

# **Meine Vision für die Europäische Bank für Wiederaufbau und Entwicklung von Tadeusz Kościński**

## **1. Wahl des neuen EBWE-Präsidenten**

Angesichts der bevorstehenden Wahlen zum neuen Präsidenten der EBWE bin ich der festen Überzeugung, dass es ein maßgeblicher Beleg für den Erfolg und die Wirkung der Arbeit der EBWE wäre, wenn diese Aufgabe erstmals in der Geschichte der EBWE einem Vertreter eines Einsatzlandes anvertraut würde. Es wäre jedoch viel mehr als ein symbolischer Akt. Ich stehe bereit, die EBWE weiter zu stärken, indem ich eine einzigartige Verbindung aus Fachkenntnis und Transformationserfahrung aus der Perspektive eines Einsatzlandes, in dem die Bank tätig ist, einbringe. Zudem bin ich selbst aktiv am Transformationsprozess beteiligt.

## **2. Strategische Ausrichtung der Tätigkeit der EBWE**

- Nach nahezu 30 Jahren der Tätigkeit der EBWE bleibt ihr Mandat für ihre Empfängerländer gültig und wichtig. Das steigende jährliche Investitionsvolumen ist ein Beweis für die ungebrochene Nachfrage nach Unterstützung durch die Bank. Gleichzeitig besteht Raum für eine weitere Stärkung ihrer Präsenz, wobei den Ländern, deren Transformation weniger weit fortgeschritten ist, Priorität zukommt. Das sind jene in Zentralasien, Osteuropa und dem Kaukasus, dem westlichen Balkan und in der SEMED-Region.
- Trotz erheblicher Erfolge bei der Stärkung verschiedener Wirtschaftssektoren der begünstigten Länder bestehen in zahlreichen Bereichen noch immer Transformationslücken, und die Zusätzlichkeit und Wirkung der Bank sind nach wie vor gegeben. Die Nachfrage nach EBWE-Finanzierungen wird auf einigen Gebieten in natürlicher Weise abebben, während sich im Einklang mit der Entwicklung unserer Länder und den sich ändernden externen Bedingungen neue Möglichkeiten für das Engagement der Bank ergeben. Zu diesen neuen Möglichkeiten zählen etwa die Entwicklung von Kapitalmärkten, die Internationalisierung von Unternehmen sowie die Förderung von Konnektivität und grenzüberschreitenden Investitionen (digitale Vernetzung, Verkehr, Energie), sowie die Förderung regionaler Verbindungen zur Unterstützung von wirtschaftlicher Integration und einer reibungsloseren Transformation.
- Die EBWE sollte ihre Eigenkapitalanlagen auch weiterhin vornehmen, denn sie bilden den starken komparativen Vorteil der Bank, der zu einer verbesserten Transformationswirkung beiträgt. Es ist von entscheidender Bedeutung, die Private-Equity-Aktivitäten in weniger fortgeschrittenen Ländern auszubauen, da sie den EBWE-Aktivitäten zusätzlichen Wert verleihen und so Koinvestitionen fördern und die Abhängigkeit der Unternehmen von Schulden verringern.
- Darüber hinaus sollte der Fokus der EBWE an der Nachfrage nach Finanzierung in einigen neuen Schwerpunktbereichen ausgerichtet sein. Hier geht es spezifisch um Klima- und grüne Investitionen, darunter Lösungen für Smart Cities, Elektromobilität und intelligente Stromnetze. Betrachtet man den Entwicklungsrückstand der Institutionen und die mangelnde Fähigkeit zur Identifizierung und Konzeption bankfähiger Projekte in einer Reihe von Ländern, so besteht hier bedeutender Spielraum für die Unterstützungsleistungen der Bank. Dies gilt nicht nur für Finanzierungen, sondern auch für die Beratung bei der Projektvorbereitung.
- In der Vielfalt ihrer Kunden liegt eine der Stärken des Geschäftsmodells der EBWE. Sie ist ein Faktor, der direkt zu ihrem anhaltenden Erfolg beiträgt. Zwar ist es die prioritäre Aufgabe der Bank, Transformationswirkung und Zusätzlichkeit zu erzielen, doch verwaltet sie ihr Portfolio so, dass sich verschiedene Risikograde in der Waage halten. Insoweit ergänzen Projekte, die in Ländern im fortgeschrittenen Transformationsstadium durchgeführt werden, Aktivitäten, an denen weniger fortgeschrittener Empfänger beteiligt sind. Eine wesentliche Veränderung dieses Kundenstamms ist sorgfältig abzuwägen, damit in diesem Verhältnis kein Ungleichgewicht entsteht.
- Der fortgeführte Dialog mit Kunden und Sensibilität gegenüber ihren Bedürfnissen bildeten schon immer das Herzstück der Tätigkeiten der EBWE. Daher sollte die mögliche Graduierung der fortgeschrittenen Transformationsländer als letztendliches Ziel angesehen werden. Gleichzeitig sollte sie jedoch weiterhin länderspezifisch ausgerichtet und mit der Nachfrage nach Finanzierungsmitteln der EBWE im jeweiligen Land verknüpft sein. Unser aller Ziel sollte es sein, dass dieser Prozess für beide Seiten, die Bank und das graduierende Mitgliedsland, zur Erfolgsgeschichte wird. Es besteht kein Bedarf, die Dinge zu überstürzen und Empfängerländern und der Bank unnötig Schaden zuzufügen, indem man ihren Zugang zu profitablen und leistungsfähigen Projekten einschränkt, denn sie bieten der Bank eine gute Grundlage für eine Beteiligung an risikoträchtigeren Projekten.

### **3. Umdenken bezüglich der geographischen Ausrichtung**

- Während alle derzeitigen Regionen, in denen die EBWE tätig ist, ein kontinuierliches Engagement verdienen, sollte sich die Bank auf weniger entwickelte Volkswirtschaften konzentrieren, vor allem auf jene in Zentralasien, Osteuropa und dem Kaukasus, im westlichen Balkan und in der SEMED-Region. Ein Ansatz, bei dem kontinuierlich auf die Eigenheiten der Länder eingegangen wird, ermöglicht in Verbindung mit politischem Dialog und unterstützt durch Strukturreformen die schrittweise Schließung einiger der bestehenden Transformationslücken. Vor diesem Hintergrund ist es auch gerechtfertigt, die Präsenz der EBWE in den fortgeschrittenen Einsatzländern aufrechtzuerhalten, die ja oft ein gutes Versuchsfeld für neuartige Lösungen bieten, bevor diese in breiterem Rahmen Anwendung finden.
- Schon mehrere geographische Erweiterungen des EBWE-Mandats sind gelungen, auch wegen des akribischen Vorgehens, mit dem der Boden für solche Initiativen bereitet wurde. Dieses Vorgehen umfasste die Prüfung der potenziellen Kreditempfänger, der Aktivitäten anderer vor Ort anwesender Akteure und der eigenen Kapazitäten der Bank.
- Eine derartige Prüfung wäre auch im Hinblick auf das derzeit in Erwägung gezogene potenzielle Engagement in Subsahara-Afrika fortzuführen. Die Bank sollte sich für eine begrenzte und selektive Erweiterung bereit machen, sofern ein breiter Konsens unter den Anteilseignern erzielt wird. Diese Thematik ist eng mit den laufenden Erörterungen über die europäische Finanzarchitektur zur Förderung der Entwicklung verknüpft. Wir erwarten zwar eine Orientierungshilfe vom EU-Rat in dieser Frage, doch bin ich der Ansicht, dass die Bank als eine der wichtigsten multilateralen Entwicklungsbanken Bestand haben sollte, die in Zusammenarbeit mit anderen internationalen Finanzinstitutionen und inländischen Entwicklungsbanken tätig ist, um für eine effektive Nutzung der begrenzten Ressourcen zu sorgen und den großen Anforderungen gerecht zu werden.
- Das System bietet ausreichend Raum für ein Zusammenwirken aller derzeit aktiven IFI auf das Erreichen gemeinsamer Ziele hin. So wäre die EBWE am besten geeignet, in ihren Fachgebieten die Führung zu übernehmen, also da, wo sie für spürbare Wirkung sorgen kann. Die besten Resultate sollten sich ergeben, wenn der Schwerpunkt auf die Unterstützung der Privatwirtschaft, die Förderung des Unternehmertums und den Aufbau von Kapazitäten durch politischen Dialog gelegt wird.

### **4. Governance bei der EBWE**

- Die Bank sollte ihre Anteilseigner umfassender in die Entscheidungsfindung auf verschiedenen Ebenen einbinden und den Geist der offenen Zusammenarbeit zwischen Management und Direktoren wiederherstellen, um die Arbeit auf gemeinsame Ziele hin zu optimieren. Gleichzeitig habe ich mich immer für einen engen Dialog mit Kunden eingesetzt, in dessen Verlauf auf ihre Bedürfnisse eingegangen wird. Er sollte auch künftig den Kern der Vorgehensweise der EBWE bilden.
- Die Bank sollte auf ihrer internationalen Prägung aufbauen und sie noch intensiver gestalten. Dazu gehört auch der bessere Einsatz von Fachkräften aus Ländern mit Transformationserfahrung aus erster Hand, zumal in wichtigen Führungspositionen.
- Die EBWE muss mit ihren Hilfsleistungen um Nähe an ihren Zielmärkten bestrebt sein, indem mehr Personal vor Ort in Regionalvertretungen eingesetzt wird, damit sie den Bedürfnissen und Erwartungen der Einsatzländer besser gerecht wird. Meine Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit der EIB und der Weltbank zeigen deutlich, dass die Präsenz vor Ort der Schlüssel für die erfolgreiche Tätigkeit von Finanzinstitutionen ist. So sehe ich die Notwendigkeit, die Präsenz der Bank in verschiedenen Ländern im Nachgang zu strategischen Entscheidungen bezüglich ihres künftigen Mandats zu überprüfen.

### **5. Jüngste Entwicklungen**

- Und zu guter Letzt ist die Welt heute nach wie vor mit einer sich weiter entfaltenden Gesundheitskrise konfrontiert – der COVID-19-Pandemie. Sie betrifft jedes einzelne Land. Ich bin sicher, dass sich die EBWE aktiv zusammen mit den internationalen Institutionen einbringen muss, damit Unternehmen, Bürger und Gemeinden, die unter den Folgen des Virus leiden, umgehend Hilfsleistungen erhalten. Auf das Notfallpaket sollen langfristige Hilfen zur Konjunkturerholung folgen – das ist die Phase, in der es bei der Bank einer starken Führung bedarf. Sicherlich werden die Einsatzländer, die Bank selbst, ihre Prioritäten und Aktivitäten durch die jüngsten wie auch die noch kommenden Entwicklungen betroffen sein. Ich stehe bereit, mein ganzes Wissen und meine gesamte Energie darauf zu verwenden, die Bank in diesen schwierigen Zeiten zu leiten.