

d·i·e

Deutsches Institut für
Entwicklungspolitik



German Development
Institute

Studies

Strategische Allianzen zwischen Wirtschaft und Entwicklungszusammenarbeit

Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (DIE)

Das DIE ist ein multidisziplinäres Forschungs-, Beratungs- und Ausbildungsinstitut für die deutsche und die multilaterale Entwicklungspolitik. Es berät auf der Grundlage unabhängiger Forschung öffentliche Institutionen in Deutschland und weltweit zu aktuellen Fragen der Kooperation zwischen Industrie- und Entwicklungsländern. Das DIE bildet deutsche und europäische Hochschulabsolventen für die berufliche Praxis in der Entwicklungspolitik aus.

Elke Demtschück, Wirtschaftsgeographin, arbeitet freiberuflich als entwicklungspolitische Gutachterin und als Organisationsberaterin für KMU, Kammern und Verbände im In- und Ausland.
E-Mail: demtschueck@web.de

Strategische Allianzen zwischen Wirtschaft und
Entwicklungszusammenarbeit

Elke Demtschück

Studies / Deutsches Institut für Entwicklungspolitik
ISSN 1860-0468

Demtschück, Elke: Strategische Allianzen zwischen Wirtschaft und Entwicklungszusammenarbeit / Elke Demtschück. – Bonn : Dt. Inst. für Entwicklungspolitik, 2004. – (Studies / Deutsches Institut für Entwicklungspolitik ; 5)
ISBN 3-88985-285-8

© Deutsches Institut für Entwicklungspolitik gGmbH
Tulpenfeld 4, 53113 Bonn
 +49 (0)228 94927-0
 +49 (0)228 94927-130
E-Mail: die@die-gdi.de
www.die-gdi.de

Vorwort

Ende der 1990er Jahre ist eine Bewegung entstanden, die Privatwirtschaft als Partner in die Entwicklungszusammenarbeit (EZ) einzubinden. Natürlich sind von Investitionen und Handelsaktivitäten des privaten Sektors immer schon Entwicklungsimpulse ausgegangen; auch gibt es seit langem private Unternehmen, die im öffentlichen Auftrag entwicklungspolitische Leistungen erbringen. Neu ist jedoch, dass Privatwirtschaft und Entwicklungszusammenarbeit gemeinsam und in beiderseitigem Interesse Projekte konzipieren, finanzieren und durchführen.

Damit wurde nun auch in der EZ ein Paradigmenwechsel vollzogen, der in verschiedenen Bereichen der öffentlichen Verwaltung bereits vor über zwanzig Jahren eingeleitet wurde: Man hat gelernt, dass bestimmte bislang vom Staat bereitgestellte Leistungen besser von privaten Akteuren erbracht werden sollten, weil die Privatwirtschaft aufgrund ihrer spezifischen Anreizsysteme oft eine höhere Produktionseffizienz aufweist. Dies betrifft zahlreiche Bereiche, die in den meisten Ländern noch vor wenigen Jahren als Kernaufgaben der öffentlichen Hand angesehen wurden, z.B. Strom- und Wasserversorgung, Bildung und Wirtschaftsförderung. Hinzu kommt, dass die öffentlichen Budgets nicht ausreichen, um die zur Armutsminderung weltweit notwendigen Investitionen zu tätigen. Immer mehr öffentliche Institutionen orientieren sich daher an dem Leitbild, dass sich die öffentliche Seite stärker auf die Rahmenbedingungen der Wirtschaftstätigkeit und das Management von Aufträgen für die Erbringung öffentlicher Güter – also Definition der entwicklungspolitischen Ziele, Monitoring, Evaluierung, Finanzierung – konzentrieren sollte, die Bereitstellung der Leistungen selbst dagegen zunehmend der Privatwirtschaft zu überlassen sei.

Während die öffentliche Entwicklungspolitik ihre reservierte Haltung gegenüber der Privatwirtschaft ablegt, öffnet sich diese umgekehrt für die Entwicklungspolitik. Unternehmen setzen heute relevante Ressourcen ein, um soziale Verantwortung zu beweisen – teils aus altruistischen, teils aus handfesten betriebswirtschaftlichen Gründen, die mit Markenimage, Akzeptanz lokaler Bevölkerung für Investitionsentscheidungen u.dgl. zu tun haben. Dabei geht die neue *Corporate Social Responsibility* jedoch oft deutlich über Public-Relations-Maßnahmen hinaus.

Vor diesem Hintergrund hat das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) das DIE damit beauftragt, neue Formen der entwicklungspolitischen Kooperation mit der Privatwirtschaft darzustellen und dem Ministerium im Lichte nationaler und internationaler Erfahrungen konkrete Politikempfehlungen zu unterbreiten. Im Rahmen dieses Forschungs- und Beratungsvorhabens wurden mehrere Studien und Kurzpapiere erstellt, die entwicklungspolitische Erfahrungen mit *Public-Private Partnerships* (PPP) und Strategischen Allianzen, mit der privaten Beteiligung an Infrastrukturvorhaben, mit *Corporate Social Responsibility* und Ethischem Investment dokumentieren, einordnen und Handlungsempfehlungen für die EZ ableiten.

Die hier vorgelegte Studie widmet sich dem Potenzial für Strategische Allianzen zwischen Privatwirtschaft und EZ. Erstmals werden hier Förderprogramme für Strategische Allianzen in der deutschen und internationalen EZ und in anderen Bereichen von Politik und Wirtschaft vergleichend analysiert und Fallbeispiele erfolgreicher Allianzen dokumentiert. Neben zwei „Leuchtturmprojekten“ (Durchsetzung von Sozialstandards in der Bekleidungsindustrie bzw. eines *Codes of Conduct* für die gesamte Kaffeewirtschaft), die international angelegt sind, besonders viele gesellschaftliche Akteure einbinden und weitreichende Wirkungen erwarten lassen, werden 13 weitere, neu entstehende Allianzen vorgestellt. Die Autorin argumentiert, dass öffentlich-private entwicklungspolitische Allianzen zwar recht aufwendig zu steuern sind und einen langen Atem erfordern, dafür aber wesentlich signifikantere Wirkungen erzielen können als kleine Projektlösungen, von denen das BMZ in den letzten Jahren im Rahmen der sog. „PPP-Fazilität“ über 1000 gefördert hat. Sie plädiert daher für systematische Anstrengungen, um besonders vielversprechende PPP-Projekte zu stärker strukturbildenden Multiakteurs-Allianzen weiterzuentwickeln. Diese Empfehlung wird vom BMZ unterstützt, so dass wir darauf hoffen können, dass in den nächsten Jahren weitere Allianzen vom Typ der hier vorgestellten „Leuchtturmprojekte“ entstehen werden.

Bonn, 18. Februar 2005

Tilman Altenburg
(Leiter der Abteilung „Privatsektorentwicklung und Staatsreform“, DIE)

- 1 Neben der vorliegenden Untersuchung siehe auch: Hamm, B., Maßnahmen zur Stärkung von *Corporate Social Responsibility* in der Entwicklungszusammenarbeit europäischer Institutionen und ausgewählter europäischer Geberländer, Bonn 2004; De Carlo, L./ B. Hamm: *Corporate Social Responsibility*. Möglichkeiten zur Unterstützung durch die deutsche EZ, Bonn 2004; Wolff, P., Private Beteiligung an Infrastrukturvorhaben in Entwicklungs- und Schwellenländern – Internationale Trends und neue Instrumente im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit, Bonn 2004; Altenburg, T., *Cooperating with the private sector in development cooperation: Strategic alliances with lead firms in production networks* (im Erscheinen); Hamm, B., Maßnahmen zur Stärkung von *Corporate Social Responsibility* (CSR) durch sozial verantwortliches Investieren – Vorschläge für die deutsche EZ, Duisburg 2005; Schukat, P., Potenzielle Strategische Allianzen für die deutsche EZ Bonn (im Erscheinen).

Inhaltsverzeichnis

Akürzungsverzeichnis

	Zusammenfassung / Summary	1
1	Einleitung	11
2	Strategische Allianzen – Erscheinungsformen und Industrieländererfahrungen	16
2.1	Strategische Allianzen in der Privatwirtschaft	17
2.2	Kooperationen zwischen Privatwirtschaft und öffentlichem Sektor	23
2.1.1	Das Projekt „Strategische Partnerschaften zwischen Kommunen und Unternehmen“	25
2.2.2	InnoRegio – strategische Partnerschaften für eine innovative Regionalentwicklung	28
3	Strategische Allianzen in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit	31
3.1	Entwicklungspolitische Begründung	32
3.2	Definition und Analyseraster Strategischer Allianzen in der Entwicklungszusammenarbeit	33
3.3	Die Projektbeispiele im Überblick	37
3.4	Leuchtturmprojekte	37
3.4.1	Das AVE-Projekt zur Verbesserung von Sozialstandards	39
3.4.2	Entwicklung von global akzeptierten Minimalstandards für eine nachhaltige Kaffeewirtschaft	44
3.5	Zusammenfassende Analyse der Projektbeispiele	52
3.6	Zusammenfassende Bewertung	60

4	Kooperationserfahrungen in der Entwicklungs- zusammenarbeit zwischen Staat und Privatsektor in anderen Ländern	64
4.1	Die <i>Global Development Alliance</i> von USAID	64
4.1.1	Auswahlkriterien	65
4.1.2	Projektportfolio	66
4.1.3	Weitere Spezifika des US-Programms	69
4.1.4	Mainstreaming der Entwicklungspartnerschaften bei USAID	70
4.1.5	Monitoring	72
4.2	Der <i>Business Linkages Challenge Fund</i> des DFID	73
4.2.1	Auswahlverfahren und geförderte Projekte	74
4.2.2	Evaluierung der bisherigen Erfahrungen	76
4.2.3	Künftige Gestaltung der Fonds	77
5	Erkenntnisse und Empfehlungen	79
5.1	Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse und Empfehlungen	80
5.1.1	Genese Strategischer Allianzen	80
5.1.2	Strukturen und Prozesse	83
5.1.3	Wirkungen und Wirkungsmonitoring	87
5.2	Empfehlungen zur Weiterentwicklung Strategischer Allianzen	89
	Literaturverzeichnis	93
	Internetquellen	100
	Anhänge	101

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Unternehmerische Kooperationsformen	18
Abbildung 2:	Vorteile Strategischer Allianzen aus Sicht der Privatwirtschaft	20
Abbildung 3:	Mögliche Übertragungen des AVE-Modells	44
Abbildung 4:	Die Zusammensetzung des Steuerungskomitees im Kaffeeprojekt	47
Abbildung 5:	Budget GDA nach Regionen	67
Abbildung 6:	Budget GDA nach Sektoren	68
Abbildung 7:	GDA Partner 2002	69
Abbildung 8:	Phasenaufbau einer Strategischen Allianz	80

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Merkmale erfolgreicher Strategischer Allianzen	23
Tabelle 2:	Argumente und Gegenargumente zur Zusammenarbeit zwischen Staat und Privatwirtschaft	24
Tabelle 3:	Die Projektbeispiele im Überblick	38

Abkürzungsverzeichnis

AVE	Außenhandelsvereinigung des Deutschen Einzelhandels e.V.
BLCF	Business Linkage Challenge Fund
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMZ	Bundesministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
CCCC	Common Codes for the Coffee Community
CIM	Centrum für Internationale Migration und Entwicklung
CSR	Corporate Social Responsibility
DED	Deutscher Entwicklungsdienst
DEG	Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft
DFID	Department for International Development
DIE	Deutsches Institut für Entwicklungspolitik
DIW	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung
DKV	Deutscher Kaffee Verband
DO	Durchführungsorganisationen
EL	Entwicklungsländer
EZ	Entwicklungszusammenarbeit
GDA	Global Development Alliance
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
ICO	International Coffee Organisation
ICP	International Coffee Partners
ILO	International Labour Organisation
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
NRO	Nichtregierungsorganisation
PPP	Public-Private Partnership
PRSP	Poverty Reduction Strategy Papers
PSOM	Programme for Cooperation with Emerging Markets
UN	United Nations
UNIDO	United Nations Industrial Development Organisation
USAID	United States Agency for International Development

Summary

Strategic alliances – also known as strategic partnerships or development partnerships – are playing an increasingly important role in development cooperation. The aim of alliances is to exploit the dynamism and competence of the private sector and to mobilize additional capital from private sources for development programs, and hence to leverage public knowledge, experience and funds. Partnerships, conceived as a joint means of addressing global challenges, are seen as a strategic concern for the future of development cooperation.

In 1999 the German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ) launched its PPP (Public-Private Partnership) Facility. Equipped with a straightforward set of rules and regulations, the instrument, which has been referred to as a laboratory, was commissioned to build up a diversified and innovative project portfolio and at the same time to test flexible procedures in cooperation with the private sector. Between 1999 and 2002 more than 1,000 public-private partnerships were initiated with a wide range of enterprises, ranging from transnational corporations to very small firms entering a foreign market for the very first time.

An evaluation of the facility conducted in 2002 confirmed the appropriateness of intensified cooperation with the private sector. However, the evaluation also highlighted some weak points and problematic trade-offs: a predominance of micro-level interventions with little effect on institution-building and sector policy; high overhead costs; lack of participation of partner countries; the problem of additionality (i.e. the difficulty involved in identifying the right level of public co-financing to induce additional private-sector efforts and to avoid financing what firms would have done in any case); and rather low standards as regards monitoring and evaluation. Some of these problems could be solved or at least alleviated by transforming PPP projects into broader strategic alliances. The latter usually have more outreach because of their broader regional and sector-wide approaches; they involve more partners, focus more on influencing the institutional and policy framework, and have longer time horizons. Since such alliances extend far beyond the activities of individual firms, there is an obvious need to embark on policy dialogue with partner country

institutions. The larger size of such alliances, finally, makes it possible to conduct monitoring and evaluation activities at reasonable cost.

The aim of the present study is to analyze the feasibility and scope of transforming PPP projects into broader strategic alliances. According to our definition, strategic alliances reach out beyond individual PPP projects inasmuch as they

- pursue approaches with impacts beyond the immediate environment of an individual firm, e.g. approaches geared to influencing sector policies or the behavior of larger business networks;
- usually cooperate with more than one individual company and involve groups of firms as well as business associations. “Lead firms“ which organize comprehensive firm networks and influence sector-wide standards and transnational corporations with widely ramified sourcing and distribution networks are especially relevant partners;
- often involve civil society organizations such NGOs, labor unions, church organizations, etc;
- usually require more financial resources than the average projects financed by the German PPP facility;
- sometimes require more complex governance structures, e.g. steering committees involving different stakeholders.

With a view to stimulating and broadening the debate and coming up with additional insights for future action in development cooperation, the present study draws not only on the German PPP facility but also on experiences made with alliances among private-sector companies as well as international PPP programs. The study’s aim is to contribute to improving the prospects of success of development partnerships.

The study’s main thesis is that the scope and impacts of projects can be augmented significantly through strategic alliances. Yet the complexity of alliances calls for careful planning and implementation and requires the parties involved to develop the capabilities they need to strike a balance between own and common interests and to cooperate in a manner beneficial to all. Joint learning processes, including the unlearning of some working techniques and established procedures, are another essential part of successful cooperation.

Chapter two summarizes some of the principal experiences made by alliances among private-sector partners – with their much longer history – and highlights some relevant success factors for the design of successful alliances in development cooperation. Nowadays alliances with competitors are built for strategic reasons, since single companies acting on their own are no longer able to provide all of the resources, competences, and market experience required to successfully develop and maintain a position in the market. Consequently, the aim is to ensure the long-term success of partnerships by concentrating and combining resources and competences.

This is followed by a brief description of two examples of alliances between the public and private sectors in Germany. The first example is a one-year project designed to stimulate strategic partnerships between communities and enterprises in four pilot areas. The intention is to use joint efforts to seek to improve the individual profile of a given community by analyzing the strengths and weaknesses of local and regional clusters and supply chains, identifying strategic success factors, and developing pragmatic action plans. Networking is seen as the key to improving local competitiveness; and there are no financial incentives involved.

The second example, the “Inno-Regio” program, is a six-year project funded by the German Ministry for Education and Research. It is meant to improve sustainable employment and regional economic forces by stimulating innovation. Unlike the first example, the program is restricted to the German states that made up the former East Germany. Innovations being seen as a vehicle for economic growth, the program’s aim is to network knowledge owners such as universities, research institutes, enterprises, and local authorities with a view to more effectively exploiting innovative potentials.

Both examples highlight possible impacts of multi-stakeholder approaches and the importance of networking between the parties involved. They also indicate direct parallels with the success factors of purely private alliances: quick and visible benefits for all parties concerned, professional and transparent management structures and procedures, including matters bound up with partner relationships, mutual confidence, and open communication. Entrepreneurial leadership plays a crucial role for the dynamism and output of an alliance, while simple and flexible procedures are required to support this dynamism.

Chapter three documents and analyzes 15 partnerships currently being implemented in German development cooperation, all of them funded by the PPP facility. These have not been selected at random and can therefore not be seen as representative of the PPP project portfolio. Instead, each of the three implementing agencies authorized to carry out PPP projects (GTZ, DEG, SEQUA) was asked to identify five projects which already display some features of strategic alliances (involvement of additional stakeholders, increased outreach, and influence on the institutional and policy framework, etc.). The aim of this exercise was to compare their genesis, emerging structures and processes, and development impact, with the ultimate aim of assessing the potential for a targeted focus on transforming PPP projects into strategic alliances and identifying critical success factors.

To start with, two main projects are analyzed in more detail: the project “Introduction of a Code of Conduct for the Procurement of Goods to Ensure Protection of Welfare Standards” in the textile industry and the “Common Code for the Coffee Community,” the aim of which is to develop and agree on minimum standards for sustainable cultivation, post-harvest processing, and the worldwide trade in mainstream green coffee. Both fulfill all of the criteria for a strategic alliance in development cooperation. They include several countries and an entire sector. A considerable number of actors – producers, traders, enterprises, labor unions, NGOs, and development cooperation – are involved in the projects. The projects are expected to have an influence on institution-building, national policies, and the adoption of international standards. These two „lighthouse projects“ – and to a certain extent some others as well – demonstrate the potential impact of alliances with a broad sectoral and international scope that may entail far-reaching structural changes and improvements.

The analysis of the remaining 13 projects also shows some progress towards broader outreach and impact, although to a lesser degree. Most of the current projects contain institution-building components at the local and regional level, include a larger number of enterprises, associations, and civil society groups than ordinary PPP projects, and involve inter-institutional cooperation with other implementing organizations. Such broadening and deepening of PPP projects is unlikely to prove feasible in all cases. The promising progress made by the 15 projects documented

demonstrates, however, that it is practicable in many cases to increase the impact and outreach of initially small PPP projects. This calls for a more systematic approach to supporting and managing the transformation of a larger number of PPP projects into strategic alliances.

The case studies also confirm that German implementing agencies have specific knowledge and competences which make them interesting partners for alliances with the private sector. These include experience in managing development processes, access to stakeholders which goes beyond the reach of private-sector companies, and know-how with regard to impact monitoring instruments. It appears, however, that implementing agencies are not making the most of their vast knowledge and experience. A more proactive attitude could help to make complementary competences more visible and persuade more private partners of the benefits of strategic alliances with development agencies.

Moreover, integration of local stakeholders in developing countries is an issue still in need of improvement in traditional PPP programs. Strategic alliances offer new opportunities for involving local stakeholders; this is important not only to increase the acceptance of development measures but also to enhance their impact. Partner countries need to be better involved in developing ecological and social standards.

If the aim is to support larger and more complex alliances, the PPP facility, created for small and short-term projects, will be in need of some adaptations. First, current budget appropriations restrict the funding of larger partnership projects. Second, some alliances develop a momentum of their own that requires an increase of funding during implementation. At the moment, formalized PPP agreements tend to make it somewhat complicated to integrate additional stakeholders.

Chapter four presents experiences made with development partnerships by USAID's Global Development Alliance (GDA) and DFID's (UK) Business Linkages Challenge Fund. Unlike the German program, the GDA, initiated in 2001, has a diversified partner structure, and fewer than half of its partners are private companies. Foundations and NGOs are participating to a growing extent and contributing considerable funds. Inclusion of corporate partners and foundations, which have had relatively little experience in the international development arena, is welcomed, since the latter

bring to US development cooperation a fresh perspective and a new way of doing things. As in the German program, the GDA mainstreams the idea of partnering with private companies, though more consistently than in Germany: the GDA secretariat, which supports USAID's line operating bureaus and field missions in pursuing and managing strategic alliances as part of their own development portfolios, has been created on a temporary basis.

The British Department for International Development (DFID) launched the Business Linkages Challenge Fund (BLCF) in 2001 to foster business linkages between companies operating in developing countries. The aim is to provide partnering countries improved access to technology, know-how, information, and new markets, and to benefit business partners as well as poor people. Like the German and US programs, the fund's aim is to create innovative approaches to current development problems and to leverage management and financial resources from the private sector. One key condition is that projects have to be commercially sustainable and, driven by private-sector promoters, and be able to continue beyond the period in which they receive BLCF support. The British example is interesting for the German discussion because of the different application process involved in the former. An independent assessment panel is responsible for selecting projects. Institutional separation between decision-making – which is commissioned to an international consulting company – and implementation serves to increase transparency and limit conflicts of interest. The British experience also shows that the response from the private sector is not automatic, and fund managers need to become far more hands-on in both the application process and the project implementation process.

Chapter five summarizes experiences derived from the public-private partnerships and strategic alliances presented in the previous chapters. One of the main insights gained here is that development partnerships can introduce new topics and procedures to development cooperation, broadening its scope and effects. However, such partnerships cannot be a means to meet all development needs.

Properly managed strategic alliances can lead to a new type and quality of cooperation and create significant synergy effects. Complex structures and processes, however, require careful preparation as well as steering instruments that set the stage for interaction between partners with various lev-

els of power and different mechanisms for reconciliation of interests. Thus strategic alliances are steering-intensive and have to be dealt with from a process perspective.

Taken as a whole, the study identifies a number of crucial structural and procedural design features of partnerships that are instrumental in increasing the efficiency of public-private partnerships. Even though it has become clear that there can be no single recipe for successfully building and managing an alliance, some general conclusions may be drawn:

- Early and visible results are important for continued cooperation, since partnerships are neither an end in their own right nor automatically successful. The expenses incurred throughout a partnership project have to be legitimized by success. In this context, monitoring of output and impact is an increasingly important consideration. It is also a necessary to trace the contribution made by each partner to the achievement of the final objective. Successful results are also conducive to attracting new partners and convincing those who remain undecided.
- As regards the building phase of an alliance, the initiative is as a rule taken by limited number of persons, i.e. persons who have the power of conviction and integration and are in a position to clearly define the project idea in dialogue with others. Hence it is crucial to identify highly committed individuals who are capable of driving the process within each of the partner institutions and firms.
- The best alliances are those in which all partners take an active part in building the partnership and creating ownership.
- Time is an important factor as many aspects have to be jointly defined and agreed upon: expectations, goals, distribution of roles, tasks and resources, formal and informal rules of communication, means of service delivery, monitoring procedures, and problem-solving mechanisms. Apart from that, there is a need to identify and advance possible cooperation links with other donors and programs.
- On the one hand, the objectives and responsibilities of the partners involved have to be clearly agreed upon; on the other hand, a certain flexibility is needed to take full advantage of potential cooperation areas and to avoid bureaucratic procedures. Thus it is usually appropriate to combine different arrangements, to stipulate certain aspects in

clearly defined service contracts, and to seek informal agreements on others.

- Staff members in headquarters of development agencies both in Germany and the US have certain reservations over cooperation with the private sector. Continuing internal mainstreaming in combination with incentive schemes aimed at inducing employees to further develop partnership projects is meant to overcome these doubts.
- A step-by-step approach to extending cooperation paves the way for consolidation and the development of skills needed to deal with complex processes. This helps partners to get to know each other and to start out creating working relationships. Multi-stakeholder projects generally increase the number of actors involved, mostly on the principle of expanding concentric circles. Starting out with a relatively small pilot project with a small number of firms, they spur others to imitate them. Associations become involved, other firms join the partnership, and finally cooperation emerges with other civil society actors such as labor unions and NGOs.
- There is no need for every single partner to be equally strong or active. There may be principal partners engaged in intense mutual cooperation and marginal partners who participate only in certain periods.
- Private-public partnerships have to be able count on people who are in a position to mediate between different cultures and to translate cultural peculiarities of the private sector for the development cooperation community and vice versa.
- Establishing field structures in host countries is crucial for the quality of projects as well as for monitoring the degree to which development objectives have been reached. Trends indicate improvement, although communication could be enhanced and intensified. In the UK there are plans to integrate the relevant funds into country and regional programs, in the US this procedure is already obligatory.
- If more than three parties are involved in an alliance, successful implementation calls for professional process management. Whether a process/relationship manager or a process management team are assigned the task will depend on the size of the alliance, the number and heterogeneity of the relationships it involves, prior experience in network management, and partner preferences. The present study recommends placing one single person in charge of the partnership; this per-

son should be authorized to take all project-relevant decisions for the organization he or she represents. This serves to simplify cooperation and increase transparency, credibility, and response time. The impact of strategic alliances justifies additional costs.

- In complex cases steering committee meetings and round tables should be moderated externally so as to enable members to concentrate on contents, while process control and conflict mediation should be in the hands of a moderator whose neutral role allows him or her to work to prevent conflicts. Moreover it is recommended to create platforms for the exchange of information and experience that benefit not only alliance members but other alliances and donor agencies as well.
- As regards monitoring, the study recommends centering efforts more markedly on milestones and impact monitoring. The German Ministry for Economic Cooperation and Development plans, from 2005 on, to measure impacts using a random sample base of PPP projects 2–3 years after project completion. The results should be used as learning platforms and made available to different institutions concerned with strategic alliances.
- If the PPP facility is to be used systematically as an incubator for more extensive partnerships comprising several countries and entire sectors, the existing instruments need to be adapted to financial and time requirements. This could be achieved in the form of a non-regional special fund or in the framework of bilateral development cooperation. A special fund for development partnerships should be set up with a view to improving broad impact, structure-building, and the visibility of contributions to development goals. The PPP guidelines should stipulate that some facility-funded projects be further developed into strategic alliances.
- In addition, and within the context of multi-stakeholder meetings, new project ideas for strategic alliances could be developed and presented by different companies in the form of coordinated applications. And the ministry could advance topics of political priority by earmarking PPP funds for specific themes (e.g. “ICT for development”). Within such broadly defined themes, applicants would have the opportunity to come up with their own ideas and develop new initiatives of their own. This procedure would maintain the creativity of the current PPP facility and at the same time improve the focus on development goals and lower transaction costs.

1 Einleitung

„Wir brauchen viele Akteure, damit wir die Globalisierung nachhaltig gestalten können. Es ist unverzichtbar, dass alle Akteure aus Wirtschaft sowie Zivilgesellschaft mitwirken und kreatives Potenzial, Know-how, ihr Engagement und zusätzliche Ressourcen einbringen [...]. Richtigerweise werden heute nicht mehr allein staatliche Lösungen als erfolgsversprechend angesehen. Wir haben erkannt, dass Entwicklung mehr braucht als die Leistung von technischer und finanzieller Hilfe. Die Potentiale der Wirtschaft können hier einen wichtigen Beitrag leisten.“¹

Im Rahmen von Entwicklungspartnerschaften sollen Dynamik und Kompetenz der Privatwirtschaft genutzt und zu Strategischen Allianzen ausgebaut werden, um die Hebelwirkung der öffentlichen Mittel zu vergrößern. Und es soll den Unternehmen demonstriert werden, dass sich ein entsprechendes entwicklungspolitisches Engagement auch betriebswirtschaftlich auszahlt.

Die Kooperation zwischen öffentlichem und privatem Sektor gewinnt auch durch die folgenden Prozesse an Bedeutung:

- Empfehlung des UN-Generalsekretärs auf dem World Economic Forum von 1999 zur stärkeren entwicklungspolitischen Einbindung privater Investitionen, die im *Global Compact*² ihren Niederschlag gefunden haben und in den Millenniumszielen als achties Ziel verankert sind. Bekräftigt wurde diese Tendenz auf dem Johannesburg-Gipfel zur nachhaltigen Entwicklung 2002, wo die Zusammenarbeit aller relevanten Akteure durch Partnerschaft empfohlen wird, um das Ziel einer nachhaltigen Entwicklung zu erreichen.³ Insgesamt hat der Dialog zwischen Wirtschaft und Politik an Bedeutung gewonnen und wird mitgetragen durch die allmähliche Durchsetzung einer Unternehmenskultur, in der die Wirtschaft Verantwortung für die Überwindung

1 Wiczorek-Zeul (2004, 20).

2 Vgl. <http://www.unglobalcompact.org>.

3 Vgl. Witte u.a (2003). In der Abschlusserklärung heißt es wörtlich: *„Wir sind uns einig, dass die Privatwirtschaft, und dies gilt sowohl für große als auch für kleine Unternehmen, bei der Ausübung ihrer legitimen Aktivitäten die Pflicht hat, einen Beitrag zur Entstehung von gerechten und nachhaltigen Gemeinschaften und Gesellschaften zu leisten“*, <http://www.worldsummit2002.de>.

von Armut und Ungleichheit sowie den Schutz der Umwelt übernimmt.⁴

- Die Privatisierung traditionell öffentlicher Politik- und Handlungsfelder mit einhergehender Reduzierung der staatlichen Aktionsfelder auf Kernfunktionen⁵ und die Einführung marktwirtschaftlicher Prinzipien bei öffentlichen Dienstleistungen. Die Privatwirtschaft gewinnt in diesem Zusammenhang als Träger und Gestalter marktwirtschaftlicher Reformprozesse in Industrie- und Entwicklungsländern an Relevanz.
- Die große Bedeutung der Privatinvestitionen in Entwicklungsländer, die nach starkem Wachstum in den 90er Jahren – trotz eines erheblichen Rückgangs in jüngster Zeit – erheblich über den öffentlichen Entwicklungsaufwendungen liegen. Dementsprechend verschiebt sich auch das Gefüge der Einflussnahme auf Entwicklungen und Entscheidungen in den Partnerländern. Die privatwirtschaftliche Erschließung neuer Einkaufs- oder Absatzmärkte, die Entwicklung neuer Produktionsstandorte gibt ihrerseits den Partnerländern die Möglichkeit, die eigenen entwicklungspolitischen Interessen gegenüber den Unternehmen durchzusetzen, etwa indem Nebenleistungen wie der Aufbau von Schulungszentren vereinbart werden.⁶
- Das sich wandelnde Bewusstsein der Konsumenten, so dass neben der Produktqualität zunehmend auch soziale und ökologische Kompetenz der Unternehmen zu Wettbewerbsfaktoren werden. Insbesondere in der Konsumgüterindustrie ist den Unternehmen bewusst, dass sie nicht mehr nur daran gemessen werden, was sie herstellen, sondern auch auf welche Art und Weise.⁷

Vor diesem Hintergrund werden in der Bundesrepublik Entwicklungspartnerschaften mit der Wirtschaft als strategische Zukunftsaufgabe angesehen.⁸ Dabei kann und soll die partnerschaftliche Kooperation mit der Privatwirtschaft die Technische und Finanzielle Zusammenarbeit nicht

4 Vgl. Nielinger (2003), Sterr (2003) sowie die Ergebnisse des *Prince of Wales Business Leaders Forum* (2003).

5 Unter dem Begriff Neues Steuerungsmodell oder *New Public Management* in Deutschland seit den 80er Jahren bekannt. Zur Rolle des Staates in Entwicklungsländern vgl. u.a. Engels (2000). Zu den „Öffentlich-Privaten“ Partnerschaften AGE 2004.

6 Vgl. Engels (2000, 43).

7 Vgl. Wiczorek-Zeul (2004, 20).

8 Wiczorek-Zeul (2001, 1).

ersetzen, sondern zusätzliche entwicklungspolitisch sinnvolle Beiträge der Wirtschaft mobilisieren.⁹

1999 wurde die PPP (*Public-Private-Partnership*)-Fazilität vom BMZ aufgelegt. Mit einem unkomplizierten Regelwerk ausgestattet, hatte das Instrument in der ersten Dreijahresphase „Laborcharakter“¹⁰ und den Auftrag, ein vielfältiges und innovatives Projektportfolio zu schaffen und flexible Verfahren für die Kooperation mit der Wirtschaft auszuprobieren. Zwischen 1999 und 2002 wurden nach Angaben des BMZ mehr als 1.000 öffentlich-private Partnerschaften mit sehr unterschiedlich großen Unternehmen initiiert: von transnationalen Unternehmen wie DaimlerChrysler bis hin zum kleinbetrieblichen Heizungsinstallateur.¹¹

2002 wurde die PPP-Fazilität evaluiert. Die Evaluierung bestätigte die Richtigkeit einer verstärkten Kooperation mit der Privatwirtschaft, benannte jedoch einige Zielkonflikte, die durch eine Fortentwicklung der PPP in Richtung längerfristiger und stärker strukturbildender Strategischer Allianzen mit der Privatwirtschaft und ggf. weiteren Akteuren weitgehend entschärft werden könnten.¹²

Ziel der vorliegenden Studie ist es, die Pros und Cons einer Weiterentwicklung von PPP zu Strategischen Allianzen zu prüfen und entsprechende Handlungsempfehlungen abzuleiten. Dabei werden nicht nur die bisherigen Ansätze Strategischer Allianzen analysiert, sondern es werden auch Erfahrungen aus der Privatwirtschaft und aus anderen internationalen Programmen berücksichtigt, um sie für die Überlegungen zu einer weiteren Ausgestaltung der Entwicklungspartnerschaften nutzbar zu machen.

Die Kernthese der Studie lautet, dass sich durch Strategische Allianzen Handlungsfelder und Wirkungsbereiche der Entwicklungszusammenarbeit sinnvoll erweitern lassen. Die Komplexität der Allianzen erfordert jedoch eine sorgfältige Planung und Durchführung sowie die Fähigkeit der verschiedenen Beteiligten, in der Allianz verschiedene Interessen in Einklang zu bringen und in einer Art und Weise zu kooperieren, die für

9 Dies wird auch von den Mitgliedern der UN-Kommission für Nachhaltige Entwicklung betont. Vgl. United Nations 2004.

10 Haupt (2003, 233).

11 Vgl. Wiczorek-Zeul (2004, 21).

12 Altenburg / Chahoud (2002). Vgl. zur Kritik auch Wegener (2000).

alle profitabel ist. Gemeinsame Lernprozesse, zu denen auch das Verlernen mancher in der eigenen Organisation etablierten Arbeits- und Herangehensweisen gehört, sind ein weiterer unverzichtbarer Bestandteil einer erfolgreichen Zusammenarbeit.

Strategische Allianzen sind ein relativ neues Thema in der Entwicklungszusammenarbeit und erfordern neue Arbeitsweisen, wie die UNIDO beschreibt:

“It is a new challenge requiring innovative approaches, openness to new ways of working and certainly time to evolve and mature. It is not business as usual. Actors on both sides are still learning how to understand each other and how to ensure that different working cultures can meet to serve the ultimate goal of sustainable development. Accordingly, a lot of time and effort is still being spent on creating awareness, ensuring commitment and identifying tools and mechanisms for building partnerships. In other words, on defining a proper and effective process of working together.”¹³

Die bisherigen internationalen Erfahrungen, die insbesondere im Zusammenhang mit der Umsetzung der Millenniumsziele und nach dem Johannesburg-Gipfel entstanden sind, zeigen auch, dass Ziele und die Art, wie Ergebnisse erreicht und gemessen werden sollen, oftmals nicht klar vereinbart werden.¹⁴

Innerhalb der Privatwirtschaft hat man hingegen bereits umfangreiche Erfahrungen mit Strategischen Allianzen sammeln können, die auch für eine erfolgreiche Gestaltung von Allianzen in der Entwicklungszusammenarbeit relevant sind. Diese werden in Kapitel 2 synoptisch dargestellt, ebenso wie zwei Beispiele für Allianzen zwischen öffentlichem Sektor und der Privatwirtschaft. Diese beiden Beispiele zeigen exemplarisch, welche Wirkungen Multiakteursansätze und die Vernetzung der beteiligten Akteure haben können, die in der Entwicklungspolitik bisher kaum zum Tragen kommen.

Im dritten Kapitel werden Projektbeispiele Strategischer Allianzen in der EZ analysiert, um die bisherigen Erfahrungen nach einem einheitlichen Analyseraster kritisch zu würdigen, Erfahrungen zu verdichten und Po-

13 UNIDO (2002, 3).

14 Ivanova (2003, 10).

tenziale zur Weiterentwicklung von PPP zu identifizieren. Ausgehend von der entwicklungspolitischen Begründung zu einer stärkeren Förderung von Allianzen, der Definition Strategischer Allianzen in der EZ und den Erläuterungen zum Analyseraster werden nachfolgend Beispiele Strategischer Allianzen verschiedener Durchführungsorganisationen analysiert. Zunächst werden zwei Leuchtturmprojekte ausführlicher dargestellt, gefolgt von der zusammenfassenden Analyse aller 15 Projektbeispiele und deren Bewertung. Gefragt wird, inwieweit die Kriterien für Strategische Allianzen erfüllt werden, wodurch sich dieser neue Projekttypus von den bisherigen PPP-Projekten unterscheidet und welche Umsetzungserfahrungen und Zielkonflikte aufgetreten sind.

Im vierten Kapitel werden Erfahrungen von Entwicklungspartnerschaften der *Global Development Alliance* von USAID und des *Business Linkages Challenge Fund* der britischen DFID aufgezeigt. In den USA beteiligen sich Stiftungen, NROs und Forschungseinrichtungen in wachsendem Maße an Projekten der Entwicklungszusammenarbeit und stellen erhebliche Finanzressourcen zur Verfügung. USAID selbst sieht diese neue Art der Kooperation als grundlegende Reorientierung ihrer Entwicklungszusammenarbeit. In der Bundesrepublik Deutschland ist die Mobilisierung von Stiftungskapital ein ganz neues Thema. Wie groß hier die Chancen sind, wird derzeit von einem innovativen Vermittlungsprojekt (*The Global Exchange for Social Investment*, GEXSI) ausprobiert. Das britische Beispiel ist deshalb interessant, weil dort die Projekte in einem Wettbewerbsverfahren ausgewählt werden. Es zeigt damit Möglichkeiten für künftige Verfahren in Deutschland auf. Außerdem wird in jüngster Zeit versucht, den Fonds stärker mit den Länderprogrammen zu verbinden, auch dies eine mögliche Lernerfahrung für die deutsche Diskussion.

Die Erfahrungen aus unterschiedlichen öffentlich-privaten Strategischen Allianzen im In- und Ausland werden im fünften Kapitel zusammengeführt. Herausgearbeitet werden kooperationsfördernde Elemente ebenso wie Problemfelder und Zielkonflikte, die in den Phasen von der Genese einer Allianz bis zur Wirkungsmessung auftreten können. Sie werden durch Empfehlungen zur Weiterentwicklung des PPP-Programms zu Strategischen Allianzen ergänzt.

2 Strategische Allianzen – Erscheinungsformen und Industrieländererfahrungen

Spektrum und Erscheinungsformen Strategischer Allianzen sind vielfältig: sie werden auf rein privatwirtschaftlicher Ebene geschlossen, zwischen *Global Player* und KMU, Kommunen und Privatunternehmen, länderübergreifend oder zwischen Regionen.

Bisher gibt es keine einheitliche oder universell gültige Definition Strategischer Allianzen, sondern vielmehr eine begriffliche Vielfalt und eine synonyme Verwendung von Bezeichnungen mit ähnlicher Konnotation wie Strategische Kooperation, Wertschöpfungspartnerschaft, Koalition oder Strategische Partnerschaft.¹⁵ Bei Strategischen Allianzen handelt es sich zunächst um eine längerfristige Zusammenarbeit zweier oder mehrerer Partner, bei der strategische, d.h. auf den langfristigen Erfolg bezogene,¹⁶ Überlegungen eine wichtige Rolle spielen. Inhaltlich bezieht sich die Allianz auf die wechselseitige Ergänzung und/oder Bündelung von ausgewählten Erfolgspotenzialen der Partner. Strategische Allianzen zeichnen sich durch eine intensive Zusammenarbeit und eine hohe Gestaltungs- und Managementkomplexität aus.¹⁷ Für die Entwicklungszusammenarbeit definiert USAID:

*“Alliance members share resources, risks and rewards in pursuit of a development objective that can be better achieved working together. An alliance achieves its development objective by leveraging significant resources, applying proven development expertise, and working jointly with new and existing partners, often using innovative approaches. To ensure success, alliance members collaborate throughout design, implementation, and monitoring and evaluation.“*¹⁸

Am Beispiel privatwirtschaftlicher Allianzen werden in Kapitel 2.1. zunächst Erscheinungsformen, Definitionskriterien, mögliche Vorteile und Erfolgsmerkmale herausgearbeitet, deren Bedeutung über die unternehmerische Ebene hinausgeht. In Kapitel 2.2. folgt eine kurze Darstellung

15 Vgl. zur Definition auch Schläger (2003).

16 Bea / Haas definieren Strategien als „Maßnahmen zur Sicherung des langfristigen Erfolgs eines Unternehmens“ (2001, 50).

17 Vgl. dazu Schlosser (2001, 48).

18 USAID/GDA (2002, 3).

von zwei Allianzen zwischen öffentlichem und privatem Sektor in Deutschland. Sie zeigen auf, welche vielfältigen Kooperationsmöglichkeiten sich in einer Region durch den Einbezug unterschiedlicher Akteure in einem Aufgabengebiet ergeben, das traditionell zu den staatlichen gerechnet wurde: die Stärkung der regionalen Wirtschaftskraft.

2.1 Strategische Allianzen in der Privatwirtschaft

Kooperationen zwischen Privatfirmen gibt es seit langem. Traditionell haben sich diese zusammengeschlossen, um Kosten zu sparen, z.B. durch gemeinsame Beschaffung oder Vermarktung sowie durch Skaleneffekte bei Produktionserweiterungen. Heute werden Kooperationen als gleichrangige Zusammenarbeit zwischen rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Unternehmen eher aus strategischen Überlegungen heraus geschlossen.¹⁹ Sie zielen darauf ab, den langfristigen Erfolg eines Unternehmens durch Bündelung von Ressourcen und Kompetenzen zu sichern.²⁰

Auch der Umfang der Zusammenarbeit hat sich in den vergangenen Jahren erweitert: Inzwischen kommt es zu einer gemeinsamen Ressourcensteuerung, zu einer gemeinsamen Herstellung von Komponenten, wechselseitigen Distributionsverträgen und dem Austausch von Patenten. Die Entwicklung moderner Kommunikationstechnologie hat dazu einen wesentlichen Beitrag geleistet, indem die Markttransparenz erhöht und die Kosten einer marktlichen Koordination gesenkt wurden. Kooperationen als organisatorische Form der Zusammenarbeit werden so gegenüber unternehmensinternen Alternativen begünstigt.²¹

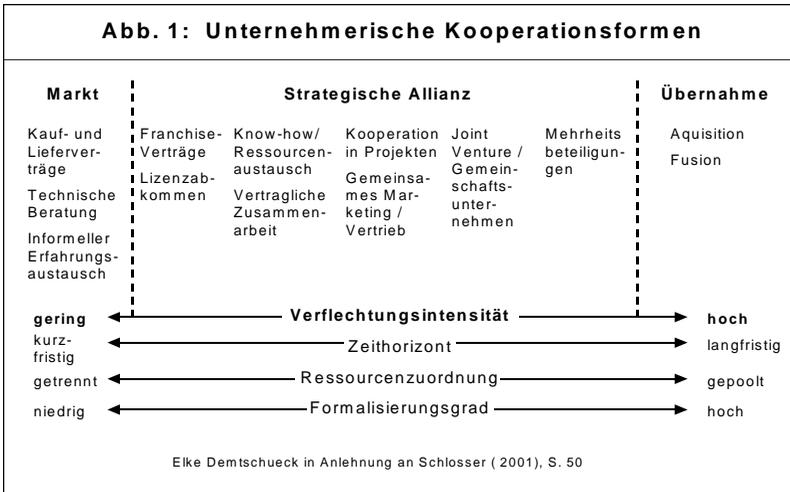
Im folgenden Schaubild kann man die Vielfalt der Kooperationsformen in der Privatwirtschaft ablesen. Die Differenzierung innerhalb des Feldes „Strategische Allianz“ erfolgt nach dem Grad ihrer Verflechtung im Hinblick auf die Variablen Zeit, Ressourcen und Formalisierungsgrad:²²

19 Vgl. zur strategischen Ausrichtung Picot (2001, 303), zur Entwicklung Devlin / Bleackley (1998, 18).

20 Vgl. Bea / Haas (2001, 50).

21 Vgl. Bea / Haas (2001, 420), Schaper-Rinkel (1998).

22 Vgl. Schlosser (2001, 50) und Tröndle (1987).



Das heißt, Strategische Allianzen in der Privatwirtschaft zeichnen sich durch einen mittelfristigen Zeithorizont von mehreren Jahren, gemeinsame Ressourcennutzung und einen mittleren Formalisierungsgrad aus.

Zwischen den Extremen „Markt“ und „Übernahme“ und je nach Grad der Verflechtungsintensität können Strategische Allianzen von Franchiseverträgen bis zu Mehrheitsbeteiligungen reichen.

Entsprechend kann man privatwirtschaftliche Strategische Allianzen definieren als mittelfristige Zusammenarbeit von zwei oder mehr Unternehmen, in der bestimmte Austauschbeziehungen nicht mehr über Markttransaktionen geregelt werden. In der Allianz findet ein Austausch von Ressourcen oder eine gemeinsame Nutzung z.B. von Know-how, Personal, Finanzmitteln usw. statt. Die Kooperationsfelder der beteiligten Firmen sind jedoch begrenzt und die Konkurrenzsituation bleibt in anderen Bereichen bestehen. Außerdem kann die Kooperation im Rahmen von Projekten von vornherein zeitlich befristet sein.

Üblicherweise ist nur ein Teil der Zusammenarbeit vertraglich geregelt, ein anderer findet freiwillig statt. Besonderes Gewicht haben hierbei die weichen Faktoren wie Vertrauen, Offenheit gegenüber anderen Unternehmenskulturen und Arbeitsweisen.

Seit den 90er Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts gewinnen Strategische Allianzen international an Bedeutung. „Das Unternehmen der Zukunft wird in wachsendem Maße auf Kooperationsbündnisse und Strategische Allianzen angewiesen sein. Darin sind sich Praktiker und Theoretiker einig.“²³ Auch deutsche Unternehmen rechnen mehrheitlich mit einer starken Zunahme der Allianzen in naher Zukunft.²⁴

Welche Vorteile werden in Strategischen Allianzen gesehen? Im Wesentlichen sind dies:²⁵

- *Zeit- und Kostenvorteile:* Hohe Entwicklungskosten für neue Produkte und lange Zeiträume zur Erschließung neuer Märkte haben dazu geführt, dass Unternehmen, die traditionell auf ihre internen Entwicklungskapazitäten vertraut haben, zunehmend erkennen, dass die Verfolgung ihrer strategischen Ziele im Alleingang entweder zu zeitraubend oder finanziell nicht mehr bzw. nur noch unter Inkaufnahme prohibitiv hoher Risiken zu bewerkstelligen ist.
- *Neue Märkte:* Die gemeinsame Erschließung oder der Ausbau neuer Märkte basiert auf der verstärkten internationalen und globalen Orientierung der Unternehmen. Dadurch wird es auch möglich, einerseits global präsent zu sein und andererseits Produkte und Dienstleistungen gemäß den lokalen Bedürfnissen zu differenzieren.
- *Kompetenzgewinne:* Durch wechselseitige Konzentration auf bestimmte Aspekte der Wertschöpfungskette werden Wissensvorsprünge, eine bessere Nutzung von Erfahrungskurveneffekten und Know-how-Transfer möglich. Diese Kompetenzgewinne können ganze Leistungssysteme betreffen und sich dadurch auf das ganze Unternehmen auswirken.
- Die damit verbundene *Systemkompetenz* bezieht sich auf die Fähigkeit, aufgrund von Erfahrungen und Fachwissen die Kundenprobleme ganzheitlich zu verstehen und mit einer problemgerechten Kombina-

23 Diebold (2003, 16).

24 Dies ergab eine Befragung der Beratungsfirma Diebold unter vierzig deutschen Unternehmen, die Kleinbetriebe ebenso umfasst wie sehr große Technologieunternehmen. Vgl. Diebold (2003).

25 Vgl. zu den Gründen z.B. Balling (1998), Bronder (1992), Diebold (2003), Schlosser (2001). Zur theoretischen Begründung die bei Schläger (2003) genannten theoretischen Ansätze.

tion geeigneter Teilleistungen zu lösen. Dazu gehört auch das Organisationslernen.

Diese Motive sind mehrheitlich auch für strategische Allianzen in der EZ relevant, wie später zu zeigen sein wird. Auch die Erfahrung, dass Akquisitionen und Fusionen nicht zu der erwarteten Verbesserung der Produktivität geführt haben und dem Wunsch nach mehr Flexibilität entgegenstehen, hat das Interesse an Strategischen Allianzen vergrößert.

Weitere Motive aus privatwirtschaftlicher Sicht sind der folgenden Abbildung zu entnehmen:



Trotz dieser vielfältigen möglichen Vorteile sind Strategische Allianzen nicht generell ein Erfolgsmodell. Obwohl es kaum zuverlässige Zahlen gibt, sind nach Schätzungen mehr als die Hälfte der Allianzen nicht erfolgreich.²⁶ Im Folgenden werden einige Gründe für die Probleme benannt. Diese liegen zunächst in der Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen

26 Gerade ältere Arbeiten verweisen auf das häufige Scheitern von Allianzen, nach Geringer (1991, 58) sind es zwischen 30 % und 70 %.

Partnern begründet: „*Strategische Allianzen sind komplexe Gebilde, bei denen es laufend zu wertmindernden Koordinationsproblemen und -konflikten kommen wird.*“²⁷

Der Zeitaufwand vor dem formellen Eingehen der Partnerschaft wird oft unterschätzt. Doch sind Aufbau von Vertrauen, gegenseitiger Akzeptanz und Offenheit wichtige Voraussetzungen für die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit, da unterschiedliche Unternehmenskulturen oftmals zu Missverständnissen, mangelnder Akzeptanz von Ideen und Vorschlägen des Partnerunternehmens nach dem „*not invented here-Syndrom*“ führen.

Die frühen Gründe späteren Scheiterns der Allianz liegen oftmals in einer unzureichenden Bewertung der mit der Partnerschaft verbundenen strategischen und operativen Aufgaben begründet. Klare Vereinbarungen im Hinblick auf die gemeinsamen Ziele und das Management der Allianz erleichtern die Zusammenarbeit. Die Frage „wer macht was, wann und wie“ sollte vor dem Kooperationsvertrag geklärt sein.²⁸

Der Zusammenschluss unterschiedlich großer Unternehmen kann dazu führen, dass es zu einer „geborgten Glaubwürdigkeit“²⁹ für den kleineren Partner kommt und diesen dazu veranlasst, dem größeren gegenüber Zugeständnisse zu machen, seine eigene Handlungsbasis einzuschränken und damit Dynamik und Flexibilität zu verlieren. Insgesamt wird die Verschiedenheit von Unternehmen als wesentliche Kooperationsbarriere angesehen.³⁰ Auch dieser Sachverhalt ist für die Entwicklungszusammenarbeit relevant.

Die Steuerung einer Strategischen Allianz ist ein weiteres mögliches Konfliktfeld. Fast zwei Drittel der Allianzen geraten im Verlauf der ersten beiden Jahre in ernsthafte Führungs- und Finanzprobleme, da der Steuerungsaufwand – zu dem auch der so wichtige Bereich der Kommunikation nach innen und außen gehört – unterschätzt wurde in dem Glauben:

27 Bronder (1992, 121), der Anbahnungskosten, Vereinbarungskosten, Kontrollkosten und Anpassungskosten als wesentliche Koordinationskosten nennt. Weitere Gründe bei Baling, (1998, 136 ff).

28 Diebold (2003, 90). Auch die *Due Diligence*, die genaue Prüfung des avisierten Partners, wird in der Vorbereitungsphase immer bedeutsamer.

29 Diebold (2003, 80).

30 Vgl. Lin (2002, 140).

„Partnering – wird schon schief gehen.“³¹ Bei einer Untersuchung von vierzig deutschen Unternehmen gaben 29 % an, eine unklare oder zu optimistische Definition von Zielen, Strategien und Synergien sei das größte Problem in der Planungsphase gewesen, während in der Umsetzungsphase eine verdeckte, unaufrichtige oder mangelhafte Kommunikation der größte Fehler während der Zusammenarbeit gewesen sei.³²

Wie kann jedoch eine Zusammenarbeit erfolgreich gestaltet werden, insbesondere, wenn die Partner in anderen Bereichen Konkurrenten bleiben? Wie können Unwägbarkeiten und Risiken kontrolliert werden? Was ist für eine solide und langfristig tragende Verbindung notwendig? Um die vielfältigen Chancen einer Strategischen Allianz zu nutzen, gibt es eine Reihe von Erfolgsbedingungen, welche die Harvard-Dozentin Kanter überzeugend in acht „I“s zusammengefasst hat (Tabelle 1).

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Kommunikation. Es hat sich gezeigt, dass viele Unternehmen das volle Potenzial ihrer Kooperationen nicht ausschöpfen, weil interne Kommunikationsschranken das Lernen auf die kleine Gruppe von Leuten beschränken, die direkt mit der Allianz befasst sind. Die Entwicklung neuer und weiter führender Ideen, die Umsetzung von Lernerfahrungen und deren Transfer in andere Firmenbereiche werden so behindert.

Die hier zusammengefassten Erfolgsmerkmale zeigen, wie sorgfältig erwogen werden muss, mit welchem Partner man eine Partnerschaft eingeht und worin konkret die jeweiligen Vorteile bestehen. Sie sind auch bei der Erfolgsbeurteilung Strategischer Allianzen in der Entwicklungszusammenarbeit zu berücksichtigen.

31 So der Titel einer Studie der Unternehmensberatung Diebold (2003). Vgl. auch Bronder (1992) sowie Bronder / Pritzel (1992).

32 Vgl. Diebold (2003, 33–34).

Tabelle 1: Merkmale erfolgreicher Strategischer Allianzen	
1. Individuelle Existenz	Beide Partner bringen etwas ein, das für den anderen von Wert ist, bleiben aber eigenständig. Die Motive sind positiv (Nutzung von Zukunftschancen) und nicht negativ (Kaschieren eigener Schwächen).
2. Immense Bedeutung	Die Beziehung passt zu den strategischen und langfristigen Hauptzielen der Partner, die Zusammenarbeit hat eine Schlüsselrolle.
3. Interdependenz	Die Partner verfügen über ergänzende Vorzüge und Fertigkeiten und brauchen einander. Keiner kann allein erreichen, was beide zusammen erreichen können.
4. Investitionen	Beide Partner mobilisieren finanzielle und andere Ressourcen und demonstrieren so die Langfristigkeit ihres Engagements.
5. Information	Offene Kommunikation. Alle für das Funktionieren der Partnerschaft erforderlichen Informationen werden ausgetauscht, operative und strategische Ziele ebenso wie technische Probleme. Konflikte und Krisen werden bearbeitet und es wird gemeinsam nach Lösungen gesucht.
6. Integration	Es findet eine aktive Zusammenarbeit statt, d.h. es werden Strukturen, Prozesse und Fertigkeiten entwickelt, um unternehmens- und personenbezogene Unterschiede zu überbrücken und aus der Beziehung realen Nutzen zu ziehen.
7. Institutionalisierung	Der Beziehung wird ein formeller Status gegeben und es werden klare Verpflichtungen und Entscheidungsprozesse etabliert. Dadurch gewinnen die Vereinbarungen an Seriosität, beziehen mehr Personen ein und können nicht einfach abgebrochen werden.
8. Integrität	Die Partner verhalten sich redlich, rechtfertigen und vertiefen damit das gegenseitige Vertrauen. Man hintergeht sich nicht. Vertrauensbildender Respekt beginnt mit der Annahme, ebenbürtig zu sein: Jeder Partner bringt etwas Wertvolles in die Beziehung ein und verdient, angehört zu werden.
Nach Kanter (1999, 21)	

2.2 Kooperationen zwischen Privatwirtschaft und öffentlichem Sektor

Auch die Zusammenarbeit zwischen dem privaten und dem öffentlichen Sektor hat sich in den letzten Jahren intensiviert. Man verspricht sich dadurch, ebenso wie bei rein privatwirtschaftlichen Allianzen, Kosteneffizienz, besseren Service/bessere Qualität und insgesamt eine Kostenersparnis sowohl für die öffentliche Hand als auch für die involvierte Privat-

firma. Man geht auch davon aus, dass eine subsidiäre Spezialisierung stattfindet.

Konträr zu diesen positiven Erwartungen stehen Einwände und Bedenken gegen die private Übernahme von Aufgaben, die üblicherweise staatlichen Einrichtungen zugeschrieben werden. In Deutschland haben spektakuläre Fälle wie der von Toll Collect dazu beigetragen, die Zusammenarbeit zwischen öffentlicher Hand und Privatwirtschaft unter Wohlfahrts Gesichtspunkten in Frage zu stellen.

In den USA, wo die Zusammenarbeit viel weiter ausgeprägt ist als in Deutschland,³³ versucht der für die Förderung von Partnerschaften zuständige Nationalrat, diese Bedenken wie folgt zu entkräften:

Tabelle 2: Argumente und Gegenargumente zur Zusammenarbeit zwischen Staat und Privatwirtschaft	
Argument	Gegenargument
Den Privatfirmen ist ihr Profit wichtiger als die Qualität der von ihnen erbrachten Dienstleistungen oder Produkte	Die öffentliche Hand kann bei der Planung der Partnerschaft die Qualitätskriterien klar definieren, vertraglich vereinbaren und die Einhaltung später kontrollieren. In einer 2002–2003 durchgeführten Erhebung wurde gezeigt, dass 94 % der Kommunen, welche die Wasserver- und Abwasserentsorgung an Privatunternehmen vergeben haben, ihren privaten Partner auch anderen Kommunen empfehlen würden.
Privatfirmen sind nicht der Öffentlichkeit gegenüber verantwortlich	Jede Privatfirma, die sich an einer öffentlich-privaten Partnerschaft beteiligt, muss sich auf verschiedenen Ebenen verantworten. Der kommunalen und Landesebene, den Kontrollgremien, Aufsichts- und Sicherheitsbehörden und schließlich in wachsendem Maße auch der Presse.
Die lokale Kontrolle nimmt ab und eine einmal laufende Partnerschaft kann kaum wieder zurückgenommen werden	Die Kommunen und Bundesstaaten sollten Kontrollmechanismen in die Verträge aufnehmen. Bisher fehlt es der öffentlichen Verwaltung an Erfahrung, ergebnisorientierte Verträge zu verhandeln.
Quelle: <i>The National Council for Public-Private Partnerships</i> (2003, 10–13)	

33 Engels (2000, 41) verweist auf die erfolgreichen Wurzeln in den USA, wo es vor mehr als einem halben Jahrhundert um die Revitalisierung von Standorten mit überalterter Industriestruktur ging und die Behörden Privatunternehmen veranlassten, finanzielles En-

Die folgenden beiden Beispiele – das Projekt „Strategische Partnerschaften zwischen Kommunen und Unternehmen“ und die InnoRegio-Initiative – zeigen exemplarisch, wie das Zusammenspiel unterschiedlicher Akteure, die traditionell nicht miteinander kooperiert haben, neue Initiativen und Lösungen zur Stärkung der regionalen Wirtschaftsentwicklung hervorbringt. Auch das Wettbewerbsverfahren, das möglicherweise in Zukunft auch für EZ Relevanz gewinnt, wird kurz vorgestellt.

2.1.1 Das Projekt „Strategische Partnerschaften zwischen Kommunen und Unternehmen“

„Strategische Partnerschaften zwischen Kommunen und Unternehmen“ ist ein Vorhaben des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) mit einer einjährigen Laufzeit (Mitte 2002 bis Mitte 2003).³⁴ Es ist ein praxisorientiertes Forschungsprojekt, das eine kostengünstige und dennoch wirksame Methode der Zusammenarbeit zwischen Kommunen und Unternehmen zu entwickeln sucht. Ziel der Partnerschaften ist die Schaffung günstiger Rahmenbedingungen für die Wirtschaft, von der die öffentliche Seite den Erhalt und Schaffung neuer Arbeitsplätze sowie Einnahmen durch die Gewerbesteuer erwartet.

Zur Schärfung des individuellen wirtschaftlichen Profils eines Standorts werden zunächst lokale und regionale Wertschöpfungsketten analysiert, Stärken und Schwächen der örtlichen Cluster beschrieben, strategische Erfolgsfaktoren identifiziert und pragmatische Aktionspläne erarbeitet, zu denen auch die Vernetzung der wichtigen Akteure am Standort gehört. Fördergelder werden bei diesem Modell nicht verteilt: Vernetzung wird als mindestens ebenso wirksam betrachtet wie Finanzierung.

Nach der Projektmethodik haben das Beraterteam und der Projektbeirat auf der Grundlage verschiedener Kriterien und eines mehrstufigen Filter-

agement und wirtschaftlich-technisches Know-how in gemeinsam betriebene Wirtschaftsförderungsgesellschaften einzubringen.

34 Die folgende Darstellung beruht auf den Dokumenten von PLS Rambøll Management, die für die Durchführung zuständig waren, und der Website <http://www.strategische-partnerschaften.de>.

verfahrens vier Pilotkommunen ausgewählt.³⁵ Mit aktiver Beteiligung von Vertretern der Kommune und der örtlichen Wirtschaft wurde dann mit dem Aufbau der Strategischen Allianz nach einheitlicher Methodik begonnen:

- Man begann zunächst mit der Identifizierung und Analyse derjenigen Cluster, die entweder bereits eine wichtige Rolle in der örtlichen Wirtschaft spielen oder bei denen man gute Anknüpfungspunkte dafür erkannte, dass sie eine solche zukünftig einnehmen können. Die Stadt Leipzig hat sich beispielsweise für den Cluster Energie und Umwelttechnik und Regensburg für die Sensorik entschieden.
- Danach analysierte man in Workshops oder auf der Grundlage von Einzelbefragungen die Wertschöpfungsketten der ausgewählten Cluster und beschrieb deren besondere Eigenschaften. Dabei kristallisierten sich jene Ansatzpunkte heraus, die einen strategischen Wert für die Weiterentwicklung der Wertschöpfungsketten besitzen und bei denen es gleichzeitig Bedarf an Veränderung und Verbesserung gibt. Die Beteiligten des Vorhabens in Regensburg stellten beispielsweise fest, dass die Vernetzung der Betriebe mit den örtlichen Forschungseinrichtungen noch nicht zufrieden stellend sei. Auch sah man Bedarf, Absatzmärkte außerhalb der Automobilindustrie zu erschließen.
- Der nächste Schritt bestand in der Planung der strategischen Partnerschaft. Hierzu definierten die Beteiligten ein Wirkungsziel, Programme, Maßnahmen und Ressourcen, die zur Erreichung dieses Ziels notwendig sind.

Diese Planungen, erweitert um die praktischen Maßnahmenkataloge, Indikatoren und Ressourcenplanungen, stellen den Kern der Partnerschaftsvereinbarungen dar, die zwischen der Kommune und den Unternehmen getroffen werden. Letztere haben freiwilligen Charakter und stellen somit keine „justiziablen“ Verträge dar. Sie sind dennoch verbindlicher als lose Zusammenschlüsse in Netzwerken und zudem an der Erreichung konkreter Ziele orientiert. Solche Partnerschaften stehen auch nach ihrem Abschluss neuen Interessenten offen. Im Landkreis Oldenburg und in Leipzig verdoppelte sich beispielsweise die Zahl der beteiligten Unternehmen noch während der relativ kurzen Laufzeit des Projekts.

35 Die Städte Leipzig und Regensburg, den Landkreis Oldenburg und die Gemeinde Kirn in Rheinland-Pfalz.

Auch diese Erfahrung ist für die Entwicklungszusammenarbeit relevant: man sollte den Kreis der Beteiligten nicht von vornherein festlegen oder beschränken, sondern eher inkrementell vorgehen und je nach Entwicklung der Kooperation diese ggf. neuen Partnern öffnen.

Gleichzeitig ergibt sich daraus ein Spannungsfeld zwischen der Notwendigkeit, klare und verbindliche Regelungen zwischen den Beteiligten zu treffen und dem Anspruch, einen freiwilligen Charakter in der Zusammenarbeit zu bewahren in der Überzeugung, dass sich der Verlauf von Allianzen nur bedingt vertraglich vereinbaren lässt und manche Komponenten wie z.B. Vertrauen und Offenheit dem Partner gegenüber nicht regelbar sind.

Auch wenn noch keine Aussagen über die Wirksamkeit dieser Art strategischer Partnerschaften in Deutschland getroffen werden können, so weisen die Autoren der beiden Publikationen dennoch auf einige zentrale Erfolgsfaktoren hin:

- Es bedarf einer organisatorischen Klammer, welche die verschiedenen Akteure zusammenhält, die Maßnahmen möglicherweise konkretisiert, über ihre Umsetzung wacht, den Projektfortschritt bewertet und Anregungen für die Fortschreibung der Aktivitäten gibt. Die Beteiligten in Regensburg gründeten für diesen Zweck beispielsweise einen „Arbeitskreis Sensorik“, während man in Leipzig das „Clusterforum Energie und Umwelttechnik“ schuf.
- Eine Partnerschaft zwischen Kommune und Privatwirtschaft muss einen klar erkennbaren Nutzen für beide Seiten haben, der für alle Beteiligten klar nachvollziehbar ist. Einfach zu messende quantitative Indikatoren, die zwischen den Partnern vereinbart werden und deren regelmäßige Überprüfung tragen dazu bei, diesen Nutzen immer wieder zu verdeutlichen.
- Die Erfolgchancen erhöhen sich offenbar, wenn die Unternehmen zur treibenden Kraft werden. Zwar werden die Partnerschaften von den Kommunen angestoßen; diese sollten aber vermeiden, als alleiniger Träger betrachtet zu werden. Das Handbuch gibt praktische Hinweise, wie man diese Verantwortungsfälle umgehen kann: Einen Unternehmer zum Sprecher der Partnerschaft zu machen oder Veranstaltungen in den Räumlichkeiten der beteiligten Firmen durchzuführen, sind einfache, aber wirkungsvolle Schritte, die in den bisherigen Partnerschaften erfolgreich durchgeführt wurden.

- Methodik und Verfahren sind flexibel, bestechend einfach und wurden pragmatisch an die unterschiedlichen Bedingungen der Kommunen angepasst. Während man die strategische Partnerschaft in Kirm um einen einzigen Betrieb herum formulierte, ging es in Leipzig um einen großen Teilcluster, den man aufgrund seiner Komplexität in drei Untergruppen (Energiehandel und -versorgung, Energieanlagenbau und -infrastruktur sowie Handwerksbetriebe) teilen musste. Die Beteiligten in Oldenburg haben hingegen einen breiten Ansatz bevorzugt, um nicht von einer Branche abhängig zu werden.

2.2.2 InnoRegio – strategische Partnerschaften für eine innovative Regionalentwicklung

Anders als im ersten Beispiel beruht das InnoRegio-Projekt auf einem Wettbewerbsverfahren, das zusammen mit dem später zu erörternden Modell des britischen DFID aufzeigt, welche Alternativen es zu den bisherigen Verfahren in der Bundesrepublik gibt.

„Innovative Impulse für die Region“ lautet das Motto dieses vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) finanzierten Projekts,³⁶ dessen Laufzeit sich von April 1999 bis Ende 2005 erstreckt. Ähnlich wie bei dem vorangegangenen Vorhaben will man auch hier die Beschäftigungssituation nachhaltig verbessern und die Wettbewerbskraft der geförderten Regionen steigern helfen.

Unterschiede gibt es aber bei der Zielgruppe und dem methodischen Ansatz. InnoRegio richtet sich an Regionen, deren Grenzen nicht entlang von Gebietskörperschaften verlaufen, sondern die einen gemeinsamen Bezug zum Projektgegenstand haben. Es ist zudem auf die neuen Bundesländer beschränkt. Die Grundidee ist folgende:³⁷ Innovationen stellen einen Motor für die wirtschaftliche Entwicklung und die Schaffung von Arbeitsplätzen dar. Sie basieren auf der Herstellung und dem Austausch von Wissen, und die Weitergabe informellen Wissens beschleunigt Innovationen in besonderem Maße. In den neuen Bundesländern sind die Träger von Wissen, wie Hochschulen, Forschungsinstitutionen, Unternehmen und Behörden, häufig nicht genügend miteinander verknüpft, um das

36 BMBF (1999).

37 Eikelpaasch et al. (o.J.).

bestehende Potenzial auch ausschöpfen zu können. Da dieser Austausch Vertrauen erfordert und räumliche Nähe die Schaffung von Vertrauen unterstützt, hat man einen regionalen Fokus gewählt.

Das Ministerium stellt unterstützungswürdigen Initiativen insgesamt 255 Mio. € zur Umsetzung ihrer Ideen zur Verfügung, wobei die maximale Fördersumme für die einzelnen InnoRegios zwischen 4,1 und 20,5 Mio. € liegt. Die Auswahl der Projekte erfolgte durch ein mehrstufiges Wettbewerbsverfahren:

- In der Qualifizierungsphase mussten die Bewerber ein regionales Profil, den erwarteten Nutzen des Wettbewerbs für die Region und die Vorgehensweise beim Zusammenwirken der verschiedenen Institutionen in den weiteren Phasen des Wettbewerbs skizzieren. Eine unabhängige Jury wählte insgesamt 25 Regionen aus, die sich für die zweite Phase qualifiziert hatten und die eine Summe von etwas mehr als 150.000 € für die Erstellung ihres InnoRegio-Konzepts erhielten. Dabei bewerteten die Juroren nicht allein technische Neuerungen als Innovation, sondern auch neue Organisations- und Kommunikationsformen. Diese Phase dauerte ein halbes Jahr.
- In der Entwicklungsphase erarbeiten die Regionen ihr Projektdesign, wobei die Veranstalter Wert darauf legten, dass die Beteiligten aktiv in diesen Prozess eingebunden werden. Bei Bedarf konnten die Regionen externe Beratung und Betreuung in Anspruch nehmen. Die Jury bewertete 19 Vorhaben als umsetzungsreif und empfahl die Förderung aus Projektmitteln des BMBF. Sechs weitere mussten ihre Konzeptionen überarbeiten und später erneut der Jury vorlegen. Diese Phase dauerte regulär knapp ein Jahr.
- In der Umsetzungsphase befinden sich 23 der 25 vorausgewählten InnoRegios. Hierzu haben alle Regionen eigene Geschäftsstellen zu Organisation und Management des Netzwerkes der beteiligten Einrichtungen aufgebaut. InnoRegio wird darüber hinaus wissenschaftlich begleitet. Ziel der Begleitforschung ist es, Lernerfahrungen zu systematisieren und deren Übertragbarkeit auf den Aufbau von InnoRegios außerhalb des Wettbewerbs zu beurteilen. Zudem evaluieren die Wissenschaftler den Prozess. Für diese Phase sind insgesamt fünf Jahre vorgesehen (bis Ende 2005).

Die thematische Spannbreite der InnoRegios ist sehr weit. Sie umfasst die Automobilindustrie, die Baustoffbranche, die Biotechnologie und das Gesundheitswesen ebenso wie die maritime Industrie, den Tourismus und

Musikinstrumentenhersteller. In den einzelnen Regionen sind Dienstleistungsaktivitäten oftmals eng mit der industriellen Fertigung verzahnt.

Die meisten Netzwerke umfassen eine mittelgroße Gruppe zwischen 31 und 60 Akteuren, nur wenige bestehen aus mehr als 100 Akteuren. Während einige von ihnen einen relativ hohen Anteil von Forschungseinrichtungen und Hochschulen aufweisen („Forschungsnetzwerke“), sind andere von einem hohen Anteil an produzierenden Unternehmen („Produzentennetzwerke“) geprägt. Darüber hinaus gibt es Dienstleistungs- und gemischte Netzwerke, so dass sich ein recht heterogenes Bild der InnoRegios ergibt.

Im Mai 2002 hat das DIW, als eines der mit der wissenschaftlichen Begleitung beauftragten Institute, die Ergebnisse einer Zwischenevaluierung veröffentlicht, die sich insbesondere mit der Entwicklung der Netzwerke befasste.³⁸ Einige ihrer Schlussfolgerungen lauteten:

- Der Aufbau eines Netzwerks beschleunigt sich, wenn die Akteure bereits zuvor Gelegenheit hatten, sich kennen zu lernen und dabei positive Erfahrungen gemacht haben.
- Vertrauen ist gerade bei innovationsorientierten Netzwerken wichtig, um den inneren Zusammenhalt zu sichern und die Umsetzung der geplanten Maßnahmen voranzutreiben. 62 % der Befragten werteten das Vertrauensverhältnis als positiv und nur 10 % äußerten sich negativ.
- Die Rolle des Netzwerkmanagements, die insbesondere durch die InnoRegio-Geschäftsstellen wahrgenommen wird, ist ausschlaggebender Faktor für den Erfolg des Netzwerkes. Gutes Informationsmanagement, Transparenz der Netzwerkprozesse und eine stabile Vertrauensbasis sind dabei die Eckpfeiler, die ein Zusammenwirken hochspezialisierter Akteure auf hohem technischem Niveau ermöglichen. Zukunftsaufgabe des Managements wird nicht nur die Sicherstellung der Geschäftsstellen, sondern auch die Beschaffung weiterer Fördermittel nach Auslaufen des InnoRegio-Programms sein.
- Die DIW-Forscher wiesen in ihrem Gutachten aber auch auf einige Schwierigkeiten hin. So bemängelten die Mitwirkenden im InnoRegio-Projekt die Kompliziertheit und Dauer des Bewilligungsverfahrens. Insbesondere die dienstleistungsorientierten Netzwerke waren eher langsam mit der Umsetzung ihrer Vorhaben. Offenbar waren sie

38 Vgl. Eikelpaasch et al. (2002).

nicht wirtschaftlich genug. Die Produzenten-Netzwerke kamen insbesondere dann gut voran, wenn innovationserfahrene und leistungsstarke Unternehmen zum Kreis der Mitwirkenden gehörten.

Die beiden Beispiele öffentlich-privater Partnerschaften haben deutliche Parallelen zu den rein privatwirtschaftlichen aufgezeigt: Allianzen müssen einen deutlicher Nutzen für alle Beteiligten erbringen, damit sie erfolgreich sein können, ein professionelles Management mit Beziehungspflege ist ein wichtiger Erfolgsfaktor, ebenso wie beidseitiges Vertrauen Grundlage der gemeinsamen Arbeit ist. Sie haben auch gezeigt, dass die Führerschaft der Unternehmer eine wichtige Rolle für die Dynamik der Allianz spielt und dass unkomplizierte, flexible Verfahren diese Dynamik unterstützen.

3 Strategische Allianzen in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit

Im Mittelpunkt dieses Kapitels steht die exemplarische Dokumentation und Analyse bereits existierender Strategischer Allianzen in unterschiedlichen Entwicklungsstadien. Die drei Organisationen, die aus der PPP-Fazilität finanzierte Projekte durchführen (DEG, GTZ, SEQUA) wurden gebeten, jeweils fünf Projekte zu benennen, die aus ihrer Sicht bereits Merkmale Strategischer Allianzen aufweisen. Diese 15 Projekte werden im Folgenden daraufhin untersucht, ob sie einen größeren strukturbildenden Beitrag leisten, und es werden Lehren für die künftige Förderung Strategischer Allianzen abgeleitet. Die Analyse zeigt, dass es ein breites Potenzial für diese Kooperationsform zwischen öffentlicher Hand und privater Wirtschaft unter Einbeziehung weiterer Akteure in der Entwicklungszusammenarbeit gibt, durch die Themen und Wirkungsbereiche sinnvoll erweitert werden können, dieses Potenzial jedoch erst in Ansätzen genutzt wird.

Zunächst wird die verstärkte Förderung strategischer Allianzen entwicklungspolitisch begründet, gefolgt von der Definition und dem Analyseraster für Strategische Allianzen. Um die Möglichkeiten zur Gestaltung komplexer Allianzen aufzuzeigen, werden zwei Leuchtturmprojekte ausführlich in Kapitel 3.2. dargestellt, weitere innovative Projekte mit Ausstrahlungswirkung im Anhang 2. In Kapitel 3.3. wird eine zusammenfassende Analyse aller 15 Projektbeispiele vorgenommen, in Kapitel 3.4. eine summarische Bewertung.

3.1 Entwicklungspolitische Begründung

Strategische Allianzen, die als eine Verbreiterung und Weiterentwicklung der PPP-Ansätze aufgefasst werden können, können besonders strukturbildend sein, da sie wegen ihres Programmcharakters Einfluss auf die Mesoebene und die Gestaltung der Rahmenbedingungen nehmen können, durch weiter gefasste regionale und sektorale Ansätze eine größere Nachhaltigkeit erzielen können und der Forderung nach mehr Partizipation in den Partnerländern entsprechen. Durch eine Qualifizierung institutioneller Träger können über den Unternehmenspartner hinaus strukturbildende Wirkungen erzielt werden.

Nachhaltige Entwicklung als eines der wesentlichen entwicklungspolitischen Ziele der Bundesrepublik Deutschland kann nur erreicht werden, wenn Wirtschaft und Zivilgesellschaft an den Entwicklungsprozessen beteiligt werden. Die sogenannten Multiakteursansätze ermöglichen es nicht nur, neue Partner für entwicklungspolitische Fragestellungen zu gewinnen und damit die Legitimitätsbasis der entsprechenden Maßnahmen zu verbreitern, sondern auch, neue und innovative Sicht- und Herangehensweisen in die Planung, Vorbereitung und Durchführung von Projekten der Entwicklungszusammenarbeit aufzunehmen und damit neue Lösungen für komplexe Entwicklungsprobleme zu finden. Partnerschaften mit vielfältigen Akteuren (neben Unternehmen z.B. Verbände, Gewerkschaften, NROs) bzw. mehreren Unternehmen mit gleichgerichteten Interessen (Gruppenansätze, ggf. unter Beteiligung von Verbänden) unter Einschluss auch lokaler Unternehmenspartner tragen dazu bei.

Durch die Zusammenarbeit verschiedener Partner in einem Entwicklungsprojekt steigt der Koordinations- und Abstimmungsbedarf. Steuerungsgremien und -instrumente können dazu beitragen, die entsprechenden Prozesse zu optimieren und das Lernen voneinander zu verbessern. Um nachhaltige Entwicklungsprozesse zu fördern, ist oftmals eine längerfristige Zusammenarbeit mit den verschiedenen Akteuren und damit eine längere Laufzeit der Projekte als bei den im Rahmen des PPP-Programms zunächst üblichen Kleinprojekten erforderlich. Ein überregionaler oder breiter sektoraler Ansatz trägt dazu bei, die Entwicklungsbemühungen zu konzentrieren und damit die Chancen auf dauerhafte Wirkungen zu erhöhen.

Der Nachweis einer sinnvollen Mittelverwendung gewinnt auch in der Entwicklungszusammenarbeit an Bedeutung, das Wirkungsmonitoring soll hierzu entsprechende Daten liefern. Bisher sind u.a. wegen der Kleinteiligkeit der PPP-Maßnahmen kaum Instrumente zum Wirkungsmonitoring eingesetzt worden, bei größeren Maßnahmen, die z.T. in Kooperation mit anderen Projekten stattfinden, kann jedoch ein Wirkungsmonitoring zu vertretbaren Kosten aufgebaut werden. Damit wird es künftig einfacher sein, die Effizienz Strategischer Allianzen zu messen und das Instrumentarium weiter zu verbessern. Mit der Implementierung eines Wirkungsmonitorings können Allianzen auch zu Lernorten werden.

Ein wichtiges Argument für die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft ist die erwartete Verbesserung der entwicklungspolitischen Hebelwirkungen, da nicht nur zusätzliche Mittel mobilisiert werden, sondern auch eine effizientere Durchführung durch den Einsatz privatwirtschaftlicher Managementinstrumente erwartet wird. Die in Konkurrenzsituationen in der Privatwirtschaft entwickelten und eingesetzten Instrumente sollen auch Lern- und Übertragungsmöglichkeiten für die Zusammenarbeit mit öffentlichen Einrichtungen in der Entwicklungszusammenarbeit bieten. Bisher liegen allerdings keine ausreichenden Daten vor, um die tatsächliche Mobilisierung zusätzlicher Mittel nachzuweisen und die Effizienz von Partnerschaften unter Kostengesichtspunkten zu bewerten, dies bleibt künftigen Evaluierungen vorbehalten.

Um Empfehlungen zur weiteren Ausgestaltung dieser Allianzen aussprechen zu können, werden in den folgenden Abschnitten verschiedene Partnerschaftsprojekte auf ihre Stärken, Schwächen und mögliche Zielkonflikte hin untersucht. Zunächst jedoch wird definiert, was unter Strategischen Allianzen in der Entwicklungszusammenarbeit verstanden wird und nach welchen Analysekrterien die Beispiele untersucht werden.

3.2 Definition und Analyseraster Strategischer Allianzen in der Entwicklungszusammenarbeit

Die in Kapitel 2 dargestellten Charakteristika Strategischer Allianzen gelten auch in der Entwicklungszusammenarbeit. Sie haben jedoch folgende zusätzliche Kennzeichen, die vom BMZ in Abgrenzung zu den PPP-Kriterien definiert wurden:

„Strategische Allianzen gehen über einzelne kleine PPP-Maßnahmen hinaus, da sie

- nicht unbedingt mit einzelnen Unternehmen geschlossen werden, sondern (mit Meinungsführern) bei Unternehmens-/Branchenverbänden und -gruppen; mögliche Partner sind aber auch multinationale Unternehmen unter Einbeziehung deren regional weit verzweigter Firmenstrukturen;
- vielfach mehrere Akteure, im Idealfall auch unter Beteiligung zivilgesellschaftlicher Akteure (z.B. Gewerkschaften, NGOs, Kirchen), beinhalten;
- vielfach ein wesentlich höheres Finanzvolumen als klassische PPP-Fazilitätsprojekte umfassen;
- meist einen längeren Zeithorizont haben;
- vielfach ein regionales, über enge lokale Eingrenzungen hinausgehendes Vorgehen verfolgen bzw. ein sektorales Thema relativ breit angehen;
- teilweise auch andere Steuerungsmechanismen (z.B. *Steering Committees* verschiedener Akteure) als PPP-Fazilitätsmaßnahmen erfordern.³⁹

Mit dieser Erweiterung unter strategischen Gesichtspunkten zielt man auf stärkere strukturbildende Effekte, bessere Sichtbarkeit und höhere Breitenwirksamkeit ab.

Konzeptionell können PPP und Strategische Allianzen als Kontinuum angesehen werden, als ein Prozess, an dessen Ende komplexe Partnerschaften stehen, die alle Allianz Kriterien erfüllen. Wichtiger als die Einzelkriterien ist ihr Zusammenspiel. Auch bei Kleinmaßnahmen können viele Partner eingebunden werden; ein Vorhaben mit einem großen Finanzvolumen muss nicht unbedingt auch eine Strategische Allianz sein, auch kleine Maßnahmen können einen wichtigen Beitrag zur Strukturbildung leisten. Bedeutsam für die Weiterentwicklung der Partnerschaften ist ihre Weiterentwicklung von den anfänglich inselhaften Einzelprojekten zu Programmen mit entwicklungspolitischer Breitenwirksamkeit.

39 BMZ (2003, 3).

Aus dem bisher Dargestellten lassen sich die wesentlichen Analyse Kriterien für Strategische Allianzen ableiten, die im Folgenden erläutert werden. Als zusätzliches Kriterium wurden die Entstehungsbedingungen aufgenommen, von denen Rückschlüsse auf eine gezieltere Förderung Strategischer Allianzen in der Zukunft erwartet werden.

Die Analyse soll Hinweise darauf liefern, ob und in welchem Ausmaß es zu einer Weiterentwicklung der PPP-Projekte zu Strategischen Allianzen gekommen ist und welchen Handlungsbedarf es bei der künftigen Förderung Strategischer Allianzen gibt.

Genese. Um Erkenntnisse über die Entstehungsgeschichte einer Allianz zu gewinnen, werden zunächst folgende Fragen gestellt: Wie ist der Kontakt zwischen Wirtschaft und entwicklungspolitischen Durchführungsorganisationen entstanden? Von wem ist die Initiative ausgegangen? Wie ist der Prozess von der ersten Skizze bis zum Förderantrag verlaufen? Welche Motive waren für das Privatunternehmen ausschlaggebend, die Entwicklungspartnerschaft einzugehen?

Strukturen und Prozesse. In diesem Teil geht es darum, die Gestaltung der Allianz, Struktur und Koordinationsprozesse zu analysieren. Folgende Einzelaspekte gehen in die Untersuchung ein:

- Substanzieller Finanzbeitrag der Partner. Hier werden die finanziellen Beiträge der Partner überprüft. Leisten alle einen erheblichen monetären Beitrag? Wie werden die Kosten und Risiken verteilt? Inwieweit werden zusätzliche finanzielle Mittel der Privatwirtschaft mobilisiert?
- Längerfristiger Zeithorizont. Bei diesem Kriterium wird einerseits berücksichtigt, ob die Kooperation auf mehrere Jahre angelegt ist, was im Sinne von Breitenwirksamkeit meistens erforderlich ist und, wenn es sich um kürzere Maßnahmen handelt, ob weitere nach Beendigung der Förderlaufzeit vorgesehen sind, die das längerfristige Interesse und Engagement der privaten Partner demonstrieren. Bei dieser Variante Strategischer Allianzen wird eine erste Phase öffentlich gefördert, weitere Maßnahmen finden dann in privatwirtschaftlichem Rahmen statt.
- Integration in die EZ-Schwerpunkte und Programme und Kontakte zu anderen Gebern. Mit diesem Kriterium wird nicht nur überprüft, ob die Schwerpunktbildung der bilateralen Entwicklungszusammenarbeit berücksichtigt wird, sondern auch, inwieweit Kooperationen mit thematisch verwandten oder komplementären EZ-Vorhaben und an-

deren Durchführungsorganisationen stattfinden, um Dopplungen zu vermeiden.

- Überregionaler oder breiter sektoraler Ansatz. Mit diesem Kriterium wird überprüft, ob nur ein oder einige wenige Unternehmen von der Maßnahme profitieren, ob Instrumente entwickelt werden, die einen ganzen Sektor betreffen oder für eine Ausweitung auf einen ganzen Sektor geeignet sind. Überregional kann zweierlei bedeuten: über eine Einzelregion innerhalb eines Staates hinausgehend oder bezogen auf mehrere Staaten.
- Multiakteursansatz. Mit diesem Kriterium wird überprüft, welche weiteren Akteure in die Zusammenarbeit der Partner eingebunden werden. Das können Forschungs- oder Bildungseinrichtungen vor Ort sein, zivilgesellschaftliche Interessensgruppen wie Verbände, Gewerkschaften, Nichtregierungsorganisationen, lokale Unternehmer etc.⁴⁰
- Spezifische Steuerungsinstrumente. Eine längerfristige Zusammenarbeit mit strategischen Zielen muss koordiniert und gelenkt werden. Hier ist zu überprüfen, ob spezifische Gremien zur Steuerung der Zusammenarbeit, zum Interessensausgleich, auch zur Konfliktprävention vorgesehen sind.

Wirkungen. In diesem abschließenden Teil wird untersucht, welche strukturbildenden Effekte erzielt werden und ob ein geeignetes Wirkungsmonitoring sichergestellt ist. Da ein Teil der Projekte sich noch in der Implementierungsphase befindet, können hier nur vorläufige Aussagen formuliert werden.

- Strukturbildende Effekte. Diese können auf der Mikro-, Meso- und Makroebene erzielt werden. Auf der Mikroebene sind strukturbildende Effekte dann gegeben, wenn nicht nur die Partnerfirmen direkt profitieren, sondern auch die Gemeinde oder das Umland oder wenn andere Firmen neue Maßnahmen oder Instrumente nachahmen. Auf der institutionellen Ebene wird Einfluss auf die Sektorpolitik genommen, indem z.B. Beratungen bei der Ausgestaltung von Richtlinien und Gesetzen geleistet und/oder staatliche Institutionen zur besseren Wahrnehmung ihrer Aufgaben qualifiziert/gestärkt werden. Dazu kann es sinnvoll sein, neben den Leistungen der Unternehmen auch solche von EZ-Institutionen, NROs oder anderen Partnern in die

40 Zum Konzept der Zivilgesellschaft vgl. Sterr (2003).

Partnerschaftsprojekte einzubinden. Auf der Makroebene sind es Beiträge zu stabilen und vorhersehbaren gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Langfristig können insbesondere durch Projekte zu Sozial- und Ökostandards auch Wirkungen auf der Metaebene erzielt werden, indem z.B. nachhaltige Entwicklung zum Leitbild gesellschaftlichen Handelns wird. Strukturbildung in diesem Sinne bedeutet auch Breitenwirksamkeit.

- Wirkungsmonitoring. Sind spezifische Vorgehensweisen zur Wirkungsmessung vorgesehen? Gibt es ein über die in den PPP-Projekten vorgesehene Berichtspflicht hinausgehendes Wirkungsmonitoring? Wie wird der Erfolg der Allianz gemessen?

3.3 Die Projektbeispiele im Überblick

Die Beispiele für Strategische Allianzen wurden von DEG, GTZ und SEQUA selbst ausgewählt, es sind jeweils fünf pro Institution. Die Auswertung der schriftlichen Projektunterlagen wurde ergänzt durch Interviews mit den jeweiligen Projektmanagern, Unternehmern, PPP-Beauftragten und anderen Personen, die in Strategische Allianzen mit der Privatwirtschaft involviert sind. Insgesamt wurden mehr als dreißig, zum Teil mehrstündige Gespräche geführt. Die in Tabelle 3 dargestellten Projektbeispiele sind Gegenstand der Analyse.

Alle Projekte werden in Kapitel 3.3. zusammenfassend analysiert und in Anhang 1 tabellarisch dargestellt. Zusätzlich werden die beiden Leuchtturmprojekte in Kapitel 3.2. ausführlicher beschrieben und die Beispiele 3,4, und 5 wegen ihrer innovativen Ansätze in Anhang 2 in einem längeren Text vorgestellt.

3.4 Leuchtturmprojekte

Im Mittelpunkt dieses Unterkapitels steht die exemplarische Dokumentation und Analyse von zwei komplexen Strategischen Allianzen, die alle die unter 3.2 genannten Qualitätskriterien erfüllen. Diese Leuchtturmprojekte verdeutlichen in herausragender Weise, welche umfassenden Themen in Projekten mit der Privatwirtschaft bearbeitet werden können und wie die Zusammenarbeit einer Vielzahl von Akteuren gelingt.

Tabelle 3: Die Projektbeispiele im Überblick			
	Projektkurzbeschreibung	DO^a	Besonderheiten
A.	Leuchtturmprojekte		
1	Sozialstandards deutscher Einzelhandel, überregional	GTZ	Erster sektorumfassender Ansatz zu Sozialstandards
2	Nachhaltige Kaffeewirtschaft, überregional	GTZ	Entwicklung von Minimalstandards nach dem Konsensprinzip
B.	Weitere PPP-Vorhaben mit Potenzial für Strategische Allianzen		
3	Erarbeitung international anerkannter Richtlinien zur Mitverwertung von Abfällen bei der Zementherstellung, überregional	GTZ	Ansatz auf Mesoebene, Anbindung an TZ-Vorhaben, Förderung des politischen Dialogs
4	Nachwachsende Rohstoffe in der Automobilindustrie, Brasilien	DEG	Einbezug einer ganzen Produktionskette sowie umfassende Entwicklung auf lokaler Ebene
5	Aids-Prävention im Umfeld von BMW-Mitarbeitern, Südafrika	SE-QUA	Ausweitung eines erfolgreichen innerbetrieblichen Modells auf neue Zielgruppen
6	Entwicklung eines <i>blended e-learning</i> Modells zur Qualifizierung von Lehrkräften im südlichen Afrika	GTZ	Innovativer Ansatz der orts- und zeitunabhängigen IKT-gestützten Aus- und Fortbildung
7	<i>Interregional Pilot Project – Global Compact and Safety and Health Culture</i>	GTZ	Integrierter Ansatz zur Arbeitssicherheit mit nationalen Programmen und Implementierungen bei VW und Zulieferern, Aufbau eines Kompetenznetzwerkes
8	Beratung, Qualifizierung und Zertifizierung von KMU für Biobiolebensmittel und Naturwaren, Brasilien	DEG	Aus Pilotprojekt ist breiterer Ansatz mit vernetzten Akteuren und Ausstrahlung in die Nachbarländer geworden
9	Vorbereitung geeigneter Klimaschutzprojekte im Rahmen des <i>Clean Development Mechanism</i> , China und Vietnam	DEG	Einbindung aller Ebenen sowie Nachweis für Privatwirtschaft, dass mit Klimaschutz Geld verdient werden kann
10	Modernisierung dezentraler Heizwerke in Ulan Bator, Mongolei	DEG	Zusammenarbeit mit Privatwirtschaft in einem Land mit wenig privatwirtschaftlicher Erfahrung, Umrüstung bereits vorhandener Produkte

Fortsetzung Tabelle 3: Die Projektbeispiele im Überblick			
	Projektkurzbeschreibung	DO^a	Besonderheiten
11	Beispielhafte Zertifizierung von zwei Pilotwäldern zur Einführung der Holzzertifizierung nach internationalen Standards, China	DEG	Partnerkonstellation: weltweit bekannte NRO (Greenpeace) mit Ikea-Konzern
12	Einrichtung einer Schulungsstätte für Kunststoffschweißer und Zertifizierung, Vietnam	SE-QUA	Moderne Ausstattung in Kombination mit hochqualitativer Ausbildung, Firma verpflichtet sich, mind. 10 Jahre Maschinen zu modernisieren
13	Imkerschulung nach ökologischen Standards in vier Bundesstaaten, Mexiko	SE-QUA	Integriertes Programm zur ökologischen Produktion mit Zertifizierung nach EU-Normen, regionale Ausweitung eines erfolgreichen Modellprojektes
14	Aufbau eines <i>Business Promotion Desks</i> zur Unterstützung von Exporten aus Entwicklungsländern nach Deutschland, überregional	SE-QUA	Bündelung der wichtigsten Importinformationen und Kontakte an einem Ort mit direkten Links zu Netzwerkpartnern in einem umfangreichen Netz
15	Technologietransfer und Etablierung einer Internetplattform für anwendungs- und forschungsbezogenen Technologietransfer durch Kooperation von Wirtschaft und Wissenschaft in Deutschland und Indien	SE-QUA	Sukzessive Ausweitung der Themen und Beteiligten in den Bereichen Forschung, Entwicklung und Anwendung neuer technologischer Prozesse, Schaffung einer Plattform für anwendungs- und forschungsbezogenen Technologietransfer

3.4.1 Das AVE-Projekt zur Verbesserung von Sozialstandards

Diese wohl größte Strategische Allianz in der deutschen EZ, an der sich insgesamt 17 deutsche und niederländische Handelsunternehmen beteiligen, wurde 2002 zwischen der Interbuy Consulting GmbH, einer Tochter der Außenhandelsvereinigung des Deutschen Einzelhandels e.V. (AVE)⁴¹ und der GTZ geschlossen. Ziel der Partnerschaft ist es, ein einheitliches Monitoringsystem für Sozialstandards zu erarbeiten und in ausgewählten

41 Die 1952 gegründete Außenhandelsvereinigung des Deutschen Einzelhandels e. V. ist ein Zusammenschluss von Einzelhandelsunternehmen und Einzelhandelsverbänden, deren Außenhandelsinteressen die AVE vertritt.

Ländern zu implementieren, das zur nachhaltigen Verbesserung der Arbeitsbedingungen und des sozioökonomischen Umfelds von Arbeitern und Arbeiterinnen in den Produktionsstätten der Lieferanten beitragen soll. Dabei geht es nicht nur darum, ein auf SA 8000 basierendes Auditierungs- und Qualifizierungssystem einzuführen, sondern auch, den Auditierungsprozess in einem Multi-Stakeholder-Dialog über Sozialstandards in allen beteiligten Ländern einzubinden und damit die Breitenwirksamkeit zu verbessern. Von Beginn an werden möglichst viele gesellschaftliche Gruppen in den Prozess einbezogen. Workshops und so genannte „Runde Tische“ bieten als Dialogforen breiten Raum zum Erfahrungsgespräch und Meinungsaustausch.

Die Einführung der Sozialstandards beginnt mit einer Reihe von Workshops, in denen die Lieferanten sensibilisiert und informiert werden. Die Audits werden von unabhängigen Auditfirmen durchgeführt, die alle SA 8000 akkreditiert sind. Die sich aus dem Soll-Ist-Vergleich der Audits ergebenden Defizite werden protokolliert und in einer Zielvereinbarung festgehalten, bis wann der Lieferant welche Maßnahmen zur Verbesserung umsetzen will. Die Ergebnisse der Erstaudits sind jedoch ernüchternd. Beim ersten Mal bestehen etwa 90 % der Firmen das Audit nicht.⁴² Bisher hat sich die Arbeitssicherheit als größtes Problem erwiesen.⁴³ Der Gesprächspartner betonte jedoch, dass Audits Momentaufnahmen sind und der eigentliche Verbesserungsprozess im Anschluss an die Auditierung beginnt. Dabei wird der Lieferant von den AVE-Unternehmen oder einem Dienstleister begleitet, die nach Bedarf Qualifizierungsmaßnahmen durchführen. Die Kontrolle erfolgt im Rahmen von Reaudits. Nach Schätzungen wird es 5–6 Jahre dauern, bis die Lieferanten die Sozialstandards erfüllen werden. Während der dreijährigen Startphase (2003–2005) sollen 2.500 Erstaudits und 1.000 Reaudits in insgesamt elf Ländern⁴⁴ vorgenommen werden. Das gemeinsame Vorgehen hat den Vorteil, dass es nur noch ein Audit gibt und die Überschneidungslieferanten nicht mehr unterschiedliche firmenspezifische Audits absolvieren müssen.

42 Gespräch mit Herrn Koeppel von KarstadtQuelle am 30.01.2004.

43 Gespräch mit Herrn Berzau (AVE) sowie Financial Times Deutschland vom 24.02.2004.

44 Indien, China, Pakistan, Bangladesch, Thailand, Vietnam, Indonesien, Philippinen sowie Bulgarien, Rumänien, Türkei.

Die Gesamtkosten von ca. 9,6 Mio. € werden zu 63 % von den Mitgliedern der AVE, zu 6 % von der AVE selbst und zu 31 % von der GTZ (Finanzierung über die PPP-Fazilität) übernommen. Die öffentliche Förderung ist nach Darstellung der Gesprächspartner eine wichtige Anschubfinanzierung gewesen. Die GTZ übernimmt neben dem fachlichen Backstopping die Entwicklung von Management-Tools für Sozialstandards und den Aufbau nationaler Strukturen für die lokalen Stakeholder;⁴⁵ das Unternehmen übernimmt die Koordinierung innerhalb der AVE. Die AVE verspricht sich von den einheitlichen Sozialstandards eine langfristig verbesserte Positionierung am Absatzmarkt.

Vorausgegangen waren seit Mitte der 90er Jahre Überlegungen der Handelsunternehmen zur Vereinheitlichung firmeninterner Verhaltenskodizes. 1999 wurde der gemeinschaftliche *Code of Conduct* zur Sozialverantwortung vereinbart,⁴⁶ der auf den bereits vorher eingesetzten Monitoringinstrumenten der Einzelfirmen basierte. Ende 2002 wurde dann das AVE-Sektorenmodell zum Monitoring verabschiedet, das darauf abzielt, akzeptable Bedingungen für Produktion und Lieferung in den Produktionsstätten durchzusetzen. In das Sektorenmodell wurden sowohl die während eines PPP-Pilotprojektes in Indien gesammelten Erfahrungen in den Jahren 2000–2001 als auch die aus den Auditierungen von etwa 50 Lieferanten verschiedener Mitglieder der AVE integriert. Das AVE-Projekt wird flankiert durch andere PPP-Projekte mit Einzelunternehmen zur Verbesserung von Sozialstandards. In der Entwicklung der Verhaltensregeln spiegelt sich einerseits eine wachsende soziale Verantwortung in einigen Handelsunternehmen wider und andererseits wurde reagiert auf ein gestiegenes öffentliches Bewusstsein für Produktionsbedingungen in den Zulieferländern und die Kampagnen verschiedener NROs.

Der Dialog- und Abstimmungsprozess unter den teilnehmenden Firmen, die weiterhin Marktkonkurrenten sind, ist aufwändig und manchmal kompliziert. Interesse und Handlungsbereitschaft sind nicht einheitlich, es gibt interne „Bremser“. Es wurde jedoch berichtet, dass Konflikte bisher im-

45 Gespräch mit dem GTZ-Koordinator Herrn Kocks am 11.02.2004.

46 „Ziel ist es, auf die Beschaffungsmärkte ohne Protektionismus zur Gewährleistung der Menschenwürde und der Förderung des Umweltschutzes Einfluss zu nehmen.“

mer mit Blick auf die gemeinsamen Ziele beigelegt werden konnten.⁴⁷ Explizite Konfliktregelungsmechanismen gibt es nicht.

Das Projekt wird in Deutschland durch einen Beirat begleitet, der sich drei Mal im Jahr trifft. Darüber hinaus gibt es einen ständigen Informationsaustausch mit dem Runden Tisch Verhaltenskodizes. Diskussionsergebnisse des Runden Tisches werden in das Projekt integriert.

Bewertung: Es sind alle Kriterien einer Strategischen Allianz erfüllt. Der Ansatz ist überregional und bezieht einen ganzen Sektor ein. Eine Vielzahl von Akteuren aus unterschiedlichen Interessensgruppen beteiligt sich an dem Vorhaben. Es wurde nicht nur ein einheitlicher Standard für die AVE-Mitglieder erarbeitet und gemeinschaftlich umgesetzt, die entwickelten Instrumente werden auch anderen Firmen zur Verfügung gestellt und können damit eine noch breitere Wirkung entfalten. Die Auditierungs- und Reauditierungsverfahren werden nach Ende der dreijährigen Projektlaufzeit fortgesetzt; derzeit wird die Ausweitung auf den europäischen Dachverband vorbereitet. Die Partner erbringen umfangreiche Beiträge.

In den verschiedenen Pilotländern werden wichtige Stakeholder zu Workshops eingeladen. Inwieweit diese jeweils repräsentativ sind, kann von hier aus nicht beurteilt werden; es wurde aber berichtet, dass diese noch verbessert werden sollen. Der Aufwand für die Sensibilisierungsworkshops vor Ort scheint unterschätzt worden zu sein. Auch Sprach- und Übersetzungsprobleme wurden anscheinend nicht ausreichend berücksichtigt. Selbstkritisch wurde auch angemerkt, dass die Auditierungsfirmen stärker in den Gesamtprozess hätten einbezogen werden müssen, nicht nur, um die einzelnen Verfahrensschritte genauer zu kennen, sondern auch, um das Anliegen des Projektes besser zu verstehen.

Strukturbildende Effekte ergeben sich auf der Mikro-, Meso- und Makroebene. Der Steuerungsaufwand zwischen den beteiligten Unternehmen, der AVE, den Koordinatoren und den jeweiligen Außenstrukturen (GTZ und Handelsunternehmen) ist erheblich. Trotz großen Engagements auf allen Seiten ist das Projekt personell unterausgestattet. Für die Projektsteuerung sind spezifische Steuerungsinstanzen geschaffen worden: Es gibt jeweils einen Koordinator bei der GTZ und bei der AVE; für die

47 Gespräch mit Herrn Koeppe, Direktor für Umwelt- und Sozialpolitik bei KarstadtQuelle am 30.01.2004.

organisationsinternen Abstimmungen erscheint das auch notwendig. Vorteilhaft ist auch, dass die AVE involviert ist, die als Mediator wirkt, in manchen Fällen aber auch Prozesse bremst, da sie die Interessen aller Mitglieder zu repräsentieren hat und damit auch die der an der Umsetzung der Sozialstandards weniger interessierten Handelsunternehmen.

Das Monitoring beschränkt sich bisher auf das Aktivitätenmonitoring, das wegen der Vielzahl der Akteure mit viel Koordinierungsaufwand verbunden ist. Die Ergebnisübermittlung der Auditierungsfirmen sollte noch zeitnaher und ausführlicher erfolgen, es kommt zu Verzögerungen beim Aktivitätenmonitoring. Bisher gibt es keine unabhängige Verifizierung des Auditverfahrens. Eine solche wäre aber wichtig, um dessen Legitimität gerade gegenüber der Zivilgesellschaft zu erhöhen, da es immer wieder Zweifel an der Glaubwürdigkeit der Ergebnisse von Auditverfahren gibt.⁴⁸ Von NRO-Seite wird sogar eine völkerrechtlich verbindliche Rahmenkonvention zur Unternehmensverantwortung gefordert.⁴⁹

Es kann derzeit noch nicht beurteilt werden, ob sich das Auditierungssystem dauerhaft selbst tragen können. Von Unternehmerseite wurde aber bekräftigt, dass der Auditierungszyklus nach Beendigung des Projektes weitergeführt wird, da der Gesamtprozess der betrieblichen Verbesserungen mehrere Jahre in Anspruch nimmt. Das Projekt fügt sich ein in die Schwerpunkte der Entwicklungszusammenarbeit. Es hat Erweiterungspotenzial in verschiedene Richtungen, wie die nachstehende Abbildung zeigt.

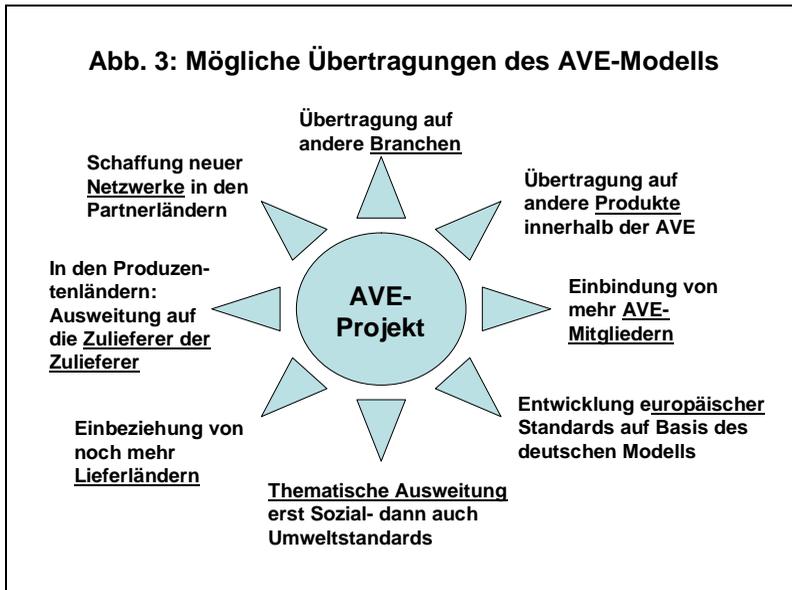
Manche Erweiterungen werden schon bearbeitet: die europäische Erweiterung mit der Verabschiedung europaweiter Standards und die gegenseitige Anerkennung von Standards mit anderen Branchen, die vor kurzem mit dem Weltverband der Spielzeugindustrie vereinbart wurde.

48 So stellen die NROs *Oxfam* und *Clean Clothes Campaign* in ihrem gemeinsamen Report „*Play Fair at the Olympics*“ fest, dass Sportartikelkonzerne wie Puma, Asics und Kappa die Einhaltung von Sozialstandards versprochen haben. Interviews mit 186 Textilarbeiterinnen hätten aber ergeben, dass die Sozialstandards nicht eingehalten werden. Vgl. *Die Zeit* vom 04.03.2004, 34. Auch der AVE-Projektkoordinator Herr Berzau sieht das Fehlen einer unabhängigen Verifizierung als Manko an. Gespräch am 05.02.2004.

49 So der Vorsitzende von VENRO auf der Vorstellung des Ratgebers „Verhaltenskodizes zu Sozialstandards“ am 16.03.2004. Vgl. BMZ Pressemitteilung vom 16.03.2004.

3.4.2 Entwicklung von global akzeptierten Minimalstandards für eine nachhaltige Kaffeewirtschaft

Im Rahmen dieser Strategischen Allianz zwischen dem Deutschen Kaffeeverband (DKV) und der GTZ wird angestrebt, die Nachhaltigkeit im Kaffeeanbau, bei der Verarbeitung und dem Handel sicherzustellen und dabei alle drei Dimensionen nachhaltigen Wirtschaftens, d.h. die wirtschaftliche, ökologische und soziale Dimension,⁵⁰ zu berücksichtigen.



Damit unterscheidet sich dieser Ansatz wesentlich von der Vielzahl bereits existierender Verhaltensregeln, die sich meist auf die ökologische und/oder die soziale Dimension beschränken und nur für bestimmte Regio-

50 Diese werden auch als die 3 P – *profit, planet, people* – bezeichnet. Vgl. zu den drei Dimensionen auch den Grundlagentext *Project Paper of the Common Codes for the Coffee Community* unter <http://www.sustainable-coffee.net>.

nen, Kaffeesorten oder Herstellungsmethoden gelten.⁵¹ Erstmals wird die gesamte Wertschöpfungskette einbezogen: die Rohkaffeehändler, Röster und Vermarkter ebenso wie die Erzeugerländer, Institutionen der Entwicklungszusammenarbeit und verschiedene Stakeholder.

Hintergrund sind die strukturelle Überproduktion von Grünkaffee auf dem Weltmarkt und der dadurch induzierte Preisverfall. Da der globale Standortwettbewerb überwiegend über den Preis geführt wird, werden qualitative ebenso wie ökologische Mindestanforderungen bei der Produktion und soziale Arbeitsbedingungen zunehmend außer Acht gelassen. Negative Auswirkungen ergeben sich insbesondere auf das Einkommen und den Lebensunterhalt von über 100 Mio. Menschen in den Entwicklungsländern, das ökologische Gleichgewicht und die Qualität des produzierten Grünkaffees.⁵²

Ziel der Partnerschaft ist es, einen universell gültigen Verhaltenskodex für einen nachhaltigen Anbau, die Verarbeitung und den Handel mit Kaffee zu entwickeln. Dieser Verhaltenskodex soll 1. auf bereits bestehenden Kodizes und Richtlinien internationaler Organisationen basieren⁵³ und 2. in einem Konsensfindungsprozess mit allen wichtigen Stakeholdern wie den Unternehmen, Gewerkschaftsverbänden, Repräsentanten aus den Produzentenländern, der internationalen Kaffeeorganisation, ILO etc. erarbeitet werden und damit eine größtmögliche Akzeptanz und Unterstützung erzielen.

Durch die Umsetzung der Verhaltensregeln soll ein Beitrag zur Verbesserung der Lebensbedingungen von weltweit etwa 25 Millionen Kaffeeproduzenten und ihren Familien geleistet werden, die bessere Qualität zu einem höheren Preis verkaufen sollen. Aufbau und Stärkung kleinbäuerlicher Organisationsstrukturen als Voraussetzung für langfristige Abnahmeverhältnisse und direktere Vermarktung sowie Professionalisierung

51 Vgl. GTZ (2003c) und *Common Code for the Coffee Community/Sustainable Agriculture Initiative Platform* unter <http://www.sustainable-coffee.net>.

52 Vgl. GTZ (o. J.).

53 Zu nennen sind hier insbesondere die Menschenrechtskonvention der Vereinten Nationen, verschiedene ILO-Konventionen und die OECD-Richtlinien für multinationale Unternehmen sowie internationale Umweltabkommen, -richtlinien und nationale Gesetze. Außerdem wurde im Vorfeld eine vergleichende Studie bekanntesten Standards durchgeführt und ausgewertet.

von Kleinproduzenten und Schutz der Umwelt sind weitere erwartete Projektwirkungen.

Auch bei dieser Strategischen Allianz gab es eine Reihe von Vorprojekten,⁵⁴ durch die bereits ein gutes Verhältnis zu den im Deutschen Kaffeeverband zusammengeschlossenen Unternehmen aufgebaut werden konnte. Der Deutsche Kaffeeverband wurde als Partner gewonnen, um eine Wettbewerbssituation zwischen den Projektbeteiligten zu vermeiden.⁵⁵ Seine Aufgabe ist es, auch den Kaffeehandel und die -industrie für die Thematik der Nachhaltigkeit zu sensibilisieren und das weit über die im Projekt vertretenen Unternehmen hinaus.

Beide Partner erbringen substantielle Finanzbeiträge, die Projektkosten in Höhe von 1 Mio. € sind gleichmäßig zwischen beiden Partnern verteilt.

Der Konsensbildungsprozess steht bei dieser Allianz im Mittelpunkt. Alle wichtigen Stakeholder werden in den Prozess der Richtlinienentwicklung eingebunden. Das *Steering Committee*⁵⁶ ist die koordinierende Instanz für den Entwicklungsprozess der Verhaltensregeln und für die Gesamtergebnisse verantwortlich. Es ist zusammengesetzt aus drei Gruppen: den Produzenten, den Händlern und Kaffeeverarbeitern sowie den NROs und Gewerkschaften. Transparenz, Glaubwürdigkeit und Verantwortungsbewusstsein sollen durch diese Zusammensetzung gewährleistet werden. Zusätzlich gibt es, wie aus dem Schaubild auf der folgenden Seite zu sehen ist, noch außerordentliche Mitglieder⁵⁷ mit beratender und ggf. vermittelnder Funktion.

Vom *Steering Committee* werden auch Expertenarbeitsgruppen für die drei Nachhaltigkeitsbereiche Wirtschaft, Soziales und Umwelt eingesetzt. Diese Gruppen, in denen wie im Steuerungskomitee die verschiedenen Stakeholdergruppen Produzenten, Handel und Industrie sowie NROs und

54 Die GTZ hat mehr als 80 Projekte mit Kaffeebezug in 25 Jahren durchgeführt. Vgl. GTZ (2002 b).

55 Im Projektpapier sind Regeln zur Vermeidung von Kartellen enthalten.

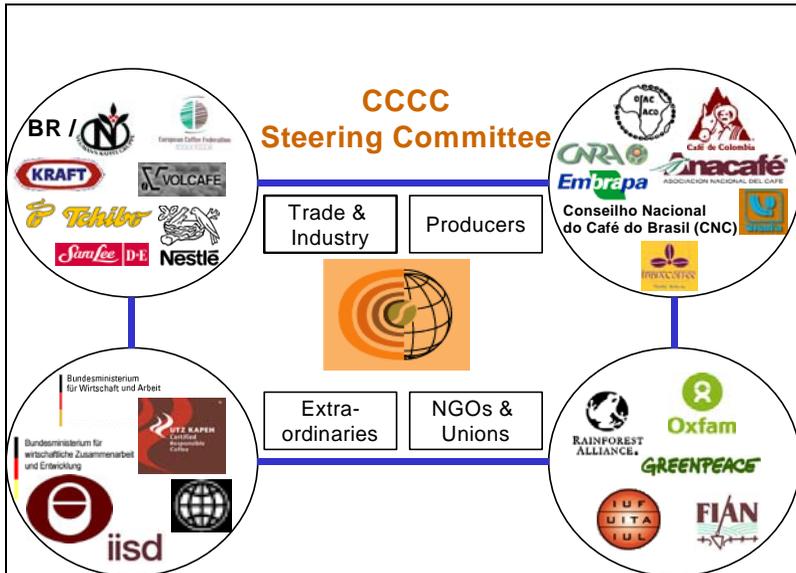
56 Ausführlich werden die Rollen der einzelnen Gremien im *Project Paper of the Common Codes for the Coffee Community* beschrieben.

57 BMZ, BMWA, ILO und die Utz Kapeh Foundation, die Partnerschaften zwischen Kaffeevermarktern, Verarbeitern und der Zivilgesellschaft fördert, um die wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Bedingungen der Kaffeeproduzenten weltweit zu verbessern und zu schützen.

Gewerkschaften vertreten sind, erarbeiten die Verhaltensregeln, die entsprechenden Richtlinien für die Umsetzung, ein unabhängiges Monitoring und die Verifizierung der Maßnahmen. Die Berücksichtigung der unterschiedlichen politischen, wirtschaftlichen und kulturellen Rahmenbedingungen soll durch die Teilnahme von Interessensgruppen aus Industrie- und Entwicklungsländern gewährleistet werden.

Die Aufgaben des Projektsekretariates bestehen neben der Projektplanung und dem Management der Ressourcen darin, die Aktivitäten der Arbeitsgruppen zu koordinieren, die Kommunikation innerhalb des Steuerungskomitees selbst und mit den beteiligten Gruppen aufrechtzuerhalten und als Moderator für insgesamt transparente Prozesse zu sorgen.

Abbildung 4: Die Zusammensetzung des Steuerungskomitees im Kaffeeprojekt



Quelle: ICO 2004

Die Entwicklung der Verhaltensregeln erfolgt prozesshaft. In Pilotprojekten wird die Umsetzbarkeit der Kodizes getestet und es werden Modellprojekte kreiert, die mit ihrer Demonstrationswirkung eine wichtige Unterstützung bei der weiteren Sensibilisierung der Kaffeewirtschaft leisten

sollen. Die in den Pilotprojekten gesammelten Erfahrungen werden dem Projekt rückgemeldet. Damit kann bereits während der Entwicklungsphase der Verhaltensregeln überprüft werden, ob und in welchen Bereichen es Umsetzungsprobleme gibt. Vorgesehen ist auch, beispielhafte Umsetzungserfahrungen praktikabler Standards an weitere Sektoren zu vermitteln und mit diesem Ansatz zum Lerntransfer beizutragen.

Unterstützt wird die Koordinationsarbeit durch interne Arbeitsplattformen im Internet, in denen der Fortgang des Projektes dokumentiert wird, Kalender zur allseitigen zeitlichen Abstimmung enthalten sind und Diskussionsforen zur Verfügung stehen. Die Plattformen könnten nach Meinung des Projektbüros noch ausführlicher genutzt werden. Die Website des Projektes ist hingegen vorbildlich.⁵⁸ Seit August 2004 wird ein monatlicher *Newsletter* versandt. Nach Meinung des Sekretariats ist der Kommunikationsaspekt im Projekt jedoch bisher nicht ausreichend berücksichtigt worden, d.h. es müsste eine noch intensivere Kommunikation innerhalb und nach außen stattfinden. Auch das sprachliche Problem – Englisch ist die Projektsprache, wird jedoch nicht von allen beherrscht – ist bisher unterschätzt worden.

Das Projekt hat eine zweijährige Laufzeit, von Januar 2003 bis Dezember 2004. Nach Darstellung der Gesprächspartner wurde der Zeitraum bewusst knapp gewählt, um die beteiligten Partner in Zugzwang zu bringen. Nach einem guten Jahr Laufzeit ist das Sekretariat eingerichtet, es haben zwei Sitzungen des *Steering Committee* stattgefunden, bei denen die Struktur der Verhaltensregeln vereinbart wurde, die Expertenarbeitsgruppen haben im Herbst 2003 ihre Arbeit aufgenommen. Fünf Pilotprojekte sind gestartet worden, um die Codes zu testen, weitere sind in Vorbereitung. Die Endfassungen der Verhaltensregeln und der Umsetzungsrichtlinien liegen inzwischen vor.

Die Zahl der Projektteilnehmer hat sich in den letzten Monaten erweitert, da zunehmend die Bedeutung dieses Vorhabens gesehen wird. Allerdings beteiligen sich nicht alle Stakeholder am Prozess.⁵⁹ Für die gemeinsame

58 Unter <http://www.sustainable-coffee.net>.

59 So beteiligt sich die Initiative „Fairer Handel“ nicht am Projekt, möglicherweise werden Einschränkungen des eigenen Nischenmarktes durch die Mainstreaminitiative des nachhaltigen Kaffeeanbaus befürchtet.

Arbeit wird es als außerordentlich wichtig erachtet, dass Personen mit „Kaffeesachverständigen“ mitwirken. Da das nicht bei allen Beteiligten gegeben ist, entstehen Akzeptanzprobleme und die Diskussionsprozesse verlängern sich.

In Vorbereitung auf die Implementierungsphase wird derzeit ein Netzwerk mit Programmcharakter aufgebaut. Bestehende Vorhaben, Neuvorhaben und flankierende EZ-Vorhaben werden mit der Allianz verknüpft, die Ergebnisse wechselseitig ausgetauscht. Pilothaft soll auch mit weiteren EZ-Institutionen und -Instrumenten kooperiert werden, um das notwendige *Capacity Building* in den Regionen zu verstärken. Vorgesehen ist eine Programmstruktur, in welcher der öffentliche Partner die Koordinierungsfunktion im Sekretariat wahrnimmt und die Umsetzung in PPPs und der TZ gemeinsam mit den Privaten und den Partnern vor Ort erfolgt, flankiert durch die Kooperation mit weiteren multilateralen Institutionen wie z. B. Weltbank oder Inter-Amerikanische Entwicklungsbank. Vorgesehen ist auch, nicht mehr mit dem DKV als direktem Partner zu arbeiten, sondern eine Kooperation mit einzelnen privaten Partnern in Projekten einzugehen.⁶⁰ Da die Firmen durchaus unterschiedliche Interessen oder nur Interesse an bestimmten Einzelthemen haben, kann dieser Diversifizierung mit einer Netzwerkstruktur und der Auffächerung in Einzelprojekte besser entsprochen werden. Es wird auch überlegt, das Sekretariat künftig bei der International Coffee Organisation, ICO, anzusiedeln.

Bewertung. Es sind alle Kriterien einer Strategischen Allianz erfüllt. Es ist eine längerfristige Zusammenarbeit über die zweijährige Projektlaufzeit hinaus geplant, der Ansatz ist überregional und umfasst die gesamte Wertschöpfungskette, es werden alle relevanten Stakeholder zur Mitarbeit eingeladen, die Partner erbringen substanzielle Beiträge. Strukturbildende Effekte ergeben sich auf der Makro-, Meso- und Mikroebene⁶¹ und in allen drei Nachhaltigkeitsdimensionen. Sie werden bei erfolgreicher Umsetzung der Standards mittelfristig zu einer besseren Einkommenssituation der Produzenten, zu Qualitätsverbesserungen beim Produkt, zu einer ökologisch akzeptableren Produktionsweise und zu besseren Arbeitsbedingungen insbesondere bei der Produktion von Grünkaffee führen.

60 Gespräch mit Carsten Schmitz-Hoffmann und Ulrich Sabel-Koschella am 22.03.2004.

61 Vgl. Schläger (2003, 22).

Das Projekt ist gut durchdacht und hat adäquate Strukturen geschaffen. Die Zusammenarbeit zwischen Entwicklungszusammenarbeit und der Privatwirtschaft schafft eine größere Glaubwürdigkeit und verbessert damit die Umsetzungschancen der Verhaltensregeln. In die Allianz sind Personen involviert, die die Unternehmen und die entwicklungspolitischen Durchführungsorganisationen kennen und als Vermittler zwischen den Kulturen tätig werden können. Das Projekt hätte von der EZ-Seite ohne die langjährigen Vorerfahrungen im Kaffeebereich sicherlich nicht in dieser Komplexität durchgeführt werden können.

An die Moderation werden hohe Anforderungen gestellt: Die Sitzungen müssen effizient und ergebnisorientiert ablaufen, ohne die für eine Konsensbildung unabdingbaren Prozesse zu vernachlässigen. Bisher scheint das gut gelungen zu sein, doch sollte, da die Abstimmungsprozesse erfahrungsgemäß länger dauern als erwartet, abgewogen werden, welches Maß an externem Sachverstand in den Sitzungen benötigt wird, um diese nicht zu überfrachten und eine Balance herzustellen zwischen fachlichen und politischen Ansprüchen.

Durch die bisherigen Erfolge ist eine bemerkenswerte Eigendynamik entstanden und der Kreis der Teilnahmeinteressenten wird größer, durch deren Einbindung steigen aber auch die Kosten. Auch wenn im Rahmen des Projektes eine einvernehmliche Regelung zwischen den beiden Hauptpartnern zur Budgetaufstockung erzielt werden konnte, zeigt sich hier ein grundsätzliches Problem und die Notwendigkeit, flexiblere Budgets zu schaffen.

Das Projekt hat sich selbst unter Druck gesetzt, möglichst schnell Vereinbarungen zu erzielen, um sichtbare Erfolge vorweisen zu können. Die Zielorientierung ist sicherlich wichtig, damit solche Treffen nicht zu Debattierclubs verkommen, doch besteht grundsätzlich die Gefahr, sich unter zeitlichem Druck auf niedrigere Standards zu einigen.

Doch ist Konsens noch keine Garantie für eine Umsetzung der Vereinbarungen, insbesondere nicht bei den bestehenden Machtasymmetrien, die es in derartigen Projekten immer geben wird. Wie groß der Wille der verschiedenen Akteure zur Implementierung der freiwilligen Selbstverpflichtung wirklich ist, wird sich erst in der zweiten Projektphase zeigen. Dort liegt die eigentliche Herausforderung für das Projekt. Wie wird man reagieren, wenn Aufwand und Nutzen möglicherweise nicht mehr als

verhältnismäßig erlebt werden? Oder wenn wichtige Akteure sich nicht an die Übereinkünfte halten?

Um die in Einzelprojekten gesammelten Erfahrungen wieder in die Gesamtstruktur rückzukoppeln, erscheint die Überführung in eine Programmstruktur und die avisierte Kooperation mit internationalen Verbänden sinnvoll und angemessen.

Ein Wirkungsmonitoring wurde bisher nicht aufgebaut, da es in der ersten Phase um die Vereinbarung der Verhaltensrichtlinien geht. Doch könnte gerade ein solches dazu beitragen, den Nutzen der Zusammenarbeit zu verdeutlichen und damit für die einzelnen Beteiligten auch die Sinnhaftigkeit eines weiteren Engagements.

Auf Selbstverpflichtung basierende Standards beinhalten einen inhärenten Widerspruch: Es werden universell gültige Standards vereinbart, gleichzeitig verzichtet man jedoch auf Sanktionsmechanismen. Auch die Einbindung der wesentlichen Stakeholder bedeutet noch nicht, dass alle über dieselbe Verhandlungsmacht verfügen und es tatsächlich zu einem Interessensausgleich kommt. Und schließlich kann die Einigung auf Minimalstandards in Vereinbarungen münden, die keinen wesentlichen Fortschritt gegenüber dem Status quo bedeuten. Im Projektsekretariat wurde darauf verwiesen, dass es keine Konsensregelung um jeden Preis gibt. Wenn ein Projektbeteiligter eine Vereinbarung nicht mittragen kann oder will, werde es eher dazu kommen, dass dieser Akteur seine Teilnahme beendet.

Grundsätzlich ist auch darauf hinzuweisen, dass solche Netzwerke erst dann umfassenden und langfristigen Erfolg haben können, wenn sie durch internationale Regierungsvereinbarungen und -übereinkünfte flankiert werden.

Die beiden Leuchtturmprojekte – und in gewissem Maße auch die im Anhang beschriebenen Allianzen – zeigen das Wirkungspotenzial von Allianzen, die sowohl sektorweit wie überregional angelegt sind und zu umfassenden strukturellen Veränderungen und Verbesserungen führen. Mit derart konzipierten Projekten lassen sich viel weiter gehende Wirkungen erzielen als mit kleinmaßstäbigen PPP-Projekten.

3.5 Zusammenfassende Analyse der Projektbeispiele

Die zusammenfassende Analyse aller 15 Beispielprojekte erfolgt nach dem in Kapitel 3.1.1. entwickelten Analysekriterien für Strategische Allianzen. Gefragt wird, inwieweit diese Kriterien erfüllt werden, wodurch sich dieser neue Projekttypus von den bisherigen PPP-Projekten unterscheidet und welche Umsetzungserfahrungen und Zielkonflikte aufgetreten sind. Die jeweiligen Einzelanalysen sind in Anhang 1 und die Projektbeispiele 3, 4, und 5 ausführlicher in Anhang 2 dokumentiert.

Genese. Die 15 hier untersuchten Projektbeispiele sind mehrheitlich aufgrund einer vorherigen Zusammenarbeit in anderen Projekten (in fünf Fällen) oder durch bereits abgeschlossene PPP-Projekte (in drei Fällen) entstanden. In weiteren drei Fällen ging der Kontakt von der deutschen Firma aus und in weiteren drei Fällen waren persönliche Kontakte, entweder schon lange bestehende oder auf Konferenzen mehr zufällig entstandene, Ausgangspunkt für die Entwicklung der Projektidee und die spätere Zusammenarbeit. Eine Aufstellung der Projektgenese ist in Anhang 3 enthalten.

Insbesondere die größeren Strategischen Allianzen hatten eine Vorlaufzeit von zum Teil mehreren Jahren, in denen die Projektidee bis zur Umsetzungsreife entwickelt und die verschiedenen Partner und Stakeholder für eine Zusammenarbeit gewonnen wurden. In den Gesprächen wurde immer wieder darauf hingewiesen, wie wichtig dieser Annäherungsprozess und der Aufbau von Vertrauen für die spätere Zusammenarbeit gewesen sind.

Die Gesprächspartner waren sich weitgehend einig darin, dass die Genese der Partnerschaften stark durch die Initiative einzelner Personen mit besonderen Charakteristika geprägt ist. Das sind Personen, die zuerst das Potenzial in der Zusammenarbeit unterschiedlicher Partner sehen, die Ownership für eine Projektidee übernehmen, überzeugend und integrierend wirken und später auch die Umsetzung vorantreiben.⁶² Das kann wie im Beispiel des SEQUA-Projekts für Technologietransfer in Indien ein

62 Hier gibt es deutliche Parallelen zu privatwirtschaftlichen Allianzen, für die Pümpin (1990) das Konzept des Promoters entwickelt hat: eine Person oder Gruppe von Personen, die frühzeitig das Kooperationspotenzial mit anderen als ein attraktives Nutzenpotenzial identifizieren und Wege finden, dieses Potenzial In-Wert zu setzen.

visionärer Unternehmer sein, es kann auch wie bei der AVE eine Gruppe von ethisch orientierten Unternehmern sein oder wie bei POEMA ein Wissenschaftler-Unternehmer mit einem ausgezeichneten Netzwerk.

Bisher wird die Außenstruktur der deutschen EZ erst in geringem Maße in die Generierung von Projektvorschlägen eingebunden. Bei DEG und SEQUA gibt es Ansätze, dies zu verbessern und in der GTZ wird erwartet, dass durch das Sektorvorhaben PPP und die Einbindung der PPP-Teams in die Regionalstruktur eine bessere Verflechtung zwischen Außenstruktur, Zentrale und Privatwirtschaft erreicht wird.

Alle Gesprächspartner hoben die Bedeutung der finanziellen Förderung auch für Großunternehmen hervor. Diese sei oft das Zünglein an der Waage für eine positive Entscheidung.⁶³ Hingewiesen wurde auf den Umstand, dass die Projekte – ob Strategische Allianz oder PPP – auch in großen Unternehmen firmenintern „vermarktet“ werden müssen und mit anderen Projektideen und -vorschlägen konkurrieren. Im Fall kleinerer Firmen wird durch die öffentliche Förderung die Motivation erhöht, sich im Ausland entwicklungspolitisch zu engagieren.

Länder- und Markt-Know-how der Durchführungsorganisationen spielt eher für mittelständische Firmen eine Rolle. *Global Player* wie Daimler Chrysler oder Siemens hingegen verfügen über eigene Marktkenntnisse und Beobachtungsstrukturen in den Gastländern. Für alle Firmen ist jedoch die Zusammenarbeit mit dem BMZ und den Durchführungsorganisationen ein motivierender Faktor, man ist stolz auf die öffentliche Förderung und nutzt diese sowohl in der Heimat als auch in den jeweiligen Gastländern zur Außendarstellung.

Das entwicklungspolitische Know-how der DO ist bei der Ausarbeitung des Projektantrages in besonderem Maße gefragt. Diese Phase dient vor allem der entwicklungspolitischen Sensibilisierung der privaten Partner und darf nicht unterschätzt werden. Bei allen DO finden intensive Gespräche statt, um zu prüfen, ob sich eine Anfrage für eine Partnerschaft eignet und danach die entwicklungspolitische Relevanz der Projektidee herauszuarbeiten. Aus den Unternehmeranfragen werden im Rahmen der Fazilität ca. 10 % zu einem geförderten Projekt.

63 Dies wurde auch von Kerschner (2004) festgestellt, die im Rahmen ihrer Diplomarbeit 14 PPP-Projekte von GTZ und DEG in Brasilien untersucht hat.

Strukturen und Prozesse. In allen untersuchten Beispielen übernimmt der private Partner z.T. zusammen mit lokalen Partnern oder Universitäten vor Ort mindestens 50 % der Kosten.⁶⁴ Von den 15 Beispielprojekten haben nur zwei ein Gesamtvolumen von weniger als 400.000 € In einem Drittel der Partnerschaften wurde ein Projektbudget zwischen 400.000–600.000 € vereinbart. Und es sind vier großvolumige Projekte mit einem Finanzvolumen von mehr als 1 Mio. € vertreten, wobei das der AVE mit ca. 9 Mio. € eine deutliche Ausnahme ist. Da die privaten Partner erhebliche Mittel mobilisieren, ist es zum Teil schwer zu vermitteln, dass auf der öffentlichen Seite bei der Mittelzuwendung weniger Flexibilität besteht und ein teilweise erheblicher Verwaltungsaufwand bei der Projektabwicklung der öffentlichen Beiträge erforderlich ist. Diese Situation trägt sicherlich dazu bei, dass das Imageproblem, die EZ-Institutionen seien zu technokratisch und bürokratisch, weiterhin besteht.

Zwei Drittel der Projekte haben eine Laufzeit von mehr als 18 Monaten (davon fünf Allianzen mit 18–24 Monaten Dauer und vier mit drei Jahren). Nur zwei der insgesamt 15 Projekte haben eine kurze Projektdauer zwischen sechs und zwölf Monaten. In elf Fällen ist vorgesehen, die Partnerschaft über das Ende des Vertrages hinaus fortzusetzen oder es sind andere Vereinbarungen zu einem längerfristigen Engagement getroffen worden. So hat sich zum Beispiel eine deutsche Firma verpflichtet, nach Beendigung der Projektlaufzeit noch weitere zehn Jahre für die Instandhaltung und Modernisierung der gelieferten Maschinen zu sorgen. In zwei Fällen haben die Projekte erst vor kurzem begonnen und in zwei weiteren wird die Fortführung vom Erfolg der Maßnahme abhängig gemacht. Über zeitliche Verzögerungen während der Durchführung wurde immer wieder berichtet. Da die meisten Projekte recht ambitioniert sind, ist der Zeitraumen für die Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen in manchen Fällen zu knapp bemessen. Dies gilt in besonderem Maße für die größeren Allianzen, deren Projektlaufzeit in der Regel verlängert werden muss.

Darüber hinaus entwickeln sich in der konkreten Arbeit mit einem oder mehreren Partnern neue gemeinsame Themen und Kooperationsschwer-

64 Am häufigsten vertreten mit sechs Fällen ist eine Mittelverteilung, bei der zwischen 50 % und 60 % von privater und 40 %–50 % von öffentlicher Seite übernommen werden. Eine paritätische Verteilung der Mittel folgte mit drei Fällen an zweiter Stelle. Die Kategorien 60 %–70 % privater Anteil, 70 %–80 % und 80 %–90 % sind mit jeweils zwei Fällen vertreten. Weitere Einzelheiten sind in den Anhängen 4 und 5 enthalten.

punkte, die zu einer Erweiterung der Strategischen Allianz führen können.⁶⁵ Bei den hier untersuchten komplexeren Allianzen ist auch die Zahl der Prozessbeteiligten sukzessive erweitert worden.

Den evolutionären Verlauf von Pilotprojekten (siehe AVE) bis zu komplexeren Strategischen Allianzen hat Schipulle in einem Diskussionsbeitrag⁶⁶ beschrieben. Demnach folgen Initiativen mit Multistakeholdern oftmals dem Prinzip konzentrischer Ringe: Man beginnt mit einem relativ kleinen Pilotprojekt, das von anderen Firmen nachgeahmt wird, auf Verbandsebene gehoben wird, mehr und mehr Firmen einbezieht und schließlich andere Interessensgruppen wie Gewerkschaften und NROs einbezieht. Die Vorteile liegen auf der Hand: Durch fortgesetzte Interaktion ermöglichen diese als „*Public-Policy Networks*“ bezeichneten Netzwerke kontinuierliche Lernprozesse in jedem Umsetzungsschritt und erweitern dadurch die gemeinsame Wissensbasis und eröffnen neue Wege zu weit reichenden Veränderungsprozessen.

Das bisherige Instrumentarium stößt bei der Erweiterung der Allianzen während des Förderzeitraums allerdings an seine Grenzen. Projektlaufzeiten und Finanzbudgets im Rahmen der PPP-Fazilität erlauben derzeit keine flexible Anpassung, d.h. die Aufstockung von Zeit und Geld. Bei den größeren Allianzen bemüht man sich, eine Weiterführung der Partnerschaft aus anderen Fonds zu finanzieren (z.B. GTZ-Sektorvorhaben). Eine flexiblere Handhabung der Projektlaufzeiten oder die Möglichkeit zu einer zweiten Projektphase aus der PPP-Fazilität erscheint nach den bisherigen Erfahrungen notwendig.

Von den zehn hier untersuchten Projektbeispielen, die auf ein einzelnes Land beschränkt sind, entsprechen sieben den EZ-Schwerpunkten und drei nicht. Die überregionalen Projekte haben alle Verbindungen zu anderen TZ-Projekten. Von den Gesprächspartnern wurde darüber hinaus berichtet, dass in jüngster Zeit die Zusammenarbeit mit anderen DO mehr in das eigene Blickfeld gerückt sei und viel häufiger als früher überlegt werde, ob und wie man andere DO in Teilkomponenten des Projektes einbinden kann. Dazu haben auch die regelmäßigen Treffen im BMZ

65 Dies hat auch Lewis (1991) für Allianzen in der Privatwirtschaft festgestellt.

66 Schipulle (2003).

beigetragen. Bisher gibt es allerdings nur in drei Projekten Kontakte zu anderen DO, zu anderen Gebern nur in zwei Fällen.

Zwei Drittel der Projekte haben einen überregionalen oder breiten sektoralen Ansatz oder beides, wie bei den drei Projekten zu Öko- und Sozialstandards. In diesen werden vier Länder (Holcim und VW/ILO) in verschiedenen Weltregionen oder elf Länder (AVE) einbezogen. Beim Kaffeeprojekt soll ein weltweit geltender Standard entwickelt werden. Bei den restlichen drei Projekten, die weder einen überregionalen noch einen breiten sektoralen Ansatz haben, ist das Potenzial für eine Ausweitung in einer weiteren Phase gegeben.

Mehrheitlich wird in den Projekten ein Multiakteursansatz verfolgt. In acht Projekten wird die Zivilgesellschaft eingebunden, in Form von NROs, Gewerkschaften, Nachbarschafts- und Produzentengruppen. In fast der Hälfte der Projekte findet auch eine Zusammenarbeit mit Verbänden statt. In vier Projekten konzentriert sich die Kooperation – neben den privaten Partnern vor Ort – auf öffentliche Einrichtungen: Forschungsinstitute, Ministerien oder Schulungszentren. An vier Vorhaben sind jeweils nur zwei Partner beteiligt, diese entsprechen damit nicht dem Multiakteursansatz. Da sich die meisten Maßnahmen noch in der Durchführung befinden, kann nicht beurteilt werden, ob die konstruktive Einbindung aller vorgesehenen Partner auch gelingt. In einigen Fällen sind durchaus Zweifel angebracht, da z.B. zivilgesellschaftliche Akteure an bestimmten Fragestellungen weniger Interesse haben oder ihre Rolle eher in der Konfrontation mit der Privatwirtschaft sehen. Verschiedentlich wurde über entsprechende Probleme bei gemeinsamen Sitzungen und Diskussionsrunden berichtet. Die Arbeit mit unterschiedlichen Interessensgruppen, so wurde betont, kann hingegen nur gelingen, wenn alle Beteiligten offen für andere Standpunkte, verhandlungsbereit und flexibel sind.

Obwohl die Verbände ein wichtiger Partner sind, muss auch berücksichtigt werden, dass ihr Engagement und ihre Einflussnahme zum Teil dadurch begrenzt werden, dass sie unterschiedlich starke Mitglieder repräsentieren. Bei größeren Allianzen, in denen Konkurrenten miteinander kooperieren, spielen die Verbände zur Wahrung der Wettbewerbsneutralität eine wichtige Rolle. Da sich einige Projekte in eine globale Richtung entwickeln, werden sie in einer weiteren Phase der Zusammenarbeit nicht länger mit einem deutschen Verband als Partner kooperieren, sondern mit

europäischen oder internationalen Verbänden. Dies ist im Zuge der Breitenwirksamkeit zu begrüßen.

Bei den großen Allianzen, die viele Partner einbinden, kristallisiert sich folgende Organisationsstruktur als geeignet heraus: an der Spitze stehen Steuerungskomitees, die sich mehrmals im Jahr treffen und die Ergebnisverantwortung für das gemeinsame Projekt übernehmen. Sie treffen alle relevanten politischen Entscheidungen und koordinieren die Tätigkeiten der untergeordneten Fachgremien. Diese konstituieren sich in Arbeitsgruppen mit unterschiedlichen Themen und Schwerpunkten, deren Austausch und Koordinierung untereinander wiederum von Sekretariaten übernommen wird. Dadurch wird es möglich, relevante Arbeitsergebnisse auch anderen Fachgruppen zur Verfügung zu stellen und die Diskussionsprozesse zu bereichern. Trotz des höheren Personal- und Steuerungsaufwandes ist das Verhältnis Kosten:Ertrag positiv, da sich ein signifikant höherer Ertrag erzielen lässt. Bei den kleineren Allianzen sind keine expliziten Steuerungsorgane vorgesehen oder im Amt. Sie scheinen bisher auch nicht notwendig zu sein. Es wurde immer wieder auf die Notwendigkeit hingewiesen, bei den verschiedenen Partnerorganisationen jeweils über einen Ansprechpartner mit genügend Kompetenz und Befugnissen zu verfügen, um im Projektverlauf relevante Entscheidungen zu treffen.

In den überregionalen Allianzen werden die Sitzungen zum Teil extern moderiert. Dadurch kann sich diese Person auf die Prozesssteuerung konzentrieren, während bei den Teilnehmern die Inhalte im Vordergrund stehen.⁶⁷ Darüber hinaus kann eine neutrale Person konfliktpräventiv wirken. Insgesamt werden an die Moderation hohe Anforderungen gestellt: Ein effizienter Verlauf mit konkreten Ergebnissen wird besonders vom privaten Partner erwartet, gleichzeitig muss jedoch ausreichend Zeit für Diskussions- und Abstimmungsprozesse zur Verfügung stehen.

Über Konflikte bei der Projektsteuerung wurde nur zögernd berichtet. Meist wurde auf den Zwang zur Konfliktbeilegung verwiesen: Man habe sich einigen müssen, um die Erreichung der gemeinsamen Ziele nicht zu gefährden. Möglicherweise hat der Erfolgsdruck, unter dem diese neuen Formen der Zusammenarbeit stehen, tatsächlich dazu geführt, Konflikte

67 Gespräch mit Herrn Kocks, GTZ am 11.02.2004.

auszublenden oder eine rasche Einigung zu erzielen. Grundsätzlich jedoch beinhalten nicht geklärte Konflikte ein Störpotenzial, das längerfristig die Zusammenarbeit zumindest beeinträchtigen kann. Interessant erscheint der Ansatz im Holcim-Projekt (Beispiel Nr. 3), wo explizit konfliktpräventive Mechanismen während der gemeinsamen Sitzungen und durch Schulungen vorgesehen sind.

Runde Tische bieten eine gute Möglichkeit, kontroverse Themen in einem anderen Rahmen zu diskutieren und dabei möglicherweise eine Annäherung zu erreichen, in dem der Kreis der zu diskutierenden Themen sukzessive erweitert wird. Doch muss berücksichtigt werden, dass das Miteinanderreden ohne weiter gehende Verpflichtungen die Bereitschaft der Teilnehmer auch lähmen kann. Besser erscheint es hier, auch konkrete Arbeitsaufträge zu vereinbaren, um damit neben der Prozessorientierung (man bringt „verfeindete“ Gruppen dazu, miteinander zu sprechen) auch eine Zielorientierung in das Verfahren aufzunehmen.

Es hat sich gezeigt, dass der Steuerungsaufwand für die Kommunikation nach innen und außen, für Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse und den Interessensausgleich insgesamt bisher unterschätzt worden ist. Teilweise ist dies auf die Eigendynamik zurückzuführen, welche Projekte wie das mit der Kaffeewirtschaft oder dem Einzelhandelsverband entfaltet haben. So werden bei der nächsten Sitzung des Steuerungskomitees des Projektes zur nachhaltigen Kaffeewirtschaft doppelt so viele Personen teilnehmen wie ursprünglich geplant. Bei einigen überregionalen Projekten kommen Sprach- und Übersetzungsprobleme hinzu, die zusätzlich Zeit und Ressourcen binden. Es kann gesagt werden, dass die großen Projekte personell und finanziell eher unterausgestattet sind. Interessante Aspekte der Zusammenarbeit oder neue Themen können zum Teil schon jetzt nicht mehr behandelt werden.

Internetplattformen mit unterschiedlicher Zugangsberechtigung können den gegenseitigen Informations- und Erfahrungsaustausch im Rahmen der Zusammenarbeit im Projekt unterstützen. Positive Erfahrungen damit gibt es z.B. bei den überregionalen Projekten wie dem zur nachhaltigen Kaffeewirtschaft oder zur Mitverwertung von Abfällen bei der Zementherstellung.

Wirkungen. Auch bei den kleineren Maßnahmen, die hier analysiert werden, werden zum Teil strukturbildende Effekte erzielt. Das Beispiel der

Biofachmesse in Brasilien zeigt, wie ein Projekt, das zunächst auf die Verbesserung der Absatzchancen für Biobauern durch Qualifizierung abzielte, durch die Mobilisierung von Erzeuger- und Handelsverbänden zusätzlich eine bessere Vernetzung und die Identifikation neuer Absatzmärkte erreicht, die sich möglicherweise auf die Nachbarländer erstrecken wird. Ein weiteres Beispiel ist das SEQUA-Projekt in Indien, wo ein anfänglicher Technologietransfer zu einem Spezialthema an einer Hochschule in eine allgemein zugängliche Internetplattform für einen breiteren Technologietransfer übertragen wird. In den meisten Fällen kann jedoch noch nicht beurteilt werden, ob diese Effekte wirklich eintreten werden, da sich die Projekte noch in der Implementierungsphase befinden.

Das Monitoring in den Projekten beschränkt sich bisher weitgehend auf das Aktivitätenmonitoring und die in PPP-Projekten übliche Berichterstattung. Instrumente zum Wirkungsmonitoring sollen erst noch entwickelt werden bzw. sind in der Planung. Von den DO wurde diese Zurückhaltung bei der Anpassung von Standardinstrumenten aus der Entwicklungszusammenarbeit an den neuen Projekttypus mit dem Druck begründet, mit den privaten Partnern konkrete Ergebnisse zu erzielen, da sei die Wirkungsmessung nachrangig gewesen. Hier haben die DO, die unter Erfolgsdruck stehen, vermutlich zu defensiv reagiert und sich zu stark dem privatwirtschaftlichen Partner angepasst. Es wäre jedoch eine gute Gelegenheit gewesen, entwicklungspolitisches Know-how stärker In-Wert zu setzen.

Die Wirkungsbeobachtung findet informell überwiegend durch die Projektmanager statt, im Rahmen von Projektbesuchen, Treffen auf gemeinsam besuchten Veranstaltungen usw. Das hat den Vorteil, dass sich der Projektmanager selbst einen – und wie von den Gesprächspartnern bekräftigt wurde, auch besseren – Eindruck vom Projektverlauf verschaffen kann. Bei den Gesprächen wirkten die jeweiligen Projektmanager in den DO recht gut informiert über das Geschehen vor Ort. Da in den meisten Projekten eine längerfristige Zusammenarbeit avisiert ist, findet auch nach Beendigung der unmittelbaren Projektarbeiten weiterhin Kontakt statt und man bleibt informiert.

In der DEG ist ein Quartalsbericht eingeführt worden, in dem die Firma ankreuzen muss, wie der Stand der Leistungserbringung ist und wo es Verzögerungen oder Probleme gibt. Über Projektbesuche nach Abschluss

der Maßnahmen wird in allen DO nachgedacht. Der wichtigste Hinderungsgrund wird in den Kosten gesehen.

Zum Teil haben die Projekte starke Ausstrahlungswirkungen und andere Organisationen springen auf den Zug. So im Fall der Biofachmesse Brasilien, wo sich jetzt auch die EU beteiligt, oder im Fall des Autozulieferer-Projektes aus Naturfasern, wo jetzt auch die Weltbank einen Finanzbeitrag leistet, nachdem deren Präsident Wolfensohn das Projekt besucht hat.

Seit 2001 werden die Erfahrungen der Projekte vom BMZ ausgewertet, auch das ist ein Fortschritt. Kritisch ist jedoch anzumerken, dass unabhängige Evaluierungen bisher fehlen, die dazu genutzt werden könnten, das Instrumentarium weiter zu verbessern und eine unabhängige Bestätigung erzielter Erfolge zu erhalten. Da bei den größervolumigen Allianzen erhebliche Steuermittel verausgabt werden, sollten diese in jedem Fall einer externen Evaluierung unterzogen werden.

3.6 Zusammenfassende Bewertung

Seit der PPP-Evaluierung vor zwei Jahren hat sich das Projektportfolio der PPP-Fazilität in die vom DIE-Gutachten empfohlene Richtung einer höheren Breitenwirksamkeit und Strukturbildung entwickelt. Viele Maßnahmen beinhalten heute Aktivitäten zur Qualifizierung lokaler Institutionen, binden eine größere Zahl von (auch lokalen) Unternehmen, die jeweiligen Verbände oder zivilgesellschaftliche Gruppen ein oder zielen in anderer Weise auf Strukturbildung und Breitenwirksamkeit. Der Anteil der in der PPP-Evaluierung bemängelten „Projektinseln“ hat sich, soweit das anhand der hier untersuchten Projektbeispiele beurteilt werden kann, verringert. Es ist eine Tendenz zu integrierten Ansätzen mit Programmcharakter erkennbar, zu der auch die institutionenübergreifende Zusammenarbeit gehört. In diesem Zusammenhang werden auch die anderen Vorfeldorganisationen wie InWENT, DED und CIM gelegentlich eingebunden.⁶⁸

68 GTZ (2003 b) und die dort genannten Vorschläge.

Zu einer intensiveren Berücksichtigung der Entwicklungspartnerschaften mit der Wirtschaft tragen auch die PPP-Mainstreaming-Projekte bei, die in der GTZ, im DED und bei InWEnt stattfinden. In allen Fällen ist es nach Darstellung der jeweiligen Institution gelungen, die eigenen Mitarbeiter für den Partnerschaftsgedanken zu sensibilisieren, neue Verfahren zu verankern und insgesamt die Zahl der Vorhaben – auch solcher, die keine Mittel aus der PPP-Fazilität in Anspruch nehmen – deutlich zu erhöhen. Als Beispiel wird hier kurz die Integration in die bilaterale TZ bei der GTZ vorgestellt.

Integration von Entwicklungspartnerschaften in die bilaterale TZ

Die Integration der Partnerschaften mit der Privatwirtschaft hat in der GTZ Fortschritte gemacht. 2003 überstiegen die PPP in der bilateralen TZ erstmals das Volumen der PPP-Fazilität: 58 PPP-Verträge wurden im Rahmen von TZ-Vorhaben mit einem Beitrag der privaten Partner von insgesamt 9,6 Mio. Euro geschlossen.

Etwa ein Drittel der Erst- oder Änderungsangebote an das BMZ haben PPP-Relevanz, von denen allerdings nur ein kleiner Teil PPP als integralen Bestandteil hat, d.h. im Projektbudget sind mindestens 5 % der Mittel ausschließlich für PPP vorgesehen. Die anderen sehen PPP als wesentlichen Bestandteil vor, machen aber keine quantitativen Vorgaben. Auch wenn als unternehmerisches Ziel eine weitere Erhöhung der privaten finanziellen Beteiligung an PPP-Initiativen festgelegt wurde, sind die Summen noch relativ gering.

Die PPP-Teams sind regionalisiert, sie übernehmen die operative Betreuung der fazilitätsfinanzierten Projekte und der Integrationsberatung. Um auch eine stärkere Verantwortung innerhalb von Planung und Entwicklung (PuE) zu erreichen, wird das PPP-Büro neu strukturiert und eine Koordinierungseinheit in PuE gegründet.

Quelle: GTZ (2004)

Die hier vorgestellten Leuchtturmprojekte und die anderen Projektbeispiele aus der Fazilität, die sich in Richtung Strategischer Allianzen entwickeln, weisen dabei den Weg. Insgesamt machen derartige Projekte aber erst einen Bruchteil der PPP-Maßnahmen aus. Angesichts der vielfältigen Wirkungen, die in der Analyse deutlich geworden sind, sollten Strategische Allianzen künftig stärker gefördert werden.

Im Rahmen einer konkreten Zusammenarbeit entstehen oftmals Ideen für weitere Projekte und Themen. Mit dem zur Verfügung stehenden Instrumentarium ist es kaum möglich, ein Anschlussprojekt zu finanzieren und nach Beendigung eines fazilitätsfinanzierten Projektes würde es zu lange dauern, die zweite Phase in das normale TZ-Bewilligungsverfahren auf-

zunehmen. Hier fehlt es noch an Möglichkeiten, eine zweite Projektphase schneller zu bewilligen und erfolgreiche Allianzen systematisch in eine zweite Phase zu überführen. Dadurch könnte die Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und privaten Trägern vertieft werden.

Das Instrumentarium der Fazilität, das für kleinformatige, kürzerfristige Maßnahmen geschaffen wurde, eignet sich nur begrenzt für größere Allianzen. Zunächst einmal können bei der bisherigen Budgetausstattung nicht genügend Mittel für eine größere Zahl an Partnerschaftsprojekten zur Verfügung gestellt werden. Darüber hinaus entwickeln manche Partnerschaften eine Eigendynamik, die eine Mittelaufstockung während der Projektlaufzeit erforderlich macht. Auch wenn die Einbindung neuer, zusätzlicher Akteure begrüßt wird, sind die Möglichkeiten zur Aufstockung der Mittel bisher eng begrenzt. Es hat sich auch gezeigt, dass breitenwirksame Allianzen mit Multiakteursansätzen einer intensiven Vorbereitung und Steuerung bedürfen und dafür mehr Ressourcen zur Verfügung gestellt werden müssen. Die bisher angestrebte Senkung der Transaktionskosten bei der Anbahnung und Durchführung wird sich im Rahmen der Strategischen Allianzen nur begrenzt erreichen lassen. Aufgrund der zeitlichen Bindung von drei Jahren sind längerfristige Projekte kaum mit der Privatwirtschaft zu vereinbaren. Auch wenn Ausnahmen von dieser Regelung mit dem BMZ vereinbart werden können, bleibt das Problem im Grundsatz bestehen.

Die Außendarstellung könnte in der Mehrzahl der untersuchten Projekte noch verbessert werden. Hinzuweisen ist hier auf konfligierende Interessen im Umgang mit der Presse: Die Privatwirtschaft möchte erst Ergebnisse produzieren, bevor man an die Öffentlichkeit geht, während die EZ, auch wegen der angestrebten Sichtbarkeit in der Bevölkerung, bereits sehr viel früher eine Darstellung in der Presse avisiert und, da die Politik von Ankündigungen lebt, auch geplante Vorhaben der Öffentlichkeit präsentieren möchte. Doch müssen Unternehmer, die Fördergelder in Anspruch nehmen, auch bereit sein, sich der öffentlichen Debatte zu stellen. In künftigen Allianzprojekten könnte dies ein Auswahlkriterium für den privaten Partner sein.

Bei der Einbindung von lokalen Stakeholdern in den Entwicklungsländern gibt es noch Verbesserungsbedarf.⁶⁹ Zum Teil haben sich die Projekte – auch der Öffentlichkeitswirkung wegen – auf die großen *Player* konzentriert. Eine Intensivierung mit den Stakeholdern vor Ort kann nicht nur die Akzeptanz der Maßnahmen, sondern auch deren Breitenwirksamkeit erhöhen. Auch bei der Entwicklung von Öko- und Sozialstandards werden die Entwicklungsländer noch zu wenig einbezogen. Die Auswahl geeigneter Partner muss in diesem Zusammenhang besonders beachtet werden. Der DED hat im Rahmen seines neuen Programms zur Förderung sog. Süd-PPP die Erfahrung gemacht, dass nicht alle lokalen KMU leistungsfähig genug für eine öffentlich-private Zusammenarbeit sind.⁷⁰

Insgesamt ist der Eindruck entstanden, dass die DO ihre Kenntnisse und Erfahrungen in Partnerschaften mit dem Privatsektor nicht genügend nutzen und sich unter Wert verkaufen.⁷¹ Das gilt insbesondere für die Prozesssteuerung, den Zugang zu Stakeholdern, zu denen Firmen kaum Kontakt haben, Instrumente des Wirkungsmonitorings. Auch wenn bei den komplexen Allianzen die Nutzung dieser Kompetenzen in stärkerem Maße als bisher stattfindet, ist die komplementäre Leistungserbringung insgesamt geringer, als sie sein könnte. Als Konsequenz daraus versucht z.B. die GTZ in jüngster Zeit, Beratungen zur nachhaltigen Entwicklung besser im Privatkundengeschäft zu verankern.⁷²

Des Weiteren ist darüber nachzudenken, wie die Wettbewerbsneutralität bei großformatigen Allianzen sichergestellt werden kann. Auch wenn bisher keine kartellrechtlichen Bedenken aufgetreten sind, müssen bei einer weiteren Förderung der Strategischen Allianzen möglicherweise neue Instrumente entwickelt und eingeführt werden.

Wenn die Integration der Entwicklungspartnerschaften in die bilaterale TZ fortgesetzt werden soll, müssen die Genehmigungs- und Abrechnungsverfahren innerhalb der DO flexibilisiert werden. Doch besteht damit die

69 So zeigt Kerscher in ihrer Diplomarbeit, dass von 14 untersuchten Projekten der GTZ und DED in Brasilien nur in fünf Fällen lokale Stakeholder in die Konzeptions- und/oder Planungsphase einbezogen wurden.

70 DED (2003 b, 7).

71 Das sieht auch die GTZ so. Vgl. Asche / Lauckner (2002).

72 Vgl. GTZ AgenZ (2003).

Gefahr, Doppelstrukturen und parallele Verfahren zu schaffen und dem Mainstreaming entgegenzuwirken.

4 Kooperationserfahrungen in der Entwicklungszusammenarbeit zwischen Staat und Privatsektor in anderen Ländern

Partnerschaften zwischen Privatwirtschaft und öffentlicher Hand in der Entwicklungszusammenarbeit anderer Länder unterscheiden sich deutlich vom deutschen Ansatz. Die beiden exponiertesten – die großformatige Entwicklungsallianz von USAID und der britische Fonds zur Förderung des unternehmerischen Engagements in Schwerpunktländern – werden im Folgenden vorgestellt. Gefragt wird, welche Instrumente zur Kooperation mit der Privatwirtschaft eingesetzt werden und welche Erfahrungen man mit der Konzeption und Implementierung von Strategischen Allianzen mit der Privatwirtschaft gesammelt hat.

4.1 Die *Global Development Alliance* von USAID

“*USAID’s new way of doing business*“ – unter diesem Motto hat die US-amerikanische Regierung im Jahre 2001 die *Global Development Alliance* (GDA) ins Leben gerufen. Mit dieser Initiative und dem zeitgleich begonnenen *GDA Incentive Fund* wurde USAID mit einem neuen Instrument ausgestattet, das auf die Förderung Strategischer Allianzen zwischen privaten Akteuren wie NROs, Unternehmen, Stiftungen und Forschungseinrichtungen und öffentlichen Institutionen abzielt.

Ausgangspunkt für die Einführung der GDA war die Feststellung, dass zu Beginn des neuen Jahrtausends bereits 80 % der Kapitalströme aus den Vereinigten Staaten in die Entwicklungsländer aus privaten Quellen stammte und nur noch 20 % als Mittel aus der öffentlichen Entwicklungshilfe. Im Jahre 1970 war dieses Verhältnis noch nahezu umgekehrt gewesen: 30 % private, 70 % öffentliche Mittel. Aus amerikanischer Sicht ergab sich daraus die Notwendigkeit, privates Kapital aus unterschiedlichen Quellen für die Entwicklungszusammenarbeit zu mobilisieren und durch die Zusammenarbeit mit neuen Partnern kreative Problemlösungen zu fördern. GDA sieht ihre eigene Rolle als die eines Katalysators, der zur

Entwicklung dieser Allianzen beiträgt, mit Geld, mehr aber noch mit Ideen und entwicklungspolitischem Sachverstand.⁷³

Für das Programm wurde ein eigenes kleines Sekretariat⁷⁴ eingerichtet, das als Stabsstelle direkt dem Büro des USAID-Direktors angegliedert ist. Das Sekretariat hat sich am Aufbau einiger besonders wichtiger und innovativer Allianzen beteiligt, sieht aber nach Auskunft der Leiterin Holly Wise seine Hauptaufgabe darin, die Außenstruktur darin zu unterstützen, Strategische Allianzen als Teil ihres eigenen Entwicklungsportfolios zu integrieren.⁷⁵ Das Sekretariat wird als temporäre Einrichtung verstanden, das binnen weniger Jahre durch das Mainstreaming der Allianzen bei USAID überflüssig werden soll.

4.1.1 Auswahlkriterien

Die Entscheidungen über die Förderanträge werden von vier Regionalbüros, den Ländervertretungen und vier Fachbüros gefällt. Es gibt kein einheitlich vorgeschriebenes Verfahren der Entscheidungsfindung und Finanzierung. Die Büros vor Ort können u.a. wählen zwischen öffentlichen Ausschreibungen, Wettbewerben um die besten Vorschläge und dem Ausbau bereits bestehender Kooperationen zwischen USAID und Nichtregierungsorganisationen zu strategischen Partnerschaften. Wichtige Auswahlkriterien sind:

- Synergien: Die Partner sollen zusammen Aktivitäten durchführen, zu denen sie allein nicht in der Lage wären. Dies bezieht sich sowohl auf technisches Wissen wie auf den Aktionsradius. Allianzen sind aus Sicht der GDA auch ein Mittel zur Erhöhung der Breitenwirksamkeit von USAID.
- Klare Definition von Problem und Lösungswegen: Die Partner müssen deutlich machen, welches Entwicklungsproblem sie lösen wollen, worin der Beitrag eines einzelnen Partners besteht und inwieweit die Beiträge komplementär sind.

73 Vgl. USAID/GDA (2001).

74 Das Sekretariat beschäftigt zehn Vollzeitkräfte, die unterstützt werden durch Praktikanten und externe Berater.

75 Auskunft Holly Wise vom 06.02.2004.

- Innovation: Die Allianzen sollen neue Ideen ausprobieren, neue Methoden anwenden und/oder neue Institutionen für die Entwicklungszusammenarbeit gewinnen.
- Teilung von Risiko und Nutzen: Explizit sollen private und öffentliche Seite von der Partnerschaft profitieren, sich nicht nur Nutzen und Erfolge, sondern auch das Risiko teilen.

Eine wichtige Teilnahmebedingung bei GDA ist, dass mit jedem in die Allianz eingebrachten Dollar aus öffentlichen Quellen mindestens ein weiterer Dollar der privaten Partner mobilisiert wird. Priorität genießen Partnerschaftsanträge, die einen höheren Mobilisierungseffekt haben. Allerdings müssen die privaten Beiträge nicht unbedingt in Geld erbracht werden, sondern können auch aus geldwerten Leistungen wie Sachgütern und Arbeitsleistung bestehen. Der Mindestbeitrag von USAID wurde auf 300.000 US \$ festgelegt.

4.1.2 Projektportfolio

In den ersten beiden Jahren ihres Bestehens hat die GDA nach bisherigen Angaben 224 Partnerschaften in einem finanziellen Umfang von fast 500 Mio. US \$ unterstützt.⁷⁶ Zum Vergleich: In Deutschland waren es in den ersten beiden Jahren der PPP-Fazilität, also 1999 und 2000, 272 Projekte mit einem Gesamtvolumen von knapp 94 Mio. Euro öffentlicher und privater Mittel innerhalb der PPP-Fazilität. Das durchschnittliche Finanzvolumen der PPP-Projekte liegt als deutlich unter denen der GDA. Ein Beispiel für die großvolumigen GDA-Projekte ist die NetMark-Allianz zur Vermarktung von imprägnierten Moskitonetzen zur Malariaprävention in Afrika südlich der Sahara, an der sich u.a. BASF und Bayer beteiligen. Die acht Jahre dauernde Maßnahme hat ein Finanzvolumen von 66 Mio US \$.

Viele GDA-Projekte werden überwiegend von karitativen Stiftungen finanziert. Nur 42 % der Allianzmitglieder des Jahres 2002 waren Unternehmen und Wirtschaftsverbände. Der Rest verteilt sich auf NROs, öffentliche Institutionen, Bildungseinrichtungen und wohltätige Organisationen, die in den USA eine wesentlich wichtigere Rolle als in Deutschland

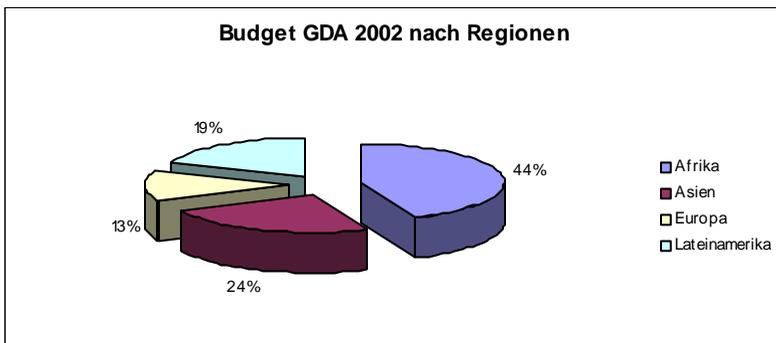
⁷⁶ Die Daten sind vorläufig, da wegen der vielfältigen Finanzierungsmöglichkeiten noch nicht alle Allianzen in der Datenbank erfasst sind.

spielen. Dadurch können mehr unmittelbar armutsorientierte Maßnahmen finanziert werden als in der deutschen Fazilität, sie an kommerziellen Vorhaben der Wirtschaftspartner ansetzt. An der *West Africa Water Initiative* z.B. beteiligen sich neben UNICEF überwiegend Stiftungen und Forschungseinrichtungen. Ziel ist es, sauberes Trinkwasser in Ghana, Mali und Niger zur Verfügung zu stellen und ein integriertes Wassermanagement aufzubauen. Das Projekt hat ein Budget von 41 Mio US \$.⁷⁷

Im Vergleich zu 2002 stieg die Zahl der geförderten Allianzen im Jahre 2003 um über 60 %. Nach Angaben des GDA-Sekretariats lagen die finanziellen Zuwendungen der privaten Partner bei 2,2 Mrd. US \$, woraus sich eine Relation von 1:4 ergibt. Das durchschnittliche Finanzvolumen der GDA-Projekte lag bei 13,5 Mio. US \$ und damit um ein Vielfaches über Vorhaben der deutschen PPP-Fazilität (knapp 450.000 € pro Maßnahme).

Die folgenden drei Abbildungen geben einen Überblick über das Budget der GDA-Vorhaben nach Regionen und Sektoren.

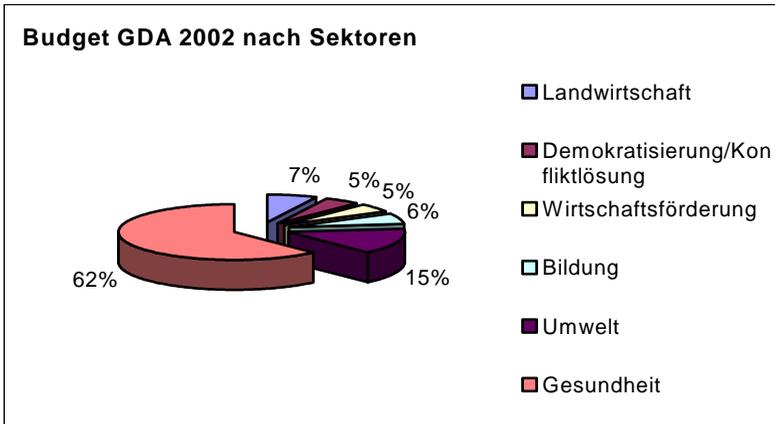
Abbildung 5:



Dabei fällt auf, dass der afrikanische Kontinent mit deutlichem Abstand zu den anderen Regionen Hauptempfänger von Partnerschaftsmitteln ist (Anteil 44 %), gefolgt von Asien.

77 Vgl. USAID/GDA (2003 a).

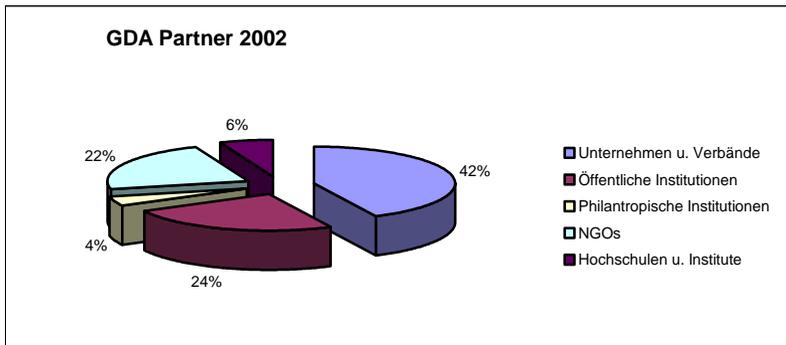
Abbildung 6:



Gesundheit ist der mit Abstand dominierende Sektor. Auf ihn fallen 62 % des Gesamtbudgets, während der Anteil der anderen Bereiche bei jeweils nur 4–15 % liegt. Allein 2002 wurde gut die Hälfte des Gesamtbudgets von US \$ 223 Mio., d.h. 120 Mio., für Allianzen im Bereich Gesundheit ausgegeben. Davon flossen mehr als 90 Mio. US \$ in Allianzen zur globalen Entwicklung von Impf- und Immunwirkstoffen, der Ausrottung von Polio und der AIDS-Impfung. Zu diesen Partnerschaften hat die *Bill and Melinda Gates Foundation*, die ihr Engagement auf Gesundheitsprojekte konzentriert, erhebliche finanzielle Beiträge geleistet.

Abbildung 7 veranschaulicht die im Unterschied zum deutschen Programm wesentlich diversifizierte Partnerstruktur. Weniger als die Hälfte der Allianzpartner (42 %) waren im Jahr 2002 Unternehmen und Wirtschaftsverbände. Die Mehrheit verteilt sich auf Öffentliche Institutionen, NROs, Bildungseinrichtungen und wohltätige Organisationen, die in den USA eine wesentlich wichtigere Rolle als in Deutschland spielen.

Abbildung 7:



4.1.3 Weitere Spezifika des US-Programms

In den USA hat man ein anderes Verständnis von strategischen Partnerschaften als in Deutschland. Nicht bei allen Vorhaben geht es darum, unternehmerisches Kalkül der privaten Partner mit entwicklungspolitischem Nutzen zu verknüpfen. Solche Initiativen, wie beispielsweise die Bekämpfung von Kakaoschädlingen in Indonesien, mit der internationale Süßwarenhersteller aus einem aufgeklärten Selbstinteresse heraus mit Bauern und USAID kooperieren, oder Allianzen, in deren Rahmen sich Unternehmen mit einem neuen Markt vertraut machen, stabilere Zulieferstrukturen aufbauen oder die Produktqualität verbessern, bilden nur einen Teil des GDA-Portfolios. Viele andere Projekte haben den Charakter typischer EZ-Vorhaben, die entweder ohne nennenswerte Beteiligung der Privatwirtschaft, sondern mit Stiftungen und wohltätigen Organisationen stattfinden, oder bei denen die Unternehmen im Wesentlichen die Rolle des Sponsors einnehmen. Bei vielen dieser Projekte geht es den beteiligten internationalen Firmen offenbar um Imagepflege, insbesondere wenn Ölkonzerne große Summen für die Wiederansiedlung von Flüchtlingen (Chevron, Angola) oder die Bekämpfung der Mosaik-Krankheit beim Cassava (Shell, im Niger-Delta Nigerias) bereitstellen. Daneben gibt

es andere Motive – soziale Verantwortung gegenüber den Kunden oder den eigenen Angestellten.⁷⁸

Aussagen über die Wirkungen der Allianzen können wegen der kurzen Dauer ihres Bestehens noch nicht getroffen werden. Mit der Maßnahmenumsetzung ist man, den Ergebnissen von Stichproben durch Evaluierungsteams zufolge, bisher zufrieden.

Das bisherige zweistufige Auswahlverfahren⁷⁹ wurde aufgrund der Vielzahl der eingegangenen Anträge auf ein einstufiges verkürzt. Seit diesem Jahr gibt es nur noch eine Prüfung mit höheren Qualitätsanforderungen, da man mit dieser bei den bisherigen Förderanträgen nicht zufrieden war. Unter anderem wurde zur Bedingung gemacht, dass die Anträge von mindestens einem USAID-Büro unterstützt werden. Damit soll sichergestellt werden, dass die Entwicklungsprioritäten von USAID besser berücksichtigt werden und eine genauere Implementierungsplanung erarbeitet wird. Zusätzlich müssen die Partner einen größeren finanziellen Anteil übernehmen. Aufgrund der bisherigen Erfahrungen hat das Sekretariat eine Reihe von Erfolgsfaktoren für Entwicklungspartnerschaften identifiziert, die in Kapitel 5 zusammengefasst werden.

4.1.4 Mainstreaming der Entwicklungspartnerschaften bei USAID

Ein weiterer wichtiger Aspekt sind die organisationsinternen Veränderungen von USAID aufgrund der intensiveren Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft: *„The spread of public-private alliances suggests a changed role for USAID, from managing government resources to managing relationships as well.“*⁸⁰

Um das Mainstreaming der öffentlich-privaten Entwicklungspartnerschaften zu erreichen, hat das Sekretariat eine Reihe ineinander greifender

78 *Corporate Citizenship* spielt in den USA eine wesentlich größere Rolle als in der Bundesrepublik Deutschland.

79 Dabei wurde im ersten Schritt geprüft, ob es sich bei der Projektskizze tatsächlich um eine Strategische Allianz handelt und die o.g. Kriterien erfüllt werden und im zweiten Schritt wurde der ausführlichere Antrag geprüft.

80 USAID/GDA (2003 a, 3).

Maßnahmen durchgeführt: Es werden Schulungen zu den Konzepten, Leitsätzen und Best-Practice-Erfahrungen der Allianzen für das gesamte Verwaltungspersonal in der Zentrale und vor Ort angeboten. Ergänzend hat das Sekretariat ein umfangreiches Handbuch mit praktischen Hinweisen zur Anbahnung von Partnerschaften, möglichen Entscheidungsverfahren und Finanzierungsformen für die Mitarbeiter von USAID herausgegeben. Für die Regionalbüros sind Ausgabenziele für Allianzen festgelegt worden. Manager, die bei der Entwicklung strategischer Partnerschaften besonders kreativ oder erfolgreich waren, werden belohnt. Das Sekretariat hat eine sehr professionelle Webseite aufgebaut und die Erfolgsgeschichten werden für eine intensive Öffentlichkeitsarbeit genutzt. Die Unterstützung durch hochrangige Politiker wie Außenminister Powell hat nach Darstellung der Direktorin des GDA-Sekretariats eine große Bedeutung für das Mainstreaming. Das Sekretariat wurde bewusst als temporäre Einrichtung geschaffen und soll bereits Ende 2004 wieder geschlossen werden. Ein Erfolgsindikator für das Mainstreaming ist die Zahl und das Volumen von Strategischen Allianzen, die aus den regulären Budgets finanziert werden.

Als Hemmnisse des Mainstreaming-Prozesses werden – trotz der vielfältigen Unterstützung durch das Sekretariat – die fortgesetzten Bedenken der Mitarbeiter gegen eine Zusammenarbeit mit dem Privatsektor beschrieben. Sie können es sich nicht vorstellen, auf einer Basis gegenseitigen Vertrauens mit Gewinn orientierten Privatunternehmen zu verhandeln und zu kooperieren. Auch die gemeinsame Entscheidungsfindung mit Partnern, die zum Teil andere Interessen als USAID haben, wird als große Herausforderung erlebt, vor allem, weil üblicherweise alle Planungs- und Budgetierungsentscheidungen ausschließlich innerhalb der Organisation USAID gefällt werden.

Auch der erhebliche Arbeitsaufwand in der Zusammenarbeit mit neuen Partnern, die wenig über die Entwicklungszusammenarbeit wissen und deren Interesse an einer Kooperation zunächst einmal nicht offenkundig ist, wird bei ohnehin hoher Beanspruchung der Mitarbeiter zum Teil als zusätzliche Belastung empfunden.⁸¹ Dazu trägt auch bei, dass die Anerkennung im System USAID eher aus der Höhe des Budgets resultiert,

81 Auch hier gibt es eine Reihe von Parallelen zu bundesdeutschen Erfahrungen. Vgl. z.B. GTZ (2000).

welches ein Mitarbeiter zu verwalten hat, als aus der Höhe der von außen eingeworbenen Mittel. Orientierungsseminare und Trainings, klare Leitlinien und Auskünfte des Sekretariats zur Vorbereitung und Durchführung von Partnerschaften sowie die Darstellung der privatwirtschaftlichen Perspektive haben dazu beigetragen, diese Schwierigkeiten teilweise zu überwinden.

Als weitreichendstes Hindernis werden sich möglicherweise die Beschaffungsregularien von USAID erweisen, die beim Erwerb von Gütern und Dienstleistungen für Entwicklungsprogramme gelten und auf den Prinzipien von Transparenz und Wettbewerb basieren. Probleme entstehen zum Beispiel dann, wenn man vorher bereits Leistungen eines privaten Partners in Anspruch genommen hat und dieser jetzt eine Förderung beantragt. USAID ist dabei, Ausnahmeregeln für die Beschaffungsvorschriften zu erkunden.⁸²

4.1.5 Monitoring

Das Monitoring umfasst zunächst eine Datenbank, in der alle allianzbezogenen Aktivitäten von USAID und die wichtigsten Daten der Partner erfasst werden und die als Lernplattform und zur Identifizierung potenzieller neuer Partner dienen soll. Dazu wurde *Management International Systems* unter Vertrag genommen. Ein weiterer wurde mit der NRO *Business for Social Responsibility* geschlossen, in der sich etwa 100 Unternehmen, die sich den Prinzipien von *Corporate Social Responsibility* verpflichtet sehen. USAID nimmt an diesen Initiativen teil, um das eigene Wissen zu erweitern z.B. durch die im Rahmen dieser Initiativen entwickelten Instrumente.

USAID hat außerdem für ein Jahr die Lizenz für eine *Due Diligence*⁸³ Datenbank erworben, um Mitarbeiter in der Zentrale und im Ausland mit

82 Auskunft Holly Wise vom 06.02.2004.

83 Bei der *Due Diligence* handelt es sich um Analysen und Prüfungen im Rahmen der Vorbereitung von geschäftlichen Transaktionen. Durch Chancen- und Risikoeerkennung sollen die Informationen dazu dienen, die Qualität von Entscheidungen auf betriebswirtschaftlicher und juristischer Ebene zu verbessern. Bei der wirtschaftlichen und/oder finanzwirtschaftlichen *Due Diligence* stehen vorrangig die Ertrags- und Finanzsituation,

Untersuchungen zur betriebswirtschaftlichen Situation von Privatunternehmen zu versorgen. Die Effektivität dieses relativ neuen Instruments soll „gemonitort“ werden, um über die Fortsetzung des Einsatzes oder die Verwendung anderer Informationsquellen in diesem so wichtigen Bereich entscheiden zu können.

Zusammenfassend und im Vergleich zum deutschen Programm kann gesagt werden, dass die Erfahrungen in vielen Bereichen ähnlich sind. Unterschiede liegen im Wesentlichen im größeren Volumen der US-Projekte und dem starken Einbezug von Stiftungen und NROs in die Allianzen. Die Möglichkeiten, auch in Deutschland stärker als bisher privates Stiftungskapital einzuwerben, werden gerade im Rahmen des Pilotvorhabens *The Global Exchange for Social Investment (GEXSI)* geprüft. Auffallend ist auch der starke Afrika-Schwerpunkt der GDA, die damit zeigt, dass es möglich ist, erhebliche private Ressourcen auch für arme Länder zu mobilisieren.

4.2 Der *Business Linkages Challenge Fund* des DFID

Das britische *Department for International Development* (DFID) hat im Jahr 2001 den *Business Linkages Challenge Fund* (BLCF) aufgelegt mit dem Ziel, geschäftliche Verbindungen zwischen Unternehmen zu fördern, die in Entwicklungsländern operieren. Die Partnerländer sollen einen verbesserten Zugang zu Technologie, Know-how, Informationen und neuen Märkten erhalten. Davon sollen nicht nur die Geschäftspartner, sondern auch arme Bevölkerungsgruppen profitieren. Der Fonds soll dazu beitragen, Arbeitsplätze zu schaffen, die Einkommen der lokalen Bevölkerung zu erhöhen, Menschen auszubilden und ihnen Zugang zu günstigeren und qualitativ zugleich annehmbaren Grundbedarfsgütern zu ermöglichen.

Der Fonds soll dazu beitragen, innovative Ansätze zu aktuellen Entwicklungsproblemen zu kreieren, neue Partnerschaften zwischen Gebern und Unternehmen aufzubauen und dabei Management- und Finanzressourcen des Privatsektors zu hebeln. Im Vergleich zu den gängigen Instrumenten

die Markt- und Managementrisiken sowie die Bilanz, das Rechnungswesen und das Controlling auf dem Prüfstand.

soll er als einfacherer und kostengünstigerer Finanzierungsmechanismus zur Verfügung stehen.

Der mit 18 Mio. £ (ca. 27 Mio. €) ausgestattete Fonds operiert in zwanzig Ländern, wobei der Schwerpunkt in Zentral- und im Südlichen Afrika und der Karibik liegt. Mindestens einer der Partner muss aus einem dieser Länder, zu denen auch Großbritannien zählt, kommen. Es ist aber keine Bedingung, dass ein britisches Unternehmen vertreten ist. Dies ist ein wesentlicher Unterschied zum deutschen Programm. DFID unterstützt auch reine Kooperationen zwischen Unternehmen aus Entwicklungsländern oder Entwicklungsländern und Partnern aus anderen Industrienationen. Die Höhe der Zuwendungen liegt zwischen 50.000 und 1.000.000 £,⁸⁴ in begründeten Ausnahmefällen auch darüber. DFID finanziert nur die sich aus dem gemeinsamen Vorhaben ergebenden Kosten.⁸⁵ Jeder einzelne der privaten Partner muss sich an den Projektkosten beteiligen.

4.2.1 Auswahlverfahren und geförderte Projekte

Interessenten können zwei Mal pro Jahr an den zweistufigen Auswahlverfahren teilnehmen. In der ersten Runde wird ein Formular mit einer kurzen Erläuterung des Vorhabens eingereicht. In der zweiten Runde muss dann ein ausführliches Konzept mit detaillierten Angaben zu den Kosten eingereicht werden. Eine unabhängige, aus Vertretern von DFID, der GTZ, Universitäten, NGOs und privaten Unternehmen bestehende Jury trifft die Entscheidung über die zu fördernden Projekte. Wichtige Auswahlkriterien sind: die Marktfähigkeit des Vorhabens, die Nachhaltigkeit und die Armutsorientierung. Pro Auswahlrunde erreichen die Jury etwa 100 Projektentwürfe, von denen nur 6–12 an der zweiten Runde teilnehmen. Durchschnittlich 4–8 der Projektvorschläge werden letztlich finanziert.

Die institutionelle Trennung zwischen Entscheidungsfindung und Durchführung – mit der eine internationale Beratungsfirma als Fondsmanager

84 Das sind ca. 75.000 € bis 1,5 Mio. €

85 U.a. Ausgaben für Kommunikation, Zertifizierungen, Lizenzen, Aus- und Fortbildungsmaßnahmen, Projektreisen, Vermarktung, Beratung und anteilige Verwaltungskosten. Anlageinvestitionen werden nicht finanziert.

beauftragt wurde – fördert Transparenz und schränkt Interessenkonflikte stark ein. Da man mit der Qualität der Projektentwürfe nicht zufrieden war, wurde dem Auswahlverfahren eine Vorstufe vorgeschaltet, die von den Fondsmanagern betreut wird. Die Formulare für die Entwürfe werden nicht mehr auf der Website von BLCF veröffentlicht, sondern Interessenten müssen zunächst einen Fragebogen und eine Ideenskizze an die Fondsmanager senden. Erst wenn diese als aussichtsreich beurteilt werden, erhalten die Interessenten das Formular für den Projektentwurf. Abgelehnte Antragsteller dürfen sich später erneut bewerben.

Der zweistufige Entscheidungsprozess wird als effektiv angesehen, weil

- die Transaktionskosten für den Privatsektor reduziert werden, da sie zunächst nur Skizzen und einen vierseitigen Projektentwurf zu verfassen haben und nur die aussichtsreichen einen vollständigen Antrag mit detailliertem Geschäftsplan vorlegen müssen;
- die Bewerber Feedback von der Jury erhalten und den Hauptantrag verbessern können, um den Auswahlkriterien zu genügen.

Bis Ende des Jahres 2002 hat der BLCF insgesamt 27 Vorhaben mit öffentlichen Mitteln in Höhe von insgesamt 6,3 Mio. £ gefördert. 2003 wurden in zwei Antragsrunden 14 Projekte mit einem Fördervolumen von 4,2 Mio. £ bewilligt und einem durchschnittlichen Förderbetrag von 300.000 £. Damit liegt der BLCF deutlich unter den deutschen Zahlen. Möglicherweise besteht von Unternehmerseite kein ausgeprägtes Interesse an diesem Programm.

Nach Angaben von DFID haben die privaten Akteure zusätzlich 10 Mio. £ beigesteuert. Die Bandbreite der unterstützten Projekte und Branchen ist groß. So werden Gemeindeprojekte zum Ökotourismus ebenso gefördert wie internationale Netzwerke, um Bergbaurückstände für die Herstellung von Ziegelsteinen zu verwenden. Es gibt auch einige rein lokale Partnerschaften, die mehrheitlich auf die Verknüpfung von großen, international operierenden Unternehmen mit Kleinstbetrieben abzielen.

Das Monitoringsystem besteht aus einer Kombination von Quartalsberichten, jährlichen Finanzaudits und periodischen Besuchen des Fondsmanagementteams sowie selektiven Fallstudien. Nach Auskunft der Fondsma-

nager⁸⁶ werden die meisten Projekte plangemäß durchgeführt und erreichen die gesetzten Ziele. Da sich alle Projekte noch in der Förderung befinden, kann bisher noch nicht beurteilt werden, ob sie wirtschaftlich nachhaltig sind und nach Beendigung der öffentlichen Förderung fortgesetzt werden.

4.2.2 Evaluierung der bisherigen Erfahrungen

Eine Zwischenbilanz des BLCF kam zu folgenden Ergebnissen:⁸⁷

- Die Qualität der Projektkonzepte ist insbesondere bei Unternehmen aus sehr armen Ländern wie Malawi und Ruanda unzureichend. Um die Expertise zu verbessern, erlaubt der BLCF mittlerweile auch die Teilnahme von Konsortien, die beispielsweise von Nichtregierungsorganisationen oder akademischen Institutionen angeführt werden. Übersteht ein solches Konsortium allerdings die erste Auswahlhürde, muss die Leitung des Konsortiums für die zweite Auswahlrunde auf ein privates Unternehmen übergehen.
- Der Projekterfolg erhöht sich, wenn nahezu bankfähige Projekte, die nur noch einen geringen Anschub zu ihrer Verwirklichung benötigen, gefördert werden. Dies gilt ebenso für Vorhaben, die auf den Kernkompetenzen der Partner beruhen und diese ausbauen wollen.
- Die *Linkage Fonds* sollen enger mit den Länderprogrammen verzahnt werden. Für Ghana, das bisher nicht zum BLCF gehörte, hat DFID innerhalb des Länderprogramms einen speziellen *Business Linkages Challenge Fund* eingerichtet. DFID entsprach damit dem ghanaischen Wunsch nach einem Fonds zur Kooperation mit dem Privatsektor im Land. Er funktioniert im Wesentlichen nach denselben Regeln wie der ursprüngliche BLCF. Modifikationen betreffen einerseits die obere Fördergrenze für Projekte (Reduzierung auf 250.000 £)⁸⁸ und die Ziele der Partnerschaften. Letztere hat man für den Ghana-Fonds klarer definiert: Es geht um Exportförderung, Stärkung der Wettbewerbskraft auf dem heimischen Markt und die Verbesserung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Alle Projekte müssen in Gha-

86 Jack Newnham am 22.01.2004.

87 DFID 2004 und Jack Newnham am 22.01.2004.

88 Beim länderübergreifenden Fonds liegt die Obergrenze bei 1.000.000 £.

na durchgeführt werden. Auch in Jamaika gibt es ein vergleichbares Programm, Indien und Bangladesh haben ähnliche Prozesse initiiert.

- Insgesamt jedoch ist der Fonds kaum verknüpft mit den neuen Ansätzen zu Budgethilfen, PRSP, SWAPs und Politikberatung zur Schaffung unternehmerfreundlicher Rahmenbedingungen.
- Die Rolle der Fondsmanager musste dem Beratungs- und Unterstützungsbedürfnis des Privatsektors in einem neuen Entwicklungsprogramm angepasst werden. Das ursprüngliche Konzept sah eine nur geringe Unterstützung der Privatfirmen bei Antragstellung und Projektdurchführung vor, da man davon ausging, dass die Privatfirmen über ausreichende Managementenerfahrung zur erfolgreichen Durchführung des Projektes verfügen. Die Praxis hat jedoch gezeigt, dass in beiden Phasen eine wesentlich größere Beteiligung der Fondsmanager erforderlich ist, um Ziele und Aufgaben des Fonds zu vermitteln, Unterstützung bei der Ausgestaltung der Projektentwürfe und bei der Projektdurchführung zu leisten.
- Entsprechend wurde das Marketing des Programms angepasst und enthält jetzt statt genereller mehr spezifische Informationen zum Programm und den Verfahren als vorher.
- In Zukunft soll das Wissensmanagement des Fonds verbessert werden, um den Lern- und Erfahrungsaustausch innerhalb von DFID zu intensivieren und, was noch wichtiger ist, das Informationsmanagement gegenüber der Politik zu verbessern. Beabsichtigt wird auch eine intensivere Kooperation mit anderen internationalen Gebern.
- Der BLCF ist gut geeignet, um bereits etablierte Institutionen zu unterstützen; er eignet sich weniger für eine Zusammenarbeit mit neu gegründeten oder wenig erfahrenen Einrichtungen, die in ihrer Organisationsstruktur noch nicht gefestigt sind.

4.2.3 Künftige Gestaltung der Fonds

Für die Gestaltung des Fonds ab Herbst 2004 werden drei Optionen diskutiert.⁸⁹

- Länder- oder Regionalfonds: Der bis dahin zentral in London verwaltete Fonds wird an lokale Bedingungen angepasst und aus den Län-

89 DFID 2004.

derbudgets finanziert. In den Länderprogrammen oder Regionalabteilungen werden eigene Fonds in prioritären Gebieten festgelegt. Das wird nur in Programmen mit ausreichenden Budgetressourcen möglich sein und bedeutet, dass künftig weniger Länder als bisher durch die Fonds berücksichtigt werden. Die Fondsverwaltung wird vom Länderbüro/der Regionalverwaltung ausgeschrieben und ist für technische Beratungen zuständig.

- Länder- oder regionalfinanzierte Fonds mit zentralem Vertrag: Gerade in kleineren Länderprogrammen mit begrenzten Ressourcen oder einem nur kleinen Privatsektor kann es sinnvoll sein, dass das Fondsmanagement in einer London-basierten Regionalabteilung verbleibt und gegen Zahlung einer Gebühr von 10–15 % für die externen Managementkosten zur Verfügung steht. Die Finanzierung erfolgt aus den Länderprogrammen oder Regionalabteilungen. Auch hier würde die Fondsverwaltung ausgeschrieben und die Manager wären ebenfalls für technische Beratungen zuständig. Eine zentrale Finanzierung über die Regionalabteilungen könnte besonders dann attraktiv sein, wenn sie innerhalb einer größeren, multilateralen Gebergemeinschaft für regionale Märkte vereinbar würde und damit Management- und Transaktionskosten für DFID in London senken könnte. Gleichzeitig könnten die Beiträge anderer Geber und möglicherweise auch die privater Stiftungen effizienter in London koordiniert werden.
- Internationales Konsortium für die Fonds: Mit der dritten Option schließlich würden zentral länder- oder regionenspezifische Vereinbarungen getroffen, die verschiedene Geber oder private Investoren umfassen. Diese Option würde in einzelnen Ländern oder Regionen entweder mit Option A oder mit der London-Option B kombiniert. Seit 2000 haben verschiedene Geber ihr Interesse an einer Zusammenarbeit mit DFID ausgedrückt, um die Unterstützung des Privatsektors bei der armutsmindernden Marktentwicklung zu erhöhen. Gepoolte Fonds könnten entweder durch bereits etablierte Geberkooperationen wie das für die Entwicklung des Kleinunternehmertums oder durch eine neue Einrichtung geschaffen werden. Die Partner würden gemeinsam einen Fondsmanager unter Vertrag nehmen oder eine Treuhandgesellschaft gründen.

5 Erkenntnisse und Empfehlungen

In den vorangegangenen Kapiteln wurden die vielfältigen Erscheinungsformen Strategischer Allianzen exemplarisch aufgezeigt. Stellt man die Erfahrungen aus rein privatwirtschaftlichen und öffentlich-privaten Partnerschaften im In- und Ausland gegenüber, werden Gemeinsamkeiten deutlich, aus denen Empfehlungen für die weitere Entwicklung Strategischer Allianzen in der Entwicklungszusammenarbeit abgeleitet werden können.

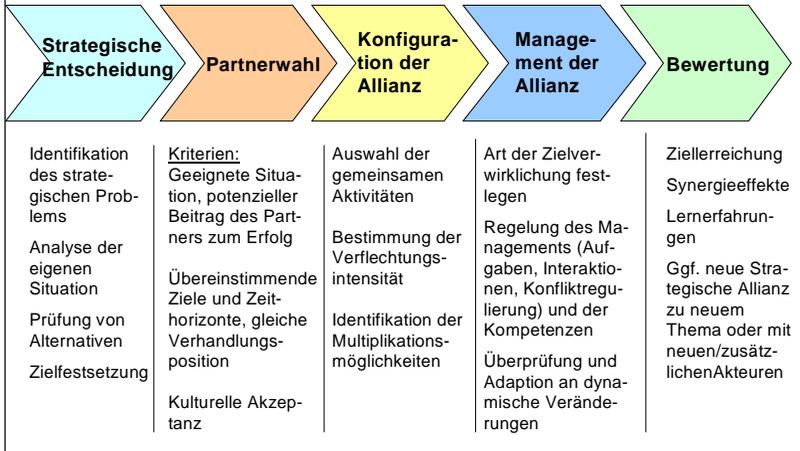
Zunächst kann resümiert werden: Strategische Allianzen können bei angemessener Handhabung zu neuartigen Formen der Zusammenarbeit, einer signifikativen Erweiterung entwicklungsrelevanter Akteure und zu Synergieeffekten in der gemeinsamen Arbeit führen. Die komplexen Strukturen und Prozesse erfordern jedoch eine sorgfältige Vorbereitung sowie Steuerungsinstrumente, die ein Zusammenwirken unterschiedlich starker Partner und einen Interessensausgleich ermöglichen. Strategische Allianzen sind steuerungintensiv. Sie müssen als Prozess geplant und implementiert werden, wie das folgende Schaubild verdeutlicht.

Dabei handelt es sich nicht um eine sequentielle Abfolge der einzelnen Phasen, sondern um einen systematischen Prozess iterativer Analyse- und Entscheidungsschritte. Wenn sich im Laufe der gemeinsamen Aktivitäten neue Kooperationsfelder ergeben, muss die Sinnhaftigkeit der Kooperation immer wieder überprüft werden.⁹⁰

Es ist auch deutlich geworden, wie wichtig sichtbare Resultate für die Kooperation sind, da der durch die Partnerschaft verursachte Aufwand immer wieder durch Erfolge legitimiert werden muss. Dadurch gewinnt das Monitoring einer Allianz an Bedeutung.⁹¹

90 Vgl. Tröndle (1987).

91 Vgl. United Nations 2004. In dem Bericht der UN-Kommission wird mehrfach auf die Notwendigkeit zur Erzielung konkreter Ergebnisse nach dem Weltgipfel zur nachhaltigen Entwicklung in Johannesburg 2002 hingewiesen.

Abb. 8: Phasenaufbau einer Strategischen Allianz

5.1 Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse und Empfehlungen

Im Folgenden werden die Erfahrungen der in dieser Arbeit vorgestellten Allianzen⁹² zusammenfassend dargestellt und durch Empfehlungen zur künftigen Gestaltung ergänzt.

5.1.1 Genese Strategischer Allianzen

- Sowohl in privatwirtschaftlichen als auch in öffentlich-privaten Allianzen geht die Initiative meist von wenigen Personen aus, die über Integrations- und Überzeugungskraft verfügen und die Konkretisierung der Projektidee im Gespräch mit anderen vorantreiben.

⁹² Zusätzlich berücksichtigt werden hier die Erfahrungen verschiedener UN-Organisationen, insbesondere der UNIDO, des niederländischen Programms PSOM und von DANIDA.

- Das Interesse der Privatwirtschaft an Strategischen Allianzen mit der Entwicklungszusammenarbeit ist auch im internationalen Kontext groß; in Deutschland können in manchen DO derzeit nur aufgrund fehlender Barmittel keine weiteren Allianzen geschlossen werden. Die Motivation besteht meist in einer Kombination aus sozialer Verantwortung und wirtschaftlichen Interessen, z.B. bei der Erschließung neuer Zielgruppen oder eines neuen Marktes. Beim deutschen Programm wurde immer wieder auf die Bedeutung der öffentlichen Mittel verwiesen, da es auch in Großbetrieben eine interne Konkurrenz um Projekte gibt, die nicht zum Kerngeschäft des jeweiligen Unternehmens gehören.
- Auch wenn die Antragsverfahren in Deutschland, Großbritannien und den USA unterschiedlich sind, werden im Ergebnis etwa 10 % der Anträge (in der Bundesrepublik Deutschland: Anfragen bei den DO) zu Förderprojekten.
- In Großbritannien und in den USA hat man Veränderungen bei den Wettbewerbsverfahren vorgenommen, da man mit der Qualität der eingereichten Projekte nicht zufrieden war. In beiden Programmen wurden neue Auswahlkriterien definiert und die Antragsteller werden jetzt intensiver beraten und betreut.
- Die Mitarbeiter in den Zentralen der deutschen DO haben – ebenso wie bei USAID – zum Teil noch Bedenken gegenüber einer Zusammenarbeit mit dem Privatsektor.⁹³ Die Fortsetzung des hausinternen Mainstreamings zusammen mit Anreizsystemen für die Mitarbeiter zum Ausbau der Entwicklungspartnerschaften soll dazu beitragen, diese Bedenken zu überwinden.
- Beim GDA-Programm von USAID hat man gute Erfahrungen mit nur einem Ansprechpartner innerhalb der Institution gemacht, der die Partner im ganzen Prozess begleitet. Darüber hinaus es gibt einen Promoter in jeder Partnerorganisation, der sich um den Fortgang der Bemühungen kümmert, insbesondere zu Beginn, wenn bürokratische Hemmnisse weitere Fortschritte behindern können.
- Für eine erfolgreiche Anbahnung von Allianzen spielt die Außenstruktur von USAID eine wichtige Rolle: sie nimmt Kontakte mit Partnerregierungen, lokalen NROs und anderen Netzwerken auf, die für die Durchführung einer Partnerschaft nützlich sein können. Um

93 Dies gilt auch für das UN-System und die Mitgliedsländer.

- mit privaten Partnern zu verhandeln, stehen der Außenstruktur zusätzliche finanzielle und technische Ressourcen zur Verfügung.
- Die besten Allianzen sind diejenigen, in denen sich alle Partner vollständig mit den gemeinsamen Zielen identifizieren und in allen Phasen der Planung beteiligen. Dabei gilt es, Erwartungen, Verantwortungsbereiche und jeweilige Rollen klar zu definieren, gemeinsam festzulegen, wie Verlauf und Ergebnisse der Allianz „gemonitort“ und wie Probleme gelöst werden sollen. Für diesen Prozess muss ausreichend Zeit zur Verfügung stehen.
 - Dies gilt auch für die Kooperation mit den Stakeholdern. Einen möglichst großen Kreis der Vollständigkeit halber oder aus politischen Gründen zu gewinnen kann auch bedeuten, Personen oder Gruppen einzubinden, die kein wirkliches Interesse an der Zusammenarbeit haben und den Prozess später bremsen werden. Auf die Bedeutung von Partnern, die genügend Gesprächsbereitschaft für einen konstruktiven Dialog mitbringen, wurde immer wieder verwiesen.
 - Pilotaktivitäten dienen dazu, das Potenzial genauer zu bestimmen und auf dieser Grundlage Entscheidungen zu treffen über Größe, Finanzvolumen und Strategien der gemeinsamen Arbeit.
 - Alle hier untersuchten Programme haben die Erfahrung gemacht, dass in der Identifikations- und Vorbereitungsphase erhebliche Zeit zur Herausarbeitung der entwicklungspolitischen Relevanz einer privatwirtschaftlichen Projektidee erforderlich ist.⁹⁴ Gutes Management, transparente Auswahlkriterien und schnelle Bewilligungszyklen können die Transaktionskosten für Antragsteller und die bewilligende Instanz nur in begrenztem Maße reduzieren.

Empfehlungen für die Vorbereitung

Strategische Allianzen werden gern mit Ehen verglichen. Und hier wie dort darf die Phase der Prüfung, die Verlobungszeit, nicht unterschätzt werden. Die Entwicklung einer gemeinsamen Projektkonzeption, deren Prüfung auf entwicklungspolitische Relevanz, die Auswahl geeigneter Partner, die Einbindung anderer Durchführungsorganisationen in einzelne Komponenten der Allianz und die Kooperation mit anderen Programmen, die Bestimmung und Verteilung von Aufgaben und Ressourcen, die Entwicklung von (formellen und informellen) Kooperationsspielregeln, die

94 UNIDO (2000).

Regulierung von Konflikten usw. bringen einen nicht zu unterschätzenden Zeitaufwand mit sich. In Kick-off-Veranstaltungen wie bei der GTZ oder mehrtägige Initialtreffen, die der Konsensbildung dienen und von der UNIDO eingesetzt werden, können entsprechende Maßnahmen gebündelt werden. Dies sollte bei der finanziellen Ausstattung – auch der Außenstrukturen – berücksichtigt werden.

Bei der Vereinbarung der gemeinsamen Regeln gibt es ein Spannungsfeld zwischen dem Anspruch und der Notwendigkeit, eindeutige Regelungen z.B. über Ziele und Zuständigkeiten der Partner zu treffen und andererseits die Flexibilität in der Kooperation zu bewahren und eine Bürokratisierung zu vermeiden. Daher ist es sinnvoll, in einer Allianz mit unterschiedlichen Vereinbarungen zu operieren, mit klar umrissenen Leistungsverträgen ebenso wie mit anderen Vereinbarungen, die nicht justizierbar sind.

Die Entstehungsgeschichten Strategischer Allianzen sind so vielfältig und so von der Initiative und Überzeugungskraft einzelner Personen abhängig, dass es nicht sinnvoll erscheint, ein institutionalisiertes Verfahren einzuführen. Die Erfahrungen in den USA und Großbritannien haben darüber hinaus gezeigt, dass die Qualität der Projektanträge mit einer intensiven Betreuung der künftigen Projektpartner korreliert. Auch dies spricht für eine Beibehaltung des bisherigen Verfahrens.

5.1.2 Strukturen und Prozesse

- Der Vergleich des deutschen Programms mit der GDA von USAID zeigt, dass die Projekte vielfach thematisch ähnlich sind – z.B. werden Projekte zur forstlichen Zertifizierung mit dem privaten Partner IKEA sowohl im deutschen als auch im US-Programm durchgeführt, in Letzterem jedoch mit einem erheblich größeren Mittelvolumen und meist auch längeren Projektlaufzeiten.
- Partnerschaften von Produzenten und Konsumenten einer Wertschöpfungskette wie z.B. bei Holz, Kaffee und Kakao werden von Programmen zunehmend gefördert. Besonders vielversprechend sind Kooperationen mit den Schlüsselunternehmen (*lead firms*), die in diesen Ketten unternehmensübergreifende, teilweise branchenweit gültige Standards definieren und durchsetzen.⁹⁵

95 Altenburg (2004).

- Strategische Allianzen eignen sich weniger für neu gegründete Einrichtungen, sondern eher für schon länger bestehende mit ausgereiften internen Organisationsstrukturen, weil diese in der Regel ihre Handlungsmöglichkeiten und ihr Leistungspotenzial besser einschätzen können.
- Allianzen gründen auf Beziehungen und erfordern ein Maß an Vertrauen, Offenheit, Dialogbereitschaft und gegenseitigem Verständnis, das nur durch direkte und dauerhafte Kommunikation entstehen kann.
- Durch einen stufenweisen Ausbau der Zusammenarbeit wird es möglich, Kooperationserfahrungen zu vertiefen und die für die Zusammenarbeit notwendigen Fähigkeiten aufzubauen und so gerüstet neue und komplexere Aufgaben anzugehen. UNIDO schreibt dazu: *“It should start with modest but concrete tasks requiring joint action – jointly defining the content of a partnership project is such a task. In this way, the partners become familiar with each other and begin to create a working relationship.”*⁹⁶ Dafür bietet sich eine erste Kooperation im Rahmen eines PPP-Projektes an.
- Die Projekte mit Multiakteursansatz haben die Zahl der Akteure nach dem Prinzip der konzentrischen Kreise schrittweise erweitert, in dem Personen mitarbeiten, die sowohl in der Privatwirtschaft als auch in der Entwicklungszusammenarbeit gearbeitet haben.
- Wenn die Partnerschaft länderübergreifend ist, dann müssen die Prozesse und Ergebnisse der Ländergruppen denen in anderen Ländern zur Verfügung gestellt werden. Foren im Internet sind auch hier eine wichtige Unterstützung.
- Der Zeitbedarf für die gemeinsame Leistungserbringung ist bisher in den unterschiedlichen Partnerschaften meist unterschätzt worden. Bei den EZ-Projekten kann in vielen Fällen das gemeinsame Projekt nicht im vereinbarten Zeitraum abgeschlossen werden, Verlängerungen sind notwendig.
- Die Einbindung der Strukturen vor Ort (Länderbüros, Vertretungen etc.) ist für die Qualität der Projekte und die Einhaltung der entwicklungspolitischen Ziele wichtig. Tendenziell wird diese Zusammenarbeit bei den deutschen DO besser, auch wenn die Kommunikation noch intensiviert werden kann. In der englischen Diskussion über die weitere Entwicklung des *Business Linkage Challenge Fund* gibt es ei-

96 UNIDO (2002, 13).

ne interessante Parallele zur deutschen: Der bisher zentral verwaltete Fonds soll stärker in die Länder- und Regionalprogramme integriert werden.⁹⁷ In den USA ist eine Unterstützung durch die Außenstruktur von Beginn an verpflichtend.

- Im deutschen Programm stehen nicht genügend flexible Instrumente zur Verfügung, um die finanzielle Projektabwicklung zeitnah und ohne bürokratische Hürden zu erreichen. Gerade wenn mit kleineren Partnern oder Stakeholdern kooperiert wird, können Zahlungsziele von mehreren Wochen oder Monaten zu einem ernsthaften Problem werden. Auch sind umfangreiche Abrechnungsvorschriften den privaten Partnern kaum zu vermitteln und tragen zum Image einzelner DO als „behördenhaft“ bei.⁹⁸

Empfehlungen für die Durchführung

Strategische Allianzen stellen an Durchführungsorganisationen und BMZ neue Anforderungen. Der hohen Komplexität Strategischer Allianzen muss durch ein adäquates Management der organisationsübergreifenden Zusammenarbeit entsprochen werden, das unterstützende Maßnahmen zur allseitigen Kommunikation, zur Beziehungspflege und zur Gestaltung des Interessensausgleichs umfasst. Insofern ist, wenn mehr als drei Interessensgruppen beteiligt sind, in der Regel ein professionelles Prozessmanagement bereitzustellen bzw. mitzufinanzieren. Wie dieses institutionell verankert wird – ob in der Stelle einer Person oder einer explizit mit diesen Aufgaben befassten Organisationseinheit – hängt von der Größe der Strategischen Allianz, der Zahl und Heterogenität der zu managenden Beziehungen, Erfahrungen im Netzwerkmanagement und den Präferenzen der beteiligten Partner ab. In sehr komplexen Allianzen sollte ein Prozess- und Beziehungsmanager beauftragt werden. Er sollte unterstützt werden durch ein Projektteam, an dem alle Stakeholder beteiligt sind. Doch sollte in jeder teilnehmenden Einrichtung jeweils nur eine Person für die Partnerschaft zuständig sein, die mit der notwendigen Entscheidungsbefugnis für alle projektrelevanten Fragen ausgestattet ist. Dies vereinfacht die Zusammenarbeit, erhöht Transparenz, Glaubwürdigkeit und die Reaktionsgeschwindigkeit. Unter Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten ist dieser Auf-

97 Vgl. hierzu DFID (2004).

98 Vgl. auch den Beitrag von Reuter (2003), der die Notwendigkeit transparenter und bürokratischer Kooperationsmechanismen betont.

wand gerechtfertigt, da mit Strategischen Allianzen sehr viel breitere entwicklungspolitische Wirkungen erzielt werden können.

Bei Bedarf sollten Sitzungen der Steuerungskomitees und Runde Tische extern moderiert werden. Damit kann sichergestellt werden, dass sich die Teilnehmer auf inhaltliche Fragen konzentrieren, während die Steuerung der Prozesse und der Interessensausgleich in Händen des Moderators liegt, der darüber hinaus durch seine neutrale Rolle konfliktpräventiv wirken kann.

Die Konfliktregulierung spielt eine wichtige Rolle bei der Gestaltung von Allianzen. Mehrstufige Schlichtungsverfahren zielen darauf ab, allseitig akzeptable und für die Kooperation dauerhafte Lösungen zu entwickeln,⁹⁹ Konfliktsituationen bereits auf einer niedrigen Eskalationsstufe zu bearbeiten und dabei auf detaillierte Regeln und Vorgaben zu verzichten, sondern Leitsätze zu vereinbaren, auf die sich die Kooperationspartner zu Beginn der Partnerschaft einigen.¹⁰⁰

Die Zusammenarbeit zwischen den Stakeholdern findet meist in unterschiedlicher Intensität statt. Wenn parallele Arbeitsgruppen in verschiedenen Ländern mit konkreten Arbeitsaufträgen versehen werden und diese übers Internet kommunizieren, dann sind Störpotenziale vermutlich geringer. Doch sollte darauf geachtet werden, dass physische Treffen stattfinden, deren Bedeutung für eine gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit nicht unterschätzt werden darf.

Außerdem sollte darauf geachtet werden, dass schnell sichtbare Erfolge erzielt werden und die Beiträge der einzelnen Partner deutlich werden. Dadurch lässt sich einerseits das Interesse der Beteiligten aufrechterhalten und andererseits können neue Partner für die Zusammenarbeit gewonnen werden.

Wenn Strategische Allianzen auch dazu dienen sollen, Verfahren systematisch zu verbessern, dann müssen Informationsplattformen z.B. in Form spezifischer Internetforen geschaffen werden, die nicht nur einen Erfahrungsaustausch unter den Beteiligten, sondern auch zwischen den Partner-

99 Zu den verschiedenen Verfahren und Stufen der Konfliktregelung siehe Glas (1990) und Fisher (1993), der das erfolgreiche Harvard-Konzept zur Verhandlungslösung entwickelt hat.

100 Bronder (1992, 207). Siehe auch Tröndle (1987).

schaften ermöglichen. Darüber hinaus sollten die Lernerfahrungen synthetisiert und anderen zur Verfügung gestellt werden.

5.1.3 Wirkungen und Wirkungsmonitoring

- Durch Entwicklungspartnerschaften werden neue Themen für die Entwicklungszusammenarbeit erschlossen, die im Rahmen herkömmlicher EZ-Projekte bislang kaum Gegenstand waren.
- In allen Programmen werden beträchtliche Hebelwirkungen erzielt. Bei den englischen Fonds sind es 62 % der gesamten Projektsumme,¹⁰¹ die von privatwirtschaftlicher Seite mobilisiert werden; in den USA liegt das Verhältnis öffentliche zu privaten Mitteln nach Schätzungen bei 1:4. Bei den bundesdeutschen Fazilitätsprojekten ist der private Anteil von 42 % im Jahr 1999 auf etwa 63 % im Jahr 2003 angestiegen und liegt damit ähnlich wie das britische Verhältnis.
- Das Wirkungsmonitoring besteht in einer Kombination aus Abschlussberichten, informellen Begutachtungen vor Ort vonseiten der DO sowie stichprobenhaften Evaluierungen und ist damit kaum existent. Andererseits erfordern die Komplexität Strategischer Allianzen und die Informationsbedürfnisse der verschiedenen Partner ein Monitoring- und Evaluierungssystem, das auch Erkenntnisse über mögliche Lernerfahrungen liefert. Bei USAID hat man sich entschieden, in der ersten Phase die Finanzierung dieses Systems zu übernehmen; in Zukunft sollen die privaten Partner sich an den Kosten beteiligen.¹⁰²
- Beim deutschen und beim englischen Programm geht die Tendenz in Richtung Programmbildung und einer verstärkten Zusammenarbeit mit anderen Gebern.

Empfehlungen zum Wirkungsmonitoring

Auch wenn für die Vielzahl der kleineren Maßnahmen unter Kostengesichtspunkten nicht die in der EZ üblichen Monitoringinstrumente eingesetzt werden können, sollte bei den Abschlussberichten der Projekte auf eine Darstellung der bis dahin erzielten Wirkungen geachtet werden. Die Vereinbarung einiger aussagekräftiger Wirkungsindikatoren dient in der

101 Vgl. DFID (2004).

102 Vgl. Stellungnahme Holly Wise vom 06.02.2004.

Vorbereitungsphase zur Klärung gemeinsamer Ziele und sollte künftig Bestandteil der Projekte sein. Dadurch können die DO auch ihr entwicklungspolitisches Instrumentarium In-Wert setzen. Im Rahmen der Wirkungsbeobachtung können die Projektverantwortlichen verpflichtet werden, gelegentliche Berichte mit einer entsprechenden Einschätzung zu verfassen. Bei Projektbesuchen sollten diese Indikatoren überprüft werden. Ein einheitliches Auswertungsschema für diese Besuche würde die Vergleichbarkeit der Ergebnisse erhöhen.

Um in der Lage zu sein, Fortschritt und Leistungsergebnisse zu jedem Zeitpunkt sicher beurteilen zu können, sollte in den Strategischen Allianzen stärker mit Meilensteinen gearbeitet werden, um den „Realismus der Zielsetzung“ in regelmäßigen Abständen zu überprüfen. Gerade in komplexeren Allianzen werden erfolgskritische Punkte erst in der Schlussphase sichtbar, obwohl deren Voraussetzungen lange zuvor hätten diagnostiziert werden können.

Ein weiterer Schritt zur Wirkungsmessung können Selbstevaluierungen in Anlehnung an das „e-VAL“-Verfahren der GTZ sein. Mit diesem elektronischen Evaluierungsverfahren, das auf einer Interviewsoftware beruht, wird verschiedenen am Prozess beteiligten Personen Gelegenheit gegeben, über die wichtigsten Einflussfaktoren, Ereignisse und Entwicklungen in einem Projekt Auskunft zu geben und nach subjektiv definierten Maßstäben zu bewerten. Um eine Manipulation der subjektiven Aussagen zu vermeiden, werden Plausibilitätsprüfungen zur Kontrolle eingesetzt.

Das BMZ sieht vor, ab 2005 stichprobenartige Wirkungsmessungen etwa 2–3 Jahre nach Beendigung der Maßnahmen durchzuführen, um zusätzliche Erkenntnisse über Wirkung und Nachhaltigkeit der Projekte zu erhalten. Dieses Vorhaben wird nachdrücklich unterstützt und sollte durch externe Gutachter durchgeführt werden. Die Ergebnisse sollten als Lernplattform genutzt und jeweils in verschiedenen Gremien, die mit Strategischen Allianzen befasst sind, vorgestellt werden. Dadurch kann künftig besser beurteilt und nachgewiesen werden, welche konkreten Beiträge Strategische Allianzen zur Lösung von Entwicklungsproblemen leisten, wo sie möglicherweise weniger erfolgreich als klassische EZ-Instrumente sind und wo es Anpassungsbedarf bei den Verfahren gibt.

5.2 Empfehlungen zur Weiterentwicklung Strategischer Allianzen

In dieser Studie konnte gezeigt werden, dass Strategische Allianzen mit der Privatwirtschaft ein zukunftsweisendes Instrument sein können, da sie eine größere Reichweite und Breitenwirksamkeit als die bisher vorherrschenden kleinen PPP-Projekte entfalten und durch die Vernetzung unterschiedlicher Akteure, die bisher nicht miteinander kooperiert haben, den gesellschaftlichen Dialog fördern. Sie haben teilweise Beispielfunktion für die bilaterale EZ.

Den meisten Durchführungsorganisationen sind die weitreichenderen Möglichkeiten der Strategischen Allianzen bewusst geworden, sie berücksichtigen auch bei kleineren Maßnahmen stärker Kriterien wie die Einbindung mehrerer Akteure, Kooperation mit anderen Vorfeldorganisationen und mögliche ergänzende Themen/Fragestellungen. Um die Fazilität systematisch als „Nährboden für größer angelegte, länderübergreifende Partnerschaften, die ganze Sektoren umfassen“ (BMZ) nutzen zu können, muss das bestehende Instrumentarium an die zeitlichen und finanziellen Bedarfe angepasst werden. Dies könnte in systematischer Form entweder in Form eines nicht regional gebundenen Sonderfonds¹⁰³ oder im Rahmen der bilateralen EZ erfolgen.

Ein Sonderfonds für Entwicklungspartnerschaften sollte mit dem klaren Auftrag versehen werden, die Breitenwirksamkeit, Strukturbildung und Sichtbarkeit des entwicklungspolitischen Beitrags zu erhöhen. Dafür sollte in den PPP-*Guidelines* das Ziel festgeschrieben werden, einen Teil der Fazilitätsvorhaben zu Strategischen Allianzen weiterzuentwickeln. Die Durchführungsorganisationen sollten den Kriterien Signifikanz/ Strukturbildung bei der Auswahl von PPP-Anträgen mehr Gewicht geben. Ein Teil der laufenden PPP-Projekte könnte in einer zweiten Förderphase systematisch zu Strategischen Allianzen ausgebaut und für komplexere Multistakeholder-Allianzen ein Modus entwickelt werden, um ein professionelles Prozessmanagement sicherzustellen.

103 Wie z.B. der PPP-Fazilität bzw. der *Global Development Alliance* (USAID) und dem *Business Linkage Challenge Fund* (DFID).

Ergänzend können im Rahmen von Multistakeholder-Foren Projektideen für Strategische Allianzen ggf. mehrere abgestimmte Anträge teilnehmender Unternehmen entwickelt werden. Und das BMZ kann politisch prioritäre Themen gezielt voranbringen, indem es bestimmte Themen für PPP ausschreibt. Innerhalb dieser Themenkorridore hätten Antragsteller aus der Wirtschaft die Möglichkeit, eigene Projektideen einzubringen, die an ihren jeweiligen unternehmerischen Initiativen anknüpfen. Das Verfahren würde insofern die Kreativität der PPP-Fazität erhalten, zugleich aber eine höhere Zielbündelung ermöglichen, die Unterstützung für die privatwirtschaftlichen Teilnehmer vereinheitlichen und die Transaktionskosten senken. Diese Konzeption orientiert sich an deutschen Erfahrungen in der Wirtschaftsförderung, dem britischen DFID-Modell und dem niederländischen Kooperationsprogramm mit aufstrebenden Märkten PSOM.

Auch die Integration von PPP-Komponenten in die Normalverfahren der bilateralen EZ kann noch weiter forciert werden. Dies erfordert eine Flexibilisierung der Verfahrensabläufe der Länderprogrammierung. Im Rahmen der Regierungsverhandlungen könnten Länderfonds zur Einbindung der Privatwirtschaft in laufende Programme in den Partnerländern vereinbart werden, an denen sich auch die Partnerländer finanziell beteiligen. Diese müssen zunächst noch keine konkreten Vorhaben benennen, um flexibel auf Initiativen der Wirtschaft reagieren zu können und spätere Reprogrammierungen zu vermeiden. Derartige gemeinsame Fonds würden es ermöglichen, einen der bisherigen Zielkonflikte, die mangelnde Einbindung der lokalen Partner, zu überwinden. Das Beispiel DFIDs zeigt, dass Länderfonds, die auf eine Stärkung der Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft zielen, die etablierten TZ-Instrumente in sinnvoller Weise ergänzen können. Um größere Strategische Allianzen im Rahmen bilateraler Programme finanzieren zu können, sollte es außerdem möglich sein, diese aus der Fazität, bilateralen EZ-Projekten und Wirtschaftsbeiträgen zu kofinanzieren. Schließlich sind Möglichkeiten zu prüfen, analog den international unterstützten Programmansätzen bzw. Sektorinvestitionsprogrammen, gepoolte Fonds mehrerer Geber für Entwicklungspartnerschaften mit der Wirtschaft einzurichten.

Institutionenübergreifende Zusammenarbeit könnte dazu beitragen, die verschiedenen EZ-Instrumente synergetisch zu kombinieren. So können z.B. die Entwicklungshelfer des DED bei den Projekten zur Verankerung von Sozial- und Ökostandards zusammen mit lokalen Stakeholdern oder

zivilgesellschaftlichen Gruppen die Verifizierung vor Ort übernehmen; weiterhin kann der DED mit dem Instrument der „Süd-PPP“ lokale Unternehmenspartner einbinden; InWent kann Qualifizierungs- und Schulungsmaßnahmen durchführen, CIM Integrierte Experten entsenden, die flankierend zur PPP-Komponente institutionelle Träger qualifizieren, usw. Dabei kann an bereits laufende Bemühungen um institutionenübergreifendes Handeln angeknüpft werden, z.B. die Etablierung von Länderteams in Pilotländern, die geplante Festlegung von Schwerpunktkoordinatoren sowie die Erstellung gemeinsamer TZ/FZ-Angebote.

Eine stärkere Verzahnung mit international unterstützten Programmansätzen, die vom BMZ angestrebt wird, könnte auch im Rahmen der Entwicklungspartnerschaften stattfinden. Gepoolte Fonds könnten entweder durch bereits etablierte internationale Geberkooperationen oder durch neue gemeinsame Schwerpunkte geschaffen werden. Dadurch könnte mehr Sichtbarkeit entwicklungspolitischer Beiträge erzielt und eine einheitlichere Politik verwirklicht werden. Vergleicht man die von der *Global Development Alliance* geförderten Projekte mit denen der deutschen Fazilität, ergeben sich eine Reihe thematisch ähnlicher Projekte, wobei die US-geförderten einen wesentlich größeren Mittelumfang aufweisen. Dieser Parallelität könnte durch eine Kooperation entgegengewirkt werden.

Literaturverzeichnis

- AGE (Arbeitsgemeinschaft Entwicklungspolitik der Deutschen Wirtschaft (2004):*
Public Private Partnership – Quo vadis? Chancen und Herausforderungen für
die zukünftige Gestaltung von Entwicklungspartnerschaften mit der Wirt-
schaft, Konferenzbericht der Jahrestagung am 3.11.2003, Berlin
- Altenburg, T. (2004):* Cooperating with the Private Sector in Development Coope-
ration: Strategic Alliances with Lead Firms in Production Networks, Vortrag
bei der Jahreskonferenz des Vereins für Socialpolitik, Ausschuss für Ent-
wicklungsländerforschung, Köln, 2.–3.7.2004
- Altenburg, T. / T. Chahoud (2002):* Public-Private-Partnership in der deutschen
Entwicklungszusammenarbeit: Synthesebericht, Bonn
- Asche, H./ K. Lauckner (2002):* GTZ-Handreichung: Die deutsche Technische
Zusammenarbeit in internationalen Programmen, Eschborn
- Balling, R. (1998):* Kooperation. Strategische Allianzen, Netzwerke, Joint Ven-
tures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenar-
beit in Theorie und Praxis, 2. Auflage, Frankfurt/Main
- Bea, F.X. / J. Haas (2001):* Strategisches Management, 3. neu bearb. Auflage,
Stuttgart
- Blank, M. (2003):* PPP-Bilanz besser als erwartet, in: *Entwicklung und Zusammen-
arbeit : E+Z* 44 (6), 244–247
- Bleeker, J. /D. Ernst (1993):* Collaborating to Compete: Using Strategic Alliances
and Acquisitions in a Global Marketplace, New York
- / – (1995): Is Your Strategic Alliance Really a Sale?, in: *Harvard Business Re-
view*, (Jan–Feb), 97–105
- Bleicher, K. (1999):* Das Konzept integriertes Management. Visionen – Missio-
nen – Programme, 5. rev. und erw. Auflage, St. Galler Management-Konzept,
Band 1, Frankfurt/Main
- BMZ (2001):* Armutsbekämpfung – eine globale Aufgabe. Aktionsprogramm 2014.
Der Beitrag der Bundesregierung zur weltweiten Halbierung extremer Armut,
Bonn
- (2002 a): Guidelines für Entwicklungspartnerschaften mit der Wirtschaft (PPP)
finanziert aus den Haushaltstiteln 68711, 68712 oder 68788, Berlin
- (2002 b): Welche Chancen bieten Entwicklungspartnerschaften?, Bonn
- (2003): Ergebnisvermerk der Besprechung der Halbjahresberichterstattung am
28.03. 2003, Bonn
- (2004 a) : Jahresbericht 2003, Bonn
- (2004 b): Pressemitteilung vom 16.03.2004, Bonn

- Bronder, C.* (1992): Unternehmensdynamisierung durch Strategische Allianzen. Ein konzeptioneller Ansatz zum Kooperationsmanagement, Diss., St. Gallen
- Bronder, C. / R. Pritzl* (Hrsg.) (1992): Wegweiser für Strategische Allianzen – Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen, Frankfurt/Main
- BMBF/Bundesministerium für Bildung und Forschung* (1999): Ausschreibungsbroschüre „InnoRegio – Innovative Impulse für die Region“, Berlin
- Burger D. / C. Mayer* (2003): Ernst machen mit nachhaltiger Entwicklung: die Rolle von Sozial- und Ökostandards, Programmbüro Sozial- und Ökostandards der GTZ, Eschborn
- Danida* (2000) The Private Sector Development Programme: Company Guidelines 3a. The Projectphase, Kopenhagen
- (2001 a) The Private Sector Development Programme: Summary of Evaluation, Kopenhagen
- (2001 b) The Private Sector Development Programme: Assistance to establishment of company partnerships in fifteen developing countries, Kopenhagen
- De Carlo, L.* (2004): Corporate Social Responsibility. Möglichkeiten zur Unterstützung durch die deutsche EZ, Bonn
- DEG* (2002): Ein Programm – viele Vorhaben. Public Private Partnership, Themenheft 1, Köln
- (2003): Mit einem Lehrplan für mehr Chancengleichheit, in: *PPPReport*, 10/2003, 7
- (o.J.): Zwei Interessen – ein Programm. Projekte in Entwicklung, Köln
- Deutscher Entwicklungsdienst* (2003a): Public Private Partnership (PPP) – ein neues Arbeitsfeld für den DED. Dokumentation des Workshops vom 18. Dezember 2002, Bonn
- (2003 b): Süd-PPP. Dokumentation des EZ-Fachgesprächs vom 5. März 2003, Bonn
- (o.J.): Der DED in Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft. Gemeinsam für eine nachhaltige Entwicklung, Bonn
- Devlin, G. / M. Bleackley* (1988): Strategic Alliances – Guidelines for Success, in: *Long Range Planning* 21 (5), 18–23
- DFID* (2000): Eliminating World Poverty: Making Globalisation Work for the Poor, White Paper on International Development, London
- DFID* (2004): DFID’s Business Challenge Funds: Directions after 2004, London
- Diebold Research Centre* (2002): Partnerschaften in einer kleiner werdenden Welt. Kooperation: Praxis, Probleme, Perspektiven, TIMELabs, Eschborn
- Domrös, C.* (1982): Innovationen und Institutionen: eine transaktionskostenökonomische Analyse unter besonderer Berücksichtigung Strategischer Allianzen, Frankfurt/Main

- Edmunds, D. / E. Wollenberg* (2001): A Strategic Approach to Multistakeholder Negotiations, in: *Development and Change* 32 (2), 231–253
- Eickelpaasch, A. / M. Kauffeld / I. Pfeiffer* (2002): Das InnoRegio-Programm: Umsetzung der Förderung und Entwicklung der Netzwerke, in: *DIW – Wochenbericht* 69 (21), 23. Mai 2002
- Eickelpaasch, A. et al.* (o.J.): Die Förderinitiative InnoRegio – Konzeption und erste Erkenntnisse der wissenschaftlichen Begleitung, Berlin
- Engels, B.* (2000): PPP – Hoffnungsträger oder trügerische Hoffnung?, in: *Entwicklung und Zusammenarbeit : E+Z* 41 (2), 41–43
- Europäische Kommission* (2002): Die soziale Verantwortung der Unternehmen. Ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung, Luxemburg
- (Hrsg.) (2001): Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, Grünbuch, Brüssel
- Fisher, R. / W. Ury / B. M. Patton* (1993): Das Harvard-Konzept: Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln, aktualisierte und erweiterte Neuauflage, Frankfurt/Main
- Gerber, R.* (2003): Die DEG als größter Finanzier, in: *Entwicklung und Zusammenarbeit : E+Z* 44 (4), 154–156
- Geringer, J. M.* (1991): Strategic Determinants of Partner Selection Criteria in International Joint Ventures, in: *Journal of International Business Studies* 22 (1), 41–62
- Glasl, F.* (1990): Konfliktmanagement – Ein Handbuch zur Diagnose und Behandlung von Konflikten für Organisationen und ihre Berater, 2. vollst. überarb. Aufl., Bern
- GTZ* (o.J.): Die GTZ und die Wirtschaft – Von Public Private Partnership zu Strategischen Allianzen im internationalen Kontext, Eschborn
- (2002 a). Kurzbeschreibung der Maßnahme: Erarbeitung von Basisstandards für den Kaffeesektor, Eschborn
- (Hrsg.) (2002 b): Sozialstandards in der Technischen Zusammenarbeit, Eschborn
- (2002 c): Strategische Partnerschaften im „Agrifood“ Bereich am Beispiel Kaffee, Eschborn
- (2002 d): Partnerschaften für nachhaltige Entwicklung. Unser Beitrag im Rahmen der internationalen Zusammenarbeit, Eschborn
- (2003 a): Strategische Allianzen aus Sicht des Programmbüros Sozial- und Ökostandards, Eschborn
- (2003 b): Wirken in neuen Zusammenhängen. Orientierungsrahmen zur Programmbildung in der TZ, Eschborn
- (2004): Sektorvorhaben PPP. Fortschrittsbericht 2003 an das BMZ, Eschborn

- GTZ AgenZ* (2003): Gesellschaftspolitische Verantwortung von Unternehmen in der nachhaltigen Entwicklung. Ansätze für das Privatkundengeschäft, Dokumentation des Workshops vom 14.5.2003, Eschborn
- Hamm, B.* (2004): Maßnahmen zur Stärkung von Corporate Social Responsibility in der Entwicklungszusammenarbeit europäischer Institutionen und ausgewählter europäischer Geberländer, Bonn
- (2005): Maßnahmen zur Stärkung von Corporate Social Responsibility (CSR) durch sozial verantwortliches Investieren – Vorschläge für die deutsche EZ, Duisburg
- Haupt, U.* (2003): Privatwirtschaftliche Dynamik in der EZ, in: *Entwicklung und Zusammenarbeit : E+Z* 44 (6), 232–235
- Hoering, U.* (2003): „Entwicklungspartnerschaften“ – welche Entwicklung, wie viel Partnerschaft?, in: *Nord-Süd aktuell* 17 (1), 73 – 77
- Hofstede, G.* (1997): Lokales Denken, globales Handeln. Kulturen, Zusammenarbeit und Management, München
- International Coffee Organisation* (2004): Sustainability in the production, post-harvest processing and trading of Mainstream Green Coffee, Präsentation für das Steering Committee am 29.01.2004, London
- Infobrief* der wissenschaftlichen Begleitung der InnoRegio-Initiative, 5. Mai 2003, 2
- InWEnt* (o.J.): Mit vereinten Kräften: Entwicklungspartnerschaften mit der Wirtschaft, Bonn
- Ivanova, M.* (2003): Partnerships, International Organizations, and Global Environmental Governance, in: Witte, J.M. / C. Streck / T. Benner (Hrsg.), Progress or Peril? Partnerships and Networks in Global Environmental Governance, The Post-Johannesburg Agenda, Washington / Berlin, 10
- Kanter, R. M.* (1999): Unternehmenspartnerschaften: Langsam zueinander finden, in: *Harvard business manager*, 6, 15–25
- (1999): From Spare Change to Real Change, in: *Harvard Business Review*, Mai/Juni, 121–132
- Kerscher, C.* (2004): Public Private Partnership in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit als Beitrag zur Corporate Social Responsibility: Analyse anhand von Beispielen in Brasilien, unveröff. Diplomarbeit, Tübingen
- Kieser, A. / C. Hegele* (1998): Kommunikation im organisatorischen Wandel, Stuttgart.
- Lewis, J.D.* (1991): Strategische Allianzen – Informelle Kooperationen, Minderheitsbeteiligungen, Joint Ventures, Strategische Netze, Frankfurt/Main
- Lin, B., / C. Chen* (2002). The Effects of Formation Motives and Interfirm Diversity on the Performance of Strategic Alliance, in: *Asian Pacific Management Review* 7 (2), 139–166

- OECD* (2000): Directorate for Financial, Fiscal and Enterprise Affairs. Committee on International Investment and Multinational Enterprises. The OECD Guidelines for Multinational Enterprises, Paris
- Nielinger, O.* (2003): Wirtschaft und Nichtregierungsorganisationen. Eine Liaison mit Zukunft?, in: *Nord-Süd aktuell* 17 (1), 126–136
- Picot, A. et al* (2001): Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management, 4. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, München
- PLS Rambøll Management* (2003a): Strategische Partnerschaften zwischen Kommunen und Unternehmen, Abschlussbericht, Hamburg
- (2003b): In zehn Schritten zur Strategischen Partnerschaft – ein Leitfaden, Hamburg
- Porter, M.* (1990): The Competitive Advantage of Nations, New York
- Pümpin, C.* (1990): Das Dynamik-Prinzip: Zukunftsorientierungen für Unternehmer und Manager, 2. Auflage, Düsseldorf
- Reuter, D.* (2003): Globale Bildung und Nachhaltigkeit. PPP in der Arbeit von InWEnt, in: *Entwicklung und Zusammenarbeit : E+Z* 44 (4), 150–153
- Rotering, J.* (1993): Zwischenbetriebliche Kooperation als alternative Organisationsform: ein transaktionskostentheoretischer Erklärungsansatz, Stuttgart
- Samii, R. / L. Van Wassenhove / S. Bhattacharya* (2002): An Innovative Public-Private Partnership: New Approach to Development, in: *World Development* 30 (6), 991–1008
- Schaude, G.* (1991): Kooperation, Joint Venture, Strategische Allianzen. Wie finde ich meinen Kooperationspartner. Informationsheft des Rationalisierungskuratoriums der Deutschen Wirtschaft, Eschborn
- Schaper-Rinkel, W.* (1998): Akquisition und Strategische Allianzen. Alternative externe Wachstumswege, Wiesbaden
- Schein, E.* (1995): Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt/Main
- (2000): Prozessberatung für die Organisation der Zukunft, EHP Köln
- Schipulle, H. P.* (2003): Lessons Learned from Multi-Stakeholder CSR Initiatives Supported by German development Cooperation. Vortrag auf der European Conference “The role of Public Policies in promoting CSR”, Venedig, 14.11.2003
- Schläger, C.* (2003): Strategische Allianzen in der Entwicklungszusammenarbeit, DIE, Praktikumsstudie, Bonn
- Schlosser, A.* (2001): Unternehmenswertsteigerung durch Strategische Allianzen – Ein Ansatz zum wertorientierten Kooperationsmanagement. Diss. St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften, Bamberg

- Sekretariat des Runden Tisches Verhaltenskodizes* (Hrsg.): Soziale Verantwortung der Unternehmen in einer globalisierten Wirtschaft – die europäische Debatte, Alzenau 2002
- Senter* (2002): PSOM: Programme for Co-operation with Emerging Markets: General reporting instructions, Den Haag
- (2003): PSOM: Programme for Co-operation with Emerging Markets. Information, Den Haag
- SEQUA* (2003) PPP: Öffentliche Förderung für privatwirtschaftliches Engagement, Bonn
- (2004): Kooperation mit Zukunftspotenzial. PPP nutzt Kompetenzen der Wirtschaft für Entwicklung, in: *Sequa Forum 1*
- Steiner, A.* (2003): Creating New Platforms for Dialogue, in: Witte, J.M / C. Streck / T. Benner (Hrsg.), Progress or Peril? Partnerships and Networks in Global Environmental Governance. The Post-Johannesburg Agenda, Washington D.C., 37–45
- Sterr, M.* (2003): The Impact of Business Linkages on Sustainable Development. An Assessment of Four European Partnership Programmes, Leicester (=Leicester Business School)
- Sydow, J.* (1993). Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation, Wiesbaden
- The Prince of Wales International Business Leaders Forum* (2003): Business and the Millennium Development Goals, London
- The National Council for Public-Private Partnerships* (2002): For the Good of the People: Using Public-Private-Partnerships to Meet America's Essential Needs. A White Paper on Partnerships by the National Council for Public-Private Partnerships, Washington, D.C.
- (2003): Critical Choices: The Debate over Public-Private-Partnerships and What it Means for America's Future, Washington, D.C.
- Thiel, R.* (2003): Welche entwicklungspolitischen Wirkungen?, in: *Entwicklung und Zusammenarbeit : E+Z* 44 (4), 135
- Tröndle, D.* (1987): Kooperationsmanagement: Steuerung interaktioneller Prozesse bei Unternehmenskooperationen, Diss., Freiburg
- UNIDO* (2000): Public-private partnerships for economic development and competitiveness, with special reference to the African experience, Wien
- (2002): Business Partnerships for Industrial Development. Partnership Guide, Wien
- USAID* (2003b): Fiscal Year 2002. Performance and Accountability Report, Washington, D.C.
- USAID/GDA* (2001): Global Development Alliance, Washington, D.C.
- (2002): Tools for Alliance Builders, Washington, D.C.

- (2003): Expanding the Impact of Foreign Assistance through Public-Private Alliances, Washington, D.C.
- Webster, F. E.* (1992): The Changing Role of Marketing in the Cooperation, in: *Journal of Marketing* 56 (Oktober 1992,) 1–17
- Wegener, R.* (2000): Eine schwierige Partnerschaft. PPP muss Teil eines entwicklungspolitischen Gesamtkonzepts werden, in: *Entwicklung und Zusammenarbeit : E+Z* 41 (4), 102–104
- Wieczorek-Zeul, H.* (2001): Die Rolle von Private-Public Partnership, Bonn
- (2004): Neue Allianzen für Entwicklung: Weiterentwicklung der Partnerschaft zwischen Entwicklungspolitik und Wirtschaft, in: AGE (Hrsg.), *Public Private Partnership – Quo vadis? Chancen und Herausforderungen für die zukünftige Gestaltung von Entwicklungspartnerschaften mit der Wirtschaft. Konferenzbericht der Jahrestagung der Arbeitsgemeinschaft Entwicklungspolitik der Deutschen Wirtschaft (AGE) am 3.11. 2003 in Berlin*, 19–25
- Wissenschaftlicher Beirat beim BMZ* (2003): *Entwicklungszusammenarbeit im Zeitalter der Globalisierung – Wirtschaftliche Grundsätze. Aktualisierte Stellungnahme des Wissenschaftlichen Beirats beim BMZ*, Bonn
- Witte, J.M / C. Streck* (2003): Introduction: Progress or Peril? Partnerships and Networks in Global Environmental Governance, in: *Witte, J.M / C. Streck / T. Benner* (Hrsg.), *Progress or Peril? Partnerships and Networks in Global Environmental Governance, The Post-Johannesburg Agenda*, Washington, D.C., 1–8
- Witte, J.M / C. Streck / T. Benner* (Hrsg.) (2003 a): *Progress or Peril? Partnerships and Networks in Global Environmental Governance, The Post-Johannesburg Agenda*, Washington, D.C.
- / – / – (2003 b): The Road from Johannesburg: What Future for Partnerships in Global Environmental Governance?, in: *Witte, J.M. et al.* (Hrsg.), *Progress or Peril? Partnerships and Networks in Global Environmental Governance, The Post-Johannesburg Agenda*, Washington, D.C., 59–84

Internetquellen

Annan, K. (1999): Secretary-General Proposes Global Compact on Human Rights, Labour, Environment. An Address to the World Economic Forum in Davos [<http://www.un.org/News/Press/docs/1999/19990201.sgs,6881.html>]

Danida (2001b): The Private Sector Development Programme: Assistance to establishment of company partnerships in fifteen developing countries [<http://www.um.dk/danida/psprogram>]

DFID (2003): Business Linkages Challenge Fund. London: Department for International Development [<http://www.challengefunds.org>]

Friends of the Earth (2002): Position Paper on International Environmental Governance [<http://www.foei.org/wssd/governance.html>]

Kocks, P. (o.A.): Sozialstandards und Entwicklungszusammenarbeit [<http://www.wiram.de/sourcebook/themen/sozialstandards1.htm>]

Lossau, N.: Kokosnüsse. Immer mehr nachwachsende Rohstoffe werden in Kraftfahrzeuge eingebaut – Zehn Jahre Belém Projekt [<http://www.poemadeutschland.de/presse.htm>]

Senter (2003) PSOM: Programme for Co-operation with Emerging Markets [<http://www.senter.nl/asp/>]

United Nations. Commission on Sustainable Development. Economic and Social Council (2004): Report on the twelfth sessions [<http://www.un.org/esa/sustdev/documents/>]

Stakeholder Forum for Our Common Future (o.A.): A Definition. Stakeholders [<http://www.earthsummit2002.org/ic/process/stakeholders.htm>]

The Global Compact (o.A.): The Global Compact. Human Rights, Labour, Environment [<http://www.unglobalcompact.org>]

Zum Johannesburggipfel: <http://www.johannesburgsummit.org> sowie www.worldsummit2002.de

Zum Kaffeeprojekt: <http://www.sustainable-coffee.net>

Zur nachhaltigen Entwicklung: <http://www.org/esa/sustdev>

Zu Entwicklungspartnerschaften in der Bundesrepublik Deutschland: <http://www.strategische-partnerschaften.de>

Anhänge

1. Analyse der Projektbeispiele
2. Weitere Beispiele Strategischer Allianzen
3. Projektgenese
4. Finanzverteilung zwischen privaten und öffentlichem Partner
5. Finanzvolumen der Projekte

Anhang 1: Analyse der Projektbeispiele
Strategische Allianzen DEG (1)

Land/Region	Brasilien Wachsende Rohstoffe	Brasilien Biofachmesse	China und Vietnam, Klimaschutz
Kurzbeschreibung Projekt	Pilotprojekt zur Verwendung nachwachsender Rohstoffe (Kokosfasern und Naturkautschuk) in der Autoteileproduktion in Amazonien	Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen sowie Beratung und Zertifizierung brasilianischer KMU, die Erzeuger von Bio-Produkten sind, um eine Bio-Fachmesse zu etablieren sowie Entwicklung einer Kommunikationsplattform für den Sektor Biolebensmittel und Naturwaren	Strategische Allianz für den überregionalen Klimaschutz zur Vorbereitung geeigneter Projekte im Rahmen des Clean Development Mechanism zur Reduzierung der Treibhausgasemissionen: 1. Qualifizierung und Sensibilisierung lokaler Stakeholder aus Wirtschaft, Politik und Forschung zur Implementierung des Clean Development Mechanism (CDM) und des Mechanismus für umweltverträgliche Entwicklung 2. Identifizierung geeigneter Investitionsprojekte in China und Vietnam, die CDM-Kriterien erfüllen 3. Pooling von Kleinprojekten und Vorstellung bei deutschen/EU Investoren sowie Erarbeitung und Veröffentlichung eines CDM-Leitfadens
Laufzeit	Dezember 2000–Juni 2001	Oktober 01 bis Juni 04	Juni 2003–August 2004
Partner	Mercedes-Benz do Brasil (Tochter von DaimlerChrysler AG), Forschungs- und Entwicklungsprogramm POEMA der Bundesuniversität Pará, Vermarktungsorganisationen für Produkte aus Amazonien, kleinbäuerliche Organisationen	NürnbergMesse GmbH mit Verbraucherverband in Rio de Janeiro, Brasilien sowie informelle Zusammenarbeit mit einer Vielzahl weiterer Partner	TÜV Rheinland China Gruppe mit 2 chinesischen und 1 vietnamesischen Forschungsinstituten, AHKs und KfW-Klimaschutzfonds
Genese	Persönliche Kontakte zwischen dem Initiator von POEMA und dem Sohn eines ehemaligen Vorstandsvorsitzenden von Daimler Chrysler	Kontakt ging von der Nürnbergmesse aus	Kontakt ging vom TÜV aus, außerdem Vorerfahrungen durch anderes PPP-Projekt (Energy Contracting), Strukturierung und Vernetzung mit GTZ und KfW durch die DEG, lokale Partner durch TÜV
Überregional oder breiter sektoraler Ansatz	Diversifizierung der Abnehmer bei steigender Produktion: zunächst wurde nur DaimlerChrysler beliefert, inzwischen auch andere Autoproduzenten, zusätzlich Diversifizierung der Produkte	Ja, breite Sensibilisierung und Qualifizierung, große Zahl an Beteiligten an den Beratungen, es wird erwartet, dass der Biomarkt sich ausdehnt und dadurch Nachfragewirkungen (Ausstrahlungseffekte) in Nachbarländern entstehen	Ja, Durchführung in 2 Ländern
Multiakteursansatz	Ja, Privatwirtschaft mit Universität, regionalen Vermarktungsorganisationen, Zivilgesellschaft	Ja, obwohl die Zusammenarbeit z.B. mit brasilianischen Verbraucherverbänden, der AHK, dem Weltverband für ökologische Produkte nicht formalisiert ist	Ja, TÜV Rheinland mit 2 chinesischen und einem vietnamesischen Forschungsinstituten, 3 AHKs und KfW-Klimaschutzfonds
Integration in die EZ-Schwerpunkte/-programme	Ja, Umwelt- und Ressourcenschutz, ländliche Entwicklung	Ja, Umwelt- und Ressourcenschutz, ländliche Entwicklung	Ja, Umwelt- und Ressourcenschutz, WIRAM
Kontakte zu anderen Gebern	POEMA arbeitet mit den unterschiedlichsten Gebern zusammen: EU, Weltbank, bilaterale TZ z.B. japanische, die im Projekt selbst allerdings nicht beteiligt sind	DED-Entwicklungshelfer führen Seminare zur biologischen Produktion durch, Kontakte zur EU	Zusammenarbeit mit GTZ Sektorvorhaben und KfW-Klimaschutzfonds
Strukturbildende Effekte	Sesshaftwerdung von Kleinbauern, Entstehung dörflicher Strukturen, neue Beschäftigungs- und Einkommensmög-	Positive Umweltwirkungen durch Ausdehnung ökologischer Anbauflächen, Beitrag zur Verbesserung	Einführung internationaler Standards zur Zertifizierung emissionsmindernder Maßnahmen im Umweltbereich,

	lichkeiten für Kleinbauern mit der Integration benachteiligter ländlicher Gebiete in Wertschöpfungsketten, Entstehung neuer Arbeitsplätze, Schaffung neuer Märkte, Zunahme umweltverträglicher Produktion, Verhindern von Brandrodung, Förderung des Dialogs zwischen Kleinbauernorganisationen und staatlichen Stellen	der Lebens- und Arbeitsbedingungen marginalisierter Bevölkerungsgruppen, Entstehung neuer Arbeitsplätze in einem wachsenden Markt, Bewusstseinsbildung von Produzenten und Produzentenvereinigungen, Einzelhandel und Gastronomie für Umweltprodukte, Qualifizierung künftiger Zertifizierer, Einrichtung eines Kompetenzzentrums, Folgeprojekt in 5 lateinamerikanischen Ländern, auch Erzeuger- und Handelsverbände werden mobilisiert, Schaffung von Arbeitsplätzen, positive Umwelteffekte	Institutionalisierung des CDM-Prozesses mit Beispiel-funktion, Prozessunterstützung und Capacity Building durch Entwicklung eines Leitfadens für bestimmte Branchen Sensibilisierung privater und öffentlicher Entscheidungsträger für Umweltfragen, Förderung der Vernetzung lokaler Partner
Substanzieller Finanzbeitrag der Partner	Privater Partner: €1.738.400 (87 %) Öffentlicher Beitrag: €255.650 (13 %)	Privater Partner: €297.000 (50 %) Öffentlicher Beitrag: €297.000 (50 %) Brasilianische Verband: Arbeits- und Organisationsleistungen, auch finanzieller Beitrag durch Arbeitskräfte im Verband, der DED beteiligt sich zusätzlich mit derselben Zahl an Tagen, die sie im Rahmen des Projektes erhalten	Privater Partner: €266.000 (57 %) Öffentlicher Beitrag: €200.000 (43 %) Zusätzlich Partner in China: Guangzhou: € 67.000 Sichuan: € 67.000 Vietnam. Research Centre: € 51.000
Längerfristiger Zeithorizont	Ja, DaimlerChrysler und andere nehmen langfristig Produkte ab, Zusammenarbeit mit DaimlerChrysler in anderen, verwandten Projekten	Ja, deutsche Firma verpflichtet sich zur weiteren Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen nach Beendigung der Förderphase	Wird erwartet, dass daraus konkrete Investitionsvorhaben entstehen
Spezifische Steuerungsinstrumente	Einzelheiten sind nicht bekannt	Engagement des Projektkoordinators wichtig, ist die Hälfte seiner Zeit vor Ort und führt Gespräche mit unterschiedlichen Gruppen	Sind nicht bekannt
Wirkungsmonitoring	Nur Berichte, da kurze Laufzeit, kein Wirkungsmonitoring vorgesehen	Da die verschiedenen Partner unterschiedliches Berichtswesen haben, werden gesonderte Berichte erstellt und untereinander ausgetauscht (DED z.B. Monatsberichte, Nürnbergermesse Berichte, DEG Berichte, Besuche des Projektmanagers	Übliche Berichterstattung, Besuche des Projektmanagers
Besonderheiten	Das Projekt umfasst eine ganze Produktionskette von den Rohstoffen über Erstverarbeitung bis hin zur Produktion von Autoteilen mit modernsten Maschinen und trägt zur umfassenden Entwicklung auf lokaler Ebene bei	Integrales Projekt vom kleinbäuerlichen Erzeuger bis zum Verbraucher, an der Schlussveranstaltung in Rio haben 1.200 Personen teilgenommen: Bio wird als Markt entdeckt, aus dem Projekt ist ein Folgeprojekt hervorgegangen, das in 5 lateinamerikanischen Ländern stattfindet zur Etablierung von Bioprodukten	alle Ebenen werden eingebunden, auf privatwirtschaftlicher Ebene werden Voraussetzungen dafür geschaffen, um nachzuweisen, dass man mit Klimaschutz Geld verdienen kann, Sensibilisierung und große Lerneffekte bei allen Beteiligten
Einschätzung	Projekt ist im Zusammenhang mit der gesamten Kooperation mit DaimlerChrysler zu sehen, dann werden die Wirkungen der Strategischen Allianz deutlich: eine ganze Region entwickelt sich, es wird auch in anderen Ländern mit anderen Produkten experimentiert (Südafrika und auf den Philippinen mit Bananenpflanzen) Druck vom Mutterhaus auf die Brasilianer, damit diese Zulieferteile gekauft werden, deren Argumentation ist hingegen von ökologischen Teilen im Auto wird der Absatz nicht erhöht	Durch Erweiterung der Zielgruppen und regionale Erweiterung Kriterien einer Strategischen Allianz sind erfüllt	Kriterien Strategischer Allianz sind erfüllt

Strategische Allianzen DEG (2)

Land/Region	Mongolei	China
Kurzbeschreibung Projekt	Modernisierung dezentraler Heizwerke, Erprobung eines neuen Finanzierungsmodells und Schaffung einer Datenbasis zur Vorbereitung eines späteren Zertifikatehandels mit Treibhausgasen	Beispielhafte Zertifizierung von 2 Pilotwäldern zur Einführung der Holzzertifizierung gemäß internationaler Standards sowie Schulung der verantwortlichen Entscheidungsträger in der Forstwirtschaft. Das Pilotprojekt ist als neue Projektkomponente Teil eines größeren Gemeinschaftsprojektes zwischen Ikea und WWF
Laufzeit	Mai 2003 bis Mai 2005	September 2003–Juni 2005
Partner	PROKON Nord in ARGE mit mongolischem Unternehmer der Bau- und Heizindustrie Mon San, private Heizwerkbetreiber, mongolisches Infrastruktur- und Umweltministerium	WWF und IKEA, sowie Zusammenarbeit mit forstzertifizierenden Consultingfirmen bei den Aktivitäten, Zertifizierer, Fortbehörde
Genese	Initiative ging von SES-Experten aus, der in der Mongolei alte Kessel umgerüstet hat und einen deutschen Partner suchte, da mongolische Firmen konkrete Aufträge gar nicht hätten übernehmen können, der SES-Experte, der gleichzeitig Vizemanager des Gemeinschaftsunternehmens ist, fand dann geeignete deutsche Firma	Zu WWF in China von DEG-Außenbüro in China, von WWF mit Forstverantwortlichen, Projektgenese hat länger gedauert, da Ikea erst überzeugt werden musste
Überregional oder breiter sektoraler Ansatz	Bisher nicht, da Pilotprojekt, in Zukunft Zertifikatehandel möglich	Nein, Pilotprojekt
Multiakteursansatz	Ja, Privatunternehmen aus Deutschland und der Mongolei mit mongolischen Ministerien (Umwelt und Infrastruktur)	Ja, Privatunternehmen mit NGOs und Behörden
Integration in EZ-Schwerpunkte/-programme	Ja, Umwelt- und Ressourcenschutz, WIRAM	Ja, Umwelt und Ressourcenschutz
Kontakte zu anderen Gebern	GTZ-Projekt zur Ausbildung von Kraftwerkpersonal	Nein
Strukturbildende Effekte	Einführung internationaler Standards, Zertifizierung emissionsmindernder Maßnahmen im Umweltbereich, Institutionalisierung des CDM-Prozesses, Reduzierung der Treibhausgase, Nachweis, dass mit Umweltschutz Geld verdient werden kann und dies auf Basis relativ einfacher Technologie, Beratung der Ministerien für Umweltschutz und für Infrastruktur im Umweltschutz	Sensibilisierung privater und öffentlicher Entscheidungsträger für Fragen der Zertifizierung von Hölzern und die Entwicklung von Zertifizierungsstandards durch beispielhafte Demonstration, Training von Auditoren, Waldmanagern, Bauern, Zusatzeinkommen wenn der Wald zertifiziert ist, Beitrag zum Politikdialog durch Kooperation mit Forstbehörden
Substanzieller Finanzbeitrag der Partner	Privater Partner: €476.000 (70 %) Öffentlicher Beitrag €200.000 (30 %)	Privater Partner: €226.000 (53 %) Öffentlicher Beitrag: €200.000 (47 %)

Längerfristiger Zeithorizont	Wenn Pilotprojekt erfolgreich verläuft und Finanzierungsmodell bei den Heizwerkbetreibern akzeptiert wird, beabsichtigt die ARGE Serienfertigung von Kesselerneuerungen	Pilotprojekt eingebettet in größere Allianz
Längerfristiger Zeithorizont	Wenn Pilotprojekt erfolgreich verläuft und Finanzierungsmodell bei den Heizwerkbetreibern akzeptiert wird, beabsichtigt die ARGE Serienfertigung von Kesselerneuerungen	Pilotprojekt eingebettet in größere Allianz
Spezifische Steuerungsinstrumente	Nein	Steering Comitee, bestehend aus WWF in China, WWF in Schweden und in der Schweiz, jeweils mit Koordinatoren und regelmäßigen Sitzungen, Forestry Coordinator kommt von Ikea
Wirkungsmonitoring	Übliche Berichterstattung; Besuche des Projektmanagers	Übliche Berichterstattung; Besuche des Projektmanagers
Besonderheiten	In einem Land wie der Mongolei mit der Privatwirtschaft zu arbeiten, lokaler Firma neue Geschäftsmöglichkeiten zu eröffnen, Anpassung vorhandener Produkte (Umrüstung alter Kessel), Ministerien Sinnhaftigkeit von Umweltschutz zu demonstrieren	Partnerkonstellation: weltweit bekannte und tätige NGO mit internationalem Konzern, durch WWF wird eine andere Öffentlichkeit hergestellt und erreicht und Praxishilfe d.h es wird ein Beitrag zum Capacity Building geleistet und die Grundlagen für weitere Programme geschaffen, dadurch können für künftige Programme die Transaktionskosten gesenkt werden
Einschätzung	Keine Strategische Allianz, sondern klassisches PPP-Projekt	Pilotprojekt eingebettet in größere Allianz

Strategische Allianzen GTZ (1)

Land/Region	Überregional, Verbesserung von Sozialstandards	Überregional, Kaffeewirtschaft	Überregional HOLCIM
Kurzbeschreibung Projekt	Einführung eines einheitlichen Modells zur nachhaltigen Verbesserung der Situation von Arbeiter/innen bei Lieferanten in 11 Partnerländern, Auditierung von Zulieferern, Begleitung/Coaching bei der Einführung und Verbesserung der sozialen Basisstandards	Erarbeitung sozialer und ökologischer Normen für nachhaltigen Kaffeeanbau, -verarbeitung und -handel unter Beteiligung aller wichtigen Stakeholder, die in eine freiwillige Selbstverpflichtung der Kaffeewirtschaft zur Einhaltung des Verhaltenskodexes münden	Erarbeitung von Richtlinien zur Mitverwertung von Abfällen in der Zementherstellung und Implementierung in ausgewählten Ländern
Laufzeit	Januar 2003–Dezember 2005	Januar 2003–Dezember 2004	Juli 2003–Juni 2006
Partner	AVE-Tochter Interbuy und GTZ	Deutscher Kaffeeverband und GTZ	HOLCIM (weltweit zweitgrößter Zementhersteller), GTZ, Projektkoordination über FH Basel
Genese	Verschiedene PPP-Vorprojekte, mehrjährige Gespräche mit AVE und den Mitgliedsunternehmen	Verschiedene PPP-Vorprojekte	Erstkontakt über ein TZ-Projekt, dann Anfrage an GTZ, Sondierungsgespräche und gemeinsames Erarbeiten der Allianz und der Inhalte des Projektes
Überregional oder breiter sektoraler Ansatz	Ja, überregional in Südostasien und Osteuropa	Ja, umfassende Einbindung der relevanten privatwirtschaftlichen und gesellschaftlichen Akteure in den Prozess der Normentwicklung und das weitere Vorgehen, dabei wird die gesamte Produktionskette von Kaffee einbezogen	Ja, pilothafte Umsetzung in 4 Ländern und 3 Kontinenten, sektorweite Standards
Multiakteursansatz	Ja, mehrere Firmen, Verband, verschiedene Gruppen und Institutionen der Zivilgesellschaft	Ja, u.a. Unternehmen, Verbände, NGOs, Internationaler Gewerkschaftsverband, ILO, International Coffee Organisation, Repräsentanten aus Ursprungsländern	Ja, u.a. Privatfirma, verschiedene Expertengruppen, UNEP, UNIDO, Büro der Basler Konvention, Umweltbundesamt, Umweltministerien, Universitäten, zivilgesellschaftliche Gruppen
Strukturbildende Effekte	Ja, Einführung/Verankerung von Sozialstandards in mehreren Ländern, Vorbildfunktion und Ausweitung auf andere Branchen und Sektoren, Verbesserung der Arbeitssituation in den Produzentenländern, Verbesserung des gesellschaftlichen Dialogs	Weltweite Förderung nachhaltigen Kaffeeanbaus mit positiven sozialen und ökologischen Wirkungen, Verbesserung der sozio-ökonomischen Bedingungen der Kaffeeproduzenten, gesellschaftlicher Dialog	Erarbeitung landesspezifischer Richtlinien, verbesserte ökologische und ökonomische Entsorgung ausgewählter Abfälle, Förderung des Dialogs zwischen Wirtschaft und Ministerien, Beitrag zum Klimaschutz
Substanzieller Finanzbeitrag der Partner	Mitglieder AVE € ca. 6 Mio (63 %) AVE: € 0,58 Mio (06 %) Öffentlicher Beitrag: € ca. 3 Mio (31 %)	Privater Partner: €500.000 (50 %) Öffentlicher Beitrag: €500.000 (50 %)	Privater Beitrag: €480.000 (50 %) Öffentlicher Beitrag: €360.000 (38 %) TZ-Vorhaben €120.000 (12 %)
Längerfristiger Zeithorizont	Die Implementierung von Sozialstandards wird als längerfristiger Prozess gesehen, der auch nach Projektende weitergeführt wird	Ja, derzeit wird eine Programmstruktur für die Implementierungsphase mit pilothafter Umsetzung der Standards in verschiedenen Regionen aufgebaut, neue Teilnehmer und Kooperationspartner	Erwartet wird, dass durch Zusammenarbeit mit anderen TZ-Projekten diese Richtlinien auch in anderen Ländern eingeführt werden
Spezifische Steuerungsinstrumente	Ja, Sekretariat und Projektkoordinatoren, interner Runder Tisch und Runde Tische in Produzentenländern, Programmbeirat, dem Vertreter von Gewerkschaften, und NGOs angehören und der Diskussionsergebnisse in den Runden Tisch Verhaltenskodizes einspeist	Ja, Steuerungskomitee, verschiedene Expertenteams, Projektssekretariat, Anhörungen/Arbeitsgruppen in den Produzentenländern, externe Moderationen	Managing Group, Expertenteams für spezifische Fachfragen, nationale Teams in Form Runder Tische, an denen Ministerien, Behörden und NGOs beteiligt sind, Veranstaltungen mit allen Beteiligten, externe Moderationen

Integration in die EZ-Schwerpunkte/ Programme	Ja	Ja, Umwelt- und Ressourcenschutz	Ja, Umwelt- und Ressourcenschutz
Kontakte zu anderen Gebern	Ja	Ja, u.a. ILO, Weltbank, interamerikanische Entwicklungsbank	Zusammenarbeit mit 4 TZ-Projekten im Umweltbereich, UNIDO, UNEP
Wirkungsmonitoring	Durch Audits und Reaudits	Bisher nicht	Konzept wird erarbeitet
Besonderheiten	Erstmalige Umsetzung von einheitlichen Sozialstandards in 11 Ländern Südostasiens und Osteuropas	Umfassender Dialogprozess zur Einführung von allseitig akzeptierten Minimalstandards	Ansatz auf Mesoebene, Anbindung an TZ-Vorhaben, Einbindung aller relevanten Akteure aus Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft, Förderung des politischen Dialogs
Einschätzung	Leuchtturmprojekt	Leuchtturmprojekt	Potenzielles Leuchtturmprojekt

Strategische Allianzen GTZ (2)

Land/Region	Südafrika, E-learning	Überregional, Safety and Health Culture
Kurzbeschreibung Projekt	Entwicklung eines kombinierten Lernmodells (E-learning und traditionelle Lehrmethoden) zur Qualifizierung von Lehrkräften im südlichen Afrika in Naturwissenschaften, Betriebswirtschaft, Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) und Umsetzung in 5 Schulen und 2 Lehrerfortbildungscolleges, Ausbildung von Multiplikatoren in den Bereichen IKT und Blended Learning	Aufbau und Implementierung eines nationalen Arbeitssicherheitsprogramms auf Regierungsebene in mindestens 3 Partnerländern nach ILO-Standards sowie pilothafte Einführung und Umsetzung von Gesundheits- und Sicherheitsstandards auf Unternehmensebene mit VW und deren Zulieferern in ausgewählten Ländern, Aufbau eines Monitoring und Überprüfungssystems für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz und Arbeitsbedingungen nach ILO-Standards
Laufzeit	01.06.2003–30.06.2005	März 2004–Februar 2007
Partner	Private: SAP, HP, Siemens Lokale: Northwest Provincial Department of Education, Northwest Provincial Department of Finance, University of North West, Paragon Development Forum, eDegree Duxbury Networking, Network Appliance, GTZ	VW, ILO, GTZ und Regierungen in 4–5 Partnerländern
Genese	Das Projekt ist Bestandteil des Africa Drive Project, das von mehreren Firmen, Bildungseinrichtungen und Ministerien gegründet wurde und in dessen Rahmen alle weiteren notwendigen Komponenten wie Hardware, institutionelle Einbindung, Lernmodell verankert sind. Die Vorbereitungen haben 2 Jahre gedauert. Das ADP knüpft an positive PPP-Erfahrungen der SAP AG und der GTZ mit dem DASSIE-Projekt in Südafrika an.	Kontakte über laufende GTZ-Vorhaben
Überregional oder breiter sektoraler Ansatz	In dritter Projektphase überregionale Ausweitung in Südliches und ggf. ganz Afrika geplant. Instrumente und Erfahrungen sollen auf andere Vorhaben und Regionen übertragen werden.	Ja, in mindestens 3 Ländern, Standards sollen sektorweit Anwendung finden
Multiakteursansatz	Ja, mehrere internationale und lokale Privatfirmen, Universität, Bildungszentren, Finanzministerium)	Ja, Privatfirmen, Ministerien, internationale Organisationen
Integration in EZ-Schwerpunkte/-programme	Ja, Umwelt- und Ressourcenschutz, WIRAM	Ja, Umwelt und Ressourcenschutz
Kontakte zu anderen Gebern	GTZ-Projekt zur Ausbildung von Kraftwerkpersonal	Nein

Strukturbildende Effekte	Durch Verbreitung des neuartigen Lernmodells qualifiziertere Ausbildung, Beitrag zur Schließung der digitalen Kluft, bessere Ausbildungs- und Beschäftigungsmöglichkeiten für Kinder und Jugendliche in ländlichen Gebieten, Multiplikatoreffekte durch fachlich-didaktische Weiterbildung	Substanzuelle Verbesserung der Arbeitsbedingungen, landesweite Verbesserung der Sozialstandards, Armutsminderung, Multiplikatoreffekte durch Schulung nationaler Arbeitsinspektoren, die auch für das Monitoring in den VW-Betrieben eingesetzt werden und das Gesundheitspersonal auf Firmenebene, die Ansätze sollen später länderweit umgesetzt werden d.h. auch in den Betrieben, die nicht am Programm teilnehmen, Aufbau eines Kompetenznetzwerkes, um Wiederholungen und Duplizierungen bei der Instrumentenentwicklung zu vermeiden
Substanzieller Finanzbeitrag der Partner	Privater Partner SAP ca. € 250.000 Öffentlicher Beitrag € 198.000 Nationale Partner: ca. €700.000 eDegree ca. €1 Mio für Entwicklung der Lerninhalte Siemens und HP: nicht bekannt	Privater Partner: € 300.000 (27 %) Öffentlicher Beitrag: € 600.000 (55 %) Beiträge Dritter € 200.000 (18 %)
Längerfristiger Zeithorizont	Instrumente und Erfahrungen sollen weiter verbreitet und für andere Projekte nutzbar gemacht werden	Steuerungskomitee wird nach Projektende eine neue Aufgabe übertragen, um dreiseitigen Diskussionsprozess über Gesundheit, Sicherheit und Umweltschutz zu unterstützen
Spezifische Steuerungsinstrumente	Memorandum of Understanding, ADP Steering Committee, an dem sich die internationalen Partnerfirmen und die wichtigsten lokalen Partner beteiligen	Projct-Steering Committee, bestehend aus Repräsentanten der Länder (Arbeitsministerien, Handel- und Arbeitsvereinigungen) Project Steering Committee (PSC), bestehend aus Repräsentanten der verschiedenen Stakeholder (Regierung und politische Entscheidungsträger, Sozialpartner, NROs, transnationale Unternehmen, Kammern, lokale Interessensgruppen) und nationalen Projektkoordinatoren, die durch internationale Consultants unterstützt werden
Integration in die EZ-Schwerpunkte/ Programme	Nein	Ja, Gesundheit
Kontakte zu anderen Gebern	Andere GTZ Projekte zur Berufsbildung und zur Informationstechnologie	Ja, ILO und andere GTZ-Programme
Wirkungsmonitoring	Durch Anbindung an TZ-Projekt	Wird erarbeitet
Besonderheiten	Ausgehend von diesem Projekt wird ein innovativer Ansatz der orts- und zeitunabhängigen IKT-gestützten Aus- und Fortbildung zur Produktreife entwickelt	Integrierter Ansatz zur Arbeitssicherheit mit nationalen Programmen und Implementierungen bei VW und Zulieferern, Aufbau eines Kompetenznetzwerkes
Einschätzung	Strategische Allianz erst durch Anbindung an ADP-Projekt	potenzielles Leuchtturmprojekt, gerade erst begonnen, deshalb keine weiteren Einschätzungen möglich

Strategische Allianzen SEQUA (1)

Land	Südafrika	Vietnam	Mexiko
Kurzbeschreibung Projekt	Einrichtung eines firmenexternen Multifunktionszentrums/ Tagesklinik im Rahmen der AIDS-Bekämpfung mit Tagesklinik, AIDS-Informationszentrum, Ausbildungszentrum für Basisgesundheit	Errichtung einer Schulungsstätte für Kunststoffschweißer, Zertifizierung nach dt. Standards, Technologietransfer	Ausweitung des Programms zur ökologischen Honigproduktion auf 4 Bundesstaaten, Imkerschulung mit lokalen Verbänden, Beratung der mexikanischen Regierung bei der Einführung entsprechender Normen
Laufzeit	01.07.2002–31.12.2004	6 Monate, wurde im Herbst 02 abgeschlossen	15.11.2002 – 14.09.2004
Partner	BMW Südafrika, SEQUA	Georg Fischer AG, SMEDEC-Handwerkszentrum, Vietnam, HwK Koblenz	Trees for People GmbH (TfP) Lokale Imkerverbände
Genese	Über deutsche Fachkraft der AGEK Kontakt zur Firma und zur SEQUA	Über Langzeitexperten eines Kammerpartnerschaftsprojektes in Vietnam an einheimischen Partner und SEQUA	Über persönliche Kontakte
Überregional oder breiter sektoraler Ansatz	Nein	Nein	Nein
Multiakteursansatz	Ja, durch Netzwerk mit NGOs, Kirchen, Behörden, Zentrum dient als Forum zur Abstimmung und zum Austausch von weiteren Präventionsmaßnahmen	Teilweise durch sukzessiven Einbezug lokaler Partner	Ja: Privatfirma mit Verbänden und Universitäten
Strukturbildende Effekte	Auf der lokalen Ebene mit Ausstrahlungseffekten, auch durch gute Öffentlichkeitsarbeit, Projekt hat Vorbildfunktion bei der Aidsbekämpfung, trägt zur besseren Gesundheitsvorsorge bei, leistet Beitrag zur Einstellungs- und Verhaltensänderung von Familienmitgliedern, Nachbarn und den BMW-Zulieferern, Netzwerk mit NGOs und Kirchen, Politikdialog mit Gesundheits- und Bildungsministerium	Ja, durch Übersetzung und langfristige Umsetzung verbesserter Standards in nationale vietnamesische Schweißnormen, Multiplikatoreffekt durch Ausbildung, Zertifizierung, Technologietransfer, Stärkung des Partners durch Projekt: Ausbildungskurse werden kostenpflichtig angeboten und nachgefragt, deutsche Schweißmaschinen in Vietnam verkauft	Ja, durch Erarbeitung und Verankerung neuer ökologischer Umweltnormen, Ausweitung der ökologischen Honigproduktion auf weitere große Bundesstaaten, Überwindung der Exportrückgänge durch verbesserte Produktion, Multiplikatoreffekt durch Imkerschulung
Substanzieller Finanzbeitrag der Partner	ja, privater Partner: €520.000 (73 %) Öffentlicher Beitrag: €190.000 (27 %)	ja, privater Partner ca. € 84.000 (54 %) Öffentlicher Beitrag: ca. €61.500 (40 %) Dritte ca. €10.000 (6 %)	Privater Partner €700.000 (65 %) Öffentlicher Beitrag: €170.000 (16 %) Dritte €200.000 (19 %)
Längerfristiger Zeithorizont	Ja, Strategie zur langfristigen Nutzung des Zentrums, BMW wird sich nach Abschluss des Projektes weiterhin finanziell engagieren, Zentrum soll als Modellprojekt für Südafrika aufgebaut werden	Ja, trotz kurzer Projektlaufzeit, engagiert sich die Firma noch mindestens 10 Jahre in der Modernisierung der Werkstatt	Ja, das Programm soll schrittweise auf ganz Mexiko ausgeweitet werden

Spezifische Steuerungsinstrumente	Leitung und Führung des Zentrums durch BMW, Umsetzung und Koordinierung de Netzwerkes durch externen Consultant, lokaler Trust ist für das Management des Multifunktionszentrums zuständig	Nein	Nein
Integration in die EZ-Schwerpunkte und -programme	Nein	Ja, WIRAM	Ja, Umwelt- und Ressourcenschutz
Kontakte zu anderen Gebern	Nein	Nein	Nicht bekannt
Wirkungsmonitoring	BMW-intern: Wirksamkeitsprüfung der Maßnahmen auf der Basis einer wissenschaftlichen Studie, übliche Projektberichterstattung	Übliche Berichterstattung	Übliche Berichterstattung
Besonderheiten	Durch die Konzeption des Multifunktionszentrum lassen sich mehrere Ziel parallel verfolgen: allgemeine Gesundheitsvorsorge und Ausbildung in Basisgesundheitsdiensten, AIDS-Aufklärung und Behandlung Aids-Kranker, das Projekt ist an das firmeninterne AIDS-Präventionsprogramm angebunden, wobei die BMW-Fabrik in Südafrika den Weltrekord im freiwilligen Testen hält, Projekt erhält glaubwürdig Unterstützung durch die BMW-Spitze	Moderne Ausstattung in Kombination mit hochqualitativer Ausbildung, Firma verpflichtet sich, mind. 10 Jahre Maschinen zu modernisieren	Integriertes Programm zur ökologischen Produktion mit Zertifizierung nach EU-Normen, regionale Ausweitung eines erfolgreichen Modellsprojektes
Einschätzung	Schönes Beispiel für Ausweitung eines erfolgreichen innerbetrieblichen Modells zur AIDS-Prävention auf erweiterte Zielgruppe, Projekt ist auch durch das Networking, die vorbildliche Pressearbeit und die Einbindung bekannter Persönlichkeiten in das Programm erfolgreich, kann Modellcharakter für andere Programme haben	Geht über PPP-Projekt hinaus durch Politikberatung, aber kaum Möglichkeiten zur Ausweitung	Geht über PPP-Projekt hinaus durch Politikberatung, Schulungsprogramm ist ausbaufähig; landesweit und durch Ausweitung auf Weiterverarbeitung ökologischen Honigs

Strategische Allianzen SEQUA (2)

Land	Überregional	Indien
Kurzbeschreibung Projekt	Aufbau eines Business Promotion Desks der deutschen Auslandshandelskammern zur Unterstützung von Exporten von KMU aus Entwicklungsländern nach Deutschland sowie Aufbau eines Portals zur Importförderung aus Entwicklungsländern in der Bundesrepublik	Technologietransfer in 2 Bereichen (ultrapräzise Abformtechniken und Tribologie) an technischer Hochschule in Bangalore, Indien. Etablierung einer Internetplattform für anwendungs- und forschungsbezogenen Technologietransfer durch die Kooperation von Wirtschaft und Wissenschaft in Deutschland und Indien
Laufzeit	01.12.01 – 30.11.03	2 Jahre 01.10.2003–30.09.2005 es gibt keine zeitlichen Vorgaben, bis wann alle 14 Module durchgeführt sein sollen, wird vom Interesse weiterer Partner abhängen
Partner	BGA (Bundesverband des Deutschen Groß- und Außenhandels) mit derzeit 27 regionalen Arbeitgeberverbänden und 48 Fachverbänden des Groß- und Außenhandels, Deutscher Fruchthandelsverband (DFHV), die Agrarimportfirma Atlanta, Wirtschaftsvereinigung Groß- und Außenhandel, Deutsch-Arabische Industrie- und Handelskammer, die Gesellschaft Global Project Partners fungiert als Projektkoordinator	Diamant Metallplastic GmbH (DMP) zusammen mit Joint Venture Partner Diamant Triumph (DTM), Bangalore und der Visweswaraiyah Technical University (VTU) in Bangalore, Indien
Genese	Nachdem man die Erfahrung gemacht hat, dass an einer virtuellen Messe kein Bedarf besteht, Überlegungen mit vielen potenziellen Interessenten zur Unterstützung des Exportes nach Europa und speziell Deutschland	Vorprojekt der DEG in universitärer Fortbildung, dann Kontakt des GF zur DO eher zufällig auf einer Konferenz der Indo-German Chamber of Commerce
Überregional oder breiter sektoraler Ansatz	Ja, da sich Unterstützungsangebot im Grundsatz auf alle EL und verschiedene Sektoren bezieht, auch wenn es bisher regionale und thematische Schwerpunkte gibt.	Längerfristig ja. Geplant sind gemeinsame Studiengänge an deutschen und indischen Universitäten. Gründung eines Initiativkreises, der das Networking zwischen deutschen Unternehmen und Hochschulen als Technologiegeber, Nutzern in Form von indischen Unternehmen und der VTU sowie den Studenten und Fachkräften verbessert
Multiakteursansatz	Ja, Verbände in Deutschland mit Exporteuren, Exportagenturen und AHKs, weitere Vernetzung z.B. mit DIHK geplant	Ja, deutsche und indische Firma plus indische und deutsche Hochschule plus indische Kammern. Mittelfristig sollen weitere deutsche Firmen und Hochschulen beteiligt werden
Strukturbildende Effekte	Im Wesentlichen liegen diese in der Vernetzung von Importverbänden untereinander und mit den AHKs sowie Exportagenturen, dadurch werden die Markteintrittsbarrieren für Exporteure aus EL gesenkt, Schulung ausländischer Firmen	Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit indischer Industrien durch Technologietransfer nach Indien, Qualifizierungsprogramme für insgesamt 1.000 Studenten, Ingenieure und Techniker aus der Industrie, Multiplikatoreffekte durch Qualifizierung von Ausbildern
Integration in EZ-Schwerpunkte/ -programme	Ja, Umwelt- und Ressourcenschutz, WIRAM	Ja, Umwelt und Ressourcenschutz

Substanzieller Finanzbeitrag der Partner	Privater Partner €186.000 (50 %) Öffentlicher Beitrag € 86.022 (50 %)	Private Partner €136.000 (33 %) Öffentlicher Beitrag: €134.000 (33 %) Beitrag Dritter €140.000 (34 %)
Längerfristiger Zeithorizont	Das Business Promotion Desk soll sich nach Ablauf des Projektes durch kostenpflichtige Dienstleistungen und Beiträge von Partnern selbst tragen	Durch die Präsentation des Projektes in Indien und Deutschland soll ein Fortbestand und eine Erweiterung des Projektes auch nach Ablauf des Projektes gewährleistet werden, insgesamt sind 14 Weiterbildungsmodule geplant, von denen im Rahmen des Projektes 2 durchgeführt werden, an der Gewinnung neuer Partner und Nutzung des Internets als Lernplattform wird über das Projekt hinaus gearbeitet
Spezifische Steuerungsinstrumente	Nein	Nein
Integration in die EZ-Schwerpunkte/ Programme	Nein, überregionale Unterstützung von Deutschland aus	Ja, WIRAM
Kontakte zu anderen Gebern	Ja, GTZ	Nein
Wirkungsmonitoring	Übliche Berichterstattung	Übliche Berichterstattung und Besuche des Projektmanagers
Kontakte zu anderen Gebern	Andere GTZ Projekte zur Berufsbildung und zur Informationstechnologie	Ja, ILO und andere GTZ-Programme
Besonderheiten	Die Bündelung der wichtigsten Importinformationen und Kontakte an einem Ort mit direkten Links zu Netzwerkpartnern, das gab es vorher nicht, umfangreiches Netz	Sukzessive Ausweitung der Themen und Beteiligten in den Bereichen Forschung, Entwicklung und Anwendung neuer technologischer Prozesse, privatwirtschaftliche Gestaltung eines anwendungsbezogenen Technologietransfers, Schaffung einer Plattform für anwendungs- und forschungsbezogenen Technologietransfer durch Gründung des Indo-German Institute of Technology (IGIT) als Kooperation von Wirtschaft und Wissenschaft aus Deutschland und Indien
Einschätzung	Ist bisher noch eher kleine Allianz, die Potenzial zur Weiterentwicklung hat	Projekt hat Potenzial, wenn die Einbindung weiterer Partner gelingt, auch weil der Unternehmer sehr gut vernetzt ist und viele Ideen hat z.B. zur Replizierung in China und Indonesien

Anhang 2: Weitere Beispiele Strategischer Allianzen

Nr. 3 **Wirtschaftliche und umweltschonende Nutzung von Sonderabfällen in der Zementherstellung**¹⁰⁴

Bei dieser Strategischen Allianz arbeitet die GTZ mit Holcim, dem weltweit zweitgrößten Zementhersteller, zusammen. Ziel des gemeinsamen Projektes ist es, Sonderabfälle in der Zementindustrie als Brennstoff zu nutzen. Dafür werden gemeinsam neue Richtlinien erarbeitet, um eine verstärkte Mitverwertung von Abfällen bei der Zementherstellung zu ermöglichen. Das Ziel ist die ökologisch vorteilhafte und ökonomisch sinnvolle Verwertung von hochenergetischen Abfallstoffen, um somit durch die Einsparung nicht regenerativer Primärenergieressourcen einen Beitrag zum Klimaschutz zu leisten. Des Weiteren eröffnet sich ein sinnvoller Entsorgungsweg für Abfallstoffe, für die es bisher keine kostengünstige und umweltverträgliche Entsorgung gab. In einigen Ländern, in denen sowohl Holcim als auch die GTZ tätig sind, sollen diese Richtlinien dann beispielhaft umgesetzt werden.

Hintergrund sind teils massive Umwelt- und Gesundheitsbelastungen in Entwicklungsländern als Folge einer unsachgemäßen und unkontrollierten Entsorgung von Sonderabfällen. Die Regierungen sind dem Problem oft nicht gewachsen: So fehlt es in vielen Ländern an Infrastruktur, ausreichender Gesetzgebung, politischem Willen und nicht zuletzt an Geld, um hier eine nachhaltige Verbesserung zu bewirken. Auch Holcim, dem zweitgrößten Zementhersteller weltweit, ist es trotz umweltpolitischen Engagements bisher nur begrenzt gelungen, die fossilen Energieressourcen in ihren Zementwerken in Entwicklungsländern durch alternative Brennstoffe zu ersetzen. Als Gründe werden politische und rechtliche Unklarheiten sowie fehlende Abfallkonzepte genannt.

Der Kontakt zur GTZ ist im Rahmen der Umweltprojekte entstanden, welche die GTZ in vielen Ländern durchführt.

Das Projekt hat eine Laufzeit von drei Jahren, bei einem Finanzvolumen von 960.000 € das zu 50 % vom Unternehmen, zu 38 % aus der Fazilität

104 Vgl. Internet, GTZ/PPP (Juli 2003).

und zu 12 % von den GTZ-Vorhaben in den vier beteiligten Ländern getragen wird.

Für die beiden Partner GTZ und Holcim ist es wichtig, von Beginn an alle relevanten Akteure¹⁰⁵ aus Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft, d.h. auch kritische Stimmen, in das gemeinsame Vorhaben einzubinden. In der auf drei Jahre festgelegten Zusammenarbeit (von 2003–2006) werden in einem ersten Schritt die bereits vorhandenen Erfahrungen aufgearbeitet und den mit der Thematik befassten Gruppen zugänglich gemacht. Damit soll die Chance erhöht werden, dass die im zweiten Schritt entwickelten Richtlinien zur ökologisch wie ökonomisch nachhaltigen Verwertung von Abfällen bei der Zementherstellung auch weltweit umsetzbar und akzeptabel sind. Eine internationale Arbeitsgruppe¹⁰⁶ entwickelt die Basisrichtlinien, auf der in einem dritten Schritt die Landesrichtlinien für die ausgewählten Länder (Chile, Mexiko, Marokko und Philippinen) erarbeitet werden. In diesen Ländern betreibt Holcim Zementwerke und fördert den Einsatz alternativer Brennstoffe, während die GTZ mit Projekten im Abfallbereich (Sonderabfall, kommunale Entsorgung, Altlastenmanagement) die jeweiligen Umweltministerien berät. Die Richtlinien werden beim Vorliegen von Erfahrungen aus Schritt 3 nochmals überprüft und bei Bedarf angepasst und sollen in die Baseler Konvention übernommen werden.

Workshops dienen zur Fortbildung der unterschiedlichen Akteure, ergänzt durch eine Lernreise nach Europa mit Besuchen bei Zementwerken und Umweltbehörden. Das Instrumentarium wird ergänzt durch praktische Handreichungen und Empfehlungen zum Beispiel für ein Kontroll- und Berichtswesen. Die TZ-Projekte vor Ort werden eine wichtige Rolle bei der Vorbereitung und beim Monitoring und der Evaluierung der Abläufe übernehmen.

105 Andere Zementhersteller, Vertreter von Behörden, wissenschaftliche Institutionen, konkurrierende Entsorgungsunternehmer, Fachkräfte der GTZ und nicht staatliche Umweltorganisationen wie Greenpeace, WWF etc.

106 An der internationale Organisationen wie UNEP, UNIDO oder das Sekretariat der Baseler Konvention (SBC), das international gültige Empfehlungen für den grenzüberschreitenden Transport und die Entsorgung von Sonderabfällen erarbeitet, und Behörden wie das Umweltbundesamt und NROs (z.B. Greenpeace und WWF) teilnehmen sollen.

Die Zusammenarbeit zwischen den Akteuren findet auf verschiedenen Ebenen statt: an der Spitze steht eine *Managing Group*, auf der nächsten Ebene die Expertenteams, die zu spezifischen Fachfragen arbeiten und schließlich die nationalen Teams, an denen Ministerien, Behörden und NROs beteiligt sind.

Verantwortlich für die Umsetzung der Maßnahme ist die *Managing Group*, die sich drei Mal im Jahr trifft und aus bis zu je drei Vertretern von Holcim und der GTZ besteht. Dieses Team wird nach Bedarf durch weitere hochrangige Akteure und Interessensvertreter und eine neutrale Koordinierungsstelle (FH Basel), an der einer der Initiatoren des Projektes arbeitet, ergänzt.

Da diese erste Phase der strategischen Zusammenarbeit in weiteren Phasen (außerhalb der PPP-Fazilität) ausgebaut und erweitert werden soll, wird die Aufgabe der Partner auch die Bestimmung, Diskussion und Präzisierung des weiteren Vorgehens zur Erreichung der Zielsetzung sein. Diese Aufgabe wird ebenfalls der *Managing Group* übertragen.

Die Zusammenkünfte werden von externen Moderatoren moderiert, die Techniken zum Interessensausgleich anwenden, vermitteln und somit konfliktvorbeugend wirken. Dies ist ein interessanter Ansatz, der bei Erfolg auch in anderen Allianzen angewendet werden sollte. Die Kommunikation und Abstimmung findet teilweise über das Internet statt. Es ist eine Kommunikationsplattform zur Verfügung gestellt worden, zu der die Beteiligten einen abgestuften Zugang haben.

Die Gesamtkosten von 960.000 € werden zu gleichen Teilen zwischen Holcim und der GTZ aufgeteilt, wobei der GTZ-Anteil sich aufteilt in eine fazilitätsfinanzierte und eine TZ-Komponente.

Bewertung

Auch dieses Projekt erfüllt fast alle Kriterien für Strategische Allianzen: größeres Finanzvolumen, Multistakeholder, breiter sektoraler und überregionaler Ansatz. Die Zusammenarbeit ist langfristig angelegt, sie soll nach Beendigung der Förderung fortgesetzt werden. Die Einbindung von TZ-Vorhaben bietet die Möglichkeit, den Zugang zu Ministerien und damit den Dialog zwischen der öffentlichen Hand und privaten Unternehmen zu erleichtern. In den betreffenden Ländern kann an eine bereits bestehende

Kooperation mit Umweltministerien durch die laufenden TZ-Vorhaben angeknüpft werden.

Strukturbildende Effekte werden einerseits auf der Mikroebene durch Stärkung des Umweltbewusstseins in Betrieben erzielt, das sich langfristig auf die gesamte Abfallwirtschaft auswirken soll. Auf der Mesoebene werden entsprechende Effekte durch den Eingang der Richtlinien in die gesetzlichen Vorschriften zur Abfallverwertung erwartet.

Das Projekt erscheint ambitioniert, insbesondere wenn man die langen Abstimmungsprozesse zum Beispiel in der Bundesrepublik Deutschland berücksichtigt. Bei den Runden Tischen muss jeweils überlegt werden, was damit bezweckt wird: Erfahrung- und Meinungsaustausch oder auch der Auftrag, einen konkreten Input für die Richtlinienerstellung zu leisten.

Nr. 4 Strategische Allianz zur nachhaltigen Regionalentwicklung in Amazonien

Das 1992 gegründete Programm "Armut und Entwicklung in Amazonien" (POEMA) ist ein gutes Beispiel für eine zunehmende Verflechtung verschiedener Partner in einer Region, die stufenweise Erweiterung der Zielgruppe und die sukzessive Ausweitung von armutsmindernden Aktivitäten. Mit der Projektabwicklung ist die DEG beauftragt.

POEMA, bei der Staatlichen Universität von Pará im Nordosten des Landes angesiedelt, hat es sich zur Aufgabe gemacht, durch die Stärkung von Agroindustrien in Landgemeinden dort die nachhaltige Entwicklung zu unterstützen. Die von Fachleuten und Betroffenen gemeinsam geplanten Projekte basieren auf Erfahrungswissen und zielen auf einfache und kostengünstige Lösungen ab.

1993 wurde ein Pilotprojekt mit der Privatwirtschaft initiiert. Partner war die Mercedes-Benz do Brasil (MBB), eine Tochter der DaimlerChrysler AG, mit deren technischer und finanzieller Unterstützung ein Pilotprojekt zur Kokosfaserproduktion in Amazonien errichtet wurde. Diese Fasern werden zu Lkw-Kopfstützen und Sonnenblenden weiterverarbeitet und sind ein gutes Beispiel für kostengünstige und technologisch einfache

Herstellungsmethoden. Das Verarbeitungsvolumen liegt derzeit bei 2 Tonnen pro Monat.

In einer Strategischen Allianz, an der sich neben MBB und POEMA, POEMATEC, der Vermarktungsorganisation für Produkte aus Amazonien, verschiedener kleinbäuerlicher Organisationen finanziell auch die Landesregierung des Bundesstaates Pará und das Bundesinstitut für die Agrarreform Brasiliens beteiligen, wurde Ende der 90er Jahre damit begonnen, eine industrielle Produktionsstätte für Automobilteile aus Naturstoffen, insbesondere Kokosfasern und Naturkautschuk, aufzubauen. Dieses umfangreiche Projekt besteht aus drei sich ergänzenden Komponenten:

1. der Errichtung einer Fabrik in Nordbrasilien, in der Teile der Innenausstattung für Personen- und Lastkraftwagen hergestellt werden und durch die 360 direkte Arbeitsplätze geschaffen werden;
2. die Einrichtung von drei Verarbeitungsstätten für Kokosfasern im Landesinneren mit etwa 100 direkten Arbeitsplätzen und ca. 870 kleinbäuerlichen Familien als festen Kokosnusslieferanten;
3. der Revitalisierung einer Kautschukplantage, die von zwei kleinbäuerlichen Organisationen durchgeführt und vom Bundesinstitut für die Agrarreform Brasiliens finanziert wird.

Die PPP-Maßnahme umfasst die beiden Teile des Gesamtprojektes:

1. MBB übernimmt die Planung und Montage der in der Fabrik benötigten Maschinen und Geräte und verzichtet im Rahmen der Gesamtinvestition des künftigen Zulieferers POEMATEC für einen Zeitraum von zehn Jahren auf Zinszahlungen. Die Verarbeitungsstätte ist die modernste für Naturfasern in Lateinamerika.
2. Die Umstellung der bisherigen kleinbäuerlichen Kokosmonokulturen auf Mischkulturen, um eine ökologisch verträglichere und ertragreichere Produktion zu erzielen. Darüber hinaus sollen die Faserverarbeitungsstätten in drei Landgemeinden dahin gehend erweitert werden, dass alle Teile der Kokosnüsse genutzt und auch andere Früchte zu Fruchtfleisch verarbeitet werden.

POEMA, das zusammen mit MBB und der Universität von Pará ein Forschungslabor für die industrielle Nutzung von Naturstoffen eingerichtet

hat, berät die beteiligten Kleinbauernorganisationen bei der Umstellung und Erweiterung der Anbaumethoden. Die Einrichtung von POEMATEC und der BOLSA AMAZONIA als Vermarktungseinrichtungen trägt dazu bei, eine ausschließliche Abhängigkeit der Produzenten vom Abnehmer MBB und dessen Zulieferern zu vermeiden.

Was macht das Projekt erfolgreich? Auch hier hat man mit einer Pilotmaßnahme begonnen, parallel neue Produktionsmöglichkeiten entwickelt und getestet und schrittweise immer mehr Akteure in die Zusammenarbeit eingebunden. Ein Teil des Erfolges beruht sicherlich auf der Initiative der POEMA-Wissenschaftler, die in unterschiedliche Richtungen vermitteln und verschiedene Akteure zusammenbringen können sowie Überzeugungsarbeit leisten und zusammen mit den Betroffenen innovative Ideen für die Herstellung und Vermarktung von Produkten aus Naturstoffen entwickeln.

Inzwischen beteiligt sich auch die *International Finance Corporation* an der Zusammenarbeit der unterschiedlichen Akteure und stellt Finanzmittel für ein Ausbildungsprojekt im Bereich Agrobusiness und Wirtschaftskennntnisse zur Verfügung. Angestrebt wird, eine umweltgerechte Wertschöpfungskette auf der Basis der in Amazonien vorhandenen natürlichen Ressourcen zu errichten und neue Produkte am Markt zu etablieren.

Bewertung

Im Rahmen eines Einzelprojektes wäre es nicht möglich gewesen, die nachhaltigen Regionalentwicklungseffekte zu erzielen, die durch das Gesamtprogramm induziert worden sind. POEMA ist ein gutes Beispiel für die sukzessive Ausweitung von Themen und Partnern in einer langfristigen Perspektive, in der immer wieder neue Möglichkeiten zur sinnvollen Zusammenarbeit entwickelt werden. Die Allianzkriterien werden auch erst im Gesamtzusammenhang erfüllt.

Nr. 5 BMW Ausweitung der firmeninternen Aids-Prävention auf weitere Zielgruppen in Südafrika

Bei diesem von der SEQUA betreuten Projekt geht es darum, eine firmenintern bereits intensiv stattfindende Aidsprävention von BMW-Südafrika

auf Familienangehörige, Nachbarn und Zulieferer von BMW auszudehnen.

Der Kontakt zur SEQUA ist über eine deutsche Fachkraft der AGEG hergestellt worden. Das Projekt wurde zum 01.07.2002 begonnen und wird nach Verlängerung voraussichtlich bis Ende 2004 dauern.

Das firmeninterne, von BMW entwickelte Aids-Präventionsprogramm ist außerordentlich erfolgreich. In der BMW-Fabrik haben sich in weniger als zwei Jahren 85 % der Beschäftigten einer BMW-Fabrik außerhalb Pretorias und der Hauptverwaltung freiwillig auf AIDS testen lassen, das sind etwa 2.600 Personen. Begonnen wurde der Prozess damit, dass sich ein Vorstandsmitglied der *South African Business Coalition on HIV/Aids* öffentlich hat testen lassen, ein sehr medienwirksames Ereignis, das die Glaubwürdigkeit der Bemühungen unterstrichen und mit dazu beigetragen hat, eine firmeninterne Öffentlichkeit für das Thema zu schaffen und es innerhalb des Unternehmens zu enttabuisieren.

Nach dem Erfolg des firmeninternen Aidsprogramms sollen im Rahmen des Projektes jetzt weitere Zielgruppen einbezogen werden. Nachdem längere Zeit damit verbracht wurde, ein geeignetes Grundstück zu finden, konnte mit dem Bau der Tagesklinik außerhalb des Firmengeländes begonnen werden. Diese ist bewusst als allgemeines Krankenhaus konzipiert, um dem Stigma einer „AIDS-Klinik“ zu entgehen. Zusätzlich dient die Klinik als Infozentrum und es findet eine Grundausbildung in medizinischen Fragen statt. Die Aktivitäten des Zentrums werden mit lokalen und nationalen Akteuren vernetzt und die Klinik wird nach Fertigstellung an einen lokalen Trust übergeben, an dem sich voraussichtlich öffentliche Einrichtungen wie die *Departments of Education and Health* und Repräsentanten der Gemeinde beteiligen.

Durch den guten Ruf des firmeninternen Präventionsprogramms, einen starken privaten Partner und die Einbeziehung in die Öffentlichkeitsarbeit wird die Legitimierung der Tagesklinik gesichert. Außerdem ist BMW bereit, die Unterhaltskosten für die Tagesklinik für einen Zwischenzeitraum zu übernehmen, damit sich die Klinik in der Gemeinde etablieren kann.

Bewertung

Diese Strategische Allianz ist ein Beispiel für die Erweiterung eines erfolgreichen firmeneigenen Programms auf neue Zielgruppen. Strukturbildende Effekte sind überwiegend auf der lokalen Ebene zu erwarten, die vertieft werden durch ein intensives *Networking* mit anderen zivilgesellschaftlichen Gruppen und öffentlichen Einrichtungen. Die vom Unternehmen ausgehende Initiative und die Unterstützung durch das Top-Management ist ein wichtiger Erfolgsfaktor ebenso wie die sehr professionelle Öffentlichkeitsarbeit, in die bekannte südafrikanische Persönlichkeiten einbezogen werden.

Anhang 3: Projektgenese

DO	Variable	Projekt
GTZ		
	Kontakte über laufendes Langzeitprojekt der bilateralen EZ	Südafrika Holcim
	Vorerfahrungen durch andere PPP-Projekte	Kaffee AVE VW/ILO
DEG		
	Vorerfahrungen durch anderes PPP-Projekt	China/Vietnam
	Vorherige Zusammenarbeit in anderen Projekten	China/Vietnam Brasilien, POEMA
	Initiative von deutschem Experten im Ausland	Mongolei
	Von Firma beantragt	Brasilien, Messe
	Persönliche Kontakte	Brasilien, POEMA
	Kontakt über Außenbüro entstanden	China, WWF
SEQUA		
	Über Kammerpartnerschaftsprojekt und LZE	Vietnam
	Gespräche mit Kooperationspartnern und Kunden	Global Project Partners
	Initiative von deutscher Firma	Mexiko
	Persönliche Kontakte	SEQUA, Südafrika
	Kontakt auf Konferenz	Indien

Anhang 4: Finanzverteilung zwischen privaten und öffentlichem Partner

Mittelverteilung	Projekte	Zusätzliche Beiträge der lokalen Partner
Privat 80–90 % Öff. 10–20 %	DEG, Brasilien, POEMA SEQUA, Mexiko	Sachleistungen Nicht bekannt
Privat 70–80 % Öff. 20–30 %	DEG, Mongolei SEQUA, Südafrika	Nein Ja, durch Trust, der Koordinierung übernimmt
Privat 60–70 % Öff. 30–40 %	GTZ, AVE SEQUA, Indien	Z.T. lokale Firmen Nicht bekannt
Privat 50–60 % Öff. 40–50 %	GTZ, VW/ILO GTZ, Südafrika DEG, China/ Vietnam DEG, China, WWF SEQUA, Vietnam SEQUA, GPP	Sachleistungen Umfangreiche z.T. In-Kind Leistungen von privaten und öffentlichen Partnern vor Ort Ja, zusätzliche 30 % Nicht bekannt Ja, Unterhalt Lehrkräfte Ja, Mitgliedsbeiträge
Privat 50 % Öff. 50 %	GTZ, Kaffee GTZ, Holcim DEG, Brasilien, Messe	Nicht bekannt Nicht bekannt Sachleistungen des brasilianischen Verbandes sowie zusätzliche Fachkräftetage durch DED

Anhang 5: Finanzvolumen der Projekte

Volumen (in €)	Projekte
100.000–200.000	SEQUA, Vietnam
201.000–300.000	
301.000–400.000	SEQUA, GPP
401.000–500.000	GTZ, Südafrika SEQUA, Indien DEG, China WWF
501.000–600.000	DEG, China DEG, Brasilien, Messe
601.000–700.00	DEG, Mongolei
701.000–800.000	SEQUA, Südafrika
801.000–900.000	
901.000–1.000.000	GTZ, Kaffee GTZ, Holcim
> 1.000.000	GTZ, AVE (ca. 9 Mio) GTZ, VW/ILO (1,2 Mio) SEQUA, Mexiko (1,07 Mio) DEG, Brasilien, POEMa (ca. 2 Mio)

Publikationen des Deutschen Instituts für Entwicklungspolitik

Schriften in der Nomos Verlagsgesellschaft

Neubert, Susanne / Waltina Scheumann / Annette van Edig / Walter Huppert (Hrsg.): Integriertes Wasserressourcen-Management (IWRM): Ein Konzept in die Praxis überführen, 314 S., Nomos, Baden-Baden 2004, ISBN 3-8329-1111-1

Messner, Dirk / Imme Scholz (Hrsg.): Aktuelle Herausforderungen für die Entwicklungspolitik, 410 S., Nomos, Baden-Baden 2004, ISBN 3-8329-1005-0

Brandt, Hartmut / Uwe Otzen: Armutsorientierte landwirtschaftliche und ländliche Entwicklung, 342 S., Nomos, Baden-Baden 2004, ISBN 3-8329-0555-3

[zu beziehen über den Buchhandel]

Schriftenreihe im Weltforum Verlag

118 *Ashoff, Guido*: Der Entwicklungshilfesausschuss der OECD und die deutsche Entwicklungszusammenarbeit: ein Verhältnis auf dem Prüfstand, 182 S., Bonn 2000, ISBN 3-8039-0497-8

117 *Scholz, Imme*: Nutzung natürlicher Ressourcen zwischen Raubbau und Nachhaltigkeit: Sozioökonomische Bedingungen und unternehmerische Handlungsmuster, 446 S., Bonn 1999, ISBN 3-8039-0492-7

116 *Neubert, Susanne*: Die soziale Wirkungsanalyse in armutsorientierten Projekten. Ein Beitrag zur Methodendiskussion in der Evaluationspraxis der Entwicklungszusammenarbeit, 139 S., Köln 1999, ISBN 3-8039-0487-0

115 *Klingebiel, Stephan*: Leistungsfähigkeit und Reform des Entwicklungsprogramms der Vereinten Nationen (UNDP), 379 S., Köln 1998, ISBN 3-8039-0483-8

114 *Hannig, Alfred*: Finanzsystemreformen. Konzept, Erfahrungen und Perspektiven am Beispiel Boliviens, 193 S., Köln 1998, ISBN 3-8039-0480-3

113 *Wolff, Peter*: Vietnam – Die unvollendete Transformation, 121 S., Köln 1997, ISBN 3-8039-0474-9

[zu beziehen über den Buchhandel]

Berichte und Gutachten

- 11/04 *Scholz, Imme et al.*: Sociedade civil e política ambiental na Amazônia. Os casos da berragem de Belo Monte e da rodovia federal BR-163, 85 S., Bonn, ISBN 3-88985-272-6 (deutsche Fassung: ISBN 3-88985-260-2 – Berichte und Gutachten 12/03)
- 10/04 *Qualmann, Regine et al.*: Negotiating Economic Partnership Agreements with the EU. Opportunities, Risks, and Negotiation Options for Tanzania, 70 S., Bonn 2004, ISBN 3-88985-270-X
- 9/04 *Goedeking, Ulrich*: Staatliche Regulierung des Engagements deutscher zivilgesellschaftlicher Organisationen und ihrer Partner in Entwicklungs- und Transformationsländern: Restriktionen und Reaktionsmöglichkeiten der deutschen EZ, 52 S., Bonn 2004, ISBN 3-88985-269-9
- 8/04 *Brandt, Hartmut*: Probleme und Tendenzen der Agrarpolitik in Subsahara-Afrika, 87 S., Bonn 2004, ISBN 3-88985-268-8
- 7/04 *Leiderer, Stefan*: Öffentliches Budgetmanagement in Entwicklungsländern: Analyseinstrumente und Ansatzpunkte der programmorientierten Entwicklungszusammenarbeit, 81 S., Bonn 2004, ISBN 3-88985-267-X
- 6/04 *Grävingsholt, Jörn*: Krisenpotenziale und Krisenprävention in Zentralasien. Ansatzpunkte für die deutsche Entwicklungszusammenarbeit, 74 S., Bonn 2004, ISBN 3-88985-266-1 (englische Fassung: 3-88985-273-4 – Studies 1)
- 5/04 *Klingebiel, Stephan / Katja Roehder*: Development-Military Interfaces. New Challenges in Crises and Post-conflict Situations, 48 S., Bonn 2004, ISBN 3-88985-263-7 (deutsche Fassung: ISBN 3-88985-263-7 – Berichte und Gutachten 3/04)
- 4/04 *Rodenberg, Birte*: Gender and Poverty Reduction. New Conceptual Approaches in International Development Cooperation, S. 73, Bonn 2004, ISBN 3-88985-264-5 (deutsche Fassung: ISBN 3-88985-257-2 – Berichte und Gutachten 9/04)
- 3/04 *Klingebiel, Stephan / Katja Roehder*: Entwicklungspolitisch-militärische Schnittstellen. Neue Herausforderungen in Krisen und Post-Konflikt-Situationen, 50 S., Bonn 2004, ISBN 3-88985-263-7 (englische Fassung: ISBN 3-88985-263-7 – Berichte und Gutachten 5/04)
- 2/04 *Eldaw, Ahmed Mohamed*: The Gezira Scheme: Perspectives for Sustainable Development, 60 S., Bonn 2004, ISBN 3-88985-262-9
- 1/04 *Altenburg, Tilman et. al.*: Strengthening Knowledge-based Competitive Advantages in Thailand, 116 S., Bonn 2004, ISBN 3-88985-261-0

- 12/03 *Scholz, Imme et al*: Handlungsspielräume zivilgesellschaftlicher Gruppen und Chancen für kooperative Umweltpolitik in Amazonien. Darstellung anhand des Staudamms von Belo Monte und der Bundesstraße BR-163, in Zusammenarbeit mit NAEA, IPAM, Ministério Público do Pará, 87 S., Bonn 2003, ISBN 3-88985-260-2, (portugiesische Fassung: ISBN 3-88985-272-6 – Berichte und Gutachten 11/04)
- 11/03 *Neubert, Susanne / Sihem Benabdallah*: La réutilisation des eaux usées traitées en Tunisie, 45 S., Bonn 2003, ISBN 3-88985-259-9
- 10/03 *Krause, Matthias et al*: Sustainable Provision of Renewable Energy Technologies for Rural Electrification in Brazil : An Assessment of the Photovoltaic Option, 99 S., Bonn 2003, ISBN 3-88985-258-0
- 9/03 *Rodenberg, Birte*: Gender und Armutsbekämpfung. Neuere konzeptionelle Ansätze in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit, 77 S., Bonn 2003, ISBN 3-88985-257-2 (englische Fassung: ISBN 3-88985-264-5 – Berichte und Gutachten 4/04)

[Schutzgebühr: 9,63 Euro; zu beziehen beim DIE oder über den Buchhandel. Diese Schriftenreihe wurde eingestellt und ab November 2004 durch die neue Schriftenreihe „*Studies*“ ersetzt]

Neue Publikationsreihen ab November 2004

Studies

- 4 *Grävingholt, Jörn*: Pseudodemokratie in Russland. Der Fall Baschkortostan, 262 S., Bonn 2005, ISBN 3-88985-284-X
- 3 *Brüntrup, Michael*: Agrarwirtschaftliche Interessenlage und agrarpolitischer Handlungsbedarf subsaharischer Länder aufgrund der Agrarverhandlungen in der Doha-Runde am Beispiel Tansanias und Senegals, 187 S., Bonn 2005, ISBN 3-88985-279-3
- 2 *Herrfahrdt, Elke*: Landwirtschaftliche Transformation, Desertifikation und nachhaltige Ressourcennutzung. Fallbeispiel Usbekistan, 133 S., Bonn 2004, ISBN 3-88985-274-2
- 1 *Grävingholt, Jörn*: Crisis Potentials and Crisis Prevention in Central Asia. Entry Points für German Development Cooperation, 124 S., Bonn 2004, ISBN 3-88985-273-4 (deutsche Fassung: ISBN 3-88985-266-1 – Berichte und Gutachten 6/04)

[Schutzgebühr 10,00 Euro; zu beziehen beim DIE oder über den Buchhandel]

Discussion Paper

- 4/05 *Neubert, Susanne / Lena Horlemann*: Empfehlungen zur zukünftigen strategischen Orientierung der deutschen EZ im Wasser- und Bewässerungssektor, 58 S., Bonn 2005, ISBN 3-88985-278-4
- 3/05 *Klingebiel, Stephan / Stefan Leiderer / Petra Schmidt*: Programme Financing and Public Budgets. New Instruments and Starting-Points of Development Policy, 16 S., Bonn 2005, ISBN 3-88985-283-1
- 2/05 *Klingebiel, Stephan*: How much Weight for Military Capabilities? Africa's New Peace and Security Architecture and the Role of External Actors, 28 S., Bonn 2005, ISBN 3-88985-282-3
- 1/05 *Klingebiel, Stephan*: Wie viel Gewicht für militärische Fähigkeiten? Die neue Friedens- und Sicherheitsarchitektur Afrikas und die Rolle externer Akteure, 32 S., Bonn 2005, ISBN 3-88985-281-5
- 6/04 *Scholz, Imme*: A Forest Convention – Yes or No? Position paper for the BMZ on the state and the perspectives for creating a legally binding instrument for international forest policy, 32 S., Bonn 2004, ISBN 3-88985-280-7 (deutsche Fassung: ISBN 3-88985-275-0 – Discussion Paper 2/2004)
- 5/04 *Roehder, Katja*: Entwicklungspolitische Handlungsfelder im Kontext erodierender Staatlichkeit in Subsahara-Afrika, 40 S., Bonn 2004, ISBN 3-88985-278-5
- 4/04 *Altenburg, Tilmann / Andreas Stamm*: Towards a More Effective Provision of Business Services. Conceptual Considerations and Practical Examples from Thai-German Development Cooperation, 25 S., Bonn 2004, ISBN 3-88985-277-7
- 3/04 *Faust, Jörg / Dirk Messner*: Europe's New Security Strategy – Challenges for Development Policy, 23 S., Bonn 2004, ISBN 3-88985-276-9
- 2/04 *Scholz, Imme*: Waldkonvention – ja oder nein? Stand und Perspektiven der weiteren Verrechtlichung internationaler walddpolitischer Vereinbarungen, 33 S., Bonn 2004, ISBN 3-88985-275-0 (englische Fassung: ISBN 3-88985-280-7 – Discussion Paper 6/04)
- 1/04 *Stamm, Andreas*: Schwellen- und Ankerländer als Akteure einer globalen Partnerschaft. Überlegungen zu einer Positionsbestimmung aus deutscher entwicklungspolitischer Sicht, 33 S., Bonn 2004, ISBN 3-88985-272-6

[Schutzgebühr: 6,00 Euro; zu beziehen beim DIE oder über den Buchhandel]

Eine vollständige Auflistung erhältlichlicher Publikationen des DIE finden Sie unter:

<http://www.die-gdi.de>