

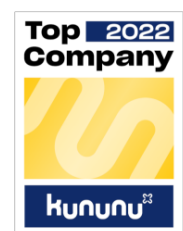
Evaluation der hochrangigen Regierungsberatung des Ger- man Economic Teams (GET)

im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und
Klimaschutz der Bundesrepublik Deutschland



IMAP GmbH

19. April 2024



Inhaltsverzeichnis

1 Studiendesign	3
1.1 Evaluationsobjekt	3
1.2 Methodisches Vorgehen.....	4
2 Regierungsberatung in den Projektländern und deutschen sowie EU-Institutionen	6
2.1 Relevanz.....	6
2.1.1 Erkenntnisse.....	7
2.1.2 Bewertung.....	11
2.2 Zielerreichung	11
2.2.1 Erkenntnisse.....	12
2.2.2 Bewertung.....	14
2.3 Wirkung	14
2.3.1 Erkenntnisse.....	15
2.3.2 Bewertung.....	15
2.4 Fallstudie: Investitionsstudien Ukraine, Republik Moldau, Usbekistan	16
3 Empfehlungen	18
4 Executive Summary.....	20
Anhang	22
Liste der Interviewpartner:innen*.....	22

1 Studiendesign

1.1 Evaluationsobjekt

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) hat die Firma Berlin Economics mit der hochrangigen Regierungsberatung zu Fragen der wirtschaftlichen Transformation für die Länder Ukraine, Belarus¹, Kosovo, Republik Moldau, Armenien, Georgien und Usbekistan beauftragt. Die Beratung der Ukraine erfolgt seit 1994, die anderen Länder kamen sukzessive dazu. Seit 2020 wird einheitlich für alle Länder der Programmname *German Economic Team* (GET) verwendet.

Strategische Ziele, die mit Hilfe des GET verfolgt werden, sind die Unterstützung und Begleitung wirtschaftlicher Reformprozesse in den betreffenden Ländern hin zu einer sozial-ökologischen Marktwirtschaft, die Förderung der bilateralen Wirtschaftsbeziehungen (Handel, Investitionen) zwischen Deutschland und den genannten Ländern sowie die Integration in die Weltwirtschaft.

Das GET, bestehend aus Expert:innen von Berlin Economics und externen Expert:innen, führt folgende Aktivitäten durch:

- Beratung der Regierungen der Ukraine, der Republik Moldau, des Kosovo, Armeniens, Georgiens und Usbekistans auf deren Anfrage zu wirtschaftspolitischen Fragestellungen mittels konkreter Handlungsempfehlungen sowie wirtschaftspolitischer Dialog mit reformierten Kräften in Belarus (Zielgruppe: die Präsidialämter, Kabinette und Fachministerien, Zentralbanken, Parlamente und Regierungsbehörden der Partnerländer).
- Außenwirtschaftsförderung durch Unterstützung der deutschen Wirtschaft bei Handels- sowie Investitionsvorhaben in den genannten Ländern (Zielgruppe: Deutsche Unternehmen).
- Information deutscher staatlicher Behörden und weiterer Organisationen (Zielgruppe: Bundesregierung, Bundestag, Unternehmensverbände, politische Stiftungen und wirtschaftsnahe Vereine).

Darüber hinaus werden durch die Disseminierung der GET Analysen z. B. durch die Teilnahme an Konferenzen, Seminaren, runden Tischen und Paneldiskussionen sowie systematische Presse- und Öffentlichkeitsarbeit lokale Forschungsinstitutionen sowie der Austausch in der Fachöffentlichkeit in Deutschland und den Partnerländern gefördert. Die zentralen Themen der Analysen und der Politikberatung durch GET sind:

- Makroökonomische Analysen und Prognosen
- Außenhandel und regionale Integration
- Energie und Klima
- Entwicklung des Privatsektors (KMU-Entwicklung, Investitionsklima)
- Arbeitsmarkt und Migration
- Agrarsektor und Ernährungswirtschaft (insbesondere Verbesserung von Exportchancen von Agrarprodukten)

¹ Aktuell findet keine Beratung in Belarus statt.

- Finanzmärkte
- Governance und öffentliche Verwaltung

Kernprinzipien von GET sind die Unabhängigkeit und Nachfrageorientierung der Beratung. GET tritt als eigenständiger Akteur auf und bietet seine Dienstleistungen auf Wunsch und Nachfrage der Partnerländer an. Dabei arbeitet GET nicht im Namen des BMWK, sondern als eigenständige Beratungseinheit, die stets im Austausch mit nationalen Forschungsinstituten und internationalen Organisationen, wie dem Internationalen Währungsfonds oder der Weltbank steht. Weitere wichtige Partner:innen sind Botschaften, die Auslandshandelskammern und die deutsche Wirtschaft vor Ort.

Insgesamt verfolgt GET das Ziel, die wirtschaftliche Entwicklung und die Integration der Partnerländer in die Weltwirtschaft zu fördern, indem es maßgeschneiderte Beratung und Unterstützung bietet, um die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und somit indirekt auch Geschäftsmöglichkeiten für deutsche Unternehmen zu verbessern.

1.2 Methodisches Vorgehen

Die Evaluation wurde vom Evaluationsteam der IMAP GmbH in enger Abstimmung mit den Ansprechpartner:innen von Berlin Economics sowie dem BMWK zwischen Februar 2023 und November 2023 durchgeführt.

Das Evaluationsobjekt wurde auf die vier Projektländer Georgien, Republik Moldau, Ukraine und Usbekistan eingegrenzt. Die vier Länder boten aus Sicht der Auftraggeberin einen guten Einblick in die verschiedenen Facetten der Arbeit des GET und ermöglichten eine qualitativ tiefergehende Auseinandersetzung mit den einzelnen Ländern im Rahmen der Evaluation. Als Zeitraum wurden die Jahre 2019 bis 2021 in den Blick genommen. Der Fokus der Evaluation wurde auf die Relevanz, die Effektivität und die Wirkung (Impact) gelegt. Die Ergebnisse des Auftrags sollten für die Erfolgskontrolle herangezogen werden und für die Weiterführung der Maßnahmen Verbesserungen und Handlungsempfehlungen umfassen. Auf Grundlage der Erkenntnisse wurden Handlungsempfehlungen für eine mögliche Weiterentwicklung der Maßnahmen erarbeitet.

Das Vorgehen basierte auf einem mixed-methods-approach: die Triangulation von Daten, Quellen und Gutachter:innen soll die Erfassung von Informationen und die Bewertung der Projektarbeit in Breite und Tiefe gewährleisten. Herausforderungen in der Datenlage bestanden zum einen darin, dass nur Dokumente vorlagen, die durch das GET zugestellt wurden und damit keine andere Quelle für die Dokumentenanalyse vorlag. Hier wären beispielweise Quellen von Stakeholdern sinnvoll gewesen, um die Leistungen auch aus einer weiteren Perspektive bewerten zu können. Zum anderen standen auf Seiten der zu interviewenden Personen nicht alle angefragten Personen zur Verfügung und die Auskunftsfähigkeit der Befragten zum Evaluationsobjekt war in Bezug auf die ausgewählten Projektländer und den Zeitraum nicht vollumfänglich gegeben.

Die Evaluation beruht im Wesentlichen auf qualitativen Daten und gliederte sich in drei Phasen: 1. Initiierung und Konzeption, 2. Datenerhebung sowie 3. Auswertung und Berichtslegung.

Aufgrund der internationalen Aufenthaltsorte der befragten Personen wurden die Interviews digital durchgeführt. Im Rahmen der Datenanalyse wurden die in den einzelnen

Erhebungsschritten erfassten Informationen ausgewertet, synthetisiert und im vorliegenden Bericht zusammengefasst.

I) Phase I: Initiierung und Konzeption

Von März bis April 2023 erfolgte die Konzeptionsphase der Evaluation, die der Präzisierung und der Feinabstimmung des Evaluationsdesigns diente. In diesem Rahmen wurde ein gemeinsames Auftragsverständnis zwischen Auftraggeberin, dem GET und Auftragnehmerin geschaffen.

Auftragsklärung und Evaluationsdesign

In einem digitalen Kick-Off wurde zunächst das Evaluationsobjekt und -design eingegrenzt und abgestimmt. In der Folge wurde eine erste Sichtung interner Dokumente vorgenommen, die durch das GET zur Verfügung gestellt wurden, um ein besseres Verständnis der Arbeit des Evaluationsgegenstandes zu erhalten.

In einem nächsten Schritt wurden das Analyseraster und die konkreten Evaluationsfragen geklärt sowie die organisatorischen Rahmenbedingungen festgelegt.

Erstellung von Leitfäden

Auf dieser Grundlage erfolgte die Erstellung von teilstandardisierten Interview- und Analyseleitfäden, ausgerichtet auf die drei Zielgruppen:

1. Partnerregierungen in den Projektländern
2. Stakeholder in den Projektländern (z. B. verfasste deutsche Wirtschaft, Think Tanks, internationale Organisationen etc.)
3. Deutsche Regierung und EU sowie deren Stakeholder (wie z. B. Ostausschuss, Think Tanks, Stiftungen etc.)

Die Leitfäden wurden zudem ins Englische übersetzt. Die Erhebungsinstrumente orientierten sich in ihrer Ausgestaltung an dem gemeinsam erarbeiteten Analyseraster.

II) Phase II: Datenerhebung

Von Mai bis September 2023 folgte die Phase der Datenerhebung:

Dokumentenanalyse

Im Rahmen der Primär- und Sekundäranalyse wurden interne Dokumente des GET – darunter Halbjahres- und Jahresberichte, Memos, Newsletter, Policy Briefings, Policy Paper und Policy Studies – ausgewertet.

Einzelinterviews

Im Rahmen der Evaluation wurden insgesamt 20 30-45-minütige Interviews geführt. Die Zeitvorgaben wurden als Erfahrungswerte von GET übernommen, um eine Teilnahme der Interviewpartner:innen sicherzustellen. Da es insbesondere auf Seiten der Regierungen der Partnerländer viele hochrangige Personen gab, war die zeitliche Verfügbarkeit sehr eingeschränkt. Die

qualitativen Einschränkungen durch den engen Zeitrahmen wurden hierfür in Kauf genommen. Die Auswahl der Interviewpartner:innen erfolgte in Abstimmung mit dem GET. Dabei wurde dafür Sorge getragen, vielfältige Perspektiven in die Erhebung miteinzubeziehen – von (aktuellen und ehemaligen, auf unterschiedlichen Ebenen tätigen) Projektpartner:innen bis hin zu externen Stakeholdern. Für die Kontaktaufnahme informierte das GET die entsprechenden Personen im Vorfeld, woraufhin IMAP im Anschluss die Interviews terminierte.

Um eine zielgruppenadäquate Ansprache zu gewährleisten, wurde die Sprache der Interviews an die jeweiligen Gesprächspartner:innen angepasst und in Deutsch oder Englisch geführt.

Von den Interviewpartner:innen konnten trotz mehrfacher Kontaktaufnahme nur 22 von 35 Personen aufgrund fehlender Rückmeldung interviewt werden. Ein adäquater Ersatz konnte u. a. aufgrund der zeitlichen Vorgaben nicht bereitgestellt werden.

III) Phase III: Auswertung

In der dritten Phase erfolgte von Oktober bis November 2023 die Auswertung der in den vorhergegangenen Erhebungsschritten erfassten Daten.

Analyse, Handlungsempfehlungen und Berichtslegung

Anhand des Analyserasters folgte im Weiteren die Auswertung der erhobenen Daten. Als (Orientierungs-)Rahmen fungierten dabei die OECD-DAC Evaluationskriterien (*Relevanz, Kohärenz, Effektivität, Effizienz, Wirkung und Nachhaltigkeit*), die auch den vorliegenden Bericht strukturieren. Gemäß der Auftragsklärung und dem Analyseraster fokussierte sich die Auswertung dabei auf die Dimensionen Relevanz, Effektivität und Wirkung. Basierend auf dem gesamten Datenkorpus wurden abschließend Handlungsempfehlungen formuliert.

2 Regierungsberatung in den Projektländern und deutschen sowie EU-Institutionen

In Kapitel 2 werden anhand der drei Dimensionen *Relevanz, Effektivität* und *Wirkung* die Ergebnisse der Evaluation dargelegt. Dabei wird differenziert zwischen den Maßnahmen, die auf die Zielgruppen in den Projektländern abzielen und den Maßnahmen, die auf die Politiken von deutschen und EU-Institutionen einzahlen. Zur Veranschaulichung der Aktivitäten und Wirkung des GET-Projektes wird in einem separaten Kapitel exemplarisch das Vorgehen zur Erstellung und projektinternen Skalierung einer Investitionsstudie dargestellt (siehe Kapitel 2.4).

2.1 Relevanz

Im Analysebereich *Relevanz* werden zum einen die getroffenen Maßnahmen und adressierten Zielgruppen im Evaluationszeitraum betrachtet. Zum anderen wird untersucht, inwieweit den Kernbedürfnissen der Zielgruppen (mit Blick auf Bedarfs- und Zielgruppenorientierung) mit den durchgeführten Maßnahmen Rechnung getragen wurde.

Ziel ist es, herauszuarbeiten, inwieweit die getroffenen Maßnahmen auf die Bedarfe der Zielgruppen abgestimmt sind und auf die Ziele des Projekts einzahlen. Die hier dargestellten Erkenntnisse basieren auf der Dokumentenanalyse sowie auf Interviews mit Mitgliedern aus den Partnerregierungen und den weiteren Stakeholdern, die in den jeweiligen Ländern tätig sind.

2.1.1 Erkenntnisse

Beratungsansatz und -formate

Der Beratungsansatz des GET zeichnet sich durch die Verknüpfung lokaler Bedarfe und Kenntnisse mit internationaler volkswirtschaftlicher Expertise aus. Dabei werden Netzwerke und Expert:innen sowohl vor Ort als auch in Deutschland, der EU und international einbezogen. Die Analyse konzentriert sich auf aktuelle Entwicklungen, wobei der Fokus auf volkswirtschaftlichen Fragestellungen liegt, während gesellschaftliche und politische Aspekte nicht Teil des Auftrags sind, aber als kontextuelle Faktoren stets mit in die Betrachtung einfließen. Der geografische Schwerpunkt liegt auf dem post-sowjetischen Raum in den oben genannten Ländern.

In Bezug auf die Tätigkeit in den Projektländern, richtet sich die Arbeit des GET an die Bedarfe der Partnerregierungen. Dabei erhält das GET Beratungsanfragen von den verschiedenen Regierungsstellen und Behörden der jeweiligen Länder. Darunter fallen beispielsweise die Ministerien für Wirtschaft, Finanzen und Energie, das Büro/der Stab des/der Präsident:in beziehungsweise Ministerpräsident:in, die Investitionsagenturen und/-abteilung der Regierung sowie die Nationalbank. Die Anfragen beziehen sich auf vielfältige aktuelle volkswirtschaftliche Fragestellungen. Die Bearbeitung dieser Anfragen führt teilweise zu weiteren Nachfragen oder ermöglicht die Bereitstellung ergänzender Produkte.

Die Beratung erfolgt weniger in Form einer längerfristigen Begleitung, somit steht die Formulierung und Umsetzung von Gesetzesinitiativen nicht im Fokus. Vielmehr zielt die Beratung darauf ab, schnell auf spezifische Informationsbedarfe aus den Projektländern reagieren zu können. Diese kurzen Reaktionszeiten und hohe Bedarfsorientierung wurden von den Empfänger:innen der Beratung als ein großer Mehrwert empfunden. In den Interviews wurde deutlich, dass die Studien und Analysen des GET bestehende Hypothesen häufig reflektieren, diese bspw. bestätigen und mit neuen Daten und durch die geschätzte internationale Expertise noch einmal untermauern. Gleichwohl wurde mehrfach betont, dass es in den Ländern oft an fachlicher Unterstützung bei der Implementierung von Reformvorhaben fehlt, um die Nachhaltigkeit der Impulse durch das GET zu sichern. Interviewpartner:innen aus der Republik Moldau sehen hier einen erheblichen Bedarf, insbesondere an technischer Unterstützung bei der Ausformulierung von Gesetzen und Richtlinien, der über die Problemanalyse hinausgeht und bisher nicht ausreichend gedeckt wird.

Der Beratungsansatz zeichnet sich durch schnelle Reaktionszeiten auf Bedarfe und Nachfragen sowie hohe Flexibilität verbunden mit einer hohen Qualität und Prägnanz in der Ausarbeitung aus. Das GET verfügt hier über die Strukturen und Prozesse, um auf aktuelle Veränderungen, sei es durch die Pandemie oder andere politische Veränderungen schnell und adäquat zu reagieren.

Im Zusammenhang mit der Covid-19 Pandemie wurde so ab April 2020 die Beratung durch das GET zunehmend auf digitale Formate umgestellt. Das Projekt zeigte sich dabei sehr flexibel und

ermöglichte eine schnelle umfassende Umstellung auf digitale Formate, die von den Projektpartner:innen vor Ort angenommen wurden.

Aus Sicht deutscher und EU-Stakeholder bieten die Analysen des GET einen wertvollen informativen Hintergrund mit aktuellem und lokalem Bezug. Der inhaltliche Fokus der Studien liegt vor allem auf makroökonomischen Aspekten, während Unternehmensperspektiven vor Ort weniger beleuchtet werden. Hier gibt es zugleich weitere Akteure wie die Auslandshandelskammern und den Ostausschuss der deutschen Wirtschaft, die dieses Themengebiet im Fokus haben. Die kompakte Aufbereitung macht die Informationsaufnahme leicht zugänglich und ermöglicht eine gezielte Anwendung in den eigenen Arbeitskontexten.

Ein besonderes Merkmal des GET ist das große Netzwerk in den Projektländern und Deutschland/EU sowie das positive Image, welches GET als unabhängige Beratung genießt. Die Produkte des GET werden neben der Regierungsberatung auf Reisen auch im Kontext von Veranstaltungen disseminiert. Regelmäßige Einladungen zu analogen und digitalen Veranstaltungen ermöglichten eine kontinuierliche Interaktion mit den wichtigsten Stakeholdern. Informelle Hintergrundgespräche, die besonders wichtige Instrumente im Beziehungsaufbau und Beziehungspflege sind, wurden im Rahmen von Vor-Ort-Besuchen des GET bei den Partnerländern geführt. Hierbei wurde betont, dass auch bei wechselnden Berater:innen eine Konsistenz in den Themen vorhanden ist, was für gute Übergaben und ein effektives Wissensmanagement spricht.

Hervorgehoben wurde der jährliche Tag der Beratergruppe, der durch das BMWK initiiert wird, als wichtige Austauschplattform. Des Weiteren bieten die Veranstaltungen des GET für einige Stakeholder einen Mehrwert durch die vielfältige Zusammensetzung der Teilnehmenden, da hier ein direkter Zugang zu Vertreter:innen aus verschiedenen Wirtschaftsbereichen, der Regierung, dem Finanzministerium und der Zentralbank besteht.

Themenschwerpunkte der Beratung

In den Jahren 2019 bis 2021 wurden laut Dokumentenanalyse in den Projektländern Georgien, Republik Moldau, Ukraine und Usbekistan nachfrageorientiert verschiedene thematische Beratungsschwerpunkte gesetzt. Der folgende Abschnitt gibt einen Überblick.

Usbekistan

Im Jahr 2019 wurde ein Policy Briefing zu WTO-Regelungen für Textilprodukte erstellt und ein Seminar am Institute of Fiscal Studies zur Bewertung des laufenden WTO-Beitritts durchgeführt. Im Bereich der Energie- und Klimapolitik wurde eine Technical Note zur steigenden Stromnachfrage und dem daraus resultierenden Investitionsbedarf in die Strominfrastruktur erstellt. Darüber hinaus wurden von der usbekischen Regierung Analysen in den Bereichen Außenhandel, Cluster und Sonderwirtschaftszonen, Steuerreform und KMU-Politik angefragt.

Im Jahr 2020 fokussierte sich die Beratungstätigkeit auf die Themen Energie, KMU-Förderung, Finanzen, Migration und Industriepolitik. Es wurden Policy Briefings erstellt sowie weitere Seminare, Workshops und Webinare umgesetzt. Im Kontext des geplanten Baus eines Kraftwerkparks wurde der Energiesektor analysiert und Simulationen zur Kosteneffizienz durchgeführt. Zudem wurde eine Stromkonsumprognose erstellt.

2021 wurde eine Analyse der Exporthemmnisse und der regulatorischen Zugangsbeschränkungen zum EU-Markt für verschiedene Produkte, eine Prognose der Erdgasnachfrage bis 2030, eine Technical Note zur Modellierung des kurzfristigen Gasverbrauchs sowie eine Sektoranalyse des usbekischen Bankensektors erstellt. Es wurden Beratungen zu den Themen Außenhandel, Energie und KMU durchgeführt. Die Analysen zum Außenhandel befassten sich mit dem Exportpotenzial usbekischer Produkte. Darüber hinaus wurde ein Überblick über die Elemente einer KMU-Strategie für Usbekistan und die Regulierung des Einzelhandels erstellt. Im Bereich der Industriepolitik wurde ein Konzept der Regierung zur Einführung eines neuen Typs von Industriezonen kommentiert.

Ukraine

Im Jahr 2019 lag in der Ukraine neben den handelspolitischen Themen ein Themenschwerpunkt auf den Auswirkungen der Vertieften und umfassenden Freihandelszone (DCFTA) im Kontext einer stärkeren EU-Orientierung. Hier wurden in einer Analyse die Auswirkungen des DCFTA auf Exporte in die EU und auf Direktinvestitionen aus der EU untersucht. Darüber hinaus wurde entsprechend dem Länderschwerpunkt Energie- und Klimapolitik ein Policy Briefing zu den russischen Sanktionen gegenüber der Ukraine im Energiebereich erstellt. Ferner wurden relevante Themen bearbeitet wie z. B. die Auswirkungen der Russland-Sanktionen gegenüber der Ukraine, die wirtschaftlichen Folgen des seit 2014 andauernden und nunmehr flächendeckenden Krieges in der Ukraine, die Auswirkungen der Transportbeschränkungen im Asowschen Meer und die zunehmende Arbeitsmigration in Richtung Polen und die EU im Allgemeinen seit 2014. Zudem wurden Beratungsprodukte zur CO₂-Emissionssteuer, digitalen Zentralbankwährungen, "Modern Monetary Theory" sowie der jährliche Bankensektormonitor und eine aktualisierte Version der 2018 veröffentlichten Investitionsstudie erstellt.

Im folgenden Jahr standen makroökonomische Analysen zu den Auswirkungen von Corona, CO₂-Emissionen, Analysen ausländischer Direktinvestitionen und die Beratung zu Außenhandel und Direktinvestitionen im Vordergrund. Es wurden folgende Themen erörtert: Zusammenarbeit von Regierung und Nationalbank, Außenhandel und Entwicklung der Direktinvestitionen, Auswirkungen des CO₂-Emissionshandelssystems der EU, wirtschaftliche Auswirkungen der Corona-Pandemie und die Entwicklung der Exportfinanzierung. Außerdem wurde eine Studie zur Reform des Bankensektors für die Analyse des Haushaltsentwurfs 2021 erstellt.

Im Jahr 2021 wurden Bedarfe, die sich aus der Corona-Krise ergaben, behandelt sowie eine Studie zu den wirtschaftlichen Auswirkungen des geplanten Abkommens über die Konformitätsbewertung und Anerkennung von Industrieprodukten (ACAA) sowie makroökonomische Modellrechnungen und Prognosen zu den wichtigsten makroökonomischen Indikatoren erstellt. Darüber hinaus wurde der Themenbereich „Digitale Transformation“ in die Analysen aufgenommen. Darüber hinaus wurde eine Studie über die in der Ukraine praktizierte Corona-Kurzarbeit, über internationale Erfahrungen mit der Generierung von Einnahmen durch Investitionsagenturen, über den Einfluss von Bereichen der Rechtsstaatlichkeit auf die Zinsmarge (Verhältnis zwischen Kredit- und Einlagenzinsen) und über die Bereiche, auf die sich die Reformpolitik konzentrieren sollte, sowie eine Unternehmensbefragung zu Hindernissen bei der Exportfinanzierung durchgeführt.

Republik Moldau

Im Verlauf des Jahres 2019 wurde die Republik Moldau in der vergleichenden Studie über die Auswirkungen des DCFTA untersucht und eine Analyse zu Zollkontingenten erstellt. Eine Einschätzung zum möglichen Wechsel der Interventionswährung von US-Dollar auf Euro wurde angefragt. Weitere Beratungsprodukte wurden erstellt zu den Themen Transport, Landwirtschaft, Verbesserung des Geschäftsklimas, Handel (insbesondere mit der EU) und Finanzsektor.

Im Jahr 2020 wurden Analysen zu den wirtschaftlichen Auswirkungen von Corona, zur Verwendung eines eigenen makroökonomischen Prognosemodells, Beratung bei der Umsetzung des EU-Wettbewerbsrechts sowie Analysen zur Dezentralisierungsreform durchgeführt. Auf Anfrage der Nationalbank wurde im Bankenmonitor untersucht, wie sich die Reformen der letzten Jahre auf die Stabilität des Bankensektors ausgewirkt haben.

Im Jahr 2021 wurde die Energiepolitik als neuer Analyseschwerpunkt bearbeitet und Studien zur Gaspolitik erstellt. Darüber hinaus wurde eine Policy Study mit Reformvorschlägen zur Industriepolitik erstellt, die Empfehlungen enthält, wie sich die Republik Moldau im Rahmen des Assoziierungsabkommens in Bezug auf Sonderwirtschaftszonen an die EU angleichen kann. Außerdem wurden die Prognosen in dem 2020 entwickelten Modell fortgesetzt und eine Studie zum Abschluss eines ACAA mit der EU im Rahmen des Assoziierungsabkommens durchgeführt. Es fand Beratung zur Anwerbung ausländischer Direktinvestitionen statt. In einem Policy Briefing wurden zudem die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf Rücküberweisungen analysiert. Schließlich wurde auch ein regionaler Ländervergleich im Kontext der Reform des Renteneintrittsalters in Auftrag gegeben.

Georgien

Im Jahr 2019 wurde eine Folgestudie zu einer bereits durchgeführten Studie zum Exportpotenzial georgischer Güter außerhalb der GUS-Staaten erstellt. Eine weitere Studie wurde mit dem Fokus auf Auswirkungen bestehender russischer Sanktionen auf Georgien erarbeitet. In einer Analyse wurde die Besteuerung von Plattformen wie AirBnB und Booking.com betrachtet, vor dem Hintergrund der Bedeutung, die der Tourismussektor für Georgien hat.

Georgien nahm zudem Teil an der vergleichenden Studie zu den Auswirkungen des DCFTA. Weitere Bedarfe im Bereich Handel mit der EU scheinen für Georgien von großem Interesse zu sein. Hier wurde das positive Feedback zu den von GET erstellten Analysen zum Exportpotenzial georgischer Güter in die EU und andere nicht GUS-Staaten hervorgehoben. Eine weitere Analyse behandelte Instrumente der georgischen Nationalbank in ihrer Strategie zur Entwicklung des georgischen Kapitalmarkts. Es gab zudem mehrere Beratungsprodukte im Zusammenhang mit einer anstehenden Rentenreform.

Im Jahr 2020 wurde eine Folgestudie zur Mitgliedschaft in der Pan-Euro-Med-Convention erstellt. In Bezug auf das DCFTA wurde das Exportpotenzial landwirtschaftlicher Erzeugnisse analysiert. Weitere Beratungen befassten sich mit Chancen und Risiken im Falle einer Einführung inflationsindexierter Anleihen sowie mit Möglichkeiten der Regierung, Private Equity Investment zu unterstützen. Darüber hinaus wurden Untersuchungen zu Veränderungen des Investitionsklimas, eine Analyse zu Entwürfen zur Regelung zu Ausnahmen vom Verbot des Eigentums von Agrarland durch Ausländer:innen sowie zur Einkommensverteilung und Armut im letzten Jahrzehnt erstellt.

Im Jahr 2021 wurden zum einen Beiträge im Rahmen einer Veranstaltungsreihe zum deutsch-georgischen Wirtschaftsdialog erstellt. Diese umfassten die Handelsbeziehungen zwischen den beiden Ländern, welche durch das DCFTA bestimmt werden, sowie die Themen Landwirtschaft, Wasserstoff und ausländische Direktinvestitionen. Zum anderen gab es weitere Beratungen zu aktuellen Entwicklungen im georgischen Stromsektor mit Fokus auf Kryptomining, welche auf die georgische Mitgliedschaft in der Energy Community Bezug nimmt.

2.1.2 Bewertung

Das über Jahre gewachsene Netzwerk in den Regierungsinstitutionen und die z. T. langjährige Erfahrung einzelner Berater:innen in den Projektländern hat Kanäle etabliert, über die Bedarfe an das GET herangetragen werden. Die konsequente Orientierung des GET an den Bedarfen der Regierungen und weiterer relevanter Institutionen des Staates, hat das Angebot relevant, flexibel und beweglich gehalten. Diese Nachfrageorientierung ist verbunden mit aus Sicht der Interviewten schnellen Reaktionszeiten, so dass aktuelle Studien, Analysen und Briefings erstellt werden können. Somit konnte durch das GET ein Beitrag zur Fachdiskussion zu einer Vielzahl von Reformthemen in den Projektländern geleistet werden. Die makroökonomische Betrachtung unter Berücksichtigung einer internationalen und lokalen Perspektive setzt dabei den Rahmen der Arbeit des GET. Darüber hinaus spielen inhaltliche Schwerpunktsetzungen eine geringere Rolle als die aktuellen Bedarfe, die von den Partner:innen in den Projektländern adressiert werden.

Die Flexibilität hat sich zudem im Kontext der Corona-Pandemie als hilfreich herausgestellt, da das GET hier schnell auf digitale Formate umstellen konnte. Gleichzeitig schätzen die Interviewten die persönliche Beratung vor Ort und sehen die Vorteile der digitalen Zusammenarbeit nach der Corona-Pandemie vor allem darin, dass vor-Ort Missionen besser vorbereitet werden können, und damit effizienter sind.

In einigen Projektländern scheint zugleich der Bedarf an tiefergehender, strategischer und technischer Beratung in Bezug auf die Durchführung von Reformen und die Umsetzung von Gesetzesinitiativen zuzunehmen. Hier fehlt es den Ländern an konkreten Angeboten für eine längerfristige Begleitung.

Die deutschen und EU-Institutionen schätzen das GET zudem als Informationsquelle zu aktuellen Themen und als einen Kanal für die Vernetzung in die Projektländer.

2.2 Zielerreichung

In diesem Analysebereich wird das GET in Bezug auf Zielerreichung der Arbeit beziehungsweise der Projektaktivitäten untersucht. Dazu werden Austausch, Koordinierung und Zusammenarbeit mit Akteuren der Zielgruppe sowie den Stakeholdern in den Projektländern in den Blick genommen. Die Erkenntnisse basieren auf Interviews mit den Partnerregierungen und externen Stakeholdern. Zudem wurden Projektdokumente ausgewertet, die auf Anpassungen des Projekts und durchgeführter Maßnahmen zur Erhöhung der Zielerreichung schließen lassen.

2.2.1 Erkenntnisse

Beratungsansatz und -formate

Das GET zeichnet sich durch eine langjährige Präsenz in der Region aus. Sein Beitrag erfolgt im Rahmen staatlicher Aufträge, wobei es als unabhängiger Akteur wahrgenommen wird. Die Unabhängigkeit gepaart mit der extensiven Fachexpertise ist einer der wichtigsten Faktoren, warum die Institutionen der Partnerländer sich vertrauensvoll an das GET wenden. Interviewpartner:innen stellen heraus, dass die Unabhängigkeit in Verbindung mit internationaler makroökonomischer Perspektive und lokaler Expertise die Einzigartigkeit des GET ausmacht. Jedoch steht das GET in dem Spannungsfeld, dass es keine eigene inhaltliche, politische Agenda zugeschrieben bekommt aber zugleich von der deutschen Regierung finanziert wird. Von einigen befragten deutschen Stakeholdern wird in Bezug auf den grundsätzlichen Auftrag durch das BMWK an das GET kritisch gesehen, dass einseitig mit den politischen Systemen und staatlichen Institutionen in den Projektländern zusammengearbeitet wird und nicht-staatliche Perspektiven keine Berücksichtigung finden. Diese Stakeholder fordern damit allerdings eine grundsätzliche Politikberatung, die über den derzeitigen Auftrag der Regierungsberatung hinaus geht.

Das GET setzt verschiedene Beratungsformate ein, darunter regelmäßige Analysen und Studien sowie Veranstaltungen in den Projektländern zur Vorstellung von Publikationen. Ein besonderes Qualitätsmerkmal liegt dabei auf der Nutzer:innenfreundlichkeit, mit dem Ziel, komplexe Zusammenhänge in kompakter, einfacher und dennoch fundierter Weise darzustellen. Diese Darstellung der Ergebnisse wird von den Projektpartner:innen durchweg positiv bewertet. Zudem ist die schnelle Verfügbarkeit von relevanten Ergebnissen und Empfehlungen hervorzuheben. Als Best-Practice-Beispiel dient die Investitionsstudie (siehe Kapitel 2.4), die exemplarisch für die Qualität der durchgeführten Beratungen steht.

Darüber hinaus werden die Publikationen nicht nur den Auftraggebern, sprich den Regierungsstellen und Behörden, zur Verfügung gestellt, sondern auch anderen relevanten Stakeholdern und über die Webseite auch an die Öffentlichkeit weitergeleitet. Diese erweiterte Verbreitung dient dazu, die gewonnenen Erkenntnisse und Lösungen über die unmittelbaren Auftraggeber hinaus zugänglich zu machen und somit einen breiteren Nutzen für die gesamte Interessensgemeinschaft zu generieren.

Ein erkennbarer Trend ist die verstärkte Nutzung digitaler Beratungs- und Informationsformate sowie Öffentlichkeitsarbeit. Die schnelle und effektive Einrichtung digitaler Formate im Rahmen der Corona-Pandemie sowie eine verstärkte Präsenz über die Website spiegeln die Anpassungsfähigkeit des GET an Veränderungen im Kommunikationsverhalten wider.

Während der COVID-19-Pandemie hat die Bedeutung des Vertrauensaufbaus sowie die Pflege der Beziehungen in der Beratung zugenommen. Der direkte Kontakt hat zwar unter den Pandemiebedingungen gelitten, jedoch konnte das Projekt von langjährigen bestehenden Kontakten profitieren, was zu keinem Bruch während der Pandemie führte. Dies unterscheidet sich aus Sicht einiger Befragter positiv von anderen Programmen, bei denen solche Kontinuitäten beeinträchtigt wurden. Darüber hinaus wertschätzen die Interviewten es sehr, dass das GET Besuche im Land immer

ankündigt und sich Zeit für den persönlichen Austausch nimmt, was in Zeiten von hybridem Arbeiten wichtiger denn je geworden ist.

Beratungskompetenz

Die Beratungskompetenz des GET zeichnet sich durch äußerst zielgenaue und kund:innenorientierte Beratungen aus, die einen sehr konkreten und schnellen Output liefern. Die Handlungsempfehlungen sind dabei praxisorientiert und umsetzungsorientiert, ohne den Charakter übermäßig wissenschaftlicher Ausarbeitungen anzunehmen. So werden klare Empfehlungen formuliert, die für die Regierungsvertreter:innen verständlich sind und ihnen unmittelbar weiterhelfen sollen.

Ein Schlüsselmerkmal ist der hohe Erfahrungsschatz der deutschen und internationalen Berater:innen sowie Expert:innen des GET. Über Jahre hinweg wurden zudem lokale Netzwerke aufgebaut und kontinuierlich gepflegt. Ein großes Netzwerk von Kontakten zu Entscheidungsträger:innen ermöglicht ein besonderes Vertrauensverhältnis, was in der Region von Vorteil ist.

Die gesammelte Projekterfahrung im post-sowjetischen Raum ist hier projektlandübergreifend einsetzbar, da viele Herausforderungen u.a. in Bezug auf das Rechtssystem und die Regulatorik vergleichbar sind. Zugleich gibt es lokale Prägungen und Unterschiede, bspw. in der Weiterentwicklung und Annäherung der Volkswirtschaften an internationale Standards, die landesspezifisch Berücksichtigung finden.

Der transparente Umgang mit den eigenen Kompetenzgrenzen zeichnet die Arbeitsweise des GET aus, was einen weiteren Beitrag zum Vertrauen der Partnerländer leistet. Bei Bedarf werden Expert:innen hinzugezogen, um sicherzustellen, dass eine umfassende Beratung auf höchstem Niveau gewährleistet ist.

Verwendung der Ergebnisse

Die Analysen und Studien des GET dienen als wertvolle Ressource für die Partnerländer. Sie dienen in den Projektländern laut Interviewpartner:innen u. a. als Grundlage für die Bewertung von Projekten vor ihrer Umsetzung, für die Definition von Strategien sowie für die Abwägung von reformorientierten Vorgehensweisen. Die Informationen werden zudem von den Partnerregierungen einerseits als Grundlage für die interne Kommunikation mit verschiedenen politischen Akteuren im jeweiligen Land genutzt und unterstützen zum Teil auch die Kommunikation in die Öffentlichkeit und Geschäftswelt.

Deutsche und EU-Institutionen hingegen nutzen sie in der Regel als Hintergrundinformationen und als Ergänzung für eigene Analysen und Berichte.

Die Erkenntnisse aus den Studien des GET sind nach Einschätzung der Befragten oftmals nicht grundlegend neu für die Projektparter:innen. Sie bestätigen jedoch eigene Hypothesen und beleuchten die Ergebnisse gegebenenfalls aus einer anderen Perspektive. Dies wird von den Interviewten geschätzt, da eigene Annahmen und Hypothesen im Land durch die unabhängige und externe Beratung so noch einmal validiert werden und getroffene Entscheidungen dadurch möglicherweise mehr Vertrauen genießen.

Darüber hinaus fungieren die Analysen des GET als Hilfsmittel für bilaterale, außenwirtschaftliche Beziehungen, indem sie das BMWK dabei unterstützen, politische Ziele zu flankieren. Dies äußert

sich konkret in der Vorbereitung von bilateralen Terminen durch das BMWK, bei denen die Informationen des GET genutzt werden, um gezielt relevante Ansprechpartner:innen im Projektland zu identifizieren. Hierbei dient die Beratung u. a. als Wegweiser durch komplexe Regierungsorganigramme. In informellen Hintergrundgesprächen mit verschiedenen Berater:innen wird zudem ein effektives Wissensmanagement betrieben, wobei eine reibungslose Kommunikation und gute Übermittlung von Informationen im Fokus stehen.

2.2.2 Bewertung

Die prägnante Aufarbeitung von komplexen Sachverhalten wurde von allen Interviewten ausdrücklich hervorgehoben, sodass diese ein erkennbarer Mehrwert für die Regierungsvertreter:innen der Partnerländer wie auch der deutschen und EU-Institutionen ist. Die Zusammenarbeit mit dem GET wird als durchweg positiv bewertet. In einigen Interviews wurden auch Verbesserungsvorschläge gemacht. Demnach wünschen sich einige Projektpartner:innen eine stärkere Einbindung im gesamten Prozess der Analyse. Insbesondere bei der Methodik und den zugrundeliegenden Daten halten einige Interviewte eine stärkere Zusammenarbeit für zielführend, um auch eigene Vorschläge einbringen zu können.

Langfristig kann die insbesondere seit der Pandemie verstärkte digitale Ausrichtung der Kontaktaufnahme und Beratung nach Ansicht einiger Interviewpartner:innen zu einer höheren Hürde bei der Kontaktaufnahme und Bedarfsanzeige durch die Zielgruppe führen. Der kontinuierliche persönliche Kontakt und Beziehungsaufbau ist hier ein wichtiger Erfolgsfaktor. Zudem unterscheidet sich die Wahrnehmung der Vor- und Nachteile einer hybriden Arbeit zwischen den Ländern. Während die Regierungsvertreter:innen und Stakeholder in der Republik Moldau in den Interviews bestätigten, dass sie eine hybride Beratung durch das GET bevorzugen, wurde von den befragten Personen aus der Ukraine und Georgien betont, dass eine hybride Beratung für sie nachteilig sei, da der Kontakt zu den Adressat:innen schwächer sei. Zudem sei der Dialog bezüglich der Fragestellung und der Präsentation der Ergebnisse hybrid schwieriger zu gestalten.

Die Bewertung dieser Anwendungen zeigt, dass eine aktivere Beratung vor Ort eine gesteigerte Effektivität ermöglicht, insbesondere wenn eine persönliche Präsenz die technischen Einschränkungen virtueller Lösungen überwindet und die zwischenmenschlichen Beziehungen fördert. Ein Wunsch besteht zudem nach ex-ante Evaluationen, die die Planung und Umsetzung von Projekten unterstützen können.

2.3 Wirkung

In diesem Analysebereich wird das GET im Hinblick auf die erreichte Wirkung der Arbeit und Projektaktivitäten untersucht. Hierbei ist zu beachten, dass die Auswirkungen von Regierungsberatung nur schwer direkt kausal nachgewiesen werden können und eine Vielzahl von Parameter Berücksichtigung finden müssen, um Wirkzusammenhänge darzustellen. Dies kann durch diesen Bericht nicht geleistet werden. Daher beschränkt sich dieses Kapitel auf Einschätzungen zu Auswirkungen, die das Projekt beeinflusst haben könnten. In den durchgeführten Interviews der Partnerregierungen und externen Stakeholdern wurden nur wenig Aussagen zu Wirkzusammenhängen gemacht. Dieses Kapitel beruht daher weitestgehend auf der Analyse der vom GET bereitgestellten Dokumente.

2.3.1 Erkenntnisse

Aus den bereitgestellten Dokumenten des GET gehen folgende langfristige Wirkungsziele hervor:

- die Förderung und Stärkung von effizienter Verwaltungstätigkeit
- die Transformation zu einer klimaneutralen Wirtschaft
- wettbewerbsfähige Strukturen
- die Stärkung der EU-Orientierung bzw. Unterstützung bei der Übernahme des EU Acquis in Ländern mit EU-Beitrittsperspektive
- die Integration in internationale Wirtschafts- und Finanzstrukturen
- die Verbesserung der Rahmenbedingungen für Investitionen und Marktzugang deutscher Firmen
- die Verbesserung der Außenwirtschaftspolitik mit den Projektländern.

In diesem sehr weiten Feld an Wirkungszielen lassen sich die in Kapitel 2.1. und 2.2. dargestellten Themenschwerpunkte und Maßnahmen einordnen. Dies gilt insbesondere für die Ziele Wettbewerbsfähigkeit, Stärkung der EU-Orientierung, Integration in internationale Wirtschafts- und Finanzstrukturen sowie Verbesserung der Rahmenbedingungen für Investitionen.

In Bezug auf Reformvorhaben, die im Zuge dieser Ziele in den Projektländern umgesetzt werden sollen, befindet sich das GET-Projekt in erster Linie in der Vorbereitungsphase, in der es in Form von Analysen, Studien und Briefings Informationen bündelt, adressat:innengerecht aufbereitet und präsentiert. Einige Formate, wie im Rahmen der Investitionsstudien (siehe Kapitel 2.4) dargestellt, umfassen auch konkrete Reformvorschläge. Hierbei handelt es sich um eine kompakte Diskussionsgrundlage, die die Reformidee veranschaulicht, ohne in technische Details zu gehen. Inwieweit diese Interventionen den Reformprozess in den einzelnen Projektländern konkret beeinflussen, kann durch die vorliegende Evaluation nicht geklärt werden. Es gibt jedoch Hinweise, dass in einzelnen Fällen, wie im Rahmen der Investitionsstudien in der Ukraine, Reformvorschläge als Impuls für weitere Konsultationen aufgenommen und weiterverarbeitet wurden. Dies wird gestützt durch den subjektiven Eindruck von Stakeholdern aus Gesprächen in Georgien, der Republik Moldau, der Ukraine und Usbekistan.

2.3.2 Bewertung

Die in der Untersuchungsdimension Relevanz dargestellten Ergebnisse zeigen, dass sich die Themenschwerpunkte und Maßnahmen in den Ländern den in diesem Kapitel dargestellten Wirkungszielen zuordnen lassen. Dies gilt insbesondere für die Ziele Wettbewerbsfähigkeit, Stärkung der EU-Orientierung, Integration in internationale Wirtschafts- und Finanzstrukturen sowie Verbesserung der Rahmenbedingungen für Investitionen.

Das GET verfügt über einen sehr guten Zugang und etablierte Kanäle in den Projektländern. Dies ermöglicht deutschen Institutionen, sich passgenau zu positionieren, da sie auf aktuelle makroökonomische Analysen zurückgreifen können. Darüber hinaus ermöglicht die Arbeit in mehreren Ländern eine Skalierung der einzelnen Beratungsprodukte durch einen effektiven Wissenstransfer zwischen den Projektländern. Somit spielt das GET eine wichtige Rolle im Prozess des voneinander Lernens und des Wissenstransfers zwischen den Projektländern. Die Intensität und Taktung dieses

Wissensmanagement ist nach Ansicht der Befragten jedoch je nach Projektland, Organisation und Themengebiet unterschiedlich stark ausgeprägt.

Der Weg, den die Projektländer in Richtung EU-Integration beschreiten, wird von den Interviewpartner:innen als herausfordernd betrachtet, so dass die Beratung des GET auch in diesem Kontext als notwendig und hilfreich angesehen wird, insbesondere angesichts der zunehmenden Anforderungen im Hinblick auf den EU-Beitritt. Ein verbessertes Grundverständnis der deutschen Institutionen für die ökonomische Situation in den Projektländern wird als positiver Nebeneffekt der GET-Beratungen betrachtet.

2.4 Fallstudie: Investitionsstudien Ukraine, Republik Moldau, Usbekistan

Ein Bestandteil des Evaluationsdesigns ist die Darstellung einer Fallstudie. Hiermit sollen an einem eingegrenzten Beispiel Input, Output und Outcome der Projektaktivitäten des GET beschrieben und konkretisiert werden. Die Fallstudie geht darauf ein, inwieweit die Maßnahmen auf die Zielerreichung einzahlen sowie welche intendierten und nicht-intendierten Effekte dabei festgestellt wurden. Da der Schwerpunkt der Fallstudie auf der Skalierung eines erfolgreich erprobten Ansatzes des GET liegt, wurden Projektaktivitäten ausgewählt, die zeitversetzt und zugleich mit einer sehr ähnlichen Ausrichtung in den drei Projektländern Ukraine, Republik Moldau und Usbekistan, durchgeführt wurden.

Die folgenden Kurzdarstellungen beruhen maßgeblich auf Informationen aus Zulieferungen vom GET. Die Erkenntnisse zu Zielerreichung und Wirkung sowie die Bewertung basiert auf den durchgeführten Interviews.

Kurzdarstellung Investitionsstudie Ukraine

Im Jahr 2019 wurde für die Ukraine eine Länderstudie vom GET erstellt, die Fortschritte bei der Umsetzung von Reformvorschlägen beinhaltet, die im Rahmen einer ersten Investitionsstudie aus dem Jahr 2018 entwickelt wurden.

Die Studie aus dem Jahr 2018 wurde auf Anfrage von Vize-Finanzministerin Makarova durchgeführt. Zentrales Anliegen war die Erarbeitung von Reformvorschlägen zur Verbesserung des Investitionsklimas in der Ukraine. Für die Studie wurde ein innovativer und erstmals erprobter Ansatz gewählt, der einen Fokus auf systemische Herausforderungen für ausländische Unternehmen in der Ukraine legte. GET konnte für die Durchführung eine Kooperation mit der Deutsch-Ukrainischen Industrie- und Handelskammer (AHK) eingehen. Die Zusammenarbeit stellte eine Win-Win-Situation dar, da das GET einen direkten Zugang zu den Erfahrungen der Unternehmen bekam. Zugleich konnte die AHK für ihre Mitgliedsunternehmen einen konkreten und bedarfsorientierten Beitrag in der Interessenvertretung gegenüber der ukrainischen Regierung leisten. Auf Basis der Erfahrung deutscher Mitgliedsunternehmen der AHK vor Ort sowie einer volkswirtschaftlichen Einordnung von Seiten des GET und weiterer Expert:innen wurden in der Folge die Reformvorschläge ermittelt und entwickelt.

Die Konzeption der Studie wurde vom GET im Austausch mit der Geschäftsführung der AHK erarbeitet, die operative Umsetzung und die Entwicklung der Fragebögen wurden mit den branchenspezifischen Arbeitskreisen der AHK abgestimmt. Hierbei wurden sowohl konkrete

Problemstellungen wie auch Lösungsideen abgefragt. Die Ergebnisse der Befragung wurden in der Folge durch GET aus volkswirtschaftlicher Perspektive eingeordnet und in konkrete Vorschläge überführt. Diese wurden mit den Arbeitskreisen diskutiert und abschließend durch das GET priorisiert.

Als Ergebnis der Studie wurden 28 Reformvorschläge ausgearbeitet, die sowohl generelle, sektorübergreifende Regulierungs- und Steuerpolitik für Unternehmen als auch sektorspezifische Aspekte betreffen.

Die Ergebnisse der Studie wurden in mehreren hochrangig besetzten Veranstaltungen unter Beteiligung der Regierung sowie über Kanäle der Öffentlichkeitsarbeit im Land verbreitet.

Die nachfolgende Studie aus dem Jahr 2019 ergab, dass 15 der 28 Reformvorschläge teilweise oder vollständig umgesetzt wurden.

Kurzdarstellung Investitionsstudie Republik Moldau

Angelehnt an die erfolgreiche Umsetzung der Studie aus dem Jahr 2018 in der Ukraine wurde 2019 eine vergleichbare Studie für die **Republik Moldau** verfasst. Die Initiative ging in diesem Fall vom GET und dem Kooperationspartner der Studie, dem in der Republik Moldau verankerten Wirtschaftsverband European Business Association, aus.

Das grundsätzliche Vorgehen wurde aus der Ukraine-Studie übernommen. So wurden Mitgliedsunternehmen des EBA vor Ort befragt und durch eine volkswirtschaftliche Einordnung des GET und weiterer Expert:innen ergänzt. Die EBA fungierte dabei hauptsächlich in einer organisatorischen Rolle. Die Studie beinhaltet 21 Reformvorschläge aus den Bereichen Arbeitsrecht, Steuern, gesetzliche und sektorspezifische Regelungen.

Die Ergebnisse der Studie wurden in mehreren hochrangig besetzten Veranstaltungen unter Beteiligung der Regierung sowie über Kanäle der Öffentlichkeitsarbeit im Land verbreitet. Inwieweit die Reformvorschläge umgesetzt wurden, wurde im betrachteten Zeitraum nicht evaluiert. Eine Folgestudie wurde nicht durchgeführt oder geplant.

Kurzdarstellung Investitionsstudie Usbekistan

Im Jahr 2020 wurde eine weitere Studie auf Grundlage der Ukraine-Studie mit Empfehlungen zur Verbesserung des Investitionsklimas für **Usbekistan** ausgearbeitet. Der Startpunkt war hier ein anderer, da zum einen das GET erst seit 2019 mit einem eigenen Büro vertreten ist und zum anderen internationale Unternehmen und Verbände zu diesem Zeitpunkt noch wenig vertreten waren. Daher wurden drei Verbände als Kooperationspartner gewonnen, um eine kritische Masse an Unternehmen zu erreichen. Die Verbände waren die AHK-Zentralasien, der Ost Ausschuss der deutschen Wirtschaft und der Deutsch-Usbekische Wirtschaftsrat.

Mit einem vergleichbaren Vorgehen wie in der Ukraine und in der Republik Moldau wurden insgesamt 18 Reformvorschläge zur Verbesserung des Investitionsklimas ausgearbeitet. Aufgrund der Corona-Pandemie musste die Vorstellung online erfolgen. Hier waren sowohl hohe Regierungsvertreter:innen wie auch lokale Unternehmen vertreten.

Im Sinne einer Implementierungsstrategie wurden nachfolgend zwei Treffen mit der Abteilung für Investitionen der Regierung durchgeführt, die zu einer Identifizierung von Quick-Wins und einer Kategorisierung von mittel- und langfristigen Vorhaben führten.

Ergebnis

Der innovative Ansatz, der mit der Erstellung der Investitionsstudie in der Ukraine im Jahr 2018 gewählt wurde, baut auf der Komplementarität der Stärken des GET-Projektes mit seiner unabhängigen, internationalen volkswirtschaftlichen Perspektive auf der einen Seite und der konkreten Bedarfe auf von Unternehmen auf der anderen Seite auf.

Fokus der Studie bestand darin, diejenigen Reformvorschläge zu priorisieren, die mit wenig Aufwand, ohne substanzielle Haushaltsmittel und abseits hoher politischer Brisanz (wie Korruption, schwache Institutionen etc.) dazu beitragen können, das Investitionsklima zu verbessern. Zu einzelnen Fachthemen wie bspw. Steuerrecht und Buchhaltung wurden zudem Expert:innen aus dem deutschen GET-Berater:innenkreis hinzugezogen. So entstand ein Produkt, das die Sicht lokal aktiver Unternehmen mit einer international ausgerichteten volkswirtschaftlichen Expertise und Regierungsberatung verbindet. Dadurch konnte ein hochgradig aktuelles, pragmatisches und an den konkreten systemischen Herausforderungen der Unternehmen orientiertes Produkt entwickelt werden.

Die gute Vernetzung des GET in die höchste Regierungsebene in den Projektländern, sowie im Fall der Ukraine die Beauftragung durch Regierungsstellen selbst, begünstigte eine Durchlässigkeit der Vorschläge in die Reformprozesse der jeweiligen Regierung.

Die Volkswirtschaften der Projektländer der Regierungsberatung des GET verbindet ihr sowjetisches Erbe, das sich in den einzelnen Ländern in unterschiedlicher Ausprägung bis heute zeigt, bspw. in der Buchhaltung oder dem Reporting. Die Herausforderungen sind daher in den Projektländern in Teilen vergleichbar. Dies vereinfacht die Skalierung von Produkten wie der Investitionsstudie und ermöglicht eine Effizienzsteigerung in der Durchführung sowohl methodisch als auch inhaltlich-fachlich.

Der Ansatz der Skalierung steht zugleich in einem Spannungsfeld zum Ansatz der Bedarfsorientierung und Beauftragung durch die Regierung. So waren in beiden Folgeprojekten in der Republik Moldau und in Usbekistan nicht die Regierungen Auftraggeberinnen der Studien.

Ein weiterer Effekt in den Projektländern, in denen die Studien durchgeführt wurden, war eine verbesserte Anbindung des GET an die Wirtschaftsverbände sowie die deutschen Unternehmensnetzwerke vor Ort.

3 Empfehlungen

1. Strategische Fokussierung

Der bedarfs- und nachfrageorientierte Projektansatz könnte ergänzt werden durch einen strategischen Rahmen für die einzelnen Projektländer durch das BMWK als Auftraggeber. So könnte die Beratung in einzelnen Projektländern einen stärkeren Fokus auf spezifische Reformfelder erhalten und die Beratungsleistungen stärker komplementär auf ein Reformfeld einzahlen. Zudem könnte

geprüft werden, ob in bestimmten Kontexten ein Fokus auf eine stärker fachliche Unterstützung bei der Implementierung von Reformvorhaben sinnvoll und machbar ist. Dies könnte zu einer tiefergehenden, kontinuierlichen Vorbereitung und Bearbeitung von Reformvorhaben führen. Hierfür müsste insbesondere der Dialog zwischen den zuständigen Referaten des BMWK und mit dem GET auf strategischer Ebene intensiviert werden. Daraus müssten ggf. weitergehende Ableitungen zu Strukturen, Prozessen und Kompetenzen des Projektes gezogen werden.

2. Etablierung von Regelprozessen in der Umsetzungsbegleitung

Für eine nachhaltige Verwendung von Analysen und Studienergebnissen im Vorfeld von Reformprozessen sowie der Implementierung von Reformvorschlägen, könnte eine Entwicklungsrichtung die Etablierung von Regelprozessen sein, die die weitere Umsetzung begleiten. Dies müsste jedoch, anders als derzeit, zunächst durch eine entsprechende Erweiterung des Auftrags vom BMWK an das GET festgelegt werden. Hier wurden im Evaluationszeitraum im Rahmen der Investitionsstudien gute Erfahrungen in der Ukraine und in Usbekistan gesammelt, jedoch nicht konsequent verfolgt und implementiert. Ein Hindernis, das sich bspw. in der Republik Moldau aufgetan hat, ist ein Regierungswechsel, der in der Regel dazu führt, dass sich die Ansprechpartner:innen auf Seiten der Regierung verändern und damit die Anbindung an das Projekt erschwert wird.

Um die Nachhaltigkeit der Beratungsmaßnahmen mit Handlungsempfehlungen zu erhöhen, können verschiedene Wege beschritten werden, wie die Erstellung von Fortschrittsberichten auf der einen Seite oder die Initiierung von Folgeterminen und/oder inhaltlich-fachlich tiefergehende Formate zu einzelnen Reformvorschlägen auf der anderen Seite. Auch hier gibt es bereits Praxisbeispiele u. a. in der Ukraine und in Usbekistan, die weiter ausgebaut werden könnten.

Fokusgruppen aus der Unternehmerschaft und der Regierung könnten zudem zu aktuell geänderten Bedarfen und Rahmenbedingungen im Kontext der Reformvorschläge beraten.

3. Ausbau von teilstandardisierten Beratungspaketen

Des Weiteren ist zu prüfen, ob das Angebot von teilstandardisierten Beratungspaketen wie den Investitionsstudien weiter ausgebaut und skaliert werden kann. Hier könnte zudem geprüft werden, wie die Nachfrage auf Seiten der Regierungen stärker geweckt werden kann, so dass das GET mit einem offiziellen Auftrag und damit einer engeren Anbindung an die Regierung in die Beratungen gehen kann.

4. Ausweitung der Skalierung von Produkten

Die Skalierung von Produkten wie der Investitionsstudie könnte noch konsequenter auf weitere Projektländer übertragen werden und in den in dieser Fallstudie beschriebenen Projektländern in einem regelmäßigen Turnus von bspw. fünf Jahre wiederholt werden.

5. Weiterentwicklung des hybriden Beratungsansatzes

Die hybride Beratung sollte fortgesetzt werden. So können sowohl größere digitale Veranstaltungen mit Informationscharakter umgesetzt als auch interaktive Workshopformate digital kurzfristig und sehr flexibel durchgeführt werden. Grundsätzlich bleiben der persönliche Kontakt und Besuch das Fundament für die Vernetzung in die Institutionen vor Ort und haben weiterhin einen hohen Stellenwert in den Zielländern, so dass der hybride Ansatz ausgewogen sein sollte.

4 Executive Summary

Relevanz

Die Interviewten schätzen die gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem GET sehr. Die Arbeit des GET richtet sich an die Bedarfe der Partnerregierungen, die sich auf vielfältige aktuelle volkswirtschaftliche Fragestellungen bezieht. Dabei erfolgt die Beratung nicht in Form einer langfristigen, tiefgreifenden Begleitung, stattdessen reagiert das GET schnell auf Informationsbedarfe der Partnerländer durch die Bereitstellung von Studien, Analysen und Briefings zu den gefragten Themen. Die hohe Flexibilität, Qualität und schnelle Verfügbarkeit der Studien wurden von allen Interviewten positiv hervorgehoben. Die kompakte Aufbereitung macht die Informationsaufnahme leicht zugänglich und ermöglicht eine gezielte Anwendung in den eigenen Arbeitskontexten. Zwar bestätigen die Studien und Analysen des GET bereits bestehende Hypothesen in den Projektländern, jedoch untermauert das GET diese mit neuen Daten und ordnet sie durch die internationale Expertise noch einmal ein.

In den Interviews wurde mehrfach betont, dass es in den Ländern oft an fachlicher Unterstützung bei der Implementierung fehlt, um die Nachhaltigkeit der Interventionen durch das GET zu sichern. Interviewpartner:innen aus der Republik Moldau sehen hier einen erheblichen Bedarf, insbesondere an technischer Unterstützung bei der Ausformulierung von Gesetzen und Richtlinien, der über die Problemanalyse hinausgeht und bisher nicht ausreichend gedeckt wird.

Auch aus Sicht der deutschen und EU-Stakeholder bieten die Analysen des GET einen wertvollen informativen Hintergrund mit aktuellem und lokalem Bezug. Der inhaltliche Fokus der Studien liegt vor allem auf makroökonomischen Aspekten, während Unternehmensperspektiven vor Ort weniger beleuchtet werden.

Zielerreichung

Das GET, als langjähriger Akteur in der Region, agiert im Rahmen staatlicher Aufträge und wird als unabhängig wahrgenommen. Es bietet eine hochwertige und unvoreingenommene Analyse durch die Verbindung internationaler makroökonomischer Perspektiven mit lokaler Expertise. Einige deutsche Stakeholder kritisieren allerdings, dass der Auftrag des GET als reine Regierungsberatung einseitig auf die Zusammenarbeit mit den staatlichen Institutionen in den Projektländern ausgerichtet sei und nicht-staatliche Perspektiven vernachlässige.

Die prägnante Aufarbeitung komplexer Sachverhalte durch das GET wurde von allen Interviewten als deutlicher Mehrwert für Regierungsvertreter:innen der Partnerländer sowie deutsche und EU-Institutionen hervorgehoben. Diese fungieren als wertvolle Ressource für Projektpartner:innen in den Projektländern, wo sie als Grundlage für die Bewertung von Projekten, die Definition von Strategien und die Abwägung von reformorientierten Vorgehensweisen dienen. Diese Informationen werden von den Partnerregierungen sowohl für die interne Kommunikation mit politischen Akteuren als auch für die externe Kommunikation genutzt. Die Studien bestätigen oft bestehende Hypothesen der Projektpartner:innen und beleuchten die Ergebnisse zum Teil aus einer anderen Perspektive, was von den Interviewten geschätzt wird. Die internationale Expertise, die durch das GET

bereitgestellt wird, erweist sich als äußerst hilfreich, um nützliche Informationen und überzeugende Argumente für eigene Vorhaben zu generieren. Deutsche und EU-Institutionen verwenden die Erkenntnisse hauptsächlich als Hintergrundinformationen und zur Ergänzung eigener Analysen und Berichte. Zusätzlich dienen die Analysen als Hilfsmittel für bilaterale, außenwirtschaftliche Beziehungen, indem sie das BMWK dabei unterstützen, politische Ziele vorzubereiten und relevante Ansprechpartner:innen zu identifizieren. Informelle Hintergrundgespräche tragen zu einem effektiven Wissensmanagement bei, betonen eine reibungslose Kommunikation und eine effiziente Übermittlung von Informationen.

Die Zusammenarbeit mit dem GET wird insgesamt sehr positiv bewertet. Zugleich wurden von einigen Interviewpartner:innen Verbesserungsvorschläge gemacht. So wünschen sie sich eine stärkere Einbindung im gesamten Analyseprozess, insbesondere in Bezug auf Methodik und Daten, um eigene Vorschläge einzubringen.

Langfristig könnten die starke digitale Ausrichtung und die hybride Arbeit nach Ansicht einiger Interviewpartner:innen zu einer höheren Hürde bei der Kontaktaufnahme und Bedarfsanzeige führen. Der persönliche Kontakt und Beziehungsaufbau werden als wichtige Erfolgsfaktoren betont. Zudem besteht auch der Wunsch nach ex-ante Evaluationen zur Unterstützung der Planung und Umsetzung von Projekten.

Wirkung

Die Themen und Maßnahmen in den Projektländern können den langfristigen Wirkungszielen (Impact), insbesondere in Bezug auf Wettbewerbsfähigkeit, Stärkung der EU-Orientierung, Integration in internationale Wirtschafts- und Finanzstrukturen sowie Verbesserung der Rahmenbedingungen für Investitionen, zugeordnet werden können. Das GET verfügt über einen exzellenten Zugang und etablierte Kanäle in den Projektländern, was deutschen Institutionen ermöglicht, sich passgenau zu positionieren und auf aktuelle makroökonomische Analysen zurückzugreifen. Die Arbeit in mehreren Ländern ermöglicht zudem eine Skalierung der Beratungsprodukte durch effektiven Wissenstransfer. Das GET spielt daher eine wichtige Rolle im voneinander Lernen und im Wissenstransfer zwischen den Projektländern. Die Intensität dieses Wissensmanagements variiert jedoch je nach Projektland, Organisation und Themengebiet. Der Weg der Projektländer in Richtung EU-Integration wird als herausfordernd betrachtet, und die Beratung des GET wird als notwendig und hilfreich angesehen, insbesondere angesichts der steigenden Anforderungen für den EU-Beitritt. Ein verbessertes Grundverständnis der deutschen Institutionen für die ökonomische Situation in den Projektländern wird als positiver Nebeneffekt der GET-Beratungen betrachtet.

Es lässt sich konstatieren, dass das GET als bedeutendes Asset betrachtet wird. Die Flexibilität und Effizienz des GET im Vergleich zu anderen Agenturen im Feld wird besonders geschätzt. Die Möglichkeit, schnell und kostengünstig spezifische Studien anzustoßen, wird als nützlich und wirksam angesehen.