



Nachhaltige Wertschöpfung von Swisscontact

Analyse und Darstellung der Wirkungsmechanismen
der Projekte von Swisscontact

ZUSAMMENFASSUNG

Auftraggeber

Swisscontact, Schweizerische Stiftung für Entwicklungszusammenarbeit
Döltschweg 39, 8055 Zürich

Auftragnehmer

Rütter + Partner, Sozioökonomische Forschung und Beratung
Weingartenstr. 5, 8803 Rüslikon, +41 (0)44 724 27 70, info@ruetter.ch

Projektleitung

Heinz Rütter

Autorinnen und Autoren

Heinz Rütter

Carsten Nathani

Armida Wegmann

Projektmitarbeit

Julia Knittel

Lektorat

Anja Umbach-Daniel

Projektbegleitung durch Swisscontact

Urs Egger

Markus Kupper

Ueli Stilli

Projektverantwortliche bei Swisscontact

Walter Horn

Benjamin Lang

Florian Meister

Ruedi Nützi

Mirjam Schreiber

Fotos Titelblatt

Swisscontact

Inhaltsverzeichnis (Gesamtstudie)

ZUSAMMENFASSUNG	5
1. Einführung	17
1.1 Ausgangslage	17
1.2 Zielsetzung der Studie	17
1.3 Methodisches Vorgehen und Aufbau des Berichts	18
2. Strategie und Projektportfolio von Swisscontact	21
2.1 Strategie von Swisscontact	21
2.2 Projektportfolio	22
3. Darstellung der Wirkungsmechanismen	29
3.1 Wirtschaftliche Wirkungsmechanismen	29
3.2 Gesellschaftliche und ökologische Wirkungen	33
3.3 Voraussetzungen für die Wirkungsentfaltung	34
4. Wirkungsmechanismen ausgewählter Projekte	35
4.1 Duales Berufsbildungssystem in Benin	36
4.2 Förderung und Modernisierung der Berufsbildung im Kosovo	45
4.3 Zugang zu Finanzdienstleistungen in Ecuador	56
4.4 Nachhaltiger Tourismus in Bolivien	65
4.5 Katalyst – Wissen für Gemüsebauern in Bangladesh	74
4.6 Lokale Wirtschaftsentwicklung in Indonesien	84
5. Zusammenfassende Analyse der Projekt-Wirkungen	95
5.1 Ausrichtung der Projekte	95
5.2 Wirkungen in den Nachhaltigkeitsdimensionen Wirtschaft, Gesellschaft und Ökologie	98
5.3 Förder- und Hemmfaktoren	105
5.4 Fazit	107
Projektverzeichnis	111
Abkürzungsverzeichnis	113
Literatur	115

ZUSAMMENFASSUNG

Swisscontact engagiert sich seit 50 Jahren in der Entwicklungszusammenarbeit in Ländern Afrikas, Asiens, Lateinamerikas und Osteuropas. Die Projekte von Swisscontact zielen darauf, über die Förderung des Privatsektors und die Verbesserung von Bildungsangeboten zu Wachstumsprozessen beizutragen, die die Armut in den betroffenen Ländern verringern. Im Jahr 2007 führte Swisscontact rund 60 Projekte durch, für die ein Gesamtbudget von knapp 40 Mio. CHF zur Verfügung stand.

Ziele der Studie

Die vorliegende Studie untersuchte anhand von sechs repräsentativen Projekten (Fallstudien) die Wirkungsmechanismen der Projekte von Swisscontact und ihren Beitrag zur Armutsbekämpfung.

Dabei standen die *wirtschaftlichen Wirkungsmechanismen* im Zentrum der Analyse. Sie wurden aus einer *wertschöpfungsanalytischen Perspektive* untersucht. Zusätzlich bezog die Studie im Sinne des Nachhaltigkeitsgedankens auch *gesellschaftliche* und *ökologische* Aspekte ein und ging der Frage nach, welche langfristigen Entwicklungen aufgrund der angeregten Veränderungen zu erwarten sind.

Ziele und Strategie von Swisscontact

Swisscontact zielt mit seinen Entwicklungsprojekten vor allem auf die *Förderung des Privatsektors* (Private-Sector-Development, PSD): Ihm wird als wichtiger Wachstumstreiber eine zentrale Rolle für *Entwicklung und Armutsbekämpfung* beigemessen. Durch ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘ sollen vor allem Kleinbetriebe dabei unterstützt werden, eine höhere Wertschöpfung zu erzielen, von der dann insbesondere die ärmeren Bevölkerungsgruppen profitieren sollen (Pro-Poor-Growth).

Neben dem wirtschaftlichen Fokus verfolgt Swisscontact in den Projekten auch gesellschaftliche und ökologische Ziele (z.B. Verbesserung der Bildung, Emanzipation und wirtschaftliche Teilhabe von Frauen oder Förderung der Luftreinhaltung).

Um die Projektziele zu erreichen, setzt Swisscontact nur selten direkt bei den Zielgruppen auf der Mikro-Ebene an (z.B. Kleinbauern und Kleinbetriebe, Lehrlinge oder Frauen). Die Organisation ist primär auf der *Meso-Ebene* tätig und arbeitet mit *institutionellen Akteuren und Organisationen* zusammen. Zu diesen zählen Bildungseinrichtungen, Finanzinstitute oder Dienstleister. Diesen lokalen Partnern vermitteln Swisscontact oder beigezogene externe Fachleute Fertigkeiten oder Informationen, die sie benötigen, um letztlich die Zielgruppen zu erreichen. Über die Zusammenarbeit mit diesen Akteuren vermag Swisscontact eine grössere Zahl Personen zu erreichen, als es über den direkten Kontakt mit den Zielgruppen möglich wäre. Zum Teil werden die Aktivitäten begleitet von (meist beratenden und vermittelnden) Tätigkeiten bei Behörden oder anderen wichtigen Stakeholdern auf der *Makro-Ebene*.

Dieses Vorgehen soll eine möglichst grosse *Reichweite der Projekte* und die *Nachhaltigkeit* der angeregten Systemveränderungen auch nach Projektende gewährleisten.

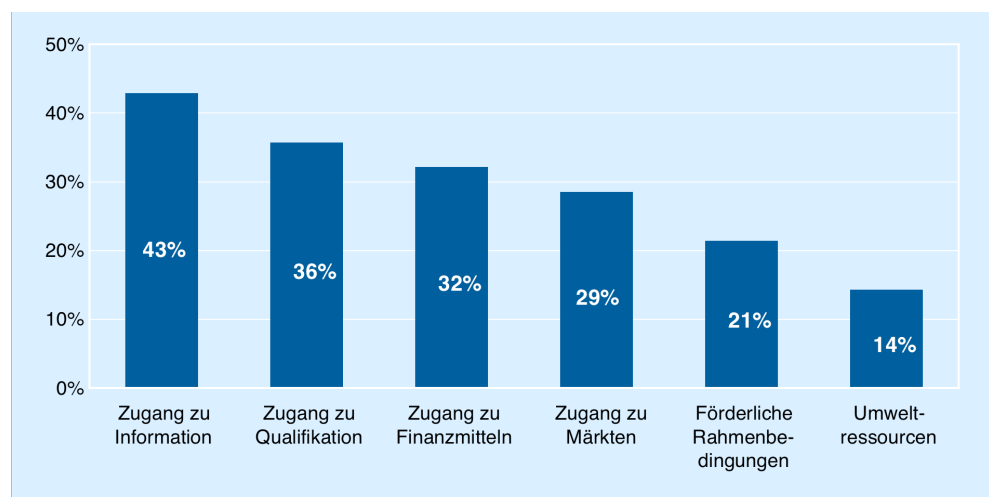
Gleichzeitig achtet Swisscontact darauf, selbst kein permanenter Akteur in der Region zu werden. Die Zusammenarbeit mit Partnern vor Ort soll sicherstellen, dass die Entwicklungsorganisation lediglich ein zeitlich befristeter *Impulsgeber*

oder *Vermittler* ist, der Veränderungen anregt und für die lokalen Partner die erforderliche Unterstützung leistet, dessen Anwesenheit längerfristig jedoch nicht notwendig ist.

So sollen auch die im Projektverlauf entwickelten Angebote und geförderten Organisationen im Laufe der Zeit *finanziell selbsttragend* werden. Die Finanzierung von *Ausrüstung oder Infrastruktur* wird nur in wenigen Fällen geleistet und wenn, dann im Sinne einer Anschubfinanzierung (z.B. Erstausstattungen von Büros oder kostspielige Maschinen und Werkzeuge für Werkstätten in Ausbildungszentren oder Berufsschulen). Dadurch wird vermieden, dass Projektkomponenten oder Partner von der direkten Finanzierung durch Swisscontact abhängig werden.

Inhaltlich konzentrieren sich die Projekte auf die *Vermittlung von Ressourcen* bzw. die *Schaffung von Voraussetzungen*, die für den wirtschaftlichen Erfolg von Akteuren im Privatsektor als zentral angesehen werden und von denen die Bevölkerung generell profitiert. Wie Abbildung I zeigt, zählen dazu Ausbildung und Qualifikation, Information und Wissen, Zugang zu Märkten, Finanzdienstleistungen, förderliche Rahmenbedingungen sowie nachhaltige Umweltressourcen. In den meisten Projekten werden mehrere Ressourcen gleichzeitig vermittelt.

Abbildung I: Durch die Projekte von Swisscontact vermittelte Ressourcen



Quelle: Projektdokumente Swisscontact, Darstellung Rütter + Partner.

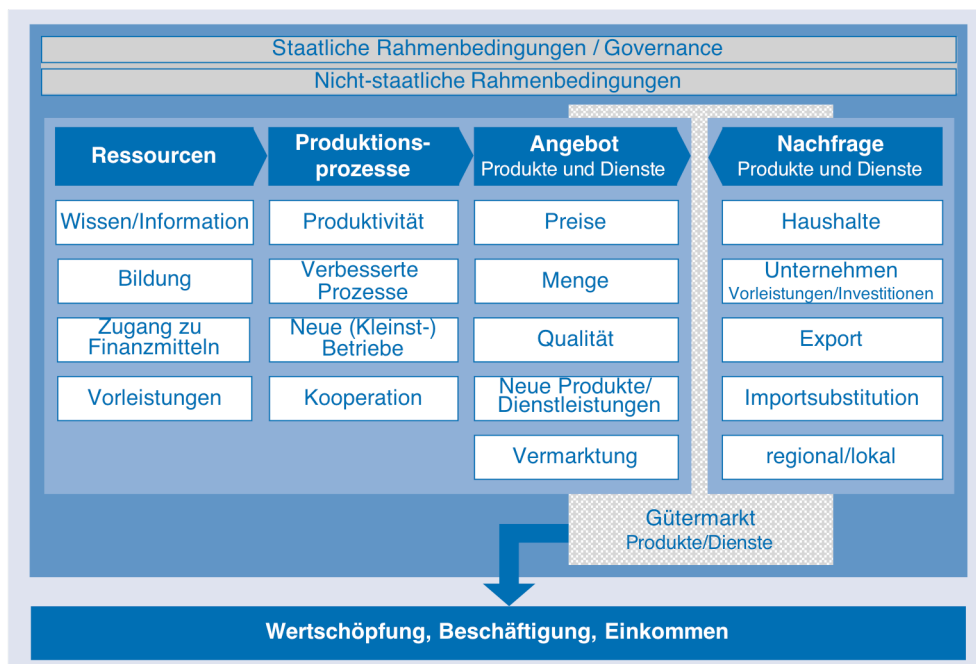
Anteile in % der ins Screening einbezogenen Projekte von Swisscontact (2007). Ausgewertet wurden 56 Projekte mit einem Gesamtbudget von rund 33 Mio. CHF (2007). Mehrfachnennungen möglich.

Bei Projektbeginn analysiert Swisscontact eingehend die *Gesamtsituation in der Zielregion*. Dabei wird ermittelt, welche *Defizite* oder *Barrieren* für eine erfolgreiche wirtschaftliche Entwicklung der relevanten Akteure mit den Projekten überwunden werden sollen (z.B. fehlende Informationen, nicht funktionierende Märkte, fehlende Dienstleistungen). Sowohl bei der Planung als auch bei der Umsetzung der Projekte ist die *Zusammenarbeit mit lokalen Partnern* zentral: In der Regel greift Swisscontact zur Umsetzung der Projekte auf lokale Institutionen oder Experten wie z.B. Fachleute in bestimmten Berufen, Berater oder NGOs (Nichtregierungsorganisationen) zurück. Wo zur Projektumsetzung oder zur langfristigen Erhaltung und Weiterentwicklung von Projektelementen zentrale Bindeglieder fehlen, baut Swisscontact geeignete Strukturen auf.

Methodisches Vorgehen

Zur Untersuchung der *wirtschaftlichen Wirkungsmechanismen* der Projekte wurde – anknüpfend an die PSD-Strategie von Swisscontact – ein einheitliches, *wertschöpfungsbasiertes Analysesystem* entwickelt, das die Ansatzpunkte und Wirkungen der Projekte in den Analyserahmen der Wertschöpfungsentstehung stellt. In einer PSD-Strategie ist die *Entstehung von Wertschöpfung* in privaten Unternehmen *zentral für das Ziel der Armutsbekämpfung*. Der hier verwendete Analyserahmen berücksichtigt die *Angebots- und die Nachfrageseite von Gütermärkten*, auf denen Wertschöpfung entsteht. Auf der Angebots- oder Produktionsseite werden zudem wichtige Faktoren wie die benötigten Ressourcen (z.B. Wissen, qualifizierte Mitarbeiter oder Zugang zu Finanzmitteln), die Produktionsprozesse und Aspekte des Güterangebots einbezogen. Wichtig sind auch staatliche und nicht-staatliche *Rahmenbedingungen* der Wirtschaft. Neben den unmittelbaren Wirkungen sind auch die weitergehenden *Folgewirkungen* in der Volkswirtschaft sowie langfristige Wirkungen zu betrachten. Abbildung II bietet eine Übersicht über den verwendeten Analyserahmen. Eine detaillierte Erläuterung ist in Kapitel 3 enthalten.

Abbildung II: Schematische Übersicht über den wertschöpfungsbezogenen Analyserahmen der Studie



Quelle: Darstellung Rütter + Partner

Die *gesellschaftlichen und ökologischen Wirkungen* werden anhand eines Kriterienrasters für die einzelnen Projekte aufgezeigt.

Die Untersuchung basiert auf Informationen aus internen Projektdokumenten, externen Evaluationen und Interviews mit Projektverantwortlichen und lokalen Projektleitern. Es wurden keine eigenen quantitativen Analysen oder Evaluationen vorgenommen. Zu einigen Wirkungsaspekten lassen sich lediglich qualitative Aussagen machen. Die verwendeten Informationen beschränken sich jeweils auf die Laufzeit der untersuchten Projekte.

Untersuchte Projekte

Die sechs vertieft untersuchten Projekte decken ein breites Spektrum der Aktivität von Swisscontact ab, sowohl geografisch als auch hinsichtlich der gewählten inhaltlichen Ansatzpunkte. Es wurden Projekte ausgewählt, die eine ausreichende Laufzeit und eine gute Informationsgrundlage für die Analyse aufweisen. Nicht berücksichtigt wurden reine Umweltprojekte, die Swisscontact ebenfalls durchführt.

Die folgenden Projekte wurden untersucht:

- Duales Berufsbildungssystem in Benin
- Modernisierung der Berufsbildung im Kosovo
- Zugang zu Finanzdienstleistungen in Ecuador
- Nachhaltiger Tourismus in Bolivien
- Katalyst - Wissen für Gemüsebauern in Bangladesh
- Lokale Wirtschaftsentwicklung in Indonesien

Die nachfolgende Beschreibung der Projekte umfasst jeweils die Ausgangslage, Ziele, Massnahmen und beteiligte Akteure sowie die unmittelbaren Ergebnisse der Projekte. Darauf aufbauend werden anschliessend die ökonomischen, gesellschaftlichen und ökologischen Wirkungsmechanismen der Projekte erläutert.

Benin – Duales Berufsbildungssystem (FPA) In Benin besteht ein traditionelles *Lehrlingsystem*, in dem Handwerker Lehrlinge als Hilfskräfte in ihrer Werkstatt aufnehmen. Durch ‚learning by doing‘ erhalten die Lehrlinge eine eher unsystematische praktische Ausbildung ohne theoretisches Fundament, da die Inhaber der Handwerksbetriebe (Patrons) oft selbst nicht über systematisches fachliches Wissen verfügen.

Durch die *Förderung der praktischen Berufsbildung mit einem institutionalisierten Ausbildungsprogramm* sollen Jugendliche sich entsprechend der Anforderungen der Arbeitswelt qualifizieren können und ihre Chance auf eine spätere Anstellung oder die Gründung eines eigenen Handwerksbetriebs erhöhen. Gleichzeitig sollen besser qualifizierte Lehrlinge die Produktivität der Handwerksbetriebe steigern. Im Projekt werden speziell auch Frauenberufe gefördert.

In Zusammenarbeit mit Berufsverbänden werden Ausbildungsgänge und Lehrmaterialien entwickelt, Ausbilder geschult sowie die Ausbildungszentren, die Patrons und Lehrlinge gleichermaßen ausbilden, beraten. Zudem berät Swisscontact die zuständigen Behörden bei der Entwicklung von Abschlussprüfungen und in Fragen der Qualitätssicherung und Finanzierung der Ausbildung.

Zwischen 2002 und 2007 wurden 23 Leiter von Ausbildungszentren und über 300 InstruktorInnen geschult. Die Qualität und Nachfrageorientierung der angebotenen Ausbildung konnte deutlich verbessert werden. Über 7'000 Patrons nahmen am Projekt teil, rund 2'200 Lehrlinge besuchten die Ausbildung. Ungefähr 100 Frauen absolvierten spezielle Ausbildungsgänge. Die geschulten Patrons gaben in der Folge mehrheitlich an, ihre Produktivität und ihren Umsatz erhöht zu haben. Ein Grossteil der Lehrlinge fand nach der Ausbildung eine Anstellung oder machte sich selbstständig. Aktuell werden Kurse zu Betriebsführung und Kreditmanagement erteilt, um den Zugang zu Mikro-Krediten zu verbessern. Die Finanzierung der Berufsbildung ist durch eine Fondslösung auf Dauer sichergestellt.

Kosovo – Förderung und Modernisierung der Berufsbildung (VES) Der Kosovo befindet sich im Übergang zur Marktwirtschaft und ist ökonomisch nach wie vor schwach entwickelt. Die Arbeitslosigkeit liegt bei etwa 45%, bei den jungen Erwachsenen gar bei 75%. Jedes Jahr erreichen weitere 30'000 Jugendliche das berufsfähige Alter und drängen auf den Arbeitsmarkt. Die hohe Arbeitslosigkeit ist in erster Linie durch das ungenügende Wirtschaftswachstum und die fehlende Nachfrage nach Arbeitskräften bedingt. Gleichzeitig verfügen viele der jugendlichen Berufsschulabgänger nicht über die Fertigkeiten, die von Arbeitgebern verlangt werden.

Das Projekt unterstützt ausgewählte Berufsschulen, die sowohl die theoretische, als auch die praktische Berufsbildung vermitteln. In Zusammenarbeit mit den Berufsschulen werden Ausbildungsprogramme erarbeitet, neue Unterrichtsmethoden eingeführt und zum Teil Ausstattungen für technische und wirtschaftliche Schulen bereitgestellt. Gleichzeitig werden Arbeitsgruppen unterstützt, die Berufsstandards erarbeiten und das zuständige Ministerium wird bei der Entwicklung von Prüfungsverfahren und Zertifizierungssystemen sowie bei der Schaffung von Rechtsgrundlagen beraten. Langfristig soll der Aufbau eines kohärenten und *nachfrageorientierten Berufsbildungssystems* dazu beitragen, dass qualifizierte Arbeitskräfte verfügbar sind und sich an der sozialen und wirtschaftlichen Entwicklung des Kosovo beteiligen.

Im Schuljahr 2007/2008 befanden sich bereits *rund 3'900 BerufsschülerInnen in Ausbildung*, verteilt auf alle Ausbildungsjahrgänge. Etwa 30% von ihnen sind *Frauen*. Eine Befragung von AbsolventInnen der beteiligten Berufsschulen ergab, dass diese eine *tieferen Arbeitslosenrate* hatten als Jugendliche ohne Abschluss und zudem häufiger in Vollzeitstellen tätig waren. Einige AbsolventInnen haben den *Schritt in die Selbständigkeit* gewagt. Durch die neuen Ausbildungsgänge erhielten die Schulen auch die Möglichkeit, einzelne Module für Erwachsene als *Weiterbildung* anzubieten. Bisher wurden rund 120 Erwachsene ausgebildet.

Ecuador – Zugang zu Finanzdienstleistungen (CREAR und SERFI) In den *ländlichen Gegenden* Ecuadors sind hauptsächlich *unregulierte Spar- und Kreditgenossenschaften* tätig. Aufgrund niedriger *Mindestanforderungen* und *fehlender Kontrolle* verfügen viele dieser Genossenschaften weder über ausreichende Fachkenntnisse noch arbeiten sie im notwendigen Umfang professionell. Trotz dieser Mängel ist die ländliche Bevölkerung auf die unregulierten Genossenschaften angewiesen.

Das übergeordnete Ziel der beiden Projekte SERFI und CREAR in Ecuador ist es, den Zugang der armen Bevölkerungsschichten – insbesondere in ländlichen Regionen – zu den von ihnen benötigten Finanzdienstleistungen zu verbessern. Daher werden Kreditgenossenschaften und deren Mitarbeiter geschult und bei der Entwicklung des benötigten Dienstleistungsangebots beraten. Zusätzlich versucht Swisscontact, die Aufsichtsbehörden dazu zu bewegen, ihr Regulierungssystem auf die noch unregulierten Kreditgenossenschaften auszuweiten und diese gewissen Mindeststandards zu unterwerfen.

Das wichtigste direkte Ergebnis des Projektes ist die *Verbesserung der Qualifikation der Mitarbeiter und des Managements* der am Projekt teilnehmenden Kreditgenossenschaften; ihr Professionalisierungsgrad nahm deutlich zu. An den Schulungsangeboten haben insgesamt rund 1'000 Mitarbeitende der Genossenschaften teilgenommen. Nachweislich setzen die Genossenschaften die dabei erlernten Methoden und Instrumente in der Praxis ein. 14 Kreditgenossenschaften haben ein

Programm zur kontinuierlichen *Qualitätsverbesserung* abgeschlossen, fünf streben eine *Zertifizierung* nach ISO 9001 an.

Der Aufbau eines qualitativ hochwertigen Angebots an *Dienstleistern* für Beratung und Schulung zu Finanzdienstleistungen und insbesondere Mikrofinanzdienstleistungen ist ebenfalls weit gediehen. Ein grosser Teil des von Swisscontact aufgebauten Schulungs- und Beratungsangebots erfolgt in Kooperation mit *externen Dienstleistern* und wird zunehmend an diese übergeben. Weniger erfolgreich waren bisher die Bemühungen, das regulatorische Umfeld der unregulierten Kooperativen zu verbessern. Dieses Projektmodul wird daher noch weiter verfolgt.

Die im Projekt CREAR geförderten Genossenschaften sind für rund 260'000 Kunden in ländlichen Regionen tätig und haben ein Bilanzvolumen von rund 180 Mio. US-Dollar. Ihr Kreditvolumen besteht zu rund 30% aus Mikrokrediten, die insbesondere für die ärmeren Bevölkerungsschichten wichtig sind. Fast die Hälfte der Kreditnehmer sind Frauen. Besonders hervorzuheben ist, dass die am Projekt beteiligten Genossenschaften ihr Spar- und Kreditvolumen im Vergleich zu den regulierten Finanzinstituten überdurchschnittlich steigern konnten, während gleichzeitig die Kreditausfallraten und andere finanzielle Indikatoren auf einem vergleichbaren Niveau lagen. Dies verdeutlicht den hohen Grad der Professionalisierung, den die am Projekt beteiligten Genossenschaften erreicht haben.

Bolivien – Nachhaltiger Tourismus Bolivien verfügt dank zahlreicher Sehenswürdigkeiten und der Nähe zu Peru, das von vielen internationalen Touristen besucht wird, über ein *grosses touristisches Potenzial*. Lange gab es jedoch keine *Koordination* und infolgedessen keine *gemeinsame Strategie* der Akteure im Tourismussektor. Damit fehlte eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung des Tourismus.

Das Projekt will verschiedene Regionen in Bolivien über so genannte Destinationsmanagement-Organisationen (DMO) zu *touristischen Destinationen* zusammenführen. Diese Destinationen werden dabei unterstützt, ihre *Wettbewerbsfähigkeit* durch eine erhöhte *Qualität* der Dienstleistungen und Produkte sowie durch die *Abstimmung* der Angebote auf die Bedürfnisse weiterer Gästesegmente zu verbessern. Hinzu kommen gesellschaftliche Ziele wie die Partizipation der indigenen Bevölkerung am Projekt und ökologische Ziele wie die Abfallvermeidung.

Wie geplant wurden drei DMO aufgebaut, wovon mittlerweile zwei (in Santa Cruz und La Paz – Beni) ganz oder annähernd selbständig sind und jeweils 100-150 im Tourismus tätige Unternehmen und andere Organisationen als Mitglieder umfassen. Die dritte DMO war aufgrund von Divergenzen zwischen den beteiligten Organisationen nicht funktionsfähig. Die DMO haben sich als juristische Personen konstituiert, erfüllen vielfältige Funktionen und ergriffen bereits verschiedene Massnahmen zur Tourismusförderung. Mittlerweile erwirtschaftet die DMO in Santa Cruz, mit deren Aufbau etwas früher begonnen wurde als in La Paz – Beni, ihre benötigten finanziellen Mittel selbständig und wird von ihren Mitgliedern, darunter vielen privaten Unternehmen, stark mitgetragen. Für die Finanzierung der DMO in La Paz – Beni wurde eine Verlängerung gesprochen, da mit dem Aufbau dieser DMO später begonnen worden war.

Mit den DMO ist eine wichtige Voraussetzung für eine Verbesserung der Dienstleistungsqualität und der Vermarktung im Tourismussektor vorhanden. Gesicherte Aussagen zur Entwicklung der Touristenzahlen sind hingegen noch nicht möglich. Während einige Gemeinden im Einflussbereich der DMO wachsende Besucherzahlen melden, sind auf nationaler Ebene noch keine eindeutigen Effekte festzu-

stellen. Zudem könnten die politischen Turbulenzen der letzten Jahre die Entwicklung des Tourismus in Bolivien behindern.

Bangladesh – Wissen für Gemüsebauern (Katalyst) Der Gemüseanbau in Bangladesh ist relativ *arbeitsintensiv* und bereits auf kleinen Landflächen können hohe Erträge erzielt werden. Im Vergleich zu Ländern wie China und Indien weist der Gemüsesektor in Bangladesh jedoch eine *geringe Produktivität* auf, die zudem stagniert oder gar abnimmt. Mit ein Grund für die geringe Produktivität ist das unzureichende Know-how zu Anbautechniken und dem Einsatz von Saatgut, Dünge- und Pflanzenschutzmitteln.

Im Rahmen des Projekts soll den Kleinbauern im Gemüsesektor *Wissen* vermittelt werden, das zur *Erhöhung* ihrer *Produktivität* notwendig ist. Das Know-how soll über Einzelhändler, bei denen die Bauern Saatgut, Dünge- und Pflanzenschutzmittel beziehen, dezentral verbreitet werden. Zur Schulung der Einzelhändler suchte Swisscontact die Zusammenarbeit mit internationalen Zulieferfirmen.

Zwischen 2004 und 2005 nahmen in der Region Rangpur 480 resp. 20% der insgesamt 2'500 Händler in der Region an einer Schulung von Syngenta teil. Diese Einzelhändler beliefern zusammen bis zu 350'000 Bauern. Weitere knapp 900 Einzelhändler in den Regionen Rangpur, Jessore und Rajshahi wurden in den ab 2005 von Bayer CropScience und East West Seeds angebotenen Kursen geschult. Bis drei Jahre nach Beendigung des Projekts sollen so geschätzte 485'000 Gemüsebauern erreicht werden. Aufgrund der positiven Erfahrungen will Syngenta in weiteren Regionen Bangladeshs zusätzliche 12'000 Händler schulen.

Nach der Schulung legten die Händler mehr Wert auf die *Vermittlung von Informationen*, verbesserten ihre *Kundenbeziehungen* und konnten in den meisten Fällen *Kunden dazugewinnen*, ihre *Umsätze* steigern und ihr *Wissen* erweitern. Die Kleinbauern waren ihrerseits zufriedener mit dem Service der Händler in Bezug auf *Professionalität*, *Vertrauenswürdigkeit* und *Informationsangebot*. Es gibt Hinweise, dass die bessere Beratung durch die Händler auch zu einem *verminderten Einsatz* von Düngern und *höheren Gemüseeerträgen* führte. Die Händler berichteten über insgesamt höheren Umsatz bei gleichzeitig tieferen Verkäufen von Produkten pro Bauer. Dies deutet darauf hin, dass die Bauern die Produkte effizienter einsetzen. Gleichzeitig ist der *Umsatz* der Zulieferfirmen in der Region schneller gestiegen als in anderen Regionen, da die Kundenzahlen der Einzelhändler zugenommen haben. Indem sie den Ansatz reproduzieren, sind die am Projekt beteiligten Konzerne so in der Lage, über lange Sicht Tausende von Händlern, möglicherweise auch in anderen Ländern, zu erreichen.

Indonesien – Lokale Wirtschaftsentwicklung (LED) Das *Potenzial* für die Landwirtschaft ist in der Provinz Nusa Tenggara Timur (NTT) hoch, wird jedoch nicht in vollem Umfang ausgeschöpft. Fehlendes Know-how führt zu vergleichsweise niedrigen Produktivitäten und geringen Produktionsmengen. Zum Teil fehlt das *Wissen* über Möglichkeiten der Schädlingsbekämpfung und der Ertragssteigerung. Auch entspricht die *Qualität* der landwirtschaftlichen Produkte häufig nicht den *Anforderungen der überregionalen Märkte* resp. der Exportmärkte. Von der lokalen Regierung erhalten die Bauern wenig Unterstützung bei der Nutzung des vorhandenen Potenzials.

Das Projekt verfolgt den *Ansatz der lokalen Wirtschaftsentwicklung*: Im Zentrum steht die *gezielte Entwicklung ausgewählter Wirtschafts(sub)sektoren*, die ein ho-

hes Wachstumspotenzial und gleichzeitig das Potenzial zur Armutsverringering aufweisen. Flankierende Massnahmen sollen für einen besseren Zugang der Bauern und Betriebe zu Informationen und Finanzdienstleistungen sorgen. Ausserdem sollen die politischen und institutionellen Rahmenbedingungen unternehmensfreundlicher gestaltet werden.

Konkret fördert das Projekt den Anbau und die Verarbeitung von drei landwirtschaftlichen Produkten: *Cashew-Nüsse*, *Kakao* und *Seegras*. Im *Cashew-Sektor* werden 1'200 Bauernfamilien darin unterstützt, für ihre Produkte eine *Bio-Zertifizierung* zu erreichen, um höhere Erträge erzielen zu können. Ausserdem wurden überregionale Abnehmer für die zertifizierten Cashew-Nüsse gefunden und mit den Bauerngruppen vernetzt. Im *Kakao-Sektor* nahmen Mitte 2008 255 Bauernfamilien am Programm zur *Verbesserung der Produktivität* teil. Zwölf Demonstrationsplantagen wurden zur Vorführung der verbesserten Anbautechniken eingerichtet und rund 42 Schulungspersonen ausgebildet. Durch die Übernahme der neuen Methoden konnten die Bauern den Krankheitsbefall ihrer Pflanzen deutlich verringern und die *Qualitätsanforderungen* eines wichtigen Abnehmers einhalten. *Produktivitätssteigerungen* um bis zu 40% wurden erreicht. In Alor wurden die Bauernfamilien dazu bewogen, in die Kultivierung von *Seegras* einzusteigen. Derzeit sind über 1'000 Bauernfamilien in 15 Dörfern beteiligt. Bis Mitte 2008 konnte eine erhebliche Steigerung der Produktionsmengen erzielt werden.

Ausserdem wurde im Cashew- und im Kakao-Sektor der Aufbau von *Verarbeitungsanlagen* unterstützt, zum Teil durch die Vermittlung externer Investoren. Damit verbleibt ein grösserer Teil der *Wertschöpfung* in der Region und es entstehen zusätzliche *Einkommensmöglichkeiten* für die Bevölkerung. Diese konkreten Massnahmen wurden durch verschiedene *flankierende Massnahmen* in der Region ergänzt, die zu einer Verbesserung der allgemeinen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen führen sollen. Dazu gehören

- die Beratung und Ausbildung von *Zeitungen und Radiostationen*, um die Versorgung der Betriebe mit relevanten Informationen zu verbessern,
- die fallweise *Vermittlung von Krediten* für Bauerngruppen oder für den Aufbau der Verarbeitungsanlagen. Eine darüber hinaus gehende Reformierung des regionalen Systems von Kreditgenossenschaften hat sich hingegen als schwierig erwiesen.
- Die *Beratung der regionalen Behörden* bei der Einführung einfacherer Genehmigungsverfahren und beim Aufbau eines partizipativen regionalen Planungsprozesses.

Insgesamt hat dieses Projekt zu einer deutlichen Steigerung der Einkommen von Bauernfamilien in der Region und ihrer Produktivität geführt.

Wirkungsmechanismen

Abbildung III gibt einen Überblick über die *grundsätzlichen Wirkungsmechanismen* der untersuchten Projekte, inklusive solche, die über die direkten Projektwirkungen hinausgehen. In der Abbildung wird deutlich, dass die Wirkungen der Projekte sehr *vielfältig* ausfallen. Im Vordergrund stehen die wirtschaftlichen Wirkungen. Diese sind eng mit *gesellschaftlichen* und auch mit *ökologischen* Effekten verknüpft.

Wirtschaftliche Wirkungen

Die grosse Bedeutung der *wirtschaftlichen Wirkungen* in den Projekten von Swisscontact entspricht dem Ziel der Organisation, mit den Projekten die Privatwirtschaft zu stärken und damit zur Armutsbekämpfung beizutragen. Die Projekte sollen letzt-

lich *Beschäftigung* und *Einkommen* schaffen. Abbildung III zeigt, dass dieser Mechanismus in allen untersuchten Projekten zum Tragen kommt, jedoch in unterschiedlicher Weise. In einigen Projekten, wie in Bangladesh und Indonesien, die relativ direkt in Wertschöpfungsketten eingreifen, können diese Wirkungen etwas besser nachgewiesen werden (rot markiert) als in anderen (orange bis gelb), wo sie indirekt oder längerfristig auftreten.

Bildungsprojekte wie in Benin und im Kosovo verbessern die Qualifikation der Arbeitnehmer und erhöhen damit ihre *Berufs- und Einkommenschancen*. Gleichzeitig sind qualifizierte Arbeitnehmer eine wichtige Ressource der Betriebe und eine Voraussetzung für deren Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit. Bildungsprojekte sind grundsätzlich langfristig angelegt und erzielen ihre Wirkungen auch über einen längeren Zeitraum.

Abbildung III: Übersicht über die wichtigsten Wirkungen der untersuchten Projekte

Wirkungen	Projekte	Benin	Kosovo	Ecuador	Bolivien	Bangladesh	Indonesien
Wirtschaftliche Wirkungen							
Ressourcen, Produktionsfaktoren		Rot	Rot	Rot	Orange	Rot	Rot
Produktionsprozesse, Produktivität, Kooperation		Orange	Orange	Orange	Orange	Rot	Rot
Angebot		Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange
Wettbewerbsfähigkeit		Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange
Chancen auf dem Arbeitsmarkt		Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange
Beschäftigung und Einkommen		Orange	Orange	Orange	Orange	Rot	Rot
Gesellschaftliche Wirkungen							
Wissen, Bildung		Rot	Rot	Orange	Orange	Orange	Orange
Zivilgesellschaftliche Entwicklung, Demokratisierungsprozess		Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange
Regulierung, politische Strategie		Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Rot
Gesundheit		Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange
Selbstvertrauen, sozialer Status		Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange
Lebensqualität, Zukunftsperspektiven		Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange
Ökologische Wirkungen							
Reduktion schädlicher Emissionen		Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange
Schonender Umgang mit Umwelt-Ressourcen		Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange
Umweltfreundliche Produkte		Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange
Sensibilisierung für Umweltschutz-Aspekte		Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange

Quelle: Dokumente Swisscontact, externe Evaluationen, Expertengespräche.

Darstellung Rütter + Partner. Rot – orange – gelb: Je dunkler die Farbe, desto zentraler die Wirkung.

Graublau: keine Wirkungen oder keine Informationen vorhanden.

Die *Steigerung der Produktivität* und die *Ausweitung der Produktion* und des Absatzes der Betriebe sind weitere zentrale ökonomische Wirkungen, die die Projekte von Swisscontact erzielen. Diese Wirkungen werden über verschiedene *Mechanismen* erreicht, sei es über

- den verbesserten *Zugang zu Finanzdienstleistungen*, der Investitionen in den Aufbau oder die Ausweitung eines Betriebes ermöglicht (in Ecuador und zum Teil in Benin und Indonesien); den Haushalten kann er helfen, ihre Konsumbedürfnisse zu finanzieren oder finanzielle Notlagen besser zu überstehen,
- das *Know-how für verbesserte Produktionsprozesse*, die ebenfalls die Produktivität und den Absatz steigern (Bangladesh, Indonesien),

- Informationen zu *Marktchancen von Produkten*, die den Einstieg in die Herstellung ertragreicher Produkte ermöglichen (Indonesien),
- die verbesserte *Abstimmung des Angebots auf die Nachfrage* durch Kooperation in der Wertschöpfungskette (Indonesien) oder innerhalb einer Region (Bolivien), die zu einer Ausweitung der Produktion und damit zu steigender Beschäftigung führt.

Swisscontact wird vorwiegend in Regionen und Sektoren aktiv, die gute Aussichten auf Wachstum haben und wo die steigende Produktion auf eine entsprechende (regionale oder überregionale) Nachfrage trifft. Unabhängig davon sind produktive und wettbewerbsfähige Kleinunternehmen auch eine wichtige *Voraussetzung für wirtschaftliches Wachstum* in den Zielregionen.

Gesellschaftliche Wirkungen

Abbildung II zeigt auch, dass die Wirkungen der Projekte über die wirtschaftlichen Aspekte hinausreichen. In erster Linie kann hier die Verbreitung von *Wissen und Bildung* genannt werden, die in besonderem Mass in den Bildungsprojekten, aber auch in Projekten, die nahe der Wertschöpfungskette ansetzen (Bangladesh, Indonesien), zum Tragen kommt. Darüber hinaus werden durch die Projekte häufig auch *zivilgesellschaftliche Entwicklungen* und *Demokratisierungsprozesse* gefördert. Behörden werden bei der Etablierung politischer Strategien und der Einführung von Regelungen beraten. Die Analyse der Projekte zeigt auch, dass sie – in unterschiedlicher Weise – auf individueller Ebene dazu beitragen, die *Lebensqualität* und Zukunftsperspektiven zu erhöhen oder (insbesondere durch Bildungsprojekte) das *Selbstvertrauen und den sozialen Status* zu fördern. In einzelnen Projekten finden sich auch positive Auswirkungen auf die Gesundheit ausgewählter Bevölkerungsgruppen.

Ökologische Wirkungen

Bei den ökologischen Wirkungen stehen der schonende Umgang mit *Umweltressourcen*, die Herstellung umweltfreundlicher *Produkte* und die Reduktion schädlicher *Emissionen* im Vordergrund. Auch die Sensibilisierung der Bevölkerung für eine saubere Umwelt als Lebensgrundlage zählt zu den ökologischen Wirkungen.

Nachhaltigkeit der Wirkungen

Die Analyse zeigt, dass die Projekte von Swisscontact zu positiv wirkenden *Veränderungen in den jeweiligen regionalen Systemen* (Wirtschaftssysteme, Wertschöpfungsketten, Bildungssysteme) und bei den relevanten Akteuren in Bezug auf Organisation, Abläufe, Wissen etc. führen. Zudem werden Strukturen geschaffen, die von den Akteuren im System auch nach dem Ende des Engagements von Swisscontact getragen und weiterentwickelt werden können. Damit sind *wichtige Voraussetzungen für die Nachhaltigkeit* dieser Veränderungen gegeben. Ob die systemischen Veränderungen nach Abschluss der Projekte auch tatsächlich langfristig anhalten, kann jedoch nicht abschliessend beurteilt werden, da die erforderlichen Daten nicht erhoben werden.

Externe Einflussfaktoren

Der Erfolg der Projekte ergibt sich nicht nur aus den Projekten selbst, sondern hängt in hohem Mass von verschiedenen externen Faktoren ab. Dazu zählen beispielsweise *politische Rahmenbedingungen* oder die *allgemeine wirtschaftliche Entwicklung*. In den untersuchten Projekten zeigt sich, dass das Engagement und

die (organisatorische) Stärke der lokalen Partner von entscheidender Bedeutung sind. Von Vorteil ist zudem, wenn in einem Projekt auf bereits bestehende Strukturen und Akteure zurückgegriffen werden kann.

Fazit

Gemeinsam ist den sechs untersuchten Projekten, dass Veränderungen im Gesamtsystem initiiert wurden, die sich auf lokale Akteure als treibende Kräfte abstützen und auf Dauer angelegt sind. Swisscontact hat mit seinen Projekten Voraussetzungen für *nachhaltige Veränderungen in den Bereichen Wirtschaft, Gesellschaft und Ökonomie* geschaffen. In der Analyse wird deutlich, wie breit die Wirkungen der Projekte sind, und dass wirtschaftliche Wirkungen eng mit gesellschaftlichen verknüpft sind (Abb. II). In diesem Sinne kann die von Swisscontact erzielte Wertschöpfung als nachhaltig bezeichnet werden.

Swisscontact erreicht durch den Ansatz auf der Meso- und Makro-Ebene einen *grossen Kreis von Akteuren* in den anvisierten Zielgruppen. Die direkten Wirkungen der Projekte werden durch die Akteure im System und ihre Verhaltensänderungen multipliziert. Zudem werden Projektelemente in einigen Fällen auch von Akteuren übernommen, die nicht direkt in Projekte involviert waren (Nachahmungseffekt), wodurch die Reichweite der Projekte zusätzlich vergrössert wird.

Ausblick

Bei der Planung und der Beurteilung von Projekten kann immer nur ein Ausschnitt der wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Realität berücksichtigt werden. Die Projekte sind in komplexe wirtschaftliche und gesellschaftliche Vorgänge eingebettet. Dies erschwert die Messung der Projektwirkungen. Um längerfristig besser abgestützte Aussagen über die Projekterfolge von Swisscontact machen zu können, empfiehlt es sich, in grösseren Projekten ein *langfristiges Monitoring von Schlüsselindikatoren* in den Bereichen Wirtschaft, Gesellschaft und Ökologie aufzubauen. Dieses sollte von Beginn weg einen integralen Projektbestandteil darstellen und Daten auch über die eigentliche Projektlaufzeit hinaus erheben. Die vorliegende Studie liefert dazu mit ihren Analyse-Tools methodische Ansatzpunkte und ein Instrumentarium zur systematischen Analyse von Projekten.