Kammer- und Verbandspartnerschaftsprogramm der Deutschen Sparkassenstiftung für internationale Kooperation e.V.

Programmevaluierung

EVALUATIONSBERICHT

gefördert durch

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung

Partners in Transformation
Kammern und Verbände

Deutsche Sparkassenstiftung
FÜR INTERNATIONALE KOOPERATION

Auftraggeberin:

Deutsche Sparkassenstiftung für
internationale Kooperation e.V.
Simrockstraße 4
53113 Bonn

Auftragnehmerin:

Madiba Consult GmbH
Fachbereich Evaluation
Am Michaelshof 4
53177 Bonn

madiba

Inhaltsverzeichnis

1. EXECUTIVE SUMMARY **5**

2. ZUSAMMENFASSUNG **8**

3. EINFÜHRUNG **24**

3.1. HINTERGRUND UND ZIELE DER EVALUATION 24

3.2. DEFINIERUNG DES EVALUIERUNGSGEGENSTANDES 24

4. METHODIK **25**

4.1. EVALUIERUNGSANSATZ 25

4.2. DATENERHEBUNG 26

4.3. AUSWERTUNG DER DATEN 27

5. BEWERTUNG NACH OECD-DAC KRITERIEN PLUS ADDITIONALITÄT **28**

5.1. WIRKUNG/IMPACT 28

5.2. NACHHALTIGKEIT 37

5.3. EFFEKTIVITÄT 38

5.4. EFFIZIENZ 43

5.5. KOHÄRENZ 44

5.6. RELEVANZ 47

5.7. ADDITIONALITÄT 53

5.8. GESAMTBEWERTUNG 58

6. FAZIT **61**

6.1. SCHLUSSFOLGERUNGEN 61

6.2. HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN UND ERFOLGSFAKTOREN FÜR DAS LERNEN 65

7. ANLAGEN **81**

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Stichprobe der DSIK-Projekte 25

Tabelle 2: Bewertung des OECD/DAC-Kriteriums „Impact“ 28

Tabelle 3: Bewertung des OECD/DAC-Kriteriums „Nachhaltigkeit“ 37

Tabelle 4: Bewertung des OECD/DAC-Kriteriums „Effektivität“ 38

Tabelle 5: Bewertung des OECD/DAC-Kriteriums „Effizienz“ 43

Tabelle 6: Bewertung des OECD/DAC-Kriteriums „Kohärenz“ 44

Tabelle 7: Bewertung des OECD/DAC-Kriteriums „Relevanz“ 47

Tabelle 8: Bewertung des OECD/DAC-Kriteriums „Additionalität“ 53

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vereinfachte Darstellung der Wirkungskette, wie sie den KVP-Projekten der DSIK zugrunde liegt 9

Abbildung 2: angenommene Wirkungslogik zur Hypothese 1 11

Abbildung 3: angenommene Wirkungslogik zur Hypothese 2 13

Abbildung 4: angenommene Wirkungslogik zur Hypothese 3 14

Abbildung 5: angenommene Wirkungslogik zur Hypothese 1 30

Abbildung 6: angenommene Wirkungslogik zur Hypothese 2 32

Abbildung 7: angenommene Wirkungslogik zur Hypothese 3 35

Abkürzungsverzeichnis

BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
DAC	Development Assistance Committee (Entwicklungsausschuss der OECD)
DSIK	Deutsche Sparkassenstiftung für internationale Kooperation e.V.
DVV	Institut für Internationale Zusammenarbeit des Deutschen Volkshochschul-Verbandes e.V.
EZ	Entwicklungszusammenarbeit
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
KKMU	Kleinste, kleine und mittlere Unternehmen

KVP	Kammer- und Verbandspartnerschaftsprogramm
KZE	Kurzzeitexpert:innen
LZE	Langzeitexpert:innen
MFI	Mikrofinanzinstitution
M&E	Monitoring und Evaluierung
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
PFK	Projektfortschrittskontrolle
PiT	Partners in Transformation – Business & Development Network
SFG	Sparkassen Finanzgruppe
SIDT	Sparkassen International Development Trust
ToC	Theory of Change
ZmW	Zusammenarbeit mit der Wirtschaft

1. Executive Summary

Purpose and Context

The Deutsche Sparkassenstiftung für internationale Kooperation (DSIK) commissioned an independent evaluation of its **Chamber & Association Partnership Programme (KVP)**, funded by the German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ). The evaluation assessed how well the programme contributes to inclusive and sustainable economic development—especially **financial inclusion and women's economic participation**—and how it serves learning and accountability needs for both DSIK and BMZ. A purposive sample of **seven projects completed between 2021 and 2023** (30 % of all completed in that period) covered Latin America, Asia and the Caucasus (including Ukraine).

Methodology

A **mixed-methods, theory-of-change** approach was used, guided by the six DAC criteria plus additionality. Evidence drew on:

- desk review of programme files, monitoring data and policy documents;
- 170 semi-structured interviews and eight focus groups with partner institutions, beneficiaries, DSIK and BMZ staff;
- an on-line survey of present and former DSIK staff (63 % response);
- selective field visits, triangulated with remote data collection where restrictions applied.

Quality assurance followed OECD standards of independence, impartiality and transparency; findings are substantiated with triangulated qualitative and quantitative evidence.

Key Findings

Criterion	Judgement	Score (0–100)	Highlights
Impact	Successful	84	Improved access to finance for micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs) and women; strengthened "soft power" of German development co-operation.
Sustainability	Successful	86	Capacity building, national curricula for financial literacy and dual training anchored in law or regulation; risks stem from political instability and staff turnover.
Effectiveness	Successful	86	Outcomes largely achieved; dual training, FinTech collaboration and partner ownership cited as good practice.
Efficiency	Successful	88*	Modular technical assistance, South-South peer learning and digital delivery cut travel and transaction costs; minor inefficiencies where partner readiness was over-estimated.
Coherence	Successful	82	Strong alignment with BMZ priorities and SDGs; opportunities remain to exploit synergies across the wider *Partners in Transformation* (PiT) portfolio.
Relevance	Very successful	92	Interventions respond to genuine market failures in inclusive finance and skills development; gender lens consistently applied.

Criterion	Judge-ment	Score (0–100)	Highlights
Addi-tionality	Success-ful	83	Programme leveraged private expertise and finance (e.g. CARD SME Bank, FinTech credit tools) that would not have materialised otherwise.

*Quantitative cost–effectiveness analysis was constrained by data gaps; qualitative evidence indicates good value for money.

Cross-cutting conclusions

- **Multi-level approach works:** Concurrent action at macro (policy), meso (associations / training institutes) and micro (end-clients) levels delivers systemic results.
- **Gender-inclusive design** enhances uptake and sustainability; however, context-specific barriers (e.g. informality, social norms) still limit outreach to marginalised groups.
- **Monitoring & evaluation (M&E)** instruments are improving, yet remain insufficient for rigorous impact attribution or cost–benefit analysis.
- **Sparkassen-Finanzgruppe (SFG)** involvement provides credible technical know-how and reputational benefits to German stakeholders, but could be mobilised more systematically across PiT.

Recommendations (prioritised)

To	Recommendation	Intended effect
DSIK	Develop a modular M&E “tool-box” combining quantitative indicators with outcome stories; budget for occasional experimental or quasi-experimental impact studies.	Stronger evidence base for steering and accountability.
	Formalise partner-selection and engagement through a scoring tool, clear data-sharing clauses and long-term collaboration frameworks.	Greater ownership, data quality and sustainability.
	Establish peer-learning platforms (annual regional workshops, digital communities of practice) and a searchable knowledge portal for good practice.	Faster diffusion of innovation and institutional learning.
	Deepen SFG engagement via a curated pool of short- and long-term advisers, mentoring schemes and thematic task forces (e.g. Green Finance, Digitalisation).	Enhanced technical depth and portfolio coherence.
BMZ	Allow greater portfolio **flexibility** in PiT so that effective partnerships can continue beyond rigid country lists; review priorities at least semi-annually.	Reduced programme disruption and higher efficiency.
	Map specialist expertise across all PiT implementers and create a digital register for matchmaking.	Stronger synergies, fewer overlaps.
	Issue a PiT-wide **results framework** with common additionality and gender indicators.	Comparable evidence across programmes.

Overall Assessment

Against DAC criteria, the KVP received an **average score of 86/100 points** and is therefore assessed as **'successful' (Level 2)**. The programme has demonstrated measurable impact in inclusive finance and SME development while delivering solid value for money. Future performance will depend on sharpening its results culture, deepening strategic partnerships and retaining the adaptive agility that has characterised the programme to date.

2. Zusammenfassung

Hintergrund

Die Programmevaluierung des vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung **(BMZ) geförderten Kammer- und Verbandspartnerschaftsprogramms (KVP)** zielt darauf ab, den aktuellen Projektansatz zu bewerten und nachhaltige Wirkungen zu analysieren. Das KVP ist Teil des Portfolios der „Partners in Transformation – Business & Development Network“, welches von der **Deutschen Sparkassenstiftung für internationale Kooperation e.V. (DSIK)** umgesetzt wurde.

Im Fokus der Evaluierung stehen **der Impact und die Nachhaltigkeit der Projekte.** Nicht alle Projekte des DSIK-KVP-Portfolios waren Gegenstand der Programmevaluierung. Vielmehr wurde eine Stichprobe von sieben abgeschlossenen Projekten der DSIK im Zeitraum der Jahre 2021 bis 2023 untersucht, dies entspricht einer Stichprobe von 30% der abgeschlossenen Projekte in diesem Zeitraum. Relevant war insbesondere die Frage, **welche Maßnahmen wirken, wie die Wirkungen erzielt wurden und warum sie zustande gekommen sind**.

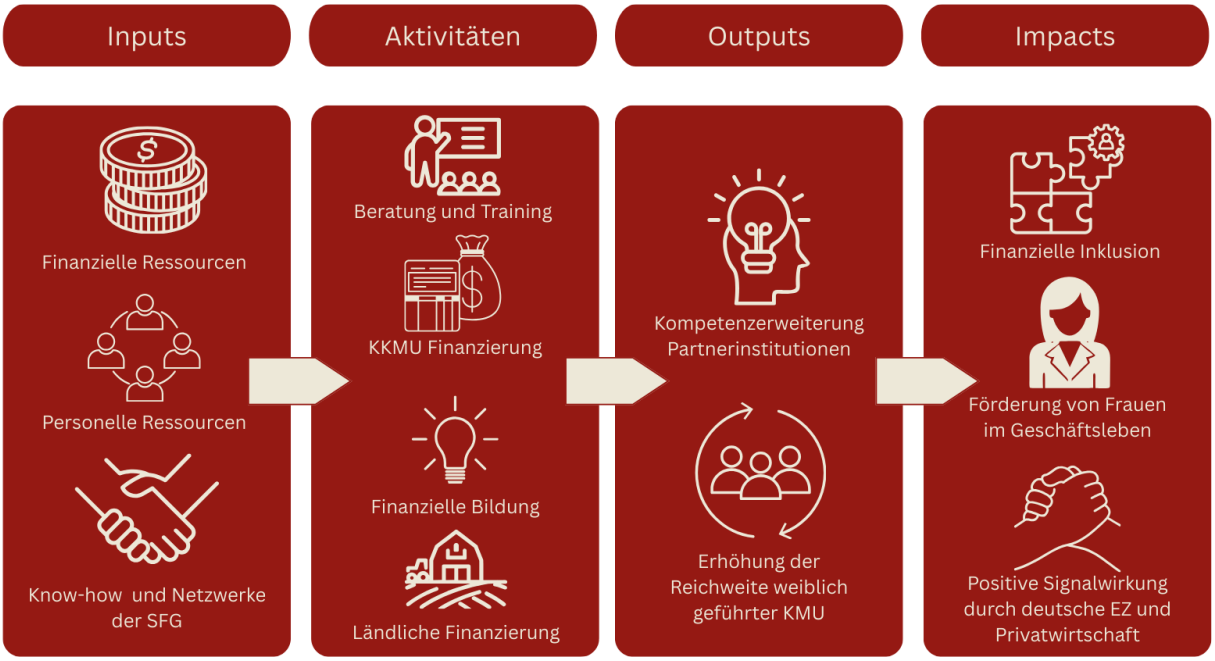
Ziel der Evaluierung ist es, **Lernprozesse zu fördern**, das KVP zu optimieren und datenbasierte Entscheidungen für die zukünftige strategische Ausrichtung des Programmes zu ermöglichen.

Ein thematischer Schwerpunkt der Projekte innerhalb dieser Programmevaluierung liegt auf der **nachhaltigen finanziellen Inklusion**, insbesondere bei der **Finanzierung von kleinsten, kleinen und mittleren Unternehmen (KKMU)** und der Verbesserung des **Zugangs für weiblich geführte Unternehmen**. Darüber hinaus untersucht die Evaluierung den **Nutzen für die deutschen Partnerinstitutionen aus der Sparkassen-Finanzgruppe (SFG)** und deren Beitrag zur Entwicklungszusammenarbeit (EZ).

Bei der methodischen Herangehensweise der Untersuchung wurde vom Evaluierungsteam der **Theory of Change (ToC)-Ansatz**[1] verfolgt. Mit diesem konnten die komplexen Wirkungszusammenhänge des Programms analysiert werden (vgl. Abbildung 1 und Anlage 6). Die zugrunde liegenden Wirkungshypothesen wurden überprüft und die Erfolgsfaktoren des KVP der DSIK identifiziert.

1 Eine ToC zeigt auf, welche Wirkungszusammenhänge zwischen Aktivitäten und den daraus entstehenden Outputs bestehen. Sie verdeutlicht, wie die Zielgruppen diese Outputs nutzen (Outcomes) und wie dies wiederum zu übergeordneten Wirkungen (Impact) beiträgt.

Abbildung 1: Vereinfachte Darstellung der Wirkungskette, wie sie den KVP-Projekten der DSIK zugrunde liegt



Bewertung des Programms

Durchschnittliche Punktzahl und Gesamtbewertung	**86 von 100 Punkten**	**Stufe 2: erfolgreich**

Wirkung/Impact

Gesamtpunktzahl und Bewertung	Punktzahl: **84 von 100 Punkten** Bewertung: **Stufe 2: erfolgreich**

Das KVP-Programm der DSIK hat sich als wirkungsvolles Instrument zur Förderung finanzieller Inklusion und wirtschaftlicher Teilhabe erwiesen. Besonders kleine und mittlere Unternehmen (KMU)[2] sowie benachteiligte Bevölkerungsgruppen profitierten nachhaltig vom erleichterten Zugang zu Finanzdienstleistungen. Die Projekte des Programms erzielten internationale Anerkennung und stärkten zugleich die Reputation und ‚Soft Power' des BMZ in den Partnerländern.

Die besondere Stärke des KVP liegt in einer **Kombination aus Finanzbildung, Produktentwicklung und institutionellem Aufbau**. Mit dem Programm konnten allgemein die Lebensbedingungen der direkten und indirekten Zielgruppen verbessert werden, neue wirtschaftliche Chancen geschaffen und die ökonomische Teilhabe gestärkt werden – insbesondere für marginalisierte Gruppen. Die evaluierten Projektbeispiele belegten klar die positiven Effekte, auch wenn die Projektverantwortlichen methodische Herausforderungen bei der Wirkungsmessung bekundeten. Daher wird seitens der DSIK gezielt an der Weiterentwicklung von Evaluationsinstrumenten gearbeitet.

Auch wenn es nicht so genannt wird, verfolgt die DSIK einen Mehrebenenansatz. Dabei wirken Maßnahmen auf drei Ebenen gleichzeitig: der Makro-, Meso- und Mikroebene. Ziel ist es, nachhaltige Veränderungen nicht nur lokal, sondern auch strukturell zu verankern. Erst das abgestimmte

[2] Die DSIK engagiert sich in der Förderung sowohl von KMU als auch von KKMU in ihren internationalen Projekten. Während der Begriff KKMU ein breiteres Spektrum von Unternehmen einschließlich Mikrounternehmen und Start-ups umfasst, liegt der Fokus in einigen Projekten verstärkt auf KMU mit Wachstumspotential.

Handeln auf allen drei Ebenen macht den Mehrebenenansatz wirkungsvoll. Ein Beispiel: Neue Standards für Berufsbildung (Makro) werden von Ausbildungsinstitutionen umgesetzt (Meso) und kommen den Lernenden zugute (Mikro). Veränderungen greifen so systemisch – und bleiben bestehen.

Auf Makroebene geht es um die Zusammenarbeit mit Regierungen, Ministerien oder nationalen Behörden. Hier arbeitet die DSIK mit Zentralbanken, Bankenaufsichten und Regulierungsbehörden zusammen, um Strategien für finanzielle Inklusion zu erstellen und umzusetzen oder um eine auf Spar- und Darlehenskassen angepasste Regulierung zu erreichen. So werden Rahmenbedingungen geschaffen, die landesweit allen zur Verfügung stehen und den Wandel ermöglichen. Die DSIK hat in verschiedenen Ländern Lateinamerikas maßgeblich an der Entwicklung und Implementierung nationaler Strategien der finanziellen Bildung mitgewirkt. Diese Strategien wurden in Zusammenarbeit mit Regierungsbehörden, wie beispielsweise dem Bildungsministerium, erarbeitet und in den Finanz- und Bildungssektoren verankert. Diese enge Abstimmung und Zusammenarbeit mit staatlichen Akteuren wird als essenziell für die Relevanz und Nachhaltigkeit der Projektinitiativen betrachtet, auch wenn die Nachhaltigkeit letztlich auch von Faktoren außerhalb des Einflussbereichs der DSIK abhängt, wie z.B. politische Stabilität. Das Programm hatte direkten Einfluss auf die nationale Politik in mehreren Ländern. In Mexiko wurden gemeinsam mit der DSIK durchgeführte Studien zur Verbesserung der nationalen Politik zur finanziellen Inklusion von der Regierung positiv aufgenommen und in neue Programme und Strategien integriert. Die DSIK trug dort zur Formulierung der nachfolgenden nationalen Politik zur finanziellen Inklusion bei, unter anderem durch die Teilnahme an Dialogrunden und die Analyse unter Gender-Aspekten. Dieser indirekte politische Einfluss wird als bedeutender Impact betrachtet. Die Unterstützung bei der Neuausrichtung der Politik eines Institutes zur Stärkung des sozialen Sektors der Wirtschaft in Mexiko ist ein weiteres Beispiel für diesen Einfluss.

Durch die Zusammenarbeit mit staatlichen Stellen konnten bestimmte Methoden und Programme auf eine breitere, potenziell landesweite Ebene ausgerollt werden. Ein Beispiel hierfür ist die Unterstützung der Staatsbank in Kuba, die Methoden zur Kreditvergabe an Selbstständige landesweit ausrollte und dabei vom Monitoring der DSIK profitierte. Die DSIK arbeitete eng mit nationalen Finanzaufsichtsbehörden zusammen, wie der CNBS in Honduras, der ASFI in Bolivien, der SBS in Peru und der Superintendencia de Bancos de Panama. Diskussionen mit der mexikanischen Wertpapierkommission führten zu Überlegungen über Gesetzesänderungen im Kooperativsektor. In Bolivien hat die Regulierungsbehörde Ideen eines Partners (FINRURAL) übernommen, die mit der DSIK zusammengearbeitet hat. Auf den Philippinen hat das Projekt mit CARD einen neuen Typ KMU-Bank eingeführt, der inzwischen landesweit genutzt wird. Die Zusammenarbeit mit Bildungsministerien und staatlichen Bildungseinrichtungen ermöglichte die Verankerung von Finanzbildung und dualen Ausbildungssystemen in den Lehrplänen und Strukturen. In Mexiko wurde in Kooperation mit dem Bildungsministerium und Hochschulen ein Programm zur dualen Ausbildung im Finanzsektor entwickelt. In El Salvador führte die Zusammenarbeit zur Entwicklung einer Lizentiatsausbildung im Finanzwesen. Die Einbindung der Berufsbildungsysteme (Kolumbien, Ecuador, Honduras) trug zur institutionellen Verankerung der Bildungsbemühungen bei.

Auf der Mesoebene stärkt die DSIK ausgewählte Institutionen und Organisationen, die Veränderungen einen konkreten Ort geben: Verbände und Zusammenschlüsse von Finanzdienstleistern, Fachbehörden, Institute, Kammern, Ausbildungszentren, NGOs oder private Dienstleister. Sie erhalten Training, Beratung oder technische Unterstützung – damit sie ihre Rolle der Multiplikation wirkungsvoll erfüllen können.

Auf Mikroebene setzt die DSIK direkt bei den Menschen an, immer vermittelt über die jeweiligen Projektpartner. Ob Landwirte, Unternehmerinnen oder Auszubildende: Sie profitieren z.B. von Business Games, Pilotprojekten oder besseren Dienstleistungen. So wird der Wandel erlebbar – und er findet Akzeptanz. Dieser konkrete Bezug zur Realität gibt dem Einfluss auf höheren Ebenen

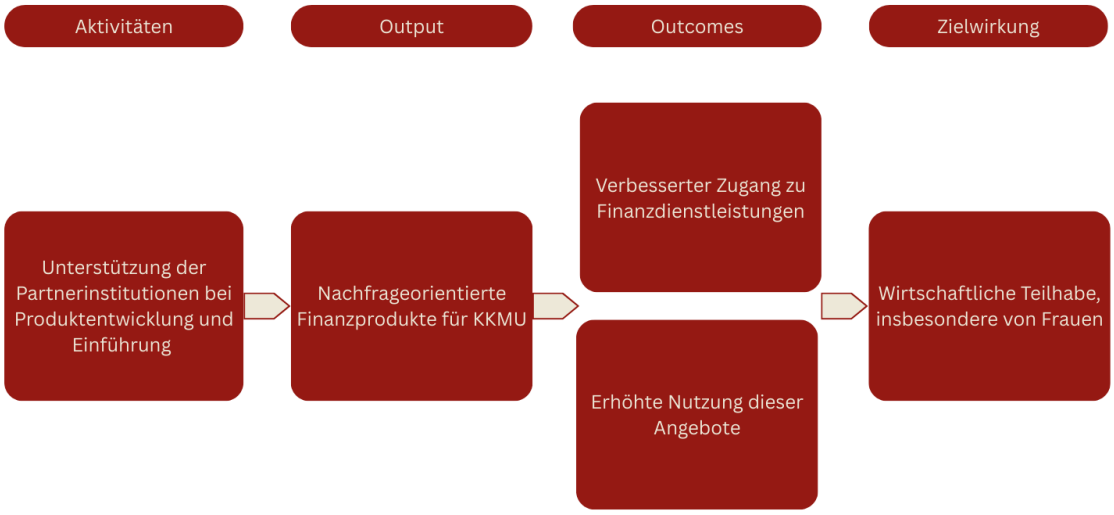
Gewicht. Die Partner stärken durch die Projekte ihre Selbsthilfe, bieten privatwirtschaftliche Lösungen für verbreitete Probleme an, die vielerorts durch staatliche Ineffizienz nicht gelöst werden.

Zahlreiche Projekte folgten in dem zu evaluierenden Zeitraum einem schlüssigen Wirkungsmodell: Der Zugang zu maßgeschneiderten Finanzprodukten und verbesserte finanzielle Kompetenz ermöglichen KKMU Investitionen, Wachstum und Beschäftigungssicherung. Erfolgsbeispiele wie die CARD SME Bank sowie innovative Kreditmethoden in Kuba unterstreichen dies. Die gezielte Förderung wirtschaftlicher Teilhabe von Frauen – z.B. über E-Commerce in Georgien oder Frauenkreditprogramme in Südostasien – zeigt gesellschaftliche Effekte mit regional unterschiedlichen Dynamiken.

Langfristig trägt das KVP-Programm damit zur strukturellen Stärkung der Finanzinfrastruktur in den Partnerländern bei. Das Programm unterstützt Reformen in **Verbraucherbildung und stärkt die Interessenvertretungen marginalisierter Gruppen**. Es begleitet den **Aufbau von unabhängigen Finanzinstitutionen** effektiv. Diese stellen gut ausgewählte Partnerinstitutionen dar, die im jeweiligen Partnerland eine Schlüsselrolle spielen. Trotz bestehender Herausforderungen (etwa bei Wirkungsmessung und Skalierung der Kreditvergabe) – konnte die aufgezeigte Wirkungskette überzeugen. Das KVP-Programm leistet nachweislich einen bedeutenden Beitrag zu inklusivem Wirtschaftswachstum und sozialer Gerechtigkeit in den ausgewählten Partnerregionen.

Wirkungshypothese 1: Die Unterstützung von Partnerinstitutionen bei der Anpassung oder der Entwicklung und Einführung nachfrageorientierter neuer oder vorhandener Produkte und Services für KKMU erhöht den Zugang zu und die Nutzung von Finanzdienstleistungen und stärkt die wirtschaftliche Teilhabe der lokalen Bevölkerung, insbesondere von Frauen.

Abbildung 2: angenommene Wirkungslogik zur Hypothese 1



Die Evaluationsergebnisse bestätigen die Wirkungshypothese 1: Durch gezielte Unterstützung von Partnerinstitutionen im Rahmen des KVP konnte der Zugang zu Finanzdienstleistungen für KKMU signifikant verbessert werden. Insbesondere wurde die wirtschaftliche Teilhabe benachteiligter Gruppen – mit Fokus auf Frauen – gestärkt. Technische Assistenz, Capacity Building sowie digitale Innovationen sind zentrale Hebel zur Förderung inklusiver Finanzsysteme in unterschiedlichen Regionen.

Die evaluierten regionalen Interventionen verdeutlichten eine **Vielfalt der Wirkungsansätze**: In Mexiko bewährte sich die Einführung einer Agrarkreditsoftware, während in Südamerika (z. B. Ecuador, Kolumbien) Bildungsprogramme und nachhaltige Produktentwicklungen entsprechend der Projektziele weiterentwickelt wurden. In Asien (Philippinen, Vietnam, Laos, Myanmar) wurden transformative Entwicklungen in der institutionellen Entwicklung angestoßen – etwa durch FinTech-

Kooperationen, Mikrofinanzmodelle oder regulatorische Transitionen. In Kuba und dem Kaukasus lag der Fokus auf methodischer Innovation, flächendeckender Einführung inklusiver Bildungsprogramme und KMU-Trainingsprogrammen mit einem überdurchschnittlich hohen Frauenanteil.

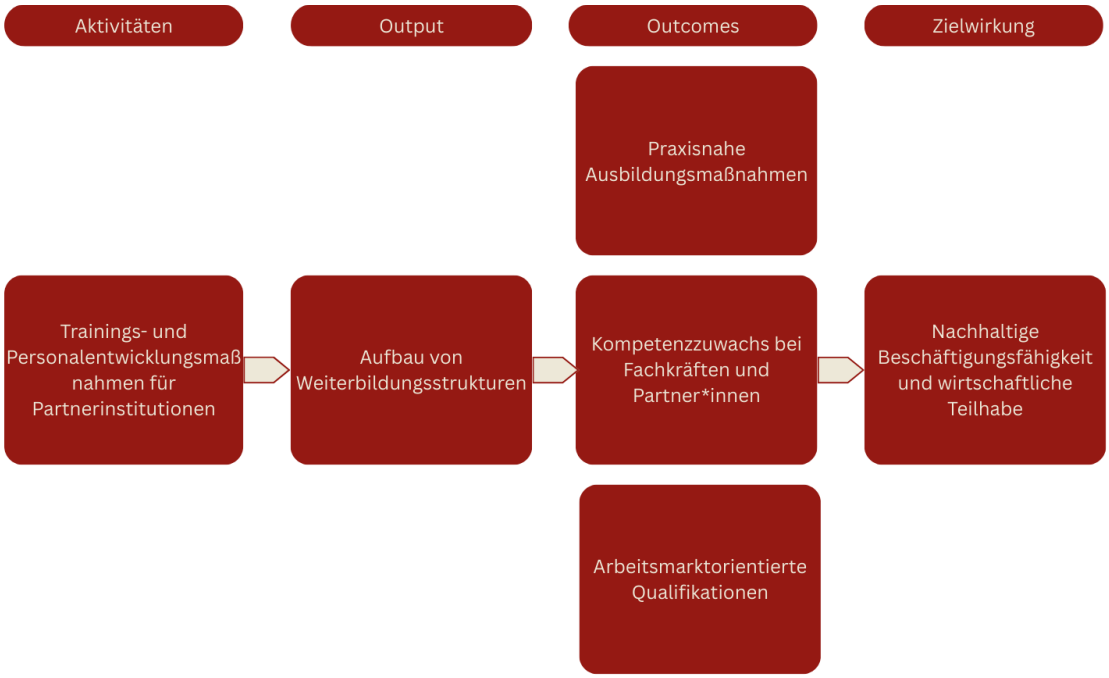
Übergreifend zeigte sich in allen evaluierten Programmregionen, dass Maßnahmen der DSIK die organisatorische Resilienz der Partnerorganisationen stärkten. Ferner kam es in allen Projektländern zur Verbesserung der finanziellen Bildung bei vulnerablen Zielgruppen. Entsprechend anpassungsfähige Kreditprodukte wurden entwickelt. Erfolgreiche Kooperationen mit FinTechs und Schulungsplattformen erleichterten die Skalierung, während regulatorische Einbettung und institutionelle Professionalisierung nachhaltige Wirkung entfalteten – wie exemplarisch die CARD SME Bank auf den Philippinen gezeigt hat.

Das Wirkungsmodell sollte klarer definieren, wie die Nachfrage nach Finanzprodukten und -dienstleistungen für KKMU und Frauen ermittelt und in die Produktentwicklung einbezogen wird. Dies könnte die Aufnahme von Indikatoren zur Marktforschung und zur Einbeziehung der Zielgruppen in den Entwicklungsprozess umfassen.

Herausforderungen bestehen allerdings in der systematischen Wirkungsmessung, insbesondere in der Quantifizierung langfristiger Effekte. Dennoch lieferten die quantitativen und qualitativen Daten der Evaluierung den Nachweis eines inklusionsfördernden und deutlich systemstabilisierenden Effekts der KVP-Interventionen. Die Hypothese 1 – dass gezielte Förderung von Partnerinstitutionen zu verbesserter finanzieller Inklusion führt – ist konsistent validiert.

Wirkungshypothese 2: Die Förderung von Trainings- und Personalentwicklungsmaßnahmen für Partnerinstitutionen führt zu einer Stärkung der Aus- und Weiterbildungskapazitäten bei lokalen Wirtschaftsakteuren und Berufsbildungseinrichtungen. Durch die Ausbildungsmaßnahmen kommt es zu einem nachhaltigen praxisrelevanten Kompetenzzuwachs (je nach Projekt z.B. unternehmerische Fähigkeiten, technische Fachkenntnisse, digitales Know-how, methodisch-didaktische Kompetenzen) bei den Ausgebildeten und den ausbildenden Partnerorganisationen, der auf die Anforderungen des lokalen Arbeitsmarktes oder spezifischer Branchen ausgerichtet ist.

Abbildung 3: angenommene Wirkungslogik zur Hypothese 2



Die **Evaluationsergebnisse bestätigen** die **Wirkungshypothese 2**: Trainings- und Personalentwicklungsmaßnahmen der DSIK haben maßgeblich zur Stärkung der Aus- und Weiterbildungskapazitäten lokaler Partnerinstitutionen beigetragen. In den evaluierten Regionen führten gezielte Weiterbildungsmaßnahmen, duale Ausbildungsprogramme und Train-the-Trainer-Initiativen zu einem nachhaltigen Kompetenzzuwachs auf individueller, institutioneller und systemischer Ebene. Dabei erwies sich die **duale Ausbildung als besonders wirksames Instrument**, um praxisnahe Qualifikationen zu vermitteln und langfristige Beschäftigungsperspektiven zu eröffnen.

Die Maßnahmen der DSIK zeigten ihre Wirkung sowohl in Asien als auch in Lateinamerika, dem Kaukasus und der Ukraine. Dort wurden Personalentwicklungssysteme verbessert, neue Bildungsbereiche etabliert und umfangreiche Multiplikator*innennetzwerke aufgebaut. Trainer*innen und Fachkräfte gaben ihr Wissen weiter, Schulungsmaterialien sind ganz überwiegend auch über das Ende der Projektlaufzeit hinaus im Einsatz und wurden mit eigenen Mitteln der Partnerinstitutionen vervielfältigt. Die Anpassung von Produkten und Finanzbildungsmaterialien an lokale Kontexte wurde durch das Wissen und die Erfahrung der Partner vor Ort und die didaktische Expertise der DSIK ermöglicht. Nationale Bildungsstrategien wurden in allen evaluierten Regionen erfolgreich implementiert. Eine weitsichtige und vor Ort überzeugende Verankerung der KVP-Ziele durch die DSIK führte dazu, dass viele Partnerinstitutionen ihre **Bildungsaktivitäten auch ohne externe Unterstützung bis heute fortführen und noch ausweiten** konnten.

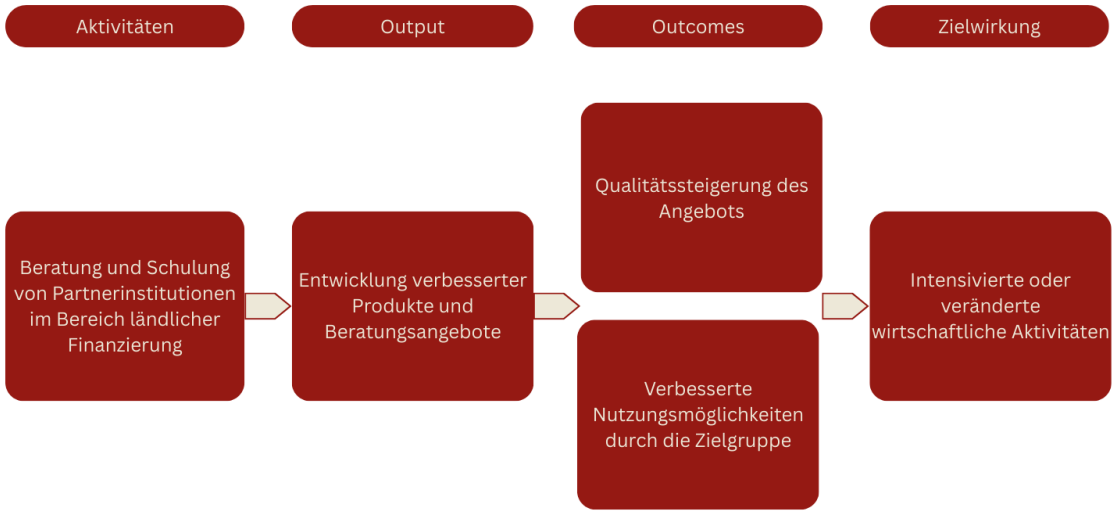
Ein besonderer Erfolg der DSIK-Projekte liegt in der Entwicklung und institutionellen Einbettung der dualen Ausbildung, die Theorie und Praxis verbindet und eng mit wirtschaftlichen Akteuren kooperiert. Sie trägt zur Qualifizierung lokaler Fachkräfte bei und stärkt die wirtschaftliche Entwicklung in den Projektländern. Die **DSIK** spielte hier **als Koordinatorin und Vermittlerin** zwischen Bildungsinstitutionen, Unternehmen und politischen Entscheidungsträgern eine zentrale Rolle. So sind Vertretende der DSIK beispielsweise noch heute beobachtende Mitglieder in koordinierenden Projektgruppen von Zentralbanken in Partnerländern.

Darüber hinaus leisteten die unterstützten Maßnahmen zur finanziellen Bildung einen bedeutenden Beitrag zur Stärkung der Finanzkompetenzen in der allgemeinen Bevölkerung in den Zielländern. Die DSIK förderte damit informierte Finanzentscheidungen, verbesserte die Zahlungsmoral und stärkte die Kundenbindung in Spar- und Darlehenskassen. Erfolgreiche Business Games wie das

Micro Business Game oder das Farmers Business Game als Kerninstrumentarium der DSIK und die von der DSIK unterstützten Reforminitiativen nationaler Finanzbildungsstrategien machten komplexe Inhalte für die jeweilige Bevölkerung greifbar und trugen zur institutionellen und gesellschaftlichen Verankerung von finanzieller Bildung landesweit bei.

Wirkungshypothese 3: Die Beratung und Schulung von Partnerinstitutionen in der ländlichen Finanzierung führen zu besserer Beratung/Produkten/Betreuung, die der Zielgruppe verbesserte/intensivere/andere wirtschaftliche Aktivität ermöglichen.

Abbildung 4: angenommene Wirkungslogik zur Hypothese 3



Die Evaluierung der Wirkungshypothese 3 bestätigt eine substanzielle Stärkung der Partnerinstitutionen durch gezielte Maßnahmen im Bereich ländlicher Finanzierung. Durch die Einführung systematisierter Kreditprüfungsverfahren und digitaler Analysetools konnte die institutionelle Kapazität gezielt ausgebaut werden. Das Ergebnis: eine spürbar höhere operative Effizienz und eine verbesserte, risikoadjustierte Kreditvergabe. Konkrete wirtschaftliche Auswirkungen auf Endbegünstigte lassen sich hingegen mangels belastbarer Daten häufig nur qualitativ erfassen.

Ein breites Spektrum an Schulungs- und Beratungsformaten, darunter Business Games und digitale Lernmodule, förderte die finanzielle Bildung und unternehmerische Entscheidungsfähigkeit insbesondere in ländlichen Kontexten. Positiv hervorzuheben sind etwa die Aktivitäten in Bolivien zur digitalen Alphabetisierung von Frauen, die Entwicklung lokaler Finanzbildungsstrategien in Ecuador oder der Einsatz von Finanzsimulatoren in Peru. In Kolumbien hat die Banco de Bogota niedrigere Säumigkeitsraten der mit finanzieller Bildung erreichten Teil der Kundschaft festgestellt. Weitere Finanzinstitute in Lateinamerika bestätigten in Interviews, dass die Projektmaßnahmen für Finanzbildung sich nachvollziehbar positiv auf ihr Kreditportfolio ausgewirkt. Nach einer Studie der Pfandkrediteinrichtung *Nacional Monte de Piedad* in Mexiko hat gezielte Finanzbildung mit der DSIK dazu beigetragen, die Rückzahlungsraten zu verbessern und die finanzielle Situation der Kundschaft positiv zu beeinflussen. Eine weitere häufig berichtete Wirkung ist, dass Mitarbeitende durch selbst durchgeführte Kampagnen zur finanziellen Bildung ein tieferes Verständnis für das Geschäft und die Risiken der Kundschaft entwickeln. Das führt in der Praxis zu realistischeren und verantwortungsvolleren Kreditvergaben.

Zahlreiche Projektbeispiele – u. a. aus Georgien, Armenien, Laos und Aserbaidschan – belegen positive Verhaltensänderungen bei Spar- und Kreditverhalten sowie eine verbesserte Beratungsqualität und gesteigerte Reichweite finanzieller Dienstleistungen. Trotz aller Fortschritte bestehen weiterhin systemische Barrieren: Informell tätige Personen in der Landwirtschaft und marginalisierte Gruppen werden oft nur unzureichend erreicht. Grund dafür sind infrastrukturelle, soziale

und kulturelle Hürden, die ihre Teilhabe einschränken. Beispielsweise limitierte die fehlende formelle Registrierung vieler Kleinbetriebe den Zugang zu formellen Finanzdienstleistungen. Das Programm kann diese externen Faktoren nicht vollständig ausgleichen, auch wenn es die Zielgruppen inklusiv fasst.

Die DSIK verfolgt die Erreichung marginalisierter Gruppen gemeinsam mit Partnern, die das vor Ort als ihr Ziel begreifen. Die Notwendigkeit der finanziellen Inklusion für benachteiligte und vulnerable Gruppen ergibt sich unter anderem aus einer allgemein geringen Sparbereitschaft, der fehlenden Integration ins Finanzsystem und der Überschuldung. Daher wurde in den Projekten der DSIK versucht, nationale Strategien und institutionelle Programme zur finanziellen Bildung mit Schwerpunkten auf diesen marginalisierten Bevölkerungsteilen zu entwickeln und zu implementieren. Es gab auch gezielte Initiativen zur wirtschaftlichen Stärkung von Frauen durch Stärkung ihrer Führungskompetenzen. Programme und Materialien zur finanziellen Bildung wurden an lokale Bedürfnisse und verschiedene Zielgruppen angepasst, beispielsweise durch die Entwicklung von Business Games in lokalen Sprachen, für blinde Menschen oder in audiovisuellen Formaten für Menschen, die nicht lesen können.

Herausforderungen bei der Erreichung dieser Zielgruppen sind zum Teil infrastrukturell. Kooperativen in abgelegenen Gebieten hatten oft keinen einfachen Zugang zu Schulungen und neuen Technologien. Auch die Implementierung digitaler Dienstleistungen stieß in ländlichen Gebieten auf Schwierigkeiten. Einige Finanzdienstleister berichten von hohen Transaktionskosten in ländlichen Gebieten und suchen Wege, in kürzerer Zeit mehr Kundenkontakte zu haben, z.B. durch ambulante Filialen am Busterminal.

Soziokulturelle Barrieren wurden explizit als Grund genannt, warum bestimmte Gruppen nicht erreicht wurden. Eine deutlich geringere Beteiligung männlicher Zielgruppen an Bildungsmaßnahmen wird als Hinweis auf solche Barrieren gesehen. In Dorfbanken (Laos) hingegen ist die Entscheidungsfindung stark von sozialen und hierarchischen Strukturen sowie informellen Machtgefügen geprägt, was Frauen und marginalisierte Gruppen benachteiligen kann. Die Anpassung von Materialien an den lokalen Kontext, einschließlich kultureller Aspekte, wurde als entscheidend angesehen. So war es in Vietnam entscheidend, den Charakteren in Broschüren ortsübliche Vornamen zu geben.

Die begrenzte Reichweite und die Schwierigkeiten bei der Messung des Impacts auf diese spezifischen Gruppen bleiben wichtige Lernfelder und Herausforderungen. Zusätzlich erschwert die fehlende systematische Datenerhebung über die Wirkungen auf die Zielgruppe eine präzise Quantifizierung der erreichten Veränderungen und somit auch des Grades, in dem marginalisierte Gruppen erreicht und beeinflusst wurden. Die Messung des langfristigen Impacts auf das Verhalten und den wirtschaftlichen Erfolg der Zielgruppen, insbesondere marginalisierter Gruppen, bleibt eine Herausforderung. Es fehlt oft an detaillierten Daten, die einen direkten kausalen Zusammenhang zwischen den Maßnahmen und konkreten wirtschaftlichen Verbesserungen bei den Endbegünstigten belegen.

Die Ergebnisse legen nahe, dass die Wirkmechanismen in den untersuchten Kontexten tragfähig sind. Für eine noch nachhaltigere inklusive Wirkung bedarf es jedoch stärker kontextsensitiver Interventionsdesigns, die explizit auf vulnerable Zielgruppen ausgerichtet sind. Die dokumentierten Good Practices bieten hierfür eine wertvolle Basis und sollten in zukünftige Programmgestaltungen systematisch integriert werden.

Nachhaltigkeit

Gesamtpunktzahl und Bewertung	Punktzahl: **86 von 100 Punkten**

	Bewertung: **Stufe 2: erfolgreich**

Die Evaluierung des KVP-Programms bestätigt die substanzielle Nachhaltigkeit der Aktivitäten, insbesondere mit Blick auf den Kapazitätsaufbau und die dauerhafte Verankerung von Kompetenzen innerhalb der Partnerinstitutionen. Die systematische Implementierung des Sparkassen-Finanzkonzepts sowie die Ausbildung lokaler (Master-)Trainer*innen ermöglichten eine eigenverantwortliche Weiterführung von KMU-Finanzierungsangeboten und trugen zu struktureller Resilienz bei.

In Lateinamerika und dem Kaukasus führten regulatorische Reformen und die curriculare Integration finanzieller Bildung zu Wirkungen über das Projektende hinaus, die langfristig tragfähig sind. Eine enge Zusammenarbeit der Projektverantwortlichen mit staatlichen Stellen führte zu deren politischen Einbettung in angepasster Regulierung und landesweiten Aktionsprogrammen. Dies begünstigte eine nachhaltige Implementierung. Die Professionalisierungsmaßnahmen trugen maßgeblich zur operativen Selbstständigkeit und institutionellen Stabilisierung der Partnerorganisationen bei.

Nachhaltigkeit wurde durch die strategische Anpassungsfähigkeit, die Einbindung der Maßnahmen der DSIK in die nationalen Entwicklungsstrategien (Strategien der finanziellen Bildung in verschiedenen Ländern Lateinamerikas, Kaukasus, Vietnam) sowie die Schaffung robuster Governance-Strukturen bei den Partnern begünstigt. Besonders wirkungsvoll erwiesen sich genderinklusive Maßnahmen, die Etablierung von Peer-Learning-Formaten und die Unterstützung von Verbandsstrukturen, was langfristige Multiplikationseffekte hatte. Hierzu zählten Schulungsprogramme, Organisationsentwicklung, Digitalisierung und das Design regulatorischer Instrumente. Insbesondere in Lateinamerika und Asien führten diese Maßnahmen zur professionellen Konsolidierung von Partnerinstitutionen, zur Implementierung von Kontrollsystemen sowie zur Umsetzung qualifizierter Ausbildungs- und Trainingsformate. Peer-Learning und lokales Ownership erwiesen sich als Erfolgsfaktoren für dauerhafte Wirkung. Dies umfasste die Stärkung interner Strukturen und Prozesse, die Optimierung von Risiko- und strategischem Management, sowie die Unterstützung bei der Neudefinition von Organisationsstrukturen, wie im Fall von INAES in Mexiko. Die Unterstützung von ALIANZA bei der Stärkung ihrer Organisationsstruktur und der Implementierung eines Rating-Tools für Risikomanagement ist ein weiteres Beispiel. WFDF in Laos etablierte sich als resiliente Institution durch Festigung von Strukturen und Stärkung von Managementkapazitäten.

Die Stärkung von Verbandsstrukturen ermöglicht diesen, ihre Dienstleistungen wie finanzielle Bildung und duale Ausbildung nachhaltig anzubieten und zu verbessern, was breiten Bevölkerungsschichten zugutekommt. Die Unterstützung von Verbandsstrukturen in Lateinamerika trug zur langfristigen Wirkung bei, indem sie Dienstleistungen und Unterstützung bündeln und auch nach Projektende weiterführen können. Beispiele sind die Stärkung von Verbandsstrukturen in Mittel- und Südamerika und die Unterstützung von ALIANZA und UNISAP in Mexiko. Genderinklusive Maßnahmen trugen dazu bei, dass die Interventionen für die Bedürfnisse sowohl von Frauen als auch von Männern relevant waren und somit eine breitere und nachhaltigere Wirkung erzielten (Mexiko, El Salvador, Bolivien, Vietnam, Laos, Kaukasus).

Die Etablierung von Peer-Learning-Formaten und Wissensaustausch, insbesondere durch Süd-Süd-Austausch, spielte eine entscheidende Rolle bei der Stärkung der Partner und der Verbreitung bewährter Praktiken. Der Austausch mit CARD MRI von den Philippinen unterstützte die Übertragung bewährter Praktiken und die Anpassung von Geschäftsmodellen in Asien. Die Einbindung von Erfahrungen und Expertise aus anderen Ländern, z.B. aus El Salvador und Peru in Honduras oder aus Argentinien und Ecuador in Mexiko, trug zu einem nachhaltigen Wissensaustausch bei.

Die DSIK ermöglichte die Vernetzung der Partnerinstitutionen untereinander und mit der deutschen SFG, was den Austausch von Erfahrungen und Best Practices förderte.

Die strategische Anpassungsfähigkeit trug zur Nachhaltigkeit bei. Das Programm reagierte flexibel auf institutionelle und politische Rahmenbedingungen und war in der Lage, Strategien und Aktivitäten an unvorhergesehene Umstände wie die COVID-19-Pandemie anzupassen. Die Anpassung an den lokalen Kontext war entscheidend für die Relevanz und Akzeptanz.

Nachteilig wirkten sich externe Risiken wie politische Instabilität, finanzielle Abhängigkeiten und Personalfluktuation für die Dauerhaftigkeit der Wirkung aus. Problematisch war in einzelnen Themenfeldern das Fehlen gesetzlicher Rahmenbedingungen. In Argentinien wurde festgestellt, dass finanzielle Bildung keine gesetzliche Notwendigkeit oder Priorität darstellt, was die langfristige Verankerung dieser Initiativen erschwerte. In Laos operieren informelle Finanzsysteme wie Dorfbanken weitgehend unreguliert und ohne wirksame Aufsichtsmechanismen, was zu Risiken führt und von Experten oft nicht ausreichend berücksichtigt wird. In Bolivien scheiterte der Versuch, die duale Ausbildung einzuführen, an normativen und arbeitsrechtlichen Hindernissen. Ein Vorhaben zur Inklusion von Finanzbildung in den formalen Bildungsplan der Grundschule in Mexiko scheiterte aufgrund ideologischer Differenzen innerhalb des Bildungsministeriums, obwohl die Lehrpläne fertiggestellt wurden. In einigen Ländern in Lateinamerika führen Änderungen in der politischen Agenda und damit einhergehende Veränderungen in Führungspositionen bei den Partnern regelmäßig zu Herausforderungen. Der Militärputsch in Myanmar verschlechterte die Sicherheitslage und führte zu Herausforderungen bei der Entscheidungsfindung und der Liquidität.

Die Evaluation empfiehlt die Fortsetzung der gesetzlichen strategischen Verankerung der Bildungsmaßnahmen zur Absicherung der Nachhaltigkeit. Hierbei hat sich eine Zusammenarbeit mit den zentralen Finanzeinrichtungen der Partnerländer, wie beispielsweise der Zentralbank und den entsprechenden Ministerien, als wirkungsvoll gezeigt.

Die KVP-Strategien sind mit den PiT-Nachhaltigkeitsindikatoren des BMZ (2024) weitgehend konform, insbesondere hinsichtlich lokaler Kapazitätsentwicklung, Bildungsstrategie und struktureller Resilienz. Die umfassende Bewertung der Nachhaltigkeit gemäß PiT erfordert jedoch weiterführende Einzelfallanalysen. Insgesamt belegt die Evaluation eine **robuste und strategisch verankerte Wirkungstiefe mit hohem Nachhaltigkeitspotenzial.**

Effektivität

Gesamtpunktzahl und Bewertung	Punktzahl: **86 von 100 Punkten** Bewertung: **Stufe 2: erfolgreich**

Die Bewertung der Effektivität des KVP-Programms konzentriert sich auf die Zielerreichung auf Outcome-Ebene (Projektzielebene) sowie auf den konkreten Mehrwert für Partnerinstitutionen, Zielgruppen und beteiligte Akteure. Auf Impact-Ebene weist die Evaluierung klare Erfolge in der Erreichung der übergeordneten Programmziele nach. Praxisbeispiele aus Asien und Lateinamerika belegen die Entwicklung zielgruppengerechter Finanzprodukte, die institutionelle Stärkung von Mikrofinanzinstitutionen (MFIs) und die Etablierung stabiler Finanzstrukturen für unterversorgte Bevölkerungsgruppen. Die SFG leistete substanzielle Beiträge durch den Einsatz von Fachexpert*innen und methodische Impulse auf Basis des deutschen Sparkassenmodells. Ihr Engagement erstreckte sich auf unterschiedliche Regionen und unterstützte sowohl institutionelle Transformationsprozesse als auch sektorale Reformen.

Die internationale Projektarbeit wurde durch die DSIK als operative Schnittstelle koordiniert. Über Mitgliedssparkassen wurden Fachkräfte mit hoher Expertise in Bereichen wie Kreditwesen, Risiko-

management, IT und Organisationsentwicklung bereitgestellt. Das Beispiel der CARD-Transformation auf den Philippinen sowie die Einbindung des Ostdeutschen Sparkassenverbands in Lateinamerika verdeutlichen die Bandbreite des Beitrags der SFG.

Trotz signifikanter Beiträge blieben Herausforderungen bestehen, insbesondere bei der Mobilisierung privater finanzieller Beteiligungen. Regulatorische Hürden, hohe Transaktionskosten und langfristige Kapitalbindungsanforderungen erschwerten breitere Investitionen. Der Sparkassen International Development Trust (SIDT) wurde als Finanzierungsinstrument gegründet, um gezielte Beteiligungen zu ermöglichen und zugleich wirtschaftliche Anreize für Sparkassen zu schaffen.

Die Maßnahmen zur finanziellen und unternehmerischen Bildung zeigten umfassende Resultate, insbesondere die Stärkung der Finanzkompetenz vulnerabler Gruppen. Nationale Strategien zur finanziellen Inklusion, gender-sensible Programme und innovative Bildungsansätze führten zur messbaren Verbesserung zentraler Finanzindikatoren in zahlreichen Projektländern. Die enge Zusammenarbeit mit Regulierungsbehörden und Bildungseinrichtungen sowie die Nutzung spielerischer, praxisnaher Methoden trugen zur Effektivität bei.

Der Erfolg der DSIK basiert auf mehreren ineinandergreifenden Faktoren:

- **Vertrauensvolle Partnerschaften**: Langjährige, persönliche Beziehungen zu lokalen Partnerorganisationen auf Basis offener Kommunikation, gegenseitigen Verständnisses und gemeinsamer Werte.
- **Strukturierte Zusammenarbeit**: Klare Rollenverteilungen, kurze Entscheidungswege, regelmäßiger Austausch und flexible Anpassung an lokale Kontexte.
- **Fachliche Exzellenz**: Hohe Kompetenz in Mikrofinanz, Regulierung und Finanzbildung; Wissenstransfer über Schulungen und Workshops; Unterstützung durch die SFG.
- **Nachhaltigkeit und Wirkung**: Stärkung lokaler Kapazitäten, Förderung von Eigenverantwortung, Süd-Süd-Kooperationen und ein evaluationsbasierter Impact-Ansatz.

Die praxisnahe, flexible und partnerschaftliche Arbeitsweise der DSIK gilt international als Erfolgsmodell für die Umsetzung komplexer Kooperationsprojekte. Die DSIK hat sich in den Projektländern als glaubwürdiger, wirkungsorientierter Akteur mit hoher Umsetzungskompetenz im internationalen Entwicklungskontext etabliert.

Effizienz

Gesamtpunktzahl und Bewertung	Punktzahl: **88 von 100 Punkten** Bewertung: **Stufe 2: erfolgreich**

Die Evaluierung der Effizienz im Rahmen des KVP-Programms der DSIK bestätigte eine differenzierte, jedoch überwiegend positive Bilanz hinsichtlich der ressourcenschonenden Umsetzung projektbezogener Maßnahmen. In den analysierten Regionen – Asien, Lateinamerika und Kaukasus – erwiesen sich insbesondere Langzeitexpert*innen (LZE), modulare Beratungsformate sowie digitale und regionale Kooperationen als effiziente Hebel. Der gezielte Einsatz virtueller Formate und themenspezifischer Inlandsreisen ermöglichte eine signifikante Reduktion von Transaktionskosten und Umweltbelastung.

Regionale Synergien, wie die Adaption bestehender Schulungsressourcen, Süd-Süd-Kooperationen und der Austausch von Best Practices über nationale Grenzen hinweg, führten zu Skaleneffekten und optimierten die Allokation personeller und finanzieller Ressourcen. Technologische Lösungen, wie die Agrarkredit-Software in Mexiko, sowie strukturierte Kooperationen mit Aufsichtsbehörden trugen zusätzlich zur Erhöhung der operativen Effizienz bei.

Gleichzeitig wurden punktuell auch Ineffizienzen identifiziert, darunter mangelnde institutionelle Verankerung, unzureichende Entscheidungskapazitäten bei Partnern sowie verfrühte Projektstarts ohne valide Rahmenbedingungen (Beispiel Vietnam). Einzelne Schulungsmaßnahmen wiesen zudem eine im Verhältnis zum Output erhöhte Kostenstruktur auf. Diese Defizite bleiben jedoch im Verhältnis zum Gesamtvolumen marginal.

Das KVP-Programm zeigt insgesamt eine starke Struktur zur Effizienzsteigerung. Diese Struktur wird durch strategische Steuerung, eine flexible Kombination von Werkzeugen und anpassungsfähige Projektmechanismen charakterisiert. Trotz der Limitierungen einer vollumfänglichen Kosten-Wirkungs-Analyse bestätigen die vorliegenden Ergebnisse die effiziente Nutzung der eingesetzten Ressourcen und die Systematik kontinuierlicher Effizienzsteigerung durch institutionelles Lernen.

Kohärenz

Gesamtpunktzahl und Bewertung	Punktzahl: **82 von 100 Punkten** Bewertung: **Stufe 2: erfolgreich**

Das evaluierte Programm weist eine hohe interne Kohärenz auf, die auf der komplementären Zusammenarbeit von DSIK und SFG basiert. Die DSIK verantwortete die thematische Fokussierung auf finanzielle Inklusion und Frauenförderung im Geschäftsleben, während die SFG bewährte Methoden des deutschen Sparkassenmodells einbrachte – insbesondere bei der Implementierung dualer Ausbildungsstrukturen. Diese Synergien führten zu einer länderübergreifenden Expertisebündelung, wie exemplarisch im Kaukasus sichtbar, wo das Programm erfolgreich private Mittel zur wirtschaftlichen Transformation mobilisierte. Parallel wurde eine klare Anbindung an übergeordnete Reformagenden des BMZ sowie internationale Initiativen (z. B. SDGs, UN Women) gewährleistet.

Innovationskraft und Umsetzungskompetenz stellen zentrale Wirkfaktoren des Programms dar. Die DSIK agierte als agiler Umsetzungspartner*in, insbesondere in politisch volatilen Kontexten. Der adaptive Ansatz ermöglichte effektive Programmfortführung, gestützt durch Multi-Stakeholder-Kooperationen (z. B. GIZ, DVV International). Die digitale Transformation, Integration finanzieller Bildung in formale Curricula sowie Süd-Süd-Kooperationen wurden systematisch vorangetrieben. Eine enge Verzahnung mit Partnerinstitutionen – darunter Zentralbanken, Bildungsministerien und Verbände – trug maßgeblich zur Systemstabilisierung bei.

Trotz dieser Stärken wies die Evaluierung Kohärenzdefizite im Hinblick auf die interne Vernetzung innerhalb des PiT-Portfolios nach. Synergiepotenziale bestanden vor allem in den Bereichen Berufsbildung, Green Finance, Projektfinanzierung (z. B. DEG-Instrumente) sowie FinTech-Kooperationen. Der strukturierte Austausch von Best Practices und ein aktives Wissensmanagement werden als zentrale Hebel für die Portfoliokohärenz identifiziert. Insgesamt kommt die Evaluierung zu dem Schluss, dass eine gezieltere Integration der SFG in andere PiT-Initiativen zudem die Wirkungstiefe erhöhen könnte.

Ein zentrales Spannungsfeld bleibt die Bindung an die BMZ-Länderliste, die in der Praxis als limitierend empfunden wurde. Abrupte Projektbeendigungen in funktionierenden Kontexten (z. B. Zentralamerika) minderten die institutionelle Kontinuität und Effizienz und gehen zu Lasten von Wirkung und Nachhaltigkeit. Für die zukünftige Programmarchitektur wird eine flexiblere Länderwahl auf Basis entwicklungspolitischer Relevanz empfohlen. Die Fähigkeit zur regierungsfernen Umsetzung, gekoppelt mit Gender-Sensibilität und Digitalisierungskompetenz, positioniert das KVP als wirkungsvolles Instrument innerhalb der deutschen EZ mit hoher Kohärenzleistung.

Relevanz

Gesamtpunktzahl und Bewertung	Punktzahl: **92 von 100 Punkten** Bewertung: **Stufe 1: sehr erfolgreich**

Die Relevanzanalyse des KVP-Programms bestätigt dessen strategische Passfähigkeit zu entwicklungspolitischen Prioritäten sowie zur Portfolio-Logik der DSIK. Die Implementierung der Projektaktivitäten erfolgte entlang einer ToC, welche über Hypothesen zu finanzieller Inklusion, Bildung und Gendergerechtigkeit strukturiert war. Diese Hypothesen wurden durch standardisierte Indikatoren und Maßnahmen operationalisiert. Die starke Ausrichtung auf finanzielle Inklusion zeigte sich unter anderem im Aufbau nachfrageorientierter Mikrofinanzstrukturen und der gezielten Förderung weiblich geführter Unternehmen in unterschiedlichen Partnerregionen.

Die Evaluierung analysierte fünf Kerndimensionen: 1. Portfolio-Einbettung, 2. Validität der Wirkungshypothesen, 3. Bedarfsorientierung der Maßnahmen, 4. politische Kohärenz sowie 5. systematische Integration von Gender-Perspektiven. Unsere Analysen zeigen, dass das KVP-Programm relevante Probleme adressierte, wie den eingeschränkten Zugang zu Finanzdienstleistungen, den Mangel an Ausbildungskapazitäten und strukturelle Benachteiligungen von Unternehmer*innen. Regionale Maßnahmen – von MFIs in Asien bis zu Wertschöpfungskettenanalysen in Lateinamerika – belegten die differenzierte Bedarfsorientierung.

Die KVP-Projekte der DSIK stehen in Einklang mit nationalen Entwicklungsprioritäten und der entwicklungspolitischen Strategie des BMZ. Dies zeigte sich beispielsweise in Allianzen mit UN Women oder in der wirtschaftlichen Transformation des Kaukasusraums. Die Evaluierung unterstreicht die Fähigkeit der DSIK, regierungsunabhängig Entwicklungsimpulse zu setzen und dabei Synergien mit lokalen Partner*innen zu generieren. Dadurch positionierte sich die DSIK als strategisch agierende Akteurin mit hoher Anschlussfähigkeit an sektorale und regionale Zielsysteme.

Zusammenfassend attestiert die Relevanzanalyse der Evaluierung dem KVP-Programm eine hohe inhaltliche Stringenz, Wirksamkeit und Zielgruppenpassung. Das Zusammenspiel von DSIK als Teil der SFG mit der SFG insgesamt trug maßgeblich zum Erfolg bei. Die **DSIK agierte als zentraler Akteur**, der themenspezifisch relevante Partner in den verschiedenen Regionen zusammenbrachte und dadurch Kooperationen ermöglichte, die zuvor nicht oder nicht ausreichend existierten. Die DSIK wird daher noch heute als Schlüsselakteurin wahrgenommen, die regionale Netzwerke koordiniert, Expertise kanalisiert und innovationsgetriebene Ansätze zur Förderung von KKMU und Frauen in der Mikrofinanz etabliert. Die Programminterventionen zeigten in allen Regionen substanziellen Beitrag zur Erreichung entwicklungspolitischer Ziele, insbesondere in den Bereichen Inklusion, Gleichstellung und wirtschaftliche Teilhabe.

Additionalität

Gesamtpunktzahl und Bewertung	Punktzahl: **83 von 100 Punkten** Bewertung: **Stufe 2: erfolgreich**

Die Evaluierung des KVP-Programms bestätigt die finanzielle Additionalität als zentrales Ergebnis der Kooperation mit privatwirtschaftlichen Akteur*innen. In allen Regionen wurde nachgewiesen, dass durch gezielte Impulse des Programms signifikante zusätzliche Mittel mobilisiert wurden – etwa durch Kapitalbeteiligungen, regulatorische Anreize und technologische Innovationen.

Auch hinsichtlich der Wirkungsadditionalität belegt die Evaluierung, dass qualitative Veränderungen erzielt wurden, die ohne die Beteiligung der Privatwirtschaft nicht oder nur begrenzt möglich gewesen wären. So wurden beispielsweise duale Ausbildungssysteme im Finanzsektor erfolgreich

implementiert, regulatorische Reformen angestoßen und finanzielle Inklusion strukturell verankert. Die wirtschaftliche Teilhabe von Frauen konnte durch zielgerichtete Bildungsmaßnahmen und institutionelle Unterstützung gestärkt werden.

Die privatwirtschaftlichen Beiträge umfassten sowohl technologische als auch organisatorische Innovationen. FinTechs entwickelten kontextspezifische Kreditbewertungstools, während die SFG durch langfristige Fachkräfteentsendungen, Schulungen und die Einführung praxisnaher Ausbildungsprogramme wesentliche Transformationen unterstützte. Gleichzeitig leisteten lokale Banken und Verbände wichtige Beiträge zur Kontextualisierung und Verbreitung von Produkten der Projekte.

Ein zentraler Erfolgsfaktor lag in der hohen Ownership der Partnerinstitutionen und der kontinuierlichen fachlichen Begleitung durch DSIK-Expert*innen. Langfristige Projektbegleitungen ermöglichten die schrittweise Implementierung institutioneller Innovationen, während der interregionale Austausch – insbesondere im Rahmen von Süd-Süd-Kooperationen – eine beschleunigte Adaption bewährter Konzepte förderte.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das KVP-Programm durch die gezielte Integration privatwirtschaftlicher Ressourcen und Expertise nicht nur zusätzliche Finanzierungsquellen erschloss, sondern auch strukturell wirksame, nachhaltige Entwicklungen in den Zielregionen.

Schlussfolgerungen

Folgende übergeordnete Fragenkomplexe sind für die Evaluation zentral und werden wie folgt beantwortet:

1. Ist der KVP-Ansatz geeignet und darauf ausgerichtet mit den verfügbaren Mitteln möglichst große Wirkung zu erzielen (Fokus: Impact-Ebene)?

Der KVP-Ansatz erweist sich als strukturell und strategisch wirksam, um mit begrenzten Mitteln maximale Wirkung auf Impact-Ebene zu erzielen. Kernmerkmale sind die gezielte Auswahl und Befähigung lokaler Partnerinstitutionen, ein systematischer institutioneller Kapazitätsaufbau sowie die Implementierung skalierbarer Train-the-Trainer-Modelle und digital gestützter Lernformate. Die starke Orientierung an nationalen Entwicklungsstrategien und globalen Agenden wie den SDGs ermöglicht systemische Verankerung und Multiplikatoreffekte über die Projektlaufzeit hinaus. Kontextsensitivität und partizipative Umsetzung sichern zudem hohe Relevanz und Nachhaltigkeit der Maßnahmen.

2. Welche langfristigen und nachhaltigen Wirkungen haben die Projekte der Stichprobe insbesondere im Bezug auf die Stärkung der Partner und Erreichung der zwei KVP-Ziele Frauen im Geschäftsleben und Finanzielle Inklusion?

Die Projekte bewirkten eine signifikante Stärkung lokaler Partner durch strategischen Wissenstransfer und Aufbau eigener Schulungskapazitäten. Besonders in den Bereichen finanzielle Inklusion und wirtschaftliche Teilhabe von Frauen zeigten sich langfristige Effekte: u.a. durch die Integration von Finanzbildung in nationale Curricula, die Entwicklung frauenspezifischer Netzwerke und gendersensitiver Trainings. Diese institutionellen Verankerungen fördern nicht nur individuelle Kompetenzen, sondern stabilisieren strukturelle Voraussetzungen für wirtschaftliche Selbstständigkeit und gleichberechtigte Teilhabe.

3. Wie effizient wurden die verfügbaren Ressourcen des Programms eingesetzt (zur Ziel- und Aktivitätenrealisierung)? Wurde kosteneffizient vorgegangen und alternative Ansätze geprüft?

Die Umsetzung des KVP-Programms war durch hohen Mitteleinsatz bei gleichzeitig klarer Zielorientierung geprägt. Digitale Lernformate, modulare Schulungseinheiten und hybride Trainings steigerten die Kosteneffizienz signifikant. Der gezielte Einsatz lokaler Expertise sowie Kooperationen mit FinTechs und regulatorischen Institutionen ermöglichten technologische Innovationen, etwa in der Kreditanalyse oder Finanzbildung. Alternative Umsetzungsansätze wurden systematisch geprüft und integriert, wodurch Relevanz, Wirkungstiefe und Skalierbarkeit gefördert wurden.

4. Inwieweit entspricht das KVP den Prioritäten von BMZ und Partnern (Kohärenz)? Welche Abgrenzung, Synergien und Dopplungen zu anderen Programmen mit Auswirkungen auf Relevanz und Wirksamkeit gibt es?

Das KVP agiert kohärent mit den strategischen Prioritäten des BMZ sowie nationaler Partnerinstitutionen. Die explizite Abgrenzung zu anderen Programmen wird durch thematische Fokussierung und die Rolle der DSIK als Durchführungsorganisation unterstrichen. Gleichzeitig nutzt die DSIK gezielt Synergien mit deutschen und internationalen Akteuren, etwa durch abgestimmte Bildungsangebote und gemeinsame Wirkungslogiken. Operative Flexibilität und sektorale Einbindung vermeiden Doppelstrukturen und fördern systemische Wirkung auch in politisch sensiblen Kontexten.

5. Wie konkret hat die Sparkassen-Finanzgruppe (SFG) zur Zielerreichung des Programms beigetragen? Inwieweit hat die Programmbeteiligung der SFG genutzt? Welche zusätzlichen Wirkungen wurden durch die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft erzielt?

Die SFG leistete substanzielle Beiträge durch praxisnahe Expertise, Know-how-Transfer und strategische Mitgestaltung. Regelmäßig entsandte Kurzzeitexpert*innen (KZE) unterstützten die Professionalisierung lokaler Partner in den Bereichen Finanzbildung, Mikrofinanzierung, Risikomanagement und Produktentwicklung. Die Zusammenarbeit ermöglichte auch für die SFG selbst strategische Lernimpulse und trug zur Markenstärkung im entwicklungspolitischen Kontext bei. Zusätzliche Wirkungen entstanden durch Einbindung wirtschaftlicher Akteure wie FinTechs und AHKs, die neuen Ansätze für inklusive Finanzsysteme und unternehmerische Bildung in die Projekte einbrachten.

Empfehlungen an die DSIK

1. Die DSIK sollte ihre **Wirkungsmessung systematisch weiterentwickeln**, indem sie praktikable Wirkungsmodelle etabliert, die quantitative und qualitative Indikatoren integrieren. Für mittelfristige Steuerungszwecke sind partizipative M&E-Ansätze, Impact Stories und Kooperationen mit Forschungseinrichtungen besonders geeignet. Randomisierte Evaluierungsdesigns sollten ergänzend eingesetzt werden, jedoch bedarf es hierfür einer entsprechenden Budgetierung bereits im Projektdesign. Lösungsweg: Entwicklung eines modularen M&E-Baukastens, der flexibel an unterschiedliche Projektkontexte angepasst werden kann; Aufbau eines Partnernetzwerks mit Forschungseinrichtungen zur Durchführung begleitender Wirkungsstudien.
2. Die frühzeitige und konsequente Einbindung lokaler Partnerinstitutionen muss gestärkt werden, um Ownership und Nachhaltigkeit zu fördern. Dies umfasst verbindliche Kooperationsvereinbarungen zur Datenbereitstellung, langfristige Partnerschaften über Projektlaufzeiten hinaus sowie die gezielte Förderung von Süd-Süd-Kooperationen. Lösungsweg: **Einführung eines standardisierten Instruments zur Partneranalyse und -einbindung,** das bereits in der Planungsphase genutzt wird; **Ausbau digitaler Dialogplattformen** für kontinuierlichen Austausch.

3. Zur **Stärkung institutioneller Lernprozesse** empfiehlt sich der Aufbau lebendiger Austauschformate innerhalb und zwischen den KVP-Regionen. Peer-Learning-Plattformen, regelmäßige regionale Workshops und Hospitationen zwischen Partnerinstitutionen sollen den strukturierten Austausch bewährter Praktiken ermöglichen. Lösungsweg: Entwicklung eines jährlichen Peer-Learning-Programms mit rotierenden Gastgeberländern; Etablierung eines digitalen Archivs mit Best-Practice-Dokumentationen.
4. Die **Etablierung eines systematischen, projektübergreifenden Wissensmanagements** ist erforderlich. Dafür sollten standardisierte Verfahren zur Dokumentation, Auswertung und Aufbereitung von Lernerfahrungen eingeführt werden. Lösungsweg: Aufbau einer digitalen Wissensplattform mit Such- und Tagging-Funktionalität; Erstellung von regelmäßig aktualisierten Kompendien zu Lessons Learned in Schlüsselthemen.
5. Die DSIK sollte bei der Projektplanung und -umsetzung stärker auf **kontextuelle Flexibilität** setzen. Adaptive Planungsinstrumente ermöglichen eine situationsgerechte Anpassung an lokale Gegebenheiten. Lösungsweg: Einführung flexibler LogFrames mit variablen Ergebnisindikatoren; Pilotierung eines „Rapid Adjustment Toolkits“ zur schnellen Reaktion auf Kontextveränderungen.
6. Die **systematische Nutzung der Expertise der Sparkassen-Finanzgruppe** sollte in strategischer Weise intensiviert werden. Lösungsweg: Entwicklung eines Expertenpools mit regionaler Zuordnung und Kurzprofilen; Aufbau eines Mentoring-Programms zwischen Sparkassenexpert*innen und lokalen Partnerinstitutionen.
7. Die **Auswahl von Projektpartner*innen** muss konsequent an deren Wirkungspotenzial ausgerichtet werden. Lösungsweg: Entwicklung eines Scoring-Instruments zur Bewertung des Potenzials von Partnerinstitutionen; Integration externer Gutachten in die Auswahlprozesse.
8. Zur besseren Abbildung komplexer Wirkungszusammenhänge empfiehlt sich die **Weiterentwicklung des KVP-Wirkungsmodells**. Lösungsweg: Einrichtung einer interdisziplinären Arbeitsgruppe zur Wirkungsmodellierung; Erstellung eines erweiterten Indikatorensets mit Gender- und Kontextdifferenzierungen.
9. Die DSIK sollte ihre interne **M&E-Kapazität stärken**, um qualitative Erfolgsfaktoren systematisch zu erfassen. Lösungsweg: Aufbau eines M&E-Trainingsprogramms für Mitarbeitende und Partner*innen; Implementierung eines qualitativen Feedback-Tools zur kontinuierlichen Projektbewertung.

Empfehlungen an das BMZ

1. Das BMZ sollte über die Agentur für Wirtschaft und Entwicklung (AWE) die PiT-Portfoliozuordnung von Programmen wie dem KVP stärker flexibilisieren. Lösungsweg: Einführung eines halbjährlichen Review-Prozesses zur Länder- und Themenpriorisierung im KVP-Rahmen; Definition von Flexibilitätskorridoren für strategische Neuausrichtungen.
2. Es wird empfohlen, innerhalb des PiT-Portfolios die Nutzung spezifischer institutioneller Expertise strategisch zu verankern. Lösungsweg: Entwicklung eines Expert*innen-Mappings der PiT-Programme; Aufbau eines digitalen Expertenregisters mit Matching-Funktion.
3. Um die Wirkungstransparenz im PiT-Portfolio zu verbessern, sollten praktikable Wirkungsmodelle vorgegeben werden. Lösungsweg: Entwicklung eines PiT-weiten Wirkungsleitfadens inklusive Good-Practice-Beispielen; Einrichtung eines Portfolioscreenings zur Prüfung der Additionalität und Wirkungslogik.

3. Einführung

3.1. Hintergrund und Ziele der Evaluation

Die Evaluierung des vom BMZ geförderten KVP-Programm der DSIK hatte zum Ziel, **den derzeitigen Ansatz der Projektdurchführung zu bewerten und dessen Wirksamkeit im Hinblick auf nachhaltige Wirkungen zu analysieren**. Ein **klarer Fokus lag dabei auf der Wirkung (Impact)** der Projekte (in der Stichprobe: sieben abgeschlossene Projekte im Zeitraum 2021-2023, entspricht 30% der Projekte der DSIK in diesem Zeitraum). Zentrale Fragen waren, **welche Instrumente konkret wirken, wie diese Wirkungen erzielt werden und warum sie zustande kommen**. Ziel der Evaluierung war es, **Erkenntnisse zu gewinnen, die dem Lernen dienen** und es ermöglichen, das Programm zu optimieren sowie Hindernisse zu identifizieren und zu beseitigen. Die Ergebnisse sollen der DSIK und dem BMZ nützlich sein, datenbasierte Entscheidungen zu treffen, und somit die zukünftige strategische Ausrichtung des KVP-Programms zu verbessern.

Ein besonderer thematischer **Schwerpunkt** der Evaluierung lag auf dem Beitrag des KVP zur **nachhaltigen finanziellen Inklusion** in den untersuchten Partnerländern. Dabei wurde insbesondere untersucht, inwiefern die Partnerorganisationen in den Projektländern langfristige Lösungen für die **Finanzierung von KKMUs** anbieten können und wie der Zugang zu diesen Angeboten – insbesondere für **weiblich geführte KKMU** (mit Blick auf das Globalthema Frauen im Geschäftsleben) – verbessert wurde. Ein weiterer wichtiger Aspekt der Untersuchung ist die **gleichberechtigte Betrachtung aller formulierten Wirkungshypothesen**.

Zusätzlich zu der Fokussierung auf die entwicklungspolitische Wirkung hat die Evaluierung auch untersucht, welchen **Nutzen die deutschen Partnerinstitutionen aus der SFG durch ihre Teilnahme am Programm haben und welchen konkreten Beitrag sie leisten**. Dieser Punkt ist von Bedeutung, um den **Mehrwert der Zusammenarbeit mit der Wirtschaft** im Rahmen der EZ zu verstehen und zu analysieren. Die Evaluierung zeigt damit auf, inwiefern die Einbindung der SFG zur Zielerreichung des Programms beitrugen und welche zusätzlichen Wirkungen durch diese Kooperation generiert wurde.

Die methodische Grundlage für die Kontributionsanalyse bildete der ToC-Ansatz. Dieser Ansatz dient dazu, die komplexen Wirkungszusammenhänge des Programms durch eine Kontributionsanalyse zu verstehen und die **zugrundeliegenden Wirkungshypothesen zu überprüfen und zu plausibilisieren**. Das Wirkungsmodell für die Evaluierung des KVP-Programms stellt die intendierten Wirkungen und die damit verbundenen Ursache-Wirkungs-Hypothesen dar. Die Evaluierung zielt darauf ab, den Erfolg des KVP auf Basis dieser ToC und unter Berücksichtigung relevanter Indikatoren zu messen und somit eine fundierte Bewertung der Wirkungen auf den verschiedenen Ebenen zu ermöglichen.

3.2. Definierung des Evaluierungsgegenstandes

Gegenstand der Evaluierung ist das vom BMZ finanzierte KVP-Programm der DSIK, bewertet anhand einer vordefinierten Stichprobe von sieben Einzelprojekten, die im Zeitraum 2018 bis 2023 implementiert wurden. Dieses Programm ist seit 2024 Teil der "Partners in Transformation – Business & Development Network " des Portfolios der Zusammenarbeit mit der Wirtschaft.

Die Definition des Evaluierungsgegenstandes für das KVP der DSIK umfasst **die systematische Untersuchung der Wirkungen des Programms auf verschiedenen Ebenen**. Dies beinhaltet eine umfassende Betrachtung der Veränderungen, die durch die Projektaktivitäten initiiert wurden, von der Mikroebene der direkten Begünstigten und Partnerorganisationen bis hin zur Meso- und Makroebene der Sektoren und der gesamtgesellschaftlichen Entwicklung in den Partnerländern. Die Evaluierung zielt darauf ab, die **Breite der erzielten und potenziellen Wirkungen zu erfassen** und ein ganzheitliches Bild der Leistungsfähigkeit des KVP zu zeichnen.

Um die Vielfalt der Wirkungen zu analysieren, bezieht die Definition des Evaluierungsgegenstandes explizit die **Betrachtung unterschiedlicher Wirkungsebenen** ein. Dies schließt die direkten Ergebnisse (Outputs) der Projekte, die mittelbaren Veränderungen (Outcomes) bei den Zielgruppen und Partner*innen sowie die übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen (Impact) auf höherer Ebene mit ein. Die Evaluierung untersucht dabei nicht nur intendierte, sondern auch nicht-intendierte Wirkungen des Programms. Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf der Analyse der **langfristigen und nachhaltigen Wirkungen** der Stichprobe von sieben in dem Zeitraum 2021–2023 abgeschlossenen Projekten in drei verschiedenen Weltregionen (vgl. Tabelle 1), insbesondere im Hinblick auf die Stärkung der Wirtschaftseinrichtungen in den Partnerländern und die Erreichung der übergeordneten KVP-Ziele auf der Impact-Ebene. Die Stichprobe beinhaltet keine Projekte aus Afrika. Daher lassen sich die Ergebnisse nicht uneingeschränkt auf diesen Kontinent übertragen.

Tabelle 1: Stichprobe der DSIK-Projekte

Land und Region	Projekttitel und -nummer	Projekt-phase	Projekt-laufzeit	Projekt-volumen in EUR
Armenien, Aserbaidschan, Georgien, Iran und Ukraine (Europa / Zentralasien / MENA)	„Responsible Finance“ (Finanzielle Bildung, Konsumentenschutz, verantwortungsbewusstes Angebot von Finanzdienstleistungen), PN 2015.1000.7	2. Projekt-hauptphase	03/2018 - 02/2021	6.685.000
Mexiko (Lateinamerika und Karibik)	„Stärkung des Agrarsektors und Förderung der ländlichen Entwicklung in Mexiko durch das Angebot von adäquaten Finanzdienstleistungen“, PN 2016.1010.4	2. Projekt-hauptphase	10/2021-09/2022	500.000
El Salvador, Honduras, Kuba, Mexiko, Panama (Lateinamerika und Karibik)	„Verbesserung des nachhaltigen Zugangs zu Finanzdienstleistungen durch die Stärkung von Bildungs- und Verbandsstrukturen in Mittelamerika“, PN 2014.1002.6	2. Projekt-hauptphase	10/2019 - 09/2022	7.359.000
Argentinien, Bolivien, Ecuador, Kolumbien, Peru (Lateinamerika und Karibik)	„Nachhaltige Umgestaltung der Finanzwirtschaft durch die Stärkung von Bildungs- und Verbandsstrukturen in Südamerika“, PN 2018.1002.7	2. Projekt-hauptphase	01/2021 - 09/2023	5.995.000
Philippinen (Asien)	„Aufbau CARD SME Bank“, PN 2009.1008.3	Konsolidierungsphase	10/2018 - 03/2021	620.000
Vietnam, Laos und Myanmar (Asien)	„Stärkung des regionalen Mikrofinanznetzwerkes in Vietnam, Laos und Myanmar“, PN 2014.1009.1	2. Projekt-hauptphase	04/2018 - 03/2021	4.366.000
		Konsolidierungsphase	04/2021 - 12/2022	3.410.000

4. Methodik

4.1. Evaluierungsansatz

Das Evaluationsdesign fußt auf den **OECD-DAC-Kriterien** (Relevanz, Kohärenz, Effektivität, Effizienz, Wirkung und Nachhaltigkeit) unter **Berücksichtigung der Leitlinien des BMZ** zur „Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit“[3]. Während die Kriterien Wirkung, Nachhaltigkeit, Kohärenz und Effizienz besonders im Fokus stehen, betrachtet die Evaluierung ergänzend die Dimension der **Additionalität,** um den spezifischen Beitrag des KVP herauszuarbeiten. Es wird dabei zwischen **finanzieller Additionalität und der Additionalität der Wirkungen** (der Mehrwert der

[3] BMZ (2021): Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit Leitlinien des BMZ, in: BMZ PAPIER 4 (https://www.bmz.de/resource/blob/92884/08507d1204d093141b5f00bf5cbb8db7/bmz-leitlinien-evaluierung-2021-data.pdf)

Interventionen) des Programms unterschieden, um zu prüfen, welche Ergebnisse ohne die Unterstützung durch das KVP nicht erreicht worden wären. Hierbei wird besonders darauf eingegangen, inwieweit das Programm zusätzliche finanzielle Mittel mobilisiert hat oder den Zugang zu Finanzierungsinstrumenten ermöglichte, die ohne das Programm nicht verfügbar gewesen wären.

Den methodischen Rahmen bildet der **ToC-Ansatz**, der zur Überprüfung der **Wirkungshypothesen** und zur Durchführung einer **Kontributionsanalyse** dient. Die Auswertung der Daten erfolgt mittels **Triangulation**, um die **Validität und Reliabilität der Ergebnisse** zu gewährleisten. Dabei werden verschiedene Datenquellen und -methoden miteinander verglichen und kombiniert.

Der Evaluationsansatz für die Programmevaluierung basiert zudem auf einem **Mixed-Methods-Ansatz**, der die **Kombination von quantitativen und qualitativen Methoden** vorsieht. Dieser Ansatz ermöglicht es, sowohl die Outputs des Programms zu überprüfen als auch die komplexen Wirkungspfade auf allen Ebenen der Evaluierung detailliert zu untersuchen. Bei der Wahl der Methoden wurden Aspekte wie bspw. Datenverfügbarkeit, verschiedene Arten von Interviewpartnern sowie Projekt- und Gesamtziele des Programms berücksichtigt.

4.2. Datenerhebung

Die Datenerhebung für die Evaluierung des KVP-Programms stützt sich **sowohl auf Sekundär- als auch Primärdaten**, um ein umfassendes Bild der Programmleistung und -wirkung zu erhalten. **Sekundärdaten** umfassen eine breite Palette von **Programmdokumenten** wie Jahres- und Abschlussberichte der DSIK-Projekte, Förderanträge an das BMZ, Förderrichtlinien, Zuwendungsbescheide, Monitoringdokumente (inkl. Wirkungsmodelle), Veranstaltungsdokumentationen, Medienberichte und weitere Dokumente wie Lehrpläne und Ausbildungsmaterialien. Teilweise erfolgte eine **qualitative Metaanalyse** von bereits vorhandenen Berichten zur Projektfortschrittskontrolle (PFK) und eine Auswertung weiterer PFK-Berichte aus dem Zeitraum 2019–2024. Zur Vertiefung der Erkenntnisse wurden zudem Autoren der PFK-Berichte sowie Evaluator*innen der parallellaufenden KVP-Programmevaluierung von sequa befragt. Diese Interviews dienten nicht nur der Validierung der Erkenntnisse, sondern ermöglichten auch eine kritische Reflexion von Umsetzungserfahrungen, potenziellen Lücken und übergreifenden Lerneffekten.

Durch die Kombination von Dokumentenanalyse und 170 Key Informant Interviews (78 Frauen, 92 Männer) konnten sowohl historische Entwicklungen als auch aktuelle Dynamiken des Programms erfasst werden. Hierdurch erhielt das Evaluierungsteam einen umfassenden Überblick über die Projekte des KVP, ihre Hintergründe und Fortschritte, die Länderkontexte sowie relevante Akteur*innen. Die besonders relevanten Dokumente wurden mittels softwaregestützter qualitativer Datenanalyse codiert und ausgewertet. Relevante Ergebnisse stellten sich nicht nur als wertvolle Inhalte für die Evaluation heraus, sondern prägten auch die finale **Konzeption der Interviewleitfäden und der Online-Befragung**.

DSIK-Mitarbeiter*innen (auch Ehemalige) wurden über digitale Umfragen einbezogen. Für die Erstellung der qualitativen Online-Befragung und ihre statistischen Auswertungen hat das Evaluationsteam mit dem Softwareprogramm SurveyMonkey®[4] gearbeitet, mit dem in den Bereichen Datensammlung bereits sehr gute Erfahrungen gemacht wurden. Die **Rücklaufquote** von 63 % ist beachtlich. Eine Verzerrung aufgrund der eigenen Projektbewertung ist anzunehmen und durchaus üblich. Die Befragung wurde durch **standardisierte Interviews mit Projektverantwortlichen** ergänzt, diese erfolgten teilstandardisiert.

Die **Erhebung von Primärdaten** erfolgte insbesondere durch ebenfalls **teilstandardisierte Interviews** mit wichtigen Akteur*innen wie Vertreter*innen der DSIK und des BMZ, ausgewählter Partnerinstitutionen, Ministerien und (Zentral-)Banken, den unmittelbaren Zielgruppen der Projekte und

[4] Siehe Website: https://www.surveymonkey.com.

weiteren Akteur*innen aus dem Kooperationssystem, sowie durch **Fokusgruppendiskussionen** mit verschiedenen Stakeholdergruppen. Die Auswahl der Interviewpartner*innen erfolgte in enger Abstimmung mit der DSIK.

Zudem wurden **Ortsbegehungen** zur detaillierten Untersuchung ausgewählter Projekte der Stichprobe eingesetzt. Die Evaluation hat die **Komplexität der Einsatzregionen** (z.B. Ukraine, Georgien, Myanmar) und die Notwendigkeit, in schwierigen politischen Lagen zu agieren, berücksichtigt. Die **Unzugänglichkeit der ehemaligen Partner*innen bei der Datenerhebung im Iran** war eine solche Herausforderung.

Die **Auswertung** der **teilstandardisierten Interviews** wurde mittels des Softwareprogramms MAXQDA[5] durchgeführt und orientierte sich an der qualitativen Inhaltsanalyse nach Philipp **Mayring[6]**. Diese Inhaltsanalyse eignet sich immer dann, wenn es darum geht, große Mengen von unstrukturierten Informationen so zusammen zu fassen, dass man am Ende in der Lage ist, die zentralen Botschaften aus den Interviews generieren zu können. Entsprechend wurden die Interviews auch mithilfe von MAXQDA transkribiert und entlang eines **entwickelten Kategoriensystems** kodiert und dabei so zusammengefasst, dass der darin enthaltene Sinn gemäß der Evaluierungsfragen erhalten blieb.

4.3. Auswertung der Daten

Die gesammelten Daten wurden im Rahmen der Evaluierung **analysiert und ausgewertet**, um die Relevanz, Effektivität, Effizienz, Nachhaltigkeit und Wirkung des KVP-Programms zu beurteilen. Ein zentrales Prinzip der Datenauswertung ist die **Triangulation**, bei der verschiedene Datenquellen und -methoden miteinander kombiniert werden, um die **Validität und Reliabilität der Ergebnisse zu erhöhen**. Dies beinhaltet die Gegenprüfung von Daten und Informationsquellen sowie die Anwendung des Mehraugenprinzips.

Die Auswertung zielt darauf ab, **belastbare Aussagen über kausale Zusammenhänge** zwischen den Zielebenen und -formulierungen in den Partnerländern zu ermitteln. Die Ergebnisse der einzelnen Datenerhebungsmethoden wurden zusammengeführt und verglichen, um ein umfassendes und fundiertes Bild der Programmleistung zu erhalten. Die Analyse der qualitativen Daten ermöglicht ein tiefes Verständnis der Wirkungspfade, während die quantitativen Daten zur Überprüfung der Output-Ebene beitragen. Nach Abschluss der Datenerhebung wurden die erarbeiteten vorläufigen Ergebnisse und Empfehlungen im Evaluierungsteam diskutiert, um die Forscher*innen-Triangulation sicherzustellen. Ferner fand ein **Validierungsgespräch** mit der Referenzgruppe statt, bei dem noch offenen Fragen geklärt und die Rahmenbedingungen diskutiert werden konnten, um so eine bessere Einordnung der Evaluationsergebnisse zu gewährleisten. Schließlich wurden alle **Ergebnisse** im vorliegenden **Bericht zusammengefasst** sowie praktische **Handlungsempfehlungen** (s. Kapitel 6.2) für die DSIK erarbeitet.

[5] Siehe Website: https://www.maxqda.com.
[6] Mayring, Philipp. (2014). Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solution. Klagenfurt.

5. Bewertung nach OECD-DAC Kriterien plus Additionalität

5.1.Wirkung/Impact

Zusammenfassende Beurteilung und Bewertung des Impacts

Tabelle 2: Bewertung des OECD/DAC-Kriteriums „Impact“

Kriterium	Bewertungsdimension	Punktzahl und Bewertung
Übergeordnete entwicklungs-politische Wirkungen (Impact)	Übergeordnete (intendierte) entwicklungspolitische Veränderungen	24 von 30 Punkten
	Beitrag zu übergeordneten (intendierten) entwicklungspolitischen Veränderungen	36 von 40 Punkten
	Beitrag zu übergeordneten (nicht-intendierten) entwicklungspolitischen Veränderungen	24 von 30 Punkten
Gesamtpunktzahl und Bewertung		Punktzahl: **84 von 100 Punkten** Bewertung: **Stufe 2: erfolgreich**

Übergeordnete (intendierte) entwicklungspolitische Veränderungen sind durch die Evaluierung belegt worden, insbesondere beim Zugang zu Finanzdienstleistungen für KKMU, die von Frauen geführt werden. Die besondere Wirksamkeit des Programms liegt in der gezielten Kombination von Finanzbildung, Produktentwicklung und institutionellem Aufbau.

Die DSIK-Projekte basieren auf einem plausiblen Wirkungsmodell. Durch verbesserten Zugang zu Finanzdienstleistungen und gestärkte finanzielle Kompetenz können KKMU investieren, Marktchancen nutzen, wachsen und Arbeitsplätze sichern oder schaffen. Die Einführung nachfrageorientierter Finanzprodukte durch Partnerinstitutionen war ein zentrales Element.

Die wirtschaftliche Stärkung von Frauen war ein zentraler Fokus des KVP. In Südostasien wurden im Rahmen der Projektarbeit spezifische Kreditangebote gemeinsam mit Frauenorganisationen entwickelt. In Lateinamerika lag ein Schwerpunkt auf der Förderung weiblicher Führungskräfte, insbesondere in Bolivien und Zentralamerika. Im Kaukasus wurde gezielt E-Commerce-Unterstützung für Frauen ausgebaut. Die Teilnahme am Wirtschaftsleben stärkte nachweislich die gesellschaftliche Rolle von Frauen, wobei sich regionale Unterschiede zeigten: In Lateinamerika wurde die soziale Stärkung von Beginn an verfolgt, in Asien galt sie eher als positiver Nebeneffekt wirtschaftlicher Maßnahmen.

Die Wirkung nationaler Strategien in Lateinamerika wird anhand von drei Kernindikatoren gemessen: Zugang (z. B. Anteil der Bevölkerung mit Finanzprodukten), Nutzung (z.B. Transaktionshäufigkeit) und Qualität (z. B. Transparenz, Kostenstruktur, digitale Integration). Ergänzend werden geschlechtsspezifische Unterschiede, ländliche Abdeckung und die Finanzierung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) analysiert. Der Financial Inclusion Index der Ratingagentur CrediCorp zeigt eine Entwicklung von 38,2 Punkten (2021) auf 47,6 Punkte (2024). Spitzenreiter sind Panama (56), Ecuador (53,2) und Kolumbien (48,3); Mexiko (42,6) und Bolivien (43,7) liegen unter dem regionalen Durchschnitt.[7]

Beitrag zu übergeordneten (intendierten) entwicklungspolitischen Veränderungen

[7] Nach Grupo CrediCorp, https://grupocredicorp.com/en/2024/08/19/for-four-consecutive-years-latin-america-has-improved-its-level-of-financial-inclusion/ [abgerufen 26.03.2025]

Das KVP-Programm der DSIK hat in vielfältiger Weise zur Verbesserung der Lebensbedingungen beigetragen: Es erleichterte den Zugang zu Finanzdienstleistungen, stärkte Inklusion und Risikobewußtsein durch finanzielle Kompetenz, eröffnete neue berufliche Perspektiven und förderte die ökonomische Teilhabe marginalisierter Gruppen. Projektbeispiele zeigen klar positive Einflüsse auf Lebensbedingungen und wirtschaftliche Handlungsspielräume der Zielgruppen. Gleichzeitig wird die methodische Herausforderung der kausalen Attribution dieser Wirkungen betont. Deshalb sollten verstärkte Anstrengungen unternommen werden, die Instrumente und Verfahren der Wirkungsmessung weiterzuentwickeln.

Die KVP-Maßnahmen stärken Finanzsysteme nachhaltig und fördern ökonomische Teilhabe – insbesondere für Frauen und marginalisierte Gruppen. Langfristige strukturelle Veränderungen wurden in mehreren Regionen angestoßen. In Georgien trug das Programm maßgeblich zur Neuausrichtung der Abteilungen für Verbraucherschutz und Finanzbildung der Nationalbank Georgiens bei. In den lateinamerikanischen Projektländern stärkte die DSIK durch gezielte Unterstützung die Verbandsstrukturen als Interessenvertretung marginalisierter Gruppen. Auch der Aufbau spezialisierter Finanzinstitutionen durch Frauenorganisationen in Vietnam und Laos steht exemplarisch für zielgerechte Wirkung.

Trotz dieser Hürden wird die Wirkungskette als grundsätzlich richtig bewertet. Die gezielte Unterstützung von Partnerinstitutionen verbessert nachweislich den Zugang zu Finanzdienstleistungen und wirkt sich plausibel auf wirtschaftliche Aktivität und potenziell auf Beschäftigung aus. Die DSIK förderte nicht nur wirtschaftliche Entwicklung, sondern auch Vertrauen in die Zusammenarbeit mit Deutschland.

Beitrag zu übergeordneten (nicht-intendierten) entwicklungspolitischen Veränderungen

Durch seine wirkungsvollen und langfristigen Projekte genießt das Programm hohe Anerkennung und trägt positiv zur Reputation und Soft Power des BMZ in den Partnerländern bei.

Die im Rahmen der Evaluierung festgestellten Wirkungen in der Stichprobe sind in vielen Fällen erst kürzlich eingetreten – etwa durch neue gesetzliche Beschlüsse, regulatorische Maßnahmen, die Anerkennung von Curricula sowie durch gestiegene Kundenzahlen und ein erweitertes Kreditvolumen. Zum Zeitpunkt des jeweiligen Projektabschlusses konnten diese Entwicklungen daher nicht im jeweiligen Abschlussbericht berücksichtigt werden. Oft traten Wirkungen erst nach Projektende ein; sie können also nicht anhand der üblichen Abschlussberichte erfasst werden. Vor allem Regulierungen und Strategien auf Makroebene brauchen mehrere Jahre bis sie in Kraft treten, oft begleitet durch vielfältige Akteursbündnisse. Da die DSIK in der Regel gemeinsam mit ihren Partnern auch in Folgeprojekten zu ähnlichen Themen weiterarbeitet und begleitend beobachtet, ließen sich die Wirkungen nachträglich erfassen und dokumentieren. Insgesamt wurde deutlich, dass strukturelle Veränderungen selten innerhalb einzelner Projektphasen erfolgen. Vielmehr waren sie oft Ergebnis einer langjährigen, teilweise jahrzehntelangen Zusammenarbeit mit den Partnerinstitutionen.

Herausforderungen bleiben jedoch bestehen:

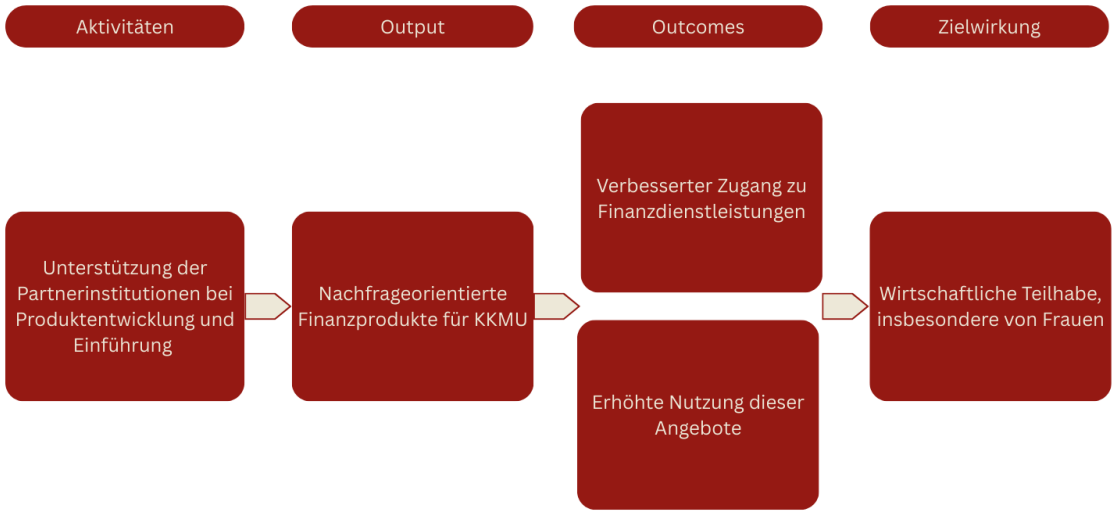
- Die Impact-Messung ist komplex; geeignete Indikatoren auf Wirkungsebene fehlen teilweise.
- Die Größe der KMU-Kreditvergabe kann die Gesamtwirkung begrenzen.
- Monitoringsysteme zur präzisen Quantifizierung des direkten Impacts fehlen teilweise.
- Die Kausalität zwischen Maßnahmen und beobachteten Wirkungen ist oft schwer eindeutig nachweisbar. Dazu könnten randomisierte Studien tauglich sein.

Unvorhergesehene negative Wirkungen wurden nicht festgestellt. Das Programm überzeugt durch klare Zielsetzung, nachhaltige Wirkung und kontinuierliche Weiterentwicklung – ein starker Beitrag zur globalen wirtschaftlichen Teilhabe und sozialen Gerechtigkeit.

Verifizierung der Wirkungshypothesen und Konsequenzen für das Wirkungsmodell

Wirkungshypothese 1: Die Unterstützung von Partnerinstitutionen bei der Anpassung oder der Entwicklung und Einführung von nachfrageorientierten neuen oder vorhandenen Produkten und Services für KKMU erhöht den Zugang zu und die Nutzung von Finanzdienstleistungen und stärkt die wirtschaftliche Teilhabe der lokalen Bevölkerung, insbesondere von Frauen.

Abbildung 5: angenommene Wirkungslogik zur Hypothese 1



Die Evaluierungsergebnisse belegen die Gültigkeit von Wirkungshypothese 1: Die gezielte Unterstützung von Partnerinstitutionen bei der Entwicklung und Einführung nachfrageorientierter Finanzprodukte und -dienstleistungen für KKMU hat zu einer nachweisbaren Verbesserung des Zugangs zu Finanzdienstleistungen geführt. Insbesondere trug sie zur wirtschaftlichen Teilhabe benachteiligter Bevölkerungsgruppen bei – mit einem besonderen Fokus auf die Stärkung der Rolle von Frauen im Wirtschaftsleben.

Die qualitativen Aussagen der befragten Akteur*innen waren ganz überwiegend positiv. In Mexiko wurde etwa die Einführung einer Software zur Agrarkreditanalyse bei *Caja Popular Agustín de Iturbide* als besonders wirkungsvoll eingestuft. Auch die Kooperation mit IncluirTec zur Entwicklung technischer Lösungen für Kleinbäuer*innen erwies sich als förderlich für die finanzielle Inklusion. Die Einführung risikoadjustierter Kreditvergabemethoden für Genossenschaften (SOCAPS) erhöhte die Effizienz der MFIs.

Auf den Philippinen konnte durch die institutionelle Weiterentwicklung der CARD SME Bank unter Mitwirkung der DSIK ein signifikanter Zuwachs bei KMU-Kreditvergaben erreicht werden. Kund*innen bestätigten die positive Wirkung der Kreditangebote auf ihr Geschäftswachstum. DSIK-Expert*innen hoben hervor, dass das Projekt gezeigt habe, dass KMU-Finanzierung auch unter herausfordernden Bedingungen möglich sei.

In Südamerika konzentrierten sich Projekte in Bolivien auf die Förderung finanzieller Inklusion, während in Ecuador die Entwicklung nachhaltiger Finanzlösungen im Vordergrund stand. Bildungsinitiativen wie jene von Banco Contactar in Kolumbien sowie die Ausbildung von Finanzberater*innen durch SENA Bucaramanga hatten nachweislich positiven Einfluss auf die Reichweite unter vulnerablen Gruppen. Ähnliche Ergebnisse wurden in Peru im Rahmen der Zusammenarbeit mit der Sparkasse Piura und COPEME erzielt.

In Asien (Vietnam, Laos) ermöglichte das KVP den Aufbau unabhängiger Finanzinstitutionen durch Frauenorganisationen. Ergänzend wurden Frauen durch gezielte Bildungsmaßnahmen und Kreditangebote gestärkt. Die Entwicklung der CARD SME Bank von einer NGO hin zu einer formal

regulierten Institution mit sozialem Mandat illustriert die nachhaltige Wirkung der Unterstützung. In Laos wurde durch Beratung des WFDF ein lokalkonformes Mikrofinanzmodell entwickelt.

In Kuba trug die DSIK maßgeblich zur Einführung neuer Kreditvergabemethodiken bei, die Selbstständige und KMU besser adressieren. Das Programm hat dazu beigetragen, dass die kubanische Bankenlandschaft die Notwendigkeit der Unterstützung von Selbstständigen als eigenständige Akteure erkannt hat. Im Zeitraum von Oktober 2019 bis September 2022 konnten durch diese Bemühungen etwa 10.000 Kredite im Wert von circa 17 Millionen Euro (in kubanischen Pesos) vergeben werden, was vielen kleinen Unternehmen Wachstum ermöglichte. Durch die Implementierung neuer Methoden konnte der BPA seine Kreditvergabeprozesse beschleunigen und interaktiver gestalten. Dabei besuchen Bankmitarbeiter*innen die KKMU und nehmen Informationen vor Ort auf. Die Bearbeitungszeit für Mikrokredite beim BPA verkürzte sich. Eine Führungskraft betonte, dass die Vermittlung von Wissen außergewöhnlich wertvoll war und es dem BPA ermöglicht hat, neue Methoden und Kenntnisse zu schaffen, zu verändern, zu aktualisieren und zu konzeptualisieren. Diese wurden in die tägliche Arbeit, Handbücher und die kommerziellen und finanziellen Aktivitäten des BPA integriert.

Ergänzend unterstützte das Projekt die Entwicklung einer nationalen Strategie für finanzielle Bildung (ENEF) auch in Kuba. Ein bedeutender Erfolg war die Unterstützung bei der Entwicklung der nationalen Strategie für finanzielle Bildung, welche vom kubanischen Ministerrat verabschiedet, und per Dekret veröffentlicht wurde. Die DSIK begleitete diesen Prozess über mindestens zwei Jahre aktiv und brachte verschiedene öffentliche und private Akteure zusammen. Diese Strategie ist nun Teil der öffentlichen Politik in Kuba.

Im Kaukasus resultierte die Zusammenarbeit mit der georgischen Industrie- und Handelskammer in der Einführung eines E-Commerce-Trainingsprogramms für rund 700 KMU, bei einem Frauenanteil von 60%. In ländlichen Regionen Georgiens wurde das Netzwerk an Bildungszentren durch DVV International ausgebaut. In der Ukraine führte die Kooperation mit dem Berufsschulverband zur Einführung innovativer Tools wie „Business Games“ [8], deren Wirkung durch die Auswirkungen des Krieges, den Russland in der Ukraine führt, stark eingeschränkt blieb.

In sämtlichen untersuchten Regionen erfolgte die Stärkung von Finanzinstitutionen über gezielte technische Assistenz, Capacity Building und Wissenstransfer – etwa in Risikomanagement, Produktentwicklung und Digitalisierung. Die Sparkasse Essen unterstützte CARD auf den Philippinen und später in Myanmar beim Managementaufbau. Durch die Ausbildung von Master-Trainer*innen und die Stärkung von Verbandsstrukturen wurde die Nachhaltigkeit der Maßnahmen sichergestellt.

Die **Förderung finanzieller Inklusion** wurde in allen untersuchten Projekten verfolgt. Durch die Programme erweiterten MFIs ihr **Produktportfolio**, **verbesserten Dienstleistungen** und **erreichten neue Zielgruppen**, insbesondere einkommensschwache Haushalte und KKMU. In verschiedenen Ländern Lateinamerikas trug die Entwicklung und Implementierung **nationaler Strategien der finanziellen Bildung** zur **langfristigen Wirkung** bei, da diese in den Finanz- und Bildungssektoren verankert wurden. Auch in Asien, unter anderem in Vietnam, unterstützte die DSIK die Implementierung der "National Financial Inclusion Strategy". **Bildungsprogramme** zur Verbesserung der finanziellen Grundbildung trugen zur **Stärkung der Finanzkompetenz** bei.

In Vietnam und Laos führten Projekte zur Einführung **angepasster Kreditprodukte** mit günstigeren Rückzahlungsbedingungen, um Frauen und einkommensschwache Haushalte zu unterstützen. Die Beratung des WFDF in Laos ermöglichte die Entwicklung eines an lokale Bedingungen angepassten Mikrofinanzmodells. Die Evaluation der KVP-Projekte in Asien deutet darauf hin, dass der Ansatz geeignet ist, **signifikante Wirkung auf der Impact-Ebene** zu erzielen, was sich in einem

[8] Business Games der DSIK sind interaktive Planspiele (1–3 Durchführungs-Tage) zur Förderung wirtschaftlicher Kompetenzen und unternehmerischen Denkens, die für diverse Zielgruppen eingesetzt werden.

verbesserten Zugang zu Finanzdienstleistungen und **gestärkten Kapazitäten** bei den Partnerinstitutionen zeigt. Die Stärkung der Partnerinstitutionen war ein zentraler Aspekt des KVP-Programms, um eine **langfristige Wirkung** und die **eigenständige Fortführung entwickelter Maßnahmen** durch die Partner zu ermöglichen.

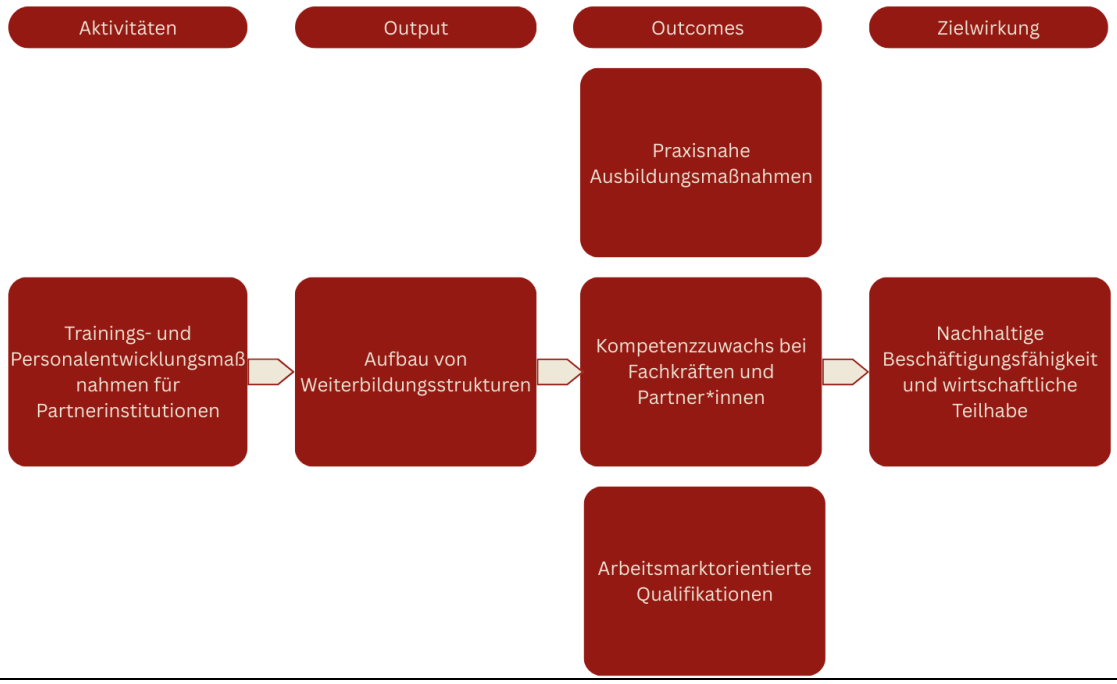
Die Förderung finanzieller Inklusion wurde als strategisches Ziel in allen KVP-Komponenten verfolgt. MFIs erweiterten durch die Programme ihr Produktportfolio, verbesserten Dienstleistungen und erreichten neue Zielgruppen. Bildungsprogramme und nationale Strategien (u. a. in Vietnam, Laos) trugen zur Stärkung der Finanzkompetenz bei.

Die Maßnahmen zur finanziellen Bildung wurden von den Partnern als sehr positiv bewertet. Diese positive Bewertung spiegelt sich in verschiedenen Äußerungen und Berichten aus den Interviews wider und bezieht sich sowohl auf die Relevanz als auch auf die Effektivität und den Impact der durchgeführten Initiativen. Diese positive Wahrnehmung und Bewertung durch die Partner unterstreichen die Relevanz der Initiativen für ihre spezifischen Bedürfnisse und Kontexte, die Effektivität der angewandten Methoden und die erzielten positiven Auswirkungen auf die Institutionen und ihre Zielgruppen.

Die Entwicklung innovativer Finanzprodukte für einkommensschwache Haushalte und KKMU wurde durch Kooperationen mit FinTechs und digitalen Schulungsplattformen ergänzt. In Vietnam und Laos ermöglichte dies die landesweite Ausweitung unabhängiger Finanzangebote für Frauen.

Wirkungshypothese 2: Die Förderung von Trainings und Personalentwicklungsmaßnahmen für Partnerinstitutionen führt zu einer Stärkung der Aus- und Weiterbildungskapazitäten bei lokalen Wirtschaftsakteuren und Berufsbildungseinrichtungen. Durch die Ausbildungsmaßnahmen kommt es zu einem nachhaltigen praxisrelevanten Kompetenzzuwachs (je nach Projekt z.B. unternehmerische Fähigkeiten, technische Fachkenntnisse, digitales Know-how, methodisch-didaktische Kompetenzen) bei den Ausgebildeten und den ausbildenden Partnerorganisationen, der auf die Anforderungen des lokalen Arbeitsmarktes oder spezifischer Branchen ausgerichtet ist.

Abbildung 6: angenommene Wirkungslogik zur Hypothese 2



Auf Grundlage der Auswertungsergebnisse kann Wirkungshypothese 2 empirisch untermauert werden. Die qualitative Analyse der Interviewdaten zeigt eine signifikante Resonanz hinsichtlich der Effektivität von Trainings- und Personalentwicklungsmaßnahmen zur Stärkung der institutionellen und individuellen Bildungskapazitäten lokaler Partnerorganisationen.

In Vietnam wurde die kollaborative Implementierung praxisorientierter Ausbildungsformate mit universitären Einrichtungen als besonders wirksam eingestuft. Beispielsweise arbeitete die DSIK mit der Banking Academy Hanoi zusammen, um einen dualen Ausbildungszweig im Bereich Finanzwesen zu etablieren. Erste Absolvent*innen traten direkt nach der Ausbildung in den Arbeitsmarkt ein, unter anderem bei der Agribank und BIDV.

In Laos fokussierte sich die Laotische Frauenunion auf den Ausbau und die Konsolidierung von Dorfbanken. Durch systematisierte Weiterbildungen in Finanzkompetenz und Geschäftsplanung konnten über 200 Frauen ausgebildet werden, die in der Folge als Mikrokreditvermittler*innen tätig wurden und ihre Communities stärkten.

Personalentwicklungsmaßnahmen bei der Caja Popular Agustin de Iturbide (Mexiko) trugen nachweislich zur Optimierung der Kreditvergabeprozesse bei. Interne Schulungszyklen wurden institutionalisiert, und die Kreditausfallquote sank binnen eines Jahres um 18%. Parallel zeigten sich Business Games als skalierbares Instrument zur Vermittlung betriebswirtschaftlicher Grundkompetenzen. In Mexiko berichteten landwirtschaftliche Kooperativen von verbesserter Kostenkontrolle und Planungssicherheit nach der Teilnahme an entsprechenden Workshops.

Die strategische Anpassung deutscher Konzepte an lokale Gegebenheiten sowie die kooperative Einbindung der Partnerinstitutionen stellten dabei kritische Erfolgsfaktoren dar. Dies zeigt sich auch in der erfolgreichen Mitgestaltung nationaler Finanzbildungsstrategien in Mittelamerika, Kuba, Vietnam und Bolivien, die in langfristige bildungspolitische Strukturen eingebettet wurden. Ecuador verzeichnete Fortschritte im Bereich der berufsbegleitenden Ausbildung zur Erweiterung des Zugangs zu Finanzdienstleistungen. So wurde in Zusammenarbeit mit lokalen Bildungseinrichtungen ein Zertifikatskurs für Mikrokreditberater*innen etabliert, den 120 Teilnehmer*innen abschlossen – über 40% davon fanden eine Anstellung in lokalen Finanzkooperativen. Die Entwicklung eines regionalen Ausbilder*innenpools war zentral für die Sicherung der Nachhaltigkeit. In Armenien wurden beispielsweise 80 Trainer*innen ausgebildet, die in 12 Regionen tätig sind und mittlerweile über 10.000 Lehrkräfte weitergebildet haben.

In Kolumbien bestätigten die Bildungsangebote von Banco Contactar und SENA Bucaramanga positive Effekte auf ökonomisch benachteiligte Zielgruppen. Die duale Ausbildung führte hier zu einem signifikanten Anstieg der Beschäftigungsquote bei Programmteilnehmenden. Ein Absolvent berichtet, dass er sich mit Hilfe der Ausbildung vom Kassierer zur Filialleitung weiterentwickeln konnte.

Wissensvergleiche vor und nach den Maßnahmen in Peru belegten zusätzlich Lerneffekte. In Kooperation mit der FEPCMAC wurde ein Benchmark-System eingeführt, das standardisierte Pre- und Post-Tests umfasst. Erste Ergebnisse zeigten durchschnittlich einen Wissenszuwachs von 35 % bei Teilnehmenden aus ländlichen Gebieten.

Die Maßnahmen der DSIK adressieren gezielt alle Wirkungsebenen (individuell, institutionell, systemisch) und zeigen differenzierte Wirkmechanismen. Während Kurzformate vorwiegend Grundlagenwissen adressieren, entfalten Train-the-Trainer-Programme durch ihre Multiplikatorwirkung eine höhere Systemrelevanz. Duale Ausbildungsgänge – als strukturierte, praxisnahe Qualifizierungsform – stärken die Beschäftigungsfähigkeit nachhaltig. Längerfristige Studienprogramme fördern die strategische Professionalisierung.

Die Analyse macht deutlich, dass punktuelle Zufriedenheitsmessungen den langfristigen Impact nicht adäquat erfassen. Stattdessen sind begleitende Wirkungsanalysen erforderlich, die auch institutionelle Transformationen sowie anwendungsorientierte Kompetenzerweiterung dokumentieren.

Ein besonderes Innovationsmerkmal in den Projekten war die Etablierung und Förderung der dualen Ausbildung in Ländern Lateinamerikas. Dieses praxisorientierte Modell zeichnet sich durch die

Verknüpfung von theoretischer Ausbildung in Bildungseinrichtungen mit der praktischen Anwendung in Finanzinstitutionen aus. Dies ermöglichte es jungen Erwachsenen, insbesondere aus vulnerablen Gruppen, ökonomische Teilhabe zu erlangen, indem sie direkten Zugang zum Arbeitsmarkt im Finanzsektor fanden. Die Programme führten zu anerkannten Abschlüssen, teilweise durch die Zusammenarbeit mit lokalen Handelskammern und den deutschen Außenhandelskammern. Die hohe Übernahmequote der Absolvent*innen in Finanzinstitutionen belegt die Effektivität des Ansatzes und schafft einen Multiplikatoreneffekt auf Arbeitgeberseite, da die Partnerinstitutionen gut ausgebildetes Personal gewinnen und oft die Methodik übernehmen. Dies trägt indirekt zu einer Transformation des Images lokaler Finanzakteure bei, indem deren Engagement für professionelle Ausbildung und Personalentwicklung sichtbar wird.

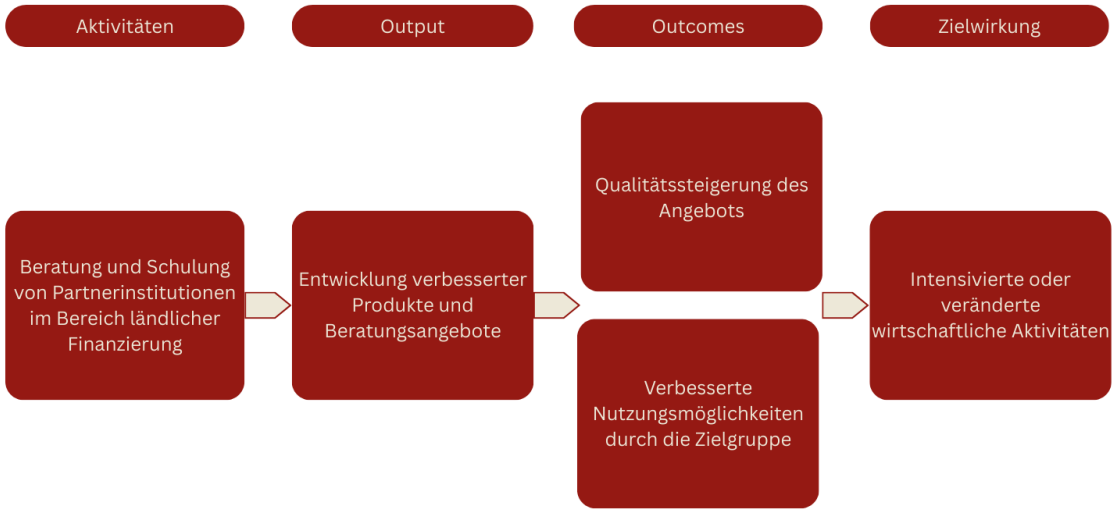
Die Nachhaltigkeit der Maßnahmen basierte konsequent auf mehreren Säulen. Erstens wurde die individuelle Kompetenzentwicklung durch Trainingsprogramme und institutionelles Capacity Building gestärkt. Die Ausbildung von Ausbildern und Multiplikatoren ermöglichte die eigenständige Weiterführung von Maßnahmen durch die Partnerinstitutionen. Zweitens trug die institutionelle Transformation maßgeblich zur Nachhaltigkeit bei. Dies umfasste die Etablierung von HR-Systemen und Personalentwicklungssystemen, die Integration von Bildungsprogrammen in Lehrpläne und interne Abläufe, sowie die Übergabe von entwickelten Materialien und Werkzeugen an die Partner. Die Verankerung von Finanzbildung als strategisches Ziel oder sogar in nationalen Gesetzen und Strategien festigte die Ergebnisse langfristig. Drittens förderte der regionale Austausch und Peer-Learning die Nachhaltigkeit. Der Wissensdiffusion und die Adaptierung bewährter Praktiken zwischen Ländern wie Vietnam, Laos, Myanmar und den Philippinen, aber auch durch technische Besuche und virtuelle Formate, ermöglichten den Partnern, voneinander zu lernen und ihre Kapazitäten eigenständig weiterzuentwickeln.

Die Ergebnisse der Evaluierung unterstreichen, dass dieser strategische Ansatz, der auf Innovationen wie der dualen Ausbildung und robusten Nachhaltigkeitsprinzipien basiert, signifikante Wirkungen auf der Impact-Ebene erzielen konnte (wie in der vorherigen Ausformulierung basierend auf der Gesamtevaluierung erwähnt). Die Projekte trugen maßgeblich zur Stärkung der Partnerinstitutionen bei, was als zentraler Aspekt für die langfristige Wirkung und die eigenständige Fortführung entwickelter Maßnahmen gesehen wird. Die Maßnahmen zur finanziellen Bildung und Inklusion wurden von den Partnern sehr positiv bewertet und ihre Effektivität wurde als hoch eingestuft (wie in der vorherigen Ausformulierung erwähnt). Die duale Ausbildung zeigte sich als besonders effektiv bei der Qualifizierung von Personal und dessen Integration in den Arbeitsmarkt, was die Relevanz des Ansatzes für die Bedürfnisse der Zielgruppen und des Finanzsektors bestätigt. Die Evaluation betont, dass langfristige Partnerschaften und lokales Engagement entscheidend für den Erfolg von Entwicklungsprojekten sind, was durch die konsequente Stärkung lokaler Strukturen und Kapazitäten im Rahmen der Nachhaltigkeitsstrategie untermauert wird.

Das Resümee lautet daher: Die Wirkungshypothese 2 wird durch die Evidenzlage substanziell gestützt. Trainings- und Personalentwicklungsmaßnahmen der DSIK führen systematisch zu Kompetenzzuwächsen und institutioneller Resilienz – sowohl mikro- als auch meso- und makroökonomisch betrachtet.

Wirkungshypothese 3: Die Beratung und Schulung von Partnerinstitutionen in der ländlichen Finanzierung führen zu besserer Beratung/Produkten/Betreuung, die der Zielgruppe verbesserte/intensivere/andere wirtschaftliche Aktivität ermöglichen.

Abbildung 7: angenommene Wirkungslogik zur Hypothese 3



Die Wirkungshypothese 3 kann im Rahmen der vorliegenden Evaluierung partiell verifiziert werden. Die durchgeführten Maßnahmen führten zur signifikanten Stärkung der institutionellen Leistungsfähigkeit von Partnerorganisationen. Allerdings fehlt es oftmals an belastbaren, quantifizierbaren Nachweisen für kausale wirtschaftliche Effekte auf Ebene der Endbegünstigten.

Die qualitative Evidenz aus Interviews und Fallstudien zeigt mehrheitlich positive Zusammenhänge zwischen Kapazitätsentwicklungsmaßnahmen – wie Beratung, Schulung oder Tool-Entwicklung – im Bereich der ländlichen Finanzierung und einer erhöhten wirtschaftlichen Resilienz der Zielgruppen.

In Mexiko wurde besonders die Entwicklung einer systematisierten Kreditanalyse-Methodik für Agrarfinanzierungen hervorgehoben. Ein von einem DSIK-Berater eingeführtes Analysetool ermöglicht es der Kundschaft, den Anbau neuer Feldfrüchte in einem Business Game zu simulieren, um so potenzielle Risiken für eine Kreditvergabe besser einschätzen und dokumentieren zu können. Diese Methode befähigte Kreditgenossenschaften wie Apaseo El Alto und Agustín de Iturbide zu einer effizienteren und risikodifferenzierteren Kreditvergabe. Die Intervention trug signifikant zur finanziellen Inklusion strukturschwacher Agrarsektoren bei. Für eine nachhaltige Verhaltensänderung sind jedoch gezielte Reflexion und die Integration des Gelernten in den Alltag essenziell. Daher erfolgt die Auswahl und Gestaltung der Business Games stets zielgruppenspezifisch und wird pädagogisch begleitet, um deren volles Potenzial auszuschöpfen.

Finanzinstitute berichten messbare Effekte der finanziellen Bildung auf ihre Portfolios. Im untersuchten Projekt in Mexiko konnten Agrarkredite erfolgreich vergeben werden, bei denen die Risiken zuvor mithilfe von Simulationen analysiert worden waren. Auf Basis aktueller Daten aus Forschung und Marktaufsicht simulierten ländliche KMU mehrfach den Anbau bestimmter Feldfrüchte. Dadurch waren sie in der Lage, den Finanzinstituten nachvollziehbar darzulegen, welche Kreditkonditionen sie benötigten – selbst in Fällen, in denen die Finanzinstitution den spezifischen Markt zuvor nicht kannte.

Die Durchführung simulationsbasierter Trainings (Business Games) erwies sich als effektives Format zur Vermittlung betriebswirtschaftlicher Grundkompetenzen. In Peru führten die Implementierung von Business Games zur besseren Entscheidungsfindung bei Kleinstunternehmer*innen. In Ecuador wurden unter Einbindung lokaler Genossenschaften Strategien zur strukturierten Finanz-

bildung entwickelt und erfolgreich implementiert. Bolivien verzeichnete durch digitale Alphabetisierungsangebote für Frauen in ländlichen Räumen – realisiert durch PRO MUJER – konkrete Kompetenzzuwächse, insbesondere in der Anwendung erworbenen Wissens zur Existenzgründung und -sicherung.

Unsere Fokusgruppe mit Kund*innen aus ländlichen Regionen (Kleinbauern, Agrarunternehmen, KMU in ländlichen Regionen Mexikos), die an Business Games teilgenommen haben, berichtete über positive wirtschaftliche Auswirkungen. Die Teilnehmer*innen gaben an, dass das spielerische Format ihnen betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse vermittelt hat, was zu einem gesteigerten Bewusstsein für die Notwendigkeit von Finanzplanung, Risikoanalyse und strategischen Entscheidungen in ihren Betrieben führte. Die Teilnehmer*innen konnten durch das handlungsorientierte Lernen komplexe Zusammenhänge besser verstehen und auf ihre eigene Situation übertragen. Die Integration von Elementen wie Finanzplanung, Kreditmanagement und Risikoanalyse in das Spiel ermöglichte es den Teilnehmenden, die Konsequenzen ihrer Entscheidungen zu simulieren. Die positive Rückmeldung der Teilnehmenden, dass sie die vermittelten Konzepte direkt in ihren Betrieben anwenden können, deutet darauf hin, dass die eingesetzten Ressourcen zu relevanten und potenziell effizienten Lernergebnissen führen.

Die Fokusgruppendiskussion mit der Partnerorganisation PRO MUJER im Projektland Bolivien verdeutlichte, dass Teilnehmer*innen des Programms zur digitalen und finanziellen Bildung die vermittelten Inhalte in ihrem Alltag erfolgreich umsetzen konnten – etwa durch verbesserte Budgetplanung oder die Nutzung sozialer Medien zur Vermarktung ihrer Produkte. Aussagen der Teilnehmerinnen bestätigten zudem, dass das Programm ihre unternehmerischen Handlungsmöglichkeiten erweitert und zur Verbesserung ihrer finanziellen Situation beigetragen hat. Im Bereich der Finanzbildung konnten über 99 % der Teilnehmer*innen nach dem entsprechenden Programm einen Geschäftsplan erstellen und kannten die Bedingungen für informierte Kreditentscheidungen. Darüber hinaus gaben 86 % der Teilnehmer*innen an, bessere Kenntnisse über die Verwaltung ihrer Geschäfte erworben zu haben

Finanzielle Bildung zeigt positive Effekte auf Wissen und Verhalten, wie aus Selbstberichten in den Fokusgruppen deutlich wurde. Dabei sind die sogenannten Business Games ein wirkungsvolles Instrument, um finanzielle Bildung lebendig, praxisnah und motivierend zu gestalten. Sie fördern nicht nur Wissen, sondern auch die Fähigkeit, komplexe finanzielle Entscheidungen zu treffen und deren Konsequenzen zu verstehen. Die größten Effekte zeigen sich beim Wissenszuwachs und in der Entwicklung von Problemlöse- und Teamkompetenzen. Junge Menschen berichten nach Teilnahme, dass sie die Geschäfte ihrer Familie besser verstehen, sich darin mehr beteiligen konnten und ihre Geschäftstätigkeit besser finanziell steuern und darstellen können.

Weitere Projektansätze mit erkennbarer Wirkung sind:

- In Honduras wurde eine Methodik zur Bonitätsprüfung für informelle Agrarbetriebe pilotiert und erfolgreich in bestehende Kreditportfolios integriert.
- In El Salvador entstand in Kooperation mit einem MFI ein digitales Monitoring-Tool für Rückzahlungsverhalten, das die Portfolioqualität verbesserte.
- In Georgien führte die Implementierung eines umfassenden Schulungscurriculums zu Qualitätssteigerungen im Beratungsservice für Landwirt*innen.
- In Armenien resultierten die Nutzung brettbasierter „Savings Games“ und App-gestützter Lernmodule in der Substitution hochverzinslicher Kredite durch formalisiertes Sparverhalten.
- In Aserbaidschan befähigte das RDPU-Projekt Netzwerk lokale Multiplikator*innen, gezielt weibliche Kleinunternehmer*innen in abgelegenen Regionen durch Trainingsmaßnahmen zu stärken.
- In Laos konnte durch die Entwicklung eines angepassten Mikrofinanzmodells die Outreach-Leistung für Kund*innen im ländlichen Raum gesteigert werden.

Trotz der Vielzahl innovativer Ansätze bleiben strukturelle Herausforderungen evident. Informell wirtschaftende Agrarakteur*innen sowie marginalisierte Gruppen (z. B. indigene Bevölkerungen, Menschen mit körperlichen Einschränkungen oder eingeschränkter Alphabetisierung) werden durch Standardmaßnahmen häufig nicht erreicht. Hemmnisse sind u. a. infrastrukturelle Defizite, sozio-kulturelle Barrieren sowie fehlende Anreizmechanismen zur Teilhabe männlicher Zielgruppen in bestimmten Kontexten. Trotz verbesserter Produkte wie das „Farmer's Diary" in Georgien oder mobiler Lernmodule bleibt die Attribution konkreter wirtschaftlicher Fortschritte an spezifische Projektmaßnahmen datenbasiert vielfach limitiert.

Nichtsdestotrotz zeigt die Evaluation, dass die angestrebten Wirkmechanismen grundsätzlich funktionsfähig sind. Gleichzeitig besteht Bedarf an stärker kontextspezifischen, inklusiv konzipierten Instrumenten, die besonders vulnerable Zielgruppen systematisch adressieren. Die im Rahmen der DSIK-Projekte entwickelten Good Practices bilden eine tragfähige Grundlage für zukünftige Wirkungsverstärkung und sollten organisationsübergreifend disseminiert, adaptiert und skaliert werden.

5.2. Nachhaltigkeit

Zusammenfassende Beurteilung und Bewertung der Nachhaltigkeit

Tabelle 3: Bewertung des OECD/DAC-Kriteriums „Nachhaltigkeit"

Kriterium	Bewertungsdimension	Punktzahl und Bewertung
Nachhaltigkeit	Kapazitäten der Beteiligten und Betroffenen	17 von 20 Punkten
	Beitrag zur Unterstützung nachhaltiger Kapazitäten	25 von 30 Punkten
	Dauerhaftigkeit von Wirkungen über die Zeit	44 von 50 Punkten
Gesamtpunktzahl und Bewertung		Punktzahl: **86 von 100 Punkten** Bewertung: **Stufe 2: erfolgreich**

Die Evaluation des KVP-Programms belegt eine substanzielle und nachhaltige Befähigung der Partnerinstitutionen zur eigenverantwortlichen Fortführung der KMU-Finanzierung. In mehreren untersuchten Projekten des KVP-Programms wurden durch gezielten Wissenstransfer, insbesondere in Form der Anpassung und Implementierung des Sparkassen-Finanzkonzepts sowie der Ausbildung lokaler (Master-)Trainer*innen, tragfähige institutionelle Strukturen aufgebaut.

In Lateinamerika führten gezielte Professionalisierungsmaßnahmen in Risikomanagement und Finanzdienstleistungsdesign zu einer signifikanten institutionellen Stärkung. Die Entwicklung und Umsetzung nationaler Strategien zur finanziellen Bildung – in Kooperation mit staatlichen Institutionen – ermöglichten eine tiefgreifende Verankerung in politischen und institutionellen Rahmenwerken.

Im Kaukasusraum zeigten regulatorische Reformen sowie die curriculare Integration finanzieller Bildung in die formalen Bildungssysteme, ermöglicht durch trilaterale Kooperationen (Zentralbank – Bildungsministerium – DSIK), eine besonders nachhaltige Wirkung. Die in Asien eingesetzten LZE und KZE trugen zur kontinuierlichen fachlichen Begleitung bei und verstärkten die Wirkung des Wissenstransfers durch die direkte Einbindung in nationale Programme.

Interviewbasierte Erhebungen betonen als Erfolgsfaktoren: systematischer Kapazitätsaufbau, institutionalisierte Wissensweitergabe, resilientere Organisationsstrukturen und das Vorhandensein

langfristiger Partnerschaften mit Ownership-Ansatz. Ebenfalls hervorgehoben wurde die strategische Flexibilität der Partnerorganisationen, ihre Adaptionsfähigkeit sowie deren Einbindung in nationale Entwicklungspläne.

Die Diversifikation der Interventionen – beispielsweise der Aufbau von Verbandsstrukturen in Lateinamerika, die Entwicklung genderinklusiver Strategien und die Etablierung von Peer-Learning-Plattformen – stellt sicher, dass die Wirkung über verschiedene Ebenen hinweg multipliziert wird. Die Integration dieser Ansätze in nationale Rahmenwerke fördert Skalierbarkeit und Replikation. Risiken für die Nachhaltigkeit bestehen vor allem in makropolitischen Instabilitäten, finanziellen Engpässen der Partnerinstitutionen, begrenztem Management-Commitment sowie Wissensverlust infolge von Personalfluktuation.

Die externe Abhängigkeit einzelner Projektkomponenten stellt ein zusätzliches Risiko dar, insbesondere wenn keine gesetzliche Verankerung erfolgt ist. Die langfristige Sicherung erzielter Ergebnisse liegt oft außerhalb des direkten Einflussbereichs eines Projekts. Besonders risikobehaftet ist dies, wenn zentrale Maßnahmen oder Konzepte nicht gleichzeitig durch Gesetze, nationale Strategien oder Verordnungen im Partnerland verankert sind. Ohne eine solche formale Einbettung steigt das Risiko, dass positive Wirkungen nach Projektende nicht dauerhaft erhalten bleiben.

Einige Initiativen erfordern zudem technische oder finanzielle Unterstützung, die nach Projektabschluss nicht mehr gewährleistet ist. Ein Beispiel ist die AHK Panama, der es an finanziellen und personellen Ressourcen fehlte, um die von der DSIK angestoßene Arbeit im gleichen Umfang weiterzuführen. Auch externe Faktoren wie politische Umbrüche, personelle Wechsel in öffentlichen Institutionen oder veränderte Regierungsprioritäten können sich negativ auswirken, insbesondere wenn Projekte in enger Kooperation mit staatlichen Stellen umgesetzt wurden. Gleichzeitig können übermäßige Regulierung oder andere Einschränkungen das Innovationspotenzial hemmen und das Wachstum von Finanzinstitutionen bremsen. Die Nachhaltigkeit der Projektwirkungen hängt daher eng mit der Stabilität und Zielsetzung der Partnerinstitutionen zusammen. Finanzielle Engpässe oder strategische Neuausrichtungen können dazu führen, dass etablierte Aktivitäten nicht weitergeführt werden.

Insgesamt zeigt die Evaluierung deutlich: Die langfristige Wirkung von Entwicklungsprojekten – insbesondere im Bereich finanzielle Inklusion und Bildung – ist entscheidend davon abhängig, ob es gelingt, entwickelte Kapazitäten und Konzepte fest in lokale Strukturen und politische Rahmenbedingungen einzubetten und dabei schrittweise die Abhängigkeit von externer Unterstützung zu reduzieren.

5.3. Effektivität

Zusammenfassende Beurteilung und Bewertung der Effektivität

Tabelle 4: Bewertung des OECD/DAC-Kriteriums „Effektivität“

Kriterium	Bewertungsdimension	Punktzahl und Bewertung
Effektivität	Erreichung der (intendierten) Ziele	28 von 30 Punkten
	Beitrag zur Erreichung der Ziele	25 von 30 Punkten
	Qualität der Implementierung	18 von 20 Punkten
	Nicht-intendierte Wirkungen	15 von 20 Punkten

Kriterium	Bewertungsdimension	Punktzahl und Bewertung
Gesamtpunktzahl und Bewertung		Punktzahl: **86 von 100 Punkten** Bewertung: **Stufe 2: erfolgreich**

Das Kriterium der Effektivität analysiert die Wirksamkeit der eingesetzten Maßnahmen in Bezug auf die angestrebten Ergebnisse und Wirkungen. Es untersucht, inwieweit das Programm seine Ziele auf verschiedenen Ebenen erreicht hat und welchen konkreten Mehrwert es für die beteiligten Akteur*innen und Zielgruppen entfalten konnte. Die folgenden Abschnitte beleuchten vier zentrale Wirkungsdimensionen.

Welchen Beitrag konnte die Partnerinstitution aus der Sparkassen-Finanzgruppe (SFG) zum Programm leisten, und welchen Nutzen konnte sie daraus ziehen?

Die Effektivität bemisst sich dabei am Grad der Zielerreichung auf Outcome-Ebene (d.h. Projektzielebene) und daran, inwieweit die angestrebten Wirkungen bei den Partnerorganisationen erzielt wurden. Die SFG konnte im Rahmen ihrer Partnerschaften bedeutende Impulse setzen – insbesondere durch ihr spezialisiertes Fachwissen und den gezielten Einsatz bewährter Methoden aus dem deutschen Sparkassenmodell.

Die internationale Projektarbeit der deutschen Sparkassen erfolgte maßgeblich über verschiedene Institutionen innerhalb der SFG, wobei die DSIK als operative Schaltstelle fungiert. Der konkrete Beitrag der SFG-Partnerinstitutionen war vielschichtig: Mitgliedssparkassen stellten Fachkräfte für Kurz- und Langzeiteinsätze zur Verfügung, die ihr Know-how und ihre praktische Erfahrung in Bereichen wie Kreditwesen, Risikomanagement, IT und Organisationsentwicklung einbrachten. So unterstützte etwa ein LZE der Sparkassenstiftung CARD auf den Philippinen erfolgreich den Übergang von Mikrokredit- zur KMU-Finanzierung. Der Ostdeutsche Sparkassenverband (OSV) wiederum brachte seine Erfahrungen aus dem Transformationsprozess des ostdeutschen Sparkassenwesens in Länder mit vergleichbaren Herausforderungen ein – etwa Kuba und weite Teile Lateinamerikas.

Dank der Verbundstruktur der SFG konnte bei Bedarf Expertise aus dem gesamten Netzwerk mobilisiert werden. Auch pensionierte Vorstände brachten sich mit ihrer langjährigen Erfahrung ein. Die Sparkasse Essen etwa hob die partnerschaftliche Zusammenarbeit hervor, bei der gemeinsam mit lokalen Partnern praxistaugliche Lösungen entwickelt werden.

Die Motivation zur internationalen Projektarbeit war breit gefächert. Ein zentraler Antrieb war die Rückbesinnung auf den Gründungsgedanken der Sparkassen: breiten Bevölkerungsschichten Zugang zu Finanzdienstleistungen zu ermöglichen und ihre wirtschaftliche Entwicklung zu fördern. Viele Fachkräfte erlebten den unmittelbaren Nutzen ihrer Arbeit vor Ort als besonders sinnstiftend. Zugleich eröffnete die Auslandstätigkeit die Chance, aus gewohnten Strukturen auszubrechen, neue Perspektiven zu gewinnen und eigene Ansätze weiterzuentwickeln – insbesondere in regulatorisch herausfordernden Umfeldern. Für manche Sparkassen war das internationale Engagement auch eine Form der Anerkennung für besonders engagierte Mitarbeitende und ein Element zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität.

Neben dem Beitrag der Partnerinstitutionen wird im Rahmen der Bewertung der Effektivität auch der Fortschritt auf Impact-Ebene einbezogen:

Welche Fortschritte wurden bei der Erreichung der Ziele des Programms auf Impact-Ebene gemacht, insbesondere in Bezug auf den Zugang zu Finanzdienstleistungen für KKMU?

Die Evaluation zeigt hierbei signifikante Fortschritte bei der Annäherung an die übergeordneten Programmziele – insbesondere im Hinblick auf den verbesserten Zugang zu Finanzdienstleistungen für KKMU. Diese Entwicklungen deuten auf eine hohe Zielkonkordanz zwischen den eingesetzten Maßnahmen und den intendierten Wirkungen hin.

Dank der im Rahmen des KVP-Programms in den Philippinen umgesetzten Maßnahmen konnten kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) erstmals Finanzierungen zugänglich gemacht werden, die zuvor nur großen Unternehmen vorbehalten waren.

Im Projektland Mexiko wurden Initiativen zur Erweiterung und Verbesserung von Kreditangeboten für KKMU gefördert. Das Regionalprojekt in Lateinamerika trug wesentlich dazu bei, den nachhaltigen Zugang zu Finanzdienstleistungen zu verbessern – durch die Stärkung von Bildungsangeboten und Verbandsstrukturen.

In Asien unterstützte das KVP gezielt ausgewählte MFIs und trug zur Entwicklung leistungsfähiger Finanzsysteme auf Mikroebene sowie zur finanziellen Inklusion von Zielgruppen bei. In Laos half die Stärkung von Dorfbanken, die Ersparnisse der ärmsten Bevölkerungsgruppen zu sichern und das Risiko der Überschuldung durch verbesserte Kreditvergabe zu verringern.

In Kuba wurden Mechanismen und Strukturen entwickelt, um dem wachsenden Markt der "Trabajadores por Cuenta Propia" (selbstständige Erwerbstätige) bedarfsgerechte Finanzdienstleistungen bereitzustellen.

Zentrale Elemente der von der DSIK im KVP-Programm umgesetzten Projekte sind die Entwicklung neuer, auf Zielgruppen zugeschnittener Finanzprodukte sowie die Stärkung von Finanzinstituten. Nachfrageorientierte Produkte für einkommensschwache Haushalte und Kleinstunternehmen fördern sowohl den Zugang als auch die Nutzung von Finanzdienstleistungen. Gleichzeitig macht die Stärkung der Institute – etwa durch bessere Strategien, Digitalisierung und Personalentwicklung – diese robuster und handlungsfähiger.

So können sie ein breiteres, qualitativ hochwertigeres Angebot bereitstellen, ihre Reichweite ausweiten und damit Menschen helfen, finanzielle Reserven zu bilden, ihre wirtschaftliche Lage zu verbessern und sich gegen finanzielle Schocks zu wappnen. Die gezielte Unterstützung von Partner-MFIs ist daher ein Schlüsselelement für nachhaltige finanzielle Inklusion.

Praxisbeispiele unterstreichen diesen Zusammenhang: In Vietnam unterstützte die DSIK die Umsetzung der "National Financial Inclusion Strategy". Die Partnerinstitution TYM führte neue, vergünstigte Kreditprodukte ein, senkte Zinssätze und passte Rückzahlungspläne an – mit direktem positivem Effekt auf die finanzielle Lage ihrer Kund*innen. In Kuba wurde die Entwicklung passender Finanzprodukte für Selbstständige vorangetrieben. In Mexiko kam es zu einem systematischen Ausbau der Kreditangebote für KKMU.

Auch institutionelle Stärkung zeigt Wirkung: Die Transformation von CARD auf den Philippinen von einer NGO zu einer sozial ausgerichteten Bank ermöglichte es, KMU gezielter zu unterstützen. In Myanmar schufen verbesserte Kreditstrukturen trotz politischer Instabilität einen sicheren Rahmen für Einlagen ärmster Haushalte. In Lateinamerika wurden durch die Implementierung des Sparkassen-Finanzkonzepts Partnerinstitute professionalisiert. Diese Entwicklung ermöglichte nachhaltigere, effektivere Dienstleistungen – ein klarer Gewinn für Menschen auf dem Weg zu mehr finanzieller Sicherheit.

Im Rahmen der Bewertung der Effektivität wurde außerdem die folgende Evaluierungsfrage untersucht**:**

Inwieweit wurden die Kapazitäten der Partnerinstitutionen gestärkt, um nachhaltige Dienstleistungen anzubieten?

Die Stärkung der institutionellen Kapazitäten war ein zentraler Aspekt des KVP-Programms**,** um eine langfristige Wirkung und die eigenständige Fortführung entwickelter Maßnahmen durch die Partner zu ermöglichen. Dies geschah durch **Schulungen, Beratung und die Entwicklung von Instrumenten und Prozessen**.

In Lateinamerika wurden Partnerinstitutionen – vielfach nationale Sparkassenverbände – systematisch in zentralen Fachbereichen wie Risikomanagement, Retail-Banking und dem Sparkassen-Finanzkonzept gestärkt. Die DSIK begleitete ALIANZA bei der Reorganisation ihrer Governance-Struktur, der Entwicklung eines standardisierten Risiko-Rating-Tools sowie der Operationalisierung interner Kontrollsysteme. Ein signifikanter Output war die erfolgreiche ISO 9001-Zertifizierung, die durch die konsequente Implementierung qualtitätsgesicherter Prozesse erreicht wurde.

In Asien konzentrierten sich die Interventionen auf Capacity Building und institutionelle Reformprozesse. Beispielhafte Ergebnisse umfassen die Einführung datengestützter Business Intelligence-Systeme zur strategischen Entscheidungsfindung, die Entwicklung mehrjähriger Roadmaps zur Digitalisierung von Finanzprodukten sowie den Aufbau modularer Personalentwicklungsprogramme mit Fokus auf Leadership-Kompetenzen. In Kolumbien wurde im Rahmen eines Pilotprojekts ein duales Ausbildungssystem mit regionalem Partner implementiert, das die Berufseinmündung für Nachwuchskräfte in der Finanzwirtschaft verbessert. Parallel dazu wurden finanzielle Grundbildungsmodule für junge Erwachsene konzipiert und über Multiplikator*innen verbreitet. In Südostasien führten gezielte Beratungsmaßnahmen zur Stärkung der finanziellen Resilienz von MFIs, unter anderem durch die Etablierung von Liquiditätssteuerungssystemen und Early-Warning-Indikatoren.

Die enge Kooperation mit lokalen Finanzakteur*innen und ihren Dachverbänden in Lateinamerika leistete einen wesentlichen Beitrag zur strukturellen Konsolidierung dieser Organisationen. Im Rahmen von Peer-Learning-Formaten und maßgeschneiderten Coachings wurden MFIs gezielt professionalisiert. Die Nachhaltigkeit der Ergebnisse manifestiert sich in der eigenverantwortlichen Weiterführung der aufgebauten Systeme durch die Partnerinstitutionen. Als kritischer Erfolgsfaktor erwiesen sich das hohe Ownership-Level der Partnerorganisationen sowie deren proaktive Rolle beim Wissenstransfer und der Multiplikation bewährter Methoden in ihren Netzwerken.

Zuletzt wurde im Rahmen der Effektivitätsbewertung noch das folgende Aspekt betrachtet**:**

Welche spezifischen Ergebnisse wurden durch die Maßnahmen zur finanziellen und unternehmerischen Grundbildung erzielt?

Die Maßnahmen führten zu einer Reihe konkreter Resultate, wobei insbesondere die **Verbesserung der Finanzkompetenz** der Zielgruppen als zentrales Ergebnis hervorgehoben werden kann. Die DSIK stärkt mit Projekten wie der Zusammenarbeit mit der la Caixa-Stiftung sowie lateinamerikanischen Zentralbanken und Aufsichtsbehörden gezielt die finanzielle Bildung. In mehreren Ländern wurde bei der Entwicklung nationaler Strategien und Politiken zur finanziellen Inklusion beraten. Diese Initiativen tragen dazu bei, zentrale Indikatoren nachhaltig zu verbessern und geschlechtsspezifische sowie regionale Disparitäten zu verringern. Schulungen, Workshops und Informationskampagnen helfen dabei, finanzielle Kompetenzen zu stärken, fundierte Entscheidungen zu ermöglichen und Risiken zu vermeiden.

In Armenien, Georgien und Aserbaidschan wurden Finanzbildungsinhalte in Schul- und Hochschulcurricula integriert, Lehrkräfte geschult. In Vietnam verbesserten Programme zur Finanzkompetenz von Studierenden den Zugang zu Finanzdienstleistungen und stärkten die Praxisorientierung in der akademischen Ausbildung.

In Lateinamerika waren nationale Strategien zur finanziellen Bildung ein zentraler Erfolgsfaktor – entwickelt in Zusammenarbeit mit Regierungsbehörden. Ergänzend wurden zielgruppenspezifische Programme konzipiert. In Mexiko beteiligte sich die DSIK an der Entwicklung des Financial Inclusion Model des UNDP mit Fokus auf Finanzbildung. In El Salvador implementierte die Zentralbank (BCR) Programme mit Gender-Schwerpunkt. In Bolivien wurden Frauen durch Leadership- und Finanztrainings gestärkt, in Kuba Schulungen für neue Wirtschaftsakteure angeboten. Die Programme erhielten durch ihren kontextbezogenen, handlungsorientierten und spielerischen Ansatz positives Feedback. Auch die Durchführung von Business Games wurde als effektives Instrument zur Vermittlung betriebswirtschaftlicher Grundkenntnisse an die ländliche Bevölkerung beschrieben, was zu einem gesteigerten Bewusstsein für Finanzplanung und strategische Entscheidungen führte. Des weiteren werden die Entwicklung von Strategien zur finanziellen Bildung für Genossenschaften in Ecuador und die Nutzung von Simulatoren zur finanziellen Bildung in ländlichen Gebieten in Peru als positive Ansätze genannt, die darauf abzielen, die wirtschaftlichen Aktivitäten der Zielgruppen durch bessere Beratung und Produkte zu ermöglichen. In Bolivien zeigten digitale Alphabetisierung und Finanzbildung für Frauen in ländlichen Gebieten durch PRO MUJER konkrete Lernfortschritte und die Anwendung des Wissens zur Förderung ihrer Unternehmen. In Kolumbien bildete ein Diplomkurs Führungskräfte aus, die ihr Wissen in ihren Gemeinden multiplizierten.

Erfolgsfaktoren

Der Erfolg der DSIK basiert auf mehreren ineinandergreifenden Faktoren:

- **Vertrauensvolle Partnerschaften**: Langjährige, persönliche Beziehungen zu lokalen Partnerorganisationen auf Basis offener Kommunikation, gegenseitigen Verständnisses und gemeinsamer Werte.
- **Strukturierte Zusammenarbeit**: Klare Rollenverteilungen, kurze Entscheidungswege, regelmäßiger Austausch und flexible Anpassung an lokale Kontexte.
- **Fachliche Exzellenz**: Hohe Kompetenz in Mikrofinanz, Regulierung und Finanzbildung; Wissenstransfer über Schulungen und Workshops; Unterstützung durch die SFG.
- **Nachhaltigkeit und Wirkung**: Stärkung lokaler Kapazitäten, Förderung von Eigenverantwortung, Süd-Süd-Kooperationen und ein evaluationsbasierter Impact-Ansatz.

Die praxisnahe, flexible und partnerschaftliche Arbeitsweise der DSIK gilt international als Erfolgsmodell für die Umsetzung komplexer Kooperationsprojekte. Die Bewertung der Effektivität des Programms zeigt eine insgesamt erfolgreiche Zielerreichung. Mit 86 von 100 Punkten und der Einstufung in Stufe 2 ("erfolgreich") belegt die Analyse, dass das Programm sowohl intendierte Wirkungen bei den Partnerinstitutionen erzielen als auch praxisnahe Impulse für den Zugang zu Finanzdienstleistungen in den Partnerländern setzen konnte. Der Beitrag der SFG, insbesondere durch die DSIK und deren Netzwerk, war maßgeblich: Fachkräfteeinsätze, Know-how-Transfer und maßgeschneiderte Beratungen stärkten die institutionellen Kapazitäten vor Ort deutlich. Zugleich wurde die finanzielle Inklusion durch neue Produkte, verbesserte Strukturen und Bildungsmaßnahmen signifikant gefördert. Herausforderungen blieben vor allem in der Beobachtung von Wirkungen der Outputs auf Outcome und Impact-Ebene. Dies wurde in den Projekten unzureichend dokumentiert; jedoch traten übergeordnete Wirkungen vielmals erst nach Projektende ein. Dennoch zeugt der hohe Grad an Ownership der Partnerorganisationen, gepaart mit konkreten Fortschritten auf Impact-Ebene und in der finanziellen Bildung, von einer wirkungsvollen und nachhaltigen Programmdurchführung.

Die Punktbewertung ergibt sich aus einer differenzierten Betrachtung der vier zentralen Bewertungsdimensionen: Die nahezu vollständige Zielerreichung (28/30) und der substanzielle Beitrag zur Zielverwirklichung (25/30) spiegeln die hohe Relevanz und Wirksamkeit der eingesetzten Maßnahmen wider. Die Qualität der Implementierung wurde mit 18 von 20 Punkten honoriert, was die professionelle und angepasste Durchführung des Programms unterstreicht. Die nicht-intendierten

Wirkungen wurden mit 15 von 20 Punkten bewertet, was auf teils begrenzte Erfolge bei zusätzlichen oder unerwarteten Effekten hindeutet, jedoch keine gravierenden negativen Auswirkungen erkennen lässt. Insgesamt belegen die Bewertungen eine starke und fokussierte Programmdurchführung mit vereinzelten Verbesserungspotenzialen.

5.4.Effizienz

Zusammenfassende Beurteilung und Bewertung der Effizienz

Tabelle 5: Bewertung des OECD/DAC-Kriteriums „Effizienz“

Kriterium	Bewertungsdimension	Punktzahl und Bewertung
Effizienz	Produktionseffizienz (Ressourcen/Outputs)	61 von 70 Punkten
	Allokationseffizienz (Ressourcen/Outcome)	27 von 30 Punkten
Gesamtpunktzahl und Bewertung		Punktzahl: **88 von 100 Punkten** Bewertung: **Stufe 2: erfolgreich**

Die Bewertung der Ressourcennutzung im KVP-Programm zeigt ein methodisch diversifiziertes Bild der Effizienz über verschiedene Regionen hinweg:

In Asien erwies sich das eingesetzte Modell der Langzeitexpert*innen als besonders wirkungsökonomisch, weil die kontinuierliche, in die Partnerinstitutionen integrierte Unterstützung zu einer effektiveren Umsetzung, tieferem Wissenstransfer und nachhaltigeren Partnerschaften führte, während gleichzeitig eine schlanke Projektstruktur beibehalten werden konnte. Es ermöglichte eine schlanke Projektarchitektur bei gleichzeitig hoher Zielerreichung. Regionale Studienreisen und thematisch fokussierte Trainingsaufenthalte, insbesondere auf den Philippinen, erwiesen sich als effizienter als vergleichbare Formate in Europa. Zudem senkte die verstärkte Nutzung virtueller Formate den Ressourceneinsatz signifikant und leistete einen Beitrag zur CO2-Reduktion.

In Lateinamerika wurden vor allem auf Partnerseite durch technologische Lösungen, wie z.B. die Agrarkredit-Analysesoftware in Mexiko, substanzielle Effizienzgewinne erzielt. Die Kreditbearbeitungszeit sank von mehreren Tagen auf unter 30 Minuten. Zusätzlich ermöglichte die Entwicklung regional verfügbarer Webinarformate eine skalierbare Wissensvermittlung. In Südamerika wurde trotz widriger Rahmenbedingungen eine mittlere bis hohe Effizienz durch modulare Schulungsformate und lokale Anpassungen erzielt.

Im Kaukasus führten strategische Allianzen mit Schlüsselinstitutionen und der gezielte Einsatz von externen Consultants zu einem hohen Wirkungsgrad bei vergleichsweise geringen Mitteleinsatz. Die koordinierte Abstimmung mit weiteren Gebern und die Nutzung regionaler Plattformen erwies sich als effizienteste Vorgehensweise.

Die DSIK-Projekte nutzten aktiv regionale Synergien:

- Zentralisierung administrativer Aufgaben;
- Übertragbarkeit von Schulungsmaterialien, z.B. Adaption mexikanischer Inhalte für Peru;
- Kooperation zwischen Bankenaufsichtsbehörden zur regionalen Verbreitung von Best Practices;
- Bürogemeinschaften und Süd-Süd-Kooperationen.

Die Präferenz für Langzeitexpert*innen gegenüber Kurzzeitentsendungen bestätigte sich als kosteneffizient hinsichtlich Wirkungstiefe und Partnerschaftskontinuität. Gleichzeitig ermöglichte der modulare Einsatz von Instrumenten (z.B. Kombination aus Fachberatung, Capacity Building, Wissensdialog) eine flexible, auf Zielerreichung ausgerichtete Ressourcennutzung. In vielen Fällen

wird mit lokalen Expert*innen (Beratung, Training, Logistik, etc.) zusammenarbeiten und das trug ebenfalls zur Effizienzsteigerung beiträgt (hohe Qualität bei Kenntnis der lokalen Gegebenheiten).

Trotz dieser positiven Gesamtbilanz wurden punktuelle Ineffizienzen identifiziert:

- Verzögerungen durch unklare Zuständigkeiten in Partnerinstitutionen, z.B. durch lange Vakanzen nach Wahlen in Ecuador
- Frühzeitige Aktivitäten ohne gesicherte Ausgangsbedingungen (z.B. gescheiterte Fusion zweier Finanzinstitute in Vietnam)
- Hohe Kosten pro Teilnehmer*in bei bestimmten Trainingsformaten trotz begrenzter Output-Effizienz. Die Thematik der relativ teuren LZE, die bei hohen Fixkosten selbst Trainings und Coaching durchführen, war Teil der Lernerfahrungen im Asien-Programm. Trotz dieser niedrigen Produktionseffizienz wurde die Allokationseffizienz (Verhältnis zwischen Inputs und Impact) dieser Trainings als hoch eingestuft.

Eine systematische Kosten-Wirkungs-Analyse blieb aufgrund unvollständiger Datensätze herausfordernd. Dennoch belegen die Evaluierungsdaten, dass alternative ressourcenschonende Maßnahmen mit vergleichbarer Wirkung kaum identifiziert wurden.

Die Implementierung kosteneffizienter Maßnahmen – wie gezielte Informationsreisen, digitale Formate und regionale Kooperation – trug wesentlich zur Optimierung der Ressourcennutzung bei. Insgesamt demonstriert das KVP-Programm der DSIK ein hohes Maß an Effizienz durch strategische Steuerung, innovative Ansätze und kontextuell angepasste Lösungen.

5.5. Kohärenz

Zusammenfassende Beurteilung und Bewertung der Kohärenz

Tabelle 6: Bewertung des OECD/DAC-Kriteriums „Kohärenz“

Kriterium	Bewertungsdimension	Punktzahl und Bewertung
Kohärenz	Interne Kohärenz	42 von 50 Punkten
	Externe Kohärenz	40 von 50 Punkten
Gesamtpunktzahl und Bewertung		Punktzahl: **82 von 100 Punkten** Bewertung: **Stufe 2: erfolgreich**

Das KVP-Programm weist eine hohe thematische und institutionelle Kohärenz auf, die durch die komplementäre Zusammenarbeit von DSIK und SFG ermöglicht wurde. Während die DSIK die strategische Ausrichtung auf finanzielle Inklusion und die Stärkung von Frauen sicherstellte, brachte die SFG fundierte Ansätze des deutschen Sparkassenmodells ein, insbesondere bei der erfolgreichen Implementierung dualer Ausbildungssysteme in sechs Ländern. Diese klare Aufgabenverteilung ermöglichte eine regionale Bündelung von Expertise, beispielsweise im Kaukasus, wo gezielt private Mittel mobilisiert und wirtschaftliche Transformationen angestoßen wurden.

Die strategische Ausrichtung des Programms korrespondiert mit übergeordneten politischen Rahmenwerken:

- Insgesamt: Orientierung an der BMZ-Sektorstrategie zur Finanzsystementwicklung;
- In Lateinamerika: Ebenfalls, beispielsweise bei der Förderung finanzieller Inklusion und der Stärkung der Rolle von Frauen im Geschäftsleben, auch durch Kooperationen mit UN Women und InMujeres zur Förderung von Geschlechtergerechtigkeit;

- In Kaukasus und Ukraine: Anbindung an nationale Reformagenden und BMZ-Prioritäten zu wirtschaftlicher Teilhabe, Finanzbildung und KKMU-Förderung. Das Projekt „Responsible Finance“ war zudem eng mit Partnerinstitutionen wie Zentralbanken (mit Ausnahme der Ukraine), Bildungsministerien und Bankenverbänden verzahnt.

Die Zusammenarbeit mit der GIZ – z.B. bei der Trennung von Strukturreformen und operativen Bildungsmaßnahmen – ermöglichte klare Zuständigkeiten. Übergreifend wurde die Agenda 2030, insbesondere in Bezug auf marginalisierte Gruppen, in die Umsetzung integriert. Die untersuchte Stichprobe lieferte nützliche Voraussetzungen, dass sich das KVP der DSIK gut in die strategische Ausrichtung der Zusammenarbeit mit der Wirtschaft als Teil des PiT Portfolios einpasst.

Das Programm zeigte besondere Stärken in der agilen und kontextangepassten Umsetzung:

- Schnelle, pragmatische Projektimplementierung ermöglichte unmittelbare Wirkung und positionierte die DSIK als flexibler Umsetzungspartner für andere Beteiligte;
- Regierungsunabhängige Arbeitsweisen erlaubten nachhaltige Umsetzung auch in fragilen politischen Kontexten bei gleichwohl abgestimmtem und konfliktsensiblem Dialog auf Makroebene;
- Erfolgreiche Multi-Stakeholder-Kooperationen – etwa mit der GIZ in Myanmar/Laos oder mit DVV in Georgien – führten zu Effizienzgewinnen, Skalierbarkeit und gesteigerter Wirkungstiefe.

Eine systematische Prüfung interner Synergien im PiT-Portfolio offenbarte Potenzial zur besseren Verzahnung:

- Die Zusammenarbeit mit der GIZ und AHK im Bereich dualer Ausbildung bildet einen klaren Anknüpfungspunkt. Ein strukturierter Erfahrungsaustausch wird empfohlen.
- Die Einbindung der sequa als Facilitator im Bereich Berufsbildung sollte intensiviert werden, um die Wirksamkeit sektorübergreifend zu erhöhen.
- Die Integration finanzieller Bildung in formale Curricula sowie die Entwicklung digitaler Lernplattformen können von PiT-weiten Lernerfahrungen profitieren.

Im Verbandswesen bietet der Fokus auf institutionelle Stärkung im Finanzsektor Anknüpfungspunkte:

- Gestärkte Verbände könnten als operative Partner oder Multiplikator in anderen PiT-Initiativen agieren.
- Der länderübergreifende Austausch von Verbänden könnte auf weitere Sektoren ausgeweitet werden.

Auch in der Projektfinanzierung bestehen Synergiepotenziale:

- Erfolgreich gestärkte KVP-Partnerinstitutionen könnten für Programme wie DEG Impact Connect oder develoPPP anschlussfähig sein.
- Erkenntnisse zur lokalen Ressourcenmobilisierung im KVP bieten Anknüpfungspunkte für andere PiT-Programme.

Weitere Synergiepotenziale bestehen in folgenden Bereichen:

- **Green Finance**: Kooperationen mit GIZ und Sparkassen, z.B. in Mexiko;
- **Digitalisierung**: Entwicklung und Transfer digitaler Bildungsformate;
- **Süd-Süd-Kooperation**: Transfermodell erfolgreicher Ansätze zwischen Partnerländern;
- **FinTech-Kooperationen**: Innovationsförderung durch techbasierte Lösungen;
- **Wissensmanagement**: Skalierung erfolgreicher Instrumente innerhalb des Netzwerks;
- **Einbindung der SFG**: Know-how-Transfer und Netzwerkaktivierung.

Die Bindung an die BMZ-Länderliste wurde vereinzelt von Partnerinstitutionen teils als hinderlich empfunden. Beispielsweise mussten Projekte in El Salvador und Honduras abgebrochen werden, obwohl bestehende Strukturen funktionierten. Auch der kurzfristige Wiedereinstieg in Bolivien erforderte erheblichen Mehraufwand. Eine stärkere Kontextsensitivität bei der Länderauswahl wird empfohlen.

In einigen Kontexten wurde regierungsferne Kooperation bevorzugt, um politische Abhängigkeiten zu vermeiden. Die DSIK wurde dabei als innovativ und handlungsfähig wahrgenommen – im Vergleich zu Akteuren wie Weltbank oder USAID.

Die gezielte Auswahl lokaler Partner*innen bleibt entscheidend für Relevanz und Kohärenz. Die Kohärenz wird durch die strategische Partnerwahl gestärkt, indem sie die Abstimmung mit den Prioritäten des BMZ und anderer Akteure gewährleistet und gleichzeitig Abhängigkeiten vermeidet und zu einer klaren Rollenverteilung beiträgt. Dabei wird betont, Partner zu priorisieren, die bereits eine Strategie verfolgen, zu der die DSIK beitragen kann. Eine gründliche Bewertung der institutionellen Kapazität, der Motivation, des Engagements und des echten Interesses potenzieller Partner wird als Teil dieses Prozesses genannt, und die Fähigkeit, einen ungeeigneten Partner abzulehnen, wird als wichtig erachtet. Langfristige und vertrauensvolle Beziehungen zu sorgfältig ausgewählten Partnern, basierend auf Transparenz und offener Kommunikation, bilden die Grundlage für nachhaltige Erfolge und sind ein zentraler Erfolgsfaktor.

Die Kohärenz des KVP beruht maßgeblich auf der synergistischen Zusammenarbeit von DSIK und SFG. Für die Zukunft sollten folgende Punkte stärker berücksichtigt werden:

- Strategische Abstimmung mit BMZ-Prioritäten (z.B. Just Transition, feministische Entwicklungspolitik);
- Verstärkte Integration in das PiT-Portfolio zur Ausschöpfung interner Synergien;
- Weiterentwicklung digitaler Lern- und Kooperationsformate;
- Flexible Länderwahl nach entwicklungspolitischem Potenzial statt formaler Listung.

Die konsequente Verankerung von Gender-Aspekten und die Fähigkeit zur regierungsfernen Wirkung machen das KVP zu einem wirkungsvollen und kohärenten Instrument der deutschen EZ.

Das Programm weist dabei eine hohe externe Kohärenz mit nationalen Politiken, globalen Entwicklungszielen und der entwicklungspolitischen Ausrichtung der deutschen EZ auf. Die hohe Kohärenz des KVP mit nationalen Politiken, globalen Entwicklungszielen und der entwicklungspolitischen Ausrichtung der deutschen EZ wird durch eine vielschichtige Planung und Umsetzung gewährleistet. Ein zentraler Aspekt ist die **systematische Auseinandersetzung mit den Kernproblemen der Zielgruppe**, den KKMU, wie fehlender Zugang zu Finanzdienstleistungen und mangelnde finanzielle Befähigung, sowie den Problemen der Projektpartner. Die Projektziele stimmen ausdrücklich **mit den nationalen Politiken der Partnerländer, den globalen Entwicklungszielen** (insbesondere SDGs 1, 3, 5, 8 sowie der Agenda 2030) und der **entwicklungspolitischen Grundausrichtung der deutschen EZ** sowie der **BMZ-Sektorstrategie zur Entwicklung des Finanzsystems** überein. Die DSIK passt zudem **das Sparkassen-Finanzkonzept und andere Methoden an die lokalen Kontexte an**, um die Relevanz und Anwendbarkeit zu gewährleisten. Auch spezifische Studien, wie Wertschöpfungskettenanalysen, tragen zur gezielten Ausrichtung auf die Bedürfnisse vor Ort bei.

Diese Kohärenz wird operativ durch eine enge **Zusammenarbeit mit bestehenden, vor Ort nachhaltig verankerten Partnerstrukturen** sichergestellt. Die Bedürfnisse und Prioritäten der Partner und der KKMU werden bei der **Projektplanung berücksichtigt**, und es gibt eine **enge Einbindung der Partner in die Steuerung der Maßnahmen**. Ein weiterer wesentlicher Aspekt ist die **aktive Koordination mit anderen Gebern und internationalen Organisationen** wie GIZ, DGRV, AHK, UNDP, UN Women und IFC, um Synergieeffekte zu nutzen und Überschneidungen zu ver-

meiden. Die **thematische Fokussierung** des KVP auf die Stärkung von Bildungs- und Verbandsstrukturen im Finanzsektor ermöglicht eine klare Abgrenzung zu breiter gefassten Entwicklungsprogrammen. Die Fähigkeit der DSIK, bedarfsorientiert zu agieren und sich an veränderte Kontexte anzupassen, trägt ebenfalls zur Sicherung der Relevanz und Kohärenz bei. Dies wird in verschiedenen Regionen deutlich hervorgehoben.

In **Asien** sind die Projekte im Einklang mit den Richtlinien der BMZ-Sektorstrategie zur Entwicklung des Finanzsystems, welche die Bedeutung von finanzieller Inklusion und Bildung für marginalisierte Bevölkerungsgruppen betont. Es trägt auch zu den **SDGs** bei.

Auch in **Lateinamerika** besteht eine **weitgehende Kohärenz** mit den BMZ-Prioritäten und den Prioritäten der Partnerorganisationen. Die Projekte waren relevant für die Adressierung sozialer Bedürfnisse und Prioritäten, insbesondere im Bereich der **finanziellen Inklusion und der Gleichstellung der Geschlechter**. In **Mexiko** wurde eine Allianz mit UN Women und InMujeres zur Förderung der Gleichstellung der Geschlechter gegründet, was die Kohärenz mit internationalen und nationalen Gender-Prioritäten unterstreicht. Im **Kaukasus** setzt das KVP BMZ-Ziele um, wie die Mobilisierung privater Mittel und die Förderung wirtschaftlicher Transformation.

Die Evaluierung analysiert explizit, inwieweit das KVP den **Prioritäten des BMZ und den Prioritäten von Partnern entspricht** und welche Abgrenzungen, Synergien und Dopplungen zu anderen Programmen mit Auswirkungen auf Relevanz und Wirksamkeit bestehen. Die Möglichkeit der DSIK, **regierungsfern und trotzdem wirkungsvoll zu agieren**, wird als potenzielles Alleinstellungsmerkmal beleuchtet, besonders in Ländern mit problematischen Regierungsbeziehungen. Die Arbeit der DSIK wird als wichtiger Beitrag zur Erreichung regionaler Entwicklungsziele gesehen, insbesondere in Bezug auf Inklusion und finanzielle Bildung für Frauen.

5.6.Relevanz

Zusammenfassende Beurteilung und Bewertung der Relevanz

Tabelle 7: Bewertung des OECD/DAC-Kriteriums „Relevanz“

Kriterium	Bewertungsdimension	Punktzahl und Bewertung
Relevanz	Ausrichtung an Politiken und Prioritäten	28 von 30 Punkten
	Ausrichtung an Bedürfnisse und Kapazitäten der Beteiligten und Betroffenen	28 von 30 Punkten
	Angemessenheit der Konzeption*	18 von 20 Punkten
	Reaktion auf Veränderungen / Anpassungsfähigkeit	18 von 20 Punkten
Gesamtpunktzahl und Bewertung		Punktzahl: **92 von 100 Punkten** Bewertung: **Stufe 1: sehr erfolgreich**

Die Analyse der Relevanz des KVP-Programms richtet den Blick auf die Übereinstimmung zwischen den gesetzten Programmzielen und den tatsächlichen Bedarfen, Prioritäten und strategischen Rahmenbedingungen in den Partnerländern. Dabei wird insbesondere geprüft, inwieweit die Ausrichtung des Programms auf zentrale entwicklungspolitische Themenfelder und Zielgruppen nachvollziehbar und begründet ist. Die nachfolgenden Abschnitte beleuchten fünf zentrale Aspekte, anhand derer die Relevanz des Programms im Evaluationsprozess differenziert bewertet wurde.

Inwiefern wird der Beitrag zur finanziellen Inklusion durch die DSIK in der Portfolio Theory of Change (ToC) mit ihren Standardindikatoren abgebildet?

Der Beitrag der DSIK zur finanziellen Inklusion wird tatsächlich in der Portfolio ToC des Programms sowie in den zugehörigen Standardindikatoren abgebildet, soweit die historische Stichprobe dazu herangezogen werden kann. Insgesamt stellen die spezifischen Wirkungshypothesen in der DSIK-ToC und die relevanten Standardindikatoren des PiT-Monitorings, insbesondere OC8.2, den Rahmen dar, um den Beitrag der DSIK zur Verbesserung des Zugangs zu und der Nutzung von Finanzdienstleistungen messbar und nachvollziehbar zu machen.

Das Portfolio-Monitoring des BMZ-Haushaltstitels "Wirtschaftsnetzwerke", zu dem das KVP seit 2024 gehört, nutzt ebenfalls ein Wirkungsmodell und einen Indikatorenkatalog als zentrales Referenzdokument. Dieses Modell dient als Kompass für die inhaltlichen Schwerpunkte und hinterlegt Output- und Outcome-Ziele mit spezifischen Indikatoren. Die DSIK verwendet zur Umsetzung der BMZ-Standardindikatoren ein M&E-Manual.

Der Beitrag der DSIK zur finanziellen Inklusion wird insbesondere durch folgende Elemente in der ToC und den Indikatoren widergespiegelt:

1. Wirkungshypothesen: Die ToC des Programms umfasst spezifische Wirkungshypothesen, die den Beitrag zur finanziellen Inklusion explizit adressieren. Eine zentrale Hypothese besagt, dass die Unterstützung von Partnerinstitutionen bei der Anpassung oder der Entwicklung und Einführung von nachfrageorientierten neuen oder vorhandenen Produkten und Services für KKMU den Zugang zu und die Nutzung von Finanzdienstleistungen erhöht und die wirtschaftliche Teilhabe der lokalen Bevölkerung, insbesondere von Frauen, stärkt. Eine weitere Hypothese, bezogen auf ländliche Finanzierung, impliziert ebenfalls eine verbesserte wirtschaftliche Aktivität der Zielgruppe durch bessere Beratung und Produkte. Diese Hypothesen sind für die Kern- und Globalthemen der DSIK, zu denen die finanzielle Inklusion gehört, einschlägig.

2. Standardindikatoren: Das BMZ Portfolio-Monitoring, das die DSIK nutzt, beinhaltet Standardindikatoren, die direkt oder indirekt den Beitrag zur finanziellen Inklusion erfassen. Ein im Kontext der DSIK-Arbeit genannter BMZ-Standardindikator ist KT 3.8 (Verbesserter Zugang zu Finanzdienstleistungen). Im Indikatorenkatalog des PiT-Monitorings gibt es spezifische Indikatoren, die diesen Zusammenhang abbilden:

- Indikator OC8.2: "Anzahl der Personen, die die (weiter-)entwickelte Finanzprodukte und Finanzdienstleistungen von lokalen Unternehmen und Finanzinstituten nutzen". Dieser Indikator erfasst direkt, inwieweit bessere Kund*innenbetreuung (OP7.1) und maßgeschneiderte Finanzprodukte und -dienstleistungen, die mit Unterstützung eines ZmW-Programms (wie KVP) neu- oder weiterentwickelt wurden, von der Zielgruppe genutzt werden. Die Definition dieses Indikators im Portfolio-Wirkungsmodell wird ausdrücklich mit Know-How-Transfer und finanzielle Inklusion in Verbindung gebracht. Der DSIK KVP ist diesem Indikator zugeordnet.
- Indikator OP8.1: "Anzahl der Produkte und Dienstleistungen, die von Unternehmen und Finanzinstituten für lokale Märkte (weiter-)entwickelt wurden". Dieser Output-Indikator misst die Anzahl der neu- oder weiterentwickelten Finanzprodukte und Dienstleistungen, die dann zu den Outcomes (wie OC8.2) beitragen sollen. Im Portfolio-Wirkungsmodell führt OP8.1 zu OC8.1 und OC8.2 (Know-How-Transfer und finanzielle Inklusion).

Zusätzlich zu diesen direkt der finanziellen Inklusion zugeordneten Indikatoren können auch andere Indikatoren im PiT-Katalog, die sich auf die Stärkung von Partnerinstitutionen (OP7.1), die Entwicklung von Berufsbildungssystemen im Finanzsektor (OP5.2, OC7.2), oder die Förderung digitaler Transformation (verbunden mit dem Angebot digitaler Finanzdienstleistungen) beziehen, indirekt zur finanziellen Inklusion beitragen und somit die Wirkungslogik abbilden.

Die Relevanzanalyse des KVP-Programms bewertet die Passfähigkeit zwischen den programmatischen Zielstellungen und den realen Bedarfen sowie strategischen Rahmenbedingungen in den Partnerländern. Die Analyse belegt eine starke Einbettung des KVP-Programms der DSIK in die übergeordnete Portfolio-Logik, insbesondere im Hinblick auf die Förderung finanzieller Inklusion. Die Wirkungslogik wird durch eine ToC operationalisiert, deren Hypothesen – etwa zur Entwicklung bedarfsgerechter Finanzprodukte für KKMU – durch konkrete Maßnahmen unterlegt sind. Die Projektmaßnahmen leisten substanzielle Beiträge zum Aufbau resilienter Mikrofinanzsysteme und stärken die ökonomische Teilhabe, insbesondere von Frauen.

Ein zentrales Anliegen des Programms ist die Förderung weiblich geführter Unternehmen. Dies zeigt sich in zielgerichteten Maßnahmen zur Stärkung von Frauen durch verbesserten Zugang zu Bildung, Finanzierung und unternehmerischem Know-how. Regionale Beispiele belegen substanziellen Impact im Bereich Gendergerechtigkeit – etwa durch Bildungskredite, Leadership-Trainings oder die Unterstützung von Frauenkooperativen.

Die Relevanzanalyse identifiziert fünf zentrale Bewertungsperspektiven:

1. **Portfolio-Einbettung:** Die Einbindung des Programms in die ToC der DSIK und deren systematische Abbildung über BMZ-Standardindikatoren mittels des Syspons M&E-Manuals gewährleisten eine konsistente Wirkungslogik. Eine zentrale Hypothese lautet, dass die Unterstützung von Partnerinstitutionen bei der Entwicklung nachfrageorientierter Finanzprodukte die Nutzung entsprechender Dienstleistungen erhöht und dadurch die wirtschaftliche Teilhabe, insbesondere von Frauen, fördert.
2. **Wirkungshypothesen:** Die Evaluierung fokussiert auf Hypothesen mit hoher inhaltlicher Schnittmenge zu den Kern- und Globalthemen der DSIK. Dazu zählen etwa: Förderung finanzieller Inklusion über KKMU-Produkte, Stärkung von Ausbildungskapazitäten durch Trainingsmaßnahmen, oder Empowerment weiblicher Führungskräfte. Die Validierung erfolgt entlang der OECD-DAC-Kriterien Wirkung und Nachhaltigkeit.
3. **Bedarfsorientierung:** Die Zielsetzungen des KVP sind explizit auf die Bedarfe von KKMU abgestimmt. Regionale Projekte – wie die Unterstützung von MFIs in Asien oder die Förderung agrarischer Wertschöpfungsketten in Mexiko – greifen konkrete Herausforderungen auf und zeigen Wirkung. Die Steuerung erfolgt partizipativ in enger Abstimmung mit lokalen Partner*innen.
4. **Politische Agenden:** Das KVP-Programm ist konsistent mit nationalen Entwicklungsstrategien und der entwicklungspolitischen Agenda des BMZ. In Mexiko belegt die Allianz mit UN Women und InMujeres die Anschlussfähigkeit an Gender-Prioritäten. Im Kaukasus zielt das Programm auf wirtschaftliche Transformation und die Mobilisierung privater Mittel ab. Die Fähigkeit der DSIK, regierungsunabhängig zu agieren, wird als strategischer Vorteil identifiziert.
5. **Gender-Inklusion:** Die Projekte berücksichtigen systematisch die Bedarfe von Unternehmer*innen. Regionale Maßnahmen – von der Förderung weiblicher Gründungen in Vietnam über E-Commerce-Initiativen im Kaukasus bis hin zu Trainingsprogrammen in Bolivien – adressieren gezielt strukturelle Benachteiligungen. Die DSIK wird als Schlüsselakteurin für Gendergerechtigkeit in der Mikrofinanzierung wahrgenommen.

Die Übereinstimmung der KVP-Programmstrategien mit dem PiT-Indikatorenkatalog (2024) – z. B. in den Bereichen Output "Stärkung lokaler Kapazitäten", Outcome "Verankerung von Finanzbildungsstrategien" und Struktur "Verbandsentwicklung" – unterstreicht die Relevanz des Programms im entwicklungspolitischen Kontext. Gleichwohl ist die exakte indikatorenbasierte Messung retrospektiv nur eingeschränkt möglich und würde vertiefte Projekteinzelfallanalysen erfordern.

Die Evaluierung bestätigt die Relevanz des KVP-Programms im Hinblick auf seine thematische Ausrichtung, Bedarfsorientierung und Wirkungstiefe. Die DSIK agiert als strategische Vermittlerin, bündelt Expertise, koordiniert regionale Partner*innen und setzt gezielte Entwicklungsimpulse.

Ein zweiter Schwerpunkt der Relevanzanalyse liegt auf den **Wirkungshypothesen der Portfolio-ToC** der DSIK.

Welche Wirkungshypothesen in der Portfolio-ToC sind für DSIK und ihre Kern- und Globalthemen einschlägig bzw. relevant?

Die Evaluierung orientiert sich methodisch am ToC, der die komplexen Wirkungszusammenhänge des Programms transparent machen und zugrundeliegende Wirkungshypothesen überprüfen soll. Das KVP hat als übergeordnete Ziele insbesondere die finanzielle Inklusion und die Stärkung der Partnerorganisationen sowie die Förderung von Frauen im Geschäftsleben. Die Relevanz des KVP-Programms wird u.a. daran bewertet, inwiefern der Beitrag zur finanziellen Inklusion durch die Maßnahmen des Programms in der Portfolio ToC der DSIK sowie anhand der zugehörigen Standardindikatoren nachvollziehbar abgebildet wird und welche Wirkungshypothesen in der Portfolio-ToC für die Kern- und Globalthemen der DSIK einschlägig bzw. relevant sind.

Eine zentrale und für die DSIK sowie ihre Kern- und Globalthemen einschlägige Wirkungshypothese in der Portfolio-ToC besagt, dass die Unterstützung von Partnerinstitutionen bei der Anpassung oder der Entwicklung und Einführung von nachfrageorientierten neuen oder vorhandenen Produkten und Services für KKMU den Zugang zu und die Nutzung von Finanzdienstleistungen erhöht. Diese Hypothese verbindet unmittelbar das Kernthema der KKMU-Finanzierung mit dem Globalthema der finanziellen Inklusion. Darüber hinaus ist diese Hypothese relevant für das KVP-Ziel "Frauen im Geschäftsleben", da sie explizit darauf abzielt, die wirtschaftliche Teilhabe der lokalen Bevölkerung, insbesondere von Frauen, zu stärken.

Weitere relevante Wirkungshypothesen betreffen die Stärkung der Partnerinstitutionen und spezifische Finanzierungsbereiche. Eine Hypothese besagt, dass die Förderung von Trainings und Personalentwicklungsmaßnahmen für Partnerinstitutionen zu einer Stärkung der Aus- und Weiterbildungskapazitäten bei lokalen Wirtschaftsakteuren und Berufsbildungseinrichtungen führt. Dies trägt zum Globalthema der Stärkung von Partnerorganisationen bei. Eine dritte Hypothese ist auf die ländliche Finanzierung ausgerichtet und nimmt an, dass die Beratung und Schulung von Partnerinstitutionen in der ländlichen Finanzierung zu besserer Beratung, Produkten und Betreuung führt, die der Zielgruppe verbesserte wirtschaftliche Aktivität ermöglichen. Eine weitere, in den Beispielen für mögliche Hypothesen genannte Annahme, dass die Unterstützung im Bereich Sustainable Finance zu einem gesteigerten Angebot an klimaadaptiven und mitigierenden Finanzdienstleistungen führt, adressiert ebenfalls ein wichtiges, aufkommendes Thema für die DSIK.

Der Beitrag der DSIK zur finanziellen Inklusion wird in der Portfolio ToC und den Standardindikatoren abgebildet, indem die relevanten Wirkungshypothesen, wie die zur Erhöhung des Zugangs und der Nutzung von Finanzdienstleistungen durch KKMU-Produkte, mit spezifischen Indikatoren verknüpft werden. Das BMZ Portfolio-Monitoring, das die DSIK nutzt, beinhaltet Standardindikatoren wie OC8.2 ("Anzahl der Personen, die die (weiter-)entwickelte Finanzprodukte und Finanzdienstleistungen von lokalen Unternehmen und Finanzinstituten nutzen"), der ausdrücklich mit Know-How-Transfer und finanzielle Inklusion in Verbindung gebracht wird. Auch Output-Indikatoren wie OP8.1 ("Anzahl der Produkte und Dienstleistungen, die von Unternehmen und Finanzinstituten für lokale Märkte (weiter-)entwickelt wurden") tragen zur Wirkungskette bei, die zu OC8.2 führt. Die DSIK nutzt zur Umsetzung dieser BMZ-Standardindikatoren ein M&E-Manual. Die Überprüfung dieser Hypothesen anhand der vorhandenen Indikatoren ist zentral, um den Erfolg des KVP auf der Grundlage der DSIK-ToC zu messen und die Wirkungszusammenhänge zu validieren.

Eine einschlägige Wirkungshypothese ist, dass die Unterstützung von Partnerinstitutionen bei der Anpassung oder Entwicklung von Finanzprodukten und -dienstleistungen für KKMU die finanzielle Inklusion fördert. Eine weitere Hypothese besagt, dass die Förderung von Trainings und Personalentwicklungsmaßnahmen die Aus- und Weiterbildungskapazitäten stärkt und zu einem nachhaltigen Kompetenzzuwachs bei den Ausgebildeten führt. Diese Hypothesen sind relevant, da sie auf die **Kernprobleme der Zielgruppe (fehlender Zugang zu Finanzdienstleistungen, mangelnde finanzielle Befähigung)** und der Projektpartner (organisches Wachstum und Effizienzsteigerung) abzielen.

Die **Kern- und Globalthemen** der DSIK spiegeln sich in verschiedenen Projekten und Regionen wider. In **Asien** unterstützt das KVP Frauenorganisationen in Vietnam und Laos beim Aufbau unabhängiger Finanzdienstleistungsinstitutionen. In **Lateinamerika** liegt ein Fokus auf der finanziellen Bildung als Mittel zur Mitgliedergewinnung und Förderung zukünftiger weiblicher Führungskräfte. Im **Kaukasus** werden Maßnahmen zur Stärkung von Frauen im Geschäftsleben durch Gründungen und E-Commerce gefördert. Die Wirkungshypothese zur Stärkung der Ausbildungskapazitäten ist relevant für Projekte, die auf die **duale Ausbildung** abzielen, wie beispielsweise in Mexiko und Panama.

Die Evaluierung überprüft diese Wirkungshypothesen anhand von Programmdokumenten und Gesprächsaussagen von Programmbeteiligten. Die Relevanz dieser Hypothesen wird auch dadurch unterstrichen, dass die OECD-DAC-Kriterien, die die Grundlage der Evaluierung bilden, Aspekte wie Wirkung (Impact) und Nachhaltigkeit umfassen, die eng mit den formulierten Wirkungshypothesen verbunden sind. Die Überprüfung der Wirkungshypothesen dient dazu, den Erfolg des KVP auf der Grundlage der DSIK-ToC zu messen und die Wirkungszusammenhänge zu validieren.

Ein dritter Untersuchungsbereich der Relevanz betrifft die **Passfähigkeit der Programmziele** zu den Bedürfnissen und Prioritäten der KKMU in den Partnerländern.

Wie gut entsprechen die Ziele des KVP-Programms den Bedürfnissen und Prioritäten der KKMU in den Partnerländern?

Basierend auf der Stichprobe entsprechen die Ziele des KVP in hohem Maße den Bedürfnissen und Prioritäten der KKMU in den Partnerländern. Die Relevanz des Programms wird durchweg als sehr hoch bewertet, da es sich systematisch mit den Kernproblemen sowohl der Zielgruppe (fehlender Zugang zu Finanzdienstleistungen, mangelnde finanzielle Befähigung) als auch der Projektpartner (organisches Wachstum und Effizienzsteigerung) auseinandersetzt.

Die Projekte greifen zentrale Problemlagen systematisch auf und zielen darauf ab, konkrete Lösungsansätze im jeweiligen regionalen Kontext zu fördern. Um diese zentralen Problemlagen systematisch aufzugreifen und konkrete Lösungsansätze zu fördern, setzt das KVP verschiedene Instrumente und Maßnahmen ein. Ein wesentlicher Ansatzpunkt ist die Unterstützung von Partnerinstitutionen, häufig MFIs, aber auch Verbänden und anderen Finanzinstituten, bei der Anpassung oder Entwicklung und Einführung nachfrageorientierter neuer oder vorhandener Produkte und Services für KKMU. Dies zielt darauf ab, den Zugang zu und die Nutzung von Finanzdienstleistungen für diese Zielgruppe zu erhöhen. Gleichzeitig wird durch Maßnahmen zur Stärkung der Aus- und Weiterbildungskapazitäten der Partnerinstitutionen und die Förderung von finanzieller Bildung und Befähigung der KKMU die mangelnde Finanzkompetenz adressiert. In Asien beispielsweise trägt die Unterstützung ausgewählter MFIs direkt zur Entwicklung leistungsfähiger Finanzsysteme auf Mikroebene und zur erhöhten finanziellen Inklusion auf Zielgruppenebene bei.

Die DSIK verfolgt bei der Umsetzung dieser Lösungsansätze einen bedarfsorientierten und regional angepassten Ansatz. Projekte werden gezielt auf lokale Herausforderungen zugeschnitten. Dies zeigt sich etwa in der Analyse von Wertschöpfungsketten im mexikanischen Agrarsektor, um

spezifische Finanzierungsbedarfe zu identifizieren, oder in der Entwicklung von für ländliche Gebiete geeigneten Finanzbildungsprogrammen in Bolivien nach einer Bedarfsstudie. Die **enge Zusammenarbeit mit lokalen Partnerinstitutionen** und deren Einbindung in die Steuerung der Maßnahmen ist dabei entscheidend, um die Bedürfnisse und Prioritäten vor Ort genau zu berücksichtigen. Die Anpassung deutscher Methoden und Materialien an den jeweiligen Kontext und die Entwicklung spezifischer Weiterbildungsformate sind gezielt auf die Bedürfnisse der Partner und Zielgruppen zugeschnitten sind. Zudem werden spezifische Zielgruppen innerhalb der KKMU, wie etwa weiblich geführte Unternehmen, explizit adressiert, um ihre besonderen Bedürfnisse im Hinblick auf Zugang zu Finanzdienstleistungen und wirtschaftliche Teilhabe zu berücksichtigen.

In **Asien** beispielsweise trägt die Unterstützung ausgewählter MFIs dazu bei, die **Entwicklung von leistungsfähigen Finanzsystemen auf Mikroebene** voranzutreiben, was wiederum den KKMU zugutekommt. Das Projekt auf den **Philippinen** ermöglichte KMU den Zugang zu Finanzierungen, die zuvor nur für große Unternehmen verfügbar waren. In **Lateinamerika** zielte die Arbeit der DSIK darauf ab, die **finanzielle Inklusion und die wirtschaftliche Stärkung verschiedener Zielgruppen, insbesondere Kleinbauern und KKMU, zu fördern**. Die Analyse der Agrar- und Lebensmittelversorgungskette in Mexiko umfasste auch die Herausforderungen für KKMU im Agrarsektor, einschließlich der **Kaffeeproduktion**.

Die Berücksichtigung der Bedürfnisse und Prioritäten der KKMU in den Partnerländern ist ein zentraler Aspekt des KVP-Programms und wird bei der Steuerung der Maßnahmen eng mit den Projektpartnern abgestimmt.

Ein letzter zentraler Aspekt der Relevanzbewertung bezieht sich auf die folgende Frage:

Wie werden die spezifischen Bedürfnisse von weiblich geführten Unternehmen durch das Programm adressiert?

Die Förderung von Frauen im Geschäftsleben ist ein Globalthema des KVP-Programms. Die Evaluierung untersucht anhand von Dokumenten, Interviews und Indikatoren, inwiefern Gender-Aspekte systematisch einbezogen und relevante Beiträge zur **Geschlechtergerechtigkeit in den Partnerländern** geleistet wurden.

In **Asien** unterstützt das KVP **Frauenorganisationen** in Vietnam und Laos beim Aufbau unabhängiger Finanzdienstleistungsinstitutionen. Gezielte Bildungsmaßnahmen und Gruppenkredite stärken Frauen im Geschäftsleben. Die grundlegende Rolle von Frauen in der lokalen Wirtschaft Asiens wird betont, und es werden wirksame Instrumente zur Stärkung von Frauen eingesetzt, die über die reine Armutsbekämpfung hinausgehen.

Im **Kaukasus** liegt eine Schwerpunktsetzung auf der Stärkung von Frauen im Geschäftsleben durch **Gründungen und E-Commerce**. Es wird festgestellt, dass Kleinstunternehmen oftmals von Frauen gegründet werden und sich Frauen für E-Commerce-Themen interessieren, um selbstständiger zu werden.

In **Lateinamerika** zeigt sich die Bedeutung der DSIK-Arbeit für die **Förderung der Geschlechtergleichstellung** in zahlreichen Projekten und Initiativen mit Gender-Schwerpunkt. Dazu gehört etwa die Auseinandersetzung mit dem Phänomen der "Zeitarmut" bei Unternehmerinnen und Unternehmern sowie die Analyse der nationalen Strategien zur finanziellen Inklusion in Mexiko aus einer Gender-Perspektive. In Bolivien wurden gezielt Projekte für Frauen umgesetzt, die sowohl auf den Ausbau von Führungskompetenzen als auch auf die Vermittlung von Finanzwissen abzielen. Ein weiteres zentrales Element ist die Unterstützung von Frauenkooperativen – eine konkrete Maßnahme, die in den Handlungsempfehlungen zur Stärkung der ökonomischen Unabhängigkeit von Frauen besonders hervorgehoben wird.

Im Hinblick auf die Relevanz des KVP haben sowohl DSIK als Teil der SFG gemeinsam mit der SFG maßgeblich zum Erfolg beigetragen. Die **DSIK agierte als zentraler Akteur**, der themenspezifisch relevante Partner in den verschiedenen Regionen zusammenbrachte und dadurch Kooperationen ermöglichte, die zuvor nicht oder nicht ausreichend existierten. Die DSIK wurde zudem als aktiver Steuerer ihrer Projekte wahrgenommen, der themenspezifische Expertise länderübergreifend bündelte und die Kommunikation zwischen Partnern förderte.

5.7. Additionalität

Zusammenfassende Beurteilung und Bewertung der Additionalität

Tabelle 8: Bewertung des OECD/DAC-Kriteriums „Additionalität“

Kriterium	Bewertungsdimension	Punktzahl und Bewertung
Effizienz	Finanzielle Additionalität	37 von 50 Punkten
	Additionalität der Wirkungen	46 von 50 Punkten
Gesamtpunktzahl und Bewertung		Punktzahl: **83 von 100 Punkten** Bewertung: **Stufe 2: erfolgreich**

Das Kriterium der Additionalität wird im Rahmen der Evaluierung in zweifacher Hinsicht betrachtet. Zum einen geht es um die **finanzielle Additionalität**, also die Frage, ob das KVP-Programm Mittel oder Leistungen mobilisiert, die ohne die Intervention nicht bereitgestellt worden wären. Zum anderen wird die **Additionalität der Wirkung** analysiert – also, inwieweit durch das Programm Wirkungen erzielt wurden, die über bestehende Strukturen und Maßnahmen hinausgehen.

Finanzielle Additionalität

Finanzielle Additionalität ist ein Kriterium, das das deutsche BMZ im Zuge der Schaffung des PiT-Portfolios 2014 eingeführt hat, um die Mobilisierung von privaten Investitionen in entwicklungspolitische Wirkungen zu betrachten. Bisher spielte dies im KVP keine Rolle, zumal nicht in der Stichprobe.

Die Einbindung privatwirtschaftlicher Akteur*innen im KVP-Programm führte sowohl zu finanziellen Hebeleffekten als auch zu systemisch wirksamen Innovationen. Besonders hervorzuheben sind die Beiträge zur Entwicklung neuer Finanzprodukte, zur institutionellen Stärkung und zur Förderung inklusiver Wirtschaftsstrukturen. Die Beispiele belegen, dass zusätzliche Ressourcen, Expertise und Innovationskraft durch die gezielte Kooperation mobilisiert wurden – mit messbaren, nachhaltigen Wirkungen in den Zielregionen.

Im Kaukasus gab es klare Beispiele für die Hebelung bilateraler Mittel durch die Zusammenarbeit mit Zentralbanken und Ministerien. In Lateinamerika zeigte sich die Mobilisierung eher indirekt durch die Einführung technologischer Innovationen, die Etablierung nationaler Strategien und die Stärkung der Kapazitäten von Partnerinstitutionen, die es ihnen ermöglichte, neue Dienstleistungen anzubieten und Finanzierung zu erleichtern. In Asien wurden finanzielle Beteiligungen und die Förderung von digitalen Innovationen als Beiträge zur Zielerreichung genannt.

In Armenien übernahm die Zentralbank die Kosten für die Vervielfältigung und Verbreitung von im KVP entwickelten Finanzbildungsmaterialien. Diese Entscheidung resultierte direkt aus der Zusammenarbeit mit dem KVP und stellt ein Beispiel für die Mobilisierung staatlicher Mittel durch externe Impulse dar. Darüber hinaus führte die Vernetzung mit dem Bildungsministerium zur Integration

dieser Materialien in schulische Curricula, was eine nachhaltige Verankerung von Finanzbildung im Bildungssystem ermöglichte.

In Georgien initiierte das KVP-Programm die Entwicklung von modularen Finanzbildungsinstrumenten in Kooperation mit dem Privatsektor. Diese Produkte wurden im Anschluss von der georgischen Zentralbank übernommen und gemeinsam mit dem Bildungsministerium landesweit verbreitet. Die Skalierung war nur durch die initiale Entwicklungsleistung und die öffentlich-private Koordination möglich.

Auf den Philippinen wurde die CARD NGO durch langfristige Zusammenarbeit mit der SFG schrittweise in eine lizenzierte KMU-Bank umgewandelt. Die SIDT erwarb 2013 einen 5 %-Anteil an der CARD SME Bank, was die erste ausländische Beteiligung darstellte. Dieser Schritt ermöglichte eine signifikante Ausweitung des Angebots an Finanzdienstleistungen für kleine und mittlere Unternehmen und stärkte das institutionelle Fundament der Bank. Inzwischen umfasst die CARD-Gruppe mehrere Institutionen, darunter eine Landwirtschaftsbank und ein Netzwerk sozialer Unternehmen, das Millionen von Menschen Zugang zu Finanzdienstleistungen bietet.[9] Die **CARD SME Bank** ist weit mehr als nur das „größere Kreditfenster" der Gruppe: Sie fungiert als Sensor, Labor und Investor zugleich – und hat damit entscheidend zur Entstehung von mindestens **sechs** der heute 29 Mutually Reinforcing Institutions beigetragen, die gezielt Produkte und Dienstleistungen **für einkommensschwache Haushalte** anbieten. Indem die CARD SME Bank Kund*innen begleitet, die aus klassischen Mikrokrediten herausgewachsen sind, deckt sie systematisch neue Engpässe wie Maschinen-Leasing, Risikoabsicherung, Gesundheitskosten, digitale Infrastruktur oder Absatzkanäle auf, testet passende Lösungen zunächst als Zusatzprodukte in ihrem Kreditportfolio und lagert wirtschaftlich tragfähige Piloten anschließend als eigenständige soziale Unternehmen aus. Auf diese Weise hat die Bank direkt oder indirekt die Gründung von mindestens sechs neuen „Mutually Reinforcing Institutions" – darunter CARD Leasing & Finance, CPMI/CAMIA (Mikroversicherung), BotiCARD (Apothekennetz), die IT-Einheiten CMIT und FDSAP sowie die Produkt-Vermarktung Mga Likha ni Inay und die Beratungs-Stiftung CARD-BDSFI – angestoßen und damit das Instrumentarium der privatwirtschaftlichen Gruppe zur Armutsbekämpfung deutlich erweitert.

In Vietnam und Laos erhielten Frauenorganisationen gezielte Unterstützung beim Aufbau unabhängiger, lizenzierter Finanzinstitute. Durch Trainings, rechtliche Beratung und Vernetzung mit Aufsichtsbehörden wurden sie in die Lage versetzt, formelle Bankdienstleistungen anzubieten und Einlagen zu mobilisieren. Diese Strukturen bestehen weiterhin und tragen zu finanzieller Inklusion und Armutsbekämpfung bei. Die finanzielle Additionalität liegt darin, dass durch die Transformation und Lizenzierung dieser Institutionen Finanzierungen und Investitionsanreize geschaffen wurden, die ohne die Unterstützung des KVP nicht zustande gekommen wären. Die Fähigkeit, Einlagen zu mobilisieren, bedeutet, dass die Institutionen nun selbst neue finanzielle Mittel von der Bevölkerung aufnehmen und diese für ihre Mikrofinanzaktivitäten und Kreditvergabe nutzen können. Der Zugang zu formalen Finanzsystemen könnte zudem die Möglichkeit eröffnen, selbst institutionelle Finanzierungen zu erhalten. Somit leistet das Programm nicht nur Know-how-Transfer, sondern schafft auch die Rahmenbedingungen dafür, dass finanzielle Mittel effektiver generiert und für die Zielgruppen eingesetzt werden können, was eine Form der finanziellen Additionalität darstellt.

In Kolumbien, El Salvador und Mexiko führte die Zusammenarbeit mit FinTechs wie IncluirTec zur Entwicklung von digitalen Tools zur Bonitätsprüfung in der Agrarfinanzierung. Diese ermöglichen

[9] CARD wurde 1986 als Nichtregierungsorganisation "Center for Agricultural and Rural Development" gegründet und hat heute 29 soziale Unternehmen in "gegenseitigen Unterstützung" (Mutually Reinforcing Instititions) aufgebaut, darunter Versicherungen und drei Finanzinstitutionen, alle mit dem Ziel der Armutsbekämpfung. https://cardmri.com/?page_id=7576 [abgerufen 05.01.2025]

Finanzinstitutionen, Kreditentscheidungen datenbasiert zu treffen, wodurch zuvor als nicht finanzierbar geltende Zielgruppen – etwa Kleinbäuer*innen – nun Zugang zu Krediten erhielten. Eine Pilotstudie in Kolumbien zeigte eine Kreditausweitung von über 30 % in der Testregion.

Dennoch blieb die Mobilisierung privater finanzieller Beteiligungen eine große Herausforderung. Bürokratische Hürden und komplexe regulatorische Anforderungen in Partnerländern schreckten potenzielle Direktinvestitionen häufig ab. Hinzu kommen der hohe persönliche Einsatz und der zeitliche Aufwand, die für viele Institute schwer zu stemmen sind. Nachhaltigkeitsfonds zeigten zwar punktuell Interesse, doch deren Renditeerwartungen sind mit den langfristig ausgerichteten und oft risikobehafteten Projekten kaum zu vereinen. Zudem standen die hohen Transaktionskosten kleinvolumiger Engagements einer breiten Beteiligung im Wege.

Aus Interviews mit deutschen Sparkassen und ihren Verbänden wurde klar, dass die Mobilisierung privaten Kapitals für diese Projekte schwierig ist. Die Erwartung des Ministeriums, dass der Privatsektor finanzielle Mittel einbringt, sei oft schwer zu erfüllen. Es wurden verschiedene Gründe angegeben, warum potenzielle private Investionen schwer einzuwerben sind:

- Bürokratie und regulatorische Hürden in den Zielländern können viele potenzielle Investoren abschrecken.
- Der hohe persönliche Einsatz und der damit verbundene Zeitaufwand seien für normale Banken und Sparkassen kaum zu leisten.
- Die Renditeerwartung spielt eine entscheidende Rolle. Impactfonds hätten zwar kurzzeitig einen Hype erlebt, aber letztlich würden Investoren auf die Rendite schauen. Geringe Renditen würden das Interesse an Nachhaltigkeitsaspekten schnell schmälern.
- Die Notwendigkeit eines hohen persönlichen Engagements wird als unerlässlich betont.

Die DSIK hat als gemeinnützige Organisation den Auftrag der Beratung und ist laut ihrer Satzung nicht für Kapitalbeteiligungen vorgesehen. Kapitalbeteiligung ist etwas anderes als Beratung und bringt eine ganz andere Verantwortung mit sich.

Um dennoch in der Lage zu sein, sich gesellschaftsrechtlich zu beteiligen, und dieses Feld nicht allein internationalen Gebern wie der Asian Development Bank oder der Weltbank zu überlassen, wurde der SIDT gegründet. Der SIDT verfolgt das Ziel, mit seinen Engagements Geld zu verdienen, um das Interesse der Sparkassen an solchen Projekten zu erhöhen. Die Aussicht auf Rendite sei notwendig, um überhaupt Interesse zu wecken. Dabei wird die Glaubwürdigkeit und Neutralität der DSIK als "Honest Broker" positiv hervorgehoben, da sie Vertrauen schafft und die Zusammenarbeit erleichtert. Der Geschäftsführer berichtete, dass der SIDT mit seinen bisherigen Engagements Geld verdient hat, manchmal sogar mehr als erwartet. Er merkt jedoch an, dass große Sprünge mit diesen relativ kleineren Investitionen oft nicht zu erwarten sind, was die Mobilisierung von Kapital erschwert. Der SIDT existiert zwar als Mechanismus für finanzielle Beteiligungen und das genannte Beispiel CARD auf den Philippinen stellt eine erfolgreiche Investition dar, die breite Mobilisierung privaten Finanzkapitals für Entwicklungsprojekte jedoch aufgrund der genannten Herausforderungen weiterhin eine große Herausforderung bleibt. Die Interviewten betonen eher die Mobilisierung von Wissen und Expertise als den primären finanziellen Beitrag der SFG.

Insgesamt zeigt die Analyse der mobilisierten Finanzierungsformen eine beeindruckende Breite: Dazu zählen Kapitalbeteiligungen – wie etwa die der SIDT an der CARD SME Bank –, Technologietransfers durch FinTech-Partnerschaften, die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle für MFIs, die Anpassung bestehender Finanzprodukte an neue Zielgruppen sowie die Stärkung regulatorischer Rahmenbedingungen zur Förderung privater Investitionen. Ein markantes Beispiel ist die Unterstützung von Frauenorganisationen in Vietnam und Laos, die beim **Aufbau unabhängiger, lizenzierter Finanzdienstleistungsinstitutionen** gezielte Unterstützung erhielten. Dieser Prozess, der Trainings, rechtliche Beratung und Vernetzung mit Aufsichtsbehörden umfasste, versetzte sie in die Lage, **formelle Bankdienstleistungen anzubieten und Einlagen zu mobilisieren**, was eine

Form der Mobilisierung privater Finanzmittel ist. Ohne die Unterstützung des KVP, die es ihnen ermöglichte, die **regulatorischen Hürden für die Lizenzierung** zu überwinden und **innerhalb des formalen Finanzsystems zu agieren**, wäre diese Mobilisierung von Einlagen und die Bereitstellung breiterer Finanzdienstleistungen in diesem Umfang wahrscheinlich nicht möglich gewesen. Zusätzlich gibt es Fälle, in denen das Programm direkt auf **regulatorische Anpassungen** oder die **Etablierung nationaler Strategien** Einfluss genommen hat. Im Kaukasus trugen **regulatorische Reformen** zu nachhaltigen Strukturen bei, und im Allgemeinen deuten **positive Rückmeldungen von Partnern und beobachtete strukturelle Veränderungen**, wie regulatorische Anpassungen, darauf hin, dass das KVP ein Umfeld schaffen kann, das **private Investitionen begünstigt**, auch wenn die quantifizierbare direkte Hebelwirkung privater Mittel nicht immer explizit in den Berichten genannt wird.

Additionalität der Wirkungen

Die Additionalität der Wirkungen bezieht sich auf qualitative Veränderungen, die über bestehende Strukturen und Maßnahmen hinausgehen. Dabei wird geprüft, ob diese durch das KVP erzielt wurden und ohne sie nicht erreichbar gewesen wären.

Die Evaluierung zeigt, dass die DSIK in mehreren Ländern signifikante positive Veränderungen bewirken konnte. In El Salvador, Panama, Kolumbien, Peru und Mexiko erfolgte die Einführung dualer Ausbildungssysteme im Finanzsektor auf Basis des Sparkassenmodells. In Mexiko wurden 136 Auszubildende im Rahmen dieser Programme geschult. Die praxisorientierte Ausbildung verbesserte direkt die Beschäftigungsfähigkeit – insbesondere von Frauen, die etwa 60 % der Teilnehmenden stellten. In Armenien organisierte die DSIK gemeinsam mit lokalen Handelskammern Trainings im Bereich E-Commerce und Geschäftsgründung für Frauen in ländlichen Regionen. Über 500 Teilnehmer*innen entwickelten im Anschluss eigene Geschäftsmodelle, von denen rund 40 % nachweislich zu Einkommenssteigerungen führten. Auf den Philippinen wurden Frauen durch gezielte Finanzbildungsmaßnahmen und Zugang zu Krediten in die Lage versetzt, wirtschaftlich eigenständig zu agieren. Dies führte nicht nur zur Gründung zahlreicher Kleinstunternehmen, sondern auch zur Erhöhung der Rückzahlungsraten lokaler MFIs, was deren Refinanzierungsfähigkeit stärkte.

Ein Innovationsbeispiel im Kontext des KVP-Programms stellt das in Mexiko gemeinsam mit dem mexikanischen Nationalinstitut für soziale Wirtschaft (INAES) und dem Kulturministerium aufgebaute **Innovationslaboratorium** dar, das staatliche Stellen, soziale Unternehmen und FinTechs miteinander vernetzt. Dieses Laboratorium wurde von der DSIK entwickelt und fungiert als Plattform, die darauf abzielt, staatliche Stellen, soziale Unternehmen, Finanzinstitutionen und FinTechs miteinander zu vernetzen. Das zentrale Ziel ist die Schaffung eines Raumes für die gemeinsame Erarbeitung innovativer Lösungen aus dem Ansatz der Sozial- und Solidarökonomie zur Förderung der finanziellen Inklusion und der nachhaltigen Entwicklung sozialer, kultureller, wirtschaftlicher und finanzieller Unternehmen im Sinne der SDGs. Das Laboratorium richtet sich insbesondere an Finanzinstitutionen, die in die soziale Wirtschaft eintreten möchten, und strebt eine Verbindung zwischen FinTechs und dem genossenschaftlichen Sektor an. Die Lokalität im ehemaligen Präsidentenhaus in Los Pinos gilt als strategisch sehr interessant, auch für internationale Geldgeber. Dieses Bottom-up-orientierte Vorgehen verspricht innovative Lösungen für marginalisierte Bevölkerungsgruppen und führt zu zusätzlichen positiven Veränderungen, die ohne diese Kooperation kaum möglich wären.

Die Unterstützung der DSIK bei der Entwicklung und Implementierung eines Tools zur Analyse von Agrarkrediten für Cajas Populares (Finanzgenossenschaften) und die geplante Implementierung einer Softwarelösung hierfür sind reif für Investitionen. Auch die Zusammenarbeit mit FinTech-Startups wie IncluirTec zur Entwicklung innovativer technologischer Lösungen, wie der Software zur Agrarkreditanalyse, passt zur Zielsetzung des Laboratoriums, die Vernetzung von Fintechs mit

dem genossenschaftlichen Sektor zu fördern. Diese Initiativen adressieren direkt die Bedürfnisse ländlicher Produzent*innengruppen nach angepassten Finanzdienstleistungen und die Notwendigkeit alternativer Kreditratingmodelle für Genossenschaften, die oft mit anderen Daten arbeiten als traditionelle Banken. Das Labor dient somit als Blaupause für ähnliche Initiativen in anderen Ländern, indem es zeigt, wie durch die Vernetzung verschiedener Akteure und die Nutzung technologischer und sozialwirtschaftlicher Ansätze innovative Finanzdienstleistungen für schwer zugängliche Zielgruppen entwickelt und verbreitet werden können. Die aktive Nutzung des Laboratoriums durch Partnerorganisationen unterstreicht die Relevanz und Effektivität dieser Initiative.

Beiträge privatwirtschaftlicher Akteur*innen

Private Akteur*innen leisteten im Rahmen des KVP-Programms wesentliche Beiträge zur fachlichen Unterstützung, zum Technologietransfer und zur Organisationsentwicklung der Partnerinstitutionen. Die SFG übertrug ihr Modell in Partnerländer, inklusive Managementberatung, Risikomanagement-Schulungen, Produktentwicklung (z. B. Sparkonten für Jugendliche) und dem Aufbau von Ausbildungssystemen. FinTechs wie IncluirTec entwickelten cloudbasierte Kreditprüfungssysteme, die speziell auf landwirtschaftliche Wertschöpfungsketten zugeschnitten sind. Die Integration dieser Systeme in bestehende Banksoftware erfolgte durch gemeinsame Implementierungsteams. Lokale Banken in Georgien unterstützten die Lokalisierung von Finanzbildungsinhalten und stellten personelle Ressourcen für deren Verbreitung zur Verfügung. Eine Bank übernahm den Druck von 30.000 Broschüren mit KVP-Materialien.

Im Bereich der Organisationsentwicklung und des Wissenstransfers konnten weitere bedeutende Fortschritte erzielt werden. In Lateinamerika halfen Beratungsprozesse der DSIK dabei, in MFIs moderne Personalentwicklungssysteme zu etablieren. Diese beinhalteten Coachingformate, Jobrotationen und interne Weiterbildung. In Honduras wurde mit Unterstützung der SFG ein Rating-Tool für Mikrofinanzverbände eingeführt, um die institutionelle Leistungsfähigkeit systematisch zu verbessern. In Mexiko wurden bestehende Kundeninterview-Konzepte lokalisiert und erfolgreich auf digitale Erhebungsinstrumente umgestellt, wobei Sparkassenberater*innen aktiv den Transformationsprozess begleiteten.

Ein weiterer wichtiger Bestandteil des Wissenstransfers war der direkte Erfahrungsaustausch. Bildungsreisen zwischen Projektländern, wie etwa zwischen den Philippinen und Myanmar, ermöglichten die Übertragung erfolgreicher Lern- und Produktentwicklungsmethoden. Zudem erhielten Führungskräfte aus Partnerinstitutionen die Möglichkeit, Praktika bei deutschen Sparkassen zu absolvieren. Dadurch gewannen sie wertvolle Einblicke in operative Abläufe, moderne Managementpraktiken und regulatorische Standards, die sie anschließend in ihren Heimatländern anwendeten und weiterentwickelten.

Erfolgsfaktoren der Additionalität

In Projekten, bei denen Partnerinstitutionen eigene Mittel einbrachten und aktiv an Entscheidungsprozessen beteiligt waren, konnten nachhaltigere Ergebnisse beobachtet werden. Die Präsenz von DSIK-Expert*innen in den Partnerinstitutionen über mehrjährige Zeiträume erwies sich als Schlüsselfaktor für Vertrauen, Kontinuität und zielgerichtete Entwicklung. Während der COVID-19-Pandemie wurden zahlreiche Projekte schnell auf digitale Formate umgestellt. Diese Flexibilität stärkte nicht nur den Projektverlauf, sondern förderte auch die digitale Transformation der Partnerinstitutionen. In regionalen Austauschformaten – etwa zwischen asiatischen Frauenorganisationen – wurden Konzepte gemeinsam weiterentwickelt und an nationale Gegebenheiten angepasst. Erfolgreiche Methoden aus Vietnam wurden in Laos übernommen und weiter skaliert.

5.8. Gesamtbewertung

Evaluierungskriterien	Dimension	Max.	Punktzahl	Gesamt (max. 100)	Bewertung
Übergeordnete entwicklungs-politische Wirkungen (Impact)	Übergeordnete (intendierte) entwicklungspolitische Veränderungen	30	24	84	Stufe 2: erfolgreich
	Beitrag zu übergeordneten (intendierten) entwicklungspolitischen Veränderungen	40	36		
	Beitrag zu übergeordneten (nicht-intendierten) entwicklungspolitischen Veränderungen	30	24		
Nachhaltigkeit	Kapazitäten der Beteiligten und Betroffenen	20	17	86	Stufe 2: erfolgreich
	Beitrag zur Unterstützung nachhaltiger Kapazitäten	30	25		
	Dauerhaftigkeit von Wirkungen über die Zeit	50	44		
Effektivität	Erreichung der (intendierten) Ziele	30	28	86	Stufe 2: erfolgreich
	Beitrag zur Erreichung der Ziele	30	25		
	Qualität der Implementierung	20	18		
	Nicht-intendierte Wirkungen	20	15		
Effizienz	Produktionseffizienz	70	61	88	Stufe 2: erfolgreich
	Allokationseffizienz	30	27		
Kohärenz	Interne Kohärenz	50	42	82	Stufe 2: erfolgreich
	Externe Kohärenz	50	40		
Relevanz	Ausrichtung an Politiken und Prioritäten	30	28	92	Stufe 1: sehr erfolgreich
	Ausrichtung an Bedürfnisse und Kapazitäten der Beteiligten und Betroffenen	30	28		
	Angemessenheit der Konzeption	20	18		
	Reaktion auf Veränderungen / Anpassungsfähigkeit	20	18		
Additionalität	Finanzielle Additionalität	50	37	83	Stufe 2: erfolgreich
	Additionalität der Wirkungen	50	46		
Durchschnittliche Punktzahl und Gesamtbewertung		**100**	**86**		**Stufe 2: erfolgreich**

Wirkung / Impact (84 / 100 Punkte)

Das Evaluierungsteam vergibt eine hohe Punktzahl, weil das KVP in allen sieben untersuchten Projekten nachweislich den Zugang von KKMU – insbesondere frauengeführten – zu passenden Finanzdienstleistungen verbessert und damit die übergeordnete Entwicklungswirkung erreicht hat. Pluspunkte brachte die klare Theory-of-Change-Logik, die Finanzbildung, Produktentwicklung und institutionellen Aufbau systematisch verknüpft. Abzüge (-16 Punkte) resultierten vor allem daraus, dass nicht-intendierte Effekte nur punktuell und oft qualitativ belegt wurden und belastbare Impact-Daten für marginalisierte Gruppen fehlten.

Nachhaltigkeit (86 / 100 Punkte)

Das Programm überzeugte mit langfristig verankerten Kapazitäten: Master-Trainer-Netzwerke, peer-learning-Formate und die Integration von Finanzbildung in staatliche Curricula sorgen dafür, dass Leistungen auch nach Projektende weiterlaufen. Ins Gewicht fiel zudem die dauerhafte institutionelle Stärkung von Verbänden und Aufsichtsbehörden in Lateinamerika und Asien. Punktverluste (-14 Punkte) ergaben sich aus externen Risikofaktoren – etwa politischer Instabilität oder fehlender gesetzlicher Verankerung – sowie vereinzelten Finanz- und Personalengpässen bei Partnern, die das Fortbestehen mancher Aktivitäten gefährden.

Effektivität (86 / 100 Punkte)

Fast alle Projektziele wurden planmäßig erreicht (28/30 Punkte) und die DSIK nutzte das Sparkassen-Netzwerk wirksam, um Fachwissen in Mikrofinanz, Risikomanagement und digitaler Finanzbildung einzubringen. Lob erhielt die hohe Implementierungsqualität und die breite Ownership der Partner. Abzüge (-14 Punkte) betrafen Defizite im Wirkungsmonitoring: Outcome- und Impact-Daten wurden nicht systematisch genug erhoben, wodurch das Ausmaß längerfristiger Veränderungen nur eingeschränkt belegbar war.

Effizienz (88 / 100 Punkte)

Der gezielte Mix aus Langzeitexpert*innen, modularen Beratungen und digitalen Formaten minimierte Reise- und Transaktionskosten; technologische Lösungen wie die digitalen Business Games verkürzten Prozesszeiten drastisch. Regionale Synergien und Süd-Süd-Kooperationen erzeugten Skaleneffekte. Abzüge (-12 Punkte) entstanden dort, wo teure Präsenztrainings mit relativ kleiner Reichweite liefen oder Projekte vorzeitig ohne stabile Rahmenbedingungen starteten (z. B. Fusion zweier Institute in Vietnam).

Kohärenz (82 / 100 Punkte)

Intern harmonieren DSIK-Schwerpunkt (Finanzinklusion, Frauenförderung) und Sparkassen-Know-how (duale Ausbildung, Risikomanagement) vorbildlich; extern ist das Programm eng an BMZ-Strategien, SDGs und nationale Finanzbildungspläne gekoppelt. Punktabzug (-18 Punkte) gab es, weil Synergien mit anderen PiT-Initiativen (Green Finance, Wissensmanagement) noch nicht systematisch ausgeschöpft und Portfolioüberschneidungen nicht immer transparent gemanagt wurden.

Relevanz (92 / 100 Punkte)

Der besonders hohe Wert spiegelt die eindeutige Ausrichtung auf drängende Entwicklungsprioritäten wider: Zugang zu Finanzdienstleistungen, Gender Equality und KKMU-Förderung sind in allen Regionen zentrale Bedarfe, die das KVP passgenau adressiert. Minimaler Punktverlust (-8 Punkte) resultierte vor allem aus wenigen Fällen, in denen arbeits- oder bildungsrechtliche Hürden (z. B. Bolivien, Mexiko) die schnelle Übernahme von Innovationen behinderten.

Additionalität (83 / 100 Punkte)

Die Evaluation erkennt substantielle qualitative Zusatznutzen durch privatwirtschaftliche Partner an – etwa FinTech-Kreditprüfer, duale Ausbildungsanbieter oder Sparkasseninvestor*innen. Finanzielle Hebelwirkung blieb jedoch unter Potenzial: Nur begrenzt konnten zusätzliche Privatmittel mobilisiert werden (37/50 Punkte). Deshalb führte dieser Teilbereich zur größten Kürzung innerhalb des Kriteriums.

Gesamtwertung (Durchschnitt 86 / 100 Punkte, Stufe 2 „erfolgreich“)

Die mittlere Punktzahl spiegelt eine insgesamt sehr solide Performance über alle Kriterien hinweg wider. Höchstwerte bei Relevanz und Effizienz kompensieren leichtere Schwächen bei Kohärenz und Additionalität, sodass das Programm als wirkungsstark, gut verankert und ressourceneffizient, aber noch ausbaufähig in Synergie- und Finanzhebeleeffekten eingeschätzt wird. Eine künftige Vertiefung von Impact-Messung und privatwirtschaftlicher Kapitalmobilisierung könnte das Scoring weiter anheben.

Die Bewertung des Programms erfolgt auf Grundlage der OECD-DAC-Kriterien Relevanz, Kohärenz, Effektivität, Wirkung, Nachhaltigkeit und Effizienz sowie Additionalität. Jedes der sieben Kriterien wird auf einer Skala von 1 bis 100 bewertet (%-System).

Die Gesamtpunktzahl des Programms beruht auf dem Durchschnitt der Punkte, die für die einzelnen DAC-Kriterien vergeben wurden. Der Durchschnittswert für die Gesamtpunktzahl wird gemäß den mathematischen Rundungsregeln gerundet. Alle DAC-Kriterien werden für die Gesamtpunktzahl gleich gewichtet. Eine 100-Punkte-Skala hat den Vorteil, dass sie differenziert, international verbreitet, leicht verständlich und gut in andere Bewertungssysteme übertragbar ist.

Sowohl die Bewertungsdimensionen innerhalb der OECD-DAC-Evaluierungskriterien als auch die Ermittlung der Gesamtpunktzahl über ein Punktesystem erhöhen die Transparenz der Bewertungen und machen die einzelnen Projekte besser miteinander vergleichbar.

100-Punkte-Skala	6-Stufen-Skala (Bewertung)
92–100	Stufe 1: sehr erfolgreich
81–91	Stufe 2: erfolgreich
67–80	Stufe 3: eingeschränkt erfolgreich
50–66	Stufe 4: eher nicht erfolgreich
30–49	Stufe 5: überwiegend nicht erfolgreich
0–29	Stufe 6: gänzlich erfolglos

6. Fazit

6.1. Schlussfolgerungen

Folgende übergeordnete Fragenkomplexe sind für die Evaluation zentral und werden in dieser Schlussfolgerung wie folgt beantwortet:

1. Ist der KVP-Ansatz geeignet und darauf ausgerichtet mit den verfügbaren Mitteln möglichst große Wirkung zu erzielen (Fokus: Impact-Ebene)?

Die Eignung des KVP-Ansatzes zur Erzielung möglichst großer Wirkung auf der Impact-Ebene lässt sich in mehreren Dimensionen diskutieren. Grundlegend ist festzuhalten, dass der Ansatz durch seine Struktur und Zielsetzung die effektive Nutzung begrenzter Ressourcen unterstützt. Ein zentraler Wirkfaktor ist dabei die gezielte Auswahl und Befähigung von Partnerinstitutionen, um diese zu Multiplikatoren für die finanzielle Inklusion und wirtschaftliche Teilhabe zu machen.

Besonders hervorzuheben ist der systematische Kapazitätsaufbau auf institutioneller Ebene. Der KVP-Ansatz setzt stark auf die Vermittlung von Wissen, die Ausbildung lokaler Trainer*innen und die Einführung innovativer Lernformate. Diese Elemente tragen nicht nur zur unmittelbaren Zielerreichung bei, sondern schaffen zugleich Voraussetzungen für langfristige Wirkungen über das Projektende hinaus. Die Kombination von Train-the-Trainer-Modellen und digital gestützten Lernangeboten sorgt für hohe Effizienz und Skalierbarkeit.

Ein weiterer Aspekt, der für die Eignung des KVP-Ansatzes spricht, ist die enge Ausrichtung auf nationale Politiken und globale Entwicklungsziele. Durch die Einbettung in bestehende Bildungs- und Finanzsysteme sowie die Zusammenarbeit mit relevanten Ministerien wird eine institutionelle Verankerung erzielt, die Wirkung auf Systemebene ermöglicht. Dadurch entstehen Multiplikatoreffekte, die über die direkten Projektmaßnahmen hinausgehen und langfristig zur Transformation von Strukturen beitragen können.

Auch die kontinuierliche Anpassung der Angebote an den lokalen Kontext und die Bedürfnisse der Zielgruppen ist ein zentraler Erfolgsfaktor. Die praxisorientierte Ausrichtung der Maßnahmen sowie die Einbeziehung lokaler Akteure und Rahmenbedingungen fördern die Relevanz und Akzeptanz der Projekte. Dies stärkt nicht nur die Wirksamkeit der einzelnen Maßnahmen, sondern erhöht auch die Chancen auf nachhaltige Umsetzung und Weiterentwicklung durch die Partner vor Ort.

Die Ergebnisse der Projekte entfalten ihre Wirkung oft erst langfristig. In vielen Fällen werden zentrale Wirkungen überhaupt erst nach Projektabschluss sichtbar. Es ist wichtig, die zeitliche Dimension von Wirkung zu berücksichtigen – zum Ende einer Projektphase kann realistischerweise noch nicht mit vollumfänglichen Ergebnissen gerechnet werden.

Das hat direkte Auswirkungen auf die Bewertung von PFK-Berichten, insbesondere am Ende der O-Phase oder der ersten PHP. Die Kriterien "Nachhaltigkeit" und "Wirkungen" lassen sich zu diesem Zeitpunkt vielfach noch nicht abschließend beurteilen.

Zusammenfassend zeigt sich, dass der KVP-Ansatz durch seine Kombination aus institutionellem Kapazitätsaufbau, strategischer Partnerwahl, kontextsensibler Umsetzung und systemischer Verankerung geeignet ist, mit den verfügbaren Mitteln eine möglichst große Wirkung auf der Impact-Ebene zu erzielen. Die gewonnenen Erkenntnisse aus Projekten der Stichprobe unterstreichen, dass insbesondere ein langfristiges Engagement, die konsequente Nutzung von Multiplikatoren sowie die institutionelle Einbettung entscheidende Wirkfaktoren darstellen.

2. Welche langfristigen und nachhaltigen Wirkungen haben die Projekte der Stichprobe insb. bzgl. Stärkung der Partner und Erreichung der zwei KVP-Ziele Frauen im Geschäftsleben und Finanzielle Inklusion?

Die langfristigen und nachhaltigen Wirkungen der Regionalprojekte des KVP-Programms lassen sich insbesondere im Hinblick auf die institutionelle Stärkung der Partnerorganisationen sowie die Umsetzung der KVP-Ziele der finanziellen Inklusion und Stärkung von Frauen im Geschäftsleben nachzeichnen. Im Zentrum steht dabei der gezielte Kapazitätsaufbau in den Partnerinstitutionen, der sowohl durch technische Beratung als auch durch die Ausbildung von Multiplikatoren erreicht wurde. Diese Maßnahmen sichern die Fortführung zentraler Projektinhalte über die Förderperiode hinaus.

Ein bedeutender Erfolgsfaktor ist die systematische Verankerung von Wissen und Kompetenzen in den Partnerstrukturen. Durch die Etablierung von Train-the-Trainer-Modellen und die Entwicklung maßgeschneiderter Schulungsangebote konnte ein kontinuierlicher Wissenstransfer sichergestellt werden. Viele Partner verfügen heute über eigene Trainerpools, Curricula und Materialien, die unabhängig weiterverwendet und adaptiert werden können. Das stärkt ihre Rolle als Bildungs- und Entwicklungsakteure im Finanzsektor.

Im Hinblick auf die finanzielle Inklusion zeigen die Projekte nachhaltige Wirkungen vor allem durch die institutionelle Integration von Finanzbildungsangeboten und die Förderung niederschwelliger Finanzdienstleistungen. Die Kooperation mit Finanzaufsichtsbehörden, Bildungsministerien und Verbänden führte zur Entwicklung nationaler Strategien und Lernmaterialien, die breitenwirksam eingesetzt werden. Diese strukturelle Verankerung schafft Voraussetzungen für eine nachhaltige Verbesserung des Zugangs zu Finanzdienstleistungen, insbesondere für benachteiligte Bevölkerungsgruppen.

Auch im Bereich der Förderung von Frauen im Geschäftsleben sind nachhaltige Effekte sichtbar. Neben gezielten Trainings- und Mentoringprogrammen für Gründer*innen wurden auch strukturelle Maßnahmen umgesetzt, um Frauen langfristig in unternehmerischen Rollen zu stärken. Dazu zählen etwa die Integration gender-sensitiver Ansätze in Ausbildungsprogramme sowie der Aufbau frauenspezifischer Netzwerke und Fördermechanismen. Diese Initiativen tragen zur wirtschaftlichen Selbstständigkeit von Frauen bei und fördern ihre gleichberechtigte Teilhabe am Wirtschaftsleben.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Projekte dort besonders nachhaltige Wirkungen erzielen, wo sie auf langfristige Partnerschaften, institutionelle Verankerung und die Befähigung lokaler Akteure setzen. Der Fokus auf systemische Veränderungen, gepaart mit praxisnahen und anpassbaren Lösungen, macht den KVP-Ansatz zu einem wirkungsvollen Instrument der EZ. Die KVP-Ziele der finanziellen Inklusion und Förderung von Frauen sind integrale Bestandteile dieser Strategie und zeigen langfristig positive Effekte auf individueller wie institutioneller Ebene.

3. Wie effizient wurden die verfügbaren Ressourcen des Programms eingesetzt (zur Ziel- und Aktivitätenrealisierung)? Wurde kosteneffizient vorgegangen und alternative Ansätze geprüft?

Die Effizienz der Ressourcennutzung im Rahmen des KVP-Programms zeigt sich in der zielgerichteten Allokation und Umsetzung der Maßnahmen. Besonders hervorzuheben ist die Nutzung bestehender Strukturen und Partnerschaften, die eine schnelle Implementierung und Minimierung administrativer Aufwände ermöglichten. Die Kombination aus digital unterstützten Lernformaten, gezielter Partnerwahl und regionalem Wissensaustausch hat dazu beigetragen, mit vergleichsweise geringen Mitteln eine hohe Wirkung zu erzielen.

Die Kosteneffizienz wurde insbesondere durch den gezielten Einsatz virtueller Schulungsformate gesteigert, die Reisezeiten und -kosten signifikant reduzierten. In Mexiko etwa konnte durch die Einführung einer Agrarkredit-Analysesoftware die Bearbeitungszeit für Kreditanträge drastisch gesenkt werden – ein konkretes Beispiel für Effizienzgewinne durch technologische Innovation. Die

Kooperation mit FinTechs und die Nutzung von Referenzdaten ermöglichte eine effiziente Umsetzung ohne den Aufbau eigener technischer Kapazitäten.

Alternative Ansätze wurden im Rahmen der Projektplanung und Umsetzung aktiv geprüft und, wo sinnvoll, integriert. Dazu zählt beispielsweise die modulare Entwicklung von Schulungsmaterialien, die eine flexible Anpassung an unterschiedliche Kontexte erlaubt, oder hybride Trainingsformate, die digitalen und analogen Lernformen sinnvoll verbindet. Ebenso wurden technologische Lösungen, wie digitale Anwendungen zur Finanzbildung oder Kreditbewertung, gezielt eingesetzt, um Prozesse zu verschlanken und gleichzeitig qualitativ hochwertige Ergebnisse zu sichern. Auch regionale Synergien – wie studienbezogene Aufenthalte innerhalb Lateinamerikas – erwiesen sich als deutlich effizienter als herkömmliche Bildungsreisen nach Europa.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das KVP-Programm eine hohe Effizienz in der Mittelverwendung aufweist, ohne dabei die inhaltliche Tiefe und die strategische Ausrichtung zu vernachlässigen. Die Kombination aus systematischer Ressourcenplanung, Nutzung von Synergien und konsequenter Orientierung an den Zielen der Partnerländer und des BMZ macht den Ansatz zu einem kohärenten und wirkungsvollen Instrument der EZ.

4. Inwieweit entspricht das KVP den Prioritäten von BMZ und Partnern (Kohärenz)? Welche Abgrenzung, Synergien und Dopplungen zu anderen Programmen mit Auswirkungen auf Relevanz und Wirksamkeit gibt es?

Die klare Fokussierung des KVP auf die Stärkung von Bildungs- und Verbandsstrukturen und Managementfähigkeiten im Finanzsektor ermöglicht eine deutliche Abgrenzung gegenüber anderen, breiter gefassten deutschen Entwicklungsprogrammen. Im Vergleich zu Organisationen wie sequa, die im KVP-Kontext vorrangig als Mittler fungieren, tritt die DSIK als eigenverantwortliche Durchführerin auf. Dies führt zu Unterschieden im Projektmanagement, Monitoring und in der Steuerung und unterstützt eine kohärente, wirkungsorientierte Umsetzung. Innerhalb der deutschen EZ zeigt sich das KVP als gut eingebettetes Element, das gezielt Synergien mit anderen deutschen Akteuren wie der GIZ, dem DGRV oder den Auslandshandelskammern nutzt – etwa im Kontext dualer Ausbildung, Berufsbildung oder institutioneller Beratung und kontinuierlich ohne konkreten Anlass.

Die Nutzung bestehender Infrastrukturen, wie z.B. der DVV-Zentren für Erwachsenenbildung in Georgien, unterstreicht die bewusste Abstimmung mit weiteren deutschen Initiativen vor Ort und beugt ineffizientem Ressourceneinsatz vor. Durch diese interne Kohärenz konnte das KVP seine Rolle als komplementäres und spezialisiertes Instrument innerhalb der deutschen Entwicklungsarchitektur nachhaltig ausbauen.

Auch im internationalen Kontext wurde das KVP erfolgreich in nationale und multilaterale Strategien eingebunden. In Ländern wie Armenien, Georgien oder Vietnam wurde eng mit Zentralbanken, Bildungsministerien und Aufsichtsbehörden zusammengearbeitet. Auf multilateraler Ebene bestand eine enge Abstimmung mit UNDP, UN Women, IFC, BCE, JICA, UNCDF und der Andinen Entwicklungskooperation (CAF). Die DSIK trug über diese Partnerschaften zur Umsetzung globaler Agenden wie der SDGs und regionaler Entwicklungspläne (z. B. ASEAN Blueprint 2025) bei.

Synergien ergeben sich insbesondere durch die strategische Einbettung des KVP in nationale Entwicklungsstrategien und die Kooperation mit weiteren Akteuren der deutschen und internationalen EZ. Die bewusste Nutzung bestehender Strukturen – etwa Bildungsinstitutionen, Verbände oder Regulierungsbehörden – fördert den Ressourceneinsatz und verstärkt die Wirkung der Maßnahmen. Auch die Zusammenarbeit mit anderen Programmen und Gebern eröffnet Potenziale für Wissensaustausch und komplementäre Wirkung.

Ein weiterer Mehrwert entsteht durch die operative Flexibilität des KVP, die eine enge Verzahnung mit anderen Programmen ermöglicht. So werden komplementäre Ansätze gezielt kombiniert, etwa durch gemeinsame Trainingsformate, abgestimmte Kommunikationsstrategien oder koordinierte

Maßnahmen zur Systementwicklung. Diese integrative Arbeitsweise erhöht die Effizienz und beugt einer isolierten Projektlogik vor.

Gleichzeitig wurden mögliche Doppelstrukturen, etwa mit Programmen von Weltbank, OECD oder ADB, frühzeitig erkannt und in der Umsetzung berücksichtigt, indem bei der Konzeption neuer Maßnahmen gezielt vorhandene Angebote analysiert und abgestimmt wurden. Insbesondere die frühe Einbindung relevanter Stakeholder sowie die Abstimmung auf sektorale Prioritäten tragen zur Minimierung redundanter Aktivitäten bei. Dennoch bleibt die fortlaufende Abstimmung im Programmverlauf essenziell, um auf sich ändernde Gegebenheiten flexibel reagieren zu können.

Insgesamt stellt das Evaluierungsteam fest, dass das KVP durch klare Abgrenzung, aktive Nutzung von Synergien und vorausschauende Abstimmungsprozesse einen hohen Beitrag zur Wirksamkeit der EZ leistet. Besonders in politisch sensiblen Kontexten (Kuba, Honduras, Aserbaidschan) bewährt sich die Fähigkeit des KVP, regierungsfern und dennoch wirkungsvoll zu agieren – ein Alleinstellungsmerkmal im internationalen Vergleich. Die Abstimmung mit der GIZ in Myanmar und Laos wird ebenfalls als Beispiel für Synergien innerhalb der deutschen EZ genannt, was die Wirksamkeit durch Kooperation mit anderen Akteuren erhöht.

5. Wie konkret hat die Sparkassen-Finanzgruppe (SFG) zur Zielerreichung des Programms beigetragen? Inwieweit hat die Programmbeteiligung der SFG genutzt? Welche zusätzlichen Wirkungen wurden durch die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft erzielt?

Die SFG hat mit ihrer spezifischen Expertise und ihrem praxisorientierten Ansatz einen wesentlichen Beitrag zur Zielerreichung des KVP-Programms geleistet. Besonders hervorzuheben ist der Wissenstransfer im Bereich finanzieller Bildung und Mikrofinanzierung, bei dem bewährte Instrumente und Konzepte des deutschen Sparkassenmodells in die Projektkontexte eingebracht wurden. Dies betraf unter anderem die Entwicklung und Implementierung dualer Ausbildungssysteme sowie praxisnahe Trainings für Fachkräfte im Finanzsektor.

Ein zentraler Beitrag bestand in der Bereitstellung praxisnaher Expertise: Jährlich entsendete die SFG rund 50 Kurzzeitberater*innen in Projekte weltweit, die mit ihrer langjährigen Berufserfahrung einen wertvollen Beitrag zur Professionalisierung von Partnerinstitutionen leisten konnten. Diese Expert*innen unterstützten vor Ort u.a. beim Aufbau von Finanzbildungsprogrammen, in der Implementierung dualer Ausbildungssysteme, bei der Einführung neuer Produkte (z. B. in der Agrarfinanzierung) oder bei der Professionalisierung von Partnerinstitutionen im Bereich Risikomanagement, Corporate Governance und Mikrofinanzaufsicht. Neben technischer Beratung umfasste dies auch Management-Coachings, Unterstützung bei der Produktentwicklung und Begleitung bei der Einführung neuer Prozesse. Diese praxisnahe Unterstützung wurde von den Partnern als besonders relevant und wirksam wahrgenommen.

Die Programmbeteiligung bot auch der SFG selbst vielfältige Nutzen. Neben der Möglichkeit zur internationalen Positionierung als verantwortungsbewusste Akteurin im Bereich der EZ, eröffnete die Mitarbeit im KVP den Sparkassen Einblicke in neue Märkte, andere Finanzsysteme und innovative Geschäftsmodelle sowie ermöglichte einen gegenseitigen Wissens- und Lerntransfer. Mitarbeitende der Sparkassen konnten durch Einsätze und interkulturellen Austausch nicht nur Einblicke in internationale Finanzsysteme gewinnen und das Verständnis für globale Herausforderungen stärken, sondern auch neue Perspektiven für ihre eigene Arbeit und konkrete Impulse für die Weiterentwicklung eigener Angebote im In- und Ausland entwickeln. Gleichzeitig wurde die Marke „Sparkasse“ in neuen Märkten sichtbar, was mittel- und langfristig zur Stärkung des Images der SFG als glaubwürdiger Akteur für nachhaltige Entwicklung beigetragen hat.

Zusätzliche Wirkungen wurden durch die enge Zusammenarbeit mit der Wirtschaft erzielt. Insbesondere Kooperationen mit FinTechs, Industrie- und Handelskammern sowie mittelständischen

Unternehmen führten zu innovativen Lösungen für finanzielle Inklusion und unternehmerische Bildung. Dabei entstanden nicht nur neue Schulungsformate, sondern auch technische Anwendungen, die in die Projektarbeit integriert wurden und langfristig Wirkung entfalten können. Die Evaluierungsergebnisse zeigen, dass die Einbindung der Wirtschaft nicht nur die Wirksamkeit der Maßnahmen erhöht hat, sondern auch zu strukturellen Wirkungen auf Systemebene geführt hat – etwa in der Stärkung von Finanzaufsicht, Bildungssystemen und marktnahen Dienstleistungen.

Insgesamt ergab die Evaluation, dass die SFG eine tragende Säule des KVP-Programms war – sowohl durch ihren direkten Beitrag zur Zielerreichung als auch durch die positiven Folgeeffekte, die sich aus der Verbindung öffentlicher und privatwirtschaftlicher Ressourcen und Expertise ergeben haben. Ihr Beitrag geht weit über finanzielle Unterstützung hinaus und umfasst praxisnahe Expertise, strategische Impulse und die Fähigkeit, wirtschaftliche Partner zu mobilisieren. Die resultierenden Wirkungen auf die Stärkung lokaler Finanzsysteme, den Zugang zu Finanzdienstleistungen und die Förderung unternehmerischer Kompetenzen sind substanziell und nachhaltig.

6.2. Handlungsempfehlungen und Erfolgsfaktoren für das Lernen

Empfehlungen an die DSIK

1. Die DSIK sollte ihre **Wirkungsmessung systematisch weiterentwickeln**, indem sie praktikable Wirkungsmodelle etabliert, die quantitative und qualitative Indikatoren integrieren. Für mittelfristige Steuerungszwecke sind partizipative M&E-Ansätze, Impact Stories und Kooperationen mit Forschungseinrichtungen besonders geeignet. Randomisierte Evaluierungsdesigns sollten ergänzend eingesetzt werden, jedoch bedarf es hierfür einer entsprechenden Budgetierung bereits im Projektdesign. Lösungsweg: Entwicklung eines modularen M&E-Baukastens, der flexibel an unterschiedliche Projektkontexte angepasst werden kann; Aufbau eines Partnernetzwerks mit Forschungseinrichtungen zur Durchführung begleitender Wirkungsstudien.

Die **systematische Weiterentwicklung der Wirkungsmessung** wird in der Evaluierung als **zentraler Punkt** und **wichtiger nächster Schritt** für das KVP-Programm hervorgehoben. Es besteht die Notwendigkeit, **robustere Methoden** und **praktikable Wirkungsmodelle** zu etablieren, die **quantitative und qualitative Indikatoren integrieren**. Aktuell fehlen oft systematische Ansätze zur Messung der **langfristigen Outcomes und Impacts** der Projekte, und die systematische Datenerhebung über Wirkungen auf die Zielgruppe fehlt oft, sodass Berichte und Indikatoren die realen Auswirkungen möglicherweise nicht immer widerspiegeln. Es wird empfohlen, stärker auf die Messung der **direkten Auswirkungen** des Finanzangebots auf die Lebensbedingungen der Zielgruppe zu fokussieren und den **langfristigen Einfluss** von Finanzbildungsprogrammen auf das finanzielle Wohlergehen der Kunden systematisch zu erfassen. Die **Einbeziehung von Erfolgsgeschichten (Impact Stories)** wird dabei als wertvolle Methode zur **Veranschaulichung der qualitativen Auswirkungen** und zur Sichtbarmachung der "greifbaren Ergebnisse" auf das tägliche Leben der Menschen hervorgehoben. Die Entwicklung **effizienter und partizipativer Methoden zur Dokumentation** dieser Geschichten wird angeregt. **Partizipative Ansätze** im Monitoring und der Evaluierung werden zudem empfohlen, um die Akzeptanz und den Nutzen des Wirkungsmodells bei den Partnerinstitutionen zu erhöhen und die Partner stärker einzubinden. Für mittelfristige Steuerungszwecke wird insbesondere die **Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen oder unabhängigen Forschungseinrichtungen** empfohlen. Diese Kooperationen können helfen, **methodisch fundierte und unabhängige Bewertungen** zu erhalten und die Entwicklung **kosteneffizienter und praxisorientierter Methoden** zur Messung des mittel- und langfristigen Impacts zu unterstützen. Die Messung des tatsächlichen Impacts wird als wichtiger nächster Schritt angesehen, und die Zusammenarbeit mit akademischen Institutionen wird im Zusammenhang mit vertieften Impact-Evaluierungen erwähnt. Auch die Entwicklung von Methoden zur

Messung des Kundenimpacts könnte gemeinsam mit Partnern oder unter Einbindung akademischer Einrichtungen erfolgen. **Randomisierte Evaluierungsdesigns** oder ähnliche rigorose Methoden werden zwar als potenzieller Aspekt der Evaluierung genannt, jedoch wird auch darauf hingewiesen, dass das komplexe und fortlaufende Programm **keine rigorose Wirkungsevaluation im herkömmlichen Sinne** zulässt. Die Ergebnisse entfalten oft erst nach einigen Jahren ihre volle Wirkung, und die Überprüfung zusätzlicher privater Investitionen kann komplex sein. Es wird impliziert, dass für solche Designs eine **entsprechende Budgetierung** bereits im Projektdesign notwendig wäre, was zu den allgemeinen Empfehlungen gehört, Ressourcen für Impact-Evaluierung einzuplanen. Als Lösungsweg kann die **Entwicklung flexiblerer Lösungen** oder **flexibler Projektansätze** betrachtet werden, die besser auf die spezifischen Kontexte und Bedürfnisse der Partner zugeschnitten sind, was der Idee eines modularen M&E-Baukastens entspricht. Der **Aufbau eines Partnernetzwerks mit Forschungseinrichtungen** passt zur wiederholten Empfehlung, mit akademischen Institutionen zur Durchführung von Wirkungsstudien zusammenzuarbeiten.

2. Die frühzeitige und konsequente Einbindung lokaler Partnerinstitutionen muss gestärkt werden, um Ownership und Nachhaltigkeit zu fördern. Dies umfasst verbindliche Kooperationsvereinbarungen zur Datenbereitstellung, langfristige Partnerschaften über Projektlaufzeiten hinaus sowie die gezielte Förderung von Süd-Süd-Kooperationen. Lösungsweg: **Einführung eines standardisierten Instruments zur Partneranalyse und -einbindung,** das bereits in der Planungsphase genutzt wird; **Ausbau digitaler Dialogplattformen** für kontinuierlichen Austausch.

Die Empfehlung wurde in den Interviews als **fundamental** für die **Förderung von Ownership und Nachhaltigkeit** der Projektaktivitäten hervorgehoben. Die Evaluierung betont die Notwendigkeit einer **engen, vertrauensvollen und partnerschaftlichen Zusammenarbeit auf Augenhöhe**. Diese Zusammenarbeit sollte sich stark an den **lokalen Gegebenheiten, Bedürfnissen und Prioritäten der Partnerorganisationen und der Zielgruppen** ausrichten.

Die **aktive Einbindung der Partner von Beginn an** in die **Planung und Umsetzung** der Projekte sichert nicht nur das **Engagement** und die **Effektivität**, sondern insbesondere auch die **Wirkung** und **Nachhaltigkeit** der Projekte. Eine wichtige Methode hierfür ist die **partizipative Projektplanung und -durchführung**, beispielsweise durch **regelmäßige Projektmanagementsitzungen**. Durch diese Einbindung wird ein **starkes Verantwortungsgefühl (Ownership)** bei den Partnerorganisationen geschaffen, das entscheidend dafür ist, dass die Partner die Projekte als ihre eigenen wahrnehmen und Verantwortung übernehmen. Dies kann durch die **Übertragung von Verantwortung und Entscheidungskompetenzen**, die **schrittweise Reduzierung der finanziellen und personellen Unterstützung** durch die DSIK und die **Förderung der Eigenständigkeit** der Partnerorganisationen erreicht werden. Die frühzeitige Planung des DSIK-Rückzugs und die Abstimmung mit den Partnern werden ebenfalls als wichtig genannt.

Die Empfehlung bedeutet **verbindliche Kooperationsvereinbarungen zur Datenbereitstellung**. Eine effektive Wirkungsanalyse die Zusammenarbeit mit den Partnern bei der Datenerhebung notwendig ist, und die **partizipative Entwicklung von Methoden zur Messung des Kundenimpacts** wird erwähnt. Auch die Idee eines **kollaborativeren Konzepts bei der Festlegung von Indikatoren** passt zu einer stärkeren Einbindung der Partner in die Datenerhebung und -analyse.

Die Notwendigkeit **langfristiger Partnerschaften über Projektlaufzeiten hinaus** wird in den Interviews ebenfalls stark betont. Dies ermöglicht den Aufbau von **Vertrauen** und gegenseitiger Wertschätzung und eine **Begleitung der Partner über die reine Projektlaufzeit hinaus**. Langfristige Partnerschaften fördern eine tiefere Integration, ein besseres Verständnis des lokalen Kontexts und kontinuierlichere Unterstützung, was den Wissenstransfer und die Umsetzung von Empfehlungen erleichtert.

Die **gezielte Förderung von Süd-Süd-Kooperationen** wird als wichtiges Instrument zur Stärkung der Eigenverantwortung und Nachhaltigkeit genannt. Beispiele dafür sind der Austausch mit CARD MRI von den Philippinen und die Weitergabe von Know-how von COPEME (Peru) an Partner in Kolumbien. Süd-Süd-Kooperationen nutzen vorhandenes Wissen und Expertise innerhalb der Region und erleichtern den Transfer und die Anpassung bewährter Praktiken an lokale Kontexte. Die Förderung solcher Austauschmöglichkeiten wird ausdrücklich empfohlen.

Als **Lösungsweg** schlägt das Evaluationsteam Maßnahmen vor, die mit den in der Empfehlung genannten Vorschlägen korrespondieren:

- Die **Einführung eines standardisierten Instruments zur Partneranalyse und -einbindung, das bereits in der Planungsphase genutzt wird**: Die Evaluierung stellt bereits die **sorgfältige Auswahl geeigneter und fähiger Partnerinstitutionen** und die Notwendigkeit fest, die **institutionelle Kapazität** (einschließlich Führung, Governance, finanzielle Nachhaltigkeit und Engagement) zu bewerten. Eine **intensive Bedarfsanalyse und gemeinsame Zieldefinition** im Vorfeld der Projektplanung wird als entscheidend für die Stärkung der Ownership genannt. Der Ansatz eines **ganzheitlichen Blicks auf Partnerinstitutionen** bei der Auswahl und Gestaltung der Zusammenarbeit wird empfohlen.
- Der **Ausbau digitaler Dialogplattformen für kontinuierlichen Austausch**: Die Evaluierung untersuchte die Unterstützung bei der **Einführung digitaler Technologien** bei den Partnern und den Einsatz von **digitalen Schulungsplattformen**. **Virtuelle Formate** der Zusammenarbeit und des Austauschs werden als nützlich erachtet. Es wird empfohlen, die Entwicklung und Zugänglichkeit von Handbüchern und Dokumentationen zu verbessern und Mechanismen zur **systematischen Erfassung und Weitergabe von "Best Practices" und "Lessons Learned"** weiterzuentwickeln.

3. Zur **Stärkung institutioneller Lernprozesse** empfiehlt sich der Aufbau lebendiger Austauschformate innerhalb und zwischen den KVP-Regionen. Peer-Learning-Plattformen, regelmäßige regionale Workshops und Hospitationen zwischen Partnerinstitutionen sollen den strukturierten Austausch bewährter Praktiken ermöglichen. Lösungsweg: Entwicklung eines jährlichen Peer-Learning-Programms mit rotierenden Gastgeberländern; Etablierung eines digitalen Archivs mit Best-Practice-Dokumentationen.

Die **Stärkung von institutionellen Lernprozessen** wird in den Interviews als wichtiges Element für die **nachhaltige Stärkung der Partnerorganisationen** und die **Kontinuität** der Projekte hervorgehoben. Die Fähigkeit der Partner, Wissen aufzunehmen und weiterzugeben, ist entscheidend für den Erfolg und die langfristige Wirkung der Initiativen. Hierfür empfiehlt sich ausdrücklich der **Aufbau lebendiger Austauschformate innerhalb und zwischen Regionen**. Solche Austauschmöglichkeiten sind von **hohem Wert** und tragen zur **gegenseitigen Stärkung** der Partnerinstitutionen bei sowie zur **Qualität und Kohärenz der Projektumsetzung**. Sie ermöglichen es den Partnern, **voneinander zu lernen** und die **Anpassung von Konzepten an lokale Gegebenheiten** zu fördern.

Es gibt verschiedene Formate, die sich für den **strukturierten Austausch** bewährter Praktiken eignen:

- **Peer-Learning-Plattformen und strukturierte Austauschformate**: Das **Peer-Learning**, also der Austausch zwischen vergleichbaren Partnern, wird explizit empfohlen. Es sollten **strukturierte Austauschformate** etabliert werden, die es Partnern ermöglichen, voneinander zu lernen, insbesondere wenn sie mit **ähnlichen Herausforderungen** konfrontiert sind. Die DSIK könnte hier eine **moderierende und unterstützende Rolle** einnehmen.
- **Regelmäßige regionale Workshops und themenspezifische Workshops**: **Regelmäßige Treffen, Workshops und Seminare** sind gängige Formate für den Wissensaustausch und

die Weiterbildung. **Themenspezifische Workshops** werden als nützlich erachtet, um den Austausch zu intensivieren. Regionale Workshops, wie die DSIK-Regionalkonferenz, ermöglichen den Austausch innerhalb einer Region.

- **Hospitationen (Studienreisen) zwischen Partnerinstitutionen**: **Studienreisen** oder Trainingsaufenthalte, insbesondere **innerhalb der Region** (z.B. auf den Philippinen), erwiesen sich als **effizienter und brachten einen höheren Nutzen** für die Partnerinstitutionen im Vergleich zu Besuchen in Europa. Hospitationen bei erfolgreichen Partnern sind ein konkretes Beispiel für strukturierte Austauschformate im Peer-Learning.
- **Digitale und virtuelle Formate**: Die Nutzung von **virtuellen Lernplattformen und Online-Kursen** wird zur Erweiterung des Weiterbildungsangebots und für den Austausch genutzt. **Webinare, virtuelle oder hybride Konferenzen** werden als geeignete Formate für den Wissenstransfer über Ländergrenzen hinweg genannt und ermöglichen eine ressourcenschonende Umsetzung.
- **Austausch auf verschiedenen Ebenen**: Der Austausch sollte nicht nur innerhalb einer Region stattfinden, sondern auch **zwischen verschiedenen Ländern und Regionen**. Die **Förderung der Süd-Süd-Kooperation** durch den Austausch von Erfahrungen und Best Practices zwischen den Partnerländern hat sich als erfolgreich erwiesen und sollte weiter ausgebaut werden. Auch der Austausch mit der deutschen Sparkassen-Finanzgruppe ist dabei von Wert.

Ein zentrales Ziel dieser Austauschformate ist die **systematische Erfassung und Weitergabe von "Best Practices" und "Lessons Learned"**. Auch die **Dokumentation und Kommunikation von Erfolgsgeschichten** wird empfohlen.

Die vorgeschlagenen **Lösungswege** korrespondieren mit den weiteren Empfehlungen:

- Die **Entwicklung eines jährlichen Peer-Learning-Programms mit rotierenden Gastgeberländern** steht im Einklang mit der Notwendigkeit, **strukturierte Austauschformate** zu schaffen, **Peer-Learning aktiv zu fördern** und den **Austausch zwischen Partnern in verschiedenen Ländern** zu ermöglichen. Das Konzept von Hospitationen und regionalen Konferenzen mit Partnerbeteiligung unterstützt die Idee des wechselseitigen Lernens vor Ort.
- Die **Etablierung eines digitalen Archivs mit Best-Practice-Dokumentationen** deckt sich mit der starken Empfehlung zur **systematischen Dokumentation und Aufbereitung** von Erfahrungen, Erfolgsmodellen, Best Practices und Lessons Learned. Die **Verbesserung der Entwicklung und Zugänglichkeit von Handbüchern und Dokumentationen** wird explizit genannt. Die Interviews befürworten die Nutzung **digitaler Plattformen** als Mittel für das Wissensmanagement und den Austausch. Ein solches Archiv würde zur **Sicherung und Verbreitung des gewonnenen Wissens** beitragen und es für zukünftige Projekte nutzbar machen.

4. Die **Etablierung eines systematischen, projektübergreifenden Wissensmanagements** ist erforderlich. Dafür sollten standardisierte Verfahren zur Dokumentation, Auswertung und Aufbereitung von Lernerfahrungen eingeführt werden. Lösungsweg: Aufbau einer digitalen Wissensplattform mit Such- und Tagging-Funktionalität; Erstellung von regelmäßig aktualisierten Kompendien zu Lessons Learned in Schlüsselthemen.

Wissensmanagements wird von vielen Beteiligten bereits als **unerlässlich** für die Qualität und Kohärenz der Projektumsetzung angesehen. Ein zentrales Ziel dabei ist es, die gewonnenen Erfahrungen und Erfolgmodelle **systematisch zu dokumentieren, auszuwerten und für zukünftige Vorhaben aufzubereiten**. Dies ermöglicht es, dieses Wissen auch **anderen Institutionen für ihre langfristige Entwicklung zugänglich zu machen**.

Die Wichtigkeit eines systematischen Wissensmanagements ergibt sich auch aus der Notwendigkeit, von **Best Practices** zu lernen und **erfolgreiche Ansätze in anderen Regionen oder Programmen zu replizieren**. Es trägt dazu bei, die **Effizienz und Effektivität zukünftiger Interventionen** zu erhöhen und sicherzustellen, dass die gewonnenen Erkenntnisse für zukünftige Projekte und Initiativen genutzt werden können. Dies umfasst auch die **Sammlung von "Lessons Learned" auf globaler Ebene**.

Um dies zu erreichen, sollten **standardisierte Verfahren** zur Dokumentation, Auswertung und Aufbereitung von Lernerfahrungen eingeführt werden:

- **Systematische Dokumentation**: Erfahrungen und Erfolgsmodelle sollten systematisch dokumentiert werden. Es wird empfohlen, "Lessons Learned" zu sammeln, Erfahrungen und Materialien zu dokumentieren, Best-Practice-Beispiele zu dokumentieren, sowie Erfolgsgeschichten (Impact Stories) zu dokumentieren. Die Dokumentation erfolgreicher Anpassungsstrategien an lokale Kontexte wird als wichtig erachtet. Die Entwicklung und Zugänglichkeit von Handbüchern und Dokumentationen sollte verbessert werden. Beschreibungen der Vorgehensweisen sollten verfasst werden, damit sie leicht multipliziert werden können.
- **Auswertung und Analyse**: Die Ergebnisse von durchgeführten Evaluierungen sollten systematisch analysiert und für die Weiterentwicklung der Programme und Strategien genutzt werden. Die Analyse der Erfahrungen und Erkenntnisse aus Projekten ist wichtig, um sie bei zukünftigen Projekten zu berücksichtigen.
- **Aufbereitung und Zugänglichmachung**: Die gesammelten Erfahrungen und bewährten Praktiken sollten für das gesamte Bildungssystem und den Unternehmenssektor verbreitet werden. Lernerfahrungen und Erfolgsmodelle sollten intern dokumentiert und für zukünftige Projekte und Partnerorganisationen zugänglich gemacht werden. Gewonnene Erkenntnisse und entwickelte Materialien sollten umfassend dokumentiert und geteilt werden. Dokumentierte Erfahrungen und erfolgreiche Formate sollten für andere Kontexte aufbereitet werden.

Als **Lösungsweg** werden der **Aufbau einer digitalen Wissensplattform** und die **Erstellung von Kompendien zu Lessons Learned** vorgeschlagen. Die Evaluierung unterstützt die Nutzung **digitaler Formate** und **Plattformen** für den Wissensaustausch und das Wissensmanagement. Es wird erwähnt, dass die DSIK über ein **IT-System für alle Partner** verfügt und dass die **Digitalisierung der DSIK-Arbeit** die Reichweite und Effizienz steigert. Digitale Lernplattformen, virtuelle Plattformen, digitale Lernwerkzeuge und digitale Kanäle werden als nützliche Instrumente für den Austausch und die Verbreitung von Wissen genannt.

Die Erstellung von regelmäßig aktualisierten Kompendien zu Lessons Learned findet ebenfalls Unterstützung. Es wird die Erstellung von **themenspezifischen „Two-Pagern“** empfohlen, die als kompakte Zusammenfassungen von Lessons Learned dienen. Auch die Entwicklung eines **"operativen Handbuchs"** für die duale Ausbildung und die Verbesserung der Zugänglichkeit von Handbüchern und Dokumentationen stehen im Einklang mit der Idee, Wissen in strukturierter Form aufzubereiten und bereitzustellen. Die systematische Dokumentation und Aufbereitung von Erfahrungen und Erfolgmodellen zielt ebenfalls auf die Schaffung von Materialien ab, die als Grundlage für solche Kompendien dienen könnten.

Darüber hinaus betont die Evaluierung die enge Verbindung zwischen systematischem Wissensmanagement und **lebendigen Austauschformaten**. Der Aufbau formeller Strukturen für Dialog, Peer-Learning und Wissensmanagement wird genannt. Es wird ausdrücklich empfohlen, **strukturierte Austauschformate** wie regionale oder thematische Workshops, virtuelle Treffen oder Hospitationen zu schaffen, die Peer-Learning ermöglichen. Der Austausch von Best Practices und gelernten Lektionen zwischen verschiedenen Ländern und Projekten ist entscheidend.

5. Die DSIK sollte bei der Projektplanung und -umsetzung stärker auf **kontextuelle Flexibilität** setzen. Adaptive Planungsinstrumente ermöglichen eine situationsgerechte Anpassung an lokale Gegebenheiten. Lösungsweg: Einführung flexibler LogFrames mit variablen Ergebnisindikatoren; Pilotierung eines „Rapid Adjustment Toolkits“ zur schnellen Reaktion auf Kontextveränderungen.

Diese Flexibilität ist erforderlich, um auf **unvorhergesehene Ereignisse**, **sich verändernde Rahmenbedingungen**, **sich entwickelnde Kontexte** und die **spezifischen Bedürfnisse sowie Kapazitäten der Partnerländer und -institutionen** reagieren zu können. Insbesondere die Bewältigung der **COVID-19-Pandemie** hat die Notwendigkeit flexibler Ansätze deutlich gemacht, ebenso wie die Reaktion auf **politische Instabilität oder Entwicklungen**.

Einige Interviewte betonen, dass **"One-size-fits-all"-Ansätze in der internationalen Zusammenarbeit selten erfolgreich sind**. Stattdessen müssen Strategien und Interventionen **stark an die lokalen Gegebenheiten, Bedürfnisse und Kapazitäten der Partner ausgerichtet** sein. Es wird ausdrücklich empfohlen, dass Konzepte und Materialien eine **kontextspezifische Anpassung** benötigen. Deutsche Ansätze und Strategien müssen **sorgfältig an die lokalen Gegebenheiten, Kulturen und Bedürfnisse der Partnerländer angepasst** werden, wie beispielsweise die Modifizierung des Sparkassen-Finanzkonzeptes zeigte. Die erfolgreiche Anpassung bewährter Konzepte an lokale Kontexte wird als **entscheidender Erfolgsfaktor** genannt. Die DSIK sollte daher **verstärkt kontextspezifische Lösungen fördern** und eine **flexible und adaptive Planung ermöglichen**. Die Fähigkeit, von starren Vorstellungen abzuweichen und sich an den lokalen Kontext anzupassen, wird als sehr wichtig erachtet.

Flexibilität und Anpassungsfähigkeit werden von den Befragten als **Stärken der DSIK-Projekte** wahrgenommen und tragen maßgeblich zur **Relevanz und Effektivität** der Interventionen bei. Die Projektplanung sollte daher **ausreichend Flexibilität erlauben** und **Kontingenzpläne** berücksichtigen.

Die vorgeschlagenen **Lösungswege** korrespondieren mit den anderen Empfehlungen:

- **Einführung flexibler LogFrames mit variablen Ergebnisindikatoren:** Es wird die Notwendigkeit **flexiblerer Lösungen** in der Projektgestaltung und eine bessere Messung des Projektfortschritts und der tatsächlichen Aktivitäten betont. Es wird als effektiv angesehen, **spezifische Ziele und Indikatoren pro Partner im Land zu definieren**, selbst wenn das übergeordnete Ziel gleich bleibt. Dies deutet auf die Notwendigkeit hin, Indikatoren kontextspezifisch anzupassen und möglicherweise variabler zu gestalten, um die tatsächlichen Ergebnisse in unterschiedlichen Partnerkontexten besser zu erfassen. Eine **kollaborativere Konzeptentwicklung bei der Festlegung von Indikatoren** wird ebenfalls empfohlen.
- **Pilotierung eines „Rapid Adjustment Toolkits“ zur schnellen Reaktion auf Kontextveränderungen:** Die Notwendigkeit einer **schnellen Reaktion auf veränderte Umstände** und unvorhergesehene Ereignisse ist ein Kernthema. Die Evaluierung legt dar, wie wichtig es ist, **flexibel auf unvorhergesehene Ereignisse zu reagieren** und **Strategien und Aktivitäten als Reaktion auf sich entwickelnde Umstände anzupassen**. Die Entwicklung von Kontingenzplänen und die Anpassung der Projektplanung bei Bedarf sind konkrete Ausdrucksformen dieses Bedarfs. Die DSIK hat bereits bewiesen, dass sie in der Lage ist, flexibel zu agieren und innovative Lösungen zu finden. Ein solches Toolkit wäre ein praktisches Instrument, um die operative Flexibilität und schnelle Reaktionsfähigkeit auf Kontextveränderungen systematisch zu unterstützen.

6. Die **systematische Nutzung der Expertise der Sparkassen-Finanzgruppe** sollte in strategischer Weise intensiviert werden. Lösungsweg: Entwicklung eines Expertenpools mit regionaler Zuordnung und Kurzprofilen; Aufbau eines Mentoring-Programms zwischen Sparkassenexpert*innen und lokalen Partnerinstitutionen.

Die SFG bringt ihr **spezifisches Know-how und die bewährten Methoden des deutschen Sparkassenmodells** ein, darunter Konzepte wie das **duale Ausbildungssystem** im Finanzsektor und die **Anpassung des Sparkassen-Finanzkonzepts** für Partnerinstitutionen. Die Expertise der SFG-Experten deckt verschiedene wichtige Bereiche ab, wie z.B. **Agrarfinanzierung, Risikomanagement, digitale Transformation, Personalentwicklung und langfristige Geschäftsstrategien**. Diese Expertise wird von den Partnern **geschätzt** und als **praxisnah** wahrgenommen, was zu einer **höheren Akzeptanz und Vertrauen** führt. Die Unterstützung durch Experten wird als **sehr effektiv** empfunden.

Die systematischere Einbindung der SFG, auch durch LZE, sollte weiter ausgebaut werden, um den **Know-how-Transfer und das institutionelle Lernen zu stärken**. Das **Langzeitexpertenmodell** wird explizit hervorgehoben, da es eine **tiefere Integration, besseres Verständnis des lokalen Kontexts und kontinuierlichere Unterstützung** ermöglicht und so die **Umsetzung von Empfehlungen und den Wissenstransfer erleichtert**. Die Zusammenarbeit in der SFG sollte insgesamt **weiterentwickelt** und Möglichkeiten zur **noch stärkeren Nutzung ihres Know-hows und ihrer Netzwerke** geprüft werden. Die Einbindung von Experten aus der Sparkassenorganisation gewährleistet einen **praxisnahen Wissenstransfer**, der auf realen Erfahrungen und bewährten Methoden beruht.

Die vorgeschlagenen **Lösungswege** zielen darauf ab, diese vorhandene und geschätzte Expertise noch effektiver zu nutzen:

- **Ausbau des Fachkräftepools mit regionaler Zuordnung und Kurzprofilen:** Die DSIK bündelt themenspezifische Expertise länderübergreifend (z.B. für duale Ausbildung). Es wird auch die Möglichkeit erwähnt, **regionale Expertise einzusetzen**, um die Qualität in verschiedenen Ländern sicherzustellen. Ein strukturierter Expertenpool, wie vorgeschlagen, würde die **systematische Verfügbarkeit** dieser spezifischen Expertise nach Bedarf und unter Berücksichtigung regionaler Erfordernisse erleichtern.
- **Aufbau eines Mentoring-Programms zwischen Sparkassenexpert*innen und lokalen Partnerinstitutionen:** Die Funktion des Mentorings – nämlich die **direkte Wissensweitergabe, fortlaufende Unterstützung und Begleitung sowie der Austausch von Erfahrungen** – wird in Interviews mehrfach betont. Die Interviewten heben die Bedeutung des **Austauschs von Erfahrungen und Best Practices** hervor und empfehlen, diesen Austausch weiter zu fördern. Die **kontinuierliche Unterstützung durch Experten über längere Zeiträume** wird als positiv bewertet. Im Kontext der dualen Ausbildung werden spezifische Mentoring-Strukturen auf Ebene der Partnerinstitutionen erwähnt ("Mentorenprogramm", "Club Soy Mentor"), und die Rolle der betrieblichen Ausbilder (Formadores/Tutoren), die eine Form der praktischen Mentoring-Rolle einnehmen, wird betont und ihre Stärkung empfohlen. Ein strukturiertes Mentoring-Programm zwischen SFG-Expert*innen und Partnerinstitutionen wäre eine Formalisierung und Intensivierung der bereits stattfindenden, wertvollen direkten Unterstützung, Wissensweitergabe und des Austauschs. Es könnte auch dazu beitragen, die **internen Kapazitäten** der Partner zu stärken und die **Verankerung von Wissen** innerhalb der Organisation zu fördern.

7. Die **Auswahl von Projektpartner*innen** muss konsequent an deren Wirkungspotenzial ausgerichtet werden. Lösungsweg: Entwicklung eines Scoring-Instruments zur Bewertung des Potenzials von Partnerinstitutionen; Integration externer Gutachten in die Auswahlprozesse.

Die **Auswahl der Partnerinstitutionen** sollte **kritisch reflektiert** werden und stärker **an deren Potenzial zur Wirkungserreichung ausgerichtet werden**. Es wird betont, wie wichtig es ist, "Nein" zu einem potenziellen Partner zu sagen, wenn Mindestanforderungen nicht erfüllt werden. Die Auswahl sollte bei Änderungen kein Änderungsangebot an das BMZ erfordern.

Damit Projektleistungen nachhaltig genutzt werden können, benötigen Partnerinstitutionen **institutionelle Mindestvoraussetzungen**, wie z.B. ein tragfähiges Geschäftsmodell. Die Evaluierung weist darauf hin, dass die DSIK sicherstellen sollte, dass die Partnerorganisationen die **notwendigen Kapazitäten und die Motivation** haben, die Projektziele zu erreichen. Es ist entscheidend, die **institutionelle Kapazität der Partner zu bewerten**, einschließlich Führung, Governance, finanzielle Nachhaltigkeit und Engagement für finanzielle Inklusion. Partnerinstitutionen sollten über ein **starkes Verständnis des lokalen Kontexts**, der bestehenden Finanzinfrastruktur und der Bedürfnisse der Zielgruppe verfügen. Projekte sollten Partner mit nachweislicher Erfolgsbilanz und **nachgewiesenem Engagement** für die Unterstützung von einkommensschwachen Haushalten und KKMU priorisieren.

Die Relevanz der Projektansätze wird durch die Berücksichtigung der Bedürfnisse und Prioritäten der KKMU und anderer Zielgruppen sowie die **Auswahl engagierter Partner** sichergestellt. Der Erfolg hängt wesentlich von **starken Partnerschaften und der Eigenverantwortung der Partnerinstitutionen** ab. Projekte, bei denen Partner aktiv an der Planung und Durchführung beteiligt waren, Ressourcen beitrugen und Engagement zeigten, waren tendenziell erfolgreicher. Es ist wichtig, Partner auszuwählen, die die Philosophie des **gemeinsamen Beitrags und des Engagements** für ein Projekt teilen.

Die vorgeschlagenen Lösungswege zielen darauf ab, die Partnerauswahl zu systematisieren und zu verbessern:

- **Entwicklung eines Scoring-Instruments zur Bewertung des Potenzials von Partnerinstitutionen:** Ein solches Instrument würde die systematische Bewertung der als wichtig erachteten Kriterien ermöglichen, wie institutionelle Kapazitäten, Motivation, Engagement, finanzielle Nachhaltigkeit und Verständnis des lokalen Kontexts. Die Interviewten sprechen die Notwendigkeit einer **gründlichen Bedarfsanalyse** an und empfehlen einen **ganzheitlichen Blick auf Partnerinstitutionen** bei der Auswahl und beim Projektdesign. Die Idee der Bewertung des "Potenzials zur Wirkungserreichung" unterstützt die Notwendigkeit eines Instruments, das dieses Potenzial objektiv(er) erfassen kann. Eine **systematische Analyse der Bedürfnisse und des Reifegrads** der verschiedenen Mitgliedsorganisationen wird ebenfalls empfohlen.
- **Integration externer Gutachten in die Auswahlprozesse:** Die Nutzung von **lokalen Evaluatoren** oder die Zusammenarbeit mit **akademischen Institutionen** für Wirkungsanalysen wird als wertvoll erachtet. Für die Auswahl und Steuerung von Drittanbietern, was Analogien zu Partnern aufweisen kann, wird eine **gründlichere Prüfung der Kompetenzen und des Verständnisses der spezifischen Anforderungen** (insbesondere im Hinblick auf den lokalen Kontext) empfohlen. Angesichts der Forderung nach kritischer Reflexion der Partnerauswahl und der Bedeutung des Verständnisses des lokalen Kontexts, könnte die Einbeziehung externer Gutachter*innen mit spezifischem lokalem oder thematischem Know-how den Auswahlprozess fundierter gestalten und das **Wirkungspotenzial besser einschätzen** helfen.

8. Zur besseren Abbildung komplexer Wirkungszusammenhänge empfiehlt sich die **Weiterentwicklung des KVP-Wirkungsmodells**. Lösungsweg: Einrichtung einer interdisziplinären Arbeitsgruppe zur Wirkungsmodellierung; Erstellung eines erweiterten Indikatorensets mit Gender- und Kontextdifferenzierungen.

Die Notwendigkeit, das KVP-Wirkungsmodell weiterzuentwickeln, ergibt sich aus mehreren identifizierten Herausforderungen bei der **systematischen Messung der direkten Auswirkungen** auf die Zielgruppe. Es wird festgestellt, dass die Indikatoren und Berichte möglicherweise nicht immer die **realen Veränderungen widerspiegeln**. Insbesondere die Formulierung von Indikatoren auf Outcome-Ebene, die nicht der Logik der Ergebniskette entsprechen, erschwert die Messbarkeit. Es besteht die Herausforderung, über die Erhebung von **wahrgenommenen Veränderungen hinauszugehen** und eine präzisere Aussage über die **maximale Wirkung** zu treffen, da die systematische Messung und Evaluierung des Impacts weiterhin schwierig ist.

Die Evaluierung betont die Notwendigkeit, die **Wirkungsmessung weiterzuentwickeln**, **robustere Methoden zur Impact-Messung** zu entwickeln und **kosteneffiziente Methoden zur Messung des mittel- und langfristigen Impacts** zu entwickeln und zu implementieren. Es wird angeregt, **praktikable Wirkungsmodelle** zu entwickeln und anzuwenden.

Die **Wirkungshypothesen** des KVP-Programms orientieren sich am ToC-Ansatz. Dieser Ansatz ist erklärungsorientiert und zeigt das komplexe Bild der gewünschten Veränderung. Das bestehende Wirkungsmodell umfasst eine übergeordnete Darstellung und verdeutlicht intendierte Wirkungen und damit verbundene Ursache-Wirkungs-Hypothesen. Es wird jedoch angedeutet, dass die Hypothesen im Rahmen der Evaluierung falls nötig weiter präzisiert und operationalisiert werden sollen. Das von der DSIK genutzte M&E Manual zur Umsetzung der BMZ Standardindikatoren hat einen beschreibenden, standardisierten und linearen Charakter, ohne zyklische Prozesse oder Rückkoppelungsschleifen.

Die vorgeschlagenen Lösungswege zielen darauf ab, diese identifizierten Herausforderungen anzugehen:

- **Einrichtung einer interdisziplinären Arbeitsgruppe zur Wirkungsmodellierung:** Die Ergebnisse der Evaluierung legen nahe, dass die Verbesserung der Wirkungsmessung von der Einbindung verschiedener Perspektiven und Expertisen profitieren würde.
    - Die Zusammenarbeit mit **akademischen Institutionen** wird mehrfach als wertvoll für vertiefte Evaluierungen und Wirkungsanalysen erachtet. Dies deutet auf den Wert wissenschaftlicher Methodenkompetenz hin.
    - Die DSIK arbeitet eng mit verschiedenen Akteuren zusammen, darunter Partnerinstitutionen, Regierungsbehörden und andere internationale Organisationen. Eine Arbeitsgruppe könnte Expertise aus diesen verschiedenen Bereichen bündeln, um ein umfassenderes Modell zu entwickeln.
    - Die Notwendigkeit, **strukturelle Veränderungen** wie regulatorische Anpassungen hervorzuheben, und die Fähigkeit der DSIK, in komplexen politischen Lagen zu agieren, legen nahe, dass Expertise aus den Bereichen Policy und Governance relevant wäre.
    - Da das KVP Know-how-Transfer, institutionellen Kapazitätsaufbau und zielgruppenspezifische Bildungsansätze kombiniert, könnte eine interdisziplinäre Gruppe Expert*innen aus diesen verschiedenen Bereichen umfassen, um die Wirkungszusammenhänge umfassend zu modellieren.
    - Die Notwendigkeit, das Verständnis für spezifische kontextbezogene Anforderungen zu verbessern, spricht für die Einbindung von Personen mit **lokalem Wissen** in die Modellierung.
    - Generell wird die **systematische Erfassung und Analyse von Wirkungsdaten** empfohlen, was Expertise in Datenerhebung und -analyse erfordert.
- **Erstellung eines erweiterten Indikatorensets mit Gender- und Kontextdifferenzierungen:**

- Das Evaluierungsteam empfiehlt, die Anzahl der Ergebnisse und Indikatoren zu verringern und gleichzeitig die **Messbarkeit** und die **Zuordenbarkeit des Projektbeitrages** zu verbessern. Es wird die Formulierung von **SMART-Indikatoren** angeregt und die frühzeitige Definition und Messung von Indikatoren auf **Impact-Ebene** gefordert.
- **Gender-Differenzierung:** Die Förderung von **Frauen im Geschäftsleben** und die **finanzielle Inklusion**, insbesondere von Frauen, sind zentrale KVP-Ziele. Es wird explizit empfohlen, **spezifische Instrumente zur Messung der Gender-spezifischen Wirkungen** zu entwickeln und anzuwenden und die Fortschritte im Bereich der Geschlechtergerechtigkeit zu evaluieren. Dies beinhaltet die Berücksichtigung der unterschiedlichen Bedürfnisse und Herausforderungen von Frauen und Männern, die Entwicklung spezifischer Angebote für vulnerable Gruppen wie Frauen und die Messung des Gender-spezifischen Impacts finanzieller Bildungsmaßnahmen.
- **Kontext-Differenzierung:** F**lexible Projektansätze** sollten entwickelt werden, die besser auf die **spezifischen Kontexte und Bedürfnisse der Partner zugeschnitten** sind. Die **Anpassung bewährter Konzepte** wie des Sparkassen-Finanzkonzepts an lokale Gegebenheiten wird als entscheidender Erfolgsfaktor hervorgehoben. Die Notwendigkeit, die **individuellen Herausforderungen und Kapazitäten der Partnerorganisationen** und die **spezifischen Kontexte und Bedürfnisse der verschiedenen Gemeinschaften** zu berücksichtigen, wird mehrfach betont. Auch die Berücksichtigung politischer und regulatorischer Rahmenbedingungen ist wichtig. Ein erweitertes Indikatorenset müsste diese kontextspezifischen Faktoren und die dadurch bedingten unterschiedlichen Wirkungen erfassen können, möglicherweise durch **spezifische und kontextbezogene Indikatoren**. Die Berücksichtigung interkultureller Aspekte und des jeweiligen Landes- und Stakeholderkontexts wird ebenfalls als wichtig erachtet.

9. Die DSIK sollte ihre interne **M&E-Kapazität stärken**, um qualitative Erfolgsfaktoren systematisch zu erfassen. Lösungsweg: Aufbau eines M&E-Trainingsprogramms für Mitarbeitende und Partner*innen; Implementierung eines qualitativen Feedback-Tools zur kontinuierlichen Projektbewertung.

Die Empfehlung ergibt sich aus der Notwendigkeit, die **Wirkungsmessung weiterzuentwickeln** und **robustere Methoden zur Impact-Messung** zu entwickeln und zu implementieren. Es wird festgestellt, dass es weiterhin Herausforderungen bei der **systematischen Messung und Evaluierung des Impacts** gibt. Eine systematischere Datenerfassung und -analyse der erreichten Impacts wird als wünschenswert erachtet. Obwohl positive Wirkungen anschaulich beschrieben werden, wäre eine noch systematischere Datenerfassung und -analyse wünschenswert, um Erfolge besser zu dokumentieren und Erkenntnisse nutzbar zu machen.

Es besteht der Wunsch nach einer **intensiveren Begleitung und Unterstützung bei der Weiterentwicklung von Monitoring- und Evaluierungssystemen** im Bereich der finanziellen Bildung. Auch wenn in einigen Bereichen bereits Ergebnisse gemessen werden, ist die Entwicklung weiterer Methoden zur Messung der **langfristigen Wirkung und des Impacts** der Projekte hilfreich. Das derzeit genutzte M&E Manual zur Umsetzung der BMZ Standardindikatoren wird als beschreibend, standardisiert und linear charakterisiert, ohne zyklische Prozesse oder Rückkoppelungsschleifen. Die Überprüfung und Optimierung der Indikatoren wird angeregt.

Die Notwendigkeit, die **Wirkung der Projekte konsequent zu evaluieren und die Erkenntnisse für zukünftige Arbeit zu nutzen**, wird als wichtig erachtet. Die gewonnenen Erkenntnisse sollen dazu beitragen, die Gestaltung und Umsetzung zukünftiger Projekte zu verbessern und die positiven Auswirkungen der DSIK-Arbeit auf die Zielgruppen zu verstärken.

Die vorgeschlagenen Lösungswege zielen darauf ab, diese Herausforderungen zu adressieren:

- **Aufbau eines M&E-Trainingsprogramms für Mitarbeitende und Partner*innen:**
  - Die **Stärkung der Kapazitäten der Partnerorganisationen** ist ein zentrales Anliegen der DSIK und ein entscheidender Faktor für die Nachhaltigkeit von Projekten.
  - Es wird explizit empfohlen, die Partnerorganisationen gezielt in den Bereichen **Projektmanagement, Finanzmanagement und Monitoring** zu schulen und zu beraten, um ihre Fähigkeit zur eigenverantwortlichen Projektumsetzung zu stärken.
  - Die **Ausbildung lokaler Fachkräfte** wird als wichtig für die langfristige Nachhaltigkeit hervorgehoben. Der Aufbau von "Mastertrainer-Kompetenzen" bei lokalen Institutionen wird als wichtiger Schritt in diese Richtung genannt.
  - Die **enge Zusammenarbeit und Einbindung der Partnerorganisationen** in die Steuerung der Maßnahmen wird als eine der größten Stärken der DSIK betrachtet. Ein M&E-Training, das auch die Partner einbezieht, würde diesen partnerschaftlichen Ansatz weiter stärken und die Fähigkeit der Partner verbessern, die Wirkung selbst zu erfassen und zu nutzen.
  - Bedarfsgerechte und praxisorientierte Schulungen werden als wichtig erachtet. Ein M&E-Training könnte sich auf die spezifischen Bedürfnisse der Partner im Hinblick auf Wirkungsdokumentation konzentrieren.
  - Die Förderung der Ausbildung interner Trainer in den Partnerorganisationen dient der Nachhaltigkeit der Schulungsprogramme und verringert die Abhängigkeit von externer Unterstützung. Dies könnte auch für M&E-Kompetenzen gelten.
  - Das Training könnte helfen, die systematische Erfassung und Analyse von Wirkungsdaten zu fördern.
  - Es wird angeregt, die Weiterentwicklung von Monitoring- und Evaluierungssystemen zu begleiten und zu unterstützen. Ein Trainingsprogramm wäre ein direkter Weg dafür.
- **Implementierung eines qualitativen Feedback-Tools zur kontinuierlichen Projektbewertung:**
  - Es wird empfohlen, verstärkt **qualitative Methoden** (z.B. Fallstudien, Fokusgruppen) einzusetzen, um den tatsächlichen Impact der Maßnahmen auf das Leben und die Geschäfte der Begünstigten besser zu verstehen.
  - Zukünftige Berichte und Evaluationen sollten **stärker qualitative Aspekte und Erfolgsgeschichten hervorheben**, um ein umfassenderes Bild der erreichten Wirkung zu vermitteln.
  - Die systematische Erfassung und Analyse von **qualitativen Daten und Erfolgsgeschichten** wird als wichtig erachtet, um den Impact noch umfassender zu dokumentieren und für zukünftige Projektplanungen zu nutzen.
  - Die Entwicklung effizienter und **partizipativer Methoden zur Dokumentation von Erfolgsgeschichten** könnte ebenfalls dazu beitragen, die qualitativen Auswirkungen der Projekte besser zu veranschaulichen. Ein Feedback-Tool könnte partizipative Elemente integrieren.
  - Eine **kontinuierliche Überprüfung und Optimierung** der Programme ist wichtig. Ein Feedback-Tool ermöglicht eine kontinuierliche Erfassung von Rückmeldungen, die für diese Anpassungen genutzt werden können.
  - Die Einbeziehung aller relevanten Stakeholder in Evaluierungen unterstreicht die Bedeutung von Feedback aus verschiedenen Perspektiven. Ein standardisiertes Tool könnte dies erleichtern.

- Die systematische Erfassung von "Lessons Learned" wird empfohlen. Ein qualitatives Feedback-Tool könnte als Mechanismus dienen, um diese Erkenntnisse während der Projektumsetzung kontinuierlich zu sammeln.
- Feedback von Partnern zur Qualität von Dienstleistungen wird als wichtig erachtet. Ein Tool könnte diese Art von spezifischem qualitativem Feedback sammeln.

Empfehlungen an das BMZ

10. Das BMZ sollte über die Agentur für Wirtschaft und Entwicklung (AWE) die PiT-Portfoliozuordnung von Programmen wie dem KVP stärker flexibilisieren. Lösungsweg: Einführung eines halbjährlichen Review-Prozesses zur Länder- und Themenpriorisierung im KVP-Rahmen; Definition von Flexibilitätskorridoren für strategische Neuausrichtungen.

Die Empfehlung zielt darauf ab, die strategische Steuerung und Anpassungsfähigkeit des KVP-Programms zu verbessern, indem die Rahmenbedingungen seitens des BMZ flexibler gestaltet werden. Dies korreliert mit mehreren zentralen Themen, die in der Evaluierung diskutiert werden:

- **Bedarf an Flexibilität und Anpassungsfähigkeit:** Die Evaluierung betont die Notwendigkeit, dass Projekte **flexibel an lokale Gegebenheiten und sich wandelnde Rahmenbedingungen angepasst** werden können. Standardisierte Ansätze werden in der Entwicklungszusammenarbeit als wenig zielführend erachtet. Es wird hervorgehoben, dass die **DSIK kontextspezifische Lösungen fördern und adaptive Planung ermöglichen** sollte. Das KVP wird bereits als Programmstrategie charakterisiert, die potenziell zur Erreichung von Nachhaltigkeitszielen beiträgt und als innovativ und flexibel in der Umsetzung im Vergleich zu multilateralen Gebern wahrgenommen wird. Die Fähigkeit der DSIK, sich dynamisch an veränderte Bedingungen anzupassen, wurde als Stärke hervorgehoben. Eine stärkere Flexibilisierung der Portfoliozuordnung würde es der DSIK und dem Programm ermöglichen, diese notwendige Flexibilität auf einer höheren, strategischen Ebene umzusetzen und auf veränderte Bedürfnisse und Prioritäten in den Partnerländern schneller und effektiver zu reagieren.
- **Lernen und Strategische Neuausrichtung:** Die Neuausrichtung des ZmW-Portfolios, zu dem das KVP gehört, zielt darauf ab, die **Messung und das Monitoring der Wirkungen zu verbessern**. Das BMZ hat ein Erkenntnisinteresse an der Wirksamkeit der ZmW-Programme und möchte diese durch **Lernen und Innovation verbessern**. Die Evaluierungen dienen primär der **Gewinnung von Erkenntnissen für die zukünftige Gestaltung** der ZmW. Die Ergebnisse der Programmevaluierung sollen explizit in die **zukünftige Strategie des KVP-Programms im Hinblick auf die weitere Umsetzung und mögliche Anpassungen** einfließen. Es wird angeregt, dass das Thema *Lernen* auf Programmebene die zukünftige evidenzbasierte Entscheidungsfindung unterstützen sollte, insbesondere bei der Auswahl von Maßnahmen, der Verzahnung mit anderen Programmen und der **Verbesserung von Ansätzen und Designs von Maßnahmen**. Ein halbjährlicher Review-Prozess würde einen formalen Mechanismus schaffen, um diese Erkenntnisse systematisch zu erfassen, zu analysieren und in die Länder- und Themenpriorisierung einfließen zu lassen, was eine datengestützte strategische Neuausrichtung ermöglicht. Die Definition von Flexibilitätskorridoren würde sicherstellen, dass diese Erkenntnisse tatsächlich in Anpassungen der Strategie und der Projektgestaltung münden können, ohne an zu starre Vorgaben gebunden zu sein.
- **Umgang mit BMZ-Vorgaben und Länderfokus:** Aktivitäten außerhalb der **BMZ-Partnerländer** bedürfen einer Sondergenehmigung des BMZ. Einschränkungen limitieren die geographische Reichweite der Programme und machen weder im regionalen, noch im privatwirtschaftlichen Rahmen Sinn. Die Fähigkeit der DSIK, **regierungsfern und dennoch wirkungsvoll** zu

agieren, wird als potenzielles Alleinstellungsmerkmal hervorgehoben, insbesondere in Ländern mit schwierigen politischen Lagen. Eine Abschaffung der BMZ-Länderliste die operationelle Flexibilität der DSIK erhöhen, es ihr ermöglichen, strategisch dort tätig zu werden, wo die Bedarfe am größten sind und ihre einzigartigen Stärken (wie die regierungsferne Arbeitsweise und die Anpassungsfähigkeit) am besten zum Tragen kommen, unabhängig von einer vorgegebenen Liste von "Partnerländern". Dies würde die Relevanz und potenzielle Wirkung des KVP-Programms steigern, indem es flexibler auf sich verändernde globale oder regionale Bedarfe und Chancen reagieren kann.

- **Kohärenz und strategische Einbettung:** Die KVP-Projekte weisen eine **hohe Kohärenz mit den Prioritäten der Partnerländer und der deutschen EZ auf**. Es wird jedoch angeregt, die Kohärenz sowohl auf interner Ebene (innerhalb des BMZ-Portfolios) als auch auf externer Ebene (mit anderen Gebern und Regierungen) weiter zu stärken. Die thematische Fokussierung des KVP auf Bildungs- und Verbandsstrukturen im Finanzsektor trägt bereits zur Abgrenzung innerhalb des deutschen EZ-Portfolios bei. Eine stärkere Flexibilisierung der Portfoliozuordnung, gesteuert durch regelmäßige Reviews, könnte dazu beitragen, die interne Kohärenz im sich entwickelnden ZmW-Portfolio besser sicherzustellen und die thematische oder regionale Priorisierung strategischer und abgestimmter vorzunehmen.

11. Es wird empfohlen, innerhalb des PiT-Portfolios die Nutzung spezifischer institutioneller Expertise strategisch zu verankern. Lösungsweg: Entwicklung eines Expert*innen-Mappings der PiT-Programme; Aufbau eines digitalen Expertenregisters mit Matching-Funktion.

Die Empfehlung zielt darauf ab, das vorhandene und im Rahmen der Programmarbeit generierte Wissen sowie die spezifischen Fähigkeiten sowohl innerhalb der DSIK als auch bei ihren Partnerinstitutionen und externen Expert*innen systematisch zu identifizieren, zugänglich zu machen und gezielt einzusetzen. Dies korreliert stark mit mehreren zentralen Themen, die in der Evaluierung diskutiert werden:

- **Die Bedeutung von Expertise und Wissenstransfer:** Die Ergebnisse der Evaluierung betonen den zusätzlichen **Wert der von der SFG bereitgestellten Fachkenntnisse und Expertise**. Diese wird oft durch **Expertenentsendungen (LZE und KZE)** realisiert. Partner schätzten insbesondere die **kontinuierliche Unterstützung durch Experten über längere Zeiträume**. Die DSIK wird als Organisation wahrgenommen, die **Expertise aus der Praxis** mitbringt, was zu hoher Akzeptanz und Vertrauen bei den Partnern führt. Die Möglichkeit, **regionale Experten** einzusetzen, um die Qualität in verschiedenen Ländern sicherzustellen, wird ebenfalls als wertvoll angesehen. Der **Zugang zu externem Wissen und Praktiken**, der durch Experten ermöglicht wurde, war für Partner von hohem Wert. Die **strategische Auswahl von Partnern** mit relevanter Expertise ist wesentlich. Die Fähigkeit der DSIK, **kontextspezifische Lösungen** durch Know-how-Transfer und institutionellen Kapazitätsaufbau zu fördern, wird hervorgehoben. Eine strategische Verankerung und systematische Nutzung dieser Expertise würde die Effektivität und Relevanz des KVP-Programms weiter steigern.

- **Identifizierung und Austausch von Best Practices und Lessons Learned:** Handlungsempfehlungen zielen auf die **Förderung des Wissens- und Erfahrungsaustauschs** ab. Dies umfasst den **Süd-Süd-Austausch** (z.B. mit CARD MRI von den Philippinen) zur Übertragung bewährter Praktiken und Anpassung von Geschäftsmodellen. Es wird die Förderung des **Austauschs zwischen Partnerorganisationen in verschiedenen Ländern** empfohlen, insbesondere im Bereich dualer Ausbildung oder Finanzbildung. Das Evaluierungsteam betont die Notwendigkeit der **systematischen Dokumentation und Verbreitung von Erfahrungen und bewährten Praktiken**. Ein Expertenregister mit Matching-Funktion könnte als zentrales Werkzeug dienen, um diese **"Best Practices" und "Lessons Learned"** zu identifizieren, den Überblick über vorhandenes Wissen zu behalten und gezielt den Austausch zu ermöglichen.

Dies unterstützt die Empfehlung zur Weiterentwicklung von Mechanismen zur **systematischen Erfassung und Weitergabe** von Wissen.

- **Stärkung lokaler Kapazitäten und Partner-Ownership:** Ein zentraler Aspekt der Nachhaltigkeit im KVP ist die **Stärkung lokaler Kapazitäten**. Dies wird oft durch die **Ausbildung von Multiplikatoren** innerhalb der Partnerinstitutionen erreicht oder durch die Förderung **lokaler Berater**, die den lokalen Kontext verstehen. Die Partnerinstitutionen selbst entwickeln oft **spezifisches Know-how** durch die Implementierung von Projekten (z.B. im Bereich duale Ausbildung, digitale Lösungen, Finanzbildung oder Nutzung spezifischer Software). Ein Expert*innen-Mapping könnte diese spezifische Expertise bei den Partnern identifizieren. Ein Register könnte dann den **Peer-Austausch** und die Vernetzung fördern, indem Partner mit ähnlichen Herausforderungen oder erfolgreichen Lösungen miteinander in Kontakt gebracht werden, was die Nachhaltigkeit durch gegenseitiges Lernen stärkt.
- **Effizienz und Anpassungsfähigkeit:** Das Evaluierungsteam weist auf die Bedeutung der **Anpassungsfähigkeit an den lokalen Kontext** hin. Das Wissen über spezifische Herausforderungen und erfolgreiche Anpassungsstrategien in bestimmten Ländern oder Regionen ist wertvoll. Ein Register, das solches kontextspezifische Wissen abbildet, könnte Projektteams helfen, aus Erfahrungen in ähnlichen Kontexten zu lernen und Ansätze effektiver anzupassen. Die genannte Möglichkeit, **regionale Expert*innen** einzusetzen, ist ein Beispiel für die Nutzung spezifischer, geographisch gebundener Expertise. Ein Mapping und Register könnte die Identifizierung und den Einsatz erleichtern.
- **Nutzung von Technologie:** Die vorgeschlagenen Lösungswege (digitales Expertenregister mit Matching-Funktion) passen zur allgemeinen Empfehlung, **digitale Technologien** im KVP mehr zu nutzen, um Reichweite und Effizienz zu erhöhen. Interessanterweise schlagen einige Interviewte sogar eine durch **Künstliche Intelligenz gestützte Auswertung des gesamten Projektportfolios** vor. Dies könnte ein wertvolles Werkzeug sein, um systematisch Wissen, Erfolgsfaktoren und Experten (sowohl innerhalb der DSIK als auch bei Partnern, die in Projektberichten und anderen Dokumenten erwähnt werden) zu identifizieren und so die Grundlage für das vorgeschlagene Mapping und Register zu schaffen.

12. Um die Wirkungstransparenz im PiT-Portfolio zu verbessern, sollten praktikable Wirkungsmodelle vorgegeben werden. Lösungsweg: Entwicklung eines PiT-weiten Wirkungsleitfadens inklusive Good-Practice-Beispielen; Einrichtung eines Portfolioscreenings zur Prüfung der Additionalität und Wirkungslogik.

Diese Empfehlung, die auf die Verbesserung der Wirkungstransparenz im PiT-Portfolio durch vorgegebene, praktikable Wirkungsmodelle abzielt, sowie die vorgeschlagenen Lösungswege – die Entwicklung eines PiT-weiten Wirkungsleitfadens inklusive Good-Practice-Beispielen und die Einrichtung eines Portfolioscreenings zur Prüfung der Additionalität und Wirkungslogik – greifen zentrale Herausforderungen und Schlussfolgerungen aus der Evaluierung auf.

- **Bedarf an verbesserter Wirkungsmessung und -transparenz:** Die Evaluierung betont durchgängig die **Wichtigkeit der Messung von Wirkungen (Impact-Ebene)**. Es wird jedoch auch festgestellt, dass die **systematische Messung der direkten Auswirkungen auf die Zielgruppe oft fehlt** und die **Messung langfristiger Wirkungen eine anhaltende Herausforderung darstellt**. Berichte und Indikatoren spiegeln möglicherweise nicht immer die realen Auswirkungen wider. Eine präzisere Aussage über die maximale Wirkung ist aufgrund fehlender systematischer Messung und Evaluierung schwierig. Ziel der Evaluierung auf Portfolio- und Programmebene ist es explizit, **Wirkungen auf Impact-Ebene zu erfassen** und belastbare Aussagen über kausale Zusammenhänge zu erhalten. Die Verbesserung der Wirkungstransparenz ist somit ein direkter Bedarf.

- **Entwicklung und Nutzung praktikabler Wirkungsmodelle und -logiken:**
  - Die Evaluierung empfehlt die **Entwicklung und Anwendung praktikabler Wirkungsmodelle** sowie **kosteneffizienter Methoden zur Messung des mittel- und langfristigen Impacts**.
  - Die vorhandene Evaluierung nutzt die DSIK-eigene **Theory of Change** als Grundlage zur Messung des Erfolgs und zur Überprüfung von Wirkungshypothesen. Es werden Vorschläge zur **Weiterentwicklung des bestehenden Wirkungsmodells** gemacht, um komplexe Wirkungszusammenhänge detaillierter abzubilden, z.B. durch die Berücksichtigung von Mechanismen der indirekten Wissensweitergabe durch Multiplikatoren. Es wird die Entwicklung einer **zentralen Wirkungslogik für alle Projekte der Stiftung** angeregt, um die Evaluierung zu vereinfachen und die Vergleichbarkeit zu verbessern.
  - Die Wichtigkeit, die Messung der intendierten Wirkungen **bereits während der Planungsphase mitzubedenken**, wird hervorgehoben. Die Entwicklung eines **PiT-weiten Wirkungsleitfadens** würde genau dies unterstützen, indem standardisierte, praktikable Modelle vorgegeben und die Planung von Beginn an strukturiert wird. Die **Einbeziehung partizipativer Ansätze im Monitoring & Evaluierung** wird empfohlen, um die Akzeptenz und den Nutzen des Wirkungsmodells bei Partnerinstitutionen zu erhöhen. Ein Leitfaden könnte Anleitungen dazu geben.
- **Nutzung von Good-Practice-Beispielen und Lessons Learned:**
  - Die Evaluierung betont die Bedeutung des **Wissensaustauschs und der Verbreitung von bewährten Praktiken (Best Practices)**.
  - Es wird die Notwendigkeit der **systematischen Dokumentation und Verbreitung von Erfahrungen und bewährten Praktiken** hervorgehoben.
  - Die Erstellung von **themenspezifischen „Two-Pagern“** als kompakte Zusammenfassungen von Lessons Learned wird empfohlen.
  - Die stärkere Berücksichtigung von **Erfolgsgeschichten (Impact Stories)** wird als Methode zur Veranschaulichung der Wirkung und zur besseren Dokumentation des Impacts genannt.
  - Ein Wirkungsleitfaden, der diese Good-Practice-Beispiele und Lessons Learned integriert, würde den Projektteams helfen, aus vergangenen Erfahrungen zu lernen und erfolgreiche Ansätze bei der Wirkungsgestaltung und -messung anzuwenden.
- **Portfolioscreening zur Prüfung der Additionalität und Wirkungslogik:**
  - Die Evaluierung hat den Fokus auf die **Wirkungsmessung auf Portfolio-Ebene**. Ein Screening-Prozess vor oder während der Projektplanung würde sicherstellen, dass neue Projekte strategisch zum Gesamtportfolio beitragen.
  - Die **Additionalität** (finanziell und wirkungsbezogen) ist ein Kriterium der Evaluierung. Ein Screening-Prozess könnte die potenzielle Additionalität eines Projekts frühzeitig prüfen, um den Mehrwert der DSIK-Interventionen klarer herauszuarbeiten.
  - Die **Auswahl geeigneter Partnerorganisationen sollte kritisch reflektiert werden**, um sicherzustellen, dass sie die institutionellen Mindestvoraussetzungen für eine nachhaltige Nutzung der Projektleistungen haben. Die Partnerauswahl sollte stärker an deren **Potenzial zur Wirkungserreichung** ausgerichtet sein. Ein Screening könnte hierbei helfen, Partner und Projekte auszuwählen, die eine plausible und starke Wirkungslogik aufweisen.

- Die Ergebnisse der Evaluierung sollen die **zukünftige evidenzbasierte Entscheidungsfindung unterstützen**, insbesondere bei der **Auswahl von Maßnahmen (Themenschwerpunkt(e), Ansatz, wirkungsorientiertes Design)**. Ein Screening, das die Wirkungslogik prüft, ist ein direktes Werkzeug zur Umsetzung dieser Empfehlung bereits in der Planungsphase.

7. Anlagen

Anlage 1: Übersicht der Interview-Teilnehmenden

Anlage 2: Evaluierungsmatrix

Anlage 3: Analyse des evaluierten Projekts „Responsible Finance“ in Europa / Zentralasien / MENA

Anlage 4: Analyse der evaluierten Projekte in Asien

Anlage 5: Analyse der evaluierten Projekte in Lateinamerika und Karibik

Anlage 6: Wirkungsmodell des KVP der DSIK

Anlage 7: Liste der verwendeten Dokumente

Autoren	Karsten Weitzenegger, Dr. Kristian Kampfer
Editing	Aleksei Efimov
Design	Madiba Consult GmbH
Fassung vom	12.05.2025

Auftraggeber
Deutsche Sparkassenstiftung für
internationale Kooperation e.V.
Simrockstraße 4
53113 Bonn

Auftragnehmer
Madiba Consult GmbH
Fachbereich Evaluierung
Am Michaelshof 4
53177 Bonn