

**Marek Belka**

## **Die EBWE: Die Bank für Europa und seine Nachbarn**

**Sehr geehrter Herr Gouverneur,**

ich fühle mich geehrt, von der Republik Polen als Kandidat für das Amt des Präsidenten der Europäischen Bank für Wiederaufbau und Entwicklung (EBWE) nominiert worden zu sein. Sie ist eine Institution, die die Bestrebungen meines Landes zum Aufbau einer marktwirtschaftlich orientierten Wirtschaft in bedeutendem Maße unterstützt hat, eine Institution mit einem einzigartigen, unverwechselbaren Mandat: Förderung der wirtschaftlichen Transformation, Unterstützung der privaten und unternehmerischen Initiative und Förderung demokratischer Werte. Wie gewünscht, erläutere ich nachfolgend meine Vision für die EBWE.

### **Die EBWE mit 25: Blick in die Vergangenheit – eine große Vision**

Im April 1991 wurde die EBWE gegründet, um den Ländern Mittel- und Osteuropas beim Wiederaufbau ihrer Wirtschaften zu helfen. Die Gründung der EBWE war bemerkenswert. Die Erwartungen der „Gründerväter“ gingen weit über das schriftlich formulierte wirtschaftliche und politische Mandat hinaus. Als „erste Finanzinstitution nach dem Kalten Krieg“ sollte die EBWE eine bedeutende Rolle als Forum für die Zusammenarbeit zwischen Ost und West spielen. Bei der Eröffnungsfeier nannte der französische Präsident François Mitterrand die EBWE einen Schritt hin zur Schaffung eines „großen Europa“. Anscheinend wurde die Bank als Werkzeug zum Aufbau eines demokratischeren, stabileren, vereinteren und wohlhabenderen Europas gesehen. Indem sie half, in ehemals kommunistischen Ländern Demokratie und Marktwirtschaft aufzubauen, förderte die EBWE den Umbau der wirtschaftlichen und politischen Ordnung Europas. Dies war eine große Vision für die Bank, eine Vision, die über die Jahre ihrem Mandat und ihren operativen Aktivitäten als Leitgedanke diente.

### **Die EBWE mit 25 – ein neuer internationaler Kontext**

Mit den Jahren hat sich das internationale Umfeld, in dem die Bank tätig ist, erheblich gewandelt. Die Transformation und der Wiederaufbau der Einsatzländer der Bank brachten Fortschritt und Wandel ins Leben der Menschen. Die Erfüllung des Traumes von einem demokratischeren, stabileren, vereinteren und wohlhabenderen Europa schien sich am Horizont abzuzeichnen. Die meisten europäischen Einsatzländer traten der Europäischen Union bei. Einige von ihnen wurden fortgeschrittene Transformationsländer und näherten sich erfolgreich den westeuropäischen Lebensstandards an. Mit dem Wissen, den Erfahrungen und den Werkzeugen zur Umsetzung des Systemwandels ausgerüstet, expandierte die Bank in die Türkei und die SEMED-Region. Die Bank erzielte Erfolge bei Projekten, im politischem

Dialog zur Förderung von Reformen und bei der Anregung von Veränderungen in Europa, Zentralasien und der SEMED-Region.

Die Große Rezession, die auf die Krise der internationalen Finanzmärkte folgte, traf die meisten Einsatzländer der EBWE hart. Die Bank zeigte Kreativität, und ihre Krisenreaktion half vielen Ländern, den Sturm zu überstehen. Dies führte zur Entwicklung neuer Finanzinstrumente, die zur Stabilisierung schwacher Finanzmärkte und Volkswirtschaften beitrugen. Die jährlichen Investitionen haben sich im Laufe weniger Jahre nahezu verdoppelt.

Zur gleichen Zeit hatten die westeuropäischen Länder mit den Folgen des Abschwungs zu kämpfen. Die Krise förderte einige Schwachstellen des Euro zutage, wie das Fehlen einer fiskalpolitischen Koordination unter den Mitgliedsländern der Eurozone und die ungenügende Vorbereitung einiger Länder auf die Euro-Einführung. Griechenland und Zypern waren am stärksten von der Krise betroffen, andere Länder Südeuropas litten aber ebenfalls. Im Jahr 2015 wurde die EBWE in Griechenland und Zypern tätig, die zeitweilig zu Einsatzländern wurden.

In den vergangenen zwei Jahren haben zwei weitere Ereignisse Europa und einige der europäischen Einsatzländer erschüttert. Hierbei handelt es sich um die fortgesetzten Spannungen in Osteuropa und die Massmigrationen infolge des Bürgerkriegs in Syrien und anderer Konflikte in der Region. Als Folge der vom Europarat verhängten Sanktionen unternimmt die EBWE keine neuen Projekte mehr in Russland, einem Land, das bis vor kurzem der größte Kunde der Bank war. Außerdem hat die EBWE als Reaktion auf die Flüchtlingskrise ein Paket für die Flüchtlinge beherbergenden Gemeinden entworfen. Der Schwerpunkt des Pakets liegt auf der Türkei und dem östlichen Mittelmeerraum mit dem Ziel, die Migration nach außen zu verhindern und die Integration der zurückkehrenden Flüchtlinge zu fördern.

Fünfundzwanzig Jahre nach Gründung der EBWE erleben Europa und die Europäische Nachbarschaft (die östliche Nachbarschaft der EU, Zentralasien und die SEMED-Region) ernste wirtschaftliche und politische Schwierigkeiten. Der Traum der „Gründerväter“ der EBWE von einem demokratischen, stabileren, vereinteren und wohlhabenderen Europa ist inzwischen in etwas weitere Ferne gerückt. Die wirtschaftliche und politische Einheit Europas scheint von verschiedenen Kräften bedroht. Kann die EBWE durch Förderung der Transformation in ihren Empfängerländern zur Schaffung eines stabileren und vereinteren Europas beitragen?

### **Neuaufgabe der Vision für die EBWE**

Die EBWE braucht eine Vision, die auf den gegenwärtigen und zukünftigen Zielen basiert und die ein Leitbild für ihr Mandat, ihre Strategien und operativen Aktivitäten bietet. Eine Vision, die die bankeigene Kultur der Kreativität und Innovation neu belebt, die Direktorium, Management und Mitarbeiter inspiriert und zu einem noch einsatzfreudigeren Engagement anspricht. Eine Vision, die den Gedanken als Anker und den Taten als Schwerpunkt dient.

Die EBWE ist in ihrem Wesen europäisch und in ihrer Mitgliedschaft international. Sie ist die Bank für Europa und die Europäische Nachbarschaft. Sie ist die Bank, die demokratische

Werte vermittelt, die Transformation der Einsatzländer zu offenen, wettbewerbsfähigen, nachhaltigen und inklusiven Marktwirtschaften fördert und die privatwirtschaftliche und unternehmerische Initiative unterstützt. Durch Förderung der Transformation hilft die Bank Europa, stabiler und vereinter zu werden. Es ist die Vision der „Gründerväter“, angepasst an den neuen internationalen Kontext und die Herausforderungen, die uns heute konfrontieren.

In diesem Zusammenhang sollte die Bank versuchen, die Zusammenarbeit mit europäischen Institutionen zu stärken, vor allem mit der Europäischen Kommission und der Europäischen Investitionsbank. Angesichts der vorherrschenden Finanzierungsengpässe und der potenziell schwierigen Zeiten, die vor uns liegen, ist es von entscheidender Bedeutung, im Zuge von gemeinsamen Projekten Synergien zu erzielen. Daher muss eine solche Zusammenarbeit weiter gestärkt und ausgebaut werden.

Unter Berücksichtigung der Tatsache, dass Kapitalzuflüsse in darauf angewiesene Länder wegen der Krise zurückgegangen sind, ist es richtig, dass die EBWE den Ländern hilft, die diesbezüglichen Schwierigkeiten zu bewältigen. Eine Möglichkeit, das Thema anzugehen, besteht darin, den Kunden beim Aufbau von Lokalwährungs-Finanzmärkten zu helfen, und durch Einbeziehung neuer Kategorien von Anlegern, wie etwa Rentenfonds oder Versicherungsgesellschaften, mehr private Finanzierungen einzuspannen.

### **Das Transformationsmandat neu überdenken**

Inzwischen sind unsere Kenntnisse der Transformation weitaus reicher, als sie vor 25 Jahren waren. Der ursprüngliche zugrunde liegende Gedanke basierte auf der Transformation von einer staatlichen, von Monopolen gekennzeichneten und von schwachen Institutionen geführten Planwirtschaft zu einer offenen, privatwirtschaftlichen, gut geführten, marktorientierten Volkswirtschaft. Privatisierung, Monopolabbau und Preisliberalisierung waren die wesentlichen zur Erreichung dieses Zieles eingesetzten Maßnahmen. Vom Prozess der Transformation wurde angenommen, dass er linear und schnell verlaufen musste. Jetzt wissen wir, dass die Transformation ein komplexes Phänomen ist. In einer Reihe von Einsatzländern hat es Rückschläge bei der Transformation gegeben, einige Länder sind im Transformationsprozess steckengeblieben, und in einigen Fällen lassen die Transformationsfortschritte zu wünschen übrig. Was zählt, ist die Nachhaltigkeit des Prozesses, und diese kann nicht mit einfachen Mitteln erreicht werden. Ebenso wichtig ist die wirtschaftliche Inklusion, da der Transformationsprozess ungünstige soziale Ungleichgewichte erzeugen kann.

Institutionen sind auch wichtig. Die Transformation ist ein systemischer Wandel, und Institutionen sind ein wesentlicher Bestandteil des Systems. Ein solider institutioneller Rahmen, der das freie Unternehmertum fördert und den Markt mit festen Rechtsgrundlagen versorgt, ist Voraussetzung für eine erfolgreiche Transformation. Das Fehlen von starken institutionellen Grundlagen ist der Hauptgrund, warum einige Länder im Transformationsprozess steckengeblieben sind. Aus diesem Grund sollte eine der wichtigsten Aufgaben der EBWE darin bestehen, ihren Einsatzländern beim Aufbau der richtigen institutionellen und regulatorischen Strukturen zu helfen. Dem reformbezogenen politischen Dialog, der auf Projekten basiert und mit ihnen verbunden ist, wird zu Recht in der Bank eine wichtigere Rolle zuteil.

Eine gut funktionierende Marktwirtschaft muss in der Lage sein, die Umwelt und natürliche Ressourcen betreffende Fragen effizient anzugehen. Der „Green-Economy“-Transformationsansatz ist die Antwort der Bank auf dieses Problem. Er basiert auf der ehemaligen Initiative für nachhaltige Energie der Bank. Die Investitionen im Rahmen der „Green-Economy“-Transformation werden in den kommenden Jahren 40 Prozent der gesamten jährlichen Investitionen ausmachen müssen.

### **Zu den Strategien der EBWE und einigen operativen Fragen**

Die Bank erzielt ihre Transformationswirkung über die projektbasierte Kreditvergabe und den projektverbundenen politischen Dialog. Ihre Aktivitäten sind hauptsächlich auf den Privatsektor konzentriert. Der Strategie- und Kapitalrahmen, der Strategieumsetzungsplan, die Länderstrategien, die Sektorstrategien und verschiedene Programme und Initiativen sind die Hauptwerkzeuge für die Übersetzung des Bankmandats in Handlungen. Die Länderstrategien verdienen besondere Aufmerksamkeit, da sie in enger Zusammenarbeit mit den jeweiligen Landesbehörden ausgearbeitet werden. Sie bieten Leitlinien für Aktivitäten und liefern Indikationen für die Konzeption, Auswahl und Beurteilung von Projekten. Gegenwärtig herrscht in der Bank eine Diskussion darüber, ob die Länderstrategien um Länder-/Sektorstrategien ergänzt werden sollten, um die Wirkung der Bank noch effektiver zu machen.

Strategien bieten zwar Richtlinien, aber die Bank ist eine nachfragegesteuerte Institution. In einem unsicheren und ungewissen politischen und wirtschaftlichen Umfeld muss die Bank geschäftlichen Möglichkeiten gegenüber offen bleiben und flexibel sein. Die Entwicklung und Auswahl von Projekten wird von drei Prinzipien geleitet: solide Banktätigkeit, Additionalität und Transformationswirkung. Alle drei sollten erfüllt sein, bevor ein Projekt genehmigt wird. Diese Prinzipien sollten außerdem als Kriterien für die Graduierung eines Sektors oder eines Landes von der Tätigkeit der Bank dienen. Mit anderen Worten erfolgt die Graduierung, wenn es nicht mehr möglich ist, Investitionen zu finden, die diese Prinzipien erfüllen. In diesem Sinne ist es der Markt, der die Graduierung bestimmt – unter der Voraussetzung, dass die Bank über fundierte Kenntnisse bezüglich der Investitionsmöglichkeiten in einem bestimmten Land verfügt. Andererseits sollte die Länderstrategie, die gemeinsam von der Bank und den Landesbehörden ausgearbeitet wird, das Hauptinstrument für die Entscheidungsfindung bezüglich der Graduierung darstellen. Inzwischen erwarten die Anteilseigner, dass die Länderstrategien einiger neuer EU-Mitgliedsländer den weiteren Pfad aufzeigen und eine plausible Geschwindigkeit für die Graduierung dieser Länder auf mittlere Sicht erkennen lassen.

Andererseits kann eine Stabilität und Entwicklung der EBWE-Einsatzländer durch eine optimale Nutzung der Erfahrungen der weiter fortgeschrittenen Transformationsländer aus den letzten 25 Jahren erreicht werden. Dies ist durch einen Erfahrungsaustausch mit Experten, die diese Transformationsprozesse angeleitet haben, realisierbar. Eine breitere Einbeziehung solcher Fachleute kann zum politischen Dialog der Bank Wertvolles beitragen, wenn es um Förderung der Finanzstabilität, Entwicklung des Handels, Infrastrukturinvestitionen und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des Privatsektors geht.

Der Strategie- und Kapitalrahmen 2016-2020 bietet zu Recht übergeordnete Orientierungspunkte, überprüft die Kapitalkraft der Bank zur Verfolgung ihrer Prioritäten und schafft einen Kontrollrahmen für die Umsetzung. Im Falle meiner Wahl werde ich Management und Mitarbeiter dazu anleiten, die in diesem strategischen Dokument der Bank vereinbarten strategischen Orientierungen und Prioritäten umzusetzen.

### **Einsatzländer – eine größere Mitbestimmung ist erforderlich**

Die EBWE ist die Bank für Europa und die Europäische Nachbarschaft. Sie ist die Bank für die Einsatzländer. Sie ist außerdem ein Forum für die Ost-West-Süd-Zusammenarbeit. Angesichts der größeren Bedeutung der Einsatzländer ist es vertretbar und notwendig, dass diese eine größere Mitbestimmung beim Entscheidungsprozess des Direktoriums und bei der Arbeit der Bank bekommen. Dazu gehört auch eine größere Anzahl von Fachleuten aus diesen Ländern an verschiedenen Ebenen des EBWE-Managements.

Nach 25 Jahren ist die Bank eine reife Institution. Es ist an der Zeit, die Früchte aus der vergangen Arbeit und der bestehenden Erfahrung zu ernten. Wir müssen den Schwerpunkt des Denkens und der Entscheidungsfindung hin zu den Einsatzländern und deren Bedürfnissen und Ambitionen verlagern. Menschen aus der Region sind Vermittler und Symbole dieses Wandels.

### **Die EBWE mit 25 – Wahl des Präsidenten**

Die Zeiten sind turbulent, die Perspektiven bleiben unklar, die Risiken steigen. Die EBWE muss wachsam sein und bereit, jeder aufkommenden Herausforderung zu begegnen. Dazu braucht sie an der Spitze nicht nur einen versierten Verwaltungsfachmann, sondern eine Führungspersönlichkeit, einen hochrangigen Entscheider mit einem breiten praktischen Wissen darüber, wie die verschiedenartigsten und komplexesten Herausforderungen – ob global, regional oder intern – anzugehen sind.

Das Timing der Wahl hat Symbolkraft. Seit Beginn der Geschäftstätigkeit der Bank sind 25 Jahre vergangen. Die Wahl des Vertreters eines Einsatzlandes zum Präsidenten der EBWE setzt ein klares Zeichen der Anerkennung unseres gemeinsamen Erfolges: (i) der Bank als Institution, die wahrlich viel geleistet hat; (ii) der fortgeschrittenen Länder, die bereit sind, sich an der Führung und Verantwortung auf der höchsten Managementebene zu beteiligen, und nicht zuletzt (iii) der Empfängerländer der EBWE, die zur weiteren Entwicklung der Bank beitragen können. Dies wäre ein Beweis für den wahren Erfolg der Transformation.

Angesichts meiner Erfahrungen und meines Wissens um das Wesen von Transformation und Entwicklung bin ich überzeugt, dass ich die Bank zum Wohle ihrer Anteilseigner und Empfängerländer führen kann.

ezeichnet)  
Marek Belka