

Prof. em. Dr. Manfred Nitsch

14109 B e r l i n
Am Sandwerder 8 c

Tel./AB (030) 803 75 51

Ab Januar 2024:
Heilig-Geist-Park, Ap. 230
Burgstraße 31
14467 POTSDAM
Tel: (0331) 23-05-0
manfred.nitsch@t-online.de

Berlin, 19. November 2023

Das Sparkassenprojekt in Peru

Wissenschaftlicher Nachlass

Anschreiben an das Ibero-Amerikanische Institut der Stiftung Preußischer Kulturbesitz, z. Hd. Frau Dr. Musser

Bericht über das Sparkassenprojekt in Peru 1981- 1997, – und was daraus geworden ist

Partner bei dem Projekt: Internationale Projekt-Consult (IPC), Gesellschaft für technische <später internationale> Zusammenarbeit (GTZ/GiZ), Deutsche Sparkassenstiftung für internationale Kooperation



Wissenschaftlicher Nachlass: Das Sparkassenprojekt in Peru

Liebe Frau Musser,

Ihr Institut legt Wert darauf, von Lateinamerika-Forschern, vor allem solchen in Berlin, die mit dem Institut in Verbindung standen, Zeugnisse ihrer Arbeit zu bewahren, die über wissenschaftliche Bücher und Artikel hinausgehen und etwas über sie und ihr Wirken dokumentieren.

Ich habe mir überlegt, welche Zeugnisse und Erbschaften meines Tuns ich Ihnen hinterlassen möchte und bin auf das **Sparkassenprojekt in Peru** gekommen, das mich über viele Jahre als Volkswirt, als Betriebswirt bis zum Banker in Verantwortung, Entwicklungsökonom, *latinoamericanista* und generell als Mensch gefordert hat.

Die beiliegenden, von mir zusammengestellten Dokumente zeigen chronologisch die Zeit auf, in der ich an dem Projekt beteiligt war. Und in dem hier anschließenden Bericht werden sie aus meiner heutigen Sicht in die damaligen Zusammenhänge gestellt. Ich bitte um Verständnis dafür, dass ich für die Einzelheiten nicht nachforsche, ob diese oder jene Erinnerung sich in meinem Kopf nur ungefähr oder auch geradezu falsch abrufen lässt. Ich bin gerade im Umzug vom Reihenhauses ins betreute Wohnen und scheue mich verständlicherweise vor sonstigen „Arbeiten“.

Was ich sonst noch mitschicke, sind drei Zeugnisse von Weggenossen zu meiner Arbeit über die Sparkassen – *Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC)* – in Peru.

1. Hajo Riese, der Theoretiker-Kollege am FB Wirtschaftswissenschaft der FU Berlin, stellt meine theoretischen Ansätze und mein Engagement für die Analyse und die Versuche zur Interpretation und Überwindung von Unterentwicklung in Lateinamerika durch so was wie ein aktuell angesagtes Volksbanken-System in ihren theoretisch-zeitgenössischen Zusammenhang.

2. Dr. Klaus-Peter Zeitinger, ist, wie er selbst schreibt, durch mich vom „Sponti“ zum Consultant und Start-up-Banker geworden, hat unsere gemeinsam erkämpften Ideen zu einem bis heute existierenden globalen Kleine-Leute-Banken-Netzwerk entwickelt und mich zeitweilig als verantwortliches Aufsichtsratsmitglied einbezogen.
3. Dr. Javier García aus Iquitos im peruanischen Amazonasgebiet war mein erster Latino-Doktorand, der später für die Welthungerhilfe und Staatsbanken gearbeitet und das Sparkassenprojekt über mehrere Jahrzehnte vor Ort kritisch beobachtet hat. Ob sein Bericht von 2020 noch gültig ist, vermag ich nicht zu beurteilen.

Durch spätere Diplom- und auch Doktorarbeiten, die ich betreut oder begleitet habe, bin ich darin bestätigt worden, dass es die CMACs noch gibt und dass sie fast wie von uns damals intendiert funktionieren. Aktuelle Belege dafür habe ich leider nicht. Aber: Nancy vom CMAC-Verband hat mich vor einem halben Jahr aus der Stadt in Deutschland angerufen, wo sie damals ihr Praktikum bei der Sparkasse absolviert hatte, - und Gutes berichtet. Nicht alle Entwicklungshilfe muss also schiefgehen. Und für Wissenschaftler wie mich hat es sich analytisch wie persönlich, und dadurch auch didaktisch gelohnt, sich bis zu einem gewissen Grade dem zu widmen, was *university extension* genannt wird, und einen bis über die Pensionierung (2005) hinaus mit einem weltweiten aktiven Netz verbindet.

Es folgt der Kommentar zu den Dokumenten in den Schubern und Foldern.

Mit freundlichen Grüßen



19. November 2023

Wissenschaftlicher Nachlass: Das Sparkassenprojekt in Peru

Chronologischer Bericht

Vorgeschichte

Nach Abschluss meiner akademischen Abschlussarbeiten über Planung in Kolumbien hatte mir Albrecht von Gleich vom Institut für Iberoamerika-Kunde Hamburg den Auftrag erteilt, die neuen Strukturen im Bankwesen von Kolumbien zu untersuchen (Publikation 1970), und er hatte mich dann an einer Studie seines Instituts für das BMZ über die Förderung von Entwicklungsbanken in Lateinamerika maßgeblich mitwirken lassen (1972). Dadurch war ich in Kontakt gekommen mit Heinz Geis, dem Professor für Bankbetriebslehre von der FU Berlin, der den Afrikateil bearbeitet hatte - und später meine Berufung an die FU (1977) förderte.

So war ich in den Institutionen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit bekannt geworden und wurde bald mit der Leitung der nächsten Runde der umfassenden Inspektion von Entwicklungsbank-Projekten in Lateinamerika betraut, - und Prof. Geis wieder mit dem Afrikateil (1981/82). Dazu heuerte ich den Volkswirt Dr. Claus-Peter Zeitinger und den Betriebswirt Dr. Reinhard („Harry“) Schmidt aus Frankfurt an, die später entscheidende Akteure beim Sparkassenprojekt und bei der Gründung der aus den Erfahrungen in Peru resultierenden Start-up-Bank IMI (Internationale Micro-Invest AG), später ProCredit Holding AG, waren. Im Asien-Team war der junge Habilitand Jan P. Krahn aus dem Frankfurter Kreis mit dabei, so dass das ganze regionale Spektrum der Entwicklungsbanken und ihrer Förderung erfasst wurde.

Unser sehr kritischer Bericht von 1981 war auf Ablehnung bei mehreren Menschen und Gremien in der entwicklungspolitischen Szene gestoßen, aber auch auf große Zustimmung bei einigen. So kam es dazu, dass unser Team zum Zuge kam, als die Feasibility-Studie für das Sparkassenprojekt von der GTZ (Gesellschaft für technische Zusammenarbeit) zusammen mit dem Sparkassenverband ausgeschrieben wurde.

Die Faktibilitätsstudie von 1982

Bei den Regierungsverhandlungen wurde 1981 vom peruanischen Außenministerium das Projekt einer städtischen Spar- und Kreditkasse in Piura mit einer möglichen Einführung auf nationaler Ebene beantragt. Hintergrund war der Besuch von Gabriel Gallo Olmos aus Piura in Spanien gewesen, wo er auf die Sparkassen aufmerksam gemacht worden war und darüber eine akademische Abschlussarbeit verfasst hatte. Er konnte den aus Piura stammenden Wirtschaftsminister denn auch dazu bringen, einen solchen Projektantrag durchzusetzen.

Im beiliegenden Angebot der inzwischen von Zeitinge gegründeten Consultingfirma IPC (Internationale Projekt-Consult) bin ich fürs „Backstopping“ als Mitglied des wissenschaftlichen Beirats der IPC mit erwähnt, aber nicht im ebenfalls beiliegenden Vertrag, der sich nur auf Zeitinge und als Bankfachmann auf Prof. Geis bezieht. Als hauptamtlicher Hochschullehrer und häufig auch im Direktorium des umstrittenen Lateinamerika-Instituts stark beschäftigt, habe ich mich nicht gern terminlich und finanziell festlegen lassen, und da ich keine Honorare, sondern allenfalls Kostenerstattungen, nötig hatte, blieb auch später mein Engagement häufig auf dieser Stufe der formellen Einbindung. Für mich war dieses Engagement so was wie ein „Drittmittel“, dem ich mich nach den Möglichkeiten nutzte, die mir die akademische Arbeit im Institut ließ.

Terminlich war ich dadurch auch nur sporadisch in den Semesterferien verfügbar. Meine Beiträge waren immer nur konzeptionell und in Konflikten nach außen gerichtet; die laufende Projektarbeit wurde von Zeitinge und seiner Consulting IPC geleistet. Sein Artikel darüber liegt diesem Gesamtpaket bei.

Vor der Ausreise des Teams im Februar 1983 waren bereits Vorarbeiten getroffen worden. Gabriel Gallo Olmos war auf Einladung der IPC in Deutschland und wurde mit dem deutschen Sparkassenverband in Verbindung gebracht, und ich war in anderer Mission in Peru und nutzte die Möglichkeit, mir im Oktober 1982 in Piura ein Bild vom Status quo der bereits existierenden CMAC (Caja Municipal de Ahorro y Crédito) zu machen, bevor ich zusammen mit der offiziellen Mission im Februar 1983 wieder dort eintraf.

Für die Forschung und die Zusammenarbeit zwischen Universität und Institutionen der Entwicklungszusammenarbeit (EZ) sind solche Überschneidungen und Synergieeffekte wichtig. Ich war eben „sowieso“ in Peru und konnte dort vorbeigehen; und der peruanische Wirtschaftsprofessor

Felipe Portocarrero war im vorangegangenen Jahr Gastprofessor am LAI gewesen und konnte jetzt als lokaler Experte problemlos gewonnen werden.

Bei der Ankunft zeigte sich ein schreckliches Bild, denn gerade hatte ein El-Niño-Unwetter die Gegend um Piura herum verwüstet – und den Keller der CMAC mit seinen Pfandgegenständen unter Wasser gesetzt. Seitdem wurde zur Devise des Projekts und der CMACs allgemein, nur Goldpfänder, insbesondere Schmuck, zu nehmen, später auch Silber. Damit war klar, dass Frauen die wichtigste Zielgruppe waren – und bleiben sollten. Im Jahre 2020 bestand der Anteil des Pfandkredits an der Summe der ausstehenden Kredite bei der CMAC von Piura allerdings nur noch 0,81%, wie aus der hier ebenfalls vorliegenden E-Mail von Nancy Rodríguez Sandoval hervorgeht.

In der Studie wurde geklärt, welche in Peru vorfindlichen Ansätze zu kommunalen Kassen zu verwenden und welche zu vermeiden waren. Meine wichtigste Aufgabe war es als empirisch forschender Wissenschaftler, nach der Klärung unserer eigenen vorläufigen Prinzipien eine Rundreise durch die Provinzen und nach Lima zu machen. Es gab unter dem Namen „Caja“ vielfältige kommunale Pfandhäuser, Kassen von Stadt- und Provinzkämmerern für die lokalen Steuern und Gebühren und auch schon CMACs mit Spareinlagen nach dem noch recht neuen Gesetz von 1980. Die schon länger existierende Caja von Lima musste ich mir besonders gut anschauen, denn wir waren auftragsgemäß an einer Weiterverbreitung von Piura aus interessiert, sollten uns aber durch die Zielsetzung der Dezentralisierung zunächst auf die Provinzen als überörtliche kommunale Selbstverwaltungseinheiten konzentrieren.

Die personell völlig überbesetzte Caja in Lima entpuppte sich beim Nachbohren als völlig ungeeignet, weil sie sich mit dem Stadtkämmerer von Lima seit Längerem auf einen sehr speziellen Deal geeinigt hatte: Wenn Tarifverhandlungen mit den großen Gewerkschaften anstanden, dann gingen ihre Angestellten mit ein paar anderen zusammen auf die Straßen, demonstrierten laut und ließen sich mit relativ bescheidenen Tarifabschlüssen oder deren Vorformen abspeisen. Das hatte sich eingespielt und erfüllte optimal die Ziele der Beteiligten. Ich sah keine Chance, aus dieser Caja eine seriöse Kleine-Leute-Bank im öffentlichen Besitz zu machen. Gerüchten zufolge hat sich das – jedenfalls bis vor ein paar Jahren – noch immer nicht wesentlich geändert.

Wir blieben also bei unserem Konzept, das dem der deutschen Sparkassen weitgehend entsprach, und mussten uns deshalb laufend von der in Peru üblichen und für viele verlockenden Struktur fernhalten, die billige Investitionskredite versprach, die von staatlichen Banken, durch internationale Kapitalhilfe gespeiste „Fonds“ oder auch direkt von Ministerien refinanziert wurden, die aber nie kostendeckend und damit anfällig für die Umleitung in die Firmen der oberen Klassen, wenn nicht sogar für stärkere Formen der Korruption waren. Nun waren wir, wie oben ausgeführt, gerade dadurch bekannt geworden und deshalb unter Vertrag genommen worden, weil wir dieses Modell als entwicklungshemmendes Amigo-Banking entlarvt hatten und was Besseres an seine Stelle setzen wollten. Einzelheiten dazu in dem Bericht der IPC „Städtische Sparkasse Piura / Peru“ vom August 1983 und zuvor in dem „Angebot“ vom Juni 1982.

Der Projektfortschrittsbericht von 1985

Bereits hier wird Pedro Talledo als Finanzfachmann (Lokalkraft) für die nächste Phase vorgeschlagen. Er hat dann 37 (!) Jahre lang bis zu seinem Ruhestand 2020 die Leitung der CMAC Piura innegehabt (siehe unten Nancy Rodríguez: „Saludos desde Lima“).

Interessante Punkte sind zu dieser Zeit die politische Instabilität und die Zinsgestaltung. Zu jeder Zeit waren die Cajas durch politische Instabilitäten gefährdet. Zur Widerstandsfähigkeit trug bei, dass die Bankenaufsicht recht professionell agierte und dass die Mitarbeiter und auch die Vorstände und Aufsichtsratsmitglieder aus Politik und lokalen Verbänden Loyalitäten aufgebaut haben.

Die hohen Kosten von Kleinkrediten und Kleineinlagen lassen sich nur durch hohe Zinsen und Gebühren decken, weswegen die auf Kostendeckung angelegte Cajas nicht mit Billigkrediten operieren können. Als Rechtfertigung dient denn auch immer der informelle Kredit, der „Wucherzinsen“ verlangt, wogegen die Cajas besser wegkommen. Transparenz und gute Beratung bei Investitionsprojekten und Zurückhaltung bei reinen Konsumkrediten sind denn auch angesagt. Analytisch war es immer wichtig zu betonen, dass mit einem „crédito productivo“ nicht nur zusätzliches Kapital, sondern auch zusätzliche, vorher unterbeschäftigte Arbeitskraft in Wert gesetzt werden.

Die Semesterferien im Sommer 1987 verbrachten Jan Krahn und ich mit Interviews und Quellenforschung für eine IPC-Grundsatzstudie über „Kredit und informeller Sektor“, die für die detaillierte Ausgestaltung der Ge-

schäftspolitik der CMACs eine theoretisch fundierte Basis bildete – und neben dieser Dokumentation als eigenständige Publikation im Ibero-Amerikanischen Institut zu finden ist.

Das *Boletín* des Sparkassenverbandes von 1988

Von Anfang an war ein nationaler Verband der Cajas geplant und auch bald erfolgreich errichtet worden. In diesem Boletín berichtet die Federación über alle Cajas und deren Probleme. Ursprünglich nicht so erwartete Sicherheitsprobleme wie Raub und Überfälle sind ein wichtiges Thema, - weswegen übrigens die Versorgung der Landbevölkerung durch Bankbusse bald wieder eingestellt werden musste. Ansonsten einiges zum laufenden Geschäft.

Die Projektfortschrittskontrolle von 1994

Die GTZ hatte den Consultant Dr. Wabnitz und mich mit der Kontrolle beauftragt. Und vom DSGV war Fred May, Vorstandsmitglied der Sparkasse Mannheim informell beteiligt. Aus dem Bericht und den Anlagen geht hervor, auf welch vielfältige Beziehungen und Konflikte ich mich in diesem Projekt eingelassen hatte. So habe ich einen Beteiligten mal mit dem Skatspieler bei Lorient verglichen und die Tat eines anderen oder ihn selbst als „dumm“ bezeichnet, was dann als Beleidigung hin und her gewendet wurde.

Problematisch war strukturell, dass ich als einer der Initiatoren des Projekts mit einem von der GTZ benannten neutralen Consultant zusammen mit seiner Fortschrittskontrolle betraut wurde. Später habe ich dann auch mal die IPC ganz formell und nicht nur als Mitglied des Beirats vertreten. Interessant ist hier die Betonung des Schulungszentrums für die Cajas und seinen Verband. Die Philosophie eine kommunal getragene Sparkasse für die unteren Schichten ist alles andere als selbstverständlich in der peruanischen Finanzwelt, auch nicht vertreten in den Ausbildungszentren und Universitäten. Andererseits ist gerade das Einschwören auf diese Linie wichtig für das Überleben der Cajas, und es macht sie interessant für engagierte junge Akademiker. Eingeschworene Banker einerseits und durch Mensa-Sozialismus engagierte Uni-Absolventen wurden in dem Schulungszentrum auf die „mistica“ der Cajas eingeschworen.

Die „Promesas de Progreso“ von 1995

Als lokalen Partner hatte das Projekt von Beginn an die Bankenaufsicht und damit Zugang zu hoheitlichen Instanzen. Zuständig für Kommunikation in dieser Aufsichtsbehörde war María del Pilar Tello, die das Projekt lange begleitete und die Broschüre 1995 herausbrachte. Sie erzählt die Geschichte und einige Fotos von unserem Team im Laufe der Zeiten - und auch von mir.

Ich hatte sie nämlich in Berlin 1982 zufällig bei ihrer Einladung des Bundespresseamtes zu einer Rundreise kennengelernt – und dann im nächsten Jahr angesprochen und für das Projekt so sehr begeistern können, dass sie den Superintendente Juan Klingenberg dazu bringen konnte, die Aufsichtsbehörde als Counterpart für das GTZ zu installieren.

Korrepondenz und Gutachten 1991 – 1997 zur Krise 1996/97

Hier werden die Konflikte und Allianzen zusammen mit den zugrundeliegenden Gutachten dokumentiert. Es folgt meine eigene Stellungnahme dazu von 1996.

Manfred Nitsch: „Kommunale Sparkassen in Peru. Ein Musterprojekt am Ende?“ von 1996

Mein Text beinhaltet den Streit über die Übertragbarkeit des deutschen Modells der Sparkassen auf Peru mit mehreren Fronten. Für meine Arbeit als Wirtschaftswissenschaftler sind folgende Stichworte strukturell interessant: Bei der Zusammenarbeit mit den deutschen Sparkassen und deren Engagements in der Entwicklungszusammenarbeit spielte eine Rolle, dass mir der „Stallgeruch“ fehlen würde. Viele in Deutschland selbstverständliche Einzelheiten kannte ich gar nicht, denn meine Bankpraxis war auf 6 Wochen Praktikum in den Semesterferien im Sommer 1960 bei der Braunschweigischen Staatsbank, der Hausbank meiner Eltern mit ihrer privaten Handelsschule, beschränkt. So kamen mir manche Vorschläge und Vergleiche schon von den Größenordnungen her für unsere Mini-Cajas geradezu absurd vor. Da war ich also zu viel Latinoamericanista. Gegenteilig war die Auseinandersetzung mit Latin Consult. Wie ich dazu käme, hier im Land der Machos und Caudillos auf Vier-Augen-Prinzip und Gleichbehandlung oder Bevorzugung von jungen Frauen für Vorstandsposten zu bestehen. Solche neumodischen Sachen seien in Deutschland vielleicht üblich, aber wenn man mal so aus Berlin kommt, dann weiß man eben nicht, wie es hier zugeht.

In diesem Fall war dann der Rückhalt bei Helmut Geiger, dem „Caudillo“ von unserem Deutschen Spar- und Giroverband (DSGV), dessen Internationale Abteilung Vorläufer der Sparkassenstiftung war, sehr hilfreich. Von ihm ist 1996 auch auf S. 23 der beiliegenden GTZ-Broschüre AKZENTE ein Beitrag zu den CMAC in Peru, der für unsere Arbeit auch für die nächsten Kampf wichtig wurde.

In Peru hatten sich unter Präsident Fujimori nämlich ultra- oder neoliberale Ökonomen durchgesetzt, die den Staat aus den Banken der ersten Linie herausdrängen und auf Zentralbank und Refinanzierungsinstitute beschränken wollten. Der entsprechend ausgewählte deutsche Consultant bezeichnete die öffentliche Eigentümerschaft der Cajas als „Geburtsfehler“ und betrachtete es als seine Aufgabe, Käufer für die Privatisierung unserer gerade ein bisschen hochgepöppelten Cajas zu finden. In Peru war es Politikern und Zentralbankvertretern verboten worden, in Aufsichtsräten von Geschäftsbanken zu sitzen, - wie bei unserem ausgetüftelten System von Checks and Balances bei den Cajas nach deutschem Vorbild vorgesehen. Glücklicherweise hatten wir wieder Helmut Geiger mit vollem Ernst auf unserer Seite. Wir hatten sogar schon mit dem DSGV die deutschen Landesbanken als „private“ Käufer im Auge, um die Philosophie des Projekts nicht zu verraten. Schließlich waren viele Mitarbeiter, aber auch manche Vorstände und Aufsichtsratsmitglieder in mühsamer Arbeit auf diese neuen Vorstellungen vom öffentlichen Auftrag zum Banking für arme Leute, den informellen Sektor und den Mittelstand eingestimmt und eingeschworen worden.

Die noch umfangreichere Akte mit den Gutachten und der Korrespondenz, den offiziellen Vermerken und Gendarstellungen erspare ich den späteren Generationen.

Über lange Zeit habe ich mit Hilfe von Doktorandinnen und Ehemaligen sporadischen Kontakt mit den Cajas gehabt und versucht, sie im Blick zu behalten. Ernst wurde es erst wieder einem Rechtsstreit im Jahre 2020.

Der Rechtsstreit über die Gründerväter der CMACs von 2020

Der Initiator und erste Direktor von Piura versucht fast 40 Jahre nach der Gründung, seine Urhebererschaft vor Gericht zu einer Geldquelle zu machen: Er verlangt 10% des gegenwärtigen Eigenkapitals in Höhe von ca. 16,28 Mio US\$. Da Gabriel Gallo Olmos aber in seiner frühen Arbeit zur Gründung nur beim Pfandgeschäft stehen geblieben war, werden ihm keine guten Chancen eingeräumt. Ich bin vom Chef des Verwaltungsrats von

Piura und hier auch von Nancy Rodríguez Sandoval, die seit 10 Jahren im Büro der Sparkassenstiftung in Lima arbeitet, gebeten worden, mich als Zeitzeuge zu der Gründung zu äußern. Dabei kommt es zu den beiliegenden Briefwechseln mit Javier García („Grüße aus Peru“), dem ersten von mir in Berlin promovierten Latino, und Nancy („Saludos desde Lima“), die ich bei ihrem Praktikum bei einer deutschen Sparkasse in den 1990er Jahren mit betreut hatte und die in dieser Mail ebenfalls meine maßgebliche Rolle in den ersten Jahren der CMACs hervorhebt.

Was daraus international geworden ist: Die ProCredit Holding AG

Die Erfahrungen mit dem Sparkassenprojekt haben Zeitinger, Harry Schmidt und mich ebenso wie die IPC-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu veranlasst, die Gründung einer eigenen Bank zu wagen. So wurde 1998 erst die Internationale Micro Invest AG (IMI) gegründet mit Zeitinger im Vorstand, Schmidt mit Aufsichtsratsvorsitz und mir für ein paar Jahre als AR-Mitglied für die bolivianische NGO ProCrédito oder die IPC.

Später wurde daraus die Holding-Bank ProCredit gegründet, 2011 bei der Deutschen Bankenaufsicht BAFIN zugelassen. Die aktuellen Auftritte im Netz im November 2023 zeigen das heutige Profil: Es wird explizit auf die Sparkassen in der „Geschichte“ hingewiesen sowie auf die Betonung des Spargeschäfts, die Zurückhaltung beim reinen Konsumkredit und auf die Zielgruppe der lokalen Klein- und Mittelunternehmen. Es ist also was angekommen von unseren Botschaften und den institutionellen Strukturen. Für meine Rolle dabei siehe auch den bereits erwähnten beiliegenden Artikel von Zeitinger. Für den größeren Zusammenhang meiner wissenschaftlichen Tätigkeiten und die Stellung des Sparkassenprojekts darin liegt der Artikel meines verehrten Kollegen Hajo Riese ebenfalls bei.

Ich kann meinen Stolz auf dieses Projekt und was daraus geworden ist, nicht verhehlen und freue mich darüber, dass das Ibero-Amerikanische Institut das ganze Paket entgegennimmt und für die Nachwelt bereithält.

Mit freundlichen Grüßen



19. November 2023

Wissenschaftlicher Nachlass: Das Sparkassenprojekt in Peru

Chronologischer Bericht

Vorgeschichte

Nach Abschluss meiner akademischen Abschlussarbeiten über Planung in Kolumbien hatte mir Albrecht von Gleich vom Institut für Iberoamerika-Kunde Hamburg den Auftrag erteilt, die neuen Strukturen im Bankwesen von Kolumbien zu untersuchen (Publikation 1970), und er hatte mich dann an einer Studie seines Instituts für das BMZ über die Förderung von Entwicklungsbanken in Lateinamerika maßgeblich mitwirken lassen (1972). Dadurch war ich in Kontakt gekommen mit Heinz Geis, dem Professor für Bankbetriebslehre von der FU Berlin, der den Afrikateil bearbeitet hatte - und später meine Berufung an die FU (1977) förderte.

So war ich in den Institutionen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit bekannt geworden und wurde bald mit der Leitung der nächsten Runde der umfassenden Inspektion von Entwicklungsbank-Projekten in Lateinamerika betraut, - und Prof. Geis wieder mit dem Afrikateil (1981/82). Dazu heuerte ich den Volkswirt Dr. Claus-Peter Zeitinger und den Betriebswirt Dr. Reinhard („Harry“) Schmidt aus Frankfurt an, die später entscheidende Akteure beim Sparkassenprojekt und bei der Gründung der aus den Erfahrungen in Peru resultierenden Start-up-Bank IMI (Internationale Micro-Invest AG), später ProCredit Holding AG, waren. Im Asien-Team war der junge Habilitand Jan P. Krahn aus dem Frankfurter Kreis mit dabei, so dass das ganze regionale Spektrum der Entwicklungsbanken und ihrer Förderung erfasst wurde.

Unser sehr kritischer Bericht von 1981 war auf Ablehnung bei mehreren Menschen und Gremien in der entwicklungspolitischen Szene gestoßen, aber auch auf große Zustimmung bei einigen. So kam es dazu, dass unser Team zum Zuge kam, als die Feasibility-Studie für das Sparkassenprojekt

von der GTZ (Gesellschaft für technische Zusammenarbeit) zusammen mit dem Sparkassenverband ausgeschrieben wurde.

Die Faktibilitätsstudie von 1982

Bei den Regierungsverhandlungen wurde 1981 vom peruanischen Außenministerium das Projekt einer städtischen Spar- und Kreditkasse in Piura mit einer möglichen Einführung auf nationaler Ebene beantragt. Hintergrund war der Besuch von Gabriel Gallo Olmos aus Piura in Spanien gewesen, wo er auf die Sparkassen aufmerksam gemacht worden war und darüber eine akademische Abschlussarbeit verfasst hatte. Er konnte den aus Piura stammenden Wirtschaftsminister denn auch dazu bringen, einen solchen Projektantrag durchzusetzen.

Im beiliegenden Angebot der inzwischen von Zeitinger gegründeten Consultingfirma IPC (Internationale Projekt-Consult) bin ich fürs „Backstopping“ als Mitglied des wissenschaftlichen Beirats der IPC mit erwähnt, aber nicht im ebenfalls beiliegenden Vertrag, der sich nur auf Zeitinger und als Bankfachmann auf Prof. Geis bezieht.

Als hauptamtlicher Hochschullehrer und häufig auch im Direktorium des umstrittenen Lateinamerika-Instituts stark beschäftigt, habe ich mich nicht gern terminlich und finanziell festlegen lassen, und da ich keine Honorare, sondern allenfalls Kostenerstattungen, nötig hatte, blieb auch später mein Engagement häufig auf dieser Stufe der formellen Einbindung. Für mich war dieses Engagement so was wie ein „Drittmittel“, dem ich mich nach den Möglichkeiten nutzte, die mir die akademische Arbeit im Institut ließ. Terminlich war ich dadurch auch nur sporadisch in den Semesterferien verfügbar. Meine Beiträge waren immer nur konzeptionell und in Konflikten nach außen gerichtet; die laufende Projektarbeit wurde von Zeitinger und seiner Consulting IPC geleistet. Sein Artikel darüber liegt diesem Gesamtpaket bei.

Vor der Ausreise des Teams im Februar 1983 waren bereits Vorarbeiten getroffen worden. Gabriel Gallo Olmos war auf Einladung der IPC in Deutschland und wurde mit dem deutschen Sparkassenverband in Verbindung gebracht, und ich war in anderer Mission in Peru und nutzte die Möglichkeit, mir im Oktober 1982 in Piura ein Bild vom Status quo der bereits existierenden CMAC (Caja Municipal de Ahorro y Crédito) zu machen, bevor ich zusammen mit der offiziellen Mission im Februar 1983 wieder dort eintraf.

Für die Forschung und die Zusammenarbeit zwischen Universität und Institutionen der Entwicklungszusammenarbeit (EZ) sind solche Überschneidungen und Synergieeffekte wichtig. Ich war eben „sowieso“ in Peru und konnte dort vorbeigehen; und der peruanische Wirtschaftsprofessor Felipe Portocarrero war im vorangegangenen Jahr Gastprofessor am LAI gewesen und konnte jetzt als lokaler Experte problemlos gewonnen werden.

Bei der Ankunft zeigte sich ein schreckliches Bild, denn gerade hatte ein El-Niño-Unwetter die Gegend um Piura herum verwüstet – und den Keller der CMAC mit seinen Pfandgegenständen unter Wasser gesetzt. Seitdem wurde zur Devise des Projekts und der CMACs allgemein, nur Goldpfänder, insbesondere Schmuck, zu nehmen, später auch Silber. Damit war klar, dass Frauen die wichtigste Zielgruppe waren – und bleiben sollten. Im Jahre 2020 bestand der Anteil des Pfandkredits an der Summe der ausstehenden Kredite bei der CMAC von Piura allerdings nur noch 0,81%, wie aus der hier ebenfalls vorliegenden E-Mail von Nancy Rodríguez Sandoval hervorgeht.

In der Studie wurde geklärt, welche in Peru vorfindlichen Ansätze zu kommunalen Kassen zu verwenden und welche zu vermeiden waren. Meine wichtigste Aufgabe war es als empirisch forschender Wissenschaftler, nach der Klärung unserer eigenen vorläufigen Prinzipien eine Rundreise durch die Provinzen und nach Lima zu machen. Es gab unter dem Namen „Caja“ vielfältige kommunale Pfandhäuser, Kassen von Stadt- und Provinzkämmerern für die lokalen Steuern und Gebühren und auch schon CMACs mit Spareinlagen nach dem noch recht neuen Gesetz von 1980. Die schon länger existierende Caja von Lima musste ich mir besonders gut anschauen, denn wir waren auftragsgemäß an einer Weiterverbreitung von Piura aus interessiert, sollten uns aber durch die Zielsetzung der Dezentralisierung zunächst auf die Provinzen als überörtliche kommunale Selbstverwaltungseinheiten konzentrieren.

Die personell völlig überbesetzte Caja in Lima entpuppte sich beim Nachbohren als völlig ungeeignet, weil sie sich mit dem Stadtkämmerer von Lima seit Längerem auf einen sehr speziellen Deal geeinigt hatte: Wenn Tarifverhandlungen mit den großen Gewerkschaften anstanden, dann gingen ihre Angestellten mit ein paar anderen zusammen auf die Straßen, demonstrierten laut und ließen sich mit relativ bescheidenen Tarifabschlüssen oder deren Vorformen abspeisen. Das hatte sich eingespielt und erfüllte optimal die Ziele der Beteiligten. Ich sah keine Chance, aus dieser Caja

eine seriöse Kleine-Leute-Bank im öffentlichen Besitz zu machen. Gerüchten zufolge hat sich das – jedenfalls bis vor ein paar Jahren – noch immer nicht wesentlich geändert.

Wir blieben also bei unserem Konzept, das dem der deutschen Sparkassen weitgehend entsprach, und mussten uns deshalb laufend von der in Peru üblichen und für viele verlockenden Struktur fernhalten, die billige Investitionskredite versprach, die von staatlichen Banken, durch internationale Kapitalhilfe gespeiste „Fonds“ oder auch direkt von Ministerien refinanziert wurden, die aber nie kostendeckend und damit anfällig für die Umleitung in die Firmen der oberen Klassen, wenn nicht sogar für stärkere Formen der Korruption waren. Nun waren wir, wie oben ausgeführt, gerade dadurch bekannt geworden und deshalb unter Vertrag genommen worden, weil wir dieses Modell als entwicklungshemmendes Amigo-Banking entlarvt hatten und was Besseres an seine Stelle setzen wollten. Einzelheiten dazu in dem Bericht der IPC „Städtische Sparkasse Piura / Peru“ vom August 1983 und zuvor in dem „Angebot“ vom Juni 1982.

Der Projektfortschrittsbericht von 1985

Bereits hier wird Pedro Talledo als Finanzfachmann (Lokalkraft) für die nächste Phase vorgeschlagen. Er hat dann 37 (!) Jahre lang bis zu seinem Ruhestand 2020 die Leitung der CMAC Piura innegehabt (siehe unten Nancy Rodríguez: „Saludos desde Lima“).

Interessante Punkte sind zu dieser Zeit die politische Instabilität und die Zinsgestaltung. Zu jeder Zeit waren die Cajas durch politische Instabilitäten gefährdet. Zur Widerstandsfähigkeit trug bei, dass die Bankenaufsicht recht professionell agierte und dass die Mitarbeiter und auch die Vorstände und Aufsichtsratsmitglieder aus Politik und lokalen Verbänden Loyalitäten aufgebaut haben.

Die hohen Kosten von Kleinkrediten und Kleineinlagen lassen sich nur durch hohe Zinsen und Gebühren decken, weswegen die auf Kostendeckung angelegte Cajas nicht mit Billigkrediten operieren können. Als Rechtfertigung dient denn auch immer der informelle Kredit, der „Wucherzinsen“ verlangt, wogegen die Cajas besser wegkommen. Transparenz und gute Beratung bei Investitionsprojekten und Zurückhaltung bei reinen Konsumkrediten sind denn auch angesagt. Analytisch war es immer wichtig zu betonen, dass mit einem „crédito productivo“ nicht nur zusätzliches Kapital, sondern auch zusätzliche, vorher unterbeschäftigte Arbeitskraft in Wert gesetzt werden.

Die Semesterferien im Sommer 1987 verbrachten Jan Krahn und ich mit Interviews und Quellenforschung für eine IPC-Grundsatzstudie über „Kredit und informeller Sektor“, die für die detaillierte Ausgestaltung der Geschäftspolitik der CMACs eine theoretisch fundierte Basis bildete – und neben dieser Dokumentation als eigenständige Publikation im Ibero-Amerikanischen Institut zu finden ist.

Das *Boletín* des Sparkassenverbandes von 1988

Von Anfang an war ein nationaler Verband der Cajas geplant und auch bald erfolgreich errichtet worden. In diesem *Boletín* berichtet die Federación über alle Cajas und deren Probleme. Ursprünglich nicht so erwartete Sicherheitsprobleme wie Raub und Überfälle sind ein wichtiges Thema, - weswegen übrigens die Versorgung der Landbevölkerung durch Bankbusse bald wieder eingestellt werden musste. Ansonsten einiges zum laufenden Geschäft.

Die Projektfortschrittskontrolle von 1994

Die GTZ hatte den Consultant Dr. Wabnitz und mich mit der Kontrolle beauftragt. Und vom DSGV war Fred May, Vorstandsmitglied der Sparkasse Mannheim informell beteiligt. Aus dem Bericht und den Anlagen geht hervor, auf welch vielfältige Beziehungen und Konflikte ich mich in diesem Projekt eingelassen hatte. So habe ich einen Beteiligten mal mit dem Skatspieler bei Lorient verglichen und die Tat eines anderen oder ihn selbst als „dumm“ bezeichnet, was dann als Beleidigung hin und her gewendet wurde.

Problematisch war strukturell, dass ich als einer der Initiatoren des Projekts mit einem von der GTZ benannten neutralen Consultant zusammen mit seiner Fortschrittskontrolle betraut wurde. Später habe ich dann auch mal die IPC ganz formell und nicht nur als Mitglied des Beirats vertreten. Interessant ist hier die Betonung des Schulungszentrums für die Cajas und seinen Verband. Die Philosophie eine kommunal getragene Sparkasse für die unteren Schichten ist alles andere als selbstverständlich in der peruanischen Finanzwelt, auch nicht vertreten in den Ausbildungszentren und Universitäten. Andererseits ist gerade das Einschwören auf diese Linie wichtig für das Überleben der Cajas, und es macht sie interessant für engagierte junge Akademiker. Eingeschworene Banker einerseits und durch Mensa-Sozialismus engagierte Uni-Absolventen wurden in dem Schulungszentrum auf die „mistica“ der Cajas eingeschworen.

Die „Promesas de Progreso“ von 1995

Als lokalen Partner hatte das Projekt von Beginn an die Bankenaufsicht und damit Zugang zu hoheitlichen Instanzen. Zuständig für Kommunikation in dieser Aufsichtsbehörde war María del Pilar Tello, die das Projekt lange begleitete und die Broschüre 1995 herausbrachte. Sie erzählt die Geschichte und einige Fotos von unserem Team im Laufe der Zeiten - und auch von mir.

Ich hatte sie nämlich in Berlin 1982 zufällig bei ihrer Einladung des Bundespresseamtes zu einer Rundreise kennengelernt – und dann im nächsten Jahr angesprochen und für das Projekt so sehr begeistern können, dass sie den Superintendente Juan Klingenberg dazu bringen konnte, die Aufsichtsbehörde als Counterpart für das GTZ zu installieren.

Korrepondenz und Gutachten 1991 – 1997 zur Krise 1996/97

Hier werden die Konflikte und Allianzen zusammen mit den zugrundeliegenden Gutachten dokumentiert. Es folgt meine eigene Stellungnahme dazu von 1996.

Manfred Nitsch: „Kommunale Sparkassen in Peru. Ein Musterprojekt am Ende?“ von 1996

Mein Text beinhaltet den Streit über die Übertragbarkeit des deutschen Modells der Sparkassen auf Peru mit mehreren Fronten. Für meine Arbeit als Wirtschaftswissenschaftler sind folgende Stichworte strukturell interessant: Bei der Zusammenarbeit mit den deutschen Sparkassen und deren Engagements in der Entwicklungszusammenarbeit spielte eine Rolle, dass mir der „Stallgeruch“ fehlen würde. Viele in Deutschland selbstverständliche Einzelheiten kannte ich gar nicht, denn meine Bankpraxis war auf 6 Wochen Praktikum in den Semesterferien im Sommer 1960 bei der Braunschweigischen Staatsbank, der Hausbank meiner Eltern mit ihrer privaten Handelsschule, beschränkt. So kamen mir manche Vorschläge und Vergleiche schon von den Größenordnungen her für unsere Mini-Cajas geradezu absurd vor. Da war ich also zu viel Latinoamericanista. Gegenteilig war die Auseinandersetzung mit Latin Consult. Wie ich dazu käme, hier im Land der Machos und Caudillos auf Vier-Augen-Prinzip und Gleichbehandlung oder Bevorzugung von jungen Frauen für Vorstandsposten zu bestehen. Solche neumodischen Sachen seien in Deutschland vielleicht üb-

lich, aber wenn man mal so aus Berlin kommt, dann weiß man eben nicht, wie es hier zugeht.

In diesem Fall war dann der Rückhalt bei Helmut Geiger, dem „Caudillo“ von unserem Deutschen Spar- und Giroverband (DSGV), dessen Internationale Abteilung Vorläufer der Sparkassenstiftung war, sehr hilfreich. Von ihm ist 1996 auch auf S. 23 der beiliegenden GTZ-Broschüre AKZENTE ein Beitrag zu den CMAC in Peru, der für unsere Arbeit auch für die nächsten Kampf wichtig wurde.

In Peru hatten sich unter Präsident Fujimori nämlich ultra- oder neoliberale Ökonomen durchgesetzt, die den Staat aus den Banken der ersten Linie herausdrängen und auf Zentralbank und Refinanzierungsinstitute beschränken wollten. Der entsprechend ausgewählte deutsche Consultant bezeichnete die öffentliche Eigentümerschaft der Cajas als „Geburtsfehler“ und betrachtete es als seine Aufgabe, Käufer für die Privatisierung unserer gerade ein bisschen hochgepöppelten Cajas zu finden. In Peru war es Politikern und Zentralbankvertretern verboten worden, in Aufsichtsräten von Geschäftsbanken zu sitzen, - wie bei unserem ausgetüftelten System von Checks and Balances bei den Cajas nach deutschem Vorbild vorgesehen. Glücklicherweise hatten wir wieder Helmut Geiger mit vollem Ernst auf unserer Seite. Wir hatten sogar schon mit dem DSGV die deutschen Landesbanken als „private“ Käufer im Auge, um die Philosophie des Projekts nicht zu verraten. Schließlich waren viele Mitarbeiter, aber auch manche Vorstände und Aufsichtsratsmitglieder in mühsamer Arbeit auf diese neuen Vorstellungen vom öffentlichen Auftrag zum Banking für arme Leute, den informellen Sektor und den Mittelstand eingestimmt und eingeschworen worden.

Die noch umfangreichere Akte mit den Gutachten und der Korrespondenz, den offiziellen Vermerken und Gegendarstellungen erspare ich den späteren Generationen.

Über lange Zeit habe ich mit Hilfe von Doktorandinnen und Ehemaligen sporadischen Kontakt mit den Cajas gehabt und versucht, sie im Blick zu behalten. Ernst wurde es erst wieder einem Rechtsstreit im Jahre 2020.

Der Rechtsstreit über die Gründerväter der CMACs von 2020

Der Initiator und erste Direktor von Piura versucht fast 40 Jahre nach der Gründung, seine Urhebererschaft vor Gericht zu einer Geldquelle zu machen: Er verlangt 10% des gegenwärtigen Eigenkapitals in Höhe von ca. 16,28 Mio US\$. Da Gabriel Gallo Olmos aber in seiner frühen Arbeit zur

Gründung nur beim Pfandgeschäft stehen geblieben war, werden ihm keine guten Chancen eingeräumt. Ich bin vom Chef des Verwaltungsrats von Piura und hier auch von Nancy Rodríguez Sandoval, die seit 10 Jahren im Büro der Sparkassenstiftung in Lima arbeitet, gebeten worden, mich als Zeitzeuge zu der Gründung zu äußern. Dabei kommt es zu den beiliegenden Briefwechseln mit Javier García („Grüße aus Peru“), dem ersten von mir in Berlin promovierten Latino, und Nancy („Saludos desde Lima“), die ich bei ihrem Praktikum bei einer deutschen Sparkasse in den 1990er Jahren mit betreut hatte und die in dieser Mail ebenfalls meine maßgebliche Rolle in den ersten Jahren der CMACs hervorhebt.

Was daraus international geworden ist: Die ProCredit Holding AG

Die Erfahrungen mit dem Sparkassenprojekt haben Zeitinger, Harry Schmidt und mich ebenso wie die IPC-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu veranlasst, die Gründung einer eigenen Bank zu wagen. So wurde 1998 erst die Internationale Micro Invest AG (IMI) gegründet mit Zeitinger im Vorstand, Schmidt mit Aufsichtsratsvorsitz und mir für ein paar Jahre als AR-Mitglied für die bolivianische NGO ProCrédito oder die IPC.

Später wurde daraus die Holding-Bank ProCredit gegründet, 2011 bei der Deutschen Bankenaufsicht BAFIN zugelassen. Die aktuellen Auftritte im Netz im November 2023 zeigen das heutige Profil: Es wird explizit auf die Sparkassen in der „Geschichte“ hingewiesen sowie auf die Betonung des Spargeschäfts, die Zurückhaltung beim reinen Konsumkredit und auf die Zielgruppe der lokalen Klein- und Mittelunternehmen. Es ist also was angekommen von unseren Botschaften und den institutionellen Strukturen. Für meine Rolle dabei siehe auch den bereits erwähnten beiliegenden Artikel von Zeitinger. Für den größeren Zusammenhang meiner wissenschaftlichen Tätigkeiten und die Stellung des Sparkassenprojekts darin liegt der Artikel meines verehrten Kollegen Hajo Riese ebenfalls bei.

Ich kann meinen Stolz auf dieses Projekt und was daraus geworden ist, nicht verhehlen und freue mich darüber, dass das Ibero-Amerikanische Institut das ganze Paket entgegennimmt und für die Nachwelt bereithält.

Mit freundlichen Grüßen



Betreff: Grüße aus Peru

Von: "Javier Garcia" <jgarcia@cedecam.org>

Datum: 15.09.2020, 04:39

An: "'Manfred Nitsch'" <manfred.nitsch@t-online.de>, <b.u.breuer@web.de>, <dr.guenter.zenk@googlemail.com>, <werner.wuertele@lateinamerikaforum-berlin.de>

Lieber Manfred, liebe Freunde,

herzlichen Dank für Deine Grüße und die guten Gesundheits-Wünsche, über die ich mich sehr gefreut habe.

Zunächst kann ich verstehen, dass für Dich das Projekt der Sparkasse von Piura sozusagen den Charakter eines Sprösslings besitzt. Das zeigt Dein Engagement und Deine Sympathie für die „kleinen Leute“, diejenigen Bevölkerungsgruppen, die bis dahin keinen Zugang zu formellen Finanzdienstleistungen hatten. Seit seiner Gründung (1983) hast Du zusammen mit Claus-Peter Zeitinger von der IPC dazu beigetragen, die Struktur, Vision, Mission und Geschäftsstrategie der aktuellen Sparkasse von Piura (Caja Municipal de Ahorro y Crédito, CMAC Piura) zu konfigurieren und damit den Grundstein für das aktuelle CMAC-System in Peru zu legen. Eure Empfehlungen im Rahmen der GTZ-Aufträge, die im modularen oder schrittweisen Ansatz enthalten waren, wurden sofort aufgenommen. Dank dieses wichtigen und entscheidenden beruflichen Beitrags gelang es CMAC Piura, seine aktiven und passiven Operationen zu skizzieren und anschließend zu konsolidieren. Derzeit genießt dieses Finanzinstitut ein enormes Ansehen und Respekt im peruanischen Finanzsystem und diente als Modell für die Entstehung eines Netzwerks von Sparkassen.

CMAC Piura hat eine Führungsposition im peruanischen Mikrofinanzsektor erreicht. Sie entwickelt und bietet eine Palette von Finanzprodukten, die auf bestimmte Zielgruppen ausgerichtet sind, an. Zusammen mit ihren Gleichen in anderen Regionen des Landes ist sie zur Hauptfinanzierungsquelle für kleine und mittlere Unternehmen geworden und hat der Dezentralisierung der wirtschaftlichen Entwicklung Perus beigetragen. Das derzeitige Netzwerk kommunaler Sparkassen hat sich im peruanischen Finanzsystem positioniert und die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen dieses Geschäftsfelds gewonnen.

Das vor fast vier Jahrzehnten von der GTZ initiierte Sparkasse von Piura-Projekt ist zweifellos eines der erfolgreichsten nicht nur in Peru, sondern auch in Südamerika. Es diente als Modell für die Entstehung, die Genese aufeinanderfolgender Sparkassen im ganzen Land. Derzeit gibt es in Peru 13 Sparkassen mit mehr als halbttausend Büros in den 25 Regionen des Landes. Im Jahr 2016 wurden ungefähr 90% der Kredite und 75% der Ersparnisse außerhalb der Stadt Lima vergeben. Sparkassen waren damals zu 40% am Mikrofinanzsektor beteiligt.

Als ich Geschäftsführer der COFIDE-Niederlassungen (der wichtigsten nationalen Entwicklungsbank in Peru, einem zweitrangigen Finanzinstitut, das Kredite ausschließlich an Banken und regulierte Finanzinstitute vergibt) war, hatte ich die Gelegenheit, den CMACs Piura, Trujillo, Arequipa, Cusco und Tacna Kreditlinien zu gewähren. Diese auf die Finanzierung von Klein- und Kleinstunternehmen spezialisierten Institutionen verdienten unsere absolute Glaubwürdigkeit. Sie ermöglichten den Zugang zu formellen Finanzdienstleistungen für diese Unternehmenssektoren, die für traditionelle Banken nicht als förderungswürdig/kreditwürdig (sujetos de crédito) galten.

Ich kann über die rechtliche Kontroverse zwischen Gabriel Gallo und CMAC Piura nicht aussprechen, weil ich sie nicht weiß. Meine Erfahrung lehrt mich jedoch, dass es besser ist, eine Einigung zwischen den Streitparteien zu erzielen. Das Leben funktioniert nicht, indem versucht wird, dem anderen „seine Wahrheit“ aufzuzwingen. Ebenso darf man ein erfolgreiches Projekt nicht ruinieren, indem man eine bestimmte Denk- und Handlungsweise auferlegt. Empathie und Befähigung

([empatía](#)) sind hier gefragt über persönliche Interessen hinaus. Man muss einen Mittelweg gefunden und vernünftige, erschwingliche Zugeständnisse gemacht werden, die zur Erreichung der angestrebten Projektvision führen.

Nun zur politischen Situation in meinem Land. Ein verwerfliches moralisches Verhalten von Präsident Martín Vizcarra hat eine politische Krise inmitten einer Gesundheits- und Wirtschaftskrise ausgelöst. Die in der vergangenen Woche ausgestrahlten Audios zeigen, dass der Präsident gegen demokratische und moralische Grundsätze verstoßen und sogar Straftaten begangen hat. Gemäß unserer Verfassung: Lügen, Versperrung der Justiz und „[tráfico de influencias](#)“ eine moralische Unfähigkeit bilden und Gründe für die Vakanz des Präsidenten sind. Jetzt ist es an dem Kongress, die Entscheidung in dieser Angelegenheit zu treffen. Am kommenden Freitag, den 18. September, wird der Präsident vor dem Kongress erscheinen, um sein Verhalten zu erläutern. Anschließend muss das Parlament über einen Antrag abstimmen, in dem der Präsident als "permanent moralisch unfähig" erklärt wird, das höchste Staatsamt auszuüben, weil er in diesen Skandal verwickelt ist. Aufgrund der "Verhandlungen" und "Manöver" der Regierung mit den politischen Parteien, so die Vermutung, ist es völlig ungewiss, dass die Befürworter der Vakanz des Präsidenten die erforderliche Zwei-Drittel- Mehrheit ([87 von 130 Stimmen](#)) erreichen würden. In jedem Fall hat der Präsident die Legitimität verloren und sein Image hat sich erheblich verschlechtert. Es muß vorausgeschickt werden, dass diese peinliche und beschämende Krise von Präsident Vizcarra selbst verursacht wurde, der ein einfaches Problem nicht lösen konnte. Ein Präsident muss auch ethische Kompetenz besitzen, um ein Land zu regieren. Es ist eine Schande für mich als Peruaner, einen Präsidenten wie Vizcarra zu haben.

Trotz der schweren Zeiten lasse uns optimistisch mit den Leben vorwärts gehen. Es kommt wie es kommt.

Herzliche Grüße auch an Deine Gattin Ingeborg, aber natürlich auch an Euch alle!

Un fuerte abrazo para todos.

Javier

PD. Ojalá entiendan el texto.

Betreff: RE: Saludos desde Lima, Perú

Von: Nancy Rodríguez Sandoval <Nancy.Rodriguez@sparkassenstiftung.de>

Datum: 24.08.2020, 05:36

An: Manfred Nitsch <manfred.nitsch@t-online.de>

Estimado Doctor Manfred,

Con mucha alegría y agradecimiento he recibido su respuesta y en especial que aún recuerde las buenas experiencias compartidas y sus enseñanzas que nos dejó en los primeros años en la CMAC Piura.

Fueron muchas coyunturas que ha atravesado nuestro país en estos más de 35 años, después del fenómeno del niño en 1983 ha habido dos más que azotó fuertemente el norte del Perú, no obstante, las 11 CMAC han logrado superar esto y tener un crecimiento sostenible y siguen atendiendo a un segmento de la población de bajos recursos económicos que en esos años estaban excluidos del sistema financiero formal sin productos y servicios financieros acorde a su realidad, hoy todo la Banca y las CMAC compiten por este sector de micro y pequeña y mediana empresa y todos ofrecen la "Tecnología crediticia" porque muchos colaboradores que se formaron en la CMAC también trabajan en Bancos.

Le comento que **Pedro Talledo**, se jubiló en este año, después de 37 años como gerente de la Caja Piura, y le agradezco mucho su respuesta a Marcelino Encalada, actual gerente, quién está preocupado por lo que GABRIEL GALLO, quiere aprovecharse de la solidez de la Caja Piura, si bien GALLO solo presentó la tesis en un primer momento, pero solo estaba orientado a brindar "Créditos pignoraticios o prendarios", pero gracias a la cooperación alemana, liderado por la GTZ, la IPC y precisamente usted llegó en esos primeros años para realizar el diagnóstico o el estudio para sustentar la asistencia técnica para fortalecer la CMAC Piura y organizar la creación de más CMAC en el Perú. Tenemos la esperanza de que usted guarde ese estudio, ya que se ha solicitado a varias instancias y no se ha tenido respuesta, tal vez este documento contribuya mucho para que GALLO no logre su deseo de recibir dinero sin haber trabajado como lo hicimos muchos en esta Caja y en todo el sistema a nivel nacional.

No recuerdo a Valeria, pero si me dice el apellido tal vez venga a mi mente, y si ella está en Lima, sería fácil ubicarla.

Le comparto algunas estadísticas de la CMAC PIURA.

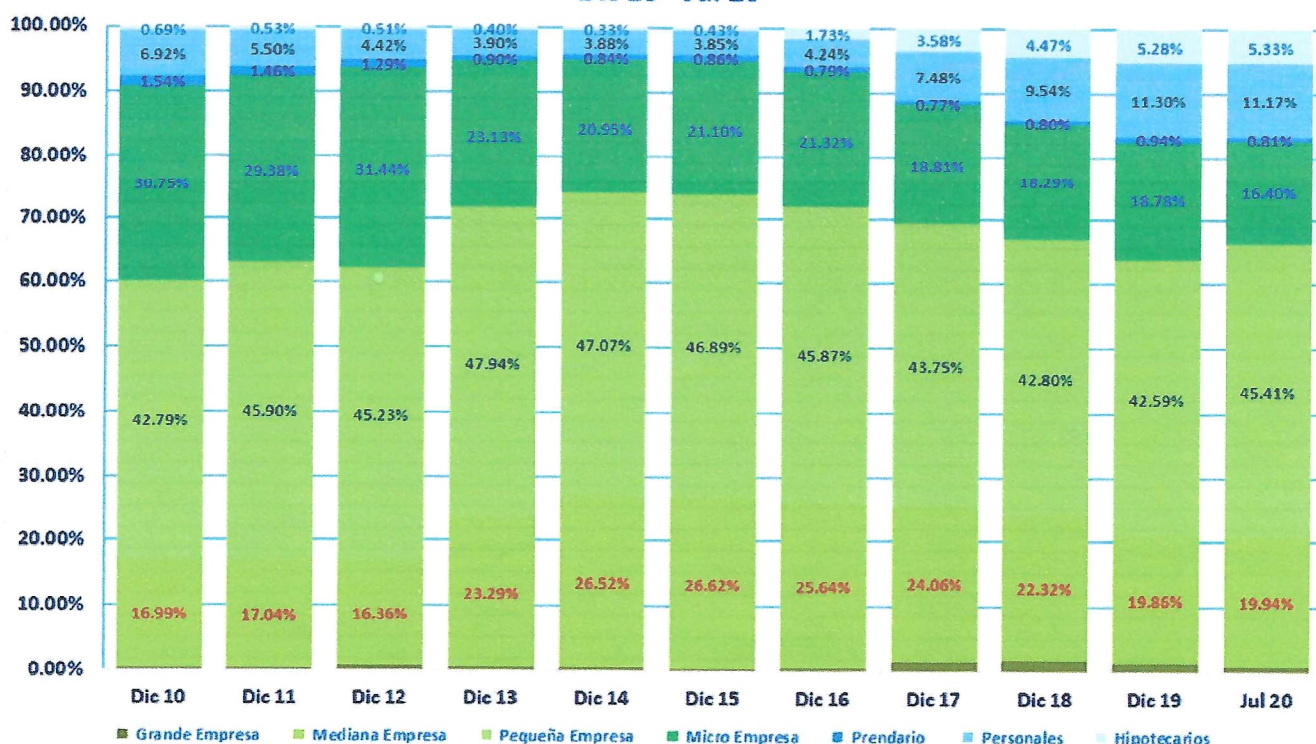
Todavía se otorga créditos prendarios con garantía de oro y plata.

De un total de cartera de créditos de S/ 3 827 millones al mes de Julio 2020, el crédito prendario representa el 0.81% con un saldo de S/ 31 millones.

Y del total de crédito prendario S/ 10.96 millones corresponden a la ciudad de Piura, que fue el alcance inicial del Banco Municipal que propuso Gallo en su Tesis, es decir, el 0.29% de la cartera actual de colocaciones.

Estructura de la Cartera por Productos

Dic 10 - Jul 20



Estos con las cifras en soles

	Colocaciones	Grande Empresa	Mediana Empresa	Pequeña Empresa	Micro Empresa	Prendario	Personales	Hipotecarios
Dic 10	1,250,655,630	4,028,251	212,457,758	535,107,836	384,613,369	19,288,886	86,567,634	8,591,897
Dic 11	1,470,442,803	2,887,830	250,572,787	674,900,888	431,975,663	21,492,602	80,860,436	7,752,597
Dic 12	1,579,271,851	11,853,744	258,316,676	714,227,501	496,601,266	20,378,256	69,865,225	8,029,183
Dic 13	1,866,235,884	8,082,602	434,621,238	894,760,892	431,690,271	16,855,640	72,699,763	7,525,479
Dic 14	1,997,226,145	8,095,842	529,746,844	940,110,702	418,349,854	16,739,910	77,536,029	6,646,964
Dic 15	2,050,279,779	5,021,013	545,804,262	961,304,147	432,645,605	17,709,357	78,984,841	8,810,552
Dic 16	2,536,317,737	10,585,991	650,193,477	1,163,479,184	540,804,759	19,979,458	107,507,389	43,767,478
Dic 17	3,166,495,276	48,955,038	761,815,909	1,385,416,266	595,719,598	24,371,694	236,828,948	113,387,822
Dic 18	3,566,363,741	63,669,811	795,843,086	1,526,286,356	652,206,200	28,607,924	340,253,007	159,497,357
Dic 19	3,860,278,521	48,069,689	766,825,568	1,644,095,376	725,041,758	36,336,010	436,059,863	203,850,257
Jul 20	3,826,924,936	35,593,408	762,980,378	1,737,919,620	627,772,904	30,999,635	427,516,139	204,142,851

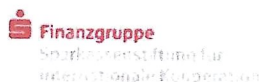
Le felicito por sus artículos y el que escribe actualmente **"La economía familiar en la crisis"** debe ser muy interesante. Realmente, las mujeres también son muy emprendedoras, es por eso que muchas de ellas lideran sus propios negocios, no obstante, con esta crisis sanitaria, estos sectores de población de la micro y pequeña empresa son los mas vulnerables y son los que mas han tenido un impacto económico muy fuerte.

Respecto a su ex-alumno, le sugiero ingresar a la página de la SPARKASSENSTIFTUNG, ésta tiene muchos proyectos a nivel internacional. En el que estoy trabajando, está en 10 países de Latinoamérica, hay una sede en México liderado por GERD WEISSBACH y la sede matriz en BONN liderado por INKA RÜCK, NICLAUS BERGMANN desde luego que existen Directores en cada país.

Con atentos saludos y un cordial abrazo,

Atentamente,

Nancy Rodríguez Sandoval
Consultor SR en Capacitación y Educación Financiera
Training and Financial Education SR Consultant



Sparkassenstiftung für internationale Kooperation e.V.
Savings Banks Foundation for International Cooperation (SBFIC)

Calle Andalucía N° 119 Dpto. 502 – Urb. Miraflores, Lima - Perú
Tel: +51 1 4404236
Movil: +51 997071789
E-Mail & Skype: nancy.rodriguez@sparkassenstiftung.de
www.sparkassenstiftung.de

De: Manfred Nitsch <manfred.nitsch@t-online.de>
Enviado el: sábado, 22 de agosto de 2020 14:56
Para: Nancy Rodríguez Sandoval <Nancy.Rodriguez@sparkassenstiftung.de>
Asunto: Re: Saludos desde Lima, Perú

Estimada y recordada amiga Nancy,

Que sorpresa y buena noticia de oír de ti. Claro que recuerdo con mucha intensidad nuestro proyecto común, las CMAC. Y estoy feliz que todavía existen y parecen que florecen y han florecido en las varias coyunturas políticas y económicas en su país.

El señor Marcelino Encalada acaba de abrir una correspondencia conmigo (vea anexo) sobre la reciente iniciativa de "El Gallo". Voy a responder pronto, pero tengo que revisar un poco los documentos que tengo todavía en el Instituto y en el sótano de mi casa particular.

No encuentro la tesis de diploma de Valeria, que por un cierto tiempo trabajo también en Lima para la GiZ o para

- la Fundacion Sparkassen. Ella escribio sobre las CMAC, y recuerdo una buena tesis de ella. Por eso, el material todavia existe en una cierta forma organizada. Tu la conoces?

El Proyecto CMAC ya me ocupo bastante temprano. Mi primera visita en Piura era antes del desastre de El Nino, y un ano despues fue la por segunda vez, y los mortos langostas eran colocados en cumulos impresionantes al lado de las calles. Todos los objetos de prenda de la Caja eran arruinados, - y por causa de esa mia impresion, nunca mas se acepto piezas de prenda, si no fuesen de oro y bien cuidadas.

Tengo una pregunta en este ambito: Todavia existe la seccion credito de prenda de oro en las CMACs hoy en dia? Recuerdo bien que muchas veces hemos luchado por seguir con eso, porque casi solamente mujeres tienen oro, - a fue asi, que las CMACs obtubieron el nimbus de ser "La Banca de la Mujer" en sus primeros anos. Acabo de escribir un articulo sobre "La economia familiar en la crisis", y quiero mencionar esta experiencia, con o sin la frase "todavia existe" o no.

Por ultimo: Un ex-alumno con diploma y doctorado conmigo sobre mercado de trabajo y mercado de capitales/microfinanzas, en aleman, portugues y brasileiro, salio recientemente del Brasil y busca empleo en la cooperacion internacional. Quizas tengas una idea. Bajo Lula y Dilma era "diretor tecnico" en SEBRAE nacional, un cuasi-ministerio. Es una persona madura, seria, inteligente y muy simpatica, con mucha competencia y experiencia en todo tipo de apoyo y consultoria para empresas micro, pequenas, grandes y cooperativas.

Sin mas por el momento,

cordialmente, con abrazo,

Manfred

Am 20.08.2020 um 19:15 schrieb Nancy Rodríguez Sandoval:

Estimado Doctor MANFRED NITSCH:

Es muy grato saludarle deseando se encuentre muy bien, siempre le recuerdo porque usted fue una persona muy importante en el PROYECTO DE LA ORGANIZACIÓN DE CAJAS MUNICIPALES EN EL PERÚ.

Fue el año 1983 que usted estuvo por PIURA, PERÚ, son muchos años, y las CAJAS EN PERÚ siguen trabajando para las grandes mayorías, y hoy en esta crisis sanitaria, serán las que apoyarán al micro y pequeño empresario.

Le envío algunas fotos de muchos años pero con un gran valor y significado.

Deseo que siga usted en su labor de Profesor para la Frei Universität Berlin y que siga formando generaciones con sus enseñanzas.

Yo estoy trabajando en los últimos 10 años en Sparkassenstiftung für internationale Kooperation, en la oficina de Lima, Perú.

Un gran abrazo, deseando tener noticias de usted,

Nancy Rodriguez Sandoval

Consultor SR en Capacitación y Educación Financiera

Training and Financial Education SR Consultant



Finanzgruppe
Sparkassenstiftung für
internationale Kooperation

Sparkassenstiftung für internationale Kooperation e.V.
Savings Banks Foundation for International Cooperation (SBFIC)

Calle Andalucia N° 119 Dpto. 502 – Urb. Miraflores, Lima - Perú
Tel: +51 1 4404236
Movil: +51 997071789
E-Mail & Skype: nancy.rodriguez@sparkassenstiftung.de
www.sparkassenstiftung.de

 Virensfrei. www.avast.com

Manfred Nitsch – ein politischer Ökonom par excellence

Prof. Dr. Hajo Riese¹

In: Fritz, Barbara / Hujo, Katja (Hg.): Ökonomie unter den Bedingungen Lateinamerikas. Erkundungen zu Geld und Kredit, Sozialpolitik und Umwelt, Frankfurt/M.: Vervuert, 2005, S. 243-251

Dieser Band ist ein willkommener Anlass, Manfred Nitsch zu feiern: Den Lehrer, Kollegen, Freund, Förderer. Die mit Bedacht gewählte Charakterisierung bezeugt die Kraft, aber auch die Breite seiner wissenschaftlichen Persönlichkeit: als Lehrer, der seine Studenten anhält, ihre ‚angeborene‘ eurozentrische Sichtweise zu sprengen, indem sie fremde Kultur und Lebensweise erfahren und wissenschaftlich durchdringen (das jüngst unter seiner Leitung abgeschlossene Amazonasprojekt ist dafür exemplarisch); als Kollege, der wie kaum ein anderer, fern der für Wissenschaftler typischen Selbstreflexion, bereit ist, unterschiedliche wissenschaftliche Positionen aufzunehmen, indem er sie, problembezogen, d.h. den Entwicklungsproblemen der Dritten Welt (und hier allen voran Lateinamerikas) angemessen, verarbeitet; als Freund, der in nimmermüder Bereitschaft zum Dialog, zugleich aber in unnachsichtigem Beharren auf Präzision, intellektuelle Redlichkeit einfordert; und, last but not least, als Förderer, der weiß, dass in diesen schwierigen Zeiten die Studenten nicht nur einer wissenschaftlich fundierten (und praxisrelevanten) Ausbildung bedürfen, sondern auch auf dem Arbeitsmarkt Chancen erhalten müssen.

Dabei ist Manfred Nitsch durch und durch Wissenschaftler. Das kann angesichts des Umstandes, dass er (neben seinen wissenschaftlichen Aufgaben) im Grenzbereich zur Politikberatung tätig ist (und sich dadurch, in der Natur der Sache liegend, manchen Versuchungen ausgesetzt sieht), nicht hoch genug gewürdigt werden. So ist er als Lehrer, Kollege, Freund und Förderer nicht nur Wissenschaftler mit sozialem Gewissen, der tief in den sozialen Bewegungen unserer Zeit, für die die Verbindung von Freiheit und Verpflichtung die selbstverständliche Richtschnur bildet, verwurzelt ist; bemerkenswerter noch dürfte sein, dass sein soziales Gewissen von seinem Ethos als Wissenschaftler geprägt wird. Intellektuelle Redlichkeit und unprätentiöses Auftreten charakterisieren so seine Persönlichkeit.

Manfred Nitschs Thema ist der Dualismus von Entwicklungstheorie einerseits und Theorie und Politik der Unterentwicklung andererseits, exemplifiziert am Fall Lateinamerika – exemplifiziert zwar nicht allein an diesem Fall, dennoch aber stets auf ihn bezogen. Dieser Dualismus prägt sein Werk – als ein Spannungsverhältnis von registrierbaren Entwicklungstheorien und der

¹ Professor Emeritus des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Freien Universität Berlin. Beitrag zum Festcolloquium „Geld und Entwicklung“ anlässlich des 60. Geburtstages von Manfred Nitsch am 11. Februar 2000 im Lateinamerika-Institut der Freien Universität Berlin.

vorfindbaren Realität von Unterentwicklung. Dabei kontrastiert der (jenseits ihrer speziellen Ausformung) universelle Anspruch der Entwicklungstheorien, der seine theoriegeschichtlichen Wurzeln in der Industrialisierung findet, mit einer Unterentwicklung, deren historisches Beharrungsvermögen sich in der Abgrenzung einer ‚Dritten Welt‘ (gegenüber der industrialisierten ‚Ersten Welt‘) manifestiert. Ein Widerspruch, der der theoretischen Fundierung bedarf – und eine Herausforderung für die Wissenschaft bildet.

Dieser Herausforderung stellt sich Manfred Nitsch. Dabei zeigt sich die innere Schlüssigkeit seines Forschungsansatzes an der methodischen wie inhaltlichen Kongruenz eines Dualismus von Entwicklungstheorie und Unterentwicklungsbefund: In der Auseinandersetzung mit herrschenden Entwicklungstheorien (und deren Kritik) neigt er dem monetär-keynesianischen Ansatz zu, der, als markttheoretischer Kern, als notwendige Entwicklungsbedingung eine durch einen Exportüberschuss und diesen begleitende Aufwertungserwartung bestimmte *Unterbewertung der Währung* postuliert; den Unterentwicklungsbefund bezieht er wiederum auf ein *Weichwährungsland* – eine Charakterisierung, die deshalb überzeugt, weil sie Unterentwicklung methodisch auf den dem Forschungsansatz gemäßen Punkt bringt.

Entsprechend kann man die Arbeiten, die hier zur Charakterisierung der wissenschaftlichen Persönlichkeit von Manfred Nitsch herangezogen werden, in zwei Gruppen gliedern. Den *entwicklungstheoretischen* Aspekt eröffnet eine (1986 erschienene) Untersuchung des Dependencia-Ansatzes², ein in den 60er und 70er Jahren in Lateinamerika einflussreicher entwicklungstheoretischer Entwurf, dessen disziplinübergreifende Intention mit Begriffen wie „strukturelle Heterogenität“, „Dissoziation“, „Peripherie“ und die ihm seinen Namen gebende „Dependencia“ (S. 247) erfasst wird. Er repräsentierte ein Forschungsprogramm, das nicht nur interdisziplinär, sondern auch theoriepluralistisch angelegt war, indem es, so Manfred Nitsch, auf eine „Überwindung der wissenschaftlichen Unversöhnlichkeit und des Dogmatismus von Orthodoxien neoklassischer, keynesianischer, marxistischer, entwicklungsökonomischer und modernisierungssoziologischer Provenienz“ (ebd.) zielte. Zugleich aber nahm es, wie Manfred Nitsch in einer luziden Analyse herausarbeitet, eine spezielle ökonomisch-theoretischen Perspektive ein, indem es auf eine Antwort auf „das Scheitern des auf der importsubstituierenden Industrialisierung beruhende Entwicklungsmodell der 1950er und 1960er Jahre“ (S. 231) zielte.

² Manfred Nitsch: Die Fruchtbarkeit des Dependencia-Ansatzes für die Analyse von Entwicklung und Unterentwicklung, in: Simonis, Udo-E. (Hg.): Entwicklungstheorie - Entwicklungspraxis. Eine kritische Bilanzierung, Duncker & Humblot (Schriften des Vereins für Socialpolitik, N.F., Vol. 154), Berlin 1986 229-263. Siehe Artikel in diesem Band.

Aber so wichtig diese Emanzipation, so Manfred Nitsch, von einer „nördlichen“ Entwicklungstheorie, die ja nicht mehr als eine Variante tradierter Ökonomik lieferte, auch war [(und es nicht zuletzt durch die Berücksichtigung soziokultureller Faktoren sein konnte (S. 248)], so vermochte sie dennoch nicht der Gefahr einer (schon in ihrer multidisziplinären Ausrichtung angelegten) Beliebigkeit zu entgehen. Damit provozierte der Dependencia-Ansatz, allzu nahe liegend, den (ökonomischen) Fehlschluss (Manfred Nitsch spricht von einem Missverständnis), „durch eine radikale Abkoppelung sei (mehr oder weniger automatisch) Unterentwicklung zu überwinden und Entwicklung zu sichern“ (ebd.).

Man geht sicherlich nicht fehl in der Annahme, dass für Manfred Nitsch Fragestellung und Grenzen der Dependencia-Schule das Motiv dafür bildeten, sich auch jenseits der Auseinandersetzung mit der Begründung und der Praxis von Entwicklungspolitik eine eigene theoretische Position zu erarbeiten. Dass dieses Motiv seine Apperzeption einer monetären Entwicklungstheorie keynesianischen Typs bestimmt, die er in mehreren theoretischen Arbeiten in Auseinandersetzung mit den tradierten Entwicklungstheorien vollzieht, macht insbesondere eine Arbeit aus dem Jahre 1998 deutlich³, in der er, sich auf Waltraud Schelkle beziehend, ausdrücklich davon spricht, dass die

„monetäre Entwicklungstheorie insofern einen wesentlichen Fortschritt gegenüber Neoklassik und *Dependencia*-Schule (bildet), als sie die Unsicherheit und Nicht-Determiniertheit der Zukunft in den Mittelpunkt ihres Paradigmas stellt“ (S. 201).

„Entwicklungstheorie unter Unsicherheit: Das Investitionsrisiko als Motor und Störquelle von Entwicklung“ – so der Titel dieser Arbeit – führt zu „entwicklungspolitischen Schlussfolgerungen“ (ebd.), die sowohl dem postkeynesianischen als auch dem neoklassischen Entwicklungsmuster entgegenlaufen, indem sie der Gütermarktorientierung beider widersprechen, vielmehr an deren Stelle eines (als Entwicklungshemmnis diagnostizierten) Ressourcentransfers *in die* Entwicklungsländer (als Stimulans der Produktivkräfte) neben hohe Investitionen Exportüberschüsse der Entwicklungsländer setzen – und damit als Entwicklungsbedingung eine „harte Währung“ verlangen. Man sieht, wie weit dieser, auf einer Stabilisierung der monetären Sphäre und

³ Manfred Nitsch: Entwicklungstheorie unter Unsicherheit: Das Investitionsrisiko als Motor und Störquelle von Entwicklung, in: Entwicklung und Zusammenarbeit (E&Z), 39. Jg., Nr. 8, S. 200-202, Frankfurt am Main 1998; wieder abgedruckt in: Thiel, Reinhold E. (Hg.): Neue Ansätze zur Entwicklungstheorie, Bonn: Deutsche Stiftung für internationale Entwicklung, 1999 (DSE Themendienst der Zentralen Dokumentation Nr. 10): S. 312-320; spanische Übersetzung: La teoría del desarrollo bajo condiciones de inseguridad. El riesgo en las inversiones como motor y fuente de distorsión para el desarrollo, in: Thiel, Reinold E. (ed.): Teoría del desarrollo. Nuevos enfoques y problemas, Caracas: Editorial Nueva Sociedad, 2001, S. 101-107. Siehe Artikel in diesem Band.

damit der Stabilisierung eines monetär fixierten Vermögensmarktes zielende Keynesianismus von einer Version entfernt ist, die heute wie eh und je ihrer inflatorischen und destabilisierenden Implikationen zum Trotz eine Politik des leichten Geldes propagiert.

Während sich Manfred Nitsch mit dieser Arbeit an ein breiteres, an entwicklungstheoretischen Fragen interessiertes Publikum wendet, löst er in der (ebenfalls 1998 erschienenen) Arbeit „Vom Nutzen des monetär-keynesianischen Ansatzes für Entwicklungstheorie und –politik“, die auf ein Referat bei der Jahrestagung des Ausschusses Entwicklungsländer des Vereins für Socialpolitik zurückgeht, den Anspruch ein, die monetäre Entwicklungstheorie für ein Modell unterentwickelter Volkswirtschaften, deren monetäres Kennzeichen eine ‚weiche‘ Währung ist, fruchtbar zu machen. Diese groß angelegte Arbeit, deren theoretische Ausrichtung den Konnex zur zweiten, institutionenökonomisch und wirtschaftspolitisch ausgerichteten Säule seines Forschungsprogramms darstellt, besticht durch die Gegenüberstellung des (auf Keynes und Schumpeter zurückgehenden) monetär fundierten entwicklungstheoretischen Ansatzes (S. 3ff.) mit den Funktionsbedingungen eines durch eine „weiche Währung“ charakterisierten Geldwesens einerseits (S. 7ff.) und der Herausbildung der primär auf eine Härtung der einheimischen Währung zielenden Entwicklungsstrategien andererseits (S. 15ff.). Dabei stellt die Herausarbeitung einer die Weichwährungsländer charakterisierenden Heterogenität des Geldwesens, zentriert um die Trinitas von Geldwirtschaft, Familienwirtschaft und Staatswirtschaft, fraglos Manfred Nitschs genuine methodische Leistung dar. Assoziation und Antinomie zum Begriff der „strukturellen Heterogenität“ des Dependencia-Ansatzes sind sicherlich beabsichtigt. Die Trinitas selbst fungiert als Archetypus einer in eine geldwirtschaftlich gesteuerte Weltökonomie integrierte (und dadurch ebenfalls den Funktionsbedingungen einer Geldwirtschaft unterworfenen) „weiche“ Ökonomie, für die exemplarisch die Volkswirtschaften Lateinamerikas stehen.

Dabei ergibt die Trinitas von spezifischen Formen der Geldwirtschaft, die sich beispielsweise in oligarchisch strukturierten Marktformen zeigen, die (Quasi-)Renten zu erzielen erlauben, von familienwirtschaftlichen Elementen, die dem geldwirtschaftlichen Sektor gleichsam einen Puffer liefern, der zugleich eine Kontraktion der Ökonomie auffängt wie deren Expansion ermöglicht, und von einer Staatswirtschaft bzw. einem Staatsinterventionismus, der (nicht über den Markt erzielbare) Privilegien sichert (S. 9ff.), ein Szenario, das in eine spezifische Wirtschaftspolitik mündet, die sich von der Wirtschaftspolitik der Länder mit harten konvertiblen Währungen abhebt. „Die Andersartigkeit“, so Manfred Nitsch,

„zeigt sich in hohen, die Investitionen auf ein niedriges Niveau drückenden Zinsen und den dieser Tendenz entgegengerichteten Bemühungen der Wirtschaftspolitik, die die Vermö-

genseigentümer und die Unternehmer trotzdem zur Vornahme von Investitionen zu bewegen versuchen“ (S. 14).

Eine wichtige Arbeit, weil sie demonstriert, dass auch eine scheinbar marktfundierte Geldwirtschaft, wie sie typisch für lateinamerikanische Länder ist, nicht wie in entwickelten kapitalistischen Volkswirtschaften auf Gläubiger-Schuldner-Beziehungen im weitesten Sinne beruht (ebd.).

Neben diesen, Manfred Nitschs Forschungsprogramm generell charakterisierenden Studien bedürfen zwei kleinere theoretische Arbeiten der Erwähnung, so eine (zusammen mit Philipp Lepenies verfasste) Skizze der Biographie von John Maynard Keynes⁴, die den versteckten entwicklungstheoretischen Bezug in Keynes' Oeuvre überzeugend herausarbeitet (S. 357), wie die fundierte Analyse der theoretischen Positionen zur lateinamerikanischen Schuldenproblematik⁵. Diese reicht von Kindlebergers induktivem Modell finanzieller Krisen über ähnlich gelagerte marxistische Ansätze zur orthodoxen Sichtweise, die (im übrigen ähnlich wie postkeynesianische Ansätze à la Rostows Stadientheorie) die optimistische Vorstellung eines „grow out of debt“ vermitteln, und verläuft bis zur strukturalistischen Tradition mit ihrer Betonung der wachstumserleichternden Funktion der Staatsschulden und zum monetär-keynesianischen Ansatz einer Auslandsverschuldung mit (dank der hohen Liquiditätsprämie „harter“ Währungen) niedrig verzinsten Krediten. Abschließend werden institutionell bestimmte mikroökonomische Ansätze untersucht, denen (wie beispielsweise einem gemeinsamen Artikel von Cardoso und Dornbusch) vorgehalten wird, allein auf die (das unmittelbare Interesse von Gläubigern und Schuldnern berücksichtigende) Lösung des Schuldenproblems zu zielen, ohne dabei die längerfristigen makroökonomischen Implikationen zu berücksichtigen (S. 70). Dabei registriert Manfred Nitsch, etwas überraschend, eine hohe Komplementarität zwischen der strukturalistischen Schule und dem monetär-keynesianischen Ansatz, weil sich beide den neoklassischen „growth-cum-debt“ Modellen entgegenstellen, aber zugleich die Einbettung der lateinamerikanischen Volkswirtschaften in die Weltwirtschaft voraussetzen (und nicht unrealistische Programme einer neuen „Weltwirtschaftsordnung“ propagieren) (S. 69).

⁴ Manfred Nitsch / Philipp Lepenies: John Maynard Keynes (1883 - 1946) - Unsichere Zukunftserwartungen als Motor und Bremse ökonomischer Entwicklung, in: Entwicklung und Zusammenarbeit (E&Z) in der Serie "Entwicklungstheorie - Wer ist Wer?"; 41. Jg., Nr. 12, S.354-357, Frankfurt am Main 2000. Und Manfred Nitsch / Philipp Lepenies: Albert Otto Hirschman (1915 -) - Ein Optimist sieht Entwicklung als Kette von Ungleichgewichten und zukunfts-offenen Prozess, in: Entwicklung und Zusammenarbeit (E&Z) in der Serie "Entwicklungstheorie - Wer ist Wer?", 41. Jg., Nr. 1, S. 19-21, Frankfurt am Main 2000. Siehe beide Artikel in diesem Band.

Auf vier Arbeiten, die den *institutionenökonomischen* und *wirtschaftspolitischen* Kontext der entwicklungstheoretischen Position von Manfred Nitsch charakterisieren, soll im folgenden eingegangen werden. An den Anfang stellen wir einen Text über Amazonien mit dem Titel „Amazonien und wir“⁶, den er anlässlich einer Ausstellung über Amazonien (und der klimatischen Konsequenzen seiner Urbanisierung) verfasste, die 1992 in Brasilien (Rio de Janeiro, Brasilia) und 1993 in Deutschland (Berlin) stattfand. Mit dieser, an ein Ausstellungspublikum gerichteten Arbeit demonstriert er seine Meisterschaft, weit verbreiteten (und nahe liegenden) Sentimentalitäten, in denen Amazonien die

„Projektionswand von vielerlei schrecklichen wie lieblichen und stets wunderbaren Visionen, Utopien und Entwürfen...(bildete), ohne unbedingt die konkreten Bedingungen und Probleme vor Ort sonderlich zur Kenntnis zu nehmen“ (S. 44),

eine nüchterne Bestandsaufnahme entgegenzusetzen: Denn

„(d)ie meisten Menschen in Amazonien leben... nicht als stolze Naturvölker oder selbstbewusste ‚Caboclos‘ (Bewohner des Waldes mit angepassten, mehr oder weniger traditionellen Produktions- und Extraktionsmethoden), sondern als miserabel bezahlte Unterschicht einer Gesellschaft, welche ein seit 200 Jahren auf Fossilenergie aufgebautes Zivilisationsmodell mit Solarenergie (Holz, Zuckerrohr und Hydroenergie) nachzuvollziehen oder zu initiieren versucht“ (S. 50).

Obwohl sein skeptisches Monitum, „sowohl den Katastrophisten als auch den Weiter-so-Propagandisten (zu) misstrauen“ (S. 49), auf den ersten Blick nichts mit der (1997 erschienenen) Analyse von Sozialversicherungsreformen in „Lateinamerika, Deutschland und darüber hinaus“⁷ zu tun zu haben scheint, so bestätigt dennoch bei näherem Hinsehen auch dieser Aufsatz Manfred Nitschs Anspruch, tradierten Argumentationsmustern nüchternen Sachverhalt entgegenzusetzen: Denn die einkommenstheoretische Analyse – man spricht in der Literatur auch vom Mackenroth-Theorem – bestätigt für das ‚arme‘, verschuldete Brasilien, dass ein Umbau der Sozialversicherung vom Umlaufverfahren zum Kapitaldeckungsverfahren (für die derzeit auch in Brasilien laufende Diskussion Chile das Vorbild liefert) keineswegs den Staat von seiner Schuldenlast befreit, sondern lediglich „vormals implizite(-) Ansprüche und Verbindlichkeiten (explizit macht)“ (S. 27). Das „heimlich-vorangige Ziel von Reformen *à la chilena*“ ist vielmehr, wie Manfred Nitsch

⁶ Manfred Nitsch: Amazonien und wir, in: Staatliche Kunsthalle Berlin (Hrsg.): Klima Global – Arte Amazonas, S. 44-50, Berlin 1993. Siehe Artikel in diesem Band.

⁷ Manfred Nitsch: Dimensionen von Sozialversicherungsreformen: Lateinamerika, Deutschland und darüber hinaus Lateinamerika, Deutschland und darüber hinaus, in: Lateinamerika. Analysen – Daten – Dokumentation, Nr. 36, S. 15-32, Hamburg 1997. Siehe Artikel in diesem Band.

nachdrücklich aufzeigt, „die drastische Reduzierung der Ansprüche der Alten bei gleichzeitiger möglichst großzügiger und ‚harter‘, d.h. privatrechtlich-vertraglicher, Sicherung der zukünftigen eigenen Ansprüche der Jungen“ (ebd.) – ein Systembruch, wie er hinzufügt, der diesen überhaupt erst politisch durchsetzbar macht.

Die zwei weiteren Aufsätze, die hier zu beachten sind, schließen wiederum an seine theoretische Position an. Zum einen ist der 1991 erschienene Aufsatz über Rotationsfonds in der Kleingewerbe- und Kleinbauernförderung zu nennen⁸ – eine, wie Manfred Nitsch im Untertitel der Arbeit apostrophiert, „angewandte“ institutionenökonomische Analyse. Sie besticht dadurch, dass sie die entwicklungshemmende Asymmetrie zwischen (auslandsfinanzierten) Projekten, die bürokratischen Erfordernisse zu genügen haben, und (einheimischen) Trägern, die nach diesen Erfordernissen gemäßen Kriterien ausgewählt werden (S. 5f.), herausarbeitet – wobei gerade bei einer so genannten ‚Technischen Zusammenarbeit‘, die keine größere finanzielle Komponente hat (ebd.), an die Stelle (verbotener) Dispositionsfonds Rotationsfonds treten, die vom Träger eine Budgetdisziplin verlangen, die in der Regel nicht einzuhalten ist – und die zugleich eine Entwicklungsbürokratie überfordert, die, wie Manfred Nitsch ironisch anmerkt,

„weder die Weisheit jahrhundertelanger institutionalisierter Praxis zur Verhinderung von ‚schwarzen Kassen‘ und Korruption, noch die Errungenschaft parlamentarischer Kontrolle über Potentaten-Schatullen auf allen Ebenen der Exekutive erkenn(t)“ (S. 7).

Manfred Nitsch schlägt interessanterweise vor, an die Stelle des technokratischen Modells der herrschenden Entwicklungspolitik eine – so muss man es ausdrücken – Marktlösung zu setzen, die den soziostrukturellen Bedingungen unterentwickelter Volkswirtschaften, wie sie sich beispielsweise in der Kleingewerbe- und Kleinbauernstruktur Lateinamerikas finden, gerecht wird. Den Ausgangspunkt seiner Überlegungen bildet

„die Grunderfahrung..., dass Klein- und Kleinstbetriebe und der Wohnungsbau der kleinen Leute überall auf der Welt in erster Linie mit familieneigenen Mitteln finanziert werden, dass also Kredite nur eine bescheidene, stützende Rolle spielen“ (S. 16).

Vor allem aber erfordern derartige Kredite (selbst bei günstigen Zinssätzen) ein (marktorientiertes) Wirtschaften, so dass sich „Kreditprogramme...nur an Wirtschaftssubjekte wenden (können), deren Managementkapazität größer ist als für Eigenkapital erforderlich“ (S. 17). Vorstellungen dieser Art scheinen

⁸ Manfred Nitsch: Sinn und Unsinn von Rotationsfonds in der Kleingewerbe- und Kleinbauernförderung – ein Beispiel für angewandte Institutionen-Ökonomik, in: Journal für Entwicklungspolitik, Bd. 7, Heft 1, S. 41 – 62, Wien 1991; wieder abgedruckt in: Manfred Nitsch: Glaspaläste und Mikrofinanz – Beiträge zur Entwicklungsfinanzierung, Frankfurt/M. u.a.: Peter Lang, 2002 (Entwicklung und Finanzierung, Bd. 12), S. 119 - 145.

agrarpolitische Programme widerzuspiegeln, wie sie beispielsweise im 19. Jahrhundert in Deutschland mit dem Namen Schulze-Delitzsch verbunden waren. Manfred Nitsch stellt diesen Bezug selbst allerdings nicht her. In jedem Fall handelt es sich bei dieser kleinen Studie um eine bedeutsame Arbeit von grundsätzlicher Bedeutung.

Unsere Würdigung der wissenschaftlichen Persönlichkeit von Manfred Nitsch lässt sich mit dem Rekurs auf einen (ebenfalls auf einen Vortrag zurückgehenden) Aufsatz, der die Parallelität der Entwicklungsbedingungen in Lateinamerika und Osteuropa zum Thema hat, abschließen. In dieser (im Jahre 2000 erschienenen) Arbeit entfaltet Manfred Nitsch noch einmal seine Stärke, theoretische Fundierung und politische Implikationen ökonomischer Entwicklung zu verbinden: „Strukturelle Heterogenität in Lateinamerika und Osteuropa – Vom Nutzen des Produktionsweisenansatzes für die Analyse von Akkumulation, (Unter-)Entwicklung und Transformation sowie für den Aufbau von Mikrofinanz-Institutionen“⁹ lautet ihr Titel, der exakt die beiden Aspekte seines Forschungsprogramms trifft.

In der Tat liegt es nahe, sich nach dem (gerade für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler überraschenden) Zusammenbruch des Ostblocks als ein mit Lateinamerika befasster Ökonom die Frage zu stellen „was von den Lehren aus Lateinamerika für die Transformation in Osteuropa zu lernen ist“ (S. 1). So zeigen die lateinamerikanischen Ökonomien exemplarisch, „dass ‚Marktwirtschaft‘ nicht unbedingt mit Massenwohlstand und Demokratie gleichzusetzen ist“ (ebd.) – exemplarisch deshalb, weil sie, ungeachtet dessen, dass sie (anders als beispielsweise Schwarzafrika) über sich historisch herausgebildete Institutionen des Marktes verfügen, nicht dem Zirkel von Armut und Unterentwicklung zu entrinnen vermögen. Manfred Nitsch hält es denn auch, an die Transformationsökonomien gewendet, zu Recht für „eine naive, aber trotzdem weit verbreitete Vorstellung“, bezogen auf das Jahr 1989, die Transformation von einer Planwirtschaft in eine Marktwirtschaft als „Befreiung des *homo oeconomicus* von außerökonomischen Zwang, so dass er sich nach dem Fall der Mauer seiner anthropologischen Bestimmung gemäß als Individuum in einer Marktwirtschaft entfalten könnte“ (S. 18), zu interpretieren.

Vor diesem Hintergrund diskutiert Manfred Nitsch die Möglichkeit, das von ihm für Lateinamerika entwickelte Konzept der drei Produktionsweisen einer Geldwirtschaft, einer Familienwirtschaft und eines (fördernden) Staates, für den Transformationsprozess fruchtbar zu machen, indem die Vorteile der drei Produktionsweisen miteinander verbunden werden, „ohne sich die Nachteile einzuhandeln“ (S. 32). Fraglos entspricht ein derartiges Modell der Interakti-

⁹ Überarbeiteter Vortrag in der Ringvorlesung „10 Jahre Wende in Osteuropa – Ergebnisse und Perspektiven ins nächste Jahrhundert“ am Osteuropa-Institut der Freien Universität Berlin, 01.12.99. Siehe Artikel in diesem Band.

on zwischen handelndem (und steuerndem) Staat und Individuen, denen die Funktionsbedingungen einer Marktwirtschaft (und speziell einer Geldwirtschaft) überhaupt erst einmal erfahrbar und erlernbar gemacht werden müssen, den Notwendigkeiten des Transformationsprozesses. Und seine, wenn man so will, marktpädagogische Intention verdeutlicht er, indem er darauf pocht, dass

„penibel darauf geachtet (wird), eine Anreizstruktur zu etablieren, die den öffentlichen Auftrag der Staatswirtschaft mit dem Akkumulationstrieb der Geldwirtschaft verbindet und den Familienwirtschaften als primärer Zielgruppe das Überleben leichter macht und ihnen beim Sprung in die Geldwirtschaft zur Seite steht“ (S. 32f.).

Fraglos thematisiert Manfred Nitsch damit die Relevanz lateinamerikanischer Einsichten für den Transformationsprozess der osteuropäischen Länder. So verlangt die von Manfred Nitsch vorgeschlagene „Differenzierung der Produktions- und Reproduktionseinheiten nach Produktionsweisen“ einen Aufbau von Mikrofinanz-Institutionen auch in Transformationsökonomien und schärft damit den Blick dafür, dass sich der Transformationsprozess nicht darauf reduzieren lässt, den ehemaligen sozialistischen Betriebsstrukturen durch kapitalmarktabhängige Finanzinstitutionen Marktkonformität zu verleihen (S. 34). In der Tat dürfte der Transformationsprozess nur dann gelingen, wenn sich auch auf Klein- und Mittelbetriebe zugeschnittene Märkte für Finanzdienstleistungen zu etablieren vermögen.

Manfred Nitschs Verdienst aber liegt nicht zuletzt darin, dieses Postulat nicht allein zur inhaltlichen Frage nach der Ausgestaltung des Transformationsprozesses zu machen, sondern zugleich methodisch in den Kontext erforderlicher Theoriebildung zu stellen. So zieht er, quasi als Resümee seiner Ausführungen, den Schluss, dass es für

„die sozialwissenschaftliche Analyse der Grobstruktur von Gesellschaften...eines Instrumentariums (bedarf), welches über Allgemeinbegriffe wie *homo oeconomicus*, Markt und Staat sowie über die Modellierung von ‚repräsentativen‘ Konsumenten, Unternehmen und Arbeitnehmern hinausgeht“ (S. 35).

Mit dieser Absage an den methodischen Individualismus ist Manfred Nitschs wissenschaftspolitische Position eindeutig bestimmt.

Microfinance und Institution-Building

Claus-Peter Zeitinger¹

Ich habe dieses Thema gewählt, weil es mein Leben bestimmt hat und noch bestimmt, weil Manfred Nitsch mich an die Entwicklungsfinanzierung herangeführt hat und weil er meine Arbeit noch bis heute als mahnender, kritischer Freund begleitet. Meine Arbeit in der Entwicklungsfinanzierung begann vor ziemlich genau 20 Jahren mit einer Entwicklungsbankenuntersuchung für das BMZ, für die mich Manfred zusammen mit Harry Schmidt und Jan Krahen empfohlen hatte. Dabei hatten wir in drei lateinamerikanischen Ländern (Nicaragua und Ecuador und Kolumbien) Gelegenheit, die Auswirkungen deutscher Kreditlinien bzw. deutscher Beteiligungen *en detail* zu studieren. Wir beobachteten, analysierten und beschrieben - ich glaube in ziemlich empörter Form - die heute weitgehend bekannten Phänomene des Institutionentyps „staatliche Entwicklungsbank“.

Es waren aus heutiger Sicht elementare Einsichten. Damals waren sie das noch nicht, und für mich als Angehörigen der Frankfurter Spontiszene erst recht nicht.

- **Jede Zinssubvention ist eine Rente.** Diese werden sich die Stärksten holen, d.h. die politisch Verbandelten und die, die ohnehin keine Unterstützung brauchen.

Eine erste Lehre für unsere spätere Mikrofinanzierung war daher: Mache die Kredite so teuer, dass sie die 'rent-seeker' gar nicht interessieren!

- **Geld ist fungibel.** Wenn dies korrekt ist, ist Projektfinanzierung eigentlich Unsinn. Wieder sind es die „Großen“, die in ihrem Portfolio viele ökonomische Aktivitäten aufweisen können. Sie zeigen dem suchenden Projektfinanzierer dann genau die Blümchen, die dieser zu pflücken trachtet.

Eine zweite Lehre für Mikrofinanzierung war daher: Nicht das ein-

¹ Gründer, Inhaber und Geschäftsführer der Internationalen Projekt Consult GmbH (IPC), Frankfurt am Main. Beitrag zum Festcolloquium „Geld und Entwicklung“ anlässlich des 60. Geburtstages von Manfred Nitsch am 11. Februar 2000 im Lateinamerika-Institut der Freien Universität Berlin. In: Manfred Nitsch: Glaspaläste und Mikrofinanz – Beiträge zur Entwicklungsfinanzierung. Mit einem Nachwort von Claus-Peter Zeitinger, Frankfurt/M. u.a.: Peter Lang, 2002 (Entwicklung und Finanzierung, Bd. 12), S. 221 - 226.

zelne Projekt, sondern der Endkreditnehmer mit all seinen ökonomischen Aktivitäten muss vorrangig untersucht und bewertet werden!

- Über den **Staat als Eigentümer von Finanzinstitutionen** und die damit verbundenen Implikationen für die Ausübung dessen was, man heute „corporate governance“ nennt, will ich gar nicht reden; aber auffallend war für uns das Fehlen nahezu jeglicher Anreizsysteme auf den verschiedenen Ebenen, die solche Entwicklungsbanken konstituieren. Gewinne werden nicht belohnt, Verluste periodisch ausgeglichen. Die Zinssätze waren uniform und meist zu niedrig, um Gewinn zu machen. Auch die von internationalen Refinanciers zugestandenen Zinsmargen waren uniform, also unabhängig von der Einzelkredithöhe, was selbstverständlich größere Kredite für alle Beteiligten sinnvoller machte. Das Gehalt aller Akteure auf den verschiedenen Bankebenen war leistungsunabhängig.

Eine dritte Lehre für Mikrofinanzierung war daher: Kostendeckung, nein, Gewinn ist ein Muss! schon um die Unabhängigkeit sicher zu stellen. Je kleiner der Endkredit, umso höher der Zinssatz! Führe ein radikales, d.h. fühlbares Incentive-System ein! Effizienz - gerade der Kreditsachbearbeiter - wird belohnt, Ineffizienz bestraft! Um dies überhaupt tun zu können, müssen Verantwortlichkeiten umfassender definiert und Arbeitsteilung, wie „der eine vergibt Kredite, der andere treibt sie wieder ein“, abgeschafft werden.

- **Kleine Leute und Sicherheiten.** Mikrounternehmen können keine Besicherung anbieten, deswegen müssen Kreditgarantiefonds her oder *peer monitoring* muss reale Sicherheiten ersetzen, ist ein Credo der benevolenten Entwicklungsfinanzierer, mit dem wir uns auseinanderzusetzen hatten. Mikrounternehmer, seien dies Kleinbauern oder städtische Gewerbetreibende, haben natürlich Sicherheiten anzubieten, sie sind nur nicht bequem genug für breitgedrückte 'Banker'-Hinterteile. Bei dieser Zielgruppe handelt es sich entgegen dem Populismus einiger Entwicklungsbürokratien nicht um „the poorest of the poor“, sondern um die untere Mittelschicht und um die obere Unterschicht eines Entwicklungslandes. Diese verfügen jedoch über verwertbare Sicherheiten verschiedenster Art. Dagegen sind 'Les misérables' nicht kostendeckend mit Kredit zu finanzieren. Hier sollten wir offen über Subventionen reden, – und auch die kann man intelligent(er) gestalten, als dies oft der Fall ist.

Eine vierte Lehre für Mikrofinanzierung ist also die Besicherung als ein wichtiger Selbstbindungsmechanismus, der die Glaubwürdigkeit des Kreditnehmers erhöht. Daher suchen unsere Bankmitarbeiter nach einer positiven Kreditanalyse auch nach Sicherheiten, wobei deren Wiederverkaufswerte für die Bank *nicht* das entscheidende Kriterium sind. Die Wegnahme muss dem Kunden nur wehtun, nicht notwendigerweise alle Kosten eines möglichen Kreditausfalls decken!

Natürlich setzten wir uns auch mit der Vertrags- und Incentive-Gestaltung der deutschen Partner, die Entwicklungsfinanzierungen bereitstellten, auseinander, deckten Schwächen auf und zeigten Auswege. Unsere Kritik gegenüber den Vertretern der deutschen Entwicklungspolitik konzentrierte sich im Wesentlichen auf deren weitgehend fehlende Bereitschaft, durch eine bessere Vertragsgestaltung stärker zugunsten der Zielgruppe zu intervenieren. Was uns erregte und teilweise bis heute erregt, ist das Pontius-Pilatus-Verhalten der Entwicklungsbürokratie. Man kegelt das Geld an einen vermeintlich verantwortungsvollen Partner, überprüft formal die Erstaussage einer an sich 30jährigen Kreditlinie und legt danach die Akten in den Keller. Wenn - was fast immer der Fall war - kaum kleine und schon überhaupt keine der sehr kleinen Unternehmen Kredite erhalten und die mittleren bis großen ihre Kredite selten zurückzahlten, war dies „mala suerte“, also ebenso außerhalb des Verantwortungsbereichs der deutschen Bürokratie wie die gesamte Kreditvergabe nach der Erstaussage. Dies war keine Entwicklungsfinanzierung, dies war Budgethilfe.

Die unmittelbare Konsequenz unserer vehement vorgetragenen Kritik war ein faktisches Berufsverbot für das gerade gegründete Consultingunternehmen IPC. Diese Umgangsform mit kritischen Stimmen entsprach dem Zeitgeist jener Jahre - dies war noch nicht die Bimbessrepublik - und überraschte mich als Alt-68er weniger als meinen sozialdemokratischen Freund.

Man muss allerdings fairerweise erwähnen, dass heute 20 Jahre später, Teile der KfW und die DEG sehr ernsthaft begonnen haben, gute d.h. wirklich zielgruppenorientierte und anreizkompatible Entwicklungsfinanzierung umzusetzen und dabei sogar auch auf die Autoren der damaligen Entwicklungsbankenstudie zurückzugreifen. Nur die GTZ fühlt sich anscheinend noch immer im lauen Wasser der Genossenschaftsförderung, 'grassroot' Entwicklung, des 'empowerment of the poor' und des integrierten systemisch vernetzten 'anything goes' wohl.

Nach 5 Jahren Sühne und entwicklungspolitischer Arbeit auf energiebezogenen Gebieten erhielten wir - nicht zuletzt wegen des Segens der DSGV - 1985 die Chance, in Peru ein munizipales Sparkassensystem aufzubauen. Auch bei dieser Arbeit war - ähnlich wie bei der Entwicklungsbanken-Studie - Manfred Nitsch der planende Kopf und über 10 Jahre ein projektbegleitender kritischer Berater. Zum ersten Mal konnten wir einen Finanzintermediär nach unseren Überzeugungen mitgestalten und über vernünftige Anreizstrukturen eine deutliche Zielgruppenorientierung herstellen. Diese Cajas Municipales sind bis heute etwas, worauf Manfred Nitsch, das Lateinamerika-Institut und auch die IPC stolz sein können, so sehr uns auch viele Aspekte ihrer späteren Entwicklung stören. Nach 15 Jahren Bestehen kann festgestellt werden: 13 autonome munizipale Sparkassen mit 53 Zweigstellen bedienen 250.000 kleine und kleinste Kreditkunden mit einem Durchschnittskredit von US\$ 400, und rund 130.000 Sparer finanzieren die Hälfte

des Kreditportfolios. Unser Traum von zielgruppenorientierter Kreditvergabe, wirklicher Finanzintermediation statt reiner Weiterleitung ausländischer Mittel, bei gleichzeitig ansehnlicher Profitabilität (ca. 25% ROE) und einem hohen Maß von Dezentralisierung war also wirklich wahr geworden.

Natürlich hatte das Sparkassenprojekt nicht nur erfolgreiche Aspekte. Der öffentlich-rechtliche Charakter der kommunalen Institutionen war – so sehr ich ihn in Deutschland schätze – recht naiv von uns nach Peru übertragen worden. Angesichts der Vielzahl der Hühnerdiebe auf der städtischen und der Viehherdendiebe auf der zentralstaatlichen Ebene reichte das von uns konzipierte *check and balance system* nicht aus, um die zahlreichen Ineffizienzen und absolut unmoralischen Taten zahlreicher Akteure im Zaum zu halten. Dort wurde mir zum ersten Mal sinnlich klar, wie wichtig die *ownership*-Frage wirklich ist. Hätte ich die Cajas in Peru selbst als Eigentümer aufgebaut, hätten sie heute vermutlich viermal soviel Kreditnehmer, die Zinsen wären niedriger, noch niedriger wären die Verwaltungskosten, und der Gewinn wäre nach wie vor hoch. Der Zielgruppe könnte es eigentlich gleich sein, wem die Banken gehören, entscheidend für sie ist ein effizienter, möglichst kostengünstiger Service.

Ich komme später auf die Eigentum-Thematik zurück.

Für hier reicht es festzuhalten, dass trotz der angesprochenen Probleme die Cajas immer noch sehr erfolgreich waren und sind und mit Abstand das größte Mikrofinanzprojekt in Lateinamerika darstellen.

Ermutigt durch diesen Erfolg begannen wir, weitere Finanzintermediäre in Lateinamerika aufzubauen:

CALPIA in El Salvador,
Caja Los Andes in Bolivien und die
WWB in Cali/Kolumbien

sind drei der wichtigsten Beispiele aus dieser Phase, in der Manfred Nitsch wieder eine planerische und projektbegleitende Rolle hatte und die zum Aufbau von drei international bekannten und anerkannten Finanzinstitutionen mit gegenwärtig zusammen rund 100.000 Kleinstkreditkunden führte.

Die von uns gemeinsam erdachte, in der Praxis getestete und mehrfach angepasste individuelle Kredittechnologie musste sich erst mühsam ihren Platz neben dem populistischen und - wie ich meine - auch assistenzialistischen „group lending“ erobern, das von den meisten NGOs eingesetzt und von den Gebern so geschätzt wird, weil es die Mitglieder der Zielgruppe unter einem unausgesprochenen

romantischen Ideal sieht. Die Armen der Dritten Welt als gesichtslose Mitglieder einer Gruppe, die in wahrer Rousseauscher Tradition ihr gutes Wesen als gegenseitige Solidarhafter unter Beweis stellen.

Was Manfred Nitsch und uns bei der Konzeption einer individuellen Kredittechnologie einte, war ein tiefer Respekt vor der individuellen Identität jedes Kreditnehmers oder besser: jeder Kreditnehmerin, denn Frauen stellten zweifellos die Mehrheit „unserer“ Kunden dar, die wir als Wirtschaftssubjekte wahrnehmen wollten, um ihnen - wenn auch nur im Rahmen eines unterkühlten kapitalistischen individuellen Vertragsverhältnisses - ein Stück ihrer Würde zurückzugeben.

Diese individuelle Kredittechnologie mit den Basiselementen:

- intensive Analyse des Geschäfts und der Person des Kreditnehmers,
- Akzeptanz von Sicherheiten, die der Kreditnehmer aufbringen kann,
- dem Graduierungsprinzip für Kreditkunden als positivem Anreizmechanismus,
- dem täglichen Kreditmonitoring und sofortiger Reaktion bei Zahlungsverzug und
- einer erfolgsorientierten Bezahlung der Kreditsachbearbeiter

hat nicht nur die klare Präferenz der Kreditkunden/innen, sie ist in Lateinamerika mittlerweile auch von den meisten Mikrofinanz-Anbietern als überlegene Technologie akzeptiert und weitgehend eingeführt worden. Dies ist ein weiteres Beispiel, dass sich gute Theorien in der Praxis bewähren und warum für unser Consultingunternehmen die enge Zusammenarbeit mit Wissenschaft und Forschung so wichtig ist.

Die drei erwähnten Finanzintermediäre waren NGOs, die wir langsam in formelle Banken zu transformieren gedachten. Dies gelang in zwei von drei Fällen auch ganz gut. Die Eigentümerfrage verfolgt uns jedoch auch hier und heute als Problem. Die meisten 'Eigentümer' sind keine, sondern sie verwalten 'other people's money'. Dies kann, muss aber nicht gut gehen, es ist hohen Risiken ausgesetzt und erfordert unsere institutionenpolitische Nachbetreuung über viele Jahre.

Ich versuchte mich nicht zuletzt auch wegen der nicht immer einfachen Erfahrungen im Formalisieren (wir nannten es *upgrading*) von NGOs auch einige Jahre im *downscaling* von Geschäftsbanken, d.h. mit dem Zuckerbrot langfristiger attraktiver Refinanzierungslinien und der Peitsche von fordernden und intervenierenden Beratern, Banken an die Zielgruppe der kleinen und kleinsten Unternehmen heranzuführen. Dies gelang in Grenzen, war und ist aber fast ebenso mühsam wie einer

NGO sparsamen Umgang mit überlassenen Mitteln beizubringen. Wir führen solche Projekte neben Lateinamerika vor allem in großen Flächenstaaten Osteuropas wie in Russland, Kasachstan und der Ukraine durch. Zusammenfassend kann man sagen: Gute Banken – ich meine finanziell gute – haben bessere Alternativen als Mikro- oder Kleinkredite und wenig *commitment* zur Zielgruppe. Schlechte vermeidet man ohnehin am besten.

Vor etwa 3 Jahren wurden wir als Consultingunternehmen zum ersten Mal aufgefordert, in einem Land (es handelt sich um Bosnien-Herzegowina) eine zielgruppenorientierte Bank von Null an aufzubauen und uns an derselben mit mindestens 15% zu beteiligen. Alle übrigen Eigenkapitalpartner sind am wirtschaftlichen Erfolg interessiert, aber durchaus als geduldige Investoren zu charakterisieren. Deren Erwartungszeiträume liegen bei 5 -10 Jahren.

Die bosnische Micro Enterprise Bank (MEB) erwies sich aus Sicht aller Beteiligten, aber auch der einen oder anderen nachdenklichen Geberorganisation als so erfolgreich, dass es mittlerweile bereits fünf Repliken in Osteuropa und eine ähnliche Bank in Haiti gibt. Die IPC hat eine Kapitalbeteiligungsgesellschaft mit Hilfe einer grün-alternativen Stiftung aus Holland sowie der DEG ins Leben gerufen, die nunmehr an allen neuen Mikrofinanzbanken beteiligt ist. Damit und über die Managementverträge der IPC zum Aufbau der neuen Banken haben wir einen starken Einfluss auf diese Institutionen und deren Politik. Bisher gelingt es uns ganz gut, die tendenziell auseinanderdriftenden Ziele *social impact versus profit* parallel zu verfolgen. Und genau das war ja der originäre Traum oder die Vision, die Manfred Nitsch und mich zusammengeführt und als Idee geeint hat. Insofern ist es nur konsequent und folgerichtig, wenn Manfred heute für die IPC im Aufsichtsrat dieser Kapitalbeteiligungsgesellschaft sitzt.

Er war immer für die IPC im Allgemeinen und für mich im besonderen Lehrer und Mentor, und wie bei jedem Lehrer und Mentor glaubt man ihm auch nicht alles oder macht es doch ganz anders. Unterschiedliche Einschätzungen und Positionen haben wir uns in einer ganzen Reihe von Dingen bewahrt. Wesentliche Denkanstöße kamen und kommen jedoch immer wieder von ihm. Als Mahner und Kritiker zur Bewahrung meiner eigenen Identität und der der IPC will ich ihn nicht missen und brauche ihn auch weiterhin. Darüber hinaus ist er natürlich ein Freund. Und solche Freunde zu haben, ist für mein Lebensgefühl weitaus wichtiger als Erfolg oder Profitmaximierung. Ich hoffe für mich und für Manfred, dieses Lebensgefühl noch lange optimieren zu können.