



Finanzgruppe

Sparkassenstiftung für  
internationale Kooperation

„Partnerinstitutionen als Wissensvermittler“  
– Faktoren für den langfristigen Erfolg von  
Partnerinstitutionen der Sparkassenstiftung





# Finanzgruppe

## Sparkassenstiftung für internationale Kooperation

### **Sparkassen und Mikrofinanzierung**

Vor etwa 200 Jahren erlebte Europa eine wirtschaftliche und soziale Zeitenwende, den Beginn der Industriellen Revolution. Schlagworte wie Bevölkerungsexplosion, Massenarmut, Hunger, Landflucht, Ausbeutung und Kinderarbeit prägten diese Zeit. Verschärft wurde die Lage dadurch, dass sich gleichzeitig die ständische Gesellschaftsstruktur auflöste und zahlreiche traditionelle Vor- und Fürsorgeeinrichtungen verschwanden.

Ein innovativer Ansatz, um die wirtschaftliche und soziale Situation der Menschen zu verbessern, war in dieser Zeit die Gründung von Sparkassen. Hiermit sollte gerade den ärmeren Bevölkerungsschichten die Möglichkeit gegeben werden, Ersparnisse sicher und zinsbringend anzulegen. Und um Zinsen zahlen zu können, mussten die Sparkassen die hereingenommenen Gelder anlegen. Sie taten dies, indem sie Kleinkredite an lokale Handwerker, Händler und Bauern vergaben und den Aufbau der lokalen Infrastruktur finanzierten. So erzielten die Sparkassen und ihre angeschlossenen Leihkassen – quasi die Kreditabteilungen der Sparkassen – eigene Zinseinnahmen und förderten die lokale Wirtschaftsentwicklung.

Damals wie heute ist das Instrument „Sparkasse“ – bzw. in seiner aktuellen Ausprägung als Mikrofinanzierung – ein wichtiger und erfolgreicher Baustein für die wirtschaftliche und soziale Entwicklung.

### **Sparkassen und Entwicklungshilfe**

Mitte der 60er Jahre erhielt die deutsche Sparkassen-Finanzgruppe erstmals Anfragen aus Afrika und Lateinamerika, Mikrofinanz-Institute und regionale Banken bei deren Aufbau zu beraten und zu unterstützen. Dies war der Beginn

eines intensiven und nachhaltigen entwicklungspolitischen Engagements der Sparkassen-Finanzgruppe. Viele Jahre hat der Deutsche Sparkassen- und Giroverband (DSGV) diese Arbeit geleistet, die dann mit der Gründung der Sparkassenstiftung für internationale Kooperation im Jahr 1992 ausgebaut, systematisiert und professionalisiert wurde.

### **Sparkassenstiftung für internationale Kooperation**

Seit 1992 unterstützt die Sparkassenstiftung Finanzinstitutionen in Entwicklungs-, Schwellen- und Transformationsländern, die die wirtschaftliche und soziale Entwicklung vor Ort durch bedarfsgerechtes Bankgeschäft fördern. Die Sparkassenstiftung hat sich zum Ziel gesetzt, die Professionalität ihrer Partnerinstitutionen zu erhöhen, damit diese ihren Kunden einen dauerhaften Zugang zu Finanzprodukten bieten können. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) leisten einen wichtigen Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung und schaffen Arbeitsplätze. Aber auch Bezieher geringer und mittlerer Einkommen, Arme und soziale Randgruppen sind die Zielgruppen der Partnerinstitute der Sparkassenstiftung. Mikrofinanzierung trägt ganz wesentlich zur wirtschaftlichen Entwicklung und politischen Stabilität eines Landes bei.

Seit mehr als 200 Jahren zeigen die deutschen Sparkassen, dass Mikrofinanzierung nachhaltig und erfolgreich möglich ist, aber eine effiziente Organisation und Professionalität voraussetzt. Diese zentralen Erfolgsfaktoren gibt die Sparkassenstiftung an ihre Projektpartner weiter.

Die Sparkassenstiftung ist heute eine der größten privaten entwicklungspolitischen Einrichtungen in Deutschland. Sie beschäftigt weltweit über 150 Mitarbeiter, davon 24 Mitarbeiter in der Geschäftsstelle in Bonn, weitere 130 internationale und lokale Experten sind als Berater dauerhaft vor Ort in den Projekten tätig. Viele der Projektmitarbeiter kommen aus den Sparkassen. Darüber entsendet die Sparkassenstiftung jedes Jahr etwa 50 Sparkassen-Mitarbeiter als Kurzzeitberater in die Projekte in Entwicklungs-, Schwellen- und Transformationsländer.

Zum Jahresende 2010 führte die Sparkassenstiftung 30 Projekte in 25 Ländern mit einem Projektvolumen von rund 10 Mio. Euro p. a. durch. Finanziert werden diese Projekte aus den Erlösen aus dem Stiftungskapital, durch Spenden aus der Sparkassen-Finanzgruppe sowie durch externe Geldgeber wie das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, die EBRD, KfW u. a. m.



**Finanzgruppe**

Sparkassenstiftung für  
internationale Kooperation

**„Partnerinstitutionen als Wissensvermittler“  
– Faktoren für den langfristigen Erfolg von  
Partnerinstitutionen der Sparkassenstiftung**

Dr. Christiane Ströh de Martínez & Lutz Grashof

Im Auftrag des Bundesministerium für  
wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)



Bundesministerium für  
wirtschaftliche Zusammenarbeit  
und Entwicklung



# Inhaltsverzeichnis

<b>Danksagung</b>	<b>15</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>17</b>
1.1 Hintergrund, Thema und Ziel der Studie	17
1.2 Methodik und Umsetzung der Studie	18
1.3 Struktur der Studie	20
<b>2. Partnerinstitutionen als Wissensvermittler und Multiplikatoren</b>	<b>21</b>
2.1 Bestandsaufnahme und Beschreibung der Partnerinstitutionen	21
2.1.1 Federación Nacional de Cajas Solidarias (FNCS), Mexiko	23
2.1.2 Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FEPCMAC), Peru	26
2.1.3 Aus- und Weiterbildung in der Sberbank (AWS), Russland	28
2.1.4 Azerbaijan Bank Training Center (ABTC), Aserbaidshan	30
2.1.5 Center for Agriculture and Rural Development (CARD), Philippinen	33
2.1.6 Tau Yeu Mai Fund (TYM), Vietnam	35
2.2 Beurteilung des Erfolgs der Partnerinstitutionen sowie ihrer Herausforderungen	37
2.2.1 Federación Nacional de Cajas Solidarias (FNCS), Mexiko	42
2.2.2 Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FEPCMAC), Peru	44
2.2.3 Aus- und Weiterbildung in der Sberbank (AWS), Russland	47
2.2.4 Azerbaijan Bank Training Center (ABTC), Aserbaidshan	49
2.2.5 Center for Agriculture and Rural Development (CARD), Philippinen	51
2.2.6 Tau Yeu Mai Fund (TYM), Vietnam	54

<b>3. Vorstellung, Analyse und Gruppierung der Erfolgsfaktoren</b>	<b>57</b>
3.1 Erfolgsfaktoren und Hindernisse auf Institutionsebene	58
3.1.1 Federación Nacional de Cajas Solidarias (FNCS), Mexiko	58
3.1.2 Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FEPCMAC), Peru	60
3.1.3 Aus- und Weiterbildung in der Sberbank (AWS), Russland	63
3.1.4 Azerbaijan Bank Training Center (ABTC), Aserbaidschan	65
3.1.5 Center for Agriculture and Rural Development (CARD), Philippinen	67
3.1.6 Tau Yeu Mai Fund (TYM), Vietnam	70
3.2 Erfolgsfaktoren und Hindernisse nach Regionen und Institutionstypen	72
3.2.1 Verbände in Lateinamerika: FEPCMAC und FNCS	73
3.2.2 Trainingsinstitute im Kaukasus und Russland: ABTC und AWS	74
3.2.3 MFIs als Wissensvermittler in Südostasien: CARD und TYM	75
3.3 Inhaltliche Klassifizierung von Erfolgsfaktoren und Hindernissen	76
<b>4. Handlungsempfehlungen, Denkanstöße und Überlegungen</b>	<b>85</b>
4.1 Institutionsspezifische Handlungsempfehlungen	85
4.1.1 Federación Nacional de Cajas Solidarias (FNCS), Mexiko	85
4.1.2 Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FEPCMAC), Peru	86
4.1.3 Aus- und Weiterbildung in der Sberbank (AWS), Russland	88
4.1.4 Azerbaijan Bank Training Center (ABTC), Aserbaidschan	89
4.1.5 Center for Agriculture and Rural Development (CARD), Philippinen	90
4.1.6 Tau Yeu Mai Fund (TYM), Vietnam	90
4.2 Allgemeine Handlungsempfehlungen und Denkanstöße für die Projektarbeit	92
4.3 Übertragbarkeit der Handlungsempfehlungen auf Afrika	96
<b>5. Zusammenfassung und Ausblick</b>	<b>99</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>103</b>
<b>Anhänge</b>	<b>105</b>
Anhang 1: Liste der interviewten Gesprächspartner und Institutionen	106
Anhang 2: Interviewleitfaden	109
Leitfragen für alle Institutionstypen	109
Weitere Fragen für Verbände	112
Weitere Fragen für Trainingsinstitutionen	113
Weitere Fragen für Mikrofinanzinstitutionen in ihrer Rolle als Multiplikatoren	113

Anhang 3: Organigramme zur Wissensvermittlung der Partnerinstitutionen beziehungsweise zur institutionellen Einbettung der Wissensvermittlungsaktivitäten	114
Federación Nacional de Cajas Solidarias (FNCS), Mexiko	114
Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FEPCMAC), Peru	115
Aus- und Weiterbildung in der Sberbank (AWS), Russland	116
Azerbaijan Bank Training Center (ABTC), Aserbajdschan	117
Center for Agriculture and Rural Development (CARD), Philippinen	118
Tau Yeu Mai Fund (TYM), Vietnam	119
Anhang 4: Zusammenfassung der Erfolgsfaktoren und Hindernisse auf Institutionsebene	120
Federación Nacional de Cajas Solidarias (FNCS), Mexiko	120
Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FEPCMAC), Peru	120
Aus- und Weiterbildung in der Sberbank (AWS), Russland	121
Azerbaijan Bank Training Center (ABTC), Aserbajdschan	122
Center for Agriculture and Rural Development (CARD), Philippinen	123
Tau Yeu Mai Fund (TYM), Vietnam	123
Anhang 5: Kopie der ausführlichen Excel-Tabelle über alle identifizierten Erfolgsfaktoren und Hindernisse	125



# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Schematische Darstellung der Partnerinstitutionen und ihrer relevanten Aktivitäten	18
Tabelle 2: Übersicht über die Partnerinstitutionen und ihr Leistungsangebot bei der Wissensvermittlung	22
Tabelle 3: Indikatoren zur Messung des Erfolgs bei der Wissensvermittlung	38
Tabelle 4: Tabellarische Übersicht über den Erfolg der Partnerinstitutionen bei der Wissensvermittlung	39

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Übersicht über zentrale Erfolgsfaktoren und Hindernisse	78
Abbildung 2: Allgemeine Handlungsempfehlungen und Denkanstöße für die Projektarbeit	93
Abbildung 3: Struktur der Finanzsektorentwicklung in Afrika	97



# Abkürzungsverzeichnis

ABA	Aserbaidsschanischer Bankenverband
ABTC	Azerbaijan Bank Training Center
ADB	Asian Development Bank
ANB	Nationalbank Aserbaidsschans
ASA	MFI aus Bangladesch
AWS	Aus- und Weiterbildung in der Sberbank
AZN	Aserbaidsschanischer Manat
BA	Bachelor
BANSEFI	Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros (mexikanische Entwicklungsbank)
BDS	Business Development Services
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
BOAT	Build-Operate-and-Transfer Program (von CARD)
CARD	Center for Agriculture and Rural Development
CECA	Confederación Española de Cajas de Ahorros
CECEM	Center for Community Empowerment
CEO	Chief Executive Officer
CIPA	Certification for International Professional Accountants
CIPA-EN	CIPA-Prüfungsnetzwerk
CMACs	Cajas Municipales de Ahorro y Crédito
CMDI	CARD-MRI Development Institute
CNBV	Comisión Nacional Bancaria y de Valores (mexikanische Finanzaufsicht)
CS	Caja Solidaria
DDR	Deutsche Demokratische Republik

DS	Decreto Supremo (Dekret des Staatspräsidenten)
DSGV	Deutscher Sparkassen- und Giroverband
EBRD	European Bank for Reconstruction and Development
EAEA	Europäischer Verband für Erwachsenenbildung
ESBG	Europäische Sparkassenvereinigung
EU-TACIS	European Union Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States
EZ	Entwicklungszusammenarbeit
FAS	Fundación Alemana Servicios
FEPCMAC	Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito
FNCS	Federación Nacional de Cajas Solidarias
FOCMAC	Fondo de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (peruanischer Sparkassenfond)
FONAES	Fondo Nacional de Empresas de Solidaridad
FZ	Finanzielle Zusammenarbeit
GAF	Deutsch-Aserbaidsschanischer Fonds
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
HR	Human Resources
IFC	International Finance Corporation
ILO	International Labour Organisation
IPC	Internationale Projekt Consult
JICA	Japan International Cooperation Agency
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KKMU	Kleinste, kleine und mittlere Unternehmen
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
LACP	Ley de Ahorro y Crédito Popular (Gesetz für den mexikanischen Sparkassensektor)
LRASCAP	Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamos (Gesetz für Finanzgenossenschaften)
LWU	Lao Women's Union
MA	Master
MACDI	Microfinance and Community Development Institute
MBA	Master of Business Administration
M&E	Monitoring & Evaluation
MF	Mikrofinanzen
MFI	Microfinance Institution / Mikrofinanzinstitution
MRI	Mutually Reinforcing Institution
MSB	Moskauer Sberbank

NBFI	Nicht-Banken Finanzinstitutionen
NCAT	Network Capacity Assessment Tool
NGO	Non-governmental organisation (Nichtregierungsorganisation)
PATMIR	Proyecto Regional de Asistencia Técnica al Microfinanciamiento Rural
PI	Partnerinstitution/en
SBFIC	Savings Banks Foundation for International Cooperation (Sparkassenstiftung für internationale Kooperation)
SBS	Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (peruanische Allfinanzaufsicht)
SBV	Zentralbank Vietnams
SPM	Social Performance Management
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
ToT	Trainers of Trainers
TYM	Tau Yeu Mai Fund
TZ	Technische Zusammenarbeit
USAID	United States Agency for International Development
VBSP	Vietnam Bank for Social Policy
VWU	Vietnam Women's Union
WFDF	Women and Family Development Fund



## Danksagung

Der Sparkassenstiftung und ihren zuständigen Mitarbeitern möchten wir hier einen ganz herzlichen Dank aussprechen. Die verlässliche und konstruktive Zusammenarbeit hat uns nicht nur gut unterstützt, sondern auch mit viel Freude an der Sache arbeiten lassen. Ein großes Dankeschön auch an unsere Interviewpartner in sechs verschiedenen Ländern, die mit viel Engagement unsere so zahlreichen Fragen detailliert beantwortet haben. Ohne diese aktive und inspirierende Unterstützung wäre diese umfangreiche Studie so nicht möglich gewesen.



# 1. Einleitung

## 1.1 Hintergrund, Thema und Ziel der Studie

Die Arbeit der Sparkassenstiftung für internationale Kooperation konzentriert sich auf den Aufbau und die Weiterentwicklung entwicklungsorientierter Finanzsysteme. Dabei werden auch Institutionen unterstützt, die in diesem Bereich als Wissensvermittler tätig sind. Für manche Partnerinstitutionen wie Trainingszentren ist dies „Kerngeschäft“. Für Mikrofinanzinstitutionen (MFIs), die andere MFIs beraten, stellt Wissensvermittlung hingegen eine zusätzliche Aktivität zum eigenen Retail-Geschäft dar. Teilweise geschieht die Wissensvermittlung auch in Zusammenarbeit mit der Sparkassenstiftung. Das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) hat die Sparkassenstiftung beauftragt, im Rahmen der vorliegenden Studie Erfolgsfaktoren zu bestimmen: Was befähigt die unterschiedlichen Typen von Partnerinstitutionen, erfolgreich und eigenständig als Wissensvermittler aufzutreten? Folglich fokussiert sich die Studie auf die Analyse der langfristigen Entwicklung von Partnerinstitutionen als Wissensvermittler. Dabei beschränkt sie sich darauf, die Erfolgsfaktoren jener Aktivitäten der Partnerinstitutionen zu analysieren, die im Zusammenhang mit Wissensvermittlung stehen. Dafür hat die Sparkassenstiftung drei verschiedene Institutionstypen in sechs Ländern ausgewählt: Verbände (Peru, Mexiko), Trainingsinstitute (Russland, Aserbaidschan) sowie Mikrofinanzinstitutionen (Microfinance Institutions – MFIs), die andere MFIs beraten (Philippinen, Vietnam). Da die Studie die Wissensvermittlung in den Fokus stellt, werden die Retail-Aktivitäten der untersuchten MFIs nicht berücksichtigt. Tabelle 1 gibt einen Überblick über die relevanten Aktivitäten der unterschiedlichen Institutionstypen.

**Tabelle 1: Schematische Darstellung der Partnerinstitutionen und ihrer relevanten Aktivitäten**

Typ Partnerinstitution	Für die Studie relevante Aktivitäten
Verbände von Mikrofinanzinstitutionen	Alle Verbandsaktivitäten
Trainingsinstitute für Finanzinstitutionen	Alle Aktivitäten im Bereich Training
MFIs als Multiplikatoren	Beratungen von anderen MFIs im Bereich <i>capacity development, institution building</i> ; keine Betrachtung des eigenen Retail-Geschäftes

Quelle: Eigene Darstellung.

Zusätzlich zu den aufgeführten Aktivitäten engagieren sich sowohl die untersuchten Verbände wie auch die MFIs in unterschiedlichem Maße im Bereich Training. Diese zusätzlichen Aktivitäten der Wissensvermittlung werden ebenfalls in der Studie berücksichtigt.

Die Studie verfolgt zwei Ziele: Zum einen untersucht sie Erfolgsfaktoren im Bereich der Wissensvermittlung. Dafür wird ermittelt, wie sich die Partnerinstitutionen als Wissensvermittler langfristig entwickeln. Diese Erkenntnisse können dazu beitragen, Design und Planung von ähnlich gelagerten Kooperationsvorhaben zu verbessern. Zum anderen können so Sparkassenstiftung, BMZ und die Partnerinstitutionen voneinander lernen. Die Studienergebnisse sollen anschließend an die Partnerinstitutionen weitergegeben werden. Sie sollen ihrer zukünftigen Arbeit sowie die der Sparkassenstiftung und des BMZ Quelle der Orientierung und Inspiration sein.

## 1.2 Methodik und Umsetzung der Studie

Die vorliegende Studie zieht ihre Erkenntnisse hauptsächlich aus den Aussagen der Partnerinstitutionen selbst sowie aus denen anderer Interviewpartner, die ihre Wissensvermittlungsarbeit kennen. Die Bewertung, inwiefern diese Partnerinstitutionen als erfolgreiche Wissensvermittler gelten sowie die Bestimmung relevanter Erfolgsfaktoren basiert dabei auf der Analyse unterschiedlicher Sichtweisen. So wurde die Selbstsicht einer Partnerinstitution der Fremdwahrnehmung durch ihre Kunden und anderer Stakeholder gegenübergestellt und mit Hintergrundinformationen verglichen. Durch Triangulation – im Sinne einer gezielten Kombination von verschiedenen Methoden, Informationsquellen und Interpretationen der Erhebungen (Mayring 2002: 147 f) – wurden die verschiedenen Informationen der unterschiedlichen Akteure miteinander in Verbindung gesetzt, um zu einer möglichst ausgewogenen

Beurteilung der Entwicklung der Partnerinstitutionen zu kommen. Hinsichtlich der Fremdsicht sind für die vorliegende Studie drei Typen von Interviewpartnern von Bedeutung:

1. **Downstream Stakeholder:** Beratungs- und/oder Trainingskunden, Verbandsmitglieder der PI
2. **Upstream Stakeholder:** Institutionen auf höheren Ebenen wie Aufsichtsbehörden, staatliche Zertifizierungsstellen etc.
3. **Externe Experten:** Experten mit Kenntnis der Wissensvermittlungstätigkeiten der Partnerinstitutionen (bspw. projektexterne Finanzsektorexperten, andere Geber etc.)

Nach diesem Schema wurden – in Absprache mit der Sparkassenstiftung – die Interviewpartner für die sechs Fallstudien ausgewählt. Eine Übersicht über alle befragten Interviewpartner ist nach der beschriebenen Kategorisierung in Anhang 1 angefügt.

Die **Informationserhebung** basierte folglich im Wesentlichen auf semi-strukturierten Interviews, die in den ausgewählten Ländern vor Ort durchgeführt wurden. Dabei teilten sich die beauftragten Gutachter die Länder wie folgt auf: Frau Ströh de Martínez bereiste Peru, Mexiko, Russland und die Philippinen, Herr Grashof übernahm Aserbaidshan und Vietnam. Bei der Entwicklung der Leitfragen wurde auf Anregungen des GTZ-Managementtools Capacity WORKS (Erfolgsfaktor 5 Lernen und Innovation, Instrument 6) sowie auf das Network Capacity Assessment Tool (NCAT) des SEEP Networks zurückgegriffen. Der für die semi-strukturierten Interviews verwendete Interviewleitfaden ist in Anhang 2 angefügt. Um die Erfolgsfaktoren der Partnerinstitutionen als Wissensvermittler zu untersuchen, war es zuvor notwendig, den Erfolg derselben zu analysieren. Diese Diskussion des Erfolgs der Institutionen und die Analyse relevanter Erfolgsfaktoren oder Hindernisse stellen – neben allgemeinen Informationen zur jeweiligen Partnerinstitution – das Hauptthema der Interviews dar. Weitere Informationsquellen waren verantwortliche Projektreferenten der Sparkassenstiftung in Bonn, Langzeitexperten und Projektunterlagen (Planungsunterlagen, Projektberichte etc.). Über verschiedene Abstimmungsschleifen vor und nach den Reisen stellten die Gutachter eine methodische und strukturelle Kohärenz ihrer individuellen Herangehensweise sicher. Die Analyse der Erfolgsfaktoren und die Formulierung der Handlungsempfehlungen erarbeiteten beide Berater gemeinsam in einem mehrtägigen Workshop.

### **1.3 Struktur der Studie**

Nach dieser einführenden Beschreibung von Hintergrund, Ziel und Methodik der Studie widmet sich das zweite Kapitel der Beschreibung und Analyse der Partnerinstitutionen als Wissensvermittler. In Kapitel 2.1 werden die Partnerinstitutionen der sechs Fallstudien vorgestellt und ihre Aktivitäten als Wissensvermittler und Multiplikatoren beschrieben. Anschließend folgt in Kapitel 2.2 die Analyse, warum bestimmte Institutionen erfolgreich sind und was ihre jeweiligen Herausforderungen sind. Auf der Basis dieser Erkenntnisse über die unterschiedliche Performance werden im dritten Kapitel Erfolgsfaktoren und Hindernisse für die Entwicklung der Institutionen als Wissensvermittler herausgearbeitet. Kapitel 3.1 beschreibt und diskutiert diese auf Institutionsebene. Kapitel 3.2 befasst sich mit Erfolgsfaktoren und Hindernissen aus der Perspektive von Region und Institutionstyp. In Kapitel 3.3 folgen schließlich Diskussion und Vertiefung der verschiedenen Erfolgsfaktoren und Hindernisse auf Themenbasis. Das vierte Kapitel formuliert dann Handlungsempfehlungen und gibt Denkanstöße auf der Basis der vorherigen Erkenntnisse. Während in Kapitel 4.1 die institutionsspezifischen Handlungsempfehlungen im Vordergrund stehen, geht es in 4.2 um weitergehende allgemeine Handlungsempfehlungen und Denkanstöße. Kapitel 4.3 diskutiert, inwiefern sich diese Empfehlungen auf den afrikanischen Kontinent übertragen lassen. Die Studie schließt mit einer kurzen Zusammenfassung und der Diskussion der Ergebnisse in Kapitel 5.

## **2. Partnerinstitutionen als Wissensvermittler und Multiplikatoren**

Im vorliegenden Kapitel werden die unterschiedlichen Partnerinstitutionen in ihrer Rolle als Wissensvermittler vorgestellt und anschließend der Erfolg dieser Institutionen diskutiert.

### **2.1 Bestandsaufnahme und Beschreibung der Partnerinstitutionen**

Im vorliegenden Kapitel werden die Institutionen sowie ihre Zusammenarbeit mit der Sparkassenstiftung vorgestellt. Dabei wird auch – falls relevant – auf die Situation zu Projektbeginn und zu Projektende eingegangen. Des Weiteren werden die Art der Wissensvermittlung, das Leistungsangebot sowie die Zielgruppe beschrieben und die Position der Partnerinstitution im relevanten lokalen Markt analysiert. Die folgende Tabelle 2 fasst einige wichtige Merkmale der Partnerinstitutionen in einem Überblick zusammen. Die erwähnten Charakteristika der jeweiligen Partnerinstitutionen werden in den folgenden Abschnitten einzeln erläutert.

**Tabelle 2: Übersicht über die Partnerinstitutionen und ihr Leistungsangebot bei der Wissensvermittlung**

	<b>Rechtsform PI und Wissensvermittlung (staatl./ nichtstaatl.)</b>	<b>Leistungsangebot bei der Wissensvermittlung</b>	<b>Reichweite</b>	<b>Partner bei der Wissensvermittlung</b>
<b>FNCS</b>	Staatlich anerkannter Verband (obligatorische Mitgliedschaft in einem staatlich anerkannten Verband, jedoch nicht festgelegt auf einen bestimmten Verband)	<p>Beratung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzielle Nachhaltigkeit und Grundlagen der Autorisierung</li> <li>• Auf Anfrage</li> </ul> <p>Training:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführungsveranstaltung und Weiterbildung von Verwaltungsratsmitgliedern</li> <li>• Weiterbildung von Mitarbeitern zu spezifischen Themen</li> </ul>	National (mit Regionalbüros)	<p>Keine Partner für Durchführung des normalen Trainings und der Fortbildung</p> <p>Seit kurzem: Zusammenarbeit mit der Sparkassenstiftung zur finanziellen Bildung der Bevölkerung</p>
<b>FEPC MAC</b>	Staatlich anerkannter Verband (obligatorische Mitgliedschaft und Beitragspflicht)	<p>Beratung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bemühen um FZ und TZ</li> <li>• Spezialisierte Beratung</li> <li>• Prüfungswesen</li> <li>• „Neue Projekte“</li> </ul> <p>Training/Mikrofinanzinstitut:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konferenzen und Seminare</li> <li>• Weiterbildung auf Anfrage</li> <li>• E-Learning</li> </ul>	National	Unterschiedliche Abkommen für technische Unterstützung (beispielsweise Auslandsstipendien)
<b>AWS</b>	Hauptabteilung der staatlichen Sberbank, mit eigenen Trainingsinstituten, Trainingskursen und Kooperationsprogrammen mit anderen Institutionen wie Hochschulen	<p>Training:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Technische Aus- und Weiterbildung</li> <li>• Umschulung/Weiterbildung aller Mitarbeiter</li> <li>• Ausbildung von Studenten</li> <li>• Weiterbildung von Führungskräften</li> </ul>	National für derzeitige und zukünftige Sberbank-Mitarbeiter	Berufsschulen, Fachhochschulen, Universitäten, externe Experten über Hochschulen
<b>ABTC</b>	Tochtergesellschaft des Bankenverbandes Aserbaidschan; ABTC wird als Profit Center geführt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Training überwiegend für Bankmitarbeiter: 140 Module in den Bereichen Management, Marketing/ Verkauf, Finanzmanagement, Risiko, Kreditwesen, soziale Kompetenz</li> <li>• Beratung überwiegend von Banken: schwerpunktmäßig Entwicklung und Umsetzung von strategischen Plänen, Organisationsentwicklung, Entwicklung von Personal-konzepten</li> </ul>	National	ABTC ist Mitglied im Europäischen Verband für Erwachsenenbildung (EAEA) sowie im Verband der aserbaidschanischen Unternehmer; ABTC profitiert auch von zahlreichen EZ-Projekten als Begünstigter und Umsetzer

	Rechtsform PI und Wissensvermittlung (staatl./ nichtstaatl.)	Leistungsangebot bei der Wissensvermittlung	Reichweite	Partner bei der Wissensvermittlung
<b>CARD</b>	International Group (Consulting) ist Abteilung der CARD NGO, Trainingsinstitut CMDI (CARD-MRI Development Institute) ist eigene NGO, weitere Maßnahmen als Programme in Institutionen der Gruppe der CARD MRI (Mutually Reinforcing Institutions, keine formelle Holding, jedoch gemeinsame Governance-Struktur)	Beratung/International Group/ Forschungsabteilung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beratung von MFIs (meist gegen Anteilsübereignung)</li> <li>• Franchising-Programm für Mikroversicherung mit TZ</li> </ul> Training/CMDI: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Praxisnahes Training durch eigenes Institut intern für eigene Kunden und Mitarbeiter, extern für andere MFIs, Banken etc.</li> <li>• Hochschulkooperation für Bachelor (BA) &amp; Master (MA)</li> <li>• Stipendienprogramm für Kunden und Mitarbeiter</li> </ul>	National und international (in Asien) für Beratung und Training	Lokale und internationale Universitäten, Netzwerkpartner wie das Imp-Act-Konsortium, unterschiedliche Geber und Zentralbank (auch bei Beratung anderer MFIs), Mikrofinanzrat der Philippinen, MFIs lokal und international in Asien, regionales Kooperationsvorhaben mit der Sparkassenstiftung für Indochina etc.
<b>TYM</b>	Seit 08/2010 lizenzierte MFI (einziger Anteilseigner: Vietnamesische Frauenunion VWU, davor ‚Public Enterprise‘ und davor Abteilung der VWU)	Training von: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundinnen und Kunden</li> <li>• Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern</li> </ul> In Anfängen auch Training und Beratung von: <ul style="list-style-type: none"> <li>• anderen MFI-Projekten der VWU</li> <li>• anderen MFI</li> <li>• der laotischen Frauenunion (LWU) sowie des Women and Family Development Fund (WFDF)</li> </ul>	National und im Falle der Beratung von LWU/ WFDF (Laos) auch international (Indochina)	Angeregt und unterstützt wird die Wissensvermittlung durch das laufende regionale Kooperationsvorhaben für Indochina (Laos, Kambodscha, Vietnam) von der Sparkassenstiftung und CARD

Quelle: Eigene Darstellung.

### 2.1.1 Federación Nacional de Cajas Solidarias (FNCS), Mexiko

Der Verband Federación Nacional de Cajas Solidarias (FNCS) ist ein landesweiter Verband für Cajas Solidarias. Diese ländlichen Finanzintermediäre sind genossenschaftlich organisiert. Unter der Vielfalt an Institutionen, die in Mexiko Finanzdienstleistungen für die unteren Bevölkerungssegmente anbieten, stellen die Cajas Solidarias eine mögliche Organisationsform dar.<sup>1</sup> Die Cajas

1 Im Jahre 2001 variierten die Schätzungen über die Anzahl der existierenden Institutionen erheblich: Je nach Autor schwankt die Zahl zwischen 400-800 Institutionen von sieben unterschiedlichen Institutionstypen (siehe Gómez-Soto/ González-Vega 2006: 51, Klæhn 2005 und Bansefi 2000). Im September 2010 waren 55 Institutionen autorisiert (CNBV 2010), über die Gesamtzahl der Institutionen bestehen weiterhin nur Schätzungen.

Solidarias sind in den 1980er Jahren aus einem staatlichen Entwicklungsprogramm entstanden und unterstanden bis 2001 keiner Finanzaufsicht.

Die Gründung des FNCS wurde 2003 von der Sparkassenstiftung im Rahmen des BMZ-finanzierten Sparkassenpartnerschaftsprojekts „Reform des Sparkassensektors in Mexiko“ unterstützt. Die Gründung des FNCS und die Zusammenarbeit mit ihm war jedoch nur eine der zahlreichen Maßnahmen des Sparkassenpartnerschaftsprojektes. Während seiner drei Projektphasen zwischen 2001 und 2009 wurden mit einer Vielzahl von Akteuren im mexikanischen Finanzsektor Maßnahmen auf der Makro-, Meso- und Mikroebene durchgeführt. Im Falle des FNCS konzentrierte sich die Unterstützung auf die Gründung des Verbandes und die Entwicklung unterschiedlicher Verbandsmodelle. In mehreren partizipativen Workshops wurden einer Auswahl von Cajas Solidarias die Themen der Verbandsgründung nahegebracht. Nach seiner Autorisierung im Jahre 2005 entwickelte sich der Verband sehr selbstständig weiter. Die Sparkassenstiftung arbeitete ab diesem Zeitpunkt mit dem Verband nur noch punktuell zusammen. Durch die Mitarbeit in verschiedenen BANSEFI-Projekten zur Konsolidierung des mexikanischen Sparkassensektors (2003 – 2010) sowie im PATMIR-Projekt II hatte die Sparkassenstiftung durch die Unterstützung einer Vielzahl von Cajas Solidarias regelmäßigen Kontakt zum FNCS. Bei PATMIR II handelt es sich um ein von der Weltbank finanziertes und von SAGARPA, einer Einrichtung des mexikanischen Landwirtschaftsministeriums, durchgeführtes Projekt zur Stärkung des Zugangs zu Finanzdienstleistungen im ländlichen Raum („Proyecto Regional de Asistencia Técnica al Microfinanciamiento Rural“, 2008-2011).

Die Aktivitäten des Verbandes haben sich seit seiner Gründung auf die Autorisierung von möglichst vielen Cajas Solidarias als staatlich anerkannte Finanzintermediäre konzentriert. Um diese Aufgabe bestmöglichst erfüllen zu können, gründete und schulte man einerseits ein Supervisionskomitee und unterstützte andererseits die Cajas Solidarias bei ihrer Professionalisierung und Umstrukturierung. Denn für eine erfolgreiche Autorisierung müssen alle Finanzintermediäre Mindestvoraussetzungen erfüllen, die für die meist kleinen und oftmals informell geführten Cajas Solidarias einen tiefgreifenden Wandel bedeuten. Der Großteil der Beratungsleistungen des Verbandes zielt darauf ab, das Personal und die Verwaltungsratsmitglieder bei der Umstrukturierung und Professionalisierung der Institutionen zu unterstützen und ihre Registrierung bzw. Autorisierung voranzutreiben. Des Weiteren bietet der Verband dem Personal der Mitgliedsinstitutionen Weiterbildung zu Themen wie Kredit und Kreditrisiko, Genossenschaftswesen und wesentliche Bestandteile der Gesetzgebung an. Letztere hat sich seit 2001 etwa alle 2 Jahre

geändert; in 2009 mit wesentlichen Folgen für die Arbeitsweise des Verbandes. Die Verwaltungsratsmitglieder der genossenschaftlichen Cajas Solidarias können Trainings zu Themen wie Analyse und Interpretation von Bilanzen, Rechte und Pflichten des Verwaltungsrates und Genossenschaftswesen beim Verband absolvieren. Bei der Beratung hat sich der Verband vornehmlich auf Themen zur Regulierung spezialisiert. Auf Themen wie Supervision und Autorisierung lag somit in der Vergangenheit der Schwerpunkt der Aktivitäten. Da die Supervision mit der neuen Gesetzgebung von 2009 ab 2011 von einem nationalen Supervisionskomitee übernommen wird, sieht der Verband eine Umstrukturierung vor. Ab Februar 2011 ist die Struktur vorgesehen, wie im Organigramm des FNCS abgebildet (siehe Anhang 3). Nach der Klassifizierung von Verbänden von Mikrofinanzinstitutionen nach Gross/Brüntrup (2003: 57), die in Anhang 2 (unter „Weitere Fragen für Verbände“) abgebildet ist, deckt der FNCS folglich formal die Bereiche A-C ab. Die Umsetzung ist jedoch für die meisten Mitgliedsinstitutionen nicht zufriedenstellend, wie im Folgenden diskutiert wird.

Derzeit repräsentiert der FNCS mit 70 der 200 Cajas Solidarias rund 35% aller Cajas Solidarias, darunter alle 15 autorisierten Institutionen sowie drei weitere, die sich im Verfahren der Autorisierung durch die Aufsichtsbehörde Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) befinden. Die Tatsache, dass nur ein Teil der Cajas Solidarias derzeit in „ihrem Verband“ organisiert ist, obwohl der Verband speziell für diese Institutionen gegründet wurde, ist größtenteils auf die politischen Wirren zur Gründungszeit des Verbandes zurückzuführen.<sup>2</sup>

Der FNCS ist bisher einer von acht Verbänden, denen Mikrofinanz- und Sparkasseninstitutionen angehören müssen (dies gilt zumindest für den Zeitraum, seit das Gesetz für den mexikanischen Sparkassensektor (LACP) im Jahre 2001 verabschiedet wurde bis zur Anwendung des zusätzlichen Gesetzes für Finanzgenossenschaften (LRASCAP) aus dem Jahre 2009, gültig ab 2011)<sup>3</sup>. Er ist der einzige nationale Verband und arbeitet über seine fünf Regionalbüros landesweit in 17 von 31 Bundesstaaten. Der FNCS ist einer der Verbände mit der größten Anzahl von autorisierten Finanzintermediären. Dies wird als große

---

2 Durch politische Differenzen zwischen der staatlichen Instanz FONAES (Fondo Nacional de Empresas de Solidaridad), eine dem Wirtschaftsministerium untergeordnete Organisation, u.a. zuständig für die Gründung und Unterstützung der Solidarkassen (Cajas Solidarias) und dem FNCS waren nach der Einführung der LACP anfangs nur die Gebühren von anderen Verbänden und nicht die des FNCS von FONAES übernommen worden.

3 LACP: Ley de Ahorro y Crédito Popular; LRASCAP: Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo.

Leistung des Verbandes anerkannt, da die Cajas Solidarias als kleine ländliche Finanzgenossenschaften ursprünglich sehr informell verwaltet wurden.

### **2.1.2 Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FEPCMAC), Peru**

Der Verband FEPCMAC der peruanischen kommunalen Sparkassen Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC) wurde im Jahre 1987 gegründet. Seine Gründung fiel damit in den Zeitraum von 1984-1996, in dem der Aufbau des peruanischen Sparkassenwesens durch technische Zusammenarbeit (TZ) der deutschen Entwicklungszusammenarbeit entscheidend vorangebracht wurde. In Piura wurde 1982 die erste kommunale Sparkasse gegründet. Sie galt als erste Modellsparkasse. Von deutschen Experten wurden hier nicht nur Organisationsmodell und erste Produkte getestet, sondern auch eine Wachstumsstrategie für das peruanische Sparkassenwesen und viele weitere grundlegende Themen entwickelt. Von 1984 bis 1992 wurden weitere elf Sparkassen gegründet.

Der deutsche Beitrag bestand aus BMZ-Mitteln, die an die GTZ weitergegeben wurden, die ihrerseits den DSGV als Durchführungsorganisation beauftragte.<sup>4</sup> Von Rechts wegen war es dem DSGV jedoch nicht möglich, selbst als Berater aufzutreten (dies wurde erst mit Gründung der Sparkassenstiftung im Jahr 1992 möglich), weswegen als Beratungsinstitution die Internationale (damals Interdisziplinäre) Projekt Consult (IPC) mit einbezogen wurde, die zwar in Lateinamerika gut positioniert war, jedoch kaum Erfahrung im Finanzsektor besaß. Das Finanz- bzw. Sparkassen-Know-how stammte ausschließlich von ausgewählten Experten aus der Sparkassen-Finanzgruppe, die intensiv im Projekt eingebunden waren. Dies erklärt, weshalb die peruanischen Gesprächspartner überwiegend die IPC und die GTZ als deutsche Berater zur Entwicklung des peruanischen Sparkassenwesens wahrnehmen. Der Beitrag des DSGV bzw. der Sparkassenstiftung kann nicht im Einzelnen untersucht werden.<sup>5</sup> Nach ihrer „Zusammenarbeit mit den Deutschen“ befragt, äußerten sich die meisten Kommentatoren durchweg positiv über die grundlegende Arbeit. Das peruanische Sparkassenwesen hat sich während der Projektlaufzeit umfassend verändert: Elf neue Sparkassen sind hinzugekommen, ein Verband und ein Schulungszentrum („La Escuelita“) wurden gegründet, neue Produk-

---

4 Da es zu diesem Zeitpunkt noch kein Referat für Partnerschaften mit der Wirtschaft gab, wurden die Mittel vom BMZ an die GTZ weitergeleitet.

5 Im Falle der Austauschprogramme mit Aufenthalten in deutschen Sparkassen wurde die Unterstützung der Sparkassen, jedoch nicht die des DSGV reflektiert.

te entwickelt und neue Systeme eingeführt. Auch die Gesetzgebung hat sich weiterentwickelt und die zuständige Abteilung der Allfinanzaufsicht SBS wurde gestärkt. Während sich die Sparkassen selbst sehr dynamisch entwickelten, gestaltete sich die weitere Entwicklung des Verbandes weniger dynamisch. Das Schulungszentrum sollte nach seinem Umzug nach Lima erneut verlegt werden und wurde letztendlich geschlossen.

Alle CMACs sind gesetzlich verpflichtet, im einzigen Verband der peruianischen Sparkassen Mitglied zu sein und ihre Beiträge zu bezahlen. Dies wird auch von der Allfinanzaufsicht – zumindest indirekt – überwacht.<sup>6</sup> Zum Thema Wissensvermittlung bietet der Verband unterschiedliche Typen von Beratungs- und Weiterbildungsdienstleistungen an, die ausschließlich auf die CMACs fokussieren (vgl. auch FEPCMAC-Organigramm in Anhang 3). Die Beratung beinhaltet vier Bereiche: (1) das Bemühen um FZ und TZ der Internationalen Entwicklungszusammenarbeit zur Unterstützung der CMACs, (2) spezialisierte Beratung, (3) Prüfungswesen: Arbeitsbesuche und Inspektion der CMACs, Untersuchung spezifischer Themen in allen CMACs, wie beispielsweise operationelles Risiko durch spezialisierte Firmen wie Ernst & Young, sowie (4) „neue Projekte“. Zu diesen neuen Projekten zählen nicht nur die Entwicklung eines Mikroleasingproduktes, die Verbindung der Zahlungssysteme der Sparkassen, sondern auch die Entwicklung einer gemeinsamen technologischen Plattform. Für den Bereich Aus- und Weiterbildung ist das Mikrofinanzinstitut zuständig, das Konferenzen und Seminare, Weiterbildung auf Anfrage durch CMACs, und *e-learning* anbietet. *E-learning* wird mit Unterstützung durch Internationale Zusammenarbeit angeboten. Das „Institut“ ist eine kleine Abteilung des Verbandes mit zwei Mitarbeitern, jedoch ohne eigene Schulungsräumlichkeiten. Systematisierte Lehrinhalte oder Lehrpläne zur Ausbildung von Personal sind noch nicht vorhanden. Die auf Nachfrage angebotenen Trainings werden nicht auf regionaler Ebene angeboten und sind meist nur von kurzer Dauer (3-5 Tage). Durchschnittlich finden pro Jahr zwei nationale oder internationale Konferenzen statt. Dazu kommt, je nach Nachfrage der CMACs, monatlich ein Weiterbildungskurs. Es werden Kurse für Verwaltungsratsmitglieder, Management und Personal angeboten. Für bestimmte Positionen und Fragestellungen bestehen ausgearbeitete Kurskonzepte, wie beispielsweise für Filialleiter. Durchgeführt werden die Kurse meist in Zusammenarbeit mit externen Beratern und Universitätsdozenten. Des Weiteren informiert der Verband über neue Tendenzen, stellt statistische Informationen für die Sparkassen bereit

---

6 Als einige große Sparkassen um 2003 die Zahlungen ihrer Beiträge einstellten, verweigerte die Allfinanzaufsicht SBS ihnen u.a. die Bewilligung neuer Filialen. Die CMACs sollten so unter Druck gesetzt werden, ihre Mitgliedszahlungen zu leisten.

und setzt sich bei Gesetzgebern und Finanzaufsicht für die Belange der Mitglieder ein.

Formal repräsentiert der FEPCMAC alle CMACs. Wie im nächsten Kapitel diskutiert wird, sehen diese ihre Interessen in sehr unterschiedlichem Maße durch ihren Verband vertreten. Durch seine Beratungs- und Weiterbildungsaktivitäten hat der FEPCMAC als Verband der CMACs eine gewisse „natürliche Nischenposition“, den Großteil des beachtlichen Beratungs- und Weiterbildungsbedarfes der CMACs decken diese jedoch selbst. Gemäß der Klassifizierung von Verbänden von Mikrofinanzinstitutionen nach Gross/Brüntrup (2003: 57) deckt der FEPCMAC ähnlich wie der FNCS formal die Bereiche A-C ab. Die meisten Mitgliedsinstitutionen stellt das jedoch nicht zufrieden, wie später gezeigt wird.

### **2.1.3 Aus- und Weiterbildung in der Sberbank (AWS), Russland**

Die Sberbank ist die größte und älteste Bank in Russland. Mehrheitseigner ist die Zentralbank Russlands. Die Zusammenarbeit der Sparkassenstiftung mit der Sberbank erfolgte während der zweiten Hälfte der 1990er Jahre. Sie war von der akuten Nachfrage nach Fachwissen zu marktwirtschaftlichen Bankgeschäften von Seiten der Sberbank während der Transformation geprägt. So bestand das Programm der Sparkassenstiftung aus Managementschulungen mit 40 Basiskursen und 40 Fachkursen, Bankenplanspielen und individuellen Fachgesprächen für Topmanager. Gleichzeitig bestand eine direkte Zusammenarbeit zwischen Sparkassen und regionalen Sberbanken im Rahmen der regionalen Partnerschaften. Das Partnerschaftsprogramm beinhaltete Trainee-Programme für Angestellte der Sberbank in Deutschland. Nach Ende des Vorhabens war eine erhebliche Zahl des Managements geschult worden. Zudem waren Mitarbeiter der Sberbank hinsichtlich des Aufbaus eines eigenen Schulungszentrums für ihre Angestellten beraten worden. Diese Beratung mündete jedoch nicht in die Gründung eines zentralen Aus- und Weiterbildungsinstitutes der Sberbank, wie mit dem Beispiel der Sparkassen-Finanzgruppe vorgeschlagen. Die Aus- und Weiterbildungsaktivitäten der Sberbank wurden jedoch auch ohne eigenes Institut in quantitativer wie qualitativer Hinsicht ausgebaut. Sie arbeitet mittlerweile – was die interne Weiterbildung und die Aus- und Weiterbildung auf Berufsschulebene betrifft – auch auf universitärer Ebene.

Heute ist die Aus- und Weiterbildung der Sberbank als „Hauptabteilung Aus- und Weiterbildung“ in der Sberbank-Zentrale verankert und wird mithilfe eines

komplexen Netzwerkes von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, speziellen Institutionen und Kooperationen umgesetzt. Die Programme werden sowohl zentral von der Hauptabteilung wie auch von regionalen Sberbanken (z.B. Moskauer Sberbank) gesteuert. Die Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen umfassen Schulungen in Grundkenntnissen, Weiterbildungsmaßnahmen, Ausbildung von neuen Mitarbeitern auf Berufsschulniveau und universitärem Niveau sowie spezielle angepasste Schulungen für Führungskräfte. Es werden die folgenden Trainingsarten angeboten: (i) Kurse zur Ausbildung von Mitarbeitern der Grundstufe (z.B. Zertifikat für Kassierer) und technische Weiterbildung/Produktschulung durch bankeigene Trainingsinstitutionen, (ii) bankeigene Trainingsprogramme zur Umschulung/Weiterbildung der Mitarbeiter (neues Unternehmensbild der Sberbank, Verkaufstrainings, Kundenorientierung etc.). Diese werden sowohl in den Trainingsinstitutionen als auch dezentral in den Schulungsräumen der Filialen durchgeführt. (iii) Ausbildung von Mitarbeitern der mittleren Ebene auf Berufsschulniveau, (iv) Studienprogramme der Sberbank basierend auf Hochschulkooperation und (v) Trainingsmaßnahmen für Führungskräfte, die in Kooperation mit Hochschulen und anderen Partnern umgesetzt werden. Diese unterschiedlichen Programme werden entweder zentral gesteuert oder lokal von den regionalen Banken in Kooperation mit regionalen Partnern (lokalen Hochschulen und Berufsschulen) umgesetzt (siehe AWS-Organigramm in Anhang 3).

Im Falle der Moskauer Sberbank wird die Aus- und Weiterbildung auf Berufsschulniveau von der Bankhochschule Moskau, dem Ausbildungszentrum der Moskauer Sberbank und anderen Berufsschulen umgesetzt. In den Schulungsräumen der Filialen werden einige Kurse als *blended learning* durchgeführt. Dies geschieht durch zentral vorgegebene, interaktive, computergestützte Lehrprogramme mit Selbstlernelementen. Die Aus- und Weiterbildung von neuen Mitarbeitern und Führungskräften wird auf universitärer Ebene in Zusammenarbeit mit der Hochschule für Wirtschaft und der Akademie für Wirtschaft sowie weiteren Hochschulen umgesetzt. Berufsschulen wie Hochschulen entwickeln die Lehrpläne in enger Zusammenarbeit mit der Sberbank. Die Lehrpläne werden so ausgerichtet, dass sie zum einen staatliche Auflagen für das angestrebte Bildungsziel erfüllen, andererseits auch praxisorientiert schnell einsetzbare Mitarbeiter für die Sberbank ausbilden. So werden beispielsweise Diplomarbeitsthemen auf die Bedürfnisse der Bank abgestimmt, Berufsschullehrer hospitieren regelmäßig in der Bank und hochrangige Sberbank-Mitarbeiter unterrichten in den Masterklassen der Hochschulen. Über dieses Netzwerk von Kursen, Institutionskooperationen und eigenen Institutionen der Aus- und Weiterbildung werden die oben genannten Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen angeboten. Die Zielgruppen dieser Maßnahmen

sind Mitarbeiter aller Ebenen und Regionen der Sberbank. Nach eigenen Angaben besteht weiterhin ein großer und dringender Bedarf an Aus- und Weiterbildung, damit sich die Bank langfristig in einem marktwirtschaftlichen Umfeld behaupten und ihre strategischen Ziele erreichen kann. Letztere bestehen in der Ausdehnung der Geschäfte auf Firmenkunden, die Weiterentwicklung des Retail-Geschäfts sowie in einer stärkeren Serviceorientierung.

#### **2.1.4 Azerbaijan Bank Training Center (ABTC), Aserbaidshan**

Das Azerbaijan Bank Training Center (ABTC) wurde im Rahmen eines EU-TACIS-Vorhabens im Jahre 2000 gegründet. Das Vorhaben stand unter der Leitung der Europäischen Sparkassenvereinigung (ESBG). Die Sparkassenstiftung für internationale Kooperation war einer der Hauptpartner und stellte die Mehrzahl der Kurzzeitexperten. Das Vorhaben hatte eine Laufzeit von 3,5 Jahren (08/1999-12/2002) und wurde in zwei Phasen implementiert. Das Projektziel war der Aufbau einer nachhaltigen Trainingseinrichtung mit lokalem Management und Trainern, die in der Lage sind, die Trainingsbedürfnisse von lokalen Finanzinstitutionen (im Wesentlichen den Geschäftsbanken) zu erkennen und zu adressieren. Durch das Vorhaben wurde somit die Gründung des ABTC als Tochtergesellschaft des aserbaidshanischen Bankenverbandes (ABA) initiiert. Das ABTC wird als Profit Center mit eigener Budget-Hoheit geführt. Gewinne verbleiben beim Center. Die Nationalbank Aserbaidshans (ANB) unterstützte die Gründung des ABTC von Anfang an. Sie sah sich von jeher mehr in der Rolle eines Initiators klar definierter Veränderungen im Bankensektor, anstatt den Geschäftsbanken bei der Umsetzung unter die Arme zu greifen. Diese Unterstützung leistete das ABTC als Quelle des Wissens westlicher Bankmethoden und deren Umsetzung in die Praxis.

Zwischen 2002 und 2006 – nach Abschluss des Vorhabens – gab es zunächst weitere Berührungspunkte zwischen dem ABTC und der Sparkassenstiftung. Beide Partner kooperierten im Rahmen des Deutsch-Aserbaidshanischen Fonds (GAF), der Kredite an kleinste, kleine und mittlere Unternehmen (KKMU), die durch Banken vergeben wurden, refinanziert. Das ABTC half bei der Auswahl geeigneter Partnerbanken und führte Kundenbefragungen durch. Zu einer ähnlichen Kooperation kam es bei der Implementierung einer überregionalen Kreditgarantie-Fazilität für die Vergabe von Krediten an kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Ein dritter Berührungspunkt bestand im Rahmen des Retail-Bankenprojekts, das ausgewählte aserbaidshanische und georgische Partnerinstitutionen beim Auf- und Ausbau des Retail-Geschäfts unterstützte und schließlich im Rahmen eines Vorhabens zur Verbesserung

der bankinternen Unternehmensverfassung (Corporate Governance), finanziert von der KfW. Dieses Vorhaben wurde nach einem Jahr beendet. Der Grund hierfür war, dass die in Aserbaidschan gültigen Leitlinien nicht mit den Vorschlägen beim Organisationsaufbau von Banken sowie der Verantwortlichkeit der Organe kompatibel waren, wie sie das Vorhaben selbst entwickelt hatte. Gegenwärtig gibt es keine fest vereinbarte, projektbezogene Kooperation zwischen ABTC und der Sparkassenstiftung, jedoch bestehen weiterhin sehr gute informelle Kontakte.

Die Mission des ABTC wurde in den vergangenen Jahren mehrfach geringfügig verändert; eine weitere Änderung wurde vom Management soeben beschlossen, bedarf jedoch noch der Zustimmung des Aufsichtsrates. Während der Geschäftsgegenstand – das Erbringen von Trainings- und Beratungsleistungen – über die Jahre unverändert blieb, wurde die Zahl der Adressaten der Dienstleistungen mehr und mehr erweitert. Ursprünglich für den Bedarf von Banken gegründet, kamen 2004 kleine und mittlere Unternehmen und 2006 Staatsbetriebe als Zielgruppe hinzu. Zudem werden auch Nichtbanken trainiert. Während das ABTC mit dem Bankenmarkt als Kerngeschäft praktisch konkurrenzlos agiert<sup>7</sup>, sind die anderen Märkte umkämpfter (bspw. Dienstleistungen für KMUs, aber auch thematisch für Sozialkompetenzen, Marketing und Finanzmanagement). Das ABTC begreift sich als Vermittler von internationalem Wissen, das im Rahmen von Trainingsmaßnahmen und Beratungen an den lokalen Kontext angepasst wird. Aktuell plant das ABTC die Ausweitung der Dienstleistungen auf den gesamten Finanzmarkt, d.h. den Einschluss von Versicherungen, Leasingfirmen und Kapitalmärkten. Ein hoher Qualitätsanspruch kennzeichnet bislang alle angebotenen Dienstleistungen des ABTC.

Das ABTC hat in der Vergangenheit in 18 Vorhaben der Entwicklungszusammenarbeit als Partner kooperiert (u.a. mit KfW, GTZ, USAID, EBRD, IFC und Weltbank) und war in neun weiteren der Begünstigte der Maßnahmen (u.a. EU-TACIS, USAID, InWent, JICA). Diese Kooperationen haben dem ABTC geholfen, Methodenkompetenz zu institutionalisieren und ein breites Spektrum von über 140 Trainingsmodulen zu entwickeln und zu verkaufen. Seit 2000 hat das ABTC über 1.250 Kurse durchgeführt, bei denen rund 17.000 Teilnehmer trainiert wurden. Im Beratungsbereich existieren 13 Produkte, bislang wurden rund 50 Beratungsprojekte durchgeführt, überwiegend in Banken. Ohne die fortgesetzte Unterstützung durch Geberinstitutionen wäre dies so nicht mög-

---

7 Etliche Banken haben in der Vergangenheit eigene Trainingsabteilungen eingerichtet, die z.Z. eher Umsetzungstraining („on-the-job“) anbieten, jedoch potenziell in Konkurrenz zum ABTC treten könnten. Allerdings gibt es Anzeichen, dass diese Trainings qualitativ nicht vergleichbar sind.

lich gewesen. Gegenwärtig implementiert das ABTC ein Vorhaben für die KfW (Kreditgarantie-Fonds) und eines für die Weltbank (Landwirtschaftsentwicklungs- und Kreditprojekt). Jedoch gab es seit 2008 kein Vorhaben mehr, indem das ABTC Begünstigter war.

Das ABTC hat 14 fest angestellte Beschäftigte, mit denen die beiden Produktlinien Training und Beratung umgesetzt werden (vgl. ABTC-Organigramm im Anhang 3). Weiterhin sind rund 70 Trainer und Berater in Teilzeit beschäftigt. Sie gehen anderen Beschäftigungen nach und arbeiten bspw. in Banken, der Zentralbank oder sind unabhängige Berater und werden für spezielle Kurse rekrutiert. Die Stelle des Managers für Beratungen ist vakant, eine Stelle für Marketing und Vertrieb existiert bislang nicht.

Die meisten der rund 46 Banken Aserbaidschans schicken ihre Mitarbeiter in Trainingskurse des ABTC. Rund 20 vereinbaren einen Rahmenvertrag, der sowohl den Trainingsbedarf der Bank als auch das entsprechende Budget für ein Jahr festlegt. Diese Verträge erlauben dem ABTC eine konkrete Programmplanung. Des Weiteren werden offene Kurse angeboten, die nur abgehalten werden, wenn mindestens vier Teilnehmer eine Kostendeckung ermöglichen. Weiterhin werden nach Bedarf bank- oder hausinterne Kurse angeboten. Die Kurse sind zumeist Kurzzeitkurse zwischen acht und 20 Stunden, verteilt auf vier Stunden je Trainingstag, was die Verteilung der Abwesenheit der Teilnehmer vom Arbeitsplatz optimiert. Das ABTC bietet auch längere Kurse von bis zu sechs Monaten an, bspw. einen Grundlagenkurs in Bankwesen. Während Teilnehmer der Kurzzeitkurse eine Teilnahmebestätigung erhalten, kann sich der Teilnehmer in den längeren Trainingsprogrammen ein Zertifikat verdienen; hierzu ist das Bestehen einer Prüfung erforderlich. Hierbei handelt es sich um ABTC-Zertifikate, die erfahrungsgemäß in der aserbaidshanischen Bankenwelt ein hohes Ansehen genießen. Außerdem werden ab 2011 zertifizierte Kurse nach CIPA (Certification for International Professional Accountants) angeboten, die Zertifizierung erfolgt durch das CIPA-Prüfungsnetzwerk (CIPA-EN). Bei anderen Kursen schreiben die Zentralbank oder der staatliche Hypothekenfonds eine Zertifizierung vor. Die Prüfung wird dabei vom ABTC abgenommen und von den entsprechenden Aufsichtsbehörden anerkannt. Als beispielhaft gelten die Kurse für Bankfilialleiter, Hypothekenmanager und Hauptbuchhalter der Filiale. Hier zeichnet sich ein Trend ab: Lag das Trainingsangebot des ABTC in der Vergangenheit auf Kurzzeitseminaren (bis zu fünf Tagen), ist für die Zukunft eine Ausweitung der Seminardauer geplant. So soll gleichzeitig spezialisiertes und vertieftes Wissen vermittelt werden (bspw. zertifizierter Marketing-Spezialist, zertifizierter HR-Spezialist).

Nach Aussage des ABTC entsprechen die im Training angewendeten Methoden weitgehend den Erkenntnissen der modernen Erwachsenenbildung, d.h. sie sind teilnehmerzentriert und integrieren bspw. Fallstudien, Computersimulationen und praktische Erfahrungen.

### **2.1.5 Center for Agriculture and Rural Development (CARD), Philippinen**

CARD besteht aus einem Zusammenschluss kooperierender Institutionen, CARD Mutually Reinforcing Institutions (CARD MRI), die gemeinsam ihren größtenteils weiblichen Kunden Mikrofinanzdienstleistungen und weitere Entwicklungsmaßnahmen anbieten. Zudem geben sie ihre Erfahrung in der Form von Beratung und Training an andere MFIs weiter. Die Wissensvermittlung erfolgt in unterschiedlichen Institutionen durch Trainings von Kunden, eigenen Mitarbeitern und externen Teilnehmern sowie die Beratung anderer MFIs. Die Zusammenarbeit mit der Sparkassenstiftung erfolgte in der Vergangenheit (1997-2004) mit spezifischer TZ. So sollten die Professionalisierung und finanzielle Nachhaltigkeit der CARD Bank unterstützt und die Abläufe in der Umstellungsphase von Gruppen- auf Individualkredite optimiert werden. Seit drei Jahren wird die im Jahre 2007 erworbene künftige SME Bank beraten. Des Weiteren arbeiten CARD und Sparkassenstiftung bei der Beratung unterschiedlicher MFIs im asiatischen Raum zusammen (Kooperationsvorhaben für Indochina: seit 2005 mit TYM, Vietnam; seit 2008 in Laos und Kambodscha).

Mit einem ersten trainingsbasierten Entwicklungsprojekt für landlose Kokosnuss-Arbeiter begann 1988 die Wissensvermittlung bei CARD. In dieser Zeit entstanden die Anfänge der Institution als CARD NGO, die erste der CARD-Institutionen. Ab 1999 begann CARD NGO, Mikrofinanzen nach der Methodik der Grameen Bank anzubieten. Bald darauf wurde mit der Aus- und Weiterbildung der eigenen Mitarbeiter begonnen. Dies führte im Jahre 2000 zur Gründung eines eigenen Trainingszentrums (CARD Training Center). Seit 2005 ist das CARD-MRI Development Institute (CMDI) als eigenständige NGO registriert. Das Dienstleistungsangebot des Trainingsinstituts ist sehr vielfältig und umfasst: (i) direkte Weiterbildung und *exposure visits* von Kunden, (ii) indirekte Weiterbildung von Kunden über die Entwicklung der Schulungsmodulare der Lerneinheiten, die während der Center-Meetings vermittelt werden (Credit with Education) sowie die Schulung der Mitarbeiter von CARD NGO und der CARD Bank in Unterrichtsmethoden und den jeweiligen neuen Lerneinheiten durch ein mobiles Team von Trainers of Trainers (ToT), (iii) Ausbildung von Mitarbeitern für ihre erste Stelle/Weiterbildung für höhere Positionen, (iv)

spezielle Weiterbildung und *exposure visits* für Mitarbeiter als Leistungsanreiz, (v) universitäre Weiterbildungsprogramme für Mitarbeiter in Kooperation mit Universitäten (BA und MA) und (vi) Trainings und *exposure visits* für externe Kunden wie MFIs, Banken etc. aus dem Inland und dem asiatischen Raum.

Die Consulting-Aktivitäten von CARD haben für die vorliegende Studie durch die vorgegebene Fallauswahl die höchste Priorität. Der Gründer und geschäftsführende Direktor Dr. Alip begann in den 1990ern, sie im asiatischen Raum zu etablieren. Alle Aktivitäten basieren auf den dabei entstandenen Kontakten. Der schrittweise Ausbau dieser Aktivitäten führte im Jahre 2007 zur Gründung der CARD MRI Group for International Services (International Group) als Beratungsabteilung anderer MFIs. Die International Group ist der CARD NGO angegliedert. Die internationale Beratungsabteilung greift für die angebotenen (i) Trainings und *exposure visits* auf die Dienste des CMDI zurück und bietet selbst (ii) Coaching und Mentoring, (iii) Ressourcenmobilisierung, (iv) Marktstudien in Kooperation mit der Forschungsabteilung von CARD und (v) Schulungen und Dienstleistungen für philippinische Arbeiter im Ausland an.

Ein weiterer Bereich der Wissensvermittlung ist die Weitergabe der kooperativen Mikroversicherungsmethodik in Form einer Kombination von zeitgebundener Franchise und Beratung für interessierte Gruppen (BOAT-Programm). Dieses Programm wird von der CARD Forschungsabteilung in Kooperation mit dem kommunalen Mikroversicherungsfonds durchführt. Des Weiteren arbeitet die Forschungsabteilung im Rahmen ihrer Social Performance Management (SPM)-Aktivitäten mit anderen MFIs zusammen. Dabei werden selbst erarbeitete Tools wie Kundenbefragungsmethoden weitergegeben. Die Personalabteilung verwaltet nicht nur die Stipendienprogramme von CARD MRI für eigenes Personal und in bestimmten Fällen auch für Kunden. Sie koordiniert auch die Aus- und Weiterbildung des bestehenden und neu eingestellten Personals mit dem Trainingsinstitut CMDI (siehe CARD-Organigramm in Anhang 3).

Innerhalb der Philippinen positioniert sich CARD mit seinem Trainingsinstitut klar als nationaler Marktführer. Seine Vorreiterstellung zeigt sich hier weit deutlicher als im Bereich der Mikrofinanzen, wo es nur ein einziges weiteres praxisorientiertes Trainingsinstitut für Mikrofinanzen gibt. Wie im nächsten Kapitel diskutiert, wird CMDI von vielen Akteuren als erstklassiger Wissensvermittler geschätzt. Das bringen sowohl andere MFIs als auch Institutionen wie die Zentralbank zum Ausdruck. Der internationale Beratungsarm von CARD wird von Institutionen wie der IFC (International Financial Corporation) empfohlen. Zahlreiche internationale Geber und NGOs nutzen das CMDI und die International Group, um lokale Partner zu schulen. So ist CARD auch gemein-

sam mit der Sparkassenstiftung Partner bei der Beratung einer wachsenden Zahl von MFIs im asiatischen Raum (fünf MFIs, Stand 09/2010). In Kambodscha ist CARD als erste internationale NGO offiziell anerkannt und unterhält weitere Büros in der Region.

### **2.1.6 Tau Yeu Mai Fund (TYM), Vietnam**

Der TYM Fund wurde 1992 von der Vietnam Women's Union (VWU) als Replizierung des Grameen-Bank-Modells unter den Bedingungen Vietnams gegründet und als Projekt innerhalb der Abteilung für soziale und Familienfragen der Frauenunion angesiedelt. Die Anschubfinanzierung erfolgte von japanischen NGOs, technische Unterstützung leistete die heute in das Regionalvorhaben „Regionales Mikrofinanznetzwerk Indochina“ integrierte philippinische Mikrofinanz-NGO CARD. Während einer zweijährigen Testphase zeigte sich das Potenzial des Projektes: Es gelang, arme Frauen im Norden Vietnams durch Sparen, die Vergabe von Kleinstkrediten sowie Trainingsmaßnahmen nachhaltig bei der Verbesserung ihrer wirtschaftlichen Situation zu unterstützen und sie zugleich aktiver in das gesellschaftliche Leben einzubinden.

1998 entstand aus dem Fonds eine eigenständige Abteilung der Frauenunion. Bereits seit 1995 wurden nur noch hauptamtliche Mitarbeiter mit einer Ausbildung im Finanzbereich eingesetzt. Dies führte dazu, dass sich TYM – im Unterschied zu den meisten anderen Anbietern von Mikrofinanzdienstleistungen in Vietnam – zu einer professionellen MFI mit einer expliziten sozialen Mission entwickelte. Mit Unterstützung – insbesondere durch Oxfam America – konnten bis 2003 14 Filialen eröffnet werden, die Zahl der Kundinnen stieg auf mehr als 18.000.

Seit 2005 existiert ein dreiseitiges „TYM Development Project“ zwischen Sparkassenstiftung/Sparkasse Essen, CARD sowie TYM/VWU. Seit 2009 wurden alle Aktivitäten zur Unterstützung des TYM in das Regionalvorhaben Regionales Mikrofinanznetzwerk Indochina integriert (Laufzeit bewilligt vom BMZ bis Ende 2011), das auch den Aufbau von Mikrofinanzinstitutionen in Kambodscha und Laos umfasst. Ziel des Projekts ist es, TYM in einen leistungsfähigen Finanzintermediär zu verwandeln, der Frauen mit niedrigem Einkommen dauerhaft den Zugang zu Finanzdienstleistungen ermöglicht. Weiterhin sollen alle beteiligten MFIs vernetzt werden, um so die Voraussetzung für gegenseitiges Lernen zu schaffen. 2006 erfolgte die Umwandlung in ein Unternehmen mit eigener Rechtspersönlichkeit und im August 2010 lizenzierte die Zentralbank Vietnams (SBV) TYM als erste MFI des Landes. TYM arbeitet seit 2001 kos-

tendeckend und betreut heute rund 53.000 arme und einkommensschwache Frauen in zehn Provinzen Nordvietnams. Die Frauenunion sieht TYM als einen wesentlichen Baustein auf dem Weg zur langfristig angestrebten Gründung einer Frauenbank und könnte sich vorstellen, ihre weiteren Mikrofinanzprojekte mit TYM zu verschmelzen.

Die Mission des TYM<sup>8</sup> beinhaltet nicht das Thema Wissensvermittlung. Sie ordnet sich vielmehr den strategischen Zielen von TYM unter und richtet sich auf die Qualifizierung der eigenen Mitarbeiter und die Befähigung der Kundinnen, bewusste finanzielle und ökonomische Entscheidungen zu treffen. Auf dieser Ebene wird eine Vielzahl von Kursen angeboten, die diese Befähigung der Frauen zum Ziel haben. Die Wissensvermittlung an lokale Mikrofinanzprojekte der Frauenunion und andere MFIs, bspw. die Weitergabe von Informationen zum Lizenzierungsprozess, steckt noch in den Anfängen. Bislang reagierte TYM nur auf Nachfrage und steuert das Beratungsgeschäft (noch) nicht aktiv. So haben 2009 einige andere MF-Projekte der Frauenunion das TYM besucht, fünf MFIs haben sich durch das TYM in geringerem Umfang beraten lassen und einzelne TYM-interne Trainingskurse wurden für andere MFIs geöffnet. Diese Art von Wissensvermittlung nutzt indirekt auch TYM, denn der Aufbau eines leistungsfähigen MF-Sektors fördert die Bedingungen für das eigene Wachstum. Dies gilt besonders für ein hoch politisches und hoch subventioniertes Marktumfeld. Auf Initiative des Regionalvorhabens hat TYM den Frauen- und Familien-Entwicklungsfonds (WFDF) der laotischen Frauenunion (LWU) beraten, der praktisch als Kopie des TYM unter laotischen Bedingungen konzipiert wurde. Beratungen fanden u.a. in den Bereichen Marktforschung, Entwicklung eines Kredithandbuches, Buchhaltung und interne Revision statt. Die Rolle als Geber von Wissen im internationalen Kontext ist bisher auf Laos beschränkt.

Wissensvermittlung – bei TYM sind das Beratung und Training – ist dem Bereich „Operatives Geschäft“ zugeordnet. Zwei Trainerinnen werden beschäftigt, die allerdings überwiegend administrative Aufgaben wahrnehmen. Training und Beratung werden vom TYM Führungspersonal (oberste Führungsebene, Gebietsleiter etc.), teilweise auch von externen Experten durchgeführt. Zwei Mitarbeiterinnen durchlaufen gegenwärtig ein „Train-the-Trainer“-Programm. Langfristig kann das in der Planung befindliche eigene Trainingszentrum zu einem sektorweiten Zentrum der Wissensvermittlung werden. Es gibt

---

8 „... to improve the quality of life and status of poor and low income women and their families by providing credit, savings, and insurance services, thus creating favorable opportunities for them to participate in social-economic activities and to enhance their role in society“ (Mission von TYM).

auch andere Trainingseinrichtungen in Vietnam<sup>9</sup>, die den MF-Sektor fördern. Doch weder in der Wissensvermittlung noch im Markt für nicht subventionierte Mikrofinanzierung liegen konkurrierende Marktstrukturen vor: Die Angebote sind eher dünn gesät und komplementär. Die Angebote des künftigen Trainingszentrums werden sich in erster Linie an die wachsende Zahl von Mitarbeitern/innen des TYM richten. Das Zentrum soll jedoch offen konzipiert und somit auch vom Personal anderer MFIs genutzt werden können.

## **2.2 Beurteilung des Erfolgs der Partnerinstitutionen sowie ihrer Herausforderungen**

Die Analyse der Performance der unterschiedlichen Partnerinstitutionen ist notwendig, um darauf aufbauend Faktoren zu identifizieren, die die Entwicklung der Partnerinstitutionen vorangetrieben oder gebremst haben. Im vorliegenden Kapitel wird der Erfolg – oder Misserfolg – der Partnerinstitutionen nicht nur anhand der institutionseigenen Einschätzung (Selbtsicht) analysiert. Die Kunden-Einschätzungen und auch die Meinungen von höheren Institutionen und Experten (Fremdsicht) werden genauso berücksichtigt. Durch die Triangulation dieser unterschiedlichen Informationsquellen und Sichtweisen soll ein möglichst ausgewogenes Urteil erreicht werden. Mit mehr Zeit für die Interviews vor Ort könnte die momentane Einschätzung der Performance unterschiedlicher Partnerinstitutionen sicherlich noch präziser ausfallen. Die vorliegende Einschätzung ist somit nicht als absolut für die Entwicklung der Institutionen zu verstehen.

Für die Analyse der Performance der Partnerinstitutionen wurden neben den Zielen der Partnerinstitutionen und relevanter Kooperationsvorhaben auch eine Reihe von Indikatoren verwendet. Diese Indikatoren wurden für die unterschiedlichen Institutionstypen angepasst und sind in Tabelle 3 aufgeführt.

---

9 Beispielsweise Microfinance and Community Development Institute (MACDI) oder Center for Community Empowerment (CECEM).

**Tabelle 3: Indikatoren zur Messung des Erfolgs bei der Wissensvermittlung**

Typ Indikator	Für Verbände	Für Trainingsinstitute	Für MFIs als Multiplikatoren
<b>Qualität der Wissensvermittlung &amp; Kundenzufriedenheit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Anerkennung durch Behörden/formelle Registrierung</li> <li>– Regelmäßige Umfragen unter den Mitgliedern und Ergebnisse der Umfragen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zertifizierung/Anerkennung der Kurse durch Behörden</li> <li>– Regelmäßige Umfrage unter Kursteilnehmern und entsendenden Institutionen und Ergebnisse der Umfragen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nachfrageorientiertheit der Beratung in Planung und Umsetzung</li> <li>– Regelmäßige Feedbackrunden mit beratenen MFI</li> </ul>
<b>Kostendeckung bei der Wissensvermittlung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– % der Kostendeckung der Verbandsarbeit durch Mitgliedsbeiträge und andere Einnahmen</li> <li>– Entwicklung der Kostendeckung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– % der Kostendeckung des Trainingsangebots durch Teilnahmebeiträge und andere Einnahmen</li> <li>– Entwicklung der Kostendeckung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– % Eigenbeitrag beratener MFIs zu den Beratungskosten</li> <li>– Entwicklung der Kostendeckung</li> </ul>
<b>Reichweite bei der Wissensvermittlung und Entwicklung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– % der Mitglieder unter den relevanten Institutionen</li> <li>– % der Kunden unter den relevanten Institutionen/ allen Mikrofinanzinstitutionen</li> <li>– Entwicklung bei Mitgliedern und Kundenzahlen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Anzahl, Größe und Diversität der entsendenden Institutionen</li> <li>– Entwicklung des Trainingsangebots und der Teilnehmerzahlen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wissensvermittlung als institutionalisierte Aufgabe der MFI</li> <li>– Anzahl, Größe und Diversität der Beratungskunden</li> <li>– Entwicklung der Beratungsaufträge</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf Erfolgsindikatoren für die Mesoebenen-Institutionen von Finanzsystementwicklung, für Verbände, Trainingsinstitute und Beratungsinstitutionen, siehe auch Gross/Brüntrup 2003.

Die in Tabelle 3 beschriebenen Indikatoren sind in der folgenden Tabelle 4 für alle Partnerinstitutionen aufgeführt und werden in den folgenden Unterkapiteln erläutert, diskutiert und über die Indikatoren hinaus vertieft.

**Tabelle 4: Tabellarische Übersicht über den Erfolg der Partnerinstitutionen bei der Wissensvermittlung**

	Kostendeckung bei der Wissensvermittlung	Reichweite bei der Wissensvermittlung	Kommentar zur Angepasstheit der Indikatoren und Erfolg der PI
<b>FNCS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seit 2005 durch die Finanzaufsicht CNBV autorisiert</li> <li>- Bislang keine systematische Evaluierung von Beratung und Training; Mitgliedsinstitutionen können ihre Meinung in halbjährigen Versammlungen äußern und mitentscheiden</li> <li>- In 2010 erstmals systematische Abfrage des Weiterbildungsbedarfs und des Bildungsstandes von Verwaltungsratsmitgliedern und Personal der Cajas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bislang: Kostendeckung der Verbandsarbeit durch Mitgliedsbeiträge, keine Austritte (Zwangsmitgliedschaft bei freier Verbandswahl)</li> <li>- Zusammenarbeit mit weiteren Projekten wie PATMIR</li> <li>- Ab 2011: Kostendeckung ungewiss, da Verbandspflicht aufgehoben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fehlende Aussage über <i>de facto</i> Abdeckung des Bedarfs an Weiterbildung und Beratung in den Cajas Solidarias, da keine relevanten Alternativen von Verbänden mit besseren Beratungs- und Weiterbildungsleistungen</li> </ul>
<b>FEPC MAC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anerkannter und gesetzesmäßig festgelegter Verband der CMACs</li> <li>- Anhörung der Mitgliedsinstitutionen auf Hauptversammlung; seit Kurzem strategische Planung, die der Hauptversammlung zur Entscheidung vorgelegt wird</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 80% der Kostendeckung der Verbandsarbeit durch gesetzlich vorgeschriebene Mitgliedsbeiträge</li> <li>- 10% Sparkassenfonds (FOCMAC)</li> <li>- 10% Dienstleistungen</li> <li>- Zahlungsverweigerung einzelner CMAC in der Vergangenheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fehlende Aussage über <i>de facto</i> Abdeckung des Bedarfs aufgrund Zwangsmitgliedschaft der CMACs im FEPCMAC</li> </ul>

	<b>Qualität der Wissensvermittlung und Kundenzufriedenheit</b>	<b>Kostendeckung bei der Wissensvermittlung</b>	<b>Reichweite bei der Wissensvermittlung</b>	<b>Kommentar zur Angepasstheit der Indikatoren und Erfolg der PI</b>
<b>AWS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interne Kurse und in Kooperation mit anderen Institutionen staatlich zertifiziert (Zentralbank für technische Schulungen bzw. Bildungsinstitutium für universitäre Kurse)</li> <li>- In besuchten Institutionen regelmäßige Evaluationen der Kurse</li> <li>- Moskauer Sberbank: große Zufriedenheit mit dem Training und steigende Nachfrage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kosten werden entweder direkt von Sberbank übernommen oder anteilig von der Sberbank und den Studierenden/Auszubildenden gezahlt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Große Anzahl von Mitarbeitern bereits geschult, jährlich sollen mind. zwei Schulungen für jeden Mitarbeiter Standard werden</li> <li>- Rasante Weiterentwicklung: neue institutionelle Kooperationen, mehr Kurse und mehr Teilnehmer; neue Kurse in Entwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Funktionslogik unterscheidet sich von der eines Instituts, da Weiterbildungsmaßnahmen von der Zentrale gesteuert und durch institutionell heterogene Arrangements umgesetzt werden. Weitere Unterscheidung auf regionaler Ebene</li> </ul>
<b>ABTC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buchhaltungskurse international anerkannt (CIPA-EN)</li> <li>- Qualifizierungskurse für Filialleiter, Hypothekenmanager und Filialbuchhalter durch Zentralbank/staatl. Hypothekenfonds anerkannt</li> <li>- Bankgrundlagenkurs: hohe Anerkennung bei Banken</li> <li>- Evaluation aller Kurse mit Standardformat; Teilnehmerzufriedenheit ‚gut‘ bis ‚exzellent‘</li> <li>- Nutzung der Evaluierung zur Verbesserung der Kurse (Inhalte, Methode etc.)</li> <li>- Regelmäßige Nachfragen in den HR-Abteilungen der Banken ergeben hohe Zufriedenheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ABTC ist seit 2003 profitabel, Gewinne werden in die Weiterentwicklung reinvestiert</li> <li>- beide Geschäftszweige sind profitabel (100%ige Kostendeckung)</li> <li>- Training erwirtschaftet ca. 75% des Einkommens</li> <li>- für offene Trainingskurse wird Break-Even-Teilnehmerzahl kalkuliert; Absage des Kurses bei Unterschreitung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die meisten Banken nehmen Trainingsangebote wahr, rund 20 mit festen Verträgen</li> <li>- Kurse pro Jahr und Anzahl der Teilnehmer über die Jahre stabil</li> <li>- Bislang rund 17.000 Teilnehmer in 1.250 Kursen geschult</li> <li>- Entwicklung weiterer Zertifikatskurse geplant</li> <li>- Bislang Beratungsprojekte in über 20 Banken</li> <li>- Beratungseinsatz führt oft zu verstärkten Trainingsmaßnahmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hohes Maß an Kundenorientierung (Kursevaluierung) und Servicequalität (ToT-Ausbildung neuer Trainer); Vernetzung von Beratung mit Training bietet Konsistenz im Ansatz und Geschäftspotenzial</li> </ul>

Qualität der Wissensvermittlung und Kundenzufriedenheit	Kostendeckung bei der Wissensvermittlung	Reichweite bei der Wissensvermittlung	Kommentar zur Angemessenheit der Indikatoren und Erfolg der PI
<b>CARD</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Explizite Nachfrageorientierung bei Beratung und Training (bei Planung: Bedarfsanalyse, bei Umsetzung: Monitoring)</li> <li>- Externe &amp; interne Evaluierung von Trainingsmaßnahmen</li> <li>- Regelmäßige Feedbackrunden mit Management der beratenen MFI</li> <li>- Zufriedenheit von TYM mit CARD insgesamt gut, langjährige Beziehung, breites Beratungsspektrum, Nachfrageorientiertheit der Beratung</li> <li>- Fehlende Beratungskennnisse einzelner Berater</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beratung &amp; Training kostendeckend</li> <li>- Beratene MFIs bezahlen für TZ teilweise durch Übereignung von Anteilen, in einigen Fällen Zuschüsse von internationalen Gebern zu den Beratungskosten; auch direkte Aufträge von anderen MFIs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aus- und Weiterbildung Teil der Strategien/Geschäftspläne der MRI Institutionen</li> <li>- 19 Partnerinstitutionen, 15 BOAT-Partner, 5 internationale Beratungskunden (Stand 10/2010)</li> <li>- Zunahme Beratungsaufträge, neue Repräsentationsbüros in der Region</li> <li>- Bedeutende Zunahme von Kursen und Teilnehmern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wissensvermittlung bedeutend in allen Bereichen der MRI-Geschäftsprozesse, geprägt durch kontinuierliches Monitoring, Lernen, Anpassen und Verbessern: strategisches internes Knowledge-Management</li> <li>- Wissensvermittlung als eigenes Geschäftsfeld institutionalisiert</li> </ul>
<b>TYM</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beratungsinhalte mit den Kunden abgestimmt, Vereinbarung eines Budgets</li> <li>- Zufriedenheit von LWU/WDFD gemischt bzgl. der inhaltlichen Umsetzung, eher negativ bzgl. der Methodenkompetenz</li> <li>- Training, an dem Mitarbeiter anderer MFIs teilnehmen, wird gelobt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keine Kostendeckung bei Training und Beratung; TYM als MFI jedoch finanziell nachhaltig</li> <li>- Training für Dritte: Kostenteilung zw. TYM und der entscheidenden MFI</li> <li>- Beratung für Dritte: gemäß verfügbarem Budget der MFI, teilweise auch unentgeltlich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wissensvermittlung an andere MFIs noch nicht institutionalisiert</li> <li>- Geringe Reichweite: 5 MFIs beraten, nur wenige Mitarbeiter anderer MFIs trainiert</li> <li>- keine aktive Kundenakquise, TYM reagiert auf Nachfrage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beratung anderer MFIs in den Anfängen</li> <li>- Training insb. für Mitarbeiter und Kundinnen, in Ausnahmefällen offen für andere MFI</li> <li>- Wissensvermittlung noch nicht als Geschäftszweig wahrgenommen</li> </ul>

## 2.2.1 Federación Nacional de Cajas Solidarias (FNCS), Mexiko

Ziel des FNCS ist es, möglichst viele Cajas Solidarias zu vereinen und zu stärken. Dazu werden sowohl Beratungsleistungen wie auch Weiterbildung angeboten. Sie zielen in der Praxis jedoch vornehmlich auf die Autorisierung möglichst vieler Cajas Solidarias ab. Diese Autorisierung ist für Cajas Solidarias ab einer bestimmten Größe gesetzlich vorgeschrieben, um weiterhin Finanzdienstleistungen anbieten zu dürfen. Sehr kleine Finanzintermediäre dürfen auch ohne staatliche Finanzaufsicht operieren (nach dem sog. „Artikel 4 bis“). Die Erfolge des FNCS bei der Autorisierung werden als wichtigste Leistung wahrgenommen – sowohl von der Institution selbst als auch von allen anderen Befragten – denn der FNCS ist der Verband mit der größten Anzahl an autorisierten Institutionen und hat als Einziger drei Institutionen autorisiert, die nach „Artikel 4 bis“ nicht dazu verpflichtet gewesen wären. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund zu sehen, dass der FNCS Finanzintermediäre repräsentiert, die ursprünglich viele strukturelle Schwächen vorwiesen und deren Autorisierung von vielen Akteuren als wenig wahrscheinlich eingeschätzt worden war. Auch die Aufsichtsbehörde schätzt den stetigen Einsatz des FNCS für die Autorisierung ihrer Mitglieder, auch wenn dies nach neuen Gesetzesänderungen teilweise nicht mehr notwendig gewesen wäre oder in die Zukunft verschoben wurde. Trotz harscher Kritik an den Gesetzesänderungen der letzten Jahre hat sich der Verband immer für die Gesetzesmäßigkeit seiner Mitgliedsinstitutionen eingesetzt. Dies ist im mexikanischen Mikrofinanzsektor nicht selbstverständlich, da es Gruppen von Finanzinstitutionen gibt, die sich seit 2001 gegen eine Regulierung ihrer Aktivitäten gewehrt haben.<sup>10</sup> Die interviewte Gruppe aus Vertretern der Cajas Solidarias erkennt ebenfalls die Rolle der Unterstützung des FNCS bei der Autorisierung sowie bei der Stärkung und Umstrukturierung der Institutionen auf dem Weg zur Autorisierung als grundlegend an. An der Art der Umsetzung sowie an der Beratung und Weiterbildung auf dem Weg zur Autorisierung wird jedoch Kritik geäußert, die im Folgenden bei der Analyse des Erfolgs bei Weiterbildung und Beratung vertieft wird.

Das einzige FNCS-spezifische Ziel des Sparkassenpartnerschaftsprojekts wurde mit der Autorisierung des Verbandes in 2005 erreicht. Als sehr positives Ergebnis der Kooperation mit der Sparkassenstiftung ist die Identifizierung der Mitglieder mit der Verbandsgründung durch seine Mitglieder zu werten. Das partizipative Vorgehen der Sparkassenstiftung bei der Verbandsgründung

---

10 Für eine genauere Beschreibung der komplexen Lage im mexikanischen Mikrofinanzsektor siehe Projektunterlagen (PFK 2007 und Endbericht BMZ).

legte den Grundstein für die derzeitige *ownership* (vgl. dazu PFK Sparkassen-partnerschaftsprojekt 2007: 39 f).

Hinsichtlich der Weiterbildungs- und Beratungsaktivitäten gibt das Verbandsmanagement zu, dass man zwar eine Reihe von Weiterbildungsangeboten habe, sich aber in den letzten Jahren v.a. auf die Aus- und Weiterbildung des Supervisionskomitees konzentriert habe. Für das Thema Beratung und Weiterbildung bestehen weder ein strategischer Plan noch existieren Weiterbildungsziele oder eine modulartige Abstimmung der Inhalte aufeinander. Außerdem findet keine externe Zertifizierung der Maßnahmen statt, einzelne Kurse und Beratungseinsätze werden nicht standardmäßig evaluiert. Vielmehr wird die halbjährliche Mitgliederversammlung als Forum gesehen, in dem die Mitglieder ihre Meinung zu den Dienstleistungen ihres Verbandes äußern könnten. Auch die fehlende Kundenorientierung der angebotenen Dienstleistungen und insbesondere der Weiterbildung wird von den befragten Vertretern der Cajas Solidarias kritisiert. Im Falle der Weiterbildung wurde bemängelt, dass sich das Kursangebot häufig wiederhole und eine Differenzierung nach Wissensstand der Teilnehmer („für alle nur Anfängerkurse“) ausbleibe. Ein weiterer Kritikpunkt ist die häufig eingeschränkte Expertise der Dozenten (sowohl die spezielle Situation der Cajas Solidarias betreffend als auch die Aktualität der von ihnen verwendeten Informationen). Auch die Tatsache, dass das vermittelte Wissen nicht überprüft wird, sehen die Teilnehmer als erhebliches Manko. Im Falle der Beratung wurde das oberflächliche Wissen mancher Berater kritisiert. Tipps zur Umsetzung der Empfehlungen entfallen oder stimmen zum Teil nicht mit Empfehlungen anderer Berater überein. Zudem würde die Meinung der Cajas Solidarias zu den Dienstleistungen des Verbandes zwar angehört, nicht aber zum Anlass für eine entsprechende Änderung genommen. Die Aufsichtsbehörde empfindet die Qualität von Beratung und Weiterbildung ebenfalls als verbesserungswürdig und kritisiert die fehlende Spezialisierung. In diesem Jahr wurde vom Verband zum ersten Mal eine Befragung zur Feststellung des Weiterbildungsbedarfs durchgeführt, der dann mit einem zielgruppenorientierten Weiterbildungsangebot – differenziert nach Bildungsstand und Themen – bedient werden soll. Des Weiteren strebt der Verband eine stärkere Spezialisierung bei angebotenen Beratungs- und Weiterbildungsdienstleistungen an.

Dennoch sind sich die externen Befragten darin einig, dass der Verband in der sehr unterentwickelten mexikanischen Mikrofinanz-Verbandslandschaft immer noch zu den Besten zählt. Dem Verband wird v.a. sein großer Einsatz für die Cajas Solidarias und deren Autorisierung zugute gehalten, wenn auch Beratungs- und Weiterbildungsleistungen von allen externen Akteuren für derzeit

noch qualitativ unzureichend erachtet werden. Die Leitungsebene des Verbandes selbst ist ebenfalls sehr stolz auf die erreichten Autorisierungen, gesteht jedoch qualitative Schwächen und Verbesserungspotenzial bei Beratung und Weiterbildung ein. Sie verweist dabei immer wieder auf die Herausforderungen für die Tätigkeit des Verbandes in einem Umfeld laufender Gesetzesänderungen. Für die Zukunft des Verbandes werden die zügige Umsetzung der Kundenorientierung und die Verbesserung ihrer Beratungs- und Weiterbildungsdienstleistungen grundlegend sein, da die Verbandspflicht 2011 aufgehoben wird. Die finanzielle Nachhaltigkeit könnte bei möglichen Austritten größerer Institutionen problematisch werden. Keine der Cajas Solidarias hat aber bisher ihren Verband verlassen, obwohl auch zur Zeit der Verbandspflicht der Wechsel in einen anderen Verband möglich gewesen wäre.<sup>11</sup> Wie sich die Mitgliederzahlen, die bislang stetig angestiegen sind, künftig entwickeln, wird in den nächsten Jahren zu beobachten sein.

## **2.2.2 Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FEPCMAC), Peru**

Der FEPCMAC hat die Vision, als führender Verband des peruanischen Finanzsystems mit anerkannten Kenntnissen zu Mikrofinanzen zu gelten. Sein Ziel ist es, als Verband der CMACs zu deren Stärkung beizutragen und die führende Rolle im Mikrofinanzsektor zu erhalten. Dies soll durch Identifikation, Entwicklung und das Angebot von Dienstleistungen mit gemeinsamem Interesse gewährleistet werden. Hinsichtlich der Zielerreichung wird im Folgenden unterschieden zwischen der (i) Repräsentation, Integration und Interessensvertretung der CMACs sowie der Diversität und Qualität der (ii) Beratungs- und (iii) Weiterbildungsdienstleistungen. Dies sind ebenfalls die Kategorien, nach denen Mitgliedsinstitutionen sowie externe Akteure die Institution bewerten. Dabei wurde die Performance des Verbandes für unterschiedliche Phasen auch verschieden beurteilt.

Die Entwicklung des Verbandes und seiner Dienstleistungen in der Endphase und nach Beendigung des deutschen Kooperationsprojektes wird von externen Beobachtern und Sparkassenvertretern, die seit dieser Zeit im Sparkassensektor tätig sind, als problematisch beschrieben. Während der Laufzeit des Projekts genoss der Verband durch das Angebot von wertvollen Beratungs- und Weiterbildungsmaßnahmen großes Ansehen. Diese Maßnahmen wurden

---

11 Austritte waren nur durch den Ausschluss reformunwilliger Institutionen durch den Verband und einen Austritt durch die Transformation der Caja Solidaria erfolgt.

in Zusammenarbeit mit den deutschen Beratern angeboten. Die Trainings wurden im Schulungszentrum „La Escuelita“ in Piura durchgeführt. Nach Beendigung des Projektes hat der Verband stark an Bedeutung verloren, nicht zuletzt aufgrund einer Politisierung der Gremien und unterschiedlich dynamischen Entwicklungen der Sparkassen. Die Amtszeit des derzeitigen Präsidenten, einem katholischen Priester, wird selbst von verbandskritischen Sparkassen als positiv wahrgenommen. Von Vertretern der Allfinanzaufsicht SBS wird der Verband seitdem wieder als Gesprächspartner anerkannt, der aktiv die Interessen seiner Mitgliedsinstitutionen vor der SBS vertritt. Wichtige Maßnahmen der letzten Jahre sind die Aufnahme und Entwicklung von neuen Beratungsprojekten, einer Gesetzesinitiative zur Verbesserung der Wettbewerbsbedingungen der CMACs sowie die Einführung von strategischer Planung im Verband.

Der derzeitige Verbandspräsident sieht seinen eigenen Vorsitz durch das erworbene Vertrauen und seine Wiederwahl in 2010 als durchaus erfolgreich an und betont das Erreichte, wie beispielsweise die „neuen Projekte“ und eine Befreiung der CMACs von den Richtlinien staatlichen Beschaffungswesens. Er erkennt auch die Schwierigkeit der fehlenden Integration der CMACs an, hat jedoch Hoffnung, diese nach und nach mittels Beratungsprojekten zu überwinden, die zunächst mit einer Gruppe von Sparkassen beginnen und dann auf alle Institutionen ausgeweitet werden. Das Management des Verbandes beschreibt die Problematik sowohl für Integration und Repräsentation als auch für die Bereitstellung von Dienstleistungen deutlicher. Die Sparkassen seien in Bezug auf ihre Zusammenarbeit mit dem Verband in drei Gruppen einzuteilen, die ihr Handeln prägen. Diese Einteilung richte sich nach den unterschiedlichen Niveaus von Bilanzsumme und Kundenzahlen der Sparkassen und wurde auch von befragten Sparkassenvertretern und externen Gesprächspartnern bestätigt. Das Verbandsmanagement schätzt das Engagement der Sparkassen an Verbandsaktivitäten wie folgt ein:

- 1.) Kleine Sparkassen (CMACs Pisco, Tacna): nehmen kaum teil und kämpfen vielmehr um ihr Überleben
- 2.) Mittlere Sparkassen (CMACs Cuzco, Del Santa, Maynas, Huancayo, Ica, Paíta)<sup>12</sup>: arbeiten mit dem Verband zusammen, nehmen an fast allen Beratungsprojekten teil (“neue Projekte”)
- 3.) Große Sparkassen (CMACs Arequipa, Piura, Sullana, Trujillo): geringe Kooperation, in der Vergangenheit teilweise keine Zahlung der Mitgliedsbeiträge, Entwicklung eigener Beratungs- und Weiterbildungsstrukturen

---

12 Bei der Unterteilung zwischen kleinen und mittleren Sparkassen sind mehrere Abgrenzungen möglich. Dies ist die Einteilung des Verbandsmanagements.

Das Verbandsmanagement kritisiert an den großen Sparkassen deren Einschätzung als autonom und ihr entsprechend eigenständiges Handeln.

Nach Aussage von Sparkassenvertretern gibt es eine weitgehende Zufriedenheit über den Führungsstil des derzeitigen Vorsitzenden und der erreichten Gesetzesänderung. Die kleinen und mittleren Sparkassen wünschen sich jedoch mehr aktive Unterstützung durch den Verband. Diese wurde im Falle der CMAC Paita in Krisenzeiten als sehr positiv wahrgenommen. Insbesondere Vertreter mittlerer Sparkassen berichteten von der Teilnahme an für sie relevanten gemeinsamen Beratungsprojekten zur Einführung neuer Produkte oder Systeme („neue Projekte“). Die Tatsache, dass das Beratungsangebot an der Realität der großen CMACs vorbeigeht und in ihren Inhalten nicht mehr auf diese zugeschnitten ist, lässt erkennen, dass sie bereits eigenständig ihre eigenen Produkte und Systeme entwickelt haben. Ein Vertreter der großen Sparkassen berichtete, dass sie bei einigen Projekten, wie der Entwicklung eines neuen Informationssystems für die Sparkassen, die Initiative des Verbandes unterstützt hätten. Da die sehr heterogenen Sparkassen aber einen unterschiedlichen Grad an Interesse für das Projekt aufbrachten, sei man nur langsam vorangekommen. Aus diesem Grund hätte sich seine Sparkasse für einen Ausstieg entschieden und auf die parallel in Eigenregie entwickelte Alternative gesetzt.

Bei der Weiterbildung ist es vor allem der Mangel an Diversität im Angebot, mit dem die Mitgliedsinstitutionen – in diesem Falle alle befragten Institutionen der unterschiedlichen Gruppen – unzufrieden sind. Die geringe Bedeutung der durch den Verband angebotenen Kurse lässt sich bereits an der kleinen Anzahl der durchgeführten/nachgefragten Kurse ablesen (durchschnittlich ein Kurs im Monat). So haben die meisten großen Sparkassen eigene Schulungszentren eingerichtet und auch die kleineren Sparkassen schulen ihr Personal meist selbst. Damit sind jedoch viele der befragten Manager der Sparkassen nicht zufrieden. Ihnen fehlen längere Kurse, die ihr Personal detaillierter schulen und eine stärkere Verbindung zur Sparkasse schaffen könnten. Dies wäre in der derzeitigen Wettbewerbssituation auf dem peruanischen Mikrofinanzmarkt von großer Bedeutung. Viele Banken und auch andere Mikrofinanzinstitutionen versuchen, das Personal der Sparkassen – oftmals sogar ganze Filialteams – abzuwerben. Das Niveau der angebotenen Kurse, die standardmäßig von den Teilnehmern und den entsendenden Sparkassen evaluiert werden und teilweise auch ein Anfangs- und Schlussexamen beinhalten, wurde von den meisten befragten Sparkassenvertretern als zufriedenstellend bewertet. Bei *e-learning*-Maßnahmen wird kontinuierlich das Erlernen der neuen Konzepte überprüft. Meist wurden jedoch existierende Kurse kaum

kommentiert, da das fehlende Weiterbildungszentrum und der Mangel an Kursen zur Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter die interviewten Sparkassen-Manager weit mehr beschäftigten. Die Aktivitäten des Verbandes werden in ihrer Gesamtheit auf der jährlichen Hauptversammlung evaluiert, an der sowohl alle Verwaltungsratsmitglieder sowie das Management der Sparkassen teilnehmen.

Es wurde moniert, dass der Verband kein ausreichender Motor eines Erneuerungsprozesses sei. Diese Kritik ist für die Zukunft des Sparkassenwesens in Peru von größter Bedeutung. Durch den Eintritt der Banken in den Mikrofinanzsektor und einen stärkeren Wettbewerb in den urbanen Mikrofinanzmärkten (seit Kurzem auch unter den Sparkassen), sehen sich die Sparkassen – wenn auch in unterschiedlichem Maß – damit konfrontiert, sich neu im Markt positionieren zu müssen. Seitdem 2005 nicht nur negative, sondern auch positive Informationen über Kreditkunden öffentlich sind, werben die wichtigen Banken des Landes verstärkt die oberen Kundensegmente der Sparkassen direkt ab, indem sie die Kredite dieser meist langjährigen Sparkassenkunden zu besseren Konditionen übernehmen. Darüber hinaus verlieren die Sparkassen auch relevante Teile ihres Personals an diese Banken, die so Spezialwissen zum Thema Mikrofinanz „erwerben“. Hinsichtlich dieser neuen Situation wird insbesondere von größeren Sparkassen wie auch von externen Beobachtern die fehlende strategische Neuausrichtung des Sparkassenwesens durch den Verband kritisiert. Besonders fehle es an der Umsetzung von Maßnahmen, die eine bessere Positionierung der Sparkassen im Wettbewerb ermöglichen (beispielsweise durch *economies of scale* in nicht wettbewerbssensiblen Bereichen wie *Backoffice*, gemeinsames Beschaffungswesen etc.). Auch die befragten Managementvertreter des Verbandes erkennen die fehlende strategische Neuausrichtung des Sparkassenwesens. Für diese Neuausrichtung sind eine Stärkung des Verbandes und ein höheres Niveau seiner Dienstleistungen essenziell. Bei aller Kritik am Verband müssen jedoch die Rahmenbedingungen seines Handelns durch das aufgehobene Regionalprinzip sowie interne Strukturen beachtet werden, die in Kapitel 3 diskutiert werden.

### **2.2.3 Aus- und Weiterbildung in der Sberbank (AWS), Russland**

Der schrittweise Ausbau der Aus- und Weiterbildungsaktivitäten der Sberbank während und nach der Transformation des Wirtschaftssystems des Landes kann sicherlich als Erfolg angesehen werden. Dabei war in einem ersten Schritt das Training mit den Methoden des marktwirtschaftlichen Bankwesens wesentlich. Schulungen in grundlegenden Banktätigkeiten und technischem

Wissen werden inzwischen in staatlich anerkannten und bewährten Kursen durchgeführt. Diese werden meist computergestützt als *blended learning* umgesetzt. Lernmethoden und Umsetzung entsprechen in den besuchten Trainingsinstitutionen in Moskau den Erkenntnissen zu zielgruppenorientiertem, partizipativem Lernen in der Erwachsenenbildung. Die moderne aktivierende Methodik wurde u.a. erreicht, in dem man eine auf diesen Bereich spezialisierte Firma und die Multimedia-Abteilung der Sberbank einband. Für die praxisorientierten Kurse auf Berufsschulniveau übersteigt die Zahl der Bewerber deutlich die zu vergebenden Plätze, trotz der Kosten, die die Schulabgänger selbst tragen müssen. Die Moskauer Bankhochschule kann dabei zur Weiterbildung ihrer Studenten auf Banklabore zurückgreifen. Die Kurse auf Universitätsniveau werden ebenfalls gut nachgefragt. Auch sie sind staatlich anerkannt und an führenden Universitäten Moskaus angesiedelt. Des Weiteren werden für alle Ebenen der Aus- und Weiterbildung neue Kurse und Studiengänge entwickelt. Die Abstimmung mit den unterschiedlichen Kooperationspartnern scheint gut zu klappen. Doch das komplexe institutionelle Netzwerk der Aus- und Weiterbildung ist für Außenstehenden nicht leicht zu überblicken. In Moskau sind Ausstattung und Methodik der besuchten Institute auf dem neuesten Stand und die Lernenden mit Begeisterung dabei. Die Moskauer Sberbank ist als größter Kunde von der strategischen Bedeutung der Aus- und Weiterbildung überzeugt und arbeitet engagiert mit den Trainingsinstitutionen zusammen. Ein eigens entwickeltes internes computergestütztes System steuert und überwacht dabei die gesamte Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter und die Personalentwicklung.

Der Systemwechsel verursacht noch immer einen enormen Umschulungs- und Weiterbildungsbedarf, insbesondere bei langjährigen Mitarbeitern. Diese Vielzahl von Sberbank-Mitarbeitern fortzubilden, stellt eine große Herausforderung dar, die erst noch gemeistert werden muss. Das Prinzip der Schulung unter Einsatz von Multiplikatoren genießt hohe Wertschätzung. Es deckt jedoch nicht den Weiterbildungsbedarf der Bank, da die Multiplikatoren als erfolgreiche Mitarbeiter auch weiterhin in ihren Abteilungen benötigt werden. Als weitere Herausforderung wird die Veränderung „in den Köpfen“ hin zu einer kundenorientierten Dienstleistungsmentalität angesehen.

Da die Aus- und Weiterbildungsaktivitäten zur Bank selbst gehören, ist der Erfolg schwer von außen einzuschätzen. Selbst unabhängige Experten haben keinen genauen Einblick in die internen Trainingssysteme. Die Nachfrage von Auszubildenden und Studierenden nach den Kursen kann ebenso wenig eingeschätzt werden wie die Frage, ob andere Banken diese Mitarbeiter überhaupt einstellen wollen. Zertifizierungen und Preise können aber als

Hinweise auf ein bestimmtes Qualitätsniveau verstanden werden. So bestehen staatlich anerkannte Zertifikate für technische Schulungen. Die staatliche Anerkennung der Moskauer Bankhochschule als universitäres Bildungszentrum wurde bereits angekündigt. Im Jahre 2008 erhielt die Bank einen Preis für das Sberbank-Fernstudium, das in allen Regionen des Landes durchgeführt wird. All diese Entwicklungen deuten auf eine positive Entwicklung hin, die jedoch nicht extern validiert werden konnte. Der Weiterbildungs- und Entwicklungsbedarf der Mitarbeiter und der Bank wird von externen Experten und internen *stakeholdern* als eine sehr zentrale, jedoch auch beachtliche Aufgabe und Herausforderung eingeschätzt.

#### **2.2.4 Azerbaijan Bank Training Center (ABTC), Aserbaidschan**

Die Ziele des EU-TACIS-Kooperationsvorhabens, die Gründung des ABTC sowie dessen nachhaltige Verankerung im aserbaidischen Bankensektor, wurden vollständig erreicht. Die größte Herausforderung bestand in der Bildung einer stabilen Fakultät von qualifizierten Trainern. In diesem Bereich wird bis heute u.a. auf qualifiziertes Personal der Zentralbank zurückgegriffen. Neue Traineraspiranten durchlaufen ein regelrechtes Ausbildungsprogramm bei der ABTC mit der schrittweisen Übernahme von Verantwortung. Trainer, die von den Teilnehmern nicht in mindestens zwei Kursen mit ‚gut‘ bewertet werden, verirken die Möglichkeit weiterer Einsätze. Auch wenn das ABTC heute auf einen Pool von 70 Teilzeit-Trainern zurückgreift, ist die Institution doch ständig auf der Suche nach neuem Personal.

Im Verlauf der letzten acht Jahre hat das ABTC zahlreiche Vorhaben der Entwicklungszusammenarbeit für unterschiedliche Geber implementiert und war teilweise selbst Begünstigter von solchen Vorhaben. Die Vielzahl dieser Vorhaben und die Tatsache, dass mit einzelnen Geberorganisationen (etwa KfW, USAID) wiederholt gearbeitet wurde, können als Indikatoren dafür gelten, dass die Arbeiten insgesamt zur Zufriedenheit der Auftraggeber ausgeführt wurden. Diese positive Grundeinschätzung wird von Experten der Sparkassenstiftung, die mit dem ABTC gearbeitet haben, geteilt.

Das ABTC misst den eigenen Erfolg anhand folgender Kriterien: (1) Die Entwicklung der Anzahl derjenigen Institutionen, die einen Trainingsrahmenvertrag unterschreiben. Die Laufzeit dieser Verträge ist ein Jahr und ermöglicht dem ABTC eine bessere Planung des Trainingsangebotes. (2) Die Entwicklung des Geschäftsvolumens der vereinbarten Rahmenverträge, wobei ein höheres Gesamtvolumen gegenüber dem jeweiligen Vorjahr angestrebt wird. (3) Nach

Möglichkeit positive Rückmeldungen der Personalabteilungen der Banken, die Teilnehmer zu den Trainingskursen entsandt haben. (4) Erreichung der Budget-Vorgaben für Training und Beratung. Die Entwicklung des ABTC – gemessen an den eigenen Zielen – lässt sich in den vergangenen Jahren wie folgt charakterisieren: (ad1) Die Anzahl der Institutionen war seit 2008 rückläufig (-16,7%). Ursache scheint die Einrichtung von bankinternen Trainingseinrichtungen zu sein sowie eine gewisse Zurückhaltung bei Trainingsmaßnahmen als Folge der Finanzkrise. Zudem hat das ABTC die Erfahrung gemacht, dass Banken nach einiger Zeit der Abstinenz von Trainingsmaßnahmen zurückkommen. Begründet wird das mit dem hohen Qualitätsstandard der Trainings des ABTC. (ad2) Das Gesamtvolumen war gleichfalls rückläufig: 215.000 AZN (2008), 263.000 AZN (2009) und 228.000 AZN (2010). Der prozentuale Rückgang von 2009 auf 2010 (-13,3%) ist nicht so stark ausgeprägt wie bei der Anzahl der Verträge, d.h. dass das durchschnittliche Volumen der Verträge in 2010 leicht gesteigert werden konnte. Unterstützt wurde diese Entwicklung durch das Einräumen von Rabatten von bis zu 25%, um die Nachfrage zu stimulieren. (ad3) Neben den Teilnehmer-Evaluierungen hält das ABTC regelmäßig Kontakt zu den Personalabteilungen der entsendenden Banken. Die Resonanz ist sehr positiv. Diese Einschätzung wird durch die insgesamt stabile Anzahl von Kursen und Teilnehmern über die Jahre bestätigt. (ad4) Für 2010 plante das ABTC, dass rund 77% des Einkommens aus dem Training und rund 20% aus Beratungsleistungen generiert werden sollen. Nach zehn Monaten waren 95% des Budget-Ansatzes für Beratungen erfüllt und 83% für Trainingsleistungen (Stand November 2010). Es kann somit erwartet werden, dass beide Geschäftsfelder die Budget-Vorgaben zumindest erfüllen. Insgesamt fällt die Selbsteinschätzung des ABTC positiv aus, obwohl 2010 offensichtlich ein schwieriges Jahr für die Institution war. Gegenwärtig wird der neue strategische Plan diskutiert, der den Zeitraum 2011-2013 umfasst. Er enthält Ideen, die geeignet sind, die Einkommensbasis des ABTC zu verbessern. Dies könnte durch die Ausweitung des Angebotes auf den gesamten Finanzsektor, die Einführung von Fernlehrcursen und den Ausbau des Angebotes von Zertifikatskursen geschehen.

Nach Einschätzung externer Experten bietet das ABTC ein gutes Basisprogramm für Bankangestellte und vermittelt Grundwissen für jeden Bankangestellten. Darüber hinaus bestehen allerdings Defizite im Managementtraining bspw. existiert kein Coaching-Produkt. Auch ein „on-the-job“-Training für Teilnehmer von „off-the-job“-Trainingsmaßnahmen wird vermisst. Mithilfe dieser Trainings könnten die jeweiligen Inhalte deutlich besser umgesetzt und verankert werden. Diese Einschätzung wird jedoch im Kern vom ABTC und den befragten Banken nicht geteilt. Zwar gebe es Bedarf für Coaching von Führungskräften, doch werde deren Entwicklung theoretisch durch Beratungs-

maßnahmen in den Banken unterstützt. In der Realität allerdings nimmt nur eine Minderheit der Banken diese Beratungsleistungen in Anspruch. Zudem verfüge das ABTC nicht über die personellen Ressourcen. Tatsächlich wären Herr Javanshir Abdullayev, Direktor des ABTC, sowie Herr Rauf Aghayev, Manager Trainer, wohl auch die einzigen, die ein solches Coaching leisten könnten. Bezüglich der Umsetzung der Trainingsinhalte wird auf das bankinterne Training verwiesen. Allerdings kann nicht beurteilt werden, ob dabei tatsächlich die Inhalte aus den ABTC-Trainings praktisch vertieft werden und ob die Qualität (auch hinsichtlich der angewendeten Methoden) ausreichend ist.

Die interviewten Banken sind mit den Leistungen des ABTC sehr zufrieden. Das gilt sowohl für den Trainingsbereich als auch für die Beratungen. Das ABTC wird als teuer wahrgenommen, allerdings erhalte man dafür auch einen qualitativ hochwertigen Gegenwert. Die Kunden- und Serviceorientiertheit wird gelobt, die Produkte gelten als nachfrageorientiert und werden regelmäßig angepasst. Als Indikator für den Erfolg des ABTC wird auch der anstehende Umzug des Instituts in neue Räumlichkeiten mit drei – statt wie bisher zwei – Trainingsräumen gesehen. Die Reputation des ABTC ist sehr hoch, das Institut wird als das führende Trainings- und Beratungsunternehmen in Aserbaidschan wahrgenommen. Verbesserungsbedarf gibt es bei der Zusammenstellung von Trainingsgruppen (teilweise zu heterogen) und einer verstärkten Nutzung internationaler Expertise. Weiterhin wird die fehlende Vernetzung zu den Universitäten des Landes moniert.

### **2.2.5 Center for Agriculture and Rural Development (CARD), Philippinen**

Insgesamt kann die Performance von CARD als außerordentlich erfolgreich eingestuft werden, da eine große Bandbreite an Aktivitäten zur Wissensvermittlung existiert. Dieser Erfolg ist an verschiedenen Faktoren festzumachen: Wissensvermittlung wurde auf unterschiedlichen Gebieten entwickelt und weiterentwickelt. Sie wurde institutionell verankert. Die Ergebnisse der internen Evaluierung von CARD sowie die Einschätzungen der Partner und Kunden sind positiv. Da die unterschiedlichen Aktivitäten der Wissensvermittlung bei CARD im Netzwerk der Mutually Reinforcing Institutions (MRI) miteinander verbunden sind, wird diese allgemeine Einschätzung der Wissensvermittlung bei CARD zuerst für die MRI als Gruppe vertieft und anschließend hinsichtlich der unterschiedlichen Institutionen ergänzt. Zudem sind die beiden für diese Studie zentralen Gebiete der Wissensvermittlung strategisch miteinander verbunden: Die International Group nutzt das CARD-MRI Development Institute

(CMDI) häufig für die Weiterbildung von Personal und Management der beratenen Institutionen vor Ort sowie im CMDI-Trainingszentrum auf den Philippinen.

Der Bereich Wissensvermittlung ist in den Geschäftsplänen der einzelnen Institutionen verankert. In der gesamten CARD MRI gelten Training und Weiterbildung nicht nur als Weg zur Weiterentwicklung von Kunden und Mitarbeitern, sondern werden auch als zentral für die Entwicklung der Institution an sich betrachtet. Als entscheidend für das erfolgreiche Wachstum der Institution in den letzten Jahren gilt beispielsweise die Entwicklung von speziellen Ausbildungsprogrammen von Kreditsachbearbeitern (*account officers ready-to-go*). Diese entstanden, da die CARD NGO und die CARD Bank einen großen Bedarf an neuen, einsatzbereiten Mitarbeitern hatte. Ebenfalls notwendig für das erfolgreiche, nachhaltige Wachstum war die Weiterbildung des mittleren Managements, um ihnen mehr Verantwortlichkeiten übertragen zu können. Die hohe Qualität der Maßnahmen wird generell durch kontinuierliches internes Monitoring sichergestellt und durch externe Evaluation ergänzt. Nachfrage- und Kundenorientierung sind dabei nicht nur theoretische Ideale oder langfristig angestrebte Ziele, sondern in der täglichen Praxis umgesetzte Grundsätze. Die praktische Umsetzung dieser Grundsätze wird mit ihrer Aufnahme in Handbücher und Zielvorgaben der Mitarbeiter und des Managements gewährleistet. So ist beispielsweise auf allen Hierarchieebenen eine unterschiedliche Anzahl von Kunden- und Mitarbeitergesprächen (mit den Ebenen unter der jeweiligen Position) Pflicht. Alle Maßnahmen der Wissensvermittlung werden kostendeckend angeboten; davon ein Großteil der Maßnahmen als interne Aus- und Weiterbildungsangebote innerhalb der MRI, deren Institutionen allesamt finanziell nachhaltig arbeiten müssen (für neue Institutionen gilt mittelfristige finanzielle Nachhaltigkeit). Die Reichweite in der Organisation ist schließlich sehr groß und vielfältig. Dabei müssen unterschiedliche Aktivitäten der Wissensvermittlung und ihre Überschneidung auch für und in der Institution verwendet werden. Dazu zählen beispielsweise der Rückgriff auf das CMDI durch die internationale Beratungsabteilung oder die Unterstützung durch die Forschungsabteilung bei Marktstudien. Neue Einsichten und Lernprozesse der Mitarbeiter, wie sie durch Auslandseinsätze mit der internationalen Beratungsabteilung oder bei *exposure visits* gewonnen werden, fließen zielgerichtet in die Verbesserung der eigenen Institutionen. Zudem sieht CARD seine internationale Beratungstätigkeit auch als Lernprogramm und Bewährungsprobe für die eigenen Mitarbeiter. Bei externen Kunden der MRI für Wissensvermittlung weisen die Eigenbeiträge der MFIs – teilweise auch in der Form der Übereignung von Anteilen an CARD – und die Vielzahl und Zunahme der Kundenzahlen auf die allgemein gute Qualität der Beratung durch CARD hin.

Ein weiterer Indikator für den Erfolg von CARD im Bereich Training und Beratung ist auch die Größe und Bedeutung der betreuten Kunden. Diese Dienstleistungen werden in den Philippinen auch von Banken mit Interesse an *downscaling* genutzt. Auch relativ große MFIs (wie die Bank Purba Danarta aus Indonesien) zeigen mehr und mehr Interesse, nachdem anfänglich eher kleine Institutionen (z.B. TYM, einige BOAT Partner) aus dem In- und Ausland zum Kundenkreis zählten. Die ersten der Franchising- und Beratungskunden der kommunalen Mikroversicherung sind bereits – wie geplant – selbstständig geworden und haben somit das Ziel dieses Programms erreicht. Die Kooperationsprogramme mit Universitäten und Stipendienprogramme bringen laufend eine steigende Zahl von Absolventen hervor, die meist Schlüsselpositionen in den MRI besetzen. Für die Retail-Kunden der MRI haben externe Evaluierungen die Bedeutung der Trainingsmaßnahmen mehrfach bestätigt. Rückmeldungen der Kunden in Fokusgruppen und Center Meetings unterstützen diese Ansicht. Auch die jahrzehntelange Treue der Kunden zu CARD zeichnet ein positives Bild. Schließlich bestätigt die Bereitschaft der anderen MRI-Institutionen, die Trainings des CMDI zu bezahlen und sie in großem Maße nachzufragen – für Kunden wie für Mitarbeiter –, deren Eignung für die angestrebten Ziele. Eine weitere externe Bestätigung des Erfolges von CARD bei der Wissensvermittlung ist die Empfehlung dieser Dienste durch internationale Institutionen wie ILO und IFC oder die Zentralbank der Philippinen. Sie empfehlen CARD-Trainings beispielsweise auch Banken, die ein eigenes Mikrofinanzierungsgeschäft aufbauen wollen (*downscaling*). Der langjährige Partner Imp-Act Konsortium schätzt – nach der Überwindung anfänglicher Schwierigkeiten – den Erfolg von CARDS Wissensvermittlung wie folgt ein: „CARD hat eine starke Fähigkeit gezeigt, Social Performance Management-Instrumente zu lernen, anzupassen und in Abläufe und Prozesse zu integrieren. In dieser Hinsicht war CARD der Modellpartner des Imp-Act Konsortiums<sup>13</sup> und hat ein sehr großes Potenzial als regionale Anlaufstelle für TZ und Training für andere.“<sup>14</sup>

Was Kunden, die von CARD beraten wurden, über die Institution denken, konnte bei TYM und bei Langzeitexperten in Laos abgefragt werden. CARD hat TYM seit seiner Gründung 1992 unterstützt. Gegenwärtig ist die Zusammenarbeit über das Vorhaben der Sparkassenstiftung „Regionales Mikrofinanznetzwerk Indochina“ institutionalisiert. CARD unterstützte TYM u.a. bei der Umstellung der Kredittechnologie vom Grameen-Bank-Modell zum ASA-Modell. Auch bei

---

13 Das Imp-Act Konsortium ist ein praxisnahes Forschungsnetzwerk, das Methoden und Instrumente des Social Performance Management analysiert und gemeinsam mit Mikrofinanzinstitutionen weiterentwickelt (vgl. <http://www2.ids.ac.uk/impact/about/index.html>).

14 Beschreibung von CARD als Partner des Imp-Act Konsortiums auf der Imp-Act Homepage: [www2.ids.ac.uk/impact/consortium/membes-CARD.html](http://www2.ids.ac.uk/impact/consortium/membes-CARD.html) (Zugang: 02.10.2010).

der Entwicklung eines Managementinformationssystems und entsprechendem Kundentraining war CARD dabei, genauso wie bei der Vermittlung von Refinanzierungsmitteln, dem Personalmanagement und gegenwärtig bei der Etablierung eines Trainingszentrums. Insgesamt ist TYM zufrieden mit den Leistungen von CARD. Vor allem die Nachfrageorientierung und die kontinuierliche Unterstützung TYMs werden gelobt. Die erzielten Wirkungen, CARDS Offenheit sowie dessen Expertise werden als positiv wahrgenommen. Bemängelt wird, dass nicht alle Kurzzeitexperten – auch bedingt durch fehlende methodische Kenntnisse in ihrer Rolle als Berater – die geplanten Ergebnisse erzielten und die Einsatzzeit mitunter zu kurz war. Bei diesen Mängeln handelt es sich um Ausnahmen von der Regel, die jedoch auch in Laos ähnlich wahrgenommen werden.

## **2.2.6 Tau Yeu Mai Fund (TYM), Vietnam**

Wissensvermittlung für Dritte wird von TYM bislang nicht als Geschäftszweig wahrgenommen. Wissensvermittlung für Mitarbeiter und Kundinnen gehört hingegen zum Geschäftsprinzip und wird seit Jahren erfolgreich praktiziert. So werden TYM-Mitglieder in Fragen der finanziellen Bildung, der Risikovorsorge durch Sparen und Mikroversicherungen sowie in Grundlagen der Wirtschaftsführung geschult. Diese Schulungen schärfen neben der reinen Vermittlung von Wissen auch das Bewusstsein für Probleme und Lösungen. Die Trainings für Kundinnen orientieren sich am Angebot, d.h. TYM entscheidet nach eigenem Ermessen über Auswahl und Schwerpunkte der Trainings. Dabei orientiert sich TYM auch an den Wünschen der Geber.

Für die Ausbildung von TYM-Mitarbeitern wurden 2009 unter Mitwirkung der CARD International Group angepasste Lehrpläne für die wichtigsten Funktionen innerhalb von TYM (bspw. Technical Officer, Buchhalter, Filial- und Regionalleiter etc.) entwickelt. Diese Pflichtkurse müssen von den Stelleninhabern in einem bestimmten Zeitrahmen besucht werden. Für 2010 wurde erstmals ein Trainingsplan erstellt, der 18-20 Kurse mit bis zu 400 Teilnehmern zu 12 verschiedenen Themen vorsieht. Nach Abschluss eines Trainingskurses werden Kursevaluierungen durchgeführt, die Inhalt, Methode und Qualitäten des Trainers begutachten. Bei Defiziten werden Anpassungen vorgenommen. Mitarbeiter werden einer Supervision unterzogen, ob sie die trainierten Inhalte umsetzen können. Gegebenenfalls sind Nachschulungen erforderlich. TYM verfügt trotz diverser – überwiegend geberfinanzierter – ToT-Programme nicht über adäquat ausgebildete Trainer. Die Programme waren jeweils themenzentriert, methodische Grundlagen der Erwachsenenbildung wurden allenfalls am

Rande behandelt. Gegenwärtig durchlaufen zwei Mitarbeiter der Zentrale ein umfangreicheres ToT-Programm beim Microfinance and Community Development Institute (MACDI).

Die Ziele von TYM sind zum einen quantitativer Natur und beziehen sich auf die Anzahl der in einem Jahr trainierten Kundinnen und Mitarbeiter sowie auf die Anzahl der durchgeführten Schulungen. Nach Aussage von TYM werden die für 2010 gesetzten Ziele erreicht. Zum anderen basieren sie auf dem Bedarf an Personal für bestimmte Positionen (Filialleiter, Buchhalter etc.) sowie auf Mitarbeiterbefragungen zu den gewünschten Themen. Für das Training von Dritten, d.h. anderen MF-Projekten der Frauenunion oder anderen MFIs, hat sich TYM keine Ziele gesetzt. Die Ausbildung der eigenen Mitarbeiter hat Vorrang. In 2010 nahmen lediglich fünf Mitarbeiter anderer MFIs an einzelnen Trainingskursen des TYM teil. Noch in 2010 wird mit Unterstützung von CARD ein Geschäftsplan für das künftige Trainingszentrum aufgestellt. In diesem Plan wird auch die Nachfrage nach Trainings von Dritten abgeschätzt, um so Ziele für kommende Perioden zu definieren.

Im Bereich der Beratungen von MFIs wurden keine Ziele aufgestellt. 2009 hat TYM fünf MF-Projekte/MFIs beraten, der Großteil davon sind MF-Projekte der Frauenunion. Die Initiative ging jeweils von den MF-Projekten/MFIs aus. Teilweise hatten diese dafür ein Budget bereit gestellt, teilweise fand die Beratung unentgeltlich statt. Sie orientierte sich an den Wünschen der MFIs. Durch die Sparkassenstiftung wurde die Bitte an TYM herangetragen, den WDFD in Laos beratend zu unterstützen. Allmählich entsteht das Bewusstsein, aktiver in der Wissensvermittlung auftreten zu können, bspw. bei der Weitergabe von Informationen aus dem Lizenzierungsprozess. Dabei steht TYM noch ganz am Anfang, hat jedoch CARD als Vorbild vor Augen.

Andere MFIs beurteilen die Trainings, die ihnen offen stehen, generell positiv. Dazu gehören beispielsweise Trainings zur Mitarbeiterführung. Es wird die hohe Qualität und Praxisrelevanz gelobt. Gleichzeitig werden die Trainingsmaßnahmen für TYM-Mitarbeiter lobend erwähnt. Eine solche „Ausbildung“ sei in Vietnam einzigartig und zur Erreichung eines höheren Professionalisierungsgrades wünschenswert. Man hoffe, künftig an weiteren TYM-Kursen teilnehmen zu dürfen.

Die Beurteilung von LWU/WDFD bzgl. der Beratungsleistung von TYM fällt gemischt aus. Während die Ergebnisse einiger Inhalte sehr positiv aufgenommen wurden (bspw. Marktforschung, Entwicklung eines Kredithandbuchs), fiel die Beurteilung in anderen Bereichen deutlich schlechter aus (bspw.

Buchhaltung, Innenrevision). Die Methodenkompetenz wird kritisch gesehen. In dieser Wahrnehmung liegt die Stärke von TYM im operativen, die Schwäche im strategisch-konzeptionellen Bereich. Kaum vorhandene Flexibilität bei der Umsetzung und bei der Anpassung an lokale Gegebenheiten werden bemängelt. Erschwerend kommen kulturelle Unterschiede zwischen Laoten und Vietnamesen sowie sprachliche Barrieren hinzu. Im Jahr 2010 war der Beratungsbedarf des WFDF rückläufig, 2011 sollen hingegen wieder mehr Einsätze stattfinden. Insgesamt wird TYM weniger als Berater, sondern eher als Projektpartner im Regionalvorhaben wahrgenommen.

Experten gehen davon aus, dass TYM als einzig bislang lizenzierte MFI eine legitime Führungsrolle im MF-Sektor einnimmt. Andere MFIs könnten von den Erfahrungen TYMs profitieren. Dabei wäre es wünschenswert, die Trainings zu öffnen und stärker an den Bedürfnissen des Sektors zu orientieren, sofern es sich nicht um explizit interne Seminare handelt. Die Einrichtung eines Trainingszentrums sei für den gesamten MF-Sektor wichtig und sollte allen zugänglich sein. Es bestehe große Nachfrage nach einem solchen Angebot. Im Beratungsbereich wird insbesondere die Weitergabe von Informationen zum Lizenzierungsprozess als Themenschwerpunkt gesehen.

### **3. Vorstellung, Analyse und Gruppierung der Erfolgsfaktoren**

Nachdem die unterschiedliche Performance der Partnerinstitutionen als Wissensvermittler analysiert wurde, stellt sich nun die Frage nach dem Warum: Welche Faktoren haben zu dieser Entwicklung geführt? Was beschleunigt die Organisationen in ihrer Entwicklung und gibt ihnen Auftrieb? Welche Faktoren wirken sich negativ auf ihre Arbeit aus und verhindern gute Perspektiven? Erfolgsfaktoren oder Hindernisse können vielgestaltig sein. Um einen strukturierten Blick auf die Problematik zu erhalten, ist die Unterscheidung in interne und externe Faktoren notwendig: Interne Erfolgsfaktoren kommen aus der Institution selbst. Zu den externen Faktoren gehören alle Bedingungen, die von außen auf die Institution einwirken, dazu zählen gesetzliche Rahmenbedingungen genauso wie die Zusammenarbeit mit der Sparkassenstiftung und anderen Partnern. Wie in Kapitel 2 beruht die Einschätzung der Erfolgsfaktoren und Hindernisse auf der Triangulation von Selbstwahrnehmung, Fremdwahrnehmung und weiteren Hintergrundinformationen. Die identifizierten Faktoren werden zuerst für jede Partnerinstitution benannt und diskutiert. Anschließend werden sie im Hinblick auf die unterschiedlichen Regionen und Institutionstypen vertieft. In der vorgegebenen Fallauswahl sind die Regionen mit den Institutionstypen identisch. Damit ist eine genaue Ermittlung von regions- und institutionstypbasierten Spezifika schwierig. Im dritten und letzten Unterkapitel werden die identifizierten Erfolgsfaktoren und Hindernisse thematisch gruppiert, vertieft und in der Zusammenschau diskutiert. Eine kurze Zusammenfassung der nachfolgend genannten Faktoren ist in Anhang 4 erhalten. Eine Kopie der ausführlichen Excel-Tabelle über alle identifizierten Erfolgsfaktoren und Hindernisse ist in Anhang 5 angefügt.

## 3.1 Erfolgsfaktoren und Hindernisse auf Institutionsebene

Im ersten Teil des dritten Kapitels werden die Erfolgsfaktoren und Hindernisse für jede der Partnerinstitutionen einzeln vorgestellt und diskutiert. Dabei werden unterschiedliche Perspektiven eingenommen.

### 3.1.1 Federación Nacional de Cajas Solidarias (FNCS), Mexiko

Im Falle des Verbandes der Cajas Solidarias scheint es angemessen, mit der Diskussion der **externen Erfolgsfaktoren und Herausforderungen** zu beginnen, da diese den Rahmen charakterisieren, in dem die Institution entstanden ist und sich entwickelt hat.

(1) Nachdem im Jahr 2001 mit dem Gesetz LACP staatlich autorisierte Verbände notwendig geworden waren, änderten sich die gesetzlichen Spielregeln – wie in Kapitel 2.1.1 erläutert – fast in 2-jährigem Rhythmus. Damit war der Verband gezwungen, sich laufend mit neuen Regulierungen (d.h. mit Gesetzen und deren Umsetzungsrichtlinien) auseinanderzusetzen. Dies betraf vor allem die Regeln zur Autorisierung der Cajas Solidarias. Die letzte Änderung macht eine komplette Umstrukturierung des Verbandes notwendig: Hatte sich der Verband in den letzten Jahren auf den Aufbau und die Stärkung seiner Supervisionskomitees konzentriert, so wird diese Aufgabe ab dem nächsten Jahr von einem zentralen Supervisionskomitee übernommen. Dies ist für den gesamten Mikrofinanzsektor eine positive Entwicklung, da große Unterschiede zwischen den Supervisionsniveaus der einzelnen Verbände bestanden. Für den FNCS stellt diese Umstellung allerdings eine große Herausforderung dar, da sich der Verband bislang stark auf die Supervision konzentriert hatte.

(2) Erleichtert wurde diese schwierige Arbeit in dem sich wandelnden Umfeld durch umfassende Angebote zur technischen und finanziellen Zusammenarbeit, sowohl von Regierungsinstitutionen (FONAES, BANSEFI und Financiera Rural) wie auch von der Sparkassenstiftung. Während sich das Partnerschaftsprojekt der Sparkassenstiftung auf die Verbandsgründung selbst konzentrierte, zielten die meisten anderen TZ- und FZ-Vorhaben vorwiegend darauf ab, die Cajas Solidarias umzustrukturieren und auf ihrem Weg zur Autorisierung professioneller zu machen. Dies geschah meist in Zusammenarbeit mit dem FNCS. Indirekt waren diese Vorhaben auch dem Verband von Nutzen, da sie zur Stärkung seiner Mitgliedsinstitutionen beitrugen. Durch die Weitergabe beispielsweise von Schulungsmaterialien der Sparkassenstiftung profitierte der Verband so auch direkt von diesen Projekten. Der Verband beur-

teilt die Zusammenarbeit mit der Sparkassenstiftung im Allgemeinen positiv, er sah sich bei seiner Gründung gut unterstützt. Die Vertreter der Cajas Solidarias, die selbst Gründungsmitglieder sind, betrachten den Verband als ihren „eigenen“. Dies ist ein klares Signal für ein geglücktes partizipatives Vorgehen (siehe Navarrete/Ströh 2007: 39 f).

Der am meisten betonte **interne Faktor** für den Erfolg des Verbandes ist dessen (3) klare Vision und Mission, die Cajas Solidarias als ländliche, in marginalisierten Kontexten operierende Finanzintermediäre zu unterstützen. Im Verband ist das Motto „wir wissen, für wen wir arbeiten“ nicht nur in der Rhetorik omnipräsent. Auch in der Kommunikation mit anderen Institutionen werden die Interessen der Mitgliedsinstitutionen oftmals mit kompromisslosem Einsatz vertreten.

(4) Finanzaufsicht und Verband loben und betonen gleichermaßen, das oberste Ziel war und bliebe die Legalisierung einer möglichst großen Zahl von Mitgliedsinstitutionen. Dies galt besonders bis zum Erlass des Gesetzes für genossenschaftliche Finanzintermediäre LRASCAP (Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo) im Jahr 2009. Dieser Einsatz für die Gesetzmäßigkeit aller Aktivitäten der Mitgliedsinstitutionen wird von externen Experten und der Finanzaufsicht sehr geschätzt. Die Anerkennung dafür entspringt dem Bewusstsein, dass diese Haltung im mexikanischen Mikrofinanzwesen keine Selbstverständlichkeit war und ist.

(5) Von der Finanzaufsicht und externen Experten wird auch der „Kampfgeist“ des Verbandes für seine Mitgliedsinstitutionen anerkannt. Hier wird auch künftig die Verbandsgeschäftsführung eine zentrale Rolle bei der Ausrichtung des FNCS einnehmen.

(6) Der Verband ist kaum politisiert und hebt sich dadurch auch positiv von anderen stark instrumentalisierten Verbänden in Mexiko ab.

(7) Vom Verband selbst, externen Experten und der Finanzaufsicht wird die Organisation der Cajas Solidarias „unter sich“ in einem eigenen Verband und das dadurch mögliche Vertrauen als ein weiterer Erfolgsfaktor für die Arbeit des Verbandes gewertet. Dies beruht auf der Tatsache, dass die Cajas Solidarias sich sehr von anderen Mikrofinanzinstitutionen in Mexiko unterscheiden und über eine gemeinsame Geschichte verfügen.

(8) Die neue rechtliche Situation, die zum einen die Supervisionskomitees in den Verbänden auflöst und zudem die Verbandspflicht aufhebt, stellt

den Verband vor große Herausforderungen. Zu den schwierigen Punkten in diesem Umfeld zählen seine eingeschränkte Kundenorientierung, Mängel im Bereich strategischer Planung und Modularisierung von Beratung und Training, fehlende Qualitätssicherung und fehlende *Monitoring & Evaluations* (M&E)-Routinen des Verbandes. Dies könnte kurzfristig sogar die Existenz des Verbandes bedrohen, da dies in Zukunft sein Kerngeschäft darstellen wird. Teile der Leitungsebene haben dieses Problem bereits erkannt. Vertreter der Cajas Solidarias betonen die Schwierigkeit genauso wie Finanzaufsicht und externe Experten. Hier sind zügig erste und deutlich sichtbare Verbesserungen nötig, um den Verband zukunftsfähig zu machen und den weiteren Verbleib der größeren und stärkeren Cajas Solidarias im Verband zu garantieren.

### 3.1.2 Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FEPCMAC), Peru

Für den Fall des FEPCMAC ist es ebenfalls hilfreich, mit den **externen Faktoren** zu beginnen. Das Umfeld des Verbandes hat seine Entwicklung wesentlich beeinflusst. Für die Diskussion der externen Faktoren ist ein Rückblick auf das Projekt zur Stärkung des peruanischen Sparkassenwesens relevant:

(1) Die langfristige Unterstützung durch deutsche Entwicklungszusammenarbeit war für das Sparkassenwesen von grundlegender Bedeutung. Das wird von allen Befragten anerkennend betont. Neben der Schulung der Mitarbeiter in Piura wurden Langzeitaufenthalte bei deutschen Sparkassen unterstützt, von denen die Teilnehmer nicht nur neues Wissen und Fähigkeiten, sondern auch für die spätere Tätigkeit wichtige Lebenserfahrung und Werte mitbrachten. Durch diese langfristige Beratung wurde ein nicht zu unterschätzender Beitrag zum Aufbau eines starken Sparkassenwesens geleistet. Nach Beendigung der Zusammenarbeit entwickelten sich die meisten Sparkassen zu leistungsfähigen regionalen Finanzinstitutionen. Der Verband und das Trainingszentrum dagegen entwickelten sich deutlich weniger dynamisch weiter.

(2) In der mehrfachen Verlegung des Trainingszentrums hat sich bereits sein Ende angedeutet: Am Ende fehlte ein eigenes Gebäude, in dem die Kursteilnehmer gemeinsam lernen und wohnen konnten.<sup>15</sup>

---

15 So war noch unter deutscher Beratung „La Escuelita“ aus Piura nach Lima verlegt worden; doch u.a. durch das Einwirken der deutschen Berater wurde das Gebäude der ehemaligen Botschaft der DDR nicht gekauft und der wiederholte Umzug des Instituts in eine Stadt mit CMAC angestrebt.

(3) Der Übergang von den deutschen Beratern auf peruanische Akteure verlief nicht in die Richtung, die von Seiten der deutschen Entwicklungszusammenarbeit angestrebt war. Vielmehr hat sich der Verband zunehmend politisiert, was dazu führte, dass seine Entwicklung mehr und mehr stagnierte. Dies berichten Sparkassenvertreter, die damals bereits im Sektor tätig waren. Die Verbandsvertreter sehen von einer Stellungnahme zur Gründungs- und Anfangszeit ab, da sie erst später in den Verband eingestiegen sind.

(4) Weitere wichtige Faktoren, die sowohl von Gesprächspartnern im Verband, den CMACs sowie von externen Gesprächspartnern genannt wurden, sind mit der veränderten Situation im Sparkassensektor verbunden. Seit dem Jahr 2000 begann sich unter den CMACs ein eigener Wettbewerb zu entwickeln, dessen Ursache darin zu sehen war, dass in den frühen 1990er Jahren mit der Niederlassungsfreiheit in anderen Provinzen das Regionalprinzip gesetzlich aufgehoben wurde.<sup>16</sup> Dies bedeutete für den Verband ein sehr verändertes Handlungsumfeld, da die Beziehungen unter den Mitgliedsinstitutionen neben gemeinsamen Interessen nun auch durch starke Interessenskonflikte gekennzeichnet waren. Die neue Lage kann auch teilweise auf den Misserfolg und die interne Schwäche des Verbandes zurückgeführt werden. So ist es dem Verband nicht gelungen, die Sparkassen zu einen. Der in den letzten Jahren unter allen Marktteilnehmern gestiegene Wettbewerbsdruck verdeutlicht die Notwendigkeit gemeinsamen Handelns in diesem veränderten Umfeld. Ein stärkerer Zusammenschluss ist jedoch durch die Governance-Struktur der CMACs schwer umzusetzen.

(5) Die Heterogenität der verschiedenen CMACs ist ein weiterer externer Faktor, der es für den Verband – auch nach eigenen Berichten – schwierig macht, passende Dienstleistungen für alle Mitgliedsinstitutionen anzubieten. Auch hier stellt sich jedoch die Frage, ob ein aktiver Verband eine solch starke Auseinanderentwicklung der Institutionen hätte beeinflussen oder darauf reagieren können.

(6) Ein externer Erfolgsfaktor und Garant für die weitere Existenz des Verbandes ist das anerkannte Sparkassengesetz und der im Allgemeinen verlässliche

---

16 Im Jahre 1990 erfolgte mit dem DS 157-90 die Autorisierung, Filialen in anderen Provinzen zu eröffnen. Daraufhin wurde dennoch das Regionalprinzip weiterhin respektiert, und die Sparkassen eröffneten ausschließlich in Städten, die keine eigene Sparkasse hatten, Filialen (z.B. Chiclayo). Im Jahre 2003 wurden die größten Sparkassen autorisiert, Filialen in Lima zu eröffnen. Seit 2000 verlor sich nach und nach der Respekt für das Regionalprinzip – wohl auch durch die Analyse einiger großer CMACs, dass sie ihre regionalen Märkte ausgeschöpft hätten – und viele Sparkassen begannen, auch in den Städten anderer Sparkassen (beispielsweise Arequipa) Filialen zu eröffnen.

gesetzliche Rahmen sowie die aktive Unterstützung der Finanzaufsicht. Diese Sicherheit eines garantierten Einkommens bedeutet für den Verband Planungssicherheit, da 80% der Verbandskosten so gedeckt sind. Kostenpflichtige Zwangsmitgliedschaft kann jedoch durch fehlende Anreizstrukturen auch ein Hindernis für stärkere Dynamik und Serviceorientierung bedeuten.

(7) Neben den externen Faktoren, wie gestiegener Wettbewerb und Heterogenität der Sparkassen, nennt der Verband selbst fehlende finanzielle (Förder-) Mittel als ein Hindernis für seine Weiterentwicklung. Fördermittel für neue Projekte – darunter auch die Produktentwicklung – seien durch die verbesserte makroökonomische Situation des Landes oftmals nicht mehr zugänglich.

Nun folgen **interne Faktoren** mit grundlegender Bedeutung:

(8) Die Governance des Verbandes ist durch zweierlei Charakteristika schwierig: Die Hauptversammlung ist das entscheidende Gremium. Die Anwesenheit der gesamten Verwaltungsratsmitglieder und damit der lokalen Politiker und Bürgermeister macht sie allerdings eher zu einem politischen Gremium. Erhielten die Verwaltungsratsmitglieder und damit die politischen Akteure weniger Mitsprachemöglichkeiten, so wäre es nach Einschätzung des Verbandsmanagements leichter, eine gemeinsame Sicht der Lage des Sparkassenwesens zu entwickeln und auf der Arbeitsebene als Sparkassengruppe voran zu kommen. Zugleich betont das Management, die Governance-Struktur des Verbandes sei ein höchst sensibles Thema.

(9) Die Relevanz der Position des Verwaltungsratsvorsitzenden birgt immer die Gefahr der Politisierung des Verbandes, wie in der Vergangenheit im FEPCMAC geschehen.

(10) Jedoch ist die derzeitige Besetzung des Verbandsvorsitzenden in den Augen der meisten Gesprächspartner ein Glücksfall: Der Priester im Amt gilt als unpolitisch, schlichtend und unparteiisch seiner eigenen CMAC gegenüber. Des Weiteren bringe seine Priesterposition Vorteile bei Auftritten in der Öffentlichkeit, wie beispielsweise beim Plädoyer für die Gesetzesänderung im Senat. Über diese Vorteile sind sich alle befragten Personen einig, denn „niemand möchte sich [in Peru] mit einem Priester streiten“.

(11) Die mangelhafte Performance des Verbandes in der Vergangenheit erschwert eine konstruktive Arbeit in der Gegenwart. Durch den Mangel an wichtigen Dienstleistungen haben gerade die größeren Sparkassen eigene (Computer-)Systeme und Weiterbildungsangebote aufgebaut, die nun auch

genutzt werden sollen. Diese meist inkompatiblen Systeme erschweren die Abwicklung gemeinsamer Dienstleistungen.

(12) Mehrere Sparkassenvertreter kritisierten die Distanz des Verbandes zu seinen Mitgliedern und seine unzureichende Informationspolitik – ein weiterer Faktor, der die erfolgreiche Zusammenarbeit mit den Mitgliedern beeinträchtigt.

(13) Leider hat der Verband bislang auf Kritik zu wenig reagiert: So bietet er vor allem Dienstleistungen an, die auf die Bedürfnisse der mittleren und kleinen Sparkassen abzielen. Für die großen Sparkassen verfestigt sich dadurch der Eindruck, der Verband kümmere sich zu wenig um ihre Belange.

### **3.1.3 Aus- und Weiterbildung in der Sberbank (AWS), Russland**

Ein Problem für die Analyse von Erfolgsfaktoren und Hindernissen der Sberbank war die Tatsache, dass kein unabhängiger Experte zur ihrer Aus- und Weiterbildung befragt werden konnte, da das analysierte Programm bankintern gemanagt wird. Somit sind die Kunden der AWS Sberbank-Mitarbeiter (in lokalen Sberbank-Filialen) zugleich diejenigen, die die Aus- und Weiterbildungsprogramme steuern (in der Hauptabteilung der Sberbank). Befragte externe Experten verfügten nicht über Detailwissen des bankinternen Systems. Da auch von den Kooperationspartnern – in Berufs- wie in Hochschulen – kein einziger Kritikpunkt genannt wurde, ist zu erwarten, dass die folgende Analyse der Erfolgsfaktoren und Hindernisse unvollständig ist. Auch kann der beschriebene Erfolg der AWS überzogen sein. Die folgenden externen und internen Faktoren wurden von Kunden, Mitarbeitern der Hauptabteilung und Kooperationspartnern größtenteils geteilt:

Hinsichtlich der **externen Erfolgsfaktoren** wurde die Bedeutung der folgenden Faktoren betont:

(1) Die Transformation und der Systemwandel haben offensichtlich gemacht, dass Aus- und Weiterbildung ein zentrales Thema für die Bank ist. Der Bedarf, den Mitarbeitern neue Kenntnisse und Fähigkeiten zu vermitteln, führte zum Auf- und Ausbau des Aus- und Weiterbildungssystems der Sberbank.

(2) Die Zusammenarbeit mit der Sparkassenstiftung in der Zeit der Systemtransformation gilt als ein Erfolgsfaktor. Über die Kurse vermittelte die Sparkassenstiftung in der Umbruchzeit dringend benötigtes Spezialwissen und

stellte Konzepte und Lehrmaterialien zur Verfügung. Viele der Materialien für die Ausbildung auf Berufsschulniveau sowie für das Fernstudium wurden übersetzt und werden bis heute verwendet. Auch die Einführung in die Methoden der Aus- und Weiterbildung der Sparkassen-Finanzgruppe wurde als hilfreich angesehen. Prinzipien wie unterschiedliche Aus- und Weiterbildungsniveaus, praxisorientierte Ausbildung, das Multiplikatorenprinzip und andere Vorgehensweisen wurden angepasst, übernommen und finden auch heute noch Anwendung. Der Beitrag des Partnerschaftsprojekts zwischen einzelnen Sparkassen und regionalen Sberbanken wird ebenfalls sehr positiv für die Entwicklung der Bank und der AWS gesehen: Die Weiterbildung von jungen Mitarbeitern mit Karrierepotenzial in Deutschland habe diese geprägt, sie setzten anschließend ihr Wissen in der Bank ein. Einzelne ehemalige Programmteilnehmer haben sich beruflich enorm weiterentwickelt. Dazu zählt beispielsweise Herr Poletaev, der zum Direktor der Moskauer Sberbank und Vizepräsident in der Zentrale aufgestiegen ist. Durch seine Position hat seine Meinung nun großen Einfluss auf die Entwicklung der Bank.

(3) Die derzeitige gute Unterstützung der Politik und der damit verbundene Zugang zu Ressourcen, wie Finanzmitteln und Kooperationen mit führenden Universitäten, gilt bei Verantwortlichen als bedeutender Faktor für die Entwicklung der Aus- und Weiterbildungsaktivitäten der Sberbank.

**Interne Erfolgsfaktoren** sind nach Auskunft der Gesprächspartner vorwiegend:

(4) Die jährlich im Businessplan festgehaltenen Ziele zum Aus- und Weiterbildungsbedarf, die die Grundlage der Aktivitäten von AWS bilden. Sie verankern Aus- und Weiterbildung somit institutionell.

(5) Zudem ist das derzeitige Spitzenmanagement – darunter auch der teilweise in Deutschland ausgebildete Herr Poletaev – von der strategischen Bedeutung von Aus- und Weiterbildung für die Weiterentwicklung der Bank überzeugt und setzt sich dafür ein.

(6) Ein zentrales, computergestütztes System steuert nun die Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen. Sie werden weiterhin über ein Netzwerk verschiedener Kooperationsarrangements dezentral umgesetzt. Für dieses System, mit dem die Personalabteilung den Weiterbildungsbedarf eines jeden Mitarbeiters ermitteln und seine Karriereplanung lenken kann, wurde die Bank bereits ausgezeichnet.

(7) Nachdem der ohnehin große Bedarf an Aus- und Weiterbildung in der Sberbank weiter wächst und man über kein eigenes Institut verfügt, befürchten externe Beobachter allerdings Kapazitätsengpässe.

### 3.1.4 Azerbaijan Bank Training Center (ABTC), Aserbaidschan

Der Erfolg des ABTC basiert auf sechs zentralen Erfolgsfaktoren. Drei **interne Faktoren** werden hier an den Anfang gestellt. Sie wurden sowohl vom ABTC als auch von Dritten, d.h. Kunden, externen Experten und der Muttergesellschaft, identifiziert.

(1) Das ABTC verfügt über ein Team von hochqualifizierten und motivierten Experten. Trainer und Berater des ABTC haben langjährige Bankerfahrung und sind Spezialisten in ihren jeweiligen Fachgebieten. Sie genießen bei den Banken ein hohes Ansehen. Das gilt sowohl für fest angestellte Mitarbeiter als auch für Teilzeit-Trainer. Das ABTC investiert viel in die Aus- und Weiterbildung seines Personals. Mitunter werden Spezialisten und Führungskräfte der Zentralbank für Trainingsmaßnahmen eingesetzt. ABTC ist auch in der Lage, die hohe Qualität des Personals in entsprechende qualitativ hochwertige Dienstleistungen umzusetzen.

(2) Das Dienstleistungsangebot richtet sich konsequent an der Nachfrage aus, ist praxisorientiert und an den lokalen Kontext angepasst. Kursevaluierungen und Rücksprachen mit Banken werden regelmäßig durchgeführt. So gewonnene Erkenntnisse werden nach Möglichkeit in künftigen Trainingsmaßnahmen umgesetzt. Das ABTC gilt unter den Banken als kundenorientiert. Zusagen gegenüber Kunden werden eingehalten.

(3) Mit Herrn Javanshir Abdullayev hat das ABTC einen Direktor, der eine herausragende Unternehmer- und Führungspersönlichkeit ist. Er wird als visionäre, charismatische, exzellent vernetzte und hoch kompetente Person geschildert. Herr Abdullayev war in den 1990er Jahren Gouverneur der Zentralbank und verfügt noch immer über ausgezeichnete Kontakte innerhalb der Zentralbank und zu den Geschäftsbanken. Er versteht die Bedürfnisse der Banken und adressiert sie. Er entwickelt Ideen zur Weiterentwicklung des Bankensektors und des ABTC und gilt auch als kreativer Kopf des Instituts.

Drei weitere Erfolgsfaktoren wurden ausschließlich von ABTC genannt. Dabei handelt es sich um **einen internen und zwei externe Faktoren**:

(4) Die Definition einer klaren Vision und Mission, die in strategischen und operativen Plänen umgesetzt werden. Vision und Mission wurden bereits mit Gründung des ABTC im Rahmen des EU-TACIS-Vorhabens festgelegt und blieben seitdem im Kern unverändert. Danach erbringt das ABTC qualitativ hochwertiges Training und Beratungen basierend auf internationalen Kenntnissen und Erfahrungen (*international good practice*), die an den lokalen Kontext angepasst werden. Der Bankensektor stellt die prioritäre Zielgruppe dar. Wesentliche Änderungen der Ausrichtung des ABTC bezogen sich allenfalls auf eine Ausweitung der Zielgruppe.

(5) Der aserbaidische Bankenverband und die Zentralbank haben das ABTC seit seiner Gründung unterstützt und in seiner Rolle als Förderer des Bankensektors anerkannt. Diese Nähe – insbesondere zur Zentralbank – sehen die Banken gern, weil somit ein aktueller Informationsstand gewährleistet wird. Die Zentralbank hat kein Interesse daran, eine Konkurrenz zum ABTC entstehen zu lassen, so dass das Institut in einem „geschützten“ Raum agiert. Zudem setzt die Zentralbank die Zertifizierung von Personen, die bspw. Filialleiter oder Chefbuchhalter der Filiale werden wollen, durch das ABTC voraus.

(6) Der Zugang zu technischer Unterstützung über die letzten zehn Jahre, insbesondere die erfolgreiche Implementierung des EU-TACIS Vorhabens. Das ABTC war bei neun EZ-Projekten unmittelbar begünstigt und bei 18 weiteren Vorhaben Implementierungspartner. Diese Vorhaben vermittelten eine Fülle von methodischem und inhaltlichem Wissen und ermöglichten so Beratungskompetenz und den Aufbau einer Vielzahl von Trainingskursen. Dieser Erfolgsfaktor ist auch der Sparkassenstiftung zuzuordnen, die seinerzeit federführend den Aufbau des ABTC betrieben hat.

Faktoren, die in der Entwicklung des ABTC hinderlich sind, lassen sich zwar auch finden, sind jedoch in ihrer Bedeutung nachrangig. Sie stellen – mit einer Ausnahme – eher Herausforderungen dar, die dem ABTC bekannt sind und gegenwärtig keine Bedrohung des Geschäftsmodells darstellen. Daher wird hier auf eine ausführliche Darstellung verzichtet und auf den Abschnitt 4.1.4 Institutionsspezifische Handlungsempfehlungen verwiesen.

(7) Ein wirkliches Problem ist die starke Abhängigkeit des ABTC von der Person Javanshir Abdullayev. Der Direktor des ABTC ist stark in die operative Tätigkeit, insbesondere im Beratungsbereich des ABTC, eingebunden. Weiterhin ist er über seine zahlreichen Kontakte intensiv mit der Vermarktung des Instituts beschäftigt. In der Folge bleibt nicht ausreichend Zeit, um sich angemessen um die Leitung des ABTC, seine künftige Ausrichtung oder das Anstoßen

neuer Produkte und Dienstleistungen zu kümmern. Damit gerät das ABTC in eine schwierige Position, weil die Banken die Mitarbeit von Herrn Abdullayev geradezu zur Bedingung machen, anderenfalls würden Aufträge möglicherweise nicht vergeben werden. Obwohl auch andere Mitarbeiter des ABTC einen hervorragenden Ruf genießen, ist doch die Personaldecke für eine qualitativ hochwertige Beratungs- und Trainingsleistung auf der einen Seite und den notwendigen Leitungskapazitäten auf der anderen Seite ausgesprochen dünn. Das ABTC muss einen Weg finden, geeignete Kandidaten aufzubauen und Beratungsprojekte nach einer gewissen Zeit eigenständig und mit hoher Qualität zu implementieren. Nur so können Freiräume geschaffen werden, die es dem Direktor des ABTC ermöglichen, die Leitung des Instituts auszufüllen und seine strategische Ausrichtung in einem sich ändernden Marktumfeld voranzutreiben.

### **3.1.5 Center for Agriculture and Rural Development (CARD), Philippinen**

Für den Erfolg, den CARD mit der Vielzahl der benannten Aktivitäten von Wissensvermittlung hat, konnte eine Fülle von internen sowie einige externe Faktoren identifiziert werden. Diese Faktoren wurden meist von Vertretern unterschiedlicher Perspektiven der MRI – wie beispielsweise von Vertretern des CMDI selbst, aber auch von den Trainingskunden aus CARD Bank und CARD NGO – sowie von externen Beobachtern genannt. Nachfolgend werden aus dieser Vielzahl an Erfolgsfaktoren nur die herausgegriffen und diskutiert, die am wichtigsten erscheinen (siehe Anhang 5 für die komplette Liste aller Faktoren). Die **internen Erfolgsfaktoren** werden aufgrund ihrer überragenden Bedeutung den externen Faktoren vorangestellt.

(1) Die klare Vision und Mission der Organisation sowie ihre sehr stringente und sichtbare Umsetzung in der täglichen Praxis stellen zentrale Elemente der institutionellen Kultur von CARD dar, die ihren Erfolg als Wissensvermittler mitbegründen. So spielt Wissensvermittlung nicht nur im Kontakt mit den Kunden eine wichtige Rolle – deren *empowerment* ist für die Organisation zentral –, sondern auch mit Mitarbeitern und anderen Marktteilnehmern. Eigene Ausbildung der Mitarbeiter und Kontinuität in Training und Weiterbildung schult die Mitarbeiter nicht nur in technischen Fragen, sondern auch hinsichtlich der in der Vision festgeschriebenen Werte von CARD: Exzellenz, Kompetenz, Integrität, Familiengeist, Bescheidenheit und Einfachheit. Dabei werden Trainings und *exposure visits* gezielt auch als Anreize für die Mitarbeiter eingesetzt. Die Mission – armen Familien Zugang zu integrierten

Mikrofinanzdienstleistungen anzubieten – begründet auch die Weitergabe von eigenen Erfahrungen an andere MFIs: Da CARD nicht alle armen Kunden selbst bedienen kann, sollen MFIs – selbst MFIs des heimischen Marktes – bei ihrer Arbeit unterstützt werden.

(2) Somit wird die Institution „als Mittel zum Zweck“, das heißt als Mittel zur Erreichung der Mission verstanden. Dies mag einer der Gründe für die in der Organisation vorhandene Offenheit für Beratung und die zielorientierte Nutzung von Consultingangeboten sein. Der Zweck steht hier klar über der Bedeutung institutioneller Strukturen.

(3) Der stringente Zielorientierung von CARD dient dann auch ihre Ausrichtung als *learning organisation*. Dies bedeutet in der Praxis eine schrittweise, aber stetige Entwicklung der Institution, um diese übergeordnete Mission zu erreichen. Dafür ist die regelmäßige Anwendung institutionalisierter M&E-Routinen notwendig. Deren Ergebnisse fließen über eine starke Prozesssteuerung in den Entscheidungsprozess der Organisation ein. Dies bezieht sich auf die gesamte MRI und dabei auch auf alle Aktivitäten der Wissensvermittlung. Zum internen M&E werden auch von Zeit zu Zeit externe Evaluatoren zur Beurteilung spezifischer Geschäftsbereiche unter Vertrag genommen.

(4) Die institutionelle Verankerung von Wissensvermittlung im Sinne von *developing people* besteht seit den Gründungstagen der Institution. Zusätzlich zum Beitrag zum *empowerment* der Kunden spielt Wissensvermittlung im Sinne von Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern durch das CMDI eine tragende Rolle für das Wachstum des Retail-Geschäftes. Durch eine gezielte Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter können mehr Verantwortlichkeiten auf untere Ebenen und das mittlere Management übertragen sowie der Bedarf an neuen Mitarbeitern gedeckt werden. Die Wissensvermittlung ist auch über die Grenzen der eigenen Institution hinaus relevant: Durch Wissensvermittlung für potenzielle Wettbewerber im heimischen Markt soll die Nachhaltigkeit der Marktentwicklung langfristig unterstützt werden. Die Weitergabe von Wissen wird zudem als Zeichen für die Exzellenz von CARD betrachtet. Dies wird auch erleichtert durch den Vorsprung, den die Organisation im Vergleich zu ihren Wettbewerbern hat.

(5) Über das eigene Trainingsinstitut ist Aus- und Weiterbildung nun inzwischen als eigenes und selbsttragendes Geschäftsfeld in der Organisation (CARD MRI) verankert.

(6) Die Zugehörigkeit zu einer MFI mit sehr erfolgreichem Mikrofinanzgeschäft ist wiederum von Bedeutung für die Performance des Trainingsinstituts CMDI sowie für die Beratungsaktivitäten von CARD: Durch den Erfolg bei den Retail-Aktivitäten entsteht Vertrauen in die Aus- und Weiterbildung von CARD sowie in ihre Empfehlungen.

(7) Zum Erfolg der Institution trägt außerdem das hoch motivierte Personal mit seiner starken Bindung zur Institution bei. Mitarbeiter und Management verfügen über spezifische Kenntnisse für ihre jeweilige Funktion und arbeiten meist sehr professionell. Nur im Falle einiger Berater der International Group wurden manchmal fehlende methodische Kenntnisse über Beratung kritisiert: Die Kurzzeitexperten würden zwar über viel Fachwissen aus ihrer Arbeit in den CARD Institutionen verfügen, dies sei jedoch nicht immer mit guten Beratungsfähigkeiten verbunden.

(8) Explizite Kundenorientierung als oberstes Prinzip sowie Garant für die Erfüllung der Mission und die weitere Entwicklung von CARD, dieser Fakt wurde von Vertretern des Managements betont. Kundenorientierung und eine Kultur des Zuhörens sind dafür in den institutionellen Routinen der Organisation festgeschrieben: Alle Mitarbeiter bis hin zum Topmanagement müssen regelmäßig Filialen, Center Meetings und Kunden besuchen und behalten dadurch immer den Kontakt zur Basis. Anzahl und Art dieser Besuche ist in den Zielvorgaben aller Stellen festgehalten.

(9) Schließlich ermöglicht das umfassende Dienstleistungsangebot der MRI als Gruppe sowie die gemeinsamen Abteilungen für Rechtsberatung, Forschung etc. (*support units*) eine professionelle Arbeitsweise der einzelnen CARD Institutionen, da so Zugriff auf Fachwissen und spezialisierte Dienstleistungen möglich ist. Über das CMDI ist beispielsweise der Rückgriff auf professionelle Weiterbildung möglich, durch die *support units* existiert ein Zugang zu Forschungs- oder Evaluationsdienstleistungen.

(10) Das Bewusstsein um die Gefahr des *key person risk* – Dr. Alip als Gründer der CARD NGO und visionärer Leiter der MRI als Gruppe – wird als gute Ausgangsbasis für den Bestand des Erfolgs der Institution gewertet. Dieses Risiko wird vom gesamten Management und auch von Dr. Alip selbst wahrgenommen. Maßnahmen zur Gegensteuerung werden bereits umgesetzt: Das gesamte höhere Management wird intensiv gefördert und weitergebildet und die Governance-Struktur überträgt die Leitung jeder CARD Institution einer anderen Person. Explizites Ziel dieser Maßnahmen ist, dass CARD unabhängig von seinen Gründern und derzeitigen Führungspersonen existieren kann.

(11) Hinsichtlich der **externen Faktoren** ist insbesondere das über die Jahre von Dr. Alip und den Mitarbeitern von CARD aufgebaute Netzwerk von befreundeten Institutionen und Gebern von Bedeutung. Dazu zählt auch die Sparkassenstiftung. Nach erfolgreicher Zusammenarbeit in der Vergangenheit arbeiten die meisten Geberinstitutionen meist gerne wieder mit CARD zusammen. Die Unterstützung wird von CARD in der Regel für die Entwicklung neuer Geschäftsfelder und Aktivitäten genutzt.

### 3.1.6 Tau Yeu Mai Fund (TYM), Vietnam

TYM wird von Dritten und potenziell Begünstigten einer Wissensvermittlung – also anderen MFIs und MF-Projekten – noch nicht als Wissensvermittler wahrgenommen. Die Selbstsicht TYMs bestätigt diese Einschätzung. Dennoch hat TYM zweifelsohne das Potenzial, diese Rolle künftig zu besetzen. Daher wird bei den hier genannten Faktoren nicht von Erfolgsfaktoren gesprochen, sondern von Kriterien, die die zukünftige Entwicklung TYMs zu einem Wissensvermittler begünstigen bzw. behindern können.

Die Erfolgsfaktoren (1) bis (4) wurden ausschließlich von TYM genannt (Selbtsicht), Faktor (3) und (4) auch von potenziellen Kunden und externen Experten (Fremdsicht). Der erste externe Faktor ist ausdrücklich auch der Sparkassenstiftung zuzurechnen, darauf folgen **interne Faktoren**:

(1) TYM hat seit seiner Gründung 1992 von der Zusammenarbeit mit Gebern profitiert. Während CARD ein Partner der ersten Stunde war und auch heute noch über das laufende Regionalvorhaben als Anbieter von TZ-Leistungen eingebunden ist, engagiert sich die Sparkassenstiftung seit 2005. Diese Kooperation wird von TYM als sehr fruchtbar angesehen. TYM hat vor, sich stärker in der Wissensvermittlung zu engagieren. Die Sparkassenstiftung möchte TYM darin unterstützen bspw. über die Etablierung eines Trainingszentrums, das auch Dritten offensteht. Darüber hinaus hat das Vorhaben TYM ermutigt, seine Leistungen auch Projektpartnern in Laos anzubieten. Somit besteht die Möglichkeit, neben dem Mikrofinanz-Retail-Geschäft ein weiteres Geschäftsfeld aufzubauen und möglicherweise eine ähnliche Entwicklung zu nehmen, wie das Vorbild CARD.

(2) TYM hat eine soziale Mission, die auf die Verbesserung der Lebensumstände und des Status von armen Frauen abzielt. Diese soziale Verantwortung ist in der Institution tief verwurzelt und bezieht sich auch auf andere Bereiche. Darum stellt die Weitergabe von Wissen und Erfahrungen an andere MFIs und

MF-Projekte kein Hindernis dar. Im Gegenteil, TYM fühlt sich der Entwicklung des MF-Sektors verpflichtet. Die Konkurrenz von finanziell nachhaltigen MF-Programmen und Institutionen ist noch gering, die Angebote an Wissenstransfer ebenfalls. Die Nachfrage nach solchen Angeboten zur Entwicklung von *good practices* ist hoch.

(3) TYM genießt eine große Reputation im MF-Sektor und bezieht daraus die Legitimität, als Wissensvermittler aufzutreten. Die Reputation basiert auf den langjährigen wirtschaftlich und sozial erfolgreichen Tätigkeiten TYMs. Darüber hinaus wird die Tatsache gewürdigt, dass TYM die erste lizenzierte MFI in Vietnam ist, was als Zeichen seiner Exzellenz gesehen wird. TYM gilt als Vorbild, von dessen Erfahrungen man gern profitieren möchte.

(4) TYM verfügt über zahlreiche Erfahrungen in der Ausbildung von Mitarbeitern. Von Anfang an hat TYM viel Wert auf eine praxisorientierte Ausbildung gelegt. Jeder Stelleninhaber muss bestimmte Kurse absolvieren; die Anwendung des Gelernten in der Praxis wird nachgehalten. Die Ausbildung bei TYM genießt hohes Ansehen bei Mitarbeitern und bei anderen MFIs und MF-Projekten.

Als Hindernisse für die Entwicklung von TYM zu einem Wissensvermittler wurden **ein externer und zwei interne Faktoren** identifiziert. Alle entspringen der Fremdsicht von externen Experten und Kunden TYMs:

(5) Der Mikrofinanzmarkt in Vietnam wird von zinssubventionierten Programmen der staatlichen VBSP<sup>17</sup> dominiert. Die Programme werden u.a. über die Frauenunion abgewickelt, die dafür eine Provision erhält. Die Frauenunion macht damit ihrer an finanzieller Nachhaltigkeit orientierten Tochtergesellschaft TYM Konkurrenz. So entsteht ein ambivalentes Bild, das auch die Reputation TYMs in Mitleidenschaft ziehen könnte, dem bereits in der Vergangenheit vorgeworfen wurde, zu hohe Zinsen zu verlangen. Dieses Hindernis entspringt dem Retail-Geschäft und ist determiniert durch die vom Staat definierten Rahmenbedingungen für Mikrofinanz in Vietnam. Dennoch stellt es eine Gefahr für TYM dar, die sich sowohl auf das Retail-Geschäft, in der Folge aber auch auf seine Aktivitäten als Wissensvermittler negativ auswirken könnte.

(6) Die Rolle als Wissensvermittler für Dritte ist noch nicht institutionell verankert. Ressourcen und Kapazitäten sind noch nicht bereit gestellt. Zur Verwirk-

---

17 Vietnam Bank for Social Policy

lichung dieses neuen Geschäftsbereiches ist TYM abhängig von Gebern (Sparkassenstiftung und ADB) sowie von CARD (technische Expertise). TYM ist noch stark mit dem eigenen Wachstum beschäftigt, und das geplante Trainingszentrum soll zuerst den eigenen Bedarf decken. Es besteht darüber hinaus die Gefahr, dass TYM mit einem Engagement im Bereich Wissensvermittlung den eigenen Fokus verliert, denn TYM ist kein Trainings- oder Beratungszentrum, sondern in erster Linie eine MFI.

(7) Gegenwärtig verfügt TYM nicht über professionell ausgebildete Trainer oder Berater. Zwar wurden in der Vergangenheit wiederholt *Train-the-Trainer*-Kurse verschiedener Geber durchgeführt, allerdings waren diese zumeist themen- und nicht methodenzentriert. Ähnliches gilt für Beratungseinsätze, die überwiegend von Fachpersonal oder dem oberen Management TYMs durchgeführt werden. Die Erfahrung zeigte jedoch, dass gute Sachbearbeiter oder Manager nicht notwendigerweise auch gute Berater sind. Die Einbindung des oberen Managements in Beratungseinsätze sollte nur in Ausnahmefällen erfolgen, da deren Kapazitäten für die Leitung und Weiterentwicklung TYMs benötigt werden. Darüber hinaus stellt sich ohnehin die Frage, ob MFIs und MF-Programme in Vietnam mehr von TYM wollen, als von den Erfahrungen aus dem Lizenzierungsprozess zu profitieren.

### **3.2 Erfolgsfaktoren und Hindernisse nach Regionen und Institutionstypen**

Nach der Beschreibung der ermittelten Erfolgsfaktoren und Hindernisse, werden diese Kriterien nun aus der Perspektive von Institutionstyp und Region diskutiert. Durch die vorgegebene Auswahl lassen sich die regionalen Faktoren allerdings nicht von den institutionsspezifischen abgrenzen. Das hat folgenden Grund: FEPCMAC und FNCS haben beispielsweise nicht nur den Institutionstyp „Verband“, sondern auch die Region „Lateinamerika“ gemeinsam. Diese Parallelität macht es unmöglich zu unterscheiden, ob der Erfolg oder Misserfolg in einem bestimmten Bereich vom Institutionstyp abhängt oder eher auf den Voraussetzungen im Umfeld basiert. Ist z.B. die „Gefahr politischer Instrumentalisierung“ vor dem Hintergrund „Lateinamerika“ zu sehen und würde – bedingt durch kulturelle Unterschiede – im asiatischen Raum so nicht vorkommen? Oder stellt das Problem der politischen Agenda vielmehr eine spezifische Schwierigkeit der Verbandsorganisation dar, wenn Lokalpolitiker und Bürgermeister Positionen im Gremium besetzen? Aufgrund dieser Abgrenzungsproblematik fokussiert sich die Diskussion der Erfolgsfaktoren auf die Themen, die für die unterschiedlichen Institutionstypen relevant sind.

Zusammenhänge, die bereits in Kapitel 3.1 erläutert wurden, werden nicht mehr aufgegriffen. Themen, die für alle Institutionstypen gleichermaßen relevant sind, werden in Kapitel 3.3 weiter vertieft.

### 3.2.1 Verbände in Lateinamerika: FEPCMAC und FNCS

**Governance** ist ein zentraler Faktor für die Entwicklung der besuchten Verbände als Wissensvermittler. Im positiven Fall kann ein angepasstes Governance-Schema die Institution enorm voranbringen, aber auch im Fall eines instabilen Schemas ein erhebliches Risiko für die Entwicklung der Institution bedeuten. Ein Problem entsteht vor allem dann, wenn Führungspersönlichkeiten eigene Ziele verfolgen, für die sie den Verband instrumentalisieren. Verbandsstrukturen können genutzt werden, um persönliche Interessen vor Mitgliedsinteressen zu stellen. Sowohl beim FEPCMAC als auch beim FNCS wurde dieses Risiko verbalisiert. Die unzureichende Ausrichtung auf die Belange der Mitglieder hat in der Vergangenheit zu großer Unzufriedenheit geführt, insbesondere unter den großen peruanischen CMACs. Einige Akteure stellten sogar ihre Mitgliedschaft in Frage, da sie keinen Mehrwert erkennen konnten. In der Theorie könnten die Mitgliedsorganisationen Entwicklung und Ausrichtung ihres Verbandes beeinflussen. In der Praxis funktioniert dies selten, obwohl die Mitgliedsinstitutionen alle in der Hauptversammlung ihrer Verbände vertreten sind und ihre Unzufriedenheit deutlich äußern. Die Zusammensetzung dieses zentralen Entscheidungsorgans mag der Grund dafür sein: In der Hauptversammlung sind neben den Vorständen der Mitgliedsinstitutionen auch die Verwaltungsratsmitglieder vertreten. Die möglicherweise eher **politische Agenda** verteilter Bürgermeister verhindert eine strategische Sicht auf die Bedürfnisse der Finanzinstitutionen und des gesamten Sektors und politisiert das Gremium. So besteht eventuell nicht ausreichend Raum für die Beteiligung des Managements der Mitgliedsinstitutionen, der Einfluss der Verwaltungsratsmitglieder scheint deutlich größer. Auch wenn der Verband zur Rechenschaft verpflichtet ist, wird weder die Verbandsführung noch die Zielerreichung durch die Mitglieder wirksam kontrolliert oder gar sanktioniert. Viele Vorstände sehen daher ihren Einfluss auf Ausrichtung und Handeln des Verbandes trotz partizipativer Strukturen sehr begrenzt.

In beiden Verbänden konnte eine **unzureichende Institutionalisierung** von Beratung und Training sowie eine verbesserungswürdige Qualität und Diversität der angebotenen Dienstleistungen festgestellt werden. Als Folge dessen werden die Verbände von ihren Mitgliedern nicht als Wissensvermittler wahrgenommen, und manche Sparkassen entwickeln eigene Weiterbildungs-

strukturen. Zu den internen Entscheidungsstrukturen hat in Mexiko zu dieser Entwicklung sicherlich auch der schwierige gesetzliche Rahmen beigetragen. Durch seine begrenzten Kapazitäten sah sich der Verband gezwungen, sich auf die essenzielle Autorisierung der Mitgliedsorganisationen zu konzentrieren. In Peru wurde ein bereits bestehendes Trainingsinstitut in Verbindung mit seiner mehrfachen Verlegung aufgelöst. Die fehlende Kundenorientierung der Verbände – deren Mitglieder hochwertige und differenzierte Beratungs- und Trainingsangebote vermissen – mag auch auf fehlende Anreize zurückzuführen sein: Wer durch die Pflicht zur Verbandsmitgliedschaft jeden Monat gesetzlich garantierte Beiträge kassiert, sieht sich zu wenig gezwungen, auf Wünsche seiner Mitglieder einzugehen.

In beiden Verbänden waren **Umfeldfaktoren** für die Entwicklung der Institutionen bedeutend. In Mexiko erschwerten die laufenden Änderungen des gesetzlichen Rahmens die Institutionsentwicklung, da der Verband viel Energie und Zeit in die Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen investieren musste. Für die Entwicklung nachfrageorientierter Dienstleistungen waren nur noch beschränkte Kapazitäten vorhanden. In Peru hat sich die Position des Verbandes grundlegend geändert, seit die einzelnen Sparkassen nicht mehr das Regionalprinzip achten und somit zu Wettbewerbern geworden sind. Bislang hat der Verband es nicht geschafft, das Regionalprinzip – evtl. in einer abgeschwächten Form – zu verteidigen oder neue Formen der Zusammenarbeit unter den Sparkassen zu entwickeln.

### 3.2.2 Trainingsinstitute im Kaukasus und Russland: ABTC und AWS

Der Großteil der Erfolgsfaktoren, die für die Arbeit der Trainingsinstitute wichtig waren, konnten sich auch auf die MFI als Wissensvermittler übertragen lassen. Sie werden im nächsten Unterkapitel diskutiert.

Die **Nachfrageorientierung** ist bei den Trainingsinstitutionen ein besonders wichtiger Punkt. In beiden Fällen wird das Angebot konsequent an den Bedürfnissen der Bankkunden oder der eigenen Bank ausgerichtet. Im Falle von ABTC ist das Institut offen für Änderungsvorschläge zu den Lehrplänen und hält über regelmäßige Anrufe Kontakt zu den Personalabteilungen der Banken. In beiden Institutionen werden die Kurse regelmäßig evaluiert. Die Feedbackprozesse laufen in der Sberbank intern ab. Die Aus- und Weiterbildungsaktivitäten der Bank sind über eine interne Datenbank mit der Personalabteilung verbunden, was eine bedarfsorientierte Steuerung ermöglicht. Für dieses System wurde die Bank bereits ausgezeichnet. Kunden, die sich mit individuell

zugeschnittenen Programmen kompetent trainiert fühlen, sind zufrieden und gerne bereit, in der Zukunft erneut Dienstleistungen in Anspruch zu nehmen.

### 3.2.3 MFIs als Wissensvermittler in Südostasien: CARD und TYM

Im Falle von CARD und TYM lassen sich einige gemeinsame Erfolgsfaktoren herausarbeiten. Doch sind nicht alle typisch für MFIs, die andere MFIs beraten. Viele Ähnlichkeiten zwischen den beiden MFIs sind eher auf die Tatsache zurückzuführen, dass CARD TYM seit den Anfangsjahren berät und CARD für TYM in vielerlei Hinsicht ein Vorbild darstellt. Trotzdem können die im Folgenden genannten Faktoren auch für andere Institutionen relevant sein.

**Glaubwürdigkeit bei der Beratung** ist in beiden Organisationen die Basis ihres Erfolgs. Das gilt für das Retail-Geschäft genauso wie für die herausgestellte Position im nationalen Mikrofinanzsektor. Im Falle von CARD wird diese Basis durch *exposure visits* der Beratungskunden gefestigt, die vom Trainingsinstitut CMDI angeboten werden. Die **Einbettung in Netzwerk-Strukturen und der damit verbundene Zugang zu Ressourcen** wie spezialisierten Dienstleistungen und Wissen wirkt sich in beiden Fällen positiv auf die Qualität und Professionalität ihrer Dienstleistungen aus. Bei CARD ist die interinstitutionelle Kooperation in der MRI Teil des Geschäftsmodells und ermöglicht z.B. der International Group, ihre Beratungskunden zu Trainings des CMDI einzuladen. CMDI kann wiederum für die Trainings Praktiker der CARD Bank als Dozenten einladen. CARD Bank kann ihrerseits von den Auslandserfahrungen der International Group profitieren. So entsteht ein gewollter Kreislauf des Gebens und Nehmens zwischen den MRI-Institutionen. Zudem stehen den einzelnen Institutionen die *support units* für Forschung, Evaluierung, Rechtsberatung etc. zur Verfügung. Eine solche Einbindung ist auch bei TYM in Ansätzen erkennbar. In diesem Fall ist bei Bedarf der Rückgriff auf das Wissen unterschiedlicher Abteilungen der Frauenunion möglich. Dazu gehören Themen wie Kommunikation, HIV-Vorsorge, *Gender* und Landwirtschaft, auch als Kursinhalte für Trainings.

Bei CARD ist die **Wissensvermittlung als eigenes Geschäftsfeld** verankert, das nicht nur Kunden und Mitarbeitern, sondern auch anderen Beratungskunden dient. Auch bei TYM ist dies in Ansätzen zu beobachten. Die soziale Mission im Sinne von *financial inclusion* aller Kunden – nicht nur der eigenen – ist der Antrieb für die Beratung anderer Institutionen und die Öffnung der Trainingsaktivitäten für deren Personal. Die in beiden Fällen herausgehobene Stellung im Markt erleichtert den Institutionen sicherlich die Weitergabe von Wissen an Wettbewerber. In Verbindung damit verfügt vor allem CARD über

Mitarbeiter, die sich explizit mit Wissensvermittlung beschäftigen. Dies wirkt sich besonders positiv auf die Entwicklung, Durchführung<sup>18</sup>, Evaluation und Anpassung von Trainingsmaßnahmen durch das CMDI aus.

Bei beiden MFIs fällt die **hohe Motivation des Personals und ihre Bindung zur Institution** auf. Diese Motivation rekrutiert sich aus der starken Identifikation der Mitarbeiter mit der sozialen Mission der Organisation. Dieses sinnstiftende Ziel begeistert die befragten Mitarbeiter und hilft ihnen, an ihren Aufgaben zu arbeiten, auch wenn diese häufig anstrengend und schwierig sind. Eine Identifikation des Personals mit der Institution wird bei CARD durch gezielte Personalauswahl und eigene Aus- und Weiterbildung des Personals mit viel Praxiserfahrung gefördert. Gerne werden Kinder von CARD-Kunden eingestellt (falls diese die Anforderungen erfüllen), das Verhalten von neuen Mitarbeitern im Kundenkontakt wird streng evaluiert. Zusätzlich zu den Zielvorgaben der Mitarbeiter gibt es Anreize durch spezielle Trainings, Bildungsreisen und Aufstiegschancen. Gemeinsame Ausflüge und institutionsweite Klausurtagungen fördern das *Team-Building*.

### 3.3 Inhaltliche Klassifizierung von Erfolgsfaktoren und Hindernissen

Die inhaltliche Klassifizierung der Erfolgsfaktoren und Hindernisse stellt die Zusammenfassung der identifizierten Faktoren auf konzeptioneller Ebene dar. Dabei werden die unterschiedlichen Faktoren anhand von Schlüsselkriterien zusammengefasst und diskutiert. Die im vorangegangenen Kapitel diskutierten Themen werden benannt, doch nicht weiter vertieft. So wird hier eine inhaltliche Zusammenschau über alle Faktoren vorgestellt.

Bei allen Organisationen überwiegt die Menge der internen Faktoren deutlich. Ihnen steht eine Minderheit an externen Faktoren gegenüber, die die Entwicklung der Institutionen geprägt haben. Sie können die Entwicklung der Institutionen zwar entscheidend beeinflussen, sind aber noch keine hinreichenden Bedingungen für Erfolg, der schlussendlich aus der Institution selbst kommen muss. Ein Vergleich von internen und externen Faktoren, ein Abwägen ihrer Relevanz scheint dennoch falsch. Unabhängig von der absoluten Anzahl bedingen sich beide Faktortypen gegenseitig, keiner kann gegen den Einfluss des anderen existieren. Ein absolut motiviertes und kompetentes Personal mit klarer Vision und guter Führung kommt seinem Ziel nicht näher, wenn das po-

---

18 Im Falle von Kundentrainings meist als *training of trainers*.

litische und gesetzliche Umfeld seine Arbeit behindert. Aber auch die besten Rahmenbedingungen helfen nicht weiter, wenn interne Strategien und Strukturen fehlen oder inkompetente Führungskräfte in Stagnation verharren. Der Grund, sich dennoch mehr mit den internen Faktoren auseinanderzusetzen, ist ein anderer: Die Bedingungen des Umfelds entziehen sich der Einflussnahme durch die Institutionen. So groß z.B. die Unzufriedenheit mit dem gesetzlichen Rahmen auch sein mag, daran lässt sich in der Regel nichts verändern. Werden hingegen interne Defizite erkannt und behoben, kann die Entwicklung deutlich vorangebracht werden, teilweise sogar trotz schwieriger Rahmenbedingungen. Insofern ist eine größere Gewichtung interner Faktoren berechtigt.

Durch die Klassifizierung der Faktoren wurde deutlich, dass so gut wie alle Kriterien folgenden Schlüsselbegriffen oder Themen zuzuordnen sind. Zu den internen Faktoren zählen: Governance, spezielle Charakteristika der Institution, institutionelle Verankerung von Wissensvermittlung, institutionelle Kultur, Qualität, Management und Führungspersönlichkeiten. Als externe Faktoren gelten Umfeldbedingungen und Kooperationsmöglichkeiten. In jeder dieser Kategorien gibt es Faktoren, die die Entwicklung der Institutionen verzögern oder beschleunigen können: Bei den externen Faktoren sind es die Rahmenbedingungen, die für die Entwicklung der Institution mehr oder weniger förderlich sein können. Auffallend ist, dass die erfolgreichen Institutionen bei jedem einzelnen dieser internen Faktoren punkten. Bei weniger erfolgreichen Institutionen zeigt sich, dass Probleme in nur einer Schlüsselkategorie sich sofort negativ auf alle anderen Kategorien und damit auf die Gesamt-Performance auswirkten. Eine Zusammenfassung der externen und internen Faktoren ist in Abbildung 1 veranschaulicht. Die internen Faktoren entsprechen größtenteils allgemeinen Prinzipien guter Organisationsentwicklung.

## Abbildung 1: Übersicht über zentrale Erfolgsfaktoren und Hindernisse



Im Folgenden werden alle identifizierten Schlüsselthemen kurz beschrieben und diejenigen vertieft diskutiert, bei denen diese Diskussion nicht bereits unter 3.2 erfolgt ist.

**Umfeldbedingungen** sind Rahmenbedingungen. Sie können meist weder durch die Institution selbst noch durch Kooperationsvorhaben gesteuert werden. Ihr Einfluss auf die Entwicklung der Institution ist erheblich. In der vorliegenden Studie wurden bereits schwierige Rahmenbedingungen genannt, mit denen sich z.B. der FNCS auseinandersetzen muss. Bei TYM stellt die Marktnische in einem Markt mit hoch subventionierten Zinsen ein Risiko für die zukünftige Entwicklung der Institution dar. Dieses Reputationsrisiko im Kerngeschäft entsteht durch die marktgerechten Zinsen, mit denen TYM arbeitet, im Vergleich zu den subventionierten Zinssätzen staatlicher Programme. Im Falle einer Kampagne gegen „überhöhte Zinsen“ könnte das Ansehen von TYM, sein Kerngeschäft und damit auch seine Aktivitäten in der Wissensvermittlung in Mitleidenschaft gezogen werden. Im Falle des ABTC wirkt sich die Anerkennung und Unterstützung durch die Zentralbank positiv auf die Entwicklung der Institution aus. Die Supervision der Bankenaufsicht stellt für den FEPCMAC die Beitragszahlungen seiner Mitglieder sicher.

Die Bedeutung von **Kooperation und Unterstützung** soll am **Beispiel der Sparkassenstiftung** erläutert werden. Generell ist festzustellen, dass es die Institutionen – so wie sie derzeit existieren – wohl in den meisten Fällen so nicht gäbe. Die Bedeutung der Zusammenarbeit mit der Sparkassenstiftung steht dabei in Zusammenhang zu Art und Umfang der Unterstützung: Bei Institutionen, die in der Gründungsphase oder zumindest in einer frühen Phase von außen unterstützt wurden, kann von einer grundlegenden Bedeutung der Zusammenarbeit mit der Sparkassenstiftung ausgegangen werden. Dazu gehören ABTC und FNCS. Der Verband FEPCMAC bleibt bei dieser Betrachtung außen vor, da es die Sparkassenstiftung zu Zeiten der Gründung der CMACs noch nicht gab und die Beratung seinerzeit in anderer Weise erfolgte, als sie bei Projekten der Sparkassenstiftung üblich ist. Bei TYM war Oxfam in einer frühen Phase von Bedeutung, die Unterstützung durch die Sparkassenstiftung erfolgt seit dem Jahr 2005. AWS und CARD wurden jeweils in Schlüsselphasen ihrer Entwicklung unterstützt: AWS in der Phase der Systemtransformation und CARD bei der Transformation der NGO in eine Bank und den damit verbundenen Veränderungen sowie derzeit beim Aufbau der SME Bank. Auch wenn die Unterstützung der Sparkassenstiftung in einigen Fällen als grundlegend eingestuft wurde, hätte sie theoretisch auch durch andere Geber und Berater erfolgen können. Die Leistung der Sparkassenstiftung und ihr Beitrag zur Entwicklung der Institutionen werden von allen untersuchten Institutionen anerkannt und unterstrichen. Die Rolle der Sparkassenstiftung für die Entwicklung der internen Erfolgsfaktoren ist schwierig festzustellen. Niemand kann abschätzen, wie sich die Organisationen ohne diese Zusammenarbeit entwickelt hätten (das sog. *counterfactual*). Auch andere Maßnahmen, die nicht vor Ort erfolgten, wie *exposure visits*, Langzeitaufenthalte und Praktika in Deutschland, hatten sicherlich Einfluss. Dabei konnten die Teilnehmer neue Kenntnisse und Arbeitsweisen erlernen, oftmals wurden die Karrierechancen der Begünstigten solcher Maßnahmen nachhaltig verbessert. Bei Institutionen, die im engen Kontakt mit entsandten Langzeitexperten arbeiten, entstehen weitere Effekte des Lernens, sei es zu Inhalten, Vorgehensweisen, Einschätzungen oder Methoden.

Förderliche Rahmenbedingungen sind jedoch kein Garant für Erfolg; er hängt maßgeblich von der Gesamtheit der identifizierten internen Schlüsselfaktoren ab.

Die besondere Bedeutung von **Governance** wurde bereits genannt. Ihre Tragweite zeigt sich vor allem bei Institutionen, deren Entscheidungsstrukturen eine ziel- und kundenorientierte Steuerung der Institutionen erschweren. Die beiden Verbände in Lateinamerika sind hier ein gutes Beispiel.

Unter den **speziellen Charakteristika der Institutionen** werden Systeme, Prozesse oder auch Marktpositionen zusammengefasst, die es den Institutionen erleichtern, ihre Wissensvermittlungsaktivitäten für ihren individuellen Fall umzusetzen. Beispiele dafür sind sowohl das interne System zur Verwaltung des Aus- und Weiterbildungsbedarfs bei AWS als auch die herausgehobene Marktposition bei CARD und TYM. Diese Faktoren wurden auf Institutionsebene bereits diskutiert.

Die **institutionelle Verankerung von Wissensvermittlung** ist gerade dann wichtig, wenn sie nicht das primäre Ziel der Institution ist. Hierzu zählen z.B. die MFIs, für die eher die Bereitstellung von Finanzdienstleistungen im Vordergrund steht, oder die Verbände, die sich mehr auf die Vertretung der Mitgliedsinteressen konzentrieren. Im Falle der MFIs wurde bereits diskutiert, wie diese Institutionen Wissensvermittlung über die Institution selbst weiterentwickelt haben. CARD zeigt, wie sich daraus ein eigenes Geschäftsfeld etablieren kann. Bei den beiden untersuchten Verbänden werden Trainings- und Beratungsdienstleistungen angeboten. Dies geschieht jedoch ohne systematische Entwicklung von Lehrplänen und Beratungsprogrammen, sondern eher auf Nachfrage bzw. durch kurzzeitige Angebote zu einzelnen Themen.

Die Relevanz einer **institutionellen Kultur**, in der eine klare Vision existiert, die Mission verinnerlicht und „gelebt“ wird und der Organisation als „Kompass“ dienen, soll hier nochmals betont werden. Alle als erfolgreich eingestufteten Institutionen weisen eine extreme Ausrichtung auf ihre Mission auf. Man kann das als Kultur der „gelebten Mission“ bezeichnen. Dabei wird das Handeln auf strategischer wie auf operativer Ebene konsequent nach dieser Mission bzw. den Zielen der Organisation ausgerichtet. Daran werden alle Ergebnisse gemessen, gegebenenfalls wird korrigierend nachgesteuert, wie bereits für CARD und TYM diskutiert. Bei ABTC wird die Mission selbst in regelmäßigen Abständen analysiert und angepasst, um dann die Geschäftspläne danach auszurichten. Bei AWS ist die Vision der zukünftigen Entwicklung der Sberbank und der damit verbundene Weiterbildungsbedarf Richtlinie: Ein Ziel ist beispielsweise die Entwicklung eines erstklassigen Kundenservices, er bestimmt die dafür nötigen Mitarbeiterschulungen. So führt eine konsequente Ausrichtung und regelmäßiges Nachjustieren des Handelns auf die Mission in den untersuchten Organisationen zu Sicherheit und Orientierung. Gerade in Phasen der institutionellen Erneuerung oder bei Veränderungen im Umfeld ist das von Bedeutung. Im ABTC resultierte daraus beispielsweise die Entscheidung, nun auch ins Versicherungssegment einzusteigen, auch CARD führte neue Dienstleistungen ein. Basis dafür sind regelmäßige Feedbackmechanismen, die in den Abläufen der Organisation institutionalisiert sind. Über solche

M&E-Prozesse werden Strategie, Business Plan und die operative Praxis immer wieder neu auf Mission und Ziele der Organisation sowie die Bedürfnisse der Kunden ausgerichtet. In Institutionen, in denen Vision und Mission weniger präsent waren, fehlte teilweise auch die klare strategische Ausrichtung der Organisation. So arbeitet der FEPCMAC an vielen kleinen Projekten mit Untergruppen seiner Mitglieder, ohne sich mehr auf die essenzielle strategische Vision des Sparkassensektors zu konzentrieren.

**Management und Führungspersönlichkeiten** stellen einen weiteren Schlüsselfaktor für die Entwicklung von Institutionen dar. Sie bieten die Chance auf eine dynamische Weiterentwicklung, bergen aber auch das Risiko, zum Hindernis zu werden. Besonders in Governance-Strukturen, bei denen Führungskräfte nicht erfolgsabhängig eingestellt und auch verabschiedet werden, aber auch bei Gründungen haben Führungspersönlichkeiten einen enormen Einfluss auf die Geschicke der Institution. Eine fähige Führungspersönlichkeit, die sich dem Dienst der Organisation und ihrer Mission verschreibt, vermag es, Begeisterung nach innen (Mitarbeiter und Management) und außen (Kunden, Aufsichtsbehörden) zu schaffen. Er oder sie trägt zur zielorientierten Ausrichtung und Steuerung der Institution bei, hinterfragt die Entwicklung der Institution kritisch und greift korrigierend ein. ABTC und CARD werden jeweils von einer solchen Persönlichkeit geleitet. Beide haben die Institutionen seit ihren Gründungstagen stark geprägt und weiterentwickelt. Für die zukünftige Entwicklung kann ihre starke Präsenz und große Bedeutung auch zum Risiko werden. Im Falle von CARD wird bereits eine Strategie zur Vermeidung des **key person risk** erfolgreich umgesetzt – denn „CARD soll uns alle überleben“, so die Führungsspitze um Dr. Alip. Im ABTC versucht man, durch eine Verbreiterung der Führungsspitze dieses Risiko abzumildern. An der überragenden Stellung von Herrn Abdullayev wird sich dennoch so schnell nichts ändern. Genauso wie fähige Führungskräfte, die im Sinne der Organisation handeln, diese voranbringen können, so können auch Führungskräfte eine Institution für ihre Zwecke instrumentalisieren. Dies kann sich negativ auf die kurz- und langfristige Entwicklung der Organisation auswirken. Ein Beispiel dafür ist zurückhaltende Dynamik des FEPCMAC. Da von den Sparkassen erbetene Trainings und Softwaresysteme nicht angeboten wurden, entwickelten einige Sparkassen diese selbst. Durch die Existenz eigener Systeme ist nun der Kooperationsbedarf mit dem Verband eingeschränkt, wie auch das Erzielen von Synergieeffekten im Sparkassensystem.

Ein weiterer Erfolgsfaktor für Wissensvermittler ist eine **konsequente Ausrichtung und Verpflichtung zu hoher Qualität** bei Dienstleistungen und Produkten sowie beim Personal. Die erfolgreichen Institutionen streben quasi eine

Service-Exzellenz an. Bei den Produkten und Dienstleistungen sind ein klarer Rahmenplan und genau definierte Lehrpläne als Grundlage für Beratung und Training unerlässlich. Trainings- und Beratungskunden erkennen sonst schnell den fehlenden inhaltlichen Zusammenhang der angebotenen Kurse und Beratung. So beklagte die Mehrzahl der befragten Trainings- und Beratungskunden von FEPCMAC und FNCS die fehlende Kohärenz der angebotenen Maßnahmen. **Praxisrelevanz und Anpassung an die Bedürfnisse der Kunden** sind ein weiteres wesentliches Merkmal erfolgreicher Wissensvermittler, das von ABTC sehr professionell in direktem Kontakt mit den Personalabteilungen der Banken verfolgt wird. Bei der Sberbank wird Praxisrelevanz und Weiterentwicklung der Lehrinhalte mit den Veränderungen in der Bank gewährleistet, indem die Trainer regelmäßig in der Bank hospitieren und Vertreter des Managements der Bank in den Unterricht eingebunden werden. Diplomarbeitsthemen werden beispielsweise von Bankmitarbeitern betreut und inhaltlich auf Themen mit aktueller Relevanz für die Sberbank ausgerichtet. Die Umsetzung von Trainings mithilfe **spezialisierter und angepasster Methodik** ist ein weiterer Bestandteil der Qualität der Produkte. So nahm AWS die Dienstleistungen einer spezialisierten Firma für Lernmethoden in Anspruch, um beispielsweise in der Bankhochschule Moskau die Trainings nach den neuesten Erkenntnissen der Erwachsenenbildung durchzuführen. Zudem investierte die Sberbank in eine entsprechende Lernumgebung: Es stehen Banklaboratorien, computergestützte Systeme, passende Räumlichkeiten und geeignete Materialien für interaktives Lernen in den besuchten Institutionen zur Verfügung. Die Evaluierung von Kursen und Beratung ist ein Standardinstrument, um die Kundenzufriedenheit zu ermitteln und zu überprüfen, ob das Angebot passend auf Trainings- und Beratungsbedürfnisse zugeschnitten ist. Dies zeigt besonders dann seine Wirkung, wenn diese Ergebnisse auch direkt für Managemententscheidungen genutzt werden.

**Hochqualifiziertes Personal** ist die zweite Bedingung für hochwertige Wissensvermittlung. Ohne Personal mit spezifischen Methodenkenntnissen und Fähigkeiten in der Wissensvermittlung kann vorhandenes Sach- und Expertenwissen nicht weitergegeben werden. Werden Mitarbeiter aus der CARD Bank oder NGO in der Beratung eingesetzt, die zuvor keine ausreichenden pädagogischen Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt bekamen, sind die Rückmeldungen zu den Beratungsleistungen der International Group gemischt. Im Unterschied dazu arbeiten im Trainingsinstitut CMDI professionelle Trainer und Spezialisten. Sie erarbeiten Trainingsprogramme, die von Sachverständigen überprüft werden. Die Kunden quittieren dies mit großer Zufriedenheit. So lässt sich folgende Unterscheidung treffen: Beim Einsatz von Mitarbeitern aus der Retail-Praxis ist deren spezielle methodische Schulung für Training

und Beratung von Bedeutung. Beim Arbeiten mit professionellen Trainern und Beratern ist hingegen die regelmäßige Aktualisierung ihres Fachwissens grundlegend. Dies wird bei AWS durch die regelmäßige Hospitation der Trainer in der Bank sichergestellt. Die Verbindung von Theorie und Praxis wird in der Sberbank zudem durch Vorträge des Bank-Managements an den Kooperationsuniversitäten sowie durch die Ausbildung von Multiplikatoren sichergestellt. Diese Multiplikatoren sind Mitarbeiter der Sberbank, die methodisch in Wissensvermittlung geschult wurden. Folglich sind sowohl fachliche Inhalte als auch das Know-how zur ihrer Vermittlung von grundlegender Bedeutung.

Um langfristig eine hohe Qualität der Dienstleistungen zu sichern, reicht es nicht, geeignetes Personal auszuwählen und auszubilden. Dauerhaft motivierte Mitarbeiter sind sehr wichtig für Erfolg. Diese **Motivation** kann eine Organisation durch regelmäßige Erfolgskontrolle kombiniert mit Anreizen wie Karriereperspektiven oder Teilnahme an Weiterbildungsangeboten erreichen. Bei ABTC wird die Qualität des Personals laufend überprüft, Trainer mit „nicht guter“ Performance werden aus dem Trainerpool ausgeschlossen. Gleichzeitig werden ihnen Fortbildungsmöglichkeiten angeboten, mit deren Hilfe sie weiter an sich arbeiten können. Auch die **„Begeisterung“ der Mitarbeiter für die Mission** der Organisation ist von fundamentaler Bedeutung. Zur Vermittlung der Mission an Mitarbeiter eignet sich beispielsweise ein Einführungskurs. Wer Sinn und Zweck in seiner Aufgabe erkennen kann, wer von den Zielen überzeugt ist, wird sich mit weitaus mehr Enthusiasmus und Engagement seiner beruflichen Aufgabe stellen.



## 4. Handlungsempfehlungen, Denkanstöße und Überlegungen

Nachdem analysiert wurde, unter welchen Umständen Partnerinstitutionen mit welchen Strategien erfolgreich sind, schließt sich die Frage an, welche Empfehlungen daraus abgeleitet werden können, um dieses Wissen möglichst auch anderen Institutionen für ihre langfristige Entwicklung zugänglich zu machen. Auch hier gibt es Empfehlungen, die nur speziell für einige Institutionen gelten können. Im zweiten Schritt stehen generelle Denkanstöße im Vordergrund, hier geht es um allgemeine Empfehlungen für die Projektarbeit. Ob eine Übertragung dieser Erkenntnisse speziell auf Afrika möglich ist, wird im letzten Kapitelteil diskutiert.

### 4.1 Institutionsspezifische Handlungsempfehlungen

Der folgende Abschnitt konzentriert sich in seinen Empfehlungen auf die Beseitigung von Störfaktoren: Wie können Hindernisse umgangen werden? Welche Risiken gilt es abzuwehren? Die ohnehin erfolgreichen Praktiken stehen nicht im Vordergrund, da hier kaum Verbesserungsbedarf besteht.

#### 4.1.1 Federación Nacional de Cajas Solidarias (FNCS), Mexiko

Neue gesetzliche Grundlagen ab 2011 erfordern eine **Umstrukturierung des Verbandes**. Darauf hat man sich bereits eingestellt, der Prozess der Anpassung wurde schrittweise begonnen. Beratungs- und Weiterbildungsaktivitäten werden in Zukunft das Kerngeschäft des FNCS darstellen. Doch nachdem gerade dort Mängel festgestellt wurden, bedarf es neuer Strategien sowohl

zur kurz- wie auch langfristigen Umstrukturierung. Die Schwierigkeiten werden größtenteils auch vom Verband selbst anerkannt. Auf kurze Frist sind vor allem sichtbare Maßnahmen von Bedeutung. Sie helfen, Vertrauen in den Verband als wichtigen Partner der Cajas Solidarias herzustellen. Da ab 2011 die Mitgliedschaft in einem Verband freiwillig wird, versucht man so, massiven Austritten zuvorzukommen. Mittelfristig entscheidend ist die **Entwicklung eines nachfrageorientierten Dienstleistungsangebots**. Dazu gehören auch die strategische Planung und Modularisierung des Weiterbildungs- und Beratungsangebotes, Qualitätssicherung und die Einführung institutionalisierter M&E-Routinen. Letztere sollten so strukturiert sein, dass sie dem Verband zeitnah praxisrelevante Informationen zur Verbesserung seiner Dienstleistungen liefern. Weitere Gedanken zur Verbesserung von Governance-Schemata und kunden- und feedbackorientierter Informationspolitik sind in den allgemeinen Handlungsempfehlungen enthalten.

#### **4.1.2 Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FPCMAC), Peru**

Handlungsempfehlungen für den FPCMAC beziehen sich nicht nur auf den Verband, sondern auf **das peruanische Sparkassenwesen als Ganzes**. Die damit einhergehenden Risiken und Herausforderungen überschreiten allerdings den Rahmen dieser Studie. Dass dennoch so vorgegangen wird, liegt darin begründet, dass die Existenz des Verbandes als Wissensvermittler von der Existenz und Entwicklung der Sparkassen an sich abhängt. Durch den gestiegenen Wettbewerb im peruanischen Mikrofinanzsektor<sup>19</sup> und die Tatsache, dass sich die Sparkassen – zusätzlich zur starken Konkurrenz der Banken – noch gegenseitig schwächen<sup>20</sup>, ist es von großer Bedeutung, alle CMACs und den Verband in ein Projekt gemeinsamer langfristiger strategischer Planung einzubinden. Dem Verband gelingt es jedoch nicht (mehr), alle Akteure zu wichtigen gemeinsamen Entscheidungen zu versammeln. Daher wünschen sich die befragten Personen aus Verband und Sparkassen ein **neues Projekt der deutschen Entwicklungszusammenarbeit** für den „zweiten Lebenszyklus des peruanischen Sparkassenwesens“: Mit der Präsenz von 1-2 Langzeitexperten – insbesondere als Moderatoren – und weiteren Kurzzeitexperten für spezifische Themen könnte neues Vertrauen unter den CMACs und auch zum Verband geschaffen werden. Um alle Sparkassen in ein solches strategisches

---

19 Vergleiche dazu Ströh (2010: 174 ff).

20 Es wird vom „Kannibalismus“ unter den Sparkassen berichtet, da sich diese im „Bruderkampf“ in einigen Provinzhauptstädten gegenseitig schwächen, bevor die Geschäftsbanken ihnen ihre besten Kundensegmente abwerben.

Projekt einbinden zu können, wäre es wichtig, nicht allein über den Verband zu agieren, sondern direkt Kontakt zu den Sparkassen aufzunehmen. Hauptthema einer solchen **gemeinsamen strategischen Neuorientierung** wäre es, eine neue Form der Zusammenarbeit zwischen den Sparkassen zu entwickeln. Sie könnte ihnen eine zukunftsfähige Positionierung im Markt erlauben. Dabei ist der bestehende Wettbewerb unter den Sparkassen zu beachten.<sup>21</sup> Zur Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit könnte die Zusammenarbeit primär in Bereichen erfolgen, die *economies of scale* erlauben. Themen, die von Sparkassenvertretern selbst vorgeschlagen wurden, sind: gemeinsames Backoffice, Beschaffungswesen, neue Dienstleistungen (wie Versicherungen) und die Weiterentwicklung des Sparkassenfonds FOCMAC (Fondo de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito) als leistungsfähiges Investitionsinstrument der CMACs. Um diese gemeinsame Neuorientierung zu erreichen, wäre es unabdingbare Voraussetzung, dass die CMACs von dem Projekt überzeugt sind und sich ihm verpflichtet fühlen. Die Umsetzung kann nur gelingen, wenn die eher politischen Verwaltungsratsmitglieder, insbesondere die Bürgermeister, auf geeignete Weise eingebunden sind und sie detailliert über die Relevanz dieser Neuausrichtung informiert werden.

Ein deutlich **stabileres Governance-Modell** für den Verband ist eine klare Empfehlung für die Zukunft, die unter den allgemeinen Empfehlungen diskutiert wird. Die **Verbesserung der Informationspolitik** steht ebenfalls auf der Agenda. Eine Möglichkeit wäre, in jeder Sparkasse einen Verbandszuständigen zu benennen, um so einen kontinuierlichen Kontakt zu gewährleisten.

Auch das Trainingsangebot genügt den Ansprüchen der Mitglieder nicht. Hier ist ebenfalls eine neue Struktur notwendig, im besten Fall verbunden mit der ohnehin erforderlichen strategischen Neuausrichtung der Sparkassen. Um eine solide Grundlage für ein neues und professionelles Trainingsinstitut zu haben, müssen zunächst die bislang in den CMACs angebotenen Schulungen ermittelt werden. Anschließend ist ein Abgleich mit dem Trainingsbedarf und anderweitig angebotenen Kursen notwendig. Das wäre ein klares Signal zur notwendigen Kundenorientierung und **Stärkung der Schulungsaktivitäten des Verbandes**. Zu diskutieren bleibt die Frage, ob die Schulungen zentral oder dezentral abgehalten werden. In der Vergangenheit hat sich gezeigt, dass ein Trainingsinstitut mit eigenem Schulungsgebäude wichtig ist für die Sicherung einer langfristigen Existenz. So hatte das Fehlen eines geeigneten Schulungszentrums zur Auflösung von „La Escuelita“ beigetragen.

---

21 Als interessantes Vorbild wurde von unterschiedlichen Sparkassenvertretern das spanische Modell der CECA (Confederación Española de Cajas de Ahorros) erwähnt.

Auch wenn von Seiten des Verbandes der Wunsch besteht, das Sparkassenmodell in anderen Ländern zu verbreiten, wird empfohlen, sich zunächst auf die **Konsolidierung** des Verbandes und das Sparkassenwesen in Peru zu konzentrieren. Zu einem späteren Zeitpunkt könnte der FEPCMAC beispielsweise von CARD lernen, wie die eigene Erfahrung zielführend vermittelt werden kann. Auch hierfür ist dann ein gut strukturiertes Trainingszentrum notwendig.

### 4.1.3 Aus- und Weiterbildung in der Sberbank (AWS), Russland

Bei einer staatlichen Bank dieser Größe und einem entsprechend komplexen Netzwerk an Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, die in den verschiedenen Regionen des Landes jeweils dezentral umgesetzt werden, ist es schwierig, nach einer kurzen Besuchszeit vor Ort Handlungsempfehlungen zu geben. Auch fehlte es an externen Gesprächspartnern mit genauem Einblick in das bankinterne System.

Die befragten Vertreter der Moskauer Sberbank sowie die Abteilung AWS bekundeten **Interesse an einer zukünftigen Zusammenarbeit mit der Sparkassenstiftung**: Sberbank und AWS würden gerne wieder derzeitige und künftige Sberbank-Mitarbeiter zu Praktika nach Deutschland schicken. Zudem wäre ein Studentenaustausch wünschenswert. Dabei könnten die Praktika von der Sberbank selbst finanziert werden, der Studentenaustausch mit Mitteln der Kooperationsuniversitäten und der Studenten selbst. Auch in Peru machten einzelne Sparkassen erneut Interesse an Praktika in Deutschland deutlich. Daher könnte es für die Sparkassenstiftung überlegenswert sein, Austauschprogramme und Praktika kostendeckend in Zusammenarbeit mit den deutschen Sparkassen anzubieten. Ein kostendeckendes Angebot von *exposure visits*, Praktika und Austauschprogrammen würde auch die Erfahrung des deutschen Sparkassenwesens international sichtbar machen. Ein Beispiel dafür ist das CMDI der CARD MRI.

Externe Experten schätzen die Sberbank aufgrund ihres landesweiten Filialnetzes, des großen Kundenstammes und des KMU-Geschäfts als interessanten Kooperationspartner ein. Dies gilt nicht nur für die Weiterentwicklung von Mikrofinanzen, sondern auch für die gesamte Entwicklung des Sparkassenwesens in Russland. Zudem ist es anderen Förderinstitutionen wie dem IFC nicht möglich, die Sberbank beim weiteren *downscaling* zu unterstützen, da sie keine private Bank ist.

#### 4.1.4 Azerbaijan Bank Training Center (ABTC), Aserbaidshan

Die Handlungsempfehlungen für das ABTC leiten sich aus den Hindernissen für die (Weiter-)Entwicklung der Institution ab. Unter 3.1.4 wurde lediglich der wesentlichste Faktor, nämlich die große Abhängigkeit des ABTC von seinem Direktor, Herrn Javanshir Abdullayev, erwähnt. Daher könnten für das ABTC die von CARD implementierten Maßnahmen zur Reduktion des **key person risk** interessant sein. Weitere Hindernisse stellen für das ABTC mehr eine Herausforderung dar, sind aber keine Bedrohung für das aktuelle Geschäftsmodell. Sie finden sich zum Teil auch in der SWOT-Analyse wieder, die das ABTC als Vorbereitung für die Entwicklung des strategischen Plans 2011-2013 durchgeführt hat.

Zur Sicherung der Marktposition und zur Entlastung von Herrn Abdullayev ist die **Einstellung eines Marketing Managers** notwendig und für 2011 vorgesehen. Die Vermarktung der Produkte findet bislang nur über Direktansprache der Banken statt, andere Segmente sind unzureichend adressiert, eine Imagewerbung findet nicht statt. Die **Entwicklung eines Vermarktungskonzeptes** wird eine erste zentrale Aufgabe des Marketing Managers sein. Die Ansprache von Nicht-Banken-Finanzinstitutionen (NBFi), Versicherungen, Leasingfirmen, aber auch von gewerblichen Unternehmen sollte dabei breiten Raum einnehmen, um die Abhängigkeit vom Bankensektor zu reduzieren und der wachsenden Konkurrenz im Nicht-Banken-Segment entgegen zu treten.

Die Nachfrage der Banken entwickelt sich weg von kurzen Trainings **hin zu längeren Kursangeboten**, die mit einem Zertifikat abschließen. Das ABTC hat entsprechende Produkte bereits entwickelt (bspw. Kreditspezialist) und wird diese 2011 einführen. Die Standardtrainings können in Zukunft verstärkt von den bankinternen Trainingsabteilungen angeboten werden, was tendenziell zu einer rückläufigen Nachfrage führen dürfte. Die Einführung von Coachings für Führungskräfte sollte erwogen werden.

Das ABTC hat in der Vergangenheit stark vom Austausch mit EZ-Vorhaben profitiert. Das letzte Vorhaben, in dem ABTC Begünstigter war, endete vor rund zwei Jahren. Ein internationaler Austausch ist – vor dem Hintergrund der Mission – für das Selbstverständnis und den Qualitätsanspruch von ABTC essenziell. Mithin sollte das ABTC Mittel und Wege finden, eine **stärkere internationale Vernetzung** zu Finanzinstitutionen, Universitäten und Trainingseinrichtungen auf die Beine zu stellen.

#### 4.1.5 Center for Agriculture and Rural Development (CARD), Philippinen

Für die Trainingsaktivitäten des CMDI werden keine Handlungsempfehlungen für CARD abgegeben. Der **Sparkassenstiftung** wird empfohlen, CARD weiterhin als Partner in der Arbeit mit anderen Organisationen zu nutzen. *Exposure visits* und Trainings können auch über den asiatischen Kontext hinaus genutzt werden, beispielsweise in Afrika. Retail-Erfahrungen der Institution sind über das eigene Trainingsinstitut gut an andere Projektpartner vermittelbar. Vor diesem Hintergrund gewinnt die Zusammenarbeit mit CARD eine neue Dimension. Bei Erfolg stehen die Erfahrungen, die beispielsweise beim derzeitigen Aufbau einer KMU-Bank gewonnen werden, gleich als Modell zur Verfügung. Diese Erfahrungen können über das CARD-eigene Trainingsinstitut mit geschultem Trainingspersonal relativ einfach an andere MFIs weitergegeben werden.

Das Beispiel TYM zeigt, dass die Institution mit ihren Beratungsdienstleistungen – abgestimmt auf ihre starke Kundenausrichtung – eine Inspiration für andere MFIs und Akteure sein kann. Bei der Umsetzung der Beratung wäre es jedoch von Vorteil, wenn den jeweiligen Beratern vor ihrem Einsatz methodische und pädagogische Kenntnisse vermittelt würden. Obwohl die Berater durch ihre vorherige Tätigkeit in CARDS Retail-Geschäft über große Sachkenntnis verfügen, zeigen sich bei einigen Beratern der International Group Defizite in der **Beratungskompetenz**<sup>22</sup>. Eine verstärkte methodische Ausbildung kann den Einsatz von Fachpersonal im Sinne der beratenen MFI deutlich verbessern. Dabei bleibt der Vorteil des Einsatzes von Fachpersonal für CARD erhalten: Die Berater sammeln neue Erfahrungen, die sie wieder zu CARD mitnehmen. Über ihre gestärkte Beratungskompetenz können sie diese gegebenenfalls dann auch besser in der eigenen Institution vermitteln.

#### 4.1.6 Tau Yeu Mai Fund (TYM), Vietnam

TYM sollte sich um die **Ausbildung von qualifizierten Trainern** bemühen, um den Qualitätsstandard der Mitarbeitertrainings zu verbessern. Dies gilt umso mehr, wenn das neue Trainingszentrum seinen Betrieb aufnimmt. Gegenwärtig durchlaufen zwei Mitarbeiter ein umfangreiches ToT-Programm bei MACDI.

---

22 Gemeint ist hier bspw. ein Grundverständnis von Beratung (informieren, initiieren, unterstützen, begleiten, befähigen), Gesprächsführungskompetenz (Gesprächstechniken, Zuhören, Haltung, Regeln), kooperative Handlungskompetenz (Aufgabenklärung, Arbeiten im Team, Moderation), personale Kompetenz (Selbstorganisation, Konfliktfähigkeit).

Weitere Mitarbeiter sollten folgen, wenngleich die Qualität des Programms nicht beurteilt werden kann. Die bisherigen Trainer sind anerkannte Fachexperten, verfügen aber nicht unbedingt auch über Methodenkompetenz. Die Durchführung von Trainings durch das obere Management sollte eine Ausnahme bleiben.

Gleiches gilt für Beratungen von anderen MFIs und MF-Projekten. Die eingesetzten Mitarbeiter verfügen in der Regel nicht über hinreichende **Beratungskompetenz**. Diese gilt es zu schulen. Dabei ist insbesondere wichtig, flexibel mit den Wünschen und Anforderungen der Auftraggeber umzugehen und entsprechende individuelle Lösungen zu erarbeiten. Das heißt, es sollten nicht in erster Linie die in TYM entwickelten Lösungsansätze übertragen werden. Für die Qualitätskontrolle der Beratungen wären Rückmeldungen des Managements der beratenen MFIs an die Berater und das Management von TYM wünschenswert. Solche **Rückmeldungen** sollten fester Bestandteil jedes Beratungsauftrages sein.

Gegenwärtig verlangt TYM für die Trainingsteilnahme von Mitarbeitern anderer MFIs keine kostendeckenden Gebühren. Die Beratung erfolgt ebenfalls nicht kostendeckend; sie ist entweder unentgeltlich oder es wird ein freiwilliger Beitrag gezahlt. Wenn Wissensvermittlung als eigener Geschäftszweig etabliert werden soll, der über das rein soziale Engagement hinausgeht, muss TYM mittelfristig zumindest **kostendeckende Preise** verlangen. Erfahrungsgemäß ist die spätere (deutliche) Heraufsetzung der Preise schwierig zu erklären und durchzusetzen. Gegenwärtig analysiert CARD die Nachfrage und entwickelt anschließend einen Geschäftsplan. Darin sollte dieses Thema aufgegriffen werden.

Vermarktungsaktivitäten von Trainingsmaßnahmen finden zum gegenwärtigen Zeitpunkt praktisch nicht statt. Es wird empfohlen, den Trainingsplan, inkl. der Zeiten, wann die Kurse stattfinden, zeitnah zu veröffentlichen, z.B. über die Microfinance Working Group. Das ermöglicht potenziellen Teilnehmern eine frühzeitige Planung und Bereitstellung von Ressourcen. Weiterhin kann mit Umfragen unter den interessierten MFIs deren Trainingsbedarf abgefragt werden. Dies erleichtert TYM die **Aufstellung eines Trainingsplans**.

Auch könnte TYM – innerhalb seiner Möglichkeiten – rechtzeitig Strategien entwickeln, einem möglichen Reputationsverlust zuvorzukommen. Das Beispiel der krisenhaften Entwicklungen im Jahre 2010 in Andhra Pradesh (Indien) hat gezeigt, wie schnell das Ansehen von MFIs und in der Folge auch ihr Geschäft durch Reputationsverlust geschädigt werden kann. Von Praktiken

wie in Indien ist TYM – wie auch Vietnam insgesamt – jedoch weit entfernt. Im Falle von TYM beruht das Risiko nicht auf anstößigen Geschäftspraktiken, sondern auf der Tatsache, dass in einem Umfeld, in dem viele Kredite mit subventionierten Zinsen angeboten werden, von TYM kostendeckende Zinsen verlangt werden.

## 4.2 Allgemeine Handlungsempfehlungen und Denkanstöße für die Projektarbeit

Allgemeine Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung von Wissensvermittlern im (Mikro-)Finanzwesen sind das Thema des vorliegenden Abschnitts. Dabei werden auch Hinweise für die Projektarbeit herausgearbeitet. Sie werden hier zunächst nur als Denkanstöße formuliert, da sie – für eine weitere Diskussion – erst gemeinsam mit der Sparkassenstiftung präzisiert werden müssen.

Die Analyse der Erfolgsfaktoren zeigt, dass die **Gesamtheit der internen Erfolgsfaktoren** gegenüber den kaum beeinflussbaren Umfeldfaktoren an Bedeutung gewinnt. Eine langfristig gute Performance konnte nur bei Institutionen beobachtet werden, die in allen Bereichen punkteten. Gravierende Probleme in einem Bereich weiten sich langfristig auch auf die anderen aus und verhindern schließlich eine erfolgreiche Etablierung der Institution als Wissensvermittler. Dabei sind diese Erfolgsfaktoren nicht neu, sondern bereits bekannt. Die einzelnen Fallstudien bestätigen jedoch deren Bedeutung aufs Neue und zeigen die Relevanz des Zusammenspiels der unterschiedlichen Faktoren. Aus dieser Perspektive kann für die Projektarbeit (weiterhin) ein **ganzheitlicher Blick auf Partnerinstitutionen** empfohlen werden. Dies ist sowohl bei der Auswahl zukünftiger Partnerinstitutionen sowie bei der Gestaltung der Zusammenarbeit von Bedeutung. Letzteres bezieht sich auf die Art und auch den zeitlichen Umfang der Zusammenarbeit. Was den Typ der Zusammenarbeit betrifft, kann entweder nur ein bestimmter Bereich der Organisation oder die gesamte Institution im Zentrum der Kooperation stehen. Eine sehr punktuelle Zusammenarbeit empfiehlt sich nach den Erkenntnissen der vorliegenden Studie nur mit konsolidierten Institutionen, die einen spezifischen Beratungsbedarf haben. Bei der zeitlichen Planung wäre in manchen Fällen mehr Flexibilität jenseits der typischen Projektzyklen nötig. Die Möglichkeit, Institutionen auch noch nach Projektende zu begleiten und zumindest punktuell zu unterstützen, ist wünschenswert.

Abbildung 2 gibt eine Übersicht über die relevanten Themen sowie die damit verbundenen Handlungsempfehlungen für den Erfolg der Projektpartner und eine erfolgreiche Projektarbeit der Sparkassenstiftung. Die Themen leiten sich aus den Erfolgsfaktoren ab (vgl. Abbildung 1) und sind in einer prozessorientierten Sicht dargestellt. Da es sich um eher allgemeine Elemente der Organisations- oder Institutionsentwicklung handelt und sie auf der Analyse sehr heterogener Institutionen beruhen, können sie auch über die Wissensvermittlung hinaus auf MFIs und ihre Retail-Aktivitäten bezogen werden. Die einzelnen Elemente werden im Folgenden erläutert.

**Abbildung 2: Allgemeine Handlungsempfehlungen und Denkanstöße für die Projektarbeit**



Immer wieder wird in dieser Studie deutlich, wie wichtig es für die Organisationen ist, eine klare **Mission** zu haben und Strategien und Operationen stringent auf diese Mission auszurichten. Aus diesem Grund hat es oberste Priorität bei allen Akteuren, dieses Verständnis zu stärken. Für die Partner bedeutet die Mission eine Art „Kompass“, den sie jederzeit – auch zu ihrer eigenen Orientierung – präsent haben sollten. Verankert wird die Mission durch die Umsetzung in Strategien und operative Pläne inklusive entsprechender Erfolgskontrolle. Gelingt es, den Mitarbeitern die Mission so zu vermitteln, dass sie von ihnen verinnerlicht wird, entstehen zusätzliche Motivation und Treue zur Organisation, sie „leben“ diese Philosophie. Die Mission sollte auch das Handeln des höheren und mittleren Managements leiten und somit die institutionelle Kultur der Organisation prägen. Auch die Projektarbeit muss daran ansetzen, die in der Praxis oftmals unterschätzte Bedeutung der gelebten Mission zu

vermitteln, evtl. sogar durch *exposure visits*. Für Institutionsgründungen gilt, dass die Organisation später in der Lage sein muss, selbst und ohne fremde Einflussnahme ihre Mission zu formulieren, da für die spätere Umsetzung *ownership* zentral ist. Bei der Auswahl von Partnerinstitutionen ist die Frage nach der Mission eine wichtige Analysekategorie, um zu wissen, ob generell eine (gelebte!) Mission existiert und inwiefern diese zum Leitbild der Sparkassenstiftung passt.

Für die **Strategie** gilt: Ist eine strategische Planung vorhanden, die auf der Mission basiert, ist dies ein klares Signal für einen fortgeschrittenen Grad von institutioneller Entwicklung. Diese Strategie muss regelmäßig angepasst und in operative Pläne umgesetzt werden. Bei Weiterentwicklung von Institutionen und Projektarbeit scheint ein schrittweises Vorgehen am geeignetsten, die Ziele passend umzusetzen. Zusammen mit fortlaufender Überwachung und Evaluierung und flexiblem Nach- und Umsteuern kann – besonders in den sehr dynamischen Kontexten von Entwicklungsländern – wesentlich zum Erfolg von Partnerinstitutionen und Projekten beigetragen werden. Nach jeder Phase sollten Projektweiterführung und -ausrichtung neu überdacht werden, um die Wirksamkeit zu erhöhen. In Kooperationsvorhaben kann die Zusammenarbeit verstärkt werden, wenn die Strategie auf der Basis der vorgeschlagenen Konzepte **gemeinsam erarbeitet** wird. Auch auf die *ownership* wirkt es sich positiv aus, wenn Konzepte gemeinsam analysiert werden und beide Partner Übertragbarkeit und Grenzen der Anpassbarkeit diskutieren. Auf diese Weise können auch Lösungswege gefunden werden, die in dieser Form nicht von Langzeitexperten oder Beratern prognostiziert oder vorgeschlagen worden wären.

Für die **Steuerung der Organisation** und die Umsetzung der Geschäftspläne sind funktionale Governance-Schemata und fähige Führungskräfte wichtig, die sich den Zielen der Organisation verpflichtet fühlen und deren Erreichung nachhalten. In der Projektarbeit helfen gemeinsame Arbeitspläne auf Basis der Strategie bei der Umsetzung. Dabei ist das Festlegen messbarer Zwischenziele (*milestones*) und einer gemeinsamen Methode zum Monitoring dieser **Zwischenziele** elementarer Bestandteil. Kürzere Projektzyklen oder eine Orientierungsphase stellen Möglichkeiten dar, bei der Projektarbeit zielorientiert nach- und umzusteuern. Die für eine Orientierungsphase investierte Zeit kann dann bei erfolgreicher Abstimmung von Strategie und Arbeitsplan in den darauf folgenden Projektphasen wieder „zurückgewonnen“ werden.

Damit ist die Steuerung von Institutionen und Projekten eng mit der Verwendung von **Monitoring- und Feedbackinstrumenten** verbunden. Institu-

tionalisierte Routinen haben den wichtigen Vorteil, dass die Ergebnisse auf eine standardisierte Weise in den Entscheidungsprozess der Organisation einfließen. Somit werden diese wichtigen Informationen in jedem Fall an die Führungsspitze weitergegeben. Solche zielorientierten und klar definierten Prozesse stärken die Institutionen auch unabhängig von ihren Führungskräften. Doch die Ausrichtung der institutionellen Strategie und Praxis auf die Anforderungen der Kunden oder des Umfeldes gelingt wiederum nur durch eine engagierte und visionäre Führungsmannschaft. Ist sie offen für Veränderungen, können überholte Strukturen und institutionelle Beharrlichkeit leichter überwunden werden – dies ist nicht immer eine leichte Aufgabe. Das gilt besonders für tiefgreifende Restrukturierungen einer Organisation (*change management*). Wird die Mission in einer Institution so gelebt, dass sie in den „Köpfen und Herzen“ der Mitarbeiter präsent ist, sind Veränderungen oft leichter umzusetzen, da die Institution auch „gefühlte“ im Dienste ihrer Mission und Kunden steht. Dadurch geraten sogar die tendenziell eher starren institutionellen Strukturen mehr in den Hintergrund. Kenntnisse über und die Anwendung von dynamischen Monitoring- und Feedbackprozessen sind jedoch nicht nur in den Partnerinstitutionen, sondern auch in der Projektarbeit wichtig. Im Mikrofinanzbereich wird inzwischen von einigen Gebern eine ziel- und kundenorientierte Steuerung in der Form von Social Performance Management (SPM) bevorzugt.<sup>23</sup> Dadurch entsteht die wertvolle Möglichkeit, mehr finanzielle und personelle Ressourcen für interne Steuerung zu verwenden und weniger Ressourcen für externe Validierung. Idealerweise können Teile der Ergebnisse der internen Monitoring-Routinen in größeren Abständen extern validiert werden. So können M&E-Prozesse mehr auf die internen Steuerungsbedürfnisse der Organisation ausgerichtet werden, als auf die externe Rechtfertigung der Ergebnisse. Ein größerer Fokus auf internes Monitoring und strukturierte Kundenfeedbacks kann die Performance von Partnerinstitutionen im Sinne ihrer Kunden und ihres Zieles enorm stärken.

Eng mit Monitoring- und Feedbackroutinen verknüpft ist auch das Thema der **Qualität** der angebotenen Dienstleistungen. Das systematische **Abfragen von Rückmeldungen** legt unzureichende Qualität bei Dienstleistungen und Personal meist schnell offen. Im Falle von Wissensvermittlung ist es sowohl für die Partnerinstitutionen selbst wie auch für deren Kooperationspartner wichtig – neben dem Sachverstand des Personals – auch auf deren **methodische Kenntnisse** und Fähigkeiten zu achten. Die Entwicklung von Lehrplänen, -methoden und -fähigkeiten für die Trainings stehen hier im Vordergrund. Ne-

---

23 Zu den Vor- und Nachteilen unterschiedlicher M&E-Instrumente siehe Ströh (2010: 25 ff).

ben einer allgemeinen Beratungskompetenz spielen auch weitere spezifische Kenntnisse wie Coaching eine große Rolle.

Auf die Relevanz der Governance-Strukturen und Notwendigkeit fähiger Führungskräfte wurde bereits mehrfach verwiesen. Da sich diese Thematik besonders für den Institutionstyp der Verbände als schwierig erwies, wird an dieser Stelle noch kurz auf diesen Spezialfall eingegangen. Wie in Kapitel 3.2.1 beschrieben, besteht das Risiko, dass die untersuchten Verbände durch Einzelpersonen instrumentalisiert werden. Auch scheinen die Hauptversammlungen keine effizienten Steuerungsorgane zu sein. Folglich stellt die Identifikation oder Erarbeitung eines funktionalen und effizienten **Governance-Modells für Verbände**, das die zielorientierte Steuerung erlaubt und trotzdem partizipative Beteiligung ermöglicht, gerade für die Arbeit mit den Verbänden ein wichtiges Thema dar. Die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells der Verbände **hin zu modernen, serviceorientierten Dienstleistern** stellt eine weitere Herausforderung dar, die in den untersuchten Verbänden bislang nicht gelungen ist. Sie müssen sich den Bedürfnissen ihrer Mitglieder entsprechend weiterentwickeln und jenseits von Hauptversammlung und spezifischen Umfragen die Meinungen der Mitglieder regelmäßig anhören und darauf reagieren. Auch fühlen sich die Mitgliedsinstitutionen häufig schlecht informiert. Ein **institutionalisiertes Feedbacksystem** und die Benennung einer **Kontaktperson** für Verbandsfragen in jeder einzelnen Finanzinstitution könnten beispielsweise dazu beitragen, die Kommunikation zwischen beiden zu verbessern. Eine **verbindliche Zielerreichungskontrolle** der Verbandsaktivitäten durch die Mitglieder scheint ebenfalls sehr wichtig.

### 4.3 Übertragbarkeit der Handlungsempfehlungen auf Afrika

Innerhalb des Mehrebenenansatzes der deutschen Entwicklungszusammenarbeit mit Afrika stellt Finanzsystementwicklung einen Teilbereich der Zusammenarbeit für nachhaltige Wirtschaftsentwicklung dar (BMZ 2007a:16, BMZ 2007b: 6). Dabei zielen die Aktivitäten der Makroebene auf die Verbesserung rechtlicher und institutioneller Rahmenbedingungen. Auf der Mesoebene wird die Stärkung von Serviceeinrichtungen für den Finanzsektor betont, und auf der Mikroebene wird die (Weiter-)Entwicklung leistungsfähiger Finanzintermediäre unterstützt (siehe Abbildung 3).

### Abbildung 3: Struktur der Finanzsektorentwicklung in Afrika

Makroebene	Mesoebene	Mikroebene
Verbesserung rechtlicher und institutioneller Rahmenbedingungen zu einer nachhaltigen Finanzintermediation	Stärkung von Serviceeinrichtungen im Finanzsektor	Auf- und Ausbau nachhaltiger Finanzdienstleister

Quelle: BMZ 2007b: 10.

Auf der Mesoebene spielen folglich die gleichen Institutionstypen eine wichtige Rolle, die auch in der vorliegenden Studie untersucht wurden. Dabei umfassen die Aktivitäten auf der Mesoebene neben der Stärkung von Verbänden und Trainingseinrichtungen auch die Förderung und den Aufbau von Kreditinformationszentralen, Apex-Banken, Einlagensicherungsfonds und Zahlungsverkehrssystemen (BMZ 2007b: 11). Somit sind die hier untersuchten Fallstudien auch für die Entwicklungszusammenarbeit der Bundesregierung mit Afrika von Interesse.

Da sich die Analyse auf eher allgemeine Schlüsselfaktoren erfolgreicher Institutionsentwicklung fokussiert, können viele Erkenntnisse über Institutions- und Ländergrenzen hinaus übertragen werden. Dies liegt auch in der Analyse sehr unterschiedlicher Fallbeispiele in verschiedenen Weltregionen begründet. Somit kann man davon ausgehen, dass die **Grundsätze erfolgreicher Organisationsentwicklung auch für Afrika** gelten. Auch im afrikanischen Kontext ist es wichtig, die Gesamtheit von internen Faktoren und Rahmenbedingungen zu beachten. Die Herausforderung liegt dann in der **institutions- und kulturgebundenen Umsetzung dieser Prinzipien**, wie die Ausgestaltung von Personalauswahl, Anreizsystemen oder Feedbacksystemen. Dafür können die Fallbeispiele eine Quelle der Inspiration sein. Die Anpassung dieser Mechanismen und das Vorgehen bei der Organisationsentwicklung muss dann natürlich an den jeweiligen Kontext, die Organisation und ihre spezifischen Charakteristika angepasst werden.

Die Studie von Gross und Brüntrup (2003) zeigt – was die Verbände betrifft – noch eine weitere Verbindung zum afrikanischen Fall. Viele der in dieser Studie benannten **Probleme erinnern an die in Lateinamerika identifizierten Herausforderungen**: Dazu gehören beispielsweise Verbände, in denen Mikrofinanzorganisationen von unterschiedlicher Größe organisiert sind (S. 71). Auch sind die Trainingskapazitäten der meisten Verbände in Afrika begrenzt, obwohl dies eine der Dienstleistungen ist, die die Mitgliedsinstitutionen auch dort von ihren Verbänden erwarten (S. 73). Weiter verweist die Studie auch auf den **Zusammenhang zwischen Mitgliedschaft, Governance, Management**

**und Dienstleistungen;** alles Faktoren, die für eine langfristige institutionelle Entwicklung und Performance maßgeblich sind (S. 77). Die Ähnlichkeit dieser Herausforderungen bestätigt die oben erwähnte Einschätzung, dass die Ergebnisse auf der Ebene konzeptioneller Schlüsselfaktoren für erfolgreiche Entwicklung von Institutionen übertragbar sind – ohne jedoch einen spezifischen Weg der Institutionsentwicklung vorzuschlagen.

## 5. Zusammenfassung und Ausblick

Die Identifikation von Erfolgsfaktoren für die langfristige Entwicklung von Institutionen, die Wissensvermittlung betreiben, ist das zentrale Thema der vorliegenden Studie. Welches sind die Kriterien, warum manche Institutionen mit zufriedenen Mitarbeitern und Kunden eine glänzende Performance bieten und positiv in die Zukunft blicken? Woran liegt es, dass andere trotz erheblicher Mühen immer wieder mit Rückschlägen zu kämpfen haben und es nicht schaffen, sich gute Perspektiven zu erarbeiten? Dafür wurden drei unterschiedliche Typen von Partnerinstitutionen analysiert, die Wissensvermittlung im Mikrofinanzsektor betreiben: Verbände, Trainingsinstitute und MFIs, die andere MFIs beraten. Alle Institutionen haben in der Vergangenheit mit der Sparkassenstiftung zusammengearbeitet, teilweise wurden sie sogar von der Sparkassenstiftung gegründet. Die Untersuchung der relevanten Erfolgsfaktoren und Hindernisse für die Entwicklung der Institutionen wurde über die Triangulation von Selbstsicht, Fremdsicht und Hintergrunddokumenten zur Performance der Institutionen durchgeführt.

Um die Erfolgsfaktoren zu ermitteln, wurden zuerst die Ausgangssituation der Institutionen und ihre Veränderung im Zeitablauf beschrieben. Dabei lag der Fokus immer auf den Wissensvermittlungsaktivitäten der Institutionen. Der zweite Schritt analysierte, welche der vorgestellten Institutionen bei ihrer Wissensvermittlung überhaupt erfolgreich sind. Dabei wurde deutlich, dass die Performance der Institutionen sehr unterschiedlich ist. Trainingsinstitutionen und MFIs beurteilten ihre Entwicklung meist sehr positiv. Externe Interviewpartner, Kunden, Aufsichtsbehörden und externe Experten bestätigten diese Einschätzung. Vertreter der beiden Verbände dagegen berichteten vorwiegend von Schwierigkeiten und erheblichen Herausforderungen, mit denen sich ihre

Institutionen bei ihrer Weiterentwicklung konfrontiert sehen. Diese unzureichende Performance wurde dann auch – mit unterschiedlicher Deutlichkeit – von externen Gesprächspartnern bestätigt. Nachdem geklärt wurde, welche Institutionen erfolgreich arbeiten, stellte sich als nächstes die Frage nach dem Warum. Welche Faktoren wirken sich positiv aus und fördern die Entwicklung? Welche Faktoren sind negativ und behindern eine gute und professionelle Arbeit? Nachdem diese Erfolgsfaktoren klassifiziert wurden, formulierte die Studie Handlungsempfehlungen. Sie lassen sich unterteilen in allgemeine Empfehlungen und solche, die nur spezifisch für einzelne Institutionen gelten können. Generell sollen so auch Denkanstöße für die weitere Projektarbeit gegeben werden.

Die Initiative zu einer solchen Studie wird von den Gutachtern als sehr positiv bewertet. Für die Untersuchung des Erfolgs von Projekten und Partnerinstitutionen bringt sie eine langfristige Perspektive. Diese Perspektive ergibt sich ansonsten nicht aus den normalen Projektzyklen. Als Grundlagenstudie werden Hinweise für die künftige Projektarbeit geliefert. Die Studie war darauf ausgelegt, sechs verschiedene Fälle von drei unterschiedlichen Institutionstypen aus drei Regionen zu untersuchen. Obwohl die große Vielfalt an sehr unterschiedlichen Projektpartnern und Projekthintergründen den Untersuchungsgegenstand deutlich komplexer machte, entstand gerade durch diese facettenreiche Gesamtheit eine reiche empirische Basis. Auch die jeweilige Performance der Institutionen sowie ihre Erfahrungen mit der Wissensvermittlung präsentierte sich sehr unterschiedlich: Das Spektrum reichte von „erfolgreich und institutionalisiert“ bis zu „wenig erfolgreich oder in den Anfängen“. Diese Varianz fehlte nur für die Unterscheidung von Institutionstypen und Regionen, die identisch waren.

Bei der Analyse der Erfolgsfaktoren zeigten sich externe Faktoren als wichtige, jedoch nicht hinreichende Bedingungen für die Entwicklung der Wissensvermittlungsaktivitäten. Ein stabiler rechtlicher Rahmen begünstigt aber beispielsweise die strategische Weiterentwicklung der Institutionen und ihrer Dienstleistungen. Die Möglichkeit zur Kooperation – in der vorliegenden Studie mit Blick auf die Sparkassenstiftung untersucht – kann eine Institution ebenfalls erheblich voranbringen. Steht ein solcher Partner bereits bei der Institutionsgründung zur Seite, kann dies einen entscheidenden Unterschied machen. Doch auch erfahrene Partnerinstitutionen können durch Entwicklungszusammenarbeit wesentlich gestärkt werden, insbesondere in Umbruchphasen oder bei der Weiterentwicklung der Institution und ihrer Dienstleistungen. Der Erfolg der Entwicklungszusammenarbeit hängt dabei jedoch

immer entscheidend von einer angepassten Ausrichtung und Umsetzung der Maßnahmen ab, die immer kontextabhängig sind.

Für eine langfristig erfolgreiche Entwicklung erwies sich die Gesamtheit der internen Faktoren als essenziell. Ob Organisation mit erfolgreicher oder weniger erfolgreicher Performance, es lassen sich im Grunde überall die gleichen Kriterien ausfindig machen. Der entscheidende Unterschied besteht darin, dass erfolgreiche Institutionen nicht nur einen Teil der Faktoren erfüllen, sondern durchweg in allen Bereichen punkten: Governance, institutionelle Anpassung an spezifische Herausforderungen, institutionelle Verankerung von Wissensvermittlung, institutionelle Kultur und Qualität von Management und Dienstleistungen. Konnten schwerwiegende Probleme in einem der Bereiche identifiziert werden, so wirkte sich dies in der langfristigen Perspektive negativ auf andere Erfolgsfaktoren und schlussendlich den Erfolg der gesamten Institution aus. Gibt es Defizite z.B. bei den Governance-Schemata, hatten die Organisationen auch mit Qualitätsproblemen oder fehlender Verankerung zu kämpfen. Ohne entsprechende Governance fehlt es einer Organisation automatisch auch an einer zielorientierten Strategie, an unterstützenden Feedbackmechanismen und an qualitativ hochwertigen und kundenorientierten Dienstleistungen.

In der Studie wurde die Relevanz von bekannten Faktoren guter Organisationsentwicklung betont. Der Erkenntniswert dieser Studie liegt nicht in der bloßen Identifikation dieser Faktoren. Doch der enorme Einfluss, den diese „altbekannten“ Faktoren auf solch unterschiedliche Institutionen und Rahmenbedingungen haben, ist dennoch überraschend. Zu diesen Faktoren zählt beispielsweise eine klare Mission, die sich in der strategischen Ausrichtung findet, in der täglichen Praxis der Institution umgesetzt und über M&E-Routinen laufend verbessert wird. Jenseits der Ermittlung und Klassifizierung relevanter Erfolgsfaktoren auf der theoretisch-konzeptionellen Ebene lebt die vorliegende Studie von den anschaulichen Fallstudien, die Erfolge und Herausforderungen in der individuellen Realität der Organisationen aufzeigen und diskutieren. Wenn sich auch daraus keine Allgemeingültigkeit ableiten lässt, so bietet die „gelebte Praxis“ dieser Prinzipien in den sechs Fallstudien eine Quelle der Inspiration: Inspiration für die weitere Entwicklung der Institutionen und ihrer Wissensvermittlung sowie für die Zusammenarbeit mit Partnerinstitutionen. Gerade weil die untersuchten Institutionen Wissensvermittlung auf so unterschiedliche Art und Weise betreiben, offenbart sich eine Fülle an Strategien, institutionellen Arrangements und Steuerungsinstrumenten wie Anreizgestaltung.

Die überragende Bedeutung der immer gleichen Faktoren guter Organisationsentwicklung selbst in solch unterschiedlichen Institutionen und Rahmenbedingungen deutet schließlich eine Übertragbarkeit der Erkenntnisse an. Dabei wird lediglich die Bedeutung der Erfolgsfaktoren und Hindernisse auf einer konzeptionellen Ebene als übertragbar angesehen, nicht jedoch die Ausgestaltung auf Institutions- oder Projektebene. Für die Projektarbeit bedeutet das, unbedingt einen ganzheitlichen Blick auf Partnerinstitutionen zu haben – sowohl was die Partnerauswahl als auch das Projektdesign betrifft. Der Ansatz einer umfassenden Institutionsentwicklung – wie von der Sparkassenstiftung verwendet – bleibt damit sehr relevant. Eine Ausnahme davon bildet die Zusammenarbeit mit konsolidierten Institutionen, die lediglich eine spezifische Beratung zu bestimmten Themen anstreben. Die in der Studie untersuchten konsolidierten Institutionen waren durchaus in der Lage, eine solche Zusammenarbeit mit der Sparkassenstiftung erfolgreich für die Entwicklung ihrer eigenen Institutionen zu nutzen. Jenseits der generellen grundlegenden Bedeutung der Faktoren für den Erfolg der untersuchten Institutionen erwiesen sich im Falle der Verbände die Schwierigkeiten mit den herrschenden Governance-Schemata als spezielle Herausforderung. Auch andere Untersuchungen haben diese Problematik bereits in afrikanischen Mikrofinanzverbänden aufgedeckt. Für eine erfolgreiche Weiterentwicklung der Verbände ist die Überwindung dieser strukturellen Schwäche grundlegend. Die Prinzipien guter Organisationsentwicklung sind nicht nur für die Projektpartner relevant, sondern auch für die Projektarbeit selbst. So kann beispielsweise überprüft werden, inwiefern die Instrumente externer Validierung der Sparkassenstiftung mehr Raum für eine zeitnahe interne Steuerung geben können. Für die Weiterentwicklung gemeinsamer Monitoring-Routinen in den Partnerschaftsprojekten der Sparkassenstiftung sind sicherlich viele Projektpartner empfänglich. Die meisten möchten die gute Zusammenarbeit mit der Sparkassenstiftung gerne fortsetzen und weiterentwickeln.

# Bibliographie

BANSEFI/World Bank (2000): Censo de las Sociedades con Actividades de Ahorro y Crédito Popular (ACP), Resumen Ejecutivo, México, D.F.

BMZ (2007a): Partner für ein starkes Afrika. Schwerpunkte deutscher Entwicklungspolitik. BMZ Materialie 160, Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ).

BMZ (2007b): Partner für ein starkes Afrika. Zusammenarbeit im Bereich Nachhaltige Wirtschaftsentwicklung. BMZ Materialie 163, Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ).

CNBV (2010): Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo, Septiembre 2010, Comisión Nacional Bancaria y de Valores, [www.cnbv.gob.mx/sectorpopularuc/InformacionEstadistica/Informacin%20Estadstica%20%20Sociedades%20Cooperativas%20de/BE\\_SOCAPS\\_01092010.pdf](http://www.cnbv.gob.mx/sectorpopularuc/InformacionEstadistica/Informacin%20Estadstica%20%20Sociedades%20Cooperativas%20de/BE_SOCAPS_01092010.pdf) (Zugang: 13.12.2010).

Gómez-Soto, Franz; González-Vega, Claudio (2006): Formas de asociación cooperativa y su participación en la provisión de servicios financieros en las áreas rurales de México, México: USAID México, Proyecto AFIRMA.

Gross, Roland; Brüntrup, Michael (2003): Microfinance Associations (MFA). Their Role in Developing the Microfinance Sector, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH, Division 41, Section Financial Systems Development.

Klaehn, Janette; Helms, Brigit; Deshpande, Rani (2006): Mexico, Country-Level Savings Assessment, Consultative Group to Assist the Poor (CGAP).

Mayring, Philipp (2002): Einführung in die Qualitative Sozialforschung, Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

Navarrete, Juan; Ströh, Christiane (2007): Partnerschaftsprojekt Mexiko: Reform des Sparkassensektors. Bericht zur Projektfortschrittskontrolle, Bonn: Sparkassenstiftung für internationale Kooperation.

Ströh, Christiane (2010): How to assess pro-poor financial sector development: A comprehensive framework applied to the case of Peruvian microfinance, doctoral dissertation at the School of Business & Economics of the Free University of Berlin, Berlin: Universitätsbibliothek der Freien Universität Berlin, [www.diss.fu-berlin.de/diss/receive/FUDISS\\_thesis\\_000000019090](http://www.diss.fu-berlin.de/diss/receive/FUDISS_thesis_000000019090).

### **Weitere Referenzen:**

Unterlagen, die von der Sparkassenstiftung und den Partnerinstitutionen zur Verfügung gestellt wurden, wie:

- Machbarkeitsstudien
- Projektberichte
- Projektinformationen
- Geschäftsberichte
- Hintergrunddokumente
- Studien der Sparkassenstiftung und der FAS etc.

# Anhänge

## Anhang 1: Liste der interviewten Gesprächspartner und Institutionen

	Partnerinstitutionen	Downstream / Kunden	Upstream	Externe Experten
<b>FNCS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Frau Gisela Castillo, Leiterin des FNCS</li> <li>- Herr Mauricio Enríques, Leiter Beratung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Herr Rafael May Chan, CS Mulmeyah</li> <li>- Herr Efraín Padilla, CS Chiquilzti</li> <li>- Herr Joaquín Jimenez, CS Valle de Guadalupe</li> <li>- 2 Vertreter, CS Regional Serrana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Herr Rodrigo Sánchez, Aufsichtsbehörde CNBV</li> <li>- Herr Ignacio Díaz, CNBV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Frau Blanca Aldasoro und Herr Gerd Weissbach, Sparkassenstiftung (jedoch anderes Projekt)</li> <li>- Herr Juan Navarrete, Mikrofinanzexperte</li> <li>- Herr Gerd Weissbach, Sparkassenstiftung</li> </ul>
<b>FEPCMAC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Herr Walter Torres, Management für „Sparkassendienstleistungen“</li> <li>- Herr Johnny Velásquez, Vertretung Management</li> <li>- Herr Francisco Salinas, Management für „Entwicklung und PR“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Herr Pedro Talledo, CMAC Piura</li> <li>- Herr Oscar Bohorquez, CMAC Tacna</li> <li>- Herr Félix Cruz, CMAC Arequipa</li> <li>- Herr Alfredo León, CMAC Sullana</li> <li>- Herr Julio Cabrera, CMAC Paíta</li> <li>- Herr Walter Rojas, CMAC Huancayo</li> <li>- Herr Cecilio Cordero, CMAC Pisco</li> <li>- Herr Roberto Naito, CMAC Del Santa</li> <li>- Herr Ricardo Velazquez, CMAC Maynas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Herr Eduardo Flores, Allfinanzaufsicht SBS</li> <li>- Herr Demetrio Castro, Allfinanzaufsicht SBS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Frau Nancy Rodríguez, lokale Mikrofinanzexpertin, erst seit Kurzem Vertreterin der Sparkassenstiftung</li> <li>- Herr Gerd Weissbach und Frau Stephanie Hagemann, Projektreferentin Sparkassenstiftung</li> </ul>

	Partnerinstitutionen	Downstream / Kunden	Upstream	Externe Experten
<b>AWS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Herr Igor Shermjakin, Leiter Hochschulkooperation der Hauptabteilung Aus- und Weiterbildung der Sberbank</li> <li>- Frau Olga Balashova, Leiterin des Ausbildungszentrums der Moskauer Sberbank und Dozenten</li> <li>- Leiterin Frau Geronina und Dozenten der Bankhochschule Moskau</li> <li>.. und Kooperationspartner:</li> <li>- Herrn Prof. Berzon, Leiter der korporativen Hochschul-Programme für die Sberbank</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Herr Maxim Poletaev, Vizepräsident der Sberbank – Vorsitzender der Moskauer Sberbank</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unterlagen, die staatliche Anerkennung von Zertifikaten und Titeln bestätigten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Frau Natalia Yalovskaya, Investment Officer Global Financial Markets und Mikrofinanzexpertin, IFC</li> <li>- Herr Lars Oermann, Principal Sector Economist KfW-Entwicklungsbank</li> <li>- Herr Ferdinand Feldgen, Abteilungsleiter Sparkassenstiftung</li> </ul>
<b>ABTC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Herr Rauf Aghayev, Leiter Training ABTC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Frau Suada Hajiyeva, Leiterin Personalabteilung Bank Nikoil</li> <li>- Herr Fazail Musayev, Stellvertreter Vorstandsvorsitzender der Turan Bank</li> <li>- Herr Samir Akbarov, Vorstandsvorsitzender der Royal Bank</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Herr Ruslan Sadirkhanov, Berater des Präsidenten des Bankenverbandes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Herr Chingiz Zeynalov, Direktor TIENS</li> <li>- Herr Andreas Francke, Langzeitexperte Sparkassenstiftung</li> <li>- Herr Henning Seemann, Langzeitexperte Sparkassenstiftung</li> <li>- Frau Dr. Ilonka Rühle, Referatsleiterin Sparkassenstiftung</li> </ul>

	Partnerinstitutionen	Downstream / Kunden	Upstream	Externe Experten
<b>CARD</b>	<p>International Group:                      – Frau Marylin Manila, Leiterin International Group (Laos)</p> <p>CMDI:                      – Herr Edzel Ramos, Leiter Training                      – Herr Enrique Navarro, Leiter CMDI                      – Frau Ning Lanao, Trainerin</p> <p>Research, SPM &amp; BOAT:                      – Frau Lourdes Medina, CARD MRI Research Technical Manager</p> <p>MRI:                      – Herr Dr. Jaime Alip, Leiter MRI und Gründer CARD NGO</p>	<p>Kunden CMDI &amp; SPM:                      – Frau Flor Sarmiento, Leiterin CARD NGO                      – Frau Dolores Torres, CEO CARD Bank                      – Frau Lorenz Bañez, EVP CARD Bank                      – Frau Elma Valenzuela, stellvertretende Leiterin CARD NGO                      – Frau Jocelyn Dequito, Senior Finance Director CARD NGO                      – Frau Jingle Perreras, CEO Rural Bank</p> <p>Kunden CMDI &amp; BOAT &amp; SPM:                      – Frau Jocelyn Decipeda, Leiterin CARD MBA</p> <p>Kunden CMDI:                      – Frau Deverna Briones, Leiterin Human Resources</p> <p>Kunden International Group:                      – siehe TYM</p>	<p>– Frau Pia Roman, Leiterin Financial Inclusion-Abteilung der Zentralbank der Philippinen</p>	<p>– Herr Emmanuel Santiago, langjähriger externer Berater der CARD MRI                      – Herr Klaus Remmer, Sparkasse Essen                      – Frau Nicole Brand, Projektfereferent Sparkassenstiftung</p>
<b>TYM</b>	<p>– Frau Duong Thi Ngoc Linh, stellvert. Vorstandsvorsitzende TYM                      – Frau Pham Thi Thuy Linh, Vorstand TYM                      – Frau Hien, Buchhalterin Gebiet Thanh Hoa                      – Frau Tran Thi Tuyet Nhung, Leiterin Operatives GeschäftTYM Zentrale Hanoi                      – Frau Pham Thu Trang, Training Officer</p>	<p>– Herr Bernd Werthenbach, Langzeitberater Sparkassenstiftung in Laos                      – Frau Tinh, Vorsitzende eines Centers in Thanh Hoa                      – Frau Lai, Mitglied TYM                      – Frau Thuy Ha, Filialleiterin Thanh Hoa Fund for Poor Women                      – Herr Hai Duong, Vizepräsident Thanh Hoa Fund for Poor Women</p>	<p>– Frau Nguyen Thi Kim Thuy, Aufsichtsratsvorsitzende TYM; Vizepräsidentin VWU</p>	<p>– Herr Vincent Wierada, Chefberater, Access to coordinated credit and enterprise support service'                      – Herr Cedric Javary, Mikrofinanzexperte (wie Herr Wierada)                      – Herr Jörg Teumer, Langzeitberater Sparkassenstiftung bei TYM</p>

## Anhang 2: Interviewleitfaden

### Leitfragen für alle Institutionstypen

---

#### Themenbereich A: 2.1 Die Partnerinstitutionen (PI) und ihre Aktivitäten zur Wissensvermittlung

---

##### Einführung in die Partnerinstitution

- **Entstehung Institution als Wissensvermittler**
- **Rechtsform** PI und Wissensvermittlung

##### Mission und Interessen der PI und Verankerung/Institutionalisierung von Wissensvermittlung

- Welches sind **Vision und Mission** der Partnerinstitution? **Umsetzung der Mission und Strategie?**
- Aufgaben und **Selbstverständnis** der PI?
- Ist das Thema ‚**Wissensvermittlung**‘ in der **Mission & Strategie verankert?**
- Was waren die Anreize/Motive in der Wissensvermittlung **aktiv zu werden?**

##### Service-Angebot

- **Leistungsangebot bei Wissensvermittlung** – Welche Produkte und Dienstleistungen werden von den PI angeboten? → Typisierung der Leistungen (wie in Pyramide für Verbände)
- **Wie werden Produkte und Dienstleistungen entwickelt?** Wie wird sichergestellt, dass die tatsächliche Nachfrage adressiert wird?
- Werden die PI für ihre **Leistungen (,Wissensvermittlung‘) bezahlt? Kostendeckend? Von wem?**
- Wie findet Wissensvermittlung statt? Welche Methoden werden angewendet?
- Inwiefern und wie wird die Wissensvermittlung vermarktet? Gibt es eine Marketing-Strategie?

---

#### Themenbereich B: 2.2 Ziele und Zielerreichung in der Wissensvermittlung

---

- **Welche Ziele wurden im Bereich Wissensvermittlung in der eigenen Institution gesetzt?** Zielerreichung, was wurde erreicht und wie? Wie ist dieses Ergebnis zu begründen? Wie wird der Erfolg der PI im Bereich der Wissensvermittlung gemessen?

- **Wie ist der Erfolg nach den Indikatoren Tabelle 3, Konzept einzuschätzen? Sind diese aussagekräftig für die Wissensvermittlung der Organisation? Inwiefern und warum?**
- **Welche Ziele im Bereich Wissensvermittlung wurden mit anderen Institutionen/der Sparkassenstiftung vereinbart? Inwiefern wurden sie erreicht? Wie ist dieses Ergebnis zu begründen?**
- **Wenn Ziele nicht erreicht wurden, wurde gegen gesteuert? Welche Maßnahmen wurden ggf. ergriffen?**
- **Welcher Nutzen entsteht für die Zielgruppe der Maßnahme bzw. für das Finanzsystem?**

---

### **Themenbereiche C: Hilfreiche und hinderliche Faktoren bei der Wissensvermittlung**

---

#### **C1: Generelle Fragen zur direkten Einschätzung der Erfolgsfaktoren**

- Was hat die Entwicklung der PI begünstigt?
- Was hat die Entwicklung der PI behindert?
- Was waren die speziellen Herausforderungen, denen sich die PI stellen musste?
- Welche Stärken hat die PI? Im Bereich der Wissensvermittlung? Wie kam sie dazu?
- Was werden von der PI als Stärken angesehen, die dazu geführt haben, ein angesehenener Wissensvermittler zu werden bzw. zu sein?
- Hilfreiche/hinderliche externe und interne Faktoren bei der Entwicklung der Partnerinstitution als Wissensvermittler?
- Hilfreiche hinderliche externe und interne Faktoren bei der Arbeit der Wissensvermittlung?

#### **C2: Beziehung zu anderen Institutionen (upstream: Behörden/ Geber, downstream: Kunden/Leistungsempfänger, Mitbewerber, Kooperationspartner):**

- **Zu welchen Akteuren lokal/national/international bestehen Beziehungen?** Innerhalb und außerhalb des Sektors?
- **Beziehungen zu Behörden? Offizielle Anerkennung/Zertifizierung?** Anfragen von/Zusammenarbeit mit der Behörde?
- **Beziehung der PI zu Gebern, Abhängigkeit?** Typ der Unterstützung?
- Wie wichtig ist/war eine **hinreichend lange Unterstützungsphase** der PI durch den Geber (finanziell, personell etc.)? Alternativen?

- **Beziehung zu Kunden/Leistungsempfänger?** Entwicklung? Wie wird das Vertrauen zur Zielgruppe aufgebaut/gehalten? **Feedback** wird eingeholt?
- Wie lassen sich die **Kunden/Mitglieder charakterisieren?** In welcher Hinsicht sind sie ähnlich/unterschiedlich und was bedeutet dies für die PI?
- Bestehen **konkurrierende Organisationen?** Wie ist die Beziehung zu ihnen? Wie positioniert sich die PI im Wettbewerb?
- Wie bedeutsam ist die **Vernetzung** mit anderen Akteuren? Mit wem findet Vernetzung statt?

### **C3: Reputation/Legitimität**

- **Hat die PI eine Stimme**, werden sie gehört? Von wem? **Wie wird Legitimation erreicht?**
- Sind **Glaubwürdigkeit und Reputation** wichtige Erfolgsfaktoren? Wenn ja, wie gewinnt die PI Glaubwürdigkeit und Reputation?

### **C4: Management, Strukturen und Prozesse**

- Wie sieht die **Organisationsstruktur** in der PI aus? Organigramm? **Arbeitsteilung und Entscheidungskompetenzen?** (System aus checks and balances?)
- Welche Rolle spielt **Transparenz** (über Abläufe, Kosten, offene Kommunikation etc.) in diesem Zusammenhang?
- **Welche Rolle spielen die Organisationsstrukturen für die Wissensvermittlung/den Erfolg dabei?**

### **C5: M&E und Weiterentwicklung der Organisation/der Dienstleistungen**

- Bestehen **Feedbacksysteme?** Was wird gemessen, wie und mit welchen Ergebnissen? Sind interne Monitoring-Reports zu haben?
- **Inwiefern verfolgt die Institution neuere Entwicklung** des lokalen Marktes, des Umfeldes? Wie passt sich die Institution an/**entwickelt sich weiter?**

### **C6: Umgang mit Ressourcen**

- Ist **finanzielle Nachhaltigkeit** der Wissensvermittlung ein Ziel? **Wird dies erreicht?** Leicht/mit Schwierigkeiten?
- Wie ist **HR organisiert?** Gibt es spezielle **Erfolge/Herausforderungen für die PI in HR?**
- Bestehen **Anreizsysteme für Mitarbeiter?**
- **Zufriedenheit der Mitarbeiter?** **Verweildauer** im Unternehmen? **Weiterbildungsangebote** für die Mitarbeiter?

- **Besteht ein Mangel/ Überfluss an bestimmten Ressourcen** zur erfolgreichen Umsetzung der Arbeit der PI?

**C7: Einbindung von Eigentümern, Verwaltungsratsmitgliedern und Mitgliedern:**

- **Eigentümerstruktur? Entscheidungs- und Stimmrechtsverteilung?**
- **Rechte und Pflichten der Verwaltungsratsmitglieder und Mitglieder?**

**C8: Vision und Ressourcen zur zukünftigen Entwicklung**

- **Vision der Partnerinstitution und ihrer Wissensvermittlungsarbeit in 5 Jahren?**
- **Strategie/Weg**, um dies zu erreichen?
- **Notwendige eigene und fremde Ressourcen/Unterstützung**, um dies zu erreichen? (*nur indirekt, um keine Erwartungen zu wecken*)

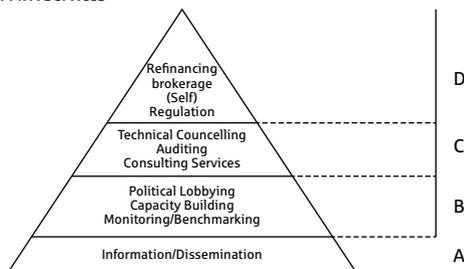
**Weitere Fragen für Verbände**

Diese Fragen sind im obigen Katalog enthalten, können hier jedoch weiter vertieft werden (siehe auch Gross/Brüntrup 2003):

**Leistungsangebot**

- Mitgliedschaft **gesetzlich vorgeschrieben**? Bzw. bestimmte Verbandsleistungen?
- Sind die **Leistungen private Güter** (Nutzen liegt beim zahlenden Kunden) oder **öffentliche Güter** (Nutzen liegt nicht nur beim zahlenden Kunden, sondern auch bei Dritten)?
- **Typisierungsvorschlag** für Verbände nach Gross/Brüntrup-Studie; welche Dienstleistungstypen werden angeboten?

Table 1: Pyramid of MFA Services



Quelle: Gross/Brüntrup 2003.

## Interessenvermittlung

- Inwiefern betreibt der Verband **Interessenvertretung**? Und wie bzw. mit wem und für wen?
- Inwiefern nimmt der Verband eine bestimmte **politische Stellung** ein?
- Sind bestimmte Institutionen **als mögliche Mitglieder ausgeschlossen** und warum?

## Normensetzung

- Inwiefern ist der Verband in **Selbstregulierungsinitiativen** eingebunden? Inwiefern und warum?
- Wie verbindet er die potenziell **konfliktären Rollen** der Interessenvertretung der Mitglieder und der Supervision als Selbstregulierung?

## Weitere Fragen für Trainingsinstitutionen

Auch diese Frage ist im obigen Katalog enthalten, ist hier jedoch besonders wichtig:

- Ist die **Institution selbst/ihre Kurse zertifiziert**? Durch wen? Was bedeutet dies?
- **Zahlen die ausgebildeten Personen selbst**? Die entsendenden Institutionen? Sind Fördermittel zur Bezahlung der Trainings notwendig?
- Sind die Trainings für bestimmte Institutionen/Positionen **gesetzlich vorgeschrieben**?

## Weitere Fragen für Mikrofinanzinstitutionen in ihrer Rolle als Multiplikatoren

Diese Fragen sind zwar schon im obigen Katalog enthalten, sollten hier jedoch vertieft werden:

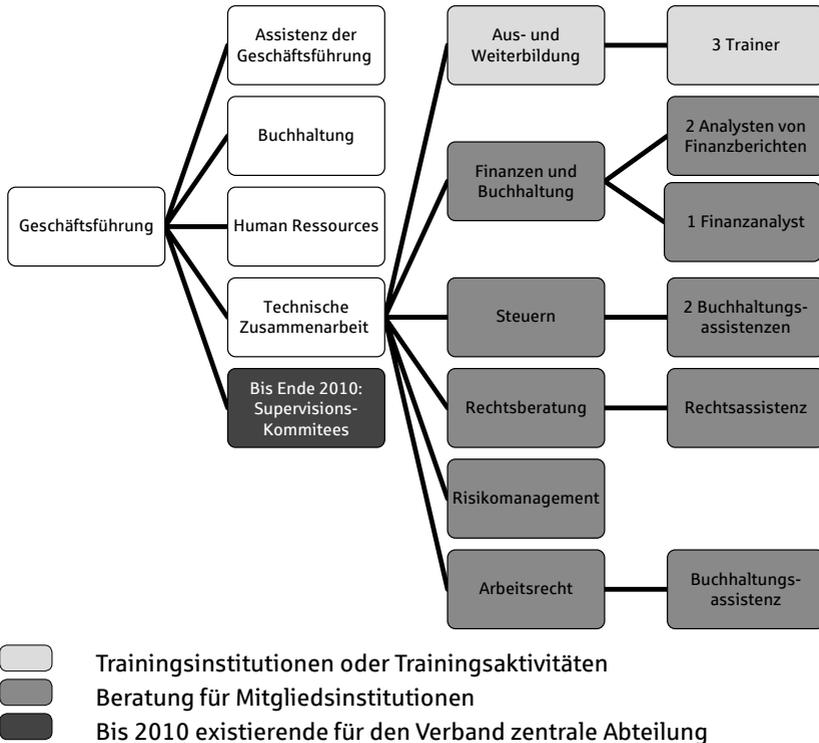
- Wer hat die **Beratung angestoßen**?
- Was sind die **Schwerpunkte des Angebotes**: *Capacity development, institutional development*?
- In welchem **Verhältnis stehen die PI und die beratenen Institutionen**? Gegenseitige partnerschaftliche Beratung denkbar?
- Wie wirkt sich die **Beratung auf die PI/beratene MFI selbst aus**?
- Wie haben die beratenen MFIs die **Vorschläge umgesetzt**? Gab es **unvorhergesehene Ereignisse**?
- Wie zufrieden ist die PI/beratene MFI mit der **Entwicklung der Beratung**?

### Anhang 3: Organigramme zur Wissensvermittlung der Partnerinstitutionen beziehungsweise zur institutionellen Einbettung der Wissensvermittlungsaktivitäten

Die im Folgenden abgebildeten Organigramme zielen auf die Darstellung der Organisation und die institutionelle Einbettung der Wissensvermittlungsaktivitäten der Partnerinstitutionen ab. Daher bilden sie in manchen Fällen nicht die Organisationsstruktur der gesamten Partnerinstitution ab.

#### Federación Nacional de Cajas Solidarias (FNCS), Mexiko

Konzept für Februar 2011, Stand: November 2010



# Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FEPCMAC), Peru

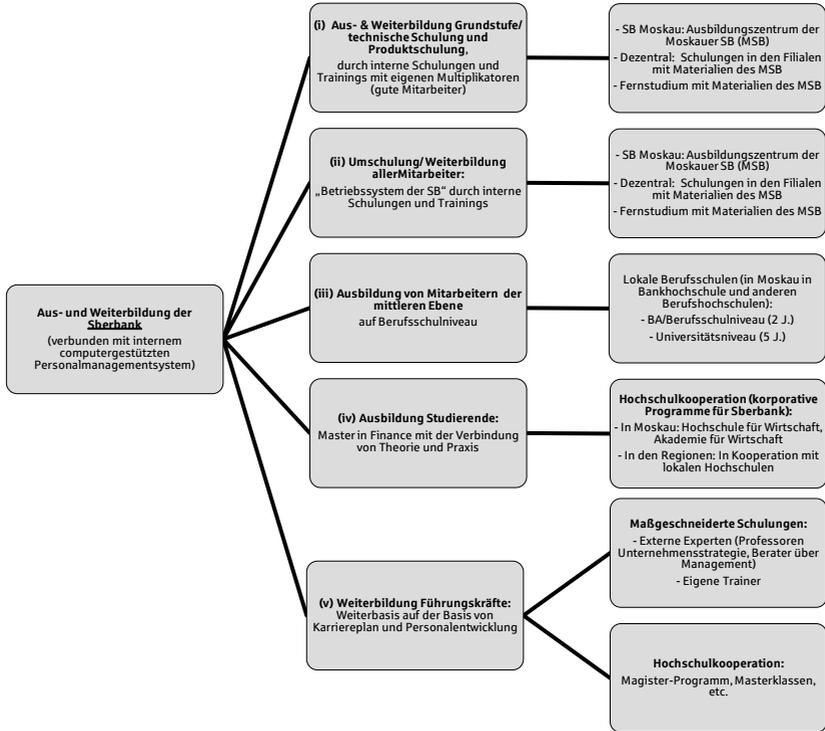
Stand: November 2010



Die Anzahl der Mitarbeiter erscheint in Klammern.

## Aus- und Weiterbildung in der Sberbank (AWS), Russland

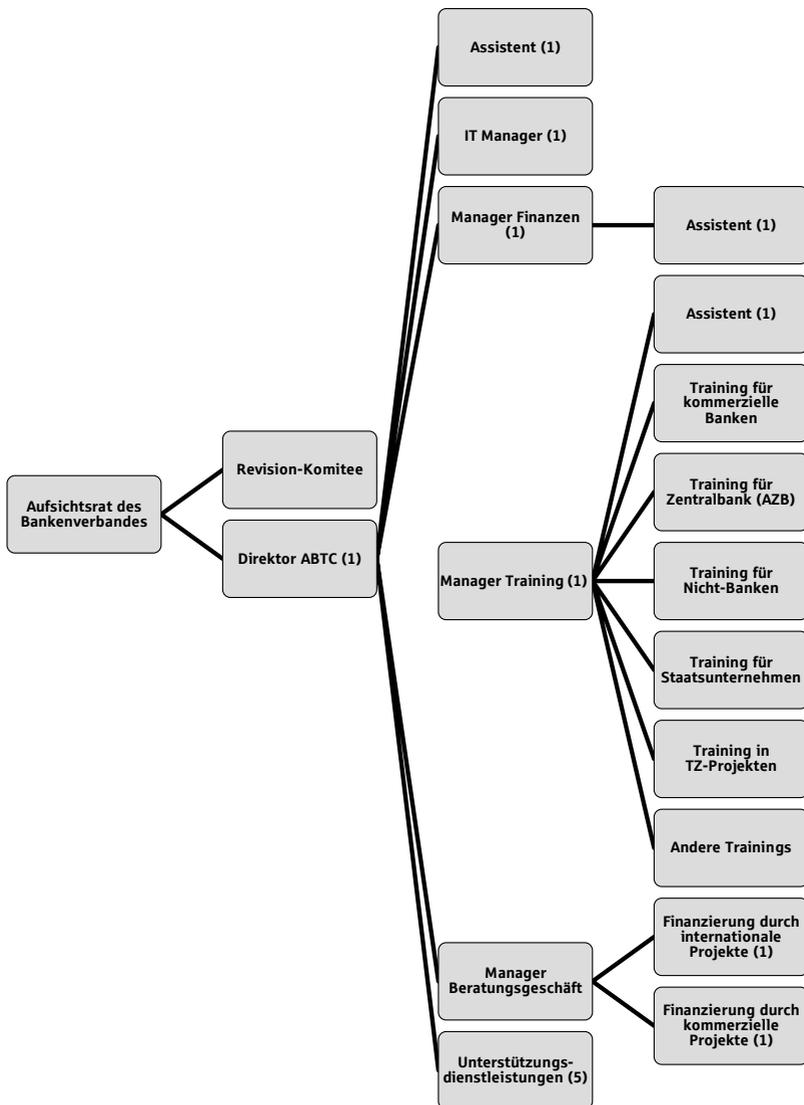
Stand: September 2010



Trainingsinstitutionen oder Trainingsaktivitäten

# Azerbaijan Bank Training Center (ABTC), Aserbaidtschan

Stand: November 2010



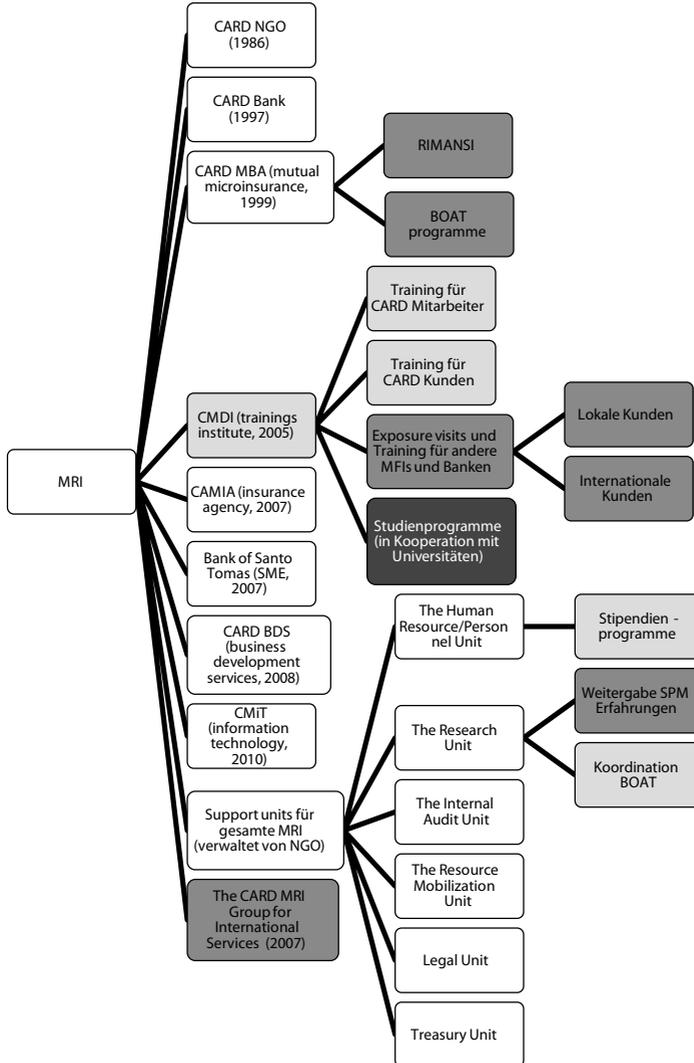
 Wissensvermittlung: Training und Beratung

Organisationsstruktur des ABTC, inklusive der Produktlinien In Klammern stehen die Anzahl der Mitarbeiter in den jeweiligen Funktionen.

## Center for Agriculture and Rural Development (CARD), Philippinen

### Organizational structure of CARD Mutually Reinforcing Institutions (MRI)

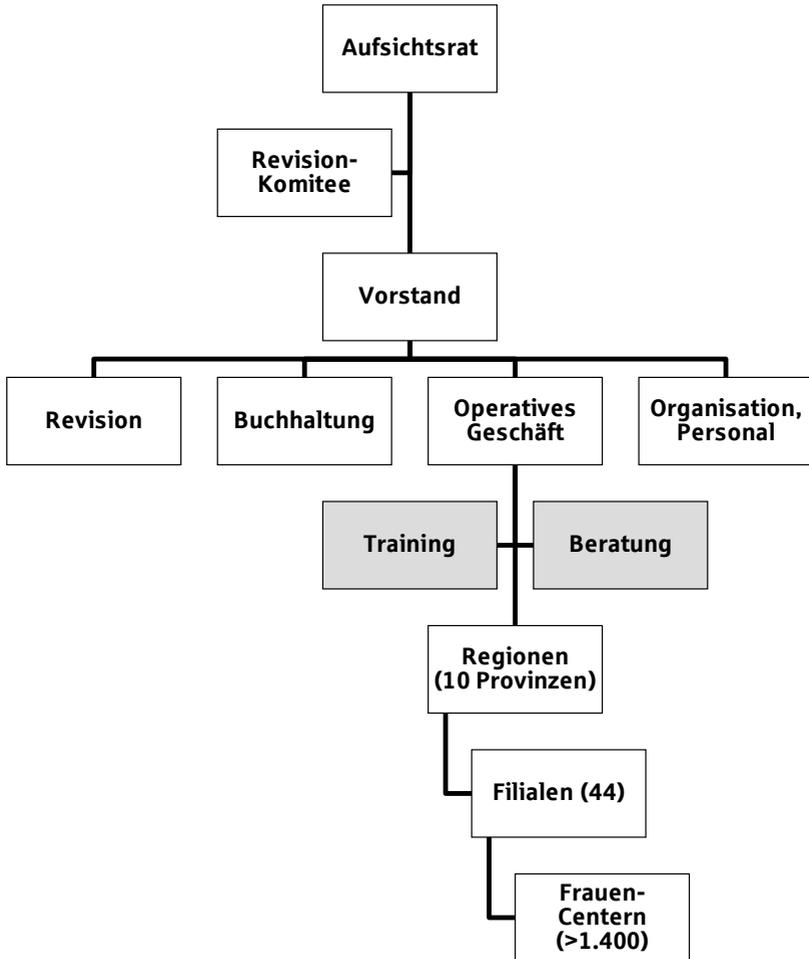
Stand: September 2010



- Trainingsinstitutionen oder Trainingsaktivitäten
- Consulting für andere MFIs (TZ, exposure visits)
- Weiterbildungsprogramme für eigene Mitarbeiter in Zusammenarbeit mit externen Akteuren

# Tau Yeu Mai Fund (TYM), Vietnam

Stand: November 2010



Wissensvermittlung: Training und Beratung

## **Anhang 4: Zusammenfassung der Erfolgsfaktoren und Hindernisse auf Institutionsebene**

*In der vorliegenden Zusammenfassung von Erfolgsfaktoren und Hindernissen sind Erfolgsfaktoren mit einem (E), Hindernisse oder Risiken sind mit einem (H) gekennzeichnet. Die Nummerierung der Faktoren ist mit der in Kapitel 3.1 identisch.*

### **Federación Nacional de Cajas Solidarias (FNCS), Mexiko**

#### Externe Faktoren

(1-H) Schwieriger und sich ändernder gesetzlicher Rahmen (Umfeld, Selbst/Fremd)

(2-E) Zahlreiche und großzügige Förderung der Mitgliedsinstitutionen durch TZ und FZ, inklusive durch die Sparkassenstiftung (Kooperation, SBFIC, Selbst/Fremd)

#### Interne Faktoren

(3-E) Vision und Mission: Einsatz für marginale, ländliche Finanzintermediäre (Kultur, Selbst/Fremd)

(4-E) Klares Ziel: Legalität und Autorisierung (Kultur, Selbst/Fremd)

(5-E) Sehr engagiertes Führungspersonal (Management, Fremd)

(6-E) Geringe Politisierung der Steuerung des Verbandes (Governance, Selbst/Fremd)

(7-E) Verband von gleichen Institutionen mit identischer Herkunft (Institution, Selbst/Fremd)

(8-H) Fehlende Kundenorientierung, strategische Planung und Modularisierung, Qualität, Qualitätssicherung und M&E-Routinen der Beratungs- und Weiterbildungsaktivitäten des Verbandes. Insbesondere ab 2011 nach Schließung der Supervisionskomitees und mit Aufhebung der Verbandspflicht problematisch (Kultur, Selbst/Fremd)

### **Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FEPCMAC), Peru**

#### Externe Faktoren

(1-E) Langfristige Weiterentwicklung und Unterstützung von Aus- und Weiterbildung und Beratung des peruanischen Sparkassenwesens durch deutsche Entwicklungszusammenarbeit (Kooperation/SBFIC, Selbst/Fremd)

- (2-H) Entscheidungen der deutschen Partner in der Endphase des Projektes (Umzug Schulungszentrum/kein eigenes Gebäude) (Kooperation/SBFIC, Fremd)
- (3-H) Personelle Uneinigkeiten zwischen deutschen Beratern, die zuvor den Verband geleitet hatten, und peruanischen Akteuren in der Endphase (Kooperation/SBFIC, Fremd)
- (4-H) Wettbewerb unter den CMACs seit 2000: Mitgliedsinstitutionen haben neben gemeinsamen Interessen nun auch starke Interessenskonflikte (Umfeld/Kultur, Selbst/Fremd)
- (5-H) Die Heterogenität der verschiedenen CMACs erschwert Angebot passender Dienstleistungen für alle (Umfeld, Selbst/Fremd)
- (6-E) Anerkanntes Sparkassengesetz und verlässlicher gesetzlicher Rahmen sowie aktive Supervision der Finanzaufsicht (Umfeld, Fremd)
- (7-H) Fehlende finanzielle (Förder-)Mittel als Hindernis für die Weiterentwicklung des Verbandes (Umfeld/Institution, Selbst)

#### Interne Faktoren

- (8-H) Schwierige Governance durch Hauptversammlung als entscheidendes Gremium, eher politisches Gremium, Änderungen problematisch (Governance, Selbst/Fremd)
- (9-H) Verwaltungsratsvorsitzende meist aus politischen Verwaltungsratsmitgliedern rekrutiert: Gefahr der Politisierung des Verbandes (Governance/Management, Fremd)
- (10-E) Verwaltungsratsvorsitzender im Amt sehr glaubwürdig als katholischer Priester, unpolitisch, schlichtend, unparteiisch seiner eigenen CMAC gegenüber (Management, Selbst/Fremd)
- (11-H) Mangelhafte Performance des Verbandes der Vergangenheit erschwert die Zusammenarbeit mit den Sparkassen in der Gegenwart (Qualität, Selbst/Fremd)
- (12-H) Fehlende Nähe des Verbandes zu seinen Mitgliedern und unzureichende Informationspolitik (Kultur/Qualität, Fremd)
- (13-H) Reaktion des Verbandes auf Heterogenität der Sparkassen (Fokus auf Arbeit mit mittleren Sparkassen) als neues Hindernis für Integration und für Zusammenarbeit mit der gesamten Gruppe (Kultur, Fremd)

## **Aus- und Weiterbildung in der Sberbank (AWS), Russland**

#### Externe Faktoren

- (1-E) Notwendigkeit von Aus- und Weiterbildung durch Transformation augenscheinlich (Umfeld, Selbst/Fremd)

(2-E) Unterstützung durch die Sparkassenstiftung (Bereitstellung von Spezialwissen und Trainingsmaterial in der Umbruchszeit) und das Kooperationsprogramm von deutschen Sparkassen mit regionalen Sberbank-Filialen (Weiterbildung junger Mitarbeiter mit Karrierepotenzial) (SBFIC, Selbst)

(3-E) Derzeitige Unterstützung der Politik und damit verbundener Zugang zu Ressourcen und Kooperationspartnern (Umfeld, Selbst)

#### Interne Faktoren

(4-E) Jährlich im Businessplan festgehaltener Aus- und Weiterbildungsbedarf (Verankerung, Selbst)

(5-E) Spitzenmanagement betont die Bedeutung von Aus- und Weiterbildung und setzt sich dafür ein (Management, Selbst)

(6-E) Zentrales Steuerungssystem dezentraler Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen (Institution, Selbst)

(7-H) Kein separates Institut und großer Wachstumsbedarf, dadurch eventuell Kapazitätsengpässe (Institution, Fremd)

### **Azerbaijan Bank Training Center (ABTC), Aserbaidtschan**

#### Interne Faktoren

(1-E) Team von hoch qualifizierten und motivierten Experten (Qualität, Selbst/Fremd)

(2-E) Dienstleistungsangebot konsequent an der Nachfrage ausgerichtet, praxisorientiert und an den lokalen Kontext angepasst (Kultur, Selbst/Fremd)

(3-E) Direktor – Herr Javanshir Abdullayev – ist herausragender Unternehmer und visionäre Führungspersönlichkeit (Management, Selbst/Fremd)

(4-E) Festlegung einer klaren Vision und Mission, die in strategischen und operativen Plänen umgesetzt werden (Verankerung, Selbst)

(7-H) Starke Abhängigkeit von Herrn Abdullayev: übernimmt neben Leitung des ABTC viele operative Aufgabenstellungen (Management, Selbst/Fremd)

#### Externe Faktoren

(5-E) Unterstützung durch Aserbaidtschanischen Bankenverband und Zentralbank seit Gründung, Anerkennung des ABTC in seiner Rolle als Förderer des Bankensektors (Kooperation, Selbst)

(6-E) Zugang zu technischer Unterstützung über die letzten zehn Jahre, insbesondere erfolgreiche Implementierung des EU-TACIS -orhabens (Kooperation/SBFIC, Selbst)

## Center for Agriculture and Rural Development (CARD), Philippinen

### Interne Faktoren

- (1-E) Starke und klare Vision und Mission und stringente Umsetzung in der täglichen Praxis (Kultur, Selbst/Fremd)
- (2-E) Institution als Mittel zum Zweck (zur Erreichung der Mission) und damit verbundene Offenheit für Beratung in der Institution und zielorientierte Nutzung von Consulting (Kultur, Selbst/Fremd)
- (3-E) Ausrichtung der Organisation als *learning organisation* und schrittweise Entwicklung der Institution unter laufender M&E und bei starker Prozesssteuerung (Kultur/Governance, Selbst)
- (4-E) Institutionelle Verankerung von Wissensvermittlung: „focus on developing people“ – Wissensvermittlung wird als zentral für die langfristige Entwicklung der Institution und des gesamten Mikrofinanzmarkts für die Erfüllung der Mission angesehen (Verankerung, Selbst/Fremd)
- (5-E) Eigenes Trainingsinstitut: Training als eigenes Geschäftsfeld (Verankerung/Institution, Selbst)
- (6-E) Institutionelle Verankerung von Training und Beratung in der MRI: Glaubwürdigkeit durch Erfolg im Retail-Bereich der Organisation (Institution, Selbst/Fremd)
- (7-E) Gutes Personal mit starker Bindung zur Institution und großer Motivation (Kultur, Selbst)
- (8-E) Explizite Kundenorientierung mit direktem Kundenkontakt (Institution/Kultur, Selbst)
- (9-E) Umfassendes Dienstleistungsangebot und Abteilungen für Forschung, M&E durch interinstitutionelle Zusammenarbeit in der Gruppe (Institution/Qualität, Selbst)
- (10-E) Bewusstsein um *key person risk* und erfolgreiche Umsetzung von Maßnahmen zur Reduktion dieses Risikos (Management, Selbst/Fremd)

### Externe Faktoren

- (11-E) Netzwerk von befreundeten Institutionen (Kooperation/SBFIC, Selbst/Fremd)

## Tau Yeu Mai Fund (TYM), Vietnam

### Externe Faktoren

- (1-E) Seit Gründung 1992 intensive Unterstützung durch Geber; aktuelles Regionalvorhaben bietet gute Entwicklungsmöglichkeiten zu einem Wissensvermittler (Kooperation/SBFIC, Selbst)

(5-H) Agieren der Frauenunion in einem verzerrten Mikrofinanzmarkt (staatliche zinssubventionierte Kreditprogramme vs. an finanzieller Nachhaltigkeit orientierte MFI wie TYM) ambivalent und möglicherweise mit negativen Folgen für die Reputation von TYM und seine Rolle als Wissensvermittler; bedeutet Risiko für TYM (Umfeld, Fremd)

#### Interne Faktoren

(2-E) Soziale Mission, die sich positiv auf die Weitergabe von Wissen an andere MFIs und MF-Projekte auswirkt (Verankerung, Selbst)

(3-E) Hohes Maß an Reputation im Sektor und Anerkennung als Vorbild (Institution, Selbst/Fremd)

(4-E) Große Erfahrungen in der Ausbildung von Mitarbeitern (Kultur, Selbst/Fremd)

(6-H) Derzeit noch stark mit eigenem Wachstum beschäftigt; Vorstellung, Wissensvermittler für Dritte zu sein, noch nicht institutionell verankert; Ressourcen noch nicht in ausreichendem Maße zur Verfügung gestellt (Verankerung, Fremd)

(7-H) Gegenwärtig keine professionell ausgebildeten Trainer oder Berater; Training und Beratung durch Fachpersonal oder oberes Management (Qualität, Fremd)

## Anhang 5: Kopie der ausführlichen Excel-Tabelle über alle identifizierten Erfolgsfaktoren und Hindernisse

In der folgenden Tabelle sind die Erfolgsfaktoren nach Schlüsselbegriffen klassifiziert, und es wird nach Fremd- und Selbstsicht unterschieden. Die unterschiedlichen Erfolgsfaktoren und Hindernisse werden beschrieben sowie die damit verbundenen Ergebnisse, möglichen Gründe und weiteren Maßnahmen. Die verschiedenen Kategorien können in der beiliegenden Excel-Tabelle dynamisch verändert werden. In der Datei sind die Faktoren zudem mit einem Code versehen, und es sind weitere Informationen aufgeführt: Diese umfassen den Typ der Wissensvermittlung, Verbindungen zwischen unterschiedlichen Bereichen der Wissensvermittlung und die Unterscheidung von internen und externen Faktoren.

Der Kopie der Excel-Tabelle ist eine Legende über verwendete Abkürzungen, das benutzte Rating-Schema und die Schlüsselbegriffe vorangestellt.

### Legende

ABKÜRZUNGEN	
V	Verband
T	Trainingsinstitution
B	MFI als Multiplikator (Beratung)
BT	Beratung und Trainingsinstitution
VT	Verband und Training
VB	Verband und Beratung
MFI	Retail-Aktivitäten der MFI (auch wenn es eigentlich um Beratung geht)
Gruppe	Gesamte Gruppe (wie MRI im Falle von CARD)

ZAHL	VERWENDETES RATING DER FAKTOREN
1	Besonders relevanter Faktor (wird im Text der Studie erwähnt)
2	Wird erwähnt, wenn es kaum bzw. keine „1“ gibt
3	Weniger relevant

<b>SCHLÜSSELWORT</b>	<b>ERKLÄRUNG ZU DEN SCHLÜSSELBEGRIFFEN</b>
Umfeld	Alle Veränderungen, die von außen kommen: Rechtsrahmen, neue Gesetze, politische Schwierigkeiten, Katastrophen etc.
Kooperation	Andere Kooperationspartner
SBFIC	Kooperation mit SBFIC
Verankerung	Institutionelle Verankerung (formell verankert: <i>business plan, ownership</i> )
Management	Herausragende Führungspersönlichkeit / herausragendes Management
Kultur	Institutionelle Kultur einer lernenden Institution: praktische Umsetzung
Qualität	Qualität der Dienstleistungen / Sind Produkte nachfrageorientiert? Wird M&E angewendet?
Institution	Spezielle Charakteristika der Institution
Governance	Art der Steuerung der Institution; Typ der Strukturen und Prozesse der Ablaufsteuerung; Art und Weise des Entscheidungsfindungsprozesses in der Organisation

## Kopie zentraler Felder der Excel-Tabelle

### Erfolgsfaktoren

Fall	Ra- Schlüssel- wort	Erfolgsfaktor	Details	Ergebnis	Gründe für das Ergebnis	Weitere/ zukünftige Maßnahmen/ Kommentar	Selbst-/ Fremd- sicht
ABTC	1	Verankerung	Klare Vision, welche Position ABTC in Aserbaidschan bekleiden möchte	Positionierung des ABTC zu Beginn des EU-TACIS-Vorhabens 1999, 'seither beibehaltene Position, manifestiert im Namen	Klare Richtung der Institution, umgesetzt in strategischen und operativen Plänen; gilt als sehr fokussiert	Umsetzung der Pläne erlaubt permanenten Abgleich, Kontrolle des Zielpfads, Einleitung korrigierender Maßnahmen	Selbst
ABTC	1	Qualität	Hochqualifiziertes Team aus Experten für Training und Beratung	Trainer und Berater als Experten auf ihrem Gebiet; 'Ausbildungsprogramm' für neue Trainer	Hohe Reputation des ABTC im (Banken-)Markt wg. guter bis ausgezeichnete Qualität der Dienstleistungen	Hohe Qualität über Jahre hinweg (hoher Anspruch); Zusagen werden eingehalten (Kundenorientierung)	Selbst, Fremd
ABTC	1	Kooperation	Anerkennung und Unterstützung durch ABA, ANB	ABA (als Mutterinstitution) und ANB (als Marktregulierer) als Unterstützer des ABTC in der Rolle eines Förderers des Banksektors; kein Interesse von ANB an Konkurrenzinstitutionen (geschützter Markt)	Hohe Reputation des ABTC im (Banken-)Markt wg. Nähe zur Zentralbank und der von ANB anerkannten Zertifikatskurse	Neueste Informationen über (Banken-)Sektor vorhanden, hervorragend vernetzt; Zertifizierung der Filialleiter (u.a.) über ABTC-Kurse	Selbst
ABTC	1	Kooperation	Zugang zu technischer Unterstützung, begünstigte Entwicklung des ABTC	ABTC-Gründung mit Unterstützung eines EU-TACIS-Vorhabens, seitdem Begünstigte von 9 weiteren EZ-Vorhaben, 18 weitere als <i>implementing partner</i> begleitet	EZ-Vorhaben vermittelten Fülle von Methoden- und Fachwissen, Aufbau einer Vielzahl von Trainingsmodulen (140) ermöglicht	Seit 2 Jahren keine Begünstigte von EZ-Vorhaben mehr	Selbst

Anhang 5: Kopie der ausführlichen Excel-Tabelle über alle identifizierten Erfolgsfaktoren und Hindernisse

Fall	Ra- ting	Schlüssel- wort	Erfolgsfaktor	Details	Ergebnis	Gründe für das Ergebnis	Weitere/ zukünftige Maßnahmen/ Kommentar	Selbst-/ Fremd- sicht
ABTC	1	Management	Herausragende Unternehmer- und Führungspersönlichkeit	Herr Javanshir Adullayev: visionäre, charismatische, exzellent vernetzte und hoch kompetente Unternehmer- und Führungspersönlichkeit; in den 1990er-Jahren Gouverneur der ANB, hohe Reputation	Banken fühlen sich beim ABTC aufgehoben, ihre Probleme werden verstanden und im Rahmen von Trainings und Beratungen adressiert	Herr Javanshir Adullayev versteht es, Bedarfe der Banken in das ABTC hineinzutragen, Anbieten von Lösungen; Ideen zur Weiterentwicklung des Sektors und des ABTC (sehr kreativ)	Abhängigkeit des ABTC von Herrn Adullayev bei Beratungen und der Führung des ABTC (s. a. ABTC101)	Selbst, Fremd
ABTC	2	Kultur	Institution hinterfragt sich immer wieder selbst und positioniert sich neu	SWOT Analyse offenbart Chancen und Schwächen; ABTC lebt selbst vor, was es anderen rät (strategische Planung); ABTC ruht sich nicht auf den Lorbeeren der Vergangenheit aus	Konsequente Hinterfragung der aktuellen Strategie und ggf. Anpassung; Erschließung neuer und Durchdringung bestehender Geschäftsfelder	Notwendigkeit zur Veränderung als Bestandteil der institutionellen Kultur (vermutlich gefördert durch zahlreiche EZ-Vorhaben in der Vergangenheit)		Fremd
ABTC	1	Kultur	Dienstleistungsangebot richtet sich an der Nachfrage	Praxisorientiertes Trainingsangebot, an lokalen Kontext angepasst; regelmäßige Kursevaluierungen und Rücksprache mit Banken; empfänglich für Veränderungen an Lehrplänen	Zufriedenheit der Banken mit dem Angebot; Umsetzung gewünschter Veränderungen nach Möglichkeit durch das ABTC; Bereitschaft der Banken zur Zahlung vergleichsweise hoher Kursgebühren bei ABTC	Intensive und regelmäßige Kommunikation mit den Banken ermöglicht Eingehen auf deren Wünsche		Selbst, Fremd
ABTC	2	Governance	ABTC als Profit Center des ABA	Führung des ABTC als Profit Center des ABA, Überschüsse verbleiben und werden reinvestiert, bspw. in Trainerausbildung	ABTC seit 2003 eine sich finanziell selbsttragende Institution	Anreiz für erfolgreiches Wirtschaften: Wissen um die zur Verfügung stehenden Überschüsse, die nicht ‚verschwinden‘		Selbst

Fall	Rating	Schlüsselwort	Erfolgsfaktor	Details	Ergebnis	Gründe für das Ergebnis	Weitere/zukünftige Maßnahmen/ Kommentar	Selbst-/Fremdsicht
ABTC	3	Institution	Symbiose zw. Beratung und Training	Verstärkte Trainingsbemühungen durch Beratungseinsätze; Unterstützung des Beratungsprozesses durch Trainingsmaßnahmen; Leistungen aus einer Hand	Unterstützung des Beratungsprozesses, Umsetzung der Maßnahmen erleichtert	Abstimmung von Training und Beratung aufeinander; bei Bedarf auch maßgeschneiderte Inhouse-Trainings		Fremd
AWS	3	Umfeld	Transformation/Systemwandel	Ausgesprochen Notwendigkeit von Aus- und Weiterbildung	Konsequenter Ausbau eines Netzwerkes Aus- und Weiterbildungsaktivitäten, -kooperationen und -institutionen	Notwendigkeit der Weiterbildung und Umschulung der Mitarbeiter durch Systemwechsel		Selbst, Fremd
AWS	2	Umfeld, Management	Unterstützung der Regierung	Unterstützung durch Regierung, u.a. durch gute (persönliche) Kontakte in die Politik	Zugang zu Mitteln, Zustandekommen von Kooperationen mit wichtigen Universitäten, etc.	Teilweise basierend auf persönlichen Kontakten, z.B. auch über Verwandtschaftsbeziehungen ins Wirtschaftsministerium		Selbst
AWS	1	Verankerung	Jährlich im Businessplan festgelegter Aus- und Weiterbildungsbeford	Bildungsziele als Teil der Unternehmensstrategie	Verankerung von Weiterbildungsziele im Businessplan, Bereitstellung von Mitteln etc.	Notwendigkeit zum Erreichen der Unternehmensziele ist der Unternehmensführung sehr klar		Selbst
AWS	2	Institution	Zentrales Steuerungssystem dezentraler Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen	Computersystem zur Überwachung der Bildungsstandes der Mitarbeiter der Personalabteilung wird auch zur Steuerung des Aus- und Weiterbildungsbedarfes verwendet	Computersystem unterstützt Koordination vielfältiger Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten	Computersystem wird als sehr effizient angesehen, Bank wurde dafür ausgezeichnet		Selbst

Anhang 5: Kopie der ausführlichen Excel-Tabelle über alle identifizierten Erfolgsfaktoren und Hindernisse

Fall	Ra- ting	Schlüssel- wort	Erfolgsfaktor	Details	Ergebnis	Gründe für das Ergebnis	Weitere/ zukünftige Maßnahmen/ Kommentar	Selbst-/ Fremd- sicht
AWS	1	Management	Spitzenmanagement betont Bedeutung von Aus- und Weiterbildung und setzt sich dafür ein	Notwendigkeit und Bedeutung von Aus- und Weiterbildung sehr präsent in der Unternehmensführung (u.a. Vorsitzender und Vize der Sberbank-Zentrale)	Verankerung von Weiterbildungszielen im Businessplan, Bereitstellung von Mitteln etc.	Spitzenmanagement erkennt Bedeutung von Aus- und Weiterbildung für die Weiterentwicklung der Bank	Selbst	
AWS	2	Umfeld, Management	Unterstützung durch Hochschulpartner	Unterstützung durch Hochschulpartner u.a. durch gute (persönliche) Kontakte in die Politik	Zustandekommen von Kooperationen mit wichtigen Universitäten, etc.	Teilweise basierend auf persönlichen Kontakten, teilweise auch in Kombination mit Kontakten zur Politik	Selbst	
AWS	2	SBFIC	Bereitstellung von Spezialwissen und Trainingsmaterial in der Umbruchzeit	Bereitstellung von benötigtem Spezialwissen zu marktwirtschaftlichem Banking und von Konzepten und Lehrmaterial	Unterstützung der Sberbank mit notwendigem Wissen in der Krisenzeit, Lehrmaterialien auf Berufsniveau/Fernstudium wurden übersetzt und sind immer noch in Verwendung	Unterstützung mit benötigtem Wissen in Bereichen mit großen Defiziten	Selbst	
AWS	2	SBFIC	Vermittlung von Methodenwissen für die Aus- und Weiterbildung	Weitergabe der Aus- und Weiterbildungsmethoden der Sparkassen-Finanzgruppe, z.B. praxisorientierte Ausbildung, Multiplikatorenprinzip	Übernahme und erfolgreiche Anwendung von Aus- und Weiterbildungsprinzipien	Unterstützung und relevantes Wissen in der Transformation	Selbst	
AWS	2	SBFIC, Management	Weiterbildung von zukünftigem Führungspersonal in Deutschland	Ausbildung von jungen Mitarbeitern mit Karrierepotenzial in Deutschland, Werte und Arbeitsweise der Mitarbeiter wird im Ausland geprägt	Einsatz des Wissens nach Rückkehr (Beispiel Herr Poletaev: Wechsel von seiner Regionalbank zur Moskauer Sberbank und als Vize in der Zentrale)	Aufstieg dieses jungen Führungspersonals in der Sberbank	Selbst	

Fall	Ra- ting	Schlüssel- wort	Erfolgsfaktor	Details	Ergebnis	Gründe für das Ergebnis	Weitere/ zukünftige Maßnahmen/ Kommentar	Selbst-/ Fremd- sicht
CARD	2	Institution, Kultur	Interinstitutionelle Zusammenarbeit in MRI-Gruppe (für den Fall der Bera- tung)	Stärkung der Performance der einzelnen Institutionen durch Zusammenarbeit zw. verschiedenen Institutio- nen der MRI	Höhere Glaubwürdigkeit der Empfehlungen der International Group	Personal und Management der beratenen MFI bekom- men bei Training mit CMDI die Ergebnisse von CARD durch <i>exposure visits</i> im Training selbst zu sehen		Selbst, Fremd
CARD	2	Institution, Kultur	Interinstitutionelle Zusammenarbeit in MRI-Gruppe (für den Fall des Trai- ningsinstituts)	Stärkung der Performance der einzelnen Institutionen durch Zusammenarbeit zw. verschiedenen Institutio- nen der MRI	Möglichkeit zum Rückgriff des CMDI auf die anderen Institutionen durch Pra- xisaufenthalte/ <i>exposure visits</i> und Dialog mit der Praxis	CMDI unterstützt einer- seits die anderen Institu- tionen mit Trainings für Kunden und Mitarbeiter, kann aber gleichzeitig zur Durchführung dieser Trai- nings in einer praxisnahen Form auf die anderen Ins- titutionen als Ressourcen für <i>field visits/ Praktiker</i> zurückgreifen		Selbst
CARD	1	Institution, Qualität	Umfassendes Dienstleistungs- angebot und Ab- teilung für For- schung, M&E durch interinstitutionelle Zusammenarbeit in der Gruppe	Angebot von Retail- Dienstleistungen durch CARD, plus Training, Beratung und Forschung. strategische Kombinati- on der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Institutionen der MRI , so Stärkung der Performance der einzelnen Institutio- nen, Rückgriff auf <i>support units</i> , Expertise der ande- ren MRIs	Interinstitutionelles Lernen & themenüber- greifende Ressourcen sowie höhere Qualität aller Dienstleistungen : z.B. Mitarbeiter in der Bera- tung lernen Neues, dass sie später in der CARD Bank oder CMDI einsetzen können („it's like a circular flow“), international Group greift auf Trainings von CMDI zurück	Wissensmanagement als zentrales Thema, dass auch bei der interinsti- tutionellen Kooperation strategisch angestrebt wird (neues Wissen der Be- ratungsmitarbeiter explizit als Plus für CARD selbst), Rückgriff auf professionel- les M&E (SPM), Research, Training etc. innerhalb der Organisation		Selbst

Anhang 5: Kopie der ausführlichen Excel-Tabelle über alle identifizierten Erfolgsfaktoren und Hindernisse

Fall	Rating	Schlüsselwort	Erfolgsfaktor	Details	Ergebnis	Gründe für das Ergebnis	Weitere/zukünftige Maßnahmen/Kommentar	Selbst-/Fremdsicht
CARD 1		Verankerung, Institution	Eigenes Trainingsinstitut: Training als eigenes Geschäftsfeld	Erleichterte Beratung durch die Möglichkeit auf das Trainingsinstitut zurückzugreifen	Gute Beratungsergebnisse	Gestärkte Beratung durch effiziente und professionelle Schulungsmaßnahmen		Selbst
CARD 3		Institution, Kultur	Internationale exposure bei interinstitutioneller Zusammenarbeit in MRI-Gruppe	Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Institutionen der MRI stärkt Performance der einzelnen Institutionen	Stärkung der Professionalität und Qualität der Trainings	Internationale exposure durch internationale Kunden; Nutzung des Trainings von Gebern für andere Institutionen		Fremd
CARD 2		Kultur, Management	Vernetzung durch Engagement	Vernetzung in den Philippinen und der Region durch Engagement von Dr. Alip und CARD-Mitarbeitern (Microfinance Council in den Philippinen beispielsweise, Arbeit von Dr. Alip in der Region)	Großes Netzwerk an befriedeten Organisationen und Personen	Hoher Bekanntheitsgrad der Arbeit der Institution, persönliche Vernetzung und Kontakte		Selbst
CARD 2		SBFIC	Hochprofessionelle Fachberatung zu spezifischen Fragestellungen (nicht Wissensvermittlung)	Beratung der SBFIC zu aktuellen und grundlegenden Beratungsfragen (erst Professionalisierung CARD Bank, nun SME Bank)	Nachhaltiges Wachstum und Stärke der CARD Bank durch Unterstützung in kritischem Schlüsselmoment	Sehr professionelle und spezialisierte Beratung zu aktuellen Bedürfnissen, große Einsatzbereitschaft der Berater; Erfüllen aller Vorgaben durch CARD	Stabile CARD Bank wichtig für Entwicklung von Beratung und Training	Selbst
CARD 1		Kultur	Offenheit für Beratung in der Institution, zielorientierte Nutzung von Consulting	Beratungsbedarf wird offen bestimmt und zielorientiert gedeckt, strategische Nutzung fremder Expertise um Mission möglichst schnell, gut und nachhaltig umzusetzen	Zügiges Überwinden von institutionseigenen Hindernissen und nachhaltige Professionalisierung	Offenheit für Wissen von außen, gezielte Suche nach bereits gesteteten Lösungen, zielorientierte Anpassung fremder Systeme		Selbst

Fall	Ra- ting	Schlüssel- wort	Erfolgsfaktor	Details	Ergebnis	Gründe für das Ergebnis	Weitere/ zukünftige Maßnahmen/ Kommentar	Selbst-/ Fremd- sicht
CARD	1	Kultur	Institution als Mittel zu einem konkreten Zweck (zur Erreichung der Mission)	Zielgruppe im Mittelpunkt der Aktivitäten: Intuition an sich kein Selbstzweck: Änderungen in der Intuition nicht als Verlust institutioneller Charakteristika, sondern als Zugewinn auf dem Weg der Umsetzung der Mission	Institution dient nicht anderen Zielen (Bereichierung, Profilierung). Institution bleibt Mittel	Konsequente Ausrichtung der Institution an den Bedürfnissen der Zielgruppe		Selbst
CARD	1	Kultur, Governance	Schrittweise Entwicklung der Institution unter laufender M&E	Schrittweise Entwicklung und Geschäftsbereiche, zielgerichtet auf aktuelle Notwendigkeiten, zukunftsgerichtete stetige Weiterentwicklung durch ständiges M&E; neue Geschäftsbereiche als unabhängige Profit Center	Starke Institution mit schrittweiser Weiterentwicklung, angepasste Prozesse, nachhaltiges Wachstum	Kultur des laufenden Evaluieren, sofortige Korrektur und Anpassung bei jedem Veränderungsschritt, dadurch geringeres Risiko für wenig nachhaltige Entwicklungen, M&E Routinen in SPM institutionalisiert, SPM über Teilnahme bei Imp-Act verbessert, professionelles und strategisches change management	Nutzen aller möglichen Ressourcen zur Verbesserung der Institution (z. B. auch PhD project von Dr. Alip, MBA projects von F. Sarmiento und D. Torres)	Selbst, Fremd

Fall	Ra- ting	Schlüssel- wort	Erfolgsfaktor	Details	Ergebnis	Gründe für das Ergebnis	Weitere/ zukünftige Maßnahmen/ Kommentar	Selbst-/ Fremd- sicht
CARD	2	Kultur	Einbindung fremder Expertise zur Weiterentwicklung in allen Gebieten	Einbindung von unabhängigen Spezialisten, Maßnahmen immer von höchstmöglicher Qualität (strategische Auswahl zu kopierenden Technologien, strenge Auswahl externer Experten) (z. B. SMP mit Mitgliedschaft Imp-Act, Weiterbildung bei Micro-Save Africa und Benutzen von SEEP(AIMS tools)	Kritisches Feedback zur Verbesserung der Institution gewünscht, externe Evaluierung auf eigene Initiative zur Organisationsentwicklung benutzt, externe Expertise zur Verbesserung aller Bereiche genutzt; z. B. auch das interne M&E selbst, wie an SPM-Entwicklung ersichtlich	Offenheit von CARD für Feedback, zielorientiertes Lernen: Mission verbietet „trial and error“ bei der Armutbekämpfung“, deshalb Zurückgreifen auf fremde Expertise/ bestehende Modelle. Wo möglich und zielführend, strategische Auswahl der Kooperationspartner	Beispiel: Wechsel von Grameen zu ASA, obwohl von den ehemaligen Kooperationspartnern kritisiert, jedoch für Entwicklung nachfrageorientierter Produkte als notwendig erachtet	Selbst
CARD	1	Kultur	Starke Vision und stringente Umsetzung in der täglichen Praxis	Vision prägt Weiterentwicklung der Institution, Prozesse und Produkte; beispielsweise CMDI; weitere Typen von Bildungsabschlüssen, Forschung durch Studenten, etc.	Starke, kundennahe Organisation	Zielorientierte Umsetzung der Vision, institutionelle Kultur der Kundenorientierung: Frage nach Feedback ist „selbstverständlich“ und institutionalisiert auf allen Ebenen und in allen Bereichen, tägliche Praxis einer „lernenden Organisation“	Gilt für Retail-Kunden ebenso wie für Beratungs- und Trainingskunden	Fremd

Fall	Ra- ting	Schlüssel- wort	Erfolgsfaktor	Details	Ergebnis	Gründe für das Ergebnis	Weitere/ zukünftige Maßnahmen/ Kommentar	Selbst-/ Fremd- sicht
CARD 1		Kultur	Gutes Personal mit starker Bindung zur Institution und großer Motivation	Bindung des Personals durch Familiengeschichte (Kinder von CARD-Kunden), Anreize (Kurse, <i>exposure trips</i> ), Förderung (Weiterbildung, inkl. an der Universität) und Vermittlung der Mission der Mission, u.a. durch eigene Ausbildung des Personals in der Organisation	Große Treue der Beschäftigten, unterdurchschnittliche Fluktuation; überdurchschnittliche Motivation, Verbundenheit mit Institution und Mission; junges Personal sowie hochprofessionelles Managementteam mit starker Vision	Sorgfältige Auswahl und laufende Förderung des gesamten Personals/ Investition in Personal (Trainings), Motivation (Studienreisen), Vermittlung der Mission, strategische Personalentwicklung, insbesondere auch bei mittlerem und hohem Management (zusätzliche akademische Abschlüsse für letztere)	Selbst	
CARD 1		Institution, Kultur	Explizite Kundenorientierung mit direktem Kundenkontakt	Persönliche Besuche aller Mitarbeiter, inklusive Management, bei Kunden und Personal unter ihrer Position, Einholen von Feedback einholen, direkte Klärung von Problemen	Treue der Institution zu Mission und Vision, schnelles Aufdecken und Korrektur von Problemen und Fehlentwicklungen	Institutionelle Verankerung der Kundenorientierung in täglichen Routinen und Zielvorgaben des Personals (z.B. X Besuche mit unterschiedlichen Typen von Kunden, Center Meetings, Personal)	Selbst	
CARD 2		Kultur	Strukturierte Feedbackroutinen und interinstitutionelle Absprache	Stark strukturierte Feedback- und Abstimmungsroutine zur Koordination unter den verschiedenen MRIs	Starke Einzelinstitutionen, gute Kooperation, guter Umgang mit Spannungen/ Differenzen zwischen unterschiedlichen Institutionen, <i>good governance</i>	Struktur und Transparenz, institutionalisiertes System der Entscheidungsfindung, Kultur der Offenheit für Innovationen, Kritik zu Verbesserung	Selbst	
CARD 3		Institution, Kultur	Unterstützung durch MRI Management	Unterstützung der unterschiedlichen Institutionen durch MRI Management	Loyalität zur Gruppe	Unterstützung und offene Verhandlung der gruppenweiten Strategie	Selbst	

Fall	Ra- ting	Schlüssel- wort	Erfolgsfaktor	Details	Ergebnis	Gründe für das Ergebnis	Weitere/ zukünftige Maßnahmen/ Kommentar	Selbst-/ Fremd- sicht
CARD	1	Kultur	Ausrichtung der Organisation als <i>learning organization</i>	Lernen und Wissensmanagement als zentrales Element nicht nur zur Förderung der Entwicklung der Retail-Kunden ( <i>credit with education</i> ), sondern auch gezielt unter Mitarbeitern und in der Kultur der Institution	M&E als Teil der Routinen der Organisation, Teil ihrer Regeln und Richtlinien	Stark strukturierte Prozesse zur Umsetzung der Feedbackroutinen, Auswertung der Ergebnisse und Verwendung der Ergebnisse zur laufenden Verbesserung; Ergänzung eigener Monitoring-Routinen durch externe Evaluierung (von CARD selbst in Auftrag gegeben)		Selbst
CARD	2	Kultur	Training als Motivation und Mittel der Institutionsentwicklung, „focus on developing people“	Weiterbildung der Mitarbeiter und des Managements als Anreiz und als Mittel zur Organisationsentwicklung, spezielles Stipendienprogramm	Motivierte Mitarbeiter mit stetig wachsender Übernahme von Verantwortung ermöglichen nachhaltiges Wachstum	Durch Motivation der Mitarbeiter und gesteigerte Kompetenzen Übertragung von mehr Verantwortung auf relativ niedrige Hierarchieebenen möglich, spezifische Ausbildung für benötigtes Personal ermöglicht Wachstum der Institution		Selbst

Fall	Ra- ting	Schlüssel- wort	Erfolgsfaktor	Details	Ergebnis	Gründe für das Ergebnis	Weitere/ zukünftige Maßnahmen/ Kommentar	Selbst-/ Fremd- sicht
CARD	1	Veranke- rung	Institutionelle Verankerung von Wissensvermitt- lung, „focus on developing people“	Wissensvermittlung nicht nur als <i>empowerment</i> der Kunden, sondern auch <i>empowerment</i> der anderen Marktteilnehmer; Wissens- vermittlung zentral für langfristige Entwicklung Erfüllung der Mission angesehen	Nachhaltige Entwicklung von Kunden und Markt, An- erkennung der Institution; zentrale Rolle des CMDI für die gesamte Gruppe wird klar	Beitrag zu gesunder Marktentwicklung auf Kunden- und Institutions- ebene, hohes Ansehen der Institution als <i>fair player</i> ; Weitergabe von Wissen über professionelle eigene Dienstleister (z.B. CMDI), Kooperation aus Position der Stärke: gute Marktpo- sition, v.a. in ländlichen Gebieten bringt Wettbe- werbsvorteile	Selbst	
CARD	2	Koopera- tion, SBFIC	Zugang zu Förder- mitteln für Inves- titionen/ <i>start-up</i> neuer Geschäftsbe- reiche	Durch gute Kontakte von Dr. Alip, z.B. Unterstützung für Bau des Schulungszen- trums des CMDIs	Langfristige Unterstü- tzung der MRI, wichtig für jüngere Institutionen der Gruppe (SBFIC z.B. Projekt CARD Bank, nun SME Bank)	Gute Kontakte zu Gebern, erfolgreiche Zusammen- arbeit, zielgerichteter Einsatz von Subventionen/ Grants zur Institutionsent- wicklung in deren früher Phase	Erfolgreiche Zusammenarbeit ermöglicht Netz- werk befreundeter Institutionen & Geber, das gepflegt wird	Selbst
CARD	3	Umfeld	Wachstum der Mi- krofinanzindustrie/ anderen Institu- tionen	Nachfrage nach Bera- tung und Training durch Wachstum von gesamer Industrie und eigener Institution	Wachstum von Training und Beratung	Wachsende Nachfrage innerhalb und außerhalb der Institution	Selbst	

Fall	Ra- ting	Schlüssel- wort	Erfolgsfaktor	Details	Ergebnis	Gründe für das Ergebnis	Weitere/ zukünftige Maßnahmen/ Kommentar	Selbst-/ Fremd- sicht
CARD	1	Governance	Starke Prozesssteuerung, in Kombination mit Feedbackroutinen (CARD 15)	Klare Vorgaben über Aufgaben und Verantwortlichkeiten, stark ausgeprägte Prozesssteuerung	Geordneter Ablauf des täglichen Geschäfts, zusätzliche Routinen für Problemmanagement	Detaillierte Anweisungen (Handbücher) und Prozesse in der Organisation (Feedbackmechanismen) ermöglichen die Steuerung einer Organisation dieser Größe, Reichweite und Diversität		Selbst
CARD	2	Verankerung	Entwicklung durch empowerment und Wissensvermittlung als Mission	Seit Gründungstagen der NGO Abzielen der Organisation auf empowerment, dazu seit Beginn der NGO-Arbeit Kurse, Armutsbekämpfung und Weiterentwicklung der Kunden im Mittelpunkt	Wissensvermittlung und Trainings als Grundbaustein der Arbeit der Organisation, entwicklungsorientierte Mission	Mission und Erkenntnis der Bedeutung von Wissensvermittlung für empowerment und Entwicklung, umfassender Ansatz zu Entwicklung (mehr als Finanzdienstleistungen)		Selbst
CARD	3	Governance, Umfeld	Erstklassige Position im Markt, Anerkennung der Offenheit von CARD durch andere	Starke Position wird als Imperativ für das Engagement für den Sektor gesehen "we would not be considered a global leader if we did not share our methodology"	Anerkennung und Respekt bei Marktpartnern und staatlichen Institutionen (z.B. Zentralbank) durch Offenheit, möglicher Einfluss auf die Sektorentwicklung	Engagement für den Sektor in den Philippinen, z.B. im Mikrofinanzrat, Weiterbildung von anderen Institutionen, Weitergabe eigener Methoden und Technologien; Nachfrageüberhang und exzellente Marktposition ermöglichen diese Strategie, zudem: Fokus auf Gebiete mit geringer Präsenz anderer MFIs		Selbst
CARD	3	Governance	Keine Politisierung/Instrumentalisierung	Organisation achtet auf Distanz zur Politik	Kein Missbrauch der Organisation durch die Politik	Absichtlich geringe Ver- bindung		Selbst

Fall	Ra- ting	Schlüssel- wort	Erfolgsfaktor	Details	Ergebnis	Gründe für das Ergebnis	Weitere/ zukünftige Maßnahmen/ Kommentar	Selbst-/ Fremd- sicht
CARD	2	Kultur	Ergebnisorientiertes Arbeiten	Organisation setzt nicht auf Kommunikation ihrer Taten/ Werbung, sondern möchte die „Taten sprechen lassen“	Fokus auf laufende Verbesserungen der Dienstleistungen	Dienstleistungen selbst müssen den Kunden überzeugen, nicht die Werbung		Selbst
CARD	2	Management	Respektierte Führungspersönlichkeit mit Vision	Entscheidungen werden nach Feedbackprozess vom Managing Director getroffen	Klare, zukunftsorientierte und strategische Entscheidungen	Visionärer, allseits respektierter Managing Director		Selbst
CARD	2	Qualität	Schnelle Dokumentation und Weitergabe von Wissen	Laufende Dokumentation der Prozesse, Aufnahme von Erneuerungen in die Trainings	Aktualität des vermittelten Wissens	Beachtung der „Halbwertszeit“ von Wissen, Nutzung des Enthusiasmus, der mit Erneuerungen einhergeht	Link von Weiterbildung und Training zu den anderen MRI dazu notwendig	Selbst
CARD	1	Management	Bewusstsein um <i>key person risk</i>	Gezielte Weiterbildung des mittleren und hohen Managements (incl. MA, MBA, PhD)	Vision der Unabhängigkeit von Einzelpersonen wird klar kommuniziert, gestärktes Management	Stipendienprogramme und gezielte Personalentwicklung für Management, klare Forderung nach Weiterbildung		Selbst
CARD	2	Verankerung	Training als Teil des regulären Budgets und der Aktivitäten	Training per se Teil der Aktivitäten der anderen MRI-Institutionen	Starke Verankerung von Weiterbildung in Institution	Budget für Training von Kunden und Mitarbeitern notwendigerweise enthalten		Selbst
CARD	2	Verankerung	Institutionelle Praktik des Zuhörens	Auf allen Managementebenen, regelmäßige Kundengespräche, Fokusgruppen, Filialbesuche aller Mitarbeiter nach Zielvorgaben	Verbundenheit der gesamten Institution ist mit der Realität der Kunden, keine Lösung des Managements von der Basis, schnelle Lösung dringender Konflikte an der Basis (bei Besuchen des Managements)	Forderung nach direktem Kontakt und Gesprächen mit anderen Hierarchieebenen und Kunden in Zielvorgaben unterschiedlicher Stellen		Selbst

Anhang 5: Kopie der ausführlichen Excel-Tabelle über alle identifizierten Erfolgsfaktoren und Hindernisse

Fall	Rating	Schlüsselwort	Erfolgsfaktor	Details	Ergebnis	Gründe für das Ergebnis	Weitere/zukünftige Maßnahmen/Kommentar	Selbst-/Fremdsicht
CARD	2	Management, Verankerung	Gemeinsames Führungspersonal für Retail & Wissensvermittlung, strukturierte Kommunikation	Institutionelle Verbindung unterschiedlicher Aktivitäten/ Geschäftsbereiche durch verschiedene Management-Komitees	Entscheidungsfindung für strategische Entwicklung aller Institutionen, strategische Kombination ihrer Dienstleistungen & Bedürfnisse	Stark strukturierte Entscheidungsfindungsroutinen und -meetings (ManCom, ExeCom meetings), halbjährliche Planungsworkshops		Selbst
FEPC MAC	3	Kooperation, SBFC	Deutsche Entwicklungszusammenarbeit zum Aufbau des peruanischen Sparkassenwesens	Langfristige Weiterentwicklung und Unterstützung von Aus- und Weiterbildung und Beratung des peruanischen Sparkassenwesens durch deutsche Entwicklungszusammenarbeit	Starke Strukturen, angepasstes Sparkassengesetz, weiterhin Ausbildung von Führungskräften in Deutschland, starke Sparkassen, jedoch kein starker Verband und kein Schulungszentrum mehr	Schwierig, da wenig Gesprächspartner mit dieser weit zurückliegenden Erfahrung		Selbst, Fremd
FEPC MAC	2	Umfeld	Verlässlicher gesetzlicher Rahmen und aktive Supervision	Anerkanntes Sparkassengesetz, verlässlicher gesetzlicher Rahmen sowie aktive Supervision der Finanzaufsicht	Planungssicherheit für den Verband; Finanzaufsicht erwirkte die Zahlung rückständiger Mitgliedsbeiträge durch Sparkassen	Durch das Zurückhalten von Bewilligungen durch die SBS		Fremd
FEPC MAC	2	Management	Derzeit positive Besetzung des Verwaltungsratsvorsitzenden	Hohe Glaubwürdigkeit des Verwaltungsratsvorsitzenden im Amt als katholischer Priester: unpolitisch, schlichtend, unparteiisch seiner eigenen CMAC gegenüber	Vermehrtes Agieren des Verband zu Sachthemen, erneute Wahrnehmung als Gesprächspartner, erste Erfolge auf der politischen Bühne mit der Gesetzesänderung	Wertschätzung katholischer Priester in Peru, schlichtende unpolitische Art des Vorsitzenden		Selbst, Fremd

Fall	Ra- ting	Schlüssel- wort	Erfolgsfaktor	Details	Ergebnis	Gründe für das Ergebnis	Weitere/ zukünftige Maßnahmen/ Kommentar	Selbst-/ Fremd- sicht
FNCS	1	Kooperati- on, SBFC	Wichtige Unter- stützung durch Entwicklungszu- sammenarbeit	Verbandsgründung wie auch Umstrukturierung der Mitgliedsinstitutionen stark unterstützt durch TZ Solidarias und FZ, inklusive Sparkas- senstiftung	Verbandsgründung und beachtliche Zahl an Au- torisierungen der Cajas Solidarias	Keine derartigen Ergeb- nisse ohne Unterstützung durch das zuvor meist rein informelle Management der Cajas Solidarias	Weitere staatli- che Programme zu Unterstüt- zung der Cajas Solidarias in Gegenwart und Zukunft	Selbst, Fremd
FNCS	1	Kultur	Klare Mission und Vision	Einsatz für marginale, ländliche Finanzinterme- diäre und ihre Kunden im Mittelpunkt des Agierens des Verbandsmanagements	Eine der aktivsten Verbän- de, insbesondere hinsicht- lich der Autorisierungen der Cajas Solidarias	Unermüdlicher Einsatz für Belange der Mitglieder	Bei Beachtung ihrer Position im Markt „der Einägige unter den Blinden“	Selbst, Fremd
FNCS	1	Manage- ment	Sehr engagiertes Führungspersonal	Einsatz für Legalität und Lobbying für Mitglieds- institutionen, ehrliches Management, ohne Selbst- bereicherung	Größte Zahl an autorisier- ten Finanzinstitutionen pro Verband, vergleichs- weise niedrigere, Anerken- nung des Managements	Großer Einsatz mit deutlich sozialer Mission, relativ freie Hand durch anderwei- tig beschäftigten Verwal- tungsratsvorsitzenden		Fremd
FNCS	2	Governance	Geringe Politisie- rung des Verban- des	Verwaltungsratsvorsitzen- der wenig Zeit für Enga- gement	Freie Hand für das Ma- nagement	Anderer Aktivitäten des Verwaltungsratsvorsit- zenden	Vorsorge gegen eine zukünftige Politisierung wäre wichtig	Selbst, Fremd
FNCS	2	Kultur	Klares Ziel	Legalität und Autorisie- rung als klares Ziel des Verbandes	Größte Zahl an autorisier- ten Finanzinstitutionen pro Verband	Intensive Arbeit mit den Cajas Solidarias, Überzeu- gung von der Relevanz der Autorisierung für lang- fristigen institutionellen Erfolg	Derzeit gerin- gere Intensität dieser Arbeit durch aberma- lige Gesetzes- änderung von 2009	Selbst, Fremd

Fall	Ra- ting	Schlüssel- wort	Erfolgsfaktor	Details	Ergebnis	Gründe für das Ergebnis	Weitere/ zukünftige Maßnahmen/ Kommentar	Selbst-/ Fremd- sicht
FNCS	2	Institution	Hohes Zusammen- gehörigkeitsgefühl Verband von „Brü- derinstitutionen“	Verband von gleichen In- stitutionen mit identischer Herkunft	Schaffen von Zusam- mengehörigkeitsgefühl, dadurch erleichterte Kommunikation und Arbeit im Verband, wirkt stabili- sierend	Abgrenzung der Cajas Soli- darias gegenüber anderen Finanzintermediären durch ihre ländliche Herkunft und die Entstehung aus einem staatlichen Entwick- lungsprogramm	U.a. durch Un- stimmigkeiten mit staatlichen Gründungsinsti- tution der Cajas zur Anfangszeit des Verbandes nur ein Teil der Cajas Solidarias im Verband	Selbst, Fremd
TYM	2	Kultur	Große Erfahrung in der Ausbildung von Mitarbeiter/in- nen (und Kunden/ innen)	Seit Beginn Fokus auf praxisorientierte Ausbil- dung der Mitarbeiter; jede Position muss gewisse Kurse absolvieren; Anwen- dung in der Praxis wird nachgehalten	„Mitarbeiter-Ausbildung“ von TYM genießt intern und extern hohes Anse- hen, z.B. bei anderen MFIs/ MF-Projekten	Mitarbeiter-Schulungen genießen Priorität in TYM und sind im MF-Sektor bekannt		Selbst, Fremd
TYM	3	Institution	TYM als Tochterunter- nehmen der Frau- union	Im Training von Spezi- althemen (bspw. Gender, HIV, Kommunikation) kann TYM auf die Expertise der Frauenunion zurück greifen; andererseits kann TYM seine MF-Erfahrungen an andere MF-Projekte der Frauenunion zurück spiegeln	Abdeckung einer breiten Palette von Themen im Training von Kunden/innen und Mitarbeiter/innen; Steigerung der Professo- nalität bei MF-Projekten der Frauenunion dank TYM-Erfahrungen	Bedingt durch Einbindung von TYM in die Frauen- union (Mutter-Tochter- Beziehung)		Selbst

Fall	Ra- ting	Schlüssel- wort	Erfolgsfaktor	Details	Ergebnis	Gründe für das Ergebnis	Weitere/ zukünftige Maßnahmen/ Kommentar	Selbst-/ Fremd- sicht
TYM	3	Institution	Stabile Kundenbasis im Retail-Geschäft als Grundlage für Entwicklung weiterer Geschäftszweige	MF-Sektor wird von der staatlichen VBSP dominiert, Vergabe von subventionierten Krediten machen über 90% des Marktvolumens aus, dennoch starkes Wachstum von TYM in den letzten Jahren	Wirtschaftlicher Erfolg von TYM, einzige lizenzierte MFI in Vietnam, kennt den Markt seit 1992	Besetzung einer Nische durch nachfrageorientierte Produkte und effiziente Abläufe; zusätzlich Trainings für Frauen, führen zu <i>empowerment</i> ; hohe Loyalität der Kundinnen		Selbst, Fremd
TYM	1	Verankerung	Positive Wirkung der sozialen Mission auf potenziellen Wissenstransfer	Weitergabe von Erfahrungen und Wissen kein Hindernis für TYM, noch kaum Konkurrenz; Angebote an Wissenstransfer unzureichend, TYM fühlt sich als erfahrenste MFI für Sektorentwicklung verantwortlich	Starke Nachfrage nach Wissen im MF-Sektor, gegenwärtig nur unzureichend bedient, kann von TYM zumindest teilweise bedient werden	An finanzieller Nachhaltigkeit orientierte MF in Vietnam noch relativ neu, Markt wird von subventionierten nicht finanziell nachhaltigen Programmen der VBSP dominiert		Selbst
TYM	1	Kooperation, SBFC	Unterstützung durch Geber, insb. Sparkassenstiftung und CARD	Starker positiver Einfluss der Kooperationspartner auf die Entwicklung von TYM; die Unterstützung im Bereich Wissenstransfer zu Dritten noch am Anfang; CARD als Vorbild	Erschließung eines neuen Geschäftsfeldes für TYM mithilfe von Kooperationspartnern möglich: Training und Beratung von anderen MFI, dadurch Orientierung an CARD	Anstoß des Wissenstransfer-Prozesses auf Dritte durch Regionalvorhaben, somit Hilfe für TYM bei Einrichtung des Trainingszentrums	Einrichtung des Trainingszentrums unterstützt durch ADB	Selbst
TYM	1	Institution, Umfeld	Reputation, TYM als legitimer Vertreter des Sektors	Durch wirtschaftlichen Erfolg und soziale Bedeutung der Arbeit hohes Ansehen für TYM, insb. im MF-Sektor	Wahrnehmung von TYM als Vorbild bei anderen MFI, v.a. Wunsch nach Profitieren von Erfahrungen im Lizenzierungsprozess	Ausnahmestellung von TYM im MF-Sektor Vietnams, Bewusstsein dafür vorhanden, eigener Wunsch nach Unterstützung des Sektors		Selbst, Fremd

Anhang 5: Kopie der ausführlichen Excel-Tabelle über alle identifizierten Erfolgsfaktoren und Hindernisse

Fall	Ra- ting	Schlüssel- wort	Erfolgsfaktor	Details	Ergebnis	Gründe für das Ergebnis	Weitere/ zukünftige Maßnahmen/ Kommentar	Selbst-/ Fremd- sicht
TYM	2	Kultur	Engagierte Mitarbeiter-schaft	Geringe Fluktuation, bei Mitarbeitern Gefühl der Verpflichtung gegenüber Zielen von TYM, Wissen wird gern an Kundinnen weitergegeben	Durch Anwendung des Gelernten (und Einsatz von MF-Produkten) Verbesserung der Lebenssituation von Kundinnen		Eigener Wunsch nach Teilhabe anderer MFIs am Wissen von TYM	Selbst
TYM	2	Management	Angesehene Führungskräfte mit einer Vision für TYM	Angesehene Führungsteam, Wunsch nach Weiterentwicklung zum Wissensvermittler	Gegenwärtig eher eine Voraussetzung als ein Erfolgsfaktor	Im Sektor noch nicht als Wissensvermittler wahrgenommen, bislang intern keine ausreichenden Kapazitäten		Selbst

## Hindernisse

Fall	Ra- tting	Schlüssel- wort	Hindernis	Details	Ergebnis	Gründe für das Ergebnis	Vorgesehene Maßnahmen	Selbst-/ Fremd- sicht
ABTC 2	Management	Weder Marketing-Manager noch Konzept vorhanden	Bislang Position eines Marketing-Managers nicht vorgesehen, kein Vermarktungskonzept; ABTC als Institution nicht beworben, bislang lediglich Direktansprache von Banken	Abhängigkeit vom Bankensegment, Durchdringung des KMU-Segments nicht zufriedenstellend	Fokussierung auf Banken als Kernmarkt, vergleichbare Kontakte wie im Bankensegment fehlen, Segment muss beworben werden	Marketing Manager wird in 2011 eingestellt	Selbst	
ABTC 1	Management	Abhängigkeit von der Person Javanshir Abdullayev	Starke Einbindung von Herrn Abdullayev in operative Beratungstätigkeit, hohe Arbeitsbelastung, kaum Zeit für die Weiterentwicklung des ABTC	Bislang keine negativen Konsequenzen; Maßnahmen zur Entlastung von Herrn Abdullayev im operativen Geschäft wichtig, aber nicht in Planung		Entlastung durch Einstellung eines Marketing Managers	Selbst, Fremd	
ABTC 2	Umfeld	Nötige Anpassung des Angebots zur Adressierung der Nachfrage	Entwicklung weiterer Serviceangebote (Zertifikatskurse, Coaching von Führungskräften etc.) zur Adressierung und Stimulierung der Nachfrage; künftig geringere Nachfrage nach bestehenden Kursen	Trotz weiterer Nachfrage nach gegenwärtigen ABTC-Kursen, ist Großteil der Bankmitarbeiter geschult	Training des Banksektors seit 10 Jahren, Marktsättigung in einzelnen Bereichen erkennbar	Laut strategischem Plan 2011-2013 Ausweitung des Leistungsangebotes auf den gesamten Finanzsektor	Fremd	
ABTC 3	Kooperation	Fehlende Vernetzung mit Universitäten	Nicht ausreichend mit aserbaidschamischen Universitäten vernetzt	Bislang keine negativen Konsequenzen, allerdings derartige Kooperation hilfreich beim Aufbau neuer Geschäftsideen (z.B. MBA im Bankwesen)			Fremd	

Anhang 5: Kopie der ausführlichen Excel-Tabelle über alle identifizierten Erfolgsfaktoren und Hindernisse

Fall	Rating	Schlüsselwort	Hindernis	Details	Ergebnis	Gründe für das Ergebnis	Vorgesehene Maßnahmen	Selbst-/Fremdsicht
ABTC	2	Umfeld	Verschärfung des Wettbewerbs in Nicht-Kernmärkten (bspw. KMU)	Bedrohung der angestrebten Diversifizierung der Zielgruppen durch zunehmenden Wettbewerb	Bislang keine Wahrnehmung von ABTC als Dienstleister für KMU, Verschlechterung durch Zunahme des Wettbewerbs	Bislang starke Fokussierung auf den Bankenmarkt; kaum Kapazitäten zur intensiveren Betreuung anderer Kundengruppen		Selbst
ABTC	2	Kooperation	Fehlende Kooperation mit internationalen Finanzinstitutionen	Ungenügende Kontakte zu internationalen Finanzinstitutionen und Trainingszentren; wichtig für Erhaltung des hohen Qualitätsstandards in der Zukunft	Bislang keine negativen Konsequenzen, internationale Vernetzung des ABTC von Banken erwartet; Übertragung internationaler 'good practice' nach Aserbajdschan			Fremd
AWS	Für die Studie	Kultur	Kaum Einblick in interne Prozesse möglich	Kaum Einblick in Details interner Prozesse jenseits der präsentierten Version	Keine Information über Herausforderungen	Teilweise fehlende Offenheit		Fremd
AWS	3	Institution	Kein separates Institut trotz großem Wachstumsbedarf	AWS nicht als separates Trainingsinstitut, wohl von PI selbst zu groß konzipiert („besser als in Deutschland“)	Komplizierte Organisationsstruktur; viele Kooperationspartner und weiteren Wachstums von außen nicht feststellbar	Interne Entscheidungen		Fremd
AWS	3	Umfeld	Größe des Beratungsbedarfs	Große Institution, viele Mitarbeiter und großer Weiterbildungsbedarf nach Transformation	Notwendigkeit weiteren Wachstums von AWS	Relevanz neuer Kenntnisse durch Transformation		Selbst

Fall	Ra- tting	Schlüssel- wort	Hindernis	Details	Ergebnis	Gründe für das Ergebnis	Vorgesehene Maßnahmen	Selbst-/ Fremd- sicht
CARD 3		Governance	Koordination unter den einzelnen Institutionen	Koordination der einzelnen Institutionen komplex; aufwendige Steuerung vieler miteinander verbundener Prozesse	Standardisierte und regelmäßige Abstimmung und Standardisierung von Abläufen notwendig	Gute Ergebnisse durch regelmäßige und stark strukturierte Feedback-Mechanismen (neue Termine Anfang des Jahres, semesterweise auch MRI-weite Treffen)	Weiterführung und -entwicklung interinstitutioneller Koordination und Kooperation	Selbst
CARD 3		Umfeld	Kapazitätsprobleme	Zu wenig Kapazitäten bei spezialisierten Mitarbeitern (trainer, facilitators, Autoren für Trainingsmodule), zu wenig Orte für exposure visits	Mehr spezialisiertes Personal und geeignete Orte	Schwierigkeiten bei Mitarbeiterauswahl und bei Suche nach passenden Örtlichkeiten (Vermittlung spezifischer Erfahrung, geographische Lage, etc.)		Selbst
CARD 2		Management	Relevanz der Führungspersönlichkeit	Probleme zur Entscheidungsfindung bei Tod der Führungspersönlichkeit	Minimierung des Risikos durch gezielte Weiterbildung und empowerment des hohen Managements, Schärfung des Risikobewusstseins	Strategische Maßnahmen zur Heranbildung weiterer Führungspersonen innerhalb der Organisation	Weiterführung der Stipendien und Studienprogramme des hohen Managements	Selbst, Fremd
CARD 3		Qualität	Keine professionelle Dokumentation	Fehlen von professionellen Layouts bei Werbung und Pressemeldungen, kein Herausgeber	Wissensvermittlung teilweise unprofessionell, sehr practice-led	Praxisorientierung der Organisation, meist nur Zusammenarbeit mit intern weitergebildetem Personal	Einstellen von neuem spezialisierten Personal	Selbst
CARD 2		Qualität	Keine professionellen Berater	Durchführung der Beratung von practitioners von CARD	Praxisnahe Beratung, z.T. jedoch ohne Kompetenzen für professionellen Wissenstransfer	Fehlende Weiterbildung der CARD-Mitarbeiter für Tätigkeit in International Group	ToT für Berater	Selbst

Anhang 5: Kopie der ausführlichen Excel-Tabelle über alle identifizierten Erfolgsfaktoren und Hindernisse

Fall	Ra- ting	Schlüssel- wort	Hindernis	Details	Ergebnis	Gründe für das Ergebnis	Vorgesehene Maßnahmen	Selbst-/ Fremd- sicht
FEPC MAC	3	Kooperati- on, SBFIC	Mehrfache Verlegung des Schulungszen- trums	Zu viele Entscheidungen der deutschen Partner über mehrfachen Umzug des Schulungszentrums, am Ende gar kein eigenes Gebäude mehr	Verlust des Schulungszen- trums	Schwierig, da kaum noch Personen mit dieser weit zurückliegenden Erfah- rung		Fremd
FEPC MAC	2	Kooperati- on, SBFIC	Schwierigkeiten in der Projekt-End- phase	In der Endphase perso- nelle Dissonanz zwischen deutschen Beratern (frü- here Verbandsleitung), Auftraggebern und perua- nischen Akteuren	Schwacher und eher po- litisierter Verband in den Jahren nach Ende der Kooperation	Evtl. keine Vorbereitung des Verbandes auf sei- ne weitere Aufgabe in Endphase, unzureichend vorbereitete Übergabe?	Versuche von Verwaltungsrat und Manage- ment Verband wieder besser aufzustellen und für CMAC relevante Dienstleistun- gen anzubieten	Fremd
FEPC MAC	2	Umfeld	Steigender Wett- bewerb unter den CMACs seit 2000	Neben gemeinsamen Interessen nun auch starke Interessenskonflikte der Mitgliedsinstitutionen	Stark erschwerte Zusam- menarbeit im Verband	CMACs eher Konkurrenten als „Brüder“		Selbst, Fremd
FEPC MAC	3	Umfeld	Heterogenität der CMACs	Größenunterschiede und unterschiedlicher Entwick- lungsstand der verschie- denen CMACs, dadurch Angebot für allseits pas- sende Dienstleistungen schwer möglich	Stark erschwerte Zusam- menarbeit im Verband	Themen meist nur für Un- tergruppen von CMACs von Interesse, unterschiedliche Arbeitsgeschwindigkeit		Selbst, Fremd
FEPC MAC	3	Umfeld, Institution	Fehlende Projekt- mittel	Entwicklung neuer Verbands-Projekte durch fehlende Mittel erschwert	Fehlende Dynamik	Fehlende Finanzmittel vom Management als Grund für Stagnation angegeben		Selbst

Fall	Ra- tting	Schlüssel- wort	Hindernis	Details	Ergebnis	Gründe für das Ergebnis	Vorgesehene Maßnahmen	Selbst-/ Fremd- sicht
FEPC MAC	1	Governance	Gefahr der Stagnation durch Hauptversammlung als zentrales Entscheidungsorgan	Schwierige Governance durch Hauptversammlung als entscheidendes Gremium (= eher politisches Gremium): kaum Verständnis der Politiker für Vision des Verbandes und die Zukunft des Sparkassensektors; Fokus auf die eigene CMAC	Unzufriedenheit der Sparkassen mit dem Verband, jedoch keine eigene Initiative zur Veränderung	Governance-System wird vom Verbandsmanagement als Hindernis bezeichnet	Trotz klarer Relevanz zurückhaltende und kritische Betrachtung jeglicher Änderung	Selbst, Fremd
FEPC MAC	1	Governance, Management	Gefahr der Instrumentalisierung des Verbandes	Verwaltungsratsvorsitzender von meist politischen Verwaltungsratsmitgliedern rekrutiert	Politisierung des Verbandes in der Vergangenheit	Verwaltungsratsvorsitzender mit eher politischer Agenda	Derzeitiger Verwaltungsratsvorsitzender anerkannt, Vorsorge für die Zukunft	Fremd
FEPC MAC	2	Kultur	Fehlende Dynamik	Zuviel Stagnation im Verband, deutlich dynamischere Entwicklung seiner Mitglieder	Entwicklung eigener Dienstleistungen (Beratung und Training) durch Mitglieder, Nachfrage beim Verband wird eingestellt	Enttäuschung über unangepasstes Dienstleistungsangebot, Kritik an langsamem Projektverlauf	Versuch des Verbandes, zur Zusammenarbeit mit Untertgruppen an CMACs	Selbst, Fremd
FEPC MAC	1	Qualität	Fehlende Qualität und Kundenorientierung, v.a. in der Vergangenheit	Erschwerte Zusammenarbeit mit den Sparkassen in der Gegenwart durch Performance des Verbandes der Vergangenheit	Abwendung der Sparkassen vom Verband bereits erfolgt, Vertrauensverlust	Sehr positive Zusammenarbeit während Präsenz der deutschen Berater vor Ort, nachfolgend aber Schließung des Schulungszentrums und keine angepassten Beratungsaufgebote für alle CMACs	Versuch des Verbandes, zur Zusammenarbeit mit Untertgruppen an CMACs	Selbst, Fremd

Anhang 5: Kopie der ausführlichen Excel-Tabelle über alle identifizierten Erfolgsfaktoren und Hindernisse

Fall	Ra- ting	Schlüssel- wort	Hindernis	Details	Ergebnis	Gründe für das Ergebnis	Vorgesehene Maßnahmen	Selbst-/ Fremd- sicht
FEPC MAC	2	Qualität, Kultur	Unzureichende Infor- mationspolitik	Distanz des Verbandes zu seinen Mitgliedern und unzureichende Informati- onspolitik	CMACs fühlen sich nicht ausreichend informiert	Arbeitsweise des Verban- des, fehlende Kundenori- entierung	Hilfe durch Be- nennung eines Kooperations- Verantwort- lichen in den CMACs	Fremd
FEPC MAC	3	Kultur	Zusammenarbeit mit Untergruppen	Reaktion des Verbandes auf Heterogenität der Sparkassen (Fokus auf Arbeit mit mittleren Spar- kassen)	Mögliches neues Hinder- nis für Integration für die Zusammenarbeit mit allen CMACs	Kein strategisches Projekt zum Vereinen aller CMACs in Sicht		Fremd
FEPC MAC	3	Umfeld	Garantiertes Einkom- men	Bedeutung der Planungs- sicherheit durch garantier- tes Einkommen, aber auch fehlender Anreiz für mehr Serviceorientierung und Dynamik	Finanzaufsicht erwirkte Zahlung rückständiger Mitgliedsbeiträge durch Sparkassen	Durch Zurückhaltung bei Bewilligungen durch die SBS		Fremd
FNCS 1	1	Umfeld	Erschwerte Entwick- lung durch Änderun- gen im gesetzlichen Rahmen	Kapazitäten der Institution gebunden durch Änderun- gen bei Gesetzen und der Umsetzungsrichtlinien ca. alle 2 Jahre seit Einfüh- rung der LACP	Laufende Umstrukturie- rungen notwendig, wie derzeit die Schließung der Supervisionskomitees	Politisierter Mikrofinanz- sektor teilweise als Grund für komplexe gesetzliche Lage	Anpassung an alle geltenden Regeln und Lobbying für sinnvolle Ände- rungen	Selbst, Fremd
FNCS 2	2	Umfeld	Erschwerte Entwick- lung kundenorien- tierter Dienstleistun- gen durch problema- tischen gesetzlichen Rahmen	Kapazitäten der Institution gebunden durch beinahe zwei Jahre andauernde Änderungen bei Gesetzen und der Umsetzungsricht- linien seit Einführung der LACP	Laufende Anpassung von Trainingsmaßnahmen und Beratung notwendig, Information über normati- ve Änderungen und bean- sprucht Kapazitäten	Änderungen des gesetzli- chen Rahmens	Anpassung an alle geltenden Regeln und Lobbying für möglichst sinnvolle Ände- rungen	Selbst, Fremd

Fall	Ra- ting	Schlüssel- wort	Hindernis	Details	Ergebnis	Gründe für das Ergebnis	Vorgesehene Maßnahmen	Selbst-/ Fremd- sicht
FNCS	2	Kultur	Fehlende Kundenorientierung	Feedback der Mitgliedsinstitutionen nicht ernst genommen, lediglich Kenntnisnahme, Beratungs- und Trainingsbedürfnisse häufig nicht bedient/anders als erwünscht	Unzufriedene Mitgliedsinstitutionen, mögliche Austritte ab 2011	Probleme ab 2011 durch Aufhebung der Verbandspflicht	Restrukturierung des Verbandes, Umfragen zu Trainingsbedürfnissen stattgefunden	Selbst, Fremd
FNCS	1	Kultur	Fehlende Struktur in Beratung und Training	Fehlende strategische Planung und Modularisierung von Beratung und Training, Angebote eher auf Nachfrage	Unzufriedene Mitgliedsinstitutionen, mögliche Austritte ab 2011	Probleme ab 2011 durch Aufhebung der Verbandspflicht	Restrukturierung des Verbandes	Fremd
FNCS	1	Qualität	Mangelhafte Qualität von Beratung und Training	Zum Teil inkohärente Tipps in der Beratung, bei Trainings zu häufige Kurswiederholungen, teilweise unzureichend vorbereitete Trainer	Unzufriedene Mitgliedsinstitutionen, mögliche Austritte ab 2011	Probleme ab 2011 durch Aufhebung der Verbandspflicht	Restrukturierung des Verbandes	Selbst, Fremd
FNCS	2	Kultur	Fehlende M&E-Routinen	Fehlen von Qualitätssicherung und M&E-Routinen bei Beratungs- und Weiterbildungsaktivitäten	Unzufriedene Mitgliedsinstitutionen, mögliche Austritte ab 2011	Probleme ab 2011 durch Aufhebung der Verbandspflicht	Erste Umfrage zu Trainingsbedürfnissen wurde durchgeführt	Selbst, Fremd
TYM	2	Qualität	Mangel an qualifizierten Trainern	Viele themenzentrierte ToT-Kurse von Gebern methodisches Wissen nur am Rande vermittelt	Keine fundiert ausgebildeten Trainer (=essentiell für ein Trainingszentrum!), gegenwärtig zwei Mitarbeiter in einem fundierten ToT-Programm		Ausbildung von vorhandenen Trainern in einem Methoden-ToT	Fremd

Anhang 5: Kopie der ausführlichen Excel-Tabelle über alle identifizierten Erfolgsfaktoren und Hindernisse

Fall	Ra- ting	Schlüssel- wort	Hindernis	Details	Ergebnis	Gründe für das Ergebnis	Vorgesehene Maßnahmen	Selbst-/ Fremd- sicht
TYM	1	Umfeld	Positionierung von TYM in einem stark verzerrten Markt für MF	Vergabe subventionierter MF-Kredite von VBSP über Frauenunion und Bankenverband, damit Konkurrenz zu finanziell nachhaltigen Angeboten von TYM; Ambivalenz der Frauenunion, da Provisionen für die Vergabe von VBSP-Krediten	Reputationsverlust von TYM möglich, negative Konsequenzen für an finanzieller Nachhaltigkeit orientierte MF-Angebote und für Angebot an entsprechendem Wissenstransfer	Noch geringe Präsenz von MF in Vietnam, Dominanz von subventionierten, nicht finanziell nachhaltigen Programmen der VBSP im Markt	Risiko durch diese Dominanz, auch für das Retail-Geschäft von TYM	Fremd
TYM	2	Qualität	Mangel an qualifizierten Beratern	Beratung von anderen MFIs durch TYM noch nicht als Geschäftsfeld wahrgenommen, nur Reaktion auf die Nachfrage von MFIs, noch kein Aufbau wirklicher Beratungskapazitäten	Beratung durch abgestellte Fachleute, teilweise keine echte Beratungskompetenz, Kapazitäten des Führungspersonal durch Beratung beansprucht		Schulung der ausgewählter und qualifizierter Fachleute in der Beratungs-kompetenz	Fremd
TYM	1	Verankerung	Rolle als Wissensmanager für Dritte bislang nicht institutionell verankert	Ziel, Wissensmanager für den MF-Sektor zu werden besteht. Noch keine institutionelle Verankerung dieser Absicht, noch keine Ressourcen und Kapazitäten	Noch starke Inanspruchnahme durch Beschäftigung mit eigenem Wachstum, geplantes Trainingszentrum zu nächst zur Deckung des internen Trainingsbedarfs	Verlust des Fokus durch schnelles Wachstum und Konzentration auf Aktivitäten ohne Bezug zum Kerngeschäft		Fremd

## Impressum

**Herausgegeben von**  
Sparkassenstiftung für  
internationale Kooperation  
Simrockstraße 4  
53113 Bonn

Tel.: +49 228.97 03-0  
Fax: +49 228.97 03-630  
[www.sbfic.de](http://www.sbfic.de)

### **Verantwortlich**

Dr. Christiane Ströh de Martínez  
Email: [christiane.stroeh@gmx.de](mailto:christiane.stroeh@gmx.de)  
Lutz Grashof  
Email: [lutz.grashof@web.de](mailto:lutz.grashof@web.de)

Nicole Brand  
Email: [nicole.brand@sparkassenstiftung.de](mailto:nicole.brand@sparkassenstiftung.de)

