

# Ex-post-Evaluierung – Tunesien

>>>

**Sektor:** Finanzintermediäre des formellen Sektors (CRS-Code: 24030)  
**Vorhaben:** KMU-Beteiligungsfonds Tunesien (TunInvest Croissance)  
 BMZ-Nr.: 2013 66 723\*  
**Träger des Vorhabens:** FCPR Tuninvest Croissance



## Ex-post-Evaluierungsbericht: 2019

		(Plan)	(Ist)
Investitionskosten (gesamt) Mio. EUR		2,50	2,50
Eigenbeitrag Mio. EUR		0,00	0,00
Finanzierung Mio. EUR		2,50	2,50
davon BMZ-Mittel Mio. EUR		2,50	2,50

\*) Vorhaben in der Stichprobe 2018

**Kurzbeschreibung:** Das Vorhaben KMU-Beteiligungsfonds TunInvest Croissance (TIC) ermöglicht - mittels einer Beteiligung an einem tunesischen Fonds - die Förderung von innovativen tunesischen kleinen und mittelgroßen Unternehmen (KMU), indem es diesen Eigenkapital zur Verfügung stellt. Im Rahmen der Beteiligungen unterstützt der Fonds zudem aktiv das Management der KMU und begleitet diese bei ihrem Wachstum sowie beim Übergang vom familiengeführten Unternehmen zur Kapitalgesellschaft. Auch KMU, die bislang nicht über ausreichendes Eigenkapital verfügen, sollen hiermit einen Zugang zum Kapitalmarkt erhalten.

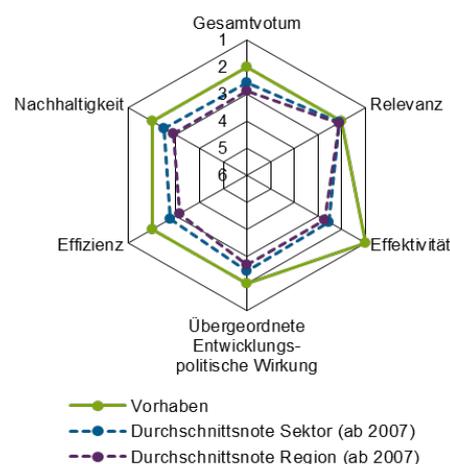
**Zielsystem:** Das Vorhaben sollte einen Beitrag zur nachhaltigen und effizienten Deckung der Nachfrage tunesischer KMU nach Finanzierung sowie der Steigerung ihrer Wirtschaftskraft leisten (Outcome). Über die Bereitstellung von Eigenkapital und die Unterstützung des Managements sollten die geförderten Unternehmen in die Lage versetzt werden, ihren Kapitalbedarf langfristig sicherzustellen, ihre Geschäftstätigkeit auszuweiten und neue Arbeitsplätze zu schaffen. Über Demonstrationseffekte sollte ferner ein Beitrag geleistet werden, das innovative Finanzinstrument "Beteiligungskapital" im tunesischen Markt zu etablieren und den Markt zu entwickeln. Das Vorhaben sollte somit der Reduzierung der Arbeitslosigkeit und der Einkommensarmut in Tunesien dienen (Impact).

**Zielgruppe:** Die Zielgruppe waren und sind tunesische KMU mit einem hohen Innovationspotential, die über den Zugang zu Kapital die Möglichkeit erhalten, ihre Geschäftstätigkeit und Arbeitsplätze auszuweiten und zusätzliches Einkommen zu generieren, sowie indirekt Angestellte, deren Familien sowie zuliefernde Unternehmen.

## Gesamtvotum: Note 2

**Begründung:** KMU stellen das Rückgrat der tunesischen Wirtschaft dar, insbesondere im Hinblick auf die Generierung von Einkommen und Arbeitsplätzen. Häufig leiden KMU jedoch unter einem Mangel an Eigenkapital und unternehmerischer Expertise. TIC ist es gelungen, für ein Portfolio an KMU aus völlig unterschiedlichen Branchen erhebliche Verbesserungen bei der Kapitalstruktur, der Professionalität der Unternehmensführung und der strategischen Ausrichtung zu erzielen. Hierfür waren jedoch große Anstrengungen und Aufwendungen seitens des Fondsmanagements und somit auch der Fondsinvestoren erforderlich, die die Effizienz des Vorhabens belasten. Auch strukturelle Verbesserungen des tunesischen Marktes für Eigenkapitalfinanzierungen sind derzeit nur punktuell feststellbar.

**Bemerkenswert:** Dem Fonds ist es offensichtlich gelungen, zielsicher mehrere Unternehmen auszuwählen, die auf ihren jeweiligen Märkten über wichtige Alleinstellungsmerkmale – und damit über erhebliche Wachstumspotenziale – verfügen. Hierdurch konnten die Projektziele hinsichtlich Umsatzwachstum und Zuwachs an Arbeitsplätzen bereits deutlich vor dem Projektabschluss (Auflösung des Fonds) weit übertroffen werden.



# Bewertung nach DAC-Kriterien

## Gesamtvotum: Note 2

### Teilnoten:

Relevanz	2
Effektivität	1
Effizienz	2
Übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen	2
Nachhaltigkeit	2

### Rahmenbedingungen und Einordnung des Vorhabens

Der im Januar 2013 aufgesetzte Fonds TunInvest Croissance (TIC) wird von dem erfahrenen Fondsmanager "Tuninvest Gestion Financière" verwaltet, der zur AfricInvest Gruppe gehört und gleichzeitig der Projektträger ist. AfricInvest ist seit 1994 an mittlerweile 9 Standorten tätig, davon 7 in Afrika, und hat über seine Fonds mehr als 150 Investitionen in mehr als 25 afrikanischen Ländern getätigt.

Das Projekt "Fonds Commun de Placement à Risque (FCPR)<sup>1</sup> TunInvest Croissance" sollte dazu beitragen, den Finanzierungsbedarf tunesischer kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) nachhaltig und effizient zu decken und ihre Wirtschaftskraft zu steigern. Durch die Bereitstellung von Eigenkapital und eine aktive Präsenz des Fondsmanagers in strategischen und in Überwachungsgremien (sogenannter "Hands-on"-Ansatz) sollten die finanzierten Unternehmen in die Lage versetzt werden, ihren langfristigen Kapitalbedarf zu decken, ihre Geschäftstätigkeit zu entwickeln, neue Arbeitsplätze zu schaffen und bestehende zu erhalten (Projektziel). Auch KMU, die zuvor kaum Möglichkeiten zur Stärkung ihrer Eigenkapitalbasis hatten, sollten so durch das Projekt einen Zugang zum Kapitalmarkt erhalten. Echte Kleinunternehmen kommen für den Fonds kaum in Betracht, unter anderem weil das Beteiligungskapital zu gering wäre. Der Fokus liegt auf mittelgroßen Unternehmen.

TunInvest Croissance (TIC) sollte ausgewählte, innovative KMU bei ihrem Wachstum und dem Übergang vom Familienunternehmen zum institutionellen Unternehmen (in der Regel in Form einer Aktiengesellschaft) mit marktüblichen, an "best practices" orientierten, transparenten Governance-Strukturen unterstützen. Der Fonds erwirbt signifikante Minderheitsanteile an den Unternehmen und bringt sich aktiv und beratend in die Unternehmensgremien (insbesondere Aufsichtsräte; es gibt ein dualistisches Board System) ein. Aufgrund seiner spezifischen Expertise sollte der Fonds hierdurch einen Mehrwert für die Unternehmen schaffen, also Stabilität und Wachstumsperspektiven verbessern und zu einer Steigerung des Unternehmenswerts beitragen, um sich anschließend wieder aus den Unternehmen zurückzuziehen ("Exit") und den Fonds aufzulösen. Letzteres soll bis Ende 2024, spätestens 2026 erreicht werden (Fondslaufzeit). Aus diesem Grund muss sich der Fondsmanager bereits frühzeitig Gedanken über eine Exitplanung und die Vorbereitung der Fondsauflösung machen. Zum Jahresende 2018 waren die Einwerbung von Investorenmitteln und die Investition in neue Unternehmen abgeschlossen, so dass sich das Fondsmanagement aktuell auf die Entwicklung der Unternehmen und perspektivisch auf die ersten Exits (vorzugsweise durch Verkauf an strategische Investoren) konzentrieren kann.

### Relevanz

KMU sind das Rückgrat der tunesischen Wirtschaft, insbesondere in Bezug auf Einkommen und Beschäftigung. Bei der überwiegenden Mehrheit der KMU handelt es sich um Familienunternehmen, oft mit schwacher Unternehmensführung und nur eingeschränktem Zugang zu Bankkrediten und Eigenkapital.

<sup>1</sup> FCPR stellt die Rechtsform des Fonds nach tunesischem Recht dar. Die gesetzliche Grundlage wird geregelt im "Code des Organismes de Placement Collectif" entsprechend dem Gesetz Nr. 2001-83 vom 24. Juli 2001, modifiziert durch das Dekret Nr. 2011-99 vom 21. Oktober 2011 und dessen Durchführungsbestimmungen.

In einem wirtschaftlichen Umfeld, das durch geringes Wachstum, hohe Arbeitslosigkeit, steigende Inflation, Abwertung der Landeswährung und eine Liquiditätskrise (vor allem durch geringes Wachstum der Depositen) gekennzeichnet war und ist, sollte die Tätigkeit des Fonds den Unternehmen ermöglichen, ihre Risiken durch eine Erweiterung der Produktpalette und falls möglich auch durch die Ausweitung von Exporten zu diversifizieren und ein stabileres und nachhaltigeres Unternehmenswachstum zu erreichen. Dies sollte gelingen, indem sich der Fonds aktiv und permanent - wenn auch auf die Dauer des Fondsenagements befristet - in die Unternehmensgremien einbringt und zudem sein internationales Netzwerk sowie die Erfahrung und das Fachwissen der lokalen Teams von AfricInvest in Subsahara-Afrika und dem Rest des Kontinents zur Verfügung stellt.

Letztendlich sollte dies die Arbeitslosigkeit und die Armut in Tunesien verringern. Die sogenannten "Demonstrationseffekte" (von dem Projekt inspirierte Nachahmungsprojekte) sollten zudem zur Etablierung weiterer ähnlicher Finanzakteure beitragen, die den Zugang zu Eigenkapitalfinanzierungen auf dem tunesischen Markt verbessern und zur Entwicklung des Eigenkapitalmarkts als Ergänzung zur bislang dominierenden Bankfinanzierung beitragen.

Der tunesische Aktienmarkt war und ist stark unterentwickelt, und viele KMU waren und sind unterkapitalisiert. Eine seit 1969 bestehende Börse entwickelt sich kaum weiter. Traditionell sind Banken - neben ihren Kreditfinanzierungen - auch die größten Eigenkapitalgeber, aber diese Eigenkapitalfinanzierungen sind in der Regel mit festen Rückzahlungsvereinbarungen verbunden und stellen somit kein echtes Risikokapital dar.

Fonds, die echtes Risikokapital und einen Mehrwert im Bereich der Unternehmenssteuerung und Strategieentwicklung bieten, waren und sind in Tunesien kaum zu finden. AfricInvest ist mit Abstand der wichtigste Akteur auf dem tunesischen Markt und unterstützte bereits zum Zeitpunkt der Projektprüfung nicht nur die Finanzierung von Unternehmen, sondern auch deren strategische Entwicklung und deren Transformation von Familien- zu institutionellen Unternehmen. Im Fokus der Unternehmensförderung stehen aber professionellere Strukturen (einschl. Buchführung, schriftliche Fixierung von Strategien usw.), die es erlauben, bei Bedarf (schnell) neue Kapitalgeber oder Gesellschafter aufzunehmen und die auch die Regelung der Nachfolge erleichtern, und nicht ein Verdrängen der Gründerfamilie.

Die Auswahl der Portfoliounternehmen basiert nicht auf einer festen Branchenzusammensetzung oder anderen harten Kriterien, sondern auf einem "opportunistischen" Auswahlkonzept. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, für welche Unternehmen der Fonds zur Schaffung des größten Mehrwerts beitragen kann.

Das Geschäftsmodell des Fonds und die dahinter stehende Wirkungslogik war und ist daher sehr relevant, kann aber aufgrund der geringen Größe des Fonds im tunesischen Kontext - unabhängig davon, dass zu Beginn der Planung ein noch etwas höheres Fondsvolumen geplant war - nur begrenzte Auswirkungen haben.

Das Vorhaben stand und steht weiterhin im Einklang mit der Strategie des Partnerlandes, des BMZ und der EZ-Programmstrategie, welche jeweils einen Fokus auf Unternehmertum und Beschäftigungsförderung haben.

### **Relevanz Teilnote: 2**

#### **Effektivität**

TunInvest Croissance hat ein Volumen von 25,8 Millionen tunesischen Dinar (TND). Die KfW hält im Auftrag der Bundesregierung eine Beteiligung in Höhe von 2,5 Mio. EUR (22,5% des Fondskapitals).

Branchenüblich ist der Fondsverwalter auch mit einem eigenen kleinen Investment am Fonds beteiligt (Anteil 3,9 %), seine Hauptaufgaben bestehen aber aus seiner Mittler-Rolle zwischen den Investoren und den Beteiligungsunternehmen und aus seiner Beratungsfunktion für diese Unternehmen.

Das Ziel des Projekts (Outcome) war es, dass die geförderten KMU einen besseren Zugang zu Eigenkapital erhalten, ihre Geschäftstätigkeit entwickeln und letztlich neue Arbeitsplätze schaffen können. Die Erreichung der bei Projektprüfung definierten Projektziele wird anhand folgender Indikatoren gemessen:

Indikator	Status PP, Zielwert PP	Ex-post-Evaluierung
Durchschnittliches Wachstum der geförderten Unternehmen im Investitionszeitraum bezogen auf den Gesamtumsatz der Unternehmen, in die investiert wurde (Vergleich von Umsatz bei Kauf mit Umsatz bei Verkauf der Unternehmensanteile)	0, > 25 %	Erfüllt: +94 % bis Ende 2017 (Aktuelle Bewertung, zur Diskussion siehe Effizienz)
Entwicklung der Beschäftigtenzahlen in den geförderten Unternehmen im Investitionszeitraum (durchschnittliche Veränderung bei den geförderten KMU)	0, > 10 %	Erfüllt: +82 % bis Ende 2017

Quelle: TIC

Dem Fonds ist es offenbar gelungen, Beteiligungen an Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen einzugehen (u.a. Baugewerbe, Industrie, Finanzbranche, Bildungsanbieter, Lebensmittelbranche), die über sehr gute Wachstumsaussichten und Alleinstellungsmerkmale gegenüber ihren Wettbewerbern verfügen. Das für Investitionen zur Verfügung stehende Fondskapital konnte vollständig investiert bzw. zugesagt werden.

Die festgelegten Zielindikatoren werden aktuell bereits bei weitem übertroffen, obwohl das Projekt aus Sicht des Fonds erst die Mitte seiner Lebensdauer erreicht hat. Dies ist ein beeindruckendes Ergebnis.

Darüber hinaus zeigt ein genauerer Blick auf die Unternehmen, dass in vielen Bereichen Verbesserungen erzielt werden konnten, wie z.B. der Governance, der Erweiterung der Produktpaletten und der Risikosteuerung durch Exportentwicklung. Was die Rentabilität betrifft, so bleibt die Bilanz zum jetzigen Zeitpunkt jedoch gemischt. Die meisten (7 von 9) Unternehmen weisen allerdings zur Jahresmitte 2018 ein positives Bruttoergebnis (EBITDA) auf.

Alle befragten Unternehmen haben bestätigt, dass die positiven Entwicklungen ohne die enge Begleitung durch den Fonds, dessen Know-How und die vertrauensvolle Beziehung zu den Mitarbeitern des Fondsmanagers nicht hätten erzielt werden können.

### Effektivität Teilnote: 1

#### Effizienz

Für die Effizienz des Fonds und des Projekts spricht, dass es offensichtlich gelungen ist, das spezifische Wissen von Africinvest und seinen Mitarbeitern im Hinblick auf die Unternehmensorganisation und -steuerung, die Umstrukturierung von Unternehmen und die Entwicklung unternehmerischer Strategien zielgerichtet einzusetzen und die genannten positiven Effekte auf Unternehmensebene zu erzielen.

Ein auf das Segment "Early Stage" fokussierter Venture Capital Fonds, wie der TunInvest, ist in der Regel durch relativ geringe Investitionsbeträge und einen hohen Betreuungsaufwand gekennzeichnet. Dennoch ist das Fondsvolumen von 25,8 Mio. TND auch für einen Risikokapitalfonds recht gering und somit unter Effizienzgesichtspunkten problematisch. Zudem liegt es - aufgrund der Zurückhaltung auf Investorenmehrheit - fast 10 Mio. TND unter dem ursprünglich geplanten Wert von 35 Mio. TND. Hierdurch fallen fixe Kosten des Fonds relativ stark ins Gewicht. Dieser Effekt geht allerdings im Wesentlichen zulasten des Fondsmanagements bzw. dessen Vergütung, welche an das Fondsvolumen gekoppelt ist.

Für eine hohe Effizienz spräche es, wenn es gelänge, positive Effekte auf Seiten der Unternehmen bei gleichzeitig attraktiven Renditen für Investoren zu erzielen und entsprechend viele private Investoren anzulocken. Dies ist dem Fonds bislang nur mit Einschränkungen gelungen. Zwar ist es noch zu früh, um eine verlässliche Rendite zu berechnen, nach den vorliegenden Unternehmensbewertungen liegt die Rendite der Investoren nach Abzug der Kosten derzeit jedoch nahe Null (und bei Berücksichtigung der Wechselkursentwicklung sogar im negativen Bereich). Auf der anderen Seite ist es bei Venture Capital-

Fonds kein untypisches Phänomen, dass eine reale Wertschöpfung erst im Zuge der realisierten Exits stattfindet und vorherige - häufig anhand finanzmathematischer Methoden geschätzte - Bewertungen nur eingeschränkte Aussagekraft besitzen. Ein mit TunInvest Croissance vergleichbarer Fonds, der Vorgängerfonds TunInvest Innovations, entwickelte sich in den ersten Jahren vergleichbar und erzielte schließlich eine hohe Rendite.

Insgesamt scheint es, als ob das Fondskonzept nur mit Hilfe einer gewissen (Quer-) Subventionierung funktioniert – sei es in Form von Renditeverzicht entwicklungsorientierter Investoren oder durch Verzicht des Fondsmanagements auf eine Vergütung, wie sie bei größeren Fonds erzielbar wäre. Es liegen jedoch keine Hinweise darauf vor, dass die Relation von Aufwand und Nutzen ungünstiger oder der Subventionsbedarf bei TIC höher als bei vergleichbaren anderen, auf kleinteilige Eigenkapitalbeteiligungen ausgerichteten Fonds ist. Der Fonds ist außerdem ein für die FZ innovatives Vorhaben.

### Effizienz Teilnote: 2

### Übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen

Das übergeordnete Entwicklungsziel besteht aus einer nachhaltigen Verringerung der Armut durch die Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen sowie der Ausweitung und Vertiefung des tunesischen Finanzsektors.

Indikator	Status PP, Zielwert PP	Ex-post-Evaluierung
Nachhaltige Reduzierung von Armut durch die Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätze	n.a.	Erreicht durch direkte Effekte mit den Unternehmen im Portfolio.
Ausweitung und Vertiefung des tunesischen Finanzsektors	n.a.	Teilweise erreicht, v.a. durch die Beteiligung an der Gründung des Mikrofinanzierers CFE.

Quelle: TIC

Das Projekt kann einen Beitrag zur nachhaltigen Reduzierung von Armut durch die Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen bei seinen Portfoliounternehmen leisten. Die Anzahl der seit Projektbeginn bei den Portfoliounternehmen neugeschaffenen Arbeitsplätze kann auf etwa 750 beziffert werden. Dies fällt zwar aus Sicht des Gesamtmarktes nur wenig ins Gewicht, ist aber in Bezug auf das überschaubare Projektvolumen und die schwierige wirtschaftliche Situation des Landes als Erfolg zu bewerten.

Ein signifikanter Beitrag des Projekts zur Ausweitung und Vertiefung des tunesischen Finanzsektors kann derzeit nicht konstatiert werden – dies konnte von einem einzelnen Fondsvorhaben allerdings ex-ante auch nicht erwartet werden. So hat sich die tunesische Börse im Projektverlauf nicht signifikant weiterentwickelt. Auch Nachahmerprojekte in Form des Markteintritts anderer Anbieter von Eigenkapitalfinanzierungen sind derzeit nicht zu finden.

Immerhin konnte die Investitionstätigkeit von TIC die Beteiligung mehrerer tunesischer Co-Investoren in Aktien- und Mezzanine-Finanzierungen bei Portfoliounternehmen bewirken. Ferner sieht die Exit-Strategie von TunInvest Croissance vor, dass einige Exits durch Börsengänge erfolgen können, was sich positiv auf den tunesischen Aktienmarkt auswirken könnte.

Eine indirekte, positive Wirkung des Projekts auf die Breite des tunesischen Finanzsektors ergibt sich durch die Beteiligung des Fonds an der Gründung des Mikrofinanzierers CFE. Dieser ist im Segment "größere Mikrokredite" tätig (Volumen bis zu 20.000 TND (aktuell ca. 6.000 EUR), künftig auch bis 40.000 TND). Dieses Segment wurde bisher in Tunesien nur sehr unzureichend bedient, da es für Banken zu klein und für traditionelle Mikrofinanzinstitute zu groß ist.

Eine punktuelle, aber in seinem Segment signifikante Wirkung des Projekts, welche vorab nicht absehbar war, zeigt sich beim Portfoliounternehmen „Esprit“, einer privaten Hochschule mit Schwerpunkt auf Inge-

nieursstudiengänge. Diese wurde bereits vom Vorgängerfonds „Tuninvest Innovation“ seit dem Jahr 2002 begleitet und konnte seitdem eine – quantitativ und im Hinblick auf die Qualität und die Berufsaussichten der Absolventen – führende Position in Tunesien erreichen. Hier scheint es gelungen zu sein, auch durch die Unterstützung des Fonds, die Ausbildungsqualität in einem für die langfristige Wirtschaftsentwicklung bedeutsamen Gebiet, insgesamt zu erhöhen.

Zudem trägt das Projekt zu einer verbesserten Steuerung von Umwelt- und sozialen Risiken bei. Hierfür erfolgt - mit Unterstützung externer Experten - in allen Portfoliounternehmen eine Bestandsaufnahme der umwelt- und sozial relevanten Prozesse (z.B. Arbeitsbedingungen), welche in einen verbindlich vereinbarten Aktionsplan zur Behebung von Schwachstellen mündet.

### Übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen Teilnote: 2

#### Nachhaltigkeit

Es entspricht dem Wesen des Fondsprojekts, bei den Portfoliounternehmen strukturelle Veränderungen einschließlich einer Professionalisierung der Organisation und der Unternehmensstrategie herbeizuführen. Diese werden als dauerhafte Veränderungen etabliert und hängen nicht von einem fortbestehenden Engagement des Fonds ab. Insgesamt ist das Fondskonzept dergestalt auf die Schaffung nachhaltiger Veränderungen ausgerichtet.

Diese Maßnahmen, insbesondere die Institutionalisierung von Unternehmen (in der Regel in Form von Aktiengesellschaften mit Vorstand), dienen auch dem Ziel, eine Gesellschaft unabhängiger von der Gründerfamilie zu machen und dauerhafte, von dieser unabhängige Entscheidungsstrukturen (wie Vorstand, Aufsichtsrat usw.) einzurichten.

Auch dienen die im Zuge der Beteiligungen neuausgerichteten Unternehmensstrategien in erheblichem Umfang der Stabilisierung der Unternehmen und einer erhöhten Widerstandsfähigkeit gegen nationale Wirtschaftskrisen und die Abwertung der Inlandswährung. Zu diesem Zweck erfolgt regelmäßig eine Diversifizierung der Produktpalette und eine regionale Expansion, häufig bis hin zu einer wesentlich stärkeren Exportorientierung (letzteres war bei drei der vier näher betrachteten Unternehmen der Fall).

Die befragten Unternehmen haben durchweg versichert, sich mit Hilfe des Fonds dauerhaft neu ausgerichtet zu haben und auf dem Wege der Stabilisierung und des Wachstums zu sein. Sie betonten, dass ihre Neuaufstellung und strategische Neuausrichtung auch nach dem Exit des Fonds bestehenblieben bzw. fortgeführt würden.

Die Entwicklung der Unternehmenskennzahlen bestätigen die dauerhaften, strukturellen Wirkungen des Projekts bislang zum Teil. Im Hinblick auf Wachstum und Exportorientierung sind diese klar zu erkennen, während das bei der Ertragsentwicklung noch nicht überall der Fall ist. Es ist nicht sicher, dass in jedem einzelnen Fall die Neuausrichtung der Unternehmen nachhaltig gelingt, da sich mehrere Unternehmen noch in einer Turnaround-Situation befinden. Im Allgemeinen ist es allerdings nicht der Anspruch von Venture Capital-Fonds, dass sich jede Investition erfolgreich entwickelt. Auch bei einem oder zwei Misserfolgen könnte das Projekt insgesamt noch als erfolgreich bzw. nachhaltig betrachtet werden.

Zur Diskussion zum Werterhalt der Investition in den Fonds sei darüber hinaus auf das Kapitel Effizienz verwiesen.

#### Nachhaltigkeit Teilnote: 2

### Erläuterungen zur Methodik der Erfolgsbewertung (Rating)

Zur Beurteilung des Vorhabens nach den Kriterien **Relevanz, Effektivität, Effizienz, übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen** als auch zur abschließenden **Gesamtbewertung** der entwicklungspolitischen Wirksamkeit wird eine sechsstufige Skala verwandt. Die Skalenwerte sind wie folgt belegt:

<b>Stufe 1</b>	sehr gutes, deutlich über den Erwartungen liegendes Ergebnis
<b>Stufe 2</b>	gutes, voll den Erwartungen entsprechendes Ergebnis, ohne wesentliche Mängel
<b>Stufe 3</b>	zufriedenstellendes Ergebnis; liegt unter den Erwartungen, aber es dominieren die positiven Ergebnisse
<b>Stufe 4</b>	nicht zufriedenstellendes Ergebnis; liegt deutlich unter den Erwartungen und es dominieren trotz erkennbarer positiver Ergebnisse die negativen Ergebnisse
<b>Stufe 5</b>	eindeutig unzureichendes Ergebnis: trotz einiger positiver Teilergebnisse dominieren die negativen Ergebnisse deutlich
<b>Stufe 6</b>	das Vorhaben ist nutzlos bzw. die Situation ist eher verschlechtert

Die Stufen 1–3 kennzeichnen eine positive bzw. erfolgreiche, die Stufen 4–6 eine nicht positive bzw. nicht erfolgreiche Bewertung.

### Das Kriterium **Nachhaltigkeit** wird anhand der folgenden vierstufigen Skala bewertet:

Nachhaltigkeitsstufe 1 (sehr gute Nachhaltigkeit): Die (bisher positive) entwicklungspolitische Wirksamkeit des Vorhabens wird mit hoher Wahrscheinlichkeit unverändert fortbestehen oder sogar zunehmen.

Nachhaltigkeitsstufe 2 (gute Nachhaltigkeit): Die (bisher positive) entwicklungspolitische Wirksamkeit des Vorhabens wird mit hoher Wahrscheinlichkeit nur geringfügig zurückgehen, aber insgesamt deutlich positiv bleiben (Normalfall; „das was man erwarten kann“).

Nachhaltigkeitsstufe 3 (zufriedenstellende Nachhaltigkeit): Die (bisher positive) entwicklungspolitische Wirksamkeit des Vorhabens wird mit hoher Wahrscheinlichkeit deutlich zurückgehen, aber noch positiv bleiben. Diese Stufe ist auch zutreffend, wenn die Nachhaltigkeit eines Vorhabens bis zum Evaluierungszeitpunkt als nicht ausreichend eingeschätzt wird, sich aber mit hoher Wahrscheinlichkeit positiv entwickeln und das Vorhaben damit eine positive entwicklungspolitische Wirksamkeit erreichen wird.

Nachhaltigkeitsstufe 4 (nicht ausreichende Nachhaltigkeit): Die entwicklungspolitische Wirksamkeit des Vorhabens ist bis zum Evaluierungszeitpunkt nicht ausreichend und wird sich mit hoher Wahrscheinlichkeit auch nicht verbessern. Diese Stufe ist auch zutreffend, wenn die bisher positiv bewertete Nachhaltigkeit mit hoher Wahrscheinlichkeit gravierend zurückgehen und nicht mehr den Ansprüchen der Stufe 3 genügen wird.

Die **Gesamtbewertung** auf der sechsstufigen Skala wird aus einer projektspezifisch zu begründenden Gewichtung der fünf Einzelkriterien gebildet. Die Stufen 1–3 der Gesamtbewertung kennzeichnen ein „erfolgreiches“, die Stufen 4–6 ein „nicht erfolgreiches“ Vorhaben. Dabei ist zu berücksichtigen, dass ein Vorhaben i. d. R. nur dann als entwicklungspolitisch „erfolgreich“ eingestuft werden kann, wenn die Projektzielerreichung („Effektivität“) und die Wirkungen auf Oberzielebene („Übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen“) **als auch** die Nachhaltigkeit mindestens als „zufriedenstellend“ (Stufe 3) bewertet werden.