

# HAUSBESUCHE SIND PFLICHT

## Oikocredit-Partner AMK: Beispiel für soziale Stärke

Neben Anleitungen zur Verbesserung der Praxis enthält der Universal Standards for Social Performance Management Implementation Guide beispielhafte Erfahrungen von hunderten Finanzdienstleistern mit einem starken sozialen Wirkungsmanagement. An prominenter Stelle steht AMK, eine kambodschanische Mikrofinanzinstitution und Partnerorganisation von Oikocredit. AMK hat Filialen in nahezu allen Provinzen Kambodschas und bedient über 300.000 Kunden, knapp 90 Prozent Frauen. Mehr als die Hälfte der Kunden leben unterhalb der nationalen Armutsgrenze. Die Autoren Anton Simanowitz und Katherine Knotts haben AMK zum Gegenstand eines Buches gemacht, das in Kürze erscheint. In einem Interview mit CGAP, Consultative Group to Assist the Poor, sprechen sie über ihre Eindrücke und Erfahrungen. Da AMK beispielhaft ist für eine Mikrofinanz, die Oikocredit für unterstützenswert hält, drucken wir das Gespräch hier in leicht gekürzter und übersetzter Fassung ab.

**CGAP:** Anton, in deinem Buch erwähnst du, dass einer der Manager von AMK zu dir gesagt habe: AMK wird niemals führend sein bei der Kundenbetreuung. Ist das nicht überraschend, wenn man bedenkt, dass gerade diese Organisation so stark auf ihre Kundinnen und Kunden ausgerichtet ist?

**Anton:** Ja, das kam mir anfangs auch merkwürdig vor, aber inzwischen weiß ich, was damit gemeint war. AMK nimmt oft die weniger befahrene, die mühsamere Straße, im direkten wie im übertragenen Sinne. Selbst wenn die Kundinnen und Kunden schnelle und größere Darlehen wollen, ist AMK nicht bereit, den umfassenden Prüfungsprozess für einen Kredit abzukürzen. Sie lässt keinen der Schritte aus, die notwendig sind für den Erfolg der Kundschaft – auch wenn AMK dadurch unter Umständen langsamer ist und weniger große Darlehen vergibt als andere.

### Mehr Kosten bringen Gewinn

**CGAP:** Hast du den Eindruck, dass AMK anders agiert als andere Mikrofinanzinstitutionen, um die Kundschaft vor Überschuldung zu schützen?

**Anton:** Ja, es gibt etwas, das sie unterscheidet. AMK nimmt es sehr genau damit, die Größe der Darlehen und die Rückzahlungsfähigkeit der Kundschaft aufeinander abzustimmen. Anders als andere Institutionen verlässt sie sich nicht einfach auf Sicherheiten der

Kundinnen und Kunden. Sie besucht sie zu Hause. Das beansprucht Zeit und viel Mühe der Beschäftigten und ist auch für die Kundschaft nicht besonders angenehm. Tatsächlich machen die meisten anderen Organisationen das längst nicht mehr. Bei AMK ist diese Überprüfung aber unverzichtbarer Bestandteil des Kreditvergabeprozesses und die Institution geht sogar disziplinarisch gegen Mitarbeiter vor, die den Besuch unterlassen.

**CGAP:** Wie rechtfertigt AMK die Kosten, die mit diesem Modell verbunden sind?

**Katherine:** Die Erfahrung hat gezeigt, dass Besuche entscheidend sind, um ein möglichst genaues Bild der Situation der Kundschaft zu gewinnen. AMK ist sich des Risikos der Überschuldung einkommensschwacher Menschen sehr bewusst. Eine Fehlentscheidung hat nicht nur für die Kundinnen und Kunden desaströse Folgen, sie schadet auch der Institution. Wenn doch etwas schief geht, werden die Kunden von AMK weder drangsaliert, noch beschlagnahmt man ihr Eigentum; denn das ist kontraproduktiv für ein langfristiges Vertrauensverhältnis. Stattdessen setzt AMK auf bedächtige Problemlösungen. So gesehen ist AMK ein Pionier bei der Durchsetzung strenger Kundenschutzparaktiken.

### Weite Wege zur Kundschaft

**CGAP:** Würdet Ihr sagen, dass AMK den Kundenschutz und das Ziel, möglichst viele arme Menschen zu erreichen, über den finanziellen Erfolg stellt?

**Katherine:** Um's deutlich zu sagen: Das Geschäftsmodell von AMK beinhaltet nicht nur, das Bestmögliche für die Kundinnen und Kunden zu tun. Die Institution ist auf allen Ebenen einem soliden Finanzmanagement verpflichtet. AMK will Nutzen und Schutz für die Kunden und den eigenen wirtschaftlichem Erfolg in idealer Weise ausbalancieren. Die Institution ist rasant gewachsen, obwohl der Wettbewerb in diesem Markt groß ist und obwohl AMK genau die Menschen anspricht, die andere Institutionen vernachlässigen, weil sie sie als zu arm und zu wenig profitabel einstufen. Als erstes hat sich AMK klare Ziele in Bezug auf die Armutsverringerung gesetzt, und dann Ziele für ein kräftiges Wachstum. Es zeigte sich, dass sie beide Ziele gleichzeitig erreichen konnte, wenn sie die entlegensten ländlichen Regionen des Landes bediente. Das war eine große Herausforderung und



Kundinnen und Kunden auch in entlegenen ländlichen Regionen zu bedienen, gehört bei AMK zum Konzept.

kostenintensiv – in einem Land, in dem man mitunter sechs Stunden braucht, um 150 Kilometer zurückzulegen und wo die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Ort schon mal im Wald übernachten müssen, wenn die Flüsse nicht passierbar sind!

**CGAP:** War es nicht zu teuer für AMK, schwerpunktmäßig arme Menschen in ländlichen Gebieten in den Blick zu nehmen?

**Katherine:** Um das möglich zu machen, hat AMK ein eigenes Geschäftsmodell entwickelt. Zuerst und vor allem sind die Produkte sehr genau auf den Bedarf der Kunden abgestimmt. Dafür trägt AMK umfangreiche Daten über die Bedürfnisse der Kundschaft und ihrer Präferenzen zusammen. Die Organisation bietet maßgeschneiderte Produkte wie Mikroversicherungen gegen Krankheiten und Unfälle, gegebenenfalls Notfallkredite und eine Kreditlinie, die die Kosten der Kunden senkt, weil sie ihnen erlaubt, ihre Kredite nur dann in Anspruch zu nehmen, wenn sie sie brauchen, statt Zinsen für Kapital zu zahlen, das gar nicht benutzt wird. Die Kosten sind sorgfältig kalkuliert und die Beschäftigten werden zur Produktivität angehalten. Aber: Das Geschäftsmodell beinhaltet mehr als Produkte, Dienstleistungen und Systeme. Im Herzen des Erfolgs von AMK stehen die Menschen.

**CGAP:** Erzählt uns mehr darüber. Der Schwerpunkt auf ländliche Regionen schafft für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter harte Bedingungen. Wie kann AMK große Produktivität erwarten, wenn es auch körperlich so beschwerlich ist, zu den Kundinnen und Kunden zu gelangen?

## Motivation ist der Schlüssel

**Anton:** Motivation ist der Schlüssel. AMK bezahlt ihre Leute gut und bietet gute Leistungen, beispielsweise auch medizinische Versorgung für deren Familien. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden danach ausgesucht, ob sie neben den fachlichen Voraussetzungen auch die soziale Kompetenz mitbringen, die man für die Arbeit mit Menschen in Armut braucht. Zudem gibt es Boni für die mit dem Einsatz in entlegenen Regionen verbundenen Erschwernisse. Wichtiger aber noch sind Selbstverständnis und die Unternehmenskultur bei AMK, die darauf ausgerichtet sind, zu begreifen, worum es geht und sich für die Aufgabe zu engagieren. Es gibt eine Offenheit, eine Bereitschaft zu lernen und Ideen zu teilen, die ungeheuer motivierend wirken.

**CGAP:** Was können andere Finanzdienstleister von AMK lernen?

**Anton:** Zu tun, was wesentlich ist, wenn der eigene Erfolg auf dem Erfolg der Kundschaft gründen soll. Ein tiefgreifendes Verständnis für das, was ihre Kundinnen und Kunden benötigen, liegt allen Produkten und Dienstleistungen von AMK zugrunde. Es beeinflusst die Wahl der Einsatzorte, die Ausbildung des Personals, die Systeme, mit denen Kundengewinnung, soziale Wirksamkeit und Information betrieben werden, die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen und die Berichte an den Vorstand. Unterwegs sind Fehler gemacht worden – es gab Schwächen bei der Gestaltung der Produkte und Kürzungen beim Personal in wichtigen Bereichen beispielsweise, aber AMK hat daraus gelernt und die Stärken der Organisation weiterentwickelt.