

**Gestaltungsmöglichkeiten der Zusammenarbeit
zwischen Banken und Mikrofinanzinstitutionen und
ihre Auswirkungen auf die Kundenerreichung im
Mikrofinanzmarktsegment**

Masterarbeit in Banking & Finance

Institut für Banking & Finance

Universität Zürich

Prof. Dr. Urs Birchler

Dr. Annette Krauss

Alkan Güzel

29.11.2013



Executive Summary

Seit den späten 1990er Jahren wird beobachtet, wie Banken ihre Aufmerksamkeit vermehrt auf die Mikrofinanz-Branche richten (Westley 2006). Im Zentrum dieser Arbeit steht es, die Gestaltungsmöglichkeiten der Zusammenarbeit zwischen Banken und Mikrofinanzinstitutionen (MFI) zu untersuchen, und Aussagen zu den Häufigkeiten dieser in der Praxis und ihre Auswirkungen auf die Kundenerreichung zu formulieren.

Nach Isern und Porteous (2005) existieren sechs Arten für das Downscaling, wobei Downscaling das Unternehmen der Banken in der Mikrofinanz-Branche bezeichnet:

Table A

Direktes Downscaling	Indirektes Downscaling
Interne Mikrofinanz-Einheit	Bereitstellung von Infrastruktur und Systemen
Spezialisierte Finanzinstitution	Kreditbeziehung
Mikrofinanz-Servicegesellschaft	Outsourcen von Retail-Operationen

Quelle: Isern & Porteous 2005

Beim direkten Downscaling bietet die Bank Mikrofinanz-Dienstleistungen durch die eigenen Strukturen an (*Interne Mikrofinanz-Einheit*) oder gründet eine neue Organisation mit eigener Rechtspersönlichkeit, welche alle Mikrofinanz-Dienstleistungen anbietet und die Mikrokredite in den eigenen Büchern ausweist (*Spezialisierte Finanzinstitution*). Eine Alternative zur *Spezialisierten Finanzinstitution* ist die *Mikrofinanz-Servicegesellschaft*, der im Gegensatz zur ersteren nur begrenzte Geschäfte eingeräumt sind, wie Kreditvergabe oder Kreditadministration. Im Falle der *Mikrofinanz-Servicegesellschaft* werden die Kredite in den Aktiven der Bank ausgewiesen. Die Bank kann aber auch durch indirektes Downscaling ihre Infrastruktur und ihre Systeme gegen eine Gebühr einer MFI zur Verfügung stellen oder in einer *Kreditbeziehung* die MFI mit Krediten versorgen. Im Modell *Outsourcen von Retail-Operationen* agiert eine bereits existierende MFI als Vermittler zwischen der Bank und den Mikrofinanz-Kunden. Sie vergibt gegen eine Gebühr Kredite an Kunden, welche sich in den Büchern der Bank befinden.

In einem ersten Schritt werden die verschiedenen Arten des Downscaling nach betriebs- und bankwirtschaftlicher Kriterien wie der Agency-Problematik, den Informationsasymmetrien, den komparativen Vorteilen und den Economies of Scale und Economies of Scope beurteilt. Die Tabelle B veranschaulicht die Resultate dieser Bewertung.

Tabelle B: Beurteilungen der Downscaling-Modelle¹

	Int. MF-E.	Spez. FI	MF S.	I.&S.	Kred.	O. R-O.
Hidden Characteristics	++	+	+	++	++	++
Hidden Action	++	+	+	++	0	0
Hidden Information	+	+	+	++	0	0
Hidden Intention	++	0	0	++	++	++
Komparative Vorteile	0	+	+	0	+	++
Economies of Scale	++	+	+	0	+	+
Economies of Scope	++	+	+	0	0	0
Anteil am Mikrofinanz-Sektor	++	++	++	+	+	++

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle C: Zusammenfassung der Resultate

Downscaling-Modell	Anzahl MFI
Interne Mikrofinanz-Einheit	11
Spezialisierte Finanzinstitution	4
Mikrofinanz-Servicegesellschaft	5
Bereitstellung von Infrastruktur und Systemen	12
Kreditbeziehung	40
Outsourcen von Retail-Operationen	2
Keine Zusammenarbeit	22

Quelle: Eigene Darstellung

Im Anschluss daran wurden über MIX Market identifizierte MFI in Lateinamerika und der Karibik über direkten elektronischen Kontakt bezüglich ihrer Zusammenarbeit mit Banken befragt. Es resultierte eine Rücklaufquote von etwa 20% (68 MFI). Weitere 16 MFI bzw. Banken konnten über die vorhandene Literatur hinsichtlich der Downscaling-Modelle klassifiziert werden. Tabelle C dokumentiert diese Bilanz. Eine bemerkenswerte Beobachtung ist, dass die drei Häufigsten Modelle bei den Hidden

¹ Es existieren drei Bewertungsstufen: 0, +, ++ („kein“, „mittel“ und „ausgeprägt“). Aufgrund verschiedener Gewichtungen der einzelnen Kriterien soll beim jeweiligen Modell nicht die Summe aus den einzelnen Bewertungen gebildet werden. Die Bewertungen dienen lediglich dazu, jedes Kriterium isoliert zu betrachten. Die Bewertungen bei Hidden Characteristics, Hidden Action, Hidden Information und Hidden Intention beziehen sich auf den Schutz, den das gewählte Modell in Bezug auf diese Folgen der Informationsasymmetrie bietet. Eine positive Bewertung bedeutet also, dass im gewählten Modell die Geschäftsbank weniger von den besagten Folgen der Agency-Problematik betroffen ist. Eine positive Bewertung bezogen auf den Anteil am Mikrofinanz-Sektor, den Economies of Scale oder Economies of Scope und die komparativen Vorteile bedeutet, dass die besagten Effekte existieren und genutzt werden können.

Characteristics und den Hidden Intentions sehr gut abschneiden. Dies lässt die Folgerung zu, dass die Downscaling-Modelle *Kreditbeziehung*, *Bereitstellung von Infrastruktur und Systemen* und *Interne Mikrofinanz-Einheit* aufgrund der Adverse Selection- bzw. der Hold-up- Problematik und dem begrenzten Knowhow der Banken im Mikrofinanz-Sektor vorgezogen werden. Die *Interne Mikrofinanz-Einheit* ist vom fehlenden Knowhow ebenfalls betroffen, hat aber gegenüber den anderen beiden direkten Downscaling-Modellen den Vorteil, dass bei der ersteren keine hohen Startup-Kosten anfallen. Weshalb *Outsourcen von Retail-Operationen* trotz guter Bewertung hinsichtlich den Hidden Characteristics und der Hidden Intentions nur vereinzelt auftritt, ist anhand der vorhandenen Resultate nicht interpretierbar. Ein möglicher Erklärungsansatz ist, dass die Banken mit einem Mikrofinanz-Portfolio in ihren Aktiven diese bevorzugt selber managen, während sie das eingesparte Geld für die Gebühren, welche bei *Outsourcen von Retail-Operationen* anfallen würden, in ihre eigene Strukturen investieren und so das nötige Knowhow aufbauen.

Verschiedene Fallbeispiele lassen einen Einblick in die Implementierung der Downscaling-Modelle zu und ermöglichen Aussagen bezüglich der jeweiligen Outreach. Die Banken bzw. MFI ergreifen diverse Massnahmen um das Risiko des Downscaling zu mindern wie z.B. schrittweise Downscaling, Unterstützung einholen von im neuen Sektor etablierten Organisationen oder mit diesen Partnerschaften eingehen, Performance-abhängige Entlohnungs- und Gebührensysteme einführen, Ausbildung des Managements und der Mitarbeiter (insbesondere Loan Officer), das Halten von Kreditsicherheiten oder auch durch gutes Timing die Überkapazitäten der Bank für den Einstieg in die Mikrofinanz-Branche verwenden. Es wird festgestellt, dass durch die direkten Downscaling-Modelle sehr grosse Kundenerreichungszahlen bewirkt werden, während soziale Ziele ebenfalls Beachtung finden. Verursacht durch die schwierige Datenlage sind Aussagen zur Outreach der indirekten Downscaling-Modelle wesentlich eingeschränkter. Die Fallbeispiele lassen jedoch auch hier einen positiven Zusammenhang zwischen der Präsenz der Banken im Mikrofinanz-Sektor und den Kundenerreichungszahlen annehmen.