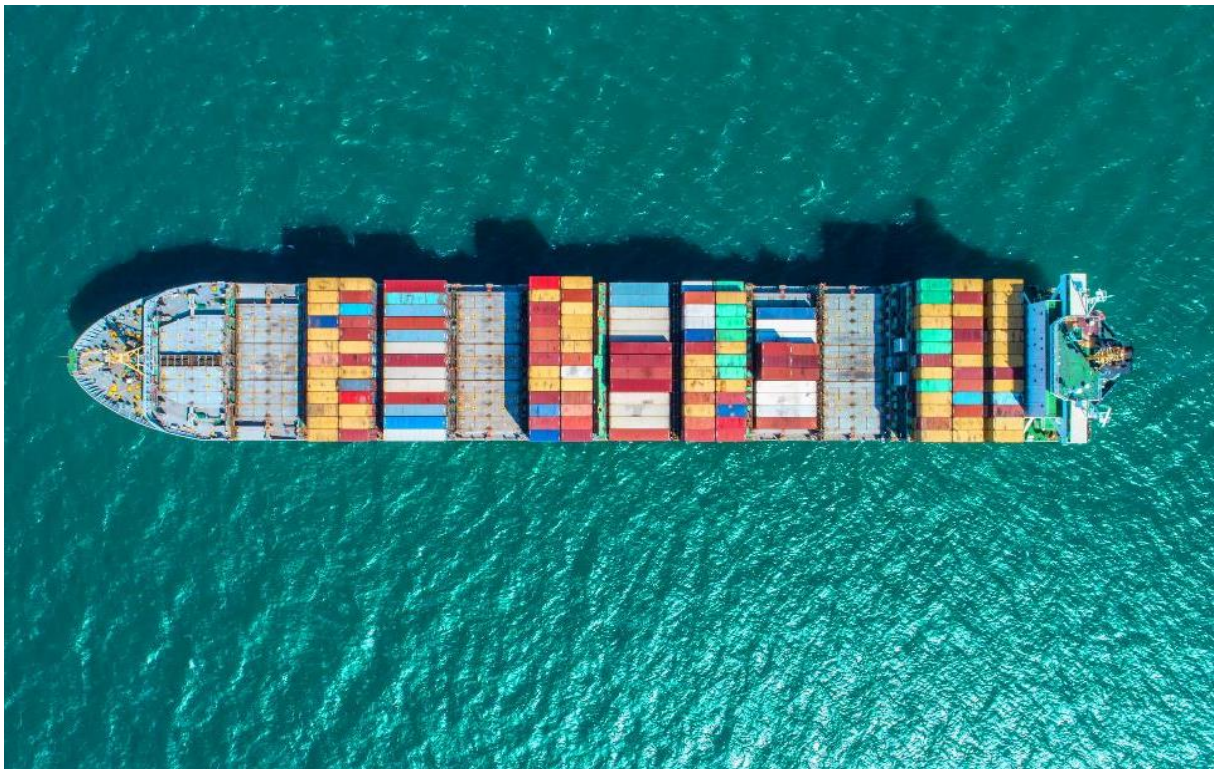


Evaluation

Evaluation der Bundeszuwendungen an die Germany Trade and Invest GmbH (GTAI)

Zusammenfassung



© Fotolia_MAGNIFIER

Evaluation

Evaluation der Bundeszuwendungen an die Germany Trade and Invest GmbH (GTAI)

Zusammenfassung

Von

Dr. Thomas Stehnen (Projektleitung)

Fabian Malik

Thomas Danneil

Jan Reichert

Victor Wichmann

Im Auftrag des

Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz

Abschlussdatum

Juni 2022

Das Unternehmen im Überblick

Prognos – wir geben Orientierung.

Wer heute die richtigen Entscheidungen für morgen treffen will, benötigt gesicherte Grundlagen. Prognos liefert sie – unabhängig, wissenschaftlich fundiert und praxisnah. Seit 1959 erarbeiten wir Analysen für Unternehmen, Verbände, Stiftungen und öffentliche Auftraggeber. Nah an ihrer Seite verschaffen wir unseren Kunden den nötigen Gestaltungsspielraum für die Zukunft – durch Forschung, Beratung und Begleitung. Die bewährten Modelle der Prognos AG liefern die Basis für belastbare Prognosen und Szenarien. Mit rund 180 Expertinnen und Experten ist das Unternehmen an neun Standorten vertreten: Basel, Berlin, Bremen, Brüssel, Düsseldorf, Freiburg, Hamburg, München und Stuttgart. Die Projektteams arbeiten interdisziplinär, verbinden Theorie und Praxis, Wissenschaft, Wirtschaft und Politik. Unser Ziel ist stets das eine: Ihnen einen Vorsprung zu verschaffen, im Wissen, im Wettbewerb, in der Zeit.

Geschäftsführer

Christian Böllhoff

Rechtsform

Aktiengesellschaft nach schweizerischem Recht; Sitz der Gesellschaft: Basel
Handelsregisternummer
CH-270.3.003.262-6

Präsident des Verwaltungsrates

Dr. Jan Giller

Handelsregisternummer

Berlin HRB 87447 B

Gründungsjahr

1959

Umsatzsteuer-Identifikationsnummer

DE 122787052

Arbeitssprachen

Deutsch, Englisch, Französisch

Hauptsitz

Prognos AG

St. Alban-Vorstadt 24
4052 Basel | Schweiz
Tel.: +41 61 3273-310
Fax: +41 61 3273-300

Prognos AG

Résidence Palace, Block C
Rue de la Loi 155
1040 Brüssel | Belgien
Tel: +32 280 89-947

Prognos AG

Hermannstraße 13
(c/o WeWork)
20095 Hamburg | Deutschland
Tel.: +49 40 554 37 00-28

Weitere Standorte

Prognos AG

Goethestr. 85
10623 Berlin | Deutschland
Tel.: +49 30 5200 59-210
Fax: +49 30 5200 59-201

Prognos AG

Werdener Straße 4
40227 Düsseldorf | Deutschland
Tel.: +49 211 913 16-110
Fax: +49 211 913 16-141

Prognos AG

Nymphenburger Str. 14
80335 München | Deutschland
Tel.: +49 89 954 1586-710
Fax: +49 89 954 1586-719

Prognos AG

Domshof 21
28195 Bremen | Deutschland
Tel.: +49 421 845 16-410
Fax: +49 421 845 16-428

Prognos AG

Heinrich-von-Stephan-Str. 17
79100 Freiburg | Deutschland
Tel.: +49 761 766 1164-810
Fax: +49 761 766 1164-820

Prognos AG

Eberhardstr. 12
70173 Stuttgart | Deutschland
Tel.: +49 711 3209-610
Fax: +49 711 3209-609

info@prognos.com | www.prognos.com | www.twitter.com/prognos_ag

Inhaltsverzeichnis

1	Evaluationsgegenstand und Methodik	1
2	Zentrale Ergebnisse der Erfolgskontrolle	3
3	Fazit und Handlungsempfehlungen	6
	Impressum	8

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Triangulationsvorgehen in der Evaluation	3
Abbildung 2:	Einfluss der GTAI auf die Internationalisierung von Unternehmen	4
Abbildung 3:	Wahrgenommene Wirkungen durch das Informations- und Dienstleistungsangebot der GTAI	5

1 Evaluationsgegenstand und Methodik

Die Germany Trade and Invest – Gesellschaft für Außenwirtschaft und Standortmarketing mbH (GTAI) ist eine GmbH mit einer 100-prozentigen Beteiligung des Bundes. Sie wird vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) in Form nicht rückzahlbarer, institutioneller Zuwendungen sowie einer Personalüberlassung durch das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) gefördert. Mit einem breiten Portfolio an Dienstleistungen unterstützt sie deutsche Unternehmen beim Auslandsgeschäft und ausländische Unternehmen bei einer Ansiedlung in Deutschland. Als Bundesgesellschaft mit mehreren Geschäftsfeldern ist die GTAI im Akteursystem der Außenwirtschaftsförderung verankert. Dort agieren staatliche und private Akteurinnen und Akteure, Verbände und Kammern, um deutsche Unternehmen beim Außenhandel zu unterstützen und ausländische Unternehmen zu Direktinvestitionen in Deutschland zu bewegen.

Der zu betrachtende Evaluationszeitraum erstreckt sich vom 01.01.2017 bis zum 31.12.2020. Die Evaluierung dient der Rechenschaftslegung gemäß den Anforderungen der Bundeshaushaltsordnung (BHO) § 7. Neben der ex-post-Evaluation wurden auch Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung der Geschäftstätigkeit der GTAI erarbeitet. Die zentralen Fragen der Evaluation zur Erfolgskontrolle der Geschäftstätigkeit der GTAI sind folglich:

1. In welchem Maße sind die Ziele, die mit der Exportförderung, der Investorenanwerbung, dem Standortmarketing und der Förderung der neuen Bundesländer verbunden sind, erreicht worden? (Zielerreichungskontrolle)
2. Waren die Tätigkeiten der GTAI geeignet zur Zielerreichung? Waren die beobachtbaren oder zu erwartenden Wirkungen kausal auf die Aktivitäten von GTAI zurückzuführen? (Wirkungskontrolle)
3. War die Maßnahme in Durchführung (Vollzugswirtschaftlichkeit) und in der Gesamtbilanzierung (Maßnahmenwirtschaftlichkeit) als wirtschaftlich anzusehen? Gibt es Anhaltspunkte zur Angemessenheit des Mitteleinsatzes?

Bei der Durchführung der Erfolgskontrolle muss darauf hingewiesen werden, dass sich die Förderung der deutschen Außenwirtschaft in ein Kontinuum von Aktivitäten und ein System von unterschiedlichen Akteuren und Interessen einordnet, in dem nicht nur andere Bundesministerien, sondern auch Akteurinnen und Akteure wie Landesregierungen und Wirtschaftsverbände mit Konzepten zur Förderung der deutschen Außenhandelsbeziehungen gezielt und unterstützend eingreifen. Zudem hängt die außenwirtschaftliche Entwicklung Deutschlands maßgeblich mit der globalen wirtschaftlichen Entwicklung und den von den Unternehmen gewählten Geschäftsstrategien zusammen. Die Wirkungskette von der staatlichen Zuwendung an eine Agentur bis zum Ausbau und Erhalt von ökonomischem Wohlstand (auch im Sinne einer Kausalität) nachzuzeichnen, ist somit eine der zentralen Herausforderungen der Evaluation. Da einzelne Kennzahlen im Sinne einer quantitativen Analyse dieser Komplexität nur in Ansätzen gerecht werden können, wird der Fokus der Evaluation auf die qualitative Analyse der Wirkungslogiken und die Rekonstruktion der intendierten Wirkungsmechanismen gelegt.

Datenerhebung und methodisches Vorgehen

Die Evaluation basiert auf einem breiten empirischen Fundament und beinhaltet quantitative und qualitative Analyseschritte (siehe Abb. 1). Zu Beginn wurde im Rahmen der Konzeptionsphase ein Desk-Research durchgeführt, das sowohl eine Dokumenten- als auch Prozessdatenanalyse beinhaltete. Basierend auf der Dokumentenanalyse und den Vorfeldinterviews wurde als finaler Schritt der Konzeptionsphase die Logik hinter den Tätigkeiten der GTAI im Rahmen zweier Wirkungsmodelle beschrieben und verdeutlicht. Die Wirkungsmodelle strukturierten damit die Arbeiten der Evaluation und dienten als Grundlage für die spätere Bewertung.

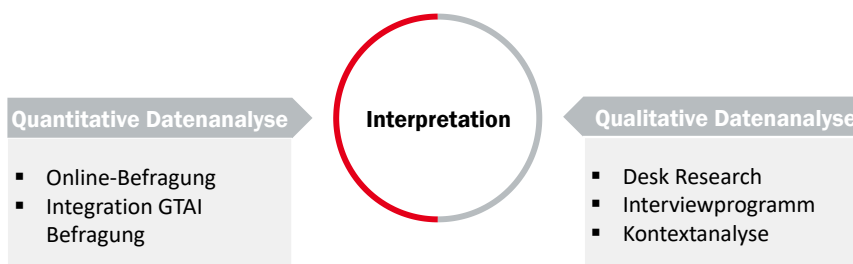
Zur Erfassung der gesetzten Ziele und Bemessung zentraler Wirkungen der GTAI-Tätigkeiten wurde eine Online-Umfrage durchgeführt. Diese basiert in ihrer Ausgestaltung auf den ausgearbeiteten Wirkungsmodellen für die Tätigkeitsbereiche Trade und Invest. Die eigene Erhebung ergänzt die in den letzten fünf Jahren im Rahmen interner und externer Erhebungen erfassten Kennziffern unter Kundinnen und Kunden und Nicht-Kundinnen und -Kunden durch die GTAI und erlaubte es, Erfahrungen und Einschätzungen der Teilnehmenden in Bezug auf Dienstleistungen, Aktivitäten und Ergebnisse der GTAI-Arbeit differenzierter mit Blick auf die zentralen Evaluationsfragen zu beleuchten. Insgesamt gab es 576 Zugriffe auf die Befragung (377 bei Trade, 199 bei Invest) von denen 250 (Trade) bzw. 108 (Invest) zur Auswertung genutzt werden konnten.

Ergänzend zur Online-Befragung wurde eine Kurzbefragung an die Auslandsvertretungen des Bundes ausgearbeitet, die über das Auswärtige Amt versendet wurde. Insgesamt wurden Antworten von 65 Auslandsvertretungen geliefert. Die Datensätze waren nicht alle vollständig, liefern aber trotzdem in ihrer Gesamtheit eine wertvolle Außenperspektive hinsichtlich der Wahrnehmung der GTAI-Tätigkeiten im Ausland.

Ein zusätzliches Element in der Primärdatenerhebung der Evaluation waren leitfadengestützte Interviews mit unterschiedlichen Stakeholdern. Ziel war es, in den Fachgesprächen mit Expertinnen und Experten sowohl die Binnensicht auf die Arbeit der GTAI abzubilden als auch die Außenwahrnehmung auf die Leistungen der GTAI zu konkretisieren. Insgesamt wurden rund 50 Interviews mit Unternehmen, Auslandsmitarbeiterinnen und Mitarbeitern der GTAI und der Auslandshandelskammern, Vertretern von Wirtschaftsförderungsgesellschaften und ausländischen Agenturen zur Außenhandelsförderung geführt.

Im Rahmen einer Kontextanalyse wurden 4 ausländische Agenturen genauer betrachtet. Ziel der Kontextanalyse war es, Best-Practices zur Außenwirtschaftsförderung zu identifizieren. Best-Practices umfassen sowohl die Unterstützungsangebote der Agenturen in ihren jeweiligen Ländern als auch ihre Governance.

Abbildung 1: Triangulationsvorgehen in der Evaluation



Quelle: Prognos AG 2022, eigene Darstellung

2 Zentrale Ergebnisse der Erfolgskontrolle

Die vorliegende ex-post Evaluation der Bundeszuwendungen an die GTAI betrachtet den Zeitraum von 2017 bis 2020. Die Evaluierung dient einerseits der Erfolgskontrolle gemäß der Bundeshaushaltsordnung (BHO), andererseits werden auch Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung der Geschäftstätigkeit erarbeitet. Die operativen Ziele der GTAI (Exportförderung, Investorenanwerbung, Standortmarketing, Förderung der neuen Bundesländer) sind zentrale Gliederungspunkte.

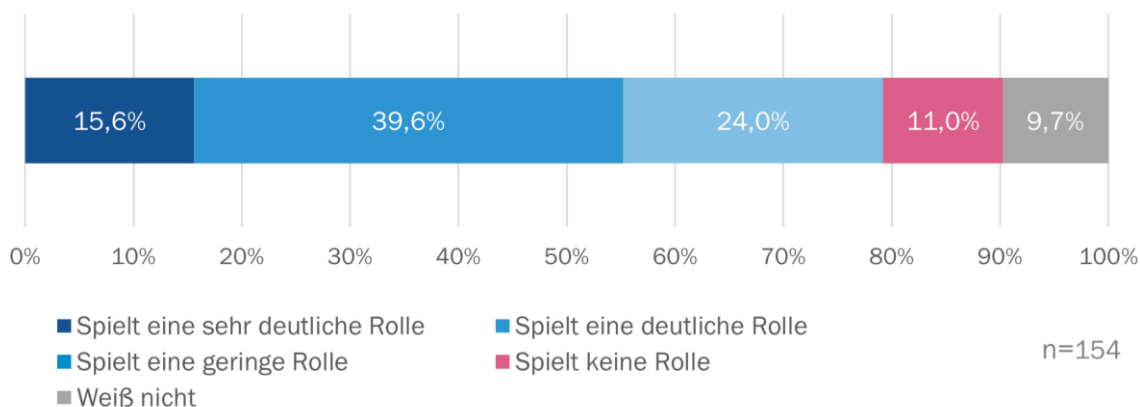
Mit Blick auf die **Zielerreichung** wird festgestellt, dass die GTAI mit ihrem Aufgabenportfolio und dem Leistungsangebot für die Bereitstellung neutraler Informationen von der Zielgruppe wahrgenommen wird. Sowohl Qualität als auch Quantität der angebotenen Unterstützungsleistungen der GTAI werden als gut beschrieben. Mit den bestehenden Arbeitsbeziehungen zu den Auslandshandelskammern verfügt die GTAI über gute Voraussetzungen, um ausländische Investorinnen und Investoren zu identifizieren. Der Prozess, nach dem die jeweiligen GTAI-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter ausländische Unternehmen bei der Standortsuche in Deutschland unterstützen und deren Interesse zur Ansiedlung in Deutschland an die Bundesländer weitergeben, ist zielführend und strukturiert. Die Investorenanwerber sind an 13 Standorten weltweit vertreten. Sie sind bei ihrer Arbeit auf Unterstützung aus der GTAI-Zentrale und auf Netzwerkpartnerinnen und -partner vor Ort angewiesen.

Die GTAI verfügt über eine aufgabengerechte, diversifizierte Zielgruppendefinition, weist aber mit Blick auf exportorientierte KMU noch ungenutzte Potenziale bei deren Erreichung auf. Zudem gibt es keine klar kommunizierte Abgrenzung, welche Akteure bei der GTAI als Kundinnen und Kunden angesehen werden, da auch Netzwerkpartner sowie Intermediäre dazu gezählt werden.

Mit Blick auf die **Wirkungen** lässt sich festhalten, dass es der GTAI gelingt, für *exportorientierte Unternehmen* eine Instanz darzustellen, die Entscheidungen für das Exportgeschäft mit unterstützt. Die erzielten Wirkungen sind dabei vielschichtig und zeigen sich vor allem bei der Verbesserung von Skills und Know-how aber auch in geringerem Maße bei der Schaffung von Arbeitsplätzen. Der GTAI gelingt es, sich aufgrund ihrer Unabhängigkeit und der Qualität der

Veröffentlichungen als eine wichtige Anlaufstelle für die Informationsbereitstellung zu etablieren (Vertrauensinstanz). Der Einfluss des Unterstützungsangebots der GTAI für die Internationalisierung wird von den befragten Unternehmen als deutlich bzw. sehr deutlich wahrgenommen (siehe Abb. 2).

Abbildung 2: Einfluss der GTAI auf die Internationalisierung von Unternehmen



Frage: Welche Rolle nahm bzw. nimmt das Unterstützungsangebot von GTAI bei der Internationalisierung Ihres Geschäftes ein?

Quelle: Online-Umfrage Trade und Invest, Prognos AG 2021, eigene Darstellung

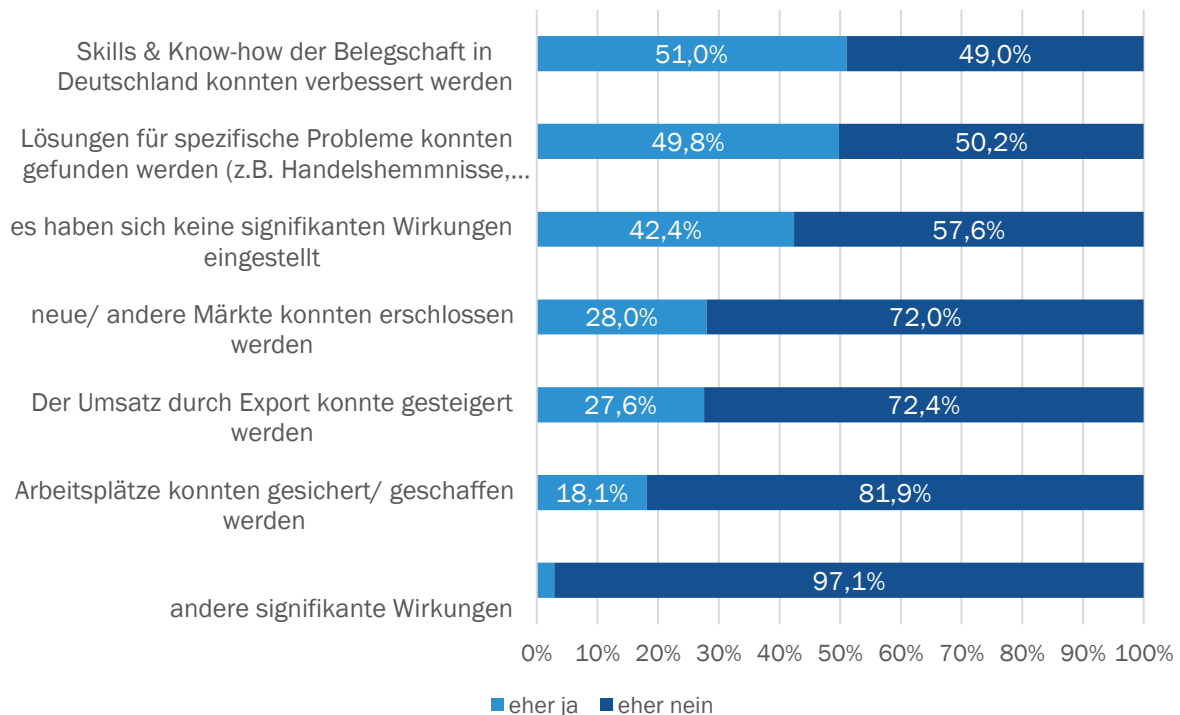
Mit Blick auf die Gewinnung von *Investorinnen und Investoren* aus dem Ausland erweisen sich die Maßnahmen der GTAI als geeignet, das Engagement ausländischer Unternehmen in Deutschland zu steigern. National wie international pflegt die GTAI zudem enge Austauschbeziehungen zu weiteren Akteuren der Außenwirtschaft und erleichtert durch ihre Unterstützungsleistungen und ihre engen Netzwerke den Zugang zum Standort Deutschland. Die GTAI wird als wichtige, aber nicht alleinige Anlaufstelle angesehen.

Die Arbeit der GTAI leistet durch das *Standortmarketing* und die Vor-Ort-Präsenz einen Beitrag zu einem positiven Standortbild Deutschlands im Ausland. Die Vorteile und Hemmnisse des Standorts Deutschland sind allerdings auch unabhängig von der Arbeit der GTAI bekannt.

Im Kooperationsverhältnis zu den Wirtschaftsfördergesellschaften der *neuen Bundesländer* werden die Arbeit und Leistungen der GTAI als hilfreich und zweckdienlich beschrieben. Das Engagement des Bundes wird unabhängig von den strukturellen Gegebenheiten in den Bundesländern als hilfreich betrachtet, auch wenn dieses in Teilen mit tradierten Zuständigkeiten konkurriert. Die GTAI macht auf besondere Fördermöglichkeiten in den NBL aufmerksam.

Zusammenfassend lässt sich auf Basis der verschiedenen Erhebungsschritte festhalten, dass die Wirkungen der GTAI vielfältig sind und sich in Verbindung mit den Dienstleistungen anderer Akteure wie z.B. Auslandshandelskammern, Wirtschaftsfördergesellschaften oder den Partnerorganisationen (DIHK, Verbände, etc.) einstellen. Das Spektrum an wahrgenommenen Wirkungen reicht von einer verbesserten Wissensbasis bis hin zu geschaffenen oder gesicherten Arbeitsplätzen (siehe Abb. 3).

Abbildung 3: Wahrgenommene Wirkungen durch das Informations- und Dienstleistungsangebot der GTAI



Frage: Welche signifikanten Wirkungen haben sich infolge der von Ihnen genutzten Informationsangebote und Dienstleistungen der GTAI in Ihrem Internationalisierungsprozess eingestellt?

Quelle: GTAI-Befragung Trade 2021, Prognos AG 2021, eigene Darstellung

Mit Blick auf die **Wirtschaftlichkeit** zeigt sich, dass die Tätigkeit der GTAI sowohl im Hinblick auf den *Vollzug* als auch auf die *Maßnahmen* wirtschaftlich betrieben wird. Auch wenn eine quantitative Nutzenmessung nicht durchführbar war, so ist die Wirtschaftlichkeit aufgrund der guten Zufriedenheitswerte (vor allem im Invest-Bereich) und der vielfältigen Wirkungen (vor allem hinsichtlich Anwachsens von Skills und Know-How und praxisnahen Informationen, in geringerem Maße Markterschließung, Umsatzsteigerung, Schaffung von Arbeitsplätzen, siehe Abb. 3) gegeben. Angesichts des großen volkswirtschaftlichen Nutzens des Außenhandels für deutsche Unternehmen und der Bedeutung ausländischer Direktinvestitionen durch internationale Investorinnen und Investoren (Arbeitsplätze, Wissenszufluss, etc.) sind der Betrieb der GTAI und die damit entstehenden Kosten (Bundeszuwendung und Personalüberlassung durch das BAFA) im Lichte der entstehenden Wirkungen als wirtschaftlich anzusehen.

Die durchgeführte **Kontextanalyse** mit vier ausländischen Agenturen zeigt, dass jedes Land einen etwas anderen Fokus bei der Unterstützung von Exporttätigkeiten und der Anwerbungen von ausländischen Investitionen legt. Alle Agenturen (bis auf die S-GE) verfügen über teils deutlich höhere Finanzmittel als die GTAI. Entsprechend haben die Agenturen zumeist auch deutlich größere Spielräume bei der Unterstützung der Unternehmen. Im Gegensatz zur GTAI generieren alle Vergleichsagenturen in Ergänzung zu den staatlichen Mitteln zusätzlich auch private Einnahmen (entgeltlichen Dienstleistungen oder Mitgliedsbeiträge). Bei den angebotenen Leistungen lässt sich grundsätzlich ein ähnliches Portfolio erkennen. Die Leistungen unterscheiden sich eher hinsichtlich der Intensität der Betreuung, was sich durch den unterschiedlichen finanziellen

Spielraum erklären lässt. Während alle Agenturen ihre quantitativen Ziele selbst monitoren, wird die qualitative Erfolgskontrolle teilweise durch externe unabhängige Unternehmen vorgenommen. Alle Indikatoren werden dabei fortlaufend über mehrere Jahre erhoben und ihre Passfähigkeit wird zumeist erst nach drei bis fünf Jahren evaluiert. Die Anzahl der übergeordneten Indikatoren liegt dabei bei maximal 15.

Abschließend lässt sich festhalten, dass es sich bei den formulierten operativen Zieldimensionen der GTAI-Tätigkeiten vordergründig um Aufgaben handelt, die die GTAI im Zuge ihres Agierens als Außenwirtschaftsagentur wahrnimmt. Für diese Aufgaben ist weder ein Benchmark vorgesehen noch eine Überprüfung der Entwicklung an Zeitreihen möglich. Im Zuge der Erfolgskontrolle konnte daher nur valide geprüft werden, ob die GTAI ihre Aufgaben und die geforderten Leistungsindikatoren erfüllt.

3 Fazit und Handlungsempfehlungen

Die GTAI hat sich als tragfähiges Konstrukt etabliert, das es erlaubt, in langfristiger Perspektive den Fortschritt Deutschlands im Außenwirtschaftsgeschehen zu begleiten, kontinuierlich weiterzuentwickeln sowie auch neue Schwerpunkte strategisch zu etablieren. Aus den Befunden der Evaluation lassen sich gleichwohl Empfehlungen ableiten, die einer Weiterentwicklung der programmatischen, wie auch strategisch-organisationalen Ausrichtung der GTAI dienlich sein können.

1.) Zielgruppen- und Kundenverständnis festigen und Profil weiter schärfen

Die Differenziertheit der adressierten Stakeholder sowie die damit einhergehenden unterschiedlichen Ansprüche und Erwartungen an die Leistungen der Agentur spiegeln sich noch nicht ausreichend in der Außendarstellung wider. Anzuregen ist daher eine Festlegung und Offenlegung eines klar definierten Kundenverständnisses, das den angebotenen Leistungen der GTAI entspricht. Darauf aufbauend sollte eine zentrale Verankerung eines multidimensionalen Kundenbegriffs in den strategischen Dokumenten der GTAI erfolgen. Dieser Schritt erleichtert zeitgleich die Definition und das Controlling der Ziele und erhöht dessen Aussagekraft und Effizienz.

2.) Controlling leistbar gestalten

Die GTAI verfügt über ein äußerst detailliertes Monitoring. Die vorhandenen Schlüsselindikatoren bilden eine solide Basis für die Erfolgskontrolle. Gleichmaßen lassen sich jedoch die Anforderungen an das Monitoring respektive der Ressourcenaufwand, der hierfür aufgewendet wird, weiter optimieren. Die untersuchten Agenturen in der Kontextanalyse nutzen im Schnitt 15 Indikatoren für die Überprüfung der Zielerreichung. Neben den S.M.A.R.T.- Kriterien ist zudem die Replizierbarkeit als Gütemaß ein elementares Schlüsselkriterium, um in einem aussagekräftigen Monitoring Entwicklungen und Trends ablesen und ableiten zu können. Dafür ist anzuraten, dass sich Indikatoren über einen längeren Zeitraum nicht verändern.

3.) KMU-Orientierung weiter stärken

Die Auswertung der Erhebungsergebnisse hat gezeigt, dass für die GTAI weiterhin Potenziale bei der spezifischen Zielgruppenansprache von KMU zu heben sind. Je praxisnäher diese Informationen sind, desto eher werden sie rezipiert und stiften bei den KMU Nutzen. Denkbar wäre auch, die Kooperation mit den IHKn und Handwerkskammern zu intensivieren, um KMU gemeinsam z. B. spezifische Marktchancen zu präsentieren und für den Export vorzubereiten.

4.) Alleinstellungsmerkmale festigen und Nischen besetzen

Die GTAI füllt unterschiedliche Rollen aus: Sie liefert neutrale und qualitativ hochwertige Informationen zu Fragen der ausländischen Marktentwicklung und Markterschließung. Sie ist gleichsam Vermittlungsagentur für ausländische Unternehmen im Invest-Bereich. Sie soll einen Beitrag zur Förderung strukturschwacher Regionen leisten und gleichzeitig das Standortmarketing für den Standort Deutschland übernehmen. Es ist daher zu empfehlen, neben dem Kundenbegriff auch die entsprechenden Leistungen zu schärfen und so das Profil und den Mehrwert gegenüber den Kundengruppen zu verdeutlichen („Was wir für Sie tun“).

5.) Stärker auf Digitalisierung setzen

In der Wahrnehmung ihrer Stakeholder reagiert die GTAI bereits gut auf die mit der Digitalisierung einhergehenden Veränderungen. Hieran gilt es weiter anzuknüpfen und sich intern wie extern weiter auf die Digitalisierung ein- und umzustellen. Neben der kundenorientierten Informationsaufbereitung ist die Überprüfung einer sinnvollen und nachhaltigen Implementierung von Informationsauswertung (etwa mit Hilfe von Big Data) zur Prüfung anzuraten. Denkbar wären in diesem Zusammenhang etwa die Integration der vorhandenen Analysen, Berichte und Studien sowie weiteren (externen) Datenbanken zu sogenannten Themenwelten, die sich je nach spezifischer Anfrage der Nutzenden aufbauen.

6.) Strategische Rolle als Think Tank stärken

Zu den Themen der globalen und gesellschaftlichen Herausforderungen gibt es Fragestellungen, zu denen Wirtschaftsakteurinnen und -akteure auf der Suche nach verlässlichen Informationen sind. Die GTAI sollte ihre Kompetenzen nutzen und solche zukunftsgerichteten Themen strategisch bearbeiten. In der Rolle des Think Tank der deutschen Außenwirtschaft könnte sie sich weitere Alleinstellungsmerkmale erarbeiten.

7.) Ziele realistisch und nachvollziehbar formulieren

Die GTAI verfügt über eine umfangreiche Ziel-, Aufgaben- und Maßnahmenplanung. Konkreter formulierte Ziele bzw. eine klarere Vorstellung davon, was mithilfe der Zuwendung erreicht werden soll, würde die Erfolgskontrolle erleichtern. Die ab 2020 eingeführten Zielvereinbarungen sind ein wichtiger Schritt in diese Richtung. Entscheidend für eine präzisere Wirkungsmessung ist es, zwischen allen Beteiligten eine größere Transparenz über das Anspruchsniveau der formulierten Aufgaben zu gewährleisten, die mit der Zuwendung verbunden sind. Auch im Sinne einer klareren Ziel- und Aufgabenbeschreibung nach außen bietet es sich an, die Zusammenarbeit mit den Partnerinnen und Partnern deutlicher und nachvollziehbarer darzustellen (Wer macht was warum?).

Impressum

Evaluation der Bundeszuwendungen an die GTAI GmbH

Herausgeber

Prognos AG
Goethestraße 85
10623 Berlin
Telefon: +49 30 52 00 59-210
Fax: +49 30 52 00 59-201
E-Mail: info@prognos.com
www.prognos.com
twitter.com/prognos_aG

Autoren

Dr. Thomas Stehnen (Projektleitung)
Fabian Malik
Thomas Danneil
Jan Reichert
Victor Wichmann

Satz und Layout: Prognos AG

Stand: November 2022
Copyright: 2022, Prognos AG

Alle Inhalte dieses Werkes, insbesondere Texte, Abbildungen und Grafiken, sind urheberrechtlich geschützt. Das Urheberrecht liegt, soweit nicht ausdrücklich anders gekennzeichnet, bei der Prognos AG. Jede Art der Vervielfältigung, Verbreitung, öffentlichen Zugänglichmachung oder andere Nutzung bedarf der ausdrücklichen, schriftlichen Zustimmung der Prognos AG/des XXXX .

Zitate im Sinne von § 51 UrhG sollen mit folgender Quellenangabe versehen sein: Prognos AG/Weitere Bearbeiter (Erscheinungsjahr): Titel der Studie.

Die Aufnahme in den öffentlichen Leihverkehr von Bibliotheken bleibt bis zum TT.MM.JJJJ ausgeschlossen.