EINE FÜR ALLE, ALLE FÜR EINE!

In Mexiko erleichtert die Sparkassenstiftung für internationale Kooperation Familienunternehmen den Zugang zu Krediten und Sparprodukten. Ein Balanceakt zwischen Rentabilität und sozialem Mandat.

TEXT: TILMAN WÖRTZ | FOTOS: EUNICE ADORNO

Almarelia Caballero verarbeitet und verkauft Felle. Mit Hilfe des Kredits einer mexikanischen Sparkasse hat sie ihrer Großfamilie ein stetes Einkommen gesichert.

Ihr schönstes Stück ist das Fell eines ungeborenen Kalbes. Almarelia Caballero, 35, bürstet das beigefarbene Stück länger als nötig weich, sie legt es auf den Stapel von Kuh- und Rehfellen für den Verkauf. Für das Fell wird sie mehr als die üblichen 70 Pesos bekommen – umgerechnet vier Euro.

Wenn die Lieferung komplett ist, wird ihr Mann Pedro die Felle zu den Mautstellen der zwei Stunden entfernten Autobahn mitnehmen und den vorbeifahrenden Wagen anbieten, die an dieser Stelle abbremsen müssen. Die ganze Familie hilft mit. Ihr Sohn Juan entfleischt die Haut und lockert auf einer Walze die Felle. Pedro legt sie zum Gerben in eine Holztrommel und pflockt sie zum Trocknen schließlich auf die Wiese hinterm Haus. Truthähne, Hühner und Enten staksen über das Areal. Dahinter das kleine weiß gekalkte Häuschen der Familie. Opa Hilario sitzt unter seinem Cowboyhut auf einer Bank und schaut der Familie bei ihrem Treiben zu. Er freut sich, dass das Geschäft, das er gegründet hat, so floriert. Die Familie redet gar schon davon, dass der 14-jährige Juan studieren könnte.

„Wer Kapital hat, kann gute Geschäfte in Mexiko machen.“

„Ich kam auf fünf Felle pro Woche“, erinnert sich Hilario. Sein Sohn Pedro ergänzt, nicht ohne Stolz: „Heute sind es zwanzig!“ Möglich wurde das Wachstum durch einen Kredit, der den Kauf nicht nur der Rohfelle, sondern auch der Walze, besonderer Chemikalien und der Gerbertrommel ermöglichte.

„Früher gab es keine Kredite“, sagt Hilario lakonisch. Die Zeiten haben sich in Tenerías, einem 500-Familien-Dorf fünf Autostunden nordwestlich der Hauptstadt Mexiko Stadt, zum Besseren gewandelt. Da kann er auch verschmerzen, dass ausgerechnet seine Schwiegertochter die Finanzquelle aufgetan hat, von der nun die ganze Familie profitiert. Er mustert wohlwollend Almarelia Caballero, wie sie sich die Jeansjacke um die schmalen Schultern legt. Sie ist klein, hat grüne Augen und für eine Mexikanerin helle Haare. Sie muss los, zum wöchentlichen Treffen einer Frauengruppe, die den Zugang zu Krediten aufgetan und die Entwicklung von Tenerías beflügelt hat.

GRUPPENKREDIT, GRUPPENZWANG Almarelia Caballero steigt einen Weg zum Dorf hoch, hat bald Asphalt unter den Füßen. Ein paar Krämerläden säumen die Straße. Der Nachmittag hängt schwül in den Gassen. Drei Kinder sitzen auf einem Esel. Einst auf Landwirtschaft angewiesen, hat sich Kleingewerbe in Tenerías breitgemacht, Schmuck, Textilien, Haushaltsware. „In Tenerías leben wir gut“, sagt Almarelia Caballero. Umliegende Dörfer dagegen haben massive Probleme mit der Abwanderung der Jungen in die Städte, wo sie Jobs und Chancen suchen.

In einer Seitenstraße klopft Almarelia an das Tor von Juana Esquivel, tritt in die Wohnstube. Betondecke, Häkeldecken auf zwei Sofas. Eng ist es hier. Neben den Heiligenfiguren hat nur noch der Fernseher Platz. Frauen drängen sich auf den Polstern, einige müssen stehen. „Hast du schon gehört, Eusebio wird heiraten …“, wird Almarelia empfangen. Die Damen tratschen kurz. Eine Frau passt nicht in die Gruppe: Sie trägt rosa Schühchen und ein rosa Poloshirt mit dem Namenszug der Bank, für die sie arbeitet: „Caja de Ahorro Epitacio Huerta“ – Sparkasse von Epitacio Huerta. Die Caja ist

eine genossenschaftlich organisierte Sparkasse; nur wer Mitglied ist, kann einen Kredit bekommen. Die neun Frauen haben es geschafft. Zuverlässig zahlen sie seit zwei Jahren jeden Mittwoch ihre Raten.

„Die Kredite funktionieren nur über die Gruppe. Andere Sicherheiten haben wir nicht“, sagt die Bankangestellte Leticia. Almarelia und die anderen Damen haften gemeinsam. Kann eine ihren Kredit nicht bedienen, springen die anderen für sie ein. Schließlich haben sie auch gemeinsam besprochen und beschlossen, in welcher Höhe jede von ihnen einen Kredit braucht und auch bedienen kann. Startbetrag sind 200 Euro. Wenn der erste Kredit funktioniert hat, kann der Kreditbetrag erhöht werden. Laufzeit der Kredite sind vier Monate. In der Zeit haben sich die Investitionen der Damen amortisiert.

Maria-Magdalena backt Tortillas, Guadalupe verkauft Decken und Kissen, Garcela Silberschmuck, Juana hat in die Unterhosen-Schneiderei ihres Bruders zwei Nähmaschinen investiert und bezieht so ein regelmäßiges Einkommen. Geliefert wird in die USA. Außer Haus gehen kann sie wegen einer behinderten Tochter nicht. Deshalb trifft sich die Kreditgruppe immer bei ihr.

Leticia sammelt auch einen „Sparbeitrag“ von 20 Pesos ein, umgerechnet 1,50 Euro. Almarelia wird das gesparte Geld vielleicht fürs Studium ihres Sohnes Juan aufheben. Juana für ihre behinderte Tochter – sollte sie sich nicht mehr kümmern können. „Die Sparrate ist obligatorisch“, sagt Leticia. Die Frauen sollen sich an eine langfristige Haushaltsplanung gewöhnen – nicht immer nur im letzten Moment von irgendwoher Geld „pumpen“. Genau von diesem Verhalten in der Not profitierten bisher die Kredithaie, die den Menschen Wucherzinsen abpressten. „Wir hatten auch früher einmal einen Kredit“, sagt Juana, „der war mit 95 Prozent verzinst.“ Übliche Konditionen seien das in Mexiko. Viele Bauern bekamen trotzdem keinen Kredit: Den Instituten war das Geschäft mit den kleinen Beträgen zu mühselig. Dank der Sparkasse hat sich der Kreditzins für die Frauen halbiert, wurde überhaupt verfügbar und beflügelt seither die Familienunternehmen wie Almarelias Fell-Handel.

„Mädchen, sind wir fertig?“, fragt Almarelia. Sie möchte wieder zurück in ihre Gerberwerkstatt. Das gesammelte Geld nimmt nicht die Bankangestellte Leticia mit – viel zu gefährlich im ländlichen Mexiko. Jeder hier kennt sie. Sie kontrolliert nur die Eingänge und bespricht mit der Gruppe die nächsten Kredite. Die Plastiktüte aber mit den Geldscheinen trägt jede Woche eine andere Frau aus der Kreditgemeinschaft zur Bank.

SPARKASSE AUF MEXIKANISCH Der Weg dorthin führt durch eine gefällige Landschaft aus Seen, Wiesen und Wäldern. August ist Regenzeit in Mexiko, die sonst staubbraune Gegend grünt. Plötzlich erhebt sich eine wuchtige Steinmauer aus den Feldern. Sie zäunt einen Golf- und Countryclub ein, eine Wochenendbleibe der Superreichen aus dem Bundesstaat Michoacán. Wer Kapital hat, kann gute Geschäfte in Mexiko machen und ein angenehmes Leben führen. Doch die Selbstgenügsamkeit der Reichen taugt zur Entwicklung des Landes nicht. Für eine funktionierende Kreditwirtschaft braucht es mehr Ideen und Engagement. Kredit-Kooperativen sind deshalb wildwüchsig in ganz Mexiko entstanden, die meisten illegal. Ihre Zahl wird auf 500 geschätzt. Die Bauern, Handwerker und Händler haben sich im ganzen Land mehr schlecht als recht ausgeholfen. Fast alle sind klein, kaum welche schließen sich zusammen, immer wieder ist eine Initiative bankrottgegangen – wenn sich zum Beispiel der Bürgermeister zur Finanzierung seiner Wahlkampagne der Einlagen bediente.

Durch die Unterstützung der deutschen Sparkassenstiftung für internationale Kooperation haben sich die Selbsthilfe-Banken jedoch professionalisiert. Die Caja von Epitacio Huerta ist ein zweigeschossiges Gebäude in einer Seitenstraße des gleichnamigen 5.000-Seelen-Ortes. Die Fassade des ersten Stockes ist verglast, Wände und Stühle

Juana Esquivel auf der Couch daheim. Ihre Mutter spart für die Pflege der behinderten Tochter, wenn sie die nicht mehr übernehmen kann.

Jede Woche trifft sich die Frauengruppe. Dort zahlen die Mitglieder ihre Raten und besprechen die Investitionen. Sie haften gemeinsam – eine echte Solidargemeinschaft.

Irma Serrano leitet die Kooperative „Caja de Ahorros Epitacio Huerta“. Seit Gründung der Sparkasse 1993 ist sie dabei.

Im mexikanischen Dorf Tenerías ergänzt prosperierendes Kleingewerbe die kargen Erträge aus der Landwirtschaft.

schimmern hellgrün – eine untypische Farbe im ländlichen Mexiko. Ein Plakat preist das Kinder-Sparbuch „Cuentita“ an, aber auch Hauskredite und günstige Transferzahlungen aus den USA, mit denen mexikanische Wanderarbeiter ihre Familien in Epitacio Huerta unterstützen – vor Einführung dieses Angebots nur mit hoher Kommission und über eine große Bank in der Großstadt Queretaro möglich, die eine Busstunde entfernt liegt.

Irma Serrano, die Leiterin der Kooperative, begrüßt in braunem Hosenanzug. Sie bittet mit weicher, fester Stimme in ihr Büro im zweiten Stock. Früher waren hier der Tresor und die Schalter untergebracht. Mögliche Bankräuber sollten zumindest die Hürde eines Stockwerks nehmen müssen. Natürlich schreckte dieser Umstand auch Kunden ab. „Heute haben wir eine Alarmanlage und einen zugänglichen Kundenbereich“, sagt sie lächelnd.

Irma Serrano ist seit der Gründung der Sparkasse 1993 dabei. Seither ist die Kooperative von 500 Mitgliedern auf 8.500 gewachsen. „Wir hatten in der Startphase keinerlei Pläne für die Ausweitung unseres Kreditgeschäfts, eine ganz enge Produktpalette, keine Marketing-Strategie.“ Gemeinsam mit den Beratern der Sparkassenstiftung hat Irma Serrano den Plan für zwei neue Filialen und einen Kredit für mittelgroße Firmen entwickelt. „Die ersten Kleinunternehmer unter unseren Mitgliedern sind gewachsen. Sie brauchen jetzt Darlehen mit längeren Laufzeiten und größeren Volumina.“

Einer der Bankberater von der Stiftung, der 27-jährige Mario Israel Miranda, verbringt zwei Wochen im Monat in der Filiale, unterstützt Irma Serrano und ihre zwei Dutzend Mitarbeiterinnen. Ein großes Problem bei der Vergabe von Krediten in Mexiko gilt es zu lösen: Es gibt keine Auskunftei mit Daten über säumige Schuldner, und die meisten Mitglieder der Kooperative haben keine offizielle Gehaltsabrechnung. Wie also Zahlungsfähigkeit und Risiken einschätzen? Die Sparkassenstiftung konnte aus dem Erfahrungsschatz schöpfen, den sie mit anderen Kooperativen und anderen Ländern gesammelt hat. Ein möglicher Ablauf auf dem Weg zur Kreditvergabe: Zuerst wird einem Kunden ein Sparprodukt angeboten; wenn er in der Lage ist, die Sparraten regelmäßig zu entrichten, ist das bereits ein Hinweis auf seine Zahlungsfähigkeit und -moral. Außerdem erkundigen sich die Mitarbeiter der Caja vor Ort nach dem Antragsteller. Sind dann auch noch die Dokumente wie Geburtsurkunde und Gewerbeschein in Ordnung, steht dem Kredit nichts mehr im Weg. Das Ergebnis ist frappierend: „Die Rate der Kreditausfälle liegt bei nur 4 Prozent“, sagt Irma Serrano stolz. In Deutschland liegt sie zwar nur bei rund der Hälfte, für Mexiko ist das aber eine phänomenal niedrige Rate.

„Die Kredite funktionieren nur über die Gruppe. Andere Sicherheiten haben wir nicht.“

Heute war Mario Israel Miranda den ganzen Tag mit Kundenbetreuern der Kooperative unterwegs, schaut schnell in der Zentrale rein, um für morgen ein Event auf dem Marktplatz vorzubereiten, bei dem langjährige Mitglieder mit einer Urkunde ausgezeichnet und Passanten über neue Produkte informiert werden. So wissen viele noch nicht, dass die Kooperative auch Kredite für den Hausbau vergibt. Mario Israel Miranda schnappt sich ein Glas Wasser. „Ein Kredit ist nicht wie jeder andere. Den Kundenbetreuern fehlt noch

Mitarbeiterinnen der Sparkasse Epitacio Huerta (in Rosa) besuchen jede Woche die Kreditgruppen, sammeln Raten ein, informieren über neue Angebote.

INTERNETLINK

Reporter Tilman Wörtz auf Recherche bei einer Frauenkreditgruppe in Mexiko.

→ www.gutmagazin.dsgv.de/mexiko

Spezialwissen. Das wird der nächste Schritt in der Entwicklung der Kooperative sein.“

SPARKASSENSTIFTUNG: DER INTERNATIONALE FAKTOR Mario Israel Miranda ist von Haus aus Ingenieur, dann in die Finanzbranche gerutscht. Er gehört zu neunzig Mitarbeitern der Sparkassenstiftung, die über ganz Mexiko verteilt arbeiten und insgesamt fünf Dutzend Sparkassen beraten. Sein Wissen zur Entwicklung von „Gruppenkrediten“ und Marketing-Strategien hat er aus der Zentrale in Queretaro, einer vier Autostunden nördlich von Mexiko Stadt entfernten Millionenstadt.

In Queretaro fließen die Kommunikations-Stränge aller Berater der Sparkassenstiftung zusammen, und zwar im Büro von Gerd Weissbach, 38. Er leitet die Stiftung in Mexiko und koordiniert den Erfahrungsaustausch mit den Kollegen in Peru, Ecuador und Kolumbien. Sein Wandschrank ist mit Postkarten aus Ostfriesland verziert; das einzige Stück Nostalgie, das er sich leistet. Sofort schwärmt er von seinem Job fern der Heimat. „Die Kooperativen bekommen kein Geld von uns, sondern Rat – das ist viel nachhaltiger. Denn sie müssen auch wirtschaftlich sein, wenn wir wieder weg sind.“ Das könnte in vier Jahren der Fall sein, bis dahin läuft der Beratungsvertrag für die Sparkassenstiftung.

Den Auftrag bekam die Sparkassenstiftung für internationale Kooperation nach der Wahl von Vicente Fox zum mexikanischen Präsidenten vor zwölf Jahren. Der hatte in seiner Wahlkampagne angekündigt, Mexikos Armut mit Mikrokrediten zu bekämpfen. Nur wusste er nicht, wie. Nach seinem ersten Deutschlandbesuch bat er die deutsche Regierung um Hilfe. Er war beeindruckt von der 200-jährigen Geschichte der Sparkassen und Genossenschaftsbanken in Deutschland und deren Beitrag zur Entwicklung des Mittelstands. Das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) vergab den Auftrag an die Sparkassenstiftung, die über ihre Experten die Neuregulierung des Bankensektors in Mexiko begleitet hat. Das Geld für das Projekt kommt von der Weltbank und dem BMZ.

„Heute gehören drei Viertel der Kunden zu autorisierten Kooperativen, die unter der Bankenaufsicht stehen und einen Einlagesicherungsfonds haben. Der Zugang zu Krediten im ländlichen Raum hat sich bedeutend verbessert“, fasst Gerd Weissbach die bisherigen Ergebnisse des Projekts zusammen. „Die Zinsen sind um bis zu 40 Prozent gesunken.“

Die Sparkassenstiftung hat bei der Einführung neuer Produkte geholfen, vom Sparbuch über Hauskredite bis zu Produktivkrediten in der Landwirtschaft. „Als Finanzexperten wollen wir nicht nur informieren, sondern Verhaltensänderungen herbeiführen“, sagt Gerd Weissbach. Die Instrumente hierfür liegen auf seinem Tisch ausgebreitet: ein Brettspiel für Mitarbeiter von Banken und Regulationsbehörden, das die Entwicklung einer Sparkasse und des Geschäfts der Kunden simuliert, entwickelt von Spezialisten der Sparkassenstiftung und Simulationsexperten aus Indien; ferner ein „Haushaltsbuch“, und der Ratgeber „Einfach haushalten bei kleinem Einkommen“, für alle Mitglieder von Kooperativen, übertragen vom deutschen „Beratungsdienst Geld und Haushalt“. Für die Kinder gibt es ein mexikanisches Pendant zu den deutschen „Knax“-Heften. „Educación financiera“ – Finanz-Bildung – nennt Gerd Weissbach das Programm. Der Input dazu kommt aus der ganzen Welt. Das Team in Queretaro ist international: Neben Mexikanern gehören andere Lateinamerikaner dazu, die Erfahrungen aus ihren Ländern einbringen. Immer wieder kommen Experten aus dem Ausland. Morgen geht es auch für ihn wieder weiter. Nach Peru, dann wieder nach Kuba. Auch dort ist der Rat aus 200 Jahren Sparkassengeschichte gefragt.