Bericht EDA / WBF zu Synergien und Kosteneinsparungen in der Internationalen Zusammenarbeit (IZA) der Schweiz

DS ADVISORY

FINALE VERSION VOM 30.4.2026

Inhaltsverzeichnis

Executive Summary 2

1) Ausgangslage, IZA-Strategie und Methodik des Berichts 3

2) Analyse und mögliche Massnahmen 6

   a. Umsetzung Bericht 11.2.2025 7

   b. Fusion SECO WE / DEZA 8

   c. Straffung Länderportfolio 9

   d. Multilaterale Zusammenarbeit und weitere Themen 14

3) Nächste Schritte und Zeitplan 16

4) Anhänge 19

   a. Anhang 1: Auszüge aus den Berechnungen 19

   b. Anhang 2: Liste der Gesprächspartner 20

Executive Summary

Die IZA der Schweiz wird heute durch zwei Ämter professionell umgesetzt. **Offensichtliche und wesentliche Doppelspurigkeiten wurden nicht identifiziert.** Eine Fusion der beiden Ämter hätte zwar eine spürbare Wirkung auf die Kosten, aber die Risiken scheinen diese aber zu überwiegen. Eine signifikante Kosteneinsparung kann durch verschiedene Massnahmen dennoch erreicht werden.

Eine klare Fokussierung des Länderpotfolios der IZA scheint naheliegend. Diese kann im Wesentlichen so aussehen:

- Rückzug der IZA aus Lateinamerika.
- Teilrückzug des SECO aus Afrika.
- Rückzug der DEZA aus Europa inkl. Kohäsion.
- Straffen der Zuständigkeiten und teilweiser Rückzug in Asien.

Diese Massnahmen führen auch dazu, dass es jeweils einen klaren Lead pro Land gibt. Zudem ist diese **Fokussierung aus heutiger Sicht klar der grösste Hebel bezüglich Kosteneinsparung und geht mit einem klaren strategischen Narrativ einher. Diese Massnahmen sind aber nicht ohne Risiken** und es braucht einen klaren Ausstiegs-Plan pro Land**.**

Demgegenüber sind die **Möglichkeiten bei der multilateralen Entwicklungszusammenarbeit aus heutiger Sicht ohne Priorisierung der Institutionen gering.**

Aufgrund des vorliegenden Berichts könnten nun **politische Beschlüsse gefasst werden.** Diese sollten dann in der nächsten Strategie abgebildet werden. Zeithorizont für eine Umsetzung ist **ab 2026, bei verschiedenen Massnahmen reicht die Umsetzung bis ins Jahr 2030.**

1) Ausgangslage, IZA-Strategie und Methodik des Berichts

Ausgangslage

- Im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit verändert sich die globale Situation stark, z.B. mit dem Rückzug der USA aus verschiedenen multilateralen Programmen, dies hat auch Auswirkungen auf die Schweiz und führt zu einer Verlagerung der Prioritäten (z.B. in die Verteidigung).
- Innenpolitisch steigt der Spardruck (EP 27).
- Die Internationale Zusammenarbeit (IZA) hat eine lange Tradition und seit jeher ein wichtiger Bestandteil der Aussenpolitik und -wirtschafspolitik der Schweiz.
- Die Schweizer IZA orientiert sich in diesem anspruchsvollen Umfeld an fünf Prinzipien: Agilität, Effizienz, Kohärenz, Kooperation und Rechenschaftspflicht.
- Die strategische Ausrichtung orientiert sich am langfristigen Interesse der Schweiz, am Mehrwert der Schweizer IZA, aber vor allem an den Bedürfnissen der Partner.
- Während in IZA-Gesetz von 1977 die Bewegung von Armutsbekämpfung im Vordergrund steht, ist die Förderung von gemeinsamem Wohlstand («shared prosperity») hinzugekommen.
- Die gültige IZA-Strategie wurde per 1.1.2025 in Kraft gesetzt, in dieser sind unter anderem auch die Schwerpunktländer festgelegt.
- Die Aufgabenteilung zwischen DEZA und SECO wurde immer wieder in Frage gestellt, aber nie fundamental verändert.
- Im Rahmen des Berichts Gaillard wurde eine Fusion der DEZA und der Abteilung WE im SECO als mögliche Massnahme gelistet. Die ensprechende Kosteneinsparung wurde mit CHF 20 Mio. p.a. beziffert, dies entspricht rund 7% der gemeinsamen Kostenbasis der beiden Einheiten.
- Ein interner Bericht (12. Februar 2025) listete diverse mögliche Massnahmen, ohne den gültigen strategischen Rahmen in Frage zu stellen. Das gesamte Einsparpotential belief sich auf rund 10 FTEs, was in etwa CHF 1.5 Mio. entspricht. Hinzu kommen die Massnahmen, die bereits in der Umsetzung befindlich sind.
- Dieser Bericht ging den beiden Departementsvorstehern nicht weit genug. Es wurde auf eine ausführliche Würdigung dieses Berichts verzichtet und im Oktober 2025 wurde DS Advisory beauftraget, eine externe Sicht einzubringen.

Strategie

- Verschiedene Interviewpartner haben sich deutlich zur IZA-Strategie geäussert. Die Erarbeitung einer neuen (2029-2032) IZA-Strategie läuft im nächsten Jahr an, aber es zeichnen sich verschiedene wichtige Konsens-Punkte ab:
    - Das Thema Kosten ist schon gefühlt lange in der Schwebe, klare und rasche Entscheidungen («Ruhe»).
    - Die IZA der Schweiz ist sehr breit unterwegs, eine Fokussierung ist notwendig.
    - Die CH muss sich in der IZA differenzieren (was können wir glaubhaft anders / besser machen als andere, z.B. in Berufsbildung, Wassermanagement oder Dezentralisierung).
    - Unabhängig vom Entwicklungsstand eines Landes hat der lokale Privatsektor immer einen entscheidenden Beitrag zum nachhaltigen Erfolg der IZA.
    - Multilateral hat einen grossen Hebel, aber der Beitrag der CH ist oft limitiert, deshalb Beibehaltung vom Mix bilateral / multilateral erwünscht.
    - Die meisten Schwerpunktländer sind schon sehr lange Zeit «fix». Es gibt externe Evaluationen, und im Rahmen der Strategie werden die Schwerpunktländer regelmässig beurteilt.

  Eine generelle Schwierigkeit besteht in der Makro-Wirksamkeitsmessung der IZA. Es besteht keine entsprechende aussagekräftige Analyse, mit Hinweis auf die Interdependenz der IZA mit verschiedenen weltweiten, regionalen und länderspezifischen politischen Entwicklungen.

Methodik & Vorgehen in der Erstellung des Berichts

- Es wurden im Wesentlichen interne Quellen verwendet.
- Kein Einsatz von offener AI.
- Dezidierte Haupt-Ansprechspartner im SECO (Hr. P. Lazzeri) und in der DEZA (Hr. M. Schrader).
- Unterlagenstudium und Einzel/Gruppeninterviews mit Führungspersonen und Fachexperten (siehe Anhang).
- Abschlusstreffen mit Departementvorstehern und Amtschefinnen
- Out of Scope sind die Aktivitäten in der Ukraine. Die humanitäre Hilfe und die Aktivitäten zur Friedensförderung, wurden nicht analysiert, sind aber bei einer in Lateinamerika als potentielle Einsparung mitberücksichtigt. Der Rest der DEZA und SECO-WE waren in Scope.

- Bei der Berechnung der Einsparungen wurde auch auf die detaillierten Angaben pro Standort1 zurückgegriffen, dort ist jeweils abgebildet, wie viele FTEs in die IZA involviert sind.
- Zudem wurden die Personallisten der Departemente verwendet.
- Der Datenstand wurde – soweit möglich – auf 2024 «normiert», dies deshalb, weil dies auch der Aufsatzpunkt des Berichts Gaillard war. Dies führt dazu, dass die Einsparungen aus dem Bericht vom 11.2.2025 in der Gesamtsicht mitgerechnet werden.
- In den Berechnungen wurde jeweils gerundet. Die Methodik pro Standort findet sich im einem Excel-File abgebildet, dieses wurde in die Linie übertragen (siehe Anhang 1 für wesentliche Erkenntnisse aus den Berechnungen).

[1] Aufgabenkatalog Stand 2024

2) Analyse und mögliche Massnahmen

Synergien im engeren Sinn

- In der Analyse konnte ich sehr motivierte und leistungsfähige Profis erleben. Es besteht allerdings eine gewisse Unsicherheit bezüglich der weiteren Ausrichtung und darüber, welche Aktivitäten politisch Bestand haben und welche nicht.
- Es wurden keine fundamentalen Doppelspurigkeiten festgestellt. Die Aufteilung der Aufgaben ist sehr feingliedrig, und da, wo es Doppelspurigkeiten gibt, sind diese gewollt oder nicht signifikant.
- Aus diesem Grund hat sich der Fokus der dieses Berichts etwas verschoben, und sich vom engen Thema «Synergien» mehr Richtung Strategie und Kosteneinsparungen / Verzichtsplanung entwickelt.

Vorgehen der Varianten-Analyse

- Dieser Bericht enthält drei mögliche Varianten, wie Kosten eingespart werden könnten. Diese unterscheiden sich in der Tragweite, der Kosteneinsparung und den Risiken.
- Eine sehr weit gehende Variante („MAX“) wurde mit dem Ziel entwickelt, die Vorgaben aus dem Bericht Gaillard abzubilden.
- Aufgrund der Risikoeinschätzung der Departemente, werden an einzelnen Stellen Abweichungen von MAX dargestellt, bei denen weniger weit gegangen wird, und zudem wird angegeben, wieviel Einspar-Potential dadurch wegfällt. «MAX-MINI».
- Aus externer Sicht wird am Schluss eine angepasste MAX-Variante dargestellt. «MAX-RED».

Generelle Beurteilung und strategisches Narrativ

- Kosten einzusparen ist immer komplex. Die Verwaltungskosten bestehen zu rund 80% aus Personalkosten. Kosten sparen bedingt also einen Abbau von Personal.
- Generell ist es einfacher und nachhaltiger, an einigen Orten deutliche Massnahmen zu treffen und in anderen Bereichen keine oder nur sehr wenige Veränderungen vorzunehmen, dies gilt insbesondere, wenn die Wahrung der Kontinuität auch ein wichtiges Anliegen ist.
- Die Alternative dazu sind lineare Vorgaben – in diesem Falle wären das rund 7% auf alle Einheiten.

- Zudem sollten Kosteneinsparungen immer mit einer strategischen Logik verbunden sein. Das Narrativ, welches sich ergibt, ist Folgendes:
    - Die IZA der Schweiz passt sich den Gegebenheiten an und fokussiert sich noch stärker. Es findet eine geografische Entflechtung der Zuständigkeitsbereiche von DEZA und SECO statt.
    - Im Rahmen der gültigen IZA-Strategie wird der vollständige IZA-Ausstieg aus Lateinamerika abgeschlossen.
    - Das SECO übernimmt die alleinige Verantwortung für Europa
    - In Afrika übernimmt die DEZA die IZA vollständig, gegebenenfalls mit Ausnahmen.
    - In Asien werden nicht-Schwerpunktländer de-priorisiert und je nach Variante wird in den bisher gemeinsam betreuten Ländern der Lead einem Amt übertragen.
    - Die Summe dieser Massnahmen bringt je nach Variante eine Kosteneinsparung von CHF 10-20 Mio. bei den Verwaltungskosten ein. Bei den Krediten kommen mindestens CHF 40 Mio. dazu, entweder als Einsparung oder als Potential zur Umverteilung.

2a: Umsetzung Bericht 12.2.2025

- Die Summe der Massnahmen im Bericht liegt im SECO bei einem Abbau von 7, in der DEZA von 3.2 FTEs. Im SECO befinden sich diese bereits in der Umsetzung. In der DEZA werden im Rahmen anderer budgetärer Massnahmen 16 FTEs (davon 4 an der Zentrale) abgebaut, die zusätzlichen 3 aus dem Februar-Bericht wurden noch nicht umgesetzt. Die Massnahmen sind gemeinsam analysiert worden und in der Summe sinnvoll. Im Folgenden wird nur auf die Punkte eingegangen, wo die vorliegende Analyse zu einem anderen Schluss / einer anderen Empfehlung gelangt.
- Es war eine klare Vorgabe für die Erarbeitung des vorliegenden Berichts, dass die Massnahmen aus dem Bericht vom 12.2.2025 umzusetzen sind, sofern der vorliegende Bericht nicht zu einem anderen Schluss kommt. Da der Aufsatzpunkt der vorliegenden Analyse das Jahr 2024 ist, ist es logisch, die Einsparungen, die sich aus dem Report in der Umsetzung befinden ans Gesamtziel anzurechnen. Konkret bedeutet dies:
    - SECO: 2.5 FTEs der identifizierten Einsparungen sind nicht durch die Massnahmen im Kapitel 3 abgedeckt. In CHF entspricht dies rund CHF 500’000.
    - DEZA: Die im Bericht im «engeren» Sinn identifizierten Abbauten sind in Kapital 3 subsumiert oder nicht signifikant. Hingegen sind die anderen Abbauten (Total 16 FTEs, davon 4 in der Zentrale) nicht abgebildet. Dies entspricht einer Einsparung von CHF 1.3 Mio.
- M1b: Privatsektor (33a): Die Förderung von Handel und Investitionen ist in der globalen Zuständigkeit des WBF/SECO, mit möglichen Kooperationen sowohl in den Schwerpunktländern der DEZA als auch in Nicht-Schwerpunktländern der Schweizer IZA. In Anbetracht der schwindenden öffentlichen Mittel und

im Sinne einer zukunftsgerichteten IZA sollten beide Ämter in ihren jeweiligen Themenbereichen weiter mit dem Privatsektor zusammenarbeiten und dessen Investitionen in eine nachhaltige Entwicklung fördern. Damit wird bewusst auf die mögliche Einsparung im Bericht vom 12.2.2025 verzichtet. Gemeinsame Initiativen der beiden Ämter zur Stärkung von Synergiepotential bestehen und sollen weitergeführt werden. Um sicher zu gehen, dass entlang diesem Thema keine neuen Doppelspurigkeiten entstehen, wird vorgeschlagen, ein gemeinsames Abgrenzungspapier zu entwickeln.

- M1c: Wirkungsmessung: Im Bericht wird eine gemeinsame Wirkungsmessung als Massnahme vorgeschlagen (34a) und ein Einsparpotential von 0.5 FTEs postuliert. Eine gemeinsame Wirkungsmessung müsste aus strategischer Sicht aber deutlich stärker positioniert werden und ausserhalb der Strukturen von DEZA und SECO stehen. Zudem sollten da neue Elemente (z.B. «Makro-Wirkungsmessung» und «Periodischer Länder-Review») integriert werden. Vermutlich würde es auch eine starke Führungspersönlichkeit brauchen, die auf Augenhöhe mitdiskutieren kann. Im vorliegenden Bericht liegt der Fokus auf den Einsparungen und das Thema Wirksamkeitsmessung müsste gesondert vertieft werden. Möglich wäre eine Folgeanalyse unter Einbezug der bestehenden Strukturen, mit folgenden Eckpunkten.
    - Definition des Auftrags (zB. Makro-Wirkung der IZA, nicht zusätzlicher Projekt-Review, Festlegung «Key Indicators»).
    - Festlegung der Governance (interne Abteilung vs externes Gremium, sowie Art der Einbettung in die Bundesverwaltung.
    - Budget (zB zwischen CHF 500'000 und CHF 1’000'000).

2b: Fusion SECO-WE mit der DEZA

- Während diese Idee schon oft diskutiert (und verworfen) wurde, ist sie im «Bericht Gaillard» als eine mögliche Massnahme aufgenommen worden.
- Im Anhang zum Bericht wurden «Vorschläge der Departemente» entgegengenommen, aus der Finanzverwaltung kam die Schätzung des Einsparpotentials mit CHF 20 Mio., p.a. Diese Schätzung bezog sich auf Verwaltungskosten und stellte eine «Maximalvariante» dar.
- Im Sinne der Auseinandersetzung konnte ich diese Zahl analysieren und auch mit der Finanzverwaltung besprechen. Die Zahl wurde eher summarisch eruiert und setzt sich aus drei Komponenten zusammen:
    - Abbau von Führungsfunktionen und Stäben.
    - Reduktion von «Reibungsverlusten» und von Koordinationsaufwand.
    - Verlagerung von bilateraler IZA zu (weniger personalintensiveren) multilateralen Beiträgen. Dieser Punkt sei vermutlich der grösste der drei Effekte.
- In M&A Projekten in der Privatwirtschaft gilt oft die Regel, dass bei Fusionen mit vernünftigem Aufwand 15-20% der Kostenbasis des kleineren Players eingespart werden könnten. Im konkreten Fall würde das bedeuten, dass der reine Fusionseffekt deutlich tiefer wäre. Im SECO fallen Kosten von rund CHF

30 Mio. an, d.h. das theoretische Einsparpotential wäre bei max. CHF 5 Mio. Da aber SECO-WE keine eigenständige Firma ist, wäre die tatsächliche Einsparung wesentlich tiefer, eher im Rahmen von CHF 2 Mio.

- Zudem ist die Akzeptanz einer Fusion tief und die politischen Risiken scheinen hoch.
- Übereinstimmend mit der Finanzverwaltung gelangt auch dieser Bericht zur Konklusion, dass die wesentlichen Kosten-Entlastungen auch mit einer Fusion in einer nachhaltigen Re-Priorisierung liegen.
- Nota bene: Verschiedene Interviewpartner geben zu bedenken, dass der grosse Transformationsaufwand nur dann lohnen würde, wenn in noch grösseren Zusammenhängen gedacht werden könnte, z.B. gesamte Aussenwirtschaftspolitik in einem Departement, wie dies auf z.T. in anderen Europäischen Ländern der Fall ist. Dieses Szenario wurde im vorliegenden Bericht nicht weiterverfolgt.

2c: Straffung Länderportfolio

Allgemein

- Die generelle Logik ist eine klarere Zuteilung der Schwerpunktländer und damit verbunden eine Reduktion von Koordinationsaufwand. Middle-income Länder gehen in der Tendenz zum SECO, Lower-income Länder zur DEZA. «Gemeinsame» Länder gibt nicht mehr oder nur noch in Ausnahmefällen (zB Ägypten, Ukraine), d.h. pro Land entsteht eine klare Verantwortlichkeit, auch wenn nach wie vor gemeinsame Aktivitäten stattfinden. Damit soll das Prinzip «Ein Land ein Amt» etabliert werden.
- Einsparungen sind klar fokussiert auf die Verwaltungskosten, da, wo sich durch die Straffung Möglichkeiten bei den Krediten ergeben, werden diese angesprochen und separat aufgeführt.
- Bei einem Ausstieg wird angenommen, dass alle entsprechenden Ressourcen mittelfristig frei werden. Bei einem Transfer werden alle Ressourcen in einem ersten Schritt in das «empfangende» Amt transferiert, dieses hat dann auf den gemeinsamen Ressourcen einen «Einspar-Auftrag» von 25%.

.

- In diesem Kapitel werden keine Aussagen über die Zeitverhältnisse getroffen, dies erfolgt dann übergreifend im Abschnitt 3.

M2ca: IZA-Rückzug aus Lateinamerika

- Lateinamerika ist keine Fokus-Region der aktuellen IZA-Strategie. Nach wie vor aber einiges an IZA-Aktivität in der Region, Peru als Schwerpunktland von SECO, DEZA aktiv in verschiedenen Ländern, auch im Rahmen von Regionalprogrammen zur Förderung globaler öffentlicher Güter (Klima).
- Im Sinne einer Fokussierung und einer Straffung im Rahmen der existierenden Strategie könnte ein Rückzug der IZA ins Auge gefasst werden. Dies will nicht

heissen, dass die bisherig verfolgten Ansätze nicht gut sind oder keine Resultate bringen würden. Ebenfalls nicht betroffen sind andere Aktivitäten, zB Freihandelsabkommen Mercosur oder das Aussennetz per se.

- Die Kosteneinsparungen entstehen durch den vollständigen Abbau der direkt involvierten FTEs und einem Anteil von Sachkosten. Zudem Abbau in der Zentrale durch reduzierten Führungs- und Koordinationsaufwand. Dies wären die konkreten Massnahmen:
    - Teilmassnahme M2ca1: IZA-Rückzug aus Kolumbien, Venezuela, Peru, sowie Abzug verbleibender (d.h. im Aufgabenkatalog 2024 aufgeführter) lokaler IZA-Kapazitäten aus Kuba, Nicaragua, und Honduras. Anrechnung des bereits erfolgten Rückzugs aus Bolivien. Kein Rückzug der Humanitären Hilfe und der Friedensförderung in diesen Ländern.
    - Teilmassnahme M2ca2: Zusätzlich gesamt-Rückzug aus Venezuela und Kolumbien, inklusive Friedensförderung. Diese beiden Teilmassnahmen bringen CHF 5.1 Mio. an Kosteneinsparungen, dies entspricht der Variante MAX
    - Aus Sicht DEZA liegen die wesentlichen Risiken im Verzicht auf Massnahmen der humanitären Hilfe und der AFM. So ein Rückzug widerspricht den Mandaten dieser zwei Instrumente (Universalität). Der Ausstieg aus dem thematischen Hub in Lima stellt den Beitrag der IZA zur Bekämpfung des Klimawandels in Frage bzw. müsste relativiert werden. Zudem wird global die Bedeutung der regionalen Hubs in der Zukunft eher steigen, vor diesem Hintergrund wäre ein Ausstieg Lima eher problematisch.
    - Deshalb würde sich im Szenario «MAX-MINI» die Kosteneinsparung auf CHF 3.4 Mio. reduzieren. (Ausstieg SECO 100%, DEZA nur 50%, belassen von Friedensförderung in Kolumbien und HH in Venezuela)
    - Inhaltlich ist die Abweichung von MAX gut begründbar und erscheint plausibel und vorwärtsgerichtet. In MAX RED-Szenario wird es der Linie überlassen, ob MAX-MINI zur Anwendung kommt, die Einsparungen müssten aber von der DEZA anderweitig kompensiert werden (zB Hubs in Sahel, Zentrale). Deshalb entsprechen die Einsparungen in MAX RED dem Szenario MAX.

M2cb: DEZA Rückzug Europa, (teilweise) Übernahme durch SECO

- Die Länder im Osten Europas haben sich stark entwickelt. Auch wenn weiterhin grosse Unterschiede bestehen, sind sie vom GDP/Capita eher im Bereich der Middle-Income Länder anzusiedeln. Die Annäherung an die EU und die Entwicklung des Privatsektors geniessen für diese Länder Priorität. Zudem profitieren Länder wie Bosnien oder Kosovo stark von privaten Transfers aus der Schweiz. Andererseits sind die Interessen der Schweiz und die Bedürfnisse der betroffenen Länder stark mit der Europapolitik der Schweiz verbunden, so dass Anpassungen nicht nur vor dem Hintergrund der IZA-Ausrichtung gesehen werden müssen.

- In diesem Kontext kann eine klare Ausrichtung der CH-IZA auf Handel und Investition sinnvoll sein. Auch der Kohäsionsbeitrag der Schweiz könnte vollumfänglich durch SECO koordiniert werden
- Das Programm der Ukraine und die damit verbundenen Aktivitäten in Moldawien sind hier out of Scope
- Diese Anpassungen wären mit einer Anpassung der Strategie verbunden und die Akzeptanz wird als gewisse Herausforderung eingeschätzt. Insbesondere würde dies auch die Ansiedlung der finanziellen Unterstützung der Europapolitik ausserhalb des für die Europapolitik zuständigen Departements (EDA) darstellen, was ein über die IZA hinaus gehender politischer Entscheid ist.
- Die Teilmassnahmen würden so aussehen:
    - M2cb1: Das SECO übernimmt die vollständige Verantwortung in allen bisher gemeinsam bereuten Ländern, also Serbien und Albanien (Rückzug DEZA hier schon im Gang). Die Kosteneinsparungen entstehen durch einen Transfer der bisherigen DEZA-Ressourcen zum SECO, auf den gemeinsamen Ressourcen wird eine Einsparung von 25% gerechnet, analog wieder ein % Anteil für Kosten der Zentrale und für Sachkosten.
    - M2cb2: Aus den anderen Ländern (Nordmazedonien, Kosovo und Bosnien) erfolgt ein Vollrückzug.
    - M2cb3: Die Umsetzung des Kohäsionsbeitrags wird auch vollständig ins SECO transferiert. Bei den zu transferierenden Ländern wird eine Einsparung realisiert. Diese Massnahme wurde schon im Bericht vom 12.2.2025 analysiert, in diesem Bericht wird das entsprechende Abbau-Potential von CHF 0.5 Mio. übernommen, auch wenn dies eher konservativ geschätzt zu sein scheint. Die «buchhalterische» Abbildung in den entsprechenden Verträgen ist separat zu analysieren.
    - Die Summe der Kosteneinsparungen dieser drei Teilmassnahmen ist CHF 6.6 Mio. und entspricht der Variante MAX.
    - Nach klarem Feedback aus der DEZA scheint ein voll-Rückzug im Westbalkan argumentativ sehr schwierig zu sein, deshalb ist in der Variante MAX-MINI dort der Status Quo und damit keine Kosteneinsparung abgebildet.
    - In der MAX RED Variante sind bei den drei betroffenen Ländern (Siehe M2cb3) eine Übernahme durch SECO und eine Kosteneinsparung von 25% als Top-Down Ambition bei den Ressourcen eingerechnet. Diese Massnahme würde unter Umständen bedeuten, dass das SECO gewisse Kompetenzen aufbauen in den Bereichen Rechtsstaatlichkeit, Dezentralisierung, Gouvernanz aufbauen oder mit einer klaren Abmachung bei der DEZA beziehen könnte.
    - Die angepassten Kosteneinsparungen liegen bei CHF 1.3 Mio. in der der Variante MAX-MINI und bei CHF 2.8 Mio. in MAX-RED.

M2cc: Stärkung der Verantwortung der DEZA in Afrika

- Auch in Afrika ist der Status der verschiedenen Länder sehr unterschiedlich. Insgesamt sind viele davon immer noch die LDCs (least developed countries) mit ihren spezifischen Herausforderungen. Andere, wie zB Marokko, Südafrika und Ägypten sind aber mittelfristig sehr interessant für die Schweizer Aussenwirtschaft. Die Teilmassnahmen wären:
- M2cc1: Im Sinne der Konzentration der Mittel könnte sich das SECO aus verschieden Ländern zurückziehen.
    - Ghana: Schon lange aktiv, beschränktes Potential für Wachstum im bilateralen Handel im Vergleich zu den anderen Ländern.
    - Marokko: Die Aktivitäten erst in 2024 aufgenommen es handelt sich um einen «Brückenstaat», welcher als Handels- und Investitionshub fungiert, was Marktchancen für CH Unternehmen eröffnet. Die Regierung zeigt Reformbereitschaft und es herrscht ein verbessertes Investitionsklima. Zudem ist die migrations- und sicherheitspolitische Relevanz zu betrachten.
    - Südafrika: Trotz der verschiedenen Herausforderungen bleibt SA der wichtigste Wirtschaftspartner der CH in Subsahara-Afrika und in einigen Sektoren attraktiv für Handel und Investitionen. Es verfügt über einen grünen, wettbewerbsfähigen Privatsektor was Marktchancen für die CH eröffnet. Die Unterstützung der CH erfolgt in Infrastruktur & Finanzsysteme und fördert die wirtschaftliche Stabilität. Südafrika ist ein politisches Schwergewicht (G20) und hat damit multilaterale Relevanz. Das politische Umfeld ist immer noch herausfordernd, und in den letzten Jahren verzeichnete der bilaterale Handel ein bescheidenes Wachstum, wobei die Handelsbilanz deutlich zugunsten der Schweiz ausfiel.

- M2cc2: Zudem könnten die bisher gemeinsam betreuten Länder unter eine Koordination gebracht werden. Die DEZA würde in diesem Szenario die Koordination Tunesien und Ägypten übernehmen.
- Die Summe der Kosteneinsparungen dieser Teilmassnahmen ist CHF 3.7 Mio. und entspricht dem Szenario MAX.
- Für SECO ist der Ausstieg in Marokko und Südafrika aus den oben genannten Gründen mit wesentlichen Risiken verbunden. Zudem ist Ägypten, ein Spezialfall, weil die Handelspolitischen Themen sehr stark mit den Migrations-, Menschenrechts- und Gouvernanz-Themen verbunden sind. Ägypten ist der wichtigste Handelspartner der CH in Afrika und liegt geopolitisch strategisch. Energie, Wasser, Infrastruktur eröffnen konkrete Kooperationsfelder. Zudem hat ein kürzlich erfolgter Besuch der BK IZA den heutigen (geteilten) Set up als für sehr gut und zielführend deklariert. Aus diesen Gründen reduziert sich die Einsparung in der Variante MAX-MINI auf CHF 1.5 Mio.
- Für die Variante MAX-RED wurde auf den Ausstieg Marokko verzichtet, zudem der Status quo in Ägypten belassen. Der Ausstieg in Südafrika wurde jedoch belassen, auch vor dem Hintergrund der allgemeinen, langanhaltenden Stagnation des Landes. Zu überlegen wäre, ob eine Teilpräsenz (Infrastruktur, Clean Tech, Urban Development) bestehen bleiben könnte, die Anpassung

müsste dann mit anderen Einsparungen im SECO kompensiert werden. Kosteneinsparungen Variante MAX-RED CHF 2.5 Mio.

M2cd: Straffung in Asien

- Asien bleibt ein «gemeinsamer» Kontinent. Im Sinne der Straffung werden im Vergleich zu den anderen Kontinenten kleinere Anpassungen vorgeschlagen.
- M2cd1: Ausstieg DEZA aus ausgewählten nicht-Schwerpunktländern in Asien, Umsetzung Ausstieg SECO in Aserbaidschan.
    - Sri Lanka, Mongolei und Koordinationsbüro Abu Dhabi. Während Mongolei und Sir Lanka schon in der Umsetzung befindlich sind, dient die Präsenz der DEZA in Abu Dhabi der Liaison mit neuen und aufstrebenden Geberländern, die in der Regel auch sonst als regionale Akteure interessante aussenpolitische Partnerinnen für die Schweiz sein können. Weniger Präsenz vor Ort könnte zu weniger Vernetzung führen.
- M2cd2: Umsetzung Prinzip «ein Land, ein Amt» auch in Zentralasien
    - In dieser Region ist die Präsenz der Schweiz auch im Zusammenhang mit den Stimmrechtsgruppen (WB, IMF) zu sehen. Entweder Übernahme Zuständigkeit Kirgistan und Tadschikistan durch die DEZA oder durch SECO, im zweiten Fall müsste SECO auch die Zuständigkeit für Usbekistan (Restitution von Potentatengeldern) übernehmen. Um die Schnittstellen nicht zu gefährden, kommt es auch infrage, den Status Quo in Zentralasien zu belassen, und damit ganz auf diese Teilmassnahme zu verzichten.
    - Kosteneinsparung CHF 2.9 Mio. in MAX und MAX-RED, CHF 2.0 Mio. in MAX-MINI.
    - Empfehlung aus externer Sicht (MAX-RED): Übernahme der Verantwortung durch die DEZA, die betroffenen Länder gleichen vom makroökonomischen Profil her eher den LDCs. Andere Projekte des SECO im Rahmen der Stimmrechtsgruppe WB/FMI/EBRD sind auch ohne vor-Ort Präsenz weiterhin möglich.

Zusammenfassung der Einsparungen aus Kapitel 2c

in Mio. CHF	Szenario MAX	Szenario MAX-MINI	Szenario MAX-RED
M2ca Lateinamerika	-5.1	-3.4	-5.1
M2cb Europa	-6.6	-1.3	-2.8
M2cc Afrika	-3.7	-1.5	-2.5
M2cd Asien	-2.9	-2.0	-2.9
Umsetzung Bericht 12.2.2025 (Kap. 3)	-1.8	-1.8	-1.8
Total	**-20.1**	**-10.1**	**-15.1**

- Aus einer reinen Kostensicht erfüllt die Variante MAX die im Bericht Gaillard genannten Einsparungen von CHF 20 Mio. Andererseits gehen die damit verbundenen Massnahmen aber sehr weit.
- Eine deutlich risikoärmere Variante erzielt aber deutlich weniger an Einsparungen, v.a. in Europa und Afrika.
- Die Variante MAX-RED kommt in den Einsparungen der MAX-Variante nahe, vermeidet aber einige wesentliche Risiken. Zudem werden einige Entscheidungen bewusst der Linie überlassen. Wenn man bedenkt, dass die Herleitung der CHF 20 Mio. auch etwas summarisch war und dass die Massnahmen auch bei den Krediten Reduktionsmöglichkeiten mit sich bringen, scheint diese Variante ausgewogen.
- Ein weiteres Argument sind die möglichen Einsparungen bei den Krediten. In der MAX-RED Variante ergibt sich ein Potential von rund CHF 40 Mio, in LATAM und Afrika. Dieses könnte auch umverteilt werden.

2d: Multilaterale Zusammenarbeit und weitere Themen

- In der multilateralen Zusammenarbeit werden viele Organisationen berücksichtigt. Es wird mit 24 prioritären multilateralen Organisationen zusammengearbeitet, davon 5 multilaterale Entwicklungsbanken.
- Es besteht eine feingliedrig definierte Abstimmung der Zuständigkeiten zwischen SECO und DEZA, wobei die Federführung beim WBF / SECO eingegliedert ist und die Finanzmittel im Budget der DEZA eingestellt sind. Mögliche Kosteneinsparungen sind deutlich geringer als im Themenbereich der geographischen Fokussierung.
- Auch im Bereich der multilateralen Zusammenarbeit sind die Schnittstellen sehr genau definiert, und die Zusammenarbeit zwischen den Ämtern funktioniert nach übereinstimmender Aussage der Interviewpartner sehr gut. Die Arbeit der CH-Mitarbeiter in den internationalen Organisationen wird durch die Zentrale effizient unterstützt und erlaubt der Schweiz, einen überproportionalen Einfluss auszuüben.
- In den nächsten Monaten werden zwei für die multilaterale Zusammenarbeit / MDBs relevante Dokumente verfasst: 1) Aussprachepapier (für den Bundesrat) über die Priorisierung der MDBs 2) Externe Evaluation der multilateralen Zusammenarbeit (wo der Einsatz und Wirkung der CH in verschiedene Org. evaluiert werden. Zudem sind die MDBs durch den unilateralen und raschen Rückzug der USA stark gefordert.
- Im Bericht vom 12.2.2025 werden verschiedene Optionen diskutiert. (siehe S. 9 des Berichts). All diesen Optionen liegt die Hypothese zugrunde, dass an der grundsätzlichen Aufteilung der multilateralen Zusammenarbeit festgehalten werden soll. Mit dem Ziel von Klärungen und Kostensenkungen scheinen die Optionen 3 und 4 prüfenswert («Neuzuteilung der Verantwortlichkeiten» und «Entflechtung der Zuständigkeit»). Vor dem Hintergrund der Gesamtlogik einer klareren Zuteilung in der bilateralen

Zusammenarbeit mit Fokus auf den ökonomischen Status der Länder würde aus meiner Sicht die Option 4 am besten passen.

- Wenn wir die Fusion von SECO – WE und der DEZA keine Option ist, so ist es auch nicht angezeigt, die Zuständigkeit für die MDBs vollständig in ein Departement zu geben. Aufgrund von ersten Analysen und Gesprächen geht dieser Report bisher davon aus, dass bei einer Fokussierung (zB analog Option 4 aus dem Bericht vom 11.2.2025) unter Umständen deutliche Reduktionen im Kreditbereich möglich sein könnten, im Bereich der Verwaltungskosten sich die Kosteneinsparungen maximal im Bereich von CHF 0.5 Mio. bewegen würden. Zudem sind die Risiken eher hoch.
- Vor diesem Hintergrund wird im Bereich der multilateralen Zusammenarbeit folgender Ablauf vorgeschlagen.
- Erarbeiten Aussprachepapier und Entscheid, welche Organisationen auch künftig noch prioritär sind und wo ein Ausstieg erfolgen soll. (Anmerkung: Wenn Ausstieg, dann «richtig», analog den Geographien).
- Danach weitere Ausarbeitung der Option 4 aus dem Bericht vom 11.2. 2025 und Berechnen der Kosteneinsparung (Bei Krediten und Verwaltungskosten).
- Umsetzung und gegebenenfalls Anpassung der Grundlagen, eingebettet in den Zeitplan der Strategie / der anderen Massnahmen aus diesem Bericht.
- Weitere identifizierte und bisher nicht vertiefte Themen sind Einsparungen beim Portfolio der CH-NGOs, Analyse von Stäben / Overhead. Auch hier ist die Erwartung an Kosteneinsparungen eher mittel-gering, vermutlich auch in der Grössenordnung von maximal CHF 1 Mio.

4) Nächste Schritte und Zeitplan

Als unmittelbare nächste Schritte nach Kenntnisnahme der finalen Version dieses Berichts bieten sich folgende an:

- Diskussion des Berichts und der Massnahmen mit den Linienverantwortlichen in beiden Ämtern, dies ist vor einer nächsten Management Response gewünscht. In dieser Phase müsste auch ein Grob-Check bezüglich Anpassungsbedarf bei IZA-Verordnungen durchgeführt werden.
- Danach Top down Entscheid bezüglich der vorgeschlagenen Massnahmen, Departementsvorsteher / GS – bis Ende April 2026
- Kommunikation über Bericht & Next Steps (z.B. Webinar) Mai 2026
- Analyse zur Anpassung verschiedener betroffener Verordnungen.
- Beauftragung von Detailkonzepten pro Land (Fertigstellung bis Ende Jahr 2026)
- Abbildung der Massnahmen in den Budgets und in der mittelfristigen Finanzplanung inkl. Erstellung von Vereinbarungen über die finanzielle Verrechnung und personelle Verantwortlichkeiten des Personals im Ausland.

Die Zeitverhältnisse der Umsetzung der Massnahmen dieses Berichts sind unterschiedlich. Generell lassen sich drei Typen von Massnahmen unterscheiden.

- Schon entschiedene, aber per 2024 noch nicht final umgesetzte Massnahmen. Diese haben eine kurzfristige Wirkung und sind zT schon ab 2025 oder 2026 budgetrelevant
- Massnahmen, die zu einem Transfer führen: Hier ist die Komplexität mittelgross. Die genauen Modalitäten des Transfers und die Neu-Ordnung der Schnittstellen sind zwar sorgfältig zu betrachten, aber die externen Verpflichtungen und Verträge sind weniger betroffen. Hier ist die Wirksamkeit wohl eher in 2027/28 gegeben. Gleichzeitig gilt zu berücksichtigen, dass das gesamte Personal im Ausland der Schweiz administrativ beim EDA geführt wird. Dies bedingt neue Vereinbarungen über die finanzielle Verrechnung und personelle Verantwortlichkeiten zwischen EDA und SECO.
- Am Komplexesten sind die Massnahmen, welche zu einem Ausstieg aus einem bestimmten Land führen. Hier sind nebst den internen Gegebenheiten (HR, Schnittstellen zu anderen Themen der Aussenpolitik und -wirtschaft) zu beleuchten, aber vor allem auch die externen Verpflichtungen (zB Projektverträge). Ein Hals-über Kopf-Ausstieg ist nicht im Sinne der Sache. Pro Land müsste (zB analog SECO-Ausstieg in Kolumbien) ein Detailkonzept erarbeitet werden. Geht man davon aus, dass der Ausstieg «geordnet» erfolgt, so werden diese Massnahmen erst im Jahr 2030 voll budgetwirksam.

Umsetzungs-Zeithorizont (Szenario MAX RED)

Drei Umsetzungsszenarien: vollständiger Ausstieg, Transfer an DEZA, Transfer an SECO/DEZA.
Annahme: Ab April 2026 keine neuen Projektbewilligungen; Laufzeiten der aktiven Projekte berücksichtigt.
Ein vollständiger Ausstieg dauert länger als ein Transfer, ausser da, wo schon beschlossen / in Umsetzung
Stellenabbau erst gegen Ende des Ausstiegsprozesses sinnvoll (Sicherung der Nachhaltigkeit)

Land	Region	Kategorie	2025/26	2027	2028	2029	2030
Tunesien	AF-N	Transfer an DEZA		50%	100%	x	
Ghana	AF-S	Ausstieg SECO			50%	100%	x
Südafrika*1	AF-S	Ausstieg SECO			50%	100%	x
Kyrgistan	AS	Transfer an DEZA		50%	100%	x	
Tajikistan	AS	Transfer an DEZA		50%	100%	x	
Azerbaijan	AS	Ausstieg SECO			100%	x	
Sri Lanka	AS	Ausstieg DEZA	x				
Mongolei	AS	Ausstieg DEZA	x				
Abu Dhabi	AS	Ausstieg DEZA		50%	100%	x	
Bosnien	EU	Transfer an SECO		50%	100%	x	
Nordmazedonien	EU	Transfer an SECO		50%	100%	x	
Kosovo *2	EU	Transfer an SECO			50%	100%	x
Kohäsion *3	EU	Transfer an SECO			50%	100%	x
Serbien *4	EU	Transfer an SECO			50%	100%	x
Albanien *5	EU	Transfer an SECO		50%	100%	x	
Peru	LAT	Ausstieg (beide)			50%	100%	x
Kuba	LAT	Ausstieg DEZA	x				
Boivien	LAT	Ausstieg DEZA	x				
Nicaragua	LAT	Ausstieg DEZA	x				
Honduras	LAT	Ausstieg DEZA	x				
Venezuela	LAT	Ausstieg DEZA			50%	100%	x
Kolumbien	LAT	Ausstieg DEZA			50%	100%	x

%-Zahl: Abbau der Aktvität
x=volle Budgetwirksanmkeit

*1 Im Falle eines Teilaustritts wird eine Kompensation festgelegt werden
*2 Kooperationsprogramm 2026-2029
*3 Ab 2030 neue Finanzierung und bis dahin staatsvertraglich vereinbarte Aktivitäten
*4 Kooperationsprogramm 2026-2029
*5 Roadmap bereits aufgesetzt und Übergabe so vereinbart

Wie die zeitliche Analyse zeigt, so ist die volle Budget-Wirkung aller Massnahmen erst im Jahre 2030 gegeben, dies vor allem, weil der Ausstieg geplant und unter Wahrung der externen Verpflichtungen geschehen soll.

Nebst der Diskussion zum Bericht im engeren Sinn sind verschiedene Punkte sind im Lauf der Interviews aufgekommen. Diese könnten bei der Erarbeitung der nächsten Strategie integriert bzw. vertieft werden

- Regelmässigerer Portfolio-Review: Schnelllebige Welt, von Zeit zu Zeit, Review der Schwerpunktländer mit der expliziten Möglichkeit, aus Ländern auszusteigen, um in neue zu investieren.
- Mehr «Präsenz» als «Hilfe»: Über Zeit, deutliche Reduktion der a Fonds perdu Beiträge, dafür Belassen / Stärken der vor-Ort, um zum richtigen Zeitpunkt investieren zu können.
- Mehr in Regionen als in Ländern denken. Damit Erhöhung von Flexibilität und in der Priorisierung, ohne dass jedes Mal die Strategie der IZA angepasst werden muss.
- Mit neuen Instrumenten Investitionen fördern (zB Garantien).
- Rolle der BotschafterInnen vor Ort. Beibehaltung des «2-Ämter-Ansatzes» bedingt straffe und integrative Führung vor Ort. Verständnis für IZA-Angelegenheit und gute Vernetzung in BE als wichtige Elemente des Anforderungsprofils……und darüber hinaus: Integrative Persönlichkeit im Sinne eines «Team Switzerland». In Ländern, wo die Leitung IZA mit der Position der Leitung der Botschaft identisch ist, müsste dies im Falle eines Transfers berücksichtigt werden.
- Auf integrative Kommunikation achten: Für unsere Kunden spielt es keine Rolle, ob SECO oder DEZA, es ist die Schweiz

Anhang 1: Auszüge aus den Berechnungen zu den Einsparungen und zu den FTE, Max-Red

Szenario Max-Red		in Vollzeitstellen		in CHF			
	Stellenprofile	Transfer Netto	Abbau	Transfer Netto	Abbau	Total	in % von Gesamt
DEZA	Expats	-12.85	-5.00	-3'855'000	-1'500'000	-5'355'000	
	Lokalangestellte	-30.47	-56.93	-2'173'100	-3'131'250	-5'304'350	
	Zentrale	-9.00	-5.69	-1'620'000	-1'588'755	-3'208'755	
	Total	**-52.32**	**-67.61**	**-7'648'100**	**-6'220'005**	**-13'868'105**	**92%**
	Umsetzung Bericht 12.2.2025 (Kap. 3)					*-1'300'000*	*100%*
SECO	Expats	12.85	-9.25	3'855'000	-2'775'000	1'080'000	
	Lokalangestellte	30.47	-29.05	2'173'100	-1'671'500	501'600	
	Zentrale	9.00	-11.10	1'620'000	-2'642'450	-1'022'450	
	Total	**52.32**	**-49.40**	**7'648'100**	**-7'088'950**	**559'150**	**-4%**
	Umsetzung Bericht 12.2.2025 (Kap. 3)					*-500'000*	*0%*
Gesamt	**Total**	**0.00**	**-117.01**	**0**	**-13'308'955**	**-15'108'955**	

Erläuterungen

Verschiebung von DEZA zu SECO bei der Kohäsion und Balkan (inkl. Kosovo, Nordmazedonien und Bosnien), Verschiebung von SECO an DEZA in Tunesien. Vollständiger Ausstieg in Lateinamerika, Ghana, Südafrika, Aserbaidschan, Sri Lanka, Mongolei und Abu Dhabi. Teilabbau im Balkan. Würde auf den vollständigen Ausstieg in Lateinamerika und Südafrika verzichtet, müssten die Einsparungen DEZA und SECO seitig anderweitig kompensiert werden.

Die Einsparungen in Franken sind unter diesem Szenario zu 100% bei der DEZA und 0% beim SECO. Der hohe Anteil der Einsparungen bei der DEZA erklärt sich durch die Schärfung der Region Europa, für welche neu das SECO zuständig wäre.

Anhang 2: Liste der Gesprächspartner

Name	Vorname	Position	Land
Bernasconi	Jean-Luc	Head of Cooperation	Ukraine
Budliger	Helene	Direktorin SECO	CH
Chassot	Didier	Vizedirektor, Chef Abteilung Europa und Mittlerer Osten, DEZA	CH
Danzi	Patricia	Direktorin DEZA	CH
Favre	Dominique	Botschafter, CH Botschaft Abidjan	CIV
Feldmann	Matthias	StV Ressortleiter SECO-WE Multilaterales	CH
Frutiger	Christian	Vizedirektor, Leiter Thematische Zusammenarbeit DEZA	CH
Gaillard	Serge	ext. Sachverständiger	CH
Gariner	Paul	Botschafter, CH Botschaft Lima	Peru
Germann	Ivo	Leiter Direktion für Aussenwirtschaft SECO	CH
Goumaz	Natalie	Generalsekretärin WBF	CH
Jean-Richard	Charles	stv. GS EDA	CH
Lauchenauer	Daniel	Leiter wirtschaftliche Zusammenarbeit, CH Botschaft Pretoria	SA
Lazzeri	Pietro	Leistungsbereichsleiter SECO-WE	CH
Liechti	Valerie	Vizedirektorin, Chefin Abteilung Afrika, DEZA	CH
Marionovic	Zeljko	Stv. GS WBF	CH
Maser	Beatrice	Executive Director World Bank	USA
Meuwly	Danielle	Botschafterin, CH Botschaft Kathmandu	NEP
Orga	Philipp	Leiter Operationen SECO-WE, StV. Leistungsbereichsleiter (SECO-WE)	CH
Pavletic	Ivan	Ressortleiter SECO-WE Multilaterales	CH
Ruder	Nicole	Vizedirektorin, Chefin Abteilung Multiaterales und NGOs DEZA	CH
Schneller	Lukas	Ressortleiter SECO-WE Politik und Dienste	CH
Schrader	Markus	Chef Direktionsstab, Leiter Abteilung Grundlagen und Qualität DEZA	CH
Seiler	Markus	Generalsekretär EDA	CH
Walker	Martin	Vizedirektor - Leiter Ausgabenpolitik EFV	CH
Wicki	Arno	Vizedirektor, Chef Abteilung Asien und Amerikas, DEZA	CH
Wyss	Robert	StV. Ressortleiter SECO-WE Qualität und Ressourcen	CH
Zehnder	Oliver	Botschafter, CH Botschaft Jakarta	IND