Deutscher Bundestag **Drucksache 21/8190**

21. Wahlperiode 24.09.2026

Vorabfassung - wird durch die lektorierte Version ersetzt.

Antwort

der Bundesregierung

auf die Kleine Anfrage der Abgeordneten Rocco Kever, Matthias Rentzsch, Denis Pauli, weiterer Abgeordneter und der Fraktion der AfD
– Drucksache 21/7399 –

Verwaltungskosten der deutschen Entwicklungszusammenarbeit im Verhältnis zu Projektmitteln (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit und Kreditanstalt für Wiederaufbau) im Zeitraum 2020 bis 2025

Vorbemerkung der Fragesteller

Die deutsche Entwicklungszusammenarbeit wird im Wesentlichen durch die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH sowie die KfW Entwicklungsbank umgesetzt. Beide Organisationen verwalten und implementieren in erheblichem Umfang öffentliche Mittel der Entwicklungszusammenarbeit.

Neben den unmittelbar projektwirksam eingesetzten Mitteln entstehen umfangreiche Verwaltungs-, Steuerungs-, Prüf- und indirekte Kosten auf zentraler und dezentraler Ebene.

Vorbemerkung der Bundesregierung

Die nachfolgenden Ausführungen zu den Verwaltungskosten der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH beziehen sich auf den gesamten gemeinnützigen Bereich (GnB) der Gesellschaft im Sinne ihres Gesellschaftszwecks, unabhängig davon, wer der Auftraggeber ist. Zweck der Gesellschaft ist die Förderung der internationalen Zusammenarbeit für nachhaltige Entwicklung und der internationalen Bildungsarbeit. Die Gesellschaft unterstützt die Bundesregierung bei der Erreichung ihrer entwicklungspolitischen Ziele.

Die KfW Entwicklungsbank ist im Geschäftsfeld der Finanziellen Zusammenarbeit im Auftrag der Bundesregierung tätig. Als Teil des KfW Konzerns agiert sie als vollregulierte Bank.

Rahmendaten des KfW Konzerns zur KfW Fördertätigkeit können den jährlich veröffentlichten KfW Finanzberichten entnommen werden: www.kfw.de/über-die-KfW/Service/Download-Center/Finanzpublikationen/.

Unter den jährlichen Gesamtausgaben der KfW Entwicklungsbank im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit werden die öffentlichen Mittel und die von

---

Die Antwort wurde namens der Bundesregierung mit Schreiben des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung vom 23. September 2026 übermittelt.
Die Drucksache enthält zusätzlich – in kleinerer Schrifttype – den Fragetext.

der KfW eingesetzten, von den Kreditnehmern rückzahlbaren Kredite zur Entwicklungszusammenarbeit in Summe verstanden.

1. Welche Arbeitsdefinitionen werden für Verwaltungskosten bei der GIZ und der KfW Entwicklungsbank jeweils verwendet?

Für den gemeinnützigen Geschäftsbereich (GnB) der GIZ gilt für die Verwaltungskosten (sogenannte „Steuerungskosten“) die Definition der GIZ. Diese ist zu finden auf S. 14 unter: www.giz.de/de/ueber-uns/unsere-berichterstattung/integrierter-unternehmensbericht-2025/jahresabschluss-2025.

Für die KfW Entwicklungsbank gilt für Verwaltungskosten die Definition des KfW Konzerns. Diese können den veröffentlichten Finanzberichten entnommen werden. Diese sind zu finden unter: www.kfw.de/über-die-KfW/Service/Download-Center/Finanzpublikationen/Finanzbericht/index.html. Im Finanzbericht 2025 findet sich eine Auflistung der Verwaltungskosten auf S. 262.

Zur Aufgliederung der Verwaltungsaufwendungen siehe im Finanzbericht unter: Finanzbericht > Konzernabschluss > Konzernanhang – Erläuterungen zur Konzerngesamtergebnisrechnung.

2. Welche Kostenbestandteile werden bei der GIZ und der KfW Entwicklungsbank jeweils den direkten Projektkosten und welche den indirekten Kosten zugeordnet?

Die GIZ ordnet grundsätzlich alle Kosten verursachungsgerecht direkt den Projekten zu, sofern die Zuordnung inhaltlich richtig und wirtschaftlich vertretbar ist. Kosten, die diese Kriterien nicht erfüllen, werden den Gemeinkosten (indirekten Kosten) zugeordnet. Die Gemeinkosten sind Bestandteil der Steuerungskosten (siehe Antwort zu Frage 1).

Bei der KfW Entwicklungsbank können die direkten und indirekten Kosten alle Kostenbestandteile beinhalten.

3. Existiert eine einheitliche Abgrenzungssystematik zur Vergleichbarkeit der Kostenstrukturen von GIZ und KfW Entwicklungsbank?

Nein; eine einheitliche Abgrenzungssystematik zur Vergleichbarkeit der Kostenstrukturen von GIZ und KfW Entwicklungsbank existiert nicht und wäre aufgrund der unterschiedlichen Geschäftsfelder und -modelle von GIZ und KfW auch nicht sinnvoll.

4. Wie hoch waren die jährlichen Gesamtausgaben der GIZ und der KfW Entwicklungsbank im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit im Zeitraum 2020 bis 2025?

Bezogen auf die GIZ werden unter (Gesamt-)Ausgaben im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit die Auszahlungen für die Projekte des BMZ aus Mitteln des Bundeshaushalts verstanden.

Jahr	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Gesamtausgaben in Mio. Euro	2 264,8	2 595,3	2 859,1	2 680,9	2 512,0	2 429,6

Bezogen auf die KfW werden unter (Gesamt-)Ausgaben die Auszahlungen für die Projekte der Finanziellen Entwicklungszusammenarbeit verstanden. Die

Vorabfassung - wird durch die lektorierte Version ersetzt.

Gesamtausgaben der KfW Entwicklungsbank in den Jahren 2020 bis 2025 belaufen sich auf insgesamt 48,2 Mrd. Euro; davon 27,9 Mrd. Euro rückzahlbare/verzinsliche Darlehen, 18 Mrd. Euro nicht rückzahlbare Haushaltsmittel über alle Bundesressorts und 2,3 Mrd. Euro nicht rückzahlbare Drittmittel.

Jahr	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Gesamtausgaben in Mio. Euro	8 800	7 100	8 900	6 900	9 000	7 500

5. Wie hoch waren die jährlichen Verwaltungskosten der GIZ und der KfW Entwicklungsbank jeweils im Zeitraum 2020 bis 2025?

In der GIZ fielen folgende Steuerungskosten (siehe Antwort zu Frage 1) im GnB im Zeitraum 2020 bis 2025 an:

Jahr	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Steuerungskosten in Mio. Euro	345,7	353,8	367,8	416,1	431,1	431,7

Der Verwaltungsaufwand der KfW Entwicklungsbank wurde erstmals mit dem Finanzbericht 2022 veröffentlicht (inklusive Wert für Vorjahr 2021). Zu finden sind die Finanzberichte unter: www.kfw.de/über-die-KfW/Service/Download-Center/Finanzpublikationen/Finanzbericht/.

Im Jahr 2020 betrug der Verwaltungsaufwand der KfW Entwicklungsbank 314 Mio. Euro.

6. Wie hat sich der Anteil der Verwaltungskosten am Gesamtvolumen bei der GIZ und der KfW Entwicklungsbank jeweils im Zeitraum 2020 bis 2025 entwickelt?

Der jährliche Anteil der Steuerungskosten (siehe Antwort zu Frage 1) an den Gesamtkosten im GnB ist der Tabelle zu entnehmen. Bezogen auf die GIZ wird unter Gesamtvolumen das Volumen der Gesamtkosten im GnB verstanden.

Jahr	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Anteil der Steuerungskosten an den Gesamtkosten (im GnB) in Mio. Euro	12,3 Prozent	11,4 Prozent	10,5 Prozent	11,2 Prozent	12,0 Prozent	12,5 Prozent

Bezogen auf die KfW Entwicklungsbank wird unter Gesamtvolumen das Volumen der Neuzusagen verstanden. Der jährliche Anteil ist der Tabelle sowie den veröffentlichten Finanzberichten (vgl. Antwort zu Frage 5) zu entnehmen.

Jahr	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Anteil Verwaltungsaufwand im Vergleich Volumen der Neuzusagen	2,9 Prozent	4,2 Prozent	3,7 Prozent	4,6 Prozent	5,6 Prozent	4,4 Prozent

Vorabfassung - wird durch die lektorierte Version ersetzt.

7. Wie verteilen sich die Verwaltungs- und Steuerungskosten bei der GIZ und der KfW Entwicklungsbank jeweils auf zentrale und dezentrale Strukturen, insbesondere auf Zentralen, Auslandsbüros bzw. Auslandsvertretungen, Projektsteuerung vor Ort sowie interne Support-, Verwaltungs- und Controllingstrukturen?

In der GIZ wird grundsätzlich nach Steuerungskosten der Zentrale und Struktur- und Sicherheitskosten der Landesbüros im Ausland unterschieden. Die Zentrale übernimmt übergreifende Steuerungs-, Verwaltungs- und Unterstützungsfunktionen, insbesondere für strategische Steuerung, zentrale Governance, Controlling, Compliance sowie weitere interne Verwaltungs- und Unterstützungsleistungen für die Projekte.

Das Landesbüro im Ausland ist demgegenüber die zentrale Serviceeinheit im jeweiligen Partnerland. Es stellt die Geschäftsfähigkeit vor Ort sicher und erbringt administrative Dienstleistungen für die Vorhaben, insbesondere in den Bereichen Personal, Finanzen sowie Beschaffung und Vertragsmanagement; diese sind unmittelbar der Leistungserbringung der Projekte vor Ort zuzuordnen.

Bezogen auf die KfW Entwicklungsbank kann der Verwaltungsaufwand der KfW Entwicklungsbank den Finanzberichten entnommen werden (vgl. Antwort zu Frage 5).

8. Wie viele Auslandsbüros bzw. Auslandsvertretungen unterhielten die GIZ und die KfW Entwicklungsbank jeweils im Zeitraum 2020 bis 2025, und wie haben sich deren Betriebskosten entwickelt?

Die GIZ unterhielt im Zeitraum 2020 bis 2025 folgende Anzahl an Landesbüros im Ausland:

Jahr	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
Anzahl Landesbüros im Ausland	78	76	72	71	70	70

In den Landesbüros fielen folgende Strukturkosten- und Sicherheitskosten im GnB im Zeitraum 2020 bis 2025 an:

Jahr	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
Struktur- und Sicherheitskosten der Landesbüros im Ausland in Mio. Euro	125,1	129,0	144,4	149,4	154,4	154,1

Die KfW Entwicklungsbank unterhielt im Zeitraum 2020 bis 2025 folgende Anzahl an Außenstellen im Ausland:

Jahr	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
Anzahl Außenstellen	70	69	66	65	63	63

Unter den Betriebskosten der Außenstruktur werden die gesamten Verwaltungsaufwendungen der Außenstellen verstanden. Von den Verwaltungsaufwendungen der KfW Entwicklungsbank entfielen im Zeitraum von 2020 bis 2025 auf die KfW Außenstruktur:

Jahr	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
Kosten Außenstruktur der KfW Entwicklungsbank in Mio. Euro	43,3	48,5	52,6	52,3	56,3	53,9

Vorabfassung - wird durch die lektorierte Version ersetzt.

Zur Definition und den Bestandteilen des Verwaltungsaufwands siehe die Antwort zu Frage 1.

9. Wie hoch waren die jährlichen Verwaltungs- und Steuerungskosten der GIZ und der KfW Entwicklungsbank im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit bzw. Entwicklungsfinanzierung im Zeitraum 2020 bis 2025?

Für die GIZ kann diese Frage nicht beantwortet werden, da die jährlichen Steuerungskosten nicht in der von den Fragestellern vorgegebenen Eingrenzung ausgewiesen werden.

Für die KfW Entwicklungsbank wird auf die Antwort zu Frage 5 verwiesen.

10. Welche Kosten entfielen bei der GIZ und der KfW Entwicklungsbank jeweils auf Projektprüfung, Risikoanalyse, Projektsteuerung, Monitoring und Evaluierung im Verhältnis zum gesamten Zusage-, Bewilligungs- bzw. Auszahlungsvolumen?

Für die GIZ und die KfW Entwicklungsbank kann diese Frage nicht beantwortet werden, da die Kosten der einzelnen Tätigkeiten nicht in der von den Fragestellern vorgegebenen Eingrenzung ausgewiesen werden.

11. Wie hoch ist der Anteil der Personalkosten an den Verwaltungskosten bei der GIZ und der KfW Entwicklungsbank jeweils?

In der GIZ lagen die Personalkosten im Verhältnis zu den Steuerungskosten im GnB im Jahr 2025 bei 82,1 Prozent.

Der Anteil des Personalaufwandes der Bereiche der KfW Entwicklungsbank am Verwaltungsaufwand der KfW Entwicklungsbank lag im Jahr 2025 bei 38,4 Prozent.

Die GIZ und die KfW Entwicklungsbank unterscheiden sich grundsätzlich in Geschäftsmodell und Betriebsstruktur sowie dementsprechend auch in Art und Umfang des Personaleinsatzes. Eine Vergleichbarkeit der Kennzahlen ist daher nicht gegeben.

12. Wie hoch ist das Verhältnis von Verwaltungs- und Overheadkosten zu den unmittelbar projektwirksam eingesetzten Mitteln bei der GIZ und der KfW Entwicklungsbank jeweils?

Bezogen auf die GIZ lag der Anteil der Steuerungskosten abzgl. direkter Projektleistungen im GnB im Verhältnis zu den unmittelbar projektwirksam eingesetzten Mitteln im Durchschnitt der Jahre 2020 bis 2025 bei 10,8 Prozent.

Bezogen auf die KfW Entwicklungsbank werden unter unmittelbar projektwirksam eingesetzten Mitteln die Auszahlungen für Projekte verstanden (vgl. Antwort zu Frage 4). Der Verwaltungsaufwand der KfW Entwicklungsbank im Verhältnis zu den unmittelbar projektwirksam eingesetzten Mitteln der KfW Entwicklungsbank lag im Durchschnitt der Jahre 2020 bis 2025 bei 4,9 Prozent.

Vorabfassung - wird durch die lektorierte Version ersetzt.

13. Wie hat sich dieses in Frage 12 erfragte Verhältnis bei der GIZ und der KfW Entwicklungsbank im Zeitraum 2020 bis 2025 entwickelt?

Der Anteil der Steuerungskosten abzüglich direkter Projektleistungen im GnB der GIZ im Verhältnis zu den unmittelbar projektwirksam eingesetzten Mitteln lag in den Jahren 2020 bis 2025 zwischen 9,7 Prozent im Jahr 2022 und 11,6 Prozent im Jahr 2025, siehe Tabelle:

Jahr	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Anteil der Steuerungskosten abzgl. direkter Projektleistungen im Verhältnis zu Gesamtkosten im GnB in Prozent	11,4 Prozent	10,4 Prozent	9,7 Prozent	10,4 Prozent	11,1 Prozent	11,6 Prozent

Der Anteil des Verwaltungsaufwandes der KfW Entwicklungsbank im Verhältnis zu den unmittelbar projektwirksam eingesetzten Mitteln lag in den Jahren 2020 bis 2025 zwischen 3,6 Prozent im Jahr 2020 und 6,1 Prozent im Jahr 2023, siehe Tabelle:

Jahr	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Anteil Verwaltungsaufwand zu Gesamtauszahlungen	3,6 Prozent	5,2 Prozent	4,5 Prozent	6,1 Prozent	4,9 Prozent	5,8 Prozent

14. Welche Bereiche weisen bei der GIZ und der KfW Entwicklungsbank jeweils überdurchschnittlich hohe Verwaltungs- oder Steuerungskosten auf (z. B. fragile Staaten, Großprojekte oder Klimafinanzierung)?

Die GIZ wendet im GnB grundsätzlich über alle Auftraggeber, Projekttypen und Einsatzländer hinweg einheitliche, verursachungsgerechte Verrechnungssätze an.

Bezogen auf die KfW Entwicklungsbank kann diese Frage nicht beantwortet werden, da eine Zuordnung der Kosten auf einzelne Vorhaben nicht erfolgt.

15. Welche Doppelstrukturen bestehen zwischen GIZ und KfW Entwicklungsbank in den Bereichen Verwaltung, Steuerung, Monitoring oder Projektadministration?

16. Welche Maßnahmen wurden im Zeitraum 2020 bis 2025 zur Reduzierung dieser in Frage 15 erfragten Doppelstrukturen umgesetzt?

17. Welche messbaren Einsparungen oder Effizienzgewinne konnten hierdurch jeweils bei der GIZ und der KfW Entwicklungsbank erzielt werden (vgl. Frage 16)?

Die Fragen 15 bis 17 werden gemeinsam beantwortet.

Im Auftrag der Bundesregierung ist die GIZ im Bereich der Technischen Zusammenarbeit und die KfW Entwicklungsbank im Bereich der Finanziellen Zusammenarbeit tätig. Aus den unterschiedlichen Anforderungen, die mit der Tätigkeit in diesen Bereichen einhergehen, sowie aufgrund der institutionellen Besonderheiten von GIZ und KfW Entwicklungsbank, insbesondere in Bezug auf

Vorabfassung - wird durch die lektorierte Version ersetzt.

deren Rechtsform, bestehen jeweils individuelle Strukturen in den genannten Bereichen.

18. Welche internen oder externen Evaluierungen zur Effizienz der Verwaltungsstrukturen bei der GIZ und der KfW Entwicklungsbank liegen vor, und welche wesentlichen Ergebnisse ergeben sich daraus?

Nach den Vorgaben der Leitlinien des BMZ für die Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit (www.bmz.de/de/ministerium/evaluierung) bilden die Evaluierungsberichte zu Projekten und Programmen der GIZ (www.giz.de/de/ueber-uns/wirkung-evaluierung/projektevaluierungen) und der KfW Entwicklungsbank (www.kfw-entwicklungsbank.de/Evaluierung/IDEaL/) standardmäßig auch das Kriterium der Effizienz in allen seinen Aspekten ab.

Bezogen auf die GIZ werden die Verwaltungs- und Organisationsstrukturen intern sowie extern regelmäßig überprüft und an veränderte Rahmenbedingungen angepasst. Ergänzend zu den preisrechtlichen Anforderungen an Angemessenheit und wirtschaftliche Betriebsführung machen die Gesellschafterin und der Aufsichtsrat der GIZ Vorgaben zur Effizienz. Im Rahmen einer aktuellen Überprüfung der Organisationsstruktur wurde die Effizienz der zentralen Funktionen untersucht. Als Ergebnis wird die GIZ ihre zentralen Funktionen verschlanken und ihre Organisationsstruktur straffen, um die Effizienz zu erhöhen und langfristig Strukturkosten zu reduzieren.

Die KfW überprüft regelmäßig die Effizienz ihrer Verwaltungsstrukturen und des Mitteleinsatzes. Auf Ebene der KfW Entwicklungsbank haben entsprechende interne Überprüfungen zuletzt zu einem deutlich sinkenden Personaleinsatz geführt. Darüber hinaus führt die KfW anlassbezogen konzernweite Kostenprogramme durch, um Effizienzpotenziale zu heben und die Finanzierung zusätzlicher Anforderungen innerhalb der vorgesehenen Budgets zu ermöglichen. Darüber hinaus prüfen regelmäßig der BRH sowie Wirtschaftsprüfer einzelne Programme der KfW.

19. Nach welchen Kriterien bewertet die Bundesregierung die Angemessenheit der Verwaltungskosten bei der GIZ und der KfW Entwicklungsbank?

20. Welche Zielwerte oder Effizienzindikatoren existieren für die Verwaltungskosten der GIZ und der KfW Entwicklungsbank sowie für deren Verhältnis zu den Projektmitteln?

Die Fragen 19 und 20 werden gemeinsam beantwortet.

Im GnB der GIZ werden die Steuerungskosten insbesondere anhand ihrer Angemessenheit und Wirtschaftlichkeit sowie im Verhältnis zu den Einnahmen bewertet. Ein wesentlicher Maßstab hierfür ist die Steuerungskennzahl des Aufsichtsrats der GIZ, die die Steuerungskosten ins Verhältnis zu einem Vierjahresdurchschnitt der Einnahmen setzt und damit eine Beurteilung der Kostenentwicklung in Relation zum Geschäftsvolumen ermöglicht. Der Aufsichtsrat hat für die Steuerungskennzahl vorgegeben, dass diese bei normalem Geschäftsverlauf 12 Prozent nicht überschreiten soll. Ergänzend unterliegen die Kosten den geltenden preisrechtlichen Anforderungen.

Zwischen dem Verwaltungsrat der KfW und dem Vorstand der KfW wird jährlich die Konzerngeschäftsfeldplanung mit der strategischen Ausrichtung der KfW vereinbart. Die Konzerngeschäftsfeldplanung enthält die aufeinander abgestimmte Förder-, Risiko- und Finanzplanung der KfW. Im Rahmen der Finanzplanung wird u. a. die Höhe des Verwaltungsaufwandes der KfW insge-

Vorabfassung - wird durch die lektorierte Version ersetzt.

samt und der KfW Entwicklungsbank beschlossen, inklusive Zielwerte für Förder-, Risiko- und Finanzgrößen. Für den Verwaltungsaufwand wird ein maximaler jährlicher Verwaltungsaufwand zur Umsetzung der beschlossenen Förderziele festgelegt. Der Verwaltungsaufwand der KfW Entwicklungsbank bewegt sich innerhalb des für die KfW vorgegebenen Zielpfades und berücksichtigt die Kosten zur Umsetzung des Fördervolumens der KfW Entwicklungsbank. Unterjährig erfolgt eine regelmäßige Berichterstattung nach den Kriterien Förderung, Risiko und Finanzen.

21. Sieht die Bundesregierung im Zeitraum 2020 bis 2025 Anpassungsbedarf bei den Kostenstrukturen der GIZ und der KfW Entwicklungsbank, insbesondere im Verhältnis von Verwaltungskosten zu den unmittelbar projektwirksam eingesetzten Mitteln?

Die Bundesregierung überprüft fortlaufend die Kostenstrukturen der GIZ und veranlasst Anpassungen, wenn Entwicklungen bei der Angemessenheit und Wirtschaftlichkeit von Kosten oder beim Verhältnis von Kosten zu den Einnahmen diese aus Sicht der Bundesregierung erforderlich erscheinen lassen.

Die Beauftragung der KfW Entwicklungsbank erfolgt weitüberwiegend auf der Grundlage eines Rahmenvertrags, der durch die Bundesregierung abgeschlossen wurde. Dieser sieht die Evaluation der verursachten IST-Kosten in regelmäßigen Abständen vor.

Vorabfassung - wird durch die lektorierte Version ersetzt.

Gesamtherstellung: H. Heenemann GmbH & Co. KG, Buch- und Offsetdruckerei, Bessemerstraße 83–91, 12103 Berlin, www.heenemann-druck.de
Vertrieb: Bundesanzeiger Verlag GmbH, Postfach 10 05 34, 50445 Köln, Telefon (02 21) 97 66 83 40, Fax (02 21) 97 66 83 44, www.bundesanzeiger-verlag.de
ISSN 0722-8333