



**Endbericht**

**zur Vorstudie**

**“African-Austrian Business Development  
and Project Facility”**

Final Version 23-04-2021



Im Auftrag von



Austrian Development Agency  
Zelinkagasse 2, 1010 Wien

Ausgearbeitet von

TPA European & Technology Consultants GmbH

in Zusammenarbeit mit Dr. Müllauer und DI. MMag. Pöltner

ausgearbeitet von:

Dr. Andreas Gotwald, Ing. Zeno Thiemann B. Sc.  
TPA European & Technology Consultants GmbH  
Wiedner Gürtel 13,  
1100 Wien

in Zusammenarbeit mit

Dr. Kurt Müllauer  
und  
DI. MMag. Paul Pöltner

## Inhaltsverzeichnis

1.	Zielsetzung .....	1
2.	Ablauf .....	2
3.	Situations- und Bedarfsanalyse.....	3
3.1	KMU’s in Österreich .....	3
3.2	Institutionen DE, DK und NL.....	4
4.	Entwicklung eines Beratungsmodells .....	6
5.	Überprüfung des Beratungsmodells mit ausgewählten Unternehmen und WKO .....	9
5.1	Zusammenfassung und Interpretation Rückmeldungen .....	9
6.	Verbreitung und Bekanntmachung des Beratungsmodells.....	13
7.	Zusammenfassung und Fazit.....	14
8.	Anhang .....	16
	Zwischenbericht & Ergebnisse zur Phase 1.....	16
	Kommentare Überprüfung des Beratungsmodells Einzelkommentare.....	35
	Kommentare Überprüfung des Beratungsmodells Kommentare zu Textstellen .....	37
	Vorschlag für das Beratungsmodell zur Vorstudie African-Austrian Business Development.	53

## Abkürzungsverzeichnis

AABDPF	African-Austrian Business Development and Project Facility
ADA	Austrian Development Agency
EZ	Entwicklungszusammenarbeit
KMU	klein- und mittelständische Unternehmen
OeEB	Österreichische Entwicklungsbank
WKO	Wirtschaftskammer Österreich
SDG's	Sustainable Development Goals
T	Teilnehmer

## 1. Zielsetzung

Die Austrian Development Agency (ADA) unterstützt als wichtigste Institution in Österreich die Entwicklungszusammenarbeit. Ihre Schwerpunkte sind Projekte, die langfristig Hilfe zur Selbsthilfe leisten und die Lebensbedingungen in Entwicklungsländern verbessern. Armut mindern, natürliche Ressourcen schützen sowie Frieden und Sicherheit in für die Menschen in den Partnerländern fördern

Im Rahmen der neuen EU-Afrika Strategie „Towards a Comprehensive Strategy with Africa“ sollen nachhaltige Investitionen in Afrika gefördert werden. Die österreichische Entwicklungszusammenarbeit (EZ) beabsichtigt eine nachhaltige, soziale und umweltgerechte Entwicklung durch die Nutzung des Potenzials österreichischer Unternehmen zu erreichen.

Im Rahmen des High-Level-Forums „Africa-Europe“ wurde eine Investitionsfazilität für österreichische und europäische klein- und mittelständische Unternehmen (KMU) geschaffen. Diese stellt Risikokapital für wirtschaftlich tragfähige Projekte in Afrika bereit, die einen entwicklungspolitischen Mehrwert schaffen. Die Österreichische Entwicklungsbank (OeEB) wurde mit deren Umsetzung betraut. Zusätzlich existieren Wirtschaftspartnerschaften der österreichischen EZ. Diese beinhalten einen nicht rückzahlbaren Zuschuss für privatwirtschaftliche Projekte, die ein langfristiges Engagement und eine nachhaltige Entwicklung verfolgen. Die Vergabe erfolgt über die ADA.

Beide Finanzierungsinstrumente sollen die Entwicklung und die Verbesserung der Lebensstandards auf dem afrikanischen Kontinent sowie der Sustainable Development Goals (SDG's) vorantreiben. Darüber hinaus sind sie gut miteinander kombinierbar und sollen österreichische Unternehmen aus relevanten Wirtschafts- bzw. Technologiebereichen in ihrer unternehmerischen Tätigkeit stärken und motivieren den afrikanischen Markt für sich zu entdecken und zu erschließen.

Österreichische und europäische Unternehmen haben jedoch öfters Schwierigkeiten ein strukturiertes, nachhaltiges und innovatives Geschäftsmodell mit entwicklungspolitischer Relevanz für den afrikanischen Kontinent zu entwickeln.

Hier setzt die „African-Austrian Business Development and Project Facility“ (AABDPF) an, deren Ziel es ist, Unternehmen bei ihren investiven Projekten bei der Findung und Entwicklung ihrer Projekte für den afrikanischen Kontinent zu beraten und zu unterstützen. Schwerpunkt dieser Beratung liegt hierbei auf den Punkten:

- Entwicklung und Optimierung von Geschäftsmodellen
- Verständnis der Herausforderungen und besonderen Anforderungen der Märkte Afrikas
- Beurteilung der entwicklungspolitischen Wirkungen

Ziel dieser Vorstudie ist daher die Entwicklung eines Beratungsangebot zur Unterstützung österreichischer und europäischer KMU bei der Entwicklung wirtschaftlich und entwicklungspolitisch attraktiver Geschäftsvorhaben bzw. Modelle für afrikanische Märkte.

## 2. Ablauf

Die Vorstudie bestand aus zwei Hauptphasen die jeweils in Teilabschnitte unterteilt wurden. Die erste Phase bestand aus der Identifikation und Bedarfsanalyse der Zielgruppe sowie einer Analyse von ausgewählten Förderinstitutionen in Europa (siehe Abbildung 1).

Zeitablauf					
Phase 1 Situationsanalyse und Bedarfsanalyse					
	Aug.20	Sep.20	Okt.20	Nov.20	Dez.20
Identifizierung von relevanten Unternehmen					
Vorbereitung Befragung Unternehmen					
Befragung Unternehmen per Fragebogen und Telefonisch					
Vorbereitung Befragung Institutionen					
Befragung Institutionen per Fragebogen und Telefonisch					
Recherche zu ausgewählten Institutionen					
Auswertung der Rückmeldungen					

Zwischenbericht und Ergebnisse zur Phase 1

Abbildung 1: Zeitablauf Phase 1

Die zweite Phase bestand aus der Auswertung der Bedarfsanalyse und der Rückmeldungen der ausgewählten Förderinstitutionen in Europa, um ein bedarfsgerechtes und zielgruppenfokussiertes Beratungsmodell zu entwickeln. Dieses Beratungsmodell wurde in enger Abstimmung mit der ADA und OeEB erstellt, um es abschließend ausgewählten Unternehmen und Institutionen vorzustellen und gemeinsam zu evaluieren. Abschließend fand eine Überarbeitung des Beratungsmodells statt. Die beigefügte Abbildung 2 zeigt den zeitlichen Ablauf.

Zeitablauf				
Phase 2 konzeptentwicklung für Beratungsleistungen				
	Dez.20	Jan. 21	Feb.21	Mär.21
Entwurf eines Beratungsmodells				
Abstimmung ADA, OeEB Beratungsmodell und Verfeinerung				
Entwicklung anforderungsprofil Berater				
Entwicklung einer Systematik und Kriterien zur transparenten Allokation von Beratungsleistungen				
Entwicklung von Beratungsoptionen und Zeit und Kostenabschätzung				
Überprüfung Beratungsmodell mit ausgewählten Unternehmen				
Überarbeitung und finalisierung Beratungsmodell				

Endbericht

Abbildung 2: Zeitablauf Phase 2

### 3. Situations- und Bedarfsanalyse

Um Unternehmen bei ihren investiven Projekten bei der Findung und Entwicklung ihrer Projekte für den afrikanischen Kontinent beraten und unterstützen zu können, bedarf es grundlegender Daten. Diese lagen zum Auftragszeitpunkt noch nicht vor, sodass für ein genaues Verständnis der aktuellen Lage und zur Entwicklung eines passgenauen Beratungsmodells eine Situations- und Bedarfsanalyse durchgeführt wurde.

In Absprache mit der ADA, OeEB und der Wirtschaftskammer Österreich (WKO) fand eine Identifikation der einzelnen Akteure statt, die für eine Situations- und Bedarfsanalyse potentiell nützliche Daten liefern können.

#### 3.1 KMU's in Österreich

Es konnten 48 österreichische KMU's identifiziert werden, die wirtschaftliche Interessen auf dem afrikanischen Kontinent verfolgen. Diesen Unternehmen wurde ein, von den Autoren entwickelter, Fragebogen nebst Anschreiben übermittelt. Das Anschreiben klärte diese Unternehmen über den Auftraggeber sowie den Zweck und das Ziel dieser Datenerhebung auf. Innerhalb von drei Monaten konnte eine schriftliche oder mündliche Rückmeldung von 25 Unternehmen erhalten werden. Von den 25 Rückmeldungen erfüllten 22 die qualitativen Ansprüche zur weiteren Bearbeitung und Auswertung.

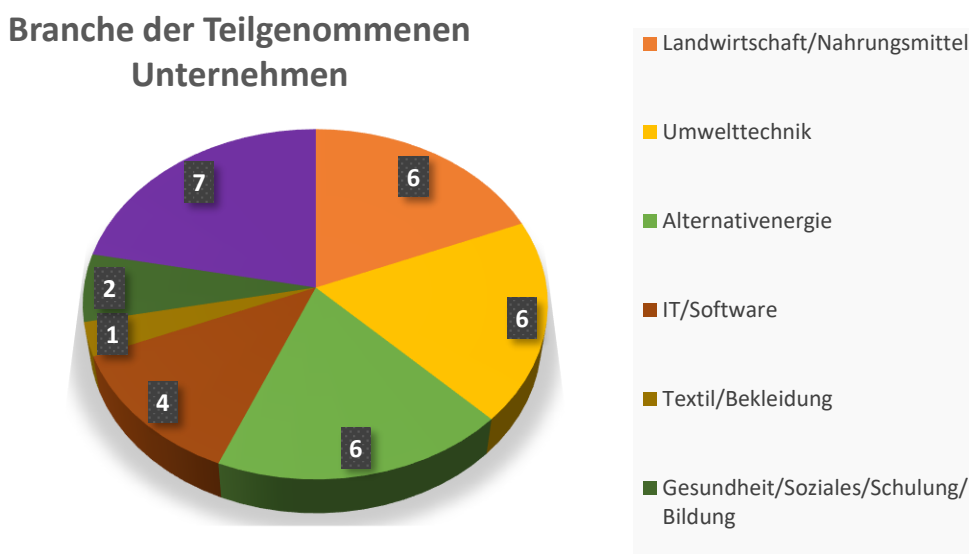


Abbildung 3: Branchen der Teilgenommenen Unternehmen

Wie Abbildung 3 zeigt, konnten bis auf wenige Ausnahmen aus jeder Branche mehrere Akteure erreicht werden, sodass sichergestellt werden konnte, dass die Datengrundlage ein möglichst breites Feld abdeckt.

Die Unternehmen sind in verschiedenen Branchen und Regionen tätig wie Abbildung 4 veranschaulicht. Ein Unternehmen kann hierbei in mehreren Regionen aktiv sein. Von den 22 ausgewählten Unternehmensrückmeldungen zeigt sich, dass 12 Unternehmen in mehr als einer Region aktiv sind.

Die überwiegende Anzahl von 13 Unternehmen sind vor Ort aktiv präsent. Drei Firmen haben eine beschränkte Präsenz und fünf Unternehmen haben keine Präsenz.

Es wird deutlich, dass über 50% der Unternehmen, die auf den afrikanischen Markt expandieren, dies wegen dem dortigen Potential oder dem dort erwarteten Absatzmarkt tun.

Die Unternehmen selbst geben die Finanzierung und kulturellen Unterschiede als größte Hürde/Problem für ihr Geschäftsmodell an.

In Bezug auf die Nachhaltigkeit bzw. auf die soziale Verantwortung in Form der SDG's zeigt sich, dass die Firmen sich durchaus dieser Thematik bewusst sind, jedoch haben nur zwei von den 16 Unternehmen, welche angeben, die SDG's in ihre Projekte implementiert zu haben (siehe Abbildung 5), eine Wirkungsmessung. Dies kann ein Indikator dafür sein, dass die SDG's in den Projekten eine untergeordnete Rolle spielen bzw. nur auf dem Papier existieren.

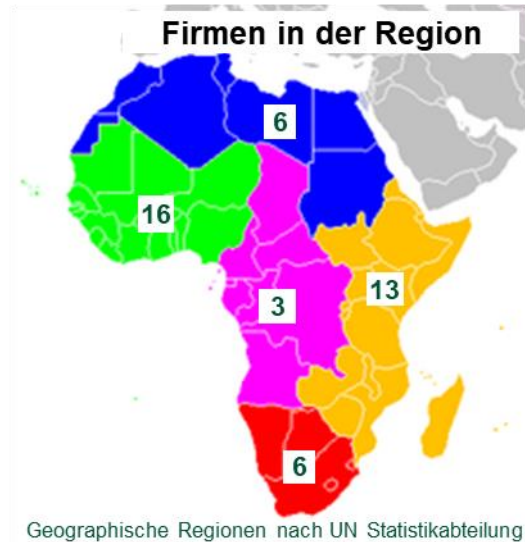


Abbildung 4: Firmen unterteilt nach Regionen

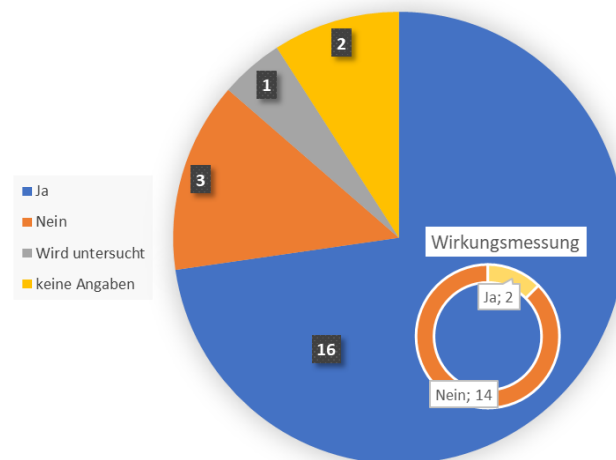


Abbildung 5: Implementierung der SDG's in die Projekte

Die durch die Situations- und Bedarfsanalyse gewonnen Erkenntnisse sind in die Entwicklung des Beratungsmodell eingeflossen und haben maßgeblich dazu beigetragen, dass das Beratungsmodell praxisnah orientiert ist und zielgerichtet auf die Bedürfnisse der Unternehmen konzipiert werden konnte.

Die ausführlichen Ergebnisse und Interpretation der Situations- und Bedarfsanalyse befinden sich im Zwischenbericht der ersten Phase, der an die ADA gesandt wurde.

### 3.2 Institutionen DE, DK und NL



Wie in der Einleitung erwähnt, basiert die Entscheidung für die „African-Austrian Business Development and Project Facility“ auf der neuen EU-Afrika Strategie „Towards a Comprehensive Strategy with Africa“. Dies lässt die interessante Frage zu, wie andere europäische Länder mit der Thematik umgehen und das Thema „nachhaltige Investitionen in Afrika“ in ihre Programme eingebunden haben.

Wie mit der ADA abgesprochen, wurden hierzu Institutionen in den Niederlanden, Dänemark und Deutschland kontaktiert. Diese waren:

- Netherlands Enterprise Agency (RVO)
- Netherlands Business Department (FMO)
- Investment Fund for Developing Countries (IFU)
- Danish International Development Agency (DANIDA)
- Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)
- Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft (DEG)
- Wirtschaftsnetzwerk Afrika

Diese Institutionen wurden kontaktiert und mittels, speziell für sie adaptiertem Fragebogen und/oder per Videokonferenz zu ihren Erfahrungen und ihrer jeweiligen Vorgehensweise befragt. Bis auf die DEG erfolgt von allen Institutionen eine positive Rückmeldung und Beteiligung an diesem Befragungsprozess.

Aus diesen Gesprächen und schriftlichen Rückmeldungen ergaben sich verschiedene wichtige Aussagen wie etwa:

*„Förderprogramme brauchen eine gewisse Zeitspanne, bis sie bekannt sind und von den Unternehmen genutzt werden.“*

oder

*„Projekte von Klein(st)unternehmen sind stark unterschiedlich und brauchen angepasste Beratung und Maßnahmen.“*

oder

*„Die Erfassung und Beachtung aller Aspekte zur Erstellung eines entsprechenden Businessplans ist für die Firmen schwierig. Hierbei gilt: Je kleiner die Firma, desto größer die Herausforderung!“*

Die so gewonnen Einblicke und Erfahrungen sind in die Erstellung des Beratungsmodells mit eingeflossen und haben dieses mit Fachwissen aus Sicht der Anbieter solcher Beratungsmodelle verfeinert. Eine vollständige Übersicht über die Rückmeldungen der Institutionen befindet sich im Zwischenbericht.

#### 4. Entwicklung eines Beratungsmodells

Das Beratungsmodell basiert auf anderen Beratungsmodellen und Erfahrungen die bisher von den Autoren verfasst bzw. angewandt wurden. Es wurde speziell für das vorliegende Szenario und für Afrika entwickelt. Die Inhalte und Themenschwerpunkte ergeben sich durch die Rückmeldungen der einzelnen Unternehmen, der befragten Institutionen, der gewünschten Standards seitens ADA und OeEB sowie den Anforderungen für die Internationale Projektentwicklung.

Das Beratungsmodell ist als Coachingverfahren konzipiert und soll Unternehmen in 6 Stufen bei der Entwicklung und Realisierung von „investiven Projekten“ in Afrika gezielt coachen und unterstützen.

Die 6 Stufen gliedern sich wie folgt:

- Stufe 1: Ersteinschätzung zum Unternehmen und Projekt
- Stufe 2: Einbeziehung von Umwelt/Sozialstandards & Wirkungsmessung
- Stufe 3: Überprüfung und Optimierung des Geschäftsmodells für Afrika
- Stufe 4: Arbeitsplan und Zeitplan optimieren
- Stufe 5: Rechtliche & steuerliche Rahmenbedingungen
- Stufe 6: Finanzplanung und Förderungsplanung optimieren

Die Zeitdauer zur Abwicklung der 6 Beratungsstufen wird von den Autoren auf 15 bis max. 21 Wochen geschätzt. Die Dauer kann je nach Vorstellung der Unternehmen aber auch deutlich schneller oder langsamer sein. Die geschätzte Dauer ergibt sich aus der Überlegung, dass zwischen den einzelnen Coachingterminen ein Zeitfenster von 7 bis 10 Tagen liegt, in dem die Unternehmen und der Berater eine Nachbereitung der besprochenen Themen durchführen können. Ein beispielhafter Beratungsdurchlauf ist in Abbildung 6 zu sehen.

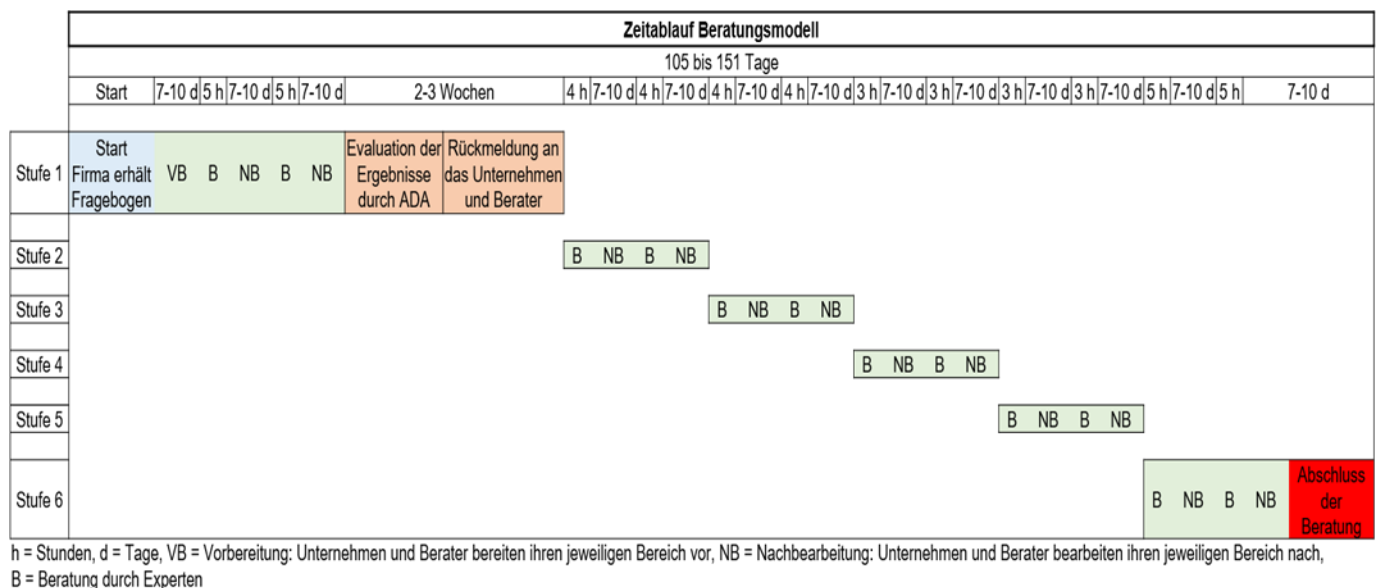


Abbildung 6: Bsp. Zeitliche Dauer eines Beratungsdurchlaufs

## Beratungsaufwand/Kosten

Entsprechend der Vorgespräche mit ADA und OeEB gehen die Autoren davon aus, dass Unternehmen für die externen Beratungen (im Beratungsmodell mit 6 Stufen) auf Basis der De-Minimis-Regel gefördert werden sollen (dh. max. 200.00 EUR Förderungen in 3 Jahren pro Unternehmen).

Die Anzahl der Beratungsstunden wurden anhand des Beratungsumfanges ermittelt. Sie belaufen sich pro Unternehmen auf:

- Stufe 1: Jeweils 2 Coachingtermine á 5 Stunden = 10 Stunden
- Stufe 2: Jeweils 2 Coachingtermine á 4 Stunden = 8 Stunden
- Stufe 3: Jeweils 2 Coachingtermine á 4 Stunden = 8 Stunden
- Stufe 4: Jeweils 2 Coachingtermine á 3 Stunden = 6 Stunden
- Stufe 5: Jeweils 2 Coachingtermine á 3 Stunden = 6 Stunden
- Stufe 6: Jeweils 2 Coachingtermine á 5 Stunden = 10 Stunden

Unter der Annahme, dass ein Berater 120 € pro Stunde (exkl. Ust.) kostet ergeben sich Kosten von 5.760 € (exkl. Ust.) pro vollständigen Durchlauf und Unternehmen.

Die Autoren gehen in Absprache mit der ADA und OeEB davon aus, dass in einem Zeitraum von 2 Jahren 39 Unternehmen am Programm teilnehmen werden, wovon sich 11 Unternehmen für die Stufe 2 bis 6 qualifizieren. Dies ergibt eine Kostenprognose von 96.960 € (exkl. Ust.) für einen Zeitraum von 2 Jahren. Die einzelnen Posten und Kosten können Abbildung 7 entnommen werden. Das zugrunde liegende Berechnungssheet wurde der ADA mit Abgabe des Beratungsmodells übermittelt.

Vorschlag KALKULATION zu Mengen und Kosten für ADA - AFRIKA FACILITY Alle Kosten ohne Ust. !							
Version 19-02-2021 TZ							
Kalkulation Kosten für Beratungen/Coachings für 2 Jahre							
Beratung Stufe	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4	Stufe 5	Stufe 6	Gesamt
	Ersteinschätzung	SDGs+Impact	Geschäftsmodell	Arbeits+Zeitplan	Rechtliches	Finanzplan+Förd	
Kandidatenanzahl	39	11	11	11	11	11	
Beratungsstunden	10	8	8	6	6	10	48
	EUR						
Kosten Berater pro Stunde	120						
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
Kosten 1 Kandidat	1.200	960	960	720	720	1.200	5.760
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
Kosten 1 Gesamtdurchlauf	46.800	10.560	10.560	7.920	7.920	13.200	96.960

Abbildung 7: Vorschlag KALKULATION zu Mengen und Kosten für ADA - AFRIKA FACILITY

## Berateranforderungen

Ein besonderer Schwerpunkt des Beratungsmodells liegt auf den Anforderungen für die Berater. Die Anforderungen wurden anhand der Rückmeldungen der Unternehmen aus der Situations- und Bedarfsanalyse abgeleitet und durch die Wünsche und Anforderungen der ADA und OeEB ergänzt. Die Berateranforderungen sind Teil des Beratungsmodells und können bei Bedarf dort eingesehen werden.

## Optimierung des Beratungsmodells

Das Beratungsmodell wurde nach seiner Fertigstellung der ADA und OeEB für einen Feedbackprozess übermittelt. Im Zeitraum von Mitte Dezember bis Mitte Februar fanden Überarbeitungen statt. Dies ergab ein finales Beratungsmodell das abschließend von ausgewählten Unternehmen und der WKO überprüft wurde.

## 5. Überprüfung des Beratungsmodells mit ausgewählten Unternehmen und WKO

Im Rahmen der Überprüfung des Beratungsmodells wurden in Absprache mit der ADA und OeEB drei Unternehmen und die WKO als Partner für eine Überprüfung des Beratungsmodells identifiziert. Zur Qualitätswahrung und zur Sicherung einer Mindestteilnehmeranzahl wurden weitere Unternehmen in den Überprüfungsprozess eingebunden. Diese wurden anhand der Qualität ihrer Rückmeldungen aus Phase 1 selektiert. Der Überprüfungsprozess fand aus Gründen von Coronaschutzmaßnahmen per Videokonferenz statt. Insgesamt liegen dem Überprüfungsprozess sieben Interviews zugrunde.

### 5.1 Zusammenfassung und Interpretation Rückmeldungen

Die ausgewählten Unternehmen wurden vorab kontaktiert und zur Überprüfung des Beratungsmodells eingeladen. Nach einer Interessensbekundung haben diese das Beratungsmodell vorab zur Durchsicht übermittelt bekommen. Die Rückmeldung zum Beratungsmodell erfolgte per Videokonferenz.

Festgehalten werden muss, dass ein Teil der Unternehmen sich das Beratungsmodell vorab scheinbar nicht im Detail angeschaut hat, sondern dies erst im Verlauf der Videokonferenz geschah. Dies erklärt teilweise die niedrige Qualität der Rückmeldungen.

Grundsätzlich wurde das Beratungsmodell positiv und als guten Schritt in die richtige Richtung gesehen. Alle Rückmeldungen haben sich sehr positiv über die vollständige Finanzierung des Beratungsmodells durch die ADA ausgesprochen.

Im folgenden Abschnitt gehen die Autoren auf ausgewählte Kommentare näher ein und erläutern diese.

#### **Zeitbedarf:**

5 von 7 Rückmeldungen beziehen sich auf den Zeitrahmen in dem das Beratungsmodell durchlaufen werden soll. Alle Rückmeldungen empfinden den Zeitraum von ca. 15 bis 21 Wochen als zu lange. Zwei Kommentare betreffen die Möglichkeit Stufen parallel zu absolvieren.

Der Zeitrahmen von 15 bis 21 Wochen ist als Vorschlag zu verstehen und als Rahmen, in dem die Autoren es als realistisch erachten, das Modell erfolgreich zu durchlaufen. Bereits vor der Überprüfung des Beratungsmodells wurde festgehalten, dass der Berater in Zusammenarbeit mit der Firma in der Stufe 1 ermittelt, in welchem zeitlichen Rahmen das Unternehmen die Beratungsstufen durchlaufen kann und möchte. Auch wäre es möglich hier zu vereinbaren, dass Stufen parallel absolviert werden. In diesem Kontext möchten die Autoren aber darauf hinweisen, dass viele Unternehmen Kleinstbetriebe sind bzw. es überwiegend nur einen Projektverantwortlichen gibt, der dementsprechend eine sehr hohe Arbeitslast hat. Daher sehen die Autoren mehrere Beratungsstufen parallel abzuwickeln eher skeptisch.

### **Formalismus**

5 von 7 Rückmeldungen empfinden die Anforderungen bzw. Themen die im Beratungsmodell bearbeitet werden sollen als zu formalistisch.

Dies muss jedoch differenzierter betrachtet werden. Insbesondere da Teilnehmer 1 (T1) und T6 ihre Kritik, bezüglich Formalismus ,damit verbinden, dass der Antragssteller zu diesem Zeitpunkt noch nicht wüsste, ob er überhaupt gefördert würde und wenn ja in welchem Umfang. Somit die Unternehmen nicht wüssten, ob ihr personeller und damit finanzieller Einsatz sich überhaupt lohnt. Dies deutet darauf hin, dass T1 und T6 das zugrundeliegende Konzept des Beratungsmodell nicht gänzlich verstanden haben.

Hinzu kommt, dass die Teilnehmer sich widersprechen wie die Gegenüberstellung folgender Kommentare zeigt:

*„Es wird sehr viel abgefragt bis die eigentliche Beratung beginnt. Geht es weniger bürokratisch?“  
(T4)*

*„Guter Ansatz, da hieraus sich die Schwerpunkte der Beratung ergeben die bei den einzelnen Unternehmen oft sehr speziell und individuell sind.“ (T4)*

oder

*„Wie viel Zeit braucht das Unternehmen für die Voraussetzungen und die Bearbeitung der ersten Stufe? Diese sieht sehr umfangreich und bürokratisch aus!“(T6)*

*„Grundlage des Erfolgs des Beratungsmodells ist der intensive Austausch mit den Unternehmen und das Eingehen auf deren Bedürfnisse.“(T6)*

Die Stufe 1 ist umfangreich und kann für ganz kleine Unternehmen eine Hürde sein. Sie ist aber für das weitere Beratungskonzept unabdingbar. Einerseits entspricht die Stufe 1 den Anforderungen und Vorgaben der internationalen Projektentwicklung und der internationalen Förder- und Finanzierungsrichtlinien nach denen auch die ADA bzw. OeEB arbeiten. Andererseits hängt die die Qualität der Beratungsleistung und deren Umfang direkt vom Erfolg der Stufe 1 und der damit verbundenen Analyse der Unternehmen ab.

### **Externe Berater**

Alle Beteiligten hoben die Wichtigkeit und Qualität der Berater hervor. Einige gingen sogar soweit, den Erfolg des Modells an die Berater zu knüpfen, wie der folgende Kommentar belegt.

*„Das Modell steht und fällt mit der Qualität und der Motivation der Berater.“ (T3).*

Externe Berater werden bei 4 von 7 Rückmeldungen als unerwünschte Veränderung gesehen. Diese wünschen sich eine Beibehaltung der Beratung durch die ADA, wie die folgenden Kommentare zeigen:

*„Es ist einfacher direkt bei der ADA anzurufen und sich das Benötigte erklären zu lassen.“  
(T1 & T5).*

T3 geht hier sogar noch einen Schritt weiter mit der Aussage:

*„Es ist einfacher sich direkt an die ADA zu wenden, die einen dann von der Projektidee bis zum Antrag an die Hand nimmt.“ (T3).*

T4 wünscht und fordert sogar, dass

*„Die ADA sollte Unternehmen weiterhin bei der Entwicklung von Projektideen unterstützen. Von der Idee, die noch nicht verschriftlicht ist, bis zum fertigen Projekt.“ (T2).*

Diese Aussagen zeigen deutlich, dass die Rolle der ADA bisher nicht als Partner oder Finanzier gesehen wurde, sondern als vollständiger Serviceanbieter, der von der Geburt einer Idee bis zur vollständigen Implementierung stets auf Abruf für die Unternehmen parat stehen soll. Hier muss sich die ADA fragen, inwieweit dies ihrem Selbstverständnis entspricht und ob sie das auch wirklich so möchte. Andernfalls hat sie die Möglichkeit mit diesem Beratungsmodell neue Wege zu beschreiten.

### **Was bringt das Beratungsmodell dem Unternehmen**

Das Beratungsmodell wurde als umfangreich und komplex benannt, siehe Stichwort Formalismus. 4 von 7 Rückmeldungen beschäftigen sich mit der Thematik des Nutzens des Beratungsmodells für Unternehmen.

Dies zeigt, dass die Unternehmen das Beratungsmodell nicht wirklich verstanden haben und sich mit der Problematik einer erfolgreichen Projektimplementierung nie aktiv auseinandergesetzt haben. Beziehungsweise, dass die ADA hier für die Unternehmen die Arbeit übernommen hat, wie folgender Kommentar zeigt:

*„Die Grundanalyse und die Beratungsstufen sind sehr umfangreich und komplex. Es ist einfacher den Antrag einfach einzureichen und dann in mehreren Feedbackschleife den Antrag nachzubessern.“ (T3).*

Auch zeigt die Forderung von T2:

*„Hilfe bei der Formulierung für die benötigten Anträge. Gewünscht ist hier eine, zumindest grobe, Beantwortung der Formulare für die Antragstellung durch Berater und Firma.“ (2)*

Dass die Vorstellungen der Unternehmen und die bisher erbrachten Unterstützungsleistungen seitens der ADA, stark von dem Bild abweichen, welches die ADA nach eigener Aussage von ihrem Aufgabenbereich hat.

Bestimmte Kommentare wie z.B.

*„Wie werden die verschiedenen Themen gewichtet?“ (T5)*

wurden aufgegriffen und im Beratungsmodell überarbeitet. Andere Kommentare wie:

*„Externe Berater müssen Erwartungen und Schwerpunkte der ADA wirklich sehr gut kennen um die Unternehmen entsprechend beraten zu können.“ (T2)*

sind z.B. durch den Workshop zwischen ADA und externen Beratern abgedeckt.

Durch die Rückmeldungen während der Überprüfung des Beratungsmodells konnten einzelne Punkte spezifiziert und genauer erläutert werden. Das „überarbeitete Beratungsmodell“ sowie die Kommentare befinden sich zur genaueren Ansicht im Anhang.



## 6. Verbreitung und Bekanntmachung des Beratungsmodells

Die Umfrage bei den ausgewählten Institutionen in den Niederlanden, Dänemark und Deutschland ergab, „dass Förderprogramme eine gewisse Zeitspanne brauchen, bis sie bekannt sind und von den Unternehmen selbst genutzt werden“.

Im Rahmen dieser Vorstudie schlagen wir darum vor, dass auch die Bekanntmachung des neuen Förderprogrammes systematisch durchgeführt werden soll, damit die Zielgruppe der Unternehmen auf das (neue geförderte) Beratungsmodell von der ADA rasch aufmerksam wird, die Voraussetzungen zur Teilnahme sowie den eigenen Benefit klar erkennen und sich selbständig für das Beratungsmodell bei der ADA bewerben. Wir erachten es als sinnvoll, von Anfang an adäquate Werbemaßnahmen einzuplanen und umzusetzen. Die Werbemaßnahmen von ADA können sich an den ausländischen Maßnahmen orientieren, die bereits gute Erfahrungen sammeln konnten.

**Neben einer übersichtlich gestalteten Homepage** die über das Beratungsmodell informiert, würden die Autoren vorschlagen zwei Maßnahmen aus Deutschland und den Niederlanden zu adaptieren und für das von ADA geförderte Beratungsmodell in Österreich einzusetzen.

**Maßnahme 1:** ist die Vernetzung und Kooperation mit den „Hausbanken von Unternehmen“. In den Niederlanden wurde festgestellt, dass für Unternehmen die Hausbanken in aller Regel der erste Ansprechpartner für Projekte im Ausland sind. Dazu wurde eine Broschüre entwickelt, die über niederländischen „Förderungen für Auslandsprojekte“ informiert, die den Hausbanken zur Verfügung gestellt wurde. Gleichzeitig wurden die Hausbanken aktiv auf das Förderangebot aufmerksam gemacht und gebeten potenzielle Interessenten weiterzuleiten. Diese Maßnahme wird aus Sicht der niederländischen Institutionen als sehr erfolgreich gewertet.

Wir schlagen darum vor einen „vierseitigen Folder zum neuen Beratungsmodell“ zu gestalten, damit die Hausbanken gezielt anzusprechen und über das Angebot zu informieren. Es ist anzunehmen, dass „sensible Gespräche mit Unternehmen“ (trotz Corona) weiterhin Face to Face ablaufen werden und es deshalb wichtig ist über das neue, geförderte Beratungsmodell nicht ausschließlich digital zu informieren. Die Banken können den Folder dann in Kundengesprächen an Unternehmen mit passenden Projekten weitergeben.

**Maßnahme 2:** orientiert sich am Konzept des EZ-Scout-Programms aus Deutschland. In diesem werden gezielt Kammern, Verbände und Vereine angesprochen, in denen Firmen vertreten sind, die im „Bereich Internationalisierung“ aktiv sind.

In Österreich bieten zB. die WU, die WKO und auch die Kontrollbank (OeKB) mehrmals im Jahr Seminare für Unternehmen zur professionellen Vorbereitung und Abwicklung von Exportprojekten an. Analog dazu könnte die ADA – in Kooperation mit OeEB, der WKO und FH Technikum Wien – 2-3 mal pro Jahr Seminare zur professionellen Vorbereitung und Abwicklung von (investiven) internationalen Projekten (IPE) anbieten. Die vierseitigen Folder aus Massnahme1 könnten bei diesen IPE Seminare als weitergehendes Beratungsangebot der ADA gezielt an Unternehmen verteilt werden.

## 7. Zusammenfassung und Fazit

Das entwickelte „Beratungsmodell richtet sich an Unternehmen, die „investive Projekte in Afrika“ umsetzen möchten. Es basiert auf den Rückmeldungen von 22 Unternehmen die Erfahrungen mit Projekten auf dem afrikanischen Kontinent besitzen und wurde ergänzt durch eine Systematik und Erfahrungen zur internationalen Projektentwicklung, sowie Wünschen und Anforderungen der ADA und OeEB.

In einer Feedbackschleife mit ADA und OeEB wurde das Beratungsmodell finalisiert, um abschließend eine „Überprüfung mit ausgewählten Unternehmen und der WKO“ zu durchlaufen. Die Rückmeldungen wurden anschließend evaluiert und teilweise in das Beratungsmodell integriert.

Die Situations- und Bedarfsanalyse bei den Unternehmen hat eine gute Ausgangsdatenlage geschaffen, um ein Beratungsmodell für investive Projekte in Afrika zu entwickeln. Es hat sich gezeigt, dass viele Unternehmen ihre Projekte nicht systematisch entwickeln und im Detail planen. Insbesondere kleine Unternehmen haben diesbezüglich einen höheren Beratungsbedarf. Die häufige Forderung der Unternehmen nach mehr Finanzierungs- und Fördermöglichkeiten ist nachvollziehbar, jedoch ist es fraglich, ob eine reine Mehrfinanzierung die festgestellten Probleme wirklich löst, zumal die meisten Unternehmen etwaige Finanzierungs- und Förderrichtlinien ohne Beratung nicht erfüllen können.

Der gewählte Coachingansatz für das Beratungsmodell stellt sicher, dass die Unternehmen mittel- und langfristig von den Maßnahmen profitieren. Unternehmen die das Beratungsmodell einmal durchlaufen haben, sind anschließend in der Lage sämtliche ihrer Projekte besser zu strukturieren und zielgerichtet zu entwickeln und zu betreiben. Es wird ein Verständnis in den Unternehmen geschaffen, welche Anforderungen sie erfüllen müssen, um Finanzierungen und Förderungen beantragen zu können. Dies erweitert insbesondere ihren Handlungsspielraum, indem sie mit diesem Wissen auch Finanzierungen und Förderungen von anderen Institutionen in Europa beantragen können, da die Vorgaben ähnlich sind.

Die „Überprüfung des Beratungsmodells“ hat ergeben, dass dieses positiv gesehen wird. Inhaltlich deckt das Beratungsmodell den Beratungsbedarf der Unternehmen ab. Kritik bzw. Nachfragen gab es zu den Punkten externe Berater und Formalismus. Hier weichen die Vorstellungen der ADA/OeEB und der Unternehmen voneinander ab. Dass die ernsthafte Implementierung von SDG's oder ILO Standards in geförderte/finanzierte Projekte, nicht als unnötiger Formalismus zu verstehen ist, sondern sich alleine schon durch das Verständnis der ADA und OeEB ergibt, sollte jedem Unternehmen das sich für eine Förderung/Finanzierung bewirbt, im Vorhinein klar sein.

Das dem Endbericht beiliegende Beratungsmodell entspricht in diesem Sinne den Anforderungen und dem Beratungsbedarf der Unternehmen, als auch den Anforderungen und Wünschen der ADA und OeEB.

Durch die erfolgreiche Implementierung des Beratungsmodell in ein Beratungsangebot wird die Qualität der Anträge bei ADA und OeEB mittel- und langfristig verbessert. Die Mitarbeiter der

ADA/OeEB können die eingegangenen Anträge qualitativer und schneller bearbeiten, da die Ressourcen nicht mehr durch laufende Beratung für viele Kleinstunternehmen gebunden sind.

Wien, 22.04.2021

# Zwischenbericht & Ergebnisse zur Phase 1 - der ADA Vorstudie African-Austrian Business Development



TPA European & Technology Consultants GmbH

Präsentation am 9.12.2020

in Zusammenarbeit mit Dr. Kurt Müllauer und DI. MMag. Paul Pöltner

## Inhaltsverzeichnis.

- **Die Firmen - Hard Facts**
- **Wo und wie sind diese Firmen vertreten**
- **Relevante Netzwerke von AT-Firmen**
- **Anpassung der Geschäftsmodelle für Afrika**
- **Fragen zu Bankable Projects**
- **Welche Unterstützungsleistungen wünschen sich AT-Firmen bei der Entwicklung eines Bankable Projects**
- **Zusammenfassung**
- **Kontaktierte Institutionen in NL, DK, DE**
- **Aussagen der Institutionen in NL, DK, DE**
- **Key messages als Basis für das Beratungskonzept**

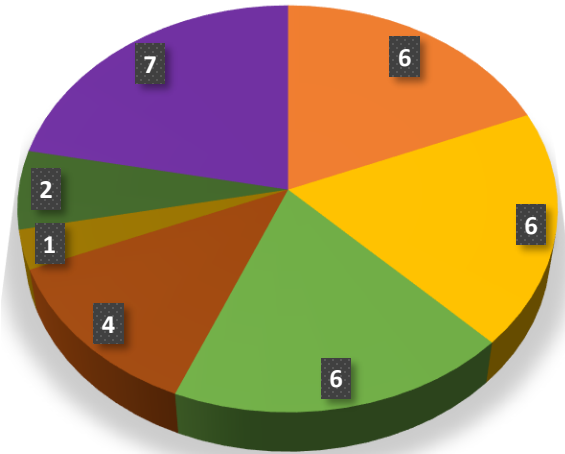
# Die Firmen - Hard Facts

48 Angefragt  
25 Rückläufe  
22 Ausgewählt zur Evaluierung

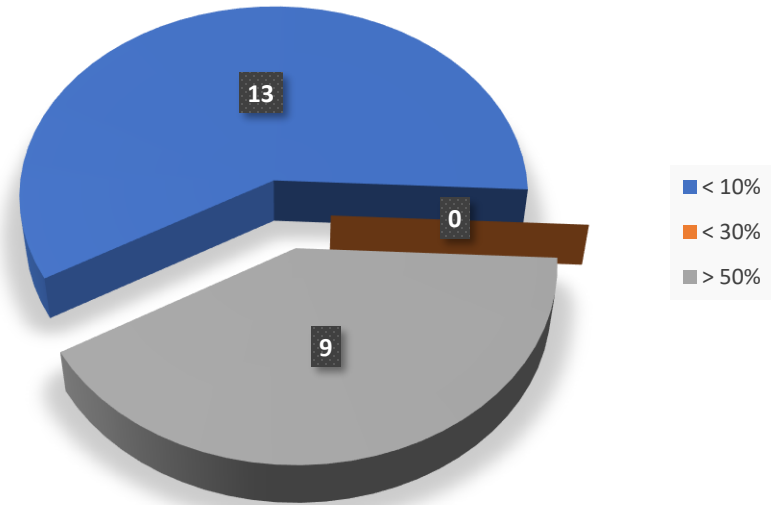


Branche der Teilgenommenen Firmen

- Landwirtschaft/Nahrungsmittel
- Umwelttechnik
- Alternativenergie
- IT/Software
- Textil/Bekleidung
- Gesundheit/Soziales/Schulung/ Bildung
- Sonstige, Versicherungen, Medizinprodukte, Maschinenbau

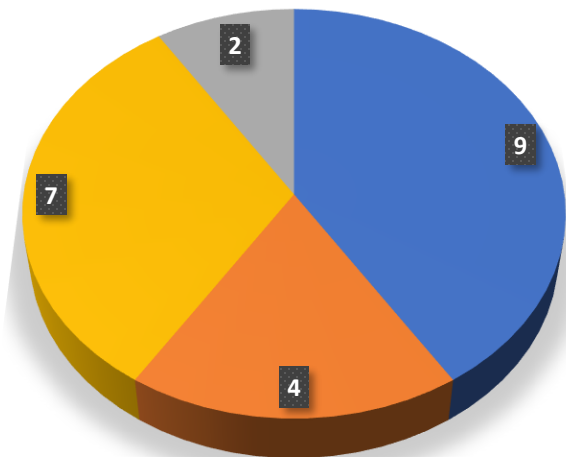


Umsatzanteil der Firmen in Afrika

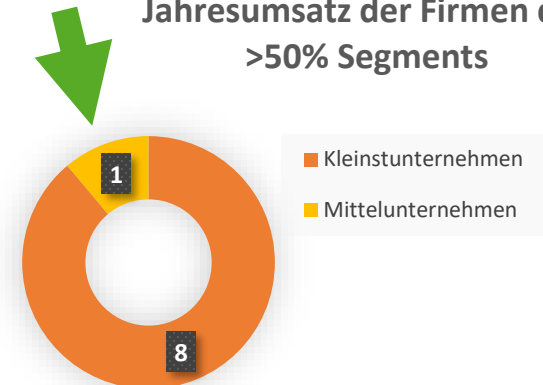


Unternehmensgröße nach Mitarbeitern

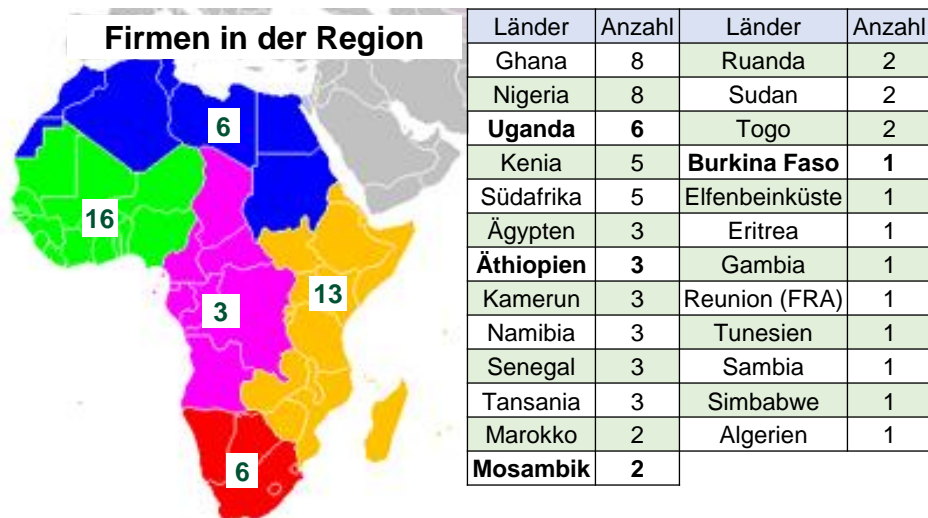
- Kleinstunternehmen
- Kleinunternehmen
- Mittelunternehmen
- Großunternehmen



Jahresumsatz der Firmen des >50% Segments



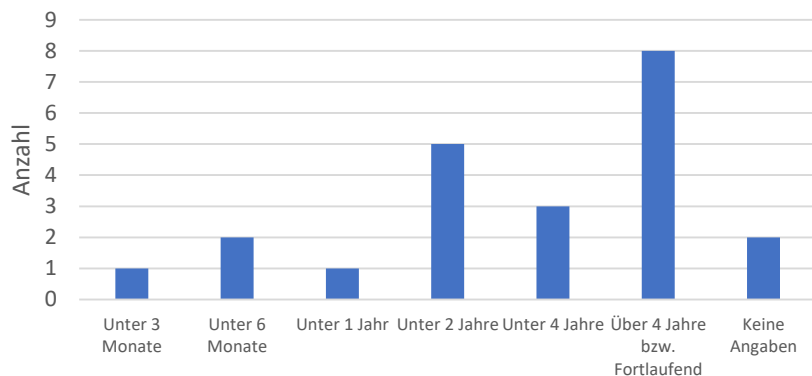
# Wo und Wie sind diese Firmen vertreten



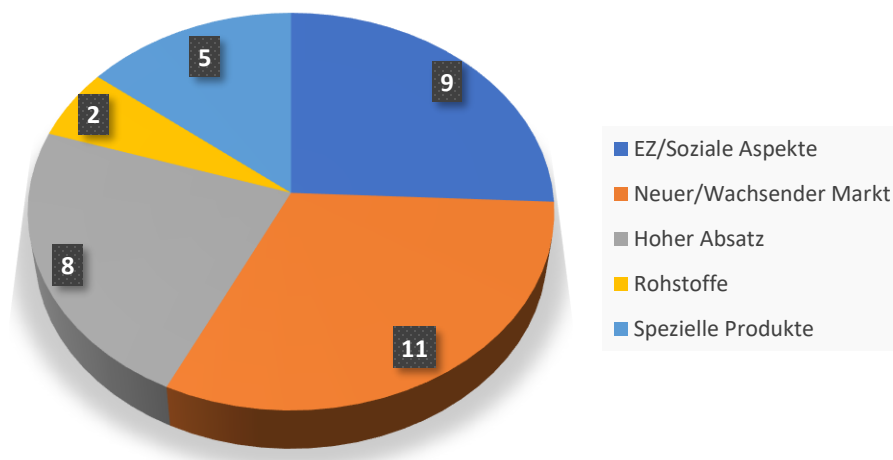
Geographische Regionen nach UN Statistikabteilung

- 12 Firmen in mehr als einer Region Aktiv
- 13 Firmen sind vor Ort präsent
- 3 Firmen beschränkte Präsenz
- 5 Firmen sind nicht aktiv Vorort
- Tendenz zu geopolitisch sichereren Ländern
- Tendenz zu Schwerpunktländern der ADA

## Dauer der Projekte

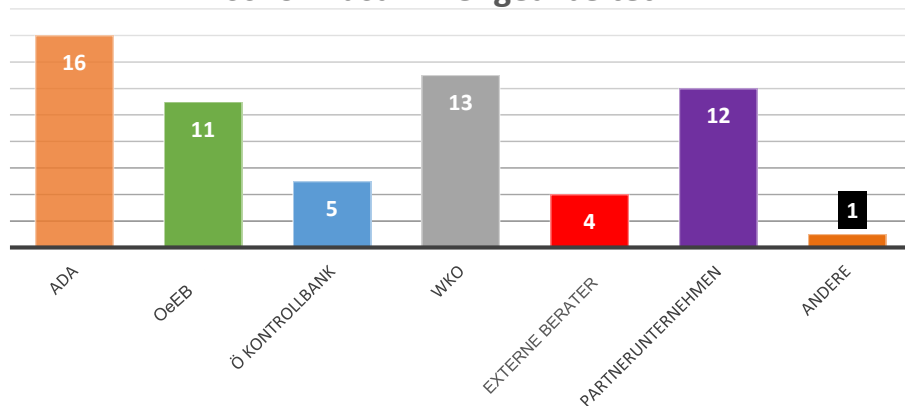


## Hauptgründe für die Expansion nach Afrika

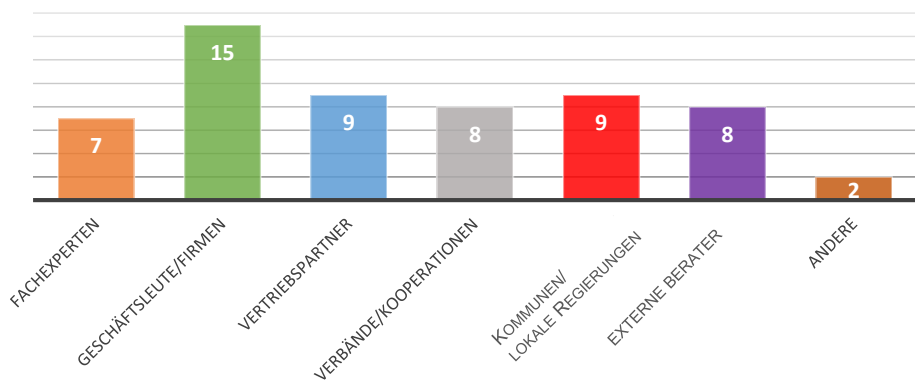


# Relevante Netzwerke von AT- Firmen (1/2)

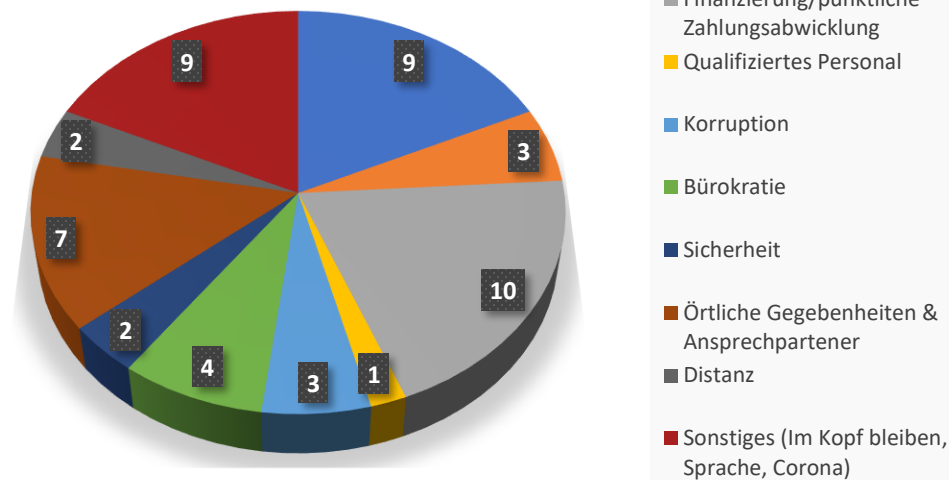
Mit welchen Experten in Österreich haben Sie schon zusammengearbeitet



Mit welchen Experten in Afrika haben Sie schon zusammengearbeitet



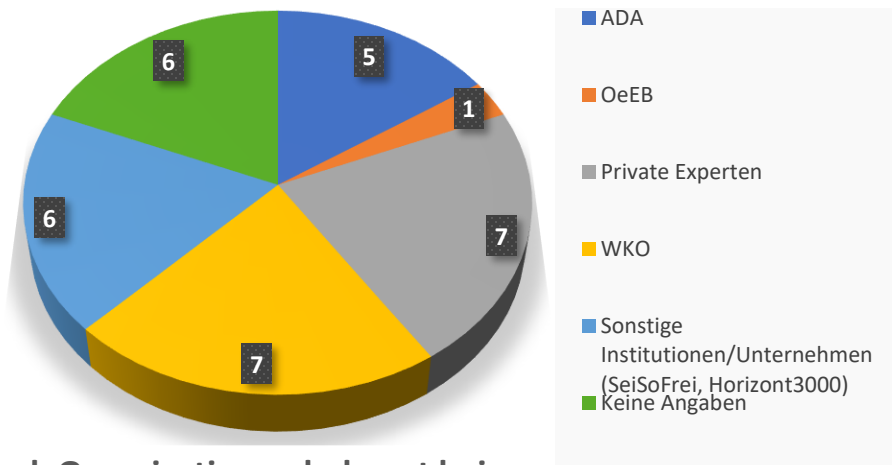
Die drei größten Herausforderungen bei der Zusammenarbeit mit diesen Experten



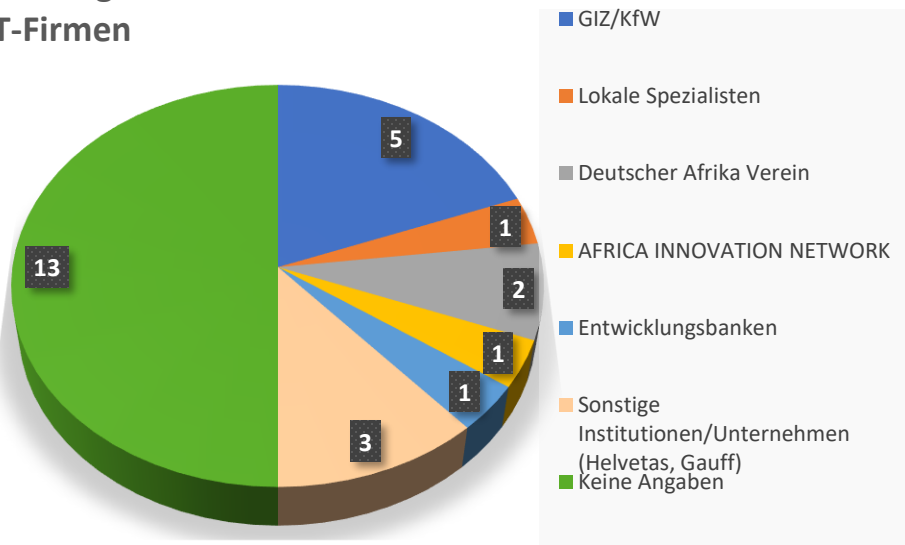


# Relevante Netzwerke von AT- Firmen (2/2)

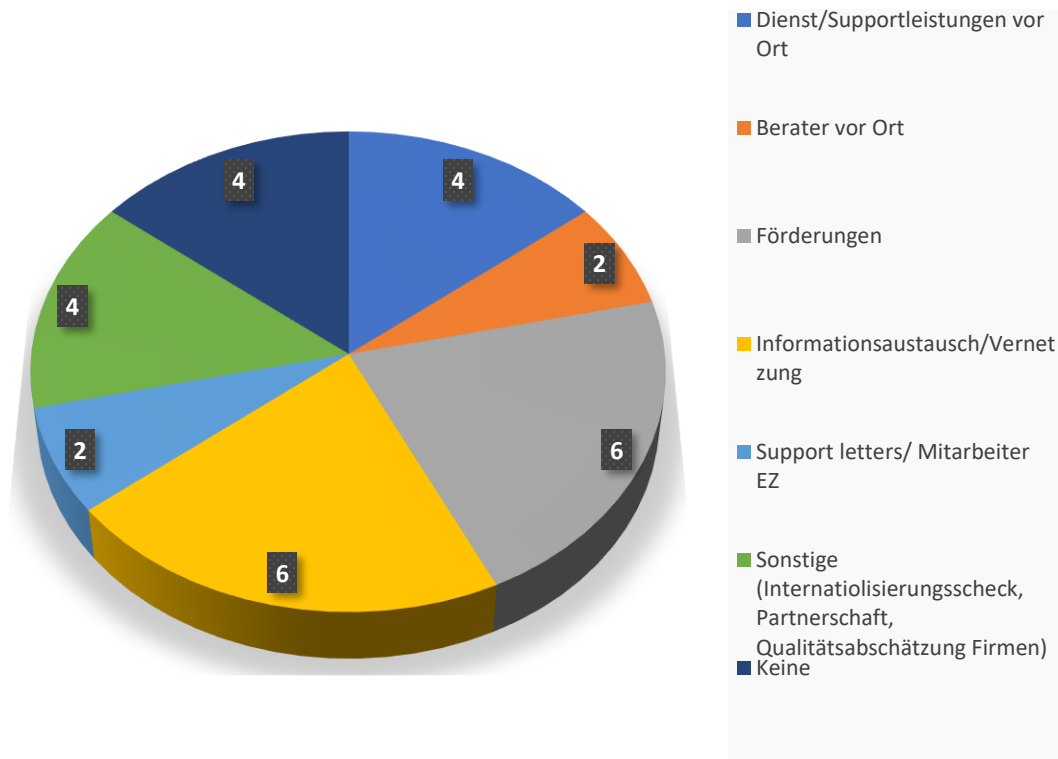
## Österr. Organisationen bekannt bei AT-Firmen



## Ausl. Organisationen bekannt bei AT-Firmen

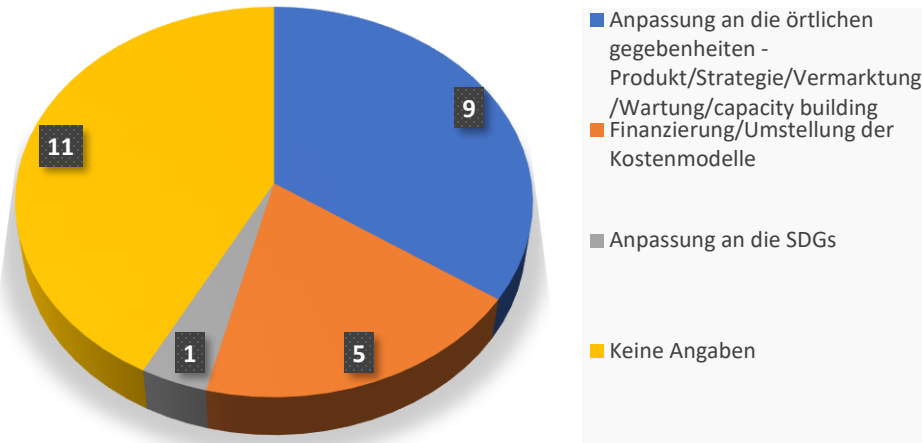


## Welche Dienstleistungen nehmen Sie in Anspruch für den Aufbau Ihres Geschäfts

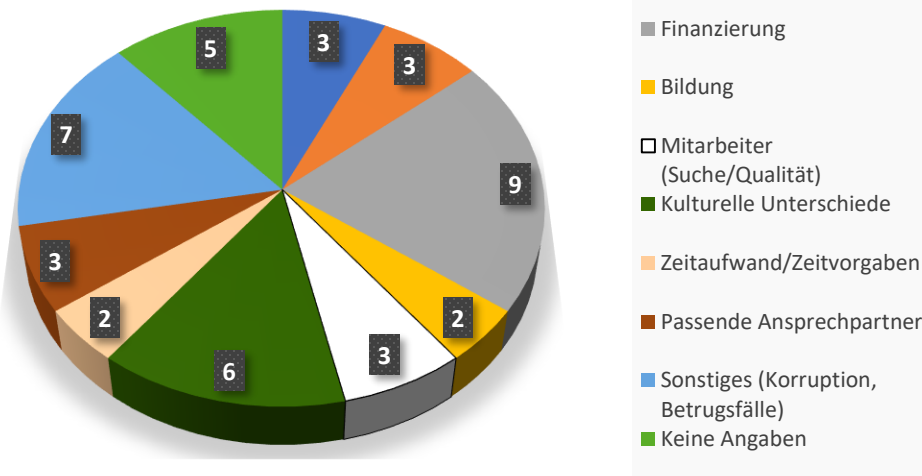


# Anpassung der Geschäftsmodelle für Afrika

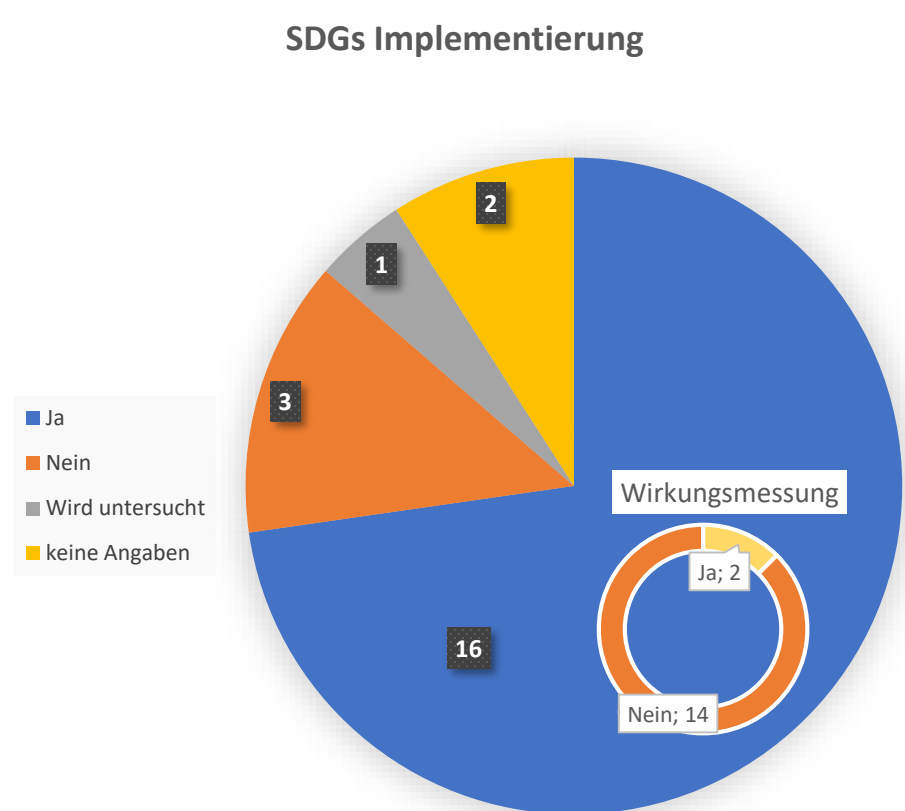
## Anpassungen der Geschäftsmodelle für Afrika



## Die 3 größten Herausforderungen der Geschäftsmodellanpassung

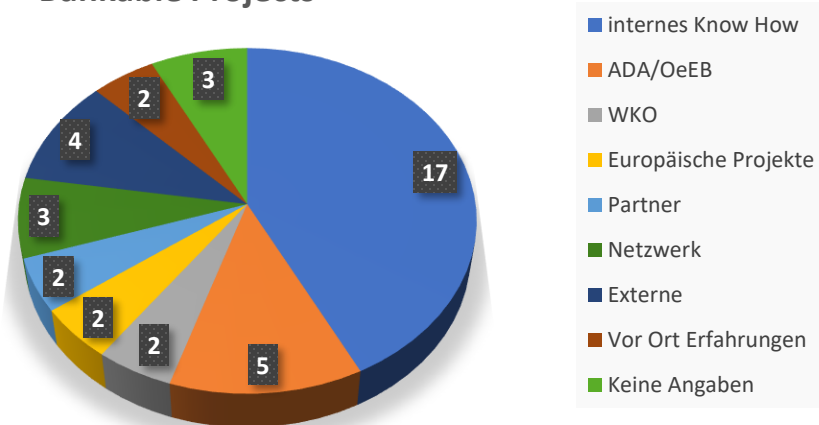


## SDGs Implementierung

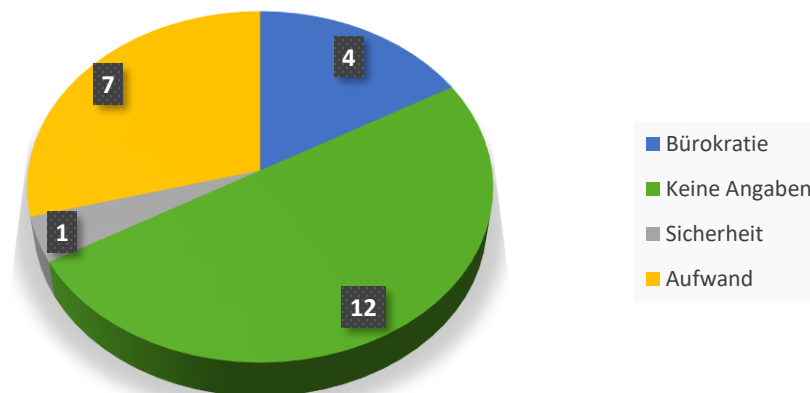


# Fragen zu Bankable Projects

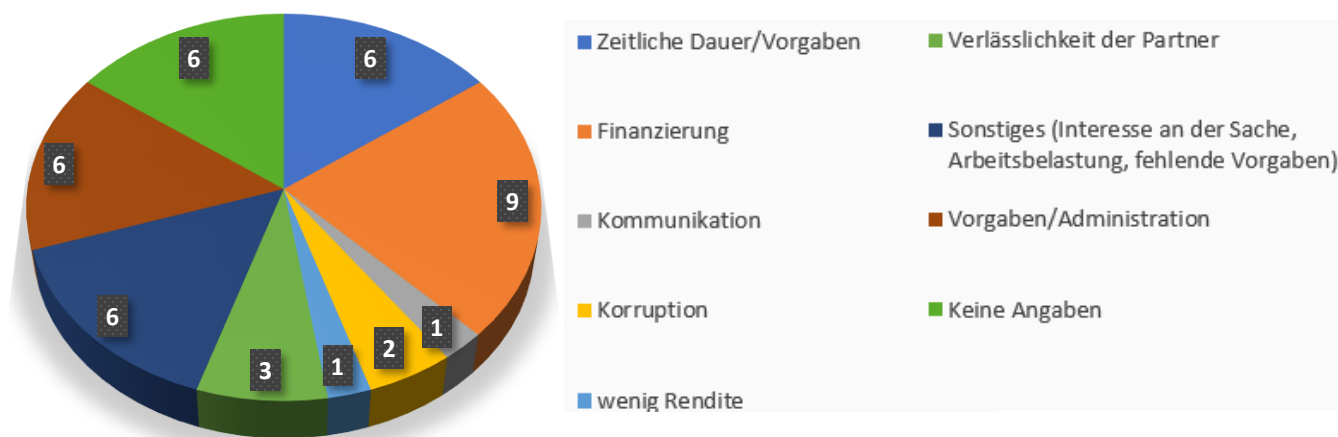
## Ressourcen der AT-Firmen zur Planung eines Bankable Projects



## Abweichung normales Vorgehen im vgl. zu Bankable Projects



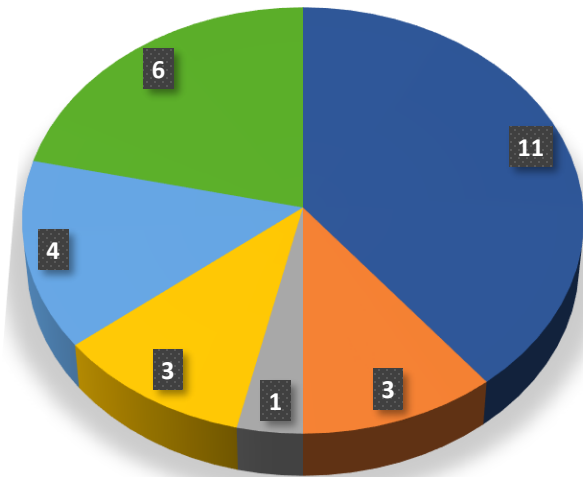
## Die 3 größten Herausforderungen bezüglich Bankable Projects



# Welche Unterstützungsleistungen wünschen sich AT-Firmen bei der Entwicklung eines Bankable Projects (1/2)

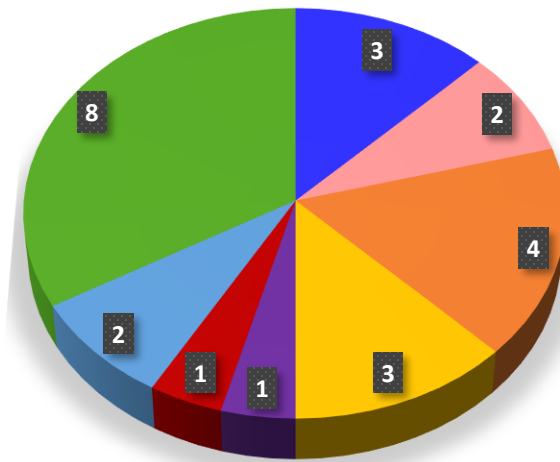


## PH 1: Analyse vor Ort/Partnersuche



- Wissensdatenbank/ Vernetzung/ Qualitätsabschätzung der Partner
- Finanzierung
- Offizielle Erläuterungen für die lokalen Partner
- Ansprechperson vor Ort
- Sonstiges (Online match-making, Zufrieden mit dem aktuellen Angebot)
- Keine Angaben

## PH 2: Technische und Wirtschaftliche Grobplanung

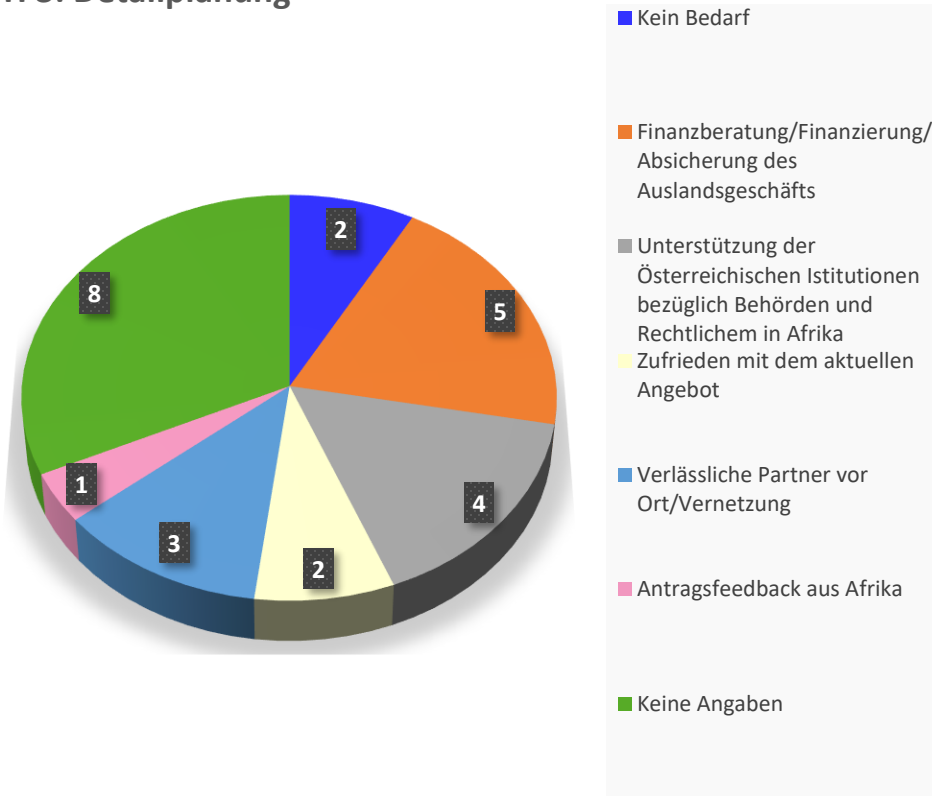


- Bestehendes Angebot reicht/ Zufrieden/kein Bedarf
- Beratung durch Experten
- Finanzierung/ Absicherung des Auslandsgeschäfts
- Vernetzung
- Organisation von Dienstleistungen
- Verfügbarkeit von hochwertigen Statistiken
- Sonstiges (Unterstützung bei der Bündelung von Kleinstprojekten, Antragsfeedback aus den Afrikanischen Ländern)
- Keine Angaben

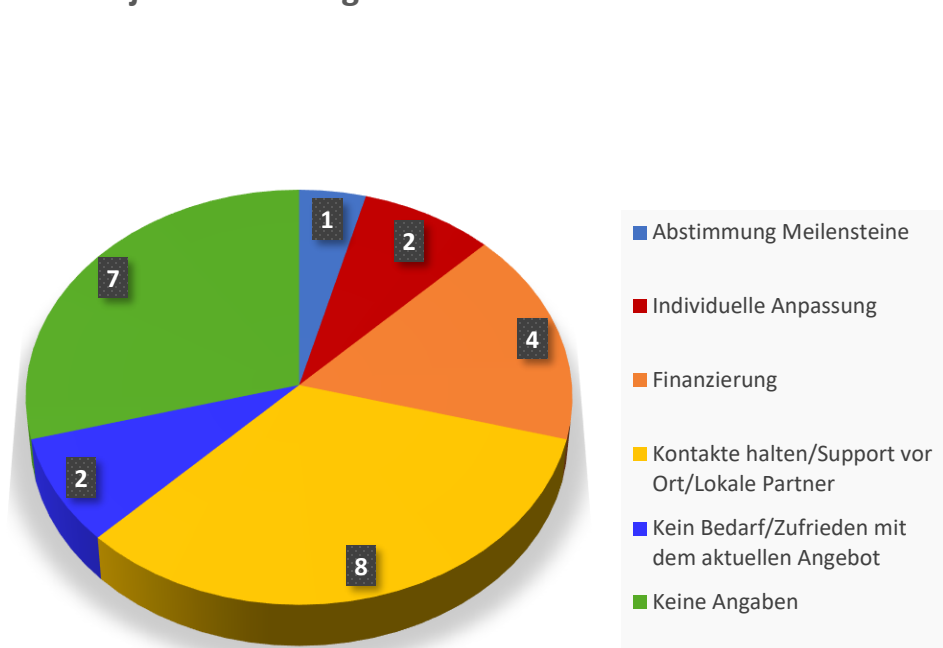
# Welche Unterstützungsleistungen wünschen sich AT-Firmen bei der Entwicklung eines Bankable Projects (2/2)



PH 3: Detailplanung



PH 4: Projektumsetzung vor Ort



# Zusammenfassung der Antworten von AT-Firmen (1/2)

## ■ AT-Firmen

- Sind Kleinstunternehmen mit überwiegend Nischenprodukten oder speziell für Afrika gegründet
- Sind Firmen mit Umsatzanteil > 50% in Afrika; sind vom Jahresumsatz << 1 Mio EUR
- Überwiegend laufen deren Projekte über 4 Jahre oder fortlaufend (8 Projekte)
- Über 50% der Firmen expandieren auf den afrikanischen Markt wegen dem dortigen Potential oder dem Absatz, den sie sich dort erwarten.

## ■ Relevante Netzwerke von AT-Firmen

- ADA, OeEB und WKO sind die wichtigsten Institutionen in Österreich für AT-Firmen bei der Zusammenarbeit
- In der Zusammenarbeit mit den Experten in Österreich und Afrika sind Finanzierung/Zahlungsabwicklung, kulturelle Unterschiede und örtliche Gegebenheiten & Ansprechpartner die größten Probleme
- Finanzierung und Informationsaustausch/Vernetzung sind die wichtigsten Bedürfnisse für den Geschäftsaufbau von AT-Firmen

## Zusammenfassung der Antworten von AT-Firmen (2/2)

### ■ Geschäftsmodelle

- Geschäftsmodelle werden nur zum Teil angepasst (40%)
- Finanzierung und kulturelle Unterschiede sind die größten Probleme bei der Geschäftsmodellanpassung
- SDGs sind vielen Firmen bekannt und Teil des Geschäftsmodells
- Nur 2 Unternehmen haben eine Wirkungsmessung der SDGs

### ■ Bankable Projects

- Die wichtigste Ressource von AT-Firmen zur Planung eines Bankable Projects ist internes Know How (77%)
- Größte Herausforderung bezüglich Bankable Projects ist die Finanzierung (40%)
- „Keine Angaben“ dazu sind überproportional vorhanden

### ■ Wünsche der AT-Firmen zu Unterstützungsleistung bei Bankable Projects

- Finanzierung ist Thema in allen Phasen zur Entwicklung eines Bankable Projects
- Oft werden keine Angaben gemacht
- Teilweise passen die gegebenen Antworten nicht zur befragten Phase

## Kontaktierte Institutionen in NL, DK, DE

### ■ Niederlande

- RVO – Netherlands Enterprise Agency
  - Leitfadengestütztes Interview per Skype
- FMO – Netherlands Business Department
  - Rückmeldung über den Fragebogen

### ■ Dänemark

- IFU – Investment Fund for Developing Countries
  - Leitfadengestütztes Interview per Skype
- DANIDA – Danish International Development Agency
  - Leitfadengestütztes Interview per Telefon

### ■ Deutschland

- GIZ – Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
  - Leitfadengestütztes Interview per Skype



## Aussagen der Institutionen in NL, DK, DE (1/4)

### ■ Förderprogramme brauchen eine gewisse Zeitspanne, bis sie bekannt sind und von den Unternehmen genutzt werden

- Die Niederlande bewerben ihre Fördermaßnahmen aktiv bei den Firmen und über Hausbanken und bitten um Vermittlung der Firmen von den Hausbanken zu ihnen.
- In Deutschland werden im Rahmen des EZ-Scout-Programms gezielt Kammern, Verbände und Vereine angesprochen, in denen Firmen vertreten sind, um die Fördermaßnahmen zu bewerben.
- Die Niederlande und Dänemark machen keine Werbung mehr bei Klein- und Kleinstunternehmen. Trotzdem kommt hohe Anzahl an Anfragen aus diesem Bereich.

### ■ Finanzierung von Kleinstunternehmen

- In den Niederlanden erst seit 2017: Gesunde Balance wird angestrebt. Kleinstunternehmen sind hoher Aufwand und oft verlustbehaftet.
- In Dänemark seit 2014: Angestrebtes Mindest-Investitionsvolumen 268.219 €. Nicht zu viele kleine Projekte gewollt, da selten wirtschaftlich.
- In Deutschland geplant für 2020: wahrscheinlich erst 2021. Muss politisch gewollt sein, da hohe Kosten und hoher Verwaltungsaufwand.

### ■ Projekt von Klein(st)unternehmen sind stark unterschiedlich und brauchen angepasste Beratung und Maßnahmen (Aussage von NL, DK, DE)

## Aussagen der Institutionen in NL, DK, DE (2/4)

### ■ Welche Projektphasen werden gefördert

- Die **Niederländischen Institutionen** fördern erst, nachdem ein Projekt Bankable ist. Vorher sollen die Firmen, die allgemein in den Niederlanden existierenden Strukturen nutzen, um das Projekt Bankable zu machen. Ausnahme sind besonders förderfähige Projekte / Themenschwerpunkte. Kleinst- und Kleinunternehmen erhalten vorher individuelle Beratung.
- Die **Dänischen Institutionen** fördern erst, nachdem ein Projekt Bankable ist. Ausnahme sind besonders förderfähige Projekte / Themenschwerpunkte. Diese Projekte werden von den Institutionen auch dann gefördert, wenn sie noch nicht Bankable sind oder unter dem Mindest-Investitionsvolumen liegen.
- In **Deutschland** werden primär mittelständische Unternehmen in allen Phasen beraten und gefördert. Es existieren vereinzelt auch länderspezifische Förderungen für SMEs in allen Phasen.

### ■ Die Erfassung und Beachtung aller Aspekte zur Erstellung eines entsprechenden Businessplans ist für die Firmen schwierig. Hierbei gilt: Je kleiner die Firma, desto größer die Herausforderung! (Aussage von NL, DK, DE)

### ■ Voraussetzung ist geeignetes Personal bei den SMEs für die Projektumsetzung

- Firmen suchen für die Projekte oft „freiwillige aus ihrer Belegschaft“. Diese sind oft nicht besonders qualifiziert und sind dadurch die falsche Wahl für das Projekt (DK).
- Interkulturelles Verständnis der Projektverantwortlichen trägt stark zum Erfolg von Projekten bei (DE).

## Aussagen der Institutionen in NL, DK, DE (3/4)

- **Angelpunkt für den Erfolg der Firmen in Afrika ist das Verständnis von kulturellen, politischen und rechtlichen Verhältnissen vor Ort**
  - **Dänemark** unterstützt die Unternehmen mit dem Wissen der jeweiligen Auslandsbüros, die sich über ihre jeweiligen Zugehörigkeiten hinweg austauschen.
  - In **Deutschland** werden die Industrie- und Handelskammern, Außenhandelskammer (AHK vgl. bar mit Außenwirtschaftsbüros WKO), Branchen, Interessenvertretungen und weiteren Vertreter aktiv gestärkt, genutzt und eingebunden. Die GIZ übernimmt z.B. Teile der Personalkosten der AHK, um diese zu unterstützen und potenzielle Märkte der Zukunft für die Firmen zu erschließen.
- **Synergieeffekte von verschiedenen Unterstützungs- und Förderleistungen**
  - In den **Niederlanden** werden die bestehenden Infrastrukturen anderer staatlicher und privater Institutionen genutzt, die jedem NL-Unternehmen zur Verfügung stehen, um ein Projekt Bankable zu machen.
  - In **Dänemark** bündeln sich alle Leistungen unter dem Dach des Außenministeriums, was eine enge Zusammenarbeit ermöglicht und doppelte Strukturen vermeidet.
  - In **Deutschland** besteht eine Vielzahl von spezifischen Unterstützungs- und Förderleistungen. Um doppelte Strukturen zu vermeiden findet ein enger Austausch zwischen diesen statt. Mit dem EZ-Scout-Programm gibt es einen Vermittler zwischen diesen und einem Ansprechpartner für interessierte Firmen, der diese entsprechend ihres Bedarfs beraten kann.

## Aussagen der Institutionen in NL, DK, DE (4/4)

### ■ Time is of the essence für alle Firmen.

- Firmen in **Dänemark** haben genaue Vorstellungen, wie lange ein Projekt dauern soll und ein entsprechend begrenztes Budget.

Hierbei beachten sie oft nicht das Zeitverständnis im Projektland und Herausforderungen im internationalen Kontext. Dies bringt sie in finanzielle Schwierigkeiten.

- Mittelständische Unternehmen in **Deutschland** arbeiten mit einem 6-monatigen Zeitplan, um von der Idee bis zur Umsetzung zu kommen. Längere Zeiträume zur Vorbereitung schrecken diese ab.

Um die zeitliche Abfolge einhalten zu können, muss entsprechend geplant werden und eine entsprechende Unterstützungsstruktur existieren.

- **Als maßgeblich für den Erfolg eines Projektes wird die individuelle Strukturierung des Projektes und lokale Vernetzung in Afrika genannt, da sich die Projekte in ihrer Art und Weise in der Regel stark unterscheiden. (Aussage von NL, DK, DE)**

## Key messages als Basis für das Beratungskonzept

- Verständnis & Wissen über strukturierte Projektentwicklung und 5 Phasen eines „investiven Projekts“
  - AT-Firmen haben wenig Wissen & Bewusstsein zur Notwendigkeit von professioneller Projektentwicklung.
  - Die befragten Institutionen in NL, DK, DE bestätigen diese Feststellung; je kleiner, umso „spontaner“ . . .
- Verständnis & Wissen zu Geschäftsmodell und Bankable Projects
  - AT-Firmen haben geringe Kenntnisse, was ein Geschäftsmodell bzw. Bankable Project konkret bedeutet; kleine Firmen können dazu kaum relevante Antworten geben.
  - Die befragten Institutionen in Europa bestätigen diese Feststellung, besonders für kleine Firmen.
- Netzwerke vor-Ort in Afrika
  - Die AT-Firmen kennen wenige Ansprechpartner/Experten vor-Ort, benötigen diese jedoch stark und empfinden dieses „Nicht-Kennen oder Nicht-Finden-Können“ als problematisch.
  - Die befragten Institutionen in Europa, insbesondere die DK- und DE-Institutionen, geben ihr Netzwerk vor-Ort in Afrika als wesentlich für den Erfolg der Firmen an. Länderspezifisches Wissen ermöglicht die Vermeidung typischer Anfängerfehler.
- Finanzierung/Förderung für die ersten 4 Phasen der Projektentwicklung
  - Die Firmen wünschen sich in allen 4 Phasen eine relevante Finanzierung/Förderungen, haben aber wenig Kenntnis über die aktuellen, relevanten Programme im Inland und Ausland.
  - Die befragten Institutionen in NL, DK, DE haben diesbezüglich verschiedene Angebote. Wesentlich hierbei ist das gebündelte Wissen über sämtliche Fördermaßnahmen.

- **Diskussion der Ergebnisse aus Phase 1**
- **Beginn der Phase 2 (Dezember 2020 & Jänner 2021)**
  - **Planung des Beratungskonzeptes**
    - Struktur & Zielvorgaben des Beratungskonzeptes
    - Umfang & Inhalte der Beratungsschritte, passend zu den Projektphasen 1 bis 4
    - Anforderungen / Kenntnisse an die Berater
    - .....
  - **Definition / Auswahl von 2-3 Firmen zum begleitenden Test der Beratung**
  - **Weiteres ?**

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !**

**Andreas Gotwald - Kurt Müllauer – Paul Pöltner – Zeno Thiemann**

### Kommentare Überprüfung des Beratungsmodells Einzelkommentare

T2:

- Bisher hat eine gute Beratung durch die ADA stattgefunden. Diese hat von der Projektidee bis zur Umsetzung gut funktioniert. Der/die befragte möchte gerne an dieser Praxis festhalten und empfindet es als angenehm einen Ansprechpartner direkt bei der ADA zu haben den er/sie jederzeit erreichen kann.

T3:

- Das Beratungsmodell, ADA und OeEB müssen eine gewisse Flexibilität zwecks Inhalt und Erwartungen wahren, da der Afrikanische Kontinent Flexibilität einfordert. Dies muss auch bei der späteren Förderung berücksichtigt werden.
- Wo ist der Vorteil für Unternehmen im Vergleich zum bisherigen vorgehen? Es ist einfacher sich direkt an die ADA zu wenden, die einen dann von der Projektidee bis zum Antrag an die Hand nimmt.
- Die Grundanalyse und die Beratungsstufen sind sehr umfangreich und komplex. Es ist einfacher den Antrag einfach einzureichen und dann in mehreren Feedbackschleife den Antrag nachzubessern.

T4:

- T4 hätte selbst das Beratungsmodell nie in Anspruch genommen, da er/sie sich nicht als Zielgruppe betrachten.
- Diejenigen die wirklich nach Afrika gehen wollen fangen nicht bei null an. Das sollte das Beratungsangebot berücksichtigen.
- Der Fokus der ADA und OeEB sollte sein Unternehmen im Zielland zu unterstützen die wirklich vor Ort produzieren und nicht unternehmen zu unterstützen die nur in Österreich produzieren und dann ins Zielland liefern wollen.
- Das Beratungsmodell sollte viel flexibler gestaltet werden, um auf die Bedürfnisse der Unternehmen eingehen zu können.
- Das Beratungsmodell Berücksichtigt nicht den Import von Produkten nach Österreich.
- „ADA Anträge sind nicht kompliziert“. Wenn man Erfahrungen mit Anträgen hat dann sind ADA Anträge auch kein Problem. Wichtig ist zu wissen was meint die ADA und was füllt man da dann aus.

T5:

- Es ist einfacher direkt bei der ADA anzurufen und sich das Benötigte erklären zu lassen.

T6:

- Gutes aber sehr umfangreiches Beratungsmodell.
- erinnert im Umfang an eine Seminararbeit.

- Ziel sollte ein einfaches Beratungsmodell sein, das trotzdem die Bedürfnisse des Staates abdeckt.
- Es ist sinnvoll die Unternehmen zu unterstützen und zu fördern. Gleichzeitig sollte man deren Erwartungen einbremsen und auf ein realistisches Maß reduzieren.
- Falsche Erwartungen sollte man vermeiden.

T7:

- Ein spannendes Beratungsmodell das keine Fragen offen lässt.





**Vorschlag für das Beratungsmodell  
zur Vorstudie**

**African-Austrian Business Development**

Beratungsmodell Version 03-03-2021 mit Kommentaren von ausgewählten Unternehmen und der WKO



Ausgearbeitet von

TPA European & Technology Consultants GmbH

in Zusammenarbeit mit Dr. Müllauer und DI. MMag. Pöltner

## Zielsetzungen und die erwarteten Ergebnisse

Das vorgeschlagene „Beratungsmodell“ soll Unternehmen in einem „Coachingverfahren mittels 6 Stufen“ bei der Entwicklung und Realisierung von „investiven Projekten“ in Afrika gezielt coachen und unterstützen. Zielgruppe sind Unternehmen, die mit ihren Projektideen auch Umwelt-, Gender- und Sozialstandards berücksichtigen und im Projektland die SDGs nachhaltig umsetzen wollen. Die Zielgruppe ist nicht auf österreichische Unternehmen eingeschränkt.

Im Rahmen des Beratungsmodells werden die Unternehmen in allen wesentlichen Punkten der internationalen Projektvorbereitung unterstützt und durch Coachings gezielt fit gemacht, um eine erfolgreiche Umsetzung in Afrika professionell vorzubereiten.

Es geht insbesondere darum, Unternehmen dabei zu unterstützen deren Projekte bankable zu machen und scalable Geschäftsmodelle zu entwickeln, um damit entwicklungspolitische Wirkung in afrikanischen Ländern zu entfalten. Nach dem erfolgreichen Abschluss des sechsstufigen Beratungsmodells verfügen die Unternehmen über ein investives Projekt, das internationalen Entwicklungsstandards entspricht. Die Unterlagen zu dem Projekt liegen vollständig und in notwendiger Qualität vor, um grundsätzlich als „bankable project“ eingestuft zu werden und um damit Finanzierungen bzw. Förderungen beantragen zu können.

Nach erfolgreichem Abschluss des sechsstufigen Beratungsmodells, können die Unternehmen für ihre optimierten Projekte unterschiedliche Finanzierungsmöglichkeiten im Inland und Ausland beantragen. Dies könnte z.B. eine Finanzierung durch die OeEB im Rahmen der „African-Austrian SME Investment Facility (AAIF)“ bedeuten. Die OeEB kann im Rahmen der AAIF den Unternehmen Beteiligungskapital oder Mezzaninkapital für „investive Projekte“ zur Verfügung stellen. Im Rahmen der AAIF würde die OeEB die Projekteinreichungen entsprechend dem üblichen Due Diligence-Prozess prüfen.

Unabhängig davon, können die Unternehmen Förderungen von verschiedenen Förderstellen beantragen. Dies könnte z.B. eine Förderung durch die ADA im Rahmen der Wirtschaftspartnerschaften sein, wenn das entsprechende Prüfungs- und Genehmigungsverfahren in der ADA durchlaufen wird und zu einem positiven Ergebnis kommt.

Bei besonders komplexen Projekten, Fragestellungen und Zielländern kann und wird es allerdings vorkommen, dass Unternehmen eventuell zusätzliche Beratungsleistungen benötigen, die nicht durch dieses Beratungsmodell abgedeckt sind, z.B. um sämtliche Detail-Prüfungskriterien der OeEB für eine Projektfinanzierung erfüllen zu können.

## Ablauf des Beratungsmodells

Das Beratungsmodell soll insgesamt 6 Beratungsstufen umfassen, die praktisch jeweils als „Analyse & Coaching Stufen“ abgewickelt werden. Interessierte Unternehmen können – bei professioneller Zusammenarbeit mit den Beratern - diese in einem Zeitraum von rund 15 bis 21 Wochen vollständig durchlaufen.

**Kommentiert [TZ1]:** T5: Was ist, wenn ein Unternehmen nicht das Ziel hat bankable zu werden?

**Kommentiert [TZ2]:** T5: Das Beratungsmodell muss einladend sein! Anm. Hiermit ist ein unbürokratisches und für alle offenes Beratungsmodell gemeint.

**Kommentiert [TZ3]:** T5: Können diese Parallel durchlaufen werden um den Prozess zu beschleunigen?

**Kommentiert [TZ4]:** T5: Unternehmen sollten die Möglichkeit haben die Stufen Parallel zu absolvieren, um das Beratungsmodell schneller zu durchlaufen.

**Kommentiert [TZ5]:** T3: Zeitraum viel zu lang. Unternehmen wollen schnelle und zeitnahe Ergebnisse.

**Kommentiert [TZ6]:** T3: Zeitplan ist viel zu lang und uninteressant für die Unternehmen.

**Kommentiert [TZ7]:** T2: Viel zu lange. Unternehmer wollen ihre Projekte schnell und zeitnah entwickeln.

Jede dieser sechs Coaching Stufen besteht aus zwei Teilen. Am Anfang jeder Stufe wird das Unternehmen bezüglich des Schwerpunktes der jeweiligen Stufe analysiert. Im zweiten Teil wird das Unternehmen auf Grundlage der Analyseergebnisse gecoacht, um die Ergebnisse zu verbessern und die gewünschten Zielvorgaben der jeweiligen Stufe zu erreichen.

Planmäßig befindet sich zwischen den sechs Beratungsstufen (mit jeweils 2 zugehörigen Terminen) immer ein Zeitfenster von 7 bis 10 Tagen, damit die Firmen die eigenen Projektunterlagen - gemäß der Besprechung im jeweiligen Termin - nachbearbeiten und schrittweise optimieren können. Diese Zeitfenster werden auf die jeweiligen Bedürfnisse der Unternehmen angepasst, um diese so rasch wie möglich abwickeln zu können.

Nach einer Grundanalyse und Grundberatung des Unternehmens und seines Projektes (Stufe 1) erfolgt eine „individuelle Empfehlung“ für die benötigten weiteren Stufen des Beratungsmodells, sowie für sinnvolle weitere Beratungsleistungen wie z.B. eine Machbarkeitsstudie.

Nach der Genehmigung dieser „individuellen Empfehlung“ durch die ADA und/oder OeEB durchlaufen die Unternehmen dann die individuell benötigten Beratungsstufen.

Nach Abschluss der 6 Beratungsstufen verfügen die Unternehmen im Idealfall über sämtliche Unterlagen in der notwendigen Qualität, um das Projekt erfolgreich implementieren zu können und wo notwendig, eine entsprechende Förderung oder Finanzierung beantragen zu können.

Wenn es der besondere Projektinhalt oder die Komplexität erfordert, kann das Unternehmen (optional) nach Abschluss der 6 Beratungsstufen, für einzelne Themen eine weitere externe Beratung (zum gleichen Stundensatz) aber außerhalb des geförderten Beratungsmodells erhalten.

## Grundauswahl der Unternehmen

Interessierte Unternehmen finden auf den Internetseiten von ADA und OeEB Informationen zum AAIF Programm und werden von ADA und OeEB bei Anfragen oder Gesprächen auf diese geförderten Beratungen hingewiesen.

Bei Interesse an diesem Beratungsmodell können die Unternehmen einen vereinfachten „online Self-Check“ durchführen (wie es z.B. auch der Dutch Good Growth Fund macht). In diesem „Self-Check“ wird abgeklärt, ob die Unternehmen die grundlegendsten Voraussetzungen für eine Teilnahme am Beratungsmodell erfüllen.

Nach dem „Self Check“ senden die am Beratungsmodell interessierte Unternehmen (per Post oder Email) den Ausdruck des „Self Checks“ zusammen mit weiteren benötigten Unterlagen (soweit vorhanden) an die mit der Durchführung beauftragten externen Berater. Diese sind:

- Willenserklärung des Unternehmens zur Teilnahme am Beratungsmodell
- Einverständnis Datenschutzerklärung
- Stammdaten des Unternehmens und über das Projekt
- Testierte Jahresabschlüsse des Unternehmens (Antragstellers) der letzten zwei Jahre

**Kommentiert [TZ8]:** T1: Das Beratungsmodell wird positiv aber sehr detailliert und die Ziele als zu bürokratisch orientiert gesehen. Wichtig für Unternehmen wäre am Anfang zu klären, was das Modell den Unternehmen bringt und in welchem Umfang damit dann auch Förderungen beantragt werden können. Der Personelle Aufwand um die Vorgaben zu erfüllen die vom Standardvorgehen abweichen müssen in Relation zu den Vorteilen gesetzt werden.

**Kommentiert [TZ9]:** T2: Vertraulichkeit sollte explizit sichergestellt werden. Unternehmer befürchten den Diebstahl ihrer Projektidee. Insbesondere bei externen Beratern.

**Kommentiert [TZ10]:** T6: Wie viel Zeit braucht das Unternehmen für die Voraussetzungen und die Bearbeitung der ersten Stufe? Es sollte von vornherein geklärt werden wie viel Förderung möglich ist.

**Kommentiert [TZ11]:** T5: Wie wird die Sicherheit der Daten gewährleistet?

**Kommentiert [TZ12]:** T5: Ist dies nicht eine zu große Hürde?

**Kommentiert [TZ13]:** T1: Eine Möglichkeit Firmendaten zu speichern für zukünftige Projektanträge wäre wünschenswert.

- Organigramm der gesellschaftsrechtlichen Struktur & Zielstruktur der Projektgesellschaft
- Darstellung der Marktchancen des Geschäftsmodells sowie der geplanten Investition
- Darstellung des Track Records Ihres Unternehmens bzw. der jeweiligen Erfahrung der Partner im Zielland
- Darstellung des Managements bzw. des für die Realisierung verantwortlichen Kernteams, inkl. Vorstellung der lokalen Partner
- Beschreibung der Entwicklungspolitischen Effekte
- Unterlagen hinsichtlich der Beurteilung von Umwelt- und Sozial Themen
- Darstellung der Mittelherkunft und Mittelverwendung
- Finanzmodell des Vorhabens (Plan-GuV, Cash-Flow-Planung, Plan-Bilanz)
- Relevante Referenzen

Nach einer positiven Prüfung dieser Unterlagen durch den externen Berater sowie nach Abstimmung mit der ADA - wird das Unternehmen vom externen Berater kontaktiert und in die erste Beratungsstufe aufgenommen.

Am Ende von Beratungsstufe 1 bekommen ADA bzw. OeEB vom externen Berater eine Empfehlung (die anhand einer Checkliste erstellt wird), ob das Unternehmen bzw. das Projekt bereits geeignet ist die weiteren Beratungsstufen 2 bis 6 zu durchlaufen, bzw. welche Beratungsstufen überhaupt benötigt werden.

Zusätzlich erfolgt eine Zeiteinschätzung, wie lange das Unternehmen für die Absolvierung der notwendigen Beratungsstufen voraussichtlich benötigen wird. Die letzte Entscheidung, ob das Unternehmen eine weitere Beratung erhält, wird von ADA bzw. OeEB getroffen.

Der „Self Check“, die übermittelten Unternehmensdaten und die erste Beratungsstufe, die als ausführliche Analyse des Istzustandes zu sehen ist, sind Bestandteil der Systematik die nach einheitlichen Kriterien (wie sie in Stufe 1 beschrieben werden) eine nachvollziehbare und transparente Allokation der Unternehmen zu den einzelnen Beratungsstufen zulässt und ermöglicht, dass die Unternehmen die für sie passende Unterstützung erhalten.

Sollte der externe Berater im weiteren Verlauf der Beratungsstufen erkennen, dass das Unternehmen nicht professionell mit/weiterarbeitet, erfolgt eine Empfehlung an ADA bzw. OeEB die weiteren Beratungsstufen zu stoppen.

## Voraussetzungen für externe Berater

Grundvoraussetzung, dass die 6 Beratungsstufen in möglichst einheitlicher Qualität abgewickelt werden können, sowie die Bewertung der Unternehmen bzw. deren Projekte transparent ausfallen, ist der „formale Wissensstand“ der externen Berater, sowie „die Systematik zur professionellen Entwicklung von investiven Projekten“.

Wir schlagen darum vor, dass die externen Berater einen formalen Wissensstand, sowie die Systematik zur professionellen Entwicklung von „investiven Projekten“ nachweisen können. Die

### Kommentiert [TZ14]: T5:

- Ist es sinnvoll, dass dies von einem externen Berater gemacht wird?
- Welche Kriterien gibt es zwecks Prüfung?

**Kommentiert [TZ15]: T2:** Das Modell steht und fällt mit der Qualität und der Motivation der Berater. Diese müssen zwingend spezifische Kenntnisse über das Zielland besitzen.

**Kommentiert [TZ16]: T6:** Externe Berater müssen Afrika sensibel sein.

**Kommentiert [TZ17]: T5:** Besonders wichtig sind länderspezifische Kompetenz und Erfahrung in diesen.

**Kommentiert [TZ18]: T4:** Der Berater braucht ein gewisses Interesse am Erfolg des Unternehmens.

**Kommentiert [TZ19]: T3:** Das Modell steht und fällt mit der Qualität und der Motivation der Berater. Geeignete Berater zu finden die entsprechend qualifiziert sind, wird sehr kompliziert werden. Kenntnisse über das Zielland sind unabdingbar.

**Kommentiert [TZ20]: T6:** Zu wenig Personen in Österreich haben genug Fachwissen und Erfahrungen zu Afrika und diejenigen die dieses Wissen haben fehlt teilweise die Systematik in der Projektentwicklung. Eventuell macht es Sinn eine Person für die Struktur und eine Person für die Afrikaexpertise zu beauftragen.

Fachhochschule Technikum Wien bietet zB. berufsbegleitende Kurse (2 Tagen mit Zertifikatsabschluss, bis hin zum Master Lehrgang) für Internationale Projektentwicklung (IPE) an.

Ergänzend dazu wäre es sinnvoll zum Start des Beratungsmodells einen halbtages **Workshop** mit ADA, OeEB und den externen Berater zu veranstalten, um ein gemeinsames Bild und Verständnis zum Beratungsmodell und den erwarteten Ergebnissen zu verankern.

Die externen Berater benötigen darüber hinaus spezifisches Fachwissen für die Beratungsstufen in den sie eingesetzt werden. Einen Vorschlag für diese Anforderungen legen wir als Anlage 1 bei.

### Förderungsaspekte für das Beratungsmodell

Entsprechend der Vorgespräche mit ADA und OeEB gehen wir davon aus, dass Unternehmen für die externen Beratungen (im Beratungsmodell mit 6 Stufen) auf Basis der De-Minimis-Regel gefördert werden sollen (dh. max. 200.00 EUR Förderungen in 3 Jahren pro Unternehmen).

Nachdem die Kosten für alle Beratungen (in allen 6 Beratungsstufen) leicht innerhalb dieser Grenze untergebracht werden könnten, wäre ein 100% Förderung des Beratungsmodells für die teilnehmenden Unternehmen denkbar.

Nachfolgend haben wir einen ersten groben Finanzplan zur Abschätzung eingefügt, wie die Gesamtfinanzierung des Beratungsmodells aussehen würde. Das zugrundliegend EXCEL haben wir der ADA übersandt, um eigene Varianten damit rechnen zu können.

**Kommentiert [TZ21]:** T2: Externe Berater müssen Erwartungen und Schwerpunkte der ADA wirklich sehr gut kennen um die Unternehmen entsprechend beraten zu können.

**Kommentiert [TZ22]:** Alle Teilnehmer des Feedbackprozesses haben die Finanzierung der ADA wohlwollend zur Kenntnis genommen.

Erste KALKULATION zu Mengen und Kosten für ADA - AFRIKA FACILITY Alle Kosten ohne Ust. !							
Version 19-02-2021 TZ							
Kalkulation Kosten für Beratungen/Coachings für 2 Jahre							
Beratung Stufe	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4	Stufe 5	Stufe 6	Gesamt
	Ersteinschätzung	SDGs+Impact	Geschäftsmodell	Arbeits+Zeitplan	Rechtliches	Finanzplan+Förd	
Kandidatenanzahl	39	11	11	11	11	11	
Beratungsstunden	10	8	8	6	6	10	48
	EUR						
Kosten Berater pro Stunde	120						
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
Kosten 1 Kandidat	1.200	960	960	720	720	1.200	5.760
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
Kosten 1 Gesamtdurchlauf	46.800	10.560	10.560	7.920	7.920	13.200	96.960

## Im Folgenden werden die sechs Beratungsstufen vorgestellt und erläutert

Die Grundausswahl der Unternehmen und der „Self Check“ wurden bereits auf Seite 2 erklärt.

### Beratungsstufe 1:

#### Ersteinschätzung zum Unternehmen und Projekt (2 x 5 Stunden)

In dieser Stufe werden sowohl das Unternehmen als auch das Projekt vom externen Berater ausführlicher analysiert. Dazu wird dem Unternehmen vorab ein Fragebogen zugesandt, der a) vom Unternehmen selbst und b) in den beiden Beratungsterminen vom externen Berater (aus seiner Sicht) nach einem einheitlichen Schlüssel bewertet wird. Das externe Ergebnis wird dann mit der Selbsteinschätzung des Unternehmens verglichen und diskutiert.

	7-10 d	5 h	7-10 d	5 h	7-10 d	2-3 Wochen
Stufe 1	VB	B	NB	B	NB	Evaluation der Ergebnisse durch ADA Rückmeldung an das Unternehmen und Berater

h = Stunden, d = Tage, VB = Vorbereitung: Unternehmen und Berater bereiten ihren jeweiligen Bereich vor, NB = Nachbearbeitung: Unternehmen und Berater bearbeiten ihren jeweiligen Bereich nach, B = Beratung durch Experten

Der Fragebogen sollte 6-7 Bereichen enthalten und insgesamt max. 30 bis 35 Fragen umfassen.

Folgende Themenbereiche sollen jedenfalls dazu gehören:

- Die Firma
  - Status in der Firma zum Thema Internationalisierung? Sowie Vorerfahrung am Zielmarkt?
  - Priorisierung: Welchen Stellenwert besitzt das Projekt im Unternehmen? Hat das Projekt oberste Priorität (Chefsache) oder gibt es andere Prioritäten?
  - Kompetenzen: Betriebswirtschaftliche/ unternehmerische, fachliche/ technische und administrative (Buchhaltung) Kompetenzen des Unternehmens und insbesondere des Projektteams
  - Organisation: Aufgabenteilung innerhalb des Unternehmens – Stellt das Unternehmen ausreichend Ressourcen für Projektplanung und – Umsetzung zur Verfügung?
  - Organigramm der gesellschaftsrechtlichen Struktur bzw. Zielstruktur der Projektgesellschaft
  - Status bei der Projektvorbereitung?
  - Status des Partners im Projektland?
- **SDGs und Social Responsibility**
  - Auf welche SDGs baut das Projekt auf?
  - Welchen Stellenwert haben die SDGs im Geschäftsmodell und in der Unternehmensstrategie?

**Kommentiert [TZ23]:** T2: Die ADA sollte Unternehmen weiterhin bei der Entwicklung von Projektideen unterstützen. Von der Idee, die noch nicht verschriftlicht ist, bis zum fertigen Projekt. Hemmschwellen (Self Check, benötigte Unterlagen, Analyse in Stufe 1), sollten aktiv abgebaut werden. Ziel sollte vielmehr ein Gespräch sein, dass den Unternehmer motiviert seine Projektidee weiterzuentwickeln. Primär sollte es darum gehen den Unternehmer in die richtige Richtung zu lenken.

**Kommentiert [TZ24]:** T4: guter Ansatz, da hieraus sich die Schwerpunkte der Beratung ergeben die bei den einzelnen Unternehmen oft sehr speziell und individuell sind.

**Kommentiert [TZ25]:** T4: Es wird sehr viel abgefragt bis die eigentliche Beratung beginnt.

**Kommentiert [TZ26]:** T6: Grundlage des Erfolgs des Beratungsmodells ist der intensive Austausch mit den Unternehmen und das Eingehen auf deren Bedürfnisse.

**Kommentiert [TZ27]:** T5: Eventuell zu aufwendig. Ist es möglich diese Stufe Attraktiver zu gestalten?

**Kommentiert [TZ28]:** T2: Zu umfangreich und lang. Wird eher als Hürde wahrgenommen.

**Kommentiert [TZ29]:** T1: Sehr detaillierte Prüfung. Verbunden mit einem hohen Personalaufwand.

**Kommentiert [TZ30]:** T5: Besonders wichtig!

**Kommentiert [TZ31]:** T1: Die Vorgaben sollten realistisch und den Zielländern adäquat angepasst sein, um den Firmen zu ermöglichen konkurrenzfähig zu bleiben.

- Gibt es bereits eine Unternehmenspolitik im Hinblick auf die SDG?
- Wer ist im Unternehmen für die Umsetzung der SDG im Unternehmen verantwortlich?
- Welche SDGs werden aus Unternehmenssicht mit dem Projekt getriggert?
- internationale Standards (IFC, ILO)?
- Entwicklungspolitische Wirkung?
- Klimabezug des Projektes?
- Genderspekte im Projekt?
- Einsatz gefährlicher Stoffe?
- Umweltaspekte?
- Geschäftsvorhaben
  - Erläuterung des Geschäftsmodells (inkl. Marktanalyse)
  - Partner, Ansprechpartner und Kontaktpersonen
  - Ressourcenverfügbarkeit
  - Qualifizierte Mitarbeiter vor Ort?
  - Angepasstes Geschäftsmodell?
  - Länderspezifische Besonderheiten?
  - Ziel und Erfolgsmessung?
- Ablauf
  - Status des Arbeitsplans und Zeitplans?
- Rechtliche Aspekte
  - Länderspezifische Besonderheiten?
  - Steuerrecht
  - Rechtliche Aspekte bei investiven Projekten
  - Zoll und Importrecht
- Finanzen
  - Finanzmodell
  - Mittelherkunft
  - Absicherung der Finanzierung
- Selbsteinschätzung zum Zeitbedarf für das Beratungsmodell

**Kommentiert [TZ32]:** T1: Grundsätzlich ein wichtiges Thema jedoch in den Zielländern oft nicht von Bedeutung und praxisfern.

Zur Analyse und Beantwortung dieser Grundfragen finden zwei Beratungstermine (à 5 Stunden) zwischen externem Berater und dem jeweiligen Unternehmen statt.

Die Unternehmen bekommen den Fragebogen vorher vom externen Berater zugesandt und können sich somit auf den ersten Beratungstermin vorbereiten. Der Berater sowie das Unternehmen beantworten diese Fragen unabhängig voneinander (anhand einer Checkliste mit Bewertungsskala) um auch eine Selbsteinschätzung des Unternehmens zu ermöglichen.

Die beantworteten Fragen werden jeweils anhand eines Punktesystems evaluiert. Bei Erreichen von mind. 70% der erreichbaren Punkte erfolgt eine Empfehlung durch den externen Berater an die ADA bzw. OeEB, dass das Projekt die weiteren Beratungsstufen 2 bis 6 durchlaufen soll.

**Kommentiert [TZ33]:** T5: Wie werden die verschiedenen Themen gewichtet? Was passiert mit den Unternehmen die keine 70 % erreichen, sondern nur 69%? Kann man nachbessern und erneut am Beratungsmodell teilnehmen?

**Kommentiert [TZ34]:** T2: Wird als unnötige Hürde empfunden. Eine Empfehlung des Beraters wirkt auf die Firmen abschreckend.

Weiters prüft der externe Berater, welche Beratungsstufen benötigt werden und gibt eine Zeitabschätzung ab, wie lange das Unternehmen voraussichtlich zur Absolvierung der Beratungsstufen benötigen wird.

Abschließend findet eine Begutachtung der Empfehlung durch ADA bzw. OeEB statt. Die ADA autorisiert ggf. den Start in die nächste Beratungsstufe(n).

Durch die „Möglichkeit zur Selbsteinschätzung“ werden die Unternehmen und deren Projekte nicht einfach durch einen externen Berater geprüft – die Unternehmen bekommen mit dem Fragebogen (inklusive Bewertungsskala) ein Tool, mit dem die Unternehmen sich selbst und ihre Projekte evaluieren und weiterentwickeln können.

### Zu erwartende Ergebnisse der Stufe 1

Nach Abschluss der Stufe 1 liegt eine umfassende Analyse des Unternehmens sowie des Projektes vor. In dieser Analyse wird auf die folgenden Punkte eingegangen:

- Aktueller Stand des Projektes (bereits vorhandene Unterlagen, Arbeitspläne, Zeitpläne und Finanzpläne)
- Stellenwert des Projektes für das Unternehmen
- Analyse der personellen und materiellen Ressourcen des Unternehmens die für das Projekt zur Verfügung stehen
- Zu erwartende Wirkung des Projekts sowie, Einbindung und Implementierung von Umwelt-, Gender- und Sozialstandards wie SDGs, IFC und ILO
- Einschätzung der Berater, ob die Firma und das Projekt zur weiteren Beratung geeignet ist, ob das Vorhaben grundsätzlich finanzier- und förderbar ist anhand von internationalen Standards wie der EDFI Harmonized Exclusion List, sowie ein Zeitplan der den Beratungsverlauf und die erforderlichen Beratungsstufen skizziert
- Eine erste grobe Ersteinschätzung zum Marktpotential des Vorhabens

**Kommentiert [TZ35]:** T2: Hilfe bei der Formulierung für die benötigten Anträge. Gewünscht ist hier eine, zumindest grobe, Beantwortung der Formulare für die Antragstellung durch Berater und Firma.



## Beratungsstufe 2:

### Einbeziehung von Umwelt/Sozialstandards & Wirkungsmessung (2 x 4 Stunden)

In dieser Stufe wird das Projekt bezüglich der SDGs und deren Implementierung gecoacht. Hierzu sind zwei Beratungen á 4 Stunden geplant:

	4 h	7-10 d	4 h	7-10 d
Stufe 2	B	NB	B	NB

h = Stunden, d = Tage, NB = Nachbearbeitung:  
Unternehmen und Berater bearbeiten ihren jeweiligen Bereich nach, B = Beratung durch Experten

Folgende Themenbereiche sollen jedenfalls dazu gehören

- Welche SDGs werden umgesetzt (eines oder mehrere)
- **Umwelt-** und Sozialaspekte nach internationalen Standards wie IFC
- Genderaspekte im Projekt enthalten
- Entwicklungspolitische Wirkung
- Angestellten und Arbeiterrechte nach ILO
- Ernsthaftige Einbeziehung ins Projekt
- Zusammenspiel der verschiedenen Aspekte
- Verbindung zum Geschäftsmodell
- Implementierung und Wirkungsmessung
- Impact des Projektes für die Region, Umwelt und die Menschen

**Kommentiert [TZ36]:** T6: Umweltstandards sollten örtlich eingehalten werden um konkurrenzfähig bleiben zu können. Alle oder keiner!  
Anm. Hiermit ist gemeint, dass alle gleichberechtigt werden sollten und nicht einzelne gezwungen werden sollten höhere Standards anzuwenden.

### Zu erwartende Ergebnisse der Stufe 2

Das Unternehmen ist sich der Umwelt- und sozialen- Verpflichtungen im geplanten Projekt bewusst. Die Mitarbeitenden des Projektes kennen die verschiedenen Aspekte und deren Implementierung und Wirkung im Projekt.

Die IFC Environmental and Social Performance Standards und deren Einbindung in das Projekt wurden geprüft und es liegt eine Analyse vor, wie diese im Projekt berücksichtigt sind und welche Auswirkungen diese in den Ergebnissen haben.

Es wurden Leitlinien zur Wirkungsmessung entwickelt, um die Implementierung von Umwelt- und Sozialaspekten (Genderaspekte, SDGs und Arbeitsrechte) und deren Wirkung auf die Region zu lenken und zu überprüfen.

**Kommentiert [TZ37]:** T2: Hilfe bei der Formulierung für die benötigten Anträge. Gewünscht ist hier eine, zumindest grobe, Beantwortung der Formulare für die Antragstellung durch Berater und Firma.

### Beratungsstufe 3:

### Überprüfung und Optimierung des Geschäftsmodells für Afrika (2 x 4 Stunden)

In dieser Stufe findet eine tiefgreifende Analyse des Geschäftsmodells statt. Diese basiert auf der Grundanalyse der Stufe 1. Es wird geprüft inwieweit das Unternehmen sein Geschäftsmodell für Afrika angepasst hat und ob diese österreichischen Überlegungen realistisch sind. Das Geschäftsmodell wird durch das spezifische Wissen der Berater verfeinert und optimiert. Hierzu sind zwei Beratungen à 4 Stunden geplant:

	4 h	7-10 d	4 h	7-10 d
Stufe 3	B	NB	B	NB

h = Stunden, d = Tage, NB = Nachbearbeitung:  
Unternehmen und Berater bearbeiten ihren jeweiligen Bereich nach, B = Beratung durch Experten

Folgende Themenbereiche sollen jedenfalls dazu gehören:

- Organigramm der gesellschaftsrechtlichen Struktur bzw. Zielstruktur der Projektgesellschaft
- Welches Geschäftsmodell wird in AT angewandt und warum
- Erläuterung des Geschäftsmodells (inkl. Marktanalyse)
- Kompetenzen des Partners im Projektland
- Technische Anforderungen und Besonderheiten
- Welche Grundannahmen sind in Afrika anders als in AT
- Wie können/sollten Anforderungen in Afrika erfüllt werden
- Wie wirkt sich das Afrika Geschäftsmodell auf die SDGs aus
- Wie wirkt sich das Afrika Geschäftsmodell auf den Finanzplan aus
- Zahlungsabwicklung & Absicherung

### Zu erwartende Ergebnisse der Stufe 3

Das Geschäftsmodell des Unternehmens geht realistisch auf die Anforderungen von lokalen Märkten Zielgruppen und Standards in Afrika.

Es berücksichtigt dabei länderspezifischen Erfahrungen in Afrika, sowie den glaubhaften Einfluss der lokalen Partner.

**Kommentiert [TZ38]:** T5: Wichtigste Stufe des gesamten Beratungsmodells.

**Kommentiert [TZ39]:** T2: Matchmaking sollte zentraler Bestandteil dieser Stufe sein, da Unternehmen ohne Afrika know how hier die größten Probleme haben.

**Kommentiert [TZ40]:** T6:

-Das Risikowissen muss aktiv gebildet werden. Afrika hat ein hohes Risiko. Man muss das Risiko kennen, um ihm adäquat begegnen zu können.

- Die Projekte sollten so aufgesetzt werden, sodass man einen Hebel hat um auf Probleme reagieren zu können.

-Die Unternehmen sollten zu Geschäftspartnern, Standards, örtlichen Gegebenheiten und Korruption informiert werden.

**Kommentiert [TZ41]:** T2: Hilfe bei der Formulierung für die benötigten Anträge. Gewünscht ist hier eine, zumindest grobe, Beantwortung der Formulare für die Antragstellung durch Berater und Firma.

## Beratungsstufe 4:

### Arbeitsplan und Zeitplan optimieren (2 x 3 Stunden)

In dieser Stufe werden der Arbeitsplan und Zeitplan mit dem Unternehmen besprochen und für die Umsetzung in Afrika optimiert. Hierzu sind zwei Beratungen á 3 Stunden geplant:

	3 h	7-10 d	3 h	7-10 d
Stufe 4	B	NB	B	NB

h = Stunden, d = Tage, NB = Nachbearbeitung:  
Unternehmen und Berater bearbeiten ihren jeweiligen Bereich nach, B = Beratung durch Experten

Folgende Themenbereiche sollen jedenfalls dazu gehören:

- Prüfung des Arbeitsplans
- Welche wesentlichen Arbeitsschritte sind notwendig bzw. kritisch
- Welche Grundannahmen sind in Afrika anders als in AT
- Arbeitsverständnis im Zielland
- Optimierung des Arbeitsplans
- Folgenabschätzung bei Nichteinhaltung des Arbeitsplans
- Prüfung des Zeitplans
- Stimmen die Annahmen im Kontext des Ziellandes
- Optimierung des Zeitplans
- Risk Management für Arbeitsplan und Zeitplan

### Zu erwartende Ergebnisse der Stufe 4

Der Arbeits- und Zeitplan liegt in realisierbarer Qualität vor und entspricht internationalen Standards. In diesem wurden insbesondere lokale und kulturelle Besonderheiten in Afrika berücksichtigt, wie etwa ein anderes Zeitverständnis oder eine andere Einstellung zu Arbeit.

Das Unternehmen hat für das Projekt Maßnahmen zur Risikominimierung geplant.

**Kommentiert [TZ42]:** T4: Sehr wichtig da die Zeit dort mal schnell und mal langsam vergeht.

**Kommentiert [TZ43]:** T3: Im Laufe des Projektes zeigt sich bei vielen Österreichischen Unternehmen eine Überforderung durch:  
- Nichteinhaltung von Zeitlichen Vereinbarungen  
- Nichteinhaltung von Absprachen  
Durch die Nichteinhaltung von Absprachen und zeitlichen Zusagen gelangen Österreichische Unternehmen oft in zeitliche und finanzielle Schräglage. Der Einbau von Puffern ist unbedingt erforderlich.

**Kommentiert [TZ44]:** T2: Hilfe bei der Formulierung für die benötigten Anträge. Gewünscht ist hier eine, zumindest grobe, Beantwortung der Formulare für die Antragstellung durch Berater und Firma.

## Beratungsstufe 5:

### Rechtliche & steuerliche Rahmenbedingungen (2 x 3 Stunden)

Beratungsstufe 5 befasst sich mit den rechtlichen und steuerlichen Aspekten die das Unternehmen bei seinem Projekt in Afrika zu erwarten haben bzw. welche Maßnahmen dazu vorausgeplant werden sollen/müssen. Hierzu sind zwei Beratungen á 3 Stunden geplant:

	3 h	7-10 d	3 h	7-10 d
Stufe 5	B	NB	B	NB

h = Stunden, d = Tage, NB = Nachbearbeitung:  
Unternehmen und Berater bearbeiten ihren jeweiligen Bereich nach, B = Beratung durch Experten

Hierbei soll auf folgende Themen explizit eingegangen werden:

- Rechtliche Aspekte bei Investitionen im Projektland
- Rechtssicherheit im Projektland
- Corporate Governance und Mindestanforderungen
- Gesellschaftsstruktur und deren Optimierung
- Beurteilung hinsichtlich Notwendigkeit einer internationaler Zwischenholding
- Lokale Projektgesellschaft
- Geld Zu- und Abflüsse ins/aus dem Projektland
- Steuerstrukturen im Projektland
- Gewinnbesteuerung Zielland/Heimatland (Doppelbesteuerungsabkommen)
- Beurteilung hinsichtlich erforderlicher Genehmigungen sowie Darstellung landesüblicher Prozesse um Genehmigungen zu erhalten
- Zoll- und Importformalitäten (falls zutreffend)

### Zu erwartende Ergebnisse der Stufe 5

Das Projekt erfüllt die rechtlichen Anforderungen an Projekte in Afrika. Es besteht Klarheit bezüglich der rechtlichen Lage für investive Projekte, den Regulationen zu Geldmitteln, Zu- sowie Abflüssen und steuerlichen Verpflichtungen im Projektland und im Heimatland.

**Kommentiert [TZ45]:** T5: Sehr komplexe Stufe. Welcher Berater kann diesen Bereich wirklich abdecken.

**Kommentiert [TZ46]:** T3: Sehr komplex und individuell. Dieser Block sollte allein deswegen mehr Stunden bekommen. Es sollte auch in Betracht gezogen werden hier eine Förderung für einen externen Zollexperten anzubieten.

**Kommentiert [TZ47]:** T2: Hilfe bei der Formulierung für die benötigten Anträge. Gewünscht ist hier eine, zumindest grobe, Beantwortung der Formulare für die Antragstellung durch Berater und Firma.

## Beratungsstufe 6:

### Finanzplanung und Förderungsplanung optimieren (2 x 5 Stunden)

In dieser Stufe werden mit dem Unternehmen die Finanzplanung und Förderungsplanung analysiert und optimiert. Hierzu sind zwei Beratungen á 5 Stunden geplant:

	5 h	7-10 d	5 h	7-10 d	
Stufe 6	B	NB	B	NB	Abschluss der Beratung

h = Stunden, d = Tage, NB = Nachbearbeitung: Unternehmen und Berater bearbeiten ihren jeweiligen Bereich nach, B = Beratung durch Experten

Folgende Themenbereiche sollen jedenfalls dazu gehören:

- Bisherige Jahresabschlüsse des Unternehmens
- Woher stammen die Finanzmittel und wie werden sie verwendet
- Welche Einnahmen/Ausgaben folgen aus dem Geschäftsmodell
- Was sind die Grundannahmen aus dem Arbeits- & Zeitplan
- Sind Einnahmen und Ausgaben realistisch angesetzt
- Beurteilung des Financial Modells sowie Verbesserungsvorschläge
- Financial Model und Szenarien dazu
- Bilanzplanung in Afrika und Österreich
- Einbringung von Assets und Bewertungsmethode
- Welche Finanzierungsinstrumente sollen wann eingesetzt werden
- Ist die Liquidität über alle Projektphasen gesichert

### Zu erwartende Ergebnisse der Stufe 6

Das Unternehmen hat sich intensiv mit den finanziellen Aspekten des Projekts auseinandergesetzt. Die Finanzplanung entspricht den internationalen Standards.

Eine Analyse über mögliche Förderungen wurde durchgeführt. Der Berater hat seine Erfahrungen zu wesentliche bzw. kritischen Unterschieden im Projektland vermittelt und das Unternehmen hat diese in die Finanz- und Förderungsplanung integriert.

**Kommentiert [TZ48]:** T2: Hilfe bei der Formulierung für die benötigten Anträge. Gewünscht ist hier eine, zumindest grobe, Beantwortung der Formulare für die Antragstellung durch Berater und Firma.

## Gesamtübersicht der 6 Beratungsstufen und Zeitbedarf zum Durchlauf

Nach Abschluss der Beratungsstufe 1 liegt sowohl dem Unternehmen - als auch der ADA und OeEB - eine Grundanalyse des Unternehmens, der vorgesehenen Partner und der Projektidee durch die Berater vor. Inhaltlich deckt diese sich mit den zu erwartenden Ergebnissen der Stufe 1.

**Kommentiert [TZ49]:** T3: Unternehmen haben einen unterschiedlichen Wissensstand. Es wäre sinnvoller die Beratung individueller zu gestalten und die Beratungsstunden entsprechend dem benötigten Bedarf zu verteilen.

		Zeitablauf Beratungsmodell																						
		105 bis 151 Tage																						
Start		7-10 d	5 h	7-10 d	5 h	7-10 d	2-3 Wochen			4 h	7-10 d	4 h	7-10 d	4 h	7-10 d	3 h	7-10 d	3 h	7-10 d	3 h	7-10 d	5 h	7-10 d	7-10 d
Stufe 1	Start Firma erhält Fragebogen	VB	B	NB	B	NB	Evaluation der Ergebnisse durch ADA			Rückmeldung an das Unternehmen und Berater														
Stufe 2												B	NB	B	NB									
Stufe 3												B NB B NB												
Stufe 4												B NB B NB												
Stufe 5												B NB B NB												
Stufe 6												B NB B NB				Abschluss der Beratung								

h = Stunden, d = Tage, VB = Vorbereitung: Unternehmen und Berater bereiten ihren jeweiligen Bereich vor, NB = Nachbearbeitung: Unternehmen und Berater bearbeiten ihren jeweiligen Bereich nach, B = Beratung durch Experten

Nach Abschluss der Stufen 2 bis 4 wurden die teilnehmenden Unternehmen zu den Themen SDGs, Gender, Arbeitsrecht, Umwelt- und Sozialstandards beraten. Sie wurden dazu angehalten darzulegen, wie sich diese Aspekte auf ihre Projekte auswirken sowie passende Implementierungsstrategien und Wirkungsmessungen zu entwickeln.

**Kommentiert [TZ50]:** T2: Spätestens ab Stufe 3 sollte die ADA schon Rückmeldung zu den bisher ausgefüllten Unterlagen geben, um zu überprüfen, ob die Beratung in die richtige Richtung geht und ob das Projekt so eine Chance auf Realisierung hat.

Es fand eine spezifische Beratung bezüglich der Projektidee und dem Geschäftsmodell im Kontext dessen Anpassung an das Zielland statt. Inhaltlich wurde hier zu den Themen Anpassung des Geschäftsmodells an das Zielland, Produktanforderungen im Zielland, Besonderheiten im Zielland und Erstellung eines Arbeits- und Zeitplans der die Besonderheiten des Ziellandes berücksichtigt, beraten.

In Stufe 5 und 6 wurden die Unternehmen zu Steuerstrukturen, Rechtsstruktur des Unternehmens, lokalen Rechtsbesonderheiten, Geschäftsmodell und detailliertes Finanzierungs- sowie Förderungsmodell beraten.

Nach Abschluss aller Beratungsstufen für das individuelle Unternehmen, berichtet der Berater gegenüber der ADA über den erledigten Beratungsauftrag. Das Unternehmen übermittelt der ADA einen Feedbackbogen über den Beratungsprozess.

## Anlage 1

### Anforderungsprofil an die externen Berater

- Akademischer Hintergrund im Bereich Umwelt/Ingenieurwissenschaften oder
- Akademischer Hintergrund im Bereich Betriebswissenschaften oder
- Akademischer Hintergrund im Bereich Sozialwissenschaften (Gender, Human Rights) oder
- Akademischer Hintergrund im Bereich Rechtswissenschaften sowie
- Kenntnisse & Praxiserfahrung bei der Entwicklung von internationalen Projekten (IPE)
- Kenntnisse & Praxiserfahrung im Projektmanagement und Risk Management
- Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit DFI's/IFI'
- Kenntnisse der IFC Performance Standards, EHS Guidelines und ILO Core Labour Standards und Basic Terms and Conditions of Employment weiters erwünscht
- Nachweis von Projekterfahrungen im Bereich ESIA, ESDD und ESAP
- Je nach Zielland sind spezifische Sprachkenntnisse notwendig und **Länderspezifisches Know-How** notwendig.

**Kommentiert [TZ51]:** T2: Nur mit Beratern die wirklich das Land kennen kann das Unternehmen richtig beraten werden. Den meisten Unternehmen fehlt es genau an diesem Wissen um das Projekt zum Erfolg zu bringen.

### Zusatzanforderung für die Stufe 1

- Länderspezifisches Know-How in Afrika

### Zusatzanforderung für die Stufe 2

- Akademischer Hintergrund im Bereich Sozialwissenschaften (Gender, Human Rights)
- Akademischer Hintergrund im Bereich Umwelt/Ingenieurwissenschaften
- spezifische Sprachkenntnisse und Länderspezifisches Know-How
- Kenntnisse der IFC Performance Standards, EHS Guidelines und ILO Core Labour Standards und Basic Terms and Conditions of Employment
- Kenntnisse der SDGs und Implementierung der Wirkungsmessung

### Zusatzanforderung für die Stufe 3

- Akademischer Hintergrund im Bereich Betriebswissenschaften
- spezifische Sprachkenntnisse und Länderspezifisches Know-How
- Kenntnisse zu Geschäftsmodellen

#### Zusatzanforderung für die Stufe 4

- Akademischer Hintergrund im Bereich Betriebswissenschaften

#### Zusatzanforderung für die Stufe 5

- Akademischer Hintergrund im Bereich Rechtswissenschaften
- Kenntnisse über Gesellschaftsstrukturen und deren Optimierung
- Kenntnisse zu steuerrelevanten Themen bei Unternehmen
- Kenntnisse zu Wirtschaftsrecht in AT und dem Zielland
- Kenntnisse zu Corporate Governance

#### Zusatzanforderung für die Stufe 6

- Akademischer Hintergrund im Bereich Betriebswissenschaften & Finanzplanung
- Kenntnisse zu Financial Modells sowie Optimierungsstrategien
- Kenntnisse zu Förderungs- und Finanzierungssystemen

Wien, 19.2.2021





## Vorschlag für das Beratungsmodell zur Vorstudie

# African-Austrian Business Development

Final Version 23-04-2021



Ausgearbeitet von

TPA European & Technology Consultants GmbH

in Zusammenarbeit mit Dr. Müllauer und DI. MMag. Pöltner

## INHALTSVERZEICHNIS

1.	Zielsetzung & Benefits .....	55
1.1.	Zielsetzungen und erwartete Ergebnisse von ADA und OeEB.....	55
1.2.	Zielgruppe und deren Vorteile durch das Beratungsmodell .....	56
2.	Ablauf des Beratungsmodells .....	57
2.1.	Grundauswahl der Unternehmen .....	57
2.2.	Beratungsstufe 1 .....	59
2.3.	Beratungsstufe 2 .....	62
2.4.	Beratungsstufe 3 .....	63
2.5.	Beratungsstufe 4 .....	64
2.6.	Beratungsstufe 5 .....	65
2.7.	Beratungsstufe 6 .....	66
2.8.	Gesamtübersicht der 6 Beratungsstufen & Zeitbedarf zum Durchlauf.....	67
3.	Inputs für eine Ausschreibung .....	68
3.1.	Eckpunkte für eine Ausschreibung .....	68
3.2.	Generelle Anforderungen .....	68
3.3.	Fachliche Anforderungen.....	68
3.4.	Anforderungen aus den Beratungsstufen.....	69
4.	Förderungsaspekte für das Beratungsmodell.....	70
5.	Verbreitung und Bekanntmachung des Beratungsmodells.....	71

# 1. Zielsetzung & Benefits

## 1.1. Zielsetzungen und erwartete Ergebnisse von ADA und OeEB

In den vergangenen Jahren wurden von österreichischen und europäischen Unternehmen viele Projektideen entwickelt und auch versucht diese als investive Projekte in Afrika umzusetzen. Die Umsetzung gestaltet sich in vielen Fällen jedoch als schwierig, da den Unternehmen oftmals länderspezifisches Wissen und/oder Fachwissen zur internationalen Projektentwicklung fehlt.

Die Unternehmen haben dabei oft die Sustainable Development Goals (SDGs), die bankability und die scalability nicht oder zu wenig beachtet, sodass ihre Projekte zwangsläufig auf Probleme stoßen, die von Förderstellen und finanzierenden Banken rasch erkannt werden. Diese Problematik ist nicht nur bei Projekten für Afrika bekannt, sie gilt analog auch für investive Projekte in den Ländern in Südamerika, Südostasien und den russischen Nachfolgestaaten.

Um Unternehmen bei der Vorbereitung von investiven Projekten in Afrika gezielt zu unterstützen wurde das vorliegende „Beratungsmodell“ entwickelt, welches von einem „externen Berater“ in Form eines „Coachingverfahrens (mittels 6 Beratungsstufen) österreichische und europäische Unternehmen gezielt unterstützen soll, einerseits die Projektideen und andererseits die zur Projektumsetzung notwendigen Voraussetzung in den Unternehmen (in 6 Beratungsstufen) zu professionalisieren.

ADA und OeEB erwarten sich durch das „geförderte Beratungsmodell für Unternehmen“ einerseits, dass der Beratungsaufwand für viele unstrukturierte Fragen von Unternehmen stark reduziert wird und andererseits, dass durch das Coachingverfahren (in 6 Beratungsstufen) Unternehmen sich selbst und ihre investiven Projekte für Afrika schrittweise professionalisieren.

Nach erfolgreichem Abschluss des sechsstufigen Beratungsmodells sollen die teilnehmenden Unternehmen alle wesentlichen Unterlagen für ein investives Projekt vorlegen können, das den SDGs und internationalen Entwicklungsstandards entspricht. Die Projektunterlagen sollen strukturiert und in der notwendigen Qualität vorliegen, um grundsätzlich als „bankable project“ von Förderstellen und Banken - sowohl in Österreich als auch anderen EU Ländern - eingestuft zu werden.

Weil Anforderungen von Förderstellen und Banken in Österreich und Europa zum Teil variieren, stellt der Durchlauf des Beratungsmodells keine Garantie auf Gewährung einer Förderung bzw. Finanzierung dar. Nach dem Durchlauf des Beratungsmodells besitzen die Unternehmen jedoch professionelle Unterlagen, die in kurzer Zeit und überschaubarem Aufwand an die individuellen Anforderungen der Programme von Förderstellen und Banken im In/Ausland angepasst werden können.

Bei besonders komplexen Projekten, Fragestellungen und Zielländern kann es vorkommen, dass Unternehmen zusätzliche Beratungsleistungen benötigen, die nicht durch dieses Beratungsmodell abgedeckt werden, z.B. um sämtliche Detail-Prüfungskriterien der OeEB für eine Projektfinanzierung erfüllen zu können. Die Unternehmen können auf Wunsch vom externen Berater auch dabei (zu vergünstigten Konditionen) unterstützt werden.

## 1.2. Zielgruppe und deren Vorteile durch das Beratungsmodell

Bei dem „geförderten Beratungsmodell“ handelt es sich um ein „Angebot der ADA“ - an österreichische und europäische Unternehmen - die folgende Ziele erreichen wollen:

- Investive Projekte in Afrika professionell vorbereiten und dokumentieren
- Projekte die nachhaltig sind und entwicklungspolitische Wirkung erzielen (SDGs)
- Projekte entwickeln die sowohl bankable als auch skalierbar sind
- um dadurch notwendige Förderungen und externe Finanzierungen zu erhalten

Das Beratungsmodell ermöglicht den Unternehmen sowohl sich selbst als auch ihre investiven Projekte für Afrika zu professionalisieren und sich von externen Experten coachen zu lassen, die sich einerseits auf dem Zielmarkt auskennen und andererseits die Unternehmen unterstützen die Anforderungen an internationale Projekte - die bankable und skalierbar sein müssen - zu erfüllen.

Der „benefit für die teilnehmenden Unternehmen“ besteht als nicht nur darin, sich kurzfristig für eine notwendige Förderung von ADA oder Projektfinanzierung von OeEB vorzubereiten, sondern sich selbst und investive Projekte für Förderstellen und Banken - auch in anderen europäischen Ländern - zu qualifizieren. Die durch das Beratungsmodell erreichte Professionalisierung der Unternehmen geht darum weit über den Wert der ADA Förderung (für das Beratungsmodell) hinaus.

Weil das „Angebot der ADA“ für Unternehmen kostenlos ist, sollen/müssen sie jedoch das klare Commitment zeigen, die 6 Beratungsstufen mit dem externen Berater systematisch und in möglichst kurzer Zeit abzuwickeln. Nur wenn die Unternehmen wirklich bereit sind dieses Commitment zu erbringen, sollen sie alle 6 Beratungsstufen durchlaufen.

Durch die Teilnahme der Unternehmen am Beratungsmodell erhalten diese wertvolles Wissen über die internationale Projektentwicklung, über SDGs, neue Geschäftsmodelle, bankability und Skalierbarkeit, die sie mittel/langfristig auch in anderen Ländern und Kontinenten erfolgreich anwenden können. Die Unternehmen werden durch das Beratungsmodell somit praxisgerecht unterstützt um sich im internationalen Wettbewerb besser zu positionieren und mehr erfolgreiche Projekte zu realisieren.

## 2. Ablauf des Beratungsmodells

Das Beratungsmodell soll insgesamt 6 Beratungsstufen umfassen, die praktisch jeweils als „Analyse & Coaching Stufen“ abgewickelt werden. Interessierte Unternehmen können - bei professioneller Zusammenarbeit mit dem Berater - diese 6 Stufen in einem realistischen Zeitraum, den sie mit dem Berater individuell festlegen, durchlaufen.

Jede dieser sechs Coaching Stufen besteht aus zwei Teilen. Am Anfang jeder Stufe wird das Unternehmen bezüglich des Schwerpunktes der jeweiligen Stufe analysiert. Im zweiten Teil wird das Unternehmen auf Grundlage der Analyseergebnisse gecoacht, um die Ergebnisse zu verbessern und die gewünschten Zielvorgaben der jeweiligen Stufe zu erreichen.

Planmäßig befindet sich zwischen den sechs Beratungsstufen (mit jeweils 2 zugehörigen Terminen) immer ein Zeitfenster von 7 bis 10 Tagen, damit die Firmen die eigenen Projektunterlagen - gemäß der Besprechung im jeweiligen Termin - nachbearbeiten und schrittweise optimieren können. Diese Zeitfenster werden auf die jeweiligen Bedürfnisse der Unternehmen angepasst, um die Termine so rasch wie möglich abwickeln zu können.

Nach einer Grundanalyse des Unternehmens und seines Projektes (Stufe 1) erfolgt eine „individuelle Empfehlung“ für die benötigten weiteren Stufen des Beratungsmodells, sowie für sinnvolle weitere Beratungsleistungen wie z.B. eine Machbarkeitsstudie.

Nach der Genehmigung dieser „individuellen Empfehlung für Beratungsstufen“ durch die ADA und/oder OeEB durchlaufen die Unternehmen dann die individuell benötigten Beratungsstufen.

Nach Abschluss der 6 Beratungsstufen verfügen die Unternehmen im Idealfall über sämtliche Unterlagen in der notwendigen Qualität, um das Projekt erfolgreich implementieren zu können und wo notwendig, eine entsprechende Förderung oder Finanzierung beantragen zu können.

Wenn es der besondere Projektinhalt oder die Komplexität erfordert, kann das Unternehmen (optional) nach Abschluss der 6 Beratungsstufen, für einzelne Themen eine weitere externe Beratung (zum gleichen Stundensatz) aber außerhalb des geförderten Beratungsmodells erhalten.

### 2.1. Grundauswahl der Unternehmen

Interessierte Unternehmen finden auf den Internetseiten von ADA und OeEB Informationen zum AAIF Programm und werden von ADA und OeEB bei Anfragen oder Gesprächen auf diese geförderten Beratungen hingewiesen. Hier sollte darauf hingewiesen werden, wie das Beratungsmodell aufgebaut ist, was es beinhaltet, dass sämtliche Daten vertraulich behandelt werden und dass das Beratungsmodell in ca. 15 bis 21 Wochen vollständig durchlaufen werden kann, das auf Wunsch aber auch ein schnellerer oder langsamerer Durchlauf möglich ist.

Bei Interesse an diesem Beratungsmodell können die Unternehmen einen vereinfachten „online Self-Check“ durchführen (wie es z.B. auch der Dutch Good Growth Fund macht). In diesem „Self-Check“ wird abgeklärt, ob die Unternehmen die grundlegendsten Voraussetzungen für eine Teilnahme am Beratungsmodell erfüllen.

Nach dem „Self Check“ senden die am Beratungsmodell interessierte Unternehmen (per Post oder Email) den Ausdruck des „Self Checks“ zusammen mit weiteren, benötigten Unterlagen an den mit der Durchführung beauftragten externen Berater. Diese Unterlagen sind:

- Willenserklärung des Unternehmens zur Teilnahme am Beratungsmodell
- Einverständnis Datenschutzerklärung
- Stammdaten des Unternehmens und über das Projekt
- Testierte Jahresabschlüsse des Unternehmens (Antragstellers) der letzten zwei Jahre
- Organigramm der gesellschaftsrechtlichen Struktur & Zielstruktur der Projektgesellschaft
- Darstellung der Marktchancen des Geschäftsmodells sowie der geplanten Investition
- Darstellung des Track Records Ihres Unternehmens bzw. der jeweiligen Erfahrung der Partner im Zielland
- Darstellung des Managements bzw. des für die Realisierung verantwortlichen Kernteams, inkl. Vorstellung der lokalen Partner
- Beschreibung der Entwicklungspolitischen Effekte
- Unterlagen hinsichtlich der Beurteilung von Umwelt- und Sozial Themen
- Darstellung der Mittelherkunft und Mittelverwendung
- Finanzmodell des Vorhabens (Plan-GuV, Cash-Flow-Planung, Plan-Bilanz)
- Relevante Referenzen

Nach einer positiven, inhaltlichen Prüfung dieser Unterlagen durch den externen Berater - sowie nach Abstimmung mit der ADA - wird das Unternehmen vom externen Berater kontaktiert und in die erste Beratungsstufe aufgenommen.

Am Ende von Beratungsstufe 1 bekommen ADA bzw. OeEB vom externen Berater eine Empfehlung (die anhand einer Checkliste erstellt wird), ob das Unternehmen bzw. das Projekt bereits geeignet ist die weiteren Beratungsstufen 2 bis 6 zu durchlaufen, bzw. welche Beratungsstufen individuell benötigt werden.

Zusätzlich erfolgt eine Zeiteinschätzung, wie lange das Unternehmen für die Absolvierung der notwendigen Beratungsstufen voraussichtlich benötigen wird. Die letztliche Entscheidung, ob das Unternehmen eine weitere Beratung erhält, wird von ADA bzw. OeEB getroffen.

Der „Self Check“, die übermittelten Unternehmensdaten und die erste Beratungsstufe, stellen eine Analyse des Ist-Zustandes vom Unternehmen und seinem Projekt dar. Sie sind Bestandteil der Systematik die nach einheitlichen Kriterien (wie sie in Stufe 1 beschrieben werden) eine nachvollziehbare und transparente Allokation der Unternehmen zu den einzelnen Beratungsstufen zulässt und ermöglicht, dass die Unternehmen die für sie passende Unterstützung erhalten.

Sollte der externe Berater im weiteren Verlauf der Beratungsstufen erkennen, dass das Unternehmen nicht professionell mit/weiterarbeitet, erfolgt eine Empfehlung an ADA bzw. OeEB die weiteren Beratungsstufen zu stoppen.

## Im Folgenden werden die sechs Beratungsstufen vorgestellt und erläutert

Die Grundausswahl der Unternehmen und der „Self Check“ wurden bereits auf Seite 2 erklärt.

### 2.2. Beratungsstufe 1

#### Ersteinschätzung zum Unternehmen und Projekt

(2 x 5 Stunden)

In dieser Stufe werden sowohl das Unternehmen als auch das Projekt vom externen Berater ausführlich analysiert. Dazu wird dem Unternehmen vorab ein Fragebogen zugesandt, der A) vom Unternehmen selbst und B) in den beiden Beratungsterminen vom externen Berater (aus seiner Sicht) nach einem einheitlichen Schlüssel bewertet wird. Das externe Ergebnis wird dann mit der Selbsteinschätzung des Unternehmens verglichen und diskutiert.

Zu Beginn der Beratung wird vom externen Beratern mit dem Unternehmen noch besprochen, welcher personellen und zeitlichen Aufwand seitens des Unternehmens notwendig sein wird und welcher realistische Zeitbedarf für den Durchlauf der 6 Beratungsstufen vereinbart werden soll.

	7-10 d	5 h	7-10 d	5 h	7-10 d	2-3 Wochen	
Stufe 1	VB	B	NB	B	NB	Evaluation der Ergebnisse durch ADA	Rückmeldung an das Unternehmen und Berater

h = Stunden, d = Tage, VB = Vorbereitung: Unternehmen und Berater bereiten ihren jeweiligen Bereich vor, NB = Nachbearbeitung: Unternehmen und Berater bearbeiten ihren jeweiligen Bereich nach, B = Beratung durch Experten

Der Fragebogen sollte 6-7 Bereichen enthalten und insgesamt max. 30 bis 35 Fragen umfassen.

Folgende Themenbereiche sollen jedenfalls dazu gehören:

- Die Firma
  - Status in der Firma zum Thema Internationalisierung?  
Sowie Vorerfahrung am Zielmarkt?
  - Priorisierung: Welchen Stellenwert besitzt das Projekt im Unternehmen?  
Hat das Projekt oberste Priorität (Chefsache) oder gibt es andere Prioritäten?
  - Kompetenzen: Betriebswirtschaftliche/ unternehmerische, fachliche/ technische und administrative (Buchhaltung) Kompetenzen des Unternehmens und insbesondere des Projektteams
  - Organisation: Aufgabenteilung innerhalb des Unternehmens – Stellt das Unternehmen ausreichend Ressourcen für Projektplanung und – Umsetzung zur Verfügung?
  - Organigramm der gesellschaftsrechtlichen Struktur bzw. Zielstruktur der Projektgesellschaft
  - Status bei der Projektvorbereitung?
  - Status des Partners im Projektland?

- **SDGs und Social Responsibility**
  - Auf welche SDGs baut das Projekt auf?
  - Welchen Stellenwert haben die SDGs im Geschäftsmodell und in der Unternehmensstrategie?
  - Gibt es bereits eine Unternehmenspolitik im Hinblick auf die SDG?
  - Wer ist im Unternehmen für die Umsetzung der SDG im Unternehmen verantwortlich?
  - Welche SDGs werden aus Unternehmenssicht mit dem Projekt getriggert?
  - internationale Standards (IFC, ILO)?
  - Entwicklungspolitische Wirkung?
  - Klimabezug des Projektes?
  - Genderaspekte im Projekt?
  - Einsatz gefährlicher Stoffe?
  - Umweltaspekte im Projekt?
- **Geschäftsvorhaben**
  - Erläuterung des Geschäftsmodells (inkl. Marktanalyse)
  - Partner, Ansprechpartner und Kontaktpersonen
  - Ressourcenverfügbarkeit
  - Qualifizierte Mitarbeiter vor Ort?
  - Angepasstes Geschäftsmodell?
  - Länderspezifische Besonderheiten?
  - Ziel und Erfolgsmessung?
- **Ablauf**
  - Status des Arbeitsplans und Zeitplans?
- **Rechtliche Aspekte**
  - Länderspezifische Besonderheiten?
  - Steuerrecht
  - Rechtliche Aspekte bei investiven Projekten
  - Zoll und Importrecht
- **Finanzen**
  - Finanzmodell
  - Mittelherkunft
  - Absicherung der Finanzierung
- **Selbsteinschätzung zum Zeitbedarf für das Beratungsmodell**

Zur Analyse und Beantwortung dieser Grundfragen finden zwei Beratungstermine (á 5 Stunden) zwischen externem Berater und dem jeweiligen Unternehmen statt.

Die Unternehmen bekommen den Fragebogen vorher vom externen Berater zugesandt und können sich somit auf den ersten Beratungstermin vorbereiten. Der Berater sowie das Unternehmen beantworten diese Fragen unabhängig voneinander (anhand einer Checkliste mit Bewertungsskala) um auch eine Selbsteinschätzung des Unternehmens zu ermöglichen.



Die beantworteten Fragen werden jeweils anhand eines Punktesystems evaluiert. Die Punkte sind gleichmäßig auf die verschiedenen Themenkomplexe verteilt und nicht gewichtet, da sämtliche aufgeführten Themenkomplexe gleichermaßen wichtig sind. Bei Erreichen von mind. 70% der erreichbaren Punkte erfolgt eine Empfehlung durch den externen Berater an die ADA bzw. OeEB, dass das Projekt die weiteren Beratungsstufen 2 bis 6 durchlaufen soll.

Weiters prüft der externe Berater, welche Beratungsstufen individuell benötigt werden und gibt eine Zeitabschätzung ab, wie lange das Unternehmen voraussichtlich zur Absolvierung der Beratungsstufen benötigen wird.

Sollte ein Unternehmen nicht sofort die nötigen Voraussetzungen erfüllen bzw. nicht mindestens 70% der Punkte erreichen, kann das Unternehmen selbstständig nachbessern und sich erneut für eine Teilnahme am Beratungsmodell bewerben.

Abschließend findet eine Begutachtung der Empfehlung durch ADA bzw. OeEB statt. Die ADA autorisiert, nach Prüfung der übermittelten Unterlagen vom Unternehmen und dem Bericht des externen Beraters, den Start in die nächste Beratungsstufe(n).

Durch die „Möglichkeit zur Selbsteinschätzung“ werden die Unternehmen und deren Projekte nicht nur einfach durch einen externen Berater geprüft – die Unternehmen bekommen mit dem Fragebogen (inklusive Bewertungsskala) ein Tool, mit dem die Unternehmen sich selbst und ihre Projekte evaluieren und weiterentwickeln können.

### Zu erwartende Ergebnisse der Stufe 1

Nach Abschluss der Stufe 1 liegt eine umfassende Analyse des Unternehmens sowie des Projektes vor. In dieser Analyse wird auf die folgenden Punkte eingegangen:

- Aktueller Stand des Projektes (bereits vorhandene Unterlagen, Arbeitspläne, Zeitpläne und Finanzpläne)
- Stellenwert des Projektes für das Unternehmen
- Analyse der personellen und materiellen Ressourcen des Unternehmens die für das Projekt zur Verfügung stehen
- Zu erwartende Wirkung des Projekts sowie, Einbindung und Implementierung von Umwelt-, Gender- und Sozialstandards wie SDGs, IFC und ILO
- Einschätzung der Berater, ob die Firma und das Projekt zur weiteren Beratung geeignet ist, ob das Vorhaben grundsätzlich finanzier- und förderbar ist anhand von internationalen Standards wie der EDFI Harmonized Exclusion List, sowie ein Zeitplan der den Beratungsverlauf und die erforderlichen Beratungsstufen skizziert
- Eine erste grobe Ersteinschätzung zum Marktpotential des Vorhabens

## 2.3. Beratungsstufe 2

### Einbeziehung von Umwelt/Sozialstandards & Wirkungsmessung

(2 x 4 Stunden)

In dieser Stufe wird das Projekt bezüglich der SDGs und deren Implementierung gecoacht. Hierzu sind zwei Beratungen á 4 Stunden geplant:

	4 h	7-10 d	4 h	7-10 d
Stufe 2	B	NB	B	NB

h = Stunden, d = Tage, NB = Nachbearbeitung:  
Unternehmen und Berater bearbeiten ihren jeweiligen Bereich nach, B = Beratung durch Experten

Folgende Themenbereiche sollen jedenfalls dazu gehören

- Welche SDGs werden umgesetzt (eines oder mehrere)
- Ernsthafte Einbeziehung der SDGs ins Projekt
- Umwelt- und Sozialaspekte nach internationalen Standards wie IFC
- Genderaspekte im Projekt enthalten
- Entwicklungspolitische Wirkung
- Angestellten und Arbeiterrechte nach ILO
- Zusammenspiel der verschiedenen Aspekte
- Verbindung zum Geschäftsmodell
- Implementierung und Wirkungsmessung zu den SDGs
- Impact des Projektes für die Region, Umwelt und die Menschen

### Zu erwartende Ergebnisse der Stufe 2

Das Unternehmen ist sich der Umwelt- und sozialen- Verpflichtungen im geplanten Projekt bewusst. Die Mitarbeitenden des Projektes kennen die verschiedenen Aspekte und deren Implementierung und Wirkung im Projekt.

Die IFC Environmental and Social Performance Standards und deren Einbindung in das Projekt wurden geprüft und es liegt eine Analyse vor, wie diese im Projekt berücksichtigt sind und welche Auswirkungen diese in den Ergebnissen haben.

Es wurden Leitlinien zur Wirkungsmessung entwickelt, um die Implementierung von Umwelt- und Sozialaspekten (Genderaspekte, SDGs und Arbeitsrechte) und deren Wirkung auf die Region zu lenken und zu überprüfen.

## 2.4. Beratungsstufe 3

### Überprüfung und Optimierung des Geschäftsmodells für Afrika

(2 x 4 Stunden)

In dieser Stufe findet eine Analyse des Geschäftsmodells statt. Diese basiert auf der Grundanalyse der Stufe 1. Es wird geprüft inwieweit das Unternehmen sein Geschäftsmodell für Afrika angepasst hat und ob diese österreichischen Überlegungen realistisch sind. Das Geschäftsmodell wird durch das spezifische Wissen der Berater verfeinert und optimiert. Hierzu sind zwei Beratungen à 4 Stunden geplant:

	4 h	7-10 d	4 h	7-10 d
Stufe 3	B	NB	B	NB

h = Stunden, d = Tage, NB = Nachbearbeitung:  
Unternehmen und Berater bearbeiten ihren jeweiligen Bereich nach, B = Beratung durch Experten

Folgende Themenbereiche sollen jedenfalls dazu gehören:

- Organigramm der gesellschaftsrechtlichen Struktur bzw. Zielstruktur der Projektgesellschaft
- Welches Geschäftsmodell wird in AT angewandt und warum
- Erläuterung des Geschäftsmodells (inkl. Marktanalyse)
- Kompetenzen des Partners im Projektland
- Technische Anforderungen und Besonderheiten
- Welche Grundannahmen sind in Afrika anders als in AT
- Wie können/sollten Anforderungen in Afrika erfüllt werden
- Wie wirkt sich das Afrika Geschäftsmodell auf die SDGs aus
- Wie wirkt sich das Afrika Geschäftsmodell auf den Finanzplan aus
- Zahlungsabwicklung & Absicherung

### Zu erwartende Ergebnisse der Stufe 3

Das Geschäftsmodell des Unternehmens geht realistisch auf die Anforderungen vom lokalen Markt, den Zielgruppen und Standards in Afrika ein.

Es berücksichtigt dabei länderspezifischen Erfahrungen in Afrika, sowie die konkrete Einbindung der lokalen Partner.

## 2.5. Beratungsstufe 4

### Arbeitsplan und Zeitplan optimieren

(2 x 3 Stunden)

In dieser Stufe werden der Arbeitsplan und Zeitplan mit dem Unternehmen besprochen und für die Umsetzung in Afrika optimiert. Hierzu sind zwei Beratungen á 3 Stunden geplant:

	3 h	7-10 d	3 h	7-10 d
Stufe 4	B	NB	B	NB

h = Stunden, d = Tage, NB = Nachbearbeitung:  
 Unternehmen und Berater bearbeiten ihren jeweiligen Bereich nach, B = Beratung durch Experten

Folgende Themenbereiche sollen jedenfalls dazu gehören:

- Prüfung des Arbeitsplans
- Welche wesentlichen Arbeitsschritte sind notwendig bzw. kritisch
- Welche Grundannahmen sind in Afrika anders als in AT
- Arbeitsverständnis im Zielland
- Optimierung des Arbeitsplans
- Folgenabschätzung bei Nichteinhaltung des Arbeitsplans
- Prüfung des Zeitplans
- Stimmen die Annahmen im Kontext des Ziellandes
- Optimierung des Zeitplans
- Risk Management für Arbeitsplan und Zeitplan

### Zu erwartende Ergebnisse der Stufe 4

Der Arbeits- und Zeitplan liegt in realisierbarer Qualität vor und entspricht internationalen Standards. In diesem wurden insbesondere lokale und kulturelle Besonderheiten in Afrika berücksichtigt, wie etwa ein anderes Zeitverständnis oder eine andere Einstellung zu Arbeit.

Das Unternehmen hat für das Projekt Maßnahmen zur Risikominimierung geplant.

## 2.6. Beratungsstufe 5

### Rechtliche & steuerliche Rahmenbedingungen

(2 x 3 Stunden)

Beratungsstufe 5 befasst sich mit den rechtlichen und steuerlichen Aspekten die das Unternehmen bei seinem Projekt in Afrika zu erwarten haben bzw. welche Maßnahmen dazu vorausgeplant werden sollen/müssen. Hierzu sind zwei Beratungen á 3 Stunden geplant:

	3 h	7-10 d	3 h	7-10 d
Stufe 5	B	NB	B	NB

h = Stunden, d = Tage, NB = Nachbearbeitung:  
 Unternehmen und Berater bearbeiten ihren jeweiligen  
 Bereich nach, B = Beratung durch Experten

Hierbei soll auf folgende Themen explizit eingegangen werden:

- Rechtliche Aspekte bei Investitionen im Projektland
- Rechtssicherheit im Projektland
- Corporate Governance und Mindestanforderungen
- Gesellschaftsstruktur und deren Optimierung
- Beurteilung hinsichtlich Notwendigkeit einer internationaler Zwischenholding
- Lokale Projektgesellschaft
- Geld Zu- und Abflüsse ins/aus dem Projektland
- Steuerstrukturen im Projektland
- Gewinnbesteuerung Zielland/Heimatland (Doppelbesteuerungsabkommen)
- Beurteilung hinsichtlich erforderlicher Genehmigungen sowie Darstellung landesüblicher Prozesse um Genehmigungen zu erhalten
- Zoll- und Importformalitäten (falls zutreffend)

### Zu erwartende Ergebnisse der Stufe 5

Das Projekt erfüllt die rechtlichen Anforderungen an Projekte in Afrika. Es besteht Klarheit bezüglich der rechtlichen Lage für investive Projekte, den Regulationen zu Geldmitteln, Zu- sowie Abflüssen und steuerlichen Verpflichtungen im Projektland und im Heimatland.

## 2.7. Beratungsstufe 6

### Finanzplanung und Förderungsplanung optimieren

(2 x 5 Stunden)

In dieser Stufe werden mit dem Unternehmen die Finanzplanung und Förderungsplanung analysiert und optimiert. Hierzu sind zwei Beratungen á 5 Stunden geplant:

	5 h	7-10 d	5 h	7-10 d
Stufe 6	B	NB	B	NB
	Abschluss der Beratung			

h = Stunden, d = Tage, NB = Nachbearbeitung: Unternehmen und Berater bearbeiten ihren jeweiligen Bereich nach, B = Beratung durch Experten

Folgende Themenbereiche sollen jedenfalls dazu gehören:

- Jahresabschlüsse des Unternehmens der letzten 2-3 Jahre
- Woher stammen die Finanzmittel und wie werden sie verwendet
- Welche Einnahmen/Ausgaben folgen aus dem Geschäftsmodell
- Was sind die Grundannahmen aus dem Arbeits- & Zeitplan
- Sind Einnahmen und Ausgaben realistisch angesetzt
- Beurteilung des Financial Modells sowie Verbesserungsvorschläge
- Financial Model und Szenarien dazu
- Bilanzplanung in Afrika und Österreich
- Einbringung von Assets und Bewertungsmethode
- Welche Finanzierungsinstrumente sollen wann eingesetzt werden
- Ist die Liquidität über alle Projektphasen gesichert

### Zu erwartende Ergebnisse der Stufe 6

Das Unternehmen hat sich intensiv mit den finanziellen Aspekten des Projekts auseinandergesetzt. Die Finanzplanung entspricht den internationalen Standards.

Eine Analyse über mögliche Förderungen wurde durchgeführt. Der Berater hat seine Erfahrungen zu wesentliche bzw. kritischen Unterschieden im Projektland vermittelt und das Unternehmen hat diese in die Finanz- und Förderungsplanung integriert.

## 2.8. Gesamtübersicht der 6 Beratungsstufen & Zeitbedarf zum Durchlauf

		Zeitablauf Beratungsmodell																											
		105 bis 151 Tage																											
Start		7-10 d	5 h	7-10 d	5 h	7-10 d	2-3 Wochen			4 h	7-10 d	4 h	7-10 d	4 h	7-10 d	4 h	7-10 d	3 h	7-10 d	3 h	7-10 d	3 h	7-10 d	3 h	7-10 d	5 h	7-10 d	5 h	7-10 d
Stufe 1	Start Firma erhält Fragebogen	VB	B	NB	B	NB	Evaluation der Ergebnisse durch ADA	Rückmeldung an das Unternehmen und Berater																					
Stufe 2									B	NB	B	NB																	
Stufe 3											B	NB	B	NB															
Stufe 4													B	NB	B	NB													
Stufe 5															B	NB	B	NB											
Stufe 6																	B	NB	B	NB									Abschluss der Beratung

h = Stunden, d = Tage, VB = Vorbereitung: Unternehmen und Berater bereiten ihren jeweiligen Bereich vor, NB = Nachbearbeitung: Unternehmen und Berater bearbeiten ihren jeweiligen Bereich nach, B = Beratung durch Experten

Nach Abschluss von Beratungsstufe 1 liegt sowohl dem Unternehmen - als auch der ADA und OeEB - eine Grundanalyse des Unternehmens und der Projektidee durch die Berater vor. Inhaltlich deckt diese sich mit den zu erwartenden Ergebnissen der Stufe 1.

Nach Abschluss der Stufen 2 bis 4 wurden die teilnehmenden Unternehmen zu den Themen SDGs, Gender, Arbeitsrecht, Umwelt- und Sozialstandards beraten. Sie wurden dazu angehalten darzulegen, wie sich diese Aspekte auf ihre Projekte auswirken sowie passende Implementierungsstrategien im Zielland und eine passende Wirkungsmessungen zu entwickeln.

Es fand eine spezifische Beratung bezüglich der Projektidee und dem Geschäftsmodell statt. Inhaltlich beraten wurde hier zu den Themen Anpassung des Geschäftsmodells an das Zielland, Produktanforderungen im Zielland, Besonderheiten im Zielland und Erstellung eines Arbeits- und Zeitplans der die Besonderheiten des Ziellandes berücksichtigt.

In Stufe 5 und 6 wurden die Unternehmen zu Steuerstrukturen, Rechtsstruktur des Unternehmens, lokalen Rechtsbesonderheiten, Geschäftsmodell und detailliertes Finanzierungs- sowie Förderungsmodell beraten.

Nach Abschluss aller Beratungsstufen für das individuelle Unternehmen, berichtet der Berater gegenüber der ADA über den erledigten Beratungsauftrag. Das Unternehmen übermittelt der ADA weiters einen Feedbackbogen zum Beratungsprozess.

## 3. Inputs für eine Ausschreibung

### 3.1. Eckpunkte für eine Ausschreibung

Die ADA beabsichtigt eine Ausschreibung für die externen Beratungsleistungen durchzuführen. Laut ADA ist geplant einen Rahmenvertrag mit einem Berater abzuschließen.

Aufgrund der vielfältigen Inhalte der 6 Beratungsstufen, sowie dem Bedarf an länderspezifischen Wissen für afrikanische Länder, können diese vielfältigen Anforderungen voraussichtlich nur von einem Berater-Konsortium oder größeren Beratungsunternehmen mit einem entsprechendem Netzwerk an Experten erfüllt werden.

Der Gewinner der Ausschreibung muss somit sicherstellen, dass die im folgendem aufgeführten Anforderungen erfüllt werden können, die sich inhaltlich aus den 6 Beratungsstufen ergeben. Es wird voraussichtlich notwendig werden, dass ein Team von unterschiedlichen ExpertInnen gefunden und für die Abwicklung der 6 Beratungsstufen stringent koordiniert wird.

### 3.2. Generelle Anforderungen

Grundvoraussetzung, dass die 6 Beratungsstufen in möglichst einheitlicher Qualität abgewickelt werden können, sowie die Bewertung der Unternehmen bzw. deren Projekte transparent ausfallen, ist der „formale Wissensstand“ des externen Beraters über „die Systematik zur professionellen Entwicklung von investiven Projekten“.

Wir schlagen darum vor, dass der externe Berater einen formalen Wissensstand, sowie die Systematik zur professionellen Entwicklung von „investiven Projekten“ nachweisen kann. Die Fachhochschule Technikum Wien bietet zB. berufsbegleitende Kurse (2 Tagen mit Zertifikatsabschluss, bis hin zum Master Lehrgang) für Internationale Projektentwicklung (IPE) an.

Ergänzend dazu wäre es sinnvoll zum Start des Beratungsmodells einen Halbtages-Workshop mit ADA, OeEB und dem externen Berater zu veranstalten, um ein gemeinsames Bild und Verständnis zum Beratungsmodell und den erwarteten Ergebnissen zu verankern.

### 3.3. Fachliche Anforderungen

- Kenntnisse & Praxiserfahrung bei der Entwicklung von internationalen Projekten (IPE)
- Kenntnisse & Praxiserfahrung im Projektmanagement und Risk Management
- Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit DFI's/IFI'
- Kenntnisse der IFC Performance Standards, EHS Guidelines und ILO Core Labour Standards und Basic Terms and Conditions of Employment
- weiters erwünscht
- Nachweis von Projekterfahrungen im Bereich ESIA, ESDD und ESAP
- Je nach Zielland sind spezifische Sprachkenntnisse notwendig und Länderspezifisches Know-How notwendig



### 3.4. Anforderungen aus den Beratungsstufen

#### Zusatzanforderung für die Stufe 1

- Länderspezifisches Know-How in Afrika

#### Zusatzanforderung für die Stufe 2

- Akademischer Hintergrund im Bereich Sozialwissenschaften (Gender, Human Rights)
- Akademischer Hintergrund im Bereich Umwelt/Ingenieurwissenschaften
- spezifische Sprachkenntnisse und Länderspezifisches Know-How
- Kenntnisse der IFC Performance Standards, EHS Guidelines und ILO Core Labour Standards und Basic Terms and Conditions of Employment
- Kenntnisse der SDGs und Implementierung der Wirkungsmessung

#### Zusatzanforderung für die Stufe 3

- Akademischer Hintergrund im Bereich Betriebswissenschaften
- spezifische Sprachkenntnisse und Länderspezifisches Know-How
- Kenntnisse zu modernen Geschäftsmodellen

#### Zusatzanforderung für die Stufe 4

- Akademischer Hintergrund im Bereich Betriebswissenschaften
- Kenntnisse zu Arbeits/Zeitplanung, Risk Management

#### Zusatzanforderung für die Stufe 5

- Akademischer Hintergrund im Bereich Rechtswissenschaften
- Kenntnisse über Gesellschaftsstrukturen und deren Optimierung
- Kenntnisse zu steuerrelevanten Themen bei Unternehmen
- Kenntnisse zu Wirtschaftsrecht in AT und dem Zielland
- Kenntnisse zu Corporate Governance

#### Zusatzanforderung für die Stufe 6

- Akademischer Hintergrund im Bereich Betriebswissenschaften & Finanzplanung
- Kenntnisse zu Financial Modells sowie Optimierungsstrategien
- Kenntnisse zu Förderungs- und Finanzierungssystemen

## 4. Förderungsaspekte für das Beratungsmodell

Entsprechend der Vorgespräche mit ADA und OeEB gehen wir davon aus, dass Unternehmen für die externen Beratungen (im Beratungsmodell mit 6 Stufen) auf Basis der De-Minimis-Regel gefördert werden sollen (dh. max. 200.00EUR Förderungen in 3 Jahren pro Unternehmen).

Nachdem die Kosten für alle Beratungen (in allen 6 Beratungsstufen) leicht innerhalb dieser Grenze untergebracht werden könnten, wäre ein 100% Förderung des Beratungsmodells für die teilnehmenden Unternehmen denkbar.

Nachfolgend haben wir einen ersten groben Finanzplan zur Abschätzung eingefügt, wie die Gesamtfinanzierung des Beratungsmodells aussehen würde. Das zugrundeliegend EXCEL haben wir der ADA übersandt, um eigene Varianten damit rechnen zu können.

Erste KALKULATION zu Mengen und Kosten für ADA - AFRIKA FACILITY Alle Kosten ohne Ust. !							
Version 19-02-2021 TZ							
Kalkulation Kosten für Beratungen/Coachings für 2 Jahre							
Beratung Stufe	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4	Stufe 5	Stufe 6	Gesamt
	Ersteinschätzung	SDGs+Impact	Geschäftsmodell	Arbeits+Zeitplan	Rechtliches	Finanzplan+Förd	
<b>Kandidatenanzahl</b>	39	11	11	11	11	11	
<b>Beratungsstunden</b>	10	8	8	6	6	10	48
	EUR						
<b>Kosten Berater pro Stunde</b>	120						
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
<b>Kosten 1 Kandidat</b>	1.200	960	960	720	720	1.200	5.760
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
<b>Kosten 1 Gesamtdurchlauf</b>	46.800	10.560	10.560	7.920	7.920	13.200	96.960

## 5. Verbreitung und Bekanntmachung des Beratungsmodells

Die Umfrage bei den ausgewählten Institutionen in den Niederlanden, Dänemark und Deutschland ergab, „dass Förderprogramme eine gewisse Zeitspanne brauchen, bis sie bekannt sind und von den Unternehmen selbst genutzt werden“.

Im Rahmen dieser Vorstudie schlagen wir darum vor, dass auch die Bekanntmachung des neuen Förderprogrammes systematisch durchgeführt werden soll, damit die Zielgruppe der Unternehmen auf das (neue geförderte) Beratungsmodell von der ADA rasch aufmerksam wird, die Voraussetzungen zur Teilnahme sowie den eigenen Benefit klar erkennen und sich selbständig für das Beratungsmodell bei der ADA bewerben. Wir erachten es als sinnvoll, von Anfang an adäquate Werbemaßnahmen einzuplanen und umzusetzen. Die Werbemaßnahmen von ADA können sich an den ausländischen Maßnahmen orientieren, die bereits gute Erfahrungen sammeln konnten.

**Neben einer übersichtlich gestalteten Homepage** die über das Beratungsmodell informiert, würden die Autoren vorschlagen zwei Maßnahmen aus Deutschland und den Niederlanden zu adaptieren und für das von ADA geförderte Beratungsmodell in Österreich einzusetzen.

**Maßnahme 1:** ist die Vernetzung und Kooperation mit den „Hausbanken von Unternehmen“. In den Niederlanden wurde festgestellt, dass für Unternehmen die Hausbanken in aller Regel der erste Ansprechpartner für Projekte im Ausland sind. Dazu wurde eine Broschüre entwickelt, die über niederländischen „Förderungen für Auslandsprojekte“ informiert, die den Hausbanken zur Verfügung gestellt wurde. Gleichzeitig wurden die Hausbanken aktiv auf das Förderangebot aufmerksam gemacht und gebeten potenzielle Interessenten weiterzuleiten. Diese Maßnahme wird aus Sicht der niederländischen Institutionen als sehr erfolgreich gewertet.

Wir schlagen darum vor einen „vierseitigen Folder zum neuen Beratungsmodell“ zu gestalten, damit die Hausbanken gezielt anzusprechen und über das Angebot zu informieren. Es ist anzunehmen, dass „sensible Gespräche mit Unternehmen“ (trotz Corona) weiterhin Face to Face ablaufen werden und es deshalb wichtig ist über das neue, geförderte Beratungsmodell nicht ausschließlich digital zu informieren. Die Banken können den Folder dann in Kundengesprächen an Unternehmen mit passenden Projekten weitergeben.

**Maßnahme 2:** orientiert sich am Konzept des EZ-Scout-Programms aus Deutschland. In diesem werden gezielt Kammern, Verbände und Vereine angesprochen, in denen Firmen vertreten sind, die im „Bereich Internationalisierung“ aktiv sind.

In Österreich bieten zB. die WU, die WKO und auch die Kontrollbank (OeKB) mehrmals im Jahr Seminare für Unternehmen zur professionellen Vorbereitung und Abwicklung von Exportprojekten an. Analog dazu könnte die ADA – in Kooperation mit OeEB, der WKO und FH Technikum Wien – 2-3 mal pro Jahr Seminare zur professionellen Vorbereitung und Abwicklung von (investiven) internationalen Projekten (IPE) anbieten. Die vierseitigen Folder aus Massnahme1 könnten bei diesen IPE Seminare als weitergehendes Beratungsangebot der ADA gezielt an Unternehmen verteilt werden.