

Der Markt für Konsulentinnen und Konsulenten der internationalen Zusammenarbeit in der Schweiz

Schlussbericht

Zürich, 9. Mai 2008

Nicole North und Madeleine Guyer, INFRAS Zürich

Inhalt

Zusammenfassung	3
Executive Summary.....	5
1. Einleitung	7
2. Die Internationale Zusammenarbeit	8
3. Die wichtigsten Akteure im IZA-Markt der Schweiz.....	10
3.1. Die Auftraggebenden	10
3.2. Die Auftragnehmenden	11
3.2.1. Ausbildung, Erfahrung und Karrieren.....	11
3.2.2. Arbeitsschwerpunkte und Arbeitsweisen	12
3.2.3. KundInnen und Aufträge	12
3.2.4. Konkurrenz	13
4. Auftragsvolumina und Auftragsentwicklung	14
4.1. DEZA und SECO	14
4.2. Weitere Auftraggebende	18
5. Akquisition und Auftragsvergabe.....	19
5.1. Vergabeverfahren	19
5.2. Die wichtigsten Anbieter	20
5.3. Schwierigkeiten der Akquisition	21
5.4. Kriterien der Auftragsvergabe	22
6. Tendenzen im IZA-Markt	23
Annex.....	25
A1 Referenzen	25

Zusammenfassung

Ausgangslage

Der Markt für KonsulentInnen der internationalen Zusammenarbeit (IZA) ist äusserst heterogen und vielfältig, und muss sich den ändernden Bedingungen, neuen Schwerpunkten und Anforderungen der IZA anpassen. *cinfo* – Stiftung für Beratung, Information und Bildung in der internationalen Zusammenarbeit – hat diese Studie initiiert, um den Markt für KonsulentInnen der IZA näher zu beleuchten und ihr eigenes, bestehendes Angebot für KonsulentInnen zu überprüfen.

Aufgrund von Gesprächen und Interviews mit ausgewählten AkteurInnen auf Auftragnehmer- und Auftraggeberseite sowie basierend auf der Analyse von Dokumenten und Statistiken bietet diese Studie eine Bestandesaufnahme und Analyse des Schweizer Markts für KonsulentInnen der IZA. Dabei werden das Angebot seitens der Auftragnehmenden und die Nachfrage seitens der Auftraggebenden insbesondere hinsichtlich absehbarer Trends für die Zukunft analysiert.

Akteure der internationalen Zusammenarbeit in der Schweiz

Im Markt der IZA agieren verschiedenste Akteure auf allen Ebenen als Auftraggebende und Auftragnehmende:

- Die Seite der Auftraggeber reicht von multilateralen Organisationen über staatliche Entwicklungsgesellschaften und gemeinnützigen Institutionen (NGOs), Universitäten bis hin zu privaten Firmen. Die meisten Verträge an KonsulentInnen in der Schweiz erteilen jedoch die Schweizer bilaterale und Ostzusammenarbeit via DEZA und SECO. Die DEZA ist für die allermeisten Schweizer KonsulentInnen der IZA denn auch die wichtigste Kundin.
- KonsulentInnen der IZA – sei es als EinzelkonsulentIn oder Angestellte von Beratungsfirmen, NGOs oder Hochschulinstituten – haben meist einen Universitätsabschluss und einige Jahre Berufserfahrung. Die Karrieren von KonsulentInnen verlaufen oft nicht geradlinig: Ein Wechsel zwischen Selbständigkeit und Anstellung (oder umgekehrt) ist keine Seltenheit. KonsulentInnen spezialisieren sich in der Regel thematisch und methodisch. Arbeitsschwerpunkte sind Infrastruktur Umwelt und soziale Entwicklung. Projektmanagementberatung oder gezielte Unterstützungsleistungen im Laufe eines Projekts sind, zusammen mit capacity building, die wichtigsten Arbeitsweisen.

Auftragsvolumen, Vergabeverfahren, Akquisition

Die Nachfrage der DEZA und des SECO zusammen nach Konsulentendienstleistungen im Jahr 2006 betrug rund CHF 100 Mio. Zusammen mit anderen Auftraggebern, insbesondere ausländische Entwicklungsgesellschaften, internationale Organisationen und NGOs dürfte die gesamte Nachfrage nach Konsulentendienstleistungen in der Schweiz ca. CHF 120-130 Mio. betragen. Dies ist jedoch nicht als Marktpotenzial zu verstehen.

Auftragsvolumen von DEZA und SECO nehmen in der Tendenz eher ab, die Anzahl vergebener Aufträge steigt aber seit 2003 stark an, insbesondere bei der DEZA (bis auf 1'400 Aufträge im Jahr 2006). Die finanziell grossen Projektumsetzungen vor Ort nehmen im gleichen Zeitraum ab. Aufträge werden also tendenziell kleiner im Auftragsvolumen und kürzer in der Auftragsdauer.

Gemäss den gesetzlichen Vergabeverfahren von DEZA und SECO besteht ein hoher Anteil an Direkt- oder freihändigen Vergaben von Aufträgen. Bei der DEZA sind darin freihändig vergebene Folgephasen von Projektdurchführungen volumenmässig die wichtigste Kategorie; deren Anzahl nimmt jedoch ab. Folgephasen werden jedoch bereits heute vermehrt öffentlich ausgeschrieben, und dieser Trend dürfte sich noch verstärken. Insgesamt sind jedoch öffentlich ausgeschriebene Aufträge sehr selten, was den Zugang zu diesem Markt für NeueinsteigerInnen äusserst schwierig macht.

Auffallend im heutigen Konsulentenmarkt ist vor allem der Rückgang der Schweizer Privatwirtschaft (EinzelkonsulentInnen und Beratungsunternehmungen), die im Jahr 2006 gerade noch 15% aller Auftragsvolumen abwickelt. Im Gegenzug sind heute die ausländischen Anbieter volumenmässig gleich stark wie die Schweizer Unternehmungen. Schweizer NGOs konnten ihren Anteil an Konsulentenaufträgen kontinuierlich ausbauen.

Für die Akquisition und Vergabe von Aufträgen in der IZA spielen verschiedene Kriterien eine wichtige Rolle. Das Vertrauen, das Auftraggebende ihren KonsulentInnen schenken sowie ein „Wertematch“ scheinen die wichtigsten – nicht messbaren – Kriterien zu sein. Daneben sind die fachliche Kompetenz, die Landeskenntnis sowie der Preis die wichtigsten Kriterien. Und letztlich ist auch die persönliche Reife sehr wichtig, insbesondere um vor Ort Akzeptanz als BeraterIn zu finden.

Ein Blick in die Zukunft

Der Markt für KonsulentInnen der internationalen Zusammenarbeit wandelt sich. Folgende Tendenzen zeichnen sich ab:

- Die Internationalisierungs- und Harmonisierungsbestrebungen in der Entwicklungszusammenarbeit (Stichworte: Geberkoordination, Budgethilfe, Stärkung der Multilateralen, Konzentration auf Länder und Themen, Kompetenzverschiebungen) haben direkten Einfluss auf den Markt für KonsulentInnen der internationalen Zusammenarbeit mit einer geringer werdenden Bedeutung des Projektmanagements in der Schweiz.
- Eine Erhöhung der multilateralen Mittel bietet aber auch Chancen für Schweizer KonsulentInnen, wenn sie sich umorientieren und sich allenfalls neuer Themen, Methoden und neuem institutionellem Wissen befähigen.
- Die internationale Konkurrenz wird weiter wachsen und Schweizer KonsulentInnen mit fachlich, methodisch und auch preislich attraktiven Angeboten konkurrieren.
- Neue Themen und Fähigkeiten werden nachgefragt, insbesondere in den Bereichen Energie, Klima, Umwelt und Telekommunikation. „Soft skills“ (wie Organisationsentwicklung, Coaching, Backstopping, Evaluationen) und insbesondere auch ökonomisches und finanzielles Know-how werden wichtiger.
- Das Bilden von Netzwerken und Partnerschaften mit anderen KonsulentInnen im Norden, Süden und Osten sowie die Arbeit in Konsortien dürften an Wichtigkeit zunehmen.
- Kundendiversifikation wird weiter bestrebt, insbesondere in Richtung internationale Organisationen.

Politik und KonsulentInnen fordern immer wieder, dass die Vergabe von Aufträgen und Krediten transparenter gemacht werden. Zudem werden Stimmen laut nach einer Pflege der „Swissness“, d.h., den Markt für Schweizer NGOs und KonsulentInnen zumindest teilweise zu schützen und somit die Werte der Schweizer Entwicklungszusammenarbeit zu wahren.

Executive Summary

Background

The market for consultants in international cooperation is very heterogeneous and manifold, and has to continuously adapt to changing conditions, new thematic and geographic foci and requirements of international cooperation. *cinfo* – the Center for Information, Counselling and Training Professions in International Cooperation – has initiated a study to better analyse the Swiss market for consultants in international cooperation and to review its own already existing offers for consultants.

The study presents a stock-taking and analysis of the Swiss market for consultants in international cooperation, based on interviews with selected actors (clients and consultants) and on the analysis of existing documents and contract award statistics of clients. The demand on the part of clients and the supply on the part of consultants for consulting services are analysed with a special view to conceivable market trends in the future.

Actors in international cooperation in Switzerland

In the international cooperation market miscellaneous actors operate on different levels as clients and consultants:

- The side of the clients is composed of multilateral organisations, bilateral aid agencies, NGOs, universities, and the private sector. Most contracts awarded to Swiss consultants are from the Swiss bilateral development cooperation and the cooperation with Eastern Europe and the Commonwealth of Independent States via SDC and SECO. The most important client for many Swiss consultants in international cooperation still is SDC.
- Consultants in international cooperation – either as single consultant or employee of a consulting company, NGO or university institute – for the most part have a university degree and several years of professional experience. Careers of consultants often are not straightforward: Changes between being self-employed and a permanent employment (or vice versa) are no curiosity. Normally, consultants specialise thematically and methodically. Most important working areas are infrastructure, environment and social development. Most important working methods are the provision of support in project management or during the project cycle, and capacity building.

Contract volumes, contract award, and acquisition

The demand of SDC and SECO for consulting services amounts to CHF 100 Mio. in 2006. Together with other clients, in particular foreign bilateral aid agencies, international organisations and NGOs, total demand for consulting services in Switzerland amounts to approximately CHF 120-130 Mio. However, this should not be understood as being the market *potential*.

Contract volumes of SDC and SECO tend to decrease, the number of contracts however is strongly increasing since 2003, particularly at SDC (1'400 contracts in 2006). Costly project implementations in the field are decreasing in the same period. Thus, contracts are decreasing in terms of the volume and in terms of duration of the contract.

According to legal contract award procedures of SDC and SECO a high share of direct or open contracting prevails. At SDC, directly contracted follow-on phases of projects are the most important category in terms of contract volume; in terms of numbers, they decrease. Follow-on phases are increasingly being publicly tendered – a trend which is supposed to be intensified. All in all, publicly tendered contracts (with competition) are very rare. This makes market entry for new consultants or beginners extremely difficult.

The decline of the Swiss private sector (single consultants and consulting companies) in consulting in international cooperation is striking: In 2006, the private sector is barely carrying out 15% of all contract volumes. In return, the share of foreign consultants has become equally strong. Swiss NGOs could continuously enlarge their share of consulting contracts.

Several criteria play an important role in the acquisition and the award of contracts in international cooperation: Trust between clients and consultants, and a match of values seem to be most important non-measurable criteria. Professional competence, familiarity with the developing country, and the price are other important criteria. And finally, maturity plays an important role, in particular to find acceptance as a consultant in the field.

Future market trends

The market for consultants in international cooperation is changing. Following trends can be observed or are emerging:

- Harmonisation and alignment efforts in development cooperation (key words: donor coordination, budgetary assistance, strengthening of multilateral organisations, focussing on countries and themes, shifts in competence and responsibility) directly influence the market for consulting services: The importance of project management in Switzerland is decreasing.
- However, the increase of multilateral assistance is also providing new chances for Swiss consultants, if they realign and if they acquire new thematic and methodical skills, and new institutional knowledge.
- International competition will continue to increase and compete against Swiss consultants with attractive offers in terms of price, and thematic and methodical skills.
- New themes and skills are demanded, in particular in the areas of energy, climate, environment and telecommunications. „Soft“ skills (such as e.g. organisational development, coaching, backstopping, evaluations) and especially economic and finance-related know-how gain importance.
- The development of networks and partnerships with other consultants and institutions in the North, South and East as well as working in consortia becomes probably more important.
- Client diversification is further aspired, in particular towards international organisations.

Politics and consultants are continuously claiming for more transparency in the award of contracts and grants. Also voices are raised for taking better care of the „Swissness“, i.e. to at least partially protect the market for Swiss NGOs and consultants and thus preserve the values of Swiss development cooperation.

1. Einleitung

Der Markt für Konsulentinnen und Konsulenten der internationalen Zusammenarbeit (IZA) in der Schweiz wird in erster Linie von DEZA und SECO bestimmt und ist – zum Beispiel verglichen mit dem gesamten Unternehmungsberatungsmarkt – klein. Während rund 3'350 Schweizer UnternehmensberaterInnen einen Umsatz von über CHF 1,2 Mia. erwirtschaften (Asco 2008), generiert der IZA-Konsulentenmarkt lediglich einen Umsatz von geschätzten CHF 120 bis 130 Mio. pro Jahr.

Trotz der relativen Kleinheit ist der IZA-Konsulentenmarkt äusserst heterogen und vielfältig, und muss sich den ändernden Bedingungen, neuen Schwerpunkten und Anforderungen der IZA anpassen – genau wie der Unternehmungsberatungsmarkt sich einem stetig wandelnden wirtschaftlichen Umfeld gegenüberstellt.

cinfo, die Stiftung für Beratung, Information und Bildung in der internationalen Zusammenarbeit hat diese Studie in Auftrag gegeben, um den Markt für KonsulentInnen der IZA näher zu beleuchten. *cinfo* bietet einige Aktivitäten für KonsulentInnen an, so z.B. in den Bereichen Schulung, Networking und Kommunikation. Ein besseres Verständnis des IZA-Marktes soll die Überprüfung der Effizienz, Effektivität und Relevanz des bestehenden *cinfo*-Angebots für KonsulentInnen ermöglichen.

Die Ziele dieser *cinfo*-Studie sind deshalb auf zwei Ebenen formuliert:

- Zum einen liefert diese Studie eine Bestandesaufnahme und Analyse des Schweizer Markts für KonsulentInnen der IZA. Dabei werden das Angebot seitens der Auftragnehmenden (KonsulentInnen und Konsulentenbüros/-firmen, NGOs, Hochschulen, etc.) und die Nachfrage seitens der Auftraggebenden (Schweizer Bundesämter/Direktionen, ausländische Entwicklungsagenturen, int. Organisationen, NGOs, Private, etc.) näher beleuchtet und insbesondere hinsichtlich absehbarer Trends für die Zukunft analysiert.
- Zum anderen soll diese IZA-Marktanalyse dann eine Grundlage für die Identifikation und Weiterentwicklung möglicher Aufgaben und Rollen von *cinfo* betreffend das Angebot für KonsulentInnen bilden.

Methodisch basiert die Studie auf einer Reihe von Gesprächen und Interviews (persönliche und telefonische) mit ausgewählten AkteurInnen auf Autragnemenden- und Auftraggebendenseite, auf der Analyse von bestehenden Dokumenten und Statistiken sowie auf Recherchen im Internet. Zudem wurde in einer Fokusgruppendiskussion mit VertreterInnen von *cinfo*, des *cinfo*-Stiftungsrats und ausgewählten KonsulentInnen ausführlich über die zukünftige Rolle von *cinfo* im Bereich ihres Angebots für KonsulentInnen diskutiert.

Die Studie gliedert sich wie folgt:

- In einem ersten Schritt wird die IZA für den Zweck dieser Studie definiert (Kapitel 2) und die Charakteristika der Hauptakteure im IZA-Markt aufgezeigt (Kapitel 3).
- Kapitel 4 stellt die Entwicklung der Auftragsvolumina der letzten Jahre von DEZA und SECO dar und gibt zusammen mit einer Einschätzung des restlichen, insbesondere durch die multilateralen Organisationen bestimmten, Marktes ein Gesamtbild des IZA-Marktes in der Schweiz.
- Wie wird akquiriert und wie werden die Aufträge vergeben? Dies beantwortet Kapitel 5.
- Kapitel 6 geht auf gegenwärtige Tendenzen in der IZA ein und zeigt auf, in welche Richtung sich der Markt für IZA-Konsulentenleistungen entwickelt.
- Im letzten Kapitel schliesslich werden Empfehlungen für Aktivitäten von *cinfo* gemacht, basierend auf den Resultaten der Bestandesaufnahme und Analyse des Schweizer Marktes für KonsulentInnen der IZA (nur für *cinfo*-interne Zwecke, wird nicht veröffentlicht).

2. Die Internationale Zusammenarbeit

Definition

Unter dem Begriff *Internationale Zusammenarbeit* (IZA) versteht man die Vielfalt der Beziehungen des Nordens mit den Ländern des Südens und Ostens im Bereich Entwicklung und Transition. Das umfassende Ziel der IZA ist es, die Lebensbedingungen der am stärksten benachteiligten Menschen der Welt zu verbessern. Deshalb sind die Massnahmen der IZA sowohl kurzfristiger wie auch langfristiger Natur:

- Ziel der **bilateralen und multilateralen Entwicklungszusammenarbeit** ist die Armutsrücknahme im Sinne der Hilfe zur Selbsthilfe in den Partnerländern. Sie fördert namentlich die wirtschaftliche und staatliche Eigenständigkeit, trägt zur Verbesserung der Produktionsbedingungen bei, hilft bei der Bewältigung von Umweltproblemen und sorgt für besseren Zugang zu Bildung und gesundheitlicher Grundversorgung der am meisten benachteiligten Bevölkerung.
- In der traditionellen **Ostzusammenarbeit** unterstützt die IZA demokratische und marktwirtschaftliche Reformen in Partnerländern Südosteuropas und der ehemaligen Sowjetunion.
- Ziel der **Humanitären Hilfe** ist es Leben zu retten und Leiden zu lindern, ohne Konzentration auf Schwerpunktländer.

In der Schweiz entwickeln die DEZA und das SECO die übergreifenden Strategien in Bezug auf die IZA.

Die DEZA führt eigene Programme durch, unterstützt Programme multilateraler Organisationen und beteiligt sich an der Finanzierung von Aktivitäten schweizerischer und ausländischer Hilfswerke. Darüber hinaus sichert die DEZA die Gesamtkoordination der Entwicklungszusammenarbeit und der humanitären Hilfe mit anderen zuständigen Bundesämtern.

Das SECO setzt die wirtschafts- und handelspolitischen Massnahmen der Schweiz zugunsten der Entwicklungs- und Transitionsländer um, fördert die Integration der Partnerländer in die Weltwirtschaft, unterstützt ein nachhaltiges Wirtschaftswachstum auf marktwirtschaftlicher Grundlage und trägt zur verstärkten Mobilisierung privater Ressourcen bei. Das SECO ist sowohl in der bilateralen und multilateralen Entwicklungszusammenarbeit tätig wie auch in der Zusammenarbeit mit Osteuropa (SECO Jahresbericht 2006).

Arbeitsschwerpunkte und Arbeitsweisen

Für den Zweck der vorliegenden Studie haben wir Arbeitsschwerpunkte und Arbeitsweisen der IZA wie folgt definiert (Tabelle 1 und Tabelle 2).

Arbeitsschwerpunkte IZA	Themen – beispielhaft
Ländliche Entwicklung	Ländliche Wirtschaftsförderung, Management natürlicher Ressourcen (auch Wasser, Wald), Landmanagement, ländliche Dienstleistungen, Ernährungssicherung, Tourismus, etc.
Wirtschaft und Beschäftigung	Wirtschaftspolitik, Berufsbildung, Privatwirtschaft, Mikro-Finanzierung, Wirtschaft, Finanzsysteme, Globalisierung
Umwelt und Infrastruktur	Umweltpolitik, nachhaltiges Wirtschaften, natürliche Ressourcen, Wald, Wasser, Abfall, Energie, Klima, Transport, Ökoeffizienz, Architektur, Informations-, Kommunikationstechnologien
Good Governance	Demokratie und Rechtsstaat, Staats- und Verwaltungsreformen, Dezentralisierung, Öffentliche Finanzen, Geldwäsche, Korruption

Kommunal-/Stadtentwicklung	Infrastrukturentwicklung, partizipative Planungsprozesse, etc.
Soziale Entwicklung	Gesundheit und Bevölkerung, Bildung, HIV/AIDS, Soziale Sicherheit
Cross-Cutting	Armut, capacity development, Gender, Rio +10, public private partnerships, Ernährungssicherheit, Jugend/Kinder, Tourismus, Sozial- und Ökostandards, Krisenprävention, Friedensförderung, Menschenrechte, Medien

Tabelle 1: Arbeitsschwerpunkte der IZA.

Arbeitsweise	Beispiele
Beratung & Support im Projektzyklus	Begleitung, Steering, Strategie-, Organisations-, Programmentwicklung, Organisationsberatung, Projektentwicklung, Management von Projektzyklen, Entwicklung von Instrumenten und Werkzeugen, Evaluationen, Monitoring, Backstopping, Controlling, Moderation, Coaching
Projektimplementation/Langfristige Projekte	Regieprojekte, Durchführung von Projekten vor Ort, Begleitung von Durchführungsprojekten
Anderes	Machbarkeitsstudien, Assessments, Analysen
Capacity Building	Training, Aus- und Weiterbildung, Überzeugungsarbeit, Fortbildung, Expertenvermittlung, Organisation und Durchführung von Konferenzen, Information und Kommunikation
Forschung	Forschungspartnerschaften, Entwicklung von Konzepten und Werkzeugen, Studien
Technische Zusammenarbeit	Technologie-Transfer, Patente, etc.
Humanitäre Hilfe	Humanitäre Not- und Überlebenshilfe, Katastrophenhilfe
Tools/Online-Plattformen	Web-basierte Unterstützung, Kommunikation, Medien
Personelle Zusammenarbeit	Vermitteln und Begleiten von Personal

Tabelle 2: Arbeitsweisen der IZA.

Abgrenzungen

Diese Studie zum IZA-Markt in der Schweiz berücksichtigt Auftraggebende und KonsulentInnen aus allen drei Pfeilern der Schweizerischen Entwicklungszusammenarbeit. Einzig auf das Subthema „Kulturelle Zusammenarbeit“ wird nicht eingegangen.

Ausländische Auftragnehmer des Schweizer IZA-Marktes werden wo möglich berücksichtigt. Interviews wurde jedoch keine durchgeführt.

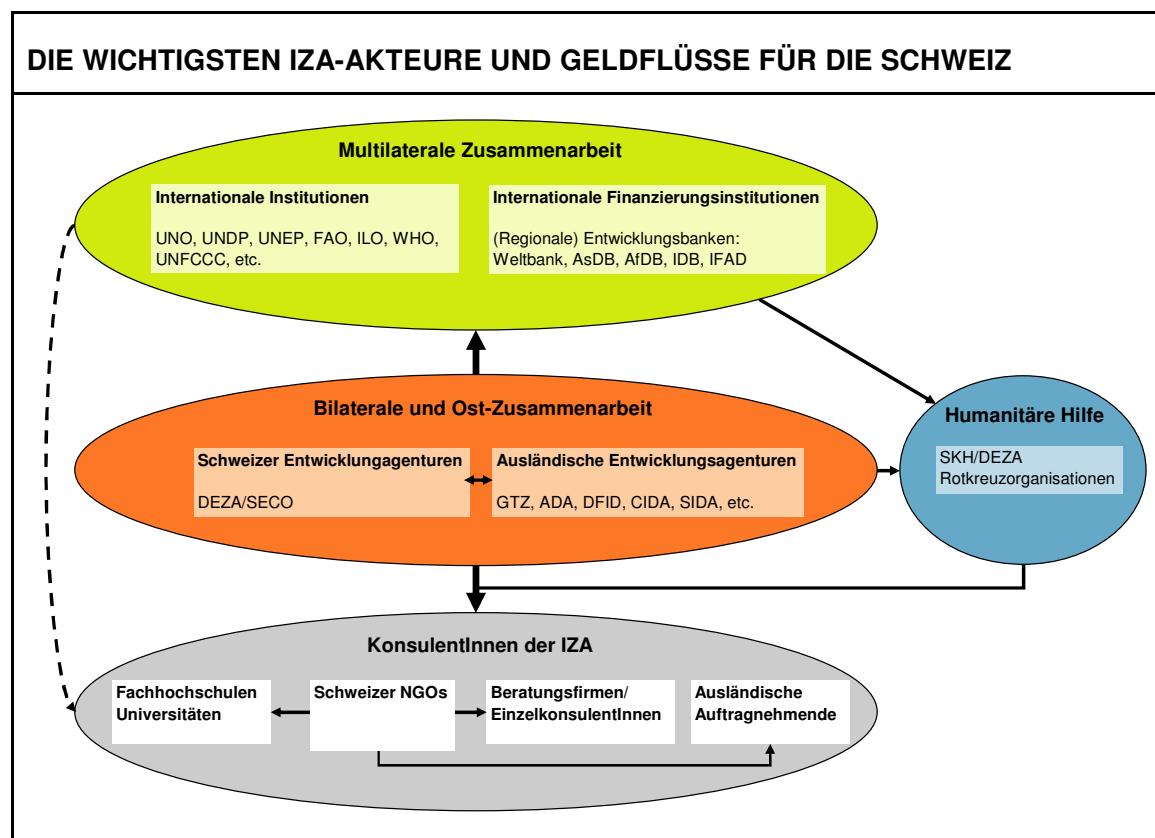
Der eigentliche *Durchführungsmarkt*, d.h. die Programm- und Projektimplementation von NGOs und Hilfswerken mit eigenständigen Projektstrukturen vor Ort, wird berücksichtigt, ist jedoch nicht Hauptgegenstand dieser Studie. Eine strikte Abgrenzung zwischen Implementation und Beratung ist jedoch nicht immer möglich. Wir sprechen deshalb eher von längerfristigen Aufträgen und Projekten, die auch eine Durchführungskomponente oder zumindest die Begleitung von Durchführungen vor Ort beinhalten können.

Die meisten in der IZA tätigen KonsulentInnen beschäftigen sich auch mit Projekten und Aktivitäten, die für die Schweiz direkt von Bedeutung sind und auch in der Schweiz selber stattfinden und somit nicht in den Bereich der IZA gehören. Solche Projekte und Aktivitäten sind in der vorliegenden Studie nicht berücksichtigt.

3. Die wichtigsten Akteure im IZA-Markt der Schweiz

3.1. Die Auftraggebenden

Im Markt der internationalen Zusammenarbeit agieren verschiedenste Akteure auf allen Ebenen als Auftraggebende und Auftragnehmende. Figur 1 gibt einen ersten, schematischen und vereinfachten Überblick über die wichtigsten Akteurkategorien und zeigt die Richtung der Geldflüsse, resp. der Verträge auf.



Figur 1: Die Graphik zeigt schematisch und vereinfacht die wichtigsten Akteure der IZA sowie die Richtung der Geldflüsse und Verträge, bezogen auf die Schweiz (eigene Darstellung).

Die Seite der potentiellen Auftraggebenden reicht von multilateralen Organisationen über staatliche Entwicklungsgesellschaften und gemeinnützigen Institutionen (NGOs), Universitäten bis hin zu privaten Firmen.

Die meisten Verträge erteilt aber die bilaterale und Ostzusammenarbeit an die verschiedenen KonsulentInnen der IZA. Aufträge aus der multilateralen Zusammenarbeit stammen für Schweizer KonsulentInnen oft aus gebundenen Geldern, die vom bilateralen oder multilateralen Teil der Schweiz (z.B. dem SECO) via eine multilaterale Organisation an einen Schweizer Auftragnehmer ausbezahlt werden. Die Verträge jedoch werden von der multilateralen Organisation ausgestellt (gestrichelte Linie in Figur 1).

Die humanitäre Hilfe der Schweiz vergibt vergleichsweise sehr wenige Konsulentenaufträge (siehe dazu auch Kap. 4).

Die Übersicht soll auch zeigen, dass eine Trennung zwischen Auftraggebenden und Auftragnehmenden nicht immer klar ist. So kann eine NGO beispielsweise sowohl Auftragnehmer der bilateralen Zusammenarbeit und gleichzeitig Auftraggeber eines Einzelkonsulenten für eine spezifische Aufgabe sein.

3.2. Die Auftragnehmenden

Auf Seiten der Auftragnehmenden gibt es in der Schweiz neben bekannten EinzelkonsulentInnen oder kleinen selbständigen Expertenteams mit langjähriger und breiter Erfahrung und vielen Einsätzen in verschiedensten Ländern des Südens und Ostens auch eine Anzahl kleiner und mittelgrosser privater Beratungsfirmen sowie universitäre Forschungsinstitute, die sich auf Fragen der internationalen Zusammenarbeit spezialisiert haben. Auch NGOs und Hilfswerke, die in erster Linie Projekte vor Ort implementieren, treten vermehrt als KonsulentInnen auf, z.B. für bestimmte Sachthemen. Und natürlich bewegen sich im Schweizer IZA-Markt aufgrund eines globalisierten Arbeits- und Auftragsmarkt auch vermehrt ausländische Auftragnehmer.

Im Sinne einer Bestandesaufnahme wurde im Rahmen dieser Studie eine *Matrix* erarbeitet, die eine Übersicht über Arbeitsbereiche und Arbeitsweise sowie KundInnen und Auftragsvolumen der verschiedenen Auftragnehmenden gibt.¹

Da im IZA-Konsulentenmarkt mehr als die Hälfte aller Schweizer Beratungsfirmen nur 1 oder 2 Angestellte haben (SECO/SOFI 2006), scheint eine detaillierte Bestandesaufnahme von EinzelkonsulentInnen oder ganz kleinen Beratungsteams unmöglich. Nur 10% aller BeraterInnen arbeiten in Firmen mit mehr als 10 Angestellten.

Im Folgenden werden die wichtigsten, aus der Bestandesaufnahme und den Interviews resultierenden, Charakteristika von Auftragnehmenden der IZA beschrieben.

3.2.1. Ausbildung, Erfahrung und Karrieren

KonsulentInnen der IZA bringen typischerweise einen Universitätsabschluss und einige Jahre Berufserfahrung mit (vgl. auch SECO/SOFI 2006). Während früher die klassischen IZA-Akteure Ausbildungen in Agronomie, Forstwirtschaft oder Ingenieurwissenschaften mitbrachten, sind es heute vermehrt interdisziplinäre Ausbildungen wie Geographie, Ethnologie, Ökonomie, Internationale Beziehungen oder Umweltnaturwissenschaften sowie eine Weiterbildung am NADEL/ETH Zürich oder IHEID/Univ. Genf.

Nur in ganz seltenen Fällen haben KonsulentInnen keine spezifische universitäre Ausbildung erfahren und ihr Handwerk „learning by doing“ erlernt.

Kleine Beratungsfirmen spezialisieren sich in der Regel thematisch. Ihre Kunden sind mehrheitlich in der Schweiz. Auch in sehr spezialisierten, meist kleineren Konsulentenfirmen mit deutlich weniger als 10 Angestellten, sind heute nicht mehr nur MitarbeiterInnen mit den entsprechenden Fachrichtungen tätig, sondern auch Personen mit diversifizierten Ausbildungspfotolio.

Bei der Rekrutierung von neuen MitarbeiterInnen für Konsulentenfirmen wird selbstverständlich grossen Wert auf Erfahrungen vor Ort, d.h. in Ländern des Südens oder Ostens gelegt. Diese Bedingung erhöht die generell hohen Anforderungen für eine Stelle im IZA-Markt, insbesondere für jüngere MitarbeiterInnen. Ebenfalls wird auf ein solides und ergänzendes Netzwerk geachtet, d.h. neue MitarbeiterInnen bringen am besten selber schon Kontakte zu Auftraggebern oder Partnern in den Projektländern mit. In der Regel können es sich nur grössere oder kleine, aber erfolgreiche, Beratungsfirmen im IZA-Markt leisten, „Juniors“ zu beschäftigen und weiter auszubilden.

Die Karrieren von EinzelkonsulentInnen verlaufen oft nicht geradlinig: Einst Mitarbeitende in einer Beratungsfirma wechseln sie auf die Seite der Auftraggebenden (oder umgekehrt) und wagen erst spät den Schritt in die Selbständigkeit als BeraterIn. Oder nach wenig erfolgreichen Jahren als selbständige/r KonsulentIn wird wieder eine Anstellung gesucht.

¹ Diese Matrix ist jedoch nicht abschliessend, und insbesondere die Kategorie der EinzelkonsulentInnen wurde nicht ausgeführt. Sie ist deshalb nur für *cinfo*-interne Zwecke gedacht und wird nicht veröffentlicht

3.2.2. Arbeitsschwerpunkte und Arbeitsweisen

KonsulentInnen der internationalen Zusammenarbeit arbeiten in verschiedenen Bereichen, spezialisieren sich aber in der Regel thematisch und methodisch. Der traditionelle Arbeitsschwerpunkt Infrastruktur, d.h. z.B. die Bereitstellung von ländlicher Infrastruktur im Bereich der Wasserversorgung oder der Strassen- und Brückenbau, wird noch immer als sehr häufiger Arbeitsschwerpunkt genannt (zusammen mit Umwelt). Ebenso ist die Arbeit im Bereich der sozialen Entwicklung ein wichtiger Schwerpunkt von IZA-KonsulentInnen (Tabelle 3, links).

Die allgemeine Projektmanagementberatung oder gezielte Unterstützungsleistungen im Laufe eines Projekts (z.B. Projektentwicklung, Planungsmission, Backstopping, Evaluationen, etc.) sind, zusammen mit capacity building die wichtigsten Arbeitsweisen für IZA-KonsulentInnen (Tabelle 3, rechts).

Arbeitsschwerpunkte IZA	Relevanz	Arbeitsweise IZA	Relevanz
Umwelt und Infrastruktur	****	Beratung & Support im Projektzyklus	****
Soziale Entwicklung	****	Capacity Building	****
Ländliche Entwicklung	***	Forschung	***
Cross-Cutting	***	Projektimplementation/Langfristige Projekte	**
Wirtschaft und Beschäftigung	**	Technische Zusammenarbeit	**
Good Governance	**	Humanitäre Hilfe	*
Kommunal-/Stadtentwicklung	*	Tools/Online-Plattformen	*
		Personelle Zusammenarbeit	*

Tabelle 3: Die Relevanz der Arbeitsschwerpunkte (links) und Arbeitsweisen (rechts) der IZA, bezogen auf die KonsulentInnen der IZA in der Schweiz. **** (sehr hohe Relevanz); * (sehr geringe Relevanz), (Quelle: Eigene Erhebung).

3.2.3. KundInnen und Aufträge

Die DEZA ist für die allermeisten Schweizer KonsulentInnen der IZA die wichtigste Kundin. Dies haben die Interviews und die Internetrecherchen klar gezeigt. Erst wer Aufträge bei der DEZA erhalten hat oder erhält – so scheint es – sieht sich in der Schweiz selbst als KonsulentIn der IZA.

Andere bilaterale Entwicklungsagenturen (GTZ, ADA, DFID, DGIS) und multilaterale Organisationen (z.B. FAO, ADB, WB, ILO, WHO, UNDP, UNEP, UNIDO) sind in zweiter Linie wichtig für die Schweizer KonsulentInnen.

An dritter Stelle folgen das SECO sowie NGOs; vor allem die grossen Schweizer NGOs (Hvelvetas, Caritas, Intercooperation, Swisscontact).

An vierter Stelle stehen die Privatwirtschaft sowie Konsulentenfirmen, die Unteraufträge an andere KonsulentInnen vergeben und/oder in einem Konsortium den *Lead* haben. Und äusserst selten akquirieren KonsulentInnen gar Aufträge von Fachhochschulen, Universitäten oder der Europäischen Kommission.

Tabelle 4 gibt einen Hinweis auf die jährlichen Auftragsvolumen und die jeweilige Auftragsdauer von EinzelkonsulentInnen und Konsulentenfirmen bezogen auf die Firmengrösse aufgrund der für diese Studie durchgeföhrten Interviews.

	Durchschnittliches Auftragsvolumen pro Jahr in CHF	Durchschnittliche Vertrags-/Projektdauer
EinzelkonsulentInnen	30'000-160'000	12-14 Tage/ <3 Monate
Firmen mit weniger als 10 Mitarbeitenden	Ca. 400'000	>12 Monate plus verschiedene kurzfristige Verträge
Firmen mit mindestens 10 Mitarbeitenden	Ca. 1-10 Mio.	>12 Monate plus verschiedene kurzfristige Verträge

Tabelle 4: Konsulentenfirmen arbeiten in der Regel nicht ausschliesslich im eng definierten Bereich der IZA, sondern auch in Projekten in der Schweiz. Deshalb sind die ausgewiesenen jährlichen Auftragsvolumen eher niedrig bezogen auf die Grösse der Firmen (Quelle: eigene Erhebung).

3.2.4. Konkurrenz

Schweizer KonsulentInnen pflegen eine relativ offene Haltung gegenüber ihrer Konkurrenz. Dies, weil die befragten KonsulentInnen ziemlich stark diversifiziert oder spezialisiert sind, ihre Nische auf dem IZA-Markt gefunden haben und sie ihre Aufträge meist als Direktvergabe erhalten (siehe dazu auch Kap. 5.1. Vergabeverfahren). Die Konkurrenz wird oft gar als Bereicherung und positiv wahrgenommen. Das Gender- und Generationenproblem spielt eine gewisse, jedoch keine grosse Rolle.

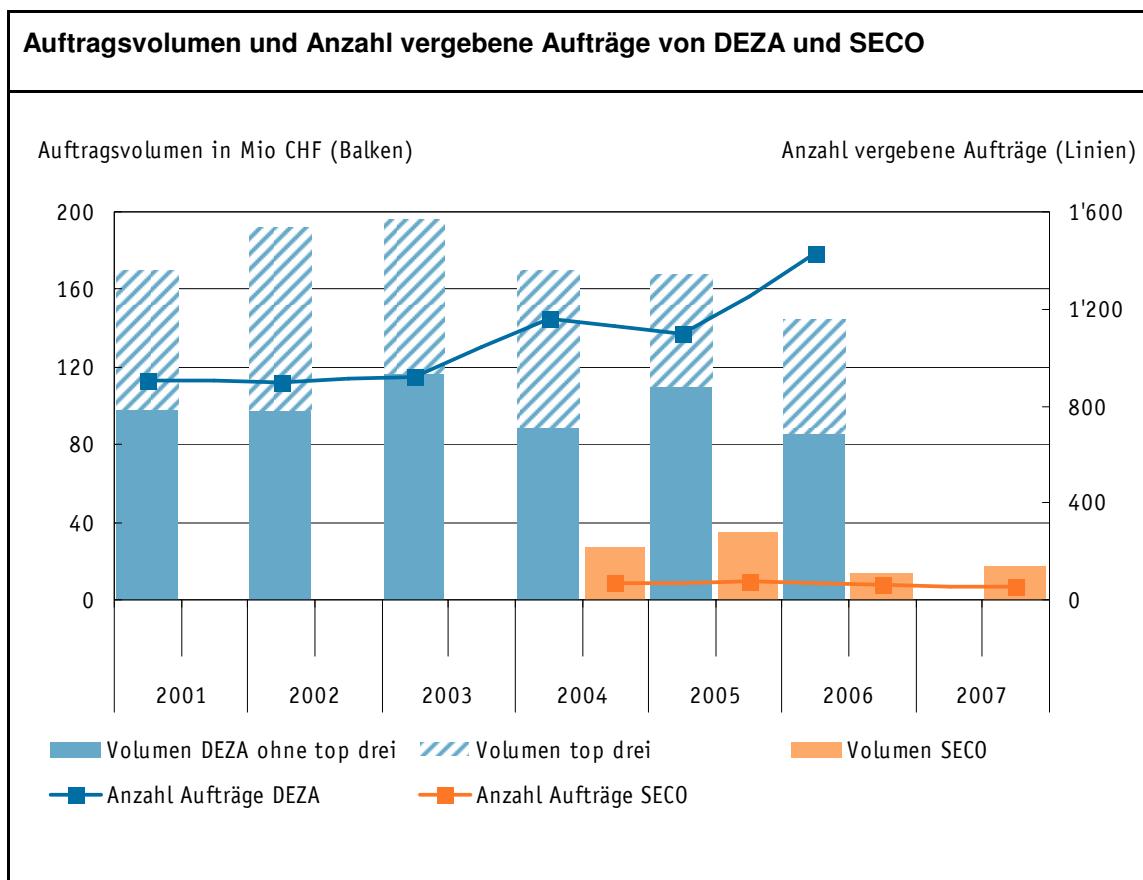
Die Bildung von Konsortien mit anderen Schweizer Konsulentinnen oder mit ausländischen PartnerInnen ist in den letzten Jahren häufiger geworden, vor allem für die Akquisition grösserer Aufträge. Ebenso hat bereits eine verstärkte Vernetzung mit lokalen PartnerInnen in den letzten Jahren stattgefunden.

4. Auftragsvolumina und Auftragsentwicklung

4.1. DEZA und SECO

Übersicht

Die Auftragsvolumina von DEZA und SECO bilden für den IZA-Markt der Schweiz den wichtigsten Indikator für die Grösse der Nachfrage nach Konsulentendienstleistungen. Figur 2 zeigt jährliche Auftragsvolumina und Anzahl vergebene Aufträge der DEZA (2001-2006) und des SECO (2004-2007). Demnach betrug die Nachfrage der DEZA und des SECO zusammen nach Konsulentendienstleistungen im Jahr 2006 rund CHF 100 Mio.

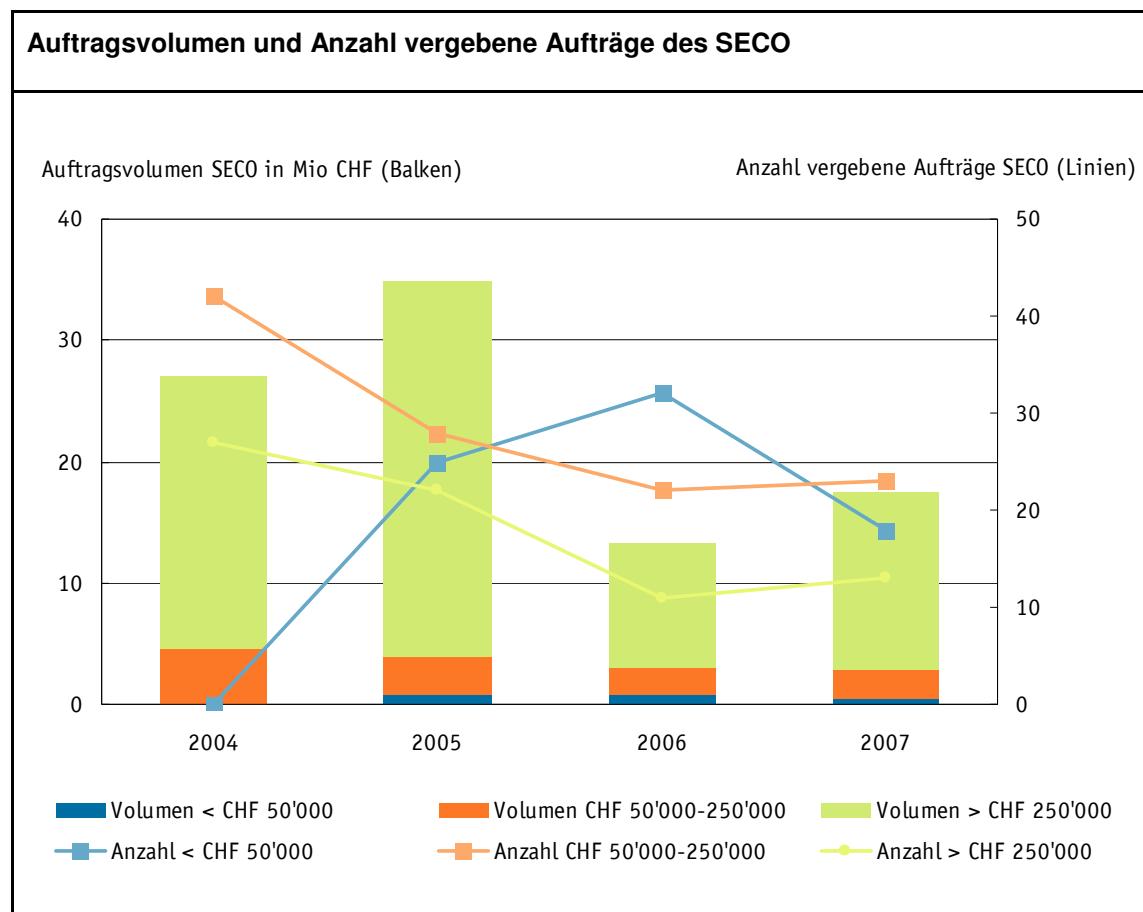


Figur 2: Gesamtvolumen und Aufträge der DEZA 2001-2006 (blau) und von SECO 2004-2007 (orange). Die „top drei“ Auftragnehmer bei der DEZA sind Helvetas, Intercooperation und Swisscontact (Quelle: DEZA 2007 und SECO 2008).

Ohne Berücksichtigung der „top drei“ der DEZA (Intercooperation, Helvetas und Swisscontact, mehrheitlich mit Projektimplementationen) zeigt sich, dass die jährlichen Auftragsvolumen der DEZA zwischen CHF 80 und 120 Mio. schwanken, in der Tendenz eher abnehmen, die Anzahl vergebener Aufträge aber seit 2003 stark ansteigt (bis auf 1'400 Aufträge im Jahr 2006). Die finanziell grossen Projektumsetzungen vor Ort nehmen im gleichen Zeitraum ab.²

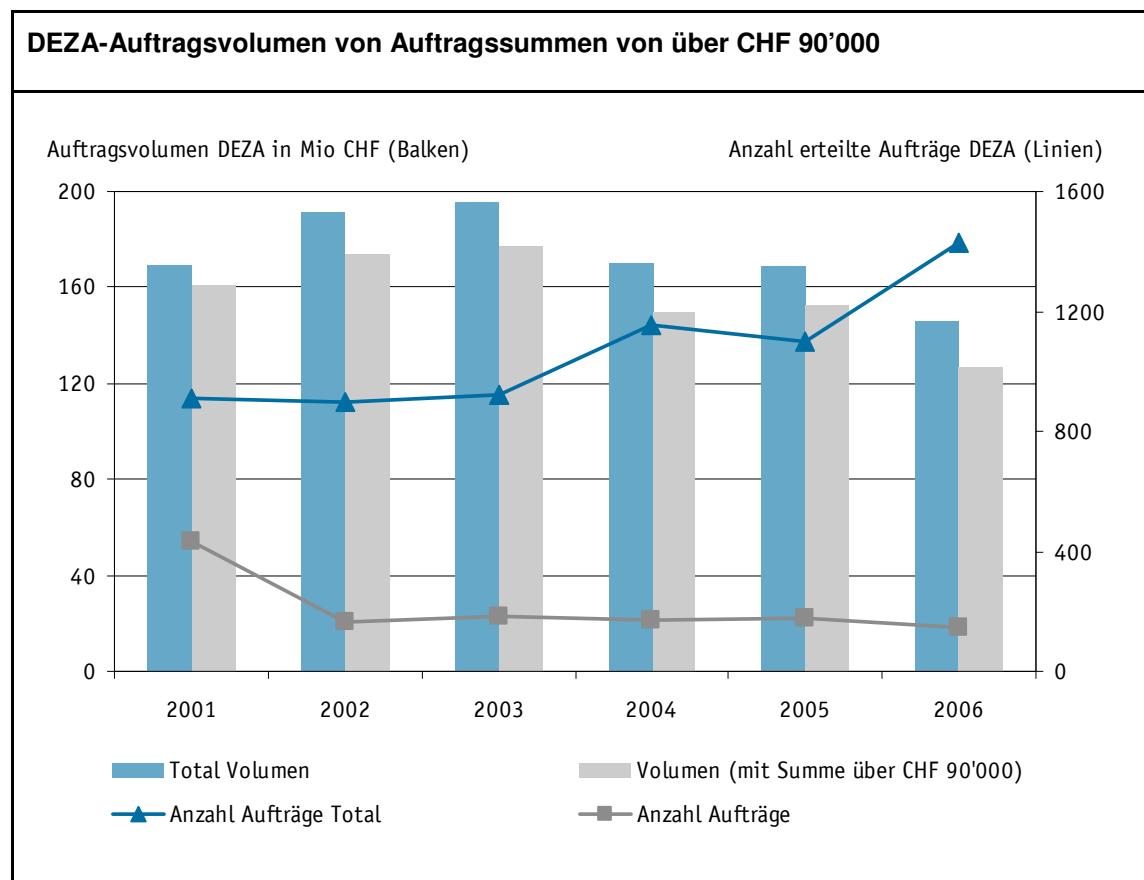
² Auch bei Weglassen der Auftragssummen der „top drei“ der DEZA können sich unter den zwischen CHF 80 und 120 Mio. ausgewiesenen Konsulentenaufträgen noch Projektimplementationen verstecken. Umgekehrt können sich aber auch in den Auftragssummen der „top drei“ normale Konsulentenaufträge befinden. Diese Ungenauigkeit lässt sich leider nicht beheben.

Beim SECO bleibt die Anzahl vergebener Aufträge eher konstant (zw. 53 und 76), während Auftragsvolumen stark variieren (Figur 3). Im Jahr 2005 werden noch Aufträge in der Höhe von CHF 35 Mio. vergeben, in den zwei folgenden Jahren halbieren sich diese nahezu. Hingegen bestätigt auch das SECO eine Tendenz, nach der die Aufträge eher kleiner und kürzer werden.



Figur 3 Differenzierte Auftragsvolumen und Anzahl vergebene Aufträge des SECO über die Jahre 2004-2007 (Quelle: SECO 2008).

Ein Blick auf die DEZA-Auftragsvolumen von Auftragssummen von über CHF 90'000 zeigt, dass es lediglich eine kleine Anzahl solcher Aufträge gibt (Figur 4). Da aber insgesamt eine stark zunehmende Anzahl aller Verträge zu verzeichnen ist, weist auch dies darauf hin, dass die Verträge immer kleiner werden.



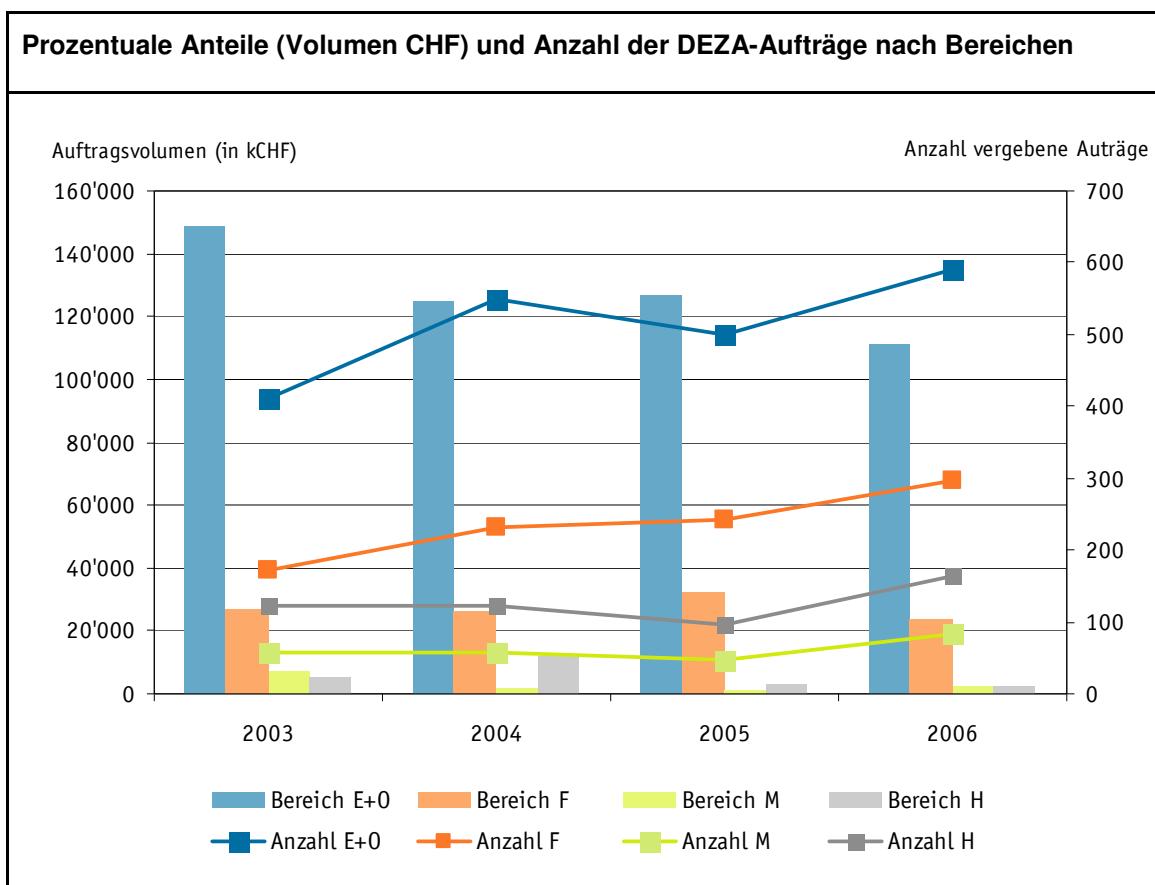
Figur 4: Totales Auftragsvolumen und Anzahl erteilter Aufträge der DEZA (blau) und Volumen und Anzahl von Aufträgen mit Auftragssummen von über CHF 90'000 (grau) über die Jahre 2001-2006 (Quelle: DEZA 2007).

Die verschiedenen Bereiche

Bei der DEZA können die Bereiche *Bilaterale Entwicklungszusammenarbeit* (E) und *Zusammenarbeit mit Osteuropa und GUS* (O) weitaus am meisten Aufträge an KonsulentInnen vergeben³, die Auftragsvolumen sind jedoch seit 2003 gesunken (Figur 5, nächste Seite). Der Bereich *Themen und Fachwissen* (F) hat im Vergleich dazu ein bescheidenes Auftragsvolumen, das jedoch über die Jahre etwa gleich blieb. Die Bereiche *Humanitäre Hilfe* (H) und *Entwicklungs politik und Multilaterale Zusammenarbeit* (M) verfügen kaum über ein Budget für Konsulentenaufträge.

Beim SECO vergibt die Abteilung *Handelsförderung* im Bereich „Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung“ der Direktion für Aussenwirtschaft 50-60% aller Aufträge. Bezogen auf das Auftragsvolumen beträgt der Anteil der *Handelsförderung* gar 65-75%. Die Abteilung *Infrastrukturfinanzierung* erteilt knapp ein Viertel der Aufträge, den Rest teilen sich die Abteilungen *Privatsektorförderung* und *Makroökonomische Unterstützung*.

³ In diesen Auftragsvolumen sind auch die Projektdurchführungen enthalten, auch diejenigen der „top drei“ der DEZA.



Figur 5: Die für die Vergabe von Aufträgen wichtigsten Bereiche der DEZA sind (E+O) Bilaterale Entwicklungszusammenarbeit und Zusammenarbeit mit Osteuropa; (F) Thematische Fachbereiche; (M) Multilaterale Zusammenarbeit; (H) Humanitäre Hilfe (Quelle: DEZA 2007).

Durchschnittliche Aufträge

Laut Auftragsstatistik der DEZA (2007) weisen die verschiedenen Kategorien von Auftragnehmenden die folgenden durchschnittlichen Auftragshöhen pro Auftrag und Jahr auf (Tabelle 5).

DEZA	Durchschnittliche Höhe der Aufträge pro Anbieterkategorie/Jahr, CHF			
	2003	2004	2005	2006
EinzelkonsulentIn	30'600	23'100	15'300	14'900
Firmen	134'900	57'900	63'900	38'700
NGOs	962'500	743'900	543'200	525'400
Fach-/Hochschulen	372'000	138'400	233'100	67'000
Parastaatliche	391'300	143'000	526'500	656'000
Ausländische Anbieter	114'200	77'100	87'400	70'900
Total Aufträge	212'200	146'900	153'300	101'900

Tabelle 5: Durchschnittliche Höhe der Aufträge pro Kategorie von Auftragnehmenden und pro Jahr (auf 100 gerundet). Die Entwicklung zeigt eindeutig, dass die Aufträge kleiner werden (Quelle: DEZA 2007)

Ausser bei parastaatlichen Auftragnehmenden⁴, deren durchschnittlichen Aufträge grösser geworden sind, sinken bei allen anderen Anbieterkategorien die durchschnittlichen Auftragshöhen kontinuierlich seit 2003, und zwar um 50-80%. Die durchschnittliche Auftragshöhe betrug im Jahr 2006 noch gut CHF 100'000.

SECO/SOFI (2006) kam bereits zum Schluss, dass der durchschnittliche Umsatz pro Mandat für grössere Firmen CHF 100'500 beträgt. Für Firmen mit weniger als 10 Angestellten fällt dieser Betrag jedoch auf CHF 75'000.

Und die folgenden Zahlen zeigen, wie hoch die Aufträge beim SECO pro Jahr seit 2004 im Durchschnitt waren, ohne allerdings Hinweise auf die Kategorie der Auftragnehmenden geben zu können (SECO 2008):

2004: CHF 392'400; 2005: CHF 461'600; 2006: CHF 203'700; 2007: CHF 331'600

Demnach sind die Auftragsvolumen beim SECO im Durchschnitt höher als bei der DEZA. Allerdings sind solche Durchschnittszahlen sehr vorsichtig zu interpretieren, weil darin einige wenige Ausreisser nach oben oder unten die Durchschnittswerte sehr verändern können.

Die SECO-Zahlen können jedoch dahingehend interpretiert werden, dass das SECO eher mit Firmen als mit EinzelkonsulentInnen zusammenarbeitet⁵, dass die Aufträge eher länger und grösser sind und dass vermehrt Verträge mit hoch spezialisierten Auftragnehmenden (z.B. solche mit rarem mikro-ökonomischen, Finanz-, Banken- oder Investitionswissen) gemacht werden, deren Leistungen zu höheren Preisen eingekauft werden müssen.

4.2. Weitere Auftraggebende

Eine Statistik über Auftragssummen anderer Auftraggeber ist nicht verfügbar. Andere Auftraggeber sind für Schweizer KonsulentInnen jedoch auch sehr wichtig, wie in Kap.3.2.3. gezeigt.

Die mit dieser Studie durchgeführten Bestandesaufnahme und weitere Recherchen lassen abschätzen, dass durch weitere Aufträge, insbesondere von anderen ausländischen Entwicklungsgesellschaften (v.a. GTZ, ADA, DFID), internationalen Organisationen (z.B. UNDP, Weltbank) und NGOs (z.B. durch die „top drei“ der DEZA) der Konsulentenmarkt weitere ca. CHF 20-30 Mio. generieren dürfte.

Zusammenfassend

Die gesamte Nachfrage der DEZA, des SECO sowie weiteren Schweizer und internationalen Auftraggebenden nach Konsulentendienstleistungen der IZA betrug im Jahr 2006 demnach ca. CHF 120-130 Mio.

Somit ist der Markt für Konsulentinnen und Konsulenten der internationalen Zusammenarbeit im Vergleich zum allgemeinen Unternehmensberatermarkt eher klein. Zum Vergleich: Die rund 3'350 Schweizer Unternehmensberater haben 2007 einen Umsatz von über CHF 1,2 Mia. erwirtschaftet (ASCO 2008).

Die mit CHF 120-130 Mio. angegebene Grösse des IZA-Konsulentenmarktes in der Schweiz ist nur als gegenwärtiger Ist-Zustand zu verstehen; das *Marktpotenzial* ist natürlich angesichts der Vielzahl an Auftraggebenden (insbesondere ausländische und multilaterale) um einiges grösser. Dieses Marktpotenzial abzuschätzen war jedoch nicht Gegenstand dieser Studie und würde eine detailliertere Datenerhebung und Analyse bei allen potenziellen Auftraggebenden benötigen.

⁴ Zum Beispiel das Schweizerische Tropeninstitut oder das Schweizerische Rote Kreuz

⁵ Zum Vergleich: Bei der DEZA wurden 2006 40% der gut 1'400 Aufträge von EinzelkonsulentInnen durchgeführt.

5. Akquisition und Auftragsvergabe

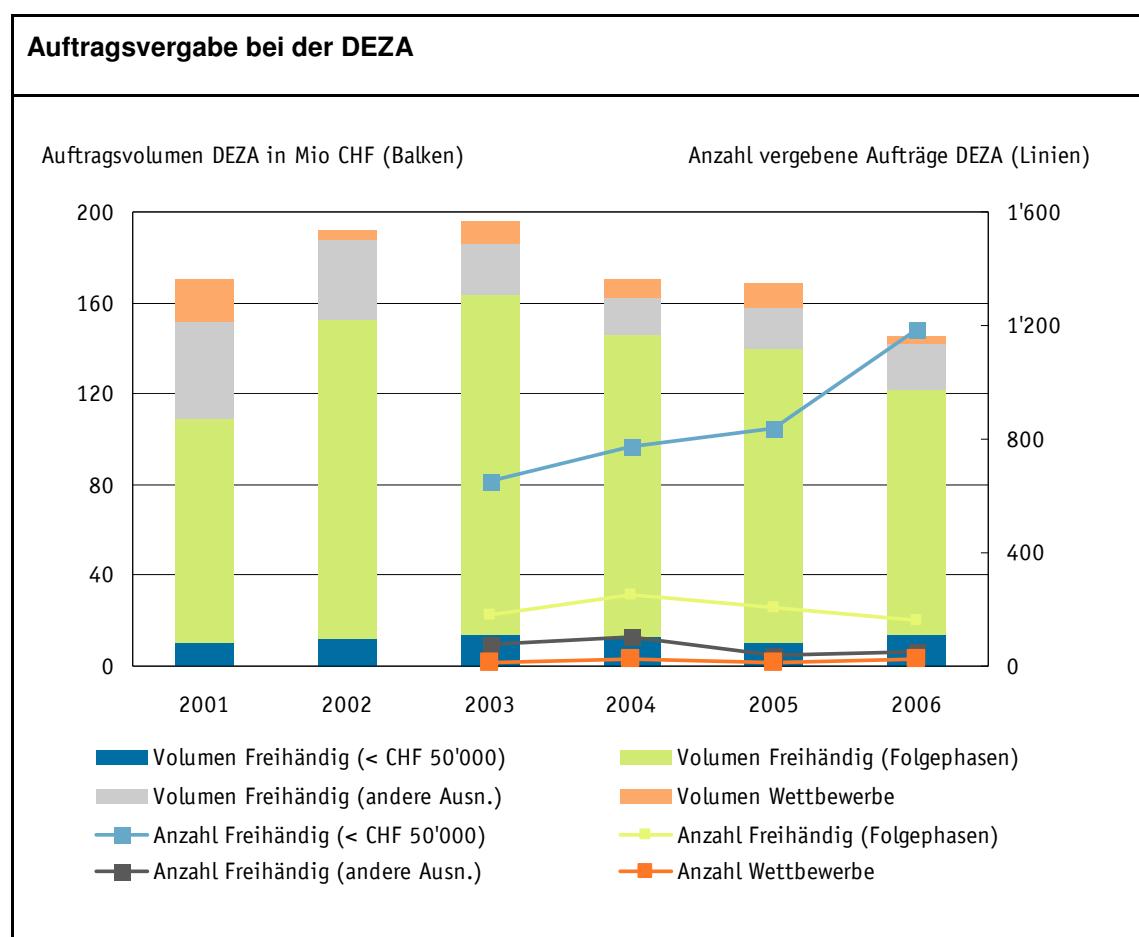
5.1. Vergabeverfahren

Die Vergabeverfahren richten sich bei der DEZA und dem SECO nach dem Bundesgesetz über das öffentliche Beschaffungswesen (BöB) und der dazugehörigen Verordnung (VöB) sowie nach internen Weisungen.

Demnach sind Beschaffungen, die einen Wert von CHF 50'000 übersteigen grundsätzlich im Wettbewerb zu vergeben. Bis CHF 250'000 kann dies im Einladungsverfahren geschehen. Darüber hinaus ist grundsätzlich eine öffentliche Ausschreibung erforderlich. Auftragswerte unter CHF 50'000 können freihändig vergeben werden. Freihändige Vergaben sind zudem im Falle von bestimmten Bedingungen möglich, so z.B. für Aufträge, für die aufgrund von Besonderheiten nur ein Auftraggeber in Frage kommt und für Leistungen zur Ergänzung oder Erweiterung bereits erbrachter Leistungen, die aufgrund der Austauschbarkeit an den bestehenden Konsulenten vergeben werden müssen (Folgeaufträge). Ziel ist die Berücksichtigung des wirtschaftlich günstigsten Angebots.

Diese Bedingungen kommen grundsätzlich auch bei Vergaben von Mandaten durch beauftragte Durchführungsorganisationen oder Projektpartner zur Anwendung. Das SECO hat für solche Vergaben durch Projektpartner eine spezielle Richtlinie erarbeitet.

Sowohl die befragten KonsulentInnen als auch DEZA und SECO bestätigen, dass gemäss den Vergabeverfahren – und immer angesichts der Höhe der Aufträge bis CHF 50'000 resp. CHF 250'000 – viele Aufträge „freihändig“ (also direkt) resp. auf Einladung hin vergeben werden.



Figur 6: Art und Volumen der Auftragsvergabe bei der DEZA über die Jahre 2001-2006 (Quelle: DEZA 2007).

Figur 6 zeigt, dass bei der DEZA die freihändig vergebenen Auftragsvolumen unter CHF 50'000 zwar kaum ansteigen, die Anzahl derart vergebener Aufträge jedoch stark; ein weiteres Indiz für die starke Zunahme der Anzahl kleiner Aufträge. Dabei ist die grosse Mehrheit dieser Aufträge laut DEZA sogar kleiner als CHF 30'000.

Volumenmässig die grösste Kategorie bilden die Folgephasen (74% des gesamten Auftragvolumens der DEZA), deren Anzahl sowie auch Volumen nehmen jedoch ab. In einer Folgephase mit demselben Auftragnehmer zusammenzuarbeiten, ist in verschiedener Hinsicht vorteilhaft. Vor allem ist die gewonnene Kontinuität für die Projektarbeit ein grosser Vorteil. Ein weiterer Grund für die hohe Anzahl der Direktvergaben und Folgeaufträge liegt darin, dass die Auftraggeber meist genau wissen, mit wem sie zusammenarbeiten möchten und welche KonsulentInnen das gewünschte Profil mitbringen.

DEZA-Folgephasen (in der Regel von Projektdurchführungen) werden heute vermehrt nicht mehr zwingend direkt an die in der ersten Projektphase ausführende Institution vergeben. Folgephasen werden vermehrt öffentlich ausgeschrieben. Alleine dieses Jahr (Stand April 2008) laufen bereits 3 Ausschreibungen und 3 weitere sind in Vorbereitung. Das ist ein Vielfaches an Ausschreibungen von Folgephasen im Vergleich zu früheren Jahren.

Im Gegensatz zu den Direktvergaben ist das Volumen, das die DEZA durch Wettbewerbsverfahren ausschreibt, marginal. Im Jahr 2006 belief sich dieses Volumen auf rund CHF 3 Mio. oder lediglich 2% des gesamten Auftragvolumens. Diese Zahlen bestätigen sich auch durch die Interviews mit KonsulentInnen.

Als eine der wichtigsten ausländischen Auftraggeberin für Schweizer KonsulentInnen sei hier auch noch das Vergabeverfahren der GTZ erwähnt: Da die von der GTZ nachgefragten Leistungen „geistig-schöpferischer Natur“ sind, werden sie auf dem Weg der freihändigen Vergabe bzw. des Verhandlungsverfahrens vergeben. Dieser Vergabe geht allerdings, wo immer möglich und zweckmässig, ein Wettbewerb voraus. Das heisst, bis € 206'000 gilt die freihändige Vergabe; die GTZ stellt den Bieterkreis aus geeigneten Firmen zusammen. Beratungsfirmen können für die Teilnahme an Wettbewerben ab einem Ausschreibungsvolumen von grösser als € 211'000 sog. Interessensbekundungen abgeben.

Der hohe Anteil der Direkt- oder freihändigen Vergabe macht den Zugang zu diesem Markt für NeueinsteigerInnen äusserst schwierig. Und aktive Akquisition wird erst in zweiter Linie betrieben, da die Hürden gross sind.

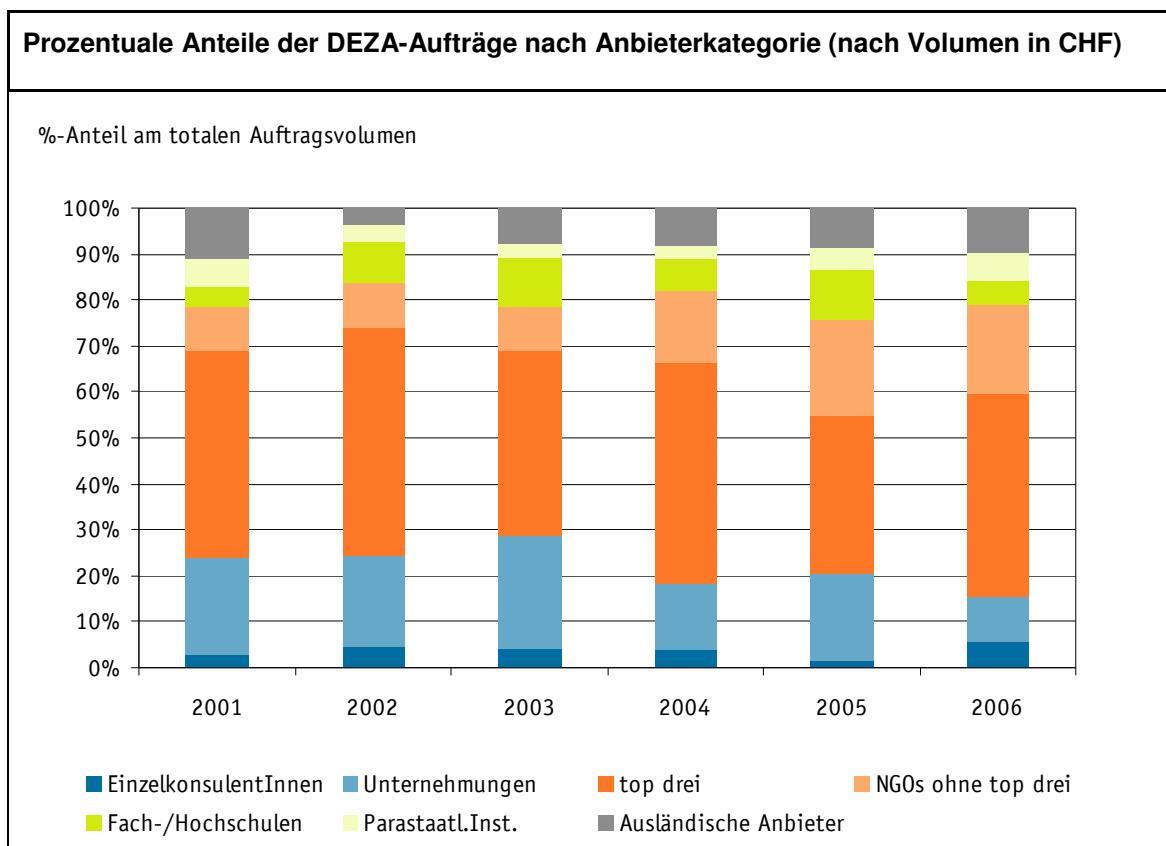
Für Informationen über die Vergabeverfahren von internationalen Organisationen sei hier auf das Informationsblatt von *cinfo* „Consulting to the United Nations Organizations – Requirements and Opportunities“ verwiesen. Das *cinfo*-Informationsblatt „Working for the European Commission? Please give me the Code“ gibt Hinweise über die Beratungsarbeit bei der Europäischen Kommission.

5.2. Die wichtigsten Anbieter

Figur 7 zeigt, wie hoch die prozentualen Anteile der DEZA-Aufträge pro Anbieterkategorie sind. Dabei fällt folgendes auf:

- Der Anteil der Schweizer Privatwirtschaft (EinzelkonsulentInnen und Unternehmungen) geht seit 2003 stark zurück. Im Jahre 2006 wickelt die Schweizer Privatwirtschaft gerade noch ca. 15% aller Auftragsvolumen ab. Dieser Anteil war 2003 doppelt so gross.
- Die ausländischen Anbieter sind 2006 volumenmässig erstmal gleich stark wie die Schweizer Unternehmungen. DEZA, SECO und auch eine befragte NGO bestätigen, dass vermehrt Aufträge an ausländische Auftragnehmende vergeben werden. Dies geschieht manchmal aus Kostengründen, oft aber auch wegen der fachlich oder methodisch besseren Angebote von ausländischen Anbietern.

- Andere Schweizer NGOs als die bekannten „top drei“ der DEZA konnten ihren Anteil kontinuierlich ausbauen und wickeln im Jahre 2006 höhere Auftragssummen als die Privatwirtschaft ab.



Figur 7: Ohne Berücksichtigung der „top drei der DEZA“ ist vor allem der anteilmässige Rückgang der Privatwirtschaft (EinzelkonsulentInnen und Unternehmungen) augenfällig.

5.3. Schwierigkeiten der Akquisition

Der hohe Anteil an Direktvergaben und Folgephasen, insbesondere bei der DEZA, deutet darauf hin, dass erfolgreiche KonsulentInnen im Schweizer Markt nicht sehr viel aktive Akquisition betreiben müssen. Dennoch werden einige Schwierigkeiten in der Akquisition von neuen Aufträgen genannt:

- Die Aufträge werden nicht nur kleiner im Volumen (wie weiter oben gesehen), sondern auch die durchschnittliche Auftragsdauer wird kürzer und es wird kurzfristiger ausgeschrieben. Dies verlangt von Auftragnehmern eine hohe Flexibilität und schnelle Verfügbarkeit, um solche Aufträge zur Zufriedenheit ausführen zu können. Kleine und kurzfristige Aufträge mögen für EinzelkonsulentInnen sinnvoll sein; Beraterfirmen mit mehreren Angestellten wünschten sich jedoch lieber grössere, längere und damit besser planbare Aufträge.
- Die Personifizierung und Überalterung (auf Seiten der Auftraggebenden als auch Auftragnehmenden) ist ein Hauptmerkmal des Schweizerischen Konsulentenwesens. Insbesondere EinzelkonsulentInnen können das aufgebaute Know-how schlecht an andere, jüngere weitergeben. Auch Beraterfirmen haben ähnliche Probleme. Aufträge werden nicht an die Firma vergeben, sondern faktisch „ad personam“, an eine/n bestimm-

te/n MitarbeiterInnen. Viele KonsulentInnen versuchen jedoch gezielt, jüngere MitarbeiterInnen in die Arbeit einzubeziehen. Die Auftraggebenden müssen jedoch bereit sein, den Mehraufwand abzugelten, der z.B. durch die zusätzlich Teilnahme von einem Junior oder an einer Projektmission entsteht.

- Auch personelle Wechsel auf Seiten der Auftraggebenden machen es KonsulentInnen zeitweise schwierig, weiter an gewohnter Stelle Aufträge zu erhalten.
- Aufträge von internationalen Organisationen sind schwer zu bekommen und bieten oft nicht das gewünschte oder benötigte Honorar. Auch ist die ausländische Konkurrenz in diesem internationalen IZA-Markt sehr gross.

5.4. Kriterien der Auftragsvergabe

Laut ASCO (2008) sind für die klassische Unternehmensberatung aus der Sicht von Unternehmenskunden folgende Entscheidungskriterien für die Auswahl von BeraterInnen am wichtigsten:

1. Fachliche Kompetenz (73,7 %)
2. Erfahrung / Umsetzungskompetenz (48,4 %)
3. Persönlichkeit des Beraters / Beraterteams (45,5 %)
4. Preis / Projektnutzen (32,4 %)
5. Branchenwissen (32,4 %)
6. Empfehlung / Referenzen (29,6 %)
7. Reputation / Bekanntheitsgrad (10,3 %)

In der IZA-Beratung lassen sich diese Kriterien sicher auch alle finden. Die Kriterien sind jedoch je nach Projekt oder Auftrag wieder sehr verschieden. Es lassen sich aber durchaus einzelne generelle, wichtige Kriterien der Auftragsvergabe im IZA-Konsulentenmarkt erkennen:

- Das wichtigste Kriterium scheint das Vertrauen zu sein, das Auftraggebende ihren KonsulentInnen schenken. Dazu gehört auch das Vertreten gleicher/ähnlicher Werte in der IZA.
- Sehr wichtig ist die fachliche Kompetenz, die thematische oder methodische Erfahrung, die ein/e KonsulentIn mitbringen muss für die anstehende Arbeit. Auch die Landeskenntnis gehört dazu.
- Der Preis spielt meist zu etwa 30% in der Gewichtung eine Rolle, und ist somit sicher auch eines der wichtigsten Kriterien.
- Die Kenntnis der Institution, der inneren Struktur des Auftraggebers ist ein entscheidendes Kriterium. Dies ist insbesondere in der Akquisitionsphase wichtig, damit die Auftragsofferten entsprechend den Wünschen des Auftraggebers gestaltet werden können.
- Alle Auftraggeber bestätigen zudem, dass sie lieber Aufträge an Firmen als an EinzelkonsulentInnen geben.⁶ Ausgenommen von dieser Regel sind sehr erfahrene und seit vielen Jahren erfolgreich tätige EinzelkonsulentInnen.
- Auch spielen die Referenzen oder die Empfehlung von Bekannten keine zu vernachlässigende Rolle.
- Letztlich ist auch das Alter, besser die *Reife*, sehr wichtig. Jüngere Leute (unter ca. 35 Jahren) haben es viel schwerer, vor allem auch vor Ort, als BeraterIn akzeptiert zu werden.

⁶ Dieser Aussage gegenüber steht jedoch der Trend bei der DEZA: Die Anbieterkategorie der EinzelkonsulentInnen konnte die Anzahl Aufträge steigern. Lediglich die durchschnittliche Höhe der Aufträge ist gesunken.

6. Tendenzen im IZA-Markt

Internationalisierung und Harmonisierung der Zusammenarbeit

Die Auftragsvolumen der wichtigsten Schweizer Auftraggebenden für den IZA-Markt dürften tendenziell eher weiter leicht abnehmen aufgrund verschiedener Trends, die sich aus der Internationalisierung und Harmonisierung, aber auch der Spezialisierung und Konzentration der Schweizer Entwicklungszusammenarbeit auf bestimmte Themen und Länder ergeben. Ebenso beeinflusst natürlich auch die allgemeine wirtschaftliche Konjunktur und die politische Lage die Höhe der Auftragsvolumen. Dabei sind die folgenden Entwicklungen zu nennen:

Die Umsetzung der *Paris Declaration on Aid Effectiveness* mit angestrebter „harmonisation & alignment“ bedeutet mehr Budgethilfe für die Regierungen, mehr Beiträge an Multilaterale Organisationen, stärkere Geberkoordination, Konzentration auf weniger Schwerpunktländer und Themen, mehr Kompetenzen in die Partnerländer, und eine eigentliche „Umkehr der Rollen“.

Diese „Umkehr der Rollen“ wiederum bedeutet eine Reduktion von Projektdurchführungen durch Schweizer Regisseure mit eigener Projektstruktur vor Ort. Vermehrt übernehmen lokale Organisationen vor Ort diese Aufgaben. Auch werden z.B. die Aufträge öfters lokal ausgeschrieben und die TORs für Konsulentendienstleistungen verstärkt vor Ort erarbeitet. Dies hat eine nachlassende Bedeutung des Projektmanagements in der Schweiz zur Folge.

Im Gegenzug bietet eine Erhöhung der multilateralen Mittel auch wiederum Chancen für Schweizer KonsulentInnen. Sie müssen sich jedoch umorientieren, sich allenfalls neuer Themen, Methoden und neuem institutionellem Wissen befähigen sowie in der Regel auch tiefere Honoraransätze in Kauf nehmen (insbesondere bei weiter anhaltender Dollarschwäche).

Zudem wird durch die grössere Bedeutung der Budgethilfe allenfalls eine neue Art von Studien und Evaluationen notwendig.

Verstärkte internationale Konkurrenz

Eine weitere Globalisierung des IZA-Marktes ist sehr wahrscheinlich. Ausländische NGOs und spezialisierte KonsulentInnen drängen auf den Schweizer Markt. Für diese sind Schweizer Honoraransätze äusserst interessant. Zudem nimmt die Anzahl ausländischer „Expats“ vor Ort zu, die Konsulentendienstleistungen direkt vor Ort anbieten können (z.B. für Backstopping, Evaluationen, Planungen, etc.).

Neue Themen und Skills

Die Nachfrage geht eher weg von technischer, infrastrukturlastiger, ingenieurmässiger Unterstützung („hard ware“) hin zu „soft skills“ (z.B. Organisationsentwicklung, Coaching, Backstopping, Unterstützung von Projektmanagement) und insbesondere auch ökonomischem und finanzielles Know-how. Rein technisches Know-how wird vermutlich noch vor allem in den Bereichen Energie (z.B. erneuerbare Energien, Energieeffizienz), Klima (z.B. Vermeidungs- und Anpassungstechnologien, CDM-Methoden, etc.), Umwelt und Telekommunikation verstärkt nachgefragt werden.

Ein hoher Spezialisierungsgrad mit einer Konzentration auf bestimmte Themen/Methoden der KonsulentInnen wird weiter an Wichtigkeit gewinnen.

Ebenso wird die Fähigkeit wichtig werden und bleiben, sich mit den Mainstreaming-Bemühungen bestimmter Sachverhalte (momentan z.B. der Klimawandel) von Entwicklungsagenturen auseinanderzusetzen und diese in die Beraterarbeit zu integrieren.

Netzwerke und Konsortien, Partnerschaften

Solide Netzwerke unter KonsulentInnen sind unerlässlich für erfolgreiche Akquisition. Die Arbeit in Konsortien mit gezielter Aufgabenteilung entsprechend der Spezialisierung der einzelnen Partner ist vielversprechend. Auftraggeber betonen oft, lieber mit Firmen oder Konsortien als mit EinzelkonsulentInnen zusammenzuarbeiten, da im Falle von Schwierigkeiten auf eine „Institution“ resp. andere Partner mit Verantwortung zurückgegriffen werden kann.

Auch die Vernetzung von Schweizer KonsulentInnen und NGOs mit lokalen PartnerInnen hat stark zugenommen. Diese Entwicklung dürfte anhalten und verstärkt werden.

Kundendiversifikation

Sämtliche KonsulentInnen haben in den letzten Jahren versucht, die Kundenpalette zu erweitern, z.B. in Richtung anderer bilateraler Entwicklungsagenturen (vor allem GTZ, ADA und DFID). Einigen ist dies erfolgreich gelungen, anderen nicht.

Eine Diversifikation der Kunden wurde insbesondere auch in Richtung internationale Organisationen unternommen. Dies wird aufgrund des vermuteten Rückgangs bilateraler Gelder weiter versucht (siehe auch die Ausführungen dazu weiter oben). Die internationalen Honoraransätze sind jedoch, heute vermehrt angesichts des tiefen Dollarkurses, höchstens für EinzelkonsulentInnen interessant, nicht jedoch für grössere Beratungsfirmen mit höheren over heads. Diese nehmen in der Regel internationale Aufträge an, um z.B. thematisch am Ball bleiben zu können, sich besser international vernetzen und neue PartnerInnen kennen lernen zu können. Gewinne werfen diese Projekte in der Regel nur geringfügig oder keine ab.

Hin zu mehr Transparenz, Änderung im Ausschreibeverfahren?

Die Vergabe von Aufträgen und Krediten soll transparenter werden, dies wird von Politik und auch von KonsulentInnen immer wieder gefordert. Die gegenwärtig laufende Revision des öffentlichen Beschaffungswesens, wonach die Auftragsvergabe der öffentlichen Hand einheitlicher geregelt und auch transparenter werden soll, bietet dazu vielleicht Hand. Allerdings ist noch nicht klar, ob die Entwicklungszusammenarbeit von diesen neuen Bestimmungen ausgenommen wird oder nicht.

Da freihändig vergebene Folgephasen bei der DEZA tendenziell abnehmen, steigen die Chancen auf vermehrte Ausschreibungen, insbesondere für grosse Projektdurchführungen. Für KonsulentInnen besonders von Interesse wären jedoch auch vermehrte Ausschreibungen von Aufträgen, die bisher aufgrund von Einladungsverfahren vergeben werden. Dies betrifft Aufträge in der Grössenordnung von CHF 50'000 bis 250'000.

Pflege der Swissness?

Zuletzt wäre aber auch noch folgende Tendenz wünschenswert, im Sinne der Sicherstellung der Reziprozität und eines attraktiven Marktes für IZA-Konsulentendienstleistungen in der Schweiz: Im europäischen Ausland oder auch in den USA wird vermehrt eine Tendenz hin zu einem protektiveren Markt für die eigenen NGOs und KonsulentInnen spürbar, auch wenn die Kosten dadurch nicht gesenkt werden können. Trotz Globalisierung sollen somit die eigene Arbeitskultur gewahrt, transportiert und traditionelle Partnerschaften in den Partnerländern weiter gepflegt werden.

Die Schweizer Entwicklungszusammenarbeit ist bekannt für gewisse Arbeitsweisen und Themen. Auch ihre KonsulentInnen haben diese Werte der Schweizer Zusammenarbeit verinnerlicht und teilen gemeinsame Werte. Hingegen kann diese Swissness lediglich als eines unter vielen Kriterien bei der Vergabe von Aufträgen geltend gemacht werden.

Annex

A1 Referenzen

ASCO 2008: ASCO-Marktstudie 2006/2007, Fakten und Trends zum Management Consulting Schweiz, Zusammenfassung

http://www.asco.ch/pdf/asco_marktstudie_2007_zusammenfassung.pdf

DEZA 2007: Auftragsstatistiken 2003-2006, 5. Juni 2007, Bern.

GTZ 2007: Wegweiser zum Einkauf von Consultingdienstleistungen,

<http://www.gtz.de/de/ausschreibungen/wegweiser.pdf>

SECO 2003: Richtlinie für die Vergabe von Aufträgen im Rahmen von Infrastrukturfinanzierungen des SECO mit Transitions- und Entwicklungsländern, Bern.

SECO 2008: Auftragsstatistik, nur Zusammenstellung Kostendach, 2004-2007, vertrauliche Daten.

SECO/SOFI 2006: Overview of the Swiss Consultancy Market