

S & K Workshop vom 01. Dezember 2000:  
**'Monitoring von Finanzsystemen'**

## Zusammenfassung

1. Das Referat von Jean Edgar Rodondi, **'l'oeil interne et l'oeil externe'** stellte zunächst die herausragende Wichtigkeit und Bedeutung einer korrekten und zeitnahen *Buchführung* heraus – im Prinzip die Voraussetzung für alle weiteren Schritte. Es ist in einem Finanzsystem nicht einfach, Fehlentwicklungen zu erkennen, da die Produkte (Spareinlagen und Kredite) nicht ‚sichtbar‘ sind und es bis auf die Kasse in der Regel keine physischen Referenzen gibt. Darüber hinaus sollten sich alle Akteure der Gefahr bewusst sein, dass eine Bank bzw. Mikrofinanzinstitution die einzige Unternehmensart ist, die trotz negativem Cash Flow mittelfristig ihre Geschäfte fortführen kann.

Die *interne Revision* oder das Inspektorat sollte innerhalb der Institution sicherstellen, dass die bestehenden Regeln und Richtlinien sowie die festgelegten Prozeduren befolgt werden. Ein wichtiges Thema ist die Frage, wem die interne Revision unterstellt ist (Unabhängigkeit!). Die interne Revision sollte 2 bis 3 regelmäßige Besuche pro Jahr vorsehen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass die Berichte von der Direktion ernst genommen werden und –wo notwendig– angepasste Maßnahmen ergriffen und die Empfehlungen nachgehalten werden. Andernfalls ist die Inspektion wirkungslos.

Die *externe Revision* (audit) ist in vielen Fällen gesetzlich vorgeschrieben, sollte aber als ein sinnvolles Instrument zur Begleitung und Entwicklung einer Institution verstanden werden. Ein wichtiger Faktor ist die Sicherung der Spareinlagen. Eine externe Revision wird dringend allen Institutionen empfohlen, die Spareinlagen mobilisieren – auch wenn sie nicht ausdrücklich von der Gesetzgebung verlangt ist. Viele Finanzsysteme sind weit davon entfernt, den internationalen Normen zu entsprechen. Eine Qualitätssteigerung sollte langsam, aber stetig erfolgen, gleichzeitig ist eine Anpassung an das jeweilige Umfeld notwendig. Letztendlich nützt es niemandem, wenn die Messlatte von Anfang an zu hoch angesetzt wird. (Siehe auch Kopie im Anhang).

2. Todd Ferrington von Micro Rate, Washington gab eine Einführung in das Thema **„Rating“**. Vor drei Jahren gegründet, hat Micro Rate in der Zwischenzeit 60 Mikrofinanzinstitutionen evaluiert. Micro Rate hat zum Ziel, die Risiken für potentielle Investoren und Gläubiger aufzuzeigen und Mechanismen einzuleiten, die es leistungsfähigen Mikrofinanzinstitutionen ermöglicht, direkt an den lokalen und internationalen Kapitalmärkten zu agieren.

Es wird eine objektive Verifizierung und Analyse von dritter Seite geleistet, wodurch Transparenz und Vergleichbarkeit zwischen den Institutionen gewährleistet wird. Rating ist eine Untersuchung des Risikoumfeldes, die sich auf bestätigte Informationen stützt.

Micro Rates Vorgehen umfasst eine vorbereitende Datensammlung, persönliche Interviews mit dem Personal auf allen Ebenen, eine Anpassung der Finanzberichte an internationale Normen, eine Bereinigung der Zahlen (Inflation, Provisionen, Subventionen etc.) und Stichproben des Portfolios. Die Bereinigung der Zahlen ist eine wichtige Voraussetzung für die Vergleichbarkeit der Institutionen untereinander.

Micro Rate möchte den Mikrofinanzinstitutionen einen Anreiz bieten, durch eine verbesserte Transparenz und Leistungssteigerung den Zugang zu Kapital zu erhalten. Damit soll ein Beitrag zur Finanzsystementwicklung in den Ländern des Südens geleistet werden. Die Nachfrage nach Rating beschränkt sich zur Zeit auf einige Topinstitutionen in Lateinamerika und Asien und ist oft noch abhängig von externer Finanzierung.

3) Ruth Egger von Intercooperation gab einen Überblick zum Thema **„Management Information System“ (MIS)**. Das MIS kann -wenn sinnvoll angewendet- als eines der wichtigsten Instrumente in einer Mikrofinanzinstitution angesehen werden. Ab einer gewissen Größe der Institution ist das MIS ein ‚Muss‘. Es umfasst Informationssysteme und -flüsse und betrifft alle Hierarchiestufen.

Das MIS wird im Idealfall durch Informatik unterstützt, wobei die Auswahl der richtigen Software eine wichtige Rolle spielt. Entscheidend ist jedoch auch hier, dass gezielte und aussagekräftige Informationen an die richtige ‚Adresse‘ geliefert wird und mit den Informationen weiter gearbeitet wird.

Ein MIS ist sehr aufwendig in der Installation und muss laufend an die Entwicklung der Institution und die Kapazität der Benutzer angepasst werden. Voraussetzung für ein funktionierendes MIS ist eine zeitnahe, transparente und korrekte Buchführung sowie die Zuverlässigkeit der Daten.

Ein nicht zu unterschätzender Faktor ist die Motivation der Mitarbeiter, ein solches System zu unterstützen. Ein MIS sollte nicht aufgrund von Druck von außen installiert und/oder von den Mitarbeitern als Kontrolle angesehen werden, sondern intern als hilfreiches Instrument benutzt werden, die Institution zum Erfolg zu führen, Fehlentwicklungen rechtzeitig zu erkennen und entsprechende Gegenmaßnahmen zu

ergreifen. Von einem zusätzlichen Nutzen sprechen wir, wenn die Informationen auch extern (z. B. Geber, Aufsichtsbehörde etc.) Verwendung finden.

4. Isabelle Dauner stellte kurz das von Intercooperation für die DEZA entwickelte **Monitoring Instrument für Finanzinstitutionen** vor, das sich zur Zeit in der Testphase befindet. Eine elektronische Kopie kann bei IC angefordert werden.

5. Die **Podiumsdiskussion** am Nachmittag brachte einige interessante Aspekte hervor:

Die vorgestellten Instrumente spielen in der Reihenfolge Buchführung, MIS, Externe Revision und Rating in den verschiedenen Phasen einer Mikrofinanzinstitution eine Rolle und bauen bedingt aufeinander auf. Die Qualifikation des Personals und die Qualität der (Basis-) Informationen sind dabei extrem wichtige Faktoren. Es wurde aber auch darauf hingewiesen, dass das beste Buchführungssystem nichts nützt, wenn die entsprechenden Informationen nicht analysiert werden. Information ist ein Werkzeug und es muss mit der Installation von Systemen auch nicht gewartet werden bis alles perfekt ist. Es wurde empfohlen, in einem Moment zu beginnen, in dem eine gewisse Größe erreicht ist, die Motivation gegeben und die Situation eine kontinuierliche Verbesserung zulässt. Technische Zusammenarbeit kann hier einen wirklich sinnvollen Input leisten.

Es wurden auch gegensätzliche Positionen vertreten: Rating wurde als Instrument für Mikrofinanzinstitutionen beschrieben, hauptsächlich um Zugang zu Kapital zu erhalten. Um auf dem Markt bestehen zu können und die Qualität der Leistungen ausweisen zu können, sind einige Investitionen notwendig. Warum aber sollte eine Institution derartige Anstrengungen unternehmen, wenn Gelder in Form von Spareinlagen (oder Geber-Funds) zur Verfügung stehen? Auf diese ‚Provokation‘ wurde nicht näher eingegangen.

Erfahrungen haben gezeigt, dass das Management von Spar- und Kreditsystemen oft nicht mit einer Vergrößerung (erhöhtes Portfolio, wachsende Kundschaft) Schritt halten kann. Häufig treten vermehrt Probleme in den unterschiedlichsten Bereichen auf und die Führung ist den Anforderungen nicht mehr gewachsen. Das Problem, das sich hier stellt, ist oft die fehlende Kapazität, zusätzliche Gelder zu absorbieren. Wünschenswert wäre ein geplantes/organisiertes Wachstum (*croissance gérée et maîtrisée*), bei dem die Kapazität der Institution entsprechend mitentwickelt wird.

Besonderen Wert wurde deshalb auf die Bedeutung der Human Resource Entwicklung und Organisationsentwicklung gelegt. Eine fundierte Ausbildung der Mitarbeiter und eine gezielte institutionelle Unterstützung ist durch nichts zu ersetzen und macht sich langfristig immer bezahlt.

Schließlich wurde der ‚Glaube‘ in den Finanzsektor wiederum bestätigt. Die positive Wirkung des Zugangs zu Finanzdienstleistungen für benachteiligte Bevölkerungsgruppen ist allgemein anerkannt. Alle Teilnehmer waren sich einig, dass die Leistung der Mikrofinanzinstitutionen noch wesentlich verbessert werden kann.

6. Hansruedi Pfeiffer von der DEZA informierte über den Stand der Dinge im Bereich **mögliche Ausbildungsangebote im Finanzbereich**.

Bezüglich der zukünftigen Themen für das Forum wurden in einer ersten Runde Vorschläge gesammelt. In einer zweiten Runde wird eine Umfrage bei allen Interessierten erfolgen. Den entsprechenden Fragebogen verschicken wir mit separater Post. Wir bitten Sie, uns bis zum 15.1.2001 eine Rückmeldung zu geben.

7. Eine Liste mit der **empfohlenen Literatur** zum Thema ‚Monitoring von Finanzsystemen‘ befindet sich im Anhang.

Das IC Team wünscht erholsame Feiertage und ein erfolgreiches Neues Jahr!

BSM Finanzwesen  
Intercooperation, RI  
15.12.2000

## **Savings & Credit forum: 1st December 2000**

### **Recommended documents for the forum**

#### **“Monitoring of financial systems”: (MIS, External Audit and Rating)**

---

1. **External Audits of Microfinance Institutions: A handbook**, Technical Tool Series No. 3  
*published by CGAP, December 1998*
2. **Audit externe des institutions de microfinance: guide pratique**, Série “outil technique”  
no. 3  
*publié par CGAP décembre 1998*
3. **Handbook for Management Information Systems for Microfinance Institutions**,  
Technical Tool Series No. 1  
*by Charles Waterfield and Nick Ramsing*  
*published by CGAP/Worldbank/The Consultative Group to Assist the Poorest, 1998*
4. **Systèmes d’information de gestion pour les institutions de microfinance / Guide  
pratique**, Série “outil technique” no. 1  
*de Charles Waterfield et Nick Ramsing*  
*publié par CGAP Groupe consultatif d’assistance aux plus pauvres, 1998*
5. **The ACCION CAMEL : Technical note**  
*by Sonia B. Saltzman and Darcy Salinger*  
*published by Bethesda, MBP, September 1998*
6. **PEARLS : Financial Stabilization Monitoring and Evaluation**  
*by David C. Richardson*  
*published by Madison: World Council Information Center, 1997*
7. **Financial Ratio Analysis of Micro-Finance Institutions**  
*Produced and published by the SEEP Network Financial Services Working Group,*  
*Calmeadow, James Cawley, et. al, 1995*
8. **Format for Appraisal of Microfinance Institutions**  
*published by CGAP, Washington, July 1999*
9. **Management Information Systems for Microfinance, an Evaluation Framework**  
*by A. Mainhart, Development Alternatives, Inc. Microenterprise Best Practises MBA,*  
*November 1999*
10. **Micro-finance: Are performance Measurements Ratios Necessary?**  
*by Mia Adams, ADA Dialogue, numéro 20, janvier 2000 (copies available to take away)*
11. **La Micro-finance: Des ratios de mesure de performance sont-ils nécessaires?**  
*De Mia Adams, ADA Dailogue, numéro 20, janvier 2000 (copies disponibles à emporter)*
12. **Improving Internal Control, a practical guide for Microfinance Institutions**,  
*Microfinance Network with GTZ, Technical Guide, November 2000 (not available today)*
13. **Rating System for microfinance, Minutes of the seminar at the EIB in Luxembourg**,  
*ADA Luxembourg, November 1999*

## **BSM-Finanzwesen**

**14. Accounting : Study Guide**

*by Joanna Ledgerwood and Kerri Moloney  
published by Calmeadow, 1996*

**15. Fundamentals of Accounting for Microcredit Programs, Tools for Microenterprise programs:**

*Financial Assistance Section by Margaret Bartel, Michael J. McCord, Robin R. Bell,  
December 1994*

**16. Financial Management Ratios I: Analyzing Profitability in Microcredit Programs**

*by Margaret Bartel, Michael J. McCord, Robin R. Bell, February 1995*

**17. Financial Management Ratios II: Analyzing for Quality and Soundness in Microcredit Programs**

*by Margaret Bartel, Michael J. McCord, Robin R. Bell, February 1995*

**18. Finance: Study Guide**

*By Joanna Ledgerwood  
Published by Calmeadow, 1996*

**19. Technical Guide for Analyzing the Efficiency of Credit-Granting Non-Governmental Organizations (NGO's)**

*by Martin Holtmann and Rochus Mommartz  
published by Prof. Dr. Rinhard H. Schmidt and Dr. Claus-Peter Zeitinger, Verlag für  
Entwicklungspolitik Saarbrücken GmbH, 1996*

**20. Basic Accounting for Credit and Savings Schemes**

*by Nicola Elliott  
published by Oxfam, U.K., 1996*

**21. Information Systems for Micro Financial Services**

*Published by the Springfield Centre for Business in Development and Opportunity  
International, U.K., November 1997*

**22. Topics in Selecting and Installing Management Information Systems, Initial Evaluation Matrix for Loan Tracking Software, Sample Cost Analysis**

*by Chuck Waterfield and Tony Sheldon, Women's World Banking, February 2000*