



Finanzierung von Multi-Akteurs-Partnerschaften

MAP bieten beteiligten Akteuren die Möglichkeit, in langfristiger und ggf. institutionalisierter Form gemeinsam an Lösungen für komplexe gesellschaftliche Herausforderungen zu arbeiten. Mit dem großen Potenzial von MAP geht auch ein erheblicher Aufwand an personellen, finanziellen und zeitlichen Ressourcen einher. Eine frühzeitige Beschäftigung mit den Vor- und Nachteilen von möglichen Finanzierungsmodellen in Hinblick auf eine nachhaltige und langfristige Finanzierung ist daher zu empfehlen.

Um zu entscheiden, welches Finanzierungsmodell im jeweiligen Kontext geeignet ist, sollten insbesondere folgende drei Dimensionen berücksichtigt werden:

- Die finanziellen Optionen, die der MAP zu gegebenem Zeitpunkt zur Verfügung stehen

- Die jeweilige Rechtslage, in der sich die MAP bewegt oder zukünftig bewegen soll
- Etwaige inhaltlich-strategische Ziele und Überlegungen

Wie viele und welche Ressourcen eine MAP benötigt, hängt von ihren Zielen und ihrem Umfang ab und muss folglich im Laufe des Lebenszyklus einer MAP anhand von sich verändernden Bedarfen und Rahmenbedingungen immer wieder neu bewertet werden. Hierbei sind unter anderem Rechtsform, Strukturen, Prozesse, Anzahl und Diversität beteiligter Akteure, politische Sichtbarkeit, internationale Vernetzung und Zielregionen der Aktivitäten zu beachten. Fixkosten einer MAP sind in der Regel die Kosten für das MAP-Sekretariat sowie die Kosten der regelmäßigen Zusammenarbeit, die in Zeiten der Digitalisierung jedoch je nach Kontext teilweise reduziert werden können.

Mögliche Finanzierungsmodelle

In einer MAP können alle Akteursgruppen ihr Wissen, ihre Ressourcen, Technologien, Netzwerke und vieles mehr einbringen. Die langfristige Finanzierung von MAP stellt MAP-Mitglieder jedoch regelmäßig vor Herausforderungen. Im Folgenden werden daher verschiedene Finanzierungsmodelle aufgezeigt, die in der Praxis häufig vorkommen, und erste Anhaltspunkte bieten können. In der Praxis werden häufig Mischformen der Finanzierungsmodelle genutzt.

Finanzierung durch einen oder mehrere Geber

Häufig werden MAP insbesondere zu Anfang von einem oder mehreren Gebern finanziert. Dabei können diese Geber entweder Mitglied der MAP sein oder als externe Finanziers agieren. Die Finanzierung kann zudem als Projektfinanzierung mit fester Laufzeit oder in Form eines Grundstockkapitals erfolgen. Die MAP-Finanzierung durch einen oder mehrere Geber bedeutet insbesondere für den Aufbau und die Etablierung einer MAP (inkl. des MAP-Sekretariats) sowie das Umsetzen erster Aktivitäten

einen erheblichen Mehrwert an Ressourcensicherheit und – sofern es sich um einen staatlichen Geber handelt – politischer Unterstützung.

Nichtsdestotrotz stellt diese Form der Finanzierung die MAP auch vor unterschiedliche Herausforderungen. Neben der möglichen engen Bindung des finanzierten MAP-Sekretariats an den Geber und dessen Prioritäten und der damit (empfundener) Beeinträchtigung der Neutralität kann

es im Verlauf der MAP auch zu Herausforderungen hinsichtlich *Ownership*, *aktiver Beteiligung* und *Commitment* einiger MAP-Mitglieder kommen (Trittbrettfahrer-Prinzip). So sollten zumindest langfristig auch Möglichkeiten eruiert werden, die MAP-Mitglieder an der Finanzierung der Partnerschaft zu beteiligen, auch um in Bezug auf eine auslaufende Finanzierung durch Geber gut aufgestellt zu sein.

Finanzierung durch MAP-Mitglieder

Eine MAP finanziert durch alle ihre Mitglieder, die den Mehrwert der gemeinsamen Zusammenarbeit anerkennen – so oder so ähnlich könnte die Idealvorstellung einer MAP-Finanzierung aussehen. Auch hier kann die Finanzierung je nach Kontext und Mitgliedschaft als Projektfinanzierung mit fester Laufzeit oder in Form eines Grundstockkapitals, zu dem alle Mitglieder beitragen, erfolgen. Des Weiteren gibt es je nach Rechtsform und jeweiligem nationalen Recht häufig auch die Möglichkeit einer Finanzierung von MAP über regelmäßige Mitgliedsbeiträge. In Deutschland ist dies z.B. durch die eigenständige Rechtsform Verein möglich. Der Mehrwert dieser Lösung besteht u.a. in einer langfristigen Finanzierungsmöglichkeit, die über genügend Flexibilität verfügt, den teils neuen, teils wechselnden Mitgliedern einer MAP Rechnung zu tragen.

Sofern eine Finanzierung durch MAP-Mitglieder angestrebt ist, sollten jedoch insbesondere die finanziellen Kapazitäten der Mitglieder bzw. der einzelnen Akteursgruppen (z.B. Zivilgesellschaft) berücksichtigt und dem finanziellen Bedarf der Partnerschaft gegenübergestellt werden. Ein Hemmnis für die Wahl dieser Finanzierungsform, insbesondere zu Anfang einer MAP, liegt in der Natur des Instruments. MAP sind langfristige Partnerschaften und benötigen in der Regel eine gewisse Zeit, bevor sie konkrete Ergebnisse erzielen. Der Finanzierungswillen der MAP-Mitglieder orientiert sich jedoch häufig am Mehrwert der MAP für ihre Organisationen – es braucht daher vielfach eine Startfinanzierung eines/einiger weniger Geber bzw. MAP-Mitglieder.

Neben den Kapazitäten und dem Willen zur Finanzierung spielen zudem die vertraglichen bzw. praktischen Möglichkeiten der Finanzierung durch die einzelnen MAP-Mitglieder eine Rolle. Dies schließt ebenfalls die Bündelung bzw. Aufnahme durch eine eigenständige Rechtsform oder einen bestehenden Akteur, der beispielsweise das Sekretariat stellt, ein.



Relevanz der Rechtsform

Rechtsform und Finanzierungsmodell bedingen sich gegenseitig. So sind manche Finanzierungsmodelle nur mit einer bestimmten Rechtsform umsetzbar bzw. manche Rechtsformen schränken die Möglichkeiten der Mittelvereinnahmung ein. Sollen beispielsweise Mittel aus unterschiedlichen Quellen bzw. von verschiedenen Mitgliedern vereinnahmt werden, so kann eine **Institutionalisierung** durchaus sinnvoll sein. Voraussetzung für die Etablierung einer Rechtsform ist in jedem Fall, dass die angestrebte Finanzierung eine langfristige Eigenständigkeit sichert. Hingegen sind unregelmäßige und schwer planbare finanzielle Beiträge wie z.B. Spenden üblicherweise nicht zur Finanzierung von Hauptaktivitäten einer MAP geeignet, sofern sie von der jeweiligen Rechtsform überhaupt vereinnahmt werden können. Es sollte ferner bedacht werden, dass je nach rechtlichen Rahmenbedingungen des jeweiligen Landes, in dem die MAP ansässig ist, unterschiedliche Ausgestaltungen von Rechtsformen möglich sind.

Finanzierung der MAP über angebotene Dienstleistungen

In bestimmten Fällen können MAP auch ein tragfähiges Geschäftsmodell aufbauen. In der Regel beinhaltet ein solches Finanzierungsmodell die Bereitstellung von Dienstleistungen, für die bezahlt werden muss. Angebotene Dienstleistungen können beispielsweise Trainings- und Weiterbildungsangebote sein, aber auch die Bereitstellung und Zertifizierung eines in der MAP erarbeiteten Standards bzw. Siegels.

In-kind contributions

Eine weitere Möglichkeit zur MAP-Finanzierung beizutragen, können Sach- und Serviceleistungen sein, die durch die MAP-Mitglieder erbracht werden und so zur Reduzierung des finanziellen Bedarfs beitragen. Dies kann beispielsweise bis zur Bereitstellung von Personalkapazitäten zur Umsetzung eines MAP-Sekretariats reichen.



Für GIZ-Mitarbeiter*innen

Bitte beachten Sie, dass es sich bei diesen Praxistipps um allgemeine Hinweise handelt. Für GIZ-spezifische Möglichkeiten und Vorgaben konsultieren Sie bitte die **interne Handreichung**.

Haftungsausschluss:

MAP sollten idealerweise langfristig eine erfolgreiche Partnerschaft formen und die Herausforderungen, die sich den MAP-Akteuren hinsichtlich der Finanzierung stellen, frühzeitig adressieren. Ziel der Praxistipps ist es, einen ersten Überblick über die Thematik der Finanzierungsmöglichkeiten für MAP und den damit einhergehenden Fragestellungen zu geben. Individuelle sowie kontextbezogene Fragestellungen, Herausforderungen und Möglichkeiten sind jedoch von jeder MAP selbstständig zu eruieren. Die hier dargestellten Informationen sollen und können keine rechtliche Beratung ersetzen. Aufgrund sich kontinuierlich verändernder Regeln und Vorgaben und der Vielzahl an unterschiedlichen Rechtsräumen, in denen MAP agieren, übernimmt Partnerschaften2030 keinerlei Garantie für die Richtigkeit, Aktualität, und/oder Vollständigkeit der in dieser Handreichung gemachten Angaben.

Herausgeber:

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36, 53113 Bonn, Deutschland

Partnerschaften2030-Sekretariat

Weitere Informationen rund um das Thema MAP finden Sie auf unserer Website: www.partnerschaften2030.de

info@partnerschaften2030.de
Telefon: +49 228 4460-3539

Design/Layout:

DIAMOND media GmbH, www.diamond-media-pr.de
Bonn, November 2023