

WISSEN WAS WIRKT



# Zentrale Projektevaluierung

Sektorvorhaben Zusammenarbeit mit der Wirtschaft  
(ZmW)

Projektnummer 2016.1007.0

## Evaluierungsbericht

Im Auftrag der GIZ von Lennart Raetzell, Jonas Richter und David Arens (Syspons GmbH)

Veröffentlichte Version: März 2021

# Impressum

Als Bundesunternehmen unterstützt die GIZ die deutsche Bundesregierung bei der Erreichung ihrer Ziele in der internationalen Bildung und internationalen Zusammenarbeit für nachhaltige Entwicklung.

Die Stabsstelle Evaluierung ist dem Vorstand direkt unterstellt und vom operativen Geschäft getrennt. Diese Organisationsstruktur stärkt ihre Unabhängigkeit. Die Stabsstelle Evaluierung ist mandatiert, zur Entscheidungsfindung evidenzbasierte Ergebnisse und Empfehlungen zu generieren, einen glaubwürdigen Wirkungsnachweis zu erbringen und die Transparenz der Ergebnisse zu erhöhen.

Die Stabsstelle Evaluierung hat mit dieser Evaluierung externe unabhängige Evaluator\*innen beauftragt. Der Evaluierungsbericht wurde von diesen externen Evaluator\*innen verfasst. Der vorliegende Bericht gibt ausschließlich die Ansichten und Bewertungen der Autor\*innen wieder.

## Evaluator\*innen:

Lennart Raetzell, Jonas Richter und David Arens, Syspons GmbH

## Autor\*innen des Evaluierungsberichts:

Lennart Raetzell, Jonas Richter und David Arens, Syspons GmbH



Consultingunternehmen

Syspons GmbH

Straße: Prinzenstraße 84

Ort: 10969 Berlin

T: +49 30 698 158 00

E: info@syspons.com

## Konzeption, Koordination und Management

Claudia Kornahrens, GIZ, Stabsstelle Evaluierung,

Leiterin der Gruppe Zentrale Projektevaluierungen

Jessica Schendzielorz, Evaluierungsmanagerin

Stabsstelle Evaluierung

Zentrale Projektevaluierung

## Verantwortlich:

Albert Engel, GIZ,

Leiter Stabsstelle Evaluierung

## Herausgeberin:

Deutsche Gesellschaft für

Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

## Sitz der Gesellschaft:

Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 36 + 40

53113 Bonn, Deutschland

T +49 228 4460-0

F +49 228 4460 - 1766

E [evaluierung@giz.de](mailto:evaluierung@giz.de)

I [www.giz.de/evaluierung](http://www.giz.de/evaluierung)

[www.youtube.com/user/GIZonlineTV](https://www.youtube.com/user/GIZonlineTV)

[www.facebook.com/gizprofile](https://www.facebook.com/gizprofile)

[https://twitter.com/giz\\_gmbh](https://twitter.com/giz_gmbh)

## Design/Layout etc.:

DITHO Design GmbH, Köln

## Druck und Vertrieb:

GIZ, Bonn

Gedruckt auf 100 % Recyclingpapier, nach FSC Standards zertifiziert.

Bonn, März 2021

Diese Veröffentlichung kann von der Website der GIZ [www.giz.de/evaluierung](http://www.giz.de/evaluierung) als PDF heruntergeladen werden.

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	4
Tabellenverzeichnis .....	4
Abkürzungsverzeichnis .....	5
Projektkurzbeschreibung .....	7
1. Evaluierungsziele und -fragen.....	8
1.1 Ziele der Evaluierung .....	8
1.2 Evaluierungsfragen .....	9
2. Evaluierungsgegenstand.....	10
2.1 Abgrenzung des Evaluierungsgegenstands.....	10
2.2 Wirkungsmodell inkl. Wirkungshypothesen.....	12
3. Evaluierbarkeit und Evaluierungsprozess .....	18
3.1 Evaluierbarkeit: Verfügbarkeit und Qualität der Daten .....	18
3.2 Evaluierungsprozess .....	20
4. Bewertung des Projekts anhand der OECD-/DAC-Kriterien .....	23
4.1 Langfristige Wirkungen von Vorgängerprojekten .....	23
4.2 Relevanz .....	23
4.3 Effektivität.....	31
4.4 Übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen (Impact) .....	42
4.5 Effizienz.....	47
4.6 Nachhaltigkeit.....	52
4.7 Wesentliche Wirkungen und Gesamtbewertung .....	55
5. Schlussfolgerungen und Empfehlungen .....	57
5.1 Erfolgs- oder Misserfolgskriterien.....	57
5.2 Schlussfolgerungen und Empfehlungen.....	58
Literaturverzeichnis.....	60
Anhang: Evaluierungsmatrix .....	61

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wirkungsmodell (aktualisiert) .....	17
Abbildung 2: Übersicht über die Zuordnung der Kosten zu Outputs und übergreifenden Kosten .....	48

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Grundlagendokumente .....	18
Tabelle 2: Liste der Stakeholder der Evaluierung und ausgewählter Interviewpartner .....	22
Tabelle 3: Bewertung des OECD/DAC-Kriteriums „Relevanz“ .....	30
Tabelle 4: Bewertung der Modulzielindikatoren .....	32
Tabelle 5: Wirkungshypothesen .....	41
Tabelle 6: Bewertung des OECD/DAC-Kriteriums „Effektivität“ .....	42
Tabelle 7: Bewertung des OECD/DAC-Kriteriums „Impact“ .....	47
Tabelle 8: Bewertung des OECD/DAC-Kriteriums „Effizienz“ .....	51
Tabelle 9: Bewertung des OECD/DAC-Kriteriums „Nachhaltigkeit“ .....	55
Tabelle 10: Gesamtbewertung der OECD/DAC-Kriterien und Bewertungsdimensionen .....	56
Tabelle 11: Bewertungs- und Punkte-Skala .....	56

## Abkürzungsverzeichnis

AWE	Agentur für Wirtschaft und Entwicklung
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
CRS	Creditor Reporting System
DAC	Ausschuss für Entwicklungshilfe der OECD
DO	Durchführungsorganisation
EPW	Entwicklungspartnerschaften mit der Wirtschaft
EZ	Entwicklungszusammenarbeit
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
GVR	Gemeinsame Verfahrensreform
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KOMP	Kosten pro Output Monitoring und Prognose
LOT	Lab of Tomorrow
NGO	Nichtregierungsorganisation
OE	Organisationseinheit
OECD	Organisation für wirtschaftliche Entwicklung und Zusammenarbeit
SDG	Sustainable Development Goal
SPDA	Strategische Partnerschaft Digitales Afrika
SV	Sektorvorhaben
ZmW	Zusammenarbeit mit der Wirtschaft
ZPE	Zentrale Projektevaluierung



## Projektkurzbeschreibung

Deutschland / Global: „Sektorvorhaben Zusammenarbeit mit der Wirtschaft“

Projektnummer	2016.1007.0
Förderschlüssel (CRS-Code) (Creditor Reporting System Code)	43010 Multisektorale Hilfe
Projektziel	Mehr deutsche und europäische Unternehmen sind in die Lage versetzt, einen zunehmenden Beitrag zur Umsetzung der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung zu leisten.
Projektlaufzeit	01.01.2017 – 30.06.2020
Projektvolumen	32.194.000 EUR
Auftraggeber	Referat 110, Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)
Politische(r) Träger	Nicht relevant
Durchführungsorganisationen (im Partnerland)	Nicht relevant
Andere beteiligte Entwicklungsorganisationen	Nicht relevant
Zielgruppe(n)	Das Sektorvorhaben richtet sich in erster Linie an deutsche und europäische Unternehmen, um über diese auf arme Bevölkerungsgruppen in den Partnerländern zu wirken.

# 1. Evaluierungsziele und -fragen

Im folgenden Kapitel werden die Ziele der Evaluierung sowie spezifische Erkenntnisinteressen der Stakeholder und daraus resultierende (spezifische) Evaluierungsfragen dargelegt.

## 1.1 Ziele der Evaluierung

Die Evaluierung des Sektorvorhabens (SV) „Zusammenarbeit mit der Wirtschaft“ (ZmW) wird im Rahmen der Zentralen Projektevaluierungen (ZPE) der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH durchgeführt. Gegenstand der ZPE sind alle vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) beauftragten Projekte mit einem Auftragsvolumen von mind. 3 Millionen Euro. Die Auswahl der zu evaluierenden Vorhaben erfolgt dabei in einem zweistufigen Verfahren. In einem ersten Schritt werden die zu evaluierenden Projekte über eine regional geschichtete Zufallsstichprobe ausgewählt. In einem zweiten Schritt erfolgt eine kriterienbasierte Auswahl, wobei die Stichprobe durch Evaluierungen ergänzt wird, die nach spezifischen Erkenntnisinteressen ausgewählt werden. Das hier zu evaluierende Vorhaben wurde per Zufallsstichprobe ausgewählt.

Die Zielsetzung der ZPE hat dabei drei Grundfunktionen: die Unterstützung evidenzbasierter Entscheidungen, Transparenz und Rechenschaftslegung sowie organisationales Lernen im Sinne eines Beitrags zu effektivem Wissensmanagement. Dementsprechend werden die Durchführung und Wirkungen des Vorhabens kritisch analysiert, um einerseits Lernfelder zur verbesserten Durchführung zu identifizieren und evidenzbasierte Erkenntnisse für eventuell erforderliche Steuerungsentscheidungen zu generieren sowie andererseits durch die Dokumentation des Erfolgs des Vorhabens zur Rechenschaftslegung beizutragen.

Das Sektorvorhaben, das den Untersuchungsgegenstand dieser ZPE darstellt, wird vom BMZ finanziert und von der GIZ durchgeführt. Da sich das Vorhaben derzeit am Ende der sechsten Umsetzungsphase befindet und in die siebte Umsetzungsphase übergeht, handelt es sich hierbei um eine Schlussequalierung der sechsten Umsetzungsphase. Ein Schwerpunkt liegt deshalb auf dem Aspekt der Rechenschaftspflicht sowie auf der Generierung von Lernerfahrungen, die vom Nachfolgevorhaben genutzt werden können (vgl. Evaluierungsfragen in Kapitel 1.2). Durch die Betrachtung der Frage, „wie“ und „warum“ bestimmte Wirkungen (nicht) erzielt werden, sollen die zentralen Entscheidungsträger\*innen in ihrer Entscheidungskompetenz gestärkt werden. Ein besonderer Fokus wird daher auf die Analyse der bisherigen Prozesse zur Zielerreichung und auf die Prüfung der Plausibilität der intendierten Zielerreichung und der erreichten mittel- und langfristigen Wirkungen gelegt. Darüber hinaus kann die Evaluierung Erkenntnisse liefern, die für künftige Projekte im Themenfeld Wirtschaftskooperation und Zusammenarbeit mit der Wirtschaft von Relevanz sein können.

Bezüglich der Faktoren, die die Durchführbarkeit der Evaluierung beeinflussten, ist zu nennen, dass zu Beginn der Inception-Phase der Evaluierung ein Wirkungsmodell für das Vorhaben vorlag, das den tatsächlichen Ansatz des Vorhabens nicht abbildete. In enger Abstimmung mit dem Vorhabenteam wurde deshalb ein entsprechendes Modell entwickelt (abgebildet in Kapitel 2.2), auf dessen Basis anschließend eine Überprüfung der zugrundeliegenden Wirkungshypothesen erfolgen konnte. Zudem erfolgte nach Prüfung der Indikatoren anhand der SMART-Kriterien<sup>1</sup>, ebenfalls in enger Abstimmung mit dem Vorhabenteam, eine Anpassung von Indikatoren auf Output-Ebene und Modulzielebene zum Zweck der Evaluierung. Hierdurch wurden u. a. Wirkungsbereiche und Zieldimensionen den mit dem Auftraggeber BMZ vereinbarten Änderungen während der Vorhabenlaufzeit angepasst. Die genannten Anpassungen werden in Kapitel 2 vertiefend erläutert.

Des Weiteren kam es aufgrund der akuten Ausnahmesituation, die durch COVID-19 entstand, zu Schwierigkeiten bei der Durchführung der Unternehmensbefragung. Aufgrund der durch COVID-19 entstandenen unsicheren Lage in der Wirtschaft ist die Rücklaufquote der Interviewanfragen geringer als erhofft ausgefallen. Es konnten von den ursprünglich geplanten 41 Unternehmensbefragungen nur 23 durchgeführt werden. Vor allem bei größeren Unternehmen, die zu dem Handlungsfeld und Format SPDA befragt werden sollten, war der Rücklauf sehr gering. Die Rücklaufquote der anderen Formate war hingegen etwas besser. Dies wurde

---

<sup>1</sup> SMART: Spezifisch, messbar, erreichbar, relevant und zeitgebunden.

hinsichtlich der Aussagekraft der Ergebnisse an den entsprechenden Stellen im Bericht reflektiert und berücksichtigt.

## 1.2 Evaluierungsfragen

Das Vorhaben wird auf der Grundlage standardisierter Evaluierungskriterien und -fragen bewertet, um eine Vergleichbarkeit durch die GIZ sicherzustellen. Grundlage hierfür sind die [OECD-/DAC-Kriterien](#) für die Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit und die [Evaluierungskriterien für die deutsche bilaterale Zusammenarbeit](#): Relevanz, Effizienz, Effektivität, Impact und Nachhaltigkeit. Aspekte der Kriterien Kohärenz, Komplementarität und Koordination sind in den anderen Kriterien enthalten.

Spezifische Bewertungsdimensionen und Analysefragen werden durch die GIZ von diesem vorbestimmten Rahmen abgeleitet. Diese Bewertungsdimensionen und Analysefragen bilden die Grundlage für alle zentralen Projektevaluierungen der GIZ und sind in der Evaluierungsmatrix (**Error! Reference source not found.**) enthalten. Neben diesen Evaluierungskriterien werden auch die Beiträge zur Agenda 2030 und deren Prinzipien (Universalität, integrativer Ansatz, *Leave No One Behind*, Multi-Akteurs-Partnerschaften) berücksichtigt. Die Evaluierungsfragen beziehen sich auch auf Querschnittsthemen, wie z. B. Gender, Umwelt, Konfliktsensitivität und Menschenrechte. Alle OECD-/DAC-Kriterien berücksichtigen auch Aspekte der Implementierungsqualität.

Im Rahmen der Inception-Phase, beim Auftakttreffen mit den beteiligten Akteur\*innen und in den vertiefenden explorativen Interviews mit zentralen Mitarbeiter\*innen des Sektorvorhabens wurden zudem spezifische Erkenntnisinteressen und Fragen geäußert, welche über die standardisierten Evaluationskriterien hinausgehen (vgl. Kapitel 1.1). Ein besonderes Interesse besteht an den beiden Fragen, (1) inwieweit die entwickelten Kooperationsformate und Instrumente bedarfsgerecht zur verbesserten Zusammenarbeit mit der Wirtschaft beitragen und (2) inwieweit eine verbesserte Vernetzung und ein verbesserter Dialog mit Unternehmen und der deutschen EZ geschaffen wurden (Int\_2, Int\_4). Davon ausgehend haben wir die folgenden Fragen den DAC-Kriterien zugeordnet und in der ZPE berücksichtigt:

- Welche innovativen Ansätze und Produkte zur Zusammenarbeit mit der Wirtschaft hat das Vorhaben entwickelt und/oder pilotiert?
- Welche dieser entwickelten Ansätze und Produkte zur Zusammenarbeit mit der Wirtschaft erweisen sich als besonders erfolgreich? Bei welchen besteht Handlungsbedarf?
- Welche entwickelten Dialog- und Netzwerkformate sind von Unternehmen angenommen worden? Was war hierbei ausschlaggebend?
- Welche weiteren Kooperations-, Dialog- und Netzwerkformate zur besseren Zusammenarbeit mit der Wirtschaft und der dt. EZ wären sinnvoll?

Da es sich bei dem Evaluationsgegenstand um ein Sektorvorhaben handelt, wurden auf der Basis der Hinweise der Stabsstelle Evaluierung zur Evaluierung von Sektor- und Globalvorhaben zudem zusätzliche Evaluierungsfragen in die Evaluierungsmatrix aufgenommen (Anhang 1). Dies umfasst Fragen nach dem sektoralen Charakter des adressierten Problems<sup>2</sup> und nach dem Beitrag des Vorhabens zu Strategieprozessen des BMZ<sup>3</sup>. Darüber hinaus berücksichtigt das Evaluierungsdesign die Tatsache, dass das Vorhaben entsprechend seinem Charakter als Sektorvorhaben einerseits das BMZ als Leistungsempfänger des Vorhabens betrachtet und andererseits mit deutschen und europäischen Unternehmen als Zielgruppe agiert, die einer besonderen Ansprache bedürfen (vgl. Kapitel 4.2 zur Relevanz sowie Kapitel 4.6 zur Nachhaltigkeit). Des Weiteren besteht bei Sektorvorhaben eine lange Wirkungskette zwischen den Aktivitäten und Outputs und den (übergeordneten) Wirkungen (Impact). Dies stellt eine Herausforderung für die Erfassung übergeordneter Wirkungen dar. Zudem sind die Wirkungen des Vorhabens in hohem Maße von der Zielgruppe abhängig, bspw. von unternehmerischen Entscheidungen, auf die das Vorhaben keinen direkten Einfluss hat (vgl. Kapitel 2.2). Die lange Wirkungskette und die damit verbundenen Risiken werden in Kapitel 4.4. zur Bewertung des Impacts thematisiert.

---

<sup>2</sup> Die Evaluierungsmatrix enthält zusätzlich folgende Frage: Inwieweit zielt die Maßnahme auf die Lösung einer sektoralen Herausforderung?

<sup>3</sup> Inwieweit hat das Projekt zum sektoralen Strategieprozesse des BMZ zur Zusammenarbeit mit der Wirtschaft beigetragen?

## 2. Evaluierungsgegenstand

Die folgenden Unterkapitel geben einen Überblick über das Evaluationsobjekt, stellen das Wirkungsmodell des Vorhabens und zugrundeliegende Wirkungshypothesen vor sowie den aktuellen Stand des Vorhabens.

### 2.1 Abgrenzung des Evaluierungsgegenstands

Gegenstand dieser Evaluierung ist das von der GIZ durchgeführte Sektorvorhaben „Zusammenarbeit mit der Wirtschaft“ (PN: 2016.1007.0), dessen Laufzeit sich vom 01.01.2017 bis 30.06.2020 erstreckt. Der Auftragswert belief sich zunächst auf 14,6 Millionen Euro, wurde aber durch fünf Änderungsangebote auf insgesamt 32,2 Millionen Euro aufgestockt (Int\_4). Das Sektorvorhaben wird vom BMZ finanziert, welches der GIZ den Auftrag zur Umsetzung des Vorhabens erteilte. Da das Vorhaben vorrangig in Deutschland umgesetzt wird, hat es keine Partner für die Umsetzung, wie sonst bei bilateralen Vorhaben im Ausland üblich.

Beim Projekt handelt es sich um ein überregionales Sektorvorhaben (SV) ohne regionale Eingrenzung. Mit dem Vorhaben verfolgt das BMZ das Ziel, mehr deutsche und europäische Unternehmen in die Lage zu versetzen, einen stärkeren Beitrag zur Umsetzung der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung zu leisten. Eine konkrete Zuordnung zu den spezifischen *Sustainable Development Goals* (SDGs) ist aufgrund des sektorübergreifenden Ansatzes des Vorhabens hierbei nur schwer möglich. Allerdings können als konkrete Beispiele vor allem die SDG-Ziele 8 „Dauerhaftes, breitenwirksames und nachhaltiges Wirtschaftswachstum, produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle fördern“ sowie 17 „Umsetzungsmittel und globale Partnerschaft stärken“ genannt werden. Durch den sektorübergreifenden Ansatz ist aber davon auszugehen, dass eine Vielzahl der SDGs direkt oder indirekt durch die Arbeit des Vorhabens adressiert wird.

Bei der Entwicklung von Produkten und Lösungen zur Einbindung der Wirtschaft setzt das Sektorvorhaben auf innovative Ansätze wie z. B. das *lab of tomorrow* (lot) oder *leverist.de* (siehe unten). Das Vorhaben basiert auf dem Strategie- und Positionspapier des BMZ „Kooperation mit dem Privatsektor im Kontext der Entwicklungszusammenarbeit“ sowie dem politischen Eckpunktepapier zur Kooperation mit der Wirtschaft „Märkte entwickeln, Wohlstand schaffen, Armut reduzieren, Verantwortung übernehmen – Die Wirtschaft als Partner der Entwicklungspolitik“. Beide Dokumente wurden im Jahr 2011 erstellt und bisher nicht aktualisiert (Int\_1, Int\_2, Int\_3).

Das Vorhaben wurde 2002 gegründet und befindet sich in seiner sechsten Phase. Es baut auf den Ergebnissen, Erfahrungen und Wirkungen der Vorgängervorhaben auf. Die Vorgängerphasen des Vorhabens werden daher in Form von Hintergrundinformationen berücksichtigt und, wo angemessen, als ermöglichende Faktoren betrachtet. Eine nachfolgende siebte Phase ist für den Zeitraum 2020-2022 (PN: 2020.1001.5) beauftragt und beginnt ab Januar 2020. Da das Erkenntnisinteresse der befragten Akteure für diese Evaluierung vornehmlich auf den in dieser Phase implementierten Kooperations-, Dialog- und Netzwerkformaten liegt, wurden die Vorgängerphasen nicht evaluiert.

Aus dem Angebot und den Änderungsangeboten geht hervor, dass das Vorhaben in sechs Handlungsfeldern aktiv ist. Diese umfassen (1) Beratung des BMZ bei der Positionierung von Beiträgen von Unternehmen zur Agenda 2030; (2) Pilotierung von gemeinsam mit der TZ-Außenstruktur entwickelten Kooperationsangeboten für Unternehmen; (3) Skalierung erfolgreicher Kooperationen mit der Wirtschaft; (4) Steigerung des Bekanntheitsgrades und Beitrag zur Weiterentwicklung von Entwicklungspartnerschaften; (5) Förderung eines Agenda-2030-relevanten Engagements der Wirtschaft speziell für touristische Destinationen in ausgewählten Partnerländern und (6) Unterstützung von Unternehmen aus der EU und den Partnerländern zur Entwicklung und Anwendung von digitalen Lösungen. In den Interviews der Inception-Phase dieser Evaluierung wurde allerdings deutlich, dass diese sechs Handlungsfelder die Arbeit des Vorhabens nicht ausreichend widerspiegeln. Die Verantwortlichen und Mitarbeiter\*innen des SV sortierten deshalb die Aktivitäten und Leistungen sowie die sechs Outputs neu und clusterten sie in drei Kernkategorien. Für die Evaluierung wurden vier Outputs/Handlungsfelder formuliert, in denen alle sechs mit dem BMZ vereinbarten Outputs enthalten sind. Die den ursprünglichen sechs Outputs zugeordneten Output-Indikatoren wurden im Rahmen der Evaluierung (entsprechend der Neuordnung zu den vier Outputs/Handlungsfeldern) berücksichtigt – mit einigen wenigen

Ausnahmen (s. hierzu Annex 2).

In der Bearbeitung der Aktivitäten und Leistungen in diesen drei Kernkategorien kooperiert das SV eng mit Unternehmen, der verfassten Wirtschaft, weiteren Programmen des BMZ zur Zusammenarbeit mit der Wirtschaft, wie etwa der Agentur für Wirtschaft und Entwicklung (AWE), aber auch mit multilateralen Organisationen, der GIZ-Außenstruktur und bilateralen Gebern sowie mit der Zivilgesellschaft (Int\_2).

Die erste Kernkategorie ist die **„Beratung des BMZ-Referats Zusammenarbeit mit der Wirtschaft (110)“** (Int\_2). Die hier verantwortlichen Mitarbeiter\*innen des Vorhabens stehen dem BMZ für eine Vielzahl von thematischen und sektoralen Anfragen zur Zusammenarbeit mit der Wirtschaft und dem Tourismus sowie zur nachhaltigen Entwicklung zur Verfügung und arbeiten diese ab. Ein vorrangiges Ziel dieser Beratung des BMZ-Referats 110 ist es, das strategische Thema „Beiträge von Unternehmen zur Agenda 2030 auf nationaler und internationaler Ebene“ zu positionieren und zu etablieren.

Eine weitere Kernkategorie kann nach Angaben der Vorhabenverantwortlichen unter dem Begriff **„Produktentwicklung“** zusammengefasst werden (Int\_2). Hierbei handelt es sich um das Voranbringen von innovativen Ansätzen, Formaten und (Kooperations-)Ideen für die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft. Diese werden entweder an das Vorhaben herangetragen oder innerhalb des Vorhabens entwickelt. Unter diese Kategorie fallen Netzwerk-, Dialog- und Kooperationsformate wie das *lab of tomorrow* (lot), die Strategische Partnerschaft Digitales Afrika (SPDA), der Branchendialog Tourismus für nachhaltige Entwicklung oder die Matchmaking-Plattform leverist.de. Der Fokus dieser Aktivitäten des Sektorvorhabens liegt auf Innovationen und der Entwicklung neuartiger Produkte, die eine Kooperation, Vernetzung sowie einen Dialog mit Unternehmen und der deutschen EZ schaffen. Das SV ZmW agiert in diesem Themenfeld der Produktentwicklung als eine Art „Innovationsbeschleuniger“. Dies grenzt die Aktivitäten des Vorhabens von anderen Vorhaben wie der AWE ab, deren Beratungsleistungen seitens der Wirtschaft angefragt werden.

Das *lab of tomorrow* kooperiert zum Beispiel mit Unternehmen, um ihnen Geschäftspotenziale in der EZ aufzuzeigen. Dies geschieht durch die Entwicklung von Prototypen und neuen Businessmodellen und erfolgt in enger Kooperation mit deutschen (und/oder europäischen) Unternehmen sowie Unternehmen aus Entwicklungs- und Schwellenländern und anderen relevanten Stakeholdern wie lokalen Nichtregierungsorganisationen (NGOs) oder dem öffentlichen Sektor. Das *lab of tomorrow* ist daher als ein co-kreativer Multi-Stakeholder-Ansatz konzipiert, der an lokale Strukturen angebunden ist, mit dem Ziel entwicklungspezifische Herausforderungen direkt zu adressieren. Darüber hinaus ist es das Ziel des *lab of tomorrow*, die entwickelten Prototypen oder Businessmodelle im Markt zu etablieren. Anders als GIZ-Vorhaben, die auf der Meso- oder Makroebene agieren, wirkt das lot so auch auf der Mikroebene (Int\_2).

Ein weiteres Kooperations- und Dialogformat ist die Matchmaking-Plattform leverist.de. Auf der kostenlosen Plattform werden europäischen und deutschen Unternehmen unbekannte Opportunitäten, Marktpotenziale und konkrete Geschäftsmöglichkeiten in Entwicklungs- und Schwellenländern aufgezeigt. Diese Opportunitäten, Marktpotenziale und Geschäftsmöglichkeiten werden von GIZ-Mitarbeiter\*innen in der Innen- und Außenstruktur auf der Plattform eingetragen und reichen von Beratungsleistungen bis hin zur Mitarbeit in Industrieparks. Die digitale Matchmaking-Plattform zielt darauf ab, Unternehmen und Entwicklungszusammenarbeit wirkungsvoll, effektiv und in Echtzeit zusammenzubringen und damit die Kooperationsbestrebungen von europäischen und internationalen Unternehmen zu beschleunigen. Die regionale Expertise der GIZ kann potenzielle Kooperationsbestrebungen von Unternehmen hierbei durch eine Vielzahl von kontextspezifischen Informationen unterstützen.

Die Strategische Partnerschaft Digitales Afrika (SPDA) bietet Unternehmen wiederum ein Netzwerk und Forum mit der Zielsetzung, die Entwicklung Afrikas durch digitale Innovationen voranzubringen. Die SPDA verfolgt hierbei das Ziel, aus diesem Netzwerk heraus Unternehmenskooperationen zwischen deutschen und/oder europäischen Unternehmen sowie Unternehmen und anderen Partnern in den Partnerländern zu entwickeln. Diese Unternehmenskooperationen zu digital getragenen Geschäftsmodellen sollen zu entwicklungsrelevanten Zielen beitragen. Die GIZ-Außenstruktur wird hierbei miteinbezogen. Ein Beispiel der SPDA ist das Projekt „Moving Rwanda“, welches in Kooperation mit dem Volkswagen-Konzern und SAP einen Uber-ähnlichen Fahrdienst in Ruanda aufbaut (inkl. Förderung der Elektromobilität, der Ausbildung von Fahrer\*innen etc.). Die SPDA wird ihren Themenbereich und evtl. auch ihren geografischen Fokus in der neuen Phase des Vorhabens erweitern und dementsprechend zu einem breiteren Dialog zum Thema Innovation und Technologie beitragen.

Die dritte Kernkategorie kann mit dem Begriff **„thematische Beratung“** betitelt werden (Int\_2). Neben der

Beratung von Unternehmen und dem BMZ betreibt das Sektorvorhaben zudem Öffentlichkeitsarbeit durch die Bereitstellung einer Vielzahl von Informations- und Wissensdokumenten zum Thema „Zusammenarbeit mit der Wirtschaft“ und „Tourismus für nachhaltige Entwicklung“. Durch diese Aktivitäten und Leistungen zielt das Vorhaben darauf ab, die Akzeptanz und Bekanntheit seiner Arbeit bei Unternehmen zu steigern und eine größere Reichweite für das EZ-Angebot der Bundesregierung im Allgemeinen und das Angebot des Vorhabens im Speziellen zu erzielen. Die Erstellung einiger Informations- und Wissensdokumente in diesem Handlungsfeld erfolgt auch durch die Vergabe von Arbeitsaufträgen an andere GIZ-Vorhaben. Aus diesem Grund fungiert das SV hier auch als Schnittstelle zu anderen Organisationseinheiten der Innen- und Außenstruktur. Darüber hinaus fallen unter diese Kernkategorie die Dienstleistungen PR, Wirkungsmonitoring und Wissensmanagement für das Programm develoPPP.de, welches jedoch in der bereits beauftragten Folgephase an die AWE abgegeben wurde.

Eine weitere Kernkategorie umfasst die klassischen Steuerungsaufgaben des Vorhabens (Int\_2). Diese befassen sich unter anderem mit Aufträgen, Finanzierungsfragen, Monitoring-, PR- und Kommunikationsaufgaben oder der Planung von Veranstaltungen und Events.

Aufgrund dieser Abweichung zu den Handlungsfeldern, die im ursprünglichen Angebot und den Angebotsänderungsvorschlägen dokumentiert sind, wurde ein aktualisiertes Wirkungsmodell erstellt. Dieses ist in Kapitel 2.2 detailliert dargestellt.

## 2.2 Wirkungsmodell inkl. Wirkungshypothesen

Das für diese Evaluation verwendete Wirkungsmodell stellt die Interaktion zwischen Wirkungen auf Output-, Outcome- und Impact-Ebene des Vorhabens dar. Da das ursprünglich vorliegende Wirkungsmodell den tatsächlichen Ansatz des Vorhabens nicht abbildete, wurde während der Inception-Mission von den Evaluat\*innen im Rahmen eines Workshops mit dem Vorhabenteam ein adäquates Modell entwickelt. Bei dieser Aktualisierung wurde das **Modulziel** allerdings nicht angepasst. Dieses verbleibt wie folgt: *„Mehr deutsche und europäische Unternehmen sind in die Lage versetzt, einen zunehmenden Beitrag zur Umsetzung der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung zu leisten“*. Entgegen der ursprünglichen sechs Outputs und Handlungsfelder beschreibt das aktualisierte Wirkungsmodell **vier konkretisierte Outputs** des Vorhabens, durch die das Modulziel (**Outcome-Ebene**) erreicht werden soll. So wurden beispielsweise in Output B und Output C verschiedene Elemente aus dem ursprünglichen Wirkungsmodell, wie „Initiativen & Projekte für deutsche KMU in ausgewählten Sektoren/Regionen sind in Wert gesetzt“ (Output 3), „Zusätzliche Finanzierungsmöglichkeiten zu Kooperationen mit der Wirtschaft sind konzipiert“, „Dienstleistungs- und Kooperationsangebote sind von der Wirtschaft und der Außenstruktur nachgefragt“ (Output 2), „systematische Vernetzung interner und externer Schlüsselakteure ist durch strukturierte Formate sichergestellt“ (Output 3), „Strategisches Netzwerk deutsche Wirtschaft für / mit digitales Afrika ist etabliert“ (Output 6) oder auch Elemente aus „die Voraussetzungen für ein Agenda-2030-relevantes Engagement der deutschen und europäischen Wirtschaft in den touristischen Destinationen ausgewählter Partnerländer sind verbessert“ (Output 5) und „Leistungsangebote & Beratungsangebote stehen der Wirtschaft und der Außenstruktur zur Verfügung“, zusammengefasst.

Die Überarbeitung des Wirkungsmodells beinhaltet dementsprechend auch eine Aktualisierung der kurz-, mittel- und langfristigen Wirkungen, auf die das Vorhaben abzielt. Entsprechend der Überarbeitung des Wirkungsmodells war zudem eine Anpassung von Indikatoren auf Output- und Modulzielebene zum Zweck der Evaluierung notwendig, da durch die Reduzierung von sechs auf vier konkretisierte Outputs die im aktualisierten Wirkungsmodell definierten Wirkungsbereiche und Zieldimensionen nicht deckungsgleich mit denen des Änderungs- bzw. Ursprungsangebots sind. Diese Anpassungen sind in Annex 2 nachvollziehbar abgebildet. Das überarbeitete Wirkungsmodell ist in Abbildung 1 dargestellt.

**Output A** bildet entsprechend dem Ursprungsangebot die Unterstützung des BMZ in seiner Arbeit zur Zusammenarbeit mit der Wirtschaft für nachhaltige Entwicklung ab. Der Output lautet daher: „Das BMZ-Referat 110 ist in seiner Arbeit zur ZmW und Tourismus für Nachhaltige Entwicklung unterstützt“. Zu Output A lassen sich dementsprechend, neben den unten genannten Output-Indikatoren, auch zwei der Modulzielindikatoren, welche ein Erreichen des angestrebten Modulzieles / **Outcomes** aufzeigen, zuordnen. Output A trägt hierbei

durch Nutzung seitens der Zielgruppen zur Erreichung des Modulziels bei. Dies wird durch **Modulzielindikator 1** „Das BMZ bietet deutschen und europäischen Unternehmen Angebote und Informationen zur Umsetzung der Agenda 2030, welche kohärent an der Strategie des BMZ zur Zusammenarbeit mit der Wirtschaft (ZmW) im Kontext der Agenda 2030 ausgerichtet sind“ und **Modulzielindikator 2** „200 der Unternehmen, welche die Beratungs- und Zusammenarbeitsangebote des SV genutzt haben, bestätigen, dass sich für sie durch die Nutzung der Angebote neue Geschäftsfelder ergeben haben“ abgebildet. Eine aussagekräftige Unternehmensbefragung zur Messung des Modulzielindikators 2 lag zum Zeitpunkt der Inception-Phase noch nicht vor und wurde von den Verantwortlichen des Sektorvorhabens auf Basis einer Ausweitung dieser ZPE beauftragt und durch die Evaluator\*innen durchgeführt. Aufgrund des Rahmens der Evaluierung ist eine Befragung von 200 Unternehmen in diesem Umfang allerdings nicht möglich. Somit wurde mit einer Stichprobe von 41 Unternehmen gearbeitet, um eine Befragung zu ermöglichen, die im Sinne der Erhebungsmethode (Quelle der Überprüfbarkeit des Indikators) ist<sup>4</sup>. Die Repräsentativität dieser Unternehmen hinsichtlich der Übertragung der Ergebnisse und Bewertung der Erreichung des Indikators wurde in den folgenden Kapiteln reflektiert. Die Wirkungen in Output A werden mithilfe der folgenden Output-Indikatoren nachvollzogen:

- A1. Das BMZ-Referat 110 erfährt 700 flexible und kurzfristige thematische Beratungen zur ZmW.
- A2. Vier Fachveranstaltungen pro Jahr zu Ansätzen hinsichtlich der ZmW im Rahmen der Agenda 2030 in insgesamt vier Themenbereichen (einschließlich Tourismus und Digitales Afrika) werden für und/oder mit dem BMZ-Referat 110 durchgeführt.
- A3. Aktualisierte Angebots- und Informationsstände zur ZmW (einschließlich Tourismus und Digitales Afrika) im Rahmen der Agenda 2030 werden dem Referat 110 jährlich vorgelegt.
- A4. Das BMZ-Referat bestätigt im Rahmen einer Befragung, dass es im Kontext ZmW und der Agenda 2030 aktuell und zufriedenstellend beraten ist.

**Output B** umfasst die Aktivitäten des Vorhabens, die darauf abzielen, Kooperationspotenziale und Projekte sowie innovative Ansätze der Wirtschaft durch verschiedene Formate zu entwickeln, aufzuzeigen und zu implementieren. Der entsprechende Output lautet: „Bedarfsgerechte Kooperationsformate und Instrumente sind entwickelt und tragen zur verbesserten ZmW bei.“ Hierdurch wird ein Beitrag geleistet zur Erreichung des **Modulzielindikators 2** (siehe oben) und des **Modulzielindikators 3** „Drei deutsche und europäische Unternehmen haben bei der GIZ, anderen DO oder mit der AWE mit dem SV abgestimmte Kooperationsvorschläge (z. B. Entwicklungspartnerschaften mit der Wirtschaft [EPW], integrierte EPW [iEPW], Strategische Allianzen etc.) mit dezidiertem Tourismusbezug zur Umsetzung der Agenda 2030 eingereicht“. Durch das Erreichen dieser Modulzielindikatoren führen die Output-Aktivitäten zum angestrebten **Outcome (Modulziel)** des Vorhabens. Die Erreichung des Outputs wird über die folgenden Output-Indikatoren gemessen:

- B1. Für zwölf sozioökologischen Herausforderungen aus den Partnerländern wurden Lösungen durch Kooperationsangebote, wie z. B. *lab of tomorrow* erarbeitet.
- B2. Zusammen mit der Außenstruktur sind sechs Projektskizzen zu Projektvorschlägen für die ZmW entwickelt.
- B3. Eines der Angebote für die ZmW, das zusammen mit der Außenstruktur entwickelt wurde, hat eine Fazilität zur Pilotierung entwickelter Ansätze zum Gegenstand. Dieses ist dem BMZ zur Entscheidung vorgelegt.

**Output C** umfasst eine Vielzahl von Aktivitäten des Vorhabens, die auf eine bessere Vernetzung und einen verbesserten Dialog mit der Wirtschaft abzielen und dadurch zum **Outcome** des Vorhabens beitragen. Entsprechend lautet das Output-Ziel: „Eine bessere Vernetzung und Dialog mit Unternehmen und der deutschen EZ ist geschaffen.“ Diese Aktivitäten umfassen unter anderem die Arbeit des *lab of tomorrow*, der Strategischen Partnerschaft Digitales Afrika, den Branchendialog Tourismus für nachhaltige Entwicklung sowie Formate wie leverist.de. Der Output trägt, wie auch Output A und B, zur Erreichung des **Modulzielindikators 2**, sowie des **Modulzielindikators 4** „Ein Netzwerk Strategische Partnerschaft Digitales Afrika mit 200 teilneh-

---

<sup>4</sup> Die Quelle der Überprüfbarkeit gibt an, dass nicht 200 Unternehmen erreicht werden müssen, sondern diese 200 anhand einer repräsentativen Stichprobe überprüft werden sollen. Bei einer angenommenen Grundgesamtheit von 200 handelt es sich bei 41 Unternehmen um eine repräsentative Stichprobe, wenn man von einem Vertrauensintervall von 80 % und einem Stichprobenfehler von 10 % ausgeht.

menden Unternehmen mit dem Ziel, gemeinsam Projektvorschläge zu erarbeiten, ist etabliert“ bei. Die Output-Indikatoren lauten:

- C1. Die Kooperationsformate leverist.de, Strategische Partnerschaft Digitales Afrika und *lab of tomorrow* sind am Ende der Vorhabenphase etabliert.
- C2. Auf der Grundlage der entwickelten Produkte des Handlungsfelds Tourismus wurden 14 Vorhaben der deutschen EZ (laufende und in Prüfung befindliche Vorhaben sowie ggf. Neuvorhaben) beraten.
- C3. Im Rahmen des Branchendialogs „Nachhaltige Entwicklung durch Tourismus“ sind 15 Unternehmen und Organisationen in themenspezifischen Arbeitsgruppen aktiv.
- C4. Zehn Unternehmenskooperationen zu digital getragenen Geschäftsmodellen zwischen deutschen und/oder europäischen Unternehmen und Unternehmen/Partnern in den Partnerländern sind durch das Netzwerk Strategische Partnerschaft Digitales Afrika entwickelt.

**Output D** bezieht sich auf die Erstellung und Verbreitung diverser Informations- und Wissensdokumente. Das entsprechende Output-Ziel lautet dementsprechend: „Informationen und Wissensdokumente stehen Unternehmen und/oder der dt. EZ zur Verfügung und sind kommuniziert.“ Die relevanten Output-Indikatoren lauten:

- D1. 15 Studien und Wissensdokumente zur ZmW und zum Themengebiet Tourismus für Nachhaltige Entwicklung sind erstellt.
- D2. Wissensmanagement-Dienstleistungen (develoPPP.de-Cloud, Gesamtjahresbericht develoPPP.de und Fachtagung) und Daten zu den Wirkungen des Programms (Wirkungsmonitoring der DO) werden vom BMZ genutzt, um das Programm weiterzuentwickeln.
- D3. Aus 20 Entwicklungspartnerschaften der drei DO sind Inhalte für verschiedene Kommunikationsformate zielgruppengerecht und wirkungsbasiert aufbereitet.

Während alle vier Outputs auf das Erreichen des übergeordneten **Outcomes / Modulziels** „mehr deutsche und europäische Unternehmen sind in die Lage versetzt, einen zunehmenden Beitrag zur Umsetzung der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung zu leisten“ abzielen, geht das überarbeitete Wirkungsmodell von weiteren Wirkungen aus. Diese basieren auf den potenziellen Wirkungsketten / Wirkungshypothesen des Wirkungsmodells. Im Folgenden werden für jeden Output die zugrundeliegenden Wirkungshypothesen dargestellt und deren Plausibilität sowie relevante Risiken, Annahmen und potenzielle, angenommene und unbeabsichtigte Wirkungen erläutert.

**Output A**, die Unterstützung des BMZ-Referats 110 zur Zusammenarbeit mit der Wirtschaft und dem Tourismus für Nachhaltige Entwicklung, umfasst drei Aspekte: (1) die Stärkung des Referats als Anlaufstelle für diverse Anfragen zur ZmW und dem Tourismus für Nachhaltige Entwicklung, (2) die Stärkung des Referats in der systematischen Gestaltung der Kooperation zwischen deutscher EZ und Wirtschaft und (3) die Erbringung von flexiblen und kurzfristigen thematischen Beratungen zur ZmW durch das Sektorvorhaben für das Referat. Insbesondere die flexible und kurzfristige thematische Beratung des Referats 110 ist eine der Hauptaufgaben des Vorhabens. Weiterhin ist die Konzeption und Durchführung von Veranstaltungen und Veranstaltungsreihen ein wichtiger Bestandteil des Outputs A. Die zugrundeliegenden Aktivitäten fließen ebenfalls in Output C ein. Output A bezieht sich stark auf den ursprünglichen „Output 1“ des vorherigen Wirkungsmodells. Dieser Output 1 verfolgte das Ziel, durch die BMZ-Beratung eine Vorlage für die strategische Positionierung und Entscheidungen der Politikgestaltung sicherzustellen und kohärente strategische Prozesse im BMZ und anderen Ressorts zu gewährleisten.

Den Aktivitäten in Output A liegt die folgende **Wirkungshypothese** zugrunde: Durch die Beratungsleistungen des Vorhabens erfolgt eine Politikfeldgestaltung zur Agenda 2030 durch effektive und effiziente Strategien. Eine weitere Wirkungskette von Output A nimmt an, dass durch die Aktivitäten des Sektorvorhabens das BMZ-Referat 110 über Kapazitäten und Kompetenzen zur Gestaltung wirtschaftlicher Kooperationen verfügt. Das Referat trägt so dazu bei, dass Geschäftsfelder und -modelle von Unternehmen zunehmend entwicklungspolitische Ziele, Strategien und Aktivitäten berücksichtigen. Dadurch trägt die deutsche Entwicklungspolitik zu den Entwicklungszielen der Agenda 2030 bei. Diese Wirkungen auf Impact-Ebene liegen allerdings außerhalb der Systemgrenze des Vorhabens, da politische Abstimmungen mit anderen Ressorts, Referaten und internationalen Partnern zu Themen und Aktivitäten der ZmW hoheitliche Aufgaben des BMZ sind. Wirkungen des Vorhabens sind damit von der Nutzung der Unterstützungsleistung abhängig, die dem BMZ obliegt.

**Output B** konzentrierte sich auf bedarfsgerechte Kooperationsformate und Instrumente zur verbesserten Zusammenarbeit mit der Wirtschaft. Die zugrundeliegenden Aktivitäten beinhalten die Entwicklung von Angeboten für die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft in Kooperation mit anderen Organisationseinheiten der GIZ, die Entwicklung von innovativen Ansätzen, die Entwicklung und Implementierung von Kooperationsprojekten sowie das Aufzeigen von Kooperationspotenzialen für die Wirtschaft. Die letzten drei Aktivitäten zielen hierbei auch auf das Erreichen von Output C und D ab. Output B, der weitestgehend neu formuliert ist, beinhaltet verschiedene Elemente aus dem mit dem BMZ vereinbarten Wirkungsmodell wie zum Beispiel „Initiativen & Projekte für deutsche KMU in ausgewählten Sektoren/Regionen sind in Wert gesetzt“ (Output 3), „Zusätzliche Finanzierungsmöglichkeiten zu Kooperationen mit der Wirtschaft sind konzipiert“, „Dienstleistungs- und Kooperationsangebote sind von der Wirtschaft und der Außenstruktur nachgefragt“ (Output 2) oder auch Elemente aus „Die Voraussetzungen für ein Agenda-2030-relevantes Engagement der deutschen und europäischen Wirtschaft in den touristischen Destinationen ausgewählter Partnerländer sind verbessert“ (Output 5).

Die Aktivitäten des Outputs B zielen darauf ab, dass Unternehmen Geschäftsmodelle entwickeln, die zur Erreichung der SDGs beitragen, und dass die deutsche Wirtschaft Kooperations-, Vernetzungs- und Dialogformate zur Erschließung von neuen Märkten und zur Adressierung von Risiken nutzt. Die zugrunde liegende **Wirkungshypothese** nimmt weiter an, dass Geschäftsfelder und Geschäftsmodelle von Unternehmen zunehmend entwicklungspolitische Ziele, Strategien und Aktivitäten berücksichtigen. Dadurch trägt die deutsche Entwicklungspolitik zu den Entwicklungszielen der Agenda 2030 bei. Diese Impacts liegen außerhalb der Systemgrenze des SV ZmW (siehe Abbildung 1). Die im weiteren Verlauf beschriebenen Outputs C und D gehen von einem ähnlichen Wirkungsmodell und ähnlichen Wirkungshypothesen aus (vgl. Abbildung 1).

**Output C** fokussiert sich stark auf die Vernetzung und den Dialog zwischen Unternehmen und der deutschen EZ. Die oben genannten Aktivitäten, die bereits auf das Erreichen der Outputs A und B abzielen – die Konzeption und Durchführung von Veranstaltungen und Veranstaltungsreihen, die Entwicklung von innovativen Ansätzen, und das Aufzeigen von Kooperationspotenzialen –, sind die ersten drei Bestandteile des Outputs C. Das Etablieren von Formaten wie der Strategischen Partnerschaft Digitales Afrika, leverist.de, des *lab of tomorrow*, des Branchendialogs Tourismus für nachhaltige Entwicklung und der fachlich relevanten Beratung und Unterstützung im Themenfeld Tourismus für Nachhaltige Entwicklung der GIZ-Außenstruktur ist eine weitere Aktivität des Vorhabens, das auf das Erreichen des Outputs C abzielt. Wie auch Output B wurde Output C neu formuliert. Verschiedene Elemente aus dem vorherigen Wirkungsmodell, wie „systematische Vernetzung interner und externer Schlüsselakteure ist durch strukturierte Formate sicher gestellt“ (Output 3), „Strategisches Netzwerk deutsche Wirtschaft für / mit digitales Afrika ist etabliert (Output 6)“, „die Voraussetzungen für ein Agenda-2030-relevantes Engagement der deutschen und europäischen Wirtschaft in den touristischen Destinationen ausgewählter Partnerländer sind verbessert“ (Output 5) und „Leistungsangebote & Beratungsangebote stehen der Wirtschaft und der Außenstruktur zur Verfügung“, wurden in Output C zusammengefasst.

**Output D** hat zum Ziel, Informationen und Wissensdokumente für Unternehmen und die deutsche EZ zur Verfügung zu stellen. Die Aktivitäten des Outputs D sind die folgenden: Kooperationspotenziale werden der Wirtschaft durch verschiedene Formate aufgezeigt, das SV fungiert als Schnittstelle zu anderen Organisationseinheiten der GIZ in der Innen- und Außenstruktur, das SV trägt zur Erstellung von Studien und Wissensdokumenten zur ZmW und im Themengebiet Tourismus für Nachhaltige Entwicklung bei und PR-, Wirkungsmonitorings- und Wissensmanagement-Dienstleistungen für das Programm *develoPPP.de* sind verbessert. Output D ist eine Abwandlung von Output 4, „Zugang und Bereitstellung aufbereiteter Informationen & Wissen ist gewährleistet und kommuniziert“, des alten Wirkungsmodells.

Die Wirkung des Vorhabens ist somit weitgehend abhängig von seinen Zielgruppen, dem BMZ und Unternehmen, da diese zur Realisierung der Wirkungen des Vorhabens aktiv und vom Vorhaben unabhängig Entscheidungen treffen müssen. Vor diesem Hintergrund sind auch die **Risiken** für die beschriebenen angestrebten Wirkungen (entsprechend dem angepassten Wirkungsmodell) zu verstehen. Zunächst besteht ein unmittelbares Risiko der Nichtnutzung von Unterstützungsleistungen, z. B. weil diese nicht an Formate des BMZ bzw. an Geschäftsfelder und Geschäftsmodelle von Unternehmen „anschlussfähig“ sind. Das Risiko wird dadurch verstärkt, dass das Projekt zur Ausgestaltung seiner Tätigkeiten abhängig davon ist, dass relevante Informationen über die Aktivitäten und Formate des Vorhabens von Unternehmen wahrgenommen

werden und Unternehmen mit dem SV dazu im Austausch stehen. Darüber hinaus ist die Erreichung der intendierten Wirkungen des Projekts durch die entwickelten Kooperationsformate von den unternehmerischen Entscheidungen der Unternehmen abhängig. Auch können durch die unterschiedlichen Interessenslagen der Stakeholder Risiken entstehen. Für partizipierende Unternehmen könnte durch die angebotenen Kooperationsformate ein betriebswirtschaftlicher Vorteil gegenüber heimischer oder im Zielland befindlicher Unternehmen geschaffen werden. So könnte es zu einer Marktverzerrung durch gezielte Unternehmensförderung kommen. Auch könnte ein Risiko aus der unterschiedlichen Fokussierung zwischen privatwirtschaftlichen und gewinnmaximierenden Unternehmen und dem öffentlichen Sektor entstehen. Die genannten Risiken betreffen alle vier Outputs in variierender Stärke.

Potenzielle **nicht intendierte positive oder negative Wirkungen** waren laut den Interviewpartner\*innen der Inception-Mission nicht absehbar. Darüber hinaus sieht auch die Checkliste Safeguards+Gender keine vertiefte Auseinandersetzung mit potenziellen, nicht intendierten Wirkungen in den Themenfeldern Umwelt, Gender, Konfliktsensitivität und Menschenrechte vor. Nicht intendierte Wirkungen waren dementsprechend auch nicht Teil des Monitorings des Projekts; sie werden aber unter Verwendung explorativer Methoden durch das Evaluationsteam in der Evaluierung (vgl. Kapitel 4.3) erhoben. Potenzielle unbeabsichtigte Wirkungen können allerdings, wie oben zu den Risiken beschrieben wurde, eventuelle Marktverzerrungen sein, die sich durch gezielte Unternehmensförderungen ergeben.



### 3. Evaluierbarkeit und Evaluierungsprozess

Im folgenden Kapitel werden die Evaluierbarkeit und der Evaluierungsprozess dargestellt und erläutert.

#### 3.1 Evaluierbarkeit: Verfügbarkeit und Qualität der Daten

Das folgende Kapitel 3.1 stellt die vorhandene Dokumenten- und Datenbasis für die Evaluierung dar.

Tabelle 1: Grundlegendokumente

Grundlegendokument	Liegt vor (Ja/Nein)	Einschätzung der Aktualität und Qualität	Relevant für OECD-/DAC-Kriterium:
Projektantrag und übergeordneter Programm-/Fondsantrag (usw.) und „Ergänzende Hinweise zur Durchführung“	Ja	Programmorschlag 2016 (hohe Relevanz)	Relevanz, ggf. Impact
Ggf. Änderungsangebote	Ja	Änderungsangebot 2017-08 Änderungsangebot 2017-11 Änderungsangebot 2018-08 Änderungsangebot 2018-10 Änderungsangebot 2019-05 (hohe Relevanz) Änderungsangebot 2019-10 Änderungsangebot 2019-12	Relevanz, Impact, Effizienz
Kontextanalysen, politökonomische Analysen oder Capacity Assessments zur Beleuchtung des gesellschaftlichen Kontexts	Nein	Nicht relevant (beschrieben im Programmorschlag 2016)	
Peace and Conflict Assessment (PCA-Matrix), Genderanalysen, Umwelt- und Klimaprüfungen, Safeguards+Gender etc.	Teilweise	2016 & 2019 Genderanalyse; Checkliste Umwelt- und Klimavorprüfung (geringe Relevanz für die Evaluierung)	Relevanz
Jährliche Projektfortschrittsberichte und bei Einbettung ebenfalls Programmberichterstattung	Ja	Projektfortschrittsberichte 2017 und 2018 (sehr relevant)	Relevanz, Effektivität, Impact, Effizienz, Nachhaltigkeit
Evaluierungsberichte	Nein	Nicht relevant (Interne Kontrolle 2018)	
Länderstrategie BMZ	Nein	Nicht relevant	
Nationale Strategien	Ja	BMZ-Strategiepapier 2011 Die Wirtschaft als Partner der Entwicklungspolitik; BMZ-Strategiepapier 2011 Kooperation mit dem Privatsektor im Kontext der EZ Kooperationsformen (relevant zur Bewertung der Relevanz und zum Verständnis der Wirkmechanismen)	Relevanz
Sektorale / fachliche Dokumente (bitte spezifizieren)	Nein		
Wirkungsmatrix	Ja	Wirkungsmatrix aus Originalangebot	Relevanz, Effektivität,

		2016 und Änderungsangeboten; Wirkungsmatrix vom 31.12.2019 (hohe Relevanz)	Impact
Wirkungsmodell(e), ggf. kommentiert, falls nicht mehr aktuell	Ja	Wirkungsmodell Stand 2017, angepasst im Rahmen der Evaluierung am 04.12.2019 (hohe Relevanz)	Relevanz, Impact, Effektivität
Daten des Wirkungsorientierten Monitoring-systems (WoM)	Ja	Eigenes Monitoringdokument für 2017, 2018 und 2019 (mittlere Relevanz)	Effektivität, Impact, Effizienz
Akteursanalyse	Ja	Akteursanalysen (geringe Relevanz, da Gesprächspartner eingegrenzt wurden)	Relevanz, Impact
Capacity Development-Strategie / Gesamtstrategie	Ja	CD-Strategie SV ZmW (geringe Relevanz)	Relevanz
Steuerungsstruktur	Ja	Steuerungsstruktur (geringe Relevanz)	
Operationsplan	Ja	Operationspläne (geringe Relevanz)	Effizienz
Kostendaten (mind. Aktueller Kostenträger-Obligobericht) Soweit vorliegend: Kostendaten zugeordnet zu Outputs	Ja	Aktueller Kostenträger-Obligobericht von Januar 2020 (hohe Relevanz)	Effizienz
Excel-Tabellenblatt mit Zuordnung der Mitarbeiter-Arbeitsmonate zu den Outputs	Ja	Hohe Relevanz	Effizienz
Dokumente, die das Vorgängerprojekt betreffen (falls zutreffend bitte Dokumente benennen)	Ja	Modulvorschlag mit Anhängen der fünf Vorgängerprojekte (2002-2016) (keine Relevanz)	Vorgängerprojekt
Dokumente, die das Nachfolgeprojekt betreffen (falls zutreffend bitte Dokumente benennen)	Ja	Wirkungsmatrix, Nachfolgeprojekt 2020.1001.5 (2020-2022)	Nachfolgeprojekt

### Baseline- und Monitoringdaten inkl. Partnerdaten

Das Sektorvorhaben nutzt den GIZ-Wirkungsmonitor zur Dokumentation von Veränderungen für die vereinbarten Indikatoren. Der Wirkungsmonitor beinhaltet Daten für die Jahre 2017, 2018 und 2019. Diese Indikatoren basieren auf der mit dem BMZ vereinbarten Wirkungsmatrix. Abgesehen von diesen Wirkungsmonitoringdaten werden keine anderen Monitoringsysteme oder Beobachtungstools (z. B. KOMPASS) verwendet. Auch existieren aufgrund des Charakters dieses Projekts keine Monitoringsysteme von Partnern. Die genannten Wirkungsmonitoringdaten werden mehrfach jährlich mit aktuellen Daten zu den einzelnen Indikatoren auf Output-Ebene und Modulzielebene befüllt. Als Basis hierfür dient die sogenannte Auftragsliste, in der alle Aktivitäten (Produkte) des Projekts chronologisch festgehalten werden. In der Regel entspricht dabei ein Arbeitsauftrag einer Kennzahl (vgl. Indikatoren, z. B. 800 Wissensdokumente sind erstellt). Die Bewertung der Modulzielindikatoren erfolgt ebenfalls ausgehend von der Auftragsliste und auf der Basis von internen Reflexionen im Projektteam. Eine Vielzahl der ursprünglichen Output-Indikatoren konnte den vier neuformulierten Outputs des aktualisierten Wirkungsmodells zugeordnet werden. Für diese Indikatoren konnte auf die Daten des Monitoringsystems zurückgegriffen werden. Aufgrund der Neuformulierung einiger Outputs war eine zusätzliche Datenerhebung im Rahmen dieser Evaluierung für die Bewertung des Vorhabens notwendig. Für alle Indikatoren wurde die Baseline 0 gewählt, da die in den Indikatoren abgebildeten Veränderungsprozesse weitgehend auf Aktivitäten des Projektteams zurückzuführen sind.

Für die Evaluierung bieten die Wirkungsmonitoringdaten einen geringen Mehrwert, da sie weitestgehend die gleichen Informationen wie die Projektfortschrittsberichte enthalten. Zudem wurden, wie bereits in Kapitel 2.2 beschrieben, die Indikatoren auf Output-Ebene und Modulzielebene entsprechend dem überarbeiteten Wirkungsmodell des Vorhabens angepasst, weshalb Monitoringlisten und Projektfortschrittsberichte nur eingeschränkt für diese Evaluierung nutzbar sind.

Es ist weiter festzustellen, dass das Vorhaben über keine Angaben hinsichtlich der Zuordnung von Projektpersonal zu den Output-Indikatoren verfügt, die für die Effizienzmessung notwendig wären. Hierbei ist anzumerken,

dass das Vorhaben nicht nach der Gemeinsamen Verfahrensreform (GVR) beauftragt wurde und daher keine Kosten pro Output Monitoring und Prognose (KOMP) durchführen muss. Diese Zuordnung des Projektpersonals zu den Output-Indikatoren wurde daher im Laufe der Inception-Phase von den Projektverantwortlichen basierend auf den Output-Indikatoren des überarbeiteten Wirkungsmodells vorgenommen.

Aus den Interviews in der Inception-Phase ging zudem hervor, dass das Monitoring der Outputs und Outcomes ausschließlich der Messung des Projektfortschritts für die jährliche Berichterstattung, nicht aber der regelmäßigen Projektsteuerung diene. Dies lässt sich mit der explizit an den Bedarfen der Leistungsempfänger (BMZ, Unternehmen und andere GIZ-Vorhaben) ausgerichteten Projektkonzeption erklären. Der Frage, wie das Projekt auf kurzfristige Planungs- und Anpassungsbedarfe reagiert hat und inwiefern somit strategische und operative Ausrichtung übereinstimmen, wurde in vertiefenden Interviews mit den Projektbeteiligten und dem Auftraggeber im Rahmen der Evaluierungsmission nachgegangen.

Dennoch flossen die Monitoringdaten der Output-Indikatoren in die Evaluierung ein. Dies passierte in Kombination mit der Datenerhebung in der Evaluierungsphase. Hierfür wurden diese durch eine Neuuzuordnung zu den überarbeiteten Outputs aktualisiert. Die Neuuzuordnung einzelner Indikatoren zu den Outputs wurde, in enger Absprache mit den Projektverantwortlichen, von den Evaluator\*innen während der Inception-Phase vorgenommen. Vor dem Hintergrund der Anpassung der Output-Indikatoren der Wirkungsmatrix beschränken sich „Mängel“ im Sinne der SMART-Kriterien vor allem auf das Kriterium der Relevanz und in einem Fall auf die Messbarkeit. Die vollständigen Bewertungen und Anpassungen der Indikatoren können in Annex 2 nachvollzogen werden.

### 3.2 Evaluierungsprozess

Im folgenden Unterkapitel wird der Evaluierungsprozess und im Besonderen das Vorgehen der Evaluator\*innen bezüglich der Einbindung relevanter Stakeholder der Evaluierung erläutert.

Die zentralen Stakeholder dieser Evaluierung sind die Mitarbeiter\*innen des Vorhabens sowie die verantwortlichen Stellen im BMZ. Um diese bereits von Anfang an in die Evaluierung einzubinden, wurden die spezifischen Erkenntnisinteressen dieser Akteure in einem Auftakttreffen und in vertiefenden explorativen Interviews eingeholt. Dabei zeigte sich, dass die verschiedenen Akteure mit dieser Evaluierung sehr ähnliche Erkenntnisinteressen verbinden. So waren die Verantwortlichen des Sektorvorhabens insbesondere daran interessiert, inwieweit entwickelte Kooperationsformate und Instrumente bedarfsgerecht zur verbesserten Zusammenarbeit mit der Wirtschaft beitragen und inwieweit eine verbesserte Vernetzung und ein verbesserter Dialog mit Unternehmen und der deutschen Entwicklungszusammenarbeit (EZ) geschaffen wurden. Aus diesem Grund waren die Projektverantwortlichen besonders an einer Evaluierung der bisherigen Entwicklung und Arbeit des *lab of tomorrow*, der Strategischen Partnerschaft Digitales Afrika, der Matchmaking-Plattform *leverist.de* und des Branchendiagnose Tourismus für nachhaltige Entwicklung sowie an einer Bewertung von eventuellen Silos innerhalb der Steuerungsstruktur des Vorhabens interessiert. Deshalb war ein Hauptziel dieser Evaluierung, durch eine Befragung von Unternehmen zur Nutzung der Beratungs- und Zusammenarbeitsangebote und der sich daraus resultierenden Geschäftsfelder einen Erkenntnisgewinn für das Vorhaben zu generieren. Das BMZ als Auftraggeber hatte keine besonderen Erkenntnisinteressen bekundet. Die Perspektiven weiterer relevanter Akteure (z. B. Unternehmen, weitere Organisationseinheiten innerhalb der GIZ) wurden im Laufe der Evaluierung berücksichtigt, um auch deren Erwartungshaltungen in einem iterativen Prozess in diese Evaluierung einzubinden.

In diesem Zusammenhang versteht Syspons Evaluierung grundsätzlich als einen partizipativen Prozess, in dem das Lernen aller Beteiligten im Vordergrund steht. Daher spielt für uns die Beteiligung aller relevanten Stakeholder eine zentrale Rolle. Wir begreifen Evaluierung prinzipiell als Lern- und (Weiter-)Entwicklungsinstrument. Hierbei werden umfassende und systematische Daten erhoben, die auf einem intersubjektiven Verständnis aller Beteiligten basieren. So wird die Erstellung von Auswertungen ermöglicht, die von allen relevanten Akteuren nachvollzogen und akzeptiert werden können. Diesen Ansatz setzen wir in dieser zentralen Projektevaluierung nicht zuletzt dadurch um, dass wir die Nutzer\*innen der Evaluierungsergebnisse in den gesamten Evaluierungsprozess einbeziehen. Gleichzeitig muss jedoch unserer Ansicht nach auch unsere Unabhängigkeit als Evaluators\*innen gewahrt bleiben, um dem Auftrag der Rechenschaftslegung gegenüber dem BMZ und der interessierten Öffentlichkeit gerecht zu werden.

Im Rahmen der Inception-Phase haben wir vier explorative (Gruppen-)Interviews mit Nutzer\*innen und Stakeholdern der Evaluierung geführt und deren Erkenntnisinteresse im vorliegenden Bericht bereits dargelegt. Dazu

gehörte das Projektteam sowie der Fach- und Methodenbereich der GIZ (vgl. Annex 5). Die explorativen Interviews bereichern die Evaluierung, indem sie die *Ownership* der Ergebnisse bei den Akteuren stärken und zugleich die Validität erhöhen. Die Stabsstelle Evaluierung und die Projektleiterin hatten zudem die Möglichkeit, den Inception-Report vor der Evaluierungsmission zu kommentieren, sodass deren Anmerkungen im Rahmen der Evaluierung berücksichtigt werden.

Während bei den explorativen Interviews im Rahmen der Inception-Mission vor allem die Perspektiven der Nutzer\*innen dieser Evaluierung im Vordergrund standen, haben wir uns im weiteren Verlauf der Evaluierung auf Sichtweisen von Nutzer\*innen der Unterstützungsleistungen des Projekts konzentriert. Entsprechend haben wir mit den in Tabelle 1 dargestellten Interviewpartner\*innen Gespräche geführt. So wurden Interviews mit Mitarbeiter\*innen und Verantwortlichen des Vorhabens, anderer relevanter GIZ-Vorhaben, des BMZ sowie verschiedener Unternehmen geführt. Die Auswahl der Interviewpartner\*innen der Unternehmen unterlag dabei der folgenden Priorisierung: die Bedeutung der Interviewpartner\*innen für das Projekt (Grad der Beteiligung und Kenntnis des Projekts), ihre Verfügbarkeit und eine Abschätzung, inwieweit sie Projektzielgruppen aus der Wirtschaft vertreten. Syspons ist hierbei kriterienbasiert vorgegangen. So wurden für die Auswahl der Unternehmen die folgenden Kriterien angelegt: Unternehmensgröße (Kleinst-, Klein-, Mittel- oder Großunternehmen), Branchenzugehörigkeit (Tourismus, Digitalwirtschaft, Dienstleistungsunternehmen, Fertigungs- oder Baugewerbe etc.), Unternehmenssitz (deutsch oder europäisch) sowie eventuelle EZ-Vorerfahrungen der Unternehmen. Auf der Grundlage dieser Kriterien wurden 30 ausgewählt. Bei einer angenommenen Grundgesamtheit von 200 handelt es sich dabei um eine repräsentative Stichprobe, wenn man von einem Vertrauensintervall von 80 % und einem Stichprobenfehler von 10 % ausgeht. Allerdings konnten aufgrund der Covid-19-Pandemie von diesen 30 ausgewählten Unternehmen insgesamt nur 23 befragt werden, sodass die Unternehmensbefragung Tendenzen und Trends aufzeigen, aber nicht als repräsentativ gelten kann.

Qualitative Interviews und Fokusgruppen wurden mit Hilfe von Interviewprotokollen dokumentiert. Die Protokolle wurden zwischen den drei Evaluators\*innen geteilt und abgeglichen, um die gesammelten Daten zu triangulieren. Die Ergebnisse der Interviews und anderer Formen der Datenerhebung (Dokumentenanalyse, Monitoringdaten, Diskursanalyse etc.) wurden anschließend entlang der Evaluierungsfragen in der Evaluierungsmatrix dokumentiert. Zum Ende der Evaluierungsmission wurden die (vorläufigen) Ergebnisse der Mission dem (ehemaligen) Projektpersonal in einem Debriefing-Treffen vorgestellt. Die Präsentation gab den Teilnehmer\*innen die Möglichkeit, vorläufige Ergebnisse zu kommentieren, zu diskutieren und nach Möglichkeit zu validieren. Abweichende Positionen der Teilnehmer\*innen zu den Ergebnissen der Evaluierung, die auch nach Diskussionen nicht behoben wurden und zu denen kein gemeinsamer Standpunkt gefunden wurde, wurden im Evaluationsbericht entsprechend dokumentiert. Damit auch andere GIZ-Einheiten und -Projekte aus der Evaluierung lernen können, empfehlen wir, die Ergebnisse der Evaluierung mit allen relevanten internen Einheiten (einschließlich FMB) zu teilen.

### **Zusammensetzung und Rollenverteilung des Evaluierungsteams**

Da der Tätigkeitsbereich des SV ZmW im Wesentlichen auf die nationale und europäische Ebene beschränkt ist, ist im Rahmen dieser Evaluierung kein\*e lokale\*r Gutachter\*in aus Partnerländern der GIZ vorgesehen. Die Interviews wurden von drei unterschiedlichen Evaluators\*innen bei Syspons durchgeführt. In mehreren persönlichen und telefonischen Meetings erfolgte ein systematischer Austausch, in dem die erhobenen Daten und die gewonnenen Erkenntnisse reflektiert wurden. Abschließend wurde ein interner Syntheseworkshop durchgeführt, um die Ergebnisse der verschiedenen Erhebungsmethoden zusammenzufassen, zu triangulieren und zu validieren. Somit konnten wir in der Synthese die Belastbarkeit der Ergebnisse und Schlussfolgerungen durch eine Forschertriangulation<sup>5</sup> stärken.

---

<sup>5</sup> Triangulation bedeutet, dass Datenquellen und Erhebungsmethoden soweit möglich innerhalb des Evaluationsteams abgeglichen und reflektiert werden.

Tabelle 2: Liste der Stakeholder der Evaluierung und ausgewählter Interviewpartner

Organisation / Unternehmen / Zielgruppe	Gesamtzahl der durch die Evaluierung befragten Personen	Angestrebte Partizipation in Interviews (Anzahl der Personen)	Angestrebte Partizipation in Fokusgruppensessionen (Anzahl der Personen)	Angestrebte Partizipation in Workshops (Anzahl der Personen)	Angestrebte Partizipation in Befragung/Survey (Anzahl der Personen)
<b>Geber</b>					
BMZ-Referat 110	1	1	/	/	/
<b>GIZ</b>					
Thema Tourismus für Nachhaltige Entwicklung	5	5	/	/	/
Handlungsfeld SPDA	4	4	/	/	/
Handlungsfeld <i>lab of tomorrow</i>	4	4	/	/	/
Handlungsfeld leverist.de	3	2	/	/	/
Global Business Network Programme & EZ-Scout-Programm	1	1	/	/	/
Globalvorhaben Ausbildung und Beschäftigung	1	1	/	/	/
<b>Leistungsempfänger (direkte Zielgruppe)</b>					
BMZ-Referat 110	1	1	/	/	/
Deutsche und europäische Unternehmen, die im Kontext des Branchendialogs Tourismus mit dem SV ZmW in Kontakt stehen/standen	4	6	/	/	/
Deutsche und europäische Unternehmen, die im Kontext der SPDA mit dem SV ZmW in Kontakt stehen/standen	4	15	/	/	/
Deutsche und europäische Unternehmen, die im Kontext des <i>lab of tomorrow</i> mit dem SV ZmW in Kontakt stehen/standen	13	15	/	/	/
Deutsche und europäische Unternehmen, die im Kontext von leverist.de mit dem SV ZmW in Kontakt stehen/standen	2	4	/	/	/

## 4. Bewertung des Projekts anhand der OECD-/DAC-Kriterien

Die Evaluierungsmatrix in Annex 1 gibt einen detaillierten Überblick über die Bewertungsdimensionen und Evaluierungsfragen, die unter den einzelnen Bewertungskriterien untersucht werden. Dies schließt auch Indikatoren, verfügbare Datenquellen, die geplante Datenerhebung und die erwartete Evidenzstärke, basierend auf der Verfügbarkeit alternativer Beweisquellen, mit ein. Die folgenden Kapitel fassen die wesentlichen Aspekte der Evaluationsstrategie im Hinblick auf die OECD-/DAC-Kriterien zusammen.

### 4.1 Langfristige Wirkungen von Vorgängerprojekten

Die verstärkte Einbeziehung von Unternehmen in die Entwicklungszusammenarbeit sowie Entwicklungspartnerschaften mit der Wirtschaft werden bereits seit 2001 durch Sektorvorhaben propagiert. So verfolgte das erste Vorhaben (PN: 2001.1005.6) das Modulziel, dass die Wirtschaft und die deutsche EZ vermehrt ihre Potenziale zur Zusammenarbeit im Interesse einer nachhaltigen Entwicklung der Partnerländer nutzen. Das evaluierte Vorhaben (PN: 2016.1007.0) stellt die sechste Phase des Projekts „Zusammenarbeit mit der Wirtschaft“ dar und baut auf den Ergebnissen, Erfahrungen und Wirkungen der zwischen 2001 und 2015 implementierten Vorgängermaßnahmen auf. Da das Vorhaben in seiner sechsten Phase eine Reihe von neuen Aktivitäten initiiert hat und die Vorgängerprojekte andere Handlungsfelder und dementsprechende Outputs und Aktivitäten aufwiesen, sind die in den Vorgängerphasen erhobenen Daten für diese ZPE nicht relevant. Daher werden die Vorgängerphasen des Vorhabens in Form von Hintergrundinformationen berücksichtigt und, wo angemessen, als ermöglichende Faktoren betrachtet. Allerdings werden die Vorgängerphasen nicht oder nur sehr bedingt in die Evaluation einfließen, da das Erkenntnisinteresse des Sektorvorhabens den in dieser Phase implementierten Kooperations-, Dialog- und Netzwerkformaten gilt.

#### **Bewertungsgrundlage und Vorgehen für die Bewertung langfristiger Wirkungen von Vorgängerprojekten**

Entfällt, da das Erkenntnisinteresse des Sektorvorhabens dieser Evaluation den in der sechsten Phase implementierten Kooperations-, Dialog- und Netzwerkformaten gilt.

#### **Analyse und Bewertung langfristiger Wirkungen von Vorgängerprojekten**

Entfällt, da das Erkenntnisinteresse des Sektorvorhabens dieser Evaluation den in der sechsten Phase implementierten Kooperations-, Dialog- und Netzwerkformaten gilt.

### 4.2 Relevanz

#### **Bewertungsgrundlage und Vorgehen zur Bewertung der Relevanz**

Anhand des Kriteriums der Relevanz wird in den zentralen Projektevaluierungen betrachtet, inwiefern die Ziele des zu evaluierenden Projekts mit den Bedarfen der Zielgruppen und Partnerinstitutionen, den jeweiligen regionalen und lokalen Anforderungen, globalen Entwicklungszielen und der entwicklungspolitischen Grundausrichtung der Bundesregierung übereinstimmen. Allerdings kann diese Auslegung des Relevanzkriteriums nicht eins zu eins für diese Evaluierung übernommen werden, da das Sektorvorhaben „Zusammenarbeit mit der Wirtschaft“ aufgrund seiner Ausrichtung als BMZ-Beratungsvorhaben und seiner Einbettung in die Außenstruktur der GIZ

andere Bezugspunkte für die Untersuchung der Relevanz aufweist (vgl. Anlage zu Spezifika bei der Evaluierung von Sektorvorhaben, Globalvorhaben und IZR-Vorhaben). Aus diesem Grund wird die Relevanz des Projekts anhand der folgenden vier Dimensionen untersucht (vgl. auch Annex 1 Evaluierungsmatrix).

In der **ersten Dimension** wird betrachtet, inwiefern die festgelegten Projektziele mit dem strategischen Bezugsrahmen im Einklang stehen. Dabei wird die Einbettung der Ziele des Sektorvorhabens in die Strategie des BMZ berücksichtigt. Da aktuell nur die veralteten Wirtschaftskooperations- und Tourismusstrategien des BMZ vorliegen (eine Aktualisierung beider Strategien ist seitens der GIZ angestrebt), wird die Einschätzung zusätzlich um Informationen aus dem qualitativen Interview mit der BMZ-Vertretung ergänzt, um auch Veränderungen in den strategischen Rahmenbedingungen zu erfassen. Darüber hinaus wird betrachtet, inwiefern das Sektorvorhaben zu international vereinbarten Zielen für nachhaltige Entwicklung (SDGs) beitragen kann.

Die Analyse orientiert sich dabei an den Analysefragen der Evaluationsmatrix. Um zu untersuchen, inwiefern sich das Vorhaben in die beschriebenen relevanten strategischen Bezugsrahmen einordnen lässt, haben wir zunächst betrachtet, welche strategischen Referenzdokumente vorliegen, um diese anschließend mit den Projektdokumenten (insb. Angebot und Änderungsangebot) zu vergleichen. Zudem wurde der Frage nachgegangen, inwiefern Synergien und *Trade-offs* mit sektoral agierenden Akteur\*innen (z. B. Ressorts der Bundesregierung, andere von der GIZ durchgeführten Sektor- und Globalvorhaben) in der Projektkonzeption berücksichtigt wurden. Aufschluss darüber gaben die Gespräche mit den Projektverantwortlichen und -mitarbeiter\*innen sowie mit Verantwortlichen anderer relevanter Vorhaben, wie beispielsweise dem EZ-Scout-Programm und dem Globalvorhaben Ausbildung und Beschäftigung.

Um diese Fragen auf der Basis empirischer Daten beantworten zu können, haben wir verschiedene Datenerhebungsmethoden angewendet. Dazu haben wir die vorliegenden Strategie- und Projektdokumente anhand einer umfassenden Dokumentenanalyse ausgewertet (aktuell liegen nur die veralteten Wirtschaftskooperations- und Tourismusstrategien aus dem Jahr 2011 vor). Zudem haben wir Interviews mit Verantwortlichen des BMZ und der GIZ geführt, um die Erkenntnisse aus der Dokumentenanalyse zu validieren. Um die Reliabilität der Ergebnisse zu garantieren, wurde eine **Daten-, Forscher\*innen- und Methodentriangulation** durchgeführt. Daten- und Methodentriangulation bedeutet, dass Datenquellen und Erhebungsmethoden soweit möglich trianguliert wurden. Das heißt, dass beispielsweise Monitoringdaten um qualitative Daten aus Interviews ergänzt wurden. Die Datentriangulation umfasst dabei auch die Validierung vorläufiger Erkenntnisse mit GIZ-Mitarbeiter\*innen und Vertreter\*innen des BMZ. Darüber hinaus wandte das Evaluationsteam eine Forscher\*innentriangulation an, indem vorläufige Ergebnisse während der Evaluierungsmission regelmäßig zwischen den Evaluator\*innen reflektiert wurden.

Die in den Interviews erhobenen qualitativen Daten wurden in Interviewprotokollen dokumentiert und mithilfe einer Inhaltsanalyse ausgewertet. In dieser Inhaltsanalyse wurden die erhobenen Daten trianguliert, um eine hohe Reliabilität der Daten zu gewährleisten.

In der **zweiten Dimension** wurde zudem der Frage nachgegangen, inwiefern die vereinbarten Ziele des Projekts an den Kernproblemen und Bedarfen der zentralen Zielgruppen ausgerichtet sind. Ausgehend von den in Kapitel 1.2 beschriebenen Zielgruppen des Projekts stehen hierbei Unternehmen als Vertreter der Wirtschaft sowie das BMZ-Referat 110 als Leistungsempfänger im Vordergrund. Zum einen wurde betrachtet, welche Bedarfe im Hinblick auf einen zunehmenden Beitrag von Unternehmen zur Umsetzung der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung vorhanden sind und waren. Dies umfasste etwa die Frage, welche Kooperationsformate und Instrumente entwickelt und etabliert und welche Vernetzungs- und Dialogformate zwischen Unternehmen und der deutschen EZ geschaffen wurden. Zum anderen wurde untersucht, inwieweit die Zielsetzung des Projekts für die Bedarfe der Leistungsempfänger\*innen von Bedeutung sind. Um diesen Fragen nachzugehen, wurde hauptsächlich auf qualitative Interviews mit Vertreter\*innen der genannten Zielgruppen zurückgegriffen. Mit Blick auf Vertreter der Wirtschaft wurden 23 Unternehmen in Kurzinterviews befragt, anhand derer wichtige Tendenzen und Trends aufgezeigt werden können (siehe Kapitel 3.2 und Kapitel 4.3.1 für eine detaillierte Erklärung der Unternehmensbefragung).

Zuletzt wurde analysiert, inwiefern die Konzeption angemessen an das zu erreichende Projektziel ausgerichtet ist und veränderte Rahmenbedingungen und/oder Bedarfe in der Projektkonzeption nachvollzogen wurden (**dritte und vierte Dimension**). Die Unternehmensbefragung sowie die fünf beauftragten Änderungsangebote stellen hierfür einen ersten Ansatzpunkt dar, welchem in vertiefenden Interviews mit den Projektbeteiligten und dem Auftraggeber weiter nachgegangen wurde.

## Analyse der Relevanz

Mit dem Kriterium der Relevanz wird betrachtet, inwiefern die festgelegten Programmziele im Einklang mit übergeordneten entwicklungspolitischen Strategien zur Zusammenarbeit mit der Wirtschaft stehen. Ebenfalls wird der Frage nachgegangen, inwiefern die vereinbarten Ziele des Sektorvorhabens „Zusammenarbeit mit der Wirtschaft“ an den Kernproblemen und Bedarfen der zentralen Zielgruppen ausgerichtet sind. Zudem wird analysiert, inwiefern die Konzeption des Vorhabens zu dessen Zielerreichung beiträgt und inwieweit in diesem Zusammenhang in der Vergangenheit bedarfsgerecht auf veränderte Rahmenbedingungen reagiert wurde.

Das Vorhaben ist in strategische Referenzrahmen eingebettet, die sich auf deutsche Strategien und Positionen beziehen, aber auch Übereinstimmungen mit internationalen Strategien aufweisen (**Bewertungsdimension 1**). So kann das Vorhaben grundsätzlich dem Strategie- und politischen Eckpunktepapier des BMZ zur Kooperation mit der Wirtschaft „Märkte entwickeln, Wohlstand schaffen, Armut reduzieren, Verantwortung übernehmen – Die Wirtschaft als Partner der Entwicklungspolitik“ sowie dem Positionspapier „Kooperation mit dem Privatsektor im Kontext der Entwicklungszusammenarbeit“ zugeordnet werden. Beide Dokumente fokussieren sich auf ein ähnliches Ziel wie das Modulziel des Sektorvorhabens: Mehr deutsche und europäische Unternehmen sind in die Lage versetzt, einen deutlich stärkeren Beitrag zur Umsetzung der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung zu leisten. So heißt es beispielsweise in dem politischen Eckpunktepapier zur Kooperation mit der Wirtschaft<sup>6</sup>: „die Stärkung der Produktivität lokaler Unternehmen, privatwirtschaftliche Investitionen und verantwortungsvolles unternehmerisches Engagement sind Schlüssel für ein höheres Wirtschaftswachstum und stehen im Fokus der wirtschaftlichen Zusammenarbeit.“ Das BMZ schreibt weiter: „wir wollen zusammen mit der Wirtschaft in unseren Partnerländern, aber auch international, insb. mit der deutschen Wirtschaft, für mehr Wohlstand in unseren Partnerländern sorgen.“ Dieses Eckpunktepapier wird hierbei als „Richtschnur für die deutsche Entwicklungspolitik im Bereich wirtschaftlicher Zusammenarbeit“ hervorgehoben. Das Positionspapier des BMZ verfolgt eine ähnliche Argumentation wie das Eckpunktepapier und stellt eine entwicklungspolitische Fokussierung und stärkere Einbindung der deutschen Wirtschaft zur „Gestaltung einer zukunftsfähigen, globalen Entwicklung, auch unter Einbeziehung des Privatsektors“ in den Fokus<sup>7</sup>.

Einen weiteren strategischen Bezugsrahmen und eine Referenz liefert, vor allem beim Thema Tourismus, das BMZ-Positionspapier „Der Beitrag des Tourismus zur nachhaltigen Entwicklung und zur Erreichung der Millenniumsentwicklungsziele“. So heißt es in dem Papier, dass es das Ziel sei, „ein[en] nachhaltige[n] Tourismus, der in sozialer, kultureller, ökologischer und ethnischer Hinsicht verträglich sowie wirtschaftlich erfolgreich ist“ zu fördern. Weiter heißt es, durch die Förderung „einer nachhaltigen touristischen Entwicklung in den Destinationen der Partnerländer [könne dies] einen wichtigen Beitrag zur Erreichung der Entwicklungsziele“ leisten<sup>8</sup>.

All diese Dokumente wurden allerdings im Jahr 2011 erstellt und sind bisher nicht aktualisiert worden (Int\_1, Int\_2, Int\_3, Int\_7, Int\_10). Daher stellt sich die Frage, inwieweit ein Vorhaben in veraltete strategische Bezugs- und Referenzrahmen eingeordnet werden kann. Den verschiedenen Interviews (Int\_10, Int\_13) und einer gutachterlichen Einschätzung ist zu entnehmen, dass diese Strategien nur einen bedingt relevanten und aktuellen Referenzrahmen bieten. Grund hierfür sind die im Jahr 2015 verabschiedete Agenda 2030 und die damit verbundenen weitreichenden Veränderungen und Anpassungen der Entwicklungszusammenarbeit an die Ziele und Unterziele der *Sustainable Development Goals*.

Da das SV als sektorspezifisches Vorhaben das BMZ zur Zusammenarbeit mit der Wirtschaft berät, sollte sich das Vorhaben an den Bedarfen des BMZ zu diesen Themen orientieren. Dadurch kann das Vorhaben einen Beitrag zu den übergeordneten Zielen des BMZ leisten und trägt grundsätzlich dazu bei, dass die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft verbessert wird. Dies geschieht durch die flexible und kurzfristige thematische Beratung zur Zusammenarbeit mit der Wirtschaft des BMZ-Referats 110, durch die verschiedenen Fachveranstaltungen zu Ansätzen hinsichtlich der ZmW im Rahmen der Agenda 2030 und durch die Bereitstellung diverser Studien

---

<sup>6</sup> BMZ (April 2011). Politisches Eckpunkte-Papier zur Kooperation mit der Wirtschaft: Märkte entwickeln, Wohlstand schaffen, Armut reduzieren, Verantwortung übernehmen – Die Wirtschaft als Partner der Entwicklungspolitik.

<sup>7</sup> BMZ (Mai 2011). Positionspapier: Kooperation mit dem Privatsektor im Kontext der Entwicklungszusammenarbeit.

<sup>8</sup> BMZ (Februar 2011). Positionspapier: Der Beitrag des Tourismus zur nachhaltigen Entwicklung und zur Erreichung der Millenniumsentwicklungsziele.

und Wissensdokumente. Vor allem die starke Nachfrage seitens des BMZ zur thematischen Beratung sowie zu verschiedenen Fachveranstaltungen zeigt deutlich die Relevanz des Vorhabens auf (vgl. Kapitel 4.3.2; Int\_10, Int\_13). Das Vorhaben hat beispielsweise knapp 1550 flexible und kurzfristige Beratungsleistungen erbracht, 354 Fachveranstaltungen zu Ansätzen hinsichtlich der Zusammenarbeit mit der Wirtschaft im Rahmen der Agenda 2030 für oder mit dem BMZ durchgeführt und 24 Studien und Wissensdokumente zur Zusammenarbeit mit der Wirtschaft oder im Themengebiet Tourismus für Nachhaltige Entwicklung erstellt (Wirkungsmonitoringdaten Dezember 2019).

Des Weiteren zeigen der letzte Projektfortschrittsbericht von 2018, die aktuellen Monitoringdaten des Vorhabens sowie die Ergebnisse der Befragung des BMZ-Referats 110 durch das Evaluierungsteam eine große Zufriedenheit seitens des BMZ mit der Arbeit des SV. Aus den Monitoringdaten geht unter anderem hervor, dass das BMZ-Referat im Rahmen einer Befragung bestätigt, im Kontext der Zusammenarbeit mit der Wirtschaft und der Agenda 2030 zufriedenstellend beraten worden zu sein. Aus den Interviews lässt sich darüber hinaus schließen, dass das Referat die Wissensmanagement-Dienstleistungen des Vorhabens kontinuierlich und in einigen Fällen sogar täglich nutzt und anwendet. Auch bestätigten die verschiedenen Interviewpartner\*innen der GIZ, dass das grundsätzliche Ziel des SV ZmW mit den Zielen und Strategien des BMZ in Einklang steht (Int\_11).

Die Relevanz des Vorhabens kann zudem anhand der Übereinstimmung der Zielsetzung mit den *Sustainable Development Goals* eruiert werden. Die *Sustainable Development Goals* haben im internationalen sowie im deutschen Kontext die Entwicklungszusammenarbeit stark beeinflusst und zeigen daher die Relevanz von Themengebieten der Entwicklungszusammenarbeit auf. Hierbei ist festzuhalten, dass eine konkrete Zuordnung zu den spezifischen SDGs aufgrund des sektorübergreifenden Ansatzes des Vorhabens nur schwer möglich ist. Allerdings können als konkrete Beispiele vor allem SDG-Ziel 9 „Dauerhaftes, breitenwirksames und nachhaltiges Wirtschaftswachstum, produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle fördern“ und SDG 17 „Umsetzungsmittel und globale Partnerschaft stärken“ genannt werden. In Bezug auf SDG-Ziel 8 kann argumentiert werden, dass das Sektorvorhaben dazu beiträgt, das SDG-Unterziel 2 „Eine höhere wirtschaftliche Produktivität durch Diversifizierung, technologische Modernisierung und Innovation erreichen, einschließlich durch Konzentration auf mit hoher Wertschöpfung verbundene und arbeitsintensive Sektoren“ sowie Unterziel 3 „Entwicklungsorientierte Politiken fördern, die produktive Tätigkeiten, die Schaffung menschenwürdiger Arbeitsplätze, Unternehmertum, Kreativität und Innovation unterstützen, und die Formalisierung und das Wachstum von Kleinst-, Klein- und Mittelunternehmen unter anderem durch den Zugang zu Finanzdienstleistungen begünstigen“ zu erreichen. Bezüglich SDG 17 trägt das Vorhaben vor allem dazu bei, dass „zusätzliche finanzielle Mittel aus verschiedenen Quellen für die Entwicklungsländer mobilisiert sind“ (Unterziel 3). Durch den sektorübergreifenden Ansatz kann allerdings davon ausgegangen werden, dass eine Vielzahl der anderen SDGs direkt oder indirekt durch die Arbeit des Vorhabens abgedeckt wird.

Ebenfalls wurde der Frage nachgegangen, inwiefern die vereinbarten Ziele des Vorhabens an den Kernproblemen und Bedarfen der zentralen Zielgruppen ausgerichtet sind (**Bewertungsdimension 2**). Hierbei fokussiert sich die Analyse ausschließlich auf die Unternehmen als Zielgruppe, da das BMZ als Zielgruppe bereits in den oberen Absätzen thematisiert wurde und da der zentrale Fokus dieser ZPE auf den verschiedenen, etablierten Formaten zur Zusammenarbeit mit der Wirtschaft liegt. Zum einen wurde betrachtet, welche Bedarfe im Hinblick auf einen zunehmenden Beitrag von Unternehmen zur Umsetzung der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung vorhanden sind und welche Vernetzungs- und Dialogformate zwischen Unternehmen und der deutschen EZ geschaffen wurden. Zum anderen wurde untersucht, inwieweit die Zielsetzungen des Projekts für die Bedarfe der Unternehmen von Bedeutung sind.

Aus den Interviews mit den Unternehmensvertreter\*innen wird ersichtlich, dass der Bedarf der Unternehmen nach Kooperations- und Netzwerkformaten durch das Vorhaben bedient werden kann und die Formate des SV für die Unternehmen einen Mehrwert darstellen. Unternehmen sahen vor allem im Bereich der Vernetzung mit GIZ, BMZ und Institutionen und politischen Entscheidungsträger\*innen in den Zielländern, aber auch mit anderen Unternehmen in Deutschland und den Zielländern einen großen Mehrwert. Dies gilt in Abstufungen für alle vier

---

<sup>9</sup> Bundesregierung.de, 2020. *SDG 8 - Nachhaltig Wirtschaften Als Chance Für Alle*. [online] [www.bundesregierung.de](https://www.bundesregierung.de/temen/nachhaltigkeitspolitik/nachhaltig-wirtschaften-als-chance-fuer-alle-276606). Available at: <<https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/nachhaltig-wirtschaften-als-chance-fuer-alle-276606>> [Accessed 2 April 2020].

Formate: die SPDA, den Branchendialog Tourismus für nachhaltige Entwicklung, leverist.de und das *lab of tomorrow* (Int\_UN\_7, Int\_UN\_18, Int\_UN\_19, Int\_UN\_20, Int\_UN\_21).

Durch den entstehenden Dialog wird der Austausch zu Problemen sowie potenziellen Partnerschaften erst ermöglicht. Vor allem kleinere Unternehmen sahen einen großen Mehrwert in diesen Formaten, da diese sie einerseits mit größeren Unternehmen zusammenbringen können und andererseits größeres Verständnis für die Sichtweise und Probleme von politischen Institutionen in den Zielländern und der EZ geschaffen wird (Int\_UN\_9, Int\_UN\_10, Int\_UN\_19). Auch konnten einige der befragten Unternehmen durch die angebotenen Formate einen Erstkontakt zur GIZ herstellen, welcher nach Angaben der Befragten seitens des Vorhabens sehr gepflegt wird. Andere, vor allem größere Firmen sahen in diesen Netzwerkformaten eine potenzielle Akquisitionsplattform für neue Kooperationen oder Unternehmungen und nehmen deswegen daran teil (Int\_UN\_20, Int\_UN\_21). Durch die Netzwerkformate wie die SPDA und der Branchendialog Tourismus können die Unternehmen Geschäftsmöglichkeiten mit privatwirtschaftlichen Partnern erörtern und gegebenenfalls auf-/ausbauen. Außerdem können sie Verbindungen zu Firmen aus Entwicklungs- und Schwellenländern aufbauen und Niederlassungen von Deutschen Unternehmen in Entwicklungsländern kennenlernen und sich mit diesen vernetzen (Int\_UN\_19, Int\_UN\_21).

Durch seine Formate schafft das Vorhaben darüber hinaus einen relevanten Mehrwert, indem es Opportunitäten in Entwicklungs- und Schwellenländern aufzeigt. Dies geschieht über den Austausch zwischen verschiedenen Unternehmen und/oder zwischen Unternehmen und der GIZ. So ermöglichen die Formate den Unternehmen, Lernerfahrungen über neue Märkte zu sammeln und durch das Analysieren von Problemstellungen neue Märkte in Entwicklungsländern besser zu verstehen. Dies hilft den Unternehmen, geschäftstaugliche Möglichkeiten in der EZ aufzuzeigen (Int\_UN\_1, Int\_UN\_6, Int\_UN\_7, Int\_UN\_18, Int\_UN\_19, Int\_6, Int\_8).

Hierbei kann neben dem lot auch leverist.de in den Vordergrund gestellt werden. So sahen die Unternehmen in der Matchmaking-Plattform einen klaren Mehrwert durch das Aufzeigen von Opportunitäten, die im Vergleich zu klassischen Auftragsvergabeprozessen externer Aufträge relativ flexibel sind (Int\_UN\_1, Int\_UN\_2). Letztere sind weniger flexibel, da sie meist bereits fortgeschritten und detailliert sind. Über die Plattform leverist.de besteht bereits in einem früheren Stadium die Möglichkeit, potenzielle Kooperationen mit der GIZ und anderen Stakeholdern zu erörtern und sich somit maßgeblich an der Problemlösung zu beteiligen. Das große Interesse und die hohe Nachfrage nach leverist.de unterstreichen erneut die Relevanz des Formats. Die Matchmaking-Plattform verzeichnet seit ihrer Veröffentlichung im Februar 2019 über 10.000 Besuche (Stand 09.03.2020). Seit September 2019 stieg diese Zahl auf 1.200 Besuche pro Monat (leverist.de-Webpage Monitoringdaten). Die Besucher\*innen verweilen im Durchschnitt zwischen 3 und 4 Minuten auf der Seite, was ein hoher Wert ist (die durchschnittliche Verweildauer auf Internetseiten beträgt rund 40 Sekunden<sup>10</sup>). Aus diesen Besuchen sind bis Februar 2020 75 Matches zwischen Opportunitäten seitens der GIZ und Unternehmen entstanden (leverist.de-Webpage Monitoringdaten).

Darüber hinaus sehen die Unternehmen einen großen Mehrwert in den Kooperationsformaten des Vorhabens. Hierbei muss vor allem das lot hervorgehoben werden. Die Möglichkeit, eine detaillierte und intensive Problemstellungsanalyse in den Workshops des lot durchzuführen, wurde von allen befragten Unternehmen positiv bewertet. Hierbei wurden vor allem die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen, Expert\*innen und relevanten Stakeholdern sowie die begleitende Konzeptentwicklung durch die GIZ hervorgehoben. Dementsprechend unterstrichen Unternehmen vor allem Lernerfahrungen, die sie durch die konzeptionelle Organisation und den *Design-Thinking*-Ansatz des lot gemacht haben. Einige der Befragten gaben an, dass sie Ansätze zur Produktentwicklung in ihre eigenen, firmeninternen Prozesse übernommen haben. Dies wird des Weiteren dadurch bestätigt, dass die große Mehrheit der Unternehmen, die zum lot befragt wurden, auch an einem weiteren *Lab* teilnehmen würden oder dies bereits getan haben (bspw. Int\_UN\_7, Int\_UN\_9, Int\_UN\_13, Int\_UN\_18).

Die Relevanz des Vorhabens und seiner Formate und Aktivitäten kann auch anhand der Frage analysiert werden, inwiefern die Befragten die Kooperations- und Netzwerkangebote des SV ZmW weiterhin nutzen oder die

---

<sup>10</sup> MSO Digital, 2020. Verweildauer - MSO Digital. [online] MSO Digital. Available at: <<https://www.mso-digital.de/wiki/verweildauer/>> [Accessed 22 March 2020].

Formate an Kolleg\*innen und andere Unternehmen weiterempfehlen würden. Von den 23 befragten Unternehmen gaben 14 an, dass es äußerst wahrscheinlich ist, dass sie die Angebote des Vorhabens weiterhin nutzen und weiterempfehlen werden. Weitere 5 der befragten Unternehmen gaben an, dass es sehr wahrscheinlich oder wahrscheinlich ist, dass sie dies tun werden. Somit stuften 82 % (19 von 23) der Unternehmen die Formate als relevant und empfehlenswert für andere Kolleg\*innen oder Unternehmen ein. Einige der Befragten unterstrichen hierbei, dass sie das Vorhaben bereits aktiv weiterempfohlen haben, was diesen positiven Wert weiter bekräftigt.

Außerdem wurde analysiert, inwiefern die Konzeption des Projekts zu dessen Zielerreichung beiträgt und inwiefern in der Vergangenheit bedarfsgerecht auf veränderte Rahmenbedingungen reagiert und eingegangen wurde (**Bewertungsdimension 3 und 4**). Als Analysegrundlage wurde hierfür das Wirkungsmodell herangezogen und die zugrundeliegenden Wirkungshypothesen untersucht.

Zunächst ist festzustellen, dass das ursprünglich vorliegende Wirkungsmodell den tatsächlichen Ansatz des Projekts nicht abbildete. Dies wurde durch die Dokumentenanalyse der Projektdokumente und durch die in den Interviews mit den Projektverantwortlichen sowie Mitarbeiter\*innen des Fach- und Methodenbereichs der GIZ gewonnenen Erkenntnissen deutlich (Int\_3, Int\_4). Das Modell wurde allerdings in der Inception-Phase der Evaluierung von Syspons aktualisiert und mit allen Projektbeteiligten in einem Workshop diskutiert und weiterentwickelt. Hierbei wurde einerseits sichergestellt, dass das Wirkungsmodell im Hinblick auf die Modellierung von Inputs über Aktivitäten und Outputs bis hin zu Outcomes und Impacts vollständig ist. Andererseits wurde sichergestellt, dass die Wirkungen die verschiedenen Zielgruppen ausreichend berücksichtigen und dass eine klare Systemgrenze des Verantwortungsbereichs des Vorhabens definiert ist.

Dem aktualisierten Wirkungsmodell entsprechend wurde im Rahmen des Inception-Reports eine Anpassung der Output-Indikatoren vorgenommen. Dies geschah in enger Abstimmung mit den Projektverantwortlichen des Vorhabens. Hierbei wurden drei neue Output-Indikatoren formuliert<sup>11</sup>, um eine relevantere Darstellung der Aktivitäten und deren Zielsetzung abzubilden. Im Gegenzug entfallen vier Indikatoren, da diese, ebenso wie das ursprüngliche Wirkungsmodell, die eigentlichen Aktivitäten des Vorhabens nicht widerspiegeln und somit als nicht relevant bewertet werden.

In diesem Zusammenhang ist anzumerken, dass diese Aktualisierung nicht vonseiten des Vorhabens ausging, sondern von Syspons initiiert wurde. Eine Anpassung des Wirkungsmodells hätte aufgrund der verschiedenen Änderungsangebote und der sich daraus resultierenden Änderungen in dem Vorhaben von Seiten des Vorhabens ausgehen sollen. Dadurch wären einerseits die veränderten Rahmenbedingungen und Bedarfe der Zielgruppen in der Projektkonzeption besser nachvollziehbar gewesen, andererseits wäre dadurch deutlich geworden, dass einige der Output-Indikatoren einer Aktualisierung und/oder Anpassung bedurft hätten. Letzteres wäre vor allem aus der resultierenden Aktualisierung der zugrundeliegenden Wirkungshypothesen ersichtlich geworden. Daraus ergibt sich, dass das Wirkungsmodell sowie die Modulzielindikatoren und Output-Indikatoren nur begrenzt zur Steuerung des Vorhabens eingesetzt werden können.

Außerdem wirft die Aufstockung des Budgets die Frage auf, wie die Wirkungsmatrix zur Steuerung des Vorhabens behandelt werden soll. Während das SV die Wirkungsmatrix erfüllt (vgl. Kapitel 4.5.2), arbeitet es, auch durch diese Aufstockungen, deutlich über die Zielvorgaben hinaus. Hierbei ist anzumerken, dass zwar inhaltliche Änderungen oder Anpassungen der Indikatoren in den Änderungsangeboten vereinbart wurden, diese aber nicht im Verhältnis zu den finanziellen Aufstockungen stehen. Die Änderungsangebote beziehen sich mehrheitlich auf finanzielle Aufstockung, beispielsweise für Finanzierung sowie eine zeitliche Verlängerung des Vorhabens. Diese Diskrepanz zwischen den eigentlichen Aktivitäten des Vorhabens und den in der Wirkungsmatrix und im ursprünglichen Wirkungsmodell dargestellten Zielen erklärt, warum die Wirkungsmatrix und -logik nur begrenzt zur Steuerung des Vorhabens eingesetzt wurden. Während der Inception-Phase und der Evaluierungsmission

---

<sup>11</sup> Output-Indikator A1. Das BMZ-Ref. 110 erfährt 700 flexible und kurzfristige thematische Beratungen zur ZmW.

Output-Indikator C1. Die Kooperationsformate leverst.de, Strategische Partnerschaft Digitales Afrika und *lab of tomorrow* sind am Ende der Projektphase etabliert.

Output-Indikator D1. 15 Studien und Wissensdokumente zur ZmW und im Themengebiet Tourismus für Nachhaltige Entwicklung sind erstellt.

wurde dies in den Interviews mit den seit 2019 in dieser Position befindlichen Projektverantwortlichen bestätigt (Int\_3, Int\_4, Int\_10).

Weiterhin stellt sich die Frage, inwiefern das Sektorvorhaben auf Veränderungen in den zugrundeliegenden Rahmenbedingungen reagiert hat. Aus den Interviews mit den Projektmitarbeiter\*innen und -verantwortlichen ist deutlich geworden, dass hierbei zunächst auf die Vielzahl von Aktivitäten, die von anderen GIZ-Vorhaben oder dem BMZ an das Vorhaben herangetragen werden, zu verweisen ist. Diesbezüglich sind vor allem die aus den Änderungsangeboten hervorgehenden Finanzierungen zu nennen (vgl. Kapitel 4.5.2). So lag das vorgesehene Budget für Finanzierungen im Angebot für diese sechste Phase des Vorhabens zunächst bei unter € 105.000. Durch die fünf Änderungsangebote sind diese Finanzierungsaufträge zum Ende der sechsten Phase bis auf über € 7 Millionen angeschwollen (Int\_3, Int\_5, Kosten-Obligobericht).

Aufgrund dieser Änderungen muss das Vorhaben immer wieder flexibel reagieren, um den herangetragenen Aufgaben gerecht zu werden. Dabei wird entweder in einem kleineren Rahmen auf diese Aufgaben reagiert, zum Beispiel durch das Aufsetzen von Studien. Alternativ wird in einem größeren Rahmen mit der Entwicklung von Formaten bis hin zu neuen Handlungsfeldern reagiert (wie z.B. mit der Entwicklung von leverist.de in der Produktentwicklung oder der Integration des Themas Tourismus). Um auf die veränderten Rahmenbedingungen angemessen reagieren zu können, kommt es immer wieder zu Ressourcenverschiebungen. Da diese Verschiebungen häufig zeitnah umzusetzen sind, können sie das Vorhaben in bestimmten Fällen vor Herausforderungen stellen. Dennoch gelingt es dem Vorhaben durch Maßnahmen wie Ressourcenverschiebungen, auf einen Großteil der veränderten Bedingungen angemessen zu reagieren (Int\_2, Int\_10).

Als weitere konzeptionelle Änderungen des Vorhabens sind in diesem Zusammenhang die Ausgliederung der Sonderinitiative Ausbildung und Beschäftigung im Jahr 2018 sowie die Eingliederung des Themas Tourismus zu nennen. Die Sonderinitiative ist hierbei ein Beispiel einer größeren Produktentwicklung, die aus Ideen des Vorhabens heraus entstanden ist. Die Ausgliederung kann als eine der größten Veränderungen im Verlauf des Vorhabens genannt werden. Sie führte zu neuen Rahmenbedingungen für die Projektverantwortlichen und das Vorhaben insgesamt, da einige der Projektmitarbeiter\*innen aus dem Vorhaben ausgeschieden sind und in die Sonderinitiative integriert wurden. Gleichzeitig wurde das Thema Tourismus zu Beginn der sechsten Phase an das Vorhaben herangetragen und während dieser Phase in die Strukturen des SV integriert. Neben der Ausgliederung der Sonderinitiative ist auch das Thema der Ausgliederung oder der Abgabe von entwickelten Formaten oder Produkten wiederholt präsent.

Diese Änderungen, wie schon die oben genannten Aufstockungen und Finanzierungsaufträge, verlangten eine große Flexibilität seitens der Projektverantwortlichen und -mitarbeiter\*innen, der aber erfolgreich nachgekommen wurde. So wurde aus den Interviews mit den verschiedenen Projektmitarbeiter\*innen ersichtlich, dass die Integration des Themas Tourismus über den Vorhabenverlauf hinweg einen durchaus positiven Trend aufzeigt. Während in der frühen Phase der Integration wenige Kooperationen zwischen den verschiedenen Handlungsfeldern und dem Thema Tourismus stattfanden, hat sich die Zusammenarbeit und Kooperation zwischen den Handlungsfeldern im Verlauf der Vorhabenphase intensiviert (Int\_1, Int\_6, Int\_7, Int\_8, Int\_9, Int\_10).

### **Bewertung der Relevanz**

Die Bewertung der **Relevanz** des Sektorvorhabens Zusammenarbeit mit der Wirtschaft ist zusammenfassend als erfolgreich (**83 von 100 Punkten**) zu bewerten. Es trägt dazu bei, mehr deutsche und europäische Unternehmen in die Lage zu versetzen, einen zunehmenden Beitrag zur Umsetzung der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung zu leisten. Auch unterstützt das Vorhaben das BMZ-Referat 110 in seiner Arbeit zur ZmW. Sowohl das BMZ als auch die befragten Unternehmen betonten die Relevanz des Vorhabens und seiner Aktivitäten und Formate.

Obwohl es keine nationale Strategie gibt, die einen aktuellen und relevanten Bezugsrahmen bietet, wird die Relevanz des Vorhabens für den Auftraggeber durch die Vielzahl der Beratungsleistungen an das BMZ aufgezeigt. Dass die Ausrichtung des Vorhabens grundsätzlich den internationalen Standards entspricht, lässt sich an den Übereinstimmungen mit internationalen Strategien ablesen. Am deutlichsten wird dies an der Übereinstimmung mit der Zielsetzung zur Erreichung der Ziele 8 und 17 der Agenda 2030. Somit lässt sich feststellen, dass sich das Sektorvorhaben und seine Konzeption an einem relevanten strategischen Bezugsrahmen orientieren (erste Bewertungsdimension 26 von 30 Punkten).

Des Weiteren entspricht die Konzeption des Vorhabens den Bedarfen der Zielgruppen. So werden die Aktivitäten und Formate des Sektorvorhabens Zusammenarbeit mit der Wirtschaft bei den Zielgruppen, dem BMZ sowie deutschen und europäischen Unternehmen als relevant und wichtig angesehen. Die verschiedenen Formate des Vorhabens decken den Bedarf der Unternehmen, sich zu vernetzen und mit anderen Unternehmen und EZ-Stakeholdern in Dialog zu treten. Außerdem zeigen die Formate Opportunitäten und Bedarfe der Märkte von Entwicklungs- und Schwellenländern auf, die anschließend durch die angebotenen Kooperationsformate des Vorhabens bedient werden können. Des Weiteren bedient das Vorhaben durch diverse Beratungsleistungen, Veranstaltungen und die Bereitstellung von Informations- und Wissensdokumenten die Bedarfe des BMZ-Referats 110 in einem hohen und für das BMZ zufriedenstellenden Umfang. Die Formate des Vorhabens werden seitens der Unternehmen und des BMZ nachgefragt und stellen damit ihre Relevanz unter Beweis (zweite Bewertungsdimension 29 von 30 Punkten). Auch die Konzeption des Projekts ist angemessen auf das oben genannte zu erreichende Projektziel ausgerichtet (dritte Bewertungsdimension 18 von 20 Punkten).

Allerdings ist festzuhalten, dass das ursprünglich vorliegende Wirkungsmodell den tatsächlichen konzeptionellen Ansatz des Projekts nicht abbildete. Eine Aktualisierung des Wirkungsmodells wurde jedoch in der Inception-Phase dieser Evaluierung nach enger Absprache mit allen Vorhabenverantwortlichen in einem Workshop aktualisiert und weiterentwickelt. Dementsprechend wurde auch eine Anpassung der Output-Indikatoren der Wirkungsmatrix vorgenommen. Hierbei ist anzumerken, dass diese Aktualisierung nicht von Seiten des Vorhabens ausging, sondern von Syspons initiiert wurde. Eine zur finanziellen Aufstockung verhältnismäßige Anpassung des Wirkungsmodells hätte vom Vorhaben ausgehen sollen, insbesondere aufgrund der verschiedenen Änderungsangebote und der daraus resultierenden Änderungen im Vorhaben. Dadurch wären einerseits die veränderten Rahmenbedingungen und Bedarfe der Zielgruppen in der Projektkonzeption besser nachvollziehbar gewesen, andererseits wäre deutlich geworden, dass bei einigen Output-Indikatoren eine Anpassung möglich gewesen wäre. Darüber hinaus wäre der Arbeitsumfang des Vorhabens dem Auftraggeber so deutlicher nachvollziehbar gewesen. Somit ist auch ersichtlich, dass das Wirkungsmodell sowie die Modulzielindikatoren und Output-Indikatoren nur begrenzt zur konzeptionellen Steuerung des Vorhabens eingesetzt werden. Dementsprechend fällt die Bewertung der Anpassung der Vorhabenkonzeption weniger gut aus (vierte Bewertungsdimension 10 von 20 Punkten).

Tabelle 3: Bewertung des OECD/DAC-Kriteriums „Relevanz“

Kriterium	Bewertungsdimension	Punktzahl und Bewertung
<b>Relevanz</b>	Die Konzeption des Projekts <sup>12</sup> orientiert sich an den relevanten strategischen Bezugsrahmen.	26 von 30 Punkten
	Die Konzeption des Projekts entspricht den Bedarfen der Zielgruppe(n).	29 von 30 Punkten
	Die Konzeption des Projekts ist angemessen auf das zu erreichende Projektziel ausgerichtet.	18 von 20 Punkten
	Die Konzeption des Projekts wurde bedarfsgerecht an Veränderungen angepasst und falls zutreffend bei Bedarf erneut adaptiert.	10 von 20 Punkten
<b>Gesamtpunktzahl und Bewertung</b>		Punktzahl: <b>83 von 100 Punkten</b> Bewertung: Stufe 2: erfolgreich

<sup>12</sup> Die „Projektkonzeption“ umfasst das Projektziel und die Theory of Change (ToC = GIZ-Wirkungsmodell = grafische Darstellung und narrative Wirkungshypothesen) mit den Outputs, Aktivitäten, Instrumenten und Wirkungshypothesen sowie die Umsetzungsstrategie (z. B. methodischer Ansatz, Capacity-Development-Strategie, Wirkungshypothesen).

## 4.3 Effektivität

### Bewertungsgrundlage und Vorgehen zur Bewertung der Effektivität

Die Bewertung der Effektivität des Projekts gliedert sich in drei Bewertungsdimensionen. Die **erste Bewertungsdimension** betrifft die Frage, ob das Projekt das Projektziel (Outcome) gemäß den im Auftrag vereinbarten Projektzielindikatoren erreicht hat. Die Indikatoren des Modulziels bilden damit eine erste Grundlage für die Bewertung der Effektivität.

Des Weiteren besteht ein spezifisches Erkenntnisinteresse an den Kooperationsformaten und Instrumenten (Output B) und der Vernetzung und dem Dialog mit Unternehmen und der deutschen EZ (Output C). Nach der Anpassung des Wirkungsmodells und der damit verbundenen Änderung der Outputs wurde in enger Abstimmung mit dem Projektteam eine Aktualisierung der Output-Indikatoren vorgenommen. Bei der Formulierung dieser Indikatoren hat Syspons insbesondere darauf geachtet, dass diese den SMART<sup>13</sup>-Qualitätskriterien entsprechen.

Eine Einschränkung besteht allerdings hinsichtlich des Kriteriums der Messbarkeit: Mit dem Kriterium der Messbarkeit wird gewährleistet, dass ein Indikator über einen Basis- und Zielwert und eine Angabe zur Datenquelle verfügt. Zudem muss der Aufwand der Erhebung zur Überprüfung in einem vertretbaren Verhältnis zur Relevanz des Indikators stehen. Da die Output-Indikatoren A1, C1 und D1 für diese Evaluierung neu formuliert wurden, liegen keine Baselinedaten vor, auf deren Grundlage die Indikatoren bewertet werden könnten. Zudem handelt es sich bei den Beratungen (A1), Studien/Wissensdokumenten (D1) und den Produkten (C1) um Leistungen, die in diesem Modul geschaffen wurden. Aus diesem Grund wurden die Basiswerte auf null gesetzt, um Fortschritte des Projekts anzeigen zu können. Die Zielwerte dieser neu formulierten Indikatoren wurden in Absprache mit den Projektverantwortlichen definiert. Die Baseline der übernommenen Basiswerte wurde ebenfalls auf null gesetzt. Da das Projekt in seiner sechsten Phase eine Reihe von neuen Aktivitäten initiiert hat, ist ein Vergleich mit alten Baselinewerten an dieser Stelle nicht sinnvoll.

Dabei ist zu beachten, dass im Rahmen der Inception-Mission einige der Output-Indikatoren aufgrund des aktualisierten Wirkungsmodells angepasst wurden. Dies war notwendig, um dem tatsächlichen Wirkungsbereich und den Zieldimensionen des Projekts Rechnung zu tragen (vgl. Kapitel 2.2). In der Bewertung der Modulzielindikatoren und Output-Indikatoren inklusive der Erhebungsmethode (Quellen der Überprüfbarkeit des Indikators) nach den SMART-Qualitätskriterien wirkt sich diese Anpassung vor allem auf die Bewertung des Relevanzkriteriums sowie auf zwei Fälle des Messbarkeits- und Spezifitätskriteriums aus. Festzuhalten ist, dass diese Mängel der SMART-Qualitätskriterien aufgrund der Neuordnung aufgetreten sind. Die Mehrheit der Modulzielindikatoren und Output-Indikatoren wies vor der Neuordnung keine Mängel auf. Tabelle 2 zeigt die Bewertung der Modulzielindikatoren und deren Anpassung für diese Evaluation. Die vollständige Liste aller (Output- und Modulziel-) Indikatoren, ihre Bewertung nach den SMART-Kriterien sowie Neu-/Umformulierungen oder Streichungen der Output-Indikatoren aufgrund des aktualisierten Wirkungsmodells sind in Annex 2 enthalten.

Die empirische Überprüfung und Bewertung des Erfolgs hinsichtlich dieser (Output- und Modulziel-)Indikatoren erfolgte durch eine Dokumentenanalyse vorhandener Projekt- und Monitoringdokumente in Kombination mit Interviews mit Vertreter\*innen des BMZ und der Wirtschaft als zentrale Zielgruppe / Leistungsempfänger des Vorhabens. Die Ergebnisse dienen als Grundlage für die Durchführung der nachfolgend beschriebenen Kontributionsanalyse (vgl. dazu den folgenden Abschnitt).

---

<sup>13</sup> Das Akronym SMART steht für Specific, Measurable, Achievable, Relevant und Timebound.

Tabelle 4: Bewertung der Modulzielindikatoren

Projektzielindikator laut Änderungsangebot/ Ursprünglicher Indikator	Bewertung nach SMART-Kriterien / Assessment	Angepasster Projektzielindikator
<p><b>Modulziel:</b> Mehr deutsche und europäische Unternehmen sind in die Lage versetzt, einen deutlich stärkeren Beitrag zur Umsetzung der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung zu leisten.</p>		
<p><b>Modulzielindikator 1</b></p> <p>Das BMZ bietet deutschen und europäischen Unternehmen Angebote und Informationen zur Umsetzung der Agenda 2030, die kohärent an der Strategie des BMZ zur Zusammenarbeit mit der Wirtschaft (ZmW) im Kontext der Agenda 2030 ausgerichtet sind.</p> <p>Basiswert: 0 Zielwert: 1</p>	<p><b>Keine Mängel</b></p>	<p>nicht relevant</p>
<p><b>Modulzielindikator 2</b></p> <p>200 der Unternehmen, die die Beratungs- und Zusammenarbeitsangebote des SV genutzt haben, bestätigen, dass sich für sie durch die Nutzung der Angebote neue Geschäftsfelder ergeben haben.</p> <p>Basiswert: 0 Zielwert: 200</p>	<p><b>Keine Mängel</b></p>	<p>nicht relevant</p>
<p><b>Modulzielindikator 3</b></p> <p>Drei deutsche und europäische Unternehmen haben bei der GIZ, anderen DO oder mit der AWE mit dem SV abgestimmte Kooperationsvorschläge (z. B. Entwicklungspartnerschaften mit der Wirtschaft (EPW), integrierte EPW (iEPW), Strategische Allianzen etc.) mit dezidiertem Tourismusbezug zur Umsetzung der Agenda 2030 eingereicht.</p> <p>Basiswert: 0 Zielwert: 3</p>	<p><b>Keine Mängel</b></p>	<p>nicht relevant</p>
<p><b>Modulzielindikator 4</b></p> <p>Ein Netzwerk Strategische Partnerschaft Digitales Afrika mit 200 teilnehmenden Unternehmen mit dem Ziel, gemeinsam Projektvorschläge</p>	<p><b>Keine Mängel</b></p>	<p>nicht relevant</p>

zu erarbeiten, ist etabliert.		
Basiswert: 0		
Zielwert: 1		

Die **zweite Bewertungsdimension** der Effektivität erfasst den Beitrag der Aktivitäten und Leistungen (Outputs) des Projekts zu dessen Zielerreichung. Um den in Kapitel 1 und 2 formulierten Besonderheiten und Erkenntnisinteressen Rechnung zu tragen, wurde ein theoriebasierter Ansatz zum Nachweis kausaler Inferenz<sup>14</sup> in Form einer **Kontributionsanalyse**<sup>15</sup> durchgeführt. Darin verstehen wir die vom Projekt entwickelten Produkte als zentrale Wirkmechanismen. Im Mittelpunkt des Erkenntnisinteresses steht das Verständnis, welche Ansätze und Formate die Unternehmen effektiv in die Lage versetzten, einen zunehmenden Beitrag zur Umsetzung der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung zu leisten. Unter den Rahmenbedingungen dieser Evaluierung ist dies der angemessene Ansatz.

Mit der Kontributionsanalyse, die eine plausible Wirkungsbeziehung zwischen den Aktivitäten und Leistungen und den identifizierten Veränderungen (Wirkungen) aufzeigt, wurde bewertet, inwiefern das Vorhaben, ggf. unter Einbezug der Wirkung anderer Faktoren, die intendierten Veränderungen auf Outcome- und Impact-Ebene bewirkt hat. Die Konstruktion einer kontrafaktischen Situation („Was wäre ohne das Projekt geschehen?“) ist im Fall des evaluierten Projekts nicht möglich, da das Projekt in seiner Funktion und seinem Inhalt in einem komplexen Kontext mit einer Vielzahl von unkontrollierbaren Variablen ökonomischer und politischer Natur eingebettet ist. Eine Einschätzung zur kontrafaktischen Situation erfolgt allerdings auf qualitativer Ebene. Diese Einschätzung basiert auf den Interviews mit Vertreter\*innen der Unternehmen und des BMZ.

Um dem Erkenntnisinteresse des Vorhabens nachzukommen und den größtmöglichen Mehrwert für das Folgeprojekt zu generieren, wurde hierbei ein besonderer Fokus auf das Netzwerkformat Strategische Partnerschaft Digitales Afrika, den Branchendialog Tourismus für nachhaltige Entwicklung sowie das Kooperationsformat *lab of tomorrow* gelegt. Damit reagiert die Evaluierung auf die Frage, welche im Rahmen des Vorhabens erprobten Ansätze besonders wirksam waren und wie das Vorhaben seine Leistungen für Unternehmen und das BMZ weiter verbessern kann. Die spezifisch zu untersuchenden Wirkungshypothesen werden auf den folgenden Seiten detailliert dargestellt.

In diesem Kapitel sowie in Kapitel 4.4 wurde der Modulzielindikator 2 aufgrund dieser Zielsetzung besonders hervorgehoben. Wie in Kapitel 2.2 beschrieben, lag zum Zeitpunkt der Inception-Phase keine aussagekräftige Unternehmensbefragung zur Messung des Modulzielindikators vor. Die Verantwortlichen des Vorhabens haben daher darum ersucht, eine solche Unternehmensbefragung in dieser Evaluierung vorzunehmen. Aufgrund des (finanziellen) Rahmens der ZPE war die Durchführung einer solchen Befragung jedoch nicht möglich. Aus diesem Grund wurde, wie in Kapitel 2.2 beschrieben, eine entsprechende messbare Stichprobengröße gewählt, die im Sinne der Erhebungsmethode (Quelle der Überprüfbarkeit des Indikators) ist.

Um eine aussagekräftige und zielgruppenrelevante Stichprobe zu generieren, haben wir im Rahmen der Kontributionsanalyse 23 Unternehmen befragt. Bei der Auswahl der Unternehmen sind wir kriterienbasiert vorgegangen. Hierbei berücksichtigt wurden Unternehmensgröße (Kleinst-, Klein-, Mittel- oder Großunternehmen), Branchenzugehörigkeit (Tourismus, Digitalwirtschaft, Dienstleistungsunternehmen, Fertigungs- oder Baugewerbe etc.), geographische Lage (Deutschland oder europäisches Ausland) sowie eventuelle EZ-Vorerfahrungen des Unternehmens. Die Interviews mit den Vertreter\*innen der Wirtschaft hatten den Charakter von Kurzinterviews und waren ca. 20 bis 30 Minuten lang. Dieses Vorgehen wurde gewählt, um einerseits scho-

<sup>14</sup> Nach Stern et. al kann kausale Inferenz nicht nur mit experimentellen Ansätzen nachgewiesen werden, sondern auch mit andern regulatorischen oder generativ-mechanistischen Ansätzen. (Stern, E.; Stame, N.; Mayne, J.; Forss, K.; Davies, R.; Befani, B. DFID Working Paper 38. Broadening the range of designs and methods for impact evaluations. DFID, London, UK (2012) vi + 91 + 24 pp.)

<sup>15</sup> Eine Kontributionsanalyse zeigt eine plausible (positive und negative) Wirkungsbeziehung zwischen den Aktivitäten und Leistungen und den identifizierten Veränderungen (Wirkungen) auf. Grundlage hierfür ist das aktualisierte Wirkungsmodell, das die kausalen Beziehungen zwischen Inputs, Outputs, Outcomes und Impacts visualisiert und den theoretischen Wirkungsverlauf aufzeigt. Um dieses Wirkungsmodell zu testen, haben wir im Rahmen der Kontributionsanalyse Daten aus unterschiedlichen Quellen erhoben (semi-strukturierte Interviews, Dokumentenanalyse etc.), um eine glaubhafte Performance Story nachzuzeichnen.

nend mit den zeitlichen Ressourcen der Interviewpartner\*innen umzugehen und andererseits eine höhere Beteiligung und eine höhere Rücklaufquote der Interviewanfragen sicherzustellen.

Durch die durch COVID-19 entstandene unsichere Lage in der Wirtschaft ist die Rücklaufquote allerdings geringer als erhofft ausgefallen. So konnten von den ursprünglich angedachten 41 Unternehmensbefragungen nur 23 durchgeführt werden. Vor allem bei größeren Unternehmen, die zum Handlungsfeld und Format SPDA befragt werden sollten, war der Rücklauf sehr gering. So konnten nur vier der angedachten fünfzehn Interviews mit Unternehmen der SPDA durchgeführt werden. Diese geringe Rücklaufquote konnte auch durch eine Ausweitung der Unternehmensbefragung auf weitere Unternehmen der SPDA nicht ausgeglichen werden. Die Rücklaufquote unter Unternehmen, die zu den Formaten *lab of tomorrow*, Branchendialog Tourismus für nachhaltige Entwicklung und leverist.de befragt wurden, war mit 72,5 %, 80 % und 50 % deutlich besser.

Wie in Kapitel 4.2 beschrieben, wurden die erhobenen qualitativen Daten in Interviewprotokollen dokumentiert und mithilfe einer Inhaltsanalyse ausgewertet. In den Interviews wurde insbesondere die Plausibilität der Wirkungshypothesen und -ketten des Wirkungsmodells (siehe unten) überprüft. Zusätzlich wurde abgefragt, inwieweit die Dialog-, Netzwerk- und Kooperationsformate des SV einen Mehrwert für die Unternehmen darstellen.

Innerhalb der Kontributionsanalyse konnte somit analysiert werden, welche Produkte besonders geeignet sind, das Modulziel des Vorhabens zu erreichen. Hierzu wurden die verschiedenen Produkte als zentrale Mechanismen des Vorhabens betrachtet, da durch diese die angestrebten Wirkungen erzielt werden sollen. Hierdurch war es uns möglich, für jeden Output auch einen qualitativen und immanenten Vergleich zwischen den Produkten durchzuführen. So konnten die effektivsten Formate bzw. Wirkmechanismen identifiziert werden. Die entsprechenden übergeordneten Wirkungshypothesen des Vorhabens und die der Outputs B und C lauten (siehe Kapitel 2.2 für die detaillierten Hypothesen des Wirkungsmodells)<sup>16</sup>:

- Je besser die jeweiligen Formate auf die Bedarfe der Unternehmen abgestimmt und implementierungsfähig sind, desto eher sind Unternehmen in der Lage, einen zunehmenden Beitrag zur Umsetzung der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung zu leisten (übergeordnete Wirkungshypothese des Vorhabens).
- Durch die Netzwerk-, Dialog- und Kooperationsformate entwickeln Unternehmen Geschäftsfelder und -modelle, die zur Erreichung der SDGs und zur Erschließung neuer Märkte beitragen. Diese Geschäftsfelder und -modelle berücksichtigen zunehmend entwicklungspolitische Ziele, Strategien und Aktivitäten (Wirkungshypothese von Output B und C).

Diese Wirkungshypothesen wurden anhand einer vertieften Dokumentenanalyse und der Durchführung von Interviews mit Projektbeteiligten, den Vertreter\*innen des BMZ, der Unternehmen und der Wirtschaft empirisch überprüft. Auch haben wir weitere Interviews mit relevanten Stakeholder\*innen, wie anderen Vorhaben der GIZ durchgeführt, um verschiedene Perspektiven zur Zusammenarbeit mit der Wirtschaft zu analysieren. Für das Nachfolgeprojekt ist zudem die Identifikation von potenziellen Silos innerhalb der Steuerungsstruktur des Vorhabens ein Anliegen und wurde entsprechend berücksichtigt. Diesbezüglich sind wir in den Gesprächen mit den Projektmitarbeiter\*innen besonders Hinweisen über Probleme und Hindernisse in diesem Bereich nachgegangen. Am wichtigsten waren an dieser Stelle Hinweise auf Hindernisse in der Kommunikation und beim Informationsaustausch.

In der **dritten Bewertungsdimension** wurde schließlich betrachtet, inwiefern das Eintreten von nicht intendierten Wirkungen erfasst und ob adäquat darauf reagiert wurde. Die Bewertungsgrundlage hierfür bilden die zum Zweck der Evaluierung angepassten Modulzielindikatoren und Output-Indikatoren, da diese die tatsächlich angestrebten Ziele des Projekts beschreiben. Die Analyse der nicht intendierten Wirkungen war dabei Teil der Kontributionsanalyse. Als Grundlage wurden dazu einerseits die vorliegenden Projektdokumente analysiert. Andererseits wurde in den Gesprächen mit Projektverantwortlichen und -mitarbeiter\*innen Hinweisen auf nicht intendierte Wirkungen vertiefend nachgegangen. Darüber hinaus lieferten Gespräche mit weiteren Stakeholdern, z. B. Vertreter\*innen des BMZ und der Wirtschaft, weitere Anhaltspunkte hierzu. Eine Analyse von nicht inten-

---

<sup>16</sup> Aufgrund der spezifischen Erkenntnisinteressen dieser Evaluierung wurde ein starker Fokus auf Output B und C gelegt. Aufgrund dieser Erkenntnisinteressen wurden die Wirkungshypothesen des Outputs A und D nicht schriftlich festgehalten und lediglich die Hypothesen von Output B und C vertieft thematisiert. Die Wirkungshypothesen von Output A und D sind in der Wirkungslogik nachzuerfolgen.

dierten Wirkungen anhand der Monitoringdaten des Projekts ist nicht möglich, da eine vertiefte Auseinandersetzung mit potenziellen nicht intendierten Wirkungen in den Themenfeldern Umwelt, Gender, Konfliktsensitivität und Menschenrechte entsprechend der Checkliste Safeguards+Gender nicht vorgesehen ist und damit auch nicht Teil des Monitorings des Projekts war.

## Analyse der Effektivität

Mit dem Kriterium der Effektivität wird der aktuelle Stand der Zielerreichung des SV ZmW betrachtet (Bewertungsdimension 1). Außerdem wird der Frage nachgegangen, inwiefern die einzelnen Outputs zur Erreichung dieser Ziele beitragen (Bewertungsdimension 2). Wie zuvor beschrieben (siehe Kapitel 4.3.1), legt die Analyse an dieser Stelle den Fokus auf die etablierten Netzwerk-, Dialog- und Kooperationsformate der Strategischen Partnerschaft Digitales Afrika, des *lab of tomorrow*, des Branchendialogs Tourismus für nachhaltige Entwicklung und leverist.de. Abschließend wird übergreifend für das SV ZmW betrachtet, inwiefern sich nicht intendierte Wirkungen beobachten lassen (Bewertungsdimension 3).

Im Hinblick auf die Erreichung der ursprünglichen und angepassten Modulzielindikatoren hat das Projekt seine Ziele im Rahmen seiner Möglichkeiten überwiegend erreicht (**Bewertungsdimension 1**). Das SV ZmW stand dem BMZ in hohem Maße für Beratungsleistungen zur Verfügung, was an der Vielzahl kurzfristiger, thematischer Beratungen an das BMZ festgestellt werden kann (vgl. Analyse Outputindikator A). Gleichzeitig konnte das Sektorvorhaben das BMZ nicht dabei unterstützen, deutschen und europäischen Unternehmen Angebote und Informationen anzubieten, die kohärent an einer Strategie zur Zusammenarbeit mit der Wirtschaft (ZmW) im Kontext der Agenda 2030 ausgerichtet sind. Dies ist jedoch nicht auf das SV ZmW zurückzuführen, sondern liegt vielmehr daran, dass das BMZ keine Unterstützung durch das SV ZmW zur Erarbeitung einer solchen BMZ-Strategie angefragt bzw. gewünscht hat. Hierbei ist anzumerken, dass das Vorhaben die Notwendigkeit einer Aktualisierung des Strategiepapiers erkannt sowie das BMZ hierauf hingewiesen und Unterstützung angeboten hat (siehe Projektfortschrittsberichte 2017 und 2018). Der ausschlaggebende Faktor dafür, dass **Modulzielindikator 1** nicht erfüllt werden konnte (0 % nach WiMa 12/19), liegt demnach außerhalb der Systemgrenze des Vorhabens.

Durch die Aktualisierung des Wirkungsgefüges in der Inception-Phase ist deutlich geworden, dass die Zielsetzung des **Modulzielindikators 2** – „Unternehmen entwickeln durch die Nutzung der Angebote des SV ZmW neue Geschäftsfelder“ – ebenfalls außerhalb der Systemgrenze des Vorhabens liegt. Dass das SV ZmW keinen direkten Einfluss auf die gesamten Geschäftsfelder von Unternehmen hat, wurde bereits im Inception-Workshop durch das SV ZmW erkannt. Hier wurde im festgehaltenen Wirkungsmodell (vgl. Abbildung 1) erfasst, dass die Entwicklung von Geschäftsfeldern außerhalb der Systemgrenze liegt. Dies wurde auch in der Unternehmensbefragung bestätigt. So ist deutlich geworden, dass Unternehmen zwar durch die Zusammenarbeit mit dem SV ZmW neue Produkte oder Projekte entwickeln, aber es mehrheitlich nicht zu der Entwicklung von Geschäftsfelderweiterungen kommt.<sup>17</sup> Modulzielindikator 2 wird somit nicht auf der Outcome-Ebene und nicht in diesem Kapitel bewertet. Stattdessen erfolgt die Bewertung auf der Impact-Ebene in Kapitel 4.4. Durch die Unternehmensbefragung ist dennoch ersichtlich geworden, inwiefern die Angebote des SV ZmW Mehrwerte für die Unternehmen bisher geschafft haben und auch weiterhin schaffen. Um auf diesen Mehrwert tiefergehend einzugehen, stützt sich die Analyse und Bewertung in diesem Kapitel statt auf Modulzielindikator 2 auf das übergeordnete Modulziel „Mehr deutsche und europäische Unternehmen sind in die Lage versetzt, einen deutlich stärkeren Beitrag zur Umsetzung der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung zu leisten.“

Diesbezüglich lässt sich aus der Synthese der Unternehmensbefragung festhalten, dass die überwiegende Zahl an befragten Unternehmen einen eindeutigen Mehrwert durch die Angebote des SV ZmW sieht (20/23; 87 %). Dieser Mehrwert macht sich vor allem im Sinne des SDG 17 (Neue Partnerschaften) durch eine verbesserte Vernetzung mit anderen Unternehmen und/oder Vertretern der EZ bemerkbar (18/23; 78 %). Zusätzlich haben 35 % (8/23) der Unternehmen bestätigt, dass durch die Kooperation mit den Angeboten des Vorhabens ein

---

<sup>17</sup> Die Entwicklung eines neuen Produkts ist nicht mit einer Geschäftsfelderweiterung gleichzusetzen. Eine Geschäftsfelderweiterung bezieht sich neben einem neuen Produkt auch auf eine neue Kompetenz und Kundengruppe. Ein neues Produkt kann basierend auf den ursprünglichen Kompetenzen entwickelt werden und dem gleichen Kundenkreis zur Verfügung gestellt werden.

neues Produkt entwickelt wurde. Die genauen Schlüsselmechanismen hierbei werden in der Output-Ebene vertieft thematisiert (vgl. Bewertungsdimension 2).

Im Gegensatz zu Modulzielindikator 2 lässt sich die Zielerreichung für **Modulzielindikator 3** eindeutig analysieren und bewerten. Modulzielindikator 3 wurde laut letzter Wirkungsmatrix klar erreicht bzw. übertroffen (267 % nach WiMa 12/19). Es wurden deutlich mehr Kooperationsvorschläge mit dezidiertem Tourismusbezug zur Umsetzung der Agenda 2030 eingereicht als angestrebt. Die überdurchschnittliche Zielerreichung zeugt von einer weitgehend gelungenen Integration des Handlungsfeldes Tourismus für nachhaltige Entwicklung in das Sektorvorhaben. So konnte das Handlungsfeld von größeren finanziellen und personellen Ressourcen sowie von der Komplementarität zu den anderen Handlungsfeldern durch die Eingliederung profitieren (Int\_7, Int\_10). Die Zielerreichung zeigt zusätzlich, dass das Thema Tourismus für nachhaltige Entwicklung in regem Austausch mit anderen Vorhaben der GIZ steht, eigene Kompetenz einbringt und somit seine Ziele erreicht (Int\_1, Int\_6, Int\_7, Int\_8, Int\_10).

Auch **Modulzielindikator 4** kann eindeutig evaluiert werden. Dieser vierte Modulzielindikator, der eine Zielsetzung von 200 Mitgliedern aus der Privatwirtschaft in der Strategischen Partnerschaft Digitales Afrika definierte, wurde mit 222 teilnehmenden Unternehmen laut Mitgliederliste des Netzwerks erfüllt (111 % nach WiMa 12/19). Gleichzeitig sind aus der SPDA einige Leuchtturmprojekte entsprungen, die den Mehrwert des Netzwerks unterstreichen. Hierbei ist die „Moving Rwanda“-Initiative zu nennen. „Moving Rwanda“ hat zum Ziel, Mobilitätslösungen durch digitale Sharing-Konzepte zu entwickeln. Beispielsweise lassen sich per App Mitfahrgelegenheiten finden oder Autos mieten. Zudem entstehen digitale Lösungen für Warenverkehr, Logistik und Infrastruktur. Dadurch soll Mobilität, ein entscheidender Faktor für Wirtschaftsentwicklung, in Afrika vereinfacht werden. Die Idee zu der Initiative entstand unter der Annahme, dass rund die Hälfte der afrikanischen Bevölkerung ein Handy besitzt, aber nur vier Prozent ein eigenes Auto haben. Die Initiative wurde aus der SPDA heraus unter Beteiligung von Volkswagen Südafrika, Siemens, SAP und der Ingenieurgesellschaft Inros Lackner entwickelt. Umgesetzt wird sie seit 2018 in Kooperation mit einem Zentrum für Digitalisierung in der Hauptstadt Kigali, in dem die GIZ zusammen mit ruandischen Partnern Ausbildungsangebote rund um digitales Know-how anbietet.<sup>18</sup>

Während das SV ZmW nicht alle Modulzielindikatoren (Outcome-Level) vollständig erreichen konnte, war es in Bezug auf die Zielerreichung der Output-Indikatoren laut den Evaluationsergebnissen sehr erfolgreich (**Bewertungsdimension 2**). Aus den vorliegenden Dokumenten sowie den im Rahmen der Evaluation geführten Interviews wurde sichtbar, dass bis auf einen Output-Indikator (C3) alle Ziele in dieser zweiten Bewertungsdimension erreicht bzw. übertroffen wurden und die Outputs weitestgehend zur Zielerreichung des Vorhabens beigetragen haben.

Die Ziele der Output-Indikatoren von **Output A** wurden ausgehend von den Informationen aus den geführten Interviews sowie der Wirkungsmatrix (Stand 12/19) vollständig erreicht. Die Zielsetzung von Output A, das BMZ-Referat 110 in seiner Arbeit zur ZmW und Tourismus für nachhaltige Entwicklung zu unterstützen, ist vom SV ZmW im Rahmen der Möglichkeiten erfüllt. Die zugrundeliegende erste Wirkungshypothese des Outputs A („Durch die Beratungsleistungen des Vorhabens erfolgt eine Politikfeldgestaltung zur Agenda 2030 durch effektive und effiziente Strategien“) lässt sich an dieser Stelle nur indirekt bestätigen. Auf der einen Seite wurde das SV ZmW nicht vom BMZ zur Beratung bezüglich einer neuen kohärenten Strategie angefragt, wodurch sich die Beratungsleistungen nicht im Sinne des ursprünglichen Modulzielindikators 1 zeigen. Auf der anderen Seite nahm das BMZ zahlreiche kurzfristige Beratungen durch das SV ZmW in Anspruch, bewertet die durch das SV ZmW gewonnenen Informationen überwiegend positiv und nutzt diese intensiv (Int\_11). Dies zeigt sich auch in den Output-Indikatoren. Hier wurden die Zielsetzungen für die Anzahl kurzfristiger thematischer Beratungen an das BMZ (Indikator A1, zu 228 % erfüllt nach WiMa 12/19) sowie die Anzahl der mit dem BMZ durchgeführten Fachveranstaltungen hinsichtlich der ZmW im Rahmen der Agenda 2030 (Indikator A2, zu 2950 % erfüllt nach WiMa 12/19) weit übertroffen. Des Weiteren wurde das Ziel erreicht, dem BMZ jährlich aktualisierte Angebots- und Informationsbestände zur ZmW vorzulegen (Indikator A3; zu 100 % erfüllt nach WiMa 12/19). Dass das BMZ-Referat 110 mit den Beratungsleistungen des SV ZmW zufrieden ist, ist durch den Output-Indikator 4 aus Sicht des Vorhabens (Int\_3, Int\_10) und durch das BMZ sowohl durch die jährlichen Befragungen seitens des

---

<sup>18</sup> BMZ, (2019). Strategische Partnerschaft Digitales Afrika: Digitalisierung als Chance für Wirtschaft und Entwicklung. Available at: <[http://www.bmz.de/de/zentrales\\_downloadarchiv/mitmachen/Strategische\\_Partnerschaft\\_Digitales\\_Afrika\\_DE.pdf](http://www.bmz.de/de/zentrales_downloadarchiv/mitmachen/Strategische_Partnerschaft_Digitales_Afrika_DE.pdf)>.

Vorhabens (WiMa 12/19) als auch durch Gespräche mit dem BMZ im Rahmen dieser Evaluation (Int\_11) bestätigt. Durch die intensive Beratungsleistungen des SV ZmW und durch die Anfragen des BMZ ist es somit plausibel, dass das SV ZmW dazu beigetragen hat, die Kapazitäten des BMZ in Bezug auf eine effektive ZmW zu erhöhen.

Die zweite Wirkungshypothese in Output A geht davon aus, dass das BMZ-Referat 110 durch das SV ZmW über gesteigerte Kapazitäten zur Gestaltung wirtschaftlicher Kooperationen verfügt und somit dazu beiträgt, dass Geschäftsfelder und -modelle von Unternehmen zunehmend entwicklungspolitische Ziele, Strategien und Aktivitäten berücksichtigen. Durch die positive Aufnahme der Beratungsleistungen des SV ZmW durch das BMZ kann diese Wirkungshypothese ebenfalls als plausibel eingestuft werden. Im Rahmen dieser Evaluation ist eine Bewertung allerdings nicht möglich, da sie außerhalb der Systemgrenze liegt (vgl. Kapitel 2.2).

Auch die Zielindikatoren für **Output B** wurden laut den Evaluationsergebnissen basierend auf vorliegenden Dokumenten in vollem Umfang erreicht (WiMa 12/19). Somit waren geplante Aktivitäten des Vorhabens, die darauf abzielten, innovative Kooperationspotenziale mit der Wirtschaft durch bedarfsgerechte Formate und Instrumente zu fördern, erfolgreich. Während die Wirkungskette zu Modulzielindikator 2 hier nicht bewertet wird, kann in Bezug auf das übergeordnete Modulziel eine klare Position bezogen werden (vgl. Bewertungsdimension 1). In der Vorhabenlaufzeit wurden mehr als doppelt so viele Lösungen für sozioökonomische Herausforderungen durch Kooperationsangebote mit Unternehmen erarbeitet als geplant (Indikator B1; 12 geplant und 28 erarbeitet nach WiMa 12/19), 50 % mehr Projektskizzen entwickelt (Indikator B2; 6 geplant und 9 erarbeitet nach WiMa 12/19) sowie mehr entwickelte Ansätze zur Pilotierung dem BMZ vorgelegt als ursprünglich angedacht (Indikator B3; 1 geplant und 2 vorgelegt nach WiMa 12/19). Zusätzlich zeigte die Unternehmensbefragung, dass die Aktivitäten des SV ZmW einen klaren Mehrwert für die Unternehmen geschaffen haben. Dadurch wurden die Unternehmen verstärkt dazu befähigt, sich entwicklungspolitisch relevanter auszurichten.

Des Weiteren zeichnet sich der Erfolg bei den Output-Indikatoren durch das Erreichen des Modulzielindikators 3 ab. Da sich die Wirkungskette von Output- zu Outcome-Indikator in Bezug auf Modulzielindikator 3 innerhalb der Systemgrenze befindet, zeigt sich, dass das Vorhaben bedarfsgerechte Kooperationsformate und Instrumente für die ZmW mit Tourismusbezug entwickelt hat.

Die Output-Indikatoren bezüglich **Output C**, die laut Zielsetzung auf eine bessere Vernetzung zwischen der deutschen EZ und Unternehmen abzielen, können nach Auswertung der geführten Interviews sowie Prüfung der Vorhabendokumente als weitestgehend erfüllt bewertet werden (WiMa 12/19). Obwohl auch hier die Wirkungskette zwischen den Aktivitäten des Outputs und des zentralen Modulzielindikators 2 nicht bewertet wird, ist durch die Unternehmensbefragung im Sinne des Modulziels ersichtlich, dass durch die etablierten Formate *leverist.de*, Strategische Partnerschaft Digitales Afrika und *lab of tomorrow* des SV ZmW diverse innovative Kooperationen mit der Wirtschaft kreiert wurden (Indikator C1; 100 % erfüllt nach WiMa 12/19). Eine zweite Wirkungskette besteht zu Modulzielindikator 4, der die Anzahl an entwickelten Unternehmenskooperationen in der Strategischen Partnerschaft Digitales Afrika mit der Anzahl an teilnehmenden Unternehmen verknüpft. Diese kann bestätigt werden, da 23 Unternehmenskooperationen zu digital getragenen Geschäftsmodellen zwischen deutschen und/oder europäischen Unternehmen beziehungsweise Unternehmen/Partner in den Partnerländern durch die SPDA entstanden (Indikator C4; 10 geplant nach WiMa 12/19). Hieran zeigt sich, dass das Format attraktiv ist und durch die Teilnahme Vorteile für die Unternehmen entstehen. Darüber hinaus hat das Thema Tourismus die Ziele bezüglich seiner Funktion als Beratungsstelle für andere Vorhaben mit Tourismusbezug deutlich übertroffen (Indikator C2; 14 Beratungen geplant und 33 durchgeführt nach WiMa 12/19). Diese Aktivitäten haben auch unterstützend zur Erreichung des Modulzielindikators 3 beigetragen. Während die geplanten Arbeitsgruppen mit Unternehmen etabliert und 14 Unternehmen darin aktiv sind (Indikator C3; 15 geplant nach WiMa 12/19), wurde in der Unternehmensbefragung jedoch deutlich, dass der Erfolg der direkten Zusammenarbeit mit den Unternehmen im Rahmen des Branchendialogs in hohem Maße von der zukünftigen Positionierung nach Außen abhängig ist. In den Interviews mit Mitgliedern des Formats wurde deutlich angeregt, dass die aktuelle Neupositionierung des Formats aus Unternehmenssicht richtungsweisend ist. Die zukünftige Attraktivität des Branchendialogs hängt hierbei aus Wirtschaftsperspektive davon ab, ob ein zielgerichteter Austausch geschaffen werden kann, der einen klaren Mehrwert für die beteiligten Akteure des Formats bietet (Int\_UN\_3, Int\_UN\_4, Int\_UN\_5, Int\_UN\_6).

Während die Formate des SV ZmW also plausibel zu einer verbesserten Vernetzung zwischen der EZ und dem Privatsektor beitragen, wurde während der Evaluation insbesondere aus der Synthese der Unternehmensbefragung deutlich, dass es dennoch weiterhin Möglichkeiten zur Optimierung der etablierten Instrumente des SV ZmW gibt. Um dies zu verdeutlichen, wird im Folgenden der Fokus der Analyse auf die **Rolle der entwickelten Formate zur ZmW** gelegt. Da die etablierten Formate Strategische Partnerschaft Digitales Afrika, *lab of tomorrow*, Branchendialog Tourismus für nachhaltige Entwicklung und leverist.de sehr unterschiedliche Bedarfe der Wirtschaft ansprechen, wurde im Rahmen der Evaluierung insbesondere untersucht, inwieweit die Formate innerhalb des SV ZmW auf strategischer Ebene komplementär sind und wie die Kooperation auf operativer Ebene funktioniert. Zusätzlich wurde darauf geachtet, inwieweit Scharniereffekte<sup>19</sup> zwischen den Formaten bestehen, die eine effektive und bedarfsgerechte Zusammenarbeit mit der Wirtschaft ermöglichen. Scharniereffekte mit anderen GIZ-Vorhaben sowie anderen Akteuren der EZ wurden ebenfalls begutachtet.

Durch die Datenerhebung im Rahmen dieser Evaluation mit den Verantwortlichen der Handlungsfelder, mit Vertreter\*innen der Unternehmen, die an Aktivitäten des SV ZmW beteiligt waren, sowie mit Vertreter\*innen anderer Vorhaben der GIZ wurde die **Diversität innerhalb des SV ZmW** beachtet. Die für die Kooperation mit der Wirtschaft entwickelten Formate unterscheiden sich hierbei hinsichtlich ihrer Zielsetzung und ihrer Zielgruppe innerhalb der Wirtschaft deutlich. Bezüglich der Zielsetzung sind beispielsweise das lot sowie der leverist.de stark auf eine konkrete Entwicklung von innovativen Produkten ausgelegt (Int\_6, Int\_8). Im Branchendialog Tourismus für nachhaltige Entwicklung sowie in der SPDA liegt hingegen ursprünglich ein stärkerer Fokus auf Netzwerkeffekten zwischen der EZ und Unternehmen (Int\_7, Int\_9). Gleichzeitig schließen sich diese Zielsetzungen nicht aus. Aus den Befragungen mit dem Unternehmen wurde deutlich, dass auch das lot als starkes Netzwerkinstrument betrachtet werden kann und auch die SPDA die Entwicklung konkreter Projekte als Zielsetzung definiert (Int\_9, Int\_10).

Insgesamt wurde während der Evaluation jedoch ersichtlich, dass der generelle Trend innerhalb des SV ZmW zu einer Förderung von Kooperationen in Form von konkreten Projekten und Produkten geht (Int\_10), was auch im Sinne der befragten Unternehmen ist. Durch die Gespräche mit den Wirtschaftsvertreter\*innen wurde klar, dass Formate mit einer konkreten projekt- und produktfokussierten Zielsetzung gegenüber dem ausschließlichen Erreichen von Netzwerkeffekten aus Unternehmenssicht bevorzugt werden (Int\_UN\_20, Int\_UN\_21, Int\_UN\_22). Die Formate unterscheiden sich auch hinsichtlich der Zielgruppe innerhalb des Privatsektors. Während in der Strategischen Partnerschaft Digitales Afrika Kooperationen mit mittelgroßen Unternehmen bis hin zu großen Konzernen im Fokus stehen, spricht das *lab of tomorrow* zusätzlich kleinere innovative Unternehmen bis hin zu Start-ups an. Darüber hinaus werden in den Formaten Unternehmen unterschiedlicher Branchen miteinbezogen. Insgesamt bildet die Diversität der Formate innerhalb des SV ZmW die vielfältigen Bedarfe der Unternehmen sinnvoll ab und ermöglicht so die Kooperation mit Unternehmen aus der gesamten Wirtschaft.

In Bezug auf die **Komplementarität** der einzelnen Formate **innerhalb des SV ZmW** lassen sich einige Synergieeffekte hervorheben. So werden beispielsweise für das Format des *lab of tomorrow* Wirtschaftspartner gebraucht, die die Führung zur Erarbeitung einer Lösung innerhalb einer Branche im Rahmen eines *labs* übernehmen. Diese Partner konnten in der Vergangenheit zum Teil aus anderen Handlungsfeldern gewonnen werden. Unter anderem wurde durch den Branchendialog Tourismus für nachhaltige Entwicklung der Partner TUI für ein *lab of tomorrow* zum Thema Touristik in Ägypten gewonnen (Int\_8). Ein weiterer Synergieeffekt kann entstehen, wenn Unternehmen nach einem (Erst-)Kontakt zur EZ durch leverist.de oder das *lab of tomorrow* im Folgenden in Formate mit stärkerer Netzwerkfunktion, wie der Strategischen Partnerschaft Digitales Afrika, aufgenommen werden (Int\_9). Somit besteht auf strategischer Ebene durch die unterschiedlichen Zielsetzungen in den Formaten mit relevanten Überschneidungen eine hohe Komplementarität innerhalb des SV ZmW. Allerdings wurde durch die Gespräche mit Mitarbeiter\*innen der Handlungsfelder auch deutlich, dass die Kooperation auf operativer Ebene noch verbessert werden kann. So wurde der Branchendialog Tourismus für nachhaltige Entwicklung als einziges Format, das ursprünglich nicht aus dem SV ZmW stammt, als „Exot“ gesehen (Int\_10). Ebenso wurden Abstimmungsschwierigkeiten zwischen anderen Handlungsfeldern (SPDA & lot) genannt, die sich jedoch während der Vorhabenlaufzeit und der längeren Zusammenarbeit verbessert haben (Int\_8). Dennoch bestehen

---

<sup>19</sup> Wir verstehen Scharniereffekte in diesem Zusammenhang als Kommunikations- und Übergabeprozesse mit und für Unternehmen aus dem Sektorvorhaben Zusammenarbeit mit der Wirtschaft.

für eine optimale Zusammenarbeit weiterhin hinderliche Faktoren. Ein Beispiel hierfür ist die räumliche Aufteilung des SV ZmW auf drei Standorte in Deutschland (Eschborn, Bonn und Berlin) (Int\_10).

Aus den Unternehmensbefragungen ist zudem hervorgegangen, dass die erwähnte Komplementarität nicht immer vollständig bei der Zielgruppe Wirtschaft ankommt. Während die Unternehmen mit den einzelnen Aktivitäten innerhalb der Formate überwiegend zufrieden waren, wurden Übergabeprozesse, z. B. nach der Erarbeitung von Konzepten, in andere Formate der GIZ häufig kritisiert. Da aus Unternehmenssicht keine Unterscheidung zwischen den Formaten des SV ZmW und anderen Formaten der GIZ / EZ im Allgemeinen gemacht wird, beschränkt sich diese Kritik nicht auf Prozesse zwischen GIZ-Formaten, sondern bezieht sich insgesamt auf **Scharnierprozesse zu andere Formate der EZ**. So war einer der Hauptkritikpunkte, insbesondere von beteiligten Unternehmen aus dem Format *lab of tomorrow*, dass es am Ende des Formats an Klarheit bezüglich der Möglichkeiten zum Weiterführen entstandener Produkte mangle, wodurch ihre Nachhaltigkeit gefährdet würde (vgl. Kapitel 4.6.2). Eine von Anfang an bessere Aufklärung über mögliche Folgeunterstützung aus anderen Projekten der EZ sowie deren organisatorischen Anforderungen wurde von mehreren Unternehmen angeregt (Int\_UN\_12, Int\_UN\_13, Int\_UN\_14, Int\_UN\_15, Int\_UN\_16, Int\_UN\_17). Während die Unternehmen die notwendige Eigeninitiative innerhalb des *lab of tomorrow* unterstützen, müsse sichergestellt werden, dass unterschiedliche administrative / organisatorische Anforderungen zwischen den Förderinstrumenten die eingesetzten Ressourcen der Unternehmen nicht überstrapazieren (Int\_UN\_7, Int\_UN\_8, Int\_UN\_14, Int\_UN\_16).

Insgesamt ist aus der Unternehmensbefragung festzuhalten, dass Scharnierprozesse zwischen dem lot und anderen Förderformaten als Kernfaktor für den Erfolg oder Misserfolg des Formats gesehen werden können. Darüber hinaus ist aus Unternehmenssicht die Förderlandschaft für die ZmW oftmals unübersichtlich, auch da sich die angebotenen Formate des SV ZmW durch den verstärkten Fokus auf Produkt- und Projektentwicklung durch eine **Nähe an Förderinstrumenten der Außenwirtschaftsförderung** auszeichnen. Aus Unternehmenssicht ist hierbei die Abgrenzung der EZ-Instrumente zu denen der Außenwirtschaftsförderung nicht immer verständlich bzw. relevant, sodass die Grenzen der (finanziellen) Förderung von erarbeiteten Projekten durch die Formate des SV ZmW und insbesondere des lot teilweise zu Unmut und Frustration führen (Int\_UN\_12, Int\_UN\_14, Int\_UN\_19). Den Standpunkt vieler Unternehmen fasst diese kurze, aber passende Formulierung zusammen: „Ideen sind schön und gut, aber es muss doch möglich sein, diese auch dann angemessen zu fördern“ (Int\_UN\_19).

Aus den Gesprächen mit den Verantwortlichen des SV ZmW wurde ersichtlich, dass die Problematik der Scharniereffekte zu anderen Instrumenten der EZ auf der einen Seite und die Überschneidungen zur Außenwirtschaftsförderungen auf der anderen Seite durchaus erkannt wurde. Innerhalb des SV ZmW wurde festgestellt, dass mehr Ressourcenkohärenz, eine klarere Rollenverteilung zwischen Außenwirtschaftsförderung und EZ und ein konkreterer und übersichtlicherer Instrumentenkasten gewünscht ist (Int\_10). Allerdings ist das SV ZmW diesbezüglich kaum handlungsfähig. Vielmehr ist hier die politische Ebene richtungsweisend (Int\_10, Int\_12, Int\_13). Ein verstärktes Handeln aus Unternehmenssicht wird vom SV ZmW wo möglich angetrieben und auch durch Studien im Rahmen kleinerer Beratungen an das BMZ herangetragen (vgl. Analyse Output-Indikator A).

Gleichzeitig wurde durch Gespräche mit anderen Vorhaben der GIZ auch ersichtlich, dass es durchaus noch nicht ausgeschöpfte Potenziale für verbesserte Übergabe- und Kooperationsprozesse zwischen Förderinstrumenten der EZ gibt. Diese könnten vom SV ZmW untersucht und ggf. vorgebracht werden (Int\_12). Das SV ZmW könnte anstreben, Vertreter\*innen der Außenwirtschaftsförderung stärker in die Produktkonzeption innerhalb des SV ZmW einzubinden und ein gemeinsames Auftreten zu forcieren, wodurch die Förderlandschaft aus Unternehmenssicht klarer würde. So könnten beispielsweise Programme des BMWi zur Außenwirtschaftsförderung in die lot-Prozesse integriert werden und so eine Pilotierung und/oder Marktetablierung von bestimmten Projekten unterstützen und mitfinanzieren. Hiervon könnte insbesondere die Kritik der Unternehmen in Bezug auf die Nachhaltigkeit der durch das lot entwickelten Produkte adressiert werden. Gleichzeitig sollte weiterhin ein Fokus des SV ZmW darin bestehen, die Scharnierfunktionen innerhalb verschiedener Formate der GIZ (u. a. zu develoPPP.de) zu optimieren, oder, wo möglich, zu anderen Formaten innerhalb und außerhalb der GIZ auszubauen (z. B. EZ-Scouts, Finanzierungen durch private Akteure). Auch hier könnte sich eine frühere Einbindung dieser Formate in die Prozesse und Aktivitäten innerhalb der Projektentwicklung des Vorhabens als hilfreich erweisen. So könnte beispielsweise durch eine frühe Partizipation der EZ-Scouts oder der Sonderinitiative Ausbildung und Beschäftigung in den Produktentwicklungsworkshops eine bessere Verbindung zu weiteren

Fördermaßnahmen hergestellt werden.

Ein letztes Output-Feld bezieht sich auf den Informations- und Wissenstransfer aus dem SV ZmW an Unternehmen und die deutsche EZ. Hinsichtlich **Output D** kann festgehalten werden, dass das SV ZmW im Allgemeinen und insbesondere im Themengebiet Tourismus für Nachhaltige Entwicklung in Bezug auf die erstellten Studien und Wissensdokumente den Evaluationsergebnissen nach sehr produktiv war (WiMa 12/19, Int\_10, Int\_11). Insgesamt wurden 24 Studien und Wissensdokumente erstellt (Indikator D1; 15 geplant nach WiMa 12/19). Darüber hinaus nimmt das BMZ die durch das SV ZmW entstehenden Informationen an und nutzt diese kontinuierlich (Int\_11), wodurch die Wissensmanagement-Dienstleistungen des SV ZmW als erfolgreich eingeschätzt werden können (Indikator D2). Auch entstandene Entwicklungspartnerschaften wurden zielgruppengerecht und wirkungsbasiert aufbereitet (Indikator D3, 70 geplant und 88 aufbereitet nach WiMa 12/19). Somit wurden alle Output-Indikatoren des Outputs D vom SV ZmW erfüllt.

Im Hinblick auf nicht intendierte Folgen (**Bewertungsdimension 3**) zeigte sich, dass die in den Interviews beschriebene wahrgenommene Überschneidung der EZ-Instrumente zu denen der Außenwirtschaftsförderung und die Unklarheit hinsichtlich der Zuständigkeiten dazu führen, dass die Instrumente des SV ZmW teilweise Gefahr laufen, Frustration auf Unternehmensseite entstehen zu lassen. Es wurde deutlich, dass hier eine klare Kommunikation von potenziellen Scharnieren der einzelnen Formate an andere existierende (EZ-)Instrumente innerhalb und außerhalb des SV ZmW gewünscht wird (vgl. Bewertungsdimension 2). Auch eine eindeutige Definition der Aufgaben und Zielsetzung der Formate wurde mit Nachdruck gefordert. Hiermit kann einerseits die Erwartungshaltung der Unternehmen besser gesteuert werden und andererseits den Unternehmen die Möglichkeit gegeben werden, eine gute Ressourcenplanung vorzunehmen (Int\_UN\_5, Int\_UN\_6, Int\_UN\_16, Int\_UN\_17).

Darüber hinaus können erneut positive Rückmeldungen in Bezug auf die einzelnen Aktivitäten innerhalb der Formate hervorgehoben werden. Auch wenn bei den Unternehmensbefragungen deutlich wurde, dass es für einige entstandene Kooperationen noch zu früh für eine abschließende Beurteilung ist, wurde betont, dass mögliche nicht intendierte Effekte bereits in frühen Phasen der Kooperation mitgedacht wurden, sodass auch bei den Unternehmen eine Sensibilisierung diesbezüglich entstanden sind.

### **Bewertung der Effektivität**

Auf der Grundlage dieser Evaluierungsergebnisse ist die Zielerreichung des SV ZmW insgesamt als erfolgreich zu bewerten (86 von 100 Punkten). Die Modulzielindikatoren wurden vom Vorhaben im Rahmen der Möglichkeiten erfüllt und auch die Outputs des Vorhabens entsprechen den Bedarfen der Zielgruppen. Während die Beratungsleistungen in hohem Maße die Erwartungen des BMZ erfüllen, tragen insbesondere die entwickelten Formate Strategische Partnerschaft Digitales Afrika, *lab of tomorrow*, Branchendialog Tourismus für nachhaltige Entwicklung sowie leverist.de wesentlich dazu bei, dass deutsche und europäische Unternehmen einen zunehmenden Beitrag zur Umsetzung der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung leisten können. Obwohl das Vorhaben das BMZ nicht zu einer umfassenden Strategieausrichtung zur Zusammenarbeit mit der Wirtschaft beraten konnte, kann die erbrachte Beratungsleistung an das BMZ durch die hohe Nachfrage und gute Resonanz als überwiegend positiv bewertet werden. Ebenso kann durch die mehrheitlich positive Rückmeldung der Unternehmen der Beitrag der durch das SV entwickelten Formate zum Modulziel klar bestätigt werden. Lediglich in Bezug auf die Konzeption des Modulzielindikators 2 lässt sich Kritik äußern. Während die Unternehmen in den meisten Fällen einen klaren Mehrwert sehen und es auch zu neuen Produkten und Kooperationen durch die Nutzung der Angebote des SV ZmW kommt, resultieren daraus nicht zwingend neue Geschäftsfelder. Dies zeigt, dass die Zielsetzung zu weit außerhalb der Systemgrenze des Vorhabens liegt und auf einer niederschweligen Ebene angesiedelt werden sollte. Eine Zielsetzung auf Produktebene würde hierbei den durch das SV geschaffenen Mehrwert klarer hervorheben. Eine entsprechende Anpassung im Modulzielindikator wäre hier konsequent und würde die überwiegend positive Rückmeldung der Unternehmen auf dieser Ebene besser widerspiegeln. Dennoch lässt sich insgesamt feststellen, dass das Sektorvorhaben seine Projektziele in hohem Maße erreicht hat (erste Bewertungsdimension 35 von 40 Punkten).

Die Zielerreichung auf Output-Ebene ist somit ebenso als sehr hoch zu bewerten. Bis auf einen Indikator (C3) wurden alle Output-Indikatoren vollständig erreicht. Zusätzlich wurde die jeweilige Zielsetzung teilweise in hohem Maße übertroffen. Die Aktivitäten und Outputs des SV ZmW, allen voran die entwickelten Formate, haben in

hohem Maße zu dem Projektziel beigetragen. Dennoch können die zentralen Wirkungshypothesen nur teilweise bestätigt werden. Die im Vorfeld definierte Wirkungshypothese 2 kann nicht bestätigt werden, da sich zwar ein vielfacher Mehrwert durch Teilnahme an den Formaten des SV ZmW auf Seiten der Unternehmen abzeichnet, es jedoch nicht in gleichem Maße zu Geschäftsfeldentwicklungen kommt. Dennoch ist die Bewertung auch hier positiv zu sehen, denn die übergeordnete Wirkungshypothese des Vorhabens (definiert in Wirkungshypothese 1) kann als bestätigt bewertet werden: Auch wenn sich durch die Formate des SV ZmW nicht auf direktem Wege neue Geschäftsfelder entwickeln, sind Unternehmen durch neue Netzwerke oder Produkte aus eigener Sicht zunehmend in der Lage, einen größeren Beitrag zur Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung zu leisten (zweite Bewertungsdimension 23 von 30 Punkten).

Tabelle 5: Wirkungshypothesen

Nummer	Wirkungshypothese	Bewertung	Quellen
1	Je besser die jeweiligen Formate auf die Bedarfe der Unternehmen abgestimmt und implementierungsfähig sind, desto eher sind Unternehmen in der Lage, einen zunehmenden Beitrag zur Umsetzung der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung zu leisten. <i>(Übergeordnete Wirkungshypothese des Vorhabens)</i>	Bestätigt	Modulvorschlag, Fortschrittsberichte, Wirkungsmodell, Interviews mit Projektmitarbeiter*innen, Partner*innen und externen Interessenvertretern
2	Durch die Netzwerk-, Dialog- und Kooperationsformate entwickeln Unternehmen Geschäftsfelder und -modelle, die zur Erreichung der SDGs und der Erschließung neuer Märkte beitragen. Diese Geschäftsfelder und -modelle berücksichtigen zunehmend entwicklungspolitische Ziele, Strategien und Aktivitäten. <i>(Wirkungshypothese von Output B und C)</i>	Nicht bestätigt	Modulvorschlag, Fortschrittsberichte, Wirkungsmodell, Interviews mit Projektmitarbeiter*innen, Partner*innen und externen Interessenvertretern

Während der Evaluation wurden keine (nicht intendierten) negativen oder positiven Wirkungen des Vorhabens festgestellt. Aus den Unternehmensbefragungen geht hervor, dass keine nicht intendierten Wirkungen (negative oder positive) durch Projekte / Kooperationen entstanden sind und mögliche Nebenwirkungen in der Konzeption diskutiert wurden. Aus Unternehmenssicht wurde dennoch festgehalten, dass die Gefahr besteht, dass Akteure aus der Wirtschaft insbesondere bei konkreter Projektentwicklung mit dem SV ZmW enttäuscht werden, wenn Ressourceneinsätze durch undefinierte Übergabeprozesse an andere Fördermittel der EZ (Scharniere) gefährdet werden oder eine unklare Zielsetzung innerhalb der Instrumente gegeben ist (dritte Bewertungsdimension 28 von 30 Punkten).

Tabelle 6: Bewertung des OECD/DAC-Kriteriums „Effektivität“

Kriterium	Bewertungsdimension	Punktzahl und Bewertung
Effektivität	Das Projekt hat das Projektziel (Outcome) gemäß den im Auftrag vereinbarten Projektzielindikatoren im vereinbarten Zeitrahmen erreicht. <sup>20</sup>	35 von 40 Punkten
	Die Aktivitäten und Leistungen (Outputs) des Projekts haben wesentlich zur Erreichung des Projektziels (Outcome) beigetragen. <sup>21</sup>	23 von 30 Punkten
	Es sind keine (nicht intendierten) negativen Wirkungen des Vorhabens festzustellen und wenn doch, hat das Vorhaben adäquat darauf reagiert.	28 von 30 Punkten
	Das Eintreten von zusätzlichen (formal nicht vereinbarten) positiven Wirkungen wurde gemonitort und Opportunitäten für solche zusätzlichen Wirkungen wurden ergriffen.	
<b>Gesamtpunktzahl und Bewertung</b>		Punktzahl: <b>86 von 100 Punkten</b> Bewertung: Stufe 2: erfolgreich

## 4.4 Übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen (Impact)

### Bewertungsgrundlage und Vorgehen für die Bewertung des Impacts

Das Kriterium Impact betrachtet die Erreichung von übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen, den Beitrag des Vorhabens zu diesen Wirkungen sowie das Auslösen von positiven oder negativen nicht intendierten Wirkungen. Dem Wirkungsmodell nach entstehen Wirkungen im Fall des SV Zusammenarbeit mit der Wirtschaft aus der Unterstützung des BMZ und der Wirtschaft. Das Projekt zielt darauf ab, die Voraussetzungen zu schaffen, dass mehr deutsche und europäische Unternehmen in die Lage versetzt werden, einen zunehmenden Beitrag zur Umsetzung der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung zu leisten.

In der **ersten Bewertungsdimension** wurde betrachtet, welche übergeordneten Wirkungen bisher erreicht wurden bzw. welche Wirkungen erwartet werden können. Wie in Kapitel 2.1 erläutert handelt es sich bei dem Evaluierungsgegenstand um eine alleinstehende Maßnahme. Somit wurden weder ein Programmziel noch Programmzielindikatoren in der Wirkungsmatrix abgebildet, welche bei der Bewertung des Impacts als Bewertungsgrundlage hinzugezogen werden konnten. Eine zentrale Herausforderung dieser Evaluierung bestand zudem in der vergleichsweise langen kausalen Wirkungskette zwischen den Aktivitäten und den Impacts des Vorhabens (vgl. Kapitel 3 und 4.2). Die in Kapitel 2.2 beschriebenen (langen) Wirkungshypothesen stellen damit keinen geeigneten Referenzpunkt für die Evaluierung des Impacts dar. Gleiches gilt für die *Sustainable Development Goals* (SDGs), zumal eine Zuordnung zu den Zielen aufgrund des sektorübergreifenden Ansatzes des Vorhabens nur schwer möglich ist. Lediglich SDG 8 („Nachhaltiges Wirtschaftswachstum und menschenwürdige Arbeit für alle“) und 17 („Umsetzungsmittel und globale Partnerschaft stärken“) konnten als Referenzpunkte herangezogen werden.

Folgende Aspekte wurden von Syspons in der Bewertung abgebildet: Entsprechend dem Modulzielindikator 2

<sup>20</sup> Die erste und die zweite Bewertungsdimension stehen zueinander in Beziehung: Wenn der Beitrag des Projekts zur Erreichung des Ziels gering ist (2. Bewertungsdimension), muss dies auch bei der Bewertung der ersten Bewertungsdimension berücksichtigt werden.

<sup>21</sup> Die erste und die zweite Bewertungsdimension stehen zueinander in Beziehung: Wenn der Beitrag des Projekts zur Erreichung des Ziels gering ist (2. Bewertungsdimension), muss dies auch bei der Bewertung der ersten Bewertungsdimension berücksichtigt werden.

haben wir zunächst bewertet, (1) inwieweit Unternehmen, welche die Beratungs- und Zusammenarbeitsangebote des SV genutzt haben, bestätigen, dass sich für sie durch die Nutzung der Angebote neue Geschäftsfelder ergeben haben. Des Weiteren erlaubt uns die Kontributionsanalyse zu beurteilen, (2) inwieweit die teilnehmenden Unternehmen des Netzwerks Strategische Partnerschaft Digitales Afrika gemeinsam Projektvorschläge zu digitaler Kooperation erarbeiten, (3) inwieweit Kooperationsvorschläge mit einem dezidierten Tourismusbezug zur Umsetzung der Agenda 2030 entwickelt wurden und (4) inwieweit die im *lab of tomorrow* entwickelten Prototypen und Businessmodelle im Markt etabliert sind. Zuletzt wurden in Interviews mit den BMZ-Vertreter\*innen und den Projektmitarbeiter\*innen Hinweise gesammelt, inwiefern das BMZ deutschen und europäischen Unternehmen Angebote und Informationen zur Umsetzung der Agenda 2030 bietet, die kohärent mit der Herangehensweise des BMZ zur Zusammenarbeit mit der Wirtschaft im Kontext der Agenda 2030 sind.

In der **zweiten Bewertungsdimension** analysierten wir, inwiefern das Sektorvorhaben „Zusammenarbeit mit der Wirtschaft“ einen Beitrag zu seinen übergeordneten Wirkungen geleistet hat. Entsprechend der in Kapitel 2.2 definierten Systemgrenze haben wir über qualitative Interviews mit Vertreter\*innen des BMZ und der Wirtschaft nachvollzogen, inwieweit Unterstützungsleistungen des Vorhabens für die Leistungsempfänger hilfreich waren und inwiefern diese genutzt wurden.

Der Zeitpunkt dieser Evaluierung in Kombination mit dem Charakter des Vorhabens stellte jedoch eine Herausforderung für die valide Erfassung von übergeordneten Wirkungen dar. Aus diesen Gründen gingen wir davon aus, dass wir nur vereinzelte Hinweise auf bereits eingetretene und erwartbare übergeordnete Wirkungen erheben können (dies umfasst intendierte und nicht intendierte Wirkungen, vgl. Bewertungsdimension 3). Somit konnten wir nur begrenzt belastbare Aussagen zu den Wirkungen des Vorhabens treffen. Allerdings kann anhand des oben beschriebenen Evaluationsdesigns (Kontributionsanalyse) analysiert werden, inwieweit das Vorhaben mit seinem Ansatz (insb. Produkte, vgl. Kapitel 4.3) seine angestrebten langfristigen Wirkungen erreichen kann. Konkret betrifft dies folgende (zentrale) Wirkungshypothesen bezüglich der Impacts:

- Wenn das BMZ-Referat 110 in seiner Arbeit zur ZmW und zum Tourismus für Nachhaltige Entwicklung unterstützt ist, verfügt das BMZ-Referat 110 über Kapazitäten und Kompetenzen zur Gestaltung wirtschaftlicher Kooperationen, und die Politikfeldgestaltung zur Agenda 2030 erfolgt durch effektive und effiziente Strategien.
- Wenn (1) bedarfsgerechte Kooperationsformate und Instrumente entwickelt sind und diese zur verbesserten ZmW beitragen und (2) die deutsche Wirtschaft Kooperations-, Vernetzungs- und Dialogformate zur Erschließung neuer Märkte und zur Adressierung von Risiken nutzt, dann entwickeln Unternehmen Geschäftsmodelle, die zur Erreichung der SDGs beitragen, und berücksichtigen die Geschäftsfelder und -modelle entwicklungspolitische Ziele, Strategien und Aktivitäten.
- Wenn eine bessere Vernetzung und ein verbesserter Dialog mit Unternehmen und der deutschen EZ geschaffen sind, sind deutsche und europäische Unternehmen in die Lage versetzt, einen zunehmenden Beitrag zur Umsetzung der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung zu leisten.

Die Beurteilung der Wirkungshypothesen beruhte dabei auf Plausibilitätsschätzungen, die sich aus den Plausibilitätsannahmen zur Effektivität des Vorhabens ergeben. Folglich war es uns in der Evaluierung nicht möglich, die Wirkungshypothesen zwischen Outcome- und Impact-Ebene evidenzbasiert zu betrachten.

In der **dritten Bewertungsdimension** wird erfasst, inwiefern positive oder negative nicht intendierte Wirkungen aufgetreten sind. In den Interviews mit Stakeholder\*innen des Vorhabens ließen sich zum Teil Hinweise sammeln, die möglicherweise auf das SV zurückzuführen sind. Aufgrund des auf Beratung angelegten Ansatzes des Vorhabens wurde das Risiko für das Eintreten nicht intendierter Wirkungen, z. B. in den Bereichen Umwelt, Konfliktsensitivität und Menschenrechte, als begrenzt eingeschätzt.

## Analyse des Impacts

Das übergeordnete Ziel des Sektorvorhabens ZmW ist es, einen Beitrag dazu zu leisten, dass sich Unternehmen vermehrt im Einklang mit den politischen Zielen des BMZ in Schwellen- und Entwicklungsländern engagieren (Int\_10, Int\_13, Int\_14). Das entsprechende Modulziel ist somit, mehr deutsche und europäische Unternehmen in die Lage zu versetzen, einen stärkeren Beitrag zur Umsetzung der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung zu leisten. Wie in Kapitel 4.3.2 bereits beschrieben, lässt sich zunächst festhalten, dass während auf der vorgelegten Output-Ebene die Effektivität des Vorhabens nicht in Frage gestellt werden kann, die Wirkung nach den

dort dargestellten Evaluierungsergebnissen auf der Outcome-Ebene weniger positiv zu bewerten ist. Dies ist vorwiegend auf eine ambitionierte Zielsetzung zurückzuführen, welche außerhalb der Systemgrenze des Vorhabens liegt (vgl Kapitel 4.3). In dem angepassten Wirkungsmodell wurde dies korrigiert (siehe Abbildung 1). So wurde beispielsweise die Entwicklung neuer Geschäftsfelder von Unternehmen, die einen Beitrag zu den SDGs leisten, außerhalb der Systemgrenze des Vorhabens angesiedelt.

Einen Hinweis darauf, wann eine übergeordnete Wirkung des Vorhabens als plausibel betrachtet werden kann, geht aus der Unternehmensbefragung hervor (**Bewertungsdimension 1**). So lässt sich grundsätzlich festhalten, dass die Hälfte<sup>22</sup> der befragten Unternehmen bereits in Schwellen- und Entwicklungsländern aktiv ist und Schwellen- und Entwicklungsländer als interessant bis äußerst interessant einschätzt. Der unternehmerische Fokus der befragten Firmen unterscheidet sich hierbei stark und zeigt die Diversität der befragten Unternehmen auf. Während für einige Unternehmen Schwellen- und Entwicklungsländer interessante Märkte darstellen, fokussieren sich andere fast ausschließlich auf diese Märkte. Die Teilnahme der Unternehmen an den verschiedenen Formaten des Vorhabens zeigt einen positiven Trend bezüglich des Interesses an Schwellen- und Entwicklungsländern. Demgemäß gaben 35 % der befragten Unternehmen an, dass durch die Teilnahme an den Formaten des Vorhabens ihr Interesse an Märkten in Entwicklungsländern gestiegen ist. Dieses gestiegene Interesse korrelierte in einigen Fällen mit einer Ausweitung von unternehmerischen Aktivitäten in Entwicklungsländern. So wurde für einige Unternehmen durch ihre Teilnahme an den verschiedenen Formaten des Vorhabens „das Türchen [zu Märkten in Entwicklungsländern] aufgeschlagen“ (Int\_UN\_13). Dennoch ist festzuhalten, dass diese Beispiele nicht auf die Grundgesamtheit der befragten Unternehmen zu übertragen sind. Die Mehrheit der Befragten gibt an, dass sich ihr unternehmerisches Interesse an Märkten in Entwicklungs- und Schwellenländern nicht stark geändert hat (48 %) oder dass aufgrund einer grundsätzlichen unternehmerischen Ausrichtung auf Märkte in Entwicklungsländern diese Frage nicht relevant ist (17 %).

Darüber hinaus bestätigten einige der Befragten, dass aufgrund der Formate des Vorhabens zum Beispiel „ein neuer Markt in Afrika durch das lot nachhaltig erschlossen werden konnte“ (Int\_UN\_13) oder „die Expansion in einen neuen Markt durch den leverist.de erst möglich gemacht wurde“ (Int\_UN\_1). Einige andere Unternehmen verstärkten ebenfalls ihre Aktivitäten in diesen Märkten (Int\_UN\_9, Int\_UN\_15). Allerdings geht aus der Synthese der Unternehmensbefragung hervor, dass dies nicht mehrheitlich der Fall war. Durch die Nutzung der Angebote und Formate des Sektorvorhabens haben sich nur in einem geringen Maße neue Geschäftsfelder für partizipierende Unternehmen ergeben. Insofern dies dennoch geschehen ist, muss vor allem das lot hervorgehoben werden. So ergab die Analyse der Befragung, dass das lot den Unternehmen hierbei das größte Potenzial bietet.

Aus den in Kapitel 4.4.1 genannten Gründen können in dieser Evaluation nur bedingt Aussagen über den Beitrag des Sektorvorhabens zur Erzielung der übergeordneten Wirkungen getroffen werden (**Bewertungsdimension 2**). Die Analyse der befragten Unternehmen ermöglicht es uns dennoch, einige belastbare Aussagen zu treffen, inwiefern das Vorhaben einen zentralen Beitrag zu den Wirkungshypothesen der Impacts leisten konnte.

Da das BMZ-Referat 110 das Angebot zur Erarbeitung einer Strategie zur Zusammenarbeit mit der Wirtschaft in der analysierten sechsten Phase des Vorhabens nicht in Anspruch genommen hat, können zu der ersten der drei Wirkungshypothesen<sup>23</sup> nur sehr begrenzt Aussagen getroffen werden. Dennoch lässt sich festhalten, dass das BMZ in die Lage versetzt ist, seine Kapazitäten und Kompetenzen zur Gestaltung der wirtschaftlichen Kooperationen zu stärken. Dies ist vordergründig auf die Vielzahl der Beratungsleitungen, welche das Referat durch Vorhaben erhält, und auf die verschiedenen Wissensdokumente und Informationsleistungen, die bereitgestellt werden und eine tägliche Anwendung finden, zurückzuführen (Int\_13). Inwieweit dies zu einer Politikfeldgestaltung zur Agenda 2030 durch effektive und effiziente Strategien führt, liegt außerhalb des Erfassungsbereiches (Scopes) dieser Evaluation. Somit kann die erste der drei Wirkungshypothesen nicht abschließend bewertet

---

<sup>22</sup> „Wie hat sich ihr Interesse an Märkten in Entwicklungs- und Schwellenländern entwickelt? Bitte schätzen Sie Ihr Interesse vor und nach der Kooperation auf einer Skala von 0-6 ein und erläutern Sie, inwieweit die Kooperation dieses Interesse beeinflusst hat.“ Zeigt die Einschätzung vor der Kooperation auf.

<sup>23</sup> Wenn Das BMZ-Referat 110 in seiner Arbeit zur ZmW und zum Tourismus für Nachhaltige Entwicklung unterstützt ist, verfügt das BMZ-Referat 110 über Kapazitäten und Kompetenzen zur Gestaltung wirtschaftlicher Kooperationen, und die Politikfeldgestaltung zur Agenda 2030 erfolgt durch effektive und effiziente Strategien.

werden.

In Bezug auf die zweite<sup>24</sup> und dritte<sup>25</sup> Wirkungshypothese ist zunächst auf die in Kapitel 4.3.2 beschriebene Fragestellung zum Modulzielindikator 2 zu verweisen. Dieser ist, wie bereits in 4.3.2 beschrieben, zur Bewertung der Zielerreichung des Vorhabens auf der Outcome-Ebene unpassend, da er außerhalb der Systemgrenze des Vorhabens liegt. Der Indikator kann daher zur Analyse und Bewertung des Impacts des Sektorvorhabens herangezogen werden.

Hierbei ist zunächst festzuhalten, dass durch die im Zuge von COVID-19 entstandenen wirtschaftlichen Herausforderungen nicht alle der angedachten 41 Unternehmensbefragungen durchgeführt werden konnten. Daher ist eine direkte Bewertung in Bezug auf die Indikatorenerreichung (Soll-Ist-Vergleich) nur beschränkt aussagekräftig. Somit kann der Modulzielindikator 2 nicht vollumfänglich beurteilt werden. Allerdings konnten durch die 23 durchgeführten Interviews mit Vertreter\*innen aus der Wirtschaft konkrete Anhaltspunkte ausgemacht werden, die eine Analyse und Bewertung des Modulzielindikators 2 zulassen. Wie in Kapitel 4.3.2 beschrieben, lautet die Zielsetzung des Modulzielindikators, dass Unternehmen durch die Nutzung der Angebote des SV ZmW neue Geschäftsfelder entwickeln.

Die Unternehmensbefragung ergab diesbezüglich, dass 7 der 23 befragten Unternehmen (30 %) bestätigen, dass sich durch die Kooperation mit dem SV ZmW gänzlich neue Geschäftsfelder für ihr Unternehmen ergeben haben. In den Gesprächen mit den Unternehmen ergaben sich für diesen Wert zwei Erklärungen. Zum einen ist es für einige befragte Unternehmen zu früh, eine Aussage darüber zu treffen, ob durch die Angebote des SV ZmW neue Geschäftsfelder entstanden sind. In vier Fällen war die entstandene Projektidee noch in der Ausarbeitung / Pilotphase, weshalb die Unternehmen noch keine Aussage darüber treffen wollten, ob es zu einer tatsächlichen Umsetzung der entstandenen Kooperation kommen wird. Gleichzeitig sehen mehrere befragte Unternehmen auf der einen Seite zwar einen eindeutigen Mehrwert in Form neuer Produkte, Netzwerke oder Partnerschaften mit anderen Unternehmen durch die Nutzung der Angebote des SV ZmW. Auf der anderen Seite wird hierbei jedoch nicht zwingenderweise ein neues Geschäftsfeld kreiert. Stattdessen wird zum Beispiel eine Erweiterung des Kernprodukts in neue Märkte oder es werden durch neue Partnerschaften neue Geschäftsmöglichkeiten innerhalb des bestehenden Geschäftsfeldes erreicht.

Darüber hinaus können aus der Befragung der Unternehmen weitere relevante Rückschlüsse gezogen werden. So gab über die Hälfte der Unternehmen an, dass durch die Kooperations-, Vernetzungs- und Dialogformate ihre Kernprobleme und Bedürfnisse bedient wurden (zum Beispiel wurde durch das lot „klar, dass es sowohl einen ‚business case‘ und gleichzeitig einen ‚development case‘ geben kann“ (Int\_UN\_19) oder, dass die Formate „ein[en] Zugang zu neuen Ansätzen sowie zu neuen Bevölkerungsgruppen“ ermöglichen (Int\_UN\_15)) und sie so den Beitrag ihres Unternehmens zur Umsetzung der Agenda 2030 erhöhen konnten. Unternehmen unterstrichen hierbei vor allem die Vernetzungsaktivitäten, welche es ihnen ermöglichen, einen besseren unternehmerischen Beitrag in Entwicklungsländern zu leisten. Beispiele hierfür sind der Austausch und die Recherche über lokale Probleme im Rahmen des lot, welche eine solide Grundlage für die Produktentwicklung bieten (Int\_UN\_9, Int\_UN\_10, Int\_UN\_16, Int\_UN\_19).

Während neue Geschäftsfelder nur bei einigen wenigen der Unternehmen entstanden sind, wurden durch die Aktivitäten und Formate des Vorhabens dennoch Produkt- und Kooperationsideen angeregt. Im Idealfall werden diese Produktideen dann auf der Outcome- und der nachgelagerten Impact-Ebene etabliert. Während dadurch langfristig neue Geschäftsfelder in Unternehmen entstehen könnten, ist die Wirkungskette zu diesem Impact sehr komplex, langwierig und von einer Vielzahl anderer unternehmerischer Entscheidungen abhängig.

Die Interviews zielten zudem darauf ab, Aufschluss darüber zu geben, inwieweit eventuelle positive oder negative nicht intendierte Wirkungen auf der Ebene der Impacts durch die verschiedenen Aktivitäten und Formate

---

<sup>24</sup> Wenn (1) bedarfsgerechte Kooperationsformate und Instrumente entwickelt sind und diese zur verbesserten ZmW beitragen und (2) die deutsche Wirtschaft Kooperations-, Vernetzungs- und Dialogformate zur Erschließung neuer Märkte und zur Adressierung von Risiken nutzt, dann entwickeln Unternehmen Geschäftsmodelle, die zur Erreichung der SDGs beitragen, und berücksichtigen die Geschäftsfelder und -modelle entwicklungspolitische Ziele, Strategien und Aktivitäten.

<sup>25</sup> Wenn eine bessere Vernetzung und ein verbesserter Dialog mit Unternehmen und der deutschen EZ geschaffen sind, sind deutsche und europäische Unternehmen in die Lage versetzt, einen zunehmenden Beitrag zur Umsetzung der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung zu leisten.

des Vorhabens aufgetreten sind (**Bewertungsdimension 3**). Um dies herauszufinden, wurde in den Gesprächen mit den Unternehmen betrachtet, ob innerhalb der Formate über potenzielle nicht intendierte Wirkungen oder Risiken, welche durch die Aktivitäten auftreten können, diskutiert wurde und inwieweit solche letztendlich aufgetreten sind.

Hinsichtlich des Letzteren konnten in den Interviews keine nennenswerten Erkenntnisse gewonnen werden. Während die Mehrheit der Unternehmen bestätigte, dass innerhalb der Formate über potenzielle Risiken und nicht intendierte Wirkungen diskutiert wurde, gab keines der befragten Unternehmen einen Hinweis darauf, dass nicht intendierte Wirkung aufgetreten seien. Dies ist allerdings sehr wahrscheinlich darauf zurückzuführen, dass sich eine Vielzahl der befragten Unternehmen entweder noch in der Planungs- oder Pilotierungsphase ihrer Produkte befindet oder letztendlich gar keine konkreten Pilotierungen oder Produkte aus den Formaten hervorgegangen sind. Die Befragten unterstrichen dennoch, dass vor allem seitens des Vorhabens zu einer Diskussion über potenzielle nicht intendierte Wirkungen angeregt wurde. So wurde unter anderem das Risk-Assessment-Tool der GIZ positiv hervorgehoben (Int\_UN\_5, Int\_UN\_6, Int\_UN\_11).

### **Bewertung des Impacts**

Der Impact des Vorhabens ist insgesamt als eingeschränkt erfolgreich (77 von 100 Punkten) zu bewerten. Das erste der drei Bewertungskriterien bezieht sich hierbei auf das Eintreten intendierter übergeordneter langfristiger Wirkungen. Diese Wirkungen beziehen sich sowohl auf solche, die bereits plausibel darlegbar eingetreten sind, als auch auf solche, die bisher lediglich absehbar sind. Die Erreichung der übergeordneten Zielsetzung, einen Beitrag dazu zu leisten, dass sich Unternehmen vermehrt und im Einklang mit den politischen Zielen des BMZ in Schwellen- und Entwicklungsländern engagieren und dort Investitionen tätigen, steht im Fokus dieser Bewertung. Diesbezüglich lässt sich grundsätzlich feststellen, dass das Vorhaben einen Beitrag zur übergeordneten Zielsetzung leistet. Die befragten Unternehmen sind in Schwellen- und Entwicklungsländern aktiv und schätzen diese als wirtschaftlich interessant ein, wobei 35 % angeben, dass dieses Interesse aufgrund des Vorhabens gestiegen ist. Aus der Synthese der Unternehmensbefragung ließ sich darüber hinaus schlussfolgern, dass sich durch das Sektorvorhaben in einem geringen Maß neue Geschäftsfelder für partizipierende Unternehmen ergeben haben. Ein Eintreten der intendierten übergeordneten langfristigen Wirkungen kann somit bedingt als plausibel bewertet werden (erste Bewertungsdimension 27 von 40 Punkten).

Aufbauend auf dieser Schlussfolgerung wird das zweite der drei Bewertungskriterien bewertet: Die Outcomes des Vorhabens haben zu den intendierten oder eingetretenen übergeordneten langfristigen Wirkungen beigetragen. Hierzu sind die drei in Kapitel 4.4.1 aufgestellten und in 4.4.2 analysierten Wirkungshypothesen heranzuziehen. Zur ersten Wirkungshypothese ist festzuhalten, dass das BMZ in die Lage versetzt ist, seine Kapazitäten und Kompetenzen zur Gestaltung der wirtschaftlichen Kooperationen zu stärken. Dies ist hauptsächlich auf die angebotenen Beratungsleistungen zurückzuführen. Hierbei kann somit, trotz des Ausbleibens einer neuformulierten ZmW-Strategie, ein positives Fazit gezogen werden.

Bezüglich der zweiten und dritten Wirkungshypothese ist festzuhalten, dass die Kooperations-, Vernetzungs- und Dialogformate die Kernprobleme und Bedürfnisse der Unternehmen bedienen und diese so einen größeren Beitrag zur Umsetzung der Agenda 2030 leisten konnten. Während seitens der Unternehmen nicht mehrheitlich neue Geschäftsfelder entstehen und die Wirkungskette zu einer solchen Wirkung langwierig, komplex und von einer Vielzahl anderer Variablen abhängig ist, regen die Aktivitäten und Formate des Vorhabens Kooperations-, Produkt- und Pilotierungsideen an. Somit kann ein verhalten positives Fazit gezogen werden (zweite Bewertungsdimension 22 von 40 Punkten). Dennoch ist zu diesem Zeitpunkt keine abschließende Schlussfolgerung möglich, ob intendierte, übergeordnete und langfristige Wirkungen auf die Outcomes des Vorhabens zurückzuführen sind und/oder diese durch andere Einflussfaktoren bedingt werden.

In Bezug auf nicht intendierte negative Wirkungen ist festzuhalten, dass diese auf der Impact-Ebene nicht festzustellen sind (dritte Bewertungsdimension 28 von 30 Punkten). Innerhalb der Formate wurde zwar zu einer Diskussion über Risiken und nicht intendierte Wirkungen angeregt, dennoch gab es keine Hinweise auf das Auftreten nicht intendierter negativer Wirkungen. Auch wurden keine konkreten Hinweise über zusätzliche, formal nicht vereinbarte positive Wirkungen gegeben. Somit ist diese Bewertungsdimension positiv zu bewerten.

Tabelle 7: Bewertung des OECD/DAC-Kriteriums „Impact“

Kriterium	Bewertungsdimension	Punktzahl und Bewertung
<b>Übergeordnete entwicklungs-politische Wirkungen (Impact)</b>	Die intendierten übergeordneten langfristigen Wirkungen sind eingetreten bzw. sind absehbar (plausibel darzulegen). <sup>26</sup>	27 von 40 Punkten
	Die Outcomes des Projekts haben zu den intendierten oder eingetretenen übergeordneten langfristigen Wirkungen beigetragen. <sup>27</sup>	22 von 30 Punkten
	Es sind keine (nicht intendierten) negativen Wirkungen des Projekts auf der Impact-Ebene festzustellen und wenn doch, hat das Projekt adäquat darauf reagiert.	28 von 30 Punkten
	Das Eintreten von zusätzlichen (formal nicht vereinbarten) positiven Wirkungen wurde gemonitort und Opportunitäten für solche zusätzlichen Wirkungen wurden ergriffen.	
<b>Gesamtpunktzahl und Bewertung</b>		<b>Punktzahl: 77 von 100 Punkten</b> Bewertung: Stufe 3: eingeschränkt erfolgreich

## 4.5 Effizienz

### Bewertungsgrundlage und Vorgehen zur Bewertung der Effizienz

Das Kriterium der Effizienz befasst sich mit der Frage, inwiefern die Ziele des Projekts wirtschaftlich erreicht werden. Dabei wird einerseits die Produktionseffizienz betrachtet, in der der Ressourceneinsatz im Hinblick auf die Zielerreichung auf Output-Ebene untersucht wird. Andererseits wird mit der Allokationseffizienz der Ressourceneinsatz im Verhältnis zur Zielerreichung auf Outcome-Ebene analysiert. Es ist in diesem Zusammenhang allerdings anzumerken, dass das Sektorvorhaben ZmW über keine Angaben hinsichtlich der Zuordnung des Vorhabenpersonals zu den Output-Indikatoren verfügte, welche für die Effizienzmessung notwendig wären. Eine solche Zuordnung zu den Output-Indikatoren wurde Syspons von den Vorhabenverantwortlichen auf Basis von Schätzungen nachgereicht.

Zur Bewertung der Ressourceneffizienz (**erste Bewertungsdimension**) wurde von Syspons ein *Follow-the-Money-Approach* verfolgt, um die Mittelverwendung in den Outputs des Vorhabens zu untersuchen. Als Grundlage dafür diente das GIZ-Tool zur Effizienzbewertung. Vor diesem Hintergrund orientiert sich die Analyse der Produktionseffizienz an den Analysefragen und den dazugehörigen Indikatoren (vgl. Evaluationsmatrix). Zudem wurde dem Maximalprinzip entsprechend nachgegangen, inwieweit eine Maximierung der Outputs bei gleichbleibender oder besserer Qualität mit dem gleichen Mitteleinsatz und unter den gleichen Rahmenbedingungen

<sup>26</sup> Die erste und die zweite Bewertungsdimension stehen zueinander in Beziehung: Wenn der Beitrag des Projektziels zur Wirkung gering oder nicht plausibel ist (2. Bewertungsdimension), muss dies auch bei der Bewertung der ersten Bewertungsdimension berücksichtigt werden.

<sup>27</sup> Die erste und die zweite Bewertungsdimension stehen zueinander in Beziehung: Wenn der Beitrag des Projektziels zur Wirkung gering oder nicht plausibel ist (2. Bewertungsdimension), muss dies auch bei der Bewertung der ersten Bewertungsdimension berücksichtigt werden.

möglich gewesen wäre.

In die Bewertung der Angemessenheit der Mittelverwendung haben wir zudem die Perspektiven der Vorhabenverantwortlichen und -mitarbeiter\*innen in Interviews erfasst und berücksichtigt. Zudem wurde, im Sinne der zusätzlichen Evaluierungsfragen (vgl. Kapitel 1.2), analysiert, inwiefern die Maßnahmen auf die Lösung einer sektoralen Herausforderung abzielen, inwiefern das Vorhaben bilaterale oder regionale Vorhaben ergänzt und inwieweit das Vorhaben einen Beitrag zum sektoralen Strategieprozess des BMZ zur ZmW geleistet hat. Dem sind wir in Gesprächen mit den Vorhabenverantwortlichen und -mitarbeiter\*innen und mit Projektverantwortlichen anderer eingebundener Sektor- und Globalvorhaben (vgl. Kapitel 4.1) vertiefend nachgegangen.

In einer **zweiten Bewertungsdimension** erfolgt eine Bewertung der Allokationseffizienz, d. h. des Ressourceneinsatzes im Verhältnis zur Zielerreichung, auf Basis der Evaluierungsfragen (vgl. Annex 2). Im Gegensatz zur Ressourceneffizienz konnte die Allokationseffizienz in dieser Evaluierung aufgrund des spezifischen Ansatzes des Vorhabens und der vergleichsweise langen kausalen Wirkungskette zwischen Inputs und Outcomes (vgl. Kapitel 2.1 und 2.2) nur eingeschränkt bewertet werden; die Bewertungen der Effizienz auf der Wirkungsebene erfolgten auf der Grundlage einer Plausibilitätsanalyse. Dabei wurden insbesondere die vier zusätzlich formulierten Fragen<sup>28</sup> (vgl. Kapitel 1.2) berücksichtigt.

### Analyse der Effizienz

Die untenstehenden Abbildungen stellen die Kosten und Obligos des Sektorvorhabens dar. In den folgenden Absätzen wird, darauf basierend, die Ressourceneffizienz (**erste Bewertungsdimension**) in den verschiedenen Handlungsfeldern des Vorhabens mittels eines *Follow-the-Money-Approach* analysiert. Dadurch konnte die Effizienz der Mittelverwendung in den Outputs des Vorhabens untersucht werden.

Abbildung 2: Übersicht über die Zuordnung der Kosten zu Outputs und übergreifenden Kosten

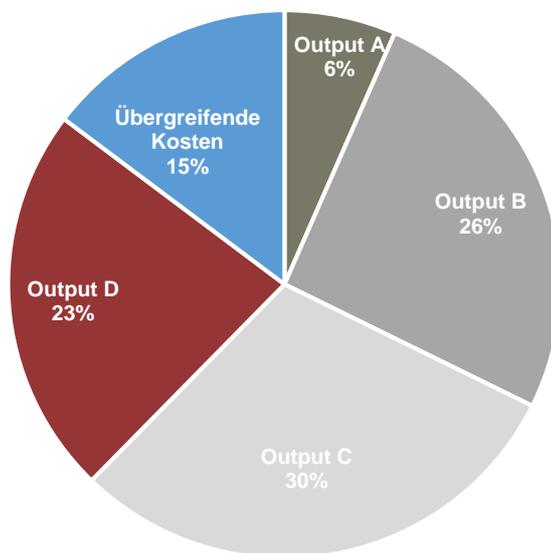


Abbildung 2 zeigt die Zuordnung der Kosten zu den verschiedenen Handlungsfeldern (Outputs) sowie den übergreifenden Kosten des Vorhabens auf. Aus der Abbildung ist ersichtlich, dass ein Anteil von 6 % der Kosten auf die BMZ-Beratung (Output A) entfällt. Über die Hälfte der Kosten des Vorhabens fällt im Gegenzug in Output B (26 %) und C (30 %) an und finanziert so die Entwicklung von bedarfsgerechten Kooperationsformaten und Instrumenten zur verbesserten Zusammenarbeit mit der Wirtschaft sowie eine verbesserte Vernetzung und einen

<sup>28</sup> (i) Welche innovativen Ansätze und Produkte zur Zusammenarbeit mit der Wirtschaft hat das Vorhaben entwickelt und/oder pilotiert? (ii) Welche dieser entwickelten Ansätze und Produkte zur Zusammenarbeit mit der Wirtschaft erweisen sich als besonders erfolgreich? Bei welchen sehen Sie Handlungsbedarf? (iii) Welche entwickelten Dialog- und Netzwerkformate sind von Unternehmen angenommen worden? Was war hierbei ausschlaggebend? (iv) Welche Kooperations-, Dialog- und Netzwerkformate zur besseren Zusammenarbeit mit der Wirtschaft und der dt. EZ wären Ihres Erachtens sinnvoll?

verbesserten Dialog mit Unternehmen und der deutschen EZ. Ein weiterer Kostenfaktor von 23 % ist die Finanzierung der Informations- und Wissensdokumente (Output D). Übergreifende Kosten belaufen sich mit 3,4 Millionen € auf 15 % der gesamten Aufwendungen des Vorhabens. Somit stehen die übergreifenden Kosten des Vorhabens in einem angemessenen Verhältnis zu den Kosten für die Outputs.

Aus der zugrundeliegenden Dokumentenanalyse sowie den Interviews ist weiter ersichtlich, dass sich der Auftragswert des Vorhabens über die Gesamtlaufzeit im Modulvorschlag zunächst auf 14,6 Millionen Euro belief. Dieser wurde über den Vorhabenverlauf durch fünf Änderungsangebote auf insgesamt 32,2 Millionen Euro aufgestockt (Int\_4). Aus der Dokumentenanalyse geht außerdem hervor, dass die Personalkosten sowie Finanzierungen mit jeweils über 12,5 Millionen € und über 7,2 Millionen € den Großteil der anfallenden Kosten in den einzelnen Handlungsfeldern (Outputs) ausmachen.

Wie in Kapitel 4.3 erläutert, hat das Vorhaben fast alle Output-Indikatoren erfüllt oder übertroffen – in sieben Fällen sind die zugrundeliegenden Indikatoren zu über 200 % erfüllt worden. Das Übertreffen der im Angebot definierten Indikatoren könnte mit der starken Aufstockung des Vorhabens von 14,6 Millionen € auf 27,1 Millionen € korrelieren und so die Übererfüllung von 200 % erklären.

Aus den Änderungsangeboten des Vorhabens geht allerdings hervor, dass ein Großteil dieser finanziellen Aufstockungen aufgrund von zusätzlichen Finanzierungen, die im Rahmen des SV durchgeführt wurden, passiert sind. So ist zum Beispiel im Änderungsangebot von November 2017 nachzulesen, dass Finanzierungsverträge im Wert von 2,2 Millionen € genehmigt wurden und im Änderungsangebot von August 2018 weitere 2,4 Millionen € für diverse Finanzierungen bereitgestellt wurden. Diese Finanzierungen wurden von anderen Vorhaben wie dem SV Wirtschaftspolitik & Privatwirtschaftsförderung, dem SV Innovative Ansätze der Finanzsystementwicklung oder anderen Vorhaben und Projekten an das Sektorvorhaben herangetragen und im Rahmen des SV ZmW durchgeführt. Dies wurde in den verschiedenen Interviews mit den Vorhabenverantwortlichen bestätigt (Int\_5, Int\_10, Int\_13). So wurden beispielsweise eine Studie zu langfristigen Investitionen sowie die Studie Nachhaltige Banken und Investitionsmöglichkeiten für Kleinanleger für das SV FSE durchgeführt. Des Weiteren wurde für das SV Nachhaltige Wirtschaftspolitik und Privatwirtschaftsförderung die Förderung von klimaresilienten Wertschöpfungsketten über das SV ZmW abgewickelt. Allein diese drei Aktivitäten summieren sich zu einem Betrag von 1,24 Millionen Euro. Zum Vergleich: Im ursprünglichen Angebot waren in der gesamten Vorhabenslaufzeit lediglich Finanzierungen von 105.000 € vorgesehen.

Durch diese Vielzahl von im Rahmen des SV durchgeführten Finanzierungen scheint eine Übererfüllung der Indikatoren durch ausschließlich finanzielle Aufstockungen weniger plausibel, da diese der Umsetzung von von außen herangetragenem Produkten oder Wissensdokumenten dienen. Plausibler erscheint es, dass die Übererfüllung der Indikatoren auf ein effizientes Arbeiten des Vorhabens zurückzuführen ist. Das Vorhaben agiert vor allem innerhalb der Leistungspakete und Handlungsfelder sehr effizient und weitestgehend mit voller Auslastung. Hierbei verfolgt das Vorhaben eine proaktive Haltung zur Effizienzsteigerung, zum Beispiel durch die (temporäre) Übernahme zusätzlicher Themen ohne gleichzeitige personelle Aufstockungen. Darüber hinaus agiert das Vorhaben flexibel in Bezug auf die eigenen Ressourcen und sucht, diese je nach Arbeitsaufkommen innerhalb des SVs zu verschieben (Int\_10).

Das Übererfüllen der Indikatoren auf der Output-Ebene verweist erneut auf die in Kapitel 4.3 diskutierte Herausforderung der Effektivität auf Outcome-Ebene. Somit stellt sich die Frage, ob eine Überreichung auf der Output-Ebene zielführend ist, wenn sich dieser Erfolg nicht auf der Outcome-Ebene widerspiegelt. Damit geht die Frage einher, ob mit den vorhandenen Ressourcen ein anderes Produkt oder Format entwickelt werden sollte, welches auf der Outcome-Ebene erfolgreicher wirken kann. Aus gutachtlicher Sicht erscheint dies allerdings weniger zielführend, da die Outcome-Ebene und vor allem der Modulzielindikator 2, wie in Kapitel 4.3.2 erläutert, zu weit außerhalb der Systemgrenze des Sektorvorhabens liegen (siehe Kapitel 4.3). Somit ist es fraglich, ob andere Formate und Herangehensweisen des Vorhabens erfolgreicher wären, unternehmerisches Handeln soweit zu beeinflussen, dass Unternehmen neue SDG-Geschäftsfelder etablieren. Die aktuelle Herangehensweise des Vorhabens bietet daher, im Rahmen der Möglichkeiten, einen durchaus zufriedenstellenden Formatmix an. Die Synthese der Unternehmensbefragung zeigte zudem, dass dieser Formatmix von der Zielgruppe grundsätzlich geschätzt wird.

Aufgrund der langen kausalen Wirkungskette zwischen Inputs und Outcomes kann die Allokationseffizienz

**(zweite Bewertungsdimension)**, d. h. der Ressourceneinsatz im Verhältnis zur Zielerreichung, nur bedingt bewertet werden. Diese Analyse der Allokationseffizienz spiegelt weitestgehend die Bewertungen aus Kapitel 4.2 und 4.3 wider und fokussiert sich vor allem auf die Zusammenarbeit mit Unternehmen und deren Beitrag zu entwicklungspolitischen Zielen.

Wie im obigen Textabschnitt zur Bewertung der Ressourceneffizienz bereits angedeutet und in den vorherigen Kapiteln argumentiert, liegt die Entscheidung über die Fokussierung von SDG-relevanten Unternehmungen und Geschäftsfeldern bei den jeweiligen Firmen. Das Vorhaben beeinflusst diese jedoch durch seine verschiedenen Aktivitäten und Formate. Hervorzuheben ist hier die Vernetzung von Unternehmen und die daraus entstehende Produktentwicklung. Allerdings war es für eine Vielzahl der Befragten noch zu früh, um zu bewerten, ob durch diese Einwirkung langfristig neue Geschäftsfelder in ihren Unternehmen entstehen.

Wie in Kapitel 4.3.2 und 4.4.2 argumentiert, sollte der Modulzielindikator 2 allerdings auf der Impact-Ebene und weniger auf der Effektivitätsebene bewertet werden. Daher ist der Fokus auf die Schaffung neuer Geschäftsfelder in den Unternehmen für die Analyse und Bewertung der Allokationseffizienz nicht relevant. Im Einklang mit dem in Kapitel 4.3.2 und 4.4.2 vorgebrachten Argumenten bezieht sich die Allokationseffizienz somit auf die Zielsetzung des Outcomes, mehr deutsche und europäische Unternehmen dabei zu unterstützen, einen deutlich stärkeren Beitrag zur Umsetzung der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung zu leisten. Aus der Synthese der Unternehmensbefragungen ist ersichtlich, dass die Aktivitäten des Vorhabens diesbezüglich seitens der Unternehmen positiv eingeschätzt werden (vgl. Kapitel 4.3.2). Auch ist das Vorhaben, wie in den obigen Abschnitten erläutert, äußerst erfolgreich auf der Output-Ebene und leistet dadurch einen Beitrag zur Erreichung des übergeordneten Modulziels.

Wenn die Analyse und Bewertung der Allokationseffizienz die in Kapitel 4.3.2 und 4.4.2 vorgebrachte Argumentation nicht verfolgt und insbesondere der Modulzielindikator 2 innerhalb der Allokationseffizienz mit bewertet wird, kann zu diesem Zeitpunkt noch keine aussagekräftige Analyse des Erfolgs des Instrumenteneinsatzes in Bezug auf die Einwirkung neuer Geschäftsfelder gegeben werden. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass die Wirkungskette zu neuen Geschäftsfeldern sehr komplex, langwierig und von einer Vielzahl unternehmerischer Entscheidungen abhängig ist.

Bei der Analyse des Ressourceneinsatzes zur Zielerreichung lag ebenfalls ein Fokus auf der Vernetzung des Vorhabens mit anderen Vorhaben und Projekten der GIZ. Hier wurden vor allem potenzielle Scharniereffekte<sup>29</sup> mit anderen GIZ-Vorhaben wie etwa dem Globalvorhaben Ausbildung und Beschäftigung, dem EZ-Scouts-Programm und dem develoPPP.de-Programm sowie Scharniereffekte mit anderen EZ-Akteuren begutachtet. Diesbezüglich ist festzuhalten, dass die Unternehmen zwar mit den einzelnen Aktivitäten innerhalb der Formate überwiegend zufrieden waren, Übergabeprozesse jedoch häufig als herausfordernd angesehen wurden. Wie bereits in Kapitel 4.3.2 erläutert, wurde vermehrt Kritik bezüglich der Scharnierprozesse zu anderen Formaten der EZ geäußert. Dies betraf beispielsweise weitere Schritte im Anschluss an die Erarbeitung von Konzepten und Projektideen. Diesbezüglich ging aus der Unternehmensbefragung hervor, dass Scharnierprozesse zu anderen Förderformaten als ein Kernfaktor für den Erfolg oder Misserfolg von Projekten gesehen werden.

Aus den Gesprächen mit den Mitarbeiter\*innen und Verantwortlichen des Vorhabens sowie weiteren Vertreter\*innen von GIZ-Vorhaben und Unternehmen ging hervor, dass das Vorhaben in enger Kooperation und Abstimmung mit anderen GIZ-Programmen, -Vorhaben und der Außenstruktur agiert. Andere GIZ-Vorhaben und die Übergabeprozesse dazu seitens des Vorhabens wurden in den Befragungen der Unternehmen häufig thematisiert. Gleichzeitig wurde durch Gespräche mit anderen Vorhaben der GIZ ersichtlich, dass es noch unausgeschöpfte Potenziale für verbesserte Kooperations- und Abstimmungsprozesse zwischen Förderinstrumenten der EZ gibt (Int\_12). Demnach sollte ein Fokus des Vorhabens darin bestehen, die Scharnierfunktionen innerhalb verschiedener Formate der GIZ weiter zu optimieren (u. a. zu develoPPP.de) oder diese, wo möglich, zu anderen Formaten auszubauen (z. B. EZ-Scouts). Hierbei wäre eine frühe Integration dieser GIZ-Formate in die Formate des Vorhabens hilfreich, um der Herausforderung zu geringer und/oder zu komplex strukturierter finanzieller Unterstützung angedachter Projekte zu begegnen und um Prozesse zu beschleunigen. Dies könnte eine reibungslose Weitergabe zu anderen Programmen erleichtern und so eine nachhaltigere Zusammenarbeit mit der

---

<sup>29</sup> Wir verstehen Scharniereffekte hierbei als Kommunikations- und Übergabeprozesse mit und für Unternehmen.

Wirtschaft fördern. Dementsprechend besteht ein Verbesserungspotenzial des Ressourceneinsatzes zur Zielerreichung in Bezug auf die GIZ-interne Kooperation und Abstimmung.

### Bewertung der Effizienz

Die Effizienz betrachtet und bewertet den Ressourceneinsatz des Vorhabens im Hinblick auf die erreichten Outputs sowie den Ressourceneinsatz in Bezug auf die Erreichung des Modulziels (Allokationseffizienz). Diesbezüglich ist die Effizienz als sehr erfolgreich zu bewerten (92 von 100 Punkten).

Im Hinblick auf den Ressourceneinsatz des Vorhabens zur Erreichung der Outputs lässt sich feststellen, dass das Vorhaben äußerst erfolgreich und effizient arbeitet (68 von 70 Punkten). Alle Output-Indikatoren werden erfüllt und teilweise sogar deutlich übertroffen, während das Vorhaben zusätzlich noch eine Vielzahl von Finanzierungen für andere GIZ-Vorhaben und -Projekte abarbeitet; erreicht wird diese Effizienz durch flexible und kurzfristige Ressourcenverschiebungen zwischen den unterschiedlichen Handlungsfeldern. Des Weiteren wurde aus den Gesprächen deutlich, dass sich das Vorhaben bemüht, diese Effizienz weiter zu steigern und beispielsweise interne Ressourcenverschiebungen noch flexibler zu gestalten. Aufgrund dieser hohen Effizienz des Vorhabens und der Übererfüllung der Output-Indikatoren sollte geprüft werden, ob die Output-Indikatoren in der Folgephase etwas ambitionierter angesetzt werden können.

Die Allokationseffizienz kann weitestgehend positiv bewertet werden, solange diese im Rahmen der Systemgrenze des Vorhabens analysiert wird (24 von 30 Punkten). So schafft es das Vorhaben, innerhalb seiner Systemgrenze einen Beitrag zur Erreichung des übergeordneten Modulziels zu leisten. Während, wie in Kapitel 4.3.2 und 4.4.2 dargelegt, die Entwicklung neuer Geschäftsfelder von Unternehmen (Modulzielindikator 2) auf der Wirkungsebene bewertet muss, ist der Einfluss der Formate auf der Outcome-Ebene, und somit in der Allokationseffizienz, zu bewerten. Aus den Interviews ist hierbei ersichtlich, dass die Unternehmen die Aktivitäten des Vorhabens diesbezüglich schätzen. Es werden beispielsweise Produkte und Produktideen, welche einen Beitrag zur Agenda 2030 leisten, in den Formaten des Vorhabens entwickelt und pilotiert. Hierbei kooperiert das Vorhaben mit anderen GIZ-Programmen und -Vorhaben, um Übergabeprozesse in andere Formate der GIZ zu gewährleisten. Zu diesem Punkt ist anzumerken, dass vermehrt Kritik bezüglich dieser Übergabe- und Scharnierprozesse zu anderen Formaten geäußert wurde. Daher sollte das Vorhaben diese Scharnierfunktionen zu anderen Programmen der EZ oder auch zur Außenwirtschaftsförderung optimieren. Engere Kooperationen mit anderen GIZ-Vorhaben und -Programmen sollten somit weiterhin im Fokus stehen und intensiviert werden, um bessere Scharniereffekte und Übergabeprozesse zu gewährleisten und eine noch wirkungsvollere Allokationseffizienz zu erreichen.

Tabelle 8: Bewertung des OECD/DAC-Kriteriums „Effizienz“

Kriterium	Bewertungsdimension	Punktzahl und Bewertung
<b>Effizienz</b>	Der Ressourceneinsatz des Projekts ist angemessen im Hinblick auf die erreichten Outputs. [Produktionseffizienz: Ressourcen/Outputs]	68 von 70 Punkten
	Der Ressourceneinsatz des Projekts ist angemessen im Hinblick auf die Erreichung des Projektziels (Outcome). [Allokationseffizienz: Ressourcen/Outcome]	24 von 30 Punkten
<b>Gesamtpunktzahl und Bewertung</b>		Punktzahl: <b>92 von 100 Punkten</b> Bewertung: Stufe1: sehr erfolgreich

## 4.6 Nachhaltigkeit

### Bewertungsgrundlage und Vorgehen für die Analyse der Nachhaltigkeit

Das Nachhaltigkeitskriterium betrachtet, inwiefern erwartet werden kann, dass positive Wirkungen der Intervention langfristig fortbestehen. Dabei besteht für diese Evaluierung die zentrale Herausforderung der Nachhaltigkeitsuntersuchung in der vergleichsweise langen kausalen Wirkungskette zwischen Aktivitäten und Impacts.

Analyse und Bewertung der Nachhaltigkeit beziehen sich auf die Zielsetzung eines Projektes. Diese Zielsetzung des Vorhabens, mehr deutsche und europäische Unternehmen in die Lage zu versetzen, einen stärkeren Beitrag zur Umsetzung der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung zu leisten, schließt alle Dimensionen der Nachhaltigkeit (finanzielle, institutionelle, personelle, technologische, soziale, ökologische Nachhaltigkeit) gleichermaßen ein. Positive Synergien und negative Trade-offs zwischen den verschiedenen Dimensionen von Nachhaltigkeit wurden dementsprechend betrachtet. Bei dem Vorhaben handelt es sich um ein Sektorvorhaben, bei dem dementsprechend keine spezifische Exitstrategie vorliegt. Dies ist darin begründet, dass es nicht in spezifischen Partnerländern operiert, sondern das BMZ zu Themen der Zusammenarbeit mit der Wirtschaft berät.

Die **erste Bewertungsdimension** betrachtet deshalb, inwiefern das Vorhaben Bemühungen unternommen hat, um die Ergebnisse in den Strukturen der Leistungsempfänger (BMZ und teilnehmende Unternehmen) zu verankern. Mit einem gezielten Fokus auf Output B und C analysierte Syspons hierfür, welche Kooperationsformate, Instrumente, Vernetzungen und Dialoge zwischen Unternehmen und der deutschen Entwicklungszusammenarbeit durch das Vorhaben geschaffen wurden. Die Datengrundlage hierfür bilden die Unternehmensbefragungen sowie Interviews mit den Vorhabenmitarbeiter\*innen und anderen relevanten Stakeholdern. Darüber hinaus sind Erkenntnisse zur Nutzung der Unterstützungsleistungen des Vorhabens durch das BMZ in die Bewertung der Nachhaltigkeit eingeflossen.

Die **zweite Bewertungsdimension** umfasst die Frage nach der Langfristigkeit der erzielten Ergebnisse. In diesem Kontext analysierte das Evaluationsteam, welche Risiken möglicherweise die Nachhaltigkeit der Wirkungen beeinflussen könnten, inwiefern diese Risiken beeinflussbar sind und was unternommen wurde, um ihnen zu begegnen. Die Datengrundlage hierfür bildeten vertiefte Interviews mit Vorhabenverantwortlichen sowie Gespräche mit der direkten Zielgruppe, dem BMZ und deutschen und europäischen Unternehmen.

### Analyse der Nachhaltigkeit

Hinsichtlich der Maßnahmen, die das SV ZmW ergriffen hat um die Nachhaltigkeit der Wirkungen zu fördern, ist im Rahmen der **ersten Bewertungsdimension** zwischen den beiden Hauptzielgruppen des Vorhabens zu unterscheiden.

Hinsichtlich des BMZ bemüht sich das Vorhaben, das BMZ mit Informationen und Wissensdokumenten zu unterstützen. Zum Beispiel wurde eine größere Studie in Kooperation mit einer großen Strategieberatung erstellt, die die Bedarfe von Unternehmen gegenüber der EZ erfasst und aufzeigt, wie die Förderlandschaft in der EZ aus Unternehmenssicht aussieht, wo Lücken bestehen und an welcher Stelle Formate und Förderungen Mehrwert bieten. Das Erstellen und die Weiterreichung dieser Art von Wissensdokumenten ermöglichen es dem Vorhaben, Ergebnisse und Wirkungen langfristig und nachhaltig in den Strukturen des BMZ zu verankern. Das BMZ bestätigte diesbezüglich, dass diese Informations- und Wissensdokumente kontinuierlich genutzt werden und dass es im Kontext ZmW und der Agenda 2030 zufriedenstellend beraten ist (Int\_13).

Darüber hinaus bietet das SV dem BMZ seine Unterstützung bei der Erarbeitung einer BMZ-Strategie zur Zusammenarbeit mit der Wirtschaft an, welche die Ergebnisse des SV in den Strukturen des Leistungsempfängers nachhaltig verankern würde. Während diese Unterstützung durch das BMZ zur Erarbeitung einer solchen Strategie in der sechsten Phase des Vorhabens nicht in Anspruch genommen wurde, wird ein solcher Prozess seitens des Vorhabens immer wieder angeregt und dem BMZ die Relevanz einer solchen Strategie aufgezeigt (Int\_10, Int\_13).

Allerdings konnte auf der Ebene der Handlungsfelder mittels eines Positionspapiers ein Strategieentwicklungsprozess zu Tourismus und nachhaltiger Entwicklung angestoßen werden. Durch diese Strategie, welche das in

Kapitel 4.2 genannte BMZ Positionspapier „*Der Beitrag des Tourismus zur nachhaltigen Entwicklung und zur Erreichung der Millenniumsentwicklungsziele*“ ergänzt wird, festigt das Vorhaben seine Lernerfahrungen und Ergebnisse im Themenbereich Tourismus für nachhaltige Entwicklung in den Strukturen des BMZ.

In Bezug auf die Unternehmen kann einerseits davon ausgegangen werden, dass Projekte, die von dem SV und Unternehmen gemeinsam angestoßen werden, nachhaltige Ansätze fördern und diese somit im Einklang mit den entwicklungspolitischen Zielen des BMZ und der Agenda 2030 stehen. Die Unternehmen bewerten die Nachhaltigkeit der Arbeit und der Projekte der einzelnen Handlungsfelder überwiegend positiv. Dies deutet darauf hin, dass dieser Themenbereich bei allen Beteiligten präsent ist und im Fokus des Vorhabens steht (Int\_UN\_6, Int\_UN\_7, Int\_UN\_15, Int\_UN\_18, Int\_UN\_19). Diese Fokussierung findet vor allem während des Produktentwicklungsprozesses statt, im Rahmen dessen mit verschiedenen Tools und Ansätzen die Nachhaltigkeit, die potenziellen Risiken und unbeabsichtigten Wirkungen von Produkten thematisiert und erörtert werden.

Aus der Unternehmensbefragung lässt sich zudem ableiten, inwiefern die erzielten Ergebnisse für die Unternehmen als langfristig relevant erachtet werden können (vgl. Kapitel 4.2). Einen Hinweis darauf liefern die Angaben der Unternehmen dazu, wie wahrscheinlich es ist, dass sie die einzelnen Formate und jeweiligen Handlungsfelder des Vorhabens weiterempfehlen. Die große Mehrheit, über 85 % der befragten Unternehmen, betrachtet es als *sehr wahrscheinlich* oder *äußerst wahrscheinlich*, das Sektorvorhaben und seine Aktivitäten an weitere Unternehmen weiterzuempfehlen oder hat dies sogar bereits getan.

Einige der Aktivitäten der Formate wurden bereits von einigen Unternehmen in die unternehmenseigenen Strukturen übernommen. Hier ist vor allem der *Design-Thinking*-Ansatz des *lab of tomorrow* zu nennen. Um eine effiziente und nachhaltige Produktentwicklung zu forcieren, übernahmen dementsprechend einige der befragten Unternehmen den im Lot vorgestellten Prozess in ihre internen Prozesse. Interviewpartner\*innen bestätigten, dass der *„Lot-Workshop mit sehr guten Instrumenten ausgestattet war, die auch im Unternehmen teilweise übernommen wurden“* (Int\_UN\_7), dass sie durch die Teilnahme *„lernen konnten, wie man ein Produkt entwickelt, einschließlich Pilotierung“* (Int\_UN\_16) und sich so *„Wissen über gute Geschäftspraktiken mit direkter Relevanz für ihre Arbeit und von Produktentwicklungstechniken“* (Int\_UN\_9) aneignen konnten.

Darüber hinaus ist festzuhalten, dass Formate wie das Lot von anderen Entwicklungsorganisationen und Institutionen übernommen werden. In der Schweiz und Österreich werden ähnliche Formate in den jeweiligen EZ-Organisationen entwickelt und auch in den nordischen Ländern gibt es erste Kontakte und Gespräche zur Implementierung von nordischen Lots (Int\_2, Int\_8).

In der **zweiten Bewertungsdimension** wird aufgezeigt, welche Risiken für die Nachhaltigkeit der Wirkungen bestehen. Wie in Kapitel 4.3 bereits diskutiert, resultiert eine wiederkehrende Herausforderung daraus, dass vor allem die finanzielle Unterstützung und die Weitergabe von Projekten an andere GIZ-Vorhaben die Umsetzung von Projekten durch Unternehmen gefährdet. Diese Scharnier- und Finanzeffekte können die Nachhaltigkeit von angedachten Projekten beeinflussen.

In den Interviews mit den Unternehmen ist immer wieder darauf hingewiesen worden, dass die finanzielle Unterstützung der GIZ bei angedachten Projekten zu gering sei. Vor allem bei größeren Projekten, die auf weitreichende Veränderungen abzielen und kapitalintensive Investitionen benötigen, kann das Fehlen einer finanziellen Unterstützung die Implementierung und somit die Nachhaltigkeit der Wirkung negativ beeinflussen. Während das Vorhaben innerhalb seiner Formate drauf abzielt, entwickelte Projekte und Projektpiloten an andere GIZ Programme zu vermitteln, passiert dies zu langsam. Hinzu kommt, dass die finanzielle Unterstützung anderer GIZ-Strukturen und -Programme teilweise zu gering ist. In diesem Zusammenhang sind häufig die langsamen und bürokratischen Strukturen der GIZ im Allgemeinen angesprochen worden, welche schneller agierende, privatwirtschaftliche Unternehmen zum Einsatz zu vieler Ressourcen zwingen können. Für die befragten Unternehmen ist es darüber hinaus schwierig, die verschiedenen GIZ-Projekte auseinander zu halten und die Projektgrenzen nachzuvollziehen. *„Für uns ist die GIZ die GIZ. Auch wenn die Vertreter aus verschiedenen Vorhaben dabei sind, ist es nicht einfach, diese auseinanderzuhalten“* (Int\_UN\_23). Um diese Herausforderung zu umgehen und Prozesse zu beschleunigen, wurde in den Interviews eine frühere Integration anderer, in beispielsweise die Produktentwicklungsprozesse mit Unternehmen angeregt, um so eine reibungslose Weitergabe zu anderen Programmen zu gewährleisten.

Ein weiteres Risiko, welches die Nachhaltigkeit der Wirkungen beeinflusst, ist systemisch und basiert auf den Vergaberichtlinien. So kann es dazu kommen, dass Projekte und Projektpiloten, die in Kooperation mit Unternehmen konzipiert wurden und in welche die beteiligten Unternehmen zeitliche und finanzielle Ressourcen investiert haben, ausgeschlossen werden müssen. Auf diese ausgeschriebenen Projekte können sich dann neben den ursprünglich beteiligten Firmen auch andere bewerben. Dieser Prozess kann viel Unmut unter den mitkonzipierenden Unternehmen verursachen, da dies zu einer Situation führen kann, in welcher das Unternehmen keinen unternehmerischen Mehrwert von den ursprünglich beigesteuerten Ideen und Ressourcen erzielt. In Kombination mit den langsamen und bürokratischen Strukturen der GIZ kann dies Unternehmen abschrecken und von einer weiteren Kooperation abhalten. Es gibt Unternehmen, die der GIZ äußerst kritisch gegenüberstehen und von einer zukünftigen Kooperation absehen (Int\_UN\_4, Int\_UN\_21). Obwohl eine befragte Person von positiven Erfahrungen mit den Formaten des SV ZmW berichtet, beschwerte sich dieselbe Person im weiteren Verlauf des Interviews darüber, dass *„die GIZ zu langsam und zu bürokratisch ist. Dass die GIZ Personalstellen und Projekte mit Ideen, die von Unternehmen kommen, aufbaut und sich so sich so selber bedient, während das BMZ die GIZ für Ideen, die von Unternehmen kommen, belohnt. ... Für die Wirtschaft kommt nichts dabei rum, da bei den Projekten, die dann von der GIZ ins Leben gerufen werden [basierend auf den Ideen der Unternehmen], dann durch das Vergaberecht und die Ausschreibungen nicht viel rumkommt. Die GIZ bekommt das meiste Geld für administrative Prozesse, aber vor Ort passiert nichts.“* Weiterhin schilderte die Person: *„Projekte, die wirklich laufen, da ist die GIZ nicht dabei. Die GIZ sollte nicht auf neue Mandate und neue Programme setzen, sondern auf konkrete Projekte“* (Int\_UN\_21). Mehrere der befragten Unternehmen teilten diese Meinung und unterstrichen die Relevanz einer bevorzugten Behandlung bei der Umsetzung der von ihnen mitkonzipierten Projekte (Int\_UN\_1, Int\_UN\_12, Int\_UN\_13, Int\_UN\_16).

Diese systemische Herausforderung, welche nicht auf das Vorhaben selbst zurückzuführen ist, kann somit die Nachhaltigkeit der Wirkungen des Vorhabens negativ beeinflussen. Dem Vorhaben ist dies bewusst und es wird sich in diesem Zusammenhang mehr Ressourcenkohärenz, eine klarere Rollenverteilung zwischen Außenwirtschaftsförderung und der EZ sowie ein konkreterer und übersichtlicherer Instrumentenkasten gewünscht (Int\_10). Da die GIZ wenig Einfluss auf diese systemische Gestaltung der EZ hat, kann Abhilfe geschaffen werden durch schnelle und unbürokratische Prozesse sowie eine bessere und automatisierte Weitergabe der Projekte in andere Vorhaben der GIZ oder der FZ.

## **Bewertung der Nachhaltigkeit**

Die Bewertung der Nachhaltigkeit des Sektorvorhabens Zusammenarbeit mit der Wirtschaft baut auf den Analysedimensionen auf und fokussiert sich zum einem darauf, inwieweit Voraussetzungen für den langfristigen Erfolg des Vorhabens durch die Verankerung der Wirkungen in die Strukturen der Zielgruppe geschaffen wurden. Zum anderen untersucht die Bewertung der Nachhaltigkeit, inwieweit die Wirkungen des Vorhabens dauerhaft, stabil und langfristig resilient sind. Es lässt sich festhalten, dass das Vorhaben, im Rahmen seiner Möglichkeiten, grundsätzlich einen eingeschränkten erfolgreichen, nachhaltigen Beitrag dazu leistet, dass Unternehmen in die Lage versetzt werden, einen zunehmenden Beitrag zur Umsetzung der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung zu leisten (67 von 100 Punkten). Aufgrund der sektorübergreifenden Fokussierungen und der holistischen Herangehensweise des Vorhabens unter Einbezug einer Vielzahl der SDGs schließt das Vorhaben diesbezüglich alle in Kapitel 4.6.1 gelisteten Dimensionen der Nachhaltigkeit gleichermaßen ein.

Hinsichtlich der ersten Dimension leistet das Vorhaben einen relevanten Beitrag dazu, Entwicklungsländer für das Thema der nachhaltigen Wirtschaftsentwicklung zu sensibilisieren und diesen Aspekt dementsprechend in den Strukturen der Zielgruppe zu etablieren. In Bezug auf das BMZ ist festzuhalten, dass die Verankerung von Nachhaltigkeitsthemen beispielsweise durch die verschiedenen Informations- und Wissensdokumente und die diversen Beratungsleistungen ermöglicht wird. Dadurch gelingt es dem Vorhaben, langfristige und nachhaltige Ergebnisse und Wirkungen in den Strukturen des BMZ zu verankern, welche seitens des BMZ kontinuierlich genutzt werden. Eine Erarbeitung und Etablierung einer effektiven und effizienten Strategie würde hierbei die Politikfeldgestaltung zur ZmW im Rahmen der Agenda 2030 am effektivsten verankern. Dies ist jedoch seitens des BMZ zurzeit nicht gewünscht. Im Rahmen dieser Bedingungen schafft es das SV ZmW, seine Wirkungen

nachhaltig in den Strukturen des BMZ zu etablieren, wodurch die Kapazitäten und Kompetenzen des BMZ zur Gestaltung der Zusammenarbeit mit der Wirtschaft gestärkt werden (erste Bewertungsdimension 44 von 50 Punkten).

In Bezug auf Unternehmen sind zunächst die Vernetzungsaktivitäten zu nennen. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist das gesteigerte Interesse der Unternehmen an Entwicklungs- und Schwellenländern und abschließend die Etablierung von neuen Produkten und Produktideen. So schafft es das Vorhaben, durch Netzwerkformate verschiedene Unternehmungen zusammenzubringen. Aus diesen Vernetzungen und Kontakten entstehen längerfristige Kooperationen. Des Weiteren wird durch die proaktive Herangehensweise des Vorhabens an neue Produktideen und Produktetablierungen einerseits das Interesse an neuen Märkten gefördert und andererseits Wissen über diese Märkte in die Strukturen der Unternehmen getragen und verankert. Inwieweit diese Verankerung des Wissens letztendlich wirklich stattfindet, ist abhängig von den Unternehmen und liegt aufgrund der langen Wirkungskette außerhalb des Einflussbereichs des Vorhabens (zweite Bewertungsdimension 23 von 50 Punkten).

Darüber hinaus ist hierbei ausdrücklich das Umfeld, in welches sich das Vorhaben einbettet, als Faktor zu nennen. Dieses erschwert es dem Vorhaben, eine nachhaltige Wirkung zu entfalten. Hierbei ist vor allem die Herausforderung der Außenwirtschaftsförderung und die durch das Vergaberecht entstehende Schwierigkeit zu nennen. Auch zu nennen sind an dieser Stelle die diskutierten Scharniereffekte, welche darüber hinaus als GIZ-internes Hindernis anzusehen sind und somit durchaus in den Einflussrahmen des Vorhabens fallen. Einerseits würden bessere Kooperation und Absprache mit anderen Initiativen und Vorhaben vor allem die Nachhaltigkeit der Wirkungen bei der Produktentwicklung stärken. Andererseits können durch eine klarere Kommunikation gegenüber den Unternehmen Erwartungshaltungen bezüglich finanzieller Förderungen von Projekten seitens der GIZ gedämpft werden. Hierbei sollte zunächst nachdrücklich auf das Vergaberecht hingewiesen werden. Es sollte allerdings auch eine vereinfachte und schnellere Weitergabe an andere Programme angestrebt werden.

Somit erweist sich eine Prognose über eine dauerhafte, stabile, langfristige und resiliente Etablierung der Wirkungen vor allem bei den Unternehmen als komplex und als schwieriger bewertbar.

Tabelle 9: Bewertung des OECD/DAC-Kriteriums „Nachhaltigkeit“

Kriterium	Bewertungsdimension	Punktzahl und Bewertung
<b>Nachhaltigkeit</b>	Voraussetzung für den langfristigen Erfolg des Projekts: Wirkungen sind in (Partner-)Strukturen verankert.	44 von 50 Punkten
	Prognose der Dauerhaftigkeit: Die Wirkungen des Projekts sind dauerhaft, stabil und langfristig resilient.	23 von 50 Punkten
<b>Gesamtpunktzahl und Bewertung</b>		Punktzahl: <b>67 von 100 Punkten</b>  Bewertung: Stufe 3: eingeschränkt erfolgreich

## 4.7 Wesentliche Wirkungen und Gesamtbewertung

### Wesentliche Wirkungen zu ausgewählten Wirkungshypothesen

Unter Berücksichtigung aller oben beschriebenen Erkenntnisse ist das Sektorvorhaben bei der Erreichung seiner Ziele erfolgreich (**81** von 100 Punkten). Die Aktivitäten und Formate zur Zusammenarbeit mit der Wirtschaft

werden von den verschiedenen Zielgruppen geschätzt, nachgefragt und zielführend angewendet. Aufgrund schwieriger Rahmenbedingungen, fehlender effektiver Scharniereffekte und eines zu hoch gegriffenen Modulziels ist die Wirkung des Vorhabens dennoch beeinträchtigt. In der folgenden Tabelle ist die Gesamtbewertung dargestellt.

Tabelle 10: Gesamtbewertung der OECD/DAC-Kriterien und Bewertungsdimensionen

Kriterium	Punktzahl	Bewertung
Relevanz	83 von 100 Punkten	Stufe 2: erfolgreich
Effektivität	86 von 100 Punkten	Stufe 2: erfolgreich
Impact	77 von 100 Punkten	Stufe 3: eingeschränkt erfolgreich
Effizienz	92 von 100 Punkten	Stufe 1: sehr erfolgreich
Nachhaltigkeit	67 von 100 Punkten	Stufe 3: eingeschränkt erfolgreich
<b>Gesamtpunktzahl und Bewertung für alle Kriterien</b>	<b>81 von 100 Punkten</b> Durchschnittliche Punktzahl aller Kriterien (Summe dividiert durch 5, maximal 100 Punkte, siehe unten)	<b>erfolgreich</b>

Tabelle 11: Bewertungs- und Punkte-Skala

100-Punkte-Skala	6-Stufen-Skala (Bewertung)
92-100	Stufe 1 = sehr erfolgreich
81-91	Stufe 2 = erfolgreich
67-80	Stufe 3 = eingeschränkt erfolgreich
50-66	Stufe 4 = eher nicht erfolgreich
30-49	Stufe 5 = überwiegend nicht erfolgreich
0-29	Stufe 6 = gänzlich erfolglos

# 5. Schlussfolgerungen und Empfehlungen

In den folgenden zwei Unterkapiteln werden einerseits die wichtigsten Faktoren für Erfolg und Misserfolg des Vorhabens dargelegt und andererseits die aus der Evaluierung hervorgehenden Schlussfolgerungen und Empfehlungen erörtert.

## 5.1 Erfolgs- oder Misserfolgskriterien

Dieses Kapitel fasst die wichtigsten Faktoren für Erfolg und Misserfolg zusammen und ermöglicht es, den Lernprozess für das evaluierte Vorhaben, aber auch für andere Projekte zu verbessern.

Erfolgsfaktoren können vor allem auf das **Management des Sektorvorhabens** zurückgeführt werden (Qualität der Durchführung). Hierbei ist zunächst die hohe Effizienz des Vorhabens zu nennen. Diese Effizienz, welche das Vorhaben durch eine hohe Flexibilität und durch Ressourcenverschiebungen zwischen den verschiedenen Handlungsfeldern erreicht, spiegelt sich maßgeblich in der Übererfüllung der Output-Indikatoren wider. Die hohe Effizienz zeigt sich ebenfalls in der Umsetzung der vielen Finanzierungsaufträge, welche das Vorhaben durchgeführt hat. Aufgrund dieser Effizienz und der Übererfüllung der Output-Indikatoren sollte gegebenenfalls geprüft werden, ob die Output-Indikatoren in der Folgephase ambitionierter angesetzt werden können.

Weitere Erfolgsfaktoren sind auf das Konzept des Vorhabens **zurückzuführen. So wird mit dem Vorhaben erreicht, Produkte zielgruppengerecht zu konzipieren und zu etablieren, die seitens** der Unternehmen aber auch seitens des BMZ auf eine große Nachfrage stoßen. Diese Produkte umfassen zum einen die diversen Beratungsleistungen und die verschiedenen Informations- und Wissensdokumente, welche dem BMZ zur Verfügung gestellt werden. Zum anderen umfassen sie die Kooperations-, Dialog- und Netzwerkformate, die der Wirtschaft angeboten werden. Diese Produkte ermöglichen es dem Vorhaben, auf die verschiedenen Bedürfnisse der Unternehmen einzugehen und diese erfolgreich zu bedienen. Für die Unternehmen ist die Möglichkeit, sich mit anderen Unternehmen, der GIZ und anderen Stakeholdern und politischen Entscheidungsträgern zu vernetzen, der größte Mehrwert, den das Vorhaben ihnen bietet. In einem weiteren Schritt kann diese Vernetzung dann zu konkreten Kooperationen führen. Auch hierbei schafft es das Vorhaben, maßgeblich durch das *lab of tomorrow*, den Unternehmen einen passenden Rahmen zur Verfügung zu stellen. Diese Formate und Aktivitäten ermöglichen es dem SV ZmW, einen Beitrag dazu zu leisten, dass mehr Unternehmen vermehrt in Entwicklungs- und Schwellenländern aktiv werden und so einen Beitrag zur Erreichung der SDGs leisten.

**Scharniereffekte** können im Gegenzug als Hemmfaktoren genannt werden. Es gibt deutliche Anpassungsbedarfe, insbesondere bezüglich verbesserter Mechanismen zur Übergabe von erarbeiteten Produkten an andere Formate, Programme oder Vorhaben innerhalb der GIZ, welche eine weitere Förderung ermöglichen. In den Interviews mit den Unternehmen wurde diesbezüglich immer wieder darauf hingewiesen, dass die finanzielle Unterstützung seitens der GIZ bei angedachten Projekten zu gering und/oder zu komplex strukturiert ist. Auch sind in diesem Zusammenhang häufig die zu langsamen und zu bürokratischen Strukturen der GIZ angesprochen worden, welche für schneller agierende, privatwirtschaftliche Unternehmen zum Einsatz zu vieler Ressourcen führen können.

Des Weiteren hätte eine **genauere Differenzierung zwischen der Outcome- und Wirkungsebene** in der Konzeption des Vorhabens zu einer besseren evaluativen Darstellung der Effektivität und Wirkung des Vorhabens geführt. Hierbei ist vordergründig die zu hohe Zielsetzung des Modulzielindikators 2 zu nennen, welche deutlich außerhalb der Systemgrenze des Sektorvorhabens liegt und somit dazu führt, dass Modulzielindikator 2 nicht innerhalb der Effektivität bewertet werden kann. Die Mehrheit der Befragten bestätigt zwar, dass durch die Kooperations-, Vernetzungs- und Dialogformate Kernprobleme und Bedürfnisse ihrer Unternehmen bedient wurden und sie dadurch einen größeren Beitrag zur Umsetzung der Agenda 2030 leisten konnten, allerdings bezieht sich dies nicht auf das Entstehen neuer Geschäftsfelder. Durch die Formate des Vorhabens werden vorwiegend

Produkt- und Kooperationsideen angeregt, welche dann im Idealfall als Pilotierungen oder neue Produkte etabliert werden. Eine ausdifferenziertere Formulierung der Zielsetzungsindikatoren des Vorhabens, aufbauend auf dem aktualisierten Wirkungsmodell, hätte dies widerspiegeln können.

Letztendlich sind Erfolgs- und Misserfolgskriterien auch in **externen Faktoren** zu finden, die größtenteils außerhalb des Einflussbereichs des Vorhabens liegen

Hierbei sind vor allem die Rahmenbedingungen des Vorhabens zu nennen. Im Speziellen wirken sich die durch das **Vergaberecht** entstehenden **Herausforderungen** negativ auf den Erfolg aus. So ist es den Formaten des Vorhabens nicht möglich, entstandene Produktentwicklungen und Pilotierungen finanziell direkt zu unterstützen, da der GIZ durch das Vergaberecht eine direkte Außenwirtschaftsförderung verwehrt ist. Auch können diese Rahmenbedingungen dazu führen, dass Projekte und Projektpiloten, die in Kooperation mit Unternehmen konzipiert wurden und in welche die beteiligten Unternehmen zeitliche und finanzielle Ressourcen investiert haben, ausgeschlossen werden müssen. Da sich auf diese ausgeschriebenen Projekte neben den ursprünglich beteiligten Firmen auch andere Unternehmen bewerben können, kann dieser Prozess zu Unmut seitens der mitkonzipierenden Unternehmen führen. Dadurch kann die langfristige Kooperation mit den Unternehmen erschwert werden.

## 5.2 Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Auf der Grundlage der Evaluierungsergebnisse wurden folgende Empfehlungen für die weitere Umsetzung und Entwicklung des Sektorvorhabens Zusammenarbeit mit der Wirtschaft formuliert. Wie im ersten Kapitel dieses Evaluationsberichts dargelegt, zielen die Empfehlungen auf das Folgevorhaben ab.

- **Eine bessere Differenzierung zwischen der Outcome- und Wirkungsebene sollte sichergestellt und die Outcome-Indikatoren dementsprechend angepasst werden.** Wie in Kapitel 4 dargestellt, liegt dem Modulzielindikator 2 eine zu hohe Zielsetzung zugrunde. Während die Unternehmen in den meisten Fällen einen Mehrwert in dem Vorhaben sehen und es zu neuen Produkten und Kooperationen durch die Nutzung der Angebote des SV ZmW kommt, resultieren daraus nicht zwingend neue Geschäftsfelder. Dies zeigt, dass die Zielsetzung zu weit außerhalb der Systemgrenze des Vorhabens liegt und auf einer niedrighwelligeren Ebene angesiedelt werden sollte. Eine Zielsetzung auf Produktebene würde hierbei den durch das SV ZmW geschaffenen Mehrwert klarer hervorheben.
- **Eine regelmäßige Anpassung des Wirkungsmodells, der Wirkungsmatrix und der zugrundeliegenden Indikatoren sollte in die Prozesse des Vorhabens integriert werden.** Solch eine regelmäßige Anpassung kann zu einer besseren Übersicht führen und somit zu einer verbesserten Vorhabensteuerung beitragen. Auch kann durch eine Anpassung ein eventuell höherer Arbeitsumfang dem Auftraggeber besser widerspiegelt werden. Somit sollten in der nachfolgenden siebten Phase des Vorhabens das aktualisierte Wirkungsmodell sowie die zugrundeliegenden Wirkungshypothesen als Steuerungsinstrument bei wesentlichen Änderungen weiter aktualisiert werden.
- **Die Entwicklung einer aktuellen, SDG-relevanten BMZ-Strategie zur Zusammenarbeit mit der Wirtschaft sollte im Fokus stehen.** Das Sektorvorhaben sollte dem BMZ weiterhin seine Unterstützung bei der Entwicklung eines strategischen Referenzrahmens anbieten und die Relevanz einer solchen Strategie gegenüber dem BMZ-Referat 110 betonen. Auch wenn durch die starke Nachfrage seitens des BMZ die Relevanz des Vorhabens und seiner Aktivitäten und Formate unterstrichen wird, wäre ein strategischer Referenzrahmen, welcher die Zielsetzung der Agenda 2030 in Bezug auf die Kooperation mit der Wirtschaft thematisiert, als Orientierung für das SV ZmW sowie für andere Vorhaben, Projekte und Institutionen hilfreich.
- **Die Weitergabe von Pilotierungen und Projekten an andere Programme oder Vorhaben sollte durch verbesserte Prozesse und Übergabemechanismen (Scharniereffekte) im Fokus stehen und priorisiert werden.** Um der Herausforderung zu geringer und/oder zu komplex strukturierter finanzieller Unterstützung angedachter Projekte zu begegnen und um Prozesse zu beschleunigen, kann die frühzeitige Integration anderer Projekte (z. B.: develoPPP.de, EZ-Scout-Programm), beispielsweise in die Produktentwicklungsprozesse, angedacht werden. Dies könnte eine reibungslose Weitergabe zu anderen Programmen erleichtern und so eine nachhaltigere Zusammenarbeit mit der Wirtschaft fördern.

Hierbei sollte ein Fokus des SV ZmW darin bestehen, die Scharnierfunktionen innerhalb verschiedener Formate der GIZ (u. a. zu develoPPP.de) zu optimieren oder wo möglich zu anderen Formaten auszubauen. So sollte beispielsweise eine Weitergabe an das EZ-Scout-Programm der GIZ angedacht werden. Dieses entwickelt sich zurzeit weiter und strebt neben Beratung auch die Implementierung von Produkten und Piloten an. Da Scharnierprozesse zwischen dem Sektorvorhaben und anderen Förderformaten der EZ Kernfaktoren für den Erfolg oder Misserfolg sind, kann eine bessere Kooperation und Absprache mit anderen Initiativen die Wirkung des Vorhabens nachhaltig stärken.

- **Das Vortreiben von konkreten Zielsetzungen der einzelnen Formate kann dazu beitragen, diese noch stärker an den Bedürfnissen der Unternehmen auszurichten.** Eine konkrete Zielsetzung wurde von den Unternehmen, insbesondere für den Branchendialog Tourismus, als zentral gesehen, um den Mehrwert des Formats sicherzustellen. Auch für die Strategische Partnerschaft Digitales Afrika wurde eine stärkere Ausrichtung an konkreter Projektentwicklung gewünscht. Wenn es dem Sektorvorhaben gelingt, die Formate diesbezüglich weiterzuentwickeln und sie somit noch besser an die Bedarfe der Wirtschaft anzupassen, kann die Zufriedenheit der Zielgruppen noch weiter erhöht werden.
- **Eine klare Kommunikation gegenüber den Unternehmen kann Erwartungshaltungen bezüglich finanzieller Förderungen von Projekten seitens der GIZ vorbeugen.** Hierbei sollte ein Prozess entwickelt werden, in welchem die Unternehmen bereits frühzeitig und deutlich auf das Vergaberecht hingewiesen werden. Außerdem sollten andere Programme vorgestellt und deren Fördermöglichkeiten erläutert werden.
- **Es sollte geprüft werden, inwieweit Außenwirtschaftsförderungsprogramme des BMWi und/oder Programme der verfassten Wirtschaft in die Projektentwicklung integriert werden können.** Durch eine Kooperation oder Integration der verfassten Wirtschaft und/oder des BMWi in den Projektentwicklungsprozess kann eine bessere finanzielle Förderung von entwickelten Pilotierungen und Projekten gewährleistet werden. Dies kann durch das Einbeziehen von Vertreter\*innen von Außenwirtschaftsförderungsprogrammen in die Produktkonzeption des SV ZmW geschehen. So könnten beispielsweise Programme des BMWi zur Außenwirtschaftsförderung oder relevante Vertreter der verfassten Wirtschaft in die *lab-of-tomorrow*-Prozesse integriert werden und eine Pilotierung und/oder Marktetablierung von bestimmten Projekten unterstützen und mitfinanzieren. Ein forciertes gemeinsames Auftreten kann hierbei die Förderlandschaft aus Unternehmenssicht besser verständlich machen. Dadurch könnte Kritik der Unternehmen, insbesondere in Bezug auf die Nachhaltigkeit der im *lab of tomorrow* entwickelten Produkte, adressiert werden.

## Literaturverzeichnis

- Bundesregierung.de (2020). SDG 8 - Nachhaltig wirtschaften als Chance für alle, [online] [www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/nachhaltig-wirtschaften-als-chance-fuer-alle-276606](http://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/nachhaltig-wirtschaften-als-chance-fuer-alle-276606) [2.4.2020].
- MSO Digital (2020). Verweildauer, [online] [www.mso-digital.de/wiki/verweildauer](http://www.mso-digital.de/wiki/verweildauer) [22.3.2020].
- Stern, E.; Stame, N., Mayne, J., Forss, K., Davies, R., Befani, B. (2012). DFID Working Paper 38. Broadening the range of designs and methods for impact evaluations. DFID, London, UK. vi + 91 + 24 pp.
- BMZ (Februar 2011). Positionspapier: Der Beitrag des Tourismus zur nachhaltigen Entwicklung und zur Erreichung der Millenniumsentwicklungsziele.
- BMZ (April 2011). Politisches Eckpunkte-Papier zur Kooperation mit der Wirtschaft: Märkte entwickeln, Wohlstand schaffen, Armut reduzieren, Verantwortung übernehmen – Die Wirtschaft als Partner der Entwicklungspolitik.
- BMZ (Mai 2011). Positionspapier: Kooperation mit dem Privatsektor im Kontext der Entwicklungszusammenarbeit.
- BMZ (März 2019). Strategische Partnerschaft Digitales Afrika: Digitalisierung als Chance für Wirtschaft und Entwicklung.

# Anhang: Evaluierungsmatrix

OECD-DAC Criterion RELEVANCE (max. 100 points)					
Assessment dimensions	Evaluation questions	Evaluation indicators	Evaluation Strategy (Evaluation Design, Method, Procedure)	Data sources (list of relevant documents, interviews with specific stakeholder categories, specific monitoring data, specific workshop(s), etc.)	Evidence strength (moderate, good, strong)
The project concept (1) is in line with the relevant strategic reference frameworks.  Max. 30 points	Which strategic reference frameworks exist for the project? (e.g. national strategies incl. national implementation strategy for 2030 agenda, regional and international strategies, sectoral, cross-sectoral change strategies, if bilateral project especially partner strategies, internal analysis frameworks e.g. safeguards and gender (2))	1. Description of overarching strategic frameworks relevant for the project	Document analysis and interviews; evaluators' assessment; possible subjectivity bias mitigated by data, researcher and method triangulation	Interviews with BMZ and project staff Politisches Eckpunkte-Papier zur Kooperation mit der Wirtschaft von 2011 des BMZs: "Märkte entwickeln, Wohlstand schaffen, Armut reduzieren, Verantwortung übernehmen - Die Wirtschaft als Partner der Entwicklungspolitik"; und Positionspapier des BMZs von 2011: "Kooperation mit dem Privatsektor im Kontext der Entwicklungszusammenarbeit - Kooperationsformen"	moderate
	To what extent is the project concept in line with the relevant strategic reference frameworks?		Document analysis and interviews; evaluators' assessment; possible subjectivity bias mitigated by data, researcher and method triangulation		moderate
	To what extent are the interactions (synergies/trade-offs) of the intervention with other sectors reflected in the project concept – also regarding the sustainability dimensions (ecological, economic and social)?	1. Description of identified interactions of the intervention with sectors sectoral actors/interventions	Document analysis and interviews; evaluators' assessment; possible subjectivity bias mitigated by data, researcher and method triangulation	Interviews with BMZ, project staff and other GIZ-projects. Intervention's proposal, progress reports	moderate
	To what extent is the project concept in line with the Development Cooperation (DC) programme (If applicable), the BMZ country strategy and BMZ sectoral concepts?	/	/	/	/
	To what extent is the project concept in line with the (national) objectives of the 2030 agenda? To which Sustainable Development Goals (SDG) is the project supposed to contribute?	1. Comparison between the project's objectives and the SDGs / 2030 Agenda 2. Comparison between the project's objectives and Germany's Sustainability Strategy (Nachhaltigkeitsstrategie)	Document analysis and interviews; evaluators' assessment; possible subjectivity bias mitigated by data, researcher and method triangulation	Interviews with BMZ, project staff. Intervention's proposal, progress reports	good
	To what extent is the project concept subsidiary to BMZ efforts or efforts of other bilateral or regional GIZ-projects (subsidiarity and complementarity)?	1. Number of interview partners who confirm that the project is complementary and subsidiary to their (e.g. BMZ, other GIZ, projects) efforts	Document analysis and interviews; evaluators' assessment; possible subjectivity bias mitigated by data, researcher and method triangulation	Interviews with BMZ, project staff and other GIZ-projects. Intervention's proposal, progress reports	good
The project concept (1) matches the needs of the target group(s).  Max. 30 points	To what extent is the chosen project concept geared to the core problems and needs of the target group(s)?	1. Number of interview partners who confirm that the intervention's objective is relevant to their needs	Document analysis and interviews	Interviews with businesses and BMZ. Intervention's proposal, progress reports	strong
	How are the different perspectives, needs and concerns of women and men represented in the project concept?	1. Qualitative assessment of the reflection of different perspectives, needs and concerns of women and men in the project's concept and implementation	Document analysis and interviews	Interviews with project staff Intervention's proposal, progress reports, gender analysis and safeguards and gender checklist	moderate

	To what extent was the project concept designed to reach particularly disadvantaged groups (LNOB principle, as foreseen in the Agenda 2030)? How were identified risks and potentials for human rights and gender aspects included into the project concept?	1. In the planning stage of the intervention, an appropriate analysis of economic and social impacts of the intervention on particularly disadvantaged groups was conducted.	Document analysis and interviews	Interviews with project staff Intervention's proposal, progress reports, gender analysis and safeguards and gender checklist	moderate
	To what extent are the intended impacts regarding the target group(s) realistic from today's perspective and the given resources (time, financial capacities)?	1. Qualitative assessment of the feasibility of reaching the intended impacts based on the perspectives of different stakeholders: a) Project staff b) BMZ	Document analysis and interviews; evaluators' assessment; possible subjectivity bias mitigated by data, researcher and method triangulation	Interviews with BMZ, and project staff. Intervention's proposal, progress reports	good
The project concept (1) is adequately designed to achieve the chosen project objective.  Max. 20 points	Assessment of current results model and results hypotheses (theory of change, ToC) of actual project logic: - To what extent is the project objective realistic from today's perspective and the given resources (time, financial capacities)? - To what extent are the activities, instruments and outputs adequately designed to achieve the project objective? - To what extent are the underlying results hypotheses of the project plausible? - To what extent is the chosen system boundary (sphere of responsibility) of the project (including partner) clearly defined and plausible? - Are potential influences of other donors/organisations outside of the project's sphere of responsibility adequately considered? - To what extent are the assumptions and risks for the project complete and plausible?	1. Qualitative assessment of the plausibility of causal hypotheses in the results models 2. Qualitative assessment of the plausibility of risks, assumptions and external factors named in the results model 3. Qualitative assessment of the implementation strategies 5. Qualitative assessment of the system boundaries according to different stakeholders a) Project staff b) BMZ	Document analysis and interviews; evaluators' assessment; possible subjectivity bias mitigated by data, researcher and method triangulation	Interviews with project staff, BMZ, and external stakeholders Intervention's proposal, annual progress reports and results model	good
	To what extent does the strategic orientation of the project address potential changes in its framework conditions?	1. The extent to which changes in the framework conditions for the intervention are reflected in the intervention's progress reports (if applicable)	Document analysis, interviews; comparison between original and modified proposal	Interviews with BMZ, and project staff. Intervention's proposal, progress reports	good
	How is/was the complexity of the framework conditions and guidelines handled? How is/was any possible overloading dealt with and strategically focused?	1. Degree to which the intervention can describe challenges regarding the framework conditions and guidelines as well as situations of overloading 2. Degree to which the intervention can describe coping strategies to deal with the named challenges	Document analysis, interviews	Interviews with BMZ, and project staff. Intervention's proposal, progress reports	strong
The project concept (1) was adapted to changes in line with requirements and re-adapted where applicable.  Max. 20 points	What changes have occurred during project implementation? (e.g. local, national, international, sectoral, including state of the art of sectoral know-how)?	1. Degree to which the intervention is capable of providing an overview of changes in the implementation that resulted from changing framework conditions	Document analysis and interviews; evaluators' assessment; possible subjectivity bias mitigated by data, researcher and method triangulation	Interviews with project staff and BMZ Intervention's proposal, annual progress reports and results model	good
	How were the changes dealt with regarding the project concept?				good

**OECD-DAC Criterion EFFECTIVENESS (max. 100 points)**

Assessment dimensions	Evaluation questions	Evaluation indicators	Evaluation Strategy (Evaluation Design, Method, Procedure)	Data sources (list of relevant documents, interviews with specific stakeholder categories, specific monitoring data, specific workshop(s), etc.)	Evidence strength (moderate, good, strong)
<p>The project achieved the objective (outcome) on time in accordance with the project objective indicators.(1)</p> <p>Max. 40 points</p>	<p>To what extent has the agreed project objective (outcome) been achieved (or will be achieved until end of project), measured against the objective indicators? Are additional indicators needed to reflect the project objective adequately?</p>	<p>1. Modulzielindikator 1 - Das BMZ bietet deutschen und europäischen Unternehmen Angebote und Informationen zur Umsetzung der Agenda 2030, welche kohärent an der Strategie des BMZ zur Zusammenarbeit mit der Wirtschaft im Kontext der Agenda 2030 ausgerichtet sind.</p> <p>2. Modulzielindikator 2- 30 der Unternehmen, welche die Beratungs- und Zusammenarbeitsangebote des SV genutzt haben, bestätigen, dass sich für sie durch die Nutzung der Angebote neue Geschäftsfelder ergeben haben.</p> <p>3. Modulzielindikator 3 - 3 deutsche und europäische Unternehmen haben bei der GIZ, anderen DO oder mit der AWE mit dem SV ZmW abgestimmte Kooperationsvorschläge (z.B. Entwicklungspartnerschaften mit der Wirtschaft (EPW), integrierte EPW (iEPW), Strategische Allianzen etc.) mit dezidiertem Tourismusbezug zur Umsetzung der Agenda 2030 eingereicht.</p> <p>4. Modulzielindikator 4 - 1 Netzwerk Strategische Partnerschaft Digitales Afrika mit 200 teilnehmenden Unternehmen, mit dem Ziel gemeinsam Projektvorschläge zu erarbeiten, ist etabliert.</p>	<p>Document analysis and interviews; data and researcher triangulation to verify information</p>	<p>Interviews with projects staff, BMZ, and businesses</p>	<p>strong</p>
	<p>To what extent is it foreseeable that unachieved aspects of the project objective will be achieved during the current project term?</p>	<p>/</p>	<p>/</p>	<p>/</p>	<p>/</p>
<p>The activities and outputs of the project contributed substantially to the project objective achievement (outcome).(1)</p> <p>Max. 30 points</p>	<p>To what extent have the agreed project outputs been achieved (or will be achieved until the end of the project), measured against the output indicators? Are additional indicators needed to reflect the outputs adequately?</p>	<p>A1. Das BMZ Ref. 110 erfährt 700 flexible und kurzfristige thematische Beratung zur ZmW</p>	<p>Document analysis and interviews; data and researcher triangulation to verify information</p>	<p>Interviews with projects staff, BMZ and businesses Intervention's proposal, annual progress reports</p>	<p>strong</p>
		<p>A2. 4 Fachveranstaltungen pro Jahr zu Ansätzen hinsichtlich der ZmW im Rahmen der Agenda 2030 in insgesamt 4 Themenbereichen (einschließlich Tourismus und Digitales Afrika) werden für und/oder mit dem BMZ-Referat 110 durchgeführt.</p>	<p>Document analysis and interviews; data and researcher triangulation to verify information</p>	<p>Interviews with projects staff, BMZ and businesses Annual progress reports</p>	<p>strong</p>
		<p>A3. Aktualisierte Angebots- und Informationsbestände zur ZmW (einschließlich Tourismus und Digitales Afrika) im Rahmen der Agenda 2030 werden dem Referat 110 jährlich vorgelegt.</p>	<p>Document analysis and interviews; data and researcher triangulation to verify information</p>	<p>Interviews with projects staff, BMZ and businesses Annual progress reports</p>	<p>strong</p>
		<p>A4. Das BMZ-Referat bestätigt im Rahmen einer Befragung, dass es im Kontext ZmW und der Agenda 2030 aktuell und zufriedenstellend beraten ist.</p>	<p>Document analysis and interviews; data and researcher triangulation to verify information</p>	<p>Interviews with projects staff, BMZ and businesses Annual progress reports</p>	<p>strong</p>
		<p>B1. Für 12 sozio-ökologische Herausforderungen aus den Partnerländern wurden Lösungen durch Kooperationsangebote, wie z.B. lab of tomorrow (LoT) erarbeitet.</p>	<p>Document analysis and interviews; data and researcher triangulation to verify information</p>	<p>Interviews with projects staff and businesses Annual progress reports</p>	<p>strong</p>

	B2. Zusammen mit der Außenstruktur, sind 6 Projekt-skizzen zu Projektvorschlägen für die ZmW entwickelt.	Document analysis and interviews; data and researcher triangulation to verify information	Interviews with projects staff and businesses Annual progress reports	strong	
	B3. Eines der Angebote für die ZmW, welche zusammen mit der Außenstruktur entwickelt wurden, hat eine Fazilität zur Pilotierung entwickelter Ansätze zum Gegenstand. Dieses ist dem BMZ zur Entscheidung vorgelegt.	Document analysis and interviews; data and researcher triangulation to verify information	Interviews with projects staff and businesses Annual progress reports	strong	
	C1. Die Kooperationsformat Leverst.de, Strategische Partnerschaft Digitales Afrika, und lab of tomorrow sind am Ende der Projektphase etabliert.	Document analysis and interviews; data and researcher triangulation to verify information	Interviews with projects staff and businesses Annual progress reports	strong	
	C2. Auf Grundlage der entwickelten Produkte des Handlungsfelds Tourismus wurden 14 Vorhaben der deutschen EZ (laufende, in Prüfung befindliche und/oder Neuvorhaben) beraten.	Document analysis and interviews; data and researcher triangulation to verify information	Interviews with projects staff and businesses Annual progress reports	strong	
	C3. Im Rahmen des Branchendialogs „Nachhaltige Entwicklung durch Tourismus“ sind 15 Unternehmen und Organisationen in themenspezifischen Arbeitsgruppen aktiv.	Document analysis and interviews; data and researcher triangulation to verify information	Interviews with projects staff and businesses Annual progress reports	strong	
	C4. 10 Unternehmenskooperationen zu digital getragenen Geschäftsmodellen zwischen deutschen und/oder europäischen Unternehmen und Unternehmen/Partnern in den Partnerländern sind durch das Netzwerk Strategische Partnerschaft „Digitales Afrika“ entwickelt.	Document analysis and interviews; data and researcher triangulation to verify information	Interviews with projects staff and businesses Annual progress reports	strong	
	D1. 15 Studien und Wissensdokumenten zur ZmW und im Themengebiet Tourismus für Nachhaltige Entwicklung sind erstellt.	Document analysis and interviews; data and researcher triangulation to verify information	Interviews with projects staff	strong	
	D2. Wissensmanagement-Dienstleistungen (developPPP.de-Cloud, Gesamtjahresbericht developPPP.de und Fachtagung) und Daten zu den Wirkungen des Programms (Wirkungsmonitoring der DO) werden vom BMZ genutzt, um das Programm weiter zu entwickeln.	Document analysis and interviews; data and researcher triangulation to verify information	Interviews with BMZ	strong	
	D3. Aus 20 Entwicklungspartnerschaften der drei DO sind Inhalte für verschiedene Kommunikationsformate zielgruppengerecht und wirkungsbasiert aufbereitet.	Document analysis and interviews; data and researcher triangulation to verify information	Interviews with projects staff, BMZ and businesses Annual progress reports	strong	
	How does the project contribute via activities, instruments and outputs to the achievement of the project objective (outcome)? (contribution-analysis approach)	This question will be answered through the synthesis of results.		moderate	
	Implementation strategy: Which factors in the implementation contribute successfully to or hinder the achievement of the project objective? (e.g. external factors, managerial setup of project and company, cooperation management)	1. Success factors of the intervention cited by interview partners 2. Success factors cited in the intervention's documentation 3. Hindering factors of the intervention cited by interview partners 4. Hindering factors cited in the intervention's documentation	Document analysis and interviews; data and researcher triangulation to verify information	Interviews with projects staff, BMZ and businesses Annual progress reports	good
	What other/alternative factors contributed to the fact that the project objective was achieved or not achieved?	1. Description of alternative hypotheses cited in interviews 2. Description of alternative hypotheses cited in progress reports	Document analysis and interviews; data and researcher triangulation to verify information	Interviews with projects staff, BMZ and businesses	moderate

	What would have happened without the project?	1. Qualitative assessment of alternative developments according to different stakeholders in the case of a) non-existence of the project b) alternative implementation strategies of the project	Interviews	Interviews with projects staff, BMZ and businesses Annual progress reports	moderate
<p>No project-related (unintended) negative results have occurred – and if any negative results occurred the project responded adequately.</p> <p>The occurrence of additional (not formally agreed) positive results has been monitored and additional opportunities for further positive results have been seized.</p> <p>Max. 30 points</p>	Which (unintended) negative or (formally not agreed) positive results does the project produce at output and outcome level and why?	1. Description of (unintended) negative or (formally not agreed) positive results according to interview partners	Contribution analysis; data and researcher triangulation to verify information	Interviews with projects staff, BMZ and businesses	moderate
	How were risks and assumptions (see also GIZ Safeguards and Gender system) as well as (unintended) negative results at the output and outcome level assessed in the monitoring system (e.g. 'Kompass')? Were risks already known during the concept phase?	1. Reflection of risks and assumptions from the ToC in progress reports 2. Reflection of risks and assumptions from the ToC by BMZ 3. Reflection of risks and assumptions from the ToC by project staff	Document analysis, interview; partly evaluators' assessment, possible subjectivity bias mitigated by data and researcher triangulation	Interviews with projects staff Annual progress reports	good
	What measures have been taken by the project to counteract the risks and (if applicable) occurred negative results? To what extent were these measures adequate?	1. Description of mitigations strategies adopted by intervention towards risks	Contribution analysis; data and researcher triangulation to verify information	Interviews with projects staff Intervention proposal, progress reports	good
	To what extent were potential (not formally agreed) positive results at outcome level monitored and exploited?	1. Description of exploitation of unintended positive results at outcome level according to different stakeholders a.) Intervention staff b.) BMZ	Contribution analysis; data and researcher triangulation to verify information	Interviews with projects staff and BMZ Intervention proposal, progress reports	moderate

**OECD-DAC Criterion IMPACT (max. 100 points)**

Assessment dimensions	Evaluation questions	Evaluation indicators	Evaluation Strategy (Evaluation Design, Method, Procedure)	Data sources (list of relevant documents, interviews with specific stakeholder categories, specific monitoring data, specific workshop(s), etc.)	Evidence strength (moderate, good, strong)
The intended overarching development results have occurred or are foreseen (plausible reasons). (1)  Max. 40 points	To which overarching development results is the project supposed to contribute (cf. module and programme proposal with indicators/ identifiers if applicable, national strategy for implementing 2030 Agenda, SDGs)? Which of these intended results at the impact level can be observed or are plausible to be achieved in the future?	1. Number of interviewees that confirm that firms' businessmodels and policies increasingly take development goals / the Agenda 2030 into consideration. 2. Number of interviewees that confirm that businesses increasingly use the cooperation, networking and dialogue formats to develop new markets.	Contribution analysis; partly evaluators' assessment, possible subjectivity bias mitigated by data and researcher triangulation	Interviews with projects staff, BMZ and businesses Annual progress reports	moderate
	Indirect target group and 'Leave No One Behind' (LNOB): Is there evidence of results achieved at indirect target group level/specific groups of population? To what extent have targeted marginalised groups (such as women, children, young people, elderly, people with disabilities, indigenous peoples, refugees, IDPs and migrants, people living with HIV/AIDS and the poorest of the poor) been reached?	Not applicable due to characteristics of the project.			
The project objective (outcome) of the project contributed to the occurred or foreseen overarching development results (impact).(1)  Max. 30 points	To what extent is it plausible that the results of the project on outcome level (project objective) contributed or will contribute to the overarching results? (contribution-analysis approach)	1. Qualitative assessment of the plausability of the results model (ToC)	Contribution analysis; partly evaluators' assessment, possible subjectivity bias mitigated by data and researcher triangulation	Interviews with projects staff, BMZ and businesses Annual progress reports	good
	What are the alternative explanations/factors for the overarching development results observed? (e.g. the activities of other stakeholders, other policies)	1. Qualitative assessment of alternative explanations	Contribution analysis; partly evaluators' assessment, possible subjectivity bias mitigated by data and researcher triangulation	Interviews with projects staff, BMZ and businesses Annual progress reports	moderate
	To what extent is the impact of the project positively or negatively influenced by framework conditions, other policy areas, strategies or interests (German ministries, bilateral and multilateral development partners)? How did the project react to this?	Qualitative assessment of positive or negative influence that the project experiences from a) changes in the political landscape b) institutional environment (BMZ) c) strategies and activities of other German ministries	Contribution analysis; partly evaluators' assessment, possible subjectivity bias mitigated by data and researcher triangulation	Interviews with projects staff, BMZ and businesses	moderate
	What would have happened without the project?	1. Qualitative assessment of alternative developments of different stakeholders in the case of a) non-existence of the project b) alternative implementation strategies of the project	Contribution analysis; partly evaluators' assessment, possible subjectivity bias mitigated by data and researcher triangulation	Interviews with projects staff, BMZ and businesses	moderate

	To what extent has the project made an innovative contribution (or a contribution to innovation)? Which innovations have been tested in different regional contexts? How are the innovations evaluated by which partners?	1. Qualitative assessment of the projects innovative contribution impact with regards to: a) relevance b) quality c) quantity d) sustainability e) scaling-up approaches	Contribution analysis; partly evaluators' assessment, possible subjectivity bias mitigated by data and researcher triangulation	Interviews with projects staff, BMZ and businesses Annual progress reports	good
<p>No project-related (unintended) negative results at impact level have occurred – and if any negative results occurred the project responded adequately.</p> <p>The occurrence of additional (not formally agreed) positive results at impact level has been monitored and additional opportunities for further positive results have been seized.</p> <p>Max. 30 points</p>	Which (unintended) negative or (formally not agreed) positive results at impact level can be observed? Are there negative trade-offs between the ecological, economic and social dimensions (according to the three dimensions of sustainability in the Agenda 2030)? Were positive synergies between the three dimensions exploited?	1. Description of unintended results at impact level a.) Positive b.) Negative	Contribution analysis; partly evaluators' assessment, possible subjectivity bias mitigated by data and researcher triangulation	Interviews with projects staff, BMZ and businesses Annual progress reports	moderate
	To what extent were risks of (unintended) results at the impact level assessed in the monitoring system (e.g. 'Kompass')? Were risks already known during the planning phase?	1. Risks of unintended negative results are included in the intervention's monitoring systems 2. Unintended negative results were already reflected in the intervention's or programme proposal	Contribution analysis; partly evaluators' assessment, possible subjectivity bias mitigated by data and researcher triangulation	Interviews with projects staff, BMZ and businesses Annual progress reports	moderate
	What measures have been taken by the project to avoid and counteract the risks/negative results/trade-offs (3)?	1. Description of mitigation measures by the intervention towards a) risks b) negative results c) trade-offs	Contribution analysis; partly evaluators' assessment, possible subjectivity bias mitigated by data and researcher triangulation	Interviews with projects staff, BMZ and businesses Annual progress reports, results models, monitoring system	good
	To what extent have the framework conditions played a role in regard to the negative results? How did the project react to this?	1. Description of framework conditions that influence impacts a) changes in the political landscape b) institutional environment (BMZ) c) strategies and activities of other German ministries 2. Description of mitigation measures by the intervention towards risks	Contribution analysis; partly evaluators' assessment, possible subjectivity bias mitigated by data and researcher triangulation	Interviews with projects staff, BMZ and businesses Intervention's proposal, progress reports	moderate
	To what extent were potential (not formally agreed) positive results and potential synergies between the ecological, economic and social dimensions monitored and exploited?	1. Description of exploitation of unintended positive results and synergies at impact level according to different stakeholders a) Intervention staff b) BMZ c) Businesses 2. Documentation of unintended positive results at impact level in the monitoring system	Contribution analysis; partly evaluators' assessment, possible subjectivity bias mitigated by data and researcher triangulation	Interviews with projects staff, BMZ and businesses Annual progress reports, monitoring system	moderate

**OECD-DAC Criterion EFFICIENCY (max. 100 points)**

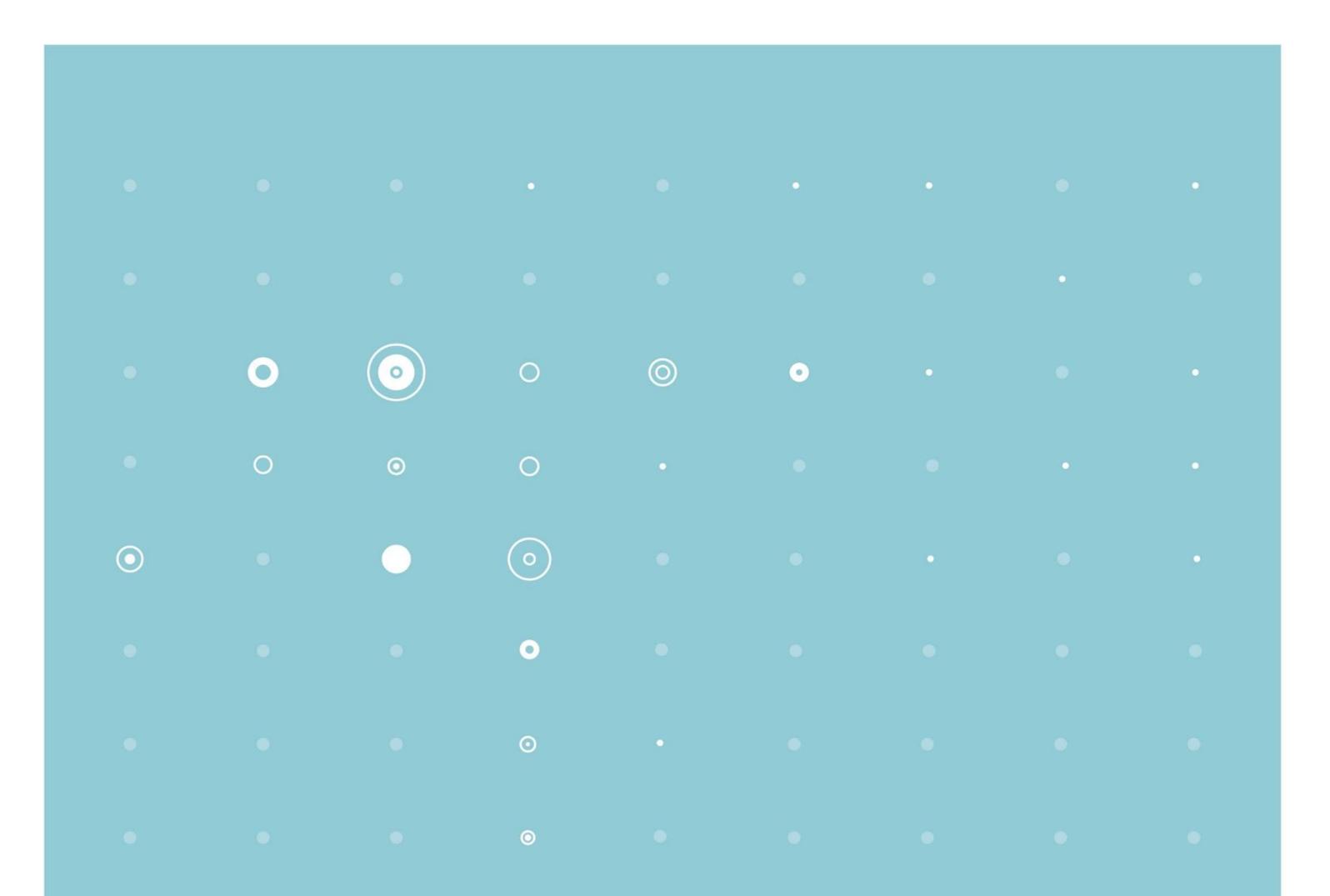
Assessment dimensions	Evaluation questions	Evaluation indicators (pilot phase for indicators - only available in German so far)	Evaluation Strategy (Evaluation Design, Method, Procedure)	Data sources (list of relevant documents, interviews with specific stakeholder categories, specific monitoring data, specific workshop(s), etc.)	Evidence strength (moderate, good, strong)	
<p>The project's use of resources is appropriate with regard to the outputs achieved.</p> <p>[Production efficiency: Resources/Outputs]</p> <p>Max. 70 points</p>	<p>To what extent are there deviations between the identified costs and the projected costs? What are the reasons for the identified deviation(s)?</p>	<p>Das Vorhaben steuert seine Ressourcen gemäß des geplanten Kostenplans (Kostenzeilen). Nur bei nachvollziehbarer Begründung erfolgen Abweichungen vom Kostenplan.</p>	<p>Analysis based on the follow-the-money approach; Evaluators' assessment, possible subjectivity bias mitigated by researcher triangulation</p>	<p>Interviews with project staff; Kosten-Output-Zuordnung, Efficiency tool</p>	<p>good</p>	
	<p>Focus: To what extent could the outputs have been maximised with the same amount of resources and under the same framework conditions and with the same or better quality (maximum principle)? (methodological minimum standard: Follow-the-money approach)</p>	<p>Das Vorhaben reflektiert, ob die vereinbarten Wirkungen mit den vorhandenen Mitteln erreicht werden können.</p>	<p>Das Vorhaben steuert seine Ressourcen gemäß der geplanten Kosten für die vereinbarten Leistungen (Outputs). Nur bei nachvollziehbarer Begründung erfolgen Abweichungen von den Kosten. Die übergreifenden Kosten des Vorhabens stehen in einem angemessenen Verhältnis zu den Kosten für die Outputs. Die durch ZAS Aufschriebe erbrachten Leistungen haben einen nachvollziehbaren Mehrwert für die Erreichung der Outputs des Vorhabens.</p>	<p>Analysis based on the follow-the-money approach; Evaluators' assessment, possible subjectivity bias mitigated by researcher triangulation</p>	<p>Interviews with project staff; Kosten-Output-Zuordnung, Efficiency tool</p>	<p>good</p>
		<p>Die übergreifenden Kosten des Vorhabens stehen in einem angemessenen Verhältnis zu den Kosten für die Outputs.</p>	<p>Die übergreifenden Kosten des Vorhabens stehen in einem angemessenen Verhältnis zu den Kosten für die Outputs.</p>	<p>Analysis based on the follow-the-money approach; Evaluators' assessment, possible subjectivity bias mitigated by researcher triangulation</p>	<p>Interviews with project staff; Kosten-Output-Zuordnung, Efficiency tool</p>	<p>good</p>
		<p>Die durch ZAS Aufschriebe erbrachten Leistungen haben einen nachvollziehbaren Mehrwert für die Erreichung der Outputs des Vorhabens.</p>	<p>Die durch ZAS Aufschriebe erbrachten Leistungen haben einen nachvollziehbaren Mehrwert für die Erreichung der Outputs des Vorhabens.</p>	<p>Analysis based on the follow-the-money approach; Evaluators' assessment, possible subjectivity bias mitigated by researcher triangulation</p>	<p>Interviews with project staff; Kosten-Output-Zuordnung, Efficiency tool</p>	<p>good</p>
		<p>Focus: To what extent could outputs have been maximised by reallocating resources between the outputs? (methodological minimum standard: Follow-the-money approach)</p>	<p>Das Vorhaben steuert seine Ressourcen, um andere Outputs schneller/ besser zu erreichen, wenn Outputs erreicht wurden bzw. diese nicht erreicht werden können (Schlussevaluierung).</p> <p>Oder: Das Vorhaben steuert und plant seine Ressourcen, um andere Outputs schneller/ besser zu erreichen, wenn Outputs erreicht wurden bzw. diese nicht erreicht werden können (Zwischenevaluierung).</p>	<p>Das Vorhaben steuert seine Ressourcen, um andere Outputs schneller/ besser zu erreichen, wenn Outputs erreicht wurden bzw. diese nicht erreicht werden können (Schlussevaluierung).</p>	<p>Analysis based on the follow-the-money approach; Evaluators' assessment, possible subjectivity bias mitigated by researcher triangulation</p>	<p>Interviews with project staff; Kosten-Output-Zuordnung, Efficiency tool</p>
	<p>Were the output/resource ratio and alternatives carefully considered during the design and implementation process – and if so, how? (methodological minimum standard: Follow-the-money approach)</p>	<p>Das im Modulvorschlag vorgeschlagene Instrumentenkonzept konnte hinsichtlich der veranschlagten Kosten in Bezug auf die angestrebten Outputs des Vorhabens gut realisiert werden.</p>	<p>Das im Modulvorschlag vorgeschlagene Instrumentenkonzept konnte hinsichtlich der veranschlagten Kosten in Bezug auf die angestrebten Outputs des Vorhabens gut realisiert werden.</p>	<p>Analysis based on the follow-the-money approach; Evaluators' assessment, possible subjectivity bias mitigated by researcher triangulation</p>	<p>Interviews with project staff; Kosten-Output-Zuordnung, Efficiency tool</p>	<p>good</p>

		Die im Modulvorschlag vorgeschlagene Partnerkons-tellation und die damit verbundenen Interventionsebe-nen konnte hinsichtlich der veranschlagten Kosten in Bezug auf die angestrebten Outputs des Vorhabens gut realisiert werden.	Analysis based on the follow-the-money ap-proach; Evaluators' assessment, possible sub-jectivity bias mitigated by researcher triangula-tion	Interviews with project staff; Kosten-Out-put-Zuordnung, Efficiency tool	good
		Der im Modulvorschlag vorgeschlagene thematische Zuschnitte für das Vorhaben konnte hinsichtlich der veranschlagten Kosten in Bezug auf die angestrebten Outputs des Vorhabens gut realisiert werden.	Analysis based on the follow-the-money ap-proach; Evaluators' assessment, possible sub-jectivity bias mitigated by researcher triangula-tion	Interviews with project staff; Kosten-Out-put-Zuordnung, Efficiency tool	good
		Die im Modulvorschlag beschriebenen Risiken sind hinsichtlich der veranschlagten Kosten in Bezug auf die angestrebten Outputs des Vorhabens gut nachvoll-ziehbar.	Analysis based on the follow-the-money ap-proach; Evaluators' assessment, possible sub-jectivity bias mitigated by researcher triangula-tion	Interviews with project staff; Kosten-Out-put-Zuordnung, Efficiency tool	good
		Die im Modulvorschlag beschriebene Reichweite des Vorhabens (z.B. Regionen) konnte hinsichtlich der ver-anschlagten Kosten in Bezug auf die angestrebten Outputs des Vorhabens voll realisiert werden.	Analysis based on the follow-the-money ap-proach; Evaluators' assessment, possible sub-jectivity bias mitigated by researcher triangula-tion	Interviews with project staff; Kosten-Out-put-Zuordnung, Efficiency tool	good
		Der im Modulvorschlag beschriebene Ansatz des Vor-habens hinsichtlich der zu erbringenden Outputs ent-spricht unter den gegebenen Rahmenbedingungen dem state-of-the-art.	Analysis based on the follow-the-money ap-proach; Evaluators' assessment, possible sub-jectivity bias mitigated by researcher triangula-tion	Interviews with project staff; Kosten-Out-put-Zuordnung, Efficiency tool	good
	For interim evaluations based on the analysis to date: To what extent are further planned expenditures meaningfully distributed among the targeted outputs?	siehe oben	Analysis based on the follow-the-money ap-proach; Evaluators' assessment, possible sub-jectivity bias mitigated by researcher triangula-tion	Interviews with project staff; Kosten-Out-put-Zuordnung, Efficiency tool	good
The project's use of resources is ap-propriate with regard to achieving the projects objective (outcome). [Allocation efficiency: Resources/Out-come] Max. 30 points	To what extent could the outcome (project objective) have been max-imised with the same amount of re-sources and the same or better quality (maximum principle)?	Das Vorhaben orientiert sich an internen oder externen Vergleichsgrößen, um seine Wirkungen kosteneffizient zu erreichen.	Analysis based on the follow-the-money ap-proach; Evaluators' assessment, possible sub-jectivity bias mitigated by researcher triangula-tion	Interviews with project staff; Kosten-Out-put-Zuordnung, Efficiency tool	good
	Were the outcome-resources ratio and alternatives carefully consid-ered during the conception and im-plementation process – and if so, how? Were any scaling-up options considered?	Das Vorhaben steuert und plant seine Ressourcen zwischen den Outputs, sodass die maximalen Wirkun-gen im Sinne des Modulziels erreicht werden. (Zwi-schenevaluierung)	Analysis based on the follow-the-money ap-proach; Evaluators' assessment, possible sub-jectivity bias mitigated by researcher triangula-tion	Interviews with project staff; Kosten-Out-put-Zuordnung, Efficiency tool	good
		Das im Modulvorschlag vorgeschlagene Instrumenten-konzept konnte hinsichtlich der veranschlagten Kosten in Bezug auf das angestrebte Modulziel des Vorha-bens gut realisiert werden.	Analysis based on the follow-the-money ap-proach; Evaluators' assessment, possible sub-jectivity bias mitigated by researcher triangula-tion	Interviews with project staff; Kosten-Out-put-Zuordnung, Efficiency tool	good
		Die im Modulvorschlag vorgeschlagene Partnerkons-tellation und die damit verbundenen Interventionsebe-nen konnte hinsichtlich der veranschlagten Kosten in Bezug auf das angestrebte Modulziel des Vorhabens gut realisiert werden.	Analysis based on the follow-the-money ap-proach; Evaluators' assessment, possible sub-jectivity bias mitigated by researcher triangula-tion	Interviews with project staff; Kosten-Out-put-Zuordnung, Efficiency tool	good
		Der im Modulvorschlag vorgeschlagene thematische Zuschnitte für das Vorhaben konnte hinsichtlich der veranschlagten Kosten in Bezug auf das angestrebte Modulziel des Vorhabens gut realisiert werden.	Analysis based on the follow-the-money ap-proach; Evaluators' assessment, possible sub-jectivity bias mitigated by researcher triangula-tion	Interviews with project staff; Kosten-Out-put-Zuordnung, Efficiency tool	good

	Die im Modulvorschlag beschriebenen Risiken sind hinsichtlich der veranschlagten Kosten in Bezug auf das angestrebte Modulziel des Vorhabens gut nachvollziehbar.	Analysis based on the follow-the-money approach; Evaluators' assessment, possible subjectivity bias mitigated by researcher triangulation	Interviews with project staff; Kosten-Output-Zuordnung, Efficiency tool	good
	Die im Modulvorschlag beschriebene Reichweite des Vorhabens (z.B. Regionen) konnte hinsichtlich der veranschlagten Kosten in Bezug auf das angestrebte Modulziel des Vorhabens voll realisiert werden.	Analysis based on the follow-the-money approach; Evaluators' assessment, possible subjectivity bias mitigated by researcher triangulation	Interviews with project staff; Kosten-Output-Zuordnung, Efficiency tool	good
	Der im Modulvorschlag beschriebene Ansatz des Vorhabens hinsichtlich des zu erbringenden Modulziels entspricht unter den gegebenen Rahmenbedingungen dem state-of-the-art.	Analysis based on the follow-the-money approach; Evaluators' assessment, possible subjectivity bias mitigated by researcher triangulation	Interviews with project staff; Kosten-Output-Zuordnung, Efficiency tool	good
To what extent were more results achieved through cooperation / synergies and/or leverage of more resources, with the help of other ministries, bilateral and multilateral donors and organisations (e.g. co-financing) and/or other GIZ projects? If so, was the relationship between costs and results appropriate or did it even improve efficiency?	Das Vorhaben unternimmt die notwendigen Schritte, um Synergien mit Interventionen anderer Geber auf der Wirkungsebene vollständig zu realisieren.	Analysis based on the follow-the-money approach; Evaluators' assessment, possible subjectivity bias mitigated by researcher triangulation	Interviews with project staff; Kosten-Output-Zuordnung, Efficiency tool	good
	Wirtschaftlichkeitsverluste durch unzureichende Koordination und Komplementarität zu Interventionen anderer Geber werden ausreichend vermieden.	Analysis based on the follow-the-money approach; Evaluators' assessment, possible subjectivity bias mitigated by researcher triangulation	Interviews with project staff; Kosten-Output-Zuordnung, Efficiency tool	good
	Das Vorhaben unternimmt die notwendigen Schritte, um Synergien innerhalb der deutschen EZ vollständig zu realisieren.	Analysis based on the follow-the-money approach; Evaluators' assessment, possible subjectivity bias mitigated by researcher triangulation	Interviews with project staff; Kosten-Output-Zuordnung, Efficiency tool	good
	Wirtschaftlichkeitsverluste durch unzureichende Koordination und Komplementarität innerhalb der deutschen EZ werden ausreichend vermieden.	Analysis based on the follow-the-money approach; Evaluators' assessment, possible subjectivity bias mitigated by researcher triangulation	Interviews with project staff; Kosten-Output-Zuordnung, Efficiency tool	good
	Die Kombifinanzierung hat zu einer signifikanten Ausweitung der Wirkungen geführt bzw. diese ist zu erwarten.	Analysis based on the follow-the-money approach; Evaluators' assessment, possible subjectivity bias mitigated by researcher triangulation	Interviews with project staff; Kosten-Output-Zuordnung, Efficiency tool	good
	Durch die Kombifinanzierung sind die übergreifenden Kosten im Verhältnis zu den Gesamtkosten nicht überproportional gestiegen.	Analysis based on the follow-the-money approach; Evaluators' assessment, possible subjectivity bias mitigated by researcher triangulation	Interviews with project staff; Kosten-Output-Zuordnung, Efficiency tool	good
	Die Partnerbeiträge stehen in einem angemessenen Verhältnis zu den Kosten für die Outputs des Vorhabens.	Analysis based on the follow-the-money approach; Evaluators' assessment, possible subjectivity bias mitigated by researcher triangulation	Interviews with project staff; Kosten-Output-Zuordnung, Efficiency tool	good

### OECD-DAC Criterion SUSTAINABILITY (max. 100 points)

Assessment dimensions	Evaluation questions	Evaluation indicators	Evaluation Strategy (Evaluation Design, Method, Procedure)	Data sources (list of relevant documents, interviews with specific stakeholder categories, specific monitoring data, specific workshop(s), etc.)	Evidence strength (moderate, good, strong)
Prerequisite for ensuring the long-term success of the project: Results are anchored in (partner) structures.  Max. 50 points	What has the project done to ensure that the results can be sustained in the medium to long term by the partners themselves?	1. Description of contents, approaches, methods, concepts developed within the intervention.	Interviews with BMZ and projects staff	Document analysis, interviews	good
	In what way are advisory contents, approaches, methods or concepts of the project anchored/institutionalised in the (partner) system?	1. Description of contents developed within the intervention a. used by BMZ b. not used by BMZ	Interviews with BMZ and projects staff	Document analysis, interviews	good
	To what extent are the results continuously used and/or further developed by the target group and/or implementing partners?				good
	To what extent are resources and capacities at the individual, organisational or societal/political level in the partner country available (long-term) to ensure the continuation of the results achieved?	/	/	/	/
Forecast of durability: Results of the project are permanent, stable and long-term resilient.  Max. 50 points	If no follow-on measure exists: What is the project's exit strategy? How are lessons learnt for partners and GIZ prepared and documented?	1. Description of project's exit strategy (in case there is one in place)	Interviews with BMZ and projects staff	Interviews	moderate
	To what extent are the results of the project durable, stable and resilient in the long-term under the given conditions?	1. Description of risks potentially affecting sustainability 2. Assessment of extent to which intervention can influence risks 3. Description of mitigation strategies adopted by the intervention	Interviews with BMZ and projects staff	Interviews	moderate
	What risks and potentials are emerging for the durability of the results and how likely are these factors to occur? What has the project done to reduce these risks?				moderate



## Bildnachweise und Quellen

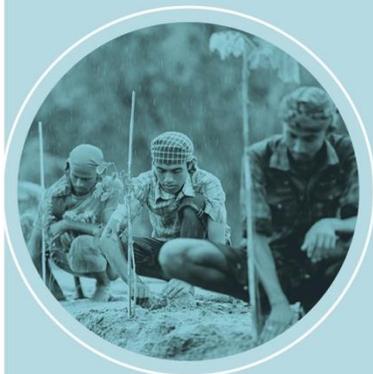
© GIZ: Ranak Martin, Carlos Alba, Dirk Ostermeier, Ala Kheir

### Haftungsausschluss:

Diese Publikation enthält Links zu externen Websites. Die Verantwortung für den Inhalt der aufgeführten externen Seiten liegt immer bei den jeweiligen Herausgebern. Bei der erstmaligen Veröffentlichung der Links zu diesen Seiten hat die GIZ den Inhalt der Drittanbieter daraufhin geprüft, ob er zu einer zivilrechtlichen oder strafrechtlichen Haftung führen könnte. Allerdings ist eine ständige Kontrolle der externen Links ohne konkrete Hinweise auf Rechtsverstöße nicht zumutbar. Kommt der GIZ zur Kenntnis oder wird sie von einem Dritten darauf hingewiesen, dass eine externe Seite, auf die sie verlinkt hat, zu einer zivilrechtlichen oder strafrechtlichen Haftung führen könnte, entfernt sie den Link zu dieser Seite unverzüglich. Die GIZ distanziert sich ausdrücklich von diesen Inhalten.

### Kartenmaterial:

Kartografische Darstellungen dienen nur zu Informationszwecken und stellen in keiner Weise eine völkerrechtliche Anerkennung von Grenzen und Gebieten dar. Die GIZ übernimmt keinerlei Gewähr für die Aktualität, Richtigkeit oder Vollständigkeit des bereitgestellten Kartenmaterials. Jegliche Haftung für Schäden, die direkt oder indirekt aus der Benutzung entstehen, wird ausgeschlossen.



Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft  
Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36  
53113 Bonn, Deutschland

T: +49 228 44 60-0

F: +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5

65760 Eschborn, Deutschland

T: +49 6196 79-0

F: +49 6196 79-11 15

E: [info@giz.de](mailto:info@giz.de)

I: [www.giz.de](http://www.giz.de)