



Evaluierung

Kooperation der
Österreichischen Entwicklungszusammenarbeit
mit der österreichischen Wirtschaft (WIPA+)

Executive summary

Impressum

Austrian Development Agency (ADA),
die Agentur der Österreichischen Entwicklungszusammenarbeit
Zelinkagasse 2, 1010 Wien, Österreich
Tel.: +43 (0)1 90399-0
Fax: +43 (0)1 90399-2290
office@ada.gv.at
www.entwicklung.at

Die Evaluierung wurde im Auftrag des Bundesministeriums für Europa, Integration und Äußeres, Sektion VII – Österreichische Entwicklungszusammenarbeit, und der Stabsstelle Evaluierung der Austrian Development Agency erstellt von:



Diplom Kulturwirtin Claudia Knobloch
Diplom Kulturwirtin Anna Peters
BA Miriam Höfling

Mag.^a Ines Marinkovic
DI Dietmar Lampert
MMag. Alexander Degelsegger

Mai 2015

Dies ist ein unabhängiger Evaluierungsbericht. Die darin enthaltenen Bewertungen und Schlussfolgerungen stimmen nicht notwendigerweise mit jenen der Auftraggeber überein.

Inhalt

Kontext und Ziele der Evaluation	2
Analyse der Zusammenarbeit der OEZA mit der Wirtschaft	3
Empfehlungen	9

Kontext und Ziele der Evaluation

Bi- und multilaterale Geber beziehen **Unternehmen in die Entwicklungszusammenarbeit** ein, um nachhaltiges Wirtschaftswachstum in den Partnerländern zu stimulieren und Entwicklungsziele zu erreichen. Die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft ist auch für die Österreichische Entwicklungszusammenarbeit (OEZA) relevant und wird von der Austrian Development Agency (ADA) gemeinsam mit der Oesterreichischen Entwicklungsbank (OeEB) unter anderem über das Programm Wirtschaftspartnerschaften (WIPAs) umgesetzt. In den WIPAs werden **private und öffentliche Ressourcen gebündelt** und **entwicklungspolitisches Interesse sowie unternehmerischer Nutzen miteinander verbunden**, um die sozio-ökonomische Entwicklung der Partnerländer zu unterstützen. Zudem soll das Interesse des österreichischen Privatsektors am Thema Wirtschaft und Entwicklung durch Initiativen wie corporAID und den United Nations Global Compact (UN GC) geweckt werden, die von der ADA finanzielle Unterstützung erhalten.

Auf Basis der Ergebnisse der ersten Evaluation des WIPA-Programms von 2009¹ und unter Anwendung der Kriterien des Development Assistance Committee der Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD-DAC Kriterien) werden in der vorliegenden Evaluation die Aktivitäten des Private Sector for Development (PS4D)-Gesamtportfolios, einschließlich des WIPA-Programms, der einzelnen WIPAs und der durch die ADA unterstützten Initiativen, zwischen Januar 2009 und Juni 2014 evaluiert.

Konkret soll die **Evaluation folgende Ziele erreichen**:

- Eine **Theory of Change** (ToC) des Bereichs PS4D präsentieren und deren Annahmen prüfen.
- Eine Bestandsaufnahme und eine gründliche **Analyse des PS4D-Gesamtportfolios** über den betrachteten Zeitraum vorlegen.
- **Stärken und Schwächen der Förderpraxis** und des Fördermanagements analysieren, mögliche Verbesserungen darstellen und neue Instrumente, die dem Kontext entsprechen, vorstellen.
- Die **Wahrnehmung von PS4D** durch die österreichische Wirtschaft und relevante Akteure erfassen sowie die **Effektivität und Effizienz der existierenden Kooperationen** darstellen und mögliche Synergieeffekte zwischen Partnern in Österreich analysieren.
- Die angestrebten **entwicklungspolitischen Wirkungen und die Nachhaltigkeit** der Zusammenarbeit mit dem österreichischen Privatsektor (auf Outcome-Ebene) darstellen.

¹ Die Ergebnisse der ersten Evaluation des WIPA-Programms von 2009 sind unter den Titel „Evaluierung der Wirtschaftspartnerschaften“ unter der URL <http://www.entwicklung.at/evaluierung/2009/> zu finden.

Analyse der Zusammenarbeit der OEZA mit der Wirtschaft

Die Analyse des PS4D-Portfolios vollzog sich entlang der OECD DAC-Kriterien Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkung und Nachhaltigkeit. Die wichtigsten Ergebnisse sind in der Folge zusammengefasst:

Relevanz

Die **Leitlinie *Wirtschaft und Entwicklung*** aus dem Jahr 2010 und deren Oberziele werden von den OEZA- Akteuren nach wie vor als relevant betrachtet. Die Bedeutung des Themas hat in den letzten Jahren sogar noch zugenommen, die Wirtschaft wird als Akteur in der Entwicklungszusammenarbeit akzeptiert und für wichtig erachtet. Es herrscht seitens der OEZA-Akteure grundsätzlich ein einheitliches Verständnis, was PS4D ist. Was der Ansatz zur Erreichung von entwicklungspolitischen Zielen beitragen kann, wird jedoch noch nicht ausreichend verstanden und unterschiedlich eingeschätzt. Dies liegt zum Teil an der verbesserungswürdigen Kommunikation sowohl innerhalb der ADA als auch mit den anderen OEZA-Akteuren. Die **Kohärenz der Instrumente leidet am fehlenden strategischen Überbau**. Ein Wirkungsmodell, das die Aktivitäten mit den Zielen auf Programmebene durch eine logische Wirkungskette miteinander verbände, fehlt. Dadurch wird die Kommunikation der Ergebnisse erschwert und es entsteht die Notwendigkeit, eigens für jedes WIPA-Projekt eine Wirkungsmechanik zu entwickeln.

In den **Landesstrategien bzw. -programmen** ist das Thema PS4D **nur mit wenigen Worten erwähnt**, von einer Konkretisierung ist nach Ansicht der interviewten Stakeholder keine Rede. Die Bedeutung des Ansatzes scheint für die Schwerpunktländer Österreichs zudem gering: Die interviewten Stakeholder sind größtenteils überzeugt, dass Unternehmen hauptsächlich in Schwellenländern oder höher entwickelten Niedrigeinkommensländern tätig sind, nicht in Least Developed Countries (LDCs).

Im Allgemeinen gibt es Bedarf an einer **verbesserten Abstimmung unter den OEZA-Akteuren**. Der Prozess, der hinter dem 2015 zu entwickelnden interministeriellen Leitfadens zum Thema PS4D und Private Sector Development (PSD) steht, stellt durch seine partizipative Natur eine Chance dar, die Kohärenz der Instrumente zu verbessern.

Effektivität und Effizienz

Als wie effektiv und effizient die Zusammenarbeit mit der österreichischen Wirtschaft und den relevanten Partnern in Österreich eingeschätzt und die Arbeitsteilung zwischen den beteiligten Akteuren aufgefasst wird, lässt sich anhand der Prozesslogik von WIPA-Projekten darstellen.

Das Thema *Wirtschaft und Entwicklung* wird von zahlreichen OEZA-Akteuren getragen und es kommen verschiedene Ansätze und Instrumente zum Einsatz. Die Aufgaben sind somit auf viele Stellen verteilt. Für die operative Betreuung und inhaltliche Abwicklung sowie die **Programmentwicklung** ist innerhalb der ADA das Referat Wirtschaft und Entwicklung (W&E) zuständig, das mit begrenzten personellen Ressourcen seine Arbeit mit großem Engagement erledigt, wie allseits anerkannt wurde. Die Unterstützung der ADA-Geschäftsleitung zu dem Thema W&E ist

groß. Das Referat arbeitet kontinuierlich an der Verbesserung der Zusammenarbeit mit der Wirtschaft und hat die Empfehlungen der vorigen Evaluation (2009) weitgehend umgesetzt.

Dazu gehört auch, dass darüber diskutiert wird, wie man beispielsweise mit innovativen Start-ups oder mit lokalen Unternehmen zusammenarbeiten kann. Bisher gibt es kein Instrument zur Einbindung von Unternehmen aus Schwellen- und Entwicklungsländern, obwohl hier Interesse besteht.

Im Jahr 2014 stand dem Referat W&E ein **Planungsrahmen von rund 7 Mio. Euro für alle Instrumente der Zusammenarbeit mit der Wirtschaft zur Verfügung², wovon jedoch nur etwa 4,3 Mio. Euro (2014) ausgegeben wurden** (insbesondere durch Absetzen eines größeren Beitrags zur Privatsektor-Finanzierung im Infrastrukturbereich). Eine Erhöhung der Zusammenarbeit im Bereich der Wirtschaftspartnerschaften würde die Aufstockung von Personalressourcen erforderlich machen oder neue Instrumente erfordern, die dazu führen, dass mit dem bestehenden Personalstamm mehr Geld ausgegeben wird.

In der Zusammenarbeit mit Unternehmen konzentriert die ADA ihre Tätigkeit vorwiegend auf die **Projektanbahnungsphase**, da sie in dieser Phase die Projekte hinsichtlich der Berücksichtigung von entwicklungspolitischen Zielen am meisten beeinflussen kann. Der Großteil der befragten Unternehmen gab an, dass er durch die Beratung der ADA entwicklungspolitische Themen besser, bzw. überhaupt berücksichtigt hätte. Es gibt jedoch keine klaren Prozessvorgaben, wie Themen- bzw. FachreferentInnen innerhalb der ADA und die Koordinationsbüros (KOBÜs) in die verschiedenen Phasen von Projekten eingebunden werden sollen. Die Einbeziehung ist von Projekt zu Projekt unterschiedlich und erfolgt zumeist allein nach dem Ermessen des/der jeweiligen ReferentIn. Das funktioniert für manche (Querschnitts)Themen und Länder besser als für andere.

Die WIPA-Projektentwicklung dauert je nach Projekt unterschiedlich lang und macht im Schnitt geschätzte 50 Prozent der Arbeitszeit der W&E-ReferentInnen aus. Der Rest entfällt auf die Steuerung der Projekte und Kontrolle der eingegangenen Berichte sowie allgemeine administrative Tätigkeiten. Alles in allem wird der **Aufwand** für die Projektentwicklungsphase durch das Team W&E als angemessen in Bezug auf Umfang und Zielerreichung der WIPA-Projekte eingeschätzt. Es gibt aber auch kritische Stimmen innerhalb der ADA, die sich darauf beziehen, dass die Prozesse innerhalb des Referats W&E nicht so formalisiert sind wie bei anderen Referaten. Zudem könnte der Dialogprozess mit Unternehmen nach Ansicht des Teamleiters W&E noch strukturierter und professioneller ablaufen.

Was die **Genehmigung von WIPAs** bzw. die Vergabe von Fördermitteln betrifft, sind die Prozesse gut eingespielt und klar definiert. Die Zusammensetzung des Fördergremiums ist ausgewogen, das BMEIA, die OeEB und die Wirtschaftskammer (WKO) sind hier neben der ADA gleichberechtigte Partner. Es existieren jedoch keine festgelegten Kommunikationsprozesse zwischen dem Referat W&E und den Gremiumsmitgliedern bezüglich der Erfolge der laufenden und abgeschlossenen WIPAs. So ist es für das Fördergremium schwer, beispielsweise Wissen über Erfolgsfaktoren von Wirtschaftspartnerschaften aufzubauen.

² Das umfasst auch die Ausgaben für PSD. Das Planbudget muss bei den Instrumenten des Referats W&E größer sein als die tatsächlich Ausgaben, da es sich bei den Instrumenten um nachschüssige Förderungen jeweils über einen Zeitraum von drei Jahren handelt, deren Höhe sich pro Jahr nicht genau planen lässt.

Die **Projektdurchführung** liegt ausschließlich bei den Unternehmen, die ADA ist nur durch das Reporting, einzelne Besuche bei Projekten und die Abrechnung in die Projekte einbezogen. Gute Erfahrungen haben die Projektverantwortlichen bei der ADA mit der Vorschaltung einer Machbarkeitsstudie vor einer WIPA gemacht, da diese hilft, Risiken zu erkennen und Projekte erfolgreicher zu machen.

Da die Unternehmen sich im Rahmen von WIPAs oft auf neuen Themenfeldern und in neuen Ländern bewegen, kann **Unterstützung vor Ort** hilfreich sein. In Schwerpunktländern ist das durch die KOBÜs zum Teil möglich. Allerdings bemängeln die KOBÜs, dass sie kein Spezialwissen über Unternehmen haben. Obwohl Unternehmen Unterstützung vor Ort suchen und die ADA nur in wenigen Ländern über personelle Ressourcen verfügt, greift die ADA nicht immer auf Partnerstrukturen der WKÖ oder auf die Ressourcen der Botschaft zurück. Ein Sonderfall beispielsweise ist die im August 2014 geschaffene Stelle des Wirtschaftsreferenten im KOBÜ Mozambique. Im Rahmen des Projekts „Aid for Trade“ besteht eine enge Kooperation zwischen dem AußenwirtschaftsCenter Johannesburg und dem KOBÜ Mozambique.

Ein weiterer Akteur in der Umsetzung sind **Nichtregierungsorganisationen (NRO)**: Folgt man der Analyse der Zwischen- und Endberichte, so spielen die NRO bei rund einem Drittel der Projekte eine Rolle, die zwischen 2009 und 2014 stattfanden. Sowohl die Unternehmen als auch die NRO könnten von den Expertisen des jeweils anderen profitieren. Die ADA hat daher im November 2014 damit begonnen, diese Zusammenarbeit besser zu unterstützen.

Das laufende Monitoring und die **Berichterstattung** über WIPAs und Strategische Allianzen wurden im Rahmen der Evaluation 2009 als verbesserungswürdig eingestuft. Seitdem wurden die Berichtsvorlagen verbessert und Standardindikatoren eingeführt, die auch die Wirkung, nicht nur die Aktivitäten der WIPAs messen. Das Reporting wird von interviewten Unternehmen unterschiedlich bewertet – größere tendieren dazu, es als angemessen und unkompliziert zu bewerten; von kleineren oder unerfahreneren Unternehmen wurde der Aufwand zum Teil als *hoch* oder *zu hoch* eingestuft. Die Analyse zeigt, dass die geforderten Zwischenberichte kurz sind (vier bis sieben Seiten) und die abgefragten Informationen im Kern des Unternehmens liegen; somit sollten die Fragen leicht zu beantworten sein.

Die **Qualität der Berichte ist sehr unterschiedlich, was die Vergleichbarkeit der Projekte schmälert**. Einige Unternehmen berichten selbst die drei Standardindikatoren nicht, andere wiederum schreiben sehr ausführliche Berichte. Einige Unternehmen bewerten ihren Erfolg qualitativ, andere können Erfolge beziffern und quantifizieren. Die drei **Standardindikatoren³ sind nur zum Teil geeignet**, die Projekte zu beschreiben: Wenn ein Projekt eine starke Technologiekomponente beinhaltet, dann zeigen sich die Erfolge dieses Projektteils nicht in den Standardindikatoren. Es ist somit nur unter Vorbehalt möglich, den Erfolg von Projekten auf Basis der berichteten Standardindikatoren zu bewerten und zu vergleichen. Zudem ist unklar, wie die **Höhe der Indikatoren** festgelegt wird: Zum Teil wirken die Ziele sehr hoch, in anderen Projekten sehr konservativ gesetzt.

³ Die Standardindikatoren sind: 1) Lokale Unternehmen / Institutionen, die aus der WIPA einen unmittelbaren Nutzen ziehen, 2) Personen, die aus der WIPA einen unmittelbaren Nutzen ziehen, 3) Arbeitsplätze (Vollzeitäquivalente), die durch die Maßnahmen des Projekts vor Ort im Partnerland zusätzlich geschaffen wurden.

Bei **Projektänderungen** wurden nur laut 36 Prozent der Unternehmen in der Onlinebefragung die Indikatoren angepasst, um den veränderten Projekterfolg zu spiegeln. In den Fällen, in denen dies nicht geschehen ist, gaben die berichteten Indikatoren den Projekterfolg nicht wider.

Ein Punkt, der verbesserungswürdig ist, ist das bisher wenig strukturierte **Wissensmanagement** innerhalb des W&E Teams: Zum zehnten Jubiläum des WIPA-Programms wurde eine Liste erstellt, in die alle Informationen über bisherige WIPAs und Strategische Allianzen aufgenommen wurden. Allerdings existiert nach Ansicht der EvaluatorInnen kein Wissensmanagement innerhalb des W&E-Teams, das Erfahrungen schriftlich festhält. Auch bestehe nach Ende der WIPAs kein systematischer Kontakt zu den Unternehmen, etwa um die langfristige Wirksamkeit der Projekte abzufragen.

Die **Zufriedenheit der Unternehmen** mit der Beratung der ADA ist hoch. Laut den Interviews und der Online-Befragung schätzt die Mehrheit der WIPA-Unternehmen die Projektplanungsphase als weitgehend effizient ein. Die allermeisten Unternehmen finden den „Vermittlungs- und Aushandlungsprozess“ mit der ADA – gerade mit Blick auf die Berücksichtigung entwicklungspolitischer Ziele angemessen. Die Unternehmen loben in Interviews immer wieder die **„Wirtschaftsfreundlichkeit“** der AnsprechpartnerInnen im Referat W&E. Die Projektverantwortlichen bei der ADA seien immer erreichbar, flexibel, serviceorientiert und arbeiteten partnerschaftlich mit den Unternehmen zusammen. Die Beratungskompetenz des Referats W&E wird allgemein als recht gut eingeschätzt, nur bei innovativen Themen wünschen sich Unternehmen mehr Fachkenntnis. Zu der Unternehmensfreundlichkeit gehören auch die flexible Förderpraxis, die jederzeit eine Projekteinreichung ermöglicht, und die Flexibilität der ADA, wenn es beispielsweise um die Umwidmung von Mitteln geht. 100 Prozent der interviewten Unternehmen und rund 90 Prozent der Unternehmen aus der Onlinebefragung gaben an, dass sie anderen Unternehmen eine WIPA mit der ADA empfehlen würden – ein klarer Indikator für die große Zufriedenheit.

Die ADA betreibt aktive **Kommunikation**, um auf das WIPA-Programm aufmerksam zu machen. Dabei kollaboriert sie mit Partnern wie der WKO und Initiativen wie corporAID. Allerdings erreicht diese Kommunikation nicht alle interessierten Unternehmen: In der Regel mussten diese selbst nach Fördermöglichkeiten suchen, da das WIPA-Programm nicht bekannt war. Es gibt keine systematische und strategische Kommunikation des Referats W&E mit Unternehmen und der Öffentlichkeit, die Themen wie Fairtrade oder neue Geschäftsmodelle wie „Inclusive Business“⁴ zum Inhalt hat. Die Kommunikation über diese Themen wird zum Großteil Initiativen wie dem Magazin corporAID überlassen. Das hat den Vorteil, dass die Kommunikation professionell stattfindet, jedoch den Nachteil, dass die ADA nur beschränkten Einfluss auf die Auswahl der Themen und Gestaltung der Formate hat.

Aktuell fördert die ADA im Bereich Wirtschaft und Entwicklung⁵ verschiedene **Initiativen** mit dem Ziel, österreichische Unternehmen für Themen der Entwicklungszusammenarbeit zu sensibilisieren und die Akteure in der Wirtschaft und jene in der EZA näher zusammenzubringen. Unternehmen über die Chancen von Wirtschaft und Entwicklung zu informieren, ist Aufklärungsarbeit, die bei der ADA im

⁴ Unter „Inclusive Business“ versteht man Geschäftsmodelle, die Menschen mit sehr geringen Einkommen (etwa 1,5 bis 8 USD pro Tag) als Kunden, Lieferanten oder Geschäftspartner einbeziehen.

⁵ „Wirtschaft und Entwicklung“ ist einer der Schwerpunkte des Dreijahresprogramms der Österreichischen Entwicklungspolitik 2013-2015.

Evaluierungszeitraum in der Abteilung Förderungen Zivilgesellschaft⁶ lag. Das Referat W&E hat kein offizielles Mandat für breit angelegte Informationsarbeit. Dies wirkte sich unter anderem negativ auf die Genehmigungsprozesse für die Aktivitäten aus. Bisher erfolgte die Auswahl der Initiativen nicht auf Basis klarer Kriterien und strategisch, sondern eher spontan und nach persönlicher Einschätzung. Die vorliegende Evaluierung zeigt, dass einige Initiativen kein gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis für die ADA haben und dass Initiativen unterstützt werden, deren Qualität von Unternehmen nicht hoch geschätzt wird. Es fehlen zudem Zielvorgaben für die Initiativen und ein Monitoring von Aktivitäten und Wirkung.

Die **Ziele von PS4D** sind im Leitfaden Wirtschaft und Entwicklung⁷ festgeschrieben. Neben den fünf abstrakt formulierten Zielen gibt es jedoch kein Dokument, das festlegt, durch welche Aktivitäten diese Wirkungen erzielt oder welche Ziele konkret erreicht werden sollen. Das WIPA-Programm an sich hat ebenfalls keinen Logframe oder Ähnliches, der Wirkungsketten enthielte. Daher kann die Zielerreichung nur qualitativ beschrieben werden. Die Ziele werden zum Teil erreicht: So erzeugt das Programm Synergien zwischen Unternehmen und den OEZA-Akteuren und bringt Unternehmen Themen der Entwicklungspolitik nahe. Tendenziell beeinflusst die Zusammenarbeit die Wahrnehmung der Unternehmen auf diese Themen positiv. Was weniger gut gelingt ist, die Aktivitäten von Unternehmen in bestimmte Schwerpunktländer zu lenken oder die Instrumente von verschiedenen OEZA-Akteuren zu verzahnen.

Die **Erfolgsfaktoren** für einzelne Wirtschaftspartnerschaften lassen sich in drei große Bereiche untergliedern: Erfolgsfaktoren, die von dem Unternehmen und seinen Partnern ausgehen, Erfolgsfaktoren, die die ADA beeinflussen kann, und Erfolgsfaktoren, die sich auf politische, wirtschaftliche oder ähnliche Rahmenbedingungen beziehen. Positiv auf den Erfolg wirkten sich auf Unternehmensebene folgende Faktoren aus: 1) wenn die Aktivitäten nahe am Kerngeschäft liegen, 2) wenn es bereits Erfahrung im gleichen Kontext und einen verlässlichen Partner vor Ort gibt, 3) wenn es sehr gute lokale ProjektleiterInnen und ExpertInnen für bestimmte Themen gibt, 4) wenn der Firmeninhaber das Thema treibt und 5) die Finanzierung langfristig und mit einem Puffer sichergestellt ist. Die Projektgestaltung sollte folgende Punkte berücksichtigen: Die WIPAs sollten länderspezifische Besonderheiten abbilden, mit staatlichen Stellen zusammenarbeiten und durch die ADA Unterstützung vor Ort erhalten. Die politischen Rahmenbedingungen und die wirtschaftliche Lage haben entscheidenden Einfluss auf den Erfolg der WIPAs, vor allem einen negativen, wenn es zu viele Herausforderungen oder Risiken gibt: Durch wechselnde Regierungen verzögern sich Genehmigungen, in Zeiten der Finanzkrise tätigen Unternehmen keine Investitionen und Bedrohungen wie die Ukraine Krise oder die Ebola-Epidemie machen WIPA-Projekte gar unmöglich. Des Weiteren erschweren Risiken wie eine unzuverlässige Infrastruktur, die zu hohen Transportkosten führt, und Hindernisse im Wirtschaftsalltag, wie Korruption, die Umsetzung einer WIPA.

⁶ Es gab bis 1. April 2015 die Abteilung Förderungen Zivilgesellschaft, unterteilt in ein Referat NRO-Kooperation International (seit 1. April Referat Zivilgesellschaft International) und den Bereich Entwicklungspolitische Kommunikation und Bildung in Österreich.

⁷ Leitfaden Wirtschaft und Entwicklung, S. 11.

Wirkung

In den Evaluationszeitraum fallen insgesamt 77 Projekte, davon 69 Wirtschaftspartnerschaften und acht Strategische Allianzen. Um die Wirkung von WIPAs zu beurteilen, wurden ausschließlich abgeschlossene Projekte untersucht: Zwischen 2009 und 2014 waren das 24 WIPAs, eine Strategische Allianz.

Von den **24 abgeschlossen Projekten können 23 WIPAs als erfolgreich** bezeichnet werden. Sie haben ihre gesetzten Ziele hinsichtlich der individuellen Indikatoren laut ihrer Endberichte durchschnittlich zu 70 bis 100 Prozent erreicht. Dass die Mehrheit der Wirtschaftspartnerschaften ihre Ziele erreicht, bestätigt auch die Selbsteinschätzung der Unternehmen: So schätzen alle Unternehmen in der Onlinebefragung die Zielerreichung ihres Projektes als mindestens eher erfolgreich ein (Bewertung 5 auf einer Skala von 1 bis 7). Die Mehrheit sagt sogar, dass sie das Projekt als erfolgreich bzw. sehr erfolgreich einschätzt (Bewertung 6 und 7 auf einer Skala von 1 bis 7).

Mehrheitlich berichten die Unternehmen eine voll und ganz zufrieden stellende **Wirkung ihres Projektes für das Unternehmen selber** wie auch für die Unternehmen im Zielland (Onlinebefragung). Konkrete Ergebnisse der WIPA-Projekte für die Unternehmen sind, mit abnehmender Zahl der Antworten, Kenntnisgewinn und Erfahrungen im Umgang mit lokalen Akteuren, Gewinnung qualifizierter MitarbeiterInnen sowie gesteigerter Bekanntheitsgrad (Onlinebefragung). Der daraus erzielte Nutzen für die Unternehmen ist langfristig strategischer Natur, wobei eine WIPA bereits mittelfristig finanziellen Nutzen stiften kann (Onlinebefragung).

Der **entwicklungspolitische Nutzen** kann auf Grund der aktuellen Indikatorik vor allem Interviews und Feldbesuchen entnommen werden. Nach den Erfahrungen der Unternehmen fällt ein klarer langfristiger Nutzen an die lokalen ArbeitnehmerInnen, die allgemeine Bevölkerung sowie die involvierten lokalen Unternehmen. Die Auswertung der laut den Endberichten erreichten sozialen Ziele zeigt, dass die Unternehmen nach eigenen Angaben vor allem einen Einfluss auf die Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen, auf die Verbesserung der Einkommenssituation (beispielsweise von Kleinbauern) und auf die Ausbildung von Fachkräften haben.

Die **Zusammenarbeit mit der ADA** sorgt dafür, dass entwicklungspolitische Elemente in die Projekte einfließen: Die interviewten und besuchten Unternehmen gaben an, dass die Förderung und Zusammenarbeit mit der ADA einen ganz erheblichen Einfluss auf den Projektansatz hatte. So wären die Projekte ohne die ADA als Förderer nicht in dem breitenwirksamen Maße, das heißt weit über den eigenen Bedarf des Unternehmens hinaus, durchgeführt worden.

Nachhaltigkeit

Von den 24 abgeschlossenen Projekten im Zeitraum 2009 bis 2014 ist von 17 Unternehmen durch Interviews, Feldbesuche oder Onlinebefragung bekannt, dass sie noch im Zielland aktiv sind und zumindest Teile der Projektinhalte der WIPAs weiterhin bestehen.⁸ Die **hohe Quote an nachhaltigen Aktivitäten aus WIPAs** bestätigte sich in der Onlinebefragung: Hier gaben 20 Unternehmen an, dass

⁸ Ein Unternehmen ist nicht mehr in dem WIPA-Land aktiv, über die sechs weiteren liegen keine gesicherten Informationen vor.

ihre WIPA beendet sei.⁹ 19 davon sind noch im Zielland der WIPA tätig, ebenfalls 19 geben an, dass die im Rahmen der WIPA generierten Aktivitäten noch andauern.

Die **Arbeit der Initiativen** an sich ist langfristig ausgerichtet, sie haben zum Teil Mitgliederstrukturen, zum Teil haben sie eine (virtuelle) Infrastruktur und Kommunikationskanäle geschaffen, die regelmäßig mit Neuigkeiten gefüllt werden. Die langfristige Wirkung der Initiativen ist schwierig zu messen, da die ADA nur einen Bericht über die Aktivitäten erhält, nicht über die Wirkungen, die die Initiativen auf Unternehmen und die EZA haben. Nachhaltige Effekte für die ADA entstehen am ehesten, wenn sich aus den Veranstaltungen oder über diese Kontakte konkrete WIPA-Projekte ergeben.

Empfehlungen

Nachfolgend eine Auswahl der Empfehlungen, die vollständige Liste befindet sich in Kapitel 8 des Evaluationsberichts.

Strategie

Im Kapitel „Relevanz“ ist von einem **mangelnden strategischen Überbau des Themas W&E** die Rede. PS4D fehlt eine klare politische Strategie, sowohl auf ministerieller als auch auf Arbeitsebene.

Empfehlung 1: Neupositionierung des Themas und der Rollen	Adressat
Das BMEIA sollte als verantwortliches Ministerium richtungsweisender agieren als bisher und die Erstellung des neuen interministeriellen Leitfadens zum Thema W&E federführend vorantreiben.	BMEIA
Es bedarf auch innerhalb der ADA eines klaren Strategieprozesses unter Einbezug aller relevanten Akteure zu Zielen und Interventionen des PS4D-Portfolios und bezüglich der Festlegung von Rollen und Aufgaben der Akteure. In diesem Rahmen sollte auch eine verbindliche ToC festgeschrieben werden.	ADA und Partner

Da die Zusammenarbeit der OEZA-Akteure bisher nicht optimal funktioniert, sind **Kohärenz und Koordination der Instrumente** verbesserungswürdig, um **Synergien zwischen den Institutionen oder auch innerhalb der ADA besser zu nutzen**.

Empfehlung 2: Verbesserung der Zusammenarbeit und Kohärenz	
Die WKÖ hat eine Fördermitteldatenbank . Es sollte sichergestellt werden, dass alle verfügbaren Förderungen von OEZA-Akteuren für Unternehmen darin enthalten sind.	Alle OEZA-Akteure

⁹ Hier gilt es eine Einschränkung zu beachten: Es haben nur Unternehmen an der Onlinebefragung teilgenommen, die per Email erreicht werden konnten. Unternehmen, die nicht mehr existieren, oder Projektleiter, die das Unternehmen verlassen haben, sind hier nicht repräsentiert.

<p>Es sollten regelmäßige Arbeitssitzungen der OEZA-Akteure stattfinden, die mehr als nur informativen Charakter haben: Dies könnte die Zusammenarbeit bei der Entwicklung von neuen Instrumenten erleichtern.</p>	Alle OEZA-Akteure
---	-------------------

Im Jahr 2014 stand dem Referat W&E ein **Planungsrahmen von rund 7 Mio. Euro für alle Instrumente der Zusammenarbeit mit der Wirtschaft zur Verfügung, wovon jedoch nur etwa 4,3 Mio. Euro (2014) ausgegeben wurden.**

Empfehlung 3: Aufstocken von Personal	
Da bei der Qualität der Betreuung keine Abstriche gemacht werden sollten und nur wenige Ineffizienzen gefunden wurden, sollte das Personal aufgestockt werden.	ADA
Empfehlung 4: Einführen von neuen Instrumenten	
Neue Initiativen und NRO könnten unterstützt oder andere Projekte aufgesetzt werden, wenn dafür die Betreuungskapazitäten gewährleistet sind.	ADA

Kommunikation

Es wurde festgestellt, dass die **Informationslage unter den Akteuren der OEZA** zum Thema W&E, zum WIPA-Programm und zu einzelnen Projekten **nicht ausreichend** ist.

Empfehlung 5: Verbesserung der internen Kommunikation über WIPAs	
Alle beteiligten OEZA-Akteure sollten über den Auswahlprozess von WIPAs, den Verlauf von WIPAs und die Ergebnisse transparent informiert werden . Zu diesem Zweck sollten Kommunikationsprozesse festgelegt werden.	ADA

Die **externe Kommunikation** zum Thema W&E ist nicht immer zielführend. Viele Unternehmen kennen das WIPA-Programm und andere Instrumente der OEZA nicht.

Empfehlung 6: Kommunikation unternehmensfreundlicher gestalten	
Hier bedarf es eines besseren Zuschnitts auf die Kommunikationskanäle , die von Unternehmen genutzt werden. Auch die Sprache und die Themen der Kommunikation sollten auf Unternehmen zugeschnitten sein.	ADA

Die Zusammenarbeit mit den bisher geförderten **Initiativen** beschränkt sich mit kleinen Ausnahmen auf eine finanzielle Unterstützung, und einige Initiativen erreichen nur wenige österreichische Unternehmen.

Empfehlung 7: Verbesserung der Auswahl von und Zusammenarbeit mit Initiativen

Die ADA sollte klare Förderkriterien für die Initiativen entwerfen, in denen sich die Ziele des PS4D-Programms widerspiegeln.	ADA, Initiativen
Die ADA sollte zudem Initiativen wie corporAID oder das Business Anti-Corruption Portal inhaltlich stärker mitgestalten sowie deren Veranstaltungen als Werbeplattform für das WIPA-Programm nutzen.	

Ein Sonderthema in der externen Kommunikation ist die **mangelnde Sichtbarkeit der OeEB**.

Empfehlung 8: Verbesserung der Sichtbarkeit der OeEB

Eine eigene Webseite der Wirtschaftspartnerschaften, die mit den Logos der ADA und der OeEB versehen ist, würde die Verantwortlichkeiten klarer machen. Eine klare Zuordnung wäre noch einfacher, wenn die OeEB sich aktiver in die Umsetzung der WIPAs einbringen würde.	OeEB, ADA
---	--------------

Programmdesign

Das Programm Wirtschaftspartnerschaften eignet sich bisher **nur unter bestimmten Voraussetzungen für Start-up Unternehmen**.

Empfehlung 9: Neue Kooperationen und Formate zur Unterstützung von Start-ups

Die ADA kann innovative Geschäftsmodelle fördern, indem sie Netzwerke wie Forschungseinrichtungen oder Ashoka unterstützt oder neue Instrumente schafft , wie etwa Stipendien für Gründer von Social Businesses.	ADA
Falls ein junges oder kleines Unternehmen doch eine WIPA durchführt, könnte die ADA für diese Gruppe in Ausnahmen bestimmte administrative Prozesse im WIPA-Programm anpassen .	

Von Seiten der EZA gibt es Stimmen, die das **Programm für nicht-europäische Unternehmen öffnen** wollen.

Empfehlung 10: Neues Matching-Instrument oder Kooperation mit WKÖ

Die ADA könnte in Zusammenarbeit mit ihren KOBÜs ein neues Instrument entwickeln.	ADA
Wichtig ist für die Kontaktvermittlung vor allem die Zusammenarbeit mit der WKÖ . Diese kennt zum einen alle österreichischen Unternehmen und kann passende Partner vermitteln. Zum anderen gibt es bereits Match-Making-Formate für die vielen Veranstaltungen der Wirtschaftskammer.	ADA, WKÖ

Die **Instrumente** der ADA können auf Grund ihrer maximalen Förderhöhe **nur** eine **Anschubfinanzierung** sein.

Empfehlung 11: Know-how zu Finanzierungsmöglichkeiten

Die ADA sollte einen sehr guten Überblick über mögliche Anschlussfinanzierungen haben, vor allem im Bereich von 200.000 bis 1 Mio. Euro und sollte Kontakte zu den Finanzinstitutionen herstellen können.	ADA
--	-----

Umsetzung

Die ADA investiert in der Antragsphase **viele personelle Ressourcen** in die Beratung der Unternehmen. Dies bindet die knappen personellen Ressourcen.

Empfehlung 12: Mehr Effizienz in der Antragsphase

Das Referat W&E sollte alle Prozesse rund um die Antragstellung dahingehend prüfen , wo es effizienter arbeiten könnte. Wichtig wäre auch die Beantwortung der Fragen: Wie und wann sollen KollegInnen von Fach- und Länderreferaten eingebunden werden?	ADA
--	-----

Der **bürokratische Aufwand** wurde von den Unternehmen teils als angemessen, teils als hoch geschildert.

Empfehlung 13: Transparenz über Reportingmechanismen

Die ADA sollte in einem Erstgespräch den Reportingaufwand deutlich machen .	ADA
--	-----

Ein Punkt, der in der Projektumsetzung als sehr wertvoll eingestuft wurde, sind **Machbarkeitsstudien**.

Empfehlung 14: Verstärkte Nutzung von Machbarkeitsstudien

Die **Machbarkeitsstudien sollten noch stärker genutzt werden.**

ADA

Von Unternehmen wurde immer wieder bemängelt, dass die ADA **keine Unterstützung vor Ort** bieten kann, es sei denn, in dem Zielland existiert ein Koordinationsbüro.

Empfehlung 15: Aktivierung bestehender Strukturen für W&E Projekte

Die **KOBÜs** könnten in alle WIPAs in ihrem Land eingebunden werden.

KOBÜs

Falls es kein KOBÜ, aber einen **Wirtschaftsdelegierten oder eine Botschaft** gibt, könnten diese in Absprache mit der ADA die Unternehmen vor Ort betreuen.

ADA,
WKÖ,
BMEIA

Wenn es im Zielland der WIPA keine österreichischen Strukturen vor Ort gibt, kann es hilfreich sein, **die Unternehmen innerhalb von Österreich und Europa an Umsetzungspartner** wie andere Geber, NRO oder Verbände **zu vermitteln**, die über Strukturen und spezielle Kenntnisse des Landes verfügen.

ADA,
Verbände,
NRO

Die **NRO** können eine wichtigere Rolle bei der Umsetzung von WIPAs oder auch bei der Kommunikation zum Thema W&E spielen.

Empfehlung 16: Verstärkung der Zusammenarbeit mit NRO

Die ADA sollte darüber nachdenken, auch im Rahmen des WIPA-Programms verstärkt **mit NRO zusammenzuarbeiten.**

ADA, NRO

Ergebnismessung

In der Ergebnismessung wurden seit der letzten Evaluierung 2009 große Fortschritte erzielt. Dennoch bestehen bei der **Wahl der Indikatoren, der Qualität der Berichte und der Ergebnismessung der Initiativen gewisse Mängel.**

Empfehlung 17: Einführung von Sektorenindikatoren

Es sollten je nach **Branche oder Art der WIPA (Lieferkettenverbesserung, Ausbildung oder Markterschließung) spezielle Indikatoren** eingeführt werden, die helfen, Projekte der selben Branche oder des selben Typus zu vergleichen.

ADA

Empfehlung 18: Anpassung der Indikatoren bei Projektänderung

Indikatoren und Zielgrößen sollten im Falle **einer Projektänderung** angepasst werden, da sonst das Projekt seine Ziele nicht erreichen und der Projekterfolg nicht dargestellt werden kann.

ADA

Empfehlung 19: Verbesserung der Qualität der Berichte / Verifizierung

Das Team W&E sollte zeitnah **Feedback zu den Berichten** geben, damit sich die Qualität im Laufe des Projektzeitraums verbessert. Neben Prozentangaben der Zielerreichung sollten die Berichte auch **quantitative und qualitative Angaben** enthalten. Vor allem in großen Projekten sollte es mehr Vor-Ort-Besuche durch die ADA geben.

ADA

Bei den **Initiativen fehlt die Wirkungsmessung** gänzlich.

Empfehlung 20: Einführung von Monitoring und Wirkungsmessung für Initiativen

In den Verträgen mit den Initiativen sollte festgelegt werden, zu **welchen Zielen und Indikatoren die Initiativen berichten**.

ADA,
Initiativen

Nachhaltigkeit

Nach Abschluss der WIPAs endet auch die Reportingpflicht der Unternehmen. Wenn die ADA mit dem Unternehmen kein Folgeprojekt durchführt, **endet dann meist der formelle Kontakt**.

Empfehlung 21: Aufbau eines WIPA-Alumni Kontaktnetzwerkes

Um mit Unternehmen in Kontakt bleiben zu können, ist es notwendig, die **Kontaktdaten zu pflegen** und eine **regelmäßige Kommunikation mit den WIPA-Alumni aufzubauen**.

ADA

Es gibt innerhalb der ADA **keinen strukturierten Austausch von Erfahrungen** und Good Practices im Bereich W&E.

Empfehlung 22: Einführung eines Wissensmanagements

Die ADA sollte das Wissen rund um die WIPAs, die Tipps und Tricks für die erfolgreiche Zusammenarbeit mit den Unternehmen **in einem lebendigen Dokument festhalten**.

ADA