

**HTW** Chur

Hochschule für Technik und Wirtschaft  
University of Applied Sciences

## **Kurzfassung**

### **Evaluierung der Bundeszuwendungen an die deutschen Auslandshandelskammern, Delegationen und Repräsentanzen (AHKs)**

Auftraggeber:

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi)

Bearbeitungsnummer: I C 4 - 04/14

Beauftragte:

Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur

Comercialstrasse 22

7000 Chur, Schweiz

Evaluatorenteam:

Prof. Dr. Christian Hauser, Prof. Dr. Curdin Derungs, Dr. Katrin Schillo und

Dario Wellinger

unter Mitarbeit von Julie Cartwright, Julia Gathen, Adrian Karl, Dr. Florian Meinfelder und Silke Zöllner

19. Januar 2016

## [1] Evaluationsauftrag und Vorgehen

---

Die vorliegende Kurzfassung stellt die Ergebnisse der Evaluierung der Bundeszuwendungen an die deutschen Auslandshandelskammern, Delegationen und Repräsentanzen (AHKs) dar. Basierend auf einem wissenschaftlich fundierten Konzept eines indikatoren gestützten Evaluierungssystems wurde eine eingehende Ex-post-Evaluierung der Zuwendung an die AHKs vorgenommen. Zusätzlich haben die Evaluatoren auch ein Konzept für eine begleitende Erfolgskontrolle entwickelt und eine Ex-ante-Evaluierung im Sinne eines strategischen Audits durchgeführt. Auf der Basis der Gesamtergebnisse lassen sich abschließend Handlungsempfehlungen für die zukünftige Gestaltung der Bundeszuwendung an die AHKs ableiten.

Die **Ex-post-Evaluierung** gliedert sich in mehrere Analyseschritte: Im ersten Schritt wird das Zielsystem beleuchtet, das der Bundeszuwendung an das AHK-Netz zugrunde liegt. Im zweiten Schritt analysieren die Evaluatoren das **Dienstleistungsportfolio der AHKs** sowie deren **Leistungsfähigkeit** und **Wirtschaftlichkeit**. Um zu untersuchen, wo das deutsche AHK-Netz im Vergleich zu ähnlichen Förderorganisationen anderer Länder steht, wird im dritten Schritt, eine **Benchmark-Analyse** mit den Exportförderorganisationen von Frankreich, Großbritannien, Japan, Österreich und der Schweiz durchgeführt. Anschließend wird in den Arbeitsschritten vier und fünf mittels **Wirksamkeits- und Wirkungsanalysen** untersucht, welche direkten und indirekten Nutzen die AHK-Leistungen bei auslandorientierten Unternehmen einerseits und bei anderen Organisationen der deutschen Außenwirtschaftsförderung andererseits stiften.

Die Evaluierung stützt sich sowohl auf **qualitative** als auch **quantitative Erhebungs- und Analysemethoden**. Im Zuge der qualitativen Untersuchung hat das Evaluatorenteam mit insgesamt 326 Personen in Deutschland oder bei Vor-Ort-Besuchen an 21 AHK-Standorten in 14 Ländern Einzelinterviews oder Workshops durchgeführt. Gesprächspartner waren die zuständigen Personen bei BMWi und DIHK, Fach- und Führungskräfte der AHKs, AHK-Vorstände und Mitgliedsunternehmen sowie Kooperations- und Netzwerkpartner (deutsche Auslandsvertretungen, DZT, GIZ, GTAI etc.) ebenso wie Nicht-Kunden und Nicht-Mitgliedsunternehmen.

Im Rahmen der quantitativen Analyse kamen vier Datenerhebungsinstrumente zum Einsatz. Mit Hilfe der standardisierten Befragungen konnten Daten von 79 AHKs, 1.265 auslandorientierten deutschen Unternehmen, 242 Kooperations- und Netzwerkpartnern sowie 14 Außenwirtschaftsexperten gewonnen werden.

## [2] Evaluationsergebnisse

---

- ▶ Gestützt auf die Evaluationsergebnisse verdichten sich die Hinweise, dass die AHKs die übergeordneten **Ziele** aus dem Zuwendungsbescheid **zufriedenstellend erfüllen**. Die allgemein und breit formulierten Ziele und die fehlenden quantitativen Zielvorgaben erschweren es jedoch, die Zielerreichung im Detail nachzuweisen.
- ▶ **Positiv** hervorzuheben sind aus Sicht der Evaluatoren das **hohe Engagement** und die **unternehmerische Grundhaltung**, die die AHKs vor Ort zeigen. Die **Vernetzung** mit den verschiedenen deutschen Kooperations- und Netzwerkpartnern sowie den politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Institutionen der Gastländer ist **ausgeprägt**. Auch der Einbezug der Unternehmen und die Interessenvertretung sind gewährleistet. Damit erreicht das AHK-Netz das Ziel, als Plattform die deutsche Wirtschaft im Ausland zu unterstützen und Kontakte zwischen Politikern, Vertretern von Unternehmen oder Verbänden sowie anderen Persönlichkeiten Deutschlands und des Gastlandes zu vermitteln.
- ▶ Die Zusammenarbeit zwischen den AHKs und den anderen Akteuren der deutschen Außenwirtschaftsförderung ist im Verhältnis zu den eingesetzten Ressourcen mit **erheblichen personellen und finanziellen Synergien** verbunden. Die Schätzungen beziffern die Synergien auf 17,2 Mio. Euro sowie 734 Mitarbeitende (VZÄ), die die Partner zusätzlich einsetzen müssten, wenn sie nicht mit den AHKs zusammenarbeiten würden. Aus Sicht der öffentlichen Hand sind diese Synergien positiv, da damit der Finanzierungsbedarf bei anderen öffentlich (mit-)finanzierten Institutionen der Außenwirtschaftsförderung verringert wird.
- ▶ Die AHKs bieten zahlreiche Dienstleistungen für deutsche Unternehmen in der Erschließung bi- und multilateraler Geschäftsmöglichkeiten an. Der **Fokus auf Markteintritt und Markterweiterung für KMU** ist jedoch deutlich **weniger ausgeprägt**, als der Zuwendungsbescheid erwarten lässt. Aus Sicht der Evaluatoren wäre eine deutlichere Fokussierung der Förderung auf KMU aus ordnungspolitischen Überlegungen zu begrüßen. Zudem scheinen die AHK-Leistungen implizit weniger stark auf die Exportförderung im engeren Sinne zu wirken. Die AHKs setzen ihre operativen personellen **Ressourcen schwerpunktmäßig** im Bereich **Förderung von Exporten und Investitionsvorhaben** im Gastland ein (Outgoing). Bei einer Betrachtung auf Unternehmensebene ist festzustellen, dass deutsche Unternehmen, die Direktinvestitionen im Zielland (eigene Vertriebs- und Servicestätten) tätigen wollen, eine höhere Wahrscheinlichkeit aufweisen, AHK-Leistungen in Anspruch zu nehmen. Demgegenüber weisen reine Exportunternehmen tendenziell eine niedrigere Wahrscheinlichkeit auf. Sollte in Zukunft ein stärkerer Fokus auf die Exportförderung im engeren Sinne gelegt werden, müsste das Instrumentarium an dieser Stelle nachgeschärft werden.
- ▶ Die AHKs erreichen insgesamt eine **hohe Kundenzufriedenheit** bei deutschen Unternehmen in Bezug auf die Dienstleistungen zur Markterschließung und -erweiterung. Damit lassen sich die Ergebnisse vorangegangener Kundenumfragen des DIHK bestätigen. Auch die Kooperations- und Netzwerkpartner zeigen sich mit der **Qualität** der AHKs prinzipiell zufrieden, wobei **auch kritische Stimmen** zu vernehmen sind. Die Gewährleistung eines weltweit hohen Qualitätsniveaus stellt daher eine Daueraufgabe dar, der hohe Priorität einzuräumen ist.

- **Konkrete Wirkungen**, die die AHK-Dienstleistungen auf betrieblicher Ebene ausgelöst haben, bestätigen durchschnittlich **gut ein Drittel** der befragten Unternehmen.

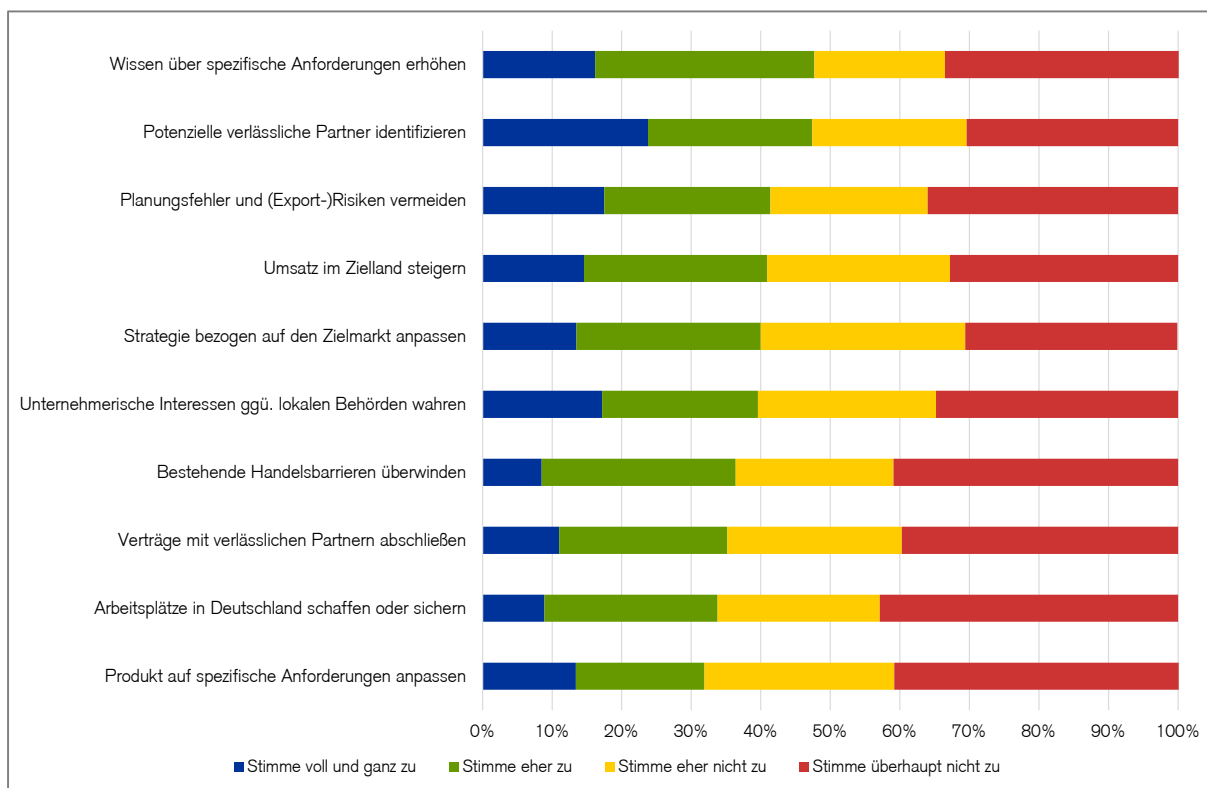


Abbildung 1: Kundeneinschätzung der AHK-Leistungen – Wirkung

- **Gemäß der Selbstausskunft** der Unternehmen konnten aufgrund der AHK-Förderung in Deutschland rund **219.000 Arbeitsplätze neu geschaffen oder gesichert werden**, was die neue Schaffung von 41.000 und Sicherung von knapp 178.000 Arbeitsplätzen beinhaltet. Ökonomisch lässt sich jedoch nicht erhärten, dass dieser Beschäftigungseffekt ursächlich auf die AHK-Förderung zurückzuführen ist.
- Die **AHKs** sind aus Sicht der anderen Akteure der deutschen Außenwirtschaftsförderung der **wichtigste Partner** im Netzwerk. AHKs, Auslandsvertretungen, GTAI und IHKs stehen in intensivem Austausch. Für die deutschen Auslandsvertretungen, die GTAI und die IHKs sind die AHKs jeweils der bedeutendste Kooperationspartner. Es fällt auf, dass die AHKs nicht nur innerhalb des gesamten Netzwerkes der deutschen Außenwirtschaftsförderung eine starke Position einnehmen, sondern in allen vier Aufgabenbereichen Outgoing, Incoming, Interessenvertretung und Standortmarketing über eine zentrale Stellung verfügen. Die AHKs sind in der Außenwirtschaftsförderung relevant, da ohne sie „Lücken“ im Netzwerk entstehen würden.

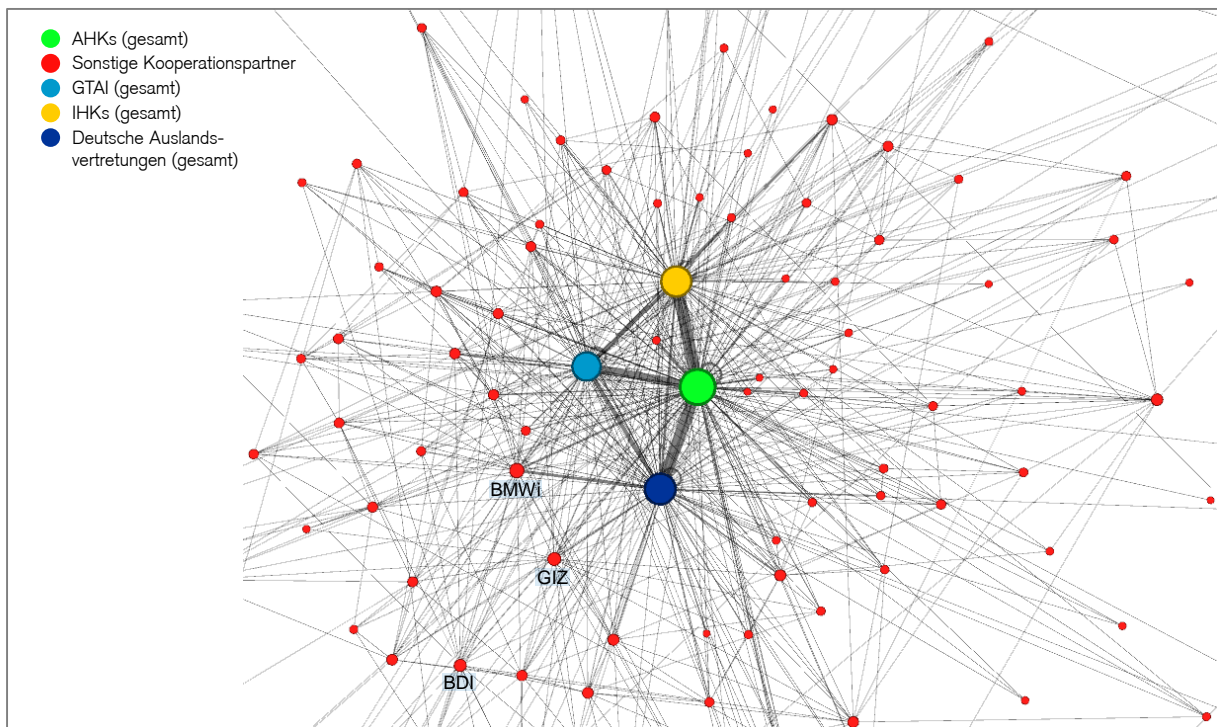


Abbildung 2: Gesamtnetzwerk der deutschen Außenwirtschaftsförderung (aggregierte Betrachtung)

- ▶ Die **Zusammenarbeit** zwischen den AHKs und den Kooperations- und Netzwerkpartnern vor Ort wurde in den letzten Jahren **intensiviert** und hat sich in diesem Zeitraum **qualitativ verbessert**. Dazu haben insbesondere auch Kooperationsvereinbarungen zwischen den AHKs und einzelnen Institutionen beigetragen. Auch wenn einzelne Kooperations- und Netzwerkpartner potenziell in einem Konkurrenzverhältnis stehen, da sie ähnliche Aufgaben übernehmen (z.B. Botschaften/Generalkonsulate in der Interessenvertretung, Verbände in der Exportberatung von KMU, GTAI, DZT und Repräsentanzen der Bundesländer im Standortmarketing), ist die Zusammenarbeit mit den AHKs grundsätzlich kooperativ. **Kritische Stimmen** zur Aufgabenverteilung der einzelnen Institutionen im Gesamtnetzwerk sind **eher die Ausnahme**, aber durchaus vorhanden.
- ▶ Insgesamt betrachtet scheint das **Finanzierungssystem angemessen**. Im Vergleich zu den anderen untersuchten Exportförderorganisationen ist die Bundeszuwendung an das AHK-Netz aus Sicht der öffentlichen Hand als **kosteneffizient** einzustufen. Die allgemein und **breit formulierten Ziele** sowie der **nicht klar definierte Leistungsumfang** erschweren es jedoch, die Angemessenheit des Finanzierungssystems (Zuwendung und Eigenmittel) abschließend zu beurteilen. Außerdem ist zu beachten, dass aufgrund der geringen Zuwendungsquote die Steuerungsmöglichkeiten des Bundes limitiert sind.

## [3] Empfehlungen

---

Aufgrund der Evaluationsergebnisse, die im vorliegenden Schlussbericht dargelegt sind, lassen sich aus Sicht der Evaluatoren folgende Handlungsempfehlungen zu Händen des BMWi ableiten:

**Empfehlung 1 – Ziele präzisieren und operationalisieren:** Derzeit besteht ein großer Interpretationsspielraum, wie das der BMWi-Förderung zu Grunde liegende öffentliche Interesse durch die AHKs inhaltlich auszufüllen ist. Das BMWi als Zuwendungsgeber macht im Zuwendungsbescheid allgemein und breit formulierte strategische Vorgaben. Eine Konkretisierung der Detailziele mit operativen Zielvorgaben und Kennzahlen würde präzisieren, welcher Zweck und welche (wirtschafts-)politischen Ziele mit Hilfe der Zuwendung erreicht werden sollen. Dies würde auch die Zielerreichungs- und Wirkungskontrolle erleichtern und ist eine Grundvoraussetzung für eine systematische Leistungs- und Wirkungsmessung. Dazu wäre zu präzisieren, welche Aufgaben im Fokus der Zuwendung stehen. Im Hinblick auf eine Weiterentwicklung des Steuerungssystems und der Förderziele lassen sich aus Sicht der Evaluatoren folgende zwei Varianten skizzieren:

Variante 1 – Globale Ziele und Zielvorgaben auf Stufe DIHK. Dabei wären die Ziele auf Stufe DIHK stärker zu konkretisieren sowie qualitative und quantitative Zielvorgaben zu machen. Das BMWi würde die Zielerreichung auf konsolidierter Stufe aller AHKs überprüfen und sich aus der Steuerung und Kontrolle der Zielerreichung auf der Ebene der einzelnen AHKs zurückziehen. Davon unabhängig würde die Kontrolle der ordnungsgemäßen Bewirtschaftung der Zuwendungsmittel weiterhin durch das BMWi erfolgen, z.B. im Rahmen von Vor-Ort-Prüfungen.

Variante 2 – AHK-spezifische Detailziele als Ergänzung zu den Wirtschaftsplänen. Dabei würde das BMWi für die einzelnen AHKs Detailziele festlegen (unter Berücksichtigung von deren jeweiligen Zielvorschlägen, Bottom-up-Prinzip). Die inhaltlichen Detailziele konkretisieren die übergeordneten Ziele des Zuwendungsbescheids und ergänzen die Wirtschaftspläne. Damit würde die Überprüfung der Zielerreichung auf Stufe der einzelnen AHKs erfolgen, sich aber nicht in erster Linie auf die finanzielle Zielerreichung fokussieren.

Vor dem Hintergrund der bisherigen Praxis empfiehlt sich Variante 2. Wobei Variante 1 berücksichtigen würde, dass kein direktes rechtliches Verhältnis zwischen BMWi und den einzelnen AHKs besteht.

**Empfehlung 2 – Systematische Leistungs- und Wirkungsmessung einführen:** Im Rahmen der Evaluation wurde ein Konzept zur begleitenden Erfolgskontrolle entwickelt. Es wird empfohlen, die derzeitige stark finanziell orientierte Steuerung um eine systematische Leistungs- und Wirkungsmessung zu ergänzen. Eine so ausgestaltete begleitende Erfolgskontrolle hat sich international als Best-Practice etabliert. Grundlage dafür könnten z.B. die Zielvorgaben des BMWi als Zuwendungsgeber sein, die in einzelnen Kennzahlen operationalisiert sind. Dabei ist darauf zu achten, dass sowohl quantitative als auch qualitative Zielvorgaben definiert werden, um Fehlanreize für die AHKs zu vermeiden („you always get what you pay for“). Eine Leistungsmessung hat eine starke Motivationskomponente und kann sicherstellen, dass das AHK-Netz die vom BMWi gewünschten Prioritäten setzt. Dabei sollten die Kennzahlen so gewählt werden, dass auch die Vernetzung und Zusammenarbeit innerhalb des AHK-Netzes gefördert wird. Eine genauere Spezifizierung der Leistungen würde den beteiligten Akteuren aufzeigen,

welche Aktivitäten die Zuwendung abdeckt und für welche Leistungen eine zusätzliche Finanzierung erforderlich ist.

Zur Umsetzung des Konzepts zur begleitenden Erfolgskontrolle ist es unerlässlich, den DIHK und die AHKs als Adressaten in die Detailentwicklung mit einzubeziehen. Damit die AHKs ihre Führungskultur evolutiv mitentwickeln können, ist es zweckmäßig, das damit verbundene neue Ziel- und Kennzahlensystem stufenweise umzusetzen. Der zeitliche, finanzielle und personelle Aufwand für die Implementierung der begleitenden Erfolgskontrolle darf nicht unterschätzt werden. Für den laufenden Betrieb der begleitenden Erfolgskontrolle ist, je nach Ausgestaltung, mit zusätzlichen Kosten von schätzungsweise rund 1 Mio. Euro auszugehen. Bei einer konsequenten Umsetzung scheint dieser Aufwand aus Sicht der Evaluatoren im Hinblick auf den zu erwartenden Nutzen gerechtfertigt.

Die Vergleichsanalyse hat gezeigt, dass ein CRM-System für eine effektive Leistungs- und Wirkungsmessung unerlässlich ist. Zudem ist es ein wichtiges Instrument zur erfolgreichen Ausübung des Tagesgeschäfts. Die konsequente Dokumentation der Kundenhistorie ermöglicht nicht nur eine gezieltere Bedienung des Kunden, sondern erspart den Mitarbeitenden auch viel Zeit, da die Kundeninteraktionen AHK-netzintern nachvollziehbar sind. Ferner kann basierend auf den Daten des CRM-Systems die Entwicklung der Unternehmen (Kunden) nachvollzogen und somit die (langfristige) Wirkung der eingesetzten Bundesmittel nachgewiesen werden. Aus Sicht der Evaluatoren ist es zu empfehlen, die flächendeckende Einführung eines CRM-Systems im AHK-Netz neu zu lancieren. In diesem sollten in einem ersten Schritt die Kundenkontakte zu den deutschen Unternehmen im Bereich Outgoing systematisch erfasst werden (DEinternational). In diesem Zusammenhang wäre es wichtig, bei den Unternehmen systematisch das Einverständnis einzuholen, zur Leistungs- und Wirkungsmessung kontaktiert werden zu dürfen. Die durch ein CRM-System ermöglichte Professionalisierung des Kundenmanagements würde dem AHK-Netz helfen, (noch) effektiver und effizienter zu werden.

**Empfehlung 3 – KMU-Fokus präzisieren und stärken:** Inhaltlich wird empfohlen, den im Zuwendungsbescheid explizit erwähnten besonderen Fokus auf KMU zu präzisieren und zu stärken. Die empirische Analyse im Rahmen der Evaluierung hat keine spezielle KMU-Fokussierung der AHK-Förderung erkennen lassen. Die Förderung auf KMU zu fokussieren wäre aus ordnungspolitischen Überlegungen zu begrüßen. KMU sehen sich bei der Erschließung und dem Ausbau von ausländischen Märkten mit einer Reihe von Wettbewerbsnachteilen konfrontiert, die sich aus der Unternehmensgröße ergeben und die sie vielfach nur mit öffentlicher Unterstützung überwinden können. Demgegenüber verfügen Großunternehmen in der Regel über genügend unternehmensinterne Ressourcen, um die Internationalisierungshürden zu überwinden. Die stärkste Fokussierung auf KMU könnte z.B. durch KMU-spezifische Angebote und eine gezielte Ansprache von KMU mittels spezieller Marketing-Aktivitäten oder mit Hilfe einer KMU-fokussierten Preispolitik erfolgen. Eine Option wäre, dass das BMWi Mittel der allgemeinen Zuwendung zugunsten von Beratungsleistungen speziell für KMU umschichtet (z.B. Markterschließungsstudien) und die AHKs für diese Leistungen spezifisch entschädigt (z.B. „Voucher“-System). Dies geschieht tendenziell bereits im Rahmen des Markterschließungsprogramms sowie der Exportinitiativen Erneuerbare Energien und Energieeffizienz. Um die Zugänglichkeit des weit verzweigten Netzes der deutschen Außenwirtschaftsförderung für KMU zu erleichtern, könnte darüber hinaus ein Ansatz zur engen Begleitung der auslandsorientierten KMU entwickelt werden („Netznavigator“). Dieser Ansatz sollte auch darauf abzielen, die regional verankerten IHKs für die Unternehmen noch transparenter mit dem AHK-Netz im Bereich der Außenwirtschaftsförderung zu verknüpfen.

**Empfehlung 4 – Umfang der kostenlosen Erstberatung klar definieren:** Die kostenlose Erstberatung und allgemeinen Informationen zum Gastland bzw. Deutschland stellen ein zentrales Element der Leistungen dar, die die AHKs aufgrund der Bundeszuwendung erbringen. Die Evaluation hat ergeben, dass die einzelnen AHKs die Abgrenzung zwischen kostenlosen und kostenpflichtigen Leistung unterschiedlich definieren. Gerade bei deutschen Exporteinsteigern führt dies noch immer häufig zu Missverständnissen. Zur Steigerung der Transparenz und Konsistenz des weltweiten Leistungsangebotes ist es zu empfehlen, klar zu definieren, welchen Umfang eine kostenlose Erstberatung hat. Die im Rahmen der Servicemarke DEinternational unternommenen Anstrengungen zur Vereinheitlichung können hier, wie auch in anderen Aufgabenbereichen, als Vorbild dienen. Um das Angebot der kostenlosen Erstberatung durch die AHKs bei den KMU noch bekannter zu machen, muss darauf geachtet werden, dass die Marke AHK im Außenverhältnis klar kommuniziert wird und es nicht aufgrund einer Markenvielfalt zu Verwirrung kommt.

**Empfehlung 5 – AHK-übergreifende Kompetenzzentren bilden:** Die zunehmende Komplexität in der globalisierten Unternehmenswelt verlangt von den AHKs spezifisches Fachwissen. Die Evaluierung hat ergeben, dass die Möglichkeiten zur AHK-internen Spezialisierung beschränkt sind, da ein (Branchen-)Spezialist an einem Standort allein häufig nicht ausgelastet werden kann. Durch die Bildung von AHK-Kompetenzzentren ließe sich dieses Spezialwissen aufbauen und finanzieren. Dies setzt eine verstärkte Kooperationsbereitschaft der AHKs voraus. Dem steht das teilweise ausgeprägte Autonomiebewusstsein entgegen. Der Verbundgedanke kann durch finanzielle Anreize gefördert werden. So könnte das BMWi den Aufbau von AHK-übergreifenden Kompetenzzentren mittels einer Anschubfinanzierung unterstützen. In diesem Zusammenhang ist zu prüfen, strategische Projekte der AHKs – wie z.B. die Spezialisierung in AHK-übergreifenden Kompetenzzentren – separat im Zuwendungsbescheid zu berücksichtigen und zweckgebunden auszuweisen. Für den Aufbau z.B. der Kompetenzzentren ist eine zusätzliche Finanzierung ins Auge zu fassen. Die Spezialisierung würde den AHKs helfen, die bisher weder durch Größen- noch durch Differenzierungsvorteile Potenziale nutzen konnten („Stuck-in-the-Middle“-Problematik).

**Empfehlung 6 – Vernetzung und Verdichtung des AHK-Netzes fördern:** Für den Erhalt der systemischen Leistungsfähigkeit ist die zunehmende Vernetzung und Verdichtung des AHK-Netzes wichtig. Je besser es den einzelnen AHKs gelingt, gegenseitig voneinander zu lernen und Synergien in der Leistungserstellung zu finden, desto internationaler und leistungsfähiger wird das Gesamtnetz. Die von den IHKs über den DIHK getragene und (anteilig) finanzierte Koordinierungstätigkeit ist deshalb zentral für den Erfolg des AHK-Netzes. Die bisherigen Bemühungen zu Zusammenarbeit und Erfahrungsaustausch zwischen den AHKs sind zu begrüßen. Diese gilt es auch auf operativer Ebene weiter zu verstärken. Die Zusammenarbeit der AHKs hilft, politische Trends und Entwicklungen in der Unternehmenswelt schneller und effektiver im AHK-Netz aufzunehmen. Darüber hinaus kann der Austausch innerhalb des Netzes befruchtend wirken und zu neuen Lösungen, Produkten etc. führen. Neben dem Austausch mittels Präsenzveranstaltungen sollte auch eine systematische Vernetzung der AHKs mit Hilfe moderner Kommunikationsmittel vorangetrieben werden (z.B. Enterprise Social Networks). Eine Herausforderung wird darin bestehen, diese dezentrale Netzwerkentwicklung und -verdichtung zwischen den AHKs voranzutreiben und gleichzeitig die Leistungserfüllung auf zentraler Ebene sicherzustellen.



**Empfehlung 7 – Leistungsfähigkeit des AHK-Netzes systematisch stärken:** Die Evaluation hat ergeben, dass die Leistungsfähigkeit des AHK-Netzes differenziert zu betrachten ist. Neben AHKs, die überdurchschnittlich leistungsfähig sind, gibt es auch solche, die hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit unter ihren Möglichkeiten bleiben. Um die Leistungsfähigkeit des AHK-Netzes systematisch zu stärken, ist es entscheidend, dass das BMWi und der DIHK Abweichungen von (geplanten) Leistungspfaden schnell erkennen und wirksame Gegenmaßnahmen einleiten. Hierzu wird die vorgeschlagene Leistungs- und Wirkungsmessung wertvolle Erkenntnisse liefern. Eine wiederholte Nicht-Erreichung der vereinbarten Zielvorgaben darf nicht ohne Konsequenzen bleiben, da dies negative Auswirkungen auf die Motivation innerhalb des gesamten Netzes hätte.

**Empfehlung 8 – Arbeitgeberattraktivität der AHKs systematisch steigern:** Als Arbeitgeber und unabhängige Wirtschaftsorganisation, die die Koordinierung des AHK-Netzes verantwortet, führt der DIHK die Besetzung der Geschäftsführerstellen unabhängig und ohne Einflussnahme Dritter, wie des BMWi, durch. Die Evaluierung hat ergeben, dass systematische Personalbindungsprogramme und Weiterbildungsangebote für Mitarbeitende innerhalb des AHK-Netzes eher eine Ausnahme darstellen. Insgesamt eröffnet das AHK-Netz den Mitarbeitenden nur begrenzte Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb des Systems. Aufgrund der nicht verbindlich geregelten Verweildauer an einem Standort ist eine (Karriere-)Planung für die Geschäftsführer und die Nachwuchsführungskräfte erschwert. Mittel- bis langfristige Perspektiven für die Führungskräfte im mittleren Management können oft nicht aufgezeigt werden. Die Vergleichsorganisationen rekrutieren Hochschulabsolventen, die langfristig an die Organisation gebunden und gezielt weiterentwickelt werden sollen, z.B. im Rahmen von Nachwuchsführungskräfteprogrammen. Damit sind klare Entwicklungsperspektiven für die Nachwuchskräfte verbunden. Den Evaluatoren erscheint es wichtig, auch für das AHK-Netz spezifische Karrierepfade auszuarbeiten und umzusetzen. Hierzu zählt auch die konsequente Umsetzung des Rotationsprinzips. Dadurch würden auch der Netzwerkgedanke innerhalb des AHK-Netzes sowie der Bezug zu Deutschland gestärkt. Ferner würde dies dazu beitragen, das Kooperations- und Synergiepotenzial zwischen den IHKs und den AHKs noch stärker auszuschöpfen und helfen, die Handlungsempfehlungen 5-7 umzusetzen. All dies ist für die Erreichung der mit der Bundeszuwendung verbundenen Ziele wichtig, wie z.B. dem KMU-Fokus. Gleichzeitig sollte das System weiterhin für Quereinsteiger aus der Wirtschaft offen gestaltet sein, da das AHK-Netz dadurch wertvolles Know-how gewinnt. Vorstellbar wäre, dass die Führungspositionen im AHK-Netz zu rund drei Vierteln mit einer zwischen Deutschland und verschiedenen Gastländern rotierenden Stammebelegschaft besetzt werden und zu einem Viertel mit Personen aus der Wirtschaft, die das Netz temporär verstärken.