

SIR SUMA CHAKRABARTI KCB

Nominierter des Vereinigten Königreichs für die Wiederwahl zum Präsidenten der EBWE

Zusammengefasste Vision für die Bank

Es ist mir eine Ehre, von der Regierung des Vereinigten Königreiches für eine zweite Amtszeit als Präsident der Europäischen Bank für Wiederaufbau und Entwicklung (EBWE) nominiert worden zu sein. Ich bin der Überzeugung, dass ich als Präsident der EBWE seit 2012 die Erfolgsbilanz, die erwiesenen Führungsqualitäten und die Erfahrung mitbringe, um der Bank bei der Bewältigung der strategischen Herausforderungen in ihrer Einsatzregion und bei der Umsetzung des Strategie- und Kapitalrahmens bis 2020 zu dienen. Meine Bilanz und Vision für die EBWE im Jahr 2020 („Transformation 2020“) habe ich unten dargelegt. Meine detailliertere persönliche Vision ist ebenfalls beigefügt.

DIE BILANZ

1) Ergebnisse in einem schwierigen Umfeld

- Schwieriges Umfeld in der EBWE-Region: politische und wirtschaftliche Unsicherheiten, Belastungen für Finanzsektoren und das grenzübergreifende Banking-Geschäft und geopolitische Spannungen wegen Russland/Ukraine und in Nahost.
- In vielen Ländern neu belebte transformative Reformen – 30 positive Indikatoren in 2015.
- Hohes Niveau kontrazyklischer Investitionen der EBWE: 34 Milliarden Euro für 2012 - 2015.
- Bessere Investitionsqualität: 90 % der Neuprojekte mit „gut“ oder „ausgezeichnet“ bewertet.
- Realisierter Gewinn (vor Wertminderung): 4 Milliarden Euro für 2012 - 2015.
- Neuzuteilung von Mitteln und Mitarbeitern von Russland auf andere Länder wie die Ukraine.
- Schneller Start in Nahost/Nordafrika: das regionale Portfolio beträgt nach nur drei Jahren Investitionstätigkeit bereits 3 Milliarden Euro.
- Mehr Geberzuschüsse an die EBWE.

2) Innovation und Modernisierung

- Ausbau der Investitionen in nachhaltige Energie auf nun ein Drittel der Gesamtinvestitionen.
- Verbesserter Zugang zu Krediten für Unternehmerinnen.
- Verbesserte Produkte für KMU.
- Schaffung der Fazilität für die Vorbereitung von Infrastrukturprojekten.
- Lancierung der Initiative für Investitionsklima und Governance zur Bekämpfung von Korruption und institutioneller Schwäche.
- Bewegen der EBWE von der Peripherie ins Zentrum der Architektur der multilateralen Entwicklungsbanken und Fokussierung des Systems auf die Privatsektorfinanzierung und die Umsetzung der Ziele der Nachhaltigen Entwicklung.
- Umsetzung des One-Bank-Programms der internen Modernisierung zur Verbesserung der Effektivität unter Wahrung der guten operativen Ergebnisse und Mitarbeiterbindung.

TRANSFORMATION 2020

Im Rahmen des von den Anteilseignern beschlossenen **Strategie- und Kapitalrahmens 2016 - 2020** sollte die EBWE bis 2020 die Erreichung der folgenden 10 Ziele anstreben. An diesen Herausforderungen würde Sir Suma seine Führung ausrichten:

- (1) **Die Bank für demokratische Werte** – erfordert eine fortgesetzte umsichtige Behandlung der aktuellen politischen Kernthemen in Absprache mit den Anteilseignern.
- (2) **Die Bank für die Entwicklung des Privatsektors in den Ländern mittleren Einkommens unserer Region** – erfordert eine weitere Verbesserung unseres „Angebots“, um für den Privatsektor in unserer Einsatzregion die „multilaterale Bank der 1. Wahl“ zu werden.
- (3) **Die Bank für die Umsetzung und Finanzierung der Nachhaltigen Entwicklungsziele durch den Privatsektor** – erfordert ein Überdenken des Entwicklungskonsenses über das richtige Gleichgewicht von Hilfe und privater Finanzierung.
- (4) **Die Bank, die den Transformationsprozess durch Mehrinvestitionen und politische Reformen neu belebt hat** – erfordert Überzeugungsarbeit bei Führungskräften in Empfängerländern, um sie dazu zu bewegen, Maßnahmen zur Förderung einer marktbasierter Entwicklung zu beschließen.
- (5) **Die Bank, die im Zentrum einer verbesserten multilateralen Entwicklungsarchitektur steht** – erfordert Druck auf das System der multilateralen Entwicklungsbanken, um die Fokussierung stärker auf Kunden, Fertigkeiten und gemeinsames Arbeiten zu lenken.
- (6) **Die Bank, die für ihre Kunden effektivere Arbeit leistet** – erfordert eine Vereinfachung und Straffung von Abläufen, damit Kunden die Zusammenarbeit mit der EBWE als schneller und effektiver empfinden.
- (7) **Die Bank mit Instrumenten, die besser an der Marktnachfrage ausgerichtet sind** – erfordert ein verbessertes Eigenkapitalangebot und Instrumente zum Erreichen von Gruppen mit nur unzureichendem Zugang zu Krediten (z.B. Frauen, Jugendliche, ärmere Regionen).
- (8) **Die Bank, die Global Player in ihre Region holt** – erfordert ein Gewinnen von Staatsfonds und Pensionsfonds für gemeinsame Investitionen mit der EBWE, eine vermehrte Geschäftsentwicklung in Nord- und Lateinamerika, Asien und den Golfstaaten und mit mittelgroßen Unternehmen in Westeuropa.
- (9) **Die Bank, die finanziell nachhaltig ist** – erfordert eine Wahrung des AAA-Kreditratings trotz des widrigen Geschäftsumfeldes, inklusive eines besseren Gleichgewichts von riskanten und weniger riskanten Ländern in unserem Portfolio.
- (10) **Die Bank, die ein Modell modernen Managements ist** – erfordert den Aufbau einer effizienzbasierter Kultur, ein rigoroses Performance-Management und das Erreichen einer breiteren Öffentlichkeit.

Suma Chakrabarti
London, Januar 2016

SUMA CHAKRABARTI

Nominierter des Vereinigten Königreichs für die Wiederwahl zum Präsidenten der EBWE

TRANSFORMATION 2020: VISION FÜR EINE ZWEITE AMTSZEIT (Ausführliche Version)

Es ist für mich eine Ehre, als Präsident der Europäischen Bank für Wiederaufbau und Entwicklung für eine zweite Amtszeit nominiert worden zu sein. Meine Vision für die Bank in meiner ersten Amtszeit – vereint, inklusiv, Mehrwert bringend und ergebnisorientiert – hat trotz des schwierigen wirtschaftlichen und geopolitischen Umfelds zur Erreichung der CRR4-Zielsetzungen der Anteilseigner beigetragen. Das Umfeld ist heute, wo die Anteilseigner über die Frage entscheiden, wer die EBWE bis Juli 2020 führen soll, nach wie vor schwierig. In der vorliegenden Vision möchte ich meine Überzeugung darlegen, dass – wenn die EBWE ihren Ruf für Transformationswirkung und Maximierung des Shareholder Value nicht verlieren möchte – diese Institution nicht allein auf dem aufbauen muss, was sie gut kann, sondern auch ihren Ansatz auf einer Reihe von Gebieten anpassen muss: **Kontinuität und Wandel**.

Kontext

2. Über einen Zeitraum von nun fast fünfundzwanzig Jahren hat die EBWE einen starken Beitrag zur Transformation ihrer **Einsatzländer** zu offenen Marktwirtschaften im Kontext des Bekenntnisses dieser Länder zur Demokratie und zum Pluralismus geleistet. Für den Großteil dieses Zeitraums konzentrierte sich die Bank auf ehemalige Planwirtschaften in Mittel- und Osteuropa, der ehemaligen Sowjetunion und später der Mongolei. In den letzten Jahren erhielt die Bank in Anerkennung der Tatsache, dass die Fähigkeiten, die Fachkenntnisse und das Geschäftsmodell der EBWE auch für andere Transformationskontexte relevant sind, von den Anteilseignern das Mandat, in der Türkei, im südlichen und östlichen Mittelmeerraum und vorübergehend auch in Zypern und Griechenland tätig zu werden.

3. Die EBWE war bahnbrechend mit ihrem stark auf der Entwicklung des Privatsektors fokussierten Transformationsansatz. Die **Zielsetzungen** umfassen heute Wettbewerbsfähigkeit im weiteren Sinne (dazu gehören Kommerzialisierung, Innovation, Unternehmertum und Stabilität), Inklusion, gute Unternehmensführung, intra- und interregionale Integration sowie Nachhaltigkeit. Diese Zielsetzungen werden verwirklicht durch Unternehmen, Finanzinstitute, Infrastrukturdienste, Energieversorgungsunternehmen und Regierungen. In den Bereichen Energieeffizienz, KMU, Lokalwährungsinstrumente und lokale Kapitalmärkte und Entwicklung von Ländern in der Frühphase

der Transformation hat die Bank ein **global anerkanntes Fachwissen** entwickelt. Diese Bereiche stehen im Mittelpunkt ihrer gegenwärtigen vier strategischen Hauptinitiativen. Außerdem erfüllt die Bank **über die Konjunkturzyklen hinweg** ihre Aufgaben mit Erfolg, was sie vor allem in den letzten Jahren, als viele ihrer Länder schweren wirtschaftlichen und finanziellen Herausforderungen gegenüberstanden, unter Beweis stellte. Wie sie ebenfalls in den letzten Jahren eindrucksvoll demonstriert hat, erfüllt sie erfolgreich ihre Aufgaben auch in Ländern, die in oder neben Konfliktzonen liegen. Meine Ansprache bei der Eröffnungssitzung der Jahrestagung in Tiflis im Mai 2015 (<http://www.ebrd.com/news/2015/ebd-presidents-speech-to-board-of-governors-at-2015-annual-meeting-transcript.html>) berichtet über die starke Leistungsbilanz der Bank.

4. Die geographische Erweiterung der Bank und der Ausbau ihres einzigartigen Geschäftsmodells bei gleichzeitiger Einhaltung ihres Mandats, wie auch die kürzlich gefasste Entscheidung, kein Kapital einzulösen, legen ein starkes Zeugnis ab für die **Unterstützung der Anteilseigner**. Dieses Vertrauen erstreckt sich auf die Finanzmärkte und schlägt sich im **AAA-Kreditrating** der Bank nieder.

5. Während meiner ersten Amtszeit haben die Anteilseigner auch das „**One-Bank**“-**Modernisierungsprogramm** unterstützt. Dabei handelt es sich um ein erfolgreiches Change-Management-Programm, das von mir geführt und – ein entscheidender Punkt – zusammen mit Mitarbeitern und Management gestaltet wurde. Es zielt letztlich darauf ab, unsere Wirkung vor Ort durch Innovation, Effizienzsteigerung und Anpassung unserer Kultur zu verbessern. Während der Umsetzung des Modernisierungsprogramms blieben die operative Leistung und die Mitarbeiterbindung beeindruckend. Eine Momentaufnahme der Fortschritte beim Modernisierungsprogramm liegt bei.

6. Aufbauend auf dieser Grundlage haben die Anteilseigner der EBWE mit dem **Strategie- und Kapitalrahmen 2016 - 2020 und der Mittelfristigen Orientierung**, die sich auf den Aufbau der Widerstandskraft der Reformen, die Integration der Märkte und das Angehen globaler und regionaler Herausforderungen konzentrieren, eine sehr **klare Mission für die kommenden Jahre** an die Hand gegeben. Ein Schlüsselement dieser Mission ist es, die Transformationspolitik in zahlreichen Einsatzländern der EBWE wieder in Schwung zu bringen und ihnen zu helfen, ihr Wachstumspotenzial zu verwirklichen. Die Bank wird in ihrer Region einen sehr erheblichen Beitrag zu den neuen Nachhaltigen Entwicklungszielen liefern, unter anderem zur Klimawandel-Agenda, die beim Pariser Klimagipfel (COP21) vereinbart wurde.

Transformation 2020

7. Sollte ich wiedergewählt werden, wäre es meine Aufgabe, Management und Mitarbeiter der EBWE zur Verwirklichung des Strategie- und Kapitalrahmens zu führen. Wie würde die Bank am Ende dieses Zeitraums aussehen? Die Anteilseigner könnten erwarten, dass die Bank bis 2020 einen noch besseren Ruf genießt und die zehn Punkte verkörpert, die meine Vision der „**Transformation 2020**“ umfassen:

- 1) Die Bank für demokratische Werte.
- 2) Die Bank für die Entwicklung des Privatsektors in den Ländern mittleren Einkommens in unserer Region.
- 3) Die Bank für die Umsetzung und Finanzierung der Nachhaltigen Entwicklungsziele durch den Privatsektor.
- 4) Die Bank, die den Transformationsprozess durch Mehrinvestitionen und politische Reformen neu belebt hat.
- 5) Die Bank, die im Zentrum einer verbesserten multilateralen Entwicklungsarchitektur steht.
- 6) Die Bank, die für ihre Kunden effektivere Arbeit leistet.
- 7) Die Bank mit Instrumenten, die besser an der Marktnachfrage ausgerichtet sind.
- 8) Die Bank, die globale Akteure in ihre Region holt.
- 9) Die Bank, die finanziell nachhaltig ist.
- 10) Bank, die ein Modell modernen Managements ist und sich auf Ergebnisse und Effizienz konzentriert.

Kontinuität und Wandel

8. Wie werden wir dahin gelangen? Ich meine, die EBWE muss für den Zeitraum bis 2020 einen Kurs festlegen, der – wie unten umrissen - sowohl Kontinuität als auch Wandel beinhaltet.

(a) Mandat und Mission

9. Das **politische und wirtschaftliche Mandat** der EBWE – die Schaffung einer offenen Marktwirtschaft in Ländern, die sich zur Mehrparteiendemokratie und zum Pluralismus bekennen – **darf sich nicht ändern**, denn es bildet das Herzstück der Einzigartigkeit der Bank und dient als elementarer Motivator für die Anteilseigner und Mitarbeiter. Und wenn wir zu dem Schluss kommen, dass gewisse Verhaltensweisen nicht unserem Mandat entsprechen, sollten wir uns als vertrauter und kritischer Partner nicht abwenden, sondern weiterhin bereit sein, privat unsere Meinung zu sagen und uns mit anderen internationalen Akteuren bezüglich unserer Handlungsweise abzusprechen. Wenn

Taten hinter den Versprechungen zurückbleiben, wird die Bank auch **bereitwilliger sein müssen, die Debatte anzuführen** und sich enger mit unseren Anteilseignern und der Zivilgesellschaft zusammenzuschließen. Und wir sollten in unseren Länderstrategien deutlicher ausdrücken, wie viel mehr wir in einem Einsatzland tun könnten, wenn die politischen und wirtschaftlichen Reformen dort weiter gingen – eine „mehr für mehr“-Agenda.

10. Das **Transformationskonzept** wurde im Lauf der Geschichte der Bank modernisiert, da wir besser verstanden haben, was effektive Märkte voranbringt. Aber der grundsätzliche Ansatz bleibt unverändert: Wir fragen, ob das jeweilige Projekt zur Entwicklung von Marktstrukturen beiträgt. Dieser Ansatz legt jedoch zu viel Gewicht auf einzelne Projekte als Triebkraft systemischer Veränderung und zu wenig auf die Transformationswirkung von Projektbündelungen sowie von Sektoranalysen und –reformen, und er spielt die Bedeutung von Marktqualitäten und Ergebnissen herunter. Es ist gut, dass wir uns jetzt angesichts der neuesten wirtschaftlichen Erkenntnisse über die Merkmale und Ergebnisse einer gut funktionierenden Marktwirtschaft **erneut mit dem Transformationskonzept befassen**.

11. Die EBWE sollte **die Bank für die Entwicklung des Privatsektors bleiben**. Als Teil dieser Mission muss die Bank besser werden dabei, in ihren Länderstrategien die Probleme zu diagnostizieren, die den Privatsektor wirklich zurückhalten. Die Bank sollte sich auch noch deutlicher dafür einsetzen, dass **ein blühender Privatsektor vom Staat erfordert, eine gute Politik zu verfolgen**, Institutionen zu verbessern und eine politische Führungskultur zu fördern, die die Nation über Parteien und Persönlichkeiten stellt.

(b) Einsatzländer

12. Die EBWE muss **alle ihre Einsatzländer unterstützen**. Diese Unterstützung sollte noch stärker auf die Aussichten und die Realität der Reformen der Transformationspolitik zugeschnitten sein, damit die Bank als **Verfechter der Reformer** in unserer Region anerkannt wird. Bis 2020 sollte ein Kennzeichen der EBWE die Erkenntnis sein, dass ihre **Kombination aus Investitionen und politischem Dialog** wirklich dazu beigetragen hat, die Lücke in Ländern zu schließen, die im Transformationsprozess stecken geblieben sind, darunter auch die (wie die Ukraine und die SEMED-Region), die schwer von geopolitischen Spannungen betroffen waren. Die vor zwei Jahren ins Leben gerufene Investitionsklima- und Governance-Initiative macht sich an der politischen Reformfront bereits positiv bemerkbar. Wie der letzte Transition Report zeigt, haben unsere Einsatzländer in Sachen transformationsfreundliche Reformen (vor allem der Infrastruktur) im letzten Jahr 30 „positive watch“- und nur 8 „negative watch“-Bewertungen erhalten – die positivsten Aussichten seit Langem. Wir müssen diese Anzeichen für eine Neubelebung der Transformation ausnutzen.

13. Ich glaube, dass die Bank in diesem Zeitraum **in den fortgeschrittenen Transformationsländern ihre Relevanz behalten** wird. Wir sollten uns mehr auf die Sektoren konzentrieren, in denen die Transformationsrückstände am größten sind, und in Anerkennung des Entwicklungsstadiums dieser Länder stärkeren Gebrauch von Eigenkapital machen. Wir haben im Strategie- und Kapitalrahmen einen **Ansatz für die Graduierung** vereinbart. Die Graduierung, die sich auf Daten bezüglich der Transformationsrückstände und der Additionalität der Bank stützt, ist ein Prinzip, von dem ich völlig überzeugt bin. Die Graduierung wird in einer Reihe von anstehenden Länderstrategien rigoros angesprochen werden müssen.

14. Die EBWE hat ihre Investitionen in den frühen Transformationsländern in den letzten drei Jahren intensiviert. Diese Arbeit ist wegen des relativ schwachen Geschäftsumfelds sehr ressourcenintensiv. Sie ist jedoch von hohem Wert, da dies Länder sind, in denen die EBWE die stärkste Transformationswirkung erzielt. Im kommenden Zeitraum muss die Bank **ihren Einsatz in den frühen Transformationsländern noch weiter intensivieren** und ihnen helfen, ihr Investitionsklima und ihre Umsetzungskapazität zu verbessern.

15. Der **rasche Ausbau unseres Portfolios in der Türkei und den SEMED-Ländern muss fortgeführt werden**. Diese geographischen Erweiterungen sind wichtig für den Transformationswert. Das Erzielen weiterer Erfolge in diesen neueren Einsatzländern zeigt außerdem, dass das Erfolgsmodell der EBWE Volkswirtschaften zugute kommen kann, die nie einer Zentralplanung unterworfen waren. Um die Transformationswirkung in der Türkei und in der SEMED-Region im bevorstehenden Zeitraum zu maximieren, wird sich die EBWE neben ihren Investitionen noch stärker im politischen Dialog engagieren müssen.

16. Der **westliche Balkan, Rumänien, Bulgarien, Slowenien, Kroatien, Griechenland und Zypern** werden für die EBWE bis 2020 **einen wichtigen Schwerpunkt bilden**. Der Reformwind hat begonnen, in dieser Region zu wehen, und wir haben in vielen dieser Länder eine Reihe von Staatschefs, die willens sind, auf der Suche nach Integration und rascherer Entwicklung alte politische Feindschaften und überholte Wirtschaftsmodelle hinter sich zu lassen. Wir müssen diesen Reformern zur Seite stehen. Im Falle des westlichen Balkan tun wir das mit unserem alle zwei Jahre stattfindendem Investitionsgipfel mit den Ministerpräsidenten der Region, der eine neue Welle des Investoreninteresses in eine Region gebracht hat, die früher als zu problematisch erachtet worden war.

17. Viele werden die EBWE an unserem **Versprechen messen, die Reformkräfte in der Ukraine und in Kasachstan im Zeitraum bis 2020 durch vermehrte Investitionen und politische Beratung zu unterstützen**. Wir haben auf diesem Weg in den vergangenen beiden Jahren einen starken Start an den Tag gelegt. Unser Krisenreaktionspaket in der Ukraine war sehr innovativ und

hoch geschätzt. Der rasche Ausbau unserer Tätigkeit in Kasachstan als Reaktion auf eine Beschleunigung der Reformen war bemerkenswert. Jetzt müssen wir die historische Gelegenheit beim Schopf packen und diesen beiden Ländern – in denen die EBWE in der Vergangenheit erfolgreiche Projekte umsetzte, der systemische Wandel aber schleppend verlief – helfen, die rasche Transformation zu vollziehen, für die sich ihre reformgesinnten Führungen einsetzen. Diese Aufgabe wird vom leitenden Management der EBWE ständige Aufmerksamkeit fordern.

18. Auch müssen wir im kommenden Zeitraum **unser Engagement in Russland beibehalten**, sowohl mit den Behörden als auch mit unseren Kunden. Ob dieses Engagement wie gegenwärtig auf spezifische Gebiete der Grundsatzberatung, des Portfoliomanagements und der Unterstützung für Kleinunternehmen beschränkt bleibt oder auf neue Investitionen ausgeweitet wird, zumindest im Privatsektor und in Reformregionen, bleibt eine Sache, die die Anteilseigner entscheiden müssen. Auf jeden Fall sollte Russland weiterhin die Aufmerksamkeit zukommen, die es als Anteilseigner und Land mit tiefgreifenden politischen und wirtschaftlichen Beziehungen zu vielen Einsatzländern der EBWE verdient.

(c) Sektoren, Produkte und Themen

19. Die EBWE hat **zahlreiche sektorale und thematische Stärken**. Die internationale Agenda für „nachhaltiges und integratives Wachstum“, die sich in den Nachhaltigen Entwicklungszielen und den Ergebnissen der COP21 niederschlägt, wird **von der EBWE erfordern, dass sie ihren Beitrag auf den Gebieten Energieeffizienz und Energiesicherheit, Infrastruktur, KMU, lokale Währungen und Kapitalmärkte, Ernährungssicherheit, Wissensgesellschaft, Gender und sonstige Aspekte der Inklusion verbessert**.

20. Ein früher Erfolg in der zweiten Amtszeit wäre der Ansatz für den **Übergang zur Green Economy**. Ich bin stolz darauf, dass die EBWE auf dem Gebiet nachhaltige Energie im Privatsektor als die führende multilaterale Institution anerkannt wird. Unsere Projekte im Bereich nachhaltige Energie haben durchgängig die Zielquote von 25 Prozent unserer Jahresinvestitionen erreicht und lagen 2014 und 2015 sogar über 30 Prozent. Im Vorlauf zur COP21 bewilligten die Anteilseigner unseren bahnbrechenden Ansatz für den Übergang zur Green Economy – den Ausbau der bestehenden Aktivitäten, einen moderneren Technologietransfer und die aktive Nutzung sowohl öffentlicher als auch privater Kanäle. Wir sind jetzt dabei, einen Umsetzungsplan zu entwickeln, um im bevorstehenden Zeitraum einen **steilen Anstieg von Investitionen in die Green Economy** hin zu 40 Prozent unserer Gesamtjahresinvestitionen zu erreichen. Dies wird eine Neuausrichtung von internen Anreizen sowie eine starke politische Anstrengung vonseiten unserer Einsatzländer zugunsten einer grüneren Volkswirtschaft erfordern.

21. Aufgrund der geopolitischen Entwicklungen ist die **Energiesicherheit** erneut in den Fokus gerückt. Die EBWE ist in ihrer Region maßgeblicher Akteur bei der Diversifizierung der Energieversorgungsquellen und -routen, mit einem besonderen Schwerpunkt auf der Erdgas-Infrastruktur. In Zukunft werden wir das **Potenzial an Investitionen in die Entwicklung von Feldern, Pipelines, Speichern und Verbindungsleitungen ausschöpfen** müssen, vor allem in Zentralasien, der SEMED-Region, Mitteleuropa und den baltischen Staaten.

22. Die Rolle, die Infrastruktur bei der wirtschaftlichen Transformation und beim Wachstum spielt, ist schon lange bekannt. Der Infrastrukturbedarf ist in der Region der Bank groß. Die EBWE **wird ihre Infrastrukturinvestitionen, auch in länderübergreifende und kommunale Infrastruktur, erhöhen müssen**, um die große Nachfrage in unserer Region zu erfüllen, **Beschaffungsabläufe zu verbessern und mehr Gebrauch zu machen von PPP und anderen innovativen Strukturen**, die das Risiko tatsächlich an den Privatsektor transferieren und den Druck auf Staatshaushalte verringern. Auch müssen wir durch die neue Fazilität für die Vorbereitung von Infrastrukturprojekten **sicherstellen, dass Projekte besser vorbereitet sind**.

23. Die EBWE ist die Bank für **KMU**, welche für die Schaffung von Arbeitsplätzen und die Ausbreitung einer unternehmerischen Kultur in unseren Einsatzländern von zentraler Bedeutung sind. Mit der Initiative für Kleinunternehmen haben wir unseren Ansatz aufgefrischt. Entsprechend unserer Fähigkeit, zusätzliche Mittel von Anteilseignern – auch aus unseren Einsatzländern – zu mobilisieren, sollte das **EBWE-Unterstützungsprogramm für Kleinunternehmen erweitert werden**. Die nächste Entwicklungsstufe der Initiative für Kleinunternehmen muss eine **Verbesserung der finanziellen Rendite aus unseren direkten KMU-Investitionen beinhalten, wie auch eine Neubelebung der Kreditvergabe von Handelsbanken** an den Sektor, z.B. durch die Schaffung von Fazilitäten speziell für Unternehmerinnen und für die Agrarindustrie und durch die Lösung des Problems von notleidenden Krediten in unserer Region.

24. Verbunden damit ist die klare Notwendigkeit, in unserer Region (in der die „Dollarisierung“ im globalen Vergleich fortgeschritten ist) von der Fremdwährungskreditvergabe auf Kreditmärkte mit Lokalwährungen umzustellen. Um dies zu ermöglichen, müssen die Refinanzierungsmodelle der Banken von ausländischen institutionellen Großanlegern auf inländische Quellen umgestellt werden. Unsere **Initiative für lokale Währungen und lokale Kapitalmärkte hat sich in den letzten drei Jahren zunehmend etabliert** und verfügt über ein eigenes Team. Inzwischen vergeben wir bereits in 21 Ländern Darlehen in lokalen Währungen. Insgesamt läuft jetzt 25 Prozent der Fremdkapitalfinanzierung der EBWE in lokalen Währungen (andere IFI stehen bei 0 bis 8 Prozent). Die Anzahl der Investitionen in lokale Anleihen hat sich seit 2012 mehr als verdoppelt, und das trotz der jüngsten Markturbulenzen und des Fehlens neuer EBWE-Investitionen in Russland. Außerdem

konnten Rumänien, Polen und Armenien mit Unterstützung der EBWE echte Fortschritte bei ihren Reformen verzeichnen, die zum Aufbau der dortigen lokalen Kreditmärkte beitragen sollten. Zukünftig sollten wir uns schwerpunktmäßig auf eine **deutliche Erweiterung unseres Lokalwährungsprogramms für KMU** konzentrieren. Und wir sollten in mehreren Ländern mit der Förderung der Transparenz, Effizienz und Konsolidierung der lokalen Kapitalmärkte fortfahren.

25. Die Bilanz der EBWE in Sachen **Ernährungssicherheit** kann sich ebenfalls sehen lassen. In enger Zusammenarbeit mit anderen multinationalen Organisationen wie der Ernährungs- und Landwirtschaftsorganisation der Vereinten Nationen sowie mit agrarwirtschaftlichen Kunden und Partnern hat sie das Angebot, die Effizienz und die Lebensmittelqualität der Märkte verbessert. Jetzt sollte die Bank **die nächste Generation von Interventionen für die Ernährungssicherheit entwickeln**, indem sie kleinere Betriebe anspricht, Produzentenverbände und Kooperativen dazu ermuntert, sich mit großen Akteuren in der Nahrungskette zusammenzutun, den Kapazitätsausbau und Beratungsdienste finanziert, und die Energie- und Wasserintensität des Sektors reduziert. Auch werden wir in den kommenden Jahren unseren politischen Dialog vorantreiben müssen: eine grüne Agrarwirtschaft kann es nur geben, wenn schädliche Subventionen abgeschafft werden.

26. Mit einer Investitionssumme von mehr als 600 Millionen Euro allein in den letzten 18 Monaten haben wir mit hoch transformationswirksamen Investitionen in die **Wissensgesellschaft** einen guten Anfang gemacht und haben damit in diesem Bereich eine Vorreiterrolle unter den multilateralen Entwicklungsbanken übernommen. Dennoch bewegen wir uns immer noch nur in den zarten Anfängen dessen, was potenziell möglich ist. Trotz guter technischer Fähigkeiten fehlt es in allzu vielen Einsatzländern am nötigen „Ökosystem“ (z.B. Forschung und Entwicklung in einem starken universitären Sektor und ein günstiges politisches Umfeld), um einen Risikokapitalstrom in diesen Bereich zu locken, wie es in anderen Schwellenmärkten geschieht. Wir müssen weiter in Informationssysteme, technische Verbesserungen und im Technikbereich tätige KMU investieren und unsere Aktivitäten im politischen Dialog intensivieren, um Ökosysteme für die Wissensgesellschaft zu verbessern. In diesem Rahmen sollten wir auch Überlegungen anstellen, ob der **gesamtregionale Ansatz**, den wir in den baltischen Staaten gewählt haben, in anderen Regionen (etwa im Westbalkan und in der SEMED-Region) **repliziert werden kann**, und ob **bessere Verbindungen zu universitären Forschungs- und Entwicklungsabteilungen** in Kombination mit **beschleunigten Fachausbildungs- und Telekommunikationsprojekten, Arbeit an nationalen Innovationsplänen und ein besserer Schutz von geistigem Eigentum** die Chancen eines Durchbruchs erhöhen könnten.

27. In den vergangenen drei Jahren hat die Bank die Bedeutung von **Gender-Fragen** für unser Transformationsmandat erkannt, und allmählich macht sich das positiv in unserem Tagesgeschäft bemerkbar, z.B. durch Investitionen zur Verbesserung des Zugangs von Unternehmerinnen zu

Finanzierungsquellen. Unsere erste Gender-Strategie ist angenommen worden und spiegelt sich schon in unserer neuen Corporate Scorecard wider. Die Aufgabe, die vor uns liegt, besteht darin, dafür zu sorgen, dass die EBWE bis 2020 **Gender-Fragen vollständig einbezogen hat und nachweisen kann, dass unsere Investitionen in den Privatsektor und den damit verbundenen politischen Dialog dazu beitragen können, die Chancenungleichheit der Geschlechter abzubauen.** Im kommenden Zeitraum müssen wir auch, aufbauend auf unsere Gender-Arbeit, **eine breitere Inklusionsagenda für die Bank annehmen**, um dafür zu sorgen, dass auch andere Bevölkerungskohorten (Jugendliche, Menschen mit Behinderungen, ethnische Minderheiten wie die Roma in einigen Ländern) und nur wenig entwickelte Regionen einen besseren Zugang zu den Märkten genießen.

28. Innerhalb ihres Mandats und Geschäftsmodells sollte die EBWE ebenfalls **auf die Flüchtlingskrise reagieren**. Viele der Flüchtlinge, die vor Konflikten fliehen, durchreisen EBWE-Einsatzländer oder werden dort vorübergehend oder dauerhaft angesiedelt. Dies erhöht den Druck auf die öffentlichen Mittel und wirft Fragen bezüglich der wirtschaftlichen und sozialen Inklusion auf. Unter den EBWE-Einsatzländern ist das vor allem in Jordanien und der Türkei der Fall. Wie mit den Anteilseignern vereinbart, kann die Bank – die Verfügbarkeit von Zuschussfinanzierungen vorausgesetzt – hier helfend tätig werden, indem wir **in den direkt vom Flüchtlingszustrom betroffenen Ländern unsere Investitionen in die kommunale Infrastruktur und in Arbeitsplätze schaffende KMU erhöhen**.

(d) Im Dienste unserer Anteilseigner und Kunden

29. In den vergangenen drei Jahren ist viel getan worden, um sicherzustellen, dass wirklich **alle Anteilseigner und Stakeholder** (z.B. Kunden und die Zivilgesellschaft) Gehör finden und besseren Zugang zu Informationen bekommen als jemals zuvor. Nichtsdestotrotz ist die Bank instinktiv nach wie vor zu zaghaft in Offenlegungsfragen. Um den Standards, die in vielen ihrer Mitgliedsländer erwartet und angewandt werden, gerecht zu werden, wird sie ein **besseres Angebot in Sachen Offenlegung von Informationen und Einbindung der Öffentlichkeit** machen müssen.

30. **Zuschussfinanzierungen durch Geber** zugunsten einzelner EBWE-Regionen und -Themen haben in den letzten Jahren rasch zugenommen, und eine Reihe von Reformen, die den Gebrauch von Gebermitteln und den Sonderfonds der Anteilseigner betreffen, befindet sich aktuell in der Umsetzung. Dennoch kann die Zukunftsstrategie nur gelingen und das Quantum rentabler Projekte in riskanteren Ländern oder kommerziell weniger tragfähigen Sektoren nur zunehmen, wenn sich **die Gebermittel erhöhen und die Transaktionskosten der Verwaltung dieser Mittel sinken**. Zur

Besprechung dieser Ambition sollte eine Geberkonferenz, zu der auch private Stiftungen eingeladen werden sollten, früh in der kommenden Amtsperiode veranstaltet werden. Zusätzlich sollte die Bank bis 2020 entsprechend der Praxis einiger anderer multilateraler Entwicklungsbanken **für die von ihr geleistete politische und sonstige Beratungsarbeit Gebühren aus einer Reihe von Einsatzländern empfangen, besonders aus solchen, die im Transformationsprozess am weitesten fortgeschritten sind.**

31. Die EBWE ist in den letzten drei Jahren von ihrem etwas peripheren Status hin zur Kerngruppe der multilateralen Institutionen, die **die internationale Entwicklungsagenda bestimmen**, vorgerückt. Wir arbeiten mehr mit den anderen gegenwärtig in unserer Region tätigen multilateralen Entwicklungsbanken zusammen, unter anderem in Form von Kofinanzierungen. Und wir haben eine Führungsrolle übernommen beim Nachdenken über die Erfüllung und Finanzierung der Nachhaltigen Entwicklungsziele und der COP21-Agenda durch den Privatsektor. Wir sollten **diesen Kernstatus beibehalten und bei der Gestaltung von Verbesserungen der multilateralen Entwicklungsarchitektur mithelfen**, um die Wirkung bei der Realisierung der Nachhaltigen Entwicklungsziele und COP21-Ergebnisse zu maximieren. Überdies **entwickeln wir eine ausgereifere Strategie für die Arbeit mit der EU**, die seit langem überfällig ist. Die EBWE wird so bis 2020 **als starker Wunschpartner der neuen multilateralen Entwicklungsbanken** wie der Asiatischen Investitionsbank für Infrastruktur anerkannt sein, auch bei der Kofinanzierung von Projekten.

32. Die Bank sollte **ihre Kundenorientierung beibehalten**. Wir müssen allerdings unsere Wirkung auf der Kundenebene durch die **Vereinfachung und Beschleunigung unserer Investitionsbewilligungsabläufe** verbessern und eine höhere interne Produktivität sowie für unsere Mitarbeiter Arbeitsplätze von höherem Wert schaffen. Darüber hinaus müssen wir die Verbindung zwischen Forschungsergebnissen auf der Firmen- und Sektorebene und der Form und Struktur unserer eigenen Investitionen verbessern.

33. Das **Kerngeschäftsmodell der EBWE ist solide**. Und wir **entwickeln unsere Produktpalette weiter** (z.B. Fazilitäten für die Projektvorbereitung und Risikoabfederung in der Infrastruktur, eine Reihe potenzieller Instrumente für den Übergang zur Green Economy). Wir müssen jedoch in den kommenden Jahren **ein eindeutig modernisiertes und professionelleres Angebot im Bereich Eigenkapital bereitstellen**. Unsere Region ist unter den Schwellenmärkten bezüglich Eigenkapitalfinanzierungen unterversorgt. Und die EBWE trägt gegenwärtig trotz ihres erhöhten Transformationsprogramms nur 12 Prozent ihrer Jahresinvestitionen in Form von Eigenkapital bei. In den kommenden Monaten wird eine Eigenkapitalstrategie entwickelt. Darüber hinaus müssen wir **ein größeres Gewicht auf das Portfoliomanagement legen** – dies ist eine Sache

sowohl von Anreizen für die Mitarbeiter als auch vom Management-Fokus. Und obwohl sich die Verbindung zwischen Bewertung, Investition und politischer Arbeit verbessert, muss **neben der Rechenschaftspflicht auch mehr Wert auf die Auswertung von Erfahrungen** gelegt werden.

34. Unsere Einsatzländer bemühen sich zunehmend, **neue Investitionsquellen zu gewinnen**, um ihre Transformation zu beschleunigen. Die Bank befindet sich in einer Aufholjagd, wenn es darum geht, das Interesse eines breiteren Spektrums von globalen Akteuren an unserer Region zu wecken und dadurch Kapitalströme und Investitionspartnerschaftsquellen zu diversifizieren. Unser Eigenkapital- und Beteiligungsfonds ist eine willkommene **Innovation zur Erschließung neuer Quellen langfristigen Kapitals** für unsere Region. Auch unterstütze ich mit Nachdruck die Schaffung eines Darlehensbeteiligungsfonds, um unser Arsenal aufzustocken. Darüber hinaus müssen wir unsere Einsatzländer zusätzlich unterstützen **mit vermehrter Geschäftsentwicklungsarbeit** in Nord- und Lateinamerika und am Golf sowie in unseren herkömmlichen Investitionspartnerländern, in denen wir jetzt zu meiner Freude mehr tun, um das Interesse von mittelständischen Unternehmen zu wecken. In dieser Hinsicht müssen wir auf den Investitionsgipfeln für den westlichen Balkan in den Jahren 2014 und 2015, dem SEMED Business Forum 2015 und dem Zentralasien Business Forum von 2016 aufbauen, um laufend Investoren in unsere Einsatzländer zu holen.

(e) **Modernisierung der EBWE**

35. Bei der **Modernisierung des Managements** der Bank sind einige Fortschritte erzielt worden. Durch das One-Bank-Programm haben wir in die Stärkung des Kapazitäts- und Leistungsmanagements investiert, mehr Kohärenz und gemeinsame Ziele zwischen den Geschäftsgruppen sowie Konnektivität zwischen Ländervertretungen und dem Hauptsitz geschaffen und stärken unsere Kontroll- und Grundsatzfunktionen. Der Unternehmensplanungsprozess wurde modernisiert, um eine flexiblere Reaktion innerhalb eines deutlicheren Strategierahmens zu ermöglichen, und wir haben begonnen, an der Szenarienplanung zu arbeiten. In der gesamten Bank sind Scorecards entwickelt worden, und jetzt nähern wir uns der Umsetzung. **Das Engagement der Mitarbeiter ist nach wie vor stark, und die Investitionstätigkeit hat sich während aller Veränderungen verbessert.** Jetzt müssen wir **die Systeme, Anreize und unsere Mitarbeiter entwickeln, damit eine moderne Kultur kontinuierlicher Verbesserungen Teil der DNA der Bank wird.** Ein nachhaltigerer Druck zur Verbesserung des Performance-Managements unserer Leute und ein besseres Wissensmanagement in allen Abteilungen werden im kommenden Zeitraum erforderlich sein.

36. Wir haben begonnen, einen **Schwerpunkt auf operative Effektivität und Effizienz** zu setzen. Die Mitarbeiterumschichtungen, die der Weisung der Anteilseigner bezüglich Russland

folgten, versetzten die Bank in die Lage, ihre Arbeit in einer Reihe von Ländern zu intensivieren, ohne die Gesamtmitarbeiterzahl zu erhöhen, und wir haben hinsichtlich Reisekosten einen härteren Ansatz gewählt. Die Anteilseigner haben für die EBWE eine spannende und relevante Agenda festgelegt, und die vorliegende persönliche Vision verstärkt sie noch. Wir wissen aber auch, dass unser Verwaltungsbudget sehr langsam – wenn überhaupt – steigen wird. Daher wird in den kommenden Jahren ab 2016 **ein viel stärkeres Gewicht auf Priorisierung (und De-Priorisierung) und auf die Schaffung von Kapazität und Effizienzkultur** erforderlich sein. Die Manager werden sich nicht nur auf das Budget konzentrieren müssen, sondern auf Kosten, auf Aktivitäten, die die internen Abläufe beschleunigen, und sie werden selber härtere Entscheidungen bezüglich der Nutzung von Ressourcen treffen müssen. Der Fokus auf operativer Effektivität und Effizienz wird jetzt direkt von mir, dem Präsidenten, geleitet.

37. Auch haben wir begonnen, mit guter Wirkung ein **viel stärkeres Gewicht auf finanzielle Nachhaltigkeit** zu legen. Unser operativer Plan wird jetzt dem Test des **strategischen Portfoliomanagements** unterworfen. Außerdem **modernisieren wir unseren Ansatz und die Instrumente für ein effektives Kapitalmanagement**, um zur Wahrung des AAA-Kreditratings der Bank beizutragen. Diese **Ansatzverlagerungen sollten weitergehen**. In Zukunft muss es eine bessere Verständigung zwischen Anteilseignern und Management über Aktionen geben (z.B. die Nutzung von Nettoerträgen), die zu einem etwaigen Verlust der Unterstützung der Anteilseigner führen könnten – dem Schlüssel zu unserem Kreditrating.

38. Der Nachdruck, mit dem wir die Schaffung **einer ergebnisorientierteren Bank** betrieben haben, macht sich bezahlt. Die ersten Länderstrategien mit Ergebnisrahmen sind bewilligt worden, in allen Geschäftsgruppen der Bank werden Scorecards entwickelt, es gibt jetzt eine bessere Vernetzung der Bewertungstätigkeit mit der operativen und politischen Arbeit, und unserer externen und internen Kommunikation gelingt es inzwischen weit besser, die positive Wirkung der EBWE zu erklären. Wir sollten **diesen Weg weiter beschreiten und die Länderstrategie zum Schlüsselinstrument für das Management machen**, um welches herum die Bank ihre Aktivitäten plant und priorisiert.

39. Überdies müssen wir **arbeiten an unserem externen Bekanntheitsgrad und an der Gestaltung von Debatten**, die sich auf unsere Region auswirken. Die Regierungen vieler Anteilseigner, denen wir ja gehören, sagen, die EBWE sei in ihren Ländern noch relativ unbekannt. Das ist besonders bei Nicht-Empfängerländern der Fall. Und unsere Beiträge zu zahlreichen politischen Debatten, mit Ausnahme der Wiener Initiative, bekommen außerhalb eines kleinen Kreises kaum Anerkennung. Das muss sich in den kommenden Jahren ändern, wenn die Bank **mehr tut, um sich im Dialog mit Meinungsbildnern in Regierungen, Parlamenten, Denkfabriken, dem Privatsektor und der breiteren Öffentlichkeit zu engagieren**. Die Revitalisierung der Alumni

Association der EBWE in den vergangenen drei Jahren war in dieser Hinsicht hilfreich. Als Instrument zur Verbesserung unserer Reichweite sollte über die Schaffung einer „EBWE-Stiftung“ nach dem Muster der Stiftungen in anderen multilateralen Institutionen nachgedacht werden.

Schlussbemerkung

40. Es war und ist mir eine Ehre, der EBWE seit Juli 2012 als Präsident zu dienen. Es wäre eine noch größere Ehre, sollten die Anteilseigner mir die Führung der Bank für eine zweite Amtszeit anvertrauen. Mein Ziel wäre es, auf dem guten Ruf der Bank und dem vor und seit 2012 Erreichten aufzubauen, indem ich mit Tatkraft die zukünftigen Herausforderungen angehe, die ich beschrieben habe.

Suma Chakrabarti
London, Januar 2016

Anhang: Das „One-Bank“-Modernisierungsprogramm – interner Wandel für die externe Wirkung: Momentaufnahme der Fortschritte

<p><i>Wirkung. Die interne Struktur und Werkzeuge entwickeln, um die Wirkung der Bank durch mehr und bessere Arbeit zu erhöhen.</i></p>	<p><i>Innovation. Unsere Wirkung verstärken durch interne Innovation mit neuen Produkten und Finanzierungspartnerschaften.</i></p>	<p><i>Kultur. Unsere Prozesse modernisieren, damit Mitarbeiter dynamisch und flexibel arbeiten.</i></p>	<p><i>Effizienz. Geschäftsmodell vereinfachen und vereinheitlichen, eine Plattform schaffen für skalierbares Wachstum.</i></p>
<p>Ziel: Das operative Geschäft mittels Unternehmens-, Management- und Abteilungs-Scorecards an unserer Strategie ausrichten.</p> <p><u>Wirkung:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gemeinsame Verantwortung für Leistung. <p>Ziel: Die Transformation durch Aufbau unserer Grundsatzkapazität neu beleben.</p> <p><u>Wirkung:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Schaffung des Vizepräsidentenamts für Grundsätze. ▪ Investitionsklima- und Governance-Initiative: einige Einsatzländer konnten ihre Position im Doing-Business-Survey verbessern. ▪ Gender-Strategie. 60 Projekte mit Gender-Komponente (2012-2014); „Women in Business“-Programm soll bis Ende 2017 10.000 Unternehmerinnen in 15 Einsatzländern erreichen. ▪ Transition Report 2015 verzeichnet mehr positive (30) als negative (8) Entwicklungen bei sektoralen Transformationsindikatoren. Vgl. dazu den negativen Trend im TR 2014. <p>Ziel: Bessere Kommunikation unserer Wirkung durch Ergebnisrahmen.</p> <p><u>Wirkung:</u></p>	<p>Ziel: Zum Klimafinanzmobilisierungsziel der COP21 beitragen.</p> <p><u>Wirkung:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Der Ansatz für den Übergang zur Green Economy sieht vor, die Klimafinanzierung von 25 % der Jahresinvestitionen (ABI) für 2010-2015 auf 40 % bis 2020 zu erhöhen, mit ABI 2015-2020 bei €18 Mrd. und €60 Mrd. an ergänzender Kofinanzierung. ▪ 2014 trugen Projekte zu CO₂-Reduktionen von 7,3 Mio. t/a (vgl. 2 Mio t/a 2011), sowie Wassereinsparungen von 11 Mio. m³/a und Abfalleinsparungen von 480.000 t/a bei. <p>Ziel: Nachhaltige Infrastrukturinvestitionen zusammen mit G20, WEF, IFI beschleunigen.</p> <p><u>Wirkung:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fazilität für die Vorbereitung von Infrastrukturprojekten. ▪ Finanzierung und Projektunterstützung für 15 PPPs mit €1,1 Mrd. ABI und €6 Mrd. an ergänzender Kofinanzierung. <p>Ziel: Wettbewerbsfähigkeit fördern.</p> <p><u>Wirkung:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Initiative für Kleinunternehmen. Über 1.900 KMU in 25 Einsatzländern (2014) profitieren von Beratungsdiensten, 	<p>Ziel: Durch mehr bankweite Kooperation qualitativ bessere Ergebnisse erzielen.</p> <p><u>Wirkung:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Schaffung der Corporate und Senior Leadership Groups. ▪ Vernetzter Ansatz zur Neubelebung der Transformation (z.B. Taskforces Ukraine, Slowenien). <p>Ziel: Für die richtigen Leute und Strukturen zur Umsetzung unserer Strategie sorgen.</p> <p><u>Wirkung:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Modernisierte Personalführung. ▪ Fokus auf dem Was und Wie unserer Arbeit (Kernkompetenzen, Leistungskalibrierung). ▪ Deutliche Verbesserung bei Ergebnissen von Mitarbeiterbefragungen zu Führungs- und Managementfähigkeiten von Managern. 	<p>Ziel: Die EBWE ist organisatorisch agil und flexibel und kann rasch auf externe Veränderungen reagieren.</p> <p><u>Wirkung:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reform der Geschäftsplanungs- und Budgetprozesse mit dem ersten Strategie- und Kapitalrahmen 2016-2020 und dem Strategieumsetzungsplan 2016-2018, letzterer jährlich und rollierend aktualisiert. ▪ Rasche Reaktion auf externe Geschehnisse (Russland; Ukraine; Flüchtlinge) und Bitten der Anteilseigner (bis Ende 2015 €3 Mrd. in SEMED investiert, SEMED Business Forum mit 500 Teilnehmern und Kooperation der Gouverneure in der gesamten Region; €20 Mio. Investitionen in Griechenland mit einer starken Pipeline für 2016). ▪ Unser Fachwissen ist begehrt: Anträge von Zypern, Griechenland, Westbank/Gaza, Libanon auf Einsatzlandstatus; Antrag Chinas auf Mitgliedschaft.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geberfinanzierung unterstützt 34 % unserer Projekte und soll bis 2018 um über 40 % ansteigen. <p>Ziel: Finanzielle Nachhaltigkeit gewährleisten.</p> <p><u>Wirkung:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Stärkerer Risikofokus; strategischer Portfolio-Management-Ansatz. ▪ Wahrung des AAA-Ratings. 	<p>schaffen 30.400 neue Arbeitsplätze (2012/14).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Initiative für die Wissensgesellschaft. <p>Ziel: Finanzierungspartnerschaften aufbauen.</p> <p><u>Wirkung:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equity Participation Fund (€250-350 Mio.). ▪ Partnerschaft mit ICD und AIB beim ersten syndizierten Darlehen mit islamischer Finanzierungskomponente (Ägypten). 	<p>Ziel: Diversität und Inklusion verbessern.</p> <p><u>Wirkung:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Erste IFI mit Diversitäts- und Inklusionsgrundsätzen. ▪ Anteil von Frauen in Leitungspositionen (Bänder 8, 9 und 10) von 15 % auf 29 % erhöht (2011-2015). 	<p>Ziel: Starker Fokus auf Kosteneffizienz und Kapazitätsausbau.</p> <p><u>Wirkung:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Budget real nur um 0,4 % (2014) bzw. 0 % (2015) erhöht. ▪ Start des Effizienzprogramms für den Zeitraum 2016-2018. ▪ Produktivitätsverbesserungsziel von 10-15 % bis Ende 2018.
--	---	---	--