

Uganda: Entwicklungsbank DFCU I-III

Schlussprüfung

OECD-Förderbereich	24030 – Finanzintermediäre des formellen Sektors	
BMZ-Projektnummer	1989 66 590 DFCU I 1994 65 030 DFCU II 1996 65 019 DFCU III	
Projektträger	Development Finance Corporation of Uganda (DFCU-Gruppe)	
Consultant	Entfällt	
Jahr der Schlussprüfung	2005	
	Projektprüfung (Plan)	Schlussprüfung (Ist)
Durchführungsbeginn (Auszahlung)	01/1991	06/1992
Durchführungszeitraum (Auszahlung)	72 Monate	108 Monate
Investitionskosten	keine Angabe	17,00 Mio. EUR
Eigenbeitrag der Kreditnehmer	keine Angabe	9,84 Mio. EUR
Finanzierung, davon FZ-Mittel	7,16 Mio. EUR	7,16 Mio. EUR
Andere beteiligte Institutionen/Geber	keine	keine
Erfolgseinstufung (alle drei Vorhaben)	3	
• Signifikanz/Relevanz	3	
• Effektivität	3	
• Effizienz	3	

Kurzbeschreibung, Oberziel und Projektziele mit Indikatoren

Als Projektträger für die drei Kreditlinien DFCU I-III fungierte die Development Finance Corporation of Uganda (DFCU), eine ugandische Entwicklungsbank. Zielgruppe der Vorhaben waren schwerpunktmäßig privatwirtschaftliche kleine und mittelgroße Unternehmen (KMU) im ugandischen Industriesektor.

Die Vorhaben DFCU I-II sollten auf der Oberzielebene Beiträge zur Verbesserung der Zahlungsbilanz, zur Schaffung von Arbeitsplätzen sowie generell zur Stärkung von Privat- und Finanzsektor leisten. Bei der Kreditlinie DFCU III wurden als Oberziele der Ausbau der Produktionskapazitäten der Zielgruppenbetriebe und deren rentable Nutzung angegeben. Konkrete Projektziele waren bei DFCU I und II die nachhaltige Steigerung der Produktion und Verbesserung der Gesamtproduktivität der Zielgruppenbetriebe sowie die Steigerung der Leistungsfähigkeit der DFCU. Für die Kreditlinie DFCU III wurde neben der Verbesserung der Kreditversorgung der Zielgruppenbetriebe die Steigerung der Leistungsfähigkeit der Bank als Projektziele festgelegt. In ihren Grundzügen waren die Zielsysteme der Vorhaben DFCU I-III angemessen. Aus heutiger Sicht würde das Zielsystem für die drei Vorhaben einheitlich und konsistent formuliert werden, da sich die Vorhaben I-III inhaltlich de facto kaum unterscheiden. Projektziel wäre aus heutiger Sicht die Schaffung eines dauerhaften Zugangs zu formalen Finanzdienstleistungen für private KMU in Uganda. Damit sollte ein Beitrag zu Wirtschaftswachstum und zur Verbreiterung und Vertiefung des ugandischen Finanzsystems geleistet werden. Aus FZ wurden für die drei Kreditlinien insgesamt 7,16 Mio. EUR bereitgestellt.

Konzeption des Vorhabens / Wesentliche Abweichungen von der ursprünglichen Projektplanung und deren Hauptursachen

Die DFCU wurde 1964 als kommerziell orientierte Entwicklungsbank gegründet. Seit der Aufnahme der Zusammenarbeit mit der DFCU im Rahmen der FZ zu Beginn der 90er-Jahre hat sich jedoch sowohl die Eigentümerstruktur als auch die organisatorische Aufstellung und Geschäftsausrichtung der DFCU stark verändert. 1994 wurde die Uganda Leasing Company übernommen. 1998/1999 erfolgte eine komplette Restrukturierung und Neuausrichtung der „DFCU-Gruppe“. Im Jahr 2000 wurde die Sun Trust Bank übernommen, die heute unter der Marke „DFCU-Bank“ agiert. Insgesamt hat sich die DFCU als Gruppe zu einer integrierten Bank mit Schwerpunkt auf dem Bereich der Unternehmensfinanzierung entwickelt. Neben langfristigen Finanzierungen und Leasing (Firmenkundengeschäft) deckt die DFCU auch die Bereiche des Retailbanking sowie der Hypothekarkredite ab (Privatkundengeschäft).

Die Durchführung der FZ-Vorhaben umfasst den Zeitraum 1992-2001. In den Jahren 1998/1999 wurde der Projektträger DFCU erfolgreich restrukturiert. Von 1992-1999 wurden von der DFCU im Ersteinsatz insgesamt 22 Endprojekte (FZ-Mittel: 5,96 Mio. EUR) finanziert. Ab 1999 wurde die langfristige Kreditvergabe im Rahmen der FZ-Programme eingestellt. 1,2 Mio. EUR FZ-Mittel wurden vereinbarungsgemäß im Ersteinsatz der DFCU-Leasing zum Ausbau des langfristigen Leasinggeschäfts bereitgestellt.

Das durchschnittliche Investitionsvolumen der 22 Endprojekte betrug 750 TEUR. Davon wurden jeweils rd. 36 % aus FZ-Mitteln finanziert. Es wurden private Industriebetriebe gefördert, die grundsätzlich der vorgegebenen Zielgruppendefinition zuzuordnen sind. Im Wesentlichen wurden Unternehmen der Verarbeitung landwirtschaftlicher Produkte (7 Vorhaben), der verarbeitenden Industrie (9) sowie des Gartenbaus (3) finanziert (Sonstige: 3). Die Auszahlung der drei Kreditlinien dauerte 9 Jahre (Plan: 6 Jahre). Insgesamt wurde durch die 22 Endprojekte ein Investitionsvolumen in Höhe von rd. 17 Mio. EUR finanziert. Somit wurden mit jedem Euro FZ knapp 2 weitere EUR mobilisiert. Dieses Verhältnis bewerten wir als günstig.

Die Performance der finanzierten Endprojekte war im Ersteinsatz der FZ-Mittel nicht zufriedenstellend. Nur 11 von insgesamt 22 Projekten können als „erfolgreich“ bezeichnet werden (67 % der ausgelegten Mittel inklusive der an DFCU-Leasing vergebenen Mittel; 61 % ohne die an DFCU Leasing vergebenen Mittel). Als „erfolgreich“ wird ein Endprojekt eingestuft, wenn die Unternehmen auch heute noch operativ tätig sind und kostendeckend bzw. profitabel arbeiten. Diese Unternehmen haben mit Hilfe der finanzierten Investitionen ihre Produktion ausgedehnt und zur Schaffung von Arbeitsplätzen beigetragen. Acht dieser Vorhaben tragen auch über ihre Exporttätigkeit zu einer Unterstützung der Zahlungsbilanz des Landes bei. Gespräche mit den Managern dieser Unternehmen vor Ort haben bestätigt, dass die Finanzierung durch DFCU I-III während der 90er-Jahre einen signifikant positiven Einfluss auf die Entwicklung dieser Unternehmen hatte. Die übrigen 11 Endprojekte müssen als gescheitert angesehen werden: 9 Unternehmen bestehen heute nicht mehr. Bei 2 Unternehmen hat die heutige Produktion keine Beziehung mehr zur finanzierten Investition.

Die bei Projektprüfung vereinbarten Erfolgsindikatoren „Anteil der Zahlungsrückstände über 3 Monate unter 15 %“, „Anteil der Zahlungsausfälle am Gesamtportfolio nach Sicherheitenverwertung unter 10 %“ sowie die „betriebliche Effizienz der DFCU (gemessen an den operativen Kosten bezogen auf das Kreditportfolio) unter 3 %“, wurden von der DFCU im Rahmen der Projektdurchführung nicht erreicht. Allerdings ist die Aussagekraft der gewählten Indikatoren im Hinblick auf die Erreichung der Projektziele eingeschränkt.

Die drei Kreditlinien haben allerdings dennoch einen substanziellen Beitrag zur Förderung des ugandischen Industriesektors geleistet. Rund zwei Drittel der Finanzierungen (gemessen am Mittelvolumen) waren noch erfolgreich. Gerade die Gespräche mit Mitarbeitern der DFCU-Gruppe im Rahmen der örtlichen Schlussprüfung haben jedoch auch deutlich gemacht, dass die zu verbuchenden Fehlschläge zu einem guten Teil auf fehlende institutionelle Kapazität innerhalb der DFCU zur damaligen Zeit zurückzuführen sind. Die Mehrheit der nicht erfolgreichen Projekte scheiterte auf Grund von fehlender Managementkapazität der Unternehmen, sowohl in fachlicher Hinsicht als auch mit Hinblick auf die Seriosität der Partner. Die teilweise Verwendung der zur Verfügung gestellten Kreditmittel für private Zwecke lässt sehr deutlich

erkennen, dass es einerseits an der notwendigen Kontrolle der finanzierten Vorhaben fehlte und andererseits auch die entscheidenden Selektionsmechanismen nicht stringent implementiert waren.

Von den FZ-Vorhaben gingen nicht intendierte positive strukturelle Wirkungen auf den ugandischen Finanzsektor aus. Zwar hat die DFCU die Vergabe von aus FZ refinanzierten Investitionskrediten im Jahr 1999 – noch vor Ausschöpfung der FZ-Mittel für den Ersteinsatz - eingestellt. Die Hälfte der Endkredite war zu diesem Zeitpunkt gescheitert und die Performance der DFCU war insgesamt nicht ausreichend. Mit der Restrukturierung der DFCU in den Jahren 1998/1999 hat das neue Management jedoch konsequent begonnen, die Sicherheiten dieser Kredite zu verwerten. Die Folge: Knapp 90 % der im Ersteinsatz herausgelegten FZ-Mittel konnten wieder aufgebracht werden. Diese Mittel werden zz. sehr erfolgreich im Zweit- und Dritteinsatz revolving für die Refinanzierung des normalen Geschäftsbetriebs genutzt, insbesondere in den drei Bereichen Leasing, Hypothekarkredite und der zwischenzeitlich wieder aufgenommenen Langfristfinanzierung. Darüber hinaus hat die DFCU 1,2 Mio. EUR Restmittel im revolving Einsatz vereinbarungsgemäß für den erfolgreichen und soliden Ausbau des langfristigen Leasinggeschäfts verwendet.

Im Hinblick auf die Oberziele und die Projektziele ist festzuhalten, dass diese im Zeitraum 1992-1999 nicht mehr ausreichend erfüllt wurden. Ab dem Jahr 1999 stellt sich dies jedoch anders dar. Die DFCU hat mit noch nicht im Ersteinsatz ausgezahlten Restmitteln sehr erfolgreich das Leasinggeschäft ausgebaut (neues Finanzierungsinstrument) und refinanziert im Zweit- und Dritteinsatz aus den gesamten Rückflüssen der o. g. Investitionskredite erfolgreich und nachhaltig ihre übrigen Geschäftsfelder, u. a. die wieder aufgenommene langfristige Investitionsfinanzierung. Dies stellen positive strukturbildende entwicklungspolitische Wirkungen der FZ-Vorhaben dar, die aufgrund der schlechten Performance des Trägers in den Jahren 1992-1999 nicht mehr erwartet werden konnten. Unter besonderer Gewichtung der positiven Entwicklung ab dem Jahr 1999 beurteilen wir insgesamt die nachhaltige Oberziel- und die Projektzielerreichung als (noch) ausreichend.

Wesentliche Ergebnisse der Wirkungsanalyse und Erfolgsbewertung

Die DFCU-Gruppe stellt heute einen Eckpfeiler des ugandischen Bankensektors dar. Sie ist darüber hinaus als eine der innovativsten Banken in Uganda zu charakterisieren. Als viertgrößte Finanzinstitution mit 13 Zweigstellen ist sie bereits im Hinblick auf das Geschäftsvolumen von zentraler Bedeutung für den ugandischen Bankensektor. Wesentlich wichtiger ist jedoch ihre Innovationskraft einzuschätzen. Die DFCU-Gruppe ist Marktführer im Leasinggeschäft und einer der wichtigsten Anbieter langfristiger Finanzierungen. Die FZ-Mittel haben die langfristige Refinanzierungsbasis der DFCU-Gruppe substanziell gestärkt und leisten einen wichtigen Beitrag dazu, dass sie diese Geschäftsfelder auch in Zukunft nachhaltig ausbauen kann. Es ist bereits heute absehbar, dass sie während der nächsten Geschäftsjahre eine wichtige Rolle im Bereich der KMU-Finanzierung einnehmen wird. Auch wenn die drei hier schlussgeprüften Kreditlinien nur indirekt zum Aufbau der Institution beigetragen haben, so ist ihre wichtige Bedeutung im Hinblick auf den Wachstumsprozess der DFCU-Gruppe unverkennbar.

Die Kreditvergabe erfolgte im Rahmen der drei FZ-Vorhaben geschlechtsunspezifisch. Von den 22 geförderten Projekten waren in drei Fällen Frauen die Initiatoren. Bei allen erfolgreich geförderten Projekten wurden sowohl für Männer als auch für Frauen Arbeitsplätze geschaffen, wobei die Verteilung jeweils stark von der geförderten Industrie abhängig ist.

Im Rahmen der Kreditprüfung wurden Umweltkriterien explizit berücksichtigt. Für umweltsensitive Investitionsvorhaben wurden Umweltverträglichkeitsprüfungen seitens der nationalen Umweltbehörde vorgenommen. Durch den Einsatz moderner Produktions- und Entsorgungstechnologien gingen tendenziell positive Umweltwirkungen von der Mehrzahl der Vorhaben aus

Die Risiken für die nachhaltige entwicklungspolitische Wirksamkeit der drei FZ-Vorhaben liegen sowohl auf der Ebene der geförderten Unternehmen als auch auf der Ebene der DFCU-Gruppe. Aufgrund der sehr positiven Geschäftsentwicklung sowie der ausgewogenen Eigentümerstruktur des Trägers ist letzteres Risiko aus heutiger Sicht als gering einzustufen. Auf der Ebene der geförderten Betriebe besteht – ebenso wie zum Zeitpunkt der Projektprüfung – zwar grundsätzlich das Risiko, dass die geförderte Betriebe nicht nachhaltig erfolgreich am Markt operieren.

Bei den bisher erfolgreichen Projekten ist jedoch nur in Ausnahmefällen davon auszugehen, dass diese zum Beispiel aufgrund einer verschärften Konkurrenzsituation aus dem Markt ausscheiden müssen.

In einer zusammenfassenden Beurteilung aller voran stehenden Wirkungen und Risiken kommen wir zu folgender Bewertung der entwicklungspolitische Wirksamkeit der Vorhaben:

Effektivität

Konkrete Projektziele waren bei DFCU I und II die nachhaltige Steigerung der Produktion und Verbesserung der Gesamtproduktivität der Zielgruppenbetriebe sowie die Steigerung der Leistungsfähigkeit der DFCU. Für die Kreditlinie DFCU III wurde neben der Verbesserung der Kreditversorgung der Zielgruppenbetriebe die Steigerung der Leistungsfähigkeit der Bank als Projektziel festgelegt. Bei der entwicklungspolitischen Bewertung der Effektivität unterscheiden wir die Zeiträume vor und nach der Restrukturierung in den Jahren 1998/1999. In den Jahren 1992-1999 wurden lediglich 67 % der FZ-Mittel (Volumen) im Ersteinsatz erfolgreich von KMU im Industriesektor investiert. Im Zuge der Restrukturierung hat die DFCU ab 1999 konsequent begonnen, die ausstehenden (überfälligen) Kredite einzutreiben und die Sicherheiten zu verwerten. Als Folge konnten 87 % der Mittel „gerettet“ werden. Darüber hinaus hat die DFCU-Gruppe (im Ersteinsatz) nicht ausgezahlte FZ-Mittel vereinbarungsgemäß für den Aufbau des langfristigen Leasinggeschäfts verwendet. Im Zweit- und Dritteinsatz dienen die FZ-Mittel revolvierend der nachhaltigen Refinanzierung des langfristigen Kreditgeschäfts und des Leasinggeschäfts. Im Bereich der langfristigen Finanzierung beträgt die Rückstandsquote zum Zeitpunkt der Schlussprüfung rd. 6 % und im Leasinggeschäft knapp 11 %. Diese Performance ist ein akzeptabler Hilfsindikator dafür, dass die investierten Mittel einerseits produktiv und erfolgreich von den KMU genutzt werden und andererseits der DFCU-Gruppe (Rückflüsse einschließlich Zinszahlungen) nachhaltig für weitere Finanzierungen zur Verfügung stehen werden. Die Zielgruppenbetriebe konnten mehrheitlich durch die investiven Maßnahmen ihre Produktivität steigern. Die DFCU hat insbesondere seit der Restrukturierung einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung des langfristigen Kreditangebots für KMU geleistet. Darüber hinaus hat sie ein neues Finanzierungsinstrument (Leasing) erfolgreich in den Markt eingeführt. Die DFCU-Gruppe steht zum Zeitpunkt der Schlussprüfung in ihrer Position deutlich gestärkt im ugandischen Finanzsektor dar. Insgesamt beurteilen wir – unter besonderer Gewichtung der positiven Entwicklung der DFCU-Gruppe ab dem Jahr 1999 - die Effektivität als noch ausreichend (**Teilbewertung; Stufe 3**).

Relevanz/Signifikanz

Die Vorhaben DFCU I-II sollten auf der Oberzielebene Beiträge zur Verbesserung der Zahlungsbilanz, zur Schaffung von Arbeitsplätzen sowie generell zur Stärkung von Privat- und Finanzsektor leisten. Bei der Kreditlinie DFCU III wurden als Oberziele der Ausbau der Produktionskapazitäten der Zielgruppenbetriebe und deren rentable Nutzung angegeben. Die für langfristige Finanzierungen bzw. den Ausbau des Leasinggeschäfts bereit gestellten FZ-Mittel wurden im Ersteinsatz nur zu zwei Dritteln erfolgreich eingesetzt. Im Zweit- und Dritteinsatz erfolgt der Mitteleinsatz im Wesentlichen ohne große Probleme. Die geförderten Unternehmen haben insgesamt einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung der ugandischen Industrie geleistet, Arbeitsplätze geschaffen oder erhalten. Zugleich haben sie überwiegend exportorientiert gewirtschaftet. In diesem Sinn haben sie auch einen positiven Einfluss auf die Zahlungsbilanz gehabt. Mit den drei FZ-Vorhaben wurde ein wichtiger Beitrag zur Minderung des Finanzierungsengpasses von KMU, insbesondere im Industriesektor, geleistet. Allerdings stellt aus heutiger Sicht insbesondere der Zugang zu langfristigen Refinanzierungen in lokaler Währung (statt in Devisen wie zum Zeitpunkt der Projektprüfung) ein relevantes Problem für KMU in Uganda dar. Festzuhalten ist jedoch auch, dass – vor allem im Ersteinsatz – die erzielten Wirkungen hinter den erwarteten Wirkungen zurück geblieben sind. Insgesamt beurteilen wir jedoch die Erreichung der Oberziele – unter besonderer Gewichtung der positiven Entwicklung der DFCU-Gruppe ab dem Jahr 1999 – als noch ausreichend (**Teilbewertung; Stufe 3**).

Effizienz

Die DFCU-Gruppe gestaltet ihre Kreditkonditionen marktkonform. Dies gilt auch grundsätzlich für die aus FZ-refinanzierten Kredite. Allerdings traten gewisse Probleme beim Ersteinsatz der

FZ-Mittel auf. In einigen Fällen kam es nach der Kreditzusage zu einer teilweisen projektfremden Verwendung der Mittel. Dies ist auf eine zu wenig professionelle Kreditnehmerselektion sowie auch einem - zum damaligen Zeitraum (1992-99) - nicht ausreichendem Monitoringprozess zurückzuführen. Aufgrund der deutlich günstigeren Erfahrungen seit 1999 betrachten wir die Allokationseffizienz jedoch noch als ausreichend. Kritisch bewerten wir die Produktionseffizienz. Relativ hohe Verwaltungskosten und unvorteilhafte Aufwand-Ertrags-Relationen stellen Schwachstellen in der Kostenstruktur dar. Allerdings gehen wir davon aus, dass bereits im Laufe des Geschäftsjahres 2005 aufgrund des zu erwartenden Wachstums des Geschäftsvolumens eine deutliche Verbesserung eintreten wird. Insgesamt bewerten wir die Effizienz – unter besonderer Gewichtung der positiven Entwicklung der DFCU-Gruppe ab dem Jahr 1999 – als ausreichend (**Teilbewertung: Stufe 3**)

Unter Abwägung der Effektivität, Relevanz und Effizienz bewerten wir die entwicklungspolitische Wirksamkeit insgesamt als ausreichend (**Gesamtbewertung: Stufe 3**). Die DFCU hat zwei neue Finanzierungsinstrumente (Leasing und langfristige Kredite) erfolgreich und nachhaltig am Markt etabliert bzw. ausgebaut. Sie hat sich neue Kundengruppen dauerhaft erschlossen (KMU). Insgesamt hat sie somit strukturbildend zu einer Verbreiterung und Vertiefung des ugandischen Finanzsektors beigetragen. Relativierend anzumerken ist, dass die Bewertung der drei FZ-Vorhaben maßgeblich positiv von der in den Jahren 1998/1999 erfolgreich durchgeführten Restrukturierung profitiert („Windfall-Profit“), an der die FZ-Vorhaben keinen aktiven Beitrag hatten. Der unmittelbare Beitrag der FZ-Vorhaben zum Turnaround der DFCU-Gruppe bleibt somit begrenzt. Mittelbar hat die FZ jedoch als verlässlicher langjähriger Partner der DFCU-Gruppe – insbesondere auch in schwierigen Zeiten - einen wichtigen Beitrag zur Stabilisierung der langfristigen Refinanzierungsbasis geleistet und so der DFCU-Gruppe überhaupt erst das Voranschreiten auf der institutionellen Lernkurve ermöglicht.

Projektübergreifende Schlussfolgerungen

Wie auch das hier Schluss geprüfte Vorhaben gezeigt hat, stellt die Verfügbarkeit von langfristigen Finanzierungsmitteln für Investitionsvorhaben/Anlageinvestitionen in den meisten Entwicklungsländern einen wesentlichen Engpassfaktor für die Förderung von Wachstum und Beschäftigung dar. FZ-Vorhaben im Finanzsektor mit dem Fokus auf KMU-Förderung sollten streng nach den Vorgaben des BMZ-Sektorkonzepts „Finanzsystementwicklung“ geplant und durchgeführt werden. Dabei sollte bei der Projektkonzeption eine strikte „Finanzsektorperspektive“ zugrunde gelegt werden. Im Blickpunkt sollte vor allem die Leistungsfähigkeit des Finanzintermediäres stehen. Dies war bei den Vorhaben Entwicklungsbank DFCU I-III nicht der Fall. Neben qualifiziertem und motiviertem Personal (marktkonforme Anreizmechanismen!) muss der als Träger fungierende Finanzintermediär vor allem über eine adäquate Kredittechnologie, Organisationsstrukturen und Managementinformationssysteme etc. verfügen, um die bereitgestellten FZ-Mittel effizient, Ziel führend und nachhaltig (revolvierend) einsetzen zu können. Der erfolgreiche Turnaround der DFCU in den Jahren 1998/99 unterstreicht eindrucksvoll die Wirksamkeit dieses Ansatzes. Zuvor war die DFCU eine relativ ineffiziente Finanzinstitution mit schwachem Management, nicht funktionierenden Anreizsystemen und einer suboptimalen Kredittechnologie. 1998 wurde die DFCU streng nach marktwirtschaftlichen Gesichtspunkten neu ausgerichtet. Ein kompetentes und qualifiziertes Managementteam wurde von kommerziellen Geschäftsbanken (im Ausland) rekrutiert. Marktkonforme und leistungsgerechte Anreizmechanismen wurden implementiert. Die Geschäftsprozesse, insbesondere die Kreditvergabe, wurden neu strukturiert. Offene Kreditforderungen wurden systematisch nachgehalten und Kreditsicherheiten konsequent verwertet. Als Folge hat sich die „Kreditdisziplin“ spürbar erhöht. Die Finanzinstitution wurde insgesamt strategisch neu ausgerichtet (u.a. Akquisition und Integration einer Geschäftsbank). Dies hat zu einer Diversifizierung der Refinanzierungsbasis (Depositen) beigetragen und die Abhängigkeit von Geberfinanzierungen deutlich reduziert. Vom Aufsichtsrat wurde ein ambitionierter Dreijahresplan als Leitlinie für die Neuausrichtung der Geschäftsfelder der Bank beschlossen. Seit der konsequenten Neuausrichtung hat sich die DFCU zu einer der innovativsten und am besten im ugandischen Finanzsektor positionierten Banken entwickelt.

Legende

Entwicklungspolitisch erfolgreich: Stufen 1 bis 3	
Stufe 1	Sehr gute oder gute entwicklungspolitische Wirksamkeit
Stufe 2	Zufrieden stellende entwicklungspolitische Wirksamkeit
Stufe 3	Insgesamt ausreichende entwicklungspolitische Wirksamkeit
Entwicklungspolitisch nicht erfolgreich: Stufen 4 bis 6	
Stufe 4	Insgesamt nicht mehr ausreichende entwicklungspolitische Wirksamkeit
Stufe 5	Eindeutig unzureichende entwicklungspolitische Wirksamkeit
Stufe 6	Das Vorhaben ist völlig gescheitert

Kriterien der Erfolgsbeurteilung

Bei der Bewertung der "entwicklungspolitischen Wirksamkeit" und Einordnung eines Vorhabens in die verschiedenen, oben näher beschriebenen Erfolgsstufen im Rahmen der Schlussprüfung stehen folgende Grundfragen im Mittelpunkt:

- Werden die mit dem Vorhaben angestrebten **Projektziele** in ausreichendem Umfang erreicht (Frage der **Effektivität** des Projekts) ?
- Werden mit dem Vorhaben in ausreichendem Maße **entwicklungspolitisch wichtige Wirkungen** erreicht (Frage der **Relevanz** und **Signifikanz** des Projekts; gemessen an der Erreichung des vorab festgelegten entwicklungspolitischen Oberziels und den Wirkungen im politischen, institutionellen, sozio-ökonomischen und –kulturellen sowie ökologischen Bereich) ?
- Wurden und werden die Ziele mit einem **angemessenen Mitteleinsatz/Aufwand** erreicht und wie ist der einzel- und gesamtwirtschaftliche Beitrag zu bemessen (Frage der **Effizienz** der Projektkonzeption) ?
- Soweit unerwünschte (**Neben-)Wirkungen** auftreten, sind diese hinnehmbar?

Der für die Einschätzung eines Projekts ganz zentrale Aspekt der **Nachhaltigkeit** wird von uns nicht als separate Bewertungskategorie behandelt sondern als Querschnittsthema bei allen vier Grundfragen des Projekterfolgs. Ein Vorhaben ist dann nachhaltig, wenn der Projektträger und/oder die Zielgruppe in der Lage sind, nach Beendigung der finanziellen, organisatorischen und/oder technischen Unterstützung die geschaffenen Projektanlagen über eine insgesamt wirtschaftlich angemessene Nutzungsdauer weiter zu nutzen bzw. die Projektaktivitäten eigenständig mit positiven Ergebnissen weiter zu führen.