

Ein Leitfaden für den Markteintritt in Schwellen-
und Entwicklungsländer

TÜV Media

Multilaterale und bilaterale Entwicklungsbanken als Projektpartner

Förderprogramme der EU



KFW

Weltbank

ADB

Vereinte Nationen

J. Richter

Multilaterale und bilaterale Entwicklungsbanken als Projektpartner

Der Autor:
Dr. Joachim Richter

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem Papier.

ISBN (Print): 978-3-7406-0290-1

ISBN (E-Book): 978-3-7406-0291-8

© by TÜV Media GmbH, TÜV Rheinland Group, Köln 2018

® TÜV, TUEV und TUV sind eingetragene Marken der TÜV Rheinland Group. Eine Nutzung und Verwendung bedarf der vorherigen Zustimmung durch das Unternehmen.

Gesamtherstellung: TÜV Media GmbH, Köln 2018

Printed in Germany

Die Inhalte dieses Werks wurden von Autor und Verlag nach bestem Wissen und Gewissen erarbeitet und zusammengestellt. Eine rechtliche Gewähr für die Richtigkeit der einzelnen Angaben kann jedoch nicht übernommen werden. Gleiches gilt auch für Websites, auf die über Hyperlinks verwiesen wird. Es wird betont, dass wir keinerlei Einfluss auf die Inhalte und Formulierungen der verlinkten Seiten haben und auch keine Verantwortung für sie übernehmen. Grundsätzlich gelten die Wortlaute der Gesetzestexte und Richtlinien sowie die einschlägige Rechtsprechung.

Danksagung

Dieses Fachbuch wäre nicht möglich gewesen ohne meine Tätigkeit bei der ABB AG in Mannheim. Verantwortlich für den Bereich „Entwicklungsbanken“, wurde es mir ermöglicht, am einjährigen Austauschprogramm mit der KfW und als Externer am „Executive Training Program“ der Weltbank teilzunehmen. Mein erster Dank geht an den damaligen Vorstandsvorsitzenden der ABB AG, Dr. Horst Dietz, der mich in jeder Hinsicht gefördert und unterstützt hat.

Während meiner Zeit als „Austauschschüler“ bei der KfW nahmen mich der Sprecher des Vorstands, Dr. Gert Vogt, und Dr. Peter Klaus, Vorstandsmitglied Auslandsgeschäft, unter ihre Fittiche. Diese „Geländerfunktion“ erleichterte die Zusammenarbeit mit dem Mitarbeiterstab sämtlicher Auslandsabteilungen, vornehmlich der Entwicklungsbank, und war die Grundlage, in die Geheimnisse der Export- sowie Entwicklungsfinanzierung vorzudringen. Daher geht mein Dank an die beiden Herren, aber auch an alle Mitarbeiter der KfW Bankengruppe für die großartige Zusammenarbeit.

Ein Buchprojekt benötigt Korrektoren und Lektoren. Für diese Bemühungen bedanke ich mich vielmals bei meinem früheren ABB-Kollegen, Staatsrat a. D. Dr. Heinrich Doppler, sowie dem früheren Leiter des Technologiezentrums Wasser in Karlsruhe, Prof. Dr. Wolfgang Kühn.

Mein abschließender Dank geht an meine Frau Sabine, die für das gesamte Layout, das Design und die Gestaltung des Buchprojekts viel Nerven, Mühe und Zeit geopfert hat.

Zell am Harmersbach, März 2018

Dr. Joachim Richter

- Leseprobe -

Geleitwort der KfW Bankengruppe

Das vorliegende Fachbuch erscheint in einer Zeit, in der die Globalisierung einer der Megatrends ist. Die Globalisierung hat nicht nur zu einer starken Expansion des internationalen Handels, sondern auch zu einer Internationalisierung der Produktionsprozesse geführt. Die deutsche Wirtschaft ist in hohem Maße exportorientiert und damit auch exportabhängig.

Schwellen- und Entwicklungsländer spielen im Prozess der Globalisierung eine immer dominantere Rolle. Den offensichtlichen Chancen, die dieser Prozess für Unternehmen bietet, stehen auch Risiken gegenüber, die es zu analysieren, zu bewerten und zu steuern gilt; den Finanzierungsaspekten kommt dabei eine besondere Rolle zu.

Privat finanzierte Investitionsvorhaben in den Schwellen- und Entwicklungsländern werden immer stärker an Bedeutung gewinnen. Alle Entwicklungsexperten sind sich einig, dass der Privatsektor ein entscheidender Erfolgsfaktor im Entwicklungsprozess dieser Staatengruppe und damit im Kampf gegen die Armut darstellt. Öffentliche Entwicklungsfinanzierung und Investitionen von Unternehmen führen gemeinsam zum Erfolg.

Öffentliche Entwicklungszusammenarbeit bedeutet nicht nur Hilfe für die Empfängerländer, sondern eröffnet auch deutschen Firmen Geschäftschancen.

Das Fachbuch von Dr. Joachim Richter kann dabei in beide Richtungen wertvolle Unterstützung leisten: Informationen über Finanzierungsmöglichkeiten und -strukturen verbinden sich mit Hinweisen auf Instrumente zur Risiko- steuerung und -begrenzung.

Der Autor stellt sehr eingehend die Zusammenarbeit mit den nationalen Einrichtungen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit und den multilateralen Entwicklungsbanken dar. Auch die Förderprogramme der Europäischen Union sowie der Vereinten Nationen werden ausführlich vorgestellt.

Es ist zu hoffen, dass gerade kleine und mittlere Unternehmen dieses Fachbuch mit Gewinn für sich nutzen können. Anders als ihre größeren Wettbewerber verfügen sie meist nicht über Mitarbeiterstäbe, die die Vielzahl der Informationen auf einem aktuellen Stand halten können.

Das Fachbuch mit seinen zahlreichen aktuellen Hinweisen stellt für die Nutzer eine wertvolle Hilfestellung zur Realisierung ihrer Exportgeschäfte dar.

Dr. Joachim Nagel, Vorstandsmitglied Internationales Geschäft, KfW Bankengruppe

Bruno Wenn, Sprecher der Geschäftsführung, Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft mbH, DEG

- Leseprobe -

Inhaltsverzeichnis

Danksagung	1
Geleitwort der KfW Bankengruppe	3
1 Einleitung	9
1.1 Zielsetzung und Struktur des Handbuchs	10
1.2 Financial Engineering als Erfolgsfaktor	13
1.3 Schwellen- und Entwicklungsländer – die zukünftigen Motoren der Weltwirtschaft	15
1.4 Ausländische Direktinvestitionen als Treiber der Entwicklung	18
2 Die Markterschließung mithilfe der Entwicklungsbanken	20
2.1 Die Außenwirtschaftsförderung der Bundesregierung	22
3 Die Entwicklungsorganisationen – Übersicht und komparative Vorteile	25
3.1 Entwicklungsfinanzierung: Die ODA-Quote als wichtige Messgröße	34
3.2 Die Pariser Deklaration zu „Aid Effectiveness“	35
4 Länder in Entwicklung – nicht nur Entwicklungsländer: Ein attraktiver Markt	36
4.1 Globale Entwicklungsstrategien als Masterplan für die Entwicklungsländer – Von den Millenniumentwicklungszielen zur Agenda 2030 – Die Sustainable Development Goals	39
4.2 Die Einteilung der Welt – die OECD-Kategorisierung	44
4.2.1 Die ärmsten Entwicklungsländer	45
4.2.2 Die armen Entwicklungsländer	46
4.2.3 Länder mit geringem Einkommen	46
4.2.4 Länder mit höherem Einkommen	46
4.2.5 Next Eleven	47
4.2.6 Transformationsländer	49
4.2.7 Ankerländer	49
5 Die deutsche Entwicklungszusammenarbeit	50
5.1 Einführung	50
5.2 Das Bundesministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit (BMZ) – Aufbau und Organisation	53
5.2.1 Dienstsitz Bonn	54
5.2.2 Dienstsitz Berlin	55
5.2.3 Der Etat des Ministeriums	55
5.2.4 Die Zusammenarbeit mit den Partnerländern	57

5.3	Die Technische Zusammenarbeit (TZ)	62
	Die Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)	
5.3.1	Formen der Technischen Zusammenarbeit	64
5.4	Die KfW Entwicklungsbank	65
	Struktur und Arbeitsweise	
5.4.1	Die Projektpipeline und der Projektzyklus	70
5.4.2	Auswahl und Durchführung der Vorhaben	72
5.4.3	Finanzierungsinstrumente	74
5.4.4	Die Basket-Finanzierung	78
5.4.5	Das Ausschreibungs- und Vergabeverfahren	78
5.4.6	Das Auszahlungsverfahren	83
5.5	Die Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft (DEG)	85
5.6	Förderprogramme für die Wirtschaft und das developPPP-Programm des BMZ	89
5.7	Die Ausfuhrleistung des Bundes – das „Hermes Instrumentarium“	91
5.7.1	Deckungsformen	96
5.7.2	Absicherung von Vertragsgarantien	98
5.7.3	Gebühren	99
5.8	Investitionsgarantien und Außenwirtschaftsförderung	100
6	Die Förderprogramme der Europäischen Union	102
	Einleitung	
6.1	Die Finanzierungsinstrumente der europäischen Regionalpolitik	106
6.1.1	Budgetplanung	110
6.1.2	Die Programmierung der Fördermaßnahmen	111
6.1.3	Mittelverwendung – europaweite Ausschreibung	112
6.2	Die EU-Drittstaatenfinanzierung	114
	Einführung	
6.3	Die regionalen Finanzinstrumente	118
6.3.1	Das Instrument für Heranführungshilfe (IPA)	118
6.3.2	Das Europäische Nachbarschafts- und Partnerschaftsinstrument (ENPI)	120
6.4	Europäische Entwicklungszusammenarbeit	122
6.4.1	Instrument für Entwicklungszusammenarbeit (EZI)	124
6.4.2	Der 10. Europäische Entwicklungsfonds (10. EEF)	124
7	Die Europäische Investitionsbank (EIB)	127
	Aufgabe und Zielsetzung	
7.1	Organisatorischer Aufbau	130
7.2	Finanzierung von Projekten	131
7.3	Die EIB als überregionale Entwicklungsbank	132
7.3.1	EIB-Operationen in den Mittelmeerländern	134
7.3.2	Die Tätigkeit der EIB in osteuropäischen Ländern	135
8	Die Europäische Bank für Wiederaufbau und Entwicklung (EBRD)	135
8.1	Organisatorischer Aufbau	137
8.2	Finanzprodukte	138

9	Die Weltbankgruppe	141
	Einleitung und Geschichte	
9.1	Rückblick auf die Weltbankpolitik der vergangenen Jahrzehnte	145
9.2	Das Kreditportfolio	147
9.3	Aufbau und Organisationsstruktur	149
9.3.1	Die operativen Einheiten	152
9.3.2	Trend Dezentralisierung	154
9.4	Finanzierungen für den öffentlichen Sektor	155
9.4.1	Die International Bank for Reconstruction and Development, IBRD	156
9.4.2	Die International Development Agency, IDA	157
9.4.3	Sektorschwerpunkte der Gruppe für den öffentlichen Sektor	159
9.4.4	Thematische und Sektordefinitionen	162
9.4.5	Das Garantieinstrumentarium der Weltbank	164
9.4.6	Die Beschaffungsrichtlinien	165
9.4.7	Der Projektzyklus der Weltbank	171
9.4.8	Erfolgreiches Informationsmanagement im Unternehmen	172
9.5	Treuhandfonds unter Weltbankverwaltung	173
9.5.1	Global Environment Facility (GEF)	173
9.6	Finanzierungen für den privaten	176
9.6.1	Die International Finance Corporation, IFC	176
9.6.2	Die MIGA und die Internationale Schlichtungsbehörde	181
9.6.3	Projektfinanzierung – Betreibermodelle	182
9.6.4	Prüfungsaspekte der Banken bei Projektfinanzierungen	188
9.7	Ganzheitlicher Ansatz eines Weltbankengagements	190
9.8	Schlussbemerkung Weltbankprojektengagement	192
9.9	Der Internationale Währungsfonds	193
10	Die regionalen Entwicklungsbanken	198
	Einführung	
10.1	Die Asiatische Entwicklungsbank (ADB)	201
10.1.1	Regionale Ausgangslage	201
10.1.2	Wichtige Eckdaten zur Asiatischen Entwicklungsbank	204
10.1.3	Organisatorischer Aufbau und Strategie der Bank	207
10.1.4	Die Finanzierungsinstrumente für den öffentlichen Sektor	208
10.1.5	Der Projektzyklus der ADB	210
10.1.6	Ausschreibungs- und Beschaffungsregelwerk	211
10.1.7	Technische Zusammenarbeit	212
10.1.8	Private Sector Group	214
10.1.9	Geschäftschancen für die deutsche Wirtschaft	216
10.2	Die Interamerikanische Entwicklungsbank (IDB)	217
10.2.1	Regionale Ausgangslage	217
10.2.2	Wichtige Bank-Eckdaten	219
10.2.3	Organisationsstruktur und operative Abläufe	220
10.2.4	Die Beschaffungsrichtlinien	223
10.2.5	Finanzierungen für den Privatsektor	226
10.3	Die Afrikanische Entwicklungsbank (AfDB)	226
10.3.1	Regionale Ausgangslage	226
10.3.2	Historie und Eckdaten der Bank	228
10.3.3	Struktur und Organisation	230

10.3.4	Finanzierungsfazilitäten und Kreditpolitik	231
10.3.5	Private Sector Group	233
10.3.6	Kontaktaufnahme durch die Wirtschaft	234
10.3.7	Ausblick	235
10.4	Neugründungen von Entwicklungsbanken	236
10.4.1	The New Development Bank (BRICS-Bank)	236
10.4.2	The Asian Infrastructure Investmentbank (AIIB)	238
11	Das Beschaffungsverfahren der Vereinten Nationen	241
11.1	Einleitung	241
11.2	Die Registrierung als Lieferant oder Dienstleister	243
11.3	Beschaffungsmethodik	244
11.4	Die wichtigsten VN-Organisationen und ihr Mandat	246
12	Die Struktur des Projektgeschäfts – der Projektzyklus	250
12.1	Die Länderstrategie: Pre-Pipeline-Stadium	250
12.2	Projektphasen im Projektzyklus	252
13	International ausgeschriebene Aufträge gewinnen Die Procurement Guidelines der Entwicklungsbanken	260
13.1	Grundlagen	260
13.2	Das Design der Ausschreibung	261
13.3	Die unterschiedlichen Ausschreibungsverfahren	264
13.4	Klärungsphase und Konfliktmanagement	270
13.5	Erfolgsfaktoren für die Angebotsausarbeitung	270
13.6	Beschaffungsverfahren für Consultingdienstleistungen	272
13.7	Schiedsgerichtsbarkeit	273
13.8	Die Stellung von Bietungsavalen	274
13.9	Checkliste für die Angebotsausarbeitung	276
14	Erfolgreiche unternehmerische Beteiligung	278
14.1	Richtige Positionierung	278
14.2	Das Finanzierungsmarketing und Informationsmanagement im Unternehmen	282
14.3	Managemententscheidungen	286
15	Schlussbemerkung	288
16	Anhang	290
16.1	Erläuterung von Fachbegriffen	290
16.2	Informationsportale für Projektrecherchen	297
16.2.1	Koordinaten und Informationsportale der Entwicklungsbanken	299
16.3	Weiterführende Publikationen	304
16.4	Abkürzungsverzeichnis	304

1 Einleitung

Wir leben heute in einer Zeit, die durch intensiven globalen Wettbewerb und einen ausgeprägten technologischen Fortschritt gekennzeichnet ist. Dabei ist das Phänomen der Internationalisierung der nationalen Volkswirtschaften für sich genommen keine neue Entwicklung. Neu ist hingegen das explosionsartig gewachsene Ausmaß der globalen Vernetzung lokaler und nationaler Prozesse. Die Integration der Weltwirtschaft beschränkt sich nicht auf Absatzmärkte, sondern schließt sämtliche Stufen der Wertschöpfungskette wie Forschung, Produktion, Vermarktung und Finanzierung mit ein. Es gibt heute kaum mehr Produkte, die nur an einem Ort entwickelt, produziert, verkauft und finanziert werden. Internationale Prozesse werden zukünftig die Regel sein. Katalysatoren dafür sind die rasante Entwicklung im Kommunikationssektor, die Digitalisierung der Fertigungsprozesse – Stichwort Industrie 4.0 – und abnehmende Transportkosten. Die internationale Vernetzung der wirtschaftlichen Prozesse kann als das Hauptmerkmal der Globalisierung bezeichnet werden.

Globalisierung bedeutet eine zunehmende weltweite Arbeitsteilung und die Aufteilung von Produktionsprozessen auf mehrere internationale Standorte. Die Globalisierung erstreckt sich über alle Gesellschaftsbereiche, ist aber weitestgehend ein gesamtwirtschaftliches Phänomen. Gleichzeitig werden nur wenige internationale Aktionsfelder so kontrovers diskutiert wie die Globalisierung. Allerdings bestehen für viele Länder große Chancen, an Wachstum und Wohlstand teilzuhaben.

Die Welt ist klein geworden und rückt weiter zusammen. Der frühere deutsche Außenminister Hans-Dietrich Genscher brachte es auf den Punkt: „Wir leben heute in einer Weltnachbarschaft.“ Die internationale Verflechtung von Produktionsstätten und der Beschaffungsmärkte hat sich in den vergangenen Jahren als der Erfolgsfaktor für die deutsche Industrie erwiesen.

Grundsätzlich manifestiert sich die wirtschaftliche Globalisierung in einer signifikanten Zunahme des weltweiten Handels und einer ebenso zügig vorangetriebenen Internationalisierung der Unternehmen. In diesem Prozess des weltweiten Strukturwandels gewinnen die Schwellen- und Entwicklungsländer immer mehr an Bedeutung sowohl als Absatzmärkte als auch als Standorte für Fertigungs- und Distributionseinrichtungen. Die internationale Wirtschaft erkennt die Entwicklungsländer schon länger als attraktive Exportmärkte und Investitionsziele an.

Zielsetzung und Zielgruppe

Das vorliegende Handbuch wendet sich in erster Linie an mittelständische Unternehmen, die im Zuge globaler Anforderungen neue Exportaufgaben erfüllen müssen.

Für die erfolgreiche Realisierung dieser Aufgaben sollten neben den klassischen Vertriebskanälen auch die Chancen überprüft werden, die sich aus bilateralen deutschen Entwicklungshilfeprojekten und Finanzierungsfazilitäten der multilateralen Entwicklungsbanken ergeben.

Mitten im Exportboom der Jahre 2017 und 2018 auf die Notwendigkeit zur Sicherung von Auslandsmärkten zu verweisen scheint übertrieben zu sein. Doch spätestens seit der jüngsten finanzmarktinduzierten Wirtschaftskrise ist allen Akteuren schmerzlich bewusst, wie schnell eine Phase der Hochkonjunktur von der nächsten Krise abgelöst werden kann. Wenn also selbst in Zeiten eines Exportbooms der Auftragseingang für viele Unternehmen ein Selbstläufer sein mag, gilt es, sich rechtzeitig neuen und sicherlich auch risikoreicheren Märkten zu nähern, um bei Schwankungen in bewährten Märkten stabile Erträge zu gewährleisten. In Zeiten des kommenden Abschwungs sind die über Projekte der Entwicklungsbanken gewonnenen Marktkenntnisse, die nützlichen Kontakte in den neuen Märkten und das Know-how des internationalen Ausschreibungswesens ein unschlagbarer Wettbewerbsvorteil.

Neben den bekannten aufstrebenden Volkswirtschaften **Brasilien**, **Russland**, **Indien**, **China** und **Südafrika (BRICS-Staaten)** gibt es eine Vielzahl von Märkten in der zweiten Reihe, die gerade jetzt die Modernisierung ihrer wirtschaftlichen und sozialen Infrastruktur planen und umsetzen müssen. Es gilt vor allem mithilfe von erneuerbaren Energien oder Technologien der Energieeffizienz den „Energiehunger“ der Entwicklungsländer zu beherrschen – zum einen, weil der Rohstoffabbau und die parallel stattfindende Industrialisierung dies vorgeben, zum anderen, weil die Nachfrage der lokalen Bevölkerung und der eigenen Industrie weiterhin steigt und mit der vorhandenen überalterten Ausrüstung nicht befriedigt werden kann. Von gleicher Bedeutung für das Land als möglicher Investitionsstandort ist der Ausbau der Verkehrsinfrastruktur und der staatlichen Daseinsfürsorge mit dem Gesundheitswesen. Gerade die „Infrastrukturücke“ der Entwicklungsländer soll mithilfe der internationalen Entwicklungsfinanziers in den nächsten Jahren verkleinert, beziehungsweise ganz geschlossen werden.

Insbesondere im Anlagengeschäft, bei Projekten erneuerbarer Energieerzeugung, städtischer Mobilität und im Wasser- und Abwasserbereich, sind die Projektfinanzierungen der Entwicklungsbanken für die deutsche Industrie von unschätzbarem Wert.

1.1 Zielsetzung und Struktur des Handbuchs

Ziel dieses Handbuchs ist es, Unternehmen eine Anleitung an die Hand zu geben, wie sie sich der Thematik „Entwicklungsbanken“ strategisch stellen kön-

nen. Es ist als praktisches Nachschlagewerk konzipiert, das im „Institutionen- und Förderdschungel“ eine erste Orientierung gibt.

Folgende Fragen werden behandelt:

- Welche nationalen und internationalen Entwicklungsfinanziers sind für deutsche Exporteure von Interesse?
- Wie werden die Projekte durch die Finanziers initiiert, finanziert und international ausgeschrieben?
- Welche Geschäftsmöglichkeiten ergeben sich im Zusammenhang mit geberfinanzierten Projekten für Consultingunternehmen, Lieferanten von Anlagentechnologie, Generalunternehmer/Anlagenbauer sowie Investoren?
- Was müssen interessierte Unternehmen beachten, um an geberfinanzierte Aufträge zu gelangen?
- Wie können die Projekt- und Beschaffungspotenziale bei geberfinanzierten Projekten genutzt werden?

In übersichtlicher Weise werden die Faktoren erläutert, die bei einem Auslandsengagement in Entwicklungsländern und der Nutzung von Finanzierungsfazilitäten der Entwicklungsbanken von Bedeutung sind. Im Kapitel 4 wird die Ländergruppierung „Schwellen- und Entwicklungsländer“ im globalen Kontext besprochen. Es wird veranschaulicht, dass es sich dabei nicht um eine einheitliche Staatengruppierung handelt.

Sehr umfangreich werden die Grundprinzipien der deutschen Entwicklungshilfe, ihr Beitrag zur Realisierung von Exporterfolgen sowie die innere Struktur und Arbeitsweise der beiden deutschen Finanzinstitute, die bankmäßig die deutschen Entwicklungshilfeprojekte abwickeln, vorgestellt. Dabei handelt es sich um die KfW Entwicklungsbank mit Sitz in Frankfurt und ihr Schwesterinstitut, die Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft (DEG), deren Sitz Köln ist. Während die KfW Entwicklungsbank im Auftrag des Bundes Projekte unter staatlicher Regie finanziert, engagiert sich die DEG bei Privatsektorprojekten in den Schwellen- und Entwicklungsländern. Neben diesen beiden nationalen Finanzinstitutionen wird die Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) vorgestellt. Die GIZ ist für die technische Zusammenarbeit im Rahmen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit verantwortlich.

Das Hermes-Instrumentarium ist auch bei der Entwicklungsfinanzierung von Relevanz – nur in Ausnahmefällen als Sicherheitengeber für die KfW Entwicklungsbank, aber wichtig für die bietenden Unternehmen mit der Avalgarantie. Deshalb werden im zweiten Themenkreis des „Deutschland-Kapitels“ die Förderinstrumentarien, die die Bundesregierung zur Unterstützung der deutschen Exportwirtschaft geschaffen hat, besprochen. In erster Linie sind da die „Her-

mes-Deckung“ zur Absicherung von Exportrisiken zu nennen sowie das „Drei-Säulen-Prinzip“ der deutschen Exportförderung.

Ein weiterer Themenschwerpunkt des Buchs sind die Finanzierungen, deren Mittel die Kommission der Europäischen Union in Brüssel verwaltet. Dabei handelt es sich um die Strukturfonds innerhalb der Europäischen Union sowie die Finanzierungsmöglichkeiten, die über die Europäische Außenhilfe für Projekte außerhalb der Union zur Verfügung gestellt werden. Dazu gehört auch der „Europäische Entwicklungsfonds“. Dieses Kapitel wird ergänzt durch die Darstellung der Finanzierungsmandate der Europäischen Investitionsbank, die diese im Auftrag des Ministerrats außerhalb der EU umsetzt. Die „European Bank for Reconstruction and Development“ (EBRD) in London vervollständigt das „Europa-Kapitel“.

Eine Voraussetzung für die erfolgreiche Geschäftstätigkeit im Export ist die genaue Kenntnis des Zielmarktes und der beteiligten Akteure. Vorgestellt werden der organisatorische Aufbau und die Arbeitsweise der multilateralen Institutionen. Neben der Basisinformation über die individuellen Entwicklungsbanken werden die Arbeitsweise und die Konzeption der Projektmethodik besprochen. Anhand des Projektablaufs, des sogenannten Projektzyklus, wird der Aufbau des notwendigen Informationsmanagements im Unternehmen beschrieben.

Da privat finanzierte Investitionsvorhaben in den Schwellen- und Entwicklungsländern immer stärker an Bedeutung gewinnen, ist diese Projektkonzeption in den Fokus der Entwicklungsbanken gerückt. Speziell dem Thema „Privatsektorinitiative“ und daraus resultierender „Projektfinanzierung bei Betreibermodellen“ ist ein Kapitel in der Darstellung der Weltbankgruppe gewidmet.

Die Vereinten Nationen und ihre vielfältigen Unterorganisationen steuern ein Beschaffungsvolumen, das in naher Zukunft 20 Mrd. USD erreichen wird. Daher ist dieser Markt, seien es die humanitären und umweltrelevanten Maßnahmen, aber auch der gesamte Komplex der Friedensmissionen („Peacekeeping Missions“), für deutsche Exportunternehmen als Beschaffungsmarkt interessant.

In einem gesonderten Kapitel werden die Spezifika des Beschaffungswesens, die sogenannten „Procurement Guidelines“, der Finanzinstitutionen und die daraus resultierenden Maßnahmen und Aufgaben im Zuge der erfolgreichen Angebotsausarbeitung beleuchtet. Insbesondere die Ausschreibungs- und VergabeprozEDUREN dieser Banken sind in den Vertriebsabteilungen der Unternehmen weitgehend unbekannt. Bei einer Vielzahl von Gesprächen, die der Autor mit Vertriebskollegen deutscher Unternehmen geführt hat, wurde ein Mangel an Wissen über die Weltbank und die regionalen Entwicklungsbanken offensichtlich. In Unkenntnis der vielen Stolpersteine wurden die Angebote falsch

strukturiert, so dass sich trotz erheblicher Vertriebskosten kein Projekt-(= Vertriebs-)Erfolg einstellt.

Vertiefte Kenntnis der Arbeitsweise der Entwicklungsbanken ist auch dann wichtig, wenn sich das interessierte Unternehmen nicht allein, sondern in Bietergemeinschaften oder als Unterlieferant an einen Generalunternehmer am Ausschreibungsverfahren beteiligen möchte. Da die Einhaltung der Vergaberichtlinien einer der Erfolgsfaktoren bei den internationalen Ausschreibungen ist, werden die sogenannten „Procurement Guidelines“ ausführlich besprochen.

Im Schlusskapitel werden die unternehmerischen und strategischen Aufgabenstellungen im Unternehmen für eine erfolgreiche Projektarbeit beispielhaft erläutert. Es gilt die richtige Positionierung in diesem Marktumfeld zu finden.

Im Anhang sind die wichtigsten Adressen und Ansprechpartner aufgelistet. Zusätzlich wurde eine Tabelle mit Definitionen von Fachbegriffen oder Schlagwörtern zusammengestellt. Genutzte und weiterführende hilfreiche Fachliteratur ist ebenfalls im Anhang aufgelistet.

Für die exportorientierten Vertriebsabteilungen sowie für die kaufmännischen Projektabteilungen wurde mit diesem Fachbuch ein Hilfsmittel geschaffen, das bei der Bewältigung zukünftiger Exportaufgaben in den Schwellen- und Entwicklungsländern erfolgreich angewandt werden kann. In einem Umfeld, in dem alle schneller, besser und kostengünstiger produzieren, bestimmt letztlich der kundenbezogene, innovative Vorsprung die Marge, die ein Unternehmen überhaupt erzielen kann. Neben traditionellen Determinanten der internationalen Wettbewerbsfähigkeit wie Preis, Qualität, Lieferzuverlässigkeit und Serviceleistung tritt das „Financial Engineering“ als Entscheidungsparameter für den Vertriebs Erfolg. Zusätzlich zur technologischen Kompetenz muss dem Kunden daher ein hohes Maß an finanzieller Kreativität und Professionalität präsentiert werden.

Das profunde Verständnis der Finanzierungsmethodik der Entwicklungsbanken, die rechtzeitige Positionierung des Unternehmens im Verlauf des Projektzyklus und die korrekte Einhaltung der Vergaberichtlinien während der Angebotsausarbeitung nennen wir daher „FinanzierungsMarketing“.

1.2 Financial Engineering als Erfolgsfaktor

Bei der Erschließung von Auslandsmärkten spielt die Finanzierung von Export- und Investitionsvorhaben, das „Financial Engineering“, eine zentrale Rolle. Unternehmen, die sich Märkte im Ausland erschließen möchten, haben unterschiedliche Möglichkeiten der Mittelbeschaffung, wie Abbildung 1 zeigt.

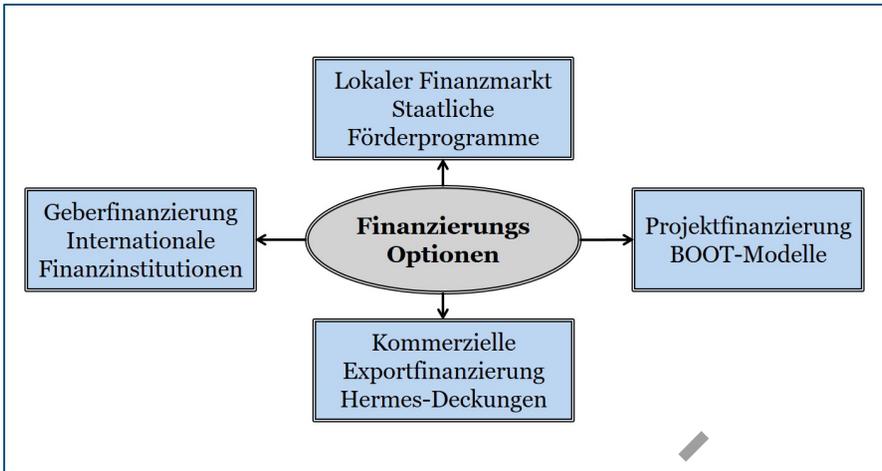


Abb. 1: Finanzierungsvarianten im Exportgeschäft

Dabei geht es zum einen um den Zugang zu Fremdfinanzierungen, wichtig ist bei vielen Auslandsprojekten aber auch die Absicherung von Risiken. Klare Strategien und schnelle Umsetzung sind gefragt, denn im globalen Wettbewerb entscheiden nicht zuletzt das effektive Informationsmanagement sowie die Kreativität in der Vorbereitung und Finanzierung eines Projekts über den Erfolg.

Die Bandbreite reicht von klassischer Exportfinanzierung mit Hermesdeckung über innovativ strukturierte Projektfinanzierung von Betreibermodellen bis zur Nutzung von Finanzierungsprogrammen der Entwicklungszusammenarbeit. Das vorliegende Handbuch konzentriert sich thematisch auf die Finanzierungsfazilitäten der bilateralen und multilateralen Entwicklungsbanken als Projektkatalysator.

Entwicklungszusammenarbeit bedeutet nicht nur Hilfe für die Empfängerländer, sondern eröffnet auch deutschen Firmen Geschäftschancen.

Im Gegensatz zur kommerziellen Projektfinanzierung agiert die Entwicklungshilfe nach traditioneller Lesart im staatlichen Umfeld der öffentlichen Hand. Bilaterale und multilaterale Finanzinstitutionen stellen in vielen wirtschaftlich dynamischen Ländern in Osteuropa, Asien, Lateinamerika und Afrika in erheblichem Umfang Finanzierungsprogramme für wirtschaftliche und soziale Infrastrukturprojekte bereit. Aus deutscher Sicht handelt es sich dabei um die KfW Entwicklungsbank, die im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) die Aufgaben der deutschen Entwicklungsbank erfüllt.

Zu den multilateralen Entwicklungsbanken und Entwicklungshilfeorganisationen zählen:

- die Weltbankgruppe
- die Asiatische Entwicklungsbank (ADB)
- die Interamerikanische Entwicklungsbank (IDB)
- die Afrikanische Entwicklungsbank (AfDB)
- die Europäische Investitionsbank (EIB)
- die Europäische Bank für Wiederaufbau und Entwicklung (EBRD)
- das Amt für Entwicklungszusammenarbeit der Europäischen Union (EuropeAid)
- Unterorganisationen der Vereinten Nationen (VN)

In den Folgekapiteln werden die Institutionen, ihre Arbeitsweise und die Chancen für die deutsche Industrie im Detail besprochen. Deutschland ist Mitglied und Anteilseigner aller genannten internationalen Entwicklungsbanken oder internationalen Entwicklungshilfeorganisationen. Damit sind deutsche Unternehmen berechtigt, sich an allen internationalen Ausschreibungen zu beteiligen, die von den Institutionen finanziert werden. Die Beauftragung von Unternehmen erfolgt ab definierten Auftragsgrößen über internationale Ausschreibungen („Calls for Tender“). Das Beschaffungsverfahren für den Einkauf von Liefer-, Bau- und Dienstleistungen wird vom lokalen Projektträger umgesetzt. Die vorschriftsmäßige Einhaltung des Beschaffungsprozesses wird von den Finanziers überwacht.

Es sind jedoch nicht nur die enormen Vergabevolumina, die diese Banken jährlich zur Projektfinanzierung aufwenden, sondern auch deren hilfreiche Sektor- und Länderstudien, die als Recherchepapiere bei der Markterschließung noch unbekannter Länder und Regionen herangezogen werden können. Diese Publikationen können enorm hilfreich sein, treffen wir doch in den Entwicklungsländern auf eine völlig andere Geschäftskultur und andere ökonomische Rahmenbedingungen. Ein weiterer unschätzbare Vorteil sind die guten Kontakte der Entwicklungsbanken in ihren Partnerländern. Sie können somit den Zugang zu lokalen Behörden erleichtern, haben politischen Einfluss auf die Entscheidungsträger und können ihre Erfahrung im Management komplexer Projekte im interkulturellen Umfeld einbringen.

1.3 Schwellen- und Entwicklungsländer – die zukünftigen Motoren der Weltwirtschaft

Mit der in den letzten zwei Dekaden rasant vorangeschrittenen Integration vieler Entwicklungs- und Schwellenländer in die Weltwirtschaft ist die Bedeutung dieser Märkte gerade für die stark außenhandelsorientierten deutschen

Unternehmen drastisch gestiegen. Der Boom in den Handelsströmen und ausländischen Direktinvestitionen hat dabei nicht nur die bekannten Märkte in Asien erfasst, selbst Subsahara-Afrika, das lange Zeit kaum von diesem Aufschwung profitierte, verzeichnet mittlerweile rege privatwirtschaftliche Aktivitäten.

Der strategische Ansatz

Projekte, finanziert von den Entwicklungsbanken, sind eine risiko- und kostenoptimierte Markteintrittsstrategie in Entwicklungsländer. Unternehmen, die in Entwicklungsländern tätig sein wollen, finden bei Vergaben über internationale Ausschreibungen große Chancen, denn diese Vergaben laufen nach den Regeln der Finanziers ab.

Bei sorgfältiger Vorbereitung haben auch kleinere und mittlere Unternehmen die Möglichkeit, den Zuschlag bei diesen öffentlich ausgeschriebenen Projekten zu erhalten. Sie können aber auch als Zulieferer eines größeren Unternehmens indirekt an der Umsetzung mitwirken. Da die Finanzierung der Projekte durch die multilateralen und bilateralen Entwicklungsbanken garantiert ist, verringert sich das unternehmerische Risiko erheblich.

Die Teilnahme an diesen öffentlichen Vergabeprojekten kann der erste Schritt in der Markteintrittsstrategie sein und damit als eine „Türöffnerfunktion“ für diese Märkte gesehen werden.

Gerade bei der deutschen Entwicklungszusammenarbeit sprechen wir in diesem Fall von einer „politischen Geländerfunktion“, auch wenn Entwicklungsfinanzierung nicht mit Exportförderung verwechselt werden darf.

Die Triade mit den ökonomischen Kraftzentren Nordamerika – Westeuropa – Japan weicht einer multipolaren Welt mit einer Vielzahl regionaler Wachstumsmärkte. Die politische Entwicklung, lange dominiert von den großen Industrieländern, reflektiert die Bedeutung der Schwellen- und Entwicklungsländer. Die Erweiterung der traditionellen G7-Gipfeltreffen („Club der Industrieländer“) hin zur derzeitigen G20-Formation steht symbolisch und realpolitisch für den fundamentalen Wandel im globalen Kräfteverhältnis der Staatengemeinschaft. Bis zur Annexion der Krim durch Russland und dem darauffolgenden Embargo gab es auch noch das G8-Format, allerdings wurde die Russische Föderation aus diesem „Club der Industrieländer“ ausgeschlossen. Die G20-Staaten erwirtschaften 90 % des globalen Bruttoinlandsprodukts, verantworten 80 % des Welthandels und repräsentieren zwei Drittel der Weltbevölkerung.

Kaum ein Unternehmen wird heute bestreiten, wirtschaftliche Beziehungen mit Schwellen- oder Entwicklungsländern zu unterhalten, sei es durch den Bezug von Ressourcen oder durch Berührungspunkte an irgendeiner anderen Stelle der Wertschöpfungskette. Deutsche Unternehmen sind auf vielen dieser Märkte bereits gut positioniert. Neue Märkte sind geprägt von zusätzlichen Risiken und Unwägbarkeiten, wie Abbildung 2 beschreibt. Diese Risiken gilt es zu

analysieren und zu bewerten. Im Wirtschaftsleben gilt jedoch, dass ein höheres Risiko oft auch mit höheren Chancen und Gewinnen einhergeht und sich aus diesem Grund eine genaue Abwägung lohnt.

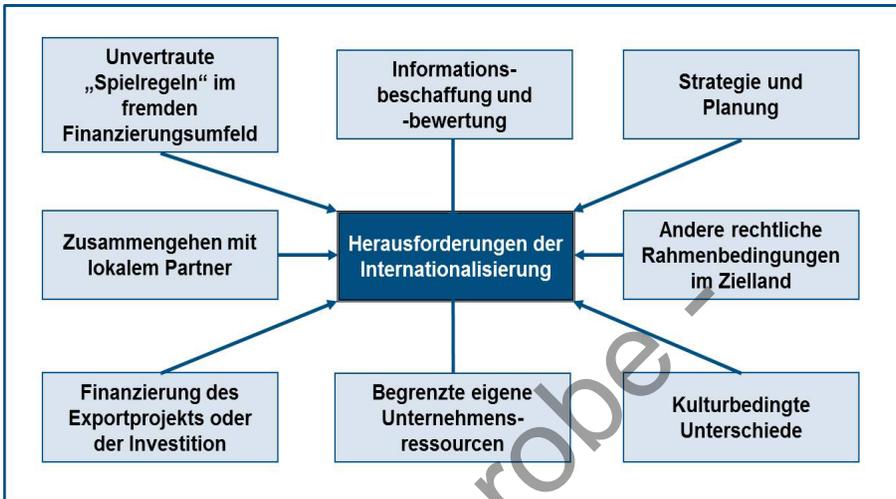


Abb. 2: Risiken, Herausforderungen und Marktbedingungen in fremden Märkten

Die Markterschließung in Entwicklungs- und Schwellenländern stellt insbesondere für deutsche mittelständische Unternehmen eine große Herausforderung dar. Die Wirtschaftsstruktur von Entwicklungsländern unterscheidet sich erheblich von der in Industriestaaten. Der Markteintritt in ein Entwicklungsland erfordert ein starkes unternehmerisches „Bekenntnis“ und Innovationsbereitschaft. Vor der konkreten Umsetzung einer Auslandsstrategie und der Erschließung neuer Märkte mithilfe der von Entwicklungsbanken finanzierten Projekte muss das Unternehmen zuerst überprüfen, ob die nötigen internen Kapazitäten dafür vorhanden sind, auch um die nachfolgend dargestellte Risikobeherrschung bei Auslandsgeschäften umzusetzen.

Zu den im Außenhandel immer vorhandenen Informationsdefiziten, Unsicherheiten und Risiken kommt der Umstand hinzu, dass elementare Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Geschäftstätigkeit häufig nur eingeschränkt gegeben sind. Das Engagement in diesen wirtschaftlich vielversprechenden, aber politisch und sozial oftmals sensiblen Regionen bedeutet für die Unternehmen einen höheren Aufwand im Risikomanagement.

Um herauszufinden, ob eine Produktlinie oder eine Dienstleistung für geberfinanzierte Projekte und eine Angebotsbearbeitung geeignet ist, muss eine Kos-

ten- und Kapitalbedarfskalkulation erstellt werden. Die Ausgangssituation eines Unternehmens ist entscheidend für eine erfolgreiche Internationalisierung. Wichtig sind die stabile wirtschaftliche Lage im Heimatmarkt, hohe Liquidität bzw. ausreichende Kreditlinien bei den Hausbanken sowie eine für internationale Märkte angepasste Produktlinie bzw. die Fähigkeit, als Generalunternehmer ganzheitliche Projekte zu beherrschen und abzuwickeln. Für Consultingunternehmen gilt es zu prüfen, ob sie eine exportfähige Dienstleistung verbunden mit notwendigen Sprachkenntnissen anbieten können.

Mithilfe einer sogenannten SWOT-Analyse (s. Tab. 1) werden die Stärken und Schwächen eines Unternehmens aus der internen Unternehmensanalyse den Chancen und Risiken der geplanten Exportstrategie gegenübergestellt.

Tabelle 1: Struktur einer SWOT-Analyse

Parameter	Prüfungsinhalte „SWOT-Analyse“
Strength – Stärken	Qualifizierte Fachkräfte und attraktive Produktlinie für den Export
Weakness – Schwächen	Fehlende Erfahrung bei internationalen Projekten in Risikoländern
Opportunities – Chancen	Steigende Nachfrage in definierten Zielmärkten
Threats – Risiken	Hohe Zahl an internationalen Wettbewerbern und politische Unsicherheiten

Generell können durch die Beteiligung an geberfinanzierten Projekten Absatzkanäle diversifiziert, die Umsatzsituation verbessert und Gewinne mittel- bis langfristig gesteigert werden.

1.4 Ausländische Direktinvestitionen als Treiber der Entwicklung

Verschuldung sowie notwendiger Infrastruktur- und Energiebedarf der Entwicklungsländer verursachen tiefgreifende strukturelle Veränderungen. Jedoch ist primär nicht die Mobilisierung privaten Kapitals das Haupthindernis, sondern die gegenwärtig in der Mehrzahl der Entwicklungsländer noch bestehenden investitionsfeindlichen rechtlichen, administrativen und institutionellen Barrieren. Zu diesen institutionellen Hemmnissen treten oftmals noch Probleme der inneren Sicherheit oder gar bürgerkriegsähnliche Konflikte.

Es ist eine der zentralen Aufgaben der internationalen Finanzinstitutionen, mit Struktur- und Sektoranpassungsprogrammen sowie durch die Verbesserung der wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen in Entwicklungsländern die Voraussetzungen zu schaffen, um privates Kapital für große Infra-

strukturprojekte und Investitionsmaßnahmen im Produktivsektor mobilisieren zu können.

In den Entwicklungsländern besteht nach einer Weltbankrecherche des Jahres 2010 eine Finanzierungslücke für notwendige Strukturinvestitionen in Höhe von 180 Mrd. USD pro Jahr. Dieses Finanzierungsvolumen kann nur im Ansatz von den Entwicklungsbanken bereitgestellt werden. Private Investitionen sind notwendig.

Ausländische Direktinvestitionen („Foreign Direct Investment“, FDI) in diese Märkte sind ein immer stärkerer Trend. Nach Angaben der Weltbank hat sich der weltweite Strom an privatem Investitionskapital in die Entwicklungsländer von 463 Mrd. USD im Jahr 2009 bis 2014 auf circa 680 Mrd. USD erhöht. Dennoch muss die Wirkung von FDI in Entwicklungsländer differenziert betrachtet werden. Auf die am wenigsten entwickelten Länder entfällt lediglich ca. 1 % der weltweiten Investitionen.

Der prozentuale Anteil der Schwellen-, Transformations- und Entwicklungsländer am weltweiten Volumen von Direktinvestitionen lag laut jüngster Statistik aus dem Jahre 2014 der „Konferenz der Vereinten Nationen für Handel und Entwicklung“ (engl.: United Nations Conference on Trade and Development, UNCTAD) im Jahre 2010 bei 50 %. Bis Ende 2013 stieg der Anteil auf 61 %. Und dieser Trend wird anhalten.

Eine der Kernfragen für Anlageninvestitionen in den „Risikoländern“ ist die Rechtssicherheit und vor allem, wie diese Rechtssicherheit in den Ländern gelebt und umgesetzt wird. Die Existenz eines nationalen Investitionsförder- und Schutzgesetzes ist noch kein Garant. Kamerun hat beispielsweise ein sehr modernes „Foreign Investment Law“ – und wenige Investoren gehen hin. Singapur hat kein spezifisches „Investment Law“ – und jeder geht hin.

Damit ausländische Direktinvestitionen in diese risikoreichen Märkte fließen, sind umfassende Verbesserungen der vorhandenen wirtschaftlichen und sozialen Infrastruktur notwendig. Es gilt festzustellen, dass in all diesen Ländern durch den Aufbau von Industriebetrieben und Fertigungskapazitäten eine signifikante Infrastrukturlücke entstanden ist. Die stabile Versorgung mit elektrischer Energie und verbesserte Dienstleistungen bei den kommunalen Versorgungsgesellschaften stellen große Herausforderungen für die staatlichen Stellen dar. Eine Vielzahl empirischer Untersuchungen von EntwicklungsökonomInnen bestätigt die Hypothese, dass eine gute Infrastrukturausstattung eine notwendige, wenn auch keine hinreichende Bedingung für eine prosperierende wirtschaftliche Entwicklung ist.

Definiert man Infrastruktur als Schaffung der Produktionsvoraussetzungen, so lassen sich mindestens zwei angebotsverbessernde Effekte unterscheiden. Zum

einen sind Infrastrukturinvestitionen eine notwendige Bedingung für private Investitionen – wir sprechen von einem Basiseffekt für die Entwicklungsländer – , zum anderen sind sie komplementär dazu und erhöhen die Rentabilität der Investitionen. Das bedeutet als zweiter strategischer Ansatz in der Infrastrukturplanung, dass schon vorhandene Ressourcen auf Wirkungsgrad, Wirtschaftlichkeit, aber auch auf Umweltverträglichkeit überprüft werden und, wenn notwendig, modernisiert bzw. rehabilitiert werden müssen. Alle Entwicklungsbanken haben das Thema „Energieeffizienz“ in der Industrie, in öffentlichen Gebäuden sowie in den kommunalen Versorgungsbetrieben als Schwerpunktsektor in ihrem Portfolio definiert.

Investitionen in diese Wirtschaftssektoren werden von den Regierungen der Schwellen- und Entwicklungsländer initiiert und umgesetzt. Die wenigsten Schwellen- oder Reformländer verfügen jedoch zurzeit über einen entsprechend entwickelten Kapitalmarkt, der es erlauben würde, die betriebswirtschaftlich notwendige langfristige Finanzierung von Investitionsgütern in die Infrastruktur im Zielland selbst aufzubringen. Der internationalen Verwendbarkeit der Währungen vieler Entwicklungsländer sind durch Konvertibilitätsbeschränkungen und ihre systemimmanenten Schwächen sehr enge Grenzen gesetzt. Exporteure benötigen Hartwährung.

Dem steht die notorische Devisenknappheit der Entwicklungsländer entgegen, die zudem ihre knappen Devisen oftmals für volkswirtschaftlich unsinnige Prestigeprojekte ausgeben.

Die Realisierung von Basisinvestitionsmaßnahmen erfolgt in vielen Fällen über Kredite und Finanzierungszuwendungen der internationalen und bilateralen Entwicklungsbanken.

2 Die Markterschließung mithilfe der Entwicklungsbanken

Internationale Finanzierungsinstitutionen und bilaterale Entwicklungsbanken stellen in den weniger industrialisierten Ländern in erheblichem Umfang Finanzmittel für wirtschaftliche und soziale Entwicklungsprojekte bereit. Die aus den Ausschreibungs- und Förderprogrammen resultierenden Aufträge eröffnen vielfältige Exportchancen sowohl für Consultingunternehmen als auch für Herstellerfirmen. So haben sämtliche Entwicklungsbanken die Förderung der regenerativen Energieerzeugung, vor allem auch im ländlichen Raum, Maßnahmen zur Energieeffizienz und den Aufbau bzw. die Verbesserung der staatlichen Daseinsfürsorge sowie des Gesundheitswesens als Schwerpunkte in ihrem Programmportfolio.

Die Erfahrung zeigt, dass deutsche Firmen im direkten Exportgeschäft äußerst erfolgreich sind. An den Finanzierungs- und Förderprogrammen der multilate-

Multilaterale und bilaterale Entwicklungsbanken als Projektpartner

Der Autor:
Dr. Joachim Richter

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem Papier.

ISBN (Print): 978-3-7406-0290-1

ISBN (E-Book): 978-3-7406-0291-8

© by TÜV Media GmbH, TÜV Rheinland Group, Köln 2018

® TÜV, TUEV und TUV sind eingetragene Marken der TÜV Rheinland Group. Eine Nutzung und Verwendung bedarf der vorherigen Zustimmung durch das Unternehmen.

Gesamtherstellung: TÜV Media GmbH, Köln 2018

Printed in Germany

Die Inhalte dieses Werks wurden von Autor und Verlag nach bestem Wissen und Gewissen erarbeitet und zusammengestellt. Eine rechtliche Gewähr für die Richtigkeit der einzelnen Angaben kann jedoch nicht übernommen werden. Gleiches gilt auch für Websites, auf die über Hyperlinks verwiesen wird. Es wird betont, dass wir keinerlei Einfluss auf die Inhalte und Formulierungen der verlinkten Seiten haben und auch keine Verantwortung für sie übernehmen. Grundsätzlich gelten die Wortlaute der Gesetzestexte und Richtlinien sowie die einschlägige Rechtsprechung.

Danksagung

Dieses Fachbuch wäre nicht möglich gewesen ohne meine Tätigkeit bei der ABB AG in Mannheim. Verantwortlich für den Bereich „Entwicklungsbanken“, wurde es mir ermöglicht, am einjährigen Austauschprogramm mit der KfW und als Externer am „Executive Training Program“ der Weltbank teilzunehmen. Mein erster Dank geht an den damaligen Vorstandsvorsitzenden der ABB AG, Dr. Horst Dietz, der mich in jeder Hinsicht gefördert und unterstützt hat.

Während meiner Zeit als „Austauschschüler“ bei der KfW nahmen mich der Sprecher des Vorstands, Dr. Gert Vogt, und Dr. Peter Klaus, Vorstandsmitglied Auslandsgeschäft, unter ihre Fittiche. Diese „Geländerfunktion“ erleichterte die Zusammenarbeit mit dem Mitarbeiterstab sämtlicher Auslandsabteilungen, vornehmlich der Entwicklungsbank, und war die Grundlage, in die Geheimnisse der Export- sowie Entwicklungsfinanzierung vorzudringen. Daher geht mein Dank an die beiden Herren, aber auch an alle Mitarbeiter der KfW Bankengruppe für die großartige Zusammenarbeit.

Ein Buchprojekt benötigt Korrektoren und Lektoren. Für diese Bemühungen bedanke ich mich vielmals bei meinem früheren ABB-Kollegen, Staatsrat a. D. Dr. Heinrich Doppler, sowie dem früheren Leiter des Technologiezentrums Wasser in Karlsruhe, Prof. Dr. Wolfgang Kühn.

Mein abschließender Dank geht an meine Frau Sabine, die für das gesamte Layout, das Design und die Gestaltung des Buchprojekts viel Nerven, Mühe und Zeit geopfert hat.

Zell am Harmersbach, März 2018

Dr. Joachim Richter

- Leseprobe -

Geleitwort der KfW Bankengruppe

Das vorliegende Fachbuch erscheint in einer Zeit, in der die Globalisierung einer der Megatrends ist. Die Globalisierung hat nicht nur zu einer starken Expansion des internationalen Handels, sondern auch zu einer Internationalisierung der Produktionsprozesse geführt. Die deutsche Wirtschaft ist in hohem Maße exportorientiert und damit auch exportabhängig.

Schwellen- und Entwicklungsländer spielen im Prozess der Globalisierung eine immer dominantere Rolle. Den offensichtlichen Chancen, die dieser Prozess für Unternehmen bietet, stehen auch Risiken gegenüber, die es zu analysieren, zu bewerten und zu steuern gilt; den Finanzierungsaspekten kommt dabei eine besondere Rolle zu.

Privat finanzierte Investitionsvorhaben in den Schwellen- und Entwicklungsländern werden immer stärker an Bedeutung gewinnen. Alle Entwicklungsexperten sind sich einig, dass der Privatsektor ein entscheidender Erfolgsfaktor im Entwicklungsprozess dieser Staatengruppe und damit im Kampf gegen die Armut darstellt. Öffentliche Entwicklungsfinanzierung und Investitionen von Unternehmen führen gemeinsam zum Erfolg.

Öffentliche Entwicklungszusammenarbeit bedeutet nicht nur Hilfe für die Empfängerländer, sondern eröffnet auch deutschen Firmen Geschäftschancen.

Das Fachbuch von Dr. Joachim Richter kann dabei in beide Richtungen wertvolle Unterstützung leisten: Informationen über Finanzierungsmöglichkeiten und -strukturen verbinden sich mit Hinweisen auf Instrumente zur Risiko- steuerung und -begrenzung.

Der Autor stellt sehr eingehend die Zusammenarbeit mit den nationalen Einrichtungen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit und den multilateralen Entwicklungsbanken dar. Auch die Förderprogramme der Europäischen Union sowie der Vereinten Nationen werden ausführlich vorgestellt.

Es ist zu hoffen, dass gerade kleine und mittlere Unternehmen dieses Fachbuch mit Gewinn für sich nutzen können. Anders als ihre größeren Wettbewerber verfügen sie meist nicht über Mitarbeiterstäbe, die die Vielzahl der Informationen auf einem aktuellen Stand halten können.

Das Fachbuch mit seinen zahlreichen aktuellen Hinweisen stellt für die Nutzer eine wertvolle Hilfestellung zur Realisierung ihrer Exportgeschäfte dar.

Dr. Joachim Nagel, Vorstandsmitglied Internationales Geschäft, KfW Bankengruppe

Bruno Wenn, Sprecher der Geschäftsführung, Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft mbH, DEG

- Leseprobe -

Inhaltsverzeichnis

Danksagung	1
Geleitwort der KFW Bankengruppe	3
1 Einleitung	9
1.1 Zielsetzung und Struktur des Handbuchs	10
1.2 Financial Engineering als Erfolgsfaktor	13
1.3 Schwellen- und Entwicklungsländer – die zukünftigen Motoren der Weltwirtschaft	15
1.4 Ausländische Direktinvestitionen als Treiber der Entwicklung	18
2 Die Markterschließung mithilfe der Entwicklungsbanken	20
2.1 Die Außenwirtschaftsförderung der Bundesregierung	22
3 Die Entwicklungsorganisationen – Übersicht und komparative Vorteile	25
3.1 Entwicklungsfinanzierung: Die ODA-Quote als wichtige Messgröße	34
3.2 Die Pariser Deklaration zu „Aid Effectiveness“	35
4 Länder in Entwicklung – nicht nur Entwicklungsländer: Ein attraktiver Markt	36
4.1 Globale Entwicklungsstrategien als Masterplan für die Entwicklungsländer – Von den Millenniumentwicklungszielen zur Agenda 2030 – Die Sustainable Development Goals	39
4.2 Die Einteilung der Welt – die OECD-Kategorisierung	44
4.2.1 Die ärmsten Entwicklungsländer	45
4.2.2 Die armen Entwicklungsländer	46
4.2.3 Länder mit geringem Einkommen	46
4.2.4 Länder mit höherem Einkommen	46
4.2.5 Next Eleven	47
4.2.6 Transformationsländer	49
4.2.7 Ankerländer	49
5 Die deutsche Entwicklungszusammenarbeit	50
5.1 Einführung	50
5.2 Das Bundesministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit (BMZ) – Aufbau und Organisation	53
5.2.1 Dienstsitz Bonn	54
5.2.2 Dienstsitz Berlin	55
5.2.3 Der Etat des Ministeriums	55
5.2.4 Die Zusammenarbeit mit den Partnerländern	57

5.3	Die Technische Zusammenarbeit (TZ)	62
	Die Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)	
5.3.1	Formen der Technischen Zusammenarbeit	64
5.4	Die KfW Entwicklungsbank	65
	Struktur und Arbeitsweise	
5.4.1	Die Projektpipeline und der Projektzyklus	70
5.4.2	Auswahl und Durchführung der Vorhaben	72
5.4.3	Finanzierungsinstrumente	74
5.4.4	Die Basket-Finanzierung	78
5.4.5	Das Ausschreibungs- und Vergabeverfahren	78
5.4.6	Das Auszahlungsverfahren	83
5.5	Die Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft (DEG)	85
5.6	Förderprogramme für die Wirtschaft und das developPPP-Programm des BMZ	89
5.7	Die Ausfuhrleistung des Bundes – das „Hermes Instrumentarium“	91
5.7.1	Deckungsformen	96
5.7.2	Absicherung von Vertragsgarantien	98
5.7.3	Gebühren	99
5.8	Investitions Garantien und Außenwirtschaftsförderung	100
6	Die Förderprogramme der Europäischen Union	102
	Einleitung	
6.1	Die Finanzierungsinstrumente der europäischen Regionalpolitik	106
6.1.1	Budgetplanung	110
6.1.2	Die Programmierung der Fördermaßnahmen	111
6.1.3	Mittelverwendung – europaweite Ausschreibung	112
6.2	Die EU-Drittstaatenfinanzierung	114
	Einführung	
6.3	Die regionalen Finanzinstrumente	118
6.3.1	Das Instrument für Heranführungshilfe (IPA)	118
6.3.2	Das Europäische Nachbarschafts- und Partnerschaftsinstrument (ENPI)	120
6.4	Europäische Entwicklungszusammenarbeit	122
6.4.1	Instrument für Entwicklungszusammenarbeit (EZI)	124
6.4.2	Der 10. Europäische Entwicklungsfonds (10. EEF)	124
7	Die Europäische Investitionsbank (EIB)	127
	Aufgabe und Zielsetzung	
7.1	Organisatorischer Aufbau	130
7.2	Finanzierung von Projekten	131
7.3	Die EIB als überregionale Entwicklungsbank	132
7.3.1	EIB-Operationen in den Mittelmeerländern	134
7.3.2	Die Tätigkeit der EIB in osteuropäischen Ländern	135
8	Die Europäische Bank für Wiederaufbau und Entwicklung (EBRD)	135
8.1	Organisatorischer Aufbau	137
8.2	Finanzprodukte	138

9	Die Weltbankgruppe	141
	Einleitung und Geschichte	
9.1	Rückblick auf die Weltbankpolitik der vergangenen Jahrzehnte	145
9.2	Das Kreditportfolio	147
9.3	Aufbau und Organisationsstruktur	149
9.3.1	Die operativen Einheiten	152
9.3.2	Trend Dezentralisierung	154
9.4	Finanzierungen für den öffentlichen Sektor	155
9.4.1	Die International Bank for Reconstruction and Development, IBRD	156
9.4.2	Die International Development Agency, IDA	157
9.4.3	Sektorschwerpunkte der Gruppe für den öffentlichen Sektor	159
9.4.4	Thematische und Sektordefinitionen	162
9.4.5	Das Garantieinstrumentarium der Weltbank	164
9.4.6	Die Beschaffungsrichtlinien	165
9.4.7	Der Projektzyklus der Weltbank	171
9.4.8	Erfolgreiches Informationsmanagement im Unternehmen	172
9.5	Treuhandfonds unter Weltbankverwaltung	173
9.5.1	Global Environment Facility (GEF)	173
9.6	Finanzierungen für den privaten	176
9.6.1	Die International Finance Corporation, IFC	176
9.6.2	Die MIGA und die Internationale Schlichtungsbehörde	181
9.6.3	Projektfinanzierung – Betreibermodelle	182
9.6.4	Prüfungsaspekte der Banken bei Projektfinanzierungen	188
9.7	Ganzheitlicher Ansatz eines Weltbankengagements	190
9.8	Schlussbemerkung Weltbankprojektengagement	192
9.9	Der Internationale Währungsfonds	193
10	Die regionalen Entwicklungsbanken	198
	Einführung	
10.1	Die Asiatische Entwicklungsbank (ADB)	201
10.1.1	Regionale Ausgangslage	201
10.1.2	Wichtige Eckdaten zur Asiatischen Entwicklungsbank	204
10.1.3	Organisatorischer Aufbau und Strategie der Bank	207
10.1.4	Die Finanzierungsinstrumente für den öffentlichen Sektor	208
10.1.5	Der Projektzyklus der ADB	210
10.1.6	Ausschreibungs- und Beschaffungsregelwerk	211
10.1.7	Technische Zusammenarbeit	212
10.1.8	Private Sector Group	214
10.1.9	Geschäftschancen für die deutsche Wirtschaft	216
10.2	Die Interamerikanische Entwicklungsbank (IDB)	217
10.2.1	Regionale Ausgangslage	217
10.2.2	Wichtige Bank-Eckdaten	219
10.2.3	Organisationsstruktur und operative Abläufe	220
10.2.4	Die Beschaffungsrichtlinien	223
10.2.5	Finanzierungen für den Privatsektor	226
10.3	Die Afrikanische Entwicklungsbank (AfDB)	226
10.3.1	Regionale Ausgangslage	226
10.3.2	Historie und Eckdaten der Bank	228
10.3.3	Struktur und Organisation	230

10.3.4	Finanzierungsfazilitäten und Kreditpolitik	231
10.3.5	Private Sector Group	233
10.3.6	Kontaktaufnahme durch die Wirtschaft	234
10.3.7	Ausblick	235
10.4	Neugründungen von Entwicklungsbanken	236
10.4.1	The New Development Bank (BRICS-Bank)	236
10.4.2	The Asian Infrastructure Investmentbank (AIIB)	238
11	Das Beschaffungsverfahren der Vereinten Nationen	241
11.1	Einleitung	241
11.2	Die Registrierung als Lieferant oder Dienstleister	243
11.3	Beschaffungsmethodik	244
11.4	Die wichtigsten VN-Organisationen und ihr Mandat	246
12	Die Struktur des Projektgeschäfts – der Projektzyklus	250
12.1	Die Länderstrategie: Pre-Pipeline-Stadium	250
12.2	Projektphasen im Projektzyklus	252
13	International ausgeschriebene Aufträge gewinnen Die Procurement Guidelines der Entwicklungsbanken	260
13.1	Grundlagen	260
13.2	Das Design der Ausschreibung	261
13.3	Die unterschiedlichen Ausschreibungsverfahren	264
13.4	Klärungsphase und Konfliktmanagement	270
13.5	Erfolgsfaktoren für die Angebotsausarbeitung	270
13.6	Beschaffungsverfahren für Consultingdienstleistungen	272
13.7	Schiedsgerichtsbarkeit	273
13.8	Die Stellung von Bietungsavalen	274
13.9	Checkliste für die Angebotsausarbeitung	276
14	Erfolgreiche unternehmerische Beteiligung	278
14.1	Richtige Positionierung	278
14.2	Das Finanzierungsmarketing und Informationsmanagement im Unternehmen	282
14.3	Managemententscheidungen	286
15	Schlussbemerkung	288
16	Anhang	290
16.1	Erläuterung von Fachbegriffen	290
16.2	Informationsportale für Projektrecherchen	297
16.2.1	Koordinaten und Informationsportale der Entwicklungsbanken	299
16.3	Weiterführende Publikationen	304
16.4	Abkürzungsverzeichnis	304

1 Einleitung

Wir leben heute in einer Zeit, die durch intensiven globalen Wettbewerb und einen ausgeprägten technologischen Fortschritt gekennzeichnet ist. Dabei ist das Phänomen der Internationalisierung der nationalen Volkswirtschaften für sich genommen keine neue Entwicklung. Neu ist hingegen das explosionsartig gewachsene Ausmaß der globalen Vernetzung lokaler und nationaler Prozesse. Die Integration der Weltwirtschaft beschränkt sich nicht auf Absatzmärkte, sondern schließt sämtliche Stufen der Wertschöpfungskette wie Forschung, Produktion, Vermarktung und Finanzierung mit ein. Es gibt heute kaum mehr Produkte, die nur an einem Ort entwickelt, produziert, verkauft und finanziert werden. Internationale Prozesse werden zukünftig die Regel sein. Katalysatoren dafür sind die rasante Entwicklung im Kommunikationssektor, die Digitalisierung der Fertigungsprozesse – Stichwort Industrie 4.0 – und abnehmende Transportkosten. Die internationale Vernetzung der wirtschaftlichen Prozesse kann als das Hauptmerkmal der Globalisierung bezeichnet werden.

Globalisierung bedeutet eine zunehmende weltweite Arbeitsteilung und die Aufteilung von Produktionsprozessen auf mehrere internationale Standorte. Die Globalisierung erstreckt sich über alle Gesellschaftsbereiche, ist aber weitestgehend ein gesamtwirtschaftliches Phänomen. Gleichzeitig werden nur wenige internationale Aktionsfelder so kontrovers diskutiert wie die Globalisierung. Allerdings bestehen für viele Länder große Chancen, an Wachstum und Wohlstand teilzuhaben.

Die Welt ist klein geworden und rückt weiter zusammen. Der frühere deutsche Außenminister Hans-Dietrich Genscher brachte es auf den Punkt: „Wir leben heute in einer Weltnachbarschaft.“ Die internationale Verflechtung von Produktionsstätten und der Beschaffungsmärkte hat sich in den vergangenen Jahren als der Erfolgsfaktor für die deutsche Industrie erwiesen.

Grundsätzlich manifestiert sich die wirtschaftliche Globalisierung in einer signifikanten Zunahme des weltweiten Handels und einer ebenso zügig vorangetriebenen Internationalisierung der Unternehmen. In diesem Prozess des weltweiten Strukturwandels gewinnen die Schwellen- und Entwicklungsländer immer mehr an Bedeutung sowohl als Absatzmärkte als auch als Standorte für Fertigungs- und Distributionseinrichtungen. Die internationale Wirtschaft erkennt die Entwicklungsländer schon länger als attraktive Exportmärkte und Investitionsziele an.

Zielsetzung und Zielgruppe

Das vorliegende Handbuch wendet sich in erster Linie an mittelständische Unternehmen, die im Zuge globaler Anforderungen neue Exportaufgaben erfüllen müssen.

Für die erfolgreiche Realisierung dieser Aufgaben sollten neben den klassischen Vertriebskanälen auch die Chancen überprüft werden, die sich aus bilateralen deutschen Entwicklungshilfeprojekten und Finanzierungsfazilitäten der multilateralen Entwicklungsbanken ergeben.

Mitten im Exportboom der Jahre 2017 und 2018 auf die Notwendigkeit zur Sicherung von Auslandsmärkten zu verweisen scheint übertrieben zu sein. Doch spätestens seit der jüngsten finanzmarktinduzierten Wirtschaftskrise ist allen Akteuren schmerzlich bewusst, wie schnell eine Phase der Hochkonjunktur von der nächsten Krise abgelöst werden kann. Wenn also selbst in Zeiten eines Exportbooms der Auftragseingang für viele Unternehmen ein Selbstläufer sein mag, gilt es, sich rechtzeitig neuen und sicherlich auch risikoreicheren Märkten zu nähern, um bei Schwankungen in bewährten Märkten stabile Erträge zu gewährleisten. In Zeiten des kommenden Abschwungs sind die über Projekte der Entwicklungsbanken gewonnenen Marktkenntnisse, die nützlichen Kontakte in den neuen Märkten und das Know-how des internationalen Ausschreibungswesens ein unschlagbarer Wettbewerbsvorteil.

Neben den bekannten aufstrebenden Volkswirtschaften **Brasilien**, **Russland**, **Indien**, **China** und **Südafrika (BRICS-Staaten)** gibt es eine Vielzahl von Märkten in der zweiten Reihe, die gerade jetzt die Modernisierung ihrer wirtschaftlichen und sozialen Infrastruktur planen und umsetzen müssen. Es gilt vor allem mithilfe von erneuerbaren Energien oder Technologien der Energieeffizienz den „Energiehunger“ der Entwicklungsländer zu beherrschen – zum einen, weil der Rohstoffabbau und die parallel stattfindende Industrialisierung dies vorgeben, zum anderen, weil die Nachfrage der lokalen Bevölkerung und der eigenen Industrie weiterhin steigt und mit der vorhandenen überalterten Ausrüstung nicht befriedigt werden kann. Von gleicher Bedeutung für das Land als möglicher Investitionsstandort ist der Ausbau der Verkehrsinfrastruktur und der staatlichen Daseinsfürsorge mit dem Gesundheitswesen. Gerade die „Infrastrukturücke“ der Entwicklungsländer soll mithilfe der internationalen Entwicklungsfinanziers in den nächsten Jahren verkleinert, beziehungsweise ganz geschlossen werden.

Insbesondere im Anlagengeschäft, bei Projekten erneuerbarer Energieerzeugung, städtischer Mobilität und im Wasser- und Abwasserbereich, sind die Projektfinanzierungen der Entwicklungsbanken für die deutsche Industrie von unschätzbarem Wert.

1.1 Zielsetzung und Struktur des Handbuchs

Ziel dieses Handbuchs ist es, Unternehmen eine Anleitung an die Hand zu geben, wie sie sich der Thematik „Entwicklungsbanken“ strategisch stellen kön-

nen. Es ist als praktisches Nachschlagewerk konzipiert, das im „Institutionen- und Förderdschungel“ eine erste Orientierung gibt.

Folgende Fragen werden behandelt:

- Welche nationalen und internationalen Entwicklungsfinanziers sind für deutsche Exporteure von Interesse?
- Wie werden die Projekte durch die Finanziers initiiert, finanziert und international ausgeschrieben?
- Welche Geschäftsmöglichkeiten ergeben sich im Zusammenhang mit geberfinanzierten Projekten für Consultingunternehmen, Lieferanten von Anlagentechnologie, Generalunternehmer/Anlagenbauer sowie Investoren?
- Was müssen interessierte Unternehmen beachten, um an geberfinanzierte Aufträge zu gelangen?
- Wie können die Projekt- und Beschaffungspotenziale bei geberfinanzierten Projekten genutzt werden?

In übersichtlicher Weise werden die Faktoren erläutert, die bei einem Auslandsengagement in Entwicklungsländern und der Nutzung von Finanzierungsfazilitäten der Entwicklungsbanken von Bedeutung sind. Im Kapitel 4 wird die Ländergruppierung „Schwellen- und Entwicklungsländer“ im globalen Kontext besprochen. Es wird veranschaulicht, dass es sich dabei nicht um eine einheitliche Staatengruppierung handelt.

Sehr umfangreich werden die Grundprinzipien der deutschen Entwicklungshilfe, ihr Beitrag zur Realisierung von Exporterfolgen sowie die innere Struktur und Arbeitsweise der beiden deutschen Finanzinstitute, die bankmäßig die deutschen Entwicklungshilfeprojekte abwickeln, vorgestellt. Dabei handelt es sich um die KfW Entwicklungsbank mit Sitz in Frankfurt und ihr Schwesterinstitut, die Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft (DEG), deren Sitz Köln ist. Während die KfW Entwicklungsbank im Auftrag des Bundes Projekte unter staatlicher Regie finanziert, engagiert sich die DEG bei Privatsektorprojekten in den Schwellen- und Entwicklungsländern. Neben diesen beiden nationalen Finanzinstitutionen wird die Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) vorgestellt. Die GIZ ist für die technische Zusammenarbeit im Rahmen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit verantwortlich.

Das Hermes-Instrumentarium ist auch bei der Entwicklungsfinanzierung von Relevanz – nur in Ausnahmefällen als Sicherheitengeber für die KfW Entwicklungsbank, aber wichtig für die bietenden Unternehmen mit der Avalgarantie. Deshalb werden im zweiten Themenkreis des „Deutschland-Kapitels“ die Förderinstrumentarien, die die Bundesregierung zur Unterstützung der deutschen Exportwirtschaft geschaffen hat, besprochen. In erster Linie sind da die „Her-

mes-Deckung“ zur Absicherung von Exportrisiken zu nennen sowie das „Drei-Säulen-Prinzip“ der deutschen Exportförderung.

Ein weiterer Themenschwerpunkt des Buchs sind die Finanzierungen, deren Mittel die Kommission der Europäischen Union in Brüssel verwaltet. Dabei handelt es sich um die Strukturfonds innerhalb der Europäischen Union sowie die Finanzierungsmöglichkeiten, die über die Europäische Außenhilfe für Projekte außerhalb der Union zur Verfügung gestellt werden. Dazu gehört auch der „Europäische Entwicklungsfonds“. Dieses Kapitel wird ergänzt durch die Darstellung der Finanzierungsmandate der Europäischen Investitionsbank, die diese im Auftrag des Ministerrats außerhalb der EU umsetzt. Die „European Bank for Reconstruction and Development“ (EBRD) in London vervollständigt das „Europa-Kapitel“.

Eine Voraussetzung für die erfolgreiche Geschäftstätigkeit im Export ist die genaue Kenntnis des Zielmarktes und der beteiligten Akteure. Vorgestellt werden der organisatorische Aufbau und die Arbeitsweise der multilateralen Institutionen. Neben der Basisinformation über die individuellen Entwicklungsbanken werden die Arbeitsweise und die Konzeption der Projektmethodik besprochen. Anhand des Projektablaufs, des sogenannten Projektzyklus, wird der Aufbau des notwendigen Informationsmanagements im Unternehmen beschrieben.

Da privat finanzierte Investitionsvorhaben in den Schwellen- und Entwicklungsländern immer stärker an Bedeutung gewinnen, ist diese Projektkonzeption in den Fokus der Entwicklungsbanken gerückt. Speziell dem Thema „Privatsektorinitiative“ und daraus resultierender „Projektfinanzierung bei Betreibermodellen“ ist ein Kapitel in der Darstellung der Weltbankgruppe gewidmet.

Die Vereinten Nationen und ihre vielfältigen Unterorganisationen steuern ein Beschaffungsvolumen, das in naher Zukunft 20 Mrd. USD erreichen wird. Daher ist dieser Markt, seien es die humanitären und umweltrelevanten Maßnahmen, aber auch der gesamte Komplex der Friedensmissionen („Peacekeeping Missions“), für deutsche Exportunternehmen als Beschaffungsmarkt interessant.

In einem gesonderten Kapitel werden die Spezifika des Beschaffungswesens, die sogenannten „Procurement Guidelines“, der Finanzinstitutionen und die daraus resultierenden Maßnahmen und Aufgaben im Zuge der erfolgreichen Angebotsausarbeitung beleuchtet. Insbesondere die Ausschreibungs- und VergabeprozEDUREN dieser Banken sind in den Vertriebsabteilungen der Unternehmen weitgehend unbekannt. Bei einer Vielzahl von Gesprächen, die der Autor mit Vertriebskollegen deutscher Unternehmen geführt hat, wurde ein Mangel an Wissen über die Weltbank und die regionalen Entwicklungsbanken offensichtlich. In Unkenntnis der vielen Stolpersteine wurden die Angebote falsch

strukturiert, so dass sich trotz erheblicher Vertriebskosten kein Projekt-(= Vertriebs-)Erfolg einstellt.

Vertiefte Kenntnis der Arbeitsweise der Entwicklungsbanken ist auch dann wichtig, wenn sich das interessierte Unternehmen nicht allein, sondern in Bietergemeinschaften oder als Unterlieferant an einen Generalunternehmer am Ausschreibungsverfahren beteiligen möchte. Da die Einhaltung der Vergaberichtlinien einer der Erfolgsfaktoren bei den internationalen Ausschreibungen ist, werden die sogenannten „Procurement Guidelines“ ausführlich besprochen.

Im Schlusskapitel werden die unternehmerischen und strategischen Aufgabenstellungen im Unternehmen für eine erfolgreiche Projektarbeit beispielhaft erläutert. Es gilt die richtige Positionierung in diesem Marktumfeld zu finden.

Im Anhang sind die wichtigsten Adressen und Ansprechpartner aufgelistet. Zusätzlich wurde eine Tabelle mit Definitionen von Fachbegriffen oder Schlagwörtern zusammengestellt. Genutzte und weiterführende hilfreiche Fachliteratur ist ebenfalls im Anhang aufgelistet.

Für die exportorientierten Vertriebsabteilungen sowie für die kaufmännischen Projektabteilungen wurde mit diesem Fachbuch ein Hilfsmittel geschaffen, das bei der Bewältigung zukünftiger Exportaufgaben in den Schwellen- und Entwicklungsländern erfolgreich angewandt werden kann. In einem Umfeld, in dem alle schneller, besser und kostengünstiger produzieren, bestimmt letztlich der kundenbezogene, innovative Vorsprung die Marge, die ein Unternehmen überhaupt erzielen kann. Neben traditionellen Determinanten der internationalen Wettbewerbsfähigkeit wie Preis, Qualität, Lieferzuverlässigkeit und Serviceleistung tritt das „Financial Engineering“ als Entscheidungsparameter für den Vertriebs Erfolg. Zusätzlich zur technologischen Kompetenz muss dem Kunden daher ein hohes Maß an finanzieller Kreativität und Professionalität präsentiert werden.

Das profunde Verständnis der Finanzierungsmethodik der Entwicklungsbanken, die rechtzeitige Positionierung des Unternehmens im Verlauf des Projektzyklus und die korrekte Einhaltung der Vergaberichtlinien während der Angebotsausarbeitung nennen wir daher „FinanzierungsMarketing“.

1.2 Financial Engineering als Erfolgsfaktor

Bei der Erschließung von Auslandsmärkten spielt die Finanzierung von Export- und Investitionsvorhaben, das „Financial Engineering“, eine zentrale Rolle. Unternehmen, die sich Märkte im Ausland erschließen möchten, haben unterschiedliche Möglichkeiten der Mittelbeschaffung, wie Abbildung 1 zeigt.

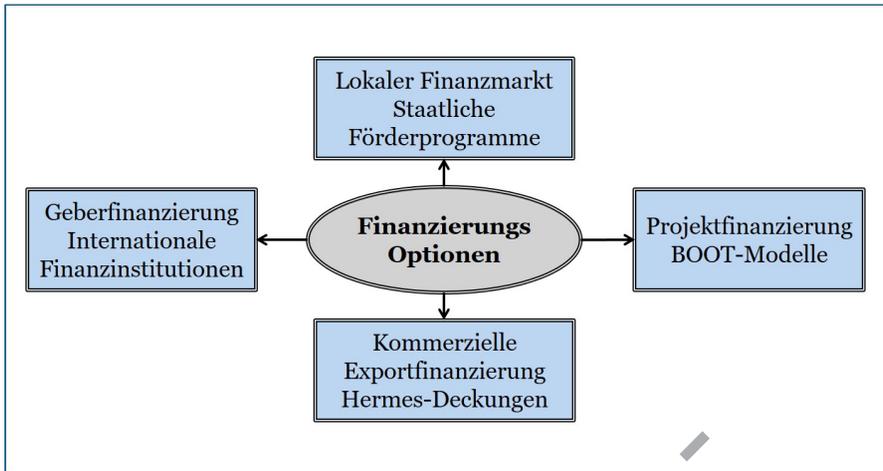


Abb. 1: Finanzierungsvarianten im Exportgeschäft

Dabei geht es zum einen um den Zugang zu Fremdfinanzierungen, wichtig ist bei vielen Auslandsprojekten aber auch die Absicherung von Risiken. Klare Strategien und schnelle Umsetzung sind gefragt, denn im globalen Wettbewerb entscheiden nicht zuletzt das effektive Informationsmanagement sowie die Kreativität in der Vorbereitung und Finanzierung eines Projekts über den Erfolg.

Die Bandbreite reicht von klassischer Exportfinanzierung mit Hermesdeckung über innovativ strukturierte Projektfinanzierung von Betreibermodellen bis zur Nutzung von Finanzierungsprogrammen der Entwicklungszusammenarbeit. Das vorliegende Handbuch konzentriert sich thematisch auf die Finanzierungsfazilitäten der bilateralen und multilateralen Entwicklungsbanken als Projektkatalysator.

Entwicklungszusammenarbeit bedeutet nicht nur Hilfe für die Empfängerländer, sondern eröffnet auch deutschen Firmen Geschäftschancen.

Im Gegensatz zur kommerziellen Projektfinanzierung agiert die Entwicklungshilfe nach traditioneller Lesart im staatlichen Umfeld der öffentlichen Hand. Bilaterale und multilaterale Finanzinstitutionen stellen in vielen wirtschaftlich dynamischen Ländern in Osteuropa, Asien, Lateinamerika und Afrika in erheblichem Umfang Finanzierungsprogramme für wirtschaftliche und soziale Infrastrukturprojekte bereit. Aus deutscher Sicht handelt es sich dabei um die KfW Entwicklungsbank, die im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) die Aufgaben der deutschen Entwicklungsbank erfüllt.

Zu den multilateralen Entwicklungsbanken und Entwicklungshilfeorganisationen zählen:

- die Weltbankgruppe
- die Asiatische Entwicklungsbank (ADB)
- die Interamerikanische Entwicklungsbank (IDB)
- die Afrikanische Entwicklungsbank (AfDB)
- die Europäische Investitionsbank (EIB)
- die Europäische Bank für Wiederaufbau und Entwicklung (EBRD)
- das Amt für Entwicklungszusammenarbeit der Europäischen Union (EuropeAid)
- Unterorganisationen der Vereinten Nationen (VN)

In den Folgekapiteln werden die Institutionen, ihre Arbeitsweise und die Chancen für die deutsche Industrie im Detail besprochen. Deutschland ist Mitglied und Anteilseigner aller genannten internationalen Entwicklungsbanken oder internationalen Entwicklungshilfeorganisationen. Damit sind deutsche Unternehmen berechtigt, sich an allen internationalen Ausschreibungen zu beteiligen, die von den Institutionen finanziert werden. Die Beauftragung von Unternehmen erfolgt ab definierten Auftragsgrößen über internationale Ausschreibungen („Calls for Tender“). Das Beschaffungsverfahren für den Einkauf von Liefer-, Bau- und Dienstleistungen wird vom lokalen Projektträger umgesetzt. Die vorschriftsmäßige Einhaltung des Beschaffungsprozesses wird von den Finanziers überwacht.

Es sind jedoch nicht nur die enormen Vergabevolumina, die diese Banken jährlich zur Projektfinanzierung aufwenden, sondern auch deren hilfreiche Sektor- und Länderstudien, die als Recherchepapiere bei der Markterschließung noch unbekannter Länder und Regionen herangezogen werden können. Diese Publikationen können enorm hilfreich sein, treffen wir doch in den Entwicklungsländern auf eine völlig andere Geschäftskultur und andere ökonomische Rahmenbedingungen. Ein weiterer unschätzbare Vorteil sind die guten Kontakte der Entwicklungsbanken in ihren Partnerländern. Sie können somit den Zugang zu lokalen Behörden erleichtern, haben politischen Einfluss auf die Entscheidungsträger und können ihre Erfahrung im Management komplexer Projekte im interkulturellen Umfeld einbringen.

1.3 Schwellen- und Entwicklungsländer – die zukünftigen Motoren der Weltwirtschaft

Mit der in den letzten zwei Dekaden rasant vorangeschrittenen Integration vieler Entwicklungs- und Schwellenländer in die Weltwirtschaft ist die Bedeutung dieser Märkte gerade für die stark außenhandelsorientierten deutschen

Unternehmen drastisch gestiegen. Der Boom in den Handelsströmen und ausländischen Direktinvestitionen hat dabei nicht nur die bekannten Märkte in Asien erfasst, selbst Subsahara-Afrika, das lange Zeit kaum von diesem Aufschwung profitierte, verzeichnet mittlerweile rege privatwirtschaftliche Aktivitäten.

Der strategische Ansatz

Projekte, finanziert von den Entwicklungsbanken, sind eine risiko- und kostenoptimierte Markteintrittsstrategie in Entwicklungsländer. Unternehmen, die in Entwicklungsländern tätig sein wollen, finden bei Vergaben über internationale Ausschreibungen große Chancen, denn diese Vergaben laufen nach den Regeln der Finanziers ab.

Bei sorgfältiger Vorbereitung haben auch kleinere und mittlere Unternehmen die Möglichkeit, den Zuschlag bei diesen öffentlich ausgeschriebenen Projekten zu erhalten. Sie können aber auch als Zulieferer eines größeren Unternehmens indirekt an der Umsetzung mitwirken. Da die Finanzierung der Projekte durch die multilateralen und bilateralen Entwicklungsbanken garantiert ist, verringert sich das unternehmerische Risiko erheblich.

Die Teilnahme an diesen öffentlichen Vergabeprojekten kann der erste Schritt in der Markteintrittsstrategie sein und damit als eine „Türöffnerfunktion“ für diese Märkte gesehen werden.

Gerade bei der deutschen Entwicklungszusammenarbeit sprechen wir in diesem Fall von einer „politischen Geländerfunktion“, auch wenn Entwicklungsfinanzierung nicht mit Exportförderung verwechselt werden darf.

Die Triade mit den ökonomischen Kraftzentren Nordamerika – Westeuropa – Japan weicht einer multipolaren Welt mit einer Vielzahl regionaler Wachstumsmärkte. Die politische Entwicklung, lange dominiert von den großen Industrieländern, reflektiert die Bedeutung der Schwellen- und Entwicklungsländer. Die Erweiterung der traditionellen G7-Gipfeltreffen („Club der Industrieländer“) hin zur derzeitigen G20-Formation steht symbolisch und realpolitisch für den fundamentalen Wandel im globalen Kräfteverhältnis der Staatengemeinschaft. Bis zur Annexion der Krim durch Russland und dem darauffolgenden Embargo gab es auch noch das G8-Format, allerdings wurde die Russische Föderation aus diesem „Club der Industrieländer“ ausgeschlossen. Die G20-Staaten erwirtschaften 90 % des globalen Bruttoinlandsprodukts, verantworten 80 % des Welthandels und repräsentieren zwei Drittel der Weltbevölkerung.

Kaum ein Unternehmen wird heute bestreiten, wirtschaftliche Beziehungen mit Schwellen- oder Entwicklungsländern zu unterhalten, sei es durch den Bezug von Ressourcen oder durch Berührungspunkte an irgendeiner anderen Stelle der Wertschöpfungskette. Deutsche Unternehmen sind auf vielen dieser Märkte bereits gut positioniert. Neue Märkte sind geprägt von zusätzlichen Risiken und Unwägbarkeiten, wie Abbildung 2 beschreibt. Diese Risiken gilt es zu

analysieren und zu bewerten. Im Wirtschaftsleben gilt jedoch, dass ein höheres Risiko oft auch mit höheren Chancen und Gewinnen einhergeht und sich aus diesem Grund eine genaue Abwägung lohnt.

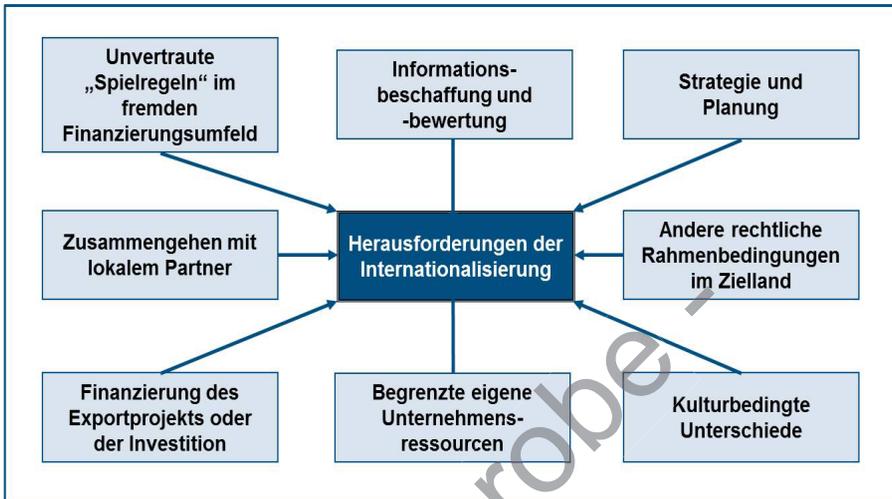


Abb. 2: Risiken, Herausforderungen und Marktbedingungen in fremden Märkten

Die Markterschließung in Entwicklungs- und Schwellenländern stellt insbesondere für deutsche mittelständische Unternehmen eine große Herausforderung dar. Die Wirtschaftsstruktur von Entwicklungsländern unterscheidet sich erheblich von der in Industriestaaten. Der Markteintritt in ein Entwicklungsland erfordert ein starkes unternehmerisches „Bekenntnis“ und Innovationsbereitschaft. Vor der konkreten Umsetzung einer Auslandsstrategie und der Erschließung neuer Märkte mithilfe der von Entwicklungsbanken finanzierten Projekte muss das Unternehmen zuerst überprüfen, ob die nötigen internen Kapazitäten dafür vorhanden sind, auch um die nachfolgend dargestellte Risikobeherrschung bei Auslandsgeschäften umzusetzen.

Zu den im Außenhandel immer vorhandenen Informationsdefiziten, Unsicherheiten und Risiken kommt der Umstand hinzu, dass elementare Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Geschäftstätigkeit häufig nur eingeschränkt gegeben sind. Das Engagement in diesen wirtschaftlich vielversprechenden, aber politisch und sozial oftmals sensiblen Regionen bedeutet für die Unternehmen einen höheren Aufwand im Risikomanagement.

Um herauszufinden, ob eine Produktlinie oder eine Dienstleistung für geberfinanzierte Projekte und eine Angebotsbearbeitung geeignet ist, muss eine Kos-

ten- und Kapitalbedarfskalkulation erstellt werden. Die Ausgangssituation eines Unternehmens ist entscheidend für eine erfolgreiche Internationalisierung. Wichtig sind die stabile wirtschaftliche Lage im Heimatmarkt, hohe Liquidität bzw. ausreichende Kreditlinien bei den Hausbanken sowie eine für internationale Märkte angepasste Produktlinie bzw. die Fähigkeit, als Generalunternehmer ganzheitliche Projekte zu beherrschen und abzuwickeln. Für Consultingunternehmen gilt es zu prüfen, ob sie eine exportfähige Dienstleistung verbunden mit notwendigen Sprachkenntnissen anbieten können.

Mithilfe einer sogenannten SWOT-Analyse (s. Tab. 1) werden die Stärken und Schwächen eines Unternehmens aus der internen Unternehmensanalyse den Chancen und Risiken der geplanten Exportstrategie gegenübergestellt.

Tabelle 1: Struktur einer SWOT-Analyse

Parameter	Prüfungsinhalte „SWOT-Analyse“
Strength – Stärken	Qualifizierte Fachkräfte und attraktive Produktlinie für den Export
Weakness – Schwächen	Fehlende Erfahrung bei internationalen Projekten in Risikoländern
Opportunities – Chancen	Steigende Nachfrage in definierten Zielmärkten
Threats – Risiken	Hohe Zahl an internationalen Wettbewerbern und politische Unsicherheiten

Generell können durch die Beteiligung an geberfinanzierten Projekten Absatzkanäle diversifiziert, die Umsatzsituation verbessert und Gewinne mittel- bis langfristig gesteigert werden.

1.4 Ausländische Direktinvestitionen als Treiber der Entwicklung

Verschuldung sowie notwendiger Infrastruktur- und Energiebedarf der Entwicklungsländer verursachen tiefgreifende strukturelle Veränderungen. Jedoch ist primär nicht die Mobilisierung privaten Kapitals das Haupthindernis, sondern die gegenwärtig in der Mehrzahl der Entwicklungsländer noch bestehenden investitionsfeindlichen rechtlichen, administrativen und institutionellen Barrieren. Zu diesen institutionellen Hemmnissen treten oftmals noch Probleme der inneren Sicherheit oder gar bürgerkriegsähnliche Konflikte.

Es ist eine der zentralen Aufgaben der internationalen Finanzinstitutionen, mit Struktur- und Sektoranpassungsprogrammen sowie durch die Verbesserung der wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen in Entwicklungsländern die Voraussetzungen zu schaffen, um privates Kapital für große Infra-

strukturprojekte und Investitionsmaßnahmen im Produktivsektor mobilisieren zu können.

In den Entwicklungsländern besteht nach einer Weltbankrecherche des Jahres 2010 eine Finanzierungslücke für notwendige Strukturinvestitionen in Höhe von 180 Mrd. USD pro Jahr. Dieses Finanzierungsvolumen kann nur im Ansatz von den Entwicklungsbanken bereitgestellt werden. Private Investitionen sind notwendig.

Ausländische Direktinvestitionen („Foreign Direct Investment“, FDI) in diese Märkte sind ein immer stärkerer Trend. Nach Angaben der Weltbank hat sich der weltweite Strom an privatem Investitionskapital in die Entwicklungsländer von 463 Mrd. USD im Jahr 2009 bis 2014 auf circa 680 Mrd. USD erhöht. Dennoch muss die Wirkung von FDI in Entwicklungsländer differenziert betrachtet werden. Auf die am wenigsten entwickelten Länder entfällt lediglich ca. 1 % der weltweiten Investitionen.

Der prozentuale Anteil der Schwellen-, Transformations- und Entwicklungsländer am weltweiten Volumen von Direktinvestitionen lag laut jüngster Statistik aus dem Jahre 2014 der „Konferenz der Vereinten Nationen für Handel und Entwicklung“ (engl.: United Nations Conference on Trade and Development, UNCTAD) im Jahre 2010 bei 50 %. Bis Ende 2013 stieg der Anteil auf 61 %. Und dieser Trend wird anhalten.

Eine der Kernfragen für Anlageninvestitionen in den „Risikoländern“ ist die Rechtssicherheit und vor allem, wie diese Rechtssicherheit in den Ländern gelebt und umgesetzt wird. Die Existenz eines nationalen Investitionsförder- und Schutzgesetzes ist noch kein Garant. Kamerun hat beispielsweise ein sehr modernes „Foreign Investment Law“ – und wenige Investoren gehen hin. Singapur hat kein spezifisches „Investment Law“ – und jeder geht hin.

Damit ausländische Direktinvestitionen in diese risikoreichen Märkte fließen, sind umfassende Verbesserungen der vorhandenen wirtschaftlichen und sozialen Infrastruktur notwendig. Es gilt festzustellen, dass in all diesen Ländern durch den Aufbau von Industriebetrieben und Fertigungskapazitäten eine signifikante Infrastrukturlücke entstanden ist. Die stabile Versorgung mit elektrischer Energie und verbesserte Dienstleistungen bei den kommunalen Versorgungsgesellschaften stellen große Herausforderungen für die staatlichen Stellen dar. Eine Vielzahl empirischer Untersuchungen von EntwicklungsökonomInnen bestätigt die Hypothese, dass eine gute Infrastrukturausstattung eine notwendige, wenn auch keine hinreichende Bedingung für eine prosperierende wirtschaftliche Entwicklung ist.

Definiert man Infrastruktur als Schaffung der Produktionsvoraussetzungen, so lassen sich mindestens zwei angebotsverbessernde Effekte unterscheiden. Zum

einen sind Infrastrukturinvestitionen eine notwendige Bedingung für private Investitionen – wir sprechen von einem Basiseffekt für die Entwicklungsländer – , zum anderen sind sie komplementär dazu und erhöhen die Rentabilität der Investitionen. Das bedeutet als zweiter strategischer Ansatz in der Infrastrukturplanung, dass schon vorhandene Ressourcen auf Wirkungsgrad, Wirtschaftlichkeit, aber auch auf Umweltverträglichkeit überprüft werden und, wenn notwendig, modernisiert bzw. rehabilitiert werden müssen. Alle Entwicklungsbanken haben das Thema „Energieeffizienz“ in der Industrie, in öffentlichen Gebäuden sowie in den kommunalen Versorgungsbetrieben als Schwerpunktsektor in ihrem Portfolio definiert.

Investitionen in diese Wirtschaftssektoren werden von den Regierungen der Schwellen- und Entwicklungsländer initiiert und umgesetzt. Die wenigsten Schwellen- oder Reformländer verfügen jedoch zurzeit über einen entsprechend entwickelten Kapitalmarkt, der es erlauben würde, die betriebswirtschaftlich notwendige langfristige Finanzierung von Investitionsgütern in die Infrastruktur im Zielland selbst aufzubringen. Der internationalen Verwendbarkeit der Währungen vieler Entwicklungsländer sind durch Konvertibilitätsbeschränkungen und ihre systemimmanenten Schwächen sehr enge Grenzen gesetzt. Exporteure benötigen Hartwährung.

Dem steht die notorische Devisenknappheit der Entwicklungsländer entgegen, die zudem ihre knappen Devisen oftmals für volkswirtschaftlich unsinnige Prestigeprojekte ausgeben.

Die Realisierung von Basisinvestitionsmaßnahmen erfolgt in vielen Fällen über Kredite und Finanzierungszuwendungen der internationalen und bilateralen Entwicklungsbanken.

2 Die Markterschließung mithilfe der Entwicklungsbanken

Internationale Finanzierungsinstitutionen und bilaterale Entwicklungsbanken stellen in den weniger industrialisierten Ländern in erheblichem Umfang Finanzmittel für wirtschaftliche und soziale Entwicklungsprojekte bereit. Die aus den Ausschreibungs- und Förderprogrammen resultierenden Aufträge eröffnen vielfältige Exportchancen sowohl für Consultingunternehmen als auch für Herstellerfirmen. So haben sämtliche Entwicklungsbanken die Förderung der regenerativen Energieerzeugung, vor allem auch im ländlichen Raum, Maßnahmen zur Energieeffizienz und den Aufbau bzw. die Verbesserung der staatlichen Daseinsfürsorge sowie des Gesundheitswesens als Schwerpunkte in ihrem Programmportfolio.

Die Erfahrung zeigt, dass deutsche Firmen im direkten Exportgeschäft äußerst erfolgreich sind. An den Finanzierungs- und Förderprogrammen der multilate-