dominanz der ProCredit-Institute in dieser Region vorhanden ist.¹⁴⁴

Abb. 8: ProCredit in Europe and Central Asia



Quelle: Basiert auf www.themix.org [Zugriff: 03.09.2012].

Albanien: Gegründet 1995 als *FEFAD* (Stiftung von KfW); Banklizenz seit 1997; Umbenannt 2003 in *ProCredit Bank Albania*; Marktanteil 61,5% GLP; 5 Konkurrenten.

Bosnien & Herzegovina: Gegründet 1997 als *Micro Enterprise Bank*; Marktanteil 19,29% GLP; 15 Konkurrenten.

Bulgarien: gegründet 2001; 83 Filialen Ende 2011; Marktanteil 95,91% GLP; 24 Konkurrenten.

Rumänien: gegründet 2002; 28 Filialen Ende 2011; Marktanteil 74,87% GLP; 6 Konkurrenten.

Serbien: gegründet 2001; Marktanteil 90,82% GLP; 3 Konkurrenten.

¹⁴⁴ Vgl. www.themix.org [Zugriff: 03.09.2012].

Kosovo: gegründet 2000 als *Micro Enterprise Bank*; Umbenannt 2003 in *ProCredit Bank Kosovo*; 61 Filialen Ende 2011; Marktanteil 82,85% GLP; 11 Konkurrenten.

Mazedonien: gegründet 2003; Bank-Lizenz seit 2004; Marktanteil 81,96% GLP; 3 Konkurrenten.

Moldawien: gegründet 2008; 23 Filialen Ende 2011; Marktanteil 87,37% GLP; 3 Konkurrenten.

Armenien: gegründet 2008; 11 Filialen Ende 2011; Marktanteil 10,31% GLP; 11 Konkurrenten.

Ukraine: gegründet 2001; 40 Filialen Ende 2011; Marktanteil 99,11% GLP; 2 Konkurrenten.

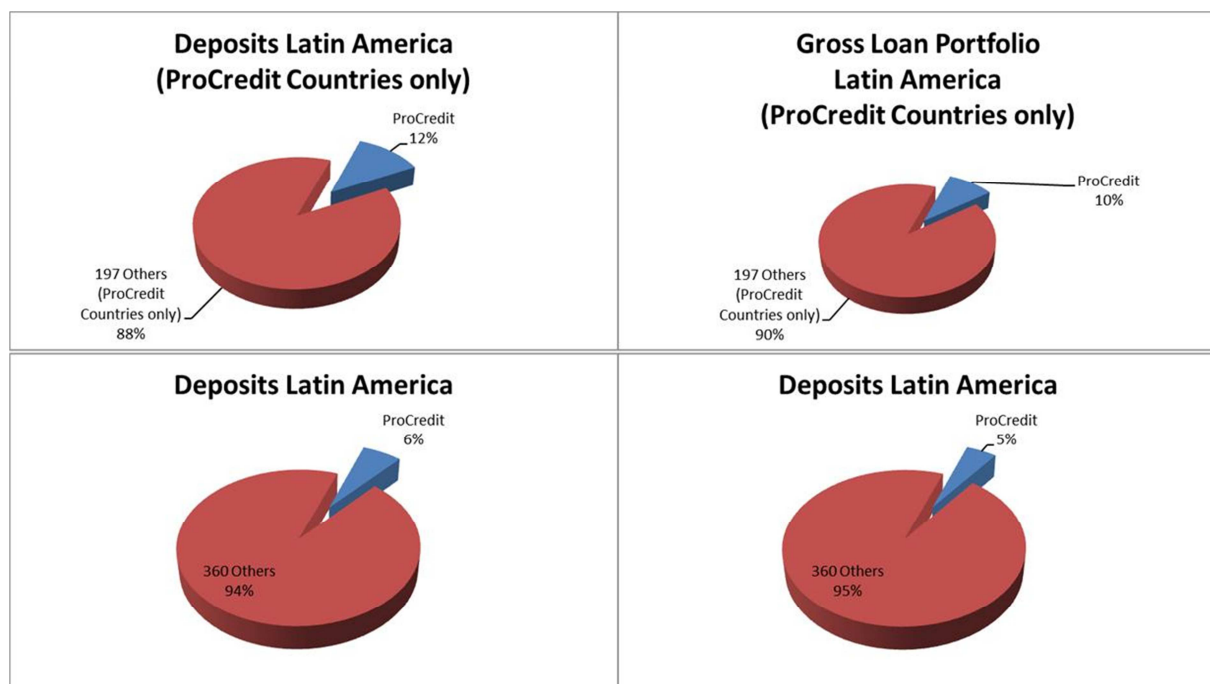
Georgien: gegründet 1999; 61 Filialen Ende 2011; Marktanteil 72,61% GLP; 15 Konkurrenten.

Latein Amerika

Im Gegensatz zu Ost-Europa ist die Markt-Stellung der ProCredit Banken in Latein Amerika bei weitem nicht so stark. In dieser Region befindet sich der Marktanteil der Einlagen sämtlicher ProCredit Tochtergesellschaften bei 6% gemessen an sämtlichen Einlagen sämtlicher MFI der Region. Der Marktanteil am GLP der Region beläuft sich auf 5%. Beschränkt man auch hier den Vergleichswert auf die Länder, in denen die ProCredit-Töchter vertreten sind, so steigt der Marktanteil der Einlagen auf 12% und der Marktanteil am GLP auf 10%.¹⁴⁵

¹⁴⁵ Vgl. www.themix.org [Zugriff: 03.09.2012].

Abb. 9: ProCredit in Latin America



Quelle: Basiert auf www.themix.org [Zugriff: 03.09.2012]

Bolivien: gegründet 1995 als *Caja Los Andes FFP*; vollwertige Bank und Umbenannt in *Banco Los Andes ProCredit* 2005; Marktanteil 16,44% GLP; 27 Konkurrenten.

Kolumbien: gegründet 2007; vollwertige Bank seit 2008; 20 Filialen Ende 2011; Marktanteil 1,71% GLP; 34 Konkurrenten.

Ecuador: gegründet 2001 als *Sociedad Financiera Ecuatorial S.A.*; vollwertige Bank und Umbenannt in *Banco ProCredit Ecuador* 2005; 40 Filialen Ende 2011; Marktanteil 15,57% GLP; 53 Konkurrenten.

El Salvador: gegründet 1988 durch IPC und *Konrad Adenauer Stiftung* als Darlehens-Fonds für AMPES. Umbenannt in *Financiera Calpiá*; 2001 Mehrheit der Anteile erworben durch ProCredit Holding, IPC und Partner – Transformation zur Bank und Umbenannt in *Banco ProCredit El Salvador*; Marktanteil 48,75% GLP; 17 Konkurrenten.

Honduras: gegründet 2007; 12 Filialen Ende 2011; Marktanteil 19,12% GLP; 20 Konkurrenten.

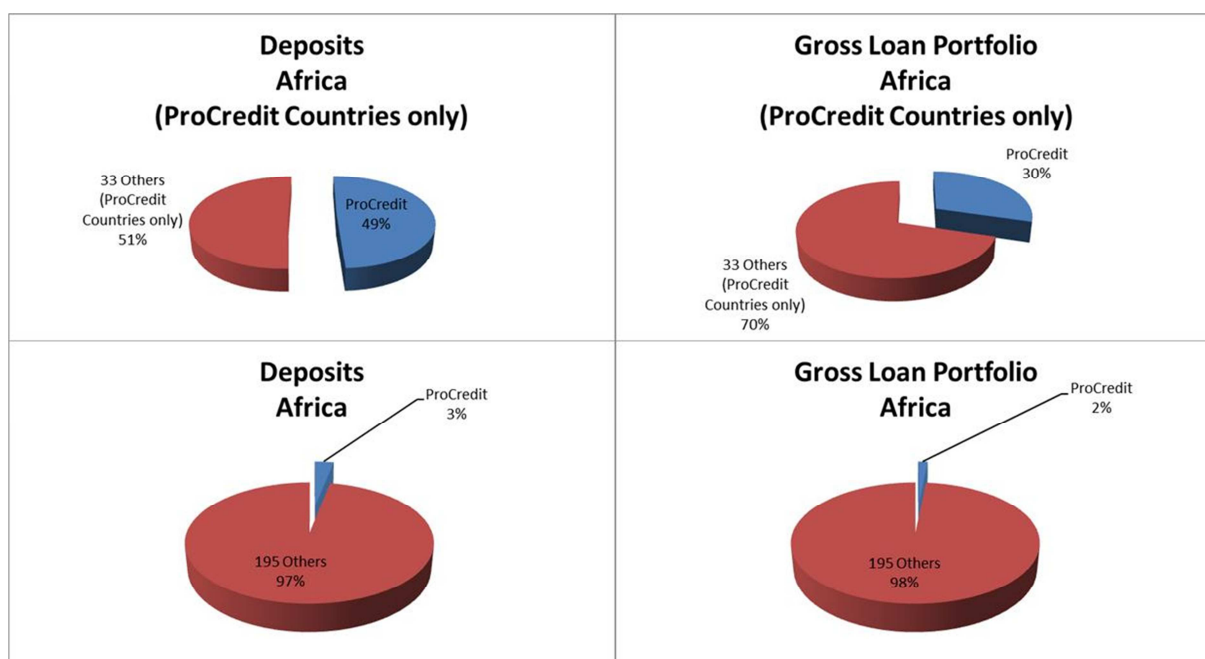
Mexiko: gegründet 2007; 13 Filialen Ende 2011; Transformation zur Bank im Gange; Marktanteil 1,39% GLP; 66 Konkurrenten.

Nicaragua: gegründet 2000 als *CONFIA*; Ankauf der Mehrheitsanteile durch ProCredit Holding 2002; Transformation zur Bank 2005; Marktanteil 20,68% GLP; 32 Konkurrenten.

Afrika

In Afrika ist die ProCredit Gruppe derzeit in 3 Ländern vertreten. Die Tochtergesellschaft in Sierra Leone, die 2007 gegründet wurde, musste aufgrund geänderter gesetzlicher Bestimmungen 2010 an die Ecobank Group verkauft werden.

Abb. 10: ProCredit in Afrika



Quelle: Basiert auf www.themix.org [Zugriff: 03.09.2012]

Die Marktanteile sind natürlich aufgrund der geringen Anzahl an Ländern bezogen auf die gesamte Region entsprechend gering. Im Bereich der Einlagen handelt es sich um einen Marktanteil von 3% sämtlicher Einlagen aller MFI in Afrika. Das Kreditvolumen ist sogar noch geringer und beläuft sich auf nur 2%. Beschränkt man die Vergleichssummen auf die 3 Länder in denen die Tochtergesellschaften tätig sind ändert sich jedoch das Bild. Hier hat die

ProCredit Gruppe eine sehr dominante Position inne: 49% Marktanteil an den Einlagen und 30% Marktanteil am Kreditvolumen (GLP).¹⁴⁶

Kongo: gegründet 2005; 18 Filialen Ende 2011; Marktanteil 61,00% GLP; 17 Konkurrenten.

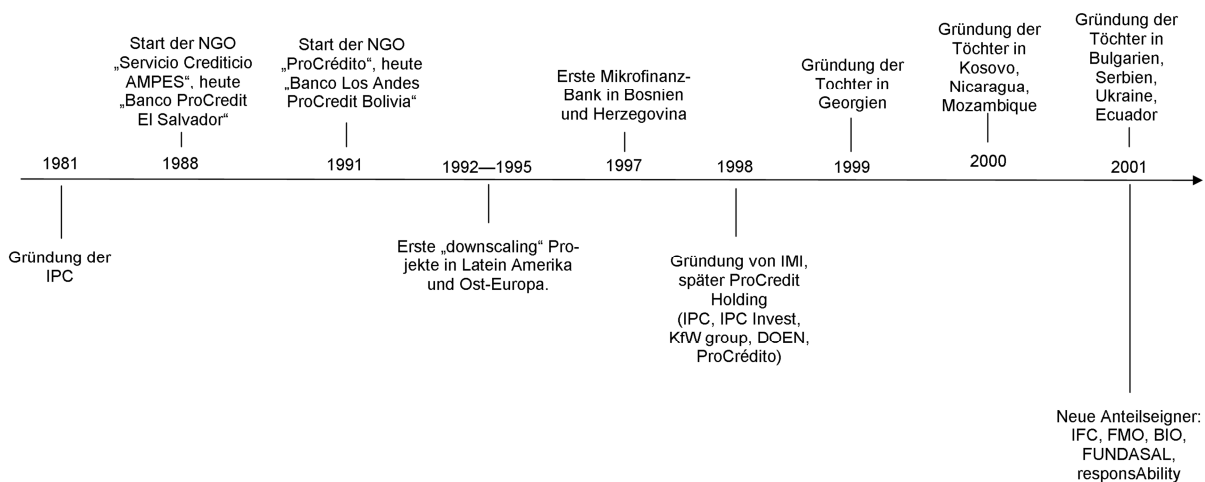
Ghana: gegründet 2002; 26 Filialen Ende 2011; Marktanteil 12,58% GLP; 61 Konkurrenten.

Mozambique: gegründet 2000 als *NovoBanco*; Marktanteil 49,6% GLP; 8 Konkurrenten.

5.3.4 Geschichte

Die ProCredit Holding AG, wurde 1998 in Frankfurt am Main unter dem Namen *IMI AG* durch die *IPC* und die *ipc-invest*, einem Zusammenschluss vieler IPC-Mitarbeiter, gegründet. Die eigentliche Geschichte der ProCredit Banken reicht jedoch ca. 25 Jahre in die Vergangenheit. Die *IPC GmbH* wurde 1980 gegründet mit dem Kerngeschäft der fundierten Beratungs- und Managementleistungen im Rahmen von internationalen Projekten der Entwicklungszusammenarbeit.

Abb. 11: Zeitstrahl ProCredit Gruppe 1981 - 2001



Quelle: Eigene Darstellung angelehnt an www.procredit-holding.com

¹⁴⁶ Vgl. www.themix.org [Zugriff: 03.09.2012].

Bereits im Jahr 1988 wurde die erste der zukünftigen ProCredit-Banken, eine NGO mit dem Namen *Servicio Crediticio AMPES* mit massiver Unterstützung durch die IPC GmbH in El Salvador gegründet. Ähnlich wurde die zukünftige Tochter in Bolivien, die damalige NGO mit dem Namen *ProCrédito* 1991 gegründet. Es stellte sich jedoch bald heraus, dass in einer NGO speziell die Effizienz nicht ausreichend gesteigert werden konnte.

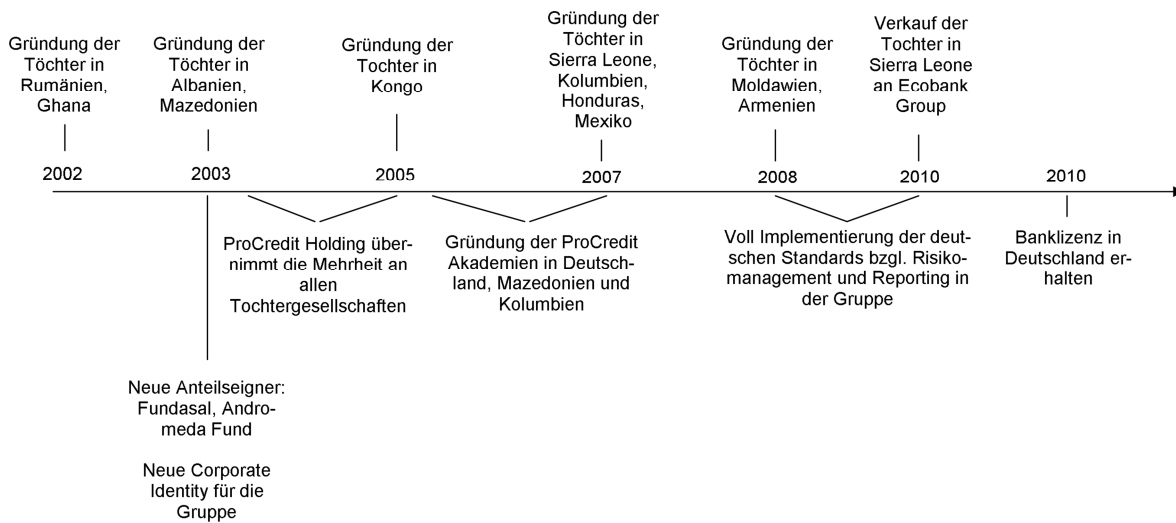
In den Jahren 1992 – 1995 war die IPC maßgeblich an großen *downscaling*-Projekten in Ost-Europa und Latein Amerika beteiligt. Diese Projekte hatten zum Ziel, kommerziellen Banken einen Weg zu weisen, wie sie in der Lage wären, Kredite an sehr kleine Unternehmen zu vergeben. Nicht alle dieser Projekte waren erfolgreich.

All diese Erfahrung die die IPC in dieser Zeit sammeln konnte führte zu dem Schluss dass speziell die Eigentümerstruktur entscheidend ist um die sehr kleinen und kleinen Unternehmen optimal bedienen zu können. Eine klare Eigentümerstruktur fördert die Effizienz und eine langfristige Ausrichtung der Investition durch die Eigentümer fördert eine klare Ausrichtung der Institution auf die Zielgruppe.

1997 wurde mit der Gründung einer neuen, auf MF spezialisierten Bank in Bosnien der Grundstein für eine neue Art des Zugangs zur MF gelegt: die *Greenfield Bank*. Die finanziellen Mittel zur Gründung der Bank wurden zur Verfügung gestellt von IFC, KfW, FMO und EBRD während das Management-Personal von IPC gestellt wurde.

Um dieses Erfolgskonzept auch in anderen Ländern anwenden zu können wurde die IMI AG 1998 gegründet.

Abb. 12: Fortsetzung Zeitstrahl ProCredit Gruppe 2002 - heute



Quelle: Eigene Darstellung angelehnt an www.procredit-holding.com

Im Zeitraum bis 2003 wurden derart 17 Mikrokredit Banken gegründet. Um die Langzeitstrategie zu unterstützen wurden diese 2003 auf Basis einer gemeinsamen Corporate Identity umbenannt: *ProCredit*. Im Zuge dessen wurde auch die IMI AG in *ProCredit Holding* umbenannt.

Die folgenden 2 Jahre brachten eine Konsolidierung der Eigentümerstrukturen sämtlicher Tochtergesellschaften: die ProCredit Holding übernahm die Mehrheit in dem sie die Anteile der Minderheitseigentümern erwarben.

Um die Personalentwicklung voranzutreiben gründete die ProCredit Holding 3 Akademien: Fürth, Deutschland; Skopje, Mazedonien; Bogota, Kolumbien. In diesen Instituten wird das mittlere Management geschult, um die von IPC entwickelten Kreditvergabeprozesse optimal umsetzen zu können.

2011 erhielt die ProCredit Holding eine Banklizenz in Deutschland, welche sie und sämtliche ProCredit Banken unter die offizielle Bankenaufsicht stellt und sie dazu verpflichtet die entsprechenden Qualitätsstandards zu erfüllen. Um diesen Schritt überhaupt zu ermöglichen

trieb die ProCredit Holding die Implementierung von Risikomanagement und Berichts-
Standards bereits seit 2007 voran.¹⁴⁷

5.3.5 Zahlen und Fakten

Aufgrund der Überzeugung des Managements, dass Klein- und Mittelbetriebe die Haupt-Wirtschaftsträger eines Landes mit der größten Arbeitsplatzschaffung sind, werden über 93% der Kredite an sehr kleine und kleine Betriebe oder EinzelunternehmerInnen vergeben. Die Höhe dieser Kredite übersteigt nicht 30.000 EUR/USD. Groß- und Konsumentenkredite sind eine Ausnahme. Eine andere Gruppe von Kreditnehmer sind Privatpersonen und -Haushalte mit dem Hauptaugenmerk auf Wohnraumbeschaffung/-Sanierung (zum Teil Gruppenkredite). Darüber hinaus bieten die ProCredit Banken weitere Finanzleistungen wie Sparen, nationale und internationale Überweisungen, Kartengeschäfte, E-Banking und bemühen sich ihre Produkte entsprechend der Kundennachfrage zu gestalten und den Durchdringungsgrad des Marktes zu steigern.

Entsprechend des Vorbilds von Sparkassen und Volksbanken in Deutschland, orientiert sich die ProCredit Gruppe an den „*kleinen Leuten*“ und hält Abstand von spekulativen und risikoreichen Investitionen. Seit dem Beginn der Geschäftstätigkeit 1998 sind die ProCredit Institutionen stark gewachsen. Per 31.12.2011 machten die Spareinlagen rund 85% des Kreditportfolios aus.

Das ausstehende Kreditvolumen der ProCredit Banken beträgt zurzeit EUR 4,2 Mrd. und verteilt sich über 553.000 Darlehen mit einer Durchschnittshöhe von EUR 7.621 (Stand 30. Juni 2012). Zu diesem Zeitpunkt refinanzieren sich die Banken größten Teils aus lokalen Sparmitteln, die eine Höhe von 3,5 Mrd. und 82,1% des Kreditportfolios ausmachen. Ein wesentlicher Anteil der in den letzten Jahren stark ansteigenden Spareinlagen ist kleinen Sparern zuzuschreiben.

¹⁴⁷ Vgl. ProCredit Holding Annual Report (2011), S. 12ff.

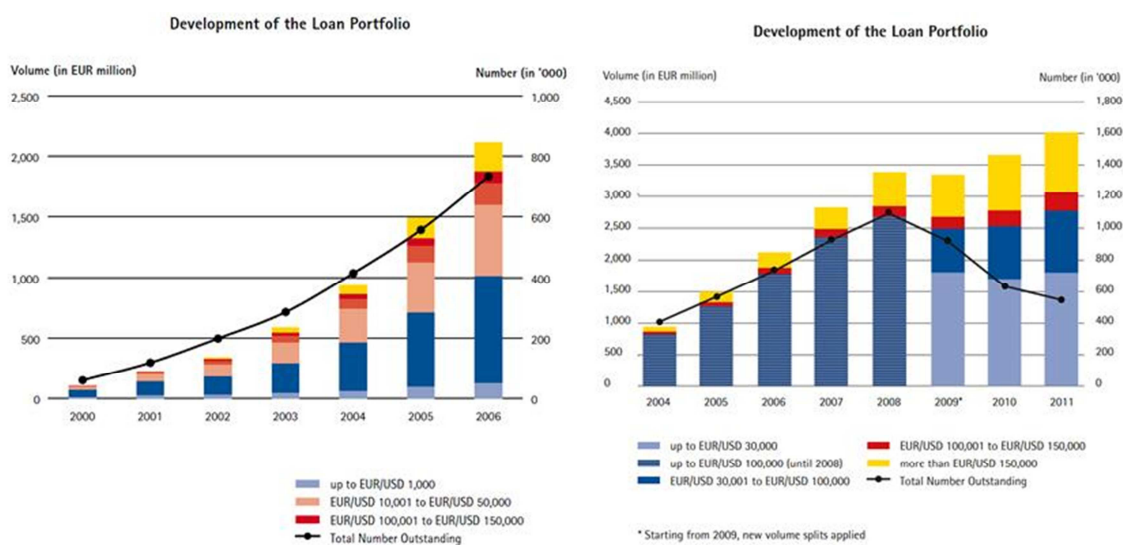
Die folgenden Tabellen und Abbildungen sollen einen Überblick über das Unternehmen liefern.

Tabelle 4: Zahlen und Fakten 2010, 2011

Balance Sheet (consolidated; EUR '000)	2011	2010	% Change
Total assets	5.493.803	5.188.149	5,9%
Gross Loan Portfolio	4.029.293	3.652.613	10,3%
Customer Deposits	3.418.542	3.227.284	5,9%
Borrowings from International Financial Institutions	753.869	754.777	-0,1%
Net Profit	46.793	12.544	273,0%
Operational Statistics			
Number of Financial Institutions	21	21	0,0%
Number of Clients	2.922.508	3.005.915	-2,8%
<i>of which</i> Business Clients	1.077.635	1.137.417	-5,3%
Number of Loans Outstanding	558.268	641.201	-12,9%
Number of Deposit Accounts	3.651.256	3.727.646	-2,0%
Number of Staff	16.183	15.600	3,7%
Number of Branches and Outlets	775	740	4,7%

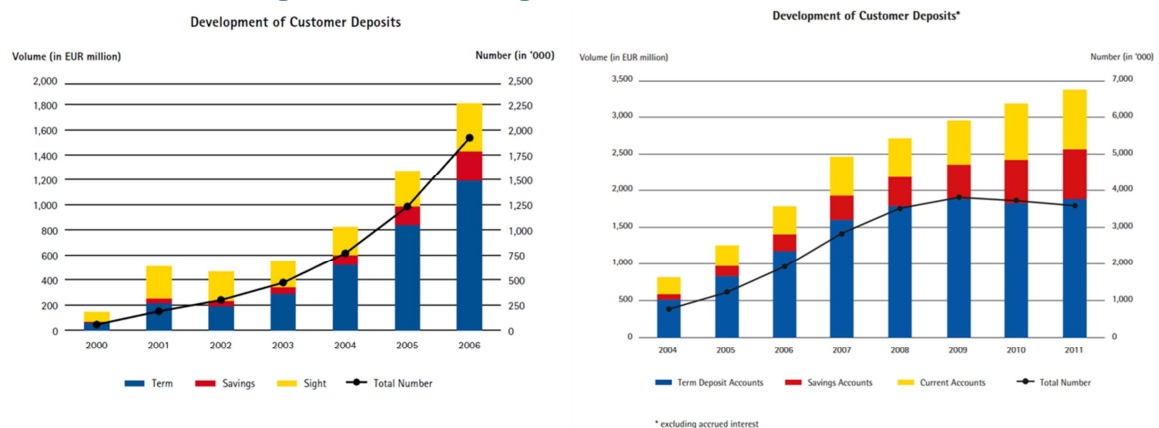
Quelle: ProCredit Holding Annual Report 2011, S. 4.

Abb. 13: Entwicklung des Brutto Kredit Portfolios 2002 - 2011



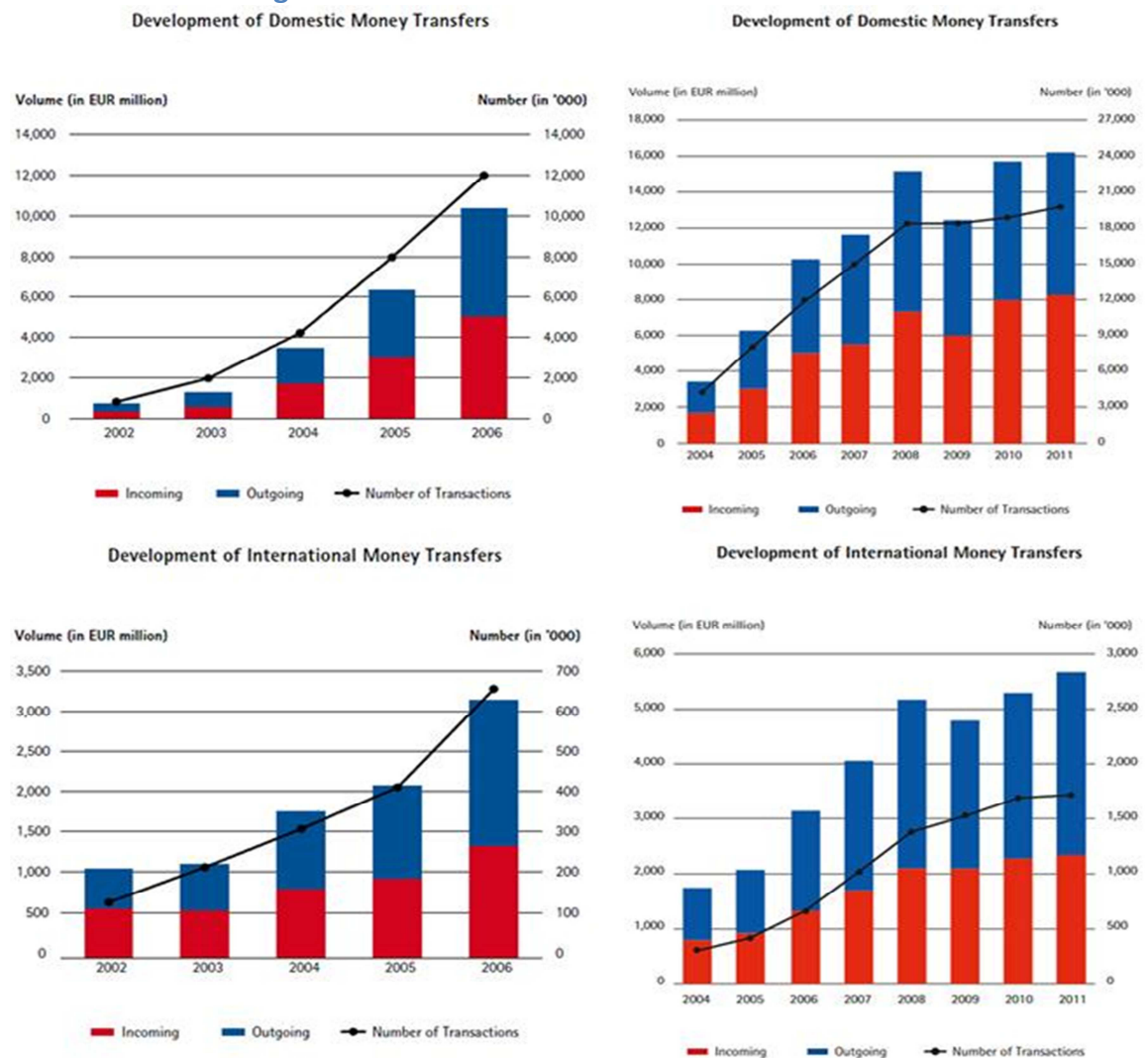
Quelle: ProCredit Holding Annual Report 2006, S. 42; ProCredit Holding Annual Report 2011, S. 62.

Abb. 14: Entwicklung der Kundeneinlagen 2002 - 2011



Quelle: ProCredit Holding Annual Report 2006, S. 43; ProCredit Holding Annual Report 2011, S. 64.

Abb. 15: Entwicklung der nationalen und internationalen Geldtransaktionen 2002 -2011



Quelle: ProCredit Holding Annual Report 2006, S. 44; ProCredit Holding Annual Report 2011, S. 65.

5.3.6 Mission und Ziele

Die ProCredit Gruppe betrachtet MF nicht als die Lösung aller Probleme, die mit Armut verbunden sind. Ihr Ziel ist es eine stabile MFI zu sein die zum funktionierenden Finanzsystem in den Entwicklungsländern beiträgt. Diese Stabilität versucht sie zu erreichen indem sie Partnerschaften mit langfristig operierenden Investoren eingeht und durch den Einsatz von qualifiziertem Personal ein Vertrauensverhältnis zu ihren Kunden aufbaut. Durch langfristige Beziehungen zu ihren Kunden, schaffen es die ProCredit Banken politisch relevant zu operieren. Die ProCredit Investoren streben keine schnellen Gewinne aus risikoreichen Investitionen an. Sie erwarten sich moderate Renditen, die zu einem gesunden und nachhaltigen Wachstum beitragen.

„Unser Geschäftsmodell basiert auf einem sozial verantwortlichen Bankwesen, das transparent, effizient und profitabel sein will und somit nachhaltig arbeitet. [...] wir sind davon überzeugt, dass Kredite an kleine Unternehmen und Familienbetriebe der beste Weg sind, Menschen, die in schwierigen wirtschaftlichen Umfeldern arbeiten, in ihrem Kampf gegen soziale Ausgrenzung und Armut zu unterstützen.“¹⁴⁸

Die soziale Verantwortung der Gruppe äußert sich unter anderem in genauen fallbezogenen Analysen ihrer Kreditnehmer. Das ergibt ein PAR > 90 days (Rückzahlungsquote größer 90 Tage)¹⁴⁹ von 3,4% (Stand Juni 2012), gemessen am Gesamtvolumen des Kreditengagements.

Die Zinskonditionen von ProCredit Krediten liegen aufgrund der Verwaltungskosten höher als bei kommerziellen Banken, doch innerhalb der Mikrofinanzindustrie bieten die ProCredit Banken, konkurrenzfähige und flexible Konditionen. Durch den Markteintritt der ProCredit Gruppe verbesserte sich die Kreditsituation der sehr kleinen und kleinen Unternehmen in den Ländern.

¹⁴⁸ ProCredit Holding, Eine Einführung, www.procredit-holding.com [Zugriff: 17.06.2012].

¹⁴⁹ Gesamtvolumen der Kreditengagements, bei denen mindestens eine Rückzahlungsquote mehr als 90 Tage überfällig ist, geteilt durch das Gesamtvolumen aller ausstehenden Kredite = Portfolio at Risk > 90 days (PAR > 90 days). [Anm. der Verf.]

Um diese Ziele zu erreichen müssen die ProCredit Banken sehr effizient operieren. Dazu ist eine starke Organisationsstruktur von Nöten. Dies führte zur Gründung der ProCredit Holding.

5.3.7 Strategie

Die ProCredit Gruppe wird zentralisiert geführt. Die ProCredit Holding trifft alle strategischen Entscheidungen. Zwischen 2005 und 2006 hat die ProCredit Holding die gesamte Gruppe konsolidiert und viele Kontrollmechanismen implementiert. Sie hat die Mehrheit der Aktien der meisten Banken der ProCredit Gruppe erworben, die Niederlassungen ggf. umbenannt und eine gemeinsame Corporate Identity installiert. Zudem wurden die Kontrollstrukturen stark zentralisiert. So sind z.B. die Generaldirektoren der Töchter Angestellte der ProCredit Holding. Die Holding koordiniert, kontrolliert und unterstützt alle Aktivitäten ihrer Banken.

Die Orientierung der Gruppe ist stark institutionell, die Führung der ProCredit Holding distanziert sich von den in den *Millennium Development Goals* und während des *International Year of Microfinance 2005* gesetzten Ziele für Armutsbekämpfung. Sie hält diese Goals trotz ihrer eigenen sozialen Mission für unrealistisch und nicht zu erfüllen und äußert ihre Bedenken darüber, dass sich die Öffentlichkeit auf Grund dieser Events gegen MF richten könnte.

Produkt- und Prozessentwicklung sind in ein gemeinsames Produkt- und Prozessmodell etabliert, das grundsätzlich von den Tochtergesellschaften umgesetzt werden soll. Nichtsdestotrotz ist es für die Tochtergesellschaften unumgänglich sich den Bedingungen in den jeweiligen Ländern durch Variation in den Vertriebsstrategien und Produkten teils massiv anzupassen.

Als Beispiel kann hier Bolivien genannt werden. Hier sind die Kundenbetreuer teils mit geländegängigen Motorrädern unterwegs um ihre Kunden zu betreuen und Kreditrückzahlungen einzuholen. Die Mitarbeiter fahren damit von Markt zu Markt um dort mit geeignetem Infomaterial neue Kunden (darunter auch Analphabeten) anzuwerben.

Im Gegensatz dazu sind z.B. in Bulgarien aufgrund des dichten Filialnetzes solche Vertriebswege nicht notwendig. Hier verhält sich die ProCredit Bulgaria eher wie eine gewöhnliche, kommerzielle Bank mit dem Unterschied, dass ihr Fokus in Bezug auf Investitionsfinanzierungen auf sehr kleine, kleine und mittlere Unternehmen liegt.

Die Personalpolitik wurde im Laufe der letzten 5 Jahre massiv zentralisiert. Die Entlohnung der Mitarbeiter folgt weltweit einem streng vorgegebenen Schema in dem die Gehaltsunterschiede zwischen den hierarchischen Ebenen prozentuell fixiert sind und nur die Höhe der Gehälter an die marktüblichen Voraussetzungen angepasst werden. Die ProCredit Holding investiert in Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter, in dem sie lokale Schulungen, und weiterführende Ausbildungen für Führungskräfte in den ProCredit Akademien ermöglicht. Die Holding betreibt 3 Akademien: Zentrale Akademie in Fürth (DE), Regionale Akademien in Skopje (Mazedonien) und Bogotá (Kolumbien). In diesen Akademien wird das mittlere Management allgemein geschult. Zudem gibt es ergänzende Kurse in den Bereichen Mathematik, Geschäftsprozesse, Projektmanagement und Englisch, die auch lokal angeboten werden.

5.4 SWOT-Analyse der ProCredit Gruppe

In diesem Teil der Fallstudie wird anhand der gesammelten Daten eine Analyse der Stärken und Schwächen der ProCredit Gruppe erstellt, und die Chancen und Risiken die das Marktumfeld für das Unternehmen birgt diskutiert.

5.4.1 Stärken

Die ProCredit Group ist in 21 Schwellen- und Entwicklungsländern vertreten, darunter 9 Länder in Ost-Europa, 7 in Latein-Amerika, 3 in Afrika und 2 in Asien. In den meisten Ländern, in denen sie vertreten sind (Ausnahmen: Kolumbien, Mexiko) verfügen die Tochtergesellschaften über einen substanziellen (10%-20%) bis marktbeherrschenden (50%+) Marktanteil. Diese starke Marktpräsenz kann als Stärke des Unternehmens gedeutet werden.

Aufgrund genauer Analyse der Verschuldungskapazität eines Kunden ist die Säumigkeitsrate (PAR > 90 days) äußerst gering. Per Juni 2012 lag die PAR > 90 days bei gerade mal 3,4%. Was eine weitere Stärke des Unternehmens ist.

Als weitere Stärken wurden die strenge Kontrolle der Tochterunternehmen und das Umsetzen von *best banking practices* in der gesamten Gruppe durch entsandte Senior Manager, die direkt bei der ProCredit Holding angestellt sind, sowie die breite Basis an Know-how auf allen Ebenen des operativen Geschäftes identifiziert. Das Ergebnis runden die breit angelegten Weiterbildungsprogramme für das gesamte Personal und die gefächerte Infrastruktur als Marktschöpfungsfaktoren ab.

5.4.2 Schwächen

Obwohl für MFI gängige Praxis, wurden die aufwendigen Prozesse die notwendig sind, um Mikrofinanzierungskunden zu betreuen (exakte Analyse des Investitionsvorhabens/der Verschuldungskapazität) vom Unternehmen als äußerst personalintensiv beschrieben. Diese Prozesse, genauso wie die dadurch steigenden Verwaltungskosten, die durch höhere Kreditzinsen kompensiert werden müssen, werden als interne Schwächen in der Unternehmensanalyse gedeutet.

Die Unternehmensstruktur und die zentralisierte Führung können zu geringeren Synergien führen, was eine weitere interne Schwäche darstellt.

5.4.3 Chancen

Durch die massiven Investitionen in die Qualität des Personals sollte die Bank in der Lage sein, sobald die Finanz-/Wirtschaftskrise überwunden ist, ihre Kunden optimal dabei zu unterstützen wieder zu investieren und dabei neue Arbeitsplätze zu generieren. Diese institutionelle Stabilität stellt eine deutliche Chance für das Unternehmen dar.

Aufgrund des bereits erworbenen Know-hows und der finanziellen Unabhängigkeit der ProCredit Gruppe, besteht die Möglichkeit, in weitere Länder zu expandieren. Obwohl dies

nicht Teil der derzeitigen Strategie ist, stellt diese wirtschaftliche Unabhängigkeit eine zusätzliche Chance im Sinne der SWOT-Analyse dar.

5.4.4 Risiken

Das Marktumfeld in dem MFI operieren ist sehr instabil und kann durch viele Faktoren negativ beeinflusst werden. Schwellen-Länder und vor allem Entwicklungsländer sind oft sehr labil in ihrer Gesetzgebung und ihren staatlichen Institutionen. Aus diesem Grund kann es passieren, dass sich die Rahmenbedingungen zum Teil fundamental ändern, wodurch die gesamte Geschäftsgrundlage mitunter gefährdet ist. Ein Beispiel hierfür ist der Markteintritt der ProCredit-Group in Sierra Leone. 2007 startete die ProCredit Gruppe per Greenfield Investment eine neue Tochtergesellschaft in Sierra Leone. 2010 änderte die Nationalbank von Sierra Leone die Eigenkapitalanforderungen. Diese konnte die ProCredit Bank Sierra Leone nicht erfüllen, wodurch die ProCredit Holding gezwungen war, ihre Tochter an die Ecobank Group zu verkaufen.¹⁵⁰ Solche Umstände werden als großes Risiko eingestuft.

Ein weiteres Risiko für MFI ist das Währungsrisiko. Als Beispiel dafür kann die Finanzmarktsituation in Bolivien beschrieben werden. USD ist die offizielle Währung des gesamten bolivianischen Finanzsektors, doch die Mehrheit der Mikrokredite wird immer noch in der Nationalwährung Boliviano (BOB) ausgegeben. Auf Grund des starken Wertverlustes des USD gegenüber dem BOB, wird auch der Großteil der Spareinlagen in BOB gehalten. Die Schwierigkeit aus dieser Situation entsteht dadurch, dass es für Finanzinstitutionen so gut wie unmöglich ist Finanzmittel in Boliviano zu beschaffen. Somit trägt die MFI das komplette Währungsrisiko.

Als Zinsrisiko werden geringe Margen auf Grund von niedrigen Zinsen, bei gleichbleibenden Personal- und Administrationskosten eingestuft.¹⁵¹

¹⁵⁰ Vgl. www.kfw-entwicklungsbank.de [Zugriff: 28.08.2012].

¹⁵¹ Vgl. Robledo (2008), S. 3.

Die Gefahren, die für MFI durch die Überschuldung von Kunden eintreten, entstehen durch die große Konkurrenz und den einfacheren Zugang zu Krediten innerhalb des ausländischen Marktes. Insbesondere Kunden die unter der Armutsgrenze leben, könnten das erworbene Geld für Konsumgüter um den täglichen Bedarf der Familie zu decken ausgeben, anstatt es wie von der MFI geplant für einen unternehmerischen Zweck zu investieren um daraus mehr Kapital zu schöpfen und den Kredit zurückzuzahlen.¹⁵²

Risiken durch einen hohen Fremdkapitalanteil im Unternehmensvermögen führen dazu, dass die MFI auf Grund von Kapitalmangel nicht in der Lage ist auf wirtschaftliche Veränderungen und Erschütterungen zu reagieren und drohende Verluste zu decken.¹⁵³

5.4.5 Strategieauswahl

Die ProCredit Gruppe weist einige Stärken gegenüber wenigen Schwächen auf. Die identifizierten Chancen sind wenige an der Zahl, bergen aber ein großes Erfolgspotential. Denen gegenüber steht eine hohe Anzahl von Risiken, die die ProCredit Gruppe durch Prozessmanagement und interne Strukturen (Überschuldung von Kunden) und wirtschaftliche Unabhängigkeit (Fremdenkapitalrisiko) gut abwehren kann.

Basierend auf der Unternehmensgeschichte, kann festgestellt werden, dass die ProCredit Gruppe in den letzten Jahren eine Absicherungsstrategie verfolgt. In dem die ProCredit Holding starke Kontrolle über die Tochterinstitutionen ausübt, die Geschäftsanteile einer Vielzahl von Investoren aufgekauft hat, seriöse und vielfältige Weiterbildungsprogramme installiert hat und detaillierte Prozesse im Rahmen der Kreditvergabe etabliert hat, wirkt sie mit Hilfe ihrer eigenen Stärken den potentiellen Marktrisiken entgegen.¹⁵⁴

¹⁵² Vgl. Robledo (2008), S. 1f.

¹⁵³ Vgl. Robledo (2008), S.4.

¹⁵⁴ Vgl. oben 4.1.

Mit dieser Strategie hat die Gruppe ein auf Nachhaltigkeit und wirtschaftlicher Unabhängigkeit basierendes Geschäftsmodell etabliert und somit zur Entwicklung der Finanzmärkte in vielen Ländern beigetragen.

5.5 EPRG Profil der ProCredit Gruppe

Die ProCredit Gruppe wird sehr zentralisiert geführt. Alle strategischen Entscheidungen werden von der Mutter vorgegeben und zu den Töchtern transferiert. Obwohl die Ziele und die Strategien der Gruppe geozentrischer Natur sind, ist die Richtung in der sie vorgegeben werden *top—down*, was charakteristisch ist für eine ethnozentrische Strategie. Die ProCredit Holding, als Mehrheitseigentümer, behält das Vorrecht über die Ressourcenverteilung zu entscheiden. Die Struktur der Gruppe ist hierarchisch, die Unternehmenskultur wird stark von der Mutter beeinflusst.

Ähnlich der Firmenorientierung, verhält sich die Gruppe auch auf der funktionellen Ebene. Die Entscheidungen über die Produktpalette, sowie die Produktplanung erfolgen durch die Mutter. In allen Niederlassungen werden Führungspositionen durch entsandte Mitarbeiter besetzt. Es gibt ein zentral vorgegebenes Schema der Entlohnung, sowie Fortbildungsprogramme, die die Mitarbeiter lokal oder in den ProCredit Akademien absolvieren müssen. Die Unternehmensprozesse sind standardisiert und unterliegen einer ausgeprägten Kontrolle seitens der ProCredit Holding.

Aus der Sicht von Perlmutter und Heenan kann das EPRG Profil der ProCredit Gruppe als vorwiegend Ethnozentrisch bezeichnet werden. Die wenigen geozentrischen Eigenschaften sind Branchen- und/oder Eigentumsstruktur bedingt.

Tabelle 5: EPRG Profil der ProCredit Gruppe

Firmenorientierung	Ethnozentrisch	Polyzentrisch	Regiozentrisch	Geozentrisch
Mission und Ziele				x
Führung				
Richtung der Zielsetzung	x			
Kommunikation	x			
Ressourcenverteilung	x			
Strategie				x
Struktur	x			
Unternehmenskultur	x			
Funktionsbereiche	Ethnozentrisch	Polyzentrisch	Regiozentrisch	Geozentrisch
Technologie				
Produktion	x			
Marketing				
Produktplanung	x			
Marketing Mix Entscheidungen				x
Finanzen				
Ziel				x
Beziehungen				x
Personal				
Personaleinsatz	x			
Kontrolle	x			

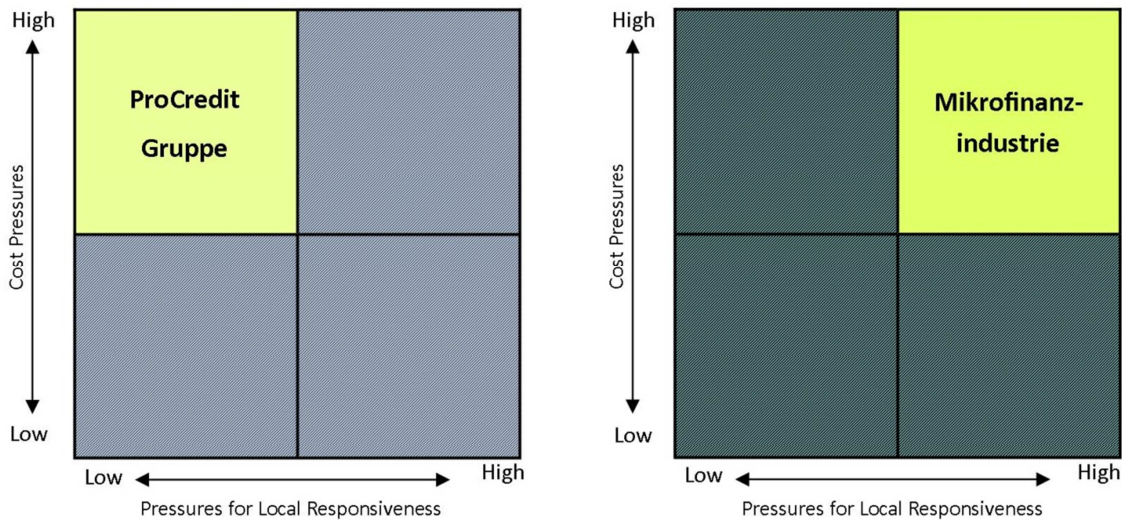
Quelle: Adaptiert nach Perlmutter (1984) und Perlmutter und Heenan (1979).

5.6 Strategische Orientierung nach Bartlett und Ghoshal

Die ProCredit Gruppe strebt mit ihren stark standardisierten Prozessen und Produkten, eine Minimierung der Transaktionskosten an. Die starke Kontrolle der Mutter, die sie über die Töchter ausübt zeugt von einem hohen Grad an Integration und einem niedrigen Anpassungsgrad. Die ProCredit Gruppe arbeitet kostenorientiert, jedoch auf Grund ihrer Tätigkeit nicht ausbeuterisch. Die Positionierung der Mutter im oberen linken Quadranten, unterscheidet sich von der Positionierung der Mikrofinanzindustrie an sich(s. Abb. 16). Doch auf Grund der oben präsentierten Informationen, ist diese Positionierung mit der

institutionellen Orientierung der ProCredit Holding zu rechtfertigen. Somit kann gesagt werden, dass im Sinne der vier strategischen Orientierungen nach Bartlett und Ghoshal, die ProCredit Gruppe als globales Unternehmen zu charakterisieren ist.

Abb. 16: Positionierung der ProCredit Gruppe nach Bartlett und Ghoshal



Quelle: adaptiert nach Hill und Johnes (1995), S. 233.

5.7 Hypothesenbewertung und Fazit

Die ProCredit Gruppe ist Marktführer in den meisten Ländern in denen sie operiert. Laut eigenen Angaben und der MIX Ratings ist die Gruppe wirtschaftlich unabhängig und ihre Tätigkeiten Nachhaltig. Die ProCredit Gruppe behauptet sich am Markt mehr durch die etablierten Standards und die Effizienz von Prozessen, Personal und Geschäftsabwicklungen, als durch Produktdifferenzierung. Hiermit wird die H1 Hypothese, bei der die Behauptung aufgestellt wurde, dass Anpassungsfähigkeit im Sinne von Produktdiversifikation ausschlaggebend ist für eine nachhaltig operierende MFI, nicht bestätigt.

Aus Sicht des Markteintritts muss gesagt werden, dass die ProCredit Holding eine Verfechterin des Greenfield Investments ist. Seit der ersten gegründeten Mikrofinanzbank in Bosnien und Herzegovina 1997 verfolgt die Gruppe, abgesehen von wenigen Rückschlägen, erfolgreich diese Strategie. Dass Greenfield Investment eine Markteintrittsform mit Potential für starke Kontrolle ist, beweist sich auch in dieser Studie anhand der oben diskutierten

strategischen Orientierung der ProCredit Holding. Die Mutter spiegelt sich in allen Prozessen, Produkten und Entscheidungen, die Töchter betreffend, wieder. Der Unternehmenserfolg spricht dafür, dass die Wahl des Markteintritts für die Gruppe die bestmögliche Entscheidung darstellt. Somit bestätigt sich die H2 Hypothese, die die Verbindung zwischen wirtschaftlicher Unabhängigkeit und Markteintrittsform darstellt.

Aus Sicht der MF, liegt der Kundenfokus der ProCredit Gruppe eher im oberen Bereich unter und über der Armutsgrenze. Mit diesem Ansatz können die ProCredit Banken viele Mikrofinanzierungskunden in Entwicklungs- und Schwellenländern erreichen. Durch die formelle und institutionelle Struktur der Gruppe, wird es aber nicht möglich sein die Menschen, deren Existenz weit unter der Armutsgrenze liegt ins Kundenportfolio mitaufzunehmen.

6. Conclusio

Das Ziel dieser Arbeit war es, einen Überblick über Mikrofinanzierung, Mikrofinanzinstitutionen und die in Frage kommenden Internationalisierungs-Strategien für diese Unternehmen zu geben. Mit Hilfe der Fallstudie über die ProCredit Gruppe, die zu den führenden gewinnorientierten MFI gehört, wollte ich die Verbindung zwischen dem Mikrofinanzsektor und der Internationalisierungsstrategie des Unternehmens herstellen. Diese Studie sollte zeigen wie strategische Entscheidungen den Erfolg in Bezug auf MF beeinflussen.

Es hat sich gezeigt, dass die Gruppe einen institutionellen Ansatz der MF vertritt und dass die Geschäftsleitung sich von dem, durch das *International Year of Microfinance 2005* entstanden, Hype um MF distanziert.

Es wurde festgestellt, dass der Kundenfokus der ProCredit Banken sich auf wohlhabendere und wirtschaftlich aktive, arme Menschen richtet und sich damit von dem Fokus vieler non-profit Organisationen unterscheidet. Um die ganz armen Kunden in die Finanzindustrie einzuschließen, werden MFI gebraucht, die den *welfarist* Ansatz verfolgen. Das Kundensegment hat aber in diesem Sinne keine Aussagekraft über das soziale Engagement des Unternehmens und die Auswirkungen der sozialen Verantwortung auf die Kunden.

Die ProCredit Banken sind kommerzielle Mikrofinanzbanken, die gewinnorientiert arbeiten. Laut der Unternehmenshomepage sorgen eben diese Gewinnorientierung und die kommerzielle Ausrichtung der Gruppe dafür die Nachhaltigkeit und die wirtschaftliche Unabhängigkeit, frei von Spenden und Subventionen aufrecht zu erhalten, was bei den meisten lokaltätigen Mikrofinanz-NGOs nicht der Fall ist.

Es wurden im Rahmen der Studie 2 strategische Profile der ProCredit Gruppe erstellt, ein EPRG Profil und ein Profil nach Bartlett und Ghoshal. Sie haben gezeigt, dass die ProCredit Gruppe vorwiegend ethnozentrisch orientiert ist und dass die Gruppe eine globale

Internationalisierungsstrategie verfolgt. Die Hypothese, dass die Nachhaltigkeit der MFI von Marktanpassung abhängt wurde dadurch nicht bestätigt.

Die SWOT-Analyse hat ergeben, dass die ProCredit Gruppe eine Absicherungsstrategie verfolgt und die Unternehmensstärken zur eigenen Absicherung gegen Umweltrisiken, insbesondere in den letzten Jahren erfolgreich einsetzt.

Die Greenfield Investment Markteintrittsstrategie der Gruppe wurde diskutiert und die Hypothese, in der wirtschaftliche Unabhängigkeit der MFI mit kontrollintensiver Markteintrittsform verbunden wird, wurde bestätigt.

Somit kann gesagt werden, dass die großen, regulierten und gewinnorientierten MFI noch nicht dazu bereit sind die non-profit Organisationen zu ersetzen. Vielmehr kann durch diese Vielfaltigkeit an MFI die Nachfrage effizienter gedeckt und auf Kundenbedürfnisse genauer eingegangen werden.

Literaturverzeichnis

- BARTLETT, C.A., GHOSHAL and S., BIRKINSHAW, J. (2003) *Transnational Management: Text, Cases, and Reading in Cross-Border Management*. 4th Edition, McGraw Hill Higher Education.
- BROCK, D.M. (2005) Multinational acquisition integration: the role of national culture in creating synergies. *International Business Review*, Vol. 14: 269-288.
- CULL, R., DEMIRGÜÇ-KUNT, A. AND MORDUCH, J. (2007) Financial Performance and Outreach: A Global Analysis of Leading Microbanks. *The Economic Journal*, February, Vol. 117, Iss. 517: F107-F133.
- EISENHARDT, K.M. (1989) Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, Vol. 14, No.4, Oct.: 532-550.
- HARTEL, D.H. (2009) *Consulting und Projektmanagement in Industrieunternehmen: Praxisleitfaden mit Fallstudien*. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München.
- HARZING, A. (2002) Acquisitions versus greenfield investments: International strategy and management of entry modes. *Strategic Management Journal* Vol. 23, Iss. 3: 211-272.
- HELMS, B. (2006) *Access for All: Building Inclusive Financial Systems*. The International Bank for Reconstruction and Development/ The World Bank: Washington, D.C.
- HENNART, J.-F. and PARK, Y.-R. (1993) Greenfield vs. Acquisition: The Strategy of Japanese Investors in the United States. *Management Science*, Vol. 39, No.9, Sept.: 1054-1070.
- HILL, CH.W.L. and JONES, G.R (1995) *Strategic Management: An Integrated Approach*. Third Edition, Houghton Mifflin Company: 224-239.
- HILL, CH.W.L. and JONES, G.R. (2009) *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*. Ninth Edition, SOUTH-WESTERN CENGAGE Learning, Mason, OH.
- IKECHI, E. and SIVAKUMAR, K. (1998) Foreign Market Entry Mode Choice of Service Firms: A Continveny Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, No. 4: 274-292.
- JOHNSON, D. and TURNER, C. (2010) *International Business: Themes and issues in the modern global economy*. Second Edition, Routledge, Abingdon.
- LEDGERWOOD, J. (2000) *Microfinance Handbook: An Institutional and Financial Perspective*. 3rd Printing, The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank: Washington, D.C.
- LEDGERWOOD, J. and WHITE V. (2006) *Transforming Microfinance Institutions: Providing Full Financial Services to the Poor*. The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank, Washington, D.C.
- O'ROURKE, A. (2006) Public-Private Partnerships: The Key to Sustainable Microfinancing. *Law and Business Review of the Americas*, Spring, Vol. 12, Iss. 2: 179-199.

- OECD (2002) *Foreign Direct Investment for Development: Maximising Benefits, Minimising Costs*. June, OECD Publications Service, Paris.
- PAUL, J. (2008) *International Business*. Fourth Edition, PHI Learning Private Limited, New Delhi.
- PERLMUTTER, H.V. (1995) The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation, *Transitional Management: Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management*, Second Edition, Bartlett, C.A. and Ghoshal, S., IRWIN: 73-101.
- PERLMUTTER, H.V. and CHAKRAVARTHY, B.S. (1985) Strategic Planning for A Global Business. *Columbia Journal of World Business*, Summer: 3-10.
- SCHMIDT, R.H. and MOISA, N. (2005) Public-Private Partnerships for Financial Development in Southern Europe. *EU-Accession – Financial Sector Opportunities and Challenges for Southeast Europe*, Matthäus-Maier, I. und von Pischke, J.D., Springer, Berlin.
- SEGAL-HORN, S. and FAULKNER, D. (1999) *The Dynamics of International Strategy*. 1st Edition, Thomson Learning, London.
- SEGAL-HORN, S. and FAULKNER, D. (2009) *Understanding Global Strategy*. Cengage Learning EMEA, Andover.
- TEECE, D.J. (1986) Transactions Cost Economics and the Multinational Enterprise: An Assessment. *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 7: 21-45.
- WOLLER, G.M., DUNFORD, C. and WOODWORTH, W. (1999) Where to Microfinance. *International Journal of Economic Development*, Vol. 1, No. 1: 29-64.
- YIN, R. K. (2002) *Case Study Research: Design and Methods*. Third Edition, SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.

Online Quellen

- BAYDA, M., GRAHAM, D. and VALENZUELA, L. (1998) Commercial Banks in Microfinance: New Actors in the Microfinance World. *Focus*, No. 12, July, CGAP, Washington, D.C.
URL: <http://www.cgap.org/gm/document-1.9.2557/FN12.pdf> [Zugriff: 04.09.2012].
- CGAP (2004) Key Principles of Microfinance. CGAP, Washington, D.C.
URL: <http://www.cgap.org/gm/document-1.9.2747/KeyPrincMicrofinance CG eng.pdf> [Zugriff: 04.09.2012].
- COHEN, M. (2003) The Impact of Microfinance. *CGAP Donor Brief*, July, no. 13, CGAP, Washington, D.C.
URL: <http://www.cgap.org/gm/document-1.9.2407/DonorBrief 13.pdf> [Zugriff: 04.09.2012].

CONSULTATIV GROUP TO ASSIST THE POOR (CGAP)

URL: <http://www.cgap.org> [Zugriff: 04.09.2012].

DELFINER, M. and PERON, S. (2007) Commercial Banks and Microfinance. Jun, BRAC.

URL: <http://www.microfinancegateway.org/p/site/m/template.rc/1.9.50625/>
[Zugriff: 30.08.2012].

GAUL, S. (2011) Defining responsible financial performance: the role of profits. *MicroBanking Bulletin*, May, Microfinance Information eXchange.

URL: <http://www.themix.org/publications/microbanking-bulletin/2011/05/microfinance-profits> [Zugriff: 03.09.2012].

INTERNATIONALE PROJEKT CONSULT GMBH

URL: www.ipcgmbh.com/front_content.php [Zugriff: 28.08.2012].

INTERNATIONAL YEAR OF MICROCREDIT

URL: <http://www.yearofmicrocredit.org/> [Zugriff: 17.06.2012].

ISERN, J. and PORTEOUS, D. (2005) Commercial Banks and Microfinance: Evolving Models of Success. *Focus Note*, June, No. 28, CGAP, Washington, D.C.

URL: <http://www.cgap.org/gm/document-1.9.2572/FN28.pdf> [Zugriff: 04.09.2012].

LANCELES, D. and MENDELSON, S. (2011) *Microfinance Banana Skins 2011*. Februar, CSFI, New York.

URL: <http://www.cgap.org/p/site/c/template.rc/1.9.49643/> [Zugriff: 04.09.2012].

LITTLEFIELD, E., MORDUCH, J. and HASHEMI, S. (2003) Is Microfinance an Effective Strategy to Reach the Millenium Developpment Goals? *Focus Note*, Jan., No. 24, CGAP, Washington, D.C.

URL: <http://www.cgap.org/gm/document-1.9.2568/FN24.pdf> [Zugriff: 04.09.2012].

MICROFINANCE INFORMATION EXCHANGE

URL: <http://www.themix.org/> [Zugriff: 03.09.2012].

PROCREDIT HOLDING (2006) *Annual Report 2006*, ProCredit Holding, Frankfurt.

URL: http://www.procredit-holding.com/front_content.php?idcat=26
[Zugriff: 06.09.2012].

PROCREDIT HOLDING (2011) *Annual Report 2011*, ProCredit Holding, Frankfurt.

URL: http://www.procredit-holding.com/upload/pdf/AnnualReports/Annual_Report_2011/pch_AR_2011_15-05.pdf [Zugriff: 06.09.2012].

PROCREDIT HOLDING

URL: http://www.procredit-holding.com/front_content.php?idcat=22
[Zugriff: 06.09.2012].

- REILLE, X. and GLISOVIC-MEZIERES, J. (2009) Microfinance Funds Continue to Grow Despite the Crisis. *Brief*, April, CGAP, Washington D.C.
URL: http://www.cgap.org/gm/document-1.9.34437/BR_Microfinance_Funds_Continue_to_Grow.pdf [Zugriff: 04.09.2012].
- ROBLEDO, C. (2008) Managing the Risks of Growth in Microfinance: A Case Study of Bolivia. *MicroBanking Bulletin*, Iss. 17, Autumn: 1-4.
URL: [http://www.themix.org/sites/default/files/MBB%2017%20-%20Managing%20Risks%20of%20Growth%20\(Bolivia\).pdf](http://www.themix.org/sites/default/files/MBB%2017%20-%20Managing%20Risks%20of%20Growth%20(Bolivia).pdf) [Zugriff: 03.09.2012].
- SCRONCE, E. (2012) International Women's Day: Closing the Gender Gap is Good Business Sense. *CGAP Microfinance Blog*, March, CGAP.
URL: <http://microfinance.cgap.org/2012/03/08/international-women%E2%80%99s-day-closing-the-gender-gap-is-good-business-sense/#more-4058> [Zugriff: 04.09.2012].
- THE NATIONAL COUNCIL FOR PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS
URL: <http://www.ncppp.org/howpart/index.shtml> [Zugriff: 03.09.2012].
- WHILEY, C., KEMPSON, E. and EVERS, J. (2000) Banks and Micro-lending: Support, Co-operation and Learning. April, Version 1, pfrc und iff, Hamburg.
URL: http://www.eversjung.de/ceemes/page/show/512_mikrofinanzierung [Zugriff: 04.09.2012].
- www.amberscocal.com
URL: <http://www.amberscocal.com/gawa-microfinance-fund> [Zugriff: 28.08.2012].
- www.globalissues.org
URL: <http://www.globalissues.org/article/26/poverty-facts-and-stats> [Zugriff: 04.09.2012].
- www.ifad.org
URL: <http://www.ifad.org/media/news/2004/150204.htm> [Zugriff: 04.09.2012].
- www.kfw-entwicklungsbank.de
URL: http://www.kfw-entwicklungsbank.de/ebank/DE_Home/Evaluierung/Ergebnisse_und_Veroeffentlichungen/PDF-Dokumente_R-Z/Sierra_Leone_Mikrofinanz_2011_D.pdf [Zugriff: 28.08.2012].
- www.microfinancefocus.com
URL: <http://www.microfinancefocus.com/mffnews/sks-microfinance-linked-suicides-andhra-pradesh> [Zugriff: 04.09.2012].
- www.moneyhouse.ch
URL: http://www.moneyhouse.ch/u/responsability_participations_ag_CH-020.3.037.867-6.htm [Zugriff: 28.08.2012].

www.wirtschaftslexikon24.net

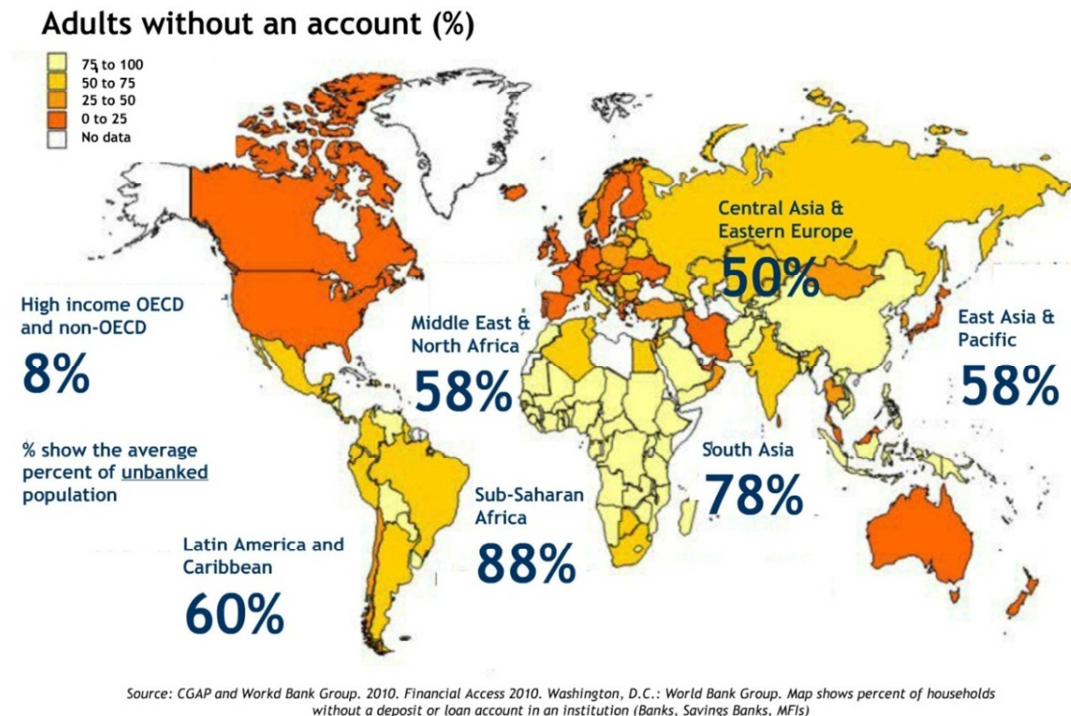
URL: <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/kommanditgesellschaft-auf-aktien-kgaa/kommanditgesellschaft-auf-aktien-kgaa.htm> [Zugriff: 17.06.2012].

YUNUS, M. (2006) The Nobel Peace Prize Lecture. *Nobel Lecture*, December 10, Oslo.

URL: <http://www.muhammadyunus.org/Nobel-Peace-Prize/the-nobel-prize-lecture/>
[Zugriff: 01.09.2012].

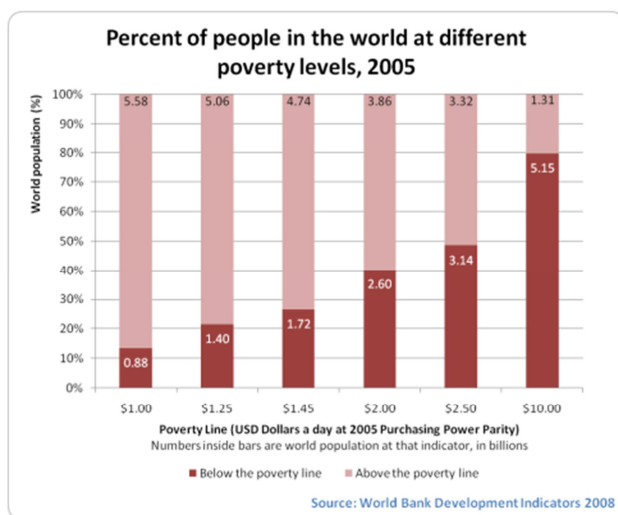
Anhang

Abb. 17: Access to Financial Services



Quelle: www.themix.org [Zugriff: 03.09.2012].

Abb. 18: Poverty Levels



Quelle: <http://www.globalissues.org/article/26/poverty-facts-and-stats> [Zugriff: 04.09.2012].

Tabelle 6: Orientation of the Firm under Different EPRG Profiles

EPRG PROFILE:

ORIENTATION OF THE FIRM	ETHNOCENTRIC	POLYCENTRIC	REGIOCENTRIC	GEOCENTRIC
1. MISSION	Profitability (viability)	Public acceptance (legitimacy)	Both profitability and public acceptance (viability and legitimacy)	
2. GOVERNANCE	Top down	Bottom up (each subsidiary decides upon local objectives)	Mutually negotiated between region and its subsidiaries	Mutually negotiated at all levels of the corporation
• Direction of goal settings				
• Communication	Hierarchical, with headquarters giving high volume of orders, commands and advice	Little communication to and from headquarters and between subsidiaries	Both vertical and lateral communication within region	Both vertical and lateral communication within the company
• Allocation of resources	Investment opportunities decided at headquarters	Self-supporting subsidiaries, no cross-subsidies	Regions allocate resources under guidelines from headquarters	World wide projects allocation influenced by local and headquarters' managers
3. STRATEGY	Global integrative	National responsiveness	Regional integrative and national responsiveness	Global integrative and national responsiveness
4. STRUCTURE	Hierarchical product divisions	Hierarchical area divisions, with autonomous national units	Product and regional organizations tied through a matrix	A network of organizations, (including some stakeholders and competitor organizations)
5. CULTURE	Home country	Host country	Regional	Global

Quelle: Perlmutter (1984), Perlmutter und Heenan (1979), zitiert nach Perlmutter und Chakravorthy (1985), S. 5 [Herv. durch Verf.].

Tabelle 7: EPRG Profile in Different Functional Areas

EPRG PROFILE:

FUNCTIONAL AREA	ETHNOCENTRIC	POLYCENTRIC	REGIOCENTRIC	GEOCENTRIC
TECHNOLOGY Production technology	Mass production	Batch production	Flexible manufacturing	Flexible manufacturing
MARKETING Product planning	Product development determined primarily by the needs of home country customers	Local product development based on local needs	Standardize within region, but not across	Global product, with local variations
Marketing mix decisions	Made at headquarters	Made in each country	Made regionally	Made jointly with mutual consultation
FINANCE Objective	Repatriation of profits to home country	Retention of profits in host country	Redistribution within region	Redistribution globally
Financing relations	Home country institutions	Host country institutions	Regional institutions	Other global institutions
PERSONEL PRACTICES Perpetuation	People of home country for key positions everywhere in the world	People of local nationality developed for key positions in their own country	Regional people developed for key positions anywhere in the region	Best people everywhere in the world developed for key position everywhere in the world
Evaluation and control	Home standards applied for persons and performance	Determined locally	Determined regionally	Standards which are universal, weighted to suit local conditions

Quelle: Perlmutter (1984), Heenan und Perlmutter (1979), zitiert nach Chakravarthy und Perlmutter (1985), S. 6 [Herv. durch Verf.].

Tabelle 8: The Advantages and Disadvantages of the Four Traditional Strategies according to Bartlett and Ghoshal

Strategy	Advantages	Disadvantages
Global	• Ability to exploit experience-curve effects • Ability to exploit location economies	• Lack of local responsiveness
International	• Transfer of distinctive competencies to foreign markets	• Lack of local responsiveness • Inability to realize location economies • Failure to exploit experience-curve effects
Multidomestic	• Ability to customize product offerings and marketing in accordance with local responsiveness	• Inability to realize location economies • Failure to exploit experience-curve effects • Failure to transfer distinctive competencies to foreign markets
Transnational	• Ability to exploit experience-curve effects • Ability to exploit location economies • Ability to customize product offerings and marketing in accordance with local responsiveness • Reaping benefits of global learning	• Difficulties in implementation because of organizational problems

Quelle: Hill und Jones (1995), S. 239.

Tabelle 9: Eigentümerstruktur der ProCredit Gruppe

Institution	Shareholder	Paid-in Capital	in %
ProCredit Holding AG (Stand 09/2011)			
	IPC GmbH	\$ 41.109.000	18,3
	IPC-Invest GmbH & Co. KG	\$ 17.384.000	7,7
	KfW	\$ 31.589.000	14
	DOEN	\$ 30.899.000	13,7
	IFC	\$ 23.891.000	10,6
	TIAA-CREF	\$ 23.076.000	10,2
	Omidyar-Tufts Microfinance Fund	\$ 13.179.000	5,9
	BIO	\$ 13.134.000	5,8
	FMO	\$ 12.281.000	5,5
	responsAbility	\$ 9.684.000	4,3
	PROPARCO	\$ 4.545.000	2
	Fundasal	\$ 4.452.000	2
ProCredit Bank Albania	ProCredit Holding AG		80
	Commerzbank		20
ProCredit Bank Armenia	ProCredit Holding AG		68,5
	KfW Bankengruppe		14,9
	Europäische Bank		16,7
Banco Los Andes ProCredit	ProCredit Holding AG		99,97
	others		0,03
ProCredit Bank Bosnia + Herzegovina	ProCredit Holding AG		93,6
	Commerzbank		6,4
ProCredit Bank Bulgarien	ProCredit Holding AG		80,3
	Commerzbank		19,7
Banco ProCredit Colombia	ProCredit Holding AG		91
	others		9
ProCredit Bank Congo	ProCredit Holding AG		65,5
	KfW		12
	IFC		9
	DOEN		7,5
	BIO		6
	others		0,001
Banco ProCredit Ecuador	ProCredit Holding AG		93,1
	DOEN		6,9
Banco ProCredit El Salvador	ProCredit Holding AG		99,9
	others		0,1
ProCredit Bank Georgia	ProCredit Holding AG		100
ProCredit Bank Ghana	ProCredit Holding AG		94,6
	DOEN		5,4
Banco ProCredit Honduras	ProCredit Holding AG		83,8
	others		12,7
	DOEN		3,5

ProCredit Bank Kosovo	ProCredit Holding AG		83,3
	Commerzbank		16,7
ProCredit Bank Macedonia	ProCredit Holding AG		87,5
	Europäische Bank für Wiederaufbau und Entwicklung		12,5
ProCredit Mexico	ProCredit Holding AG		89,5
	DOEN		1,2
	others		9,3
ProCredit Bank Moldova	ProCredit Holding		84,2
	KfW		9,6
	DOEN		6,3
Banco ProCredit Mozambique	ProCredit Holding AG		85,5
	DOEN		12,1
	others		2,3
Banco ProCredit Nicaragua	ProCredit Holding AG		93,28
	DOEN		6,67
	others		0,04
Pro Credit Bank Romania	ProCredit Holding AG		32,2
	Commerzbank		21
	Europäische Bank für Wiederaufbau und Entwicklung		16,5
	KfW		13,2
	IFC		12,1
	IPC		5
ProCredit Bank Serbia	ProCredit Holding AG		83,3
	Commerzbank		16,7
ProCredit Bank Ukraine	ProCredit Holding AG		45,7
	KfW		39,1
	Europäische Bank für Wiederaufbau und Entwicklung		15,2

Quelle: Adaptiert nach www.procredit-holding.com [06.09.2012].

Kurzzusammenfassung

Der Trend zur Globalisierung lässt die Mikrofinanzindustrie nicht außen vor. Seit *The International Year of Microfinance 2005*, wird Mikrofinanzierung nicht mehr als Nischensektor innerhalb der Finanzindustrie gesehen und entwickelt sich in Richtung große, formelle und vielseitige Mikrofinanzinstitutionen, die in der Lage sind die enorme Nachfrage zu befriedigen. Nach 30 Jahre Mikrofinanzierung gewinnen ausländische Investoren und Banken (sowohl Mikrofinanzbanken, als auch kommerzielle Banken mit in Richtung Mikrofinanzierung erweitertem Geschäftsfeld) immer mehr an Bedeutung. Für diese internationalen Akteure, spielt die Internationalisierungsstrategie, die sie verfolgen eine entscheidende Rolle für den Erfolg ihres Vorhabens. Es ist die Rede von inklusiven Finanzsystemen, die jedem einen freien Zugang zu Finanzmitteln ermöglichen.

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Internationalisierungsstrategie einer gewinnorientierten Mikrofinanzbank. Es wird das Thema Mikrofinanzierung erläutert. Der *institutionists* und der *welfairists* Ansätze werden diskutiert. Unterschiedliche Formen von Mikrofinanzinstitutionen werden vorgestellt, wobei der Fokus auf die Rolle der Banken in der Mikrofinanzindustrie liegt. Es werden die Internationalisierungsstrategie Modelle nach Bartlett und Ghoshal, sowie Perlmutter und Heenans EPRG Modell erläutert und die Wahl des Markteintritts diskutiert. Anhand der ProCredit Gruppe Fallstudie wird analysiert, wie sehr diese zwei strategischen Entscheidungen den Erfolg einer gewinnorientierten Mikrofinanzinstitution im Sinne von Mikrofinanzierung beeinflussen. Dazu werden zwei Hypothesen aufgestellt in denen die Verbindung von strategischen Entscheidungen und das nachhaltige und unabhängige operieren der Mikrofinanzinstitution hergestellt wird.

Abstract

Today microfinance as well as other industries follows the trends towards globalization. Since *The International Year of Microfinance 2005* microfinance goes to another direction and is no longer seen as a niche financial sector and a business opportunity for only non-profit and/or non-regulated microfinance institutions. More and more big international investors both private (who invest directly in microfinance) and commercial banks (scaling-down their business) are involved in microfinance. These big formalized and regulated microfinance institutions are seen at the right institution which can cover the huge demand on microfinance services for the poor. The right internationalization strategy is a crucial part in being sustainable and reaching self-sufficiency. We talk about inclusive financial systems and the right of all people to have access to financial resources.

The main topic of this thesis is the internationalization strategy of a for-profit microfinance bank. Microfinance and the approaches of *institutionists and welfairists* are explained. The different types of microfinance institutions focused on microfinance and commercial banks are shown. The model of Bartlett and Ghoshal as well as Perlmutter's and Heenan's EPRG model of internationalization strategy are discussed and an attention to market entry strategies is given. Two hypotheses are made regarding the role of strategic decisions and how they influence the microfinance institution's success is examined. Within the case study of the ProCredit Group the author tried to find the link between internationalization strategy and the sustainability and self-sufficiency of a microfinance institution.

CV

RUMIANA MAIER

rumiana.maier@gmail.com

Mobil: +43 676 4305652

PERSÖNLICHE DATEN

Staatsangehörigkeit:	Österreich (seit 2006)
Geburtsdatum	24.03.1977
Geburtsort:	Plovdiv, Bulgarien
Familienstand:	verheiratet, 2 Kinder

AUSBILDUNG

März 2004 – Sept. 2012	Universität Wien Diplomstudium Internationale Betriebswirtschaft Spezialisierungen: International Management, International Industrial Management
Okt. 1995 – 2002	Universität für Musik und darstellende Kunst Wien Diplomstudium Tonmeister (2000 – 2002) Konzertfachstudium Hauptfach Viola (1995 – 2000)
1987 – 1995	Musikgymnasium „Dobrin Petkov“, Plovdiv Bulgarien maturiert als Privatschülerin Sept. 2003

BERUFSERFAHRUNG

seit Jän. 2001	Vienna Symphonic Library GmbH, 1230 Wien Audio Engineer
Nov. 2005 – Jän. 2006	Vienna Symphonic Library GmbH, 1230 Wien Assistentin der Geschäftsführung
1996 – 2005	als Musikerin für div. Konzertagenturen, Vereine, Orchester, Theater und Aufnahmestudios tätig

ZUSÄTZLICHE BERUFSERFAHRUNG

Feb. – März 1998	Teleperformance Unternehmensberatung GmbH, 1050 Wien
Aug. – Sept. 1996	Teleperformance Unternehmensberatung GmbH, 1050 Wien

EDV

ausgezeichnete MS Office Kenntnisse

Sehr gute Kenntnisse von Windows und Mac OS X

Sehr gute Kenntnisse div. Audioediting- und Notations-Software

SPRACHEN

Bulgarisch – Muttersprache

Deutsch – fließend

Englisch – sehr gut in Wort und Schrift

Russisch – gut in Wort und Schrift

FREIZEITAKTIVITÄTEN

Joggen, Yoga, Ski, Kochen, Musik, Lesen, Kinder