

**BERICHT DES DIREKTORIUMS  
AN DEN GOUVERNEURSRAT  
STRATEGIE- UND KAPITALRAHMEN  
2026–2030**

**Inhaltsverzeichnis**

Kurzfassung	1
1. KONTEXT	1
2. ÜBERBLICK	2
3. TRANSFORMATION ANSTREBEN	3
3.1 Strategische Ausrichtung	3
4. WORIN BESTEHT DIE ANGESTREBTE TRANSFORMATIONSWIRKUNG?	5
4.1 Wirkung zielgenau erreichen	7
4.2 Schwerpunkte setzen und die Wirkung messen	8
4.3 Wirkung vertiefen – die strategischen Themen	9
4.3.1 Grüne Transformation	9
4.3.2 Wirtschaftspolitische Steuerung	11
4.3.3 Humankapital und allgemeine Chancengleichheit	12
4.4 Die Wirkung vertiefen – tragende strategische Elemente	15
4.4.1 Einsatz und Entwicklung digitaler Technik	15
4.4.2 Verstärkte Mobilisierung des Privatsektors	16
5. WO SOLL TRANSFORMATIONSWIRKUNG ERZIELT WERDEN?	18
5.1 Ukraine	18
5.2 Andere Einsatzländer	19
5.3 Begrenzte und schrittweise Erweiterung	21
6. WIE SOLL TRANSFORMATIONSWIRKUNG ERZIELT WERDEN?	22
6.1 Investitionen	22
6.2 Politisches Engagement	25
6.3 Mobilisierung von Gebermitteln	25
6.4 Zusammenarbeit	26
7. DIE ENTFALTUNG VON TRANSFORMATIONSWIRKUNG ERMÖGLICHEN	27
7.1 Kapitaladäquanz	27
7.2 Finanzielle Tragfähigkeit	29
7.3 Regelparameter	31
7.3.1 Parameter zur Transformationsbewertung	31
7.3.2 Parameter für die Kapitalbewertung	31
7.3.3 Parameter für den Ressourceneinsatz	32
7.4 Interne Umsetzungsfaktoren	32
7.4.1 Corporate Scorecard	34

## Kurzfassung

Den wirtschaftlichen und geopolitischen Kontext für den dritten Strategie- und Kapitalrahmen (SCF) der EBWE prägen besondere Herausforderungen. Der Wert und Zweck des Multilateralismus ebenso wie seine Institutionen werden zunehmend infrage gestellt. In diesem Umfeld hat das Mandat der Bank – sein Fokus auf den privatwirtschaftlichen Sektor und seine Wurzeln in den Grundsätzen der Demokratie, des Pluralismus und der Marktwirtschaft – nichts an Bedeutung und Gewicht eingebüßt.

Das Mandat ist getragen von der Überzeugung, dass eine gut funktionierende Marktwirtschaft in einem auf Offenheit und Transparenz basierenden politischen Rahmen der wirksamste Weg ist, um finanzielle Mittel zuzuteilen und den Erwartungen der Menschen gerecht zu werden. Die Bank bemüht sich um einen systemischen Wandel, mit dem die Voraussetzungen für eine florierende Privatwirtschaft und für die Mobilisierung von Privatkapital entstehen. In einer Zeit, in der die Bereitstellung von Finanzmitteln aus der Privatwirtschaft forciert werden muss, um die Entwicklungsziele der Welt zu erreichen, ist dieser Schwerpunkt wertvoller denn je.

Das zentrale Strategieziel der Bank für den SCF-Zeitraum 2026–2030 besteht darin, mit außerordentlicher Unterstützung für die Ukraine Lebensgrundlagen in Kriegszeiten zu sichern und in der Aufbauphase eine Zukunft in Wohlstand als Teil Europas zu verwirklichen. Die 2023 beschlossene Erhöhung des eingezahlten Kapitals wird dafür die Voraussetzungen schaffen. Das Einhalten der im Rahmen der Kapitalerhöhung formulierten Zusagen an die Ukraine bildet mittelfristig die höchste Priorität der Bank und einen Maßstab, an dem sie gemessen werden wird. Auch ihre Unterstützung für andere Einsatzländer wird die Bank ausweiten, um langfristige Transformationsbedürfnisse zu decken und auf die kontinuierlichen Schädigungen und Vertreibungen zu reagieren, die der Krieg in der Ukraine mit sich bringt. Dies bringt es mit sich, dass die Bank ihre Wirkung und Investitionen deutlich verstärken wird.

Darüber hinaus wird die Bank ihre Reichweite vergrößern. Im SCF-Zeitraum 2026–2030 wird sie in weiteren Ländern in Subsahara-Afrika sowie im Irak voll einsatzfähig werden, ohne dabei ihr Engagement in ihren bisherigen Einsatzländern zu verringern. Diese Ausweitung ihrer Aktivitäten ist Ausdruck der Überzeugung, dass die Bank mit ihren besonderen Qualitäten die internationalen Entwicklungsbemühungen in diesen Ländern bereichern kann. Sie wird eng mit anderen zusammenarbeiten, ihre Erfahrungen ausbauen und ihren Beitrag dazu leisten, dass multilaterale Entwicklungsbanken (multilateral development banks/MDB) und andere Entwicklungspartner, die systematisch an einem Strang ziehen, ihre gemeinsame Wirkung maximieren können.

Der SCF-Zeitraum 2026–2030 beginnt für die EBWE in einer Position der Stärke. Die Entscheidungen für die Kapitalerhöhung und die geographische Ausweitung verdeutlichen das Vertrauen der Anteilseigner in das Geschäftsmodell der Bank, die Relevanz des Mandats der EBWE und die Anerkennung, die der Bank für die Umsetzung des SCF 2021–2025 zuteil wird. In diesem Zeitraum hat die Bank insbesondere angesichts des Kriegs gegen die Ukraine durchgängig gezeigt, dass sie dazu fähig ist, auf unerwartete Krisen in ihren Einsatzländern schnell und agil zu reagieren, während sie gleichzeitig mit ihrer mittelfristigen Strategie stabil auf Kurs bleibt. Die Bedeutung dieser Kombination aus Beständigkeit und Flexibilität wird in der Zukunft noch zunehmen.

Die Bank wird auf ihrem Erfolg aufbauen, wenn sie im SCF-Zeitraum 2026–2030 an Größe und Reichweite gewinnt. Daraus ergibt sich auch, dass sie ihr Ziel der Systemwirkung noch stärker ins Visier nimmt. Systeme für Wirkungsmessung und Monitoring spielen dabei eine wesentliche Rolle. Sie werden aussagekräftigere, kohärentere und umfassendere Daten liefern, sodass die Konzepte für Investitionen und grundsatzpolitische Aktivitäten optimiert werden können und die erzielte Wirkung besser kommuniziert werden kann, unter anderem durch jährlich vorgelegte Wirkungsberichte (*Impact Reports*).

In ihrem Bestreben, systemische Transformationseffekte zu erzielen, wird sich die Bank bemühen, ihre Wirkung in Bezug auf drei strategische Kernthemen zu vertiefen:

- Unterstützung von Einsatzländern bei der Verwirklichung der Chancen des **Übergangs zur grünen Wirtschaft**. Die Bank wird ihre Anstrengungen auf diesem Gebiet intensivieren und sich verstärkt darauf konzentrieren, Wirkung in sechs Kernbereichen zu erzielen, in denen sie über die für die Leistungserbringung nötigen Kompetenzen und Kapazitäten verfügt. Für den gesamten SCF-Zeitraum 2026–2030 wird dabei anvisiert, die bankeigenen und mobilisierten grünen Investitionen dem Bedarf in den Einsatzländern entsprechend anzuheben. Außerdem wird die Bank positiv reagieren, wenn kundenseitig Bedarf an Unterstützung im Bereich Klimaresilienz und bei Pilotprojekten zur Naturschutzfinanzierung besteht.
- Begünstigung einer **stärkeren wirtschaftspolitischen Steuerung**, indem die Bank den Einfluss, den sie durch ihre Investitionen vor allem im öffentlichen Sektor sowie durch grundsatzpolitische Aktivitäten ausüben kann, systematisch zur Geltung bringt. Tiefere Wirkung wird vor allem durch das Bestreben erzielt, Reformprioritäten für alle öffentlichen Kunden oder Sektoren ausfindig zu machen, sowie durch eine Erweiterung des politischen Instrumentariums.
- Befähigung von Menschen und Gesellschaft, durch eine **Stärkung des Humankapitals und der allgemeinen Chancengleichheit** das Potenzial aller zu nutzen. Die Bank wird eine tiefere Wirkung erzielen, indem sie sich die Bedürfnisse ihrer Kunden als Arbeitgeber, Hersteller und an Wertschöpfungsketten Beteiligte vergegenwärtigt und ihre Aktivitäten daran ausrichtet, um den Zugang aller zu Kapital, Dienstleistungen und Beschäftigung zu verbessern.

Das Bestreben, die Wirkung mithilfe der strategischen Themen zu vertiefen, erfährt durch die kontinuierliche Entwicklung zweier tragender strategischer Elemente anhand höherer Finanzierungsniveaus und der Entwicklung neuer Chancen eine Erweiterung:

- **Entwicklung und Einsatz digitaler Technologien** für mehr Möglichkeiten, eine Transformation zu erzielen. Schwerpunkte bilden dabei insbesondere eine Steigerung der Kapitalinvestitionen, verbesserte Regulierung und die Erweiterung von Kompetenzen nebst der Förderung von Resilienz durch verbesserte Cybersicherheit.
- **Förderung der Mobilisierung von Kapital aus dem Privatsektor**, sowohl direkt als auch indirekt, durch Prozess- und Produktinnovationen, verbesserte Anreize und dem ehrgeizigeren Ziel, hinsichtlich der mobilisierten Jahresinvestitionen (AMI) im privatwirtschaftlichen Sektor eine Untergrenze von 5 Mrd. Euro zu etablieren.

Die Transformationswirkung in allen diesen Bereichen wird erzielt durch eine Kombination mehrerer Elemente: durch die Investitionsaktivitäten der Bank in Form von Darlehen wie auch Eigenkapitalanlagen in ihren zentralen Geschäftsbereichen Finanzinstitute, Unternehmenssektor und nachhaltige Infrastruktur, durch gezieltes und effektives grundsatzpolitisches Engagement sowie durch den disziplinierten Einsatz von Gebermitteln. Für ihre gesamte Geschäftstätigkeit gilt, dass die Bank Fragilität innerhalb

ihres Transformationsmandats und ihres operativen Rahmens adressieren und ihren Ansatz zu Beginn des SCF-Zeitraums 2026–2030 veröffentlichen wird. Außerdem wird sie auf hohe Standards im Beschaffungsbereich hinwirken, um einen fairen Wettbewerb zu gewährleisten.

Die Bank wird nach wie vor darauf achten, dass ihre Finanzierungen hinsichtlich der bereits auf dem Markt verfügbaren Mittel dem Kriterium der Additionalität genügen, und sieht sich in ihrer gesamten Geschäftstätigkeit auch weiterhin den Grundsätzen des soliden Bankgeschäfts verpflichtet. Dies hilft der Bank, ihrem Anspruch gerecht zu werden, den realen Wert des Eigenkapitals ihrer Mitglieder durch Wachstum aus eigener Kraft zu wahren. Auf der Grundlage aktueller Annahmen zeigen die Analysen der Bank, dass angesichts ihres Kapitals ein jährliches Investitionsniveau von rund 18 Mrd. Euro tragfähig ist.

Ein Anstieg der tragbaren Investitionskapazität der Bank bis auf 20 Mrd. Euro erscheint plausibel, zum Beispiel wenn ihre Rentabilität höher ausfällt als erwartet oder sich ihre Risikoumgebung deutlich verbessert. Ob Jahresinvestitionen in dieser Höhe erreicht werden, hängt von dem Vorhandensein ausreichender Investitionschancen ab, die den Anforderungen der Bank in Sachen Wirkung, Additionalität und solides Bankgeschäft genügen, aber auch von einer angemessenen Ausstattung mit Mitteln, die verantwortungsbewusst im Rahmen eines klaren mittelfristigen Finanzrahmens verwaltet werden, und von bankinternen Grundsätzen. Darüber hinaus wird die Bank auch weiterhin die Empfehlungen der unabhängigen Überprüfung der MDB-Kapitaladäquanzrahmen (capital adequacy framework/CAF) umsetzen, unter anderem mit ihrem ersten signifikanten Risikotransfer (significant risk transfer/SRT), der die Kapitalkraft der Bank während des SCF-Zeitraums 2026–2030 ebenfalls anheben könnte. Trotz dieser Bemühungen ist auch eine niedrigere Investitionskapazität nicht auszuschließen, wenn die Kapitalbildung langsamer voranschreitet als im Basisszenario angenommen.

Der SCF für den Zeitraum 2026–2030 entspricht dem Geist der an die MDB gerichteten Aufforderung, „größer, besser und wirksamer“ zu werden. Der Kasten unten legt die spezifischen strategischen Zielsetzungen dar, die für die Geschäftstätigkeit der Bank in dieser Zeit gelten.

### Kasten 1: Strategische Zielsetzungen 2026–2030

Im SCF-Zeitraum 2026–2030 wird die Bank die Verwirklichung ihres übergreifenden Ziels, eine Transformation in ihren Einsatzländern zu bewirken, bestmöglich steigern, indem sie auf den Stärken aufbaut, die sie im SCF-Zeitraum 2021–2025 unter Beweis gestellt hat. Damit verfolgt sie das Ziel, den systemischen Wandel voranzubringen, der notwendig ist, um die Fortschritte in Richtung der Transformationsqualitäten zu beschleunigen. Im Einzelnen wird die Bank auf Grundlage der strategischen Ausrichtung dieses SCF bis 2030 das Folgende erreicht haben:

- Außerordentliche Unterstützung der Realwirtschaft und Lebensgrundlagen in der Ukraine während des Krieges und beim Wiederaufbau, mit Jahresinvestitionen in Höhe von mindestens 3 Mrd. EUR in einer Zeit nachhaltiger Stabilität.
- Verstärkung der Transformationswirkung in Einsatzländern mit geringeren Transformationsfortschritten, indem während des SCF-Zeitraums das Jahresinvestitionsniveau für diese Länder angehoben und die grundsatzpolitischen Aktivitäten intensiviert wurden.
- Deutliche und unverkennbare Wirkung in neuen Einsatzländern in Subsahara-Afrika sowie im Irak und positive Bewertung der Arbeit der Bank im Rahmen der Überprüfung ihrer Geschäftstätigkeit im Jahr 2028.
- Verstärkung ihres Engagements zur Unterstützung von privatwirtschaftlichen Firmen und unternehmerischem Handeln, indem mindestens 75 Prozent der kumulativen ABI in den privaten Sektor geflossen sind.
- Erweiterung ihrer Kapazitäten zur Mobilisierung privater Finanzmittel durch weitere Produktinnovationen und Kulturwandel, um die Wirkung in allen Einsatzländern zu erhöhen, unter anderem durch Festlegung einer AMI-Untergrenze von 5 Mrd. Euro.
- Unterstützung der Einsatzländer bei Anforderungen im Rahmen ihrer Bemühungen, bei der Klimatransformation Fortschritte zu erzielen und Energiesicherheit und -resilienz zu erreichen, und zwar durch Investitionen und grundsatzpolitische Aktivitäten mit einem Fokus auf Veränderungen in sechs wirtschaftlichen Kernsystemen: Energie, Städte, Industrie, Landwirtschaft und Ernährung, Transport und Verkehr sowie Finanzintermediation.
- Verstärkung der Unterstützung aller Länder, die sich gemäß dem gestärkten operativen Post-Graduierungsansatz des Jahres 2021 für die Graduierung von der Nutzung der Ressourcen der Bank entscheiden, durch Aufstockung des Sonderfonds für die Post-Graduierung.
- Wirksame Nutzung ihrer Möglichkeiten der Zusammenarbeit sowohl mit der Privatwirtschaft als auch mit der öffentlichen Hand, um in Einsatzländern die Entwicklungsbedingungen für den Privatsektor zu verbessern, unter anderem indem gemeinsam mit allen Kunden des öffentlichen Sektors bzw. in sämtlichen Wirtschaftsbereichen, in denen diese tätig sind, Reformpotenziale erkannt wurden.
- Erhöhung der wirtschaftlichen Chancen für Menschen in Einsatzländern durch eine verstärkte Entwicklung von Humankapital und allgemeine Chancengleichheit in den Einsatzländern.
- Nutzbarmachung des Potenzials digitaler Technologien für höhere Transformationswirkung durch den Einsatz und die Entwicklung eines Instrumentariums mit ausgereiften und passgenauen Finanzierungs-, Politik- und Beratungsprodukten.
- Aufrechterhaltung der Fähigkeit, in Einsatzländern eine spürbare Wirkung zu erzielen, indem die Bank ihr Gesamtkapital aus eigener Kraft vergrößert hat und so dem Anspruch gerecht wurde, den realen Wert des Eigenkapitals ihrer Mitglieder zu wahren.

Diese Ziele werden im Rahmen künftiger jährlicher SIP umgesetzt, wobei es nach wie vor gilt, sowohl bestehende Projekte als auch neue Mittelbindungen so zu steuern, dass das Ziel der Transformationswirkung verfolgt wird, und gleichzeitig auf Portfolioebene die Risiken, Renditen und Kosten in ein ausgewogenes Verhältnis zu bringen, um die finanzielle Tragfähigkeit zu gewährleisten.

---

**BERICHT DES DIREKTORIUMS  
AN DEN GOUVERNEURSRAT**

**STRATEGIE- UND KAPITALRAHMEN 2026-2030:**

**1. KONTEXT**

1. Multilaterale Institutionen verkörpern und stützen die gemeinsamen Werte und Ziele ihrer Anteilseigner. Ausschlaggebend für die Errichtung der EBWE nach dem Ende des Kalten Krieges war der gemeinsame Wille der internationalen Gemeinschaft, den europäischen Kontinent wieder zu einem Land, die bisher eine zentral verwaltete Planwirtschaft aufwies, in die Weltwirtschaft zu integrieren.

2. Der Kontext dieses dritten Strategie- und Kapitalrahmens für die Jahre 2026–2030 ist besonders komplex. Die russische Invasion der Ukraine hat eine humanitäre Katastrophe mit langfristigen Folgen verursacht. Die zukünftigen Kosten der Wiederherstellung von Lebensgrundlagen und des Wiederaufbaus von Infrastruktur sind schon jetzt sehr hoch und die Aussichten für einen stabilen und nachhaltigen Frieden bleiben ungewiss. Eine Reihe von Einsatzländern in der Region sehen sich weiterhin mit Beeinträchtigungen konfrontiert. Auch im Nahen Osten hat ein Konflikt schwere Beeinträchtigungen des Alltags und der Existenzgrundlagen der Menschen zur Folge. In den ersten vier Jahren des SCF-Zeitraums 2021–2025 präsentierten sich die Anteilseigner der Bank in beispielhafter Einigkeit, insbesondere was die Unterstützung der Ukraine betrifft. Allerdings herrschen auch weiterhin geopolitische Spannungen und das Risiko einer Fragmentierung hat deutlich zugenommen.

3. Diese Unsicherheit wird durch die sozialen und wirtschaftlichen Konsequenzen weiterer Herausforderungen auf globaler Ebene verstärkt. Die Auswirkungen des Klimawandels werden auch im täglichen Leben immer deutlicher und verursachen finanzielle und menschliche Kosten. Der sich beschleunigende technologische Fortschritt und insbesondere der wachsende Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) bergen das Potenzial, Volkswirtschaften und Gesellschaften umzuformen, durch einen Anstieg der Produktivität ebenso wie durch eine zunehmende Flut von Informationen und Fehlinformationen. Auf lange Sicht wird der anhaltende demographische Wandel – insbesondere dort, wo die Bevölkerung altert – tiefgreifende Folgen haben, ebenso wie die steigenden Migrationszahlen.

4. Mit den Unsicherheiten dieser schwierigen Rahmenbedingungen werden diejenigen Länder am besten zurechtkommen, die über eine robuste und nachhaltige Wirtschaft verfügen. Die Grundsätze der Bank und ihr Zweck bleiben deshalb dauerhaft relevant und in ihrer Rolle als verlässliche und engagierte Partnerin ist sie für ihre Einsatzländer so wichtig wie noch nie. Ihr Zweck ist eingebettet in einen klar umrissenen Rahmen, der in der Präambel des Übereinkommens zur Errichtung der EBWE seinen Ausdruck findet: Die Anteilseigner der Bank bekennen sich dort „zu den Grundprinzipien der Mehrparteiendemokratie, der Rechtsstaatlichkeit, der Achtung der Menschenrechte und der Marktwirtschaft“. Artikel 1 des Übereinkommens greift dieses Bekenntnis erneut auf; es sei Zweck der EBWE, „durch Unterstützung des wirtschaftlichen Fortschritts und Wiederaufbaus in (...) Ländern, die sich zu den Grundsätzen der Mehrparteiendemokratie, des Pluralismus und der Marktwirtschaft bekennen und diese anwenden, den Übergang

zur offenen Marktwirtschaft zu begünstigen sowie die private und unternehmerische Initiative zu fördern“.

5. Dies bildet den Hintergrund für die strategische Ausrichtung der Bank in den nächsten fünf Jahren. Im Zentrum steht dabei die Verpflichtung der Bank, der Ukraine unter allen Umständen außerordentliche Unterstützung zu leisten. Während des gesamten Zeitraums genießt dies höchste Priorität für die Bank. Mit ihrem Schwerpunkt, die Voraussetzungen für einen florierenden privatwirtschaftlichen Sektor zu schaffen, wird die Bank alle Einsatzländer auch weiterhin auf ihrem Weg zu nachhaltigen Marktwirtschaften begleiten, die dem Wohlstand aller dienen und sich als schockresistent erweisen. Die Bank wird auf ihren bestehenden Stärken aufbauen, um ihre Transformationswirkung in strategischen Kernbereichen zu vertiefen. Der Grundstein für die Umsetzung des SCF 2026–2030 wurde Ende 2023 mit der Zustimmung der Anteilseigner zu einer Erhöhung des eingezahlten Kapitals um 4 Mrd. Euro und damit zu einer sicheren Finanzbasis für die Arbeit der Bank gelegt. Teil des Beschlusses waren auch spezifische Ziele für ihre Geschäftstätigkeit in der Ukraine sowie allgemeine strategische Richtungsvorgaben. Dies stützt die Ambitionen der Bank, ihre Wirkung in allen Einsatzländern durch deutlich höhere Investitionen und eine stärkere Fokussierung auf systemischen Wandel auszuweiten und zu vertiefen.

## 2. ÜBERBLICK

6. Das Transformationsmandat der Bank ist einzigartig. Ihr Ziel besteht darin, Volkswirtschaften durch besser funktionierende Märkte und Wirtschaftssysteme robuster und nachhaltiger zu machen. Diese Veränderungen erhöhen wiederum die Investitionsanreize für die Privatwirtschaft im In- und Ausland. Sie sind deshalb ein wesentlicher Faktor für mehr Wohlstand und Nachhaltigkeit. Derzeit machen enorme globale Herausforderungen Finanzierungsniveaus erforderlich, die weit über das hinausgehen, was die öffentliche Hand alleine bereitstellen kann – eine Erkenntnis, die die Bedeutung privatwirtschaftlicher Investitionen zusätzlich unterstreicht. Die Arbeit der Bank und ihr Fokus auf systemischen Wandel sind für die Mobilisierung und den wirksamen Einsatz von Privatkapital von entscheidender Bedeutung. Dieser Ansatz ist relevant insbesondere angesichts der derzeit an alle multilateralen Entwicklungsbanken (multilateral development banks/MDB) – einzeln und gemeinsam – herangetragenen Erwartungen: Sie sollen sich bestmöglich einbringen und ihre Praktiken und Ansätze anpassen, damit sie „größer, besser und wirksamer“ werden und die Fortschritte hin zu nachhaltiger Entwicklung beschleunigen.

7. Die Richtungsvorgaben für die Arbeit der Bank sind das Ergebnis von Strategie- und Planungsprozessen, die aus zwei Teilen bestehen:

- Dem Gouverneursrat wird alle fünf Jahre ein **Strategie- und Kapitalrahmen** (Strategic and Capital Framework/SCF) zur Genehmigung vorgelegt, der die strategische Ausrichtung der Bank festlegt. Er enthält eine Reihe von übergeordneten Zielsetzungen der Bank für den betreffenden Zeitraum sowie einen allgemeinen Kontrollrahmen. Er stützt sich auf eine formelle Beurteilung der Angemessenheit der Eigenkapitalausstattung der Bank.
- In einem **Strategieumsetzungsplan** (Strategy Implementation Plan/SIP) wird die strategische Ausrichtung aus dem SCF im Rahmen laufend aktualisierter, für jeweils drei Jahre geltender Projektionen der operativen und finanziellen Leistung in Form von

Jahreszielen konkretisiert. Der SIP wird vom Direktorium genehmigt und enthält auch die jährliche Corporate Scorecard und das Budget.

8. Dieser Ansatz gewährleistet die Fähigkeit der Bank, proaktiv zu handeln und flexibel auf vorherrschende Umstände zu reagieren, ohne darüber ihre strategische Ausrichtung aus dem Blick zu verlieren. In den letzten Jahren, als eine Folge von globalen, regionalen und nationalen Schocks die Herausforderungen, vor denen die Einsatzländer der Bank stehen, unerwartet und tiefgreifend veränderten, hat sich dieser Ansatz als besonders wertvoll erwiesen. Die Bank war anpassungsfähig genug, um sich diesen neuen Herausforderungen mit der nötigen Kraft und Beweglichkeit zu stellen, und war gleichzeitig in der Lage, ihre strategische Ausrichtung durchgängig und konsequent beizubehalten. Die Unsicherheit ist nach wie vor höher als zu Beginn des SCF-Zeitraums 2021–2025, sodass Flexibilität und Beweglichkeit auch weiterhin eine wesentliche Rolle für die Umsetzung der strategischen Ziele der Bank spielen werden.

9. Dieses Dokument enthält im Wesentlichen fünf Teile, in denen der übergeordnete strategische Rahmen für den Zeitraum dargelegt wird:

- Abschnitt 3 stellt die allgemeine strategische Ausrichtung der Bank für den Zeitraum vor.
- Abschnitt 4 beschreibt den konzeptionellen und operativen Rahmen, an dem der Ansatz der Bank für systemischen Wandel und die Anwendung dieses Ansatzes in der Praxis ausgerichtet sind. Im Anschluss daran wird deutlich gemacht, wie die Wirkung im SCF-Zeitraum bewertet wird, außerdem wird besonderes Augenmerk auf spezifische Themenbereiche gerichtet, die der Vertiefung und Verstärkung der Transformationswirkung innerhalb dieses Rahmens dienen.
- Abschnitt 5 legt die geographische Ausrichtung der Geschäftstätigkeit der Bank während des SCF-Zeitraums dar und beschreibt dabei auch, wie die Bank damit umgeht, dass manche Einsatzländer auf ihrem Transformationsweg häufig schneller vorangekommen sind als andere.
- Abschnitt 6 beschreibt die einzelnen Komponenten des Instrumentariums der Bank, die sie kombiniert, um Transformationswirkung zu erzielen.
- Abschnitt 7 fasst die institutionellen Grundlagen der Umsetzung des SCF 2026–2030 zusammen und geht dabei auch auf die Bestätigung der Angemessenheit der Eigenkapitalausstattung der Bank sowie auf die Regelparameter für den SCF-Zeitraum 2026–2030 ein.

Das Papier endet mit einer Empfehlung des Direktoriums, den Entwurf der Resolution des Gouverneursrates in Anhang 1 anzunehmen.

### **3. TRANSFORMATION ANSTREBEN**

#### **3.1 Strategische Ausrichtung**

10. Der SCF 2026–2030 basiert auf der erfolgreichen Umsetzung des SCF 2021–2025. Die Anteilseigner haben Vertrauen in die Zielerreichung der Bank, ihr Geschäftsmodell sowie ihren besonderen Platz im institutionellen Gefüge der internationalen Organisationen, insbesondere was ihren Fokus auf die Entwicklung des privatwirtschaftlichen Sektors betrifft. Die Genehmigung der Kapitalerhöhung im Jahr



2023 sowie der Maßnahmen für eine begrenzte und schrittweise Erweiterung der Geschäftstätigkeit auf Subsahara-Afrika und den Irak hat dies gezeigt. Aufgrund ihrer gesteigerten Finanzkraft und Ausweitung ihrer geographischen Präsenz hat die Bank für den SCF-Zeitraum 2026–2030 die Ambition, deutlich zu wachsen sowie ihre Reichweite und Wirkung maßgeblich zu vergrößern.

11. Das Herzstück der strategischen Ausrichtung der Bank ist die Fortsetzung ihrer außerordentlichen Unterstützung für die Ukraine mit dem Ziel, die Realwirtschaft zu erhalten, Lebensgrundlagen im Krieg zu sichern und in der zukünftigen Aufbauphase für Wohlstand zu sorgen. Die Bank wird ihre Geschäftstätigkeit in allen Einsatzländern ausweiten, wobei sie Wirkung und systemischen Wandel stärker in den Fokus rücken wird. Für die Bank werden dabei drei strategische Themen bestimmend sein, die die Transformationswirkung auf mehreren Ebenen vertiefen. Jedes dieser Themen bezieht sich auf Bereiche, in denen die Einsatzländer vor großen Herausforderungen stehen, eine starke Übereinstimmung der Interessen aller Anteilseigner der Bank besteht und die Bank über beträchtliche Möglichkeiten verfügt, einen Mehrwert zu schaffen. Es handelt sich um die folgenden strategischen Themen:

- Beschleunigung der **grünen Transformation** durch auf systemischen Wandel ausgerichtete Investitionen und Marktentwicklung, um die Wettbewerbsfähigkeit, Widerstandsfähigkeit und Energiesicherheit von Einsatzländern zu fördern.
- Förderung der **Resilienz und allgemeinen Chancengleichheit der Menschen**, um die Wettbewerbsfähigkeit und das Wirtschaftswachstum zu stützen, indem die individuelle und kollektive Produktivität maximiert wird und alle die Chance erhalten, ihr Potenzial vollständig auszuschöpfen.
- Verstärkung der **wirtschaftspolitischen Steuerung**, um den Wohlstand zu fördern und Lebensstandards anzuheben, indem die Effizienz und Effektivität von Unternehmen – insbesondere im öffentlichen Sektor – sowie von Märkten und Wirtschaftsinstitutionen gesteigert werden, wobei die Transparenz und Berechenbarkeit erhöht sowie faire Rahmenbedingungen für alle gewährleistet werden.

12. Die strategischen Themen stützen sich gegenseitig. Zum Beispiel schaffen gute Regulierungskonzepte, ein förderliches Geschäftsumfeld sowie Politikmaßnahmen zur Umschulung von Arbeitskräften, die ihren Arbeitsplatz in kohlenstoffintensiven Branchen verloren haben, ideale Voraussetzungen für die grüne Transformation. Der Ansatz der Bank im Umgang mit diesen Themen wird zum Ziel haben, die Synergien zwischen ihnen zu maximieren.

13. Die Bank wird auch auf den Grundlagen aufbauen, die während des laufenden SCF-Zeitraums gelegt wurden, um ihre gesamte Transformationswirkung durch zwei tragende strategische Elemente bestmöglich zu steigern:

- Nutzung des Potenzials, das mit dem Einsatz und der Entwicklung **digitaler Technologie** einhergeht, um die Möglichkeiten für das Erzielen von Transformationswirkung auszuweiten.
- Steigerung der Transformationswirkung, indem die Bank die Qualität und Quantität der **Mobilisierung** von Privatkapital erhöht und dadurch in einer Zeit, in der der Finanzierungsbedarf die Möglichkeiten des öffentlichen Sektors übersteigt, ihre Wirkung vervielfacht.

14. Dank dieses allgemeinen strategischen Schwerpunkts wird die Bank ihre Transformationswirkung vertiefen, indem sie bessere Ergebnisse für die Menschen in allen Einsatzländern erzielt. Gleichzeitig wird sie wachsen und in mehr Ländern als derzeit tätig sein. Die übergeordneten Zielsetzungen, die die Bank bis zum Ende des SCF-Zeitraums 2026–2030 erreichen möchte, sind weiter oben in Kasten 1 enthalten.

#### 4. WORIN BESTEHT DIE ANGESTREBTE TRANSFORMATIONSWIRKUNG?

15. Das Mandat der Bank hat seine Wurzeln in der Überzeugung, dass eine gut funktionierende Marktwirtschaft – in einem auf Demokratie und Pluralismus basierenden politischen Rahmen – der wirksamste Weg ist, um Mittel zuzuteilen und den Erwartungen der Menschen gerecht zu werden. Die Bank definiert eine nachhaltige Marktwirtschaft anhand von sechs Transformationsqualitäten:

- Sie ist **wettbewerbsfähig** und fördert die wirtschaftliche Effizienz sowie Beschäftigung und Wohlstand.
- Sie wird **gut geführt** und bietet ein berechenbares, transparentes und reaktionsschnelles institutionelles Umfeld, das faire Rahmenbedingungen für alle gewährleistet.
- Sie ist **grün** und sorgt dafür, dass die heutige wirtschaftliche Aktivität die Umwelt nicht über Gebühr belastet, sodass auch zukünftige Bedürfnisse noch gedeckt werden können.
- Sie ist **inklusiv** und bringt die Talente und Fähigkeiten aller zum Wohle der Allgemeinheit zur Geltung.
- Sie ist **widerstandsfähig**, damit sie Verluste auf ein Minimum begrenzen und eine rasche Erholung nach wirtschaftlichen Schocks unterstützen kann.
- Sie ist **integriert** und ermöglicht den Handel innerhalb des Landes und über Grenzen hinweg, sodass sich der Wettbewerb intensiviert und die Effizienz steigt.

16. Die sechs Transformationsqualitäten interagieren miteinander und verstärken sich gegenseitig. Zusammen bilden sie eine umfassende und überzeugende Vision einer gut funktionierenden Marktwirtschaft. Dies bildet ein Rahmenwerk, mit dem es gelingen kann, neuen Problembereichen und Herausforderungen gerecht zu werden, zum Beispiel der zunehmenden Fokussierung auf Fragilität (siehe Kasten 2), unter anderem indem die operativen Ansätze zur Bewertung der Transformationsqualitäten verbessert werden. Die Bank hat den Anspruch, ihren Einsatzländern zu helfen, Fortschritte im Hinblick auf die Transformationsqualitäten zu machen. Zu diesem Zweck investiert die Bank in Projekte, die über die engen Grenzen des konkreten Vorhabens hinausgehend das Potenzial haben, die Transformation oder den systemischen Wandel voranzubringen.

17. Die Bank bedient sich eines bestimmten Verfahrens zur Beurteilung der Transformationsqualitäten (assessment of transition qualities/ATQ), um die Fortschritte der Einsatzländer in Richtung einer nachhaltigen Marktwirtschaft zu messen. Anhang 2 enthält eine Darstellung der ATQ hinsichtlich der bestehenden und potenziellen Einsatzländer im Jahr 2024. Sie zeigt, wie stark sich zu Beginn des SCF-Zeitraum 2026–2030 die Transformationsfortschritte von Land zu Land unterscheiden.

#### Kasten 2: Fragilität verringern

Das Erfordernis, Widerstandsfähigkeit aufzubauen und die Fragilität zu verringern, um von langfristiger wirtschaftlicher und sozialer Nachhaltigkeit geprägte Situationen zu verstärken, ist für die internationale Gemeinschaft in den letzten Jahren immer stärker in den Vordergrund getreten. Das Mandat der Bank, den Übergang zu einer nachhaltigen Marktwirtschaft zu fördern, eignet sich gut, um Fragilität in Einsatzländern sowohl zu verhindern als auch zu bekämpfen. Die Tätigkeiten der Bank, geprägt von ihrem Hinarbeiten auf die sechs Transformationsqualitäten sowie von ihrem wirkungsorientierten und insbesondere auf Widerstandsfähigkeit ausgerichteten Rahmen, hat in fragilen Kontexten gezeigt, dass sowohl das Konzept als auch die praktische Umsetzung ihres Geschäftsmodells dazu dienen kann, Fragilität und deren grundlegende Ursachen zu bewältigen.

Es gibt keine allgemeingültige Definition von Fragilität; um festzustellen, ob eine entsprechende Situation vorliegt, greifen Institutionen auf Kriterien und Prioritäten zurück, die von ihren jeweiligen Einsatzländern und -regionen abhängen. Für die EBWE besteht Fragilität aus **einer Reihe von Anfälligkeiten, zu denen langfristige Belastungen und Schockempfindlichkeit ebenso gehören wie gering ausgeprägte Kapazitäten für den Umgang mit hohem Risiko und schweren Krisen**. Nach Einschätzung der Bank ist zwar kein Einsatzland als gesamtwirtschaftlich fragil anzusehen, aber es gibt sowohl auf nationaler als auch auf regionaler Ebene mehrere Dimensionen und Bereiche der Fragilität, die sich schnell ausweiten können. Diese Fragilitätsbereiche bestehen oft aus einer Vielzahl von Komponenten, die am besten mit einer Kombination aus den Kompetenzen verschiedener Institutionen und Akteure über einen längeren Zeitraum in Angriff genommen werden.

Die Kernkomponenten der Fragilität betreffen die Wirtschaft, Institutionen, die Gesellschaft, die Umwelt und die Cybersicherheit. Die Transformationsqualitäten definieren unmittelbar, was eine robuste und nachhaltige Marktwirtschaft ausmacht, und bilden einen Rahmen, mit dem diese Kernkomponenten direkt adressiert werden können. Besonders relevant sind in diesem Zusammenhang die Aktivitäten der Bank zur Unterstützung einer höheren Widerstandsfähigkeit.

Im Verlauf des SCF-Zeitraums 2026–2030 wird sich die Bank verschiedener Instrumente bedienen, um Fragilität im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit umfassender berücksichtigen und die bestimmenden Fragilitätsfaktoren in den Einsatzländern besser einschätzen und verstehen zu können. Die operative Antwort wird darauf ausgerichtet sein, den Ländern bei der Entwicklung von Lösungen für Bereiche mit drohender und realer Fragilität zu helfen, indem die Vorbereitungen der Länder auf mögliche Schocks verbessert werden und ihre Krisenreaktion – insbesondere bei Konflikten und Naturkatastrophen – kurz- und langfristig unterstützt wird. Dieser Ansatz wird sich an der Erkenntnis orientieren, dass Fragilität eine **multidimensionale** und **kontextspezifische** Herausforderung darstellt. Sie erfordert eine **flexible** Antwort, für die das Instrumentarium und die Herangehensweise der Bank entsprechend **angepasst** werden müssen. Ergänzend wird die Bank von ihren jüngsten und zukünftigen Erfahrungen im Bereich Krisenreaktion **kontinuierlich lernen**, um Länder in solchen Situationen konsequenter und wirksamer zu unterstützen. Zudem wird sich die Bank aktiv darum bemühen, von den Erfahrungen anderer zu profitieren, insbesondere in neuen Einsatzländern, in denen die Bank noch nicht über eigene Erfahrungen verfügt.

Die Bank beabsichtigt, ihren Ansatz und ihre voraussichtliche Rolle während des SCF-Zeitraum 2026–2030 zur Reduzierung der Fragilität und Steigerung der Widerstandsfähigkeit in ihren Einsatzländern im Verlauf des Jahres 2025 zu veröffentlichen.

#### 4.1 Wirkung zielgenau erreichen

18. Die EBWE erbringt und beurteilt ihre Transformationsleistung auf der Ebene der Länder. Somit stellen die Länderstrategien der Bank das Kernstück ihres Ansatzes dar. Zur Festlegung der diesen Strategien innewohnenden Ziele, die einen Zeitraum von fünf Jahren abdecken, werden drei Perspektiven zusammengeführt:

- Betrachtung des Transformationsrückstands eines Landes und seiner Bedürfnisse, um Fortschritte in Richtung der sechs Qualitäten einer nachhaltigen Marktwirtschaft erzielen zu können,
- realistische Einschätzung der Möglichkeiten, bei der Erfüllung dieser Bedürfnisse voranzukommen, einschließlich des vorhandenen Reformwillens, des Investitionsspielraums und der Verfügbarkeit engagierter Partner sowohl aus der Privatwirtschaft als auch aus dem öffentlichen Sektor, sowie
- die Fähigkeit der Bank, diese Gelegenheiten auf der Grundlage ihres Geschäftsmodells, ihrer Fachkompetenz sowie ihrer Komplementarität mit anderen Entwicklungsfinanzinstitutionen wahrzunehmen.

19. Für alle Einsatzländer gilt, dass die Arbeit der Bank systemische Transformationswirkung mithilfe von zusätzlichen Finanzmitteln anstreben muss, die das Marktangebot nicht ersetzen, und dass sie dem Grundsatz des soliden Bankgeschäfts entsprechen muss. Dabei hat die Bank ein charakteristisches Geschäftsmodell entwickelt, das von ihrem Mandat und ihrer im Laufe der Zeit gesammelten Erfahrung geformt wurde. Es hat die folgenden Merkmale:

- Schwerpunkt auf dem **Privatsektor**, einschließlich der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), um mit Investitionen sowie grundsatzpolitischer Betätigung und Beratung Reformen in der gesamten Wirtschaft zu fördern und das Geschäftsklima zu verbessern.
- Fähigkeit, zusätzlich durch punktuelle Investitionen und Engagements im **öffentlichen Sektor** Märkte zu stärken und die Entwicklung des Privatsektors zu erleichtern.
- **Rolle als Katalysator bei der Erhöhung in- und ausländischer Investitionen** durch die Entwicklung nachhaltiger Märkte mittels einer **geschäftsorientierten Herangehensweise**, umgesetzt durch Marktpreisbildung und uneingeschränktes Festhalten am Additionalitätsgrundsatz, um **privates Kapital zu ergänzen, mobilisieren und durch Crowding-in verfügbar zu machen**.
- Disziplinierter Einsatz von **Gebermitteln** in Zusammenarbeit mit einer Vielzahl von Partnern, um mit Mischfinanzierungen aus externen und eigenen Mitteln Investitionen zu fördern und die Transformationswirkung zu verstärken.
- **Praxisorientiertes grundsatzpolitisches Engagement**, das sich besonders dann als wirkungsvoll erweist, wenn es unmittelbar mit konkreten Geschäften oder Investitionsprogrammen im öffentlichen oder privatwirtschaftlichen Sektor verknüpft ist. Gezieltes grundsatzpolitisches Engagement erfolgt punktuell auch unabhängig von Transaktionen.
- Umfassende und fundierte Kenntnis der lokalen Märkte dank **lokaler Präsenz und lokal rekrutiertem Personal**.

20. Diese Merkmale werden kombiniert, um Transformationswirkung im Dienste der in den Länderstrategien festgelegten Ziele zu erreichen. Abschnitt 6 enthält weitere Erläuterungen zu den Schlüsselkomponenten des auf Transformationswirkung in den Ländern ausgerichteten Geschäftsmodells der Bank für den SCF-Zeitraum.

#### 4.2 Schwerpunkte setzen und die Wirkung messen

21. Kernstück des Ziels einer umfassenderen und tieferen Systemwirkung sind deutliche Verbesserungen der Prozesse und Verfahren, mit denen die Bank ihre einzelnen Projekte priorisiert und konzipiert sowie deren Leistungsfähigkeit misst. Diese Verbesserungen berücksichtigen Lehren aus den sich weiterentwickelnden bewährten Verfahren zur Wirkungsmessung sowie die eigene Erfahrung der Bank, einschließlich der Analysen der unabhängigen Evaluierungsabteilung (IEvD). Das neu gestaltete System wird diejenigen Investitions- und grundsatzpolitischen Tätigkeiten fördern und honorieren, die das höchste Potenzial für systemischen Wandel aufweisen. Gestützt wird das System von einem strukturierten Rahmenwerk, das auf soliden Wandlungstheorien für jede Transformationsqualität beruht, wobei die Wirkung auf der Ebene der unmittelbaren Stakeholder ebenso wie auf Marktebene im Mittelpunkt steht. Das neue System wird ab 2026 voll zum Einsatz kommen. Es wird verlässlichere, kohärentere Daten zur Wirkungsleistung der Bank liefern, die im Einklang mit den Zusagen im Rahmen der Kapitalerhöhung 2023 in Bezug auf die einzelnen Transformationsqualitäten und für alle Länder aggregiert werden können. Dabei werden auch die Wirkung grundsatzpolitischer Arbeit für das Crowding-in von Privatinvestitionen sowie die Rolle der Mobilisierung von privaten Finanzmitteln als mögliche Unterstützung für Systemwirkung erfasst und gewürdigt.

22. Darüber hinaus wird das System eine konsequente Präzisierung und Beurteilung von Ergebnissen erlauben und anhand gewonnener Erkenntnisse die Entwicklung von zukünftigen Aktivitäten verbessern. Sind Wirkung und Ergebnisse besser nachvollziehbar, fällt es leichter, die Erfahrungen aus effektiver Leistungserfüllung bei den Konzepten für zukünftige Projekte und Aktivitäten zu berücksichtigen, was den Lerneffekt verstärkt und dazu beiträgt, in der Zukunft mehr Wirkung zu erzielen. Außerdem wird die Bank Wirkungsbewertungen auf Ebene der Länder, Themen und Sektoren verstärkt durchführen, um zu verstehen, welche Kräfte der Veränderung die Transformationswirkung vertiefen, sowie um die Systeme und Struktur des Wissensmanagements der Bank zu stärken.

23. Es ist vorgesehen, den ersten jährlichen *Impact Report* parallel zur Erörterung dieses SCF zur Jahrestagung 2025 zu veröffentlichen. Mit der Zeit wird die höhere Qualität der Datengrundlage aus dem überarbeiteten Beurteilungssystem die Voraussetzungen dafür schaffen, das von den Daten in zukünftigen *Impact Reports* gezeichnete Bild von der Wirkung der Bank weiter zu vervollständigen und überzeugender zu gestalten. Wirkungsanalysen für spezifische Schwerpunktbereiche werden dieses Bild abrunden. Durch bessere und umfassendere Daten kann die Bank auch ihre operative Verwirklichung einer tieferen Transformationswirkung stärken, indem sie Strategien verfeinert, Produkte verbessert und Mittelzuweisungen optimiert.

### 4.3 Wirkung vertiefen – die strategischen Themen

24. In diesem Abschnitt ist beschrieben, wie die Bank ihre Transformationswirkung vertiefen wird, indem sie drei strategischen Themen folgt. Auf jedem dieser Gebiete bildet die Erfahrung der Bank eine grundsätzliche Basis für dauerhaften systemischen Wandel, und das Direktorium wird 2025 für die einzelnen Themenbereiche neue Strategien verabschieden, um die praktische Umsetzung zu lenken und zu stützen.

#### 4.3.1 Grüne Transformation

25. Die Welt steht vor einer akuten Klima- und Biodiversitätskrise. Extremwetterlagen häufen sich in sämtlichen Einsatzländern der Bank, und die Länder im südöstlichen Mittelmeerraum und in Zentralasien sind ausgesprochen hohen Wasserstressrisiken ausgesetzt. Alle in Frage kommenden Einsatzländer sind Unterzeichner des Übereinkommens von Paris und im Einklang mit der 2021 vom Gouuerneursrat verabschiedeten Resolution Nr. 239 harmonisieren alle Aktivitäten der Bank seit Ende 2022 mit der Unterstützung der Zielerreichung der betreffenden Einsatzländer, die das Übereinkommen von Paris unterzeichnet haben. Gleichzeitig wird angesichts der auf internationaler wie regionaler Ebene herrschenden Ungewissheit immer mehr Wert auf den Zugang zu einer stabilen und vorhersehbaren Energieversorgung gelegt. Aufgrund technologischer Neuerungen ist regenerative Energie heute in vielen Ländern die kostengünstigste Quelle dieser Versorgung.

26. Die Einsatzländer der Bank haben gute Chancen, die Dynamik in Richtung der grünen Transformation zur Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit, wirtschaftlichen Standfestigkeit und Energieversorgungssicherheit zu nutzen. Dazu gilt es, weitreichendem Marktversagen und schweren Umweltbelastungen beizukommen, um die Resilienz zu stärken und ökologisch weniger anfällig zu werden. Auch müssen durch erweiterte Kompetenzen und bessere Geschäftsmodelle neue Wettbewerbsquellen erschlossen werden. Schätzungen zufolge werden in den Einsatzländern bis 2030 Jahresinvestitionen von über 500 Mrd. Euro pro Jahr benötigt, um diese Chance wahrzunehmen. Solche Investitionen lassen sich nur durch einen systemischen Wandel aufbringen, der tiefgreifende politische Reformen begünstigt, und durch einen ganzheitlichen Ansatz für Klimaschutz, Klimaanpassung und Naturschutz.

27. Im SCF-Zeitraum 2026–2030 will die Bank ihre Transformationswirkung durch die Unterstützung von Dekarbonisierung und Resilienzaufbau entfalten. Dazu wird sie auch versuchen, die im Zuge der grünen Transformation geschaffenen wirtschaftlichen Chancen zu realisieren. Tiefere Wirkung wird erzielt, indem die Bank bereits existente wirksame Umsetzungsmechanismen ausbaut, ihre Schwerpunktsetzung verfeinert und ihre Investitionstätigkeit und politische Arbeit in größerem Umfang einsetzt, unter anderem zur Verbesserung der Bedingungen für Investitionen im privatwirtschaftlichen Sektor. Drei miteinander verbundene Elemente verleihen dem Anspruch der Bank, ihre Wirkung zu verstärken und die richtigen Marktbedingungen für grüne Investitionen aufzubauen, seine Dynamik:

- **Verstärkung der Finanzmittelflüsse**, um dem Bedarf der Einsatzländer durch eigene und mithilfe der Mobilisierungsaktivitäten der Bank im Privatsektor mobilisierte grüne Investitionen gerecht zu werden. Die Bank bleibt bei ihrer aktuellen Zusage,

mindestens 50 Prozent ihrer Jahresinvestitionen für grüne Zwecke vorzusehen, wie im vom Direktorium 2020 verabschiedeten Ansatz der „Green Economy“-Transformation 2021–2025 vorgegeben.

- **Verbesserung der Qualität von Finanzierungen** durch verstärkten Fokus auf systemische Wirkung. Dafür werden Politikengagement und Finanzierung ganzheitlich gesehen sowie Detailpläne dafür, wie Wirkung zu erzielen ist, in sechs Kernsysteme übernommen, in welchen die Bank über die Fachkenntnisse, die Erfahrung und die Hebelwirkung verfügt, um einen grundlegenden Wandel in den Bereichen Energie, Städte, Industrie, Landwirtschaft und Ernährung, Transport und Verkehr sowie Finanzintermediation herbeizuführen. Reformfortschritte in jedem einzelnen dieser Systeme werden an klar konkretisierte Ziele gekoppelt und gehen mit regelmäßiger Überwachung und Berichterstattung einher. Um Hürden im Bereich grüner Investitionen zu überwinden, kommen bei dieser Arbeit häufig Gebermittel zum Einsatz, etwa über die maßgebenden globalen vertikalen Fonds.
- **Verstärkte Klimaanpassung und Einbeziehung von Naturschutzaspekten** bei allen Tätigkeiten der Bank als Ergänzung zu ihren bereits fest etablierten Aktivitäten in Sachen Klimaschutz. Damit wird anerkannt, wie wichtig diese Bereiche zur Entwicklung von Resilienz und für den Umgang mit Fragilität sind. Konkret wird die Bank Erwägungen zur Klimaanpassung in einem breiteren Sektorenspektrum berücksichtigen, Klimaresistenz in die Transformationsplanung und in Aktionspläne im Rahmen von „Green Cities“ einfließen lassen, das politische Engagement intensivieren, um über Klimarisiken aufzuklären, und, vor allem über Kapitalmärkte, innovative Finanzierungsinstrumente aufsetzen. Ferner wird die Bank ihr Augenmerk darauf richten, im Finanzsektor Pilotprojekte zu finden, die Risiken und Chancen im Bereich Artenvielfalt thematisieren, und sie will gemeinsam mit anderen MDB vorbildliche Verfahren im Mainstreaming von Gesichtspunkten der Biodiversität konzipieren.

28. Partnerschaften auf internationaler wie auf lokaler Ebene sind dazu unabdinglich. Insbesondere arbeitet die Bank eng und systematisch mit anderen MDB zusammen, um ihre Wirkung zu maximieren. Dazu gehört, dass man zur Unterstützung von Einsatzländern bei der Umsetzung ihrer Ziele in Richtung grüner Transformation einer übergreifenden gemeinsamen Agenda folgt, die sich auf den Austausch von diagnostischen Befunden und Daten stützt. Das gilt für alleinstehende Programme und auch im breiteren Rahmen für ländergeführte Initiativen wie etwa Länderplattformen. Wirkungsvoll können diese Verfahren nur dann sein, wenn sie von den Ländern selbst und in eigener Verantwortung gesteuert werden, und wenn die Bank und ihre Partner bereit sind, bei Bedarf schnell zu reagieren. Im SCF-Zeitraum 2026–2030 wird dazu auch gehören, dass neue Partnerschaften auf operativer Ebene und für den Wissensaustausch geschaffen werden, um komplexere Aufgaben zu bewältigen und das politische Engagement sowie die Investmentprodukte der Bank aufzuwerten.

#### 4.3.2 Wirtschaftspolitische Steuerung

29. Dass sich die Einsatzländer zu den Grundsätzen der Mehrparteiendemokratie, des Pluralismus und der Marktwirtschaft bekennen, ist eine Schwellenbedingung, damit die Bank ihrem Transformationsmandat im Sinne des Artikels 1 des ÜEB nachkommen kann. Eine solide wirtschaftspolitische Steuerung ist fundamental für die Förderung von Bedingungen, unter denen der Wettbewerb floriert, unternehmerischer Geist angemessen belohnt wird und die Institutionen weniger anfällig sind. Die gesamtwirtschaftlichen Steuerungsstandards sind in den Einsatzländern der Bank niedriger als in den meisten fortgeschrittenen Vergleichsländern. Besondere Schwachpunkte stellen die Effektivität der staatlichen Verwaltung, die Qualität der Institutionen für wirtschaftspolitische Steuerung sowie die Rechtsstaatlichkeit dar. Zudem hat der Staat in jüngsten Jahren an wirtschaftspolitischer Bedeutung gewonnen. Diese Entwicklung wurde durch die Auswirkungen der Covid-19-Pandemie begünstigt und konnte sich durch den stärkeren Einsatz wirtschaftspolitischer Interventionen in allen Volkswirtschaften halten. Dabei besteht vor allem in den Einsatzländern das bedeutende Risiko einer vom Konzept her unzureichenden und verzerrenden Politik. Damit solche Interventionen wirken, ist es wichtig, dass sie gut durchdacht sind.

30. Im SCF-Zeitraum 2026–2030 wird die Bank auf ihren Erfahrungen aufbauen, um den hartnäckigen Transformationslücken auf dem Gebiet der wirtschaftspolitischen Steuerung und auch den neuen Herausforderungen beizukommen, die sich durch Veränderungen der wirtschaftlichen und geopolitischen Lage ergeben. Der Ansatz zur Förderung einer soliden wirtschaftspolitischen Steuerung wird an drei zentralen Zielvorgaben festgemacht, welchen auf der Ebene der Volkswirtschaft, der Sektoren und der Unternehmen nachgegangen wird:

- **Unterstützung der privatwirtschaftlichen Entwicklung und Wettbewerbsfähigkeit** durch Interventionen mit dem Ziel der Pflege eines gesunden Wettbewerbs und des Abbaus von Marktverzerrungen. Die Bank wird Investitionshindernisse in wichtigen Bereichen wie der Energiewirtschaft, dem Bergbau und der Telekommunikation (darunter auch Risiken bei der Projektumsetzung) identifizieren und beseitigen, indem sie ihre Rolle als bedeutende Investorin im Privatsektor geltend macht.
- **Einsatz von öffentlichen Investitionen zugunsten systemischer Reform**, um im Wege sektoraler Reformen vor allem in den Bereichen Energie, Infrastruktur und Telekommunikation Kapital aus der Privatwirtschaft zu mobilisieren. Dazu gehören auch die Stärkung der Unternehmensführung bei Staatsbetrieben, die Steigerung der Effizienz und Transparenz staatseigener Unternehmen sowie mehr freier Zutritt zu Märkten.
- **Erhöhung der Kapazität zur Gestaltung und Umsetzung von Systemreformen**, die das Geschäftsklima verbessern und somit die Weiterentwicklung der Privatwirtschaft und Investitionen möglich machen. Darunter fällt die Entwicklung administrativer Fähigkeiten zur Gestaltung von Reformen mit dem Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit zu fördern, Projekte zu leiten und zu realisieren und eine öffentliche Auftragsvergabe durchzuführen.

31. Die Bank wird den Systemwandel hinsichtlich der Qualität der wirtschaftspolitischen Steuerung fördern, wo immer Gelegenheit zur Einflussnahme besteht. Eine solche Hebelwirkung kann unterschiedlichen Ursprungs sein: Sie kann durch den Umfang einzelner oder kumulierter Bankinvestitionen bedingt sein, einer neuen



Reformdynamik in Regierungen (ob aus Überzeugung oder aus Notwendigkeit) entstammen oder aus der Einbindung der Kompetenzen und Zielvorgaben anderer MDB sowie sonstiger wichtiger Partner wie der EU in einer konzertierten Koalition für den Wandel entstehen.

32. Dass die Bank sowohl im öffentlichen als auch im privaten Sektor investieren kann, ist ein wesentlicher Vorteil bei der Umsetzung systemischer Veränderungen im Bereich der wirtschaftspolitischen Steuerung. Im SCF-Zeitraum 2026–2030 wird die Bank bestrebt sein, die Wirkung ihrer Investitionen im öffentlichen Sektor zu optimieren und mit allen Kunden des öffentlichen Sektors bzw. in sämtlichen Wirtschaftsbereichen, in denen diese tätig sind, Reformpotenziale zu erkennen. Die Zielvorgaben sollen dem Ausmaß des Transformationsbedarfs entsprechen und im Laufe der Zeit zunehmend ambitionierter werden. Sie stützen sich auf klare Kennzahlen, die in einer neuen Strategie für die wirtschaftspolitische Steuerung zu benennen sein werden.

33. Diesen höheren Ambitionen wird entsprochen durch:

- **neue Ansätze**, insbesondere die Vorgabe unmissverständlicher Reformziele in geordneter Abfolge, damit die Prioritäten aus den Länderstrategien in Einsatzländern erreicht werden, in welchen die Bank stark im öffentlichen Sektor präsent ist und sich im Kontext spezifischer Projekte Fahrpläne für eine sektorale Reform herausbilden;
- **intensivierte Umsetzung des SMART-Programms zur Managementunterstützung der Reform und Transformation staatseigener Unternehmen** (engl. „SOE Management Assistance Reform and Transformation“), wobei Governance- und Sektorreformen mit Kapazitäts- und Umsetzungshilfen verbunden werden;
- **gestärkte wirtschaftspolitische Steuerung auf substaatlicher Ebene** durch Nutzung kommunaler Rahmenwerke der Bank wie „Green Cities“ und Wasserwirtschaftsrahmen sowie durch politische Unterstützung und Kapazitätsaufbau im öffentlichen Auftragswesen, im Bereich Krisenreaktion und bei der Mobilisierung von Mischfinanzierungen; sowie
- **mehr Fokus auf gesteigerte wirtschaftspolitische Steuerung, die Direktinvestitionen möglich macht**, indem das politische Engagement intensiviert wird, um die Reformgestaltung zu verbessern, privatwirtschaftliche Transaktionen zum Ausgleich sektoraler Verzerrungen (einschließlich derjenigen, die auf die Wirtschaftspolitik zurückgehen) zu nutzen, und Investitionshindernisse in vorrangigen Branchen zu beseitigen.

#### 4.3.3 Humankapital und allgemeine Chancengleichheit

34. Nachhaltige, gut funktionierende Marktwirtschaften schöpfen das ganze Potenzial aller Menschen aus, um für größtmöglichen allgemeinen Wohlstand und optimales langfristiges Wachstum zu sorgen. In einem Umfeld, in dem die Einsatzländer mit vielfachen und sich überschneidenden Herausforderungen konfrontiert sind, von demographischen Verschiebungen über Umwälzungen am Arbeitsmarkt und bei den Qualifikationsanforderungen aufgrund technologischer Fortschritte bis hin zu Konflikten und Fragilität, rückt der Schutz des Humanvermögens zum Aufbau von Resilienz immer stärker in den Mittelpunkt. Insbesondere ist erwiesen, dass sich vor Frauen beim Zugang zu wirtschaftlichen Chancen noch immer grundlegende strukturelle Hürden auftun. Deshalb stellt die wirtschaftliche Emanzipation von Frauen eine wichtige Chance auf

höheres Wirtschaftswachstum dar. Die Überwindung der Hürden, vor denen Frauen und andere stehen, ist unabdingbar, um dieses Potenzial zu nutzen.

35. Ein zentraler Aspekt des SCF 2021–2025 lag darin, dass die Bank dank ihrer besonderen privatwirtschaftlichen Orientierung in der Lage ist, über Investitionen und ihre grundsatzpolitische Tätigkeit die allgemeine Chancengleichheit zu fördern sowie Systemwirkung auf Unternehmens-, Sektor-, und Landesebene zu erzielen. Im gesamten Zeitraum konnte die Bank im Rahmen der sich ergänzenden Strategien für Chancengleichheit und zur Förderung der Gleichstellung der Geschlechter tiefere und breitere Wirkung erzielen. Diese Strategien verdeutlichten, wie wichtig es ist, zu erkennen, welche Faktoren jenseits der Merkmale und Umstände der Geburt im gesamten Verlauf des Lebens eines Menschen auf die Gleichheit der Chancen Einfluss nehmen. Manche dieser Faktoren, wie der Klimawandel und die Digitalisierung, waren von Anfang an bekannt, aber unvorhergesehene Schocks, die von Konflikte, Naturkatastrophen und Massenmigration ausgingen, haben die Bedeutung dieses Ansatzes zusätzlich unterstrichen. Dies zeigt sich exemplarisch darin, dass das Humankapital Bestandteil der überwältigenden Mehrheit der in Kriegszeiten in der Ukraine durchgeführten Projekte gewesen ist, unter anderem im Zuge der Wiedereingliederung von Kriegsheimkehrenden und -versehrten in die Arbeitswelt. Der Umfang der Arbeit der Bank auf diesem Gebiet hat sich in dieser Zeit weit über die Jahresziele hinaus deutlich erhöht.

36. Im SCF-Zeitraum 2026–2030 wird der Schwerpunkt auf eine tiefere Wirkung ihrer Geschäftstätigkeit durch ein verstärktes Leistungsversprechen an die Adresse ihrer Kunden gelegt. So will die Bank zum Beispiel Unternehmen in ihrer Eigenschaft als Arbeitgeber den Zugriff auf einen breiteren Talentpool eröffnen und ihnen Investitionen in hochwertige Qualifikationen und mehr Wachstum ermöglichen. Konkret soll dies auch durch die durchgehende Einbeziehung von Maßnahmen zur verstärkten wirtschaftlichen Teilhabe von Frauen geschehen. Die Bank wird ihren Kunden als Anbietern von Produkten und Dienstleistungen sowie als Teilnehmern an lokalen und globalen Wertschöpfungsketten helfen, sich unterversorgte Marktsegmente zu erschließen und Lieferanten mit freien Kapazitäten zu finden. Die Wirkung wird in drei vorrangigen Bereichen vertieft:

- Durch **breiteren Zugang zu Qualifikationen, Beschäftigung und Lebensgrundlagen**, um im Zuge der parallelen grünen und digitalen Wende aufkommende Herausforderungen zu bewältigen und Chancen zu nutzen sowie der Schattenwirtschaft beizukommen.
- Durch den Aufbau **inklusiver Finanzsysteme** für besseren Zugang zu Finanzierungsmitteln für die Allgemeinheit unter gerechten ordnungspolitischen Rahmenbedingungen.
- Durch Schaffung **integrativer Infrastrukturdienste und Kollektivgüter**, die sicher und für alle zugänglich sind.

37. Damit die Bank auf Ebene der Kunden, Sektoren und Märkte mehr Systemwirkung erzielen kann, gibt sie sich folgende Prioritäten auf:

- „**High Impact**“-Projekte, die durch bessere unternehmerische Praxis und Sektorreformen mit engagierten Kunden einen systemischen Wandel herbeiführen können und auf Marktebene Signaleffekte erzeugen.

- **Nutzung der kollektiven Wirkung kleinerer Projekte** in spezifischen Sektoren oder Regionen.
- **Austausch mit Kunden auf lange Sicht zur Frage, wie Chancen allgemein zugänglich gemacht werden können**, um im Laufe der Zeit Kapazitäten aufzubauen und länger anhaltende Verhaltensänderungen zu bewirken, wobei auf bestehender Arbeit mit Kunden über Finanzinstitutionen aufgebaut werden kann.
- **Investitionen, die die größten Transformationslücken füllen**, mit Ausrichtung auf konkreten Industriebedarf und landespolitische Prioritäten wie grüne und digitale Kompetenzen oder der Inklusion verpflichtete Finanzsysteme.

38. Die Transformationswirkung wird in diesem Rahmenwerk durch Investitionen und gezieltes politisches Engagement erreicht und wird angeleitet von neuen und erweiterten Aktivitäten in vier Bereichen:

- **Anpassung der Krisenreaktion der Bank für den Schutz von Humankapital, besonders in der Ukraine.** Dies erfolgt zum Beispiel durch die Unterstützung der Wiedereingliederung von Binnenvertriebenen, Heimkehrenden und ehemaligem Wehrpersonal in die Erwerbsbevölkerung, begleitet von einer ständigen Weiterentwicklung der in der Kriegs- wie in der Nachkriegswirtschaft benötigten Qualifikationen, von der Einführung inklusiver Standards für einen späteren Wiederaufbau sowie von der Wahrung der Agilität bei der Reaktion auf Naturkatastrophen und wirtschaftliche Paradigmenwechsel.
- **Maximierung von Synergieeffekten zwischen anderen strategischen Themen und tragenden Elementen („Enabler“)** durch folgende Schritte:
  - Arbeit für eine gerechte „Green Economy“-Transformation im Energie-, Transport- und Industriesektor und Erprobung von Ansätzen zur Einbeziehung von Humankapitalmaßnahmen in Anpassungsprojekte.
  - Förderung digitaler Kompetenzen und Kapazitätsaufbau bei Kunden für die verantwortungsvolle Anwendung von KI und digitaler Technik.
  - Stärkung inklusiver Governance-Reformen für Staatsbetriebe ebenso wie für Kunden aus der Privatwirtschaft.
- **Forcierung inklusiver Ansätze in Bezug auf Wertschöpfungsketten, die den unterschiedlichen Herausforderungen der Menschen in allen Sektoren Rechnung tragen**, unter anderem durch der Inklusion verpflichtete Beschaffung und Lieferkettenfinanzierung.
- **Förderung inklusiver Finanzsysteme** durch Engagement mit Regulierungsstellen und dem privaten Finanzsektor zum Thema integrative Grundsätze und Praktiken im Kreditgeschäft.

39. Es ist geplant, mehrere interne Befähigungsfaktoren zugunsten einer verstärkten Bereitstellung und der Vertiefung der Transformationswirkung im gesamten SCF-Zeitraum ins Spiel zu bringen. Dazu gehören: verbesserte Systeme zur Überwachung und Berichterstattung, mit deren Hilfe die erzielte Wirkung deutlicher hervortritt, wobei Ergebniskennzahlen und damit verbundene Verfahren stärker in den Fokus rücken sollen; standardisierte Kernprodukte, um die Intensivierung der Bestrebungen auf Schwerpunktgebieten zu erleichtern; sowie mehr Kapazitäten bei der Bank zur Erhöhung der Qualität ihrer Tätigkeit (auch ihrer internen Prozesse, zum Beispiel durch eine Aktualisierung und Stärkung des „Gender SMART“-Verfahrens) in diesem Bereich. Damit

sollen Aktivitäten zur Überwindung von Herausforderungen, die eine wirtschaftliche Teilhabe von Frauen behindern, nachverfolgt und konzipiert werden.

#### 4.4 Die Wirkung vertiefen – tragende strategische Elemente

40. Die Entwicklung und der Einsatz von digitaler Technologie sowie die Förderung der Mobilisierung von Kapital aus dem Privatsektor spielen eine tragende strategische Rolle und haben das Potenzial, die Wirkung der Bank im Hinblick auf alle Transformationsqualitäten zu vervielfachen. Durch das erste Element erhält die Bank mehr Spielraum, um Wirkung zu zeigen, indem transformationsbezogene Geschäftsmöglichkeiten geschaffen werden, die sonst nicht verfügbar wären. Das zweite bewirkt einen kurzfristigen Anstieg im Volumen der in die Einsatzländer fließenden Investitionen und bietet auf lange Sicht Möglichkeiten zur Erweiterung des Pools aus Anlegern, die willens sind, in diesen Ländern auch unabhängig zu investieren. Die Einzelheiten zum Ansatz der Bank zur Leistungserfüllung im SCF-Zeitraum 2026–2030 stehen 2025 zur Erwägung im Direktorium an.

##### 4.4.1 Einsatz und Entwicklung digitaler Technik

Digitaltechnik ist allgegenwärtig und besitzt enormes Potenzial als Triebmotor für Produktivitätssteigerung und Wirtschaftswachstum. In einer funktionsfähigen Marktwirtschaft wird dieses Potenzial optimal ausgeschöpft. Nach Schätzungen werden 70 Prozent der neuen Wertschöpfung im Jahrzehnt bis 2035 auf Geschäftsmodelle zurückgehen, die auf digitalen Plattformen beruhen. Tiefe und Umfang der digitalen Wirtschaft in den Einsatzländern der Bank unterscheiden sich von Land zu Land.

41. Die Bank verlieh ihrer Arbeit im Digitalbereich im SCF-Zeitraum 2021–2025 strategisches Gewicht und verfolgte damit das Doppelziel, Einsatzländer bei der Entwicklung und dem Einsatz digitaler Kapazitäten zu unterstützen und ihre eigenen Digitalaktivitäten kohärent und fachgerecht zu gestalten. Dieser Schwerpunkt wird im SCF-Zeitraum 2026–2030 beibehalten und verstärkt, indem die Bank ihre Arbeit in einem Rahmen fortsetzen wird, der aus drei Säulen und einem gemeinsamen Fundament besteht. Folgende Punkte bilden die Säulen:

- Schaffung der **Grundlagen** für eine digitale Wirtschaft durch Investitionen in digitale Infrastruktur und Unterstützung einer gut durchdachten Regulierung,
- Förderung der **Anpassung** von Kunden an die sich wandelnde digitale Landschaft, damit die Kunden in der Lage sind, ihre Effizienz zu steigern und im Wettbewerb zu bestehen, sowie
- Ankurbelung der digitalen **Innovation** durch Investitionen zum Aufbau eines Umfelds für die Mittelvergabe an Jungunternehmen.

Die **Verbesserung der Cybersicherheit und erhöhte digitale Schutzmaßnahmen** bilden außerdem die Querschnittsaufgaben, auf die sich die Bank konzentriert.

42. Im Ganzen wird die Bank auf den Erfahrungen aufbauen, die sie im Zeitraum des SCF 2021–2025 gewinnen konnte, um Kunden mit einem breiten Angebot an Investitionen, Beratungstätigkeiten und politischer Arbeit zu unterstützen und ihre digitale Widerstandsfähigkeit so weit zu stärken, dass sie sowohl die Möglichkeiten der digitalen

Wirtschaft optimal nutzen als auch mit ihren Risiken umgehen können. Auf diese Weise wird eine tiefere Wirkung erreicht; drei konkrete Bereiche stehen dabei im Mittelpunkt:

- **Vermehrte Finanzierung der digitalen Transformation**, besonders durch Eröffnung neuer Möglichkeiten für Investitionsausgaben.
- **Gezieltes politisches Engagement** für systemische Wirkung in Ländern, in denen die Bank Einfluss zugunsten einer Erhöhung der Markteffektivität nehmen kann, indem sie Fehlentwicklungen am Markt und Barrieren ausräumt, die digitalen Investitionen im Wege stehen.
- **Aufbau digitaler Kompetenzen und Sensibilisierung** durch den Einsatz von Wissensprodukten und Schulungen sowie technischer und beruflicher Bildung und Ausbildung (training and vocational education and training/TVET), um die Anwendung von technologischen Lösungen auf sektoraler Ebene bei der Klientel und den Beschäftigten der Bank zu fördern.

Darüber hinaus wird sich die Bank genauer mit einer Reihe digitaler Themen befassen, von künstlicher Intelligenz und digitalen Chancen bis hin zur Bewältigung gegenwärtiger Risiken durch Stärkung der Abwehrfähigkeit gegen Cyberangriffe.

43. Im SCF-Zeitraum 2026–2030 wird der Beitrag digitaler Aktivitäten zu Reformprozessen über die bankinternen Systeme zur Bestimmung der Transformationswirkung bewertet. Dabei wird ersichtlich, inwieweit diese Arbeit im Hinblick auf jede der Transformationsqualitäten eine Wirkung hervorrufen und verstärken kann. Digitale Technik wird zudem vollumfänglich in die Umsetzung aller strategischen Themen eingebunden. Als Großverbraucher von Energie muss der Sektor für digitale Technologien den eigenen Kohlenstoffausstoß reduzieren. Allerdings kann er auch die Dekarbonisierung in anderen Branchen unterstützen, beispielsweise indem Stromnetze technisch verbessert und „intelligente“ Stromzähler eingesetzt werden. In gleicher Weise muss die digitale Kluft, vor der bestimmte Gruppen oder Einzelpersonen stehen, zur Wahrung der Chancengleichheit überwunden werden. Gleichzeitig kann der digitale Wandel für mehr Transparenz in Regierungen und Unternehmen sorgen, so auch in staatseigenen Betrieben.

44. Jetzt, da die Arbeit der Bank im Rahmen des SCF 2026–2030 nach ihrem ersten umfassenden Ansatz heranreift und sich das Bestreben herauskristallisiert, ihre Tätigkeit in diesem Bereich sowohl zu konzentrieren als auch zu intensivieren, wird die Bank ihre Organisation so umstrukturieren müssen, dass sie sich bei der Personalbesetzung aus der Abhängigkeit von Gebermitteln lösen, einschlägige Anreize schaffen sowie ihre Aktivitäten und ihre Wirkung genauer nachverfolgen kann.

#### **4.4.2 Verstärkte Mobilisierung des Privatsektors**

45. Durch ihre Bemühungen zur Mobilisierung weiterer inländischer und ausländischer Investoren erzielt die Bank umfassendere und stärkere Wirkung. Auf diese Funktion wurde in Artikel 2 Absatz 1 Ziffer ii des ÜEB bei der Gründung der Bank besonderer Wert gelegt. Es besteht weltweiter Handlungsbedarf zur Erhöhung der Investitionsströme zugunsten einer nachhaltigen Entwicklung und Mehrinvestitionen der Privatwirtschaft sind unverzichtbar, um dieser Herausforderung in ihrem ganzen Umfang gerecht zu werden. Die Bank mobilisiert und quantifiziert Drittmittel auf zweierlei Weise:

- durch **direkte Mobilisierung**, wenn der Finanzierungsfluss im Privatsektor durch überprüfbare Belege wie die Zahlung von Gebühren oder andere dokumentarische Nachweise unmittelbar der Arbeit der Bank zuzuschreiben ist, und
- durch **indirekte Mobilisierung**, wenn die Bank einen Teil der Gesamtfinanzierung für ein Projekt liefert, es jedoch nicht möglich ist, überprüfbare Belege dafür zu erbringen, dass die Bereitstellung von Fremdmitteln eindeutig auf die Beteiligung der Bank zurückzuführen ist.

46. Darüber hinaus soll die breitere politische Arbeit der Bank Bedingungen schaffen, unter denen es durch Verbesserungen des Geschäftsklimas und der Funktionsfähigkeit bestimmter Märkte zu einem Anstieg der Investitionen Dritter kommt. Die Entwicklung der Kapital- und Finanzmärkte (siehe Kasten 3) zeugt davon in eindrucksvoller Weise. Die Bank wird in ständiger Zusammenarbeit mit anderen MDB weiter sondieren, wie sich die Wirkung dieser Tätigkeit quantifizieren lässt, und gleichzeitig die qualitativen Effekte ihrer politischen Arbeit auf die Unterstützung nachhaltiger Finanzströme im Privatsektor unterstreichen.

### Kasten 3: Mobilisierung durch den Aufbau von Finanzmärkten

Die breitere Verwendung von Lokalwährungen und tiefe, liquide Kapitalmärkte sind von großem Wert für die Unterstützung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit, und die Entwicklung dieser Faktoren kann im Hinblick auf alle Transformationsqualitäten Wirkung entfalten. Die Förderung systemischer Veränderungen an den Kapital- und Finanzmärkten stützt nicht nur die Direktinvestitionen der Bank, sie ermöglicht auch die Mobilisierung inländischer Ressourcen aus dem Privatsektor.

Die EBWE wird auf diesem Weg auch im SCF-Zeitraum 2026–2030 weiterhin Wirkung entfalten und privatwirtschaftliche Mittel mobilisieren. Sie folgt dabei ihrem ausgereiften und bewährten Verfahren, mit dem sowohl die Nutzung von Lokalwährungen als auch der Aufbau lokaler Kapitalmärkte gefördert werden, indem sie die Sachkenntnis aus ihrer Treasury-Abteilung und deren eigenem Team für Kapitalmarktpolitik bündelt und gleichzeitig eng mit anderen IFI zusammenarbeitet. Ein neuer Ansatz unter der Federführung des Managements wird den Rahmen für die Arbeit der Bank so abstecken, dass ein förderliches Umfeld für die verstärkte Nutzung von Lokalwährungen entsteht und lokale Finanzsysteme bessere Möglichkeiten zur Weiterleitung von Mitteln an die Realwirtschaft erhalten. Durch ihre Arbeit wird die Bank über eine Reihe von Aktivitäten weitere Ressourcen mobilisieren. Dazu gehören Hilfestellungen bei der Gestaltung von Regelungsrahmen, Unterstützung beim Aufbau von Finanzmärkten für Lokalwährungen sowie besonders bei neuen Sektoren oder Produkten und das Crowding-in von Finanzierungen von Anleiheemissionen, indem die Bank *de facto* als Ankerinvestorin fungiert. Auf eher indirekten Wegen macht der Einsatz der Bank für bessere geldpolitische Rahmenbedingungen den Aufbau von mehr Vertrauen in Lokalwährungen möglich. In Verbindung damit laufen Bemühungen zur Verbesserung des Finanzrisikomanagements inländischer Banken durch den Aufbau von Geld- und Derivatemarkten. So können die Banken ihr Kreditgeschäft ausweiten, indem sie mehr Einlagen entgegennehmen und sich neue Kapitalquellen erschließen, was wiederum ein höheres Maß an Finanzintermediation und Wirtschaftstätigkeit gestattet.

47. Im SCF-Zeitraum 2021–2025 wurde die Arbeit an beiden Formen der Mobilisierung (direkt und indirekt) fortgesetzt, wobei der Schwerpunkt besonders auf der direkten Mobilisierung lag. Dass das Ziel, die mobilisierten Jahresinvestitionen (AMI) der Bank – eine interne Kennzahl für die direkte Mobilisierung – bis 2025 auf 2 Mrd. Euro zu verdoppeln, zweimal angehoben und auch erreicht wurde, ist der Umsetzung des ersten umfassenden Ansatzes der Bank zur Mobilisierung zu verdanken. Dabei wurden neue Produkte wie eine Forderungsausfallversicherung aufgelegt, es fanden vermehrt Kontaktaufnahme- und Aufklärungsinitiativen für Investoren statt und innerhalb der Bank wurde eine auf die Mobilisierung hin orientierte Kultur forciert.

48. Im SCF-Zeitraum 2026–2030 werden die Resultate der Bank bei der Gesamtmobilisierung stärker in den Fokus rücken, damit klarer wird, inwieweit die Tätigkeiten der Bank insgesamt zur Bewältigung der Finanzierungsaufgabe beitragen und welche Wirkung sie entfalten.

49. Dabei werden die AMI weiter eine wesentliche Rolle spielen, da das Vorgehen der Bank bei Preisbildung und Strukturierung in wesentlichem Maße durch ihre Fähigkeit zur direkten Mobilisierung Dritter gerechtfertigt wird, sodass sichergestellt ist, dass die Grundsätze des soliden Bankwesens und der Additionalität gewahrt bleiben. Genauso wichtig ist, dass durch diese Tätigkeiten Beziehungen aufgebaut und Marktkenntnisse gewonnen werden. Das wiederum fördert die Produktinnovation innerhalb der Bank und ermöglicht die Aufklärung von Marktinvestoren, um letztendlich höhere Investitionen von deren Seite in den Einsatzländern der Bank zu bewirken.

50. Die Bank strebt im SCF-Zeitraum 2026–2030 eine Untergrenze von 5 Mrd. Euro für privatwirtschaftliche AMI an. Um diesen Wert zu erreichen, kann sie von ihrem bestehenden Instrumentarium profitieren und Konzepte prüfen, die für die Bank neu sind, um verschiedene Anlegerklassen zu erreichen und angemessene interne Anreize zu setzen. Dazu gehört auch, dass sie ergänzend zu der bis Ende 2025 erwarteten ersten Transaktion der Bank mit signifikantem Risikotransfer (significant risk transfer/SRT) weitere Portfoliotransaktionen in Betracht zieht und untersucht, ob die Entwicklung eines systematischen „Originate to Share“-Modells machbar ist und welche Folgen dies für die Einkommensbildung der Bank hätte.

## **5. WO SOLL TRANSFORMATIONSWIRKUNG ERZIELT WERDEN?**

51. Die Bank ist bestrebt, in allen Einsatzländern eine optimale Transformationswirkung zu entfalten. Dazu entwickelt sie einerseits die Voraussetzungen, unter denen die Transformation vorangebracht werden kann, und nutzt andererseits die geschäftlichen Chancen, die sich aus dem Zusammenspiel zwischen der Schwere der zu bewältigenden Transformationsaufgaben und ihren möglichen Lösungsansätzen ergeben. Zwar legt die Bank jährlich eine vorläufige Spanne für ihre Investitionen auf regionaler Ebene fest, doch kann sie diese Vorgabe unter Umständen überschreiten und tut dies auch – ihre Tätigkeit unterliegt keinen planungsbedingten Einschränkungen. Dennoch haben die Anteilseigner Erwartungen an die geographische Ausrichtung der Arbeit der Bank im SCF-Zeitraum 2026–2030. Diese Erwartungen sind in diesem Abschnitt dargelegt.

### **5.1 Ukraine**

52. Die Unterstützung der Ukraine ist seit dem Beginn der illegalen Großinvasion der Russischen Föderation im Februar 2022 höchste Priorität der Bank. Das bleibt auch im SCF-Zeitraum 2026–2030 so. Die Bank wird die Realwirtschaft in Kriegszeiten weiter durch Investitionen in den Privatsektor und die Bereitstellung lebensnotwendiger Infrastruktur unterstützen, namentlich im Bereich Transport und Verkehr und in der Energiewirtschaft. 2024 brachte die Bank mehr als 2 Mrd. Euro zum Einsatz, um Menschenleben und Existenzgrundlagen zu schützen – zweimal so viel wie vor dem Krieg.

53. Mit der Kapitalerhöhung der Bank 2023 wurde anerkannt, dass die Bank mit ihren langjährigen Beziehungen, ihrer nachgewiesenen Wirksamkeit in Kriegszeiten und ihrem Fokus auf die Privatwirtschaft über das Rüstzeug verfügt, das ihr den auch danach noch nötigen besonderen Einsatz für den Wiederaufbau des Landes und für dessen erwartete künftige Integration in die weitere europäische Wirtschaft ermöglichen wird. Sollten sich die Verhältnisse stabilisieren und ergänzend Reformzusagen ergehen, die auf Rechtsstaatlichkeit und Vorbereitungen auf eine Mitgliedschaft in der Europäischen Union beruhen, wird die Bank sowohl ihre Investitionstätigkeit als auch die grundsatzpolitische Arbeit intensivieren. Zunächst dürfte es zu erhöhter Aktivität im Finanzsektor kommen, denn es wird erst dann mehr in den Unternehmenssektor investiert, wenn inländische wie ausländische Anleger mehr Vertrauen in ein solideres Geschäftsumfeld fassen. Die Bank arbeitet derzeit mit Partnern in der Ukraine am Ausbau der Kapazitäten im Bereich der Projektvorbereitung, die umgehend die Voraussetzungen für Investitionen in den Sektor für nachhaltige Infrastruktur schaffen, sobald es die Gegebenheiten zulassen. Die Bank hält an der im Zuge der Kapitalerhöhung 2023 gesetzten Zielvorgabe fest, jährlich mindestens 3 Mrd. Euro in eine mögliche Wiederaufbauphase zu investieren, und wird ihre Politik entsprechend der zu dem damaligen Zeitpunkt eingeschlagenen Richtung weiter voranzubringen.

## 5.2 Andere Einsatzländer

54. Im Rahmen der Kapitalerhöhung wurden auch die Erwartungen an die mittelfristige Arbeit der Bank in anderen Einsatzländern formuliert. Sie sollte der Bank den weiteren Ausbau ihrer Investitionstätigkeit außerhalb der Ukraine gestatten, indem sie sich sowohl den Folgen des Krieges als auch schon vorher bestehenden Transformationsaufgaben widmet. Die Anteilseigner hoben damit hervor, wie wichtig es ist, die größten und dringendsten Probleme in Ländern zu bewältigen, in denen die Bank bei entsprechend förderlichen Bedingungen die stärkste Wirkung entfalten kann. Die Tabelle in Anhang 3 zeigt die relative Rangfolge aller Einsatzländer nach dem Grad der insgesamt erreichten Transformation. Was den Zeitraum des SCF 2026–2030 betrifft, so gelten alle Länder, deren relative Position auf gleicher Höhe mit Montenegro (dem Land mit dem höchsten Rang in der aktuell betrachteten Gruppe) oder darunter liegt, als Länder, die sich in der Frühphase der Transformation befinden. Darüber hinaus ist die Bank auch weiterhin bestrebt, ihre Investitionen und politische Tätigkeit in allen Ländern zu steigern, deren Transformation weniger weit fortgeschritten ist.

55. In Ländern ohne ein entsprechend förderliches Umfeld kann die Bank keine systemrelevante Wirkung erzielen, egal wie weit sich etwaige Transformationslücken auftun. Ob sie in der Lage ist, die Transformation zu fördern, hängt im Besonderen von den vorherrschenden Wirtschafts- und Reformbedingungen in den Einsatzländern ab. So hat die Bank in den ersten Jahren des Jahrhunderts im Rahmen konzertierter internationaler Maßnahmen gegen Transformations- und Entwicklungsrückstände in etlichen Folgestaaten der Sowjetunion die Initiative für Länder in der Frühphase der Transformation (early transition country/ETC) ins Leben gerufen. Seither haben sich die Transformationsniveaus innerhalb dieser Ländergruppe deutlich auseinanderentwickelt. Daher weist die Gruppe nun keine einheitlichen Transformationsmerkmale mehr auf und diese Ländereinstufung wird in der Bank künftig nicht mehr verwendet. Größtenteils beruht diese Divergenz auf Unterschieden bei der Reformbereitschaft und der Qualität der Regierungsführung und spiegelt die im Anhang 3 dargestellte Streuung wider.



56. Frühere Dokumente zur mittelfristigen Strategie griffen einzelne Ländergruppen heraus, in denen es möglicherweise vorteilhaft wäre, zusätzliche Schwerpunkte zu setzen, damit für ausreichenden Fokus und geeignete Aktivitäten seitens der Bank gesorgt ist. Dieser Ansatz war weitgehend erfolgreich. Unter den 18 Ländern, in denen der Anteil der Jahresinvestitionen der Bank gemessen am BIP am höchsten ist, befinden sich infolgedessen 15 Mitglieder der Gruppe, deren Transformation weniger fortgeschritten ist. Im SCF-Zeitraum 2026–2030 wird das strategische Ziel der Intensivierung der Aktivitäten der Bank in sämtlichen Ländern mit weniger weit fortgeschrittener Transformation alle diese Länder umfassen. Die Frage aus der operativen Warte, ob es angezeigt ist, für die Länder in dieser Gruppe Anreize zu schaffen, und welche die geeignete Messgröße zur Bewertung der Umsetzung wäre, wird im Rahmen der Überprüfung der Corporate Scorecard für den SCF-Zeitraum 2026–2030 betrachtet.

57. Für alle Einsatzländer der Bank gilt, dass sich eine gelungene Transformation letztlich daran ablesen lässt, dass ein Land im Wege der Graduierung von der fortgesetzten Inanspruchnahme der Ressourcen der Bank abrückt. Bei Ländern, die in der Transformation weiter sind, ist zu erwarten, dass die Bank mit fortschreitender Transformation entsprechend weniger Gelegenheit bekommt, ihren Zweck zu verfolgen. Dies spiegelt den allgemeinen Trend wider, dass die Bank im Laufe der Zeit am Markt sowohl infolge der Verringerung der Transformationslücken als auch – was noch wichtiger ist – durch die breitere Verfügbarkeit alternativer Finanzierungsquellen immer weniger Gelegenheit bekommt, am Markt zusätzlich zu sein (Additionalität). Die Bank bekräftigt erneut das Prinzip der Graduierung, wie dieses in *A Policy on Graduation of EBRD Operations* (BDS96-166) (Grundsätze zur Graduierung von der Geschäftstätigkeit der EBWE) dargestellt ist, und erkennt an, dass die Graduierung ein vom Land selbst gesteuerter Prozess ist. Diese Entwicklung hat sich nicht als linear erwiesen. Vor dem Hintergrund zunächst der Covid-Pandemie und dann des Krieges gegen die Ukraine haben sich in mehreren Ländern mit weiter fortgeschrittener Transformation zumindest zeitweilig sowohl die Additionalität der Bank als auch die Transformationsmöglichkeiten erhöht, beispielsweise wenn es galt, den Bedürfnissen Vertriebener gerecht zu werden.

58. Dennoch wäre im SCF-Zeitraum 2026–2030 bei stabileren wirtschaftlichen und geopolitischen Bedingungen zu erwarten, dass der Fokus der Länderstrategien in den Ländern, deren Transformation weiter fortgeschritten ist, enger auf ausgewählte Bereiche eingestellt wird, in denen die Bank noch Transformationswirkung entfalten kann und ihre Finanzierungen dem Kriterium der Additionalität entsprechen. Laut ÜEB ist die Leistung der Bank in sämtlichen Einsatzländern einer jährlichen Prüfung zu unterziehen – auch in den Ländern, deren Transformationsprozess am weitesten fortgeschritten ist. Dadurch wird es möglich, die Zielvorgaben aus der Länderstrategie im Licht der vorherrschenden Umstände zu überprüfen und gegebenenfalls zu überarbeiten.

59. 2021 wurde ein revidierter operativer Ansatz für die Zeit nach der Graduierung genehmigt. Demnach sollte einem graduierenden Land durch eine zeitlich begrenzte Fortsetzung der Investitionstätigkeit sowie sonstige Maßnahmen ein reibungsloser Übergang ermöglicht werden. Auch war darin die Möglichkeit einer Wiederaufnahme der Tätigkeit der Bank im Falle einer Krise vorgesehen, die vorab festgelegte Kriterien erfüllt. Dies soll den Ländern mit fortgeschrittener Transformation dabei helfen, in ihren Länderstrategien einen Weg und ein realistisches Tempo für die Graduierung vorzugeben, wenn die Umstände es zulassen. Getragen wird der Ansatz von einer Aufstockung des

Sonderfonds für die Postgraduierung, dessen Mittel 2022 zur Unterstützung der Ukraine umgewidmet wurden.

### 5.3 Begrenzte und schrittweise Erweiterung

60. In den letzten Monaten des SCF-Zeitraums 2021–2025 nimmt die Bank ihre Arbeit in neuen Ländern in Subsahara-Afrika und im Irak auf. Sie sollte zum Start des SCF-Zeitraums 2026–2030 in allen im Zuge dieser Erweiterung in Frage kommenden Ländern tätig sein. Auf eine fortlaufende Faktenermittlung hin hat die Bank ihre Bewertung möglicher Perspektiven zur Entfaltung von Transformationswirkung auf den neuesten Stand gebracht und konnte auch ihre Kostenberechnungen präzisieren. Diese Feststellungen haben weitere Belege für das allgemeine Leistungsversprechen erbracht, das der Genehmigung einer begrenzten und schrittweisen Erweiterung 2023 zugrundelag, und ergaben, dass das Niveau der zu erwartenden künftigen Investitionen bisherige Schätzungen übertrifft. Dennoch entspricht der erwartete relative Kapitalverzehr in Subsahara-Afrika und im Irak weiter den früheren Schätzungen, da die Kapitalbasis der Bank schneller gewachsen ist als vorausgesehen und die Mehrkosten im Vergleich zum Gesamtbudget der Bank gering sind.

61. Wie in allen Einsatzländern fußt die Arbeit der Bank auch in diesen auf Länderstrategien, die in Zusammenarbeit mit den jeweiligen Landesbehörden erstellt werden und berücksichtigen, welcher Bedarf im Land besteht, wie günstig die Rahmenbedingungen sind, und welche Kompetenz die Bank einbringen kann. Die Bank wird in erster Linie darauf bedacht sein, einen Mehrwert für die Arbeit der zahlreichen vor Ort tätigen Entwicklungspartner zu schaffen. Einer aktiven Zusammenarbeit und engen Koordinierung kommt höchste Bedeutung zu. Konkrete Pläne für die Zusammenarbeit auf Länderebene werden ein zentrales Element der Länderstrategien bilden. Die Bank wird sich vor allem in der Anfangsphase ihrer Geschäftstätigkeit aktiv darum bemühen, aus den Erfahrungen anderer zu lernen. Diese Erkenntnisse und – im Laufe der Zeit – die eigenen Erfahrungen der Bank werden in den Ansatz der Bank zur Entfaltung von Transformationswirkung und zur Unterstützung des Systemwandels in diesem neuen geographischen Kontext einfließen.

62. Nach den langwierigen Vorbereitungen ist es im SCF-Zeitraum 2026–2030 ein wichtiges Strategieziel für die Bank, dass es ihr gelingt, in diesen Ländern Wirkung zu zeigen. Wie im Bericht des Direktoriums an den Gouverneursrat vorgesehen, mit dem die Genehmigung einer begrenzten und schrittweisen Erweiterung empfohlen wird, findet 2028 – fünf Jahre nach der Annahme der Änderung des Artikels 1 durch den Gouverneursrat – eine umfassende Überprüfung der ersten Erfahrungen der Bank statt. Im Rahmen dieser Prüfung werden die Effektivität und die Entwicklungswirkung der Arbeit der Bank, die Stärke ihrer Zusammenarbeit und Partnerschaft mit anderen Entwicklungsakteuren, speziell mit anderen MDB, sowie die Wirtschaftlichkeit und Kostenwirksamkeit der Expansion der Bank beurteilt. Zur Bewertung werden unter anderem die Feststellungen aus der Evaluierung und das Feedback beteiligter und betroffener Kreise im öffentlichen und privaten Sektor herangezogen. Auf der Grundlage der Ergebnisse der Prüfung kann das Direktorium zusätzliche Analysen einholen, um festzustellen, ob und gegebenenfalls wie eine schrittweise Erweiterung der Tätigkeit auf weitere Länder in der Region verfolgt werden sollte. In jedem Fall werden sich die Schlussfolgerungen dieser Prüfung im SCF 2031–2035 niederschlagen.

## 6. WIE SOLL TRANSFORMATIONSWIRKUNG ERZIELT WERDEN?

63. Die Bank erzielt über alle Transformationsqualitäten hinweg systemische Wirkung durch eine Verbindung aus **Investitionen** aus eigenen und von Dritten mobilisierten Mitteln, dem **gezielten Einsatz von Mitteln zu Vorzugsbedingungen** und **politischem Engagement**. Auf diese Weise kann sie sowohl Transaktionen direkt unterstützen als auch auf eine Verbesserung des Investitionsumfelds im Allgemeinen hinwirken, die allen Anlegern, einschließlich der Bank selbst, zugutekommt. Dieser Ansatz hat sich im Laufe der Zeit fortentwickelt und als wirkungsvoll erwiesen, sei es bei der Erfüllung der Zielvorgaben der Anteilseigner oder beim Erzielen von Wirkung in den Einsatzländern. Dieser Abschnitt gibt einen kurzen Abriss der Hauptbestandteile des Ansatzes in jedem Bereich für den SCF-Zeitraum 2026–2030.

### 6.1 Investitionen

64. Abschnitt 4.4.2 stellt das Herangehen der Bank an die Mobilisierung von Finanzmitteln Dritter dar. Investitionen der Bank selbst erfolgen in Form von Fremdkapital, Eigenkapital und Garantien. Fremdkapital macht 83 Prozent des Gesamtportfolios aus, weitere 11 Prozent bestehen aus Eigenkapital. Garantien haben im SCF-Zeitraum 2021–2025 an Bedeutung gewonnen. Ihr Anteil am Portfolio ist von 3 Prozent zu Beginn des Zeitraums auf 6 Prozent angestiegen. Dies ist auf die stetige Zunahme der Aktivitäten im Rahmen des Handelsförderprogramms zurückzuführen, das sich in Zeiten der Ungewissheit als maßgebliches Instrument bewährt hat, sowie auf die erfolgreiche Einführung neuer Produkte zur Portfolio-Risikoteilung, die insbesondere für die Kreditvergabe durch Partnerbanken in der Ukraine zu Kriegszeiten von entscheidender Bedeutung sind. Im Kasten 4 ist einerseits dargestellt, welche Rolle dem Eigenkapital bei der Umsetzung von Transformationswirkung zukommt, und andererseits, welchem Ansatz die Bank bis dato bei Beteiligungsinvestitionen gefolgt ist und auch künftig folgen wird.

#### Kasten 4: Eigenkapitalanlagen 2026–2030

Die Bank nimmt Eigenkapitalinvestitionen sowohl direkt als auch über Equity-Fonds vor. Mithilfe ihrer direkten Eigenkapitalanlagen erzielt die Bank Transformationswirkung in Sektoren, indem sie die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen verbessert, Wachstum ermöglicht, durch spezifische Kapitalinvestitionen Demonstrationseffekte in Sektoren bewirkt und im Bereich der Corporate Governance für höhere Standards und bessere Praktiken sorgt. Durch Investitionen über Equity-Fonds verstärkt die Bank nicht nur, wie oben erwähnt, die Wirkung in Beteiligungsunternehmen, sie kultiviert auch den in sämtlichen Einsatzländern unterentwickelten Private-Equity-Sektor.

Obwohl Eigenkapitalanlagen immer einen relativ kleinen Teil des Portfolios der Bank ausmachten, sind deren Renditen für nahezu die Hälfte der gesamten Kapitalbildung der Bank verantwortlich. Nachdem die Performance von Kapitalbeteiligungen im Anschluss an die Finanzkrise von 2008 eine Zeitlang eher hinter den Erwartungen zurückgeblieben war, brachte die Bank einen umstrukturierten und neu ausgerichteten Ansatz auf den Weg. Dessen positive Resultate mündeten in eine Steigerung des Umfangs und der Qualität der Eigenkapitalinvestitionen der Bank.

Angesichts dieser Leistung sind für den SCF-Zeitraum 2026–2030 keine grundlegenden Änderungen im Herangehen der Bank vorgesehen. Um den absoluten Umfang ihres Eigenkapitalportfolios zu vergrößern und mehr Wirkung zu erzielen, strebt die Bank jedoch an, in Zukunft größere direkte Eigenkapitalanlagen vorzunehmen; gleichzeitig behält sie ihren spezifischen Schwerpunkt auf Finanzierungen in der Frühphase, risikoreiche Eigenkapitalfinanzierungen und Venture Debt bei. Dieses Vorgehen hat sich bei der Förderung der Transformation durch Wachstum bei digitalen Firmen als besonders sinnvoll erwiesen. In welchem Umfang sich Chancen für Investitionen in und über Equity-Fonds ergeben, hängt davon ab, ob die Märkte groß genug sind, damit Anlegern eine kritische Masse an Möglichkeiten geboten werden kann, und inwieweit die Bank damit dem Kriterium der Additionalität entspricht.

65. Die Investitionstätigkeit der Bank ist geprägt durch die Kombination aus fundierten sektoralen Kompetenzen, einer breiten Produktpalette und gründlicher Kenntnis der Länder. Strategien für jede der breiteren Sektorgruppen der Bank legen fest, mit welchen Mitteln das zentrale Anliegen des SCF, nämlich die Maximierung von Transformationswirkung, angegangen werden soll. Diese sektoralen Instrumente werden im Rahmen der Länderstrategien herangezogen, um konkrete Transformationsziele zu verwirklichen.

66. Der **Sektor Finanzinstitute (FI)** ist nach Anzahl der Projekte der größte Sektor der Bank und ist besonders wichtig, wenn es darum geht, die Transformationswirkung gemessen an den Qualitäten „wettbewerbsfähig“ und „widerstandsfähig“ zu stärken. Im SCF-Zeitraum 2026–2030 wird die Bank die Transformation durch Aktivitäten in diesem Sektor hauptsächlich in dreierlei Weise angehen. Erstens wird sie ihre Partnerinstitute bedarfsgerecht mit Fremd- und Eigenkapital ausstatten und ihre Investitionen durch Kapitalmarktinstrumente weiter steigern, die einen Sogeffekt für andere Anleger schaffen und langfristig zum Aufbau autarker Märkte beitragen. Zweitens wird sie weiter auf ihre Transformationsziele hinarbeiten und die strategischen Themen fortentwickeln, indem sie Finanzierungen über Partnerbanken weiterleitet, um bestimmte Gruppen zu erreichen oder konkrete Investitionen zu unterstützen. Um diesen Ansatz abzurunden, wird auf der erfolgreichen Entwicklung von Portfolio-Garantieprodukten aufgebaut, die denselben Zielen dienen. Drittens wird die Bank daran arbeiten, den Finanzsektor auszuweiten und zu diversifizieren, indem sie Nichtbanken-Finanzinstitute und Mikrofinanzinstitute unterstützt, und sie wird auf die Entwicklung tieferer Kapitalmärkte und Lokalwährungsmärkte mit mehr Liquidität hinwirken.

#### Kasten 5: Unterstützung kleiner und mittlerer Unternehmen 2026–2030

Die Bank weiß seit langem um die Bedeutung der Unterstützung von KMU, die in allen Volkswirtschaften einen großen Anteil an der Wertschöpfung haben und wesentlich zur Beschäftigung und mitunter auch Innovation beitragen. In einer funktionsfähigen Marktwirtschaft fördert ein florierender KMU-Sektor den Wettbewerb und eine effizientere Verwendung der Ressourcen. Das geht zum Beispiel aus dem *Transition Report 2024–2025* der EBWE hervor. Auch sind im formellen Sektor tätige KMU häufig Fürsprecher einer besseren wirtschaftspolitischen Steuerung, da sie generell von Missständen in den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen stärker betroffen sind als große Unternehmen. Zudem spielen KMU eine Rolle als Wegbereiter für die Widerstandsfähigkeit der Lieferketten, die wirtschaftliche Integration (über Exporte und Handel), für den grünen Wandel, die Resilienz des Humankapitals und die Stärkung der wirtschaftlichen Teilhabe von Frauen. KMU können auch als Technologievermittler für die digitale Wende fungieren.

Der Ansatz der Bank, Finanzierungen und Beratungsdienste für KMU zu verknüpfen und das Ökosystem Mittelstand sowohl über Intermediäre als auch direkt auszubauen, ist einzigartig. Das KMU-Instrumentarium der Bank bleibt innovativ und anpassungsfähig, indem neue Produkte entwickelt werden, um neu entstehenden Bedarf zu decken und rasch auf Krisen zu reagieren. Dank einer maßgeblichen Präsenz von Bank- und Beratungsfachleuten für KMU vor Ort kann Wirkung auch durch einen Politikdialog über das Investitionsklima und durch eine Verbesserung der geschäftlichen Chancen im Finanz- und Unternehmenssektor erzielt werden. Geberhilfen sind von zentraler Bedeutung, wenn es darum geht, zählbare Strukturmängel beim Zugriff von KMU auf Finanzierungen und nicht finanzielle Dienstleistungen auszuräumen, indem sie Mittel für Beratungsdienste, Investitionszuschüsse oder Fazilitäten zum Auffangen von Erstverlusten bereitstellen.

Im SCF-Zeitraum 2026–2030 beruht der Ansatz der Bank für Wirkung im KMU-Sektor auf drei Säulen:

- **Große Reichweite** durch eine Kombination aus zielgerichteten Finanzierungen mit Ausreichung über Partnerfinanzinstitute (partner financial institutions/PFI), einschließlich Fintech-Firmen, und Unternehmensberatung sowie nicht finanziellen Dienstleistungen wie kollektiven Schulungen und digitalen Plattformen, darunter auch PFI-Plattformen. Das Ziel besteht darin, die größtmögliche Zahl an

KKMU mit intensiveren Hilfsangeboten anzusprechen, die auf spezifische Themen wie Umwelt, Agrarnahrungsmittel, unternehmerische Initiative von Jugendlichen und Frauen, Digitalisierung und Exportförderung abstellen.

- **Vorzeigeunternehmen fördern**, indem verschiedenste KMU mit hohem Potenzial ausgewählt und im Rahmen der EBWE-Programme „Star Venture“, „Blue Ribbon“ und „Supply Chain Solutions“ zum Fokus intensiver Beratungs- und Finanzierungshilfen werden, damit diese Firmen ihr Wachstumspotenzial optimal ausschöpfen.
- Über ein Angebot an gezielten und bedarfsgerechten Beratungsdiensten für Regierungen und Mittelstandsverbände ein **Ökosystem ausbauen**, das ein freundliches wie förderliches Umfeld für die Wirtschaft begünstigt, unterstützt von einem Wissenszentrum zu den politischen Rahmenbedingungen für KMU in den Einsatzländern. Die Bank wird ferner den Aufbau von Kapazitäten unterstützen, um das Ökosystem zur Förderung von KMU zu stärken, beispielsweise durch Beschleuniger, Gründerzentren und Firmenberatungen vor Ort.

67. Mit Projekten im **Unternehmenssektor** wird über sämtliche Qualitäten hinweg Transformationswirkung erzielt. Sie machen etwa ein Drittel der Transformationsziele der Bank hinsichtlich aller Qualitäten aus. Die Bank wird durch Demonstrationseffekte und politisches Engagement auf Unternehmensebene und in den Sektoren im Hinblick auf alle Transformationsqualitäten weiterhin Wirkung erzielen. Mit ihrer auf Transformation gerichteten Tätigkeit im Unternehmenssektor spricht die Bank gleichzeitig weitere Bereiche mit großer Bedeutung für ihre Gesamtwirkung an. Zum Beispiel ebnet sie der Transformation den Weg durch Investitionen in cybersichere digitale Infrastruktur von hoher Qualität und in die Integration von Firmen – einschließlich kleiner und mittlerer Unternehmen (siehe Kasten 5) – in regionale und diversifizierte Versorgungsketten; außerdem fördert sie die resilientere Gestaltung von Lieferketten, indem sie den Aufbau zusätzlicher Lagerkapazitäten unterstützt. Obwohl die Einsatzländer der Bank nur begrenzt über kritische Rohstoffvorkommen verfügen, sucht die Bank im Zuge ihrer Tätigkeit im Bergbausektor aktiv nach Möglichkeiten. Ein Beispiel dafür ist das 2024 genehmigte innovative „Junior Mining Programme“, das Bergbauprojekten in der Frühphase Beteiligungsfinanzierungen anbieten soll. Der Einsatz für Wirkung in diesen Bereichen bleibt ein Schwerpunkt, der in künftigen Sektorstrategien gegebenenfalls weiter ausgearbeitet wird.

68. Der **Sektor für nachhaltige Infrastruktur (NI)** trägt am stärksten zur Klimafinanzierung durch die Bank bei. Die allermeisten Transformationsziele der Bank für die Qualitäten „integriert“ und „gut geführt“ werden ebenfalls durch Projekte in diesem Sektor angegangen. Investitionen in die Energiewirtschaft werden im SCF-Zeitraum 2026–2030 zum Ausbau der Erzeugung sauberer Energie aus erneuerbaren Quellen aufgewendet, sowie für die Infrastruktur zur Energiespeicherung und -übertragung, die notwendig ist, damit diese Energie in vollem Umfang genutzt werden kann. Angesichts seiner Bedeutung für die Energiewende wird die Bank die Entwicklungen im Nuklearbereich im gesamten Verlauf des SCF-Zeitraums weiter im Auge behalten. Dazu gehört auch, dass sie neue Möglichkeiten in Betracht zieht, die im Sinne ihrer privatwirtschaftlichen Orientierung wären. Investitionen in den Infrastruktursektor insgesamt kommen auch künftig zum Einsatz, um Standards und Sicherheit auf hohem Niveau zu gewährleisten, und um mit Umwelt- und Naturschutzzielen die Transformation zu unterstützen, etwa über „Green Cities“, das Leuchtturmprogramm der Bank, das den besonderen und wirksamen Ansatz der Bank bei Investitionen auf substaatlicher Ebene veranschaulicht. Die Bank beabsichtigt, die Resilienz kritischer Infrastruktur zu stärken, unter anderem indem sie auf bessere Cybersicherheit hinwirkt, und die Verbindungen innerhalb und zwischen den Einsatzländern durch Investitionen in den Sektor Transport und Verkehr zu fördern.

## 6.2 Politisches Engagement

69. Im letzten Jahrzehnt wurde zunehmend anerkannt, wie wichtig ein gut konzipiertes und wirksames politisches Engagement für die systemische Transformationswirkung der Bank ist. Entsprechende Ansätze finden in der Tätigkeit der Bank systematisch Berücksichtigung. Wirkungsvolles politisches Engagement bleibt auch im Rahmen der Umsetzung des SCF 2026–2030 ein zentrales Element. Insbesondere wird größeres Gewicht darauf gelegt werden, mit diesem Engagement systemischen Wandel herbeizuführen, auf der allgemeinen Ebene ebenso wie vor allem dadurch, dass die einzelnen strategischen Themen des SCF vorangebracht werden. Vor Beginn des SCF-Zeitraums wird die Bank das Verfahren zur programmatischen Prioritätensetzung noch stärker verfestigen, sodass politische Maßnahmen zwar enger an die Ziele aus den Länderstrategien angelehnt werden, aber nach wie vor die Möglichkeit besteht, flexibel auf neue Gelegenheiten zu reagieren. Dies wird auf einer verbesserten Organisation der Umsetzung des politischen Engagements aufbauen, wozu auch eine verstärkte Präsenz vor Ort gehört. Die Bank wird außerdem weiter auf eine optimierte Wirkungsmessung ihrer grundsatzpolitischen Tätigkeit hinarbeiten. Das wird dazu führen, dass politische Arbeit in den Systemen der Bank zur Wirkungsmessung systematischer und konsequenter erfasst wird, ein wichtiger Schritt, um die politische Tätigkeit als wirkungsvoll anzuerkennen und verstärkt Anreize für solche Aufgaben zu schaffen.

## 6.3 Mobilisierung von Gebermitteln

70. Für die Systemwirkung der Bank ist eine disziplinierte und selektive Nutzung von Gebermitteln unter Vermeidung der Verdrängung der Privatwirtschaft unbedingt erforderlich. Etwa die Hälfte der Vorhaben der Bank profitieren von Geberhilfen. Solche Mittel werden regelmäßig und in verschiedenster Weise eingesetzt, um Investitionen zu ermöglichen und die Transformationswirkung zu verstärken, und sind bei jeglicher Krisenreaktion unverzichtbar. Darunter fällt zum Beispiel die Unterstützung von Kunden bei der Vorbereitung, Umsetzung und Überwachung von Projekten. Sie werden ferner in Form von technischer Hilfe verwendet, um konkrete Transformationsziele wie Kundentraining zu verwirklichen. Geberressourcen kommen in Projekten direkt zum Einsatz, um gezielte Anreize zu schaffen, mit deren Hilfe die Defizite am Markt überwunden werden, die nachhaltigen Investitionen oder finanziellen Verbesserungen wie Investitionszuschüssen oder Risikodeckung zur Förderung der Bankfähigkeit im Wege stehen. Fast das gesamte eigenständige Politikengagement der Bank wird durch Gebermittel unterstützt. Insgesamt kann die Bank dank der Gebermittel mehr und bessere Transformationswirkung erzielen.

71. Gebermittel bleiben auch im SCF-Zeitraum 2026–2030 unerlässlich, damit die Bank bei der Transformationswirkung ehrgeizige Ziele erreichen kann. Wie bereits betont lassen sich die Aktivitäten in der geplanten Größenordnung und Bandbreite insbesondere in Bezug auf die verschiedenen strategischen Themen der Bank nur mit Geberhilfen vollständig umsetzen. Während des neuen SCF-Zeitraums wird sich auch die Geberlandschaft weiterentwickeln. Immer mehr Anteilseigner, darunter auch Einsatzländer, werden bilaterale Geber der Bank und stellen mit dieser Partnerschaft ihr tiefes Engagement für die Bank unter Beweis. Gemeinsam unterstützen die Anteilseigner die Arbeit der Bank durch die Zuweisung von Nettoerträgen an den Sonderfonds der Anteilseigner (shareholder special fund/SSF), der in den letzten zwei Jahrzehnten eine

äußerst wertvolle Quelle flexibler Geberfinanzierungen gewesen ist und auch im SCF-Zeitraum 2026–2030 nicht an Bedeutung verlieren wird. Im Anschluss an die Genehmigung des SCF 2026–2030 wird der SSF strategisch an diesem ausgerichtet. Dazu wird das regionale Finanzierungsmodell des SSF dergestalt aktualisiert, dass es den wachsenden geographischen Geltungsbereich der Bank widerspiegelt, und die Fondsregeln werden fortgeschrieben, um Effizienz und Klarheit bei der Verwaltung des SSF zu fördern.

72. Die Partnerschaft zwischen der Bank und ihren Gebern ist zum beiderseitigen Vorteil: Im Zuge der Verfolgung von Transformationszielen werden auch die Vorgaben der Geber erfüllt. Die Bank kann im Rahmen dieser Partnerschaft auch auf Sachverstand und Ideen aus der breiten Gebergemeinschaft zurückgreifen. Zudem bringen neue öffentliche und private Partner ebenso wie die Aufnahme der Geschäftstätigkeit in weiteren Ländern neue Möglichkeiten für die Bank selbst mit sich. Die Bank will mit neuen und bestehenden Gebern im Einsatz für gemeinsame Ziele tiefere Partnerschaften knüpfen. Es besteht Innovationsbedarf, da Zuschussfinanzierungen immer weiter schrumpfen und die Geber versuchen, den Multiplikatoreffekt der zunehmend knapperen öffentlichen Mittel durch Mischfinanzierungen zu maximieren, unter anderem mit dem Ziel, die Mobilisierung von Finanzierungen durch Dritte zu fördern. 2025 wird das Direktorium eine neue Geberstrategie mit den Zielen und dem Ansatz der Bank für den SCF-Zeitraum 2026–2030 genehmigen.

#### 6.4 Zusammenarbeit

73. Die EBWE handelt nicht allein, sondern ist Teil eines internationalen Gesamtsystems, dessen Elemente der Einsatz für gemeinsame Ziele eint. Sie kann ihre Transformationswirkung im SCF-Zeitraum 2026–2030 nur dann vollends entfalten, wenn sie in leistungsfähigen Partnerschaften arbeitet, namentlich mit anderen Entwicklungsfinanzierungsinstitutionen (development finance institution/DFI) und nicht zuletzt mit anderen MDB. Diese Abstimmung und Zusammenarbeit mit anderen verstärkt die Wirkung: Sie gestattet die Finanzierung von Projekten, deren Umfang von keiner einzelnen Institution zu bewältigen wäre, und ermöglicht die Förderung einer gemeinsamen Reformagenda durch mehrere Institutionen.

74. Seit der zweiten Hälfte des SCF 2021–2025 legt die internationale Gemeinschaft zunehmend Wert darauf, dass für eine engere und kohärentere Zusammenarbeit der MDB als einheitliches System gesorgt wird, um ihre Effektivität und Wirkung zu stärken. Die Bank ist diese Herausforderung mit großer Tatkraft angegangen. Spezifisch hat die Bank ihre Zusammenarbeit mit der Weltbank-Gruppe intensiviert, wie in einer 2024 unterzeichneten Absichtserklärung festgehalten. Auch stehen im Laufe des Jahres 2025 konkrete Fortschritte bei Gegenseitigkeitsinitiativen („Mutual Reliance“) mit zwei der engsten Partnerinstitutionen der EBWE zu erwarten, nämlich mit der International Finance Corporation (IFC) und der Europäischen Investitionsbank (EIB). Mit der Umsetzung dieser Vereinbarungen verbessert sich die Kundenerfahrung und die Effizienz der Institutionen. Die Bank setzt sich besonders im Bereich der Klimafinanzierung intensiv für die Koordinierung zwischen IFI über ländergeführte Plattformen ein und ist federführend bei Bemühungen um eine Harmonisierung der Beschaffungspraktiken aller in der Ukraine tätigen MDB.

75. Die Maßnahmen im Rahmen dieser Agenda werden im gesamten SCF-Zeitraum 2026–2030 fortgesetzt und spiegeln das mittelfristige Programm wider, das 2024 in der *Viewpoint Note* mit dem Titel *MDBs Working as a System for Impact and Scale* sowie im *G20-Fahrplan für bessere, größere und wirksamere MDB* niedergelegt wurde. Fortschritte bei den unterschiedlichen Elementen der Zusammenarbeit versetzen MDB in die Lage, privaten wie öffentlichen Kunden schneller entgegenzukommen sowie effizienter und in größerem Maßstab zu arbeiten.

76. Die Bank wird die Kooperation und Koordinierung mit anderen beteiligten Kreisen fortführen. Dazu gehört auch die Arbeit mit der EU als größte Geberin der Bank, besonders im Kontext der Erweiterung und der generellen Teilhabe an der europäischen Nachbarschaft, ebenso wie die Abstimmung mit globalen Institutionen, namentlich dem IWF, um gemeinsamen Reformzielen näherzukommen. Auch die Kofinanzierung von Projekten in Einsatzländern mit anderen DFI bleibt eine Kerntätigkeit der Bank. Ferner wird die Arbeit der Bank im SCF-Zeitraum 2026–2030 fortlaufend verbessert, indem sie Partner aus der Zivilgesellschaft in kooperativer Weise einbindet, um sowohl die Ausarbeitung von Strategien als auch die Umsetzung von Projekten zu stärken. Dadurch, dass sie die strategischen und operativen Zielvorstellungen der Bank mittragen und im Zuge des öffentlichen Dialogs für mehr Transparenz sorgen sowie die Rechenschaftslegung öffentlicher Stellen fördern, intensivieren solche Partner die Transformationswirkung der Bank.

## 7. DIE ENTFALTUNG VON TRANSFORMATIONSWIRKUNG ERMÖGLICHEN

77. Um eine Transformationswirkung zu erzielen, die in Qualität und Umfang den Ambitionen der Anteilseigner entspricht, benötigt die Bank angemessene Haushaltsmittel und finanzielle Ressourcen, wirksame und effiziente Systeme und Verfahren, eine qualifizierte und motivierte Belegschaft sowie eine Kultur des Lernens und der kontinuierlichen Verbesserung. In diesem Abschnitt wird zunächst untersucht, inwieweit die Bank im SCF-Zeitraum über hinreichendes Stammkapital verfügt, um die Bestrebungen der Anteilseigner zu unterstützen und sich gleichzeitig ihre finanzielle Tragfähigkeit zu bewahren. Danach sind die Regelparameter für Eigenkapital, Ressourcen und Transformationswirkung dargestellt, die den Steuerungsrahmen für den SCF-Zeitraum bilden. Dem folgt ein Blick auf wichtige institutionelle Faktoren, die eine nachhaltig erfolgreiche Leistungserfüllung der Bank bedingen.

### 7.1 Kapitaladäquanz

78. In Bezug auf die Kapitaladäquanz sieht das Übereinkommen zur Errichtung der Bank vor: „Der Gouverneursrat überprüft das Stammkapital der Bank mindestens alle fünf (5) Jahre“. 2023 wurde dem Gouverneursrat eine eingehende Analyse der Kapitallage der Bank für den Zeitraum bis 2030 vorgelegt. Diese Analyse kam zu dem Schluss, dass eine Erhöhung des eingezahlten Kapitals um 4 Mrd. Euro erforderlich wäre, damit die Bank über eine ausreichende Kapitalausstattung zur Erfüllung der Zielvorgaben der Anteilseigner verfügt. Der Gouverneursrat bewilligte eine solche Kapitalerhöhung mit Resolution Nr. 265 der Gouverneurinnen und Gouverneure vom 15. Dezember 2023.



79. Gestützt auf diese Arbeit wurde die Kapitalkraft der Bank für den SCF-Zeitraum neu bewertet. Zu diesem Zweck wurden Prognosen für Kapitalniveau und Vermögensbildung bei der Bank in dieser Zeit auf der Grundlage einer Reihe plausibler operativer Prämissen und finanzieller Annahmen erstellt. Das so hochgerechnete Portfolio wird Stresstests unterzogen, um die maximale Höhe der operativen Vermögenswerte zu bestimmen, die die Bank ansammeln kann, ohne die Grenzen ihrer Gesamtrisikobereitschaft zu überschreiten. Diese Risikobereitschaft entspricht mehr oder weniger der Fähigkeit, sich in einem Stressszenario auf einer Bonitätseinstufung von AAA zu halten. Dieser Ansatz spiegelt die größere Flexibilität bei der Kapitalplanung wider, die im Wege einer Änderung des Artikels 12 Absatz 1 des ÜEB ermöglicht werden soll, indem das Nominalkapitallimit der Bank aus dem ÜEB auf einen durch das Direktorium verabschiedeten Grundsatz verlagert wird. Dies entspricht den Empfehlungen der unabhängigen Kommission zu den Rahmen für die angemessene Eigenkapitalausstattung (capital adequacy frameworks/CAF) von MDB. Unter dem Vorbehalt der Zustimmung durch das Direktorium ist die Bank dank der Änderung im SCF-Zeitraum 2026–2030 in der Lage, mehr zu investieren, als möglich gewesen wäre, hätte diese Verlagerung nicht stattgefunden.

80. Aus der aktuellen Analyse geht hervor, dass die Bank in einem Basisszenario über die Kapitalkraft verfügt, die operativen Vermögenswerte von 2026 bis 2030 um 8 Mrd. Euro (16 Prozent) zu erhöhen. Dies kommt der Möglichkeit gleich, bis zum Ende des Zeitraums eine Zunahme der ABI auf rund 18 Mrd. Euro zu unterstützen. Die Werte liegen in beiden Fällen deutlich über den im Zusammenhang mit der Kapitalerhöhung 2023 projizierten Beträgen. Das ist der Tatsache geschuldet, dass die Finanzergebnisse und der daraus resultierende intern generierte Kapitalzuwachs 2023 und 2034 stärker als erwartet ausfielen.

81. Jede Einschätzung der Kapitalkraft ist eine Momentaufnahme. Im Verlauf des SCF-Zeitraums werden sowohl die Finanzlage der Bank als auch das herrschende Finanz- und Risikoumfeld von den dem Basisszenario zugrundegelegten Bedingungen abweichen. Daraus könnten sich für das Volumen der tragfähigen Jahresinvestitionen höhere oder auch niedrigere Werte als prognostiziert ergeben. Die Analyse zeigt auf, dass bei anhaltend hoher Rentabilität, positiven Marktzinsen und einem weniger risikobehafteten Umfeld – und wenn sich hochwertige Geschäftschancen bieten – glaubhaft zu erwarten steht, dass die Kapitalkraft der Bank jedes Jahr bis zum Ende des SCF-Zeitraums sogar noch weiter reichen und Jahresinvestitionen von bis zu 20 Mrd. Euro, einschließlich Mehrinvestitionen in der Ukraine, unterstützen könnte. Trotzdem ist auch eine niedrigere Investitionskapazität denkbar, wenn die Kapitalbildung langsamer voranschreitet als im Basisszenario angenommen.

82. In jedem Fall liegt die übergeordnete Zielsetzung der Bank darin, ihre Wirkung im gesamten SCF-Zeitraum 2026–2030 sowohl quantitativ als auch qualitativ zu optimieren. In diesem Kontext wird der operative Einsatz der Kapitalkraft der Bank jährlich im Rahmen des SIP-Verfahrens geplant. Dem liegt eine Beurteilung zugrunde, inwiefern Aussichten auf Investitionen bestehen, die den Kriterien der Bank genügen (Transformation, solides Bankgeschäft, Additionalität), und inwieweit die Bank diese Investitionsmöglichkeiten wahrnehmen kann.

83. Zudem wird die Investitionskapazität der Bank aufbauend auf ihrer laufenden Umsetzung der Empfehlungen aus der CAF-Überprüfung weiter gefördert. Wie in Abschnitt 4.4.2 angesprochen, wird die Bank im Laufe des Jahres 2025 über eine synthetische Verbriefung einen ersten SRT unternehmen. Dies erfüllt zwei Ziele zugleich: Eine neue Gruppe privater Anleger kann zugunsten der Einsatzländer mobilisiert werden und die Bank kann sich in ein Instrument einarbeiten, das im Falle künftiger Kapitalbeschränkungen Risikotragfähigkeit freisetzen kann. Selbst wenn dies nicht unmittelbar nötig ist, könnte die Bank im SCF-Zeitraum auch Hybridkapital emittieren, das ein flexibles Werkzeug zur Steigerung der Kapitalkraft liefern kann. Kasten 6 bietet eine Zusammenfassung zum Stand der Umsetzung anderer CAF-Empfehlungen.

84. Basierend auf der Analyse der Bank des potenziellen Spektrums an Investitionstätigkeiten, das durch die projizierte Kapitalbasis der Bank unterstützt werden könnte, und der zusätzlichen Flexibilität, die durch die Umsetzung der CAF-Empfehlungen zur Verfügung steht, sowie unbeschadet künftiger Entscheidungen für eine Modernisierung der bestehenden nominalen Obergrenze für den Verschuldungsgrad ist das Direktorium der Auffassung, dass das Kapital der Bank ausreicht, um die in diesem SCF dargelegten strategischen Ziele zu unterstützen.

**Kasten 6: Die EBWE und Kapitaladäquanzrahmen (capital adequacy frameworks/CAF)**

Die EBWE war eng in die Entwicklung der CAF-Empfehlungen eingebunden und hat sie begrüßt. Neben den laufenden und künftigen im Text festgelegten Maßnahmen und noch bevor die Empfehlungen des CAF-Gremiums ergingen, nahm die Bank soweit irgend möglich den Nutzen sowohl ihrer Bestände an abrufbarem Kapital als auch ihres Status als bevorrechtigte Gläubigerin bei Finanzierungen in ihre Grundsätze zum risikobereinigten Kapital auf. Zudem hat sich die Bank an einer MDB-weiten Initiative beteiligt, deren Ziel es war, tiefere Einblicke in das Verfahren zu gewinnen, nach dem abrufbares Kapital von Anteilseignern bereitgestellt würde. Ferner hat sie eine Analyse zu der Frage abgeschlossen, in welcher Funktion sie zur Unterstützung der Risikotragfähigkeit beitragen könnte. Mit Blick auf die Zukunft gibt die Übertragung der Verantwortung für die Nominalkapitalpolitik der Bank an das Direktorium Gelegenheit, diese Bemessungsgröße in einem revidierten Gesamtrahmen für die angemessene Eigenkapitalausstattung zu modernisieren. Es ist zu erwarten, dass im SCF-Zeitraum weitere Innovationen vorangetrieben werden, sowohl zur Mobilisierung des Privatsektors als auch zur aktiven Kapitalverwaltung. Wie im Text vermerkt, könnte dies auch durch einen „Originate to Share“-Ansatz geschehen, wobei Hybridkapital begeben und das Risiko auf den Privatmarkt übertragen wird. Die Bank hat ihr Instrumentarium für die Mobilisierung weiter fortentwickelt und ist unter den MDB nach wie vor die größte Nutzerin nicht finanzierter Risikobeteiligungen, die Risikokonzentrationen auf Kontrahenten- und Länderebene mindern und somit Kapitalbeschränkungen lockern können. Der Zusammenarbeit mit Anteilseignern in der Absicht, die Gespräche mit den Ratingagenturen weiterzubringen, bei denen es darum geht, dass die Agenturen sowohl dem abrufbaren Kapital als auch dem bevorrechtigten Gläubigerstatus in ihren Ratingmethoden mehr Gewicht verleihen, sieht die Bank erwartungsvoll entgegen.

## 7.2 Finanzielle Tragfähigkeit

85. Wie in Absatz 19 erwähnt, besteht das Ziel der EBWE darin, unter Wahrung der Grundsätze der Additionalität und des soliden Bankgeschäfts Transformationswirkung zu erreichen. Das Prinzip des soliden Bankgeschäfts ist auf alle Aspekte der Geschäftstätigkeit der Bank anzuwenden und manifestiert sich in sorgfältigem Risikomanagement und in den Finanzfunktionen. Seine stringente Anwendung hat im Laufe der Zeit zu einem organischen Wachstum der Kapitalbasis der Bank beigetragen. Dank dieses Wachstums bestand nur begrenzter Bedarf an Zuführung von Eigenkapital

der Anteilseigner, sodass die Bank im 21. Jahrhundert vor der Kapitalerhöhung des Jahres 2023 nicht mit neuem eingezahltem Kapital ausgestattet wurde.

86. Ein solides Bankgeschäft bleibt auch im SCF-Zeitraum 2026–2030 von zentraler Bedeutung für die Arbeit der Bank und liegt ihrer finanziellen Tragfähigkeit im gesamten Zeitraum zugrunde. Damit sich das Augenmerk noch stärker auf langfristige finanzielle Nachhaltigkeit richtet, wird das Ziel der Bank, die höchstmögliche dauerhafte Transformationswirkung zu erreichen, getragen von der Ambition, im ganzen SCF-Zeitraum ein Wachstum des Eigenkapitals der Mitglieder zu erzielen, das über der Inflationsmarke für den Euroraum liegt. Dies zu leisten wäre gleichbedeutend damit, dass die Fähigkeit der Bank, Transformationswirkung zu erzielen, (mindestens) real erhalten bleibt.

87. Zwar ist die Erwirtschaftung von Erträgen mit Abstand das maßgebliche Moment für das Tempo der Kapitalbildung, doch spielt auch der Anstieg der Verwaltungsaufwendungen zur Unterstützung dieser Ertragsgenerierung eine bedeutende Rolle. Als Verwalterin öffentlicher Gelder steht die Bank außerdem ganz besonders in der Pflicht, effizient und wirkungsvoll mit ihren Mitteln zu verfahren. Im Rahmen einer externen Bewertung würdigte das Netzwerk zur Bewertung der Leistungsfähigkeit multilateraler Organisationen (multilateral organisation performance assessment network/MOPAN) die effiziente Leistungserfüllung der Bank im SCF-Zeitraum 2021–2025, in dem es ihr gelang, ihre Geschäftstätigkeit auszuweiten und bei weitgehend unverändertem effektivem Haushaltswachstum Wirkung zu erzielen. Darin bestätigt sich die altbewährte Erkenntnis, dass Effizienz und eine Neugewichtung der Schwerpunkte immer die erste Grundlage einer Finanzierung neuer Aktivitäten darstellen.

88. Die Erwartungen hinsichtlich der Steigerung der Investitionen und Intensivierung der politischen Aktivitäten im SCF-Zeitraum 2026–2030 lassen sich jedoch nicht allein durch Effizienz und das Setzen neuer Schwerpunkte erfüllen. In diesem Kontext hat das Direktorium einen Rahmen für das mittelfristige Kostenmanagement genehmigt, dem ein operatives Limit für das Verhältnis der Gesamtaufwendungen zu entwicklungsbezogenem Engagement<sup>1</sup> zugrundeliegt. Damit bekräftigt die Bank ihr fortwährendes Bekenntnis zu einer vorausschauenden Kostensteuerung, die sie bereits im SCF-Zeitraum 2021–2025 an den Tag legte, und sie berücksichtigt die im Rahmen der Kapitalerhöhung 2023 eingegangene Verpflichtung. Der Rahmen liefert einen Ankerpunkt, der einen kontrollierten und der geplanten Ausweitung der Investitionstätigkeit während des SCF-Zeitraums angemessenen Kostenzuwachs gewährleistet, um finanzielle Tragfähigkeit und die Erfüllung der weiterreichenden Ambitionen der Bank sicherzustellen. Eine Richtgrenze wurde erstmals im SIP 2025–2027 etabliert, und der SIP 2026–2028 wird für den SCF-Zeitraum 2026–2030 zur Orientierung von künftigen jährlichen Beratungen über das Budget ein Limit für diesen Quotienten vorgeben. Damit ein umfassendes und ganzheitliches Vorgehen sichergestellt ist, wird in dem Zeitraum gleichzeitig eine Reihe von feiner abgestimmten Kosten- und Finanzkennzahlen zur Fundierung von operativen Entscheidungen und Budgetbeschlüssen engmaschig überwacht.

---

<sup>1</sup> Definiert als die Summe der operativen Vermögenswerte der Bank und der von ihr gewährten Garantien.

### 7.3 Regelparameter

89. Der SCF macht keine Vorschriften auf operativer Ebene; er ermöglicht es der Bank, die Gelegenheiten und Umstände zu nutzen, mit denen sie ihre Ziele erreichen kann. Diese Flexibilität ist jedoch in einen klar geregelten Verantwortungsrahmen eingebettet. Um den Anteilseignern die Sicherheit zu geben, dass die Bank ihre strategischen Ziele in verantwortungsvoller Weise verfolgt, wird der SCF über sukzessive SIP umgesetzt. So soll gewährleistet werden, dass sich die Bank an eine Reihe von Regelparametern hält.

90. Konkret geben die Parameter Mindestniveaus für die jährlich angestrebte Transformationswirkung und Projektleistung der Bank vor, ebenso wie die maximal zulässige Kapitalverwendung und Höchstwerte für den Einsatz einer spezifischen Ressource. Diese Parameter haben über den gesamten SCF-Zeitraum hinweg Gültigkeit und werden im Folgenden näher erläutert.

#### 7.3.1 Parameter zur Transformationsbewertung

91. Angesichts der zentralen Bedeutung, die das Erzielen von Transformationswirkung für die Geschäftstätigkeit der Bank hat, gibt es zwei Regelparameter, die sicherstellen sollen, dass dieser Zweck immer hinreichend erfüllt wird:

- Das durchschnittliche Niveau der erwarteten Transformationswirkung (expected transition impact/ETI) sollte in jedem Jahr des SCF-Zeitraums bei über 60 liegen. Die erwartete Transformationswirkung ist eine interne Bewertungsgröße, die das Maß der von der Bank angestrebten Wirksamkeit mit der zu Beginn des Lebenszyklus eines Projekts bestehenden Wahrscheinlichkeit kombiniert, dass diese Wirkung tatsächlich erzielt wird.
- Der Anteil der Projekte, die ihre erwarteten Transformationsziele voraussichtlich erreichen, sollte im SCF-Zeitraum 2026–2030 bei über 70 Prozent liegen.

92. Solange für den ETI-Wert ein Jahresmittel von 60 aufrechterhalten wird, ist (mindestens) sichergestellt, dass die Bank in jedem Fall ehrgeizige Projekte unternimmt, die den wesentlichen Bedürfnissen in den Einsatzländern Rechnung tragen. Für den SCF 2026–2030 wird der Anteil der planmäßig verlaufenden Projekte als Regelparameter herangezogen, um besser und transparenter zu bemessen, von welcher Qualität die erreichte Transformationswirkung ist. Auf dem für den Parameter festgelegten Niveau würde die Bank gewährleisten, jederzeit mehr als zwei Drittel ihrer erwarteten Wirkung zu erzielen.

93. Mithilfe dieser Parameter werden die von der Bank im Verlauf des SCF-Zeitraums einzuhaltenden Mindestniveaus festgesetzt. Die Jahresvorgaben im Hinblick auf die Transformationsziele werden im Zuge der Formulierung der Corporate Scorecard in aufeinanderfolgenden SIP definiert.

#### 7.3.2 Parameter für die Kapitalbewertung

94. Mit der Bewilligung eines jeden Strategie- und Kapitalrahmens unterstützt der Gouverneursrat die Einschätzung des Direktoriums, dass das Stammkapital der Bank für den gesamten SCF-Zeitraum ausreichen dürfte. Es wird erwartet, dass die Bank ihr AAA-

Rating wahren und dabei sowohl ihre Investitionstätigkeit ausüben als auch Schocks verkraften kann, ohne zusätzliches Kapital von den Anteilseignern zu benötigen, wenn sie ihre Ressourcen zur Erfüllung ihres Transformationsmandats zum Einsatz bringt. Um dieser Vorgabe zu entsprechen, wird die Bank die **Kapitalverwendung im Einklang mit der Messgröße laut ihren Grundsätzen zum risikobereinigten Kapital unter einer Obergrenze von 90 Prozent halten**. Im Nachgang der Änderung des Artikels 12 Absatz 1 des ÜEB wird das Direktorium die bestehende nominale Obergrenze für den Verschuldungsgrad weiterhin anwenden bis zu dem Zeitpunkt, an dem eine Modernisierung der Bemessungsgröße erfolgt ist. Das Ziel wird sein, angemessene Obergrenzen in Bezug auf die Kennziffern zur Kapitaladäquanz festzulegen und aufrechtzuerhalten, wobei die geltende Praxis für das Kapitalmanagement als Teil der Verantwortung des Direktoriums, die finanzielle Solidität und Tragfähigkeit der Bank zu schützen, Berücksichtigung findet.

### 7.3.3 Parameter für den Ressourceneinsatz

95. Im SCF-Zeitraum 2026–2030 stützt sich die Beurteilung, ob der Gesamtaufwand mit den Zielen der Anteilseigner in Bezug auf die finanzielle Tragfähigkeit der Bank insgesamt vereinbar ist, weiter auf die Relation von Gesamtaufwand zu Erträgen aus Forderungen.

96. Die Funktion des Parameters für den Ressourceneinsatz besteht darin, dass der Gouverneursrat damit eine Obergrenze für das Verhältnis zwischen der Kostenbasis der Bank und ihrem vorhersehbaren Einkommensfluss vorgeben kann. Die im Abschnitt 7.2 behandelte Einführung eines festen mittelfristigen Haushaltsrahmens durch das Direktorium für den SCF-Zeitraum 2026–2030 sieht unter anderem einen operativen Ankerpunkt vor, an dem die Kostendisziplin der Bank festgemacht werden kann. Aufgrund der anlässlich der Festlegung des Rahmens bereitgestellten Analyse kann der Regelparamester im Vergleich zu dem im SCF 2021–2025 festgelegten Wert erhöht werden. Demnach wird die Bank das **jährliche Verhältnis von Kosten zu Forderungserträgen** für den SCF-Zeitraum 2026–2030 unter 80 Prozent halten.

97. Der Zähler für diese Quote besteht aus den Verwaltungsaufwendungen der Bank, d. h. den Gesamtaufwendungen der Bank abzüglich nicht im Budget vorgesehener Posten und spezifisch genannter Sonderposten<sup>2</sup>, und der Nenner wird aus den Forderungserträgen aus dem Banking-Portfolio<sup>3</sup> und dem Zinsüberschuss aus dem langfristigen Treasury-Portfolio<sup>4</sup> gebildet.

## 7.4 Interne Umsetzungsfaktoren

98. Die wichtigste und zentrale Ressource der Bank ist ihr **Personal**. Im SCF-Zeitraum 2021–2025 konnte die Bank dank der Flexibilität und des Engagements ihrer Beschäftigten wiederholt unerwartete Herausforderungen meistern. Das Markenzeichen der Bank ist ihre nachweisliche Leistungserfüllung, eine Errungenschaft, die nur mit einer einsatzfreudigen Belegschaft möglich ist. Im SCF-Zeitraum 2026–2030 wird die Bank

---

<sup>2</sup> Versicherungsmathematische Anpassungen der Pensionspläne, externe SEMED-Aufwendungen, Abgrenzung der mit der Ausreichung von Darlehen verbundenen Kosten sowie Kosten für durch die Verwertungsabteilung (Corporate Recovery) eingezogene Vermögenswerte.

<sup>3</sup> Nettozinserträge und Gebühren vor Erfassung von Effektivzinsanpassungen, abzüglich (i) erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert geführter Renditen aus dem Schuldenportfolio, (ii) Beschaffungskosten aus notleidenden Krediten der Bank, die unter Wertminderungen der Stufe 3 fallen, sowie (iii) Erträge aus notleidenden Krediten mit Rückkehr zu planmäßiger Bedienung.

<sup>4</sup> Abzüglich realisierter Gewinne oder Verluste aus Anleihenverkäufen der Treasury-Abteilung.

sowohl ihre Personalplanungsprozesse als auch ihre Fähigkeiten zur bestmöglichen Deckung des Bedarfs einer wachsenden Organisation weiter ausbauen. Sie investiert in spezielle Schulungen zur Umsetzung der SCF-Prioritäten, um die erforderlichen Ressourcen und Kompetenzen im Haus zu entwickeln, und zieht bei Bedarf externes Know-how hinzu. In einem nach wie vor unsicheren Umfeld bleibt die Bank ihrem Grundsatz treu, Beschäftigte soweit praktisch machbar zu schützen und abzusichern. Zudem ist die Bank dabei, im Sinne der Erhöhung von Transformationswirkung und Effektivität für eine Reihe von Schlüsselpositionen den optimalen Arbeitsort zu ermitteln. Ziel ist die Annäherung an Kunden und Politikverantwortliche. So soll die Komplexität verringert werden, damit Entscheidungen schneller fallen und Auszahlungen zügiger vonstatten gehen.

99. Die Bank hat ein umfassendes **Transformationsprogramm** zur Steigerung ihrer Agilität, Widerstandsfähigkeit und Wirksamkeit eingeleitet. Diese interne Transformation soll die Bank zu einer datengestützten und digital ausgestatteten Bank machen, die auf moderne und sichere Technologien sowie zweckmäßige Prozesse setzt, eingebettet in eine Kultur, in der Zusammenarbeit, Engagement und verantwortliches Handeln Anerkennung finden. Dies unterstützt die engagierten und sachkundigen Beschäftigten der Bank und schafft die Voraussetzungen für deren Wertschöpfung in den Einsatzländern. Das Transformationsprogramm sorgte für einen kohärenteren organisatorischen Wandel und leistete zentrale Unterstützung für teamgeführte Initiativen in der ganzen Bank. Es ließ zudem deutlich werden, dass Transformation und Effizienzsteigerung kontinuierliche Prozesse sind, die auch im SCF-Zeitraum 2026–2030 andauern werden.

100. Ein Kernelement dieser internen Transformation bildet ein groß angelegtes mehrjähriges Investitionsprogramm, mit dem zunächst die unbestrittenen Investitionsdefizite im IT-Bestand der Bank angegangen wurden. Mit der Umsetzung dieses Programms entsteht eine Plattform für Innovationen mit dem Ziel, zentrale Geschäftsprozesse zu vereinfachen und zu digitalisieren sowie zu gewährleisten, dass die Bank agil und zukunftsfähig bleibt. Das Programm wird im SCF-Zeitraum 2026–2030 fortgeführt, um alle als kritisch eingestuften Themen, die die Sicherheit, Risiken und die Wirtschaftsprüfung betreffen, abzuarbeiten. Es soll zudem sicherstellen, dass die Daten der Bank als Ressource betrachtet werden, und die Kommunikation mit Kunden und Gebern vereinfachen. Bei alledem gilt es, bankweit Kostenersparnisse und Effizienzsteigerungen zu realisieren.

101. Die Bank konnte im Zeitraum 2021–2025 erhebliche Fortschritte beim Ausbau ihrer Funktionen für **Lernen, Evaluierung und Wissensmanagement** verzeichnen. Daher ist die Bank gut aufgestellt, um die Chancen zu nutzen, die sowohl von der unabhängigen Evaluierungsabteilung der Bank (IEvD) als auch im Zuge der MOPAN-Bewertung 2024 aufgezeigt wurden. Es wurde beträchtliche Zeit für die Konzeption und operative Umsetzung eines neuen und stärkeren Systems zur Selbstevaluierung aufgewendet. Gleichmaßen sind Systeme, mit deren Hilfe Erfahrungswerte aus Investitionsprojekten und aus dem politischen Engagement gesammelt und zugänglich gemacht werden können, schon heute verfügbar oder sie werden gerade fertiggestellt und können im SCF-Zeitraum 2026–2030 eingesetzt werden. Diese Entwicklungen befinden sich in der Anfangsphase der Umsetzung, werden aber das Ziel der Bank unterstützen, mehr und bessere Wirkung zu erzielen. Die Verankerung einer Reflexionskultur zum Thema Leistung

mit Blick auf die Stärkung der Performance ist eine Langzeitaufgabe, die (unterstützt durch diese und künftige Initiativen) im SCF-Zeitraum 2026–2030 weitergeführt wird.

102. Die IEvD wird 2028 im Einklang mit dem Bekenntnis zu institutionellem Lernen eine Halbzeitbewertung der Umsetzung dieses SCF vornehmen. Darauf wurde bereits in den Monitoring-Regelungen hingewiesen, die im Rahmen der Kapitalerhöhung 2023 aufgestellt wurden.

103. Schließlich hängen die Verwirklichung der im SCF 2026–2030 enthaltenen Ambitionen und die Maximierung der systemischen Wirkung entscheidend von mehreren **tragenden grundsatzpolitischen Elementen** ab. Darunter fällt besonders ein Beschaffungsansatz, der in geeigneter Weise die Integrität der Lieferketten adressiert, unlauterem Wettbewerb, Interessenskonflikten und wettbewerbswidrigen Praktiken entgegenwirkt sowie berücksichtigt, dass die Einsatzländer vor allem im grünen Sektor kurzfristig Zugang zu Technologien von hoher Qualität und zu einem angemessenen Preis benötigen; dabei muss berücksichtigt werden, dass zur Bekämpfung globaler Missstände umfangreiche Investitionen in allen Einsatzländern erforderlich sind, auch in jenen, deren Transformation am weitesten fortgeschritten ist, und dass es gilt, Möglichkeiten zum Zugriff auf hinreichende Gebermittel zu schaffen, um verstärkte Aktivitäten im politischen Raum zu unterstützen und Krisensituationen zu bewältigen.

#### 7.4.1 Corporate Scorecard

104. Interne Anreize sind für die Verwirklichung übergreifender Ziele von entscheidender Bedeutung. Die Corporate Scorecard der EBWE ist der Mechanismus, mit dem die Jahresziele der Bank gesetzt und ihre in dem Jahr erreichten Auswirkungen bewertet werden. Sie bildet die jährliche Vereinbarung zwischen der Bank und ihren Anteilseignern; ihre Struktur wird 2025 überprüft, um sie an die strategische Ausrichtung des SCF 2026–2030 anzupassen. Der Aufbau der Corporate Scorecard wird revidiert, um ausgewogene Anreize einzubeziehen und die Bank zur Erreichung der in vorliegendem SCF aufgeführten Ziele zu führen. Die Relevanz der sich weiterentwickelnden Praxis in anderen multilateralen Entwicklungsbanken wird ebenfalls in Betracht gezogen.

#### Empfehlung

105. Das Direktorium empfiehlt dem Gouverneursrat den Inhalt des SCF 2026–2030 an und bekräftigt, dass die Bank über angemessenes Stammkapital für die Umsetzung des SCF 2026–2030 verfügt. Dementsprechend empfiehlt er die Annahme der Resolution des Gouverneursrates in Anhang 1.

---

## Anhang 1: Resolutionsentwurf des Gouverneursrates: STRATEGIE- UND KAPITALRAHMEN 2026–2030

### DER GOUVERNEURSRAT –

in Anbetracht der Bedeutung des Transformationsmandats der Bank und ihres Wertes für die Verwirklichung der Ziele aller Anteilseigner,

in Anerkennung der starken Erfolgsbilanz der Bank bei der Umsetzung des Strategie- und Kapitalrahmens 2021–2025 und der anhaltenden Bedeutung der strategischen Ausrichtung, die durch den Strategie- und Kapitalrahmen 2021–2025 etabliert wurde,

unter Hinweis darauf, dass die Unterstützung der Ukraine bei der Bank höchste Priorität hat, und dass die Anteilseigner dieses Ziel durch die Genehmigung der eingezahlten Kapitalerhöhung von 2023 und der von der Bank in diesem Zusammenhang eingegangenen Zusagen unterstützen,

unter Kenntnisnahme der Tatsache, dass alle Empfängerländer der Bank aufgrund der anhaltenden globalen Krisen und Unsicherheit sowie der regionalen und nationalen Gegebenheiten vor erheblichen Herausforderungen stehen,

im Vertrauen auf die Fähigkeit der Bank, ihre Tätigkeit und ihre Wirkung zur Unterstützung ihrer Empfängerländer weiter auszubauen und zu steigern,

erfreut über die Änderung des geographischen Tätigkeitsbereichs der Bank in Artikel 1 des Übereinkommens zur Errichtung der Bank (ÜEB), um eine begrenzte und schrittweise Erweiterung nach Subsahara-Afrika und in den Irak zu ermöglichen,

ferner unter Berufung auf die folgende Bestimmung des Artikels 5 Absatz 3 des Übereinkommens zur Errichtung der Bank: „Der Gouverneursrat überprüft das Stammkapital der Bank mindestens alle fünf (5) Jahre“, sowie darauf, dass bisherige Überprüfungen dieser Art in den Jahren 1996, 2001, 2006, 2010, 2015 und 2020 durchgeführt wurden,

nach Prüfung des Berichts des Direktoriums an den Gouverneursrat über den „Strategie- und Kapitalrahmen 2026–2030 (BDS25-20)“ (der „Bericht“) –

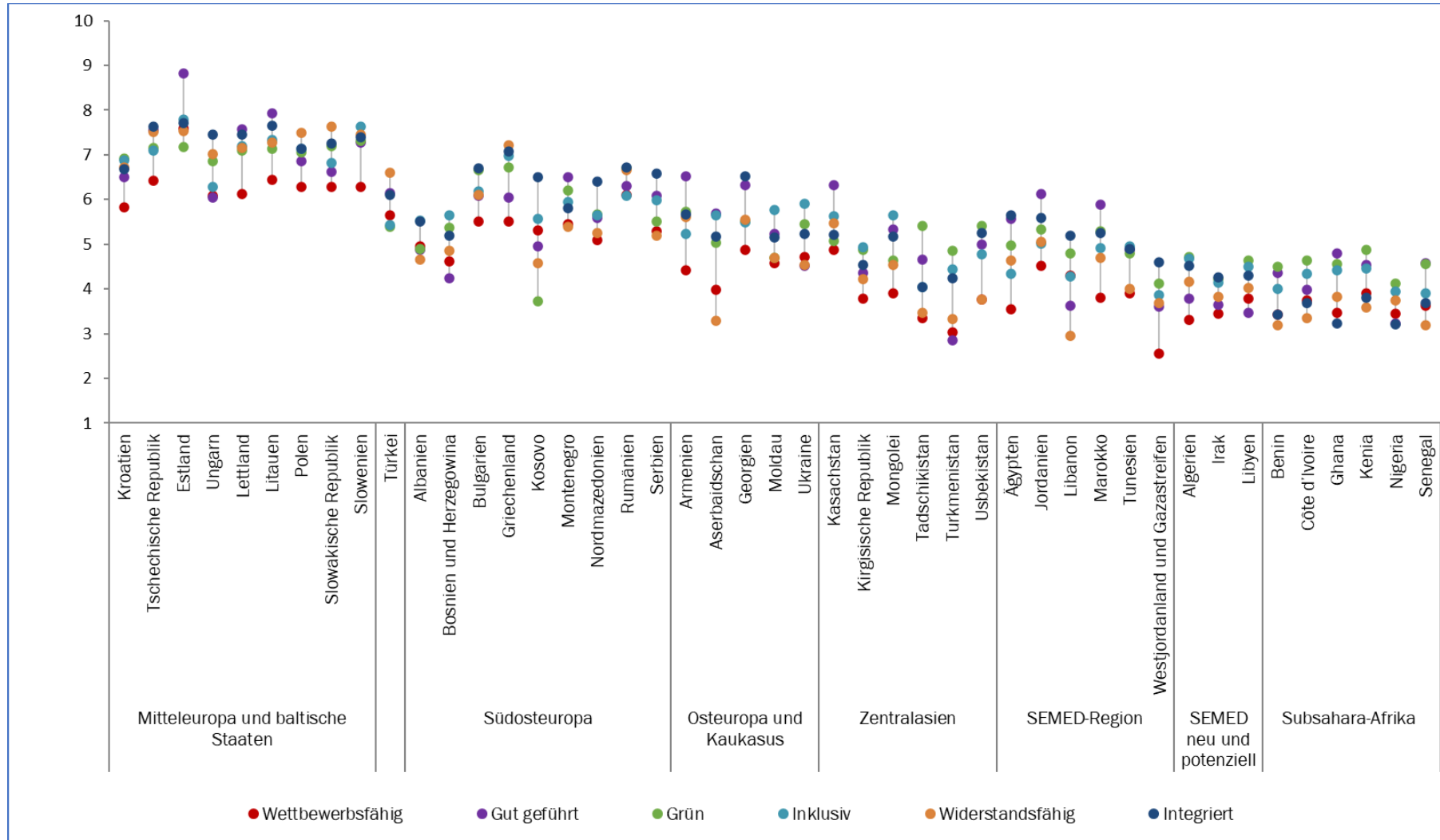
### BESCHLIESST:

Die Bank wird den Übergang zur offenen Marktwirtschaft und die private und unternehmerische Initiative im Zeitraum 2026–2030 fördern und sich dabei von der im Bericht beschriebenen strategischen Orientierung im Rahmen der gesetzten Regelparameter leiten lassen.

Das projizierte Stammkapital der Bank ist für den Zeitraum 2026–2030 angemessen.



## Anhang 2: Beurteilung der Transformationsqualitäten nach Ländern 2024



### Anhang 3: Einsatzländer

Rangliste nach ATQ-Durchschnitt	Im aktuellen SCF hervorgehobenen Länder nach Kategorie
Estland	Frühe Transformationsländer
Litauen	Westbalkan
Tschechische Republik	Südlicher und östlicher Mittelmeerraum
Slowenien	
Lettland	
Polen	
Slowakische Republik	
Ungarn	
Griechenland	
Kroatien	
Rumänien	
Bulgarien	
Türkei	
Montenegro	
Serbien	
Georgien	
Nordmazedonien	
Armenien	
Kasachstan	
Jordanien	
Ukraine	
Albanien	
Marokko	
Bosnien und Herzegowina	
Moldau	
Mongolei	
Kosovo	
Aserbaidshan	
Ägypten	
Tunesien	
Usbekistan	
Kirgisische Republik	
Libanon	
Tadschikistan	
Turkmenistan	