

Strategische Ziele 2018–2020 des Bundesrates für die SIFEM AG

1 Einleitung

Die SIFEM (Swiss Investment Fund for Emerging Markets) ist die Entwicklungsfinanzierungsgesellschaft des Bundes. Als privatrechtliche Aktiengesellschaft ist sie in ihrer Organisation und Betriebsführung selbständig und führt eine eigene Rechnung. Zweck und Grundauftrag sind in der Verordnung vom 12. Dezember 1977¹ über die internationale Entwicklungszusammenarbeit und humanitäre Hilfe sowie der Verordnung vom 6. Mai 1992² über die Zusammenarbeit mit den Staaten Osteuropas umschrieben. Gestützt darauf ist die Hauptaufgabe der SIFEM, Investitionen zu tätigen vorwiegend in lokale oder regionale Fonds und Finanzintermediäre zugunsten von KMU, in schnell wachsenden Unternehmen³ und in privaten Infrastrukturgesellschaften in Entwicklungs- und Schwellenländern. Sie tut dies mittels Eigenkapitalbeteiligungen (Risikokapital) oder Darlehen und oft im Verbund mit anderen europäischen Entwicklungsfinanzierungsgesellschaften. Dadurch verschafft die SIFEM den Firmen Zugang zu langfristiger Finanzierung und Knowhow; sie trägt zum nachhaltigen Wachstum dieser Firmen bei, zur Schaffung von Arbeitsplätzen und letztlich zum Abbau von Armut in Entwicklungs- und Schwellenländern.

Der Bund ist alleiniger Eigentümer der SIFEM. Die Aktionärsrechte werden durch den Bundesrat wahrgenommen. Dabei anerkennt er die Entscheidungsfreiheit des Verwaltungsrates in Bezug auf Geschäftsstrategie und -politik. Gestützt auf Artikel 30c der Verordnung über die internationale Entwicklungszusammenarbeit und humanitäre Hilfe und in Übereinstimmung mit den Prioritäten der wirtschaftlichen Entwicklungszusammenarbeit legt der Bundesrat die strategischen Ziele der SIFEM für eine Vierjahresperiode fest⁴. Der Verwaltungsrat der SIFEM ist für die Umsetzung der strategischen Ziele verantwortlich.

2 Strategische Schwerpunkte

Der Bundesrat erwartet, dass die SIFEM:

- ergänzend zu anderen Massnahmen der wirtschaftlichen Entwicklungszusammenarbeit weiterhin ein wichtiges Instrument zur Stärkung des Privatsektors in Entwicklungs- und Schwellenländern ist;
- der Förderung eines nachhaltigen und inklusiven Wachstums in Entwicklungs- und Schwellenländern und der Integration dieser Länder in das Weltwirtschaftssystem dient;
- sich auf die Schaffung und Erhaltung von mehr und besseren Arbeitsplätzen sowie die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und von Fachkompetenzen fokussiert – gestützt auf die Erfahrungstatsache, dass mehr und bessere Arbeitsplätze zentral sind für die Armutsreduzierung sowie die soziale Inklusion in Entwicklungs- und Schwellenländern und eine Alternative bieten zur irregulären Migration. Dadurch hilft die SIFEM, die Ursachen der irregulären Migration zu bekämpfen und leistet einen Beitrag an den Auftrag des Parlaments, die internationale Zusammenarbeit strategisch mit dem Thema Migration zu verknüpfen;

¹ SR 974.01, insbesondere Abschnitt 8a

² SR 974.11, insbesondere Art. 11

³ Diese Unternehmen können grösser sein als KMU und zeichnen sich dadurch aus, dass sie überproportional viele neue Arbeitsplätze schaffen.

⁴ Gemäss Bundesratsbeschluss vom 17. Februar 2016 soll die Periodizität der strategischen Ziele des Bundesrates für die SIFEM inskünftig auf die Botschaften bzw. Rahmenkredite zur Internationalen Zusammenarbeit abgestimmt sein. Aus diesem Grund soll diese Strategieperiode einmalig für drei statt der vorgesehenen vier Jahren gelten (2018-2020).

- basierend auf international anerkannten Umwelt-, Sozial- und Gouvernanzkriterien den Aufbau nachhaltiger Unternehmen in Entwicklungs- und Schwellenländern unterstützt;
- dazu beiträgt, die Widerstandsfähigkeit dieser Länder u.a. in Bezug auf den Klimawandel zu stärken;
- bestrebt ist, bezüglich Integrität, Transparenz und Professionalität die höchsten Standards zu erfüllen, und dementsprechend in der Öffentlichkeit einen guten Ruf und ein hohes Ansehen genießt.

2.1 Programmatische Schwerpunkte

Der Bundesrat erwartet, dass die SIFEM die folgenden programmatischen Schwerpunkte einhält:

- Nachhaltigkeit: Bei ihrer Investitionstätigkeit beachtet sie die Grundsätze der finanziellen, ökonomischen, sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit.
- Finanzielle Additionalität: Die SIFEM stellt Finanzierungen zur Verfügung, die ohne öffentliche Unterstützung von den privaten Finanzmärkten (lokal oder international) nicht zu angemessenen Bedingungen bzw. nicht in genügender Höhe für vergleichbare Entwicklungszwecke erhältlich sind.
- Komplementarität: Nebst den Investitionen leistet oder mobilisiert die SIFEM nicht-finanzielle Unterstützung an Finanzintermediäre und Unternehmen, welche die Entwicklungseffekte verstärken soll und subsidiär zum Privatsektor erbracht wird, z.B. in Form von Knowhow-Transfer, durch die Förderung von Sozial- und Umweltstandards, die Verbesserung der Unternehmensführung (Corporate Governance) oder von Fachkompetenzen.
- Hebelwirkung: Für die Zielländer bzw. die begünstigten Unternehmen mobilisiert die SIFEM zusätzliches Kapital des Privatsektors, welcher ansonsten nicht investieren würde. Zu diesem Zweck trägt die SIFEM in Übereinstimmung mit ihrem Mandat einen Teil der politischen oder kommerziellen Risiken und teilt umgekehrt die Risiken sowie die Rückflüsse aus den Investitionen mit den privaten und institutionellen Investoren.
- Geografische Konzentration: Die SIFEM konzentriert ihre Aktivitäten auf die Prioritätsländer und -regionen der schweizerischen Entwicklungszusammenarbeit. In geringerer Masse sind andere Entwicklungs- und Schwellenländer gemäss aktueller Liste des Entwicklungsausschusses der OECD für Investitionen ebenfalls zulässig, falls diese Länder ein Bruttonationaleinkommen pro Kopf aufweisen, das unter dem jährlich von der Weltbank festgelegten Schwellenwert für die IBRD-Einstufung liegt⁵.

2.2 Aufgaben- und unternehmensbezogene Ziele

Der Bundesrat erwartet, dass die SIFEM die folgenden Ziele erreicht:

2.2.1 Angebot, Leistung, Wirkung

- a. Sie tätigt Investitionen, die durch die Förderung lebensfähiger und dynamischer KMU und schnell wachsender Unternehmen im Privatsektor der Zielländer eine konkrete und nachweisbare Entwicklungswirkung entfalten. Diese beinhaltet in erster Linie die Schaffung von mehr und besseren Arbeitsplätzen, aber z.B. auch die Diversifikation und Stärkung der lokalen Finanzmärkte oder Finanzintermediation, die Verbesserung der Betriebsführung der Portefeuille-Unternehmen und deren verbesserter Zugang zu Fremdkapital sowie ein höheres Steueraufkommen an den Investitionsstandorten.
- b. Die SIFEM stellt mit verschiedenen Investitionsinstrumenten ein Gleichgewicht zwischen Entwicklungseffekten, Portefeuille-Liquidität, regelmässigem Ertrag und Risiko-Diversifikation sicher.

⁵ Zur Illustration: Dieser Schwellenwert wurde für die Darlehen der Weltbank (*International Bank of Reconstruction and Development IBRD*) für das Fiskaljahr 2018 auf 6895 US-Dollar festgesetzt.

Hierfür nutzt sie folgende Instrumente:

- o *Darlehen und andere Schuldinstrumente* (gesichert oder ungesichert, nachrangig, wandelbar oder an Beteiligungstitel gebunden);
- o *Beteiligungen oder beteiligungsähnliche Finanzierungen*; und
- o *Garantien* zur Absicherung von Aktienbeteiligungen und um Darlehensnehmern zu helfen, Zugang zu Finanzierungen zu gewinnen.

Die SIFEM kann dabei in folgende Strukturen investieren:

- o *Alternative Investitionsfonds*: Investitionen in spezialisierte Risikokapitalvehikel, sowie Mezzanine und Darlehensfonds;
 - o *Finanzinstitute*: Investitionen in lokale Finanzinstitute und Finanzintermediäre, die mittel- bis langfristige Finanzierungen hauptsächlich an KMU, aber auch an Mikrofinanzinstitutionen und Infrastrukturprojekte gewähren;
 - o *Private Unternehmen* (sofern diese Investitionen im Einklang mit der geltenden SIFEM-Risikopolitik erfolgen).
- c. Die SIFEM tritt als aktive Investorin auf, indem sie wenn immer möglich Einsitz in die Gouvernanzgremien der Investitionen nimmt. Auf diese Weise soll sie ihre Expertise einbringen; sie soll Nachhaltigkeitsrisiken, aber auch Nachhaltigkeitsopportunitäten adressieren sowie die Durchsetzung zentraler Anliegen der Schweizer Entwicklungszusammenarbeit besser und direkter gewährleisten können.
- d. Sie ermöglicht mit geeigneten Massnahmen die direkte Mobilisierung von privaten und institutionellen Investoren, um das Volumen der Investitionen zu erhöhen und die Entwicklungswirkung zu verstärken. Diese Ko-Investitionsmittel ergänzen das Investitionskapital des Bundes und die auf Stufe der Fonds bzw. in den Zielländern erzielte Hebelwirkung.
- e. Im Einklang mit der gängigen Praxis der europäischen Entwicklungsfinanzierungsgesellschaften betreibt die SIFEM über den ganzen Investitionszyklus hinweg ein kontinuierliches Monitoring der Entwicklungseffekte nach Buchstabe a. Sie weist diese Effekte jährlich in einer separaten Berichterstattung sowohl zuhanden der Eignerstelle des Bundes als auch der interessierten Öffentlichkeit aus.

2.2.2 Positionierung, Entwicklung

- Die SIFEM richtet ihre Investitionsaktivitäten als Beitrag an die Wirkungsziele der wirtschaftlichen Entwicklungszusammenarbeit der Schweiz aus; sie sucht Synergien mit derselben, stellt Kohärenz sicher und berücksichtigt die Transversalthemen Geschlechtergleichstellung (Gender) und wirtschaftliche Gouvernanz angemessen.
- Mit ihren Investitionsaktivitäten und der Mobilisierung von Mitteln des Privatsektors trägt die SIFEM zur Umsetzung der Agenda 2030 für Nachhaltige Entwicklung der UNO bei.
- Im Rahmen ihres gesetzlichen Auftrags und unter Berücksichtigung der finanziellen Ziele ist die SIFEM bestrebt, die Entwicklungswirkung der Investitionen zu maximieren. Dabei gilt, dass sämtliche Investitionen wirtschaftlich rentabel sein müssen und zu wirtschaftlicher Entwicklung beitragen. Gleichzeitig wird erwartet, dass ausgewählte Investitionen gezielt helfen, die soziale Inklusion zu fördern (indem sie ärmeren bzw. benachteiligten Bevölkerungsschichten den Zugang zu erschwinglichen Gütern und Dienstleistungen sowie Jobs ermöglichen) und/oder einen Beitrag zur Erbringung globaler öffentlicher Güter leisten, insbesondere im Bereich Klimaschutz⁶ sowie auch im Gesundheits- und im Bildungswesen, der Ernährungssicherheit und der Basisinfrastruktur.

⁶ Die SIFEM tätigt keine Investitionen, die den klimapolitischen Zielen der Schweiz zuwiderlaufen.

2.2.3 Risikopolitik und Risikomanagement

- Die SIFEM verfügt über ein spezifisches System zur Erkennung, Überwachung und Management ihrer Anlage-Risiken wie auch der operationellen Risiken; sie überprüft deren Analyse und Steuerung regelmässig und entwickelt sie im Bedarfsfall weiter.
- Die SIFEM geht keine übermässigen finanziellen Risiken bei der Erschliessung zusätzlicher Ertragsquellen oder beim Liquiditätsmanagement ein.
- Sie hält einen Bestand an flüssigen Mitteln, der die eingegangenen, aber noch nicht abgerufenen Verpflichtungen in genügendem Masse deckt.
- Die SIFEM ist gegen ihre Haftpflichtrisiken angemessen versichert.

3 Finanzielle Ziele

Der Bundesrat erwartet, dass die SIFEM die folgenden Ziele erreicht:

3.1 Wirtschaftlichkeit

Sie hält ihren Betriebsaufwand verhältnismässig zur Grösse des Investitionsportefeuilles. Das jährliche Betriebskostendach darf 1,5 Prozent der aktiven Verpflichtungen nicht übersteigen.

3.2 Finanzierung

Die SIFEM sichert ihre langfristige Eigenfinanzierung, indem die Betriebskosten und die jährlichen Verpflichtungen für Neuinvestitionen durch Rückflüsse (bestehend aus Kapital, Zinsen, Dividenden und Gewinnen) aus abgeschlossenen Investitionen sowie durch einen adäquaten Bestand an Barmitteln gedeckt werden können. Im Verlauf der Strategieperiode nehmen die Rückflüsse im Vergleich zu den durchschnittlichen jährlichen Rückflüssen zwischen 2014-2017 weiter zu.

3.3 Rechnungsergebnis

Über die Geltungsdauer der strategischen Ziele erzielt die SIFEM ein positives Betriebsergebnis (operatives Ergebnis/EBIT nach IFRS).

3.4 Investitionen

- Bei sämtlichen Investitionen strebt die SIFEM eine positive Rendite an.
- Auf der Portfolioebene erzielt sie eine jährliche Rendite von grösser als 3 Prozent, und sie erreicht einen jährlichen Wertmultiplikator⁷ grösser als 1,15.
- Am Ende der Strategieperiode zieht die SIFEM in der Berichterstattung in Bezug auf die Performance ähnliche Investitionsgesellschaften zum Vergleich heran.

4 Personal- und vorsorgepolitische Ziele

Der Bundesrat erwartet, dass die SIFEM die folgenden Ziele erreicht:

- Sie wirkt bei der Obviam DFI AG, die vom Verwaltungsrat mit der Geschäftsführung und dem Portfoliomanagement beauftragt worden ist, darauf hin, dass diese:
 - o eine vorausschauende, sozial verantwortliche, transparente und verlässliche Personalpolitik betreibt und für alle Altersgruppen konkurrenzfähige Arbeitsbedingungen in einem Arbeitsumfeld anbietet, das die persönliche Entwicklung und Leistungsfähigkeit fördert;

⁷ Die Rendite vergleicht die Wertentwicklung des Portefeuilles unter Berücksichtigung der Investitionsdauer mit dem ausstehenden Investitionsbetrag. Beim Wertmultiplikator werden ohne Berücksichtigung der zeitlichen Dimension alle bis dato erhaltenen Rückflüsse plus der aktuelle Marktwert des Investitionsportefeuilles durch das eingesetzte Kapital dividiert.

- o bei Vorgesetzten sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Arbeitshaltung fördert, die auf Integrität beruht;
 - o eine Führungspraxis pflegt, die auf Wertschätzung beruht, Leistung bietet und fordert und durch die interne und externe Kommunikation Vertrauen schafft;
 - o die massgebenden Teile der strategischen Ziele bei den jährlichen Leistungszielen für das Personal der Obviam DFI AG aufnimmt und diese bei der Leistungsbeurteilung berücksichtigt.
- Die SIFEM regelt die Entschädigung der privatrechtlich organisierten Obviam DFI AG in einem Management Agreement. Die Entschädigung besteht aus einer fixen Komponente (welche die Geschäftsführungs- und Verwaltungskosten abdeckt) und einer variablen Komponente, welche höchstens 20 Prozent der fixen Komponente betragen darf. Die variable Komponente bemisst sich nach dem durchschnittlichen Erfolg des Investitionsportefeuilles während mindestens zweier Jahre und erhöht und vermindert sich entsprechend. Als Beurteilungskriterien sind sowohl finanzielle Ziele als auch Entwicklungsziele zu berücksichtigen.
 - Die SIFEM sorgt dafür, dass bei der Obviam DFI AG der Anteil des höchsten, individuellen Fixlohns, der sich aus dem SIFEM-Mandat ergibt, den Höchstbetrag der Lohnklasse 32 des Bundes nicht übersteigt.
 - Die SIFEM stellt sicher, dass ihr die Obviam DFI AG die Erträge aus Drittmandaten offenlegt (Gesamtsumme).

5 Kooperationen

Der Bundesrat erwartet, dass die SIFEM sich in geeigneten Netzwerken und Zusammenschlüssen von Organisationen mit ähnlichen Zielen engagiert, soweit dies zur Erreichung der strategischen Ziele beiträgt.

6 Anpassung der strategischen Ziele

Der Bundesrat kann bei Bedarf die strategischen Ziele innerhalb der Geltungsperiode anpassen. Er entscheidet über eine Anpassung nach Rücksprache mit dem Verwaltungsrat der SIFEM.

7 Berichterstattung

Der Bundesrat erwartet, dass die SIFEM dem Bundesrat zeitgleich und in Ergänzung zum jährlichen Geschäftsbericht schriftlich über die Erreichung der strategischen Ziele im Vorjahr berichtet. Sie erhebt die dafür erforderlichen Daten und Kennzahlen.

Im Weiteren pflegt die SIFEM während des Jahres den regelmässigen Austausch mit Vertreterinnen und Vertretern des Bundes, namentlich im Rahmen der mindestens halbjährlich stattfindenden Eignerggespräche und Portfolio-Review-Meetings.

01.12.2017