

From: _EDA-GS Oeffentlichkeitsprinzip
Sent: Montag, 29. Juni 2026 15:23
To: _EDA-GS Oeffentlichkeitsprinzip
Subject: V-ÄK: BRA EDA WBF: EP27 und IZA [Frist: 17.6, 13h00]
Attachments: 20260610 BRA EP27 und Eckwerte IZA-Strategie 2029-32.docx; 20260610 BRB EP27 und Eckwerte IZA-Strategie 2029-32.docx; BL 1 WBF-EDA-DSA SCHL300426.pdf; BL 2 Beilage Ausstieg, Verschiebungen und Folgeeinsparungen IZA Stand 26.05.2026.pdf; BL 3 Abweichungen Anträge an BR zum Bericht DSAdvisory - Stand 26.05.2026.pdf

From: [REDACTED] EDA [REDACTED]
Sent: Wednesday, June 10, 2026 12:59 PM

To: [REDACTED]

Cc: [REDACTED]

Subject: V-ÄK: BRA EDA WBF: EP27 und IZA [Frist: 17.6, 13h00]

Sehr geehrte Damen und Herren Generalsekretärinnen und Generalsekretäre

In der Beilage erhalten Sie den Entwurf des BRA EDA und WBF: **Entlastungspaket 2027: Synergien zwischen EDA und WBF sowie weitere strategische Anpassungen im Bereich der Internationalen Zusammenarbeit.**

Wir bitten Sie um Stellungnahme im Rahmen einer vertraulichen Ämterkonsultation bis:

⇒ **Mittwoch, 17. Juni 2026, 13h00**

Bitte richten Sie Ihre Stellungnahme an

- To : [REDACTED]
- Cc : [REDACTED]

Ohne Ihren Bericht bis zum genannten Zeitpunkt gehen wir davon aus, dass Sie mit dem Antrag einverstanden sind.

Mit freundlichen Grüßen

[REDACTED]

Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten EDA
Generalsekretariat
Bundesrats- und Parlamentsgeschäfte

Bundeshaus West, W 162, 3003 Bern, Schweiz

Tel. [REDACTED]
[REDACTED]@eda.admin.ch
www.eda.admin.ch

This e-mail may contain trade secrets or privileged, undisclosed or otherwise confidential information. If you have received this e-mail in error, you are hereby notified that any review, copying or distribution of it is strictly prohibited. Please inform us immediately and destroy the original transmittal. Thank you for your cooperation.



Bern,

An den Bundesrat

Entlastungspaket 2027: Synergien zwischen EDA und WBF sowie weitere strategische Anpassungen im Bereich der Internationalen Zusammenarbeit

1 Ausgangslage

Im Rahmen seiner Beratungen zum Entlastungspaket 2027 (EP27) vom 30. April 2025 hat der Bundesrat beschlossen, zu den Säulen 2 (Querschnittsmassnahmen) und 3 (departementale Aufgabenverzicht) weitere Aufträge an die Departemente zu erteilen (EXE 2025.0368). Er knüpfte damit an seinen Entscheid vom 13. November 2024 an, mit welchem die Eckwerte und Aufträge zu den Entlastungsmassnahmen im Eigenbereich festgelegt worden waren (EXE 2024.2463). Der Bundesrat beauftragte namentlich das EDA und das WBF, ihm bis Ende 2025 Antrag zu stellen zu den Folgeaufträgen aus einer externen Studie zu den Synergiepotenzialen zwischen der Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA) und dem Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO).

Mit dem vorliegenden Antrag legen das EDA und das WBF die Ergebnisse der externen Studie „Synergien und Kosteneinsparungen in der internationalen Zusammenarbeit (IZA) der Schweiz“ vom 30. April 2026 vor, würdigen deren Schlussfolgerungen und stellen Antrag zum weiteren Vorgehen.

Gestützt auf diese Erkenntnisse sowie angesichts der geopolitischen Umwälzungen und der finanzpolitischen Lage des Bundes beantragen das EDA und das WBF dem Bundesrat Anpassungen und Eckwerte für die Weiterentwicklung der internationalen Zusammenarbeit 2029 - 2032. Die vorgeschlagene Anpassung betrifft den gesamten IZA-Kreditrahmen des Bundes und die Umsetzung aktueller sowie allfälliger zukünftiger Kohäsionszahlungen an die EU. Sie umfasst neben der humanitären Hilfe (1. Säule) und der Entwicklungszusammenarbeit sowie der wirtschaftlichen Entwicklungszusammenarbeit (2. Säule) auch die friedensdiplomatischen Instrumente des EDA (3. Säule) - namentlich die Abteilung Frieden und Menschenrechte (AFM) des Staatssekretariats (STS).

Ziel der vorgeschlagenen Anpassungen und Eckwerte ist es, der internationalen Zusammenarbeit des Bundes für das kommende Vierjahresprogramm mehr Stabilität, klare Prioritäten und finanzielle Vorhersehbarkeit zu verleihen sowie ihre Wirksamkeit unter veränderten globalen Rahmenbedingungen gezielt zu stärken.

2 Internationale Zusammenarbeit im Wandel

2.1 Rückblick: Aufbau und Ausweitung der IZA

Die internationale Zusammenarbeit entstand im Kontext der Nachkriegsordnung nach 1945. Sie entwickelte sich als Teil eines regelbasierten internationalen Systems, das

auf völkerrechtlichen Normen, multilateralen Institutionen und wirtschaftlicher Verflechtung beruht. Entwicklungshilfe, humanitäre Hilfe und Friedensförderung wurden dabei zu zentralen Instrumenten.

In einer ersten Phase lag der Fokus auf Infrastruktur, technischer Unterstützung und institutionellem Aufbau. Mit der Dekolonisierung und dem Ausbau internationaler Organisationen gewann die Zusammenarbeit an Umfang und Bedeutung. Auch die Schweiz beteiligte sich früh, getragen von Solidarität und dem Interesse an stabilen internationalen Rahmenbedingungen.

Seit den 1990er-Jahren setzte sich die Erkenntnis durch, dass Entwicklung eng mit politischer Stabilität, Rechtsstaatlichkeit und gesellschaftlicher Teilhabe verbunden ist. Konflikte und fragile Staatlichkeit rückten ins Zentrum. Gleichzeitig ermöglichte die Phase nach dem Kalten Krieg bedeutende Fortschritte bei Armutsreduktion, Gesundheit und Bildung. Die Agenda 2030 bündelte diese Entwicklung in einem universellen Referenzrahmen.

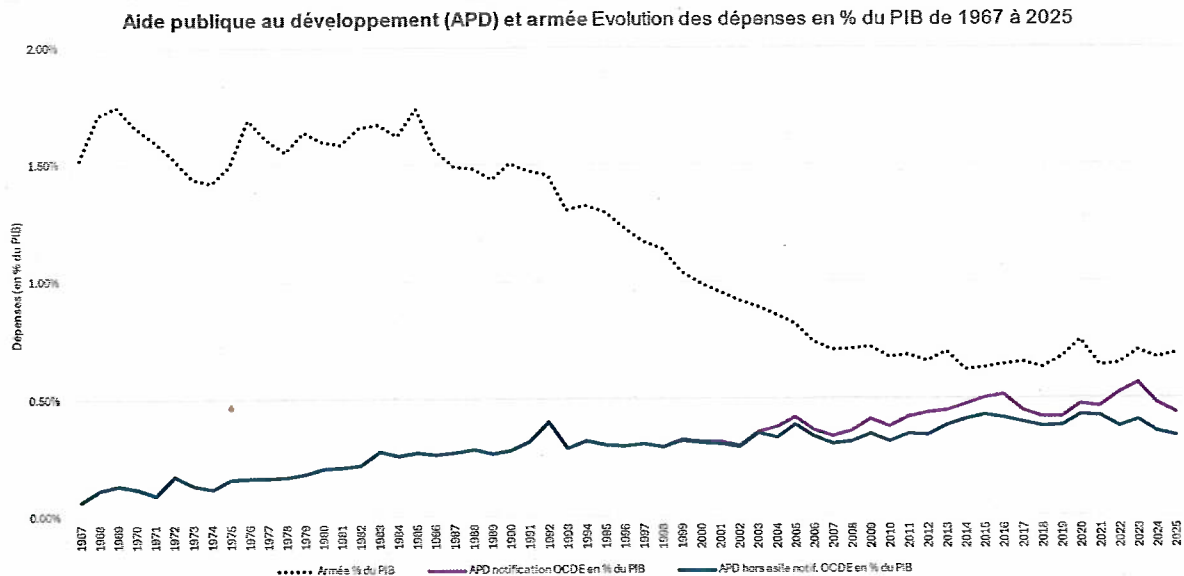
2.2 Gegenwärtiger Strukturwandel: Fragmentierung und Priorisierung

Die internationale Ordnung befindet sich heute in einem tiefgreifenden Wandel. Kriege, Krisen, Konflikte sowie wirtschaftliche Rivalitäten führen zu einer zunehmenden Fragmentierung. Machtpolitische Ansätze gewinnen an Gewicht, während die Bereitschaft zur Einhaltung gemeinsamer Regeln schwindet. Gleichzeitig sinkt in vielen Staaten der innenpolitische Rückhalt für multilaterale Verpflichtungen.

Die internationale Zusammenarbeit verlagert sich daher von einer Logik der Ausweitung hin zu Fokussierung auf Prioritäten und Wirkung. Der konkrete Nutzen muss klarer ausgewiesen werden; Umsetzbarkeit gewinnt gegenüber normativer Expansion an Bedeutung.

Auch die Menschenrechtsdiplomatie passt sich diesem Umfeld an. Im Zentrum steht weiterhin der Schutz des Individuums, jedoch mit stärkerem Fokus auf Umsetzung und Wirkung, sowie Rückbesinnung auf Kernanliegen. Parallel dazu markiert die sicherheitspolitische Entwicklung eine Zäsur: Die Friedensdividende ist weitgehend aufgebraucht, und steigende Verteidigungsausgaben verschärfen die Konkurrenz um staatliche Mittel.

Grafik 1: IZA und Armee: Entwicklung der Ausgaben 1966 bis 2025 in der Schweiz¹



2.3 Entwicklungen in europäischen Partnerstaaten

Die internationale Zusammenarbeit zentraler europäischer Partnerstaaten befindet sich in einer Phase der strategischen Umpriorisierung. Frankreich, Deutschland, Italien und das Vereinigte Königreich halten am Instrument der öffentlichen Entwicklungszusammenarbeit (APD/ODA) fest, richten diese jedoch stärker an sicherheits-, migrations- und wirtschaftspolitischen Zielen aus. Der Fokus liegt vermehrt auf fragilen und konfliktbetroffenen Staaten sowie auf Stabilisierung im Umfeld Europas.

Deutschland hat diese Entwicklung 2026 mit einer Reform (*«Zukunft zusammen global gestalten»*) konkretisiert. Die Budgets werden stärker auf die ärmsten Länder konzentriert, während die Zusammenarbeit mit Schwellenländern vermehrt über rückzahlbare Instrumente erfolgt. Entwicklungspolitik wird explizit als Bestandteil einer kohärenten Aussen-, Sicherheits- und Wirtschaftspolitik verstanden, bei gleichzeitig sinkenden Budgets und stärkerer Ausrichtung auf strategische Interessen und Wirkung. Finanziell zeigt sich insgesamt eine Trendwende. Nach einem Anstieg bis 2022 ist seit 2023 eine Phase der Konsolidierung oder Reduktion erkennbar.

Auch Frankreich hat seine Entwicklungszusammenarbeit deutlich reduziert. Das Budget für 2025 wurde um rund 18 % gekürzt. Diese Entwicklung steht im Kontext einer breiteren Haushaltskonsolidierung und einer Priorisierung von Verteidigung und innerer Sicherheit. Die ursprünglich angestrebte Quote von 0,7 % des BNE wurde offiziell auf 2030 verschoben, de facto aufgegeben. Inhaltlich bleibt die Zusammenarbeit auf Krisenregionen sowie auf humanitäre Hilfe und Grundversorgung fokussiert.

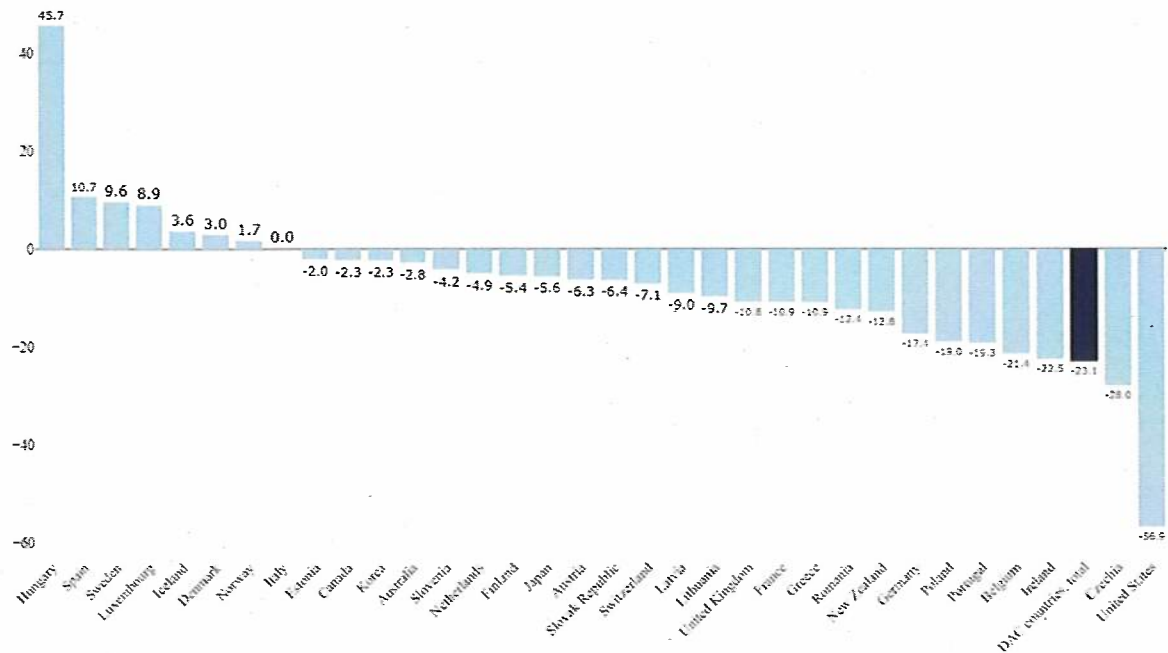
Italien bleibt unter dem OECD-Durchschnitt und fokussiert auf den Mittelmeerraum und migrationspolitische Prioritäten.

Das Vereinigte Königreich hat diese Entwicklung zugespitzt: Die APD-Quote wird bis 2027 auf rund 0,3 % gesenkt, um höhere Verteidigungsausgaben zu finanzieren.

¹ EFV/DEZA 09.06.2026

Gleichzeitig erfolgt eine klare inhaltliche Fokussierung auf fragile Staaten, humanitäre Hilfe sowie multilaterale und investitionsbasierte Ansätze.

Grafik 2: Prozentuale Veränderung 2024/2025 nach Geberland – DAC-Staaten²
Percentage change, 2024 to 2025, by provider – DAC countries



Parallel zu diesen Anpassungen ist ein struktureller Wandel erkennbar: Klassische, auf Zuschüssen basierende Entwicklungszusammenarbeit wird zunehmend durch investitionsorientierte Ansätze ergänzt, die auf die Mobilisierung privaten Kapitals und wirtschaftliche Partnerschaften abzielen. Dies trägt den veränderten globalen Rahmenbedingungen Rechnung, führt jedoch zugleich zu einer stärkeren Verknüpfung von Entwicklungszusammenarbeit mit eigenen Interessen.

Insgesamt zeigt sich eine sicherheitspolitisch geprägte Verschiebung. Steigende Verteidigungsausgaben verstärken Zielkonflikte mit der Entwicklungszusammenarbeit, die zunehmend unter innenpolitischem Rechtfertigungsdruck steht und stärker auf messbare Wirkung und strategischen Nutzen ausgerichtet wird.

Für die Schweiz ergibt sich daraus ein verändertes Umfeld. Die internationale Zusammenarbeit der europäischen Partner wird selektiver, strategischer und stärker sicherheitspolitisch eingebettet. Dies erhöht den innenpolitischen Druck, auch die schweizerische Zusammenarbeit klar zu priorisieren, ihre Wirkung sichtbar zu machen und sie kohärent mit anderen Politikbereichen abzustimmen. Gleichzeitig eröffnen sich punktuell Spielräume, die eigene Rolle in multilateralen Debatten und als glaubwürdiger Partner zu stärken.

² DAC-Staaten sind die Mitgliedstaaten des Development Assistance Committee (DAC) der OECD

3 Interessen der Schweiz

Trotz der veränderten Rahmenbedingungen bleibt der Bedarf an internationaler Zusammenarbeit hoch. Globale Herausforderungen wie Klima, Gesundheit, Migration oder stabile wirtschaftliche Rahmenbedingungen erfordern weiterhin koordinierte Lösungen. Auch in einem fragmentierten Umfeld entstehen funktionale Kooperationsformen, die konkrete Ergebnisse ermöglichen.

Für die Schweiz als global vernetzter und exportorientierter Staat sind stabile internationale Rahmenbedingungen zentral. Internationale Zusammenarbeit bleibt ein zentrales Instrument der Interessenwahrung.

Der Bundesrat verfolgt einen fokussierten Multilateralismus, der sich an Subsidiarität, Wirksamkeit und der regelbasierten Ordnung orientiert. Ziel ist es, die internationale Zusammenarbeit so auszugestalten, dass sie auch unter veränderten geopolitischen Bedingungen handlungsfähig bleibt und einen konkreten Beitrag zu Sicherheit, Stabilität und nachhaltiger Entwicklung leistet.

4 Externe Studie vom 30.4.2026: Zusammenfassung

Die Studie (Beilage 1) kommt zum Schluss, dass die internationale Zusammenarbeit der Schweiz heute durch zwei Ämter professionell umgesetzt wird. Offensichtliche und wesentliche Doppelspurigkeiten wurden nicht festgestellt. Eine Fusion der beiden Ämter hätte zwar spürbare Auswirkungen auf die Kosten, die damit verbundenen Risiken scheinen diese Vorteile jedoch zu überwiegen.

Signifikante Kosteneinsparungen können nach Einschätzung der Studie dennoch durch verschiedene Massnahmen erreicht werden. Im Vordergrund steht dabei eine Fokussierung des Länderportfolios der internationalen Zusammenarbeit. Diese könnte im Wesentlichen folgende Stossrichtungen umfassen:

- Rückzug der internationalen Zusammenarbeit aus Lateinamerika.
- Teilerückzug des SECO aus Afrika.
- Rückzug der DEZA aus Europa, einschliesslich Kohäsion.
- Straffung der Zuständigkeiten und teilweiser Rückzug in Asien.

Diese Massnahmen würden zudem dazu beitragen, dass pro Land jeweils eine klare Federführung besteht. Aus heutiger Sicht bietet die Fokussierung des Länderportfolios den grössten Hebel für Kosteneinsparungen und lässt sich zugleich mit einem kohärenten strategischen Narrativ verbinden.

Die Studie geht davon aus, dass bei einem Rückzug aus einem Land die entsprechenden Ressourcen mittelfristig vollständig frei werden. Im Falle einer Übertragung der Zuständigkeit wird angenommen, dass die Ressourcen zunächst vollständig in das «empfangende» Amt überführt werden. In einem zweiten Schritt sollen dort auf den gemeinsamen Ressourcen im Funktionsaufwand Einsparungen von 25 Prozent realisiert werden.

Gleichzeitig wird festgehalten, dass die vorgeschlagenen Schritte nicht risikofrei sind. Für jedes betroffene Land wäre deshalb ein Ausstiegsplan erforderlich.

Demgegenüber beurteilt die Studie die Möglichkeiten für Einsparungen in der multilateralen Entwicklungszusammenarbeit ohne deutliche Priorisierung der Institutionen als begrenzt.

5 Eckwerte für die strategische Neuausrichtung der IZA

Nachfolgend die Eckwerte, festgelegt gestützt auf den erwähnten Bericht, die geopolitische Entwicklung sowie die finanzielle Lage des Bundes.

5.1 IZA: Bestätigung der gemeinsamen Zuständigkeit EDA - WBF

EDA und WBF bleiben gemeinsam für die internationale Zusammenarbeit zuständig. Im Rahmen des Auftrags zur Prüfung von Synergien zwischen DEZA und SECO (EXE 2024.2463) wurde auch eine Zusammenlegung beider Einheiten geprüft, jedoch verworfen. Die möglichen Effizienzgewinne vermögen die Risiken einer Konzentration in einem einzigen Departement — insbesondere im Hinblick auf institutionelle «Checks and Balances» — nicht aufzuwiegen.

5.2 Kompetenzzuteilung entlang der Hauptaufgaben

Die Zuständigkeiten in der IZA werden entlang der drei Säulen bestätigt:

- Die humanitäre Hilfe (1. Säule) verbleibt beim EDA (DEZA).
- Die Entwicklungszusammenarbeit (2. Säule) bleibt bei EDA (DEZA) und WBF (SECO). Verantwortlichkeiten innerhalb dieses Bereichs werden neu zugeordnet (siehe Abschnitt 5.7).
- Die Friedensdiplomatie (3. Säule) verbleibt beim EDA (STS/AFM).

Die gemeinsame Zuständigkeit von WBF und EDA für die Kohäsionsbeiträge an die EU wird neu ausgestaltet: Das WBF (SECO) übernimmt ab dem 1. Januar 2028 die alleinige operative Federführung als Umsetzungsagentur, während das EDA-STS (Abteilung Europa) weiterhin die aussenpolitische und diplomatische Dimension verantwortet.

5.3 Kohärenz der Gesamtpolitik

Die IZA wird enger mit der Aussen-, Sicherheits- und Wirtschaftspolitik verknüpft und als integraler Bestandteil einer kohärenten Gesamtpolitik ausgestaltet.

5.4 Stärkung der humanitären Hilfe (1. Säule)

Der Anteil der Humanitären Hilfe am IZA-Budget soll von heute rund 26 Prozent (2025-2028, inkl. Ukraine) auf künftig rund 40 Prozent erhöht werden. Im Budget der DEZA für die IZA entspräche dies einem Anteil von rund 50 %. Damit trägt der Bundesrat einer Entwicklung Rechnung, die sich in den vergangenen Jahren deutlich gezeigt hat: Zwischen 2020 und 2025 musste er dem Parlament 13 humanitäre Nachtragskredite für insgesamt 1 Milliarde CHF beantragen; in den vierzehn Jahren zuvor waren es lediglich sechs (Total 125 Mio. CHF). Die regelmässige Unterstützung dieser Kredite durch das Parlament unterstreicht die breite Solidarität der Schweiz mit Menschen in Not.

Die humanitäre Hilfe soll sich konsequent auf akute Krisen konzentrieren, mit einem klaren Schwerpunkt auf Nothilfe. In langandauernden Krisen- und Kriegskontexten kann ein Einsatz auch etwas länger fortgeführt oder punktuell auf *Disaster Risk Reduction* ausgeweitet werden - also auf Massnahmen zur Verringerung von Risiken und zur Stärkung der Resilienz gegenüber Natur- und menschengemachten Gefahren.

Zur Stärkung der «Swissness» sollen zudem die Direktaktionen des SKH ausgebaut werden.

5.5 Definition der Schwerpunktländer (2. Säule)

Die Auswahl der Schwerpunktländer erfolgt weiterhin auf der Grundlage der bisherigen Kriterien und in folgender Reihenfolge: (1) Bedürfnisse vor Ort, (2) Interessen der Schweiz und (3) der spezifische Mehrwert, den die Schweiz im Vergleich zu anderen Gebern leisten kann (gemäss dem in früheren Strategieperioden verwendeten Euler-Diagramm).

5.6 Zusammenarbeit mit dem Privatsektor (2. Säule)

Die Zusammenarbeit mit dem Privatsektor wird gestärkt. Die Mobilisierung privater Investitionen gewinnt angesichts begrenzter öffentlicher Mittel weiter an Bedeutung und ergänzt klassische Instrumente.

5.7 Kriterien für die Zuteilung der Verantwortlichkeiten bei der Entwicklungszusammenarbeit (2. Säule)

a) Klare Zuständigkeiten («ein Land – ein Amt»)

Eindeutige Verantwortlichkeiten reduzieren den Koordinationsaufwand und stärken die Steuerungsfähigkeit des schweizerischen Beitrags vor Ort.

b) Differenzierung nach Entwicklungsstand der Partnerländer

Die DEZA setzt ihre Instrumente primär in Ländern mit niedrigem Einkommen (LIC) ein. Das SECO ist hingegen vorwiegend in Ländern mit mittlerem Einkommen (MIC) tätig, wo handels-, investitions- und wirtschaftspolitische Ansätze im Zentrum stehen.

c) Geografische Fokussierung

Die Entwicklungszusammenarbeit (EZA) wird weiter konzentriert. Eine Priorisierung des Länderportfolios stärkt Wirkung, Kohärenz und Effizienz.

d) Thematische Schwerpunktsetzung

Die DEZA fokussiert sich auf die Themen Gesundheit, Rechtsstaatlichkeit, Klima, und Migration. Das SECO konzentriert sich auf nachhaltiges Wirtschaftswachstum, Privatspektorenentwicklung, Handel und Investitionen, Infrastrukturfinanzierung, Finanzsysteme und nachhaltige Wertschöpfungsketten. Beide Einheiten konzentrieren ihre Tätigkeiten im Einklang mit den gesetzlichen Grundlagen auf ihre jeweiligen Kernaufgaben.

5.8 Friedensdiplomatie (Säule 3)

Die Friedensdiplomatie bleibt ein Kerninstrument der Schweizer Aussenpolitik zur Förderung von Frieden und Stabilität. Der Schwerpunkt liegt künftig noch stärker auf eigenen Initiativen, Vermittlungsleistungen und diplomatischen Mehrwertangeboten. Beiträge an externe Organisationen werden gezielt und subsidiär eingesetzt, wo sie

die Wirksamkeit dieser Anstrengungen erhöhen. Unverändert bleibt die Friedensdiplomatie geografisch universell ausgerichtet und kann weltweit eingesetzt werden.

5.9 Ukraine und neu Organisationsformen für Schlüsselkontexte

Über ein integriertes Länderprogramm hat der Bundesrat beschlossen, die Ukraine während zwölf Jahre (2025-2036) im Konflikt und beim Wiederaufbau mittels Humanitärer Hilfe, Entwicklungszusammenarbeit, wirtschaftlicher Unterstützung und Friedensdiplomatie zu unterstützen ([EXE 2023.2695](#)).

Die ersten Erfahrungen mit der gebündelten Führung durch einen Ukraine-Delegierten sind ermutigend und deuten auf den Nutzen einer Gesamtsteuerung über alle Instrumente hinweg hin. Bewährt sich das Modell, kann es künftig auch in anderen strategisch wichtigen Kontexten eingesetzt werden. Der Beitrag der Schweiz zugunsten der Ukraine, inkl. der Privatsktormassnahmen, wird im Rahmen eines integrierten Länderprogramms weitergeführt.

5.10 Multilateralismus

Multilaterale Institutionen bleiben zentrale Hebel der IZA. Die Unterstützung erfolgt selektiv nach drei Kriterien: Übereinstimmung mit den Prioritäten der IZA-Strategie, Einflussmöglichkeiten der Schweiz sowie Kohärenz mit der Gaststaatstrategie. Der Sichtbarkeit des Schweizer Beitrags ist stärker Gewicht zu geben.

Eine Anpassung der heutigen Zuständigkeitsverteilung bei den multilateralen Entwicklungsbanken (MDB) wurde von EDA und WBF im Dezember 2025 geprüft. Aufgrund der insgesamt guten Ergebnisse der bestehenden Aufgabenteilung wird vorerst auf eine Neuverteilung verzichtet.

5.11 Forschung

Die Forschungsförderung wird um die Hälfte reduziert, fokussiert und auf den Nutzen ausgerichtet. Grundlagenforschung wird nicht mehr finanziert. Unterstützt werden ausschliesslich anwendungsorientierte Vorhaben mit operationellem Nutzen im Ausland.

5.12 Wirkung und Impaktmessung

Die Wirksamkeit soll stärker in den Mittelpunkt rücken. Neben projektbezogenen Ergebnissen gewinnt die systematische Beurteilung der Gesamtwirkung zunehmend an Bedeutung und erfordert eine Weiterentwicklung der bestehenden Instrumente. Vor diesem Hintergrund – auch im Sinne einer guten Governance – soll diese Aufgabe künftig unabhängig organisiert und externen wissenschaftlich ausgewiesenen Institutionen übertragen werden

6 Auswirkung auf die Organisation der IZA

Für die Umsetzung der organisatorischen Veränderungen auf Grundlage des externen Berichts (Abschnitt 4) arbeiten EDA und WBF eng zusammen. Sie klären die operationellen Fragen, die sich aus den neuen Zuständigkeiten ergeben, insbesondere in Bezug auf die betroffenen Mitarbeitenden (versetzbares Personal, Lokalpersonal und allgemeine Dienste), die konkrete Ausgestaltung der Übergangs- und Zeitpläne für die einzelnen Länderprogramme sowie weitere Aspekte der Umsetzung.

7 Finanzielle und personelle Auswirkungen

7.1 Finanzielle und personelle Auswirkungen Kohäsionszahlungen

Mit der Anpassung der Kompetenzzuteilung gemäss Abschnitt 5.2 sollen die heute in der DEZA eingestellten Mittel für die Kohäsionszahlungen wie folgt zum SECO verschoben werden:

Plafondanpassungen (in Mio. CHF)	2027	2028	2029	2030
EDA Funktionsaufwand	-	-5.02	-4.52	-4.52
EDA Transferbereich	-	-97.99	-98.97	-99.97
WBF (SECO) Funktionsaufwand	-	+4.57	+4.07	+4.07
WBF (SECO) Transferbereich	-	+97.99	+98.97	+99.97
Total	-	-0.45	-0.45	-0.45

Mit der Verschiebung wird die im externen Bericht erwähnte Einsparung in Höhe von 0,45 Millionen in Erfüllung des Prüfauftrags des Bundesrats zugunsten des Bundeshaushalts abgeschöpft. Dies entspricht einem Stellenabbau von 2,5 FTE, welcher im Rahmen der normalen Fluktuation erfolgen soll.

7.2 Finanzielle und personelle Auswirkungen Entwicklungszusammenarbeit

Die Konzentration des Länderportfolios, die Klärung der Zuständigkeiten («ein Land – ein Amt») sowie Effizienzgewinne in Steuerung und Administration (Abschnitt 5.12) führen zu Einsparungen, die in den Beilagen detailliert aufgeführt sind. Per 2030 betragen diese 13,4 Millionen im Funktionsaufwand und 89,5 Millionen im Transferbereich von EDA und SECO (Total: 102,9 Millionen).

EDA und WBF beantragen dem Bundesrat, die gesamten Einsparungen im Funktionsaufwand sowie jährlich 20 Millionen der Einsparungen im Transferbereich in Erfüllung des Prüfauftrags des Bundesrates zugunsten des Bundeshaushalts abzuschöpfen. Die Ausgabenplafonds sollen zu diesem Zweck im Rahmen des Voranschlags 2027 mit Finanzplan 2028-2030 wie folgt angepasst werden:

Plafondanpassungen (in Mio. CHF)	2027	2028	2029	2030
Funktionsaufwand EDA	-1.51	-4.43	-7.39	-9.47
Funktionsaufwand WBF (SECO)	-0.32	-1.58	-2.84	-3.90
Total Funktionsaufwand EDA und WBF (SECO)	-1.82	-6.01	-10.23	-13.37
Transferbereich EDA	-11.70	-11.70	-11.70	-11.70
Transferbereich WBF (SECO)	-8.30	-8.30	-8.30	-8.30
Total Transferbereich EDA und WBF (SECO)	-20.00	-20.00	-20.00	-20.00
Gesamttotal	-21.82	-26.01	-30.23	-33.37

Die übrigen freiwerdenden Mittel aus den Einsparungen im Transferbereich (69,5 Mio. per 2030) sollen zur Aufstockung der humanitären Hilfe (Abschnitt 5.4) verwendet werden. Beim EDA erfolgt dies innerhalb des departementalen Ausgabenplafonds (Umverteilung von Mitteln der Entwicklungszusammenarbeit zur Humanitären Hilfe).

Für die Umverteilung der Mittel der wirtschaftlichen Entwicklungszusammenarbeit zur Humanitären Hilfe ist eine Anpassung der Ausgabenplafonds erforderlich

Plafondanpassungen (in Mio. CHF)	2027	2028	2029	2030
Transferbereich EDA	-	-	+24.6	+35.2
Transferbereich WBF (SECO)	-	-	-24.6	-35.2

Mit der vorliegenden Massnahme geht eine Reduktion des Personalbestands um rund 100 Stellen einher. Rund zwei Drittel davon betreffen das Lokalpersonal im Ausland, ein Drittel Mitarbeitende des Bundes. Beim Lokalpersonal werden Stellenaufhebungen teilweise zu Kündigungen führen; dabei sind die jeweiligen lokalen arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen zu beachten. Beim Bundespersonal soll die Anpassung über natürliche Fluktuation sowie durch interne Reallokationen erfolgen.

7.3 Weitere Auswirkungen

Die IZA-Strategie 2029-2032 wird zu weiteren Verschiebungen von Mitteln und Ressourcen zwischen DEZA, SECO und AFM entsprechend den neuen Prioritäten führen. So wird namentlich die Aufstockung der humanitären Hilfe auf 40 Prozent der IZA mit Einsparungen bei der Entwicklungszusammenarbeit der DEZA, des SECO und der AFM einhergehen, die über die im Abschnitt 7.2 genannten Auswirkungen hinausgehen und entsprechende Veränderungen im Personaleinsatz bedingen werden. Die konkreten Mittelverschiebungen werden im Rahmen der Botschaft zur IZA-Strategie 2029–2032 ausgewiesen.

Die vorgesehene unabhängige Organisation der Wirkungs- und Impaktmessung (Abschnitt 5.7) kann zu Zusatzkosten führen. Diese sollen innerhalb der genannten Effizienzgewinne kompensiert werden.

Änderungen des gesetzlichen Rahmens sind nicht erforderlich. Sofern die organisatorischen Anpassungen Kündigungen oder Stellenreduktionen zur Folge haben, sind die einschlägigen Bestimmungen der Bundespersonalverordnung (Art. 104 ff. BPV) einzuhalten. Da der vorliegende Entscheid voraussichtlich mehr als fünf Stellen betrifft, findet der Sozialplan für die Bundesverwaltung Anwendung (Art. 105d Abs. 1 BPV i.V.m. Art. 2 Abs. 2 Sozialplan). Die Vorlage richtet die internationale Zusammenarbeit konsequent an drei Leitprinzipien aus: Wirkung, Interessenwahrung und Humanitäre Hilfe. Im Vordergrund stehen klare Resultate und messbare Wirkung, Beiträge zu Sicherheit, Stabilität, Migrationssteuerung und wirtschaftlicher Entwicklung sowie die Stärkung der Humanitären Hilfe als Kern der humanitären Tradition und internationalen Glaubwürdigkeit der Schweiz.

8 Weiteres Vorgehen

Gestützt auf die vorliegenden Eckwerte werden EDA und WBF die Botschaft zur Strategie der internationalen Zusammenarbeit 2029–2032 ausarbeiten und dem Bundesrat bis im Frühjahr 2028 vorlegen. Die positiven Erfahrungen mit den öffentlichen Vernehmlassungen zu den Strategien 2021–2024 und 2025–2028 haben gezeigt, dass sie zur breiten politischen Abstützung und zur Qualität der parlamentarischen Beratung beitragen. EDA und WBF beabsichtigen deshalb, auch für die Strategie 2029–2032 eine fakultative öffentliche Vernehmlassung durchzuführen.

9 Ämterkonsultation

Die interessierten Ämter des EDI (GS), EFD (GS, EFV, EPA), EJPD (GS, SEM, BJ, IGE), UVEK (GS), VBS (GS) sowie die Bundeskanzlei wurden im Rahmen der Ämterkonsultation konsultiert. Die konsultierten Ämter sind mit diesem Antrag einverstanden; es verbleiben keine Differenzen.

Wir beantragen Ihnen, dem beiliegenden Beschlussentwurf zuzustimmen.

Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten EDA

Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF

Ignazio Cassis

Guy Parmelin

Beilagen:

- Entwurf des Beschlussdispositivs
- Beilage 1: Studie „Synergien und Kosteneinsparungen in der internationalen Zusammenarbeit (IZA) der Schweiz“ vom 30. April 2026
- Beilage 2 «Ausstieg, Verschiebungen und Folgeeinsparungen IZA»
- Beilage 3 «Abweichungen zum Bericht DSAdvisory»
- Medienmitteilung (d, f, i) - folgt

Zum Mitbericht an:

alle anderen Departemente und BK



Bundesratsbeschluss vom

Entlastungspaket 2027: Synergien zwischen EDA und WBF sowie weitere strategische Anpassungen im Bereich der Internationalen Zusammenarbeit

Aufgrund des Antrags des EDA und dem WBF vom [Datum],
aufgrund der Ergebnisse des Mitberichtsverfahrens

wird beschlossen:

1. Von der externen Studie „*Synergien und Kosteneinsparungen in der internationalen Zusammenarbeit (IZA) der Schweiz*“ wird Kenntnis genommen. EDA und WBF werden ermächtigt, die Studie zu publizieren.
2. Die Zusammenarbeit zwischen DEZA und SECO wird wie folgt festgelegt:
 - a. Das EDA und das WBF bleiben gemeinsam für die internationale Zusammenarbeit zuständig. Von einer Zusammenlegung der IZA-Tätigkeiten von DEZA und SECO wird abgesehen.
 - b. Die Aufteilung der Länder zwischen beiden Ämtern erfolgt nach dem Prinzip «Ein Land, ein Amt». Die DEZA fokussiert sich auf Länder mit tiefem Einkommen. Das SECO auf Länder mit mittleren Einkommen.
 - c. Das SECO übernimmt die Umsetzung von Kohäsionszahlungen an die EU per 1.1.2028. Zu diesem Zweck werden die Ausgabenplafonds im Rahmen des Voranschlags 2027 mit Finanzplan 2028-2030 wie folgt angepasst:

Plafondanpassungen (in Mio. CHF)	2027	2028	2029	2030
EDA Funktionsaufwand	-	-5.02	-4.52	-4.52
EDA Transferbereich	-	-97.99	-98.97	-99.97
WBF (SECO) Funktionsaufwand	-	+4.57	+4.07	+4.07
WBF (SECO) Transferbereich	-	+97.99	+98.97	+99.97
Total	-	-0.45	-0.45	-0.45

- d. Ausstiege, Verschiebungen und Folgeeinsparungen im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit werden auf der Grundlage der Beilagen vom EDA und WBF umgesetzt.
Die Einsparungen im Funktionsaufwand sowie jährlich 20 Millionen der Einsparungen im Transferbereich werden zugunsten des Bundeshaushalts im Rahmen des Voranschlags 2027 mit Finanzplan 2028-2030 wie folgt abgeschöpft:



Plafondanpassungen (in Mio. CHF)	2027	2028	2029	2030
Funktionsaufwand EDA	-1.51	-4.43	-7.39	-9.47
Funktionsaufwand WBF (SECO)	-0.32	-1.58	-2.84	-3.90
Total Funktionsaufwand EDA und WBF (SECO)	-1.82	-6.01	-10.23	-13.37
Transferbereich EDA	-11.70	-11.70	-11.70	-11.70
Transferbereich WBF (SECO)	-8.30	-8.30	-8.30	-8.30
Total Transferbereich EDA und WBF (SECO)	-20.00	-20.00	-20.00	-20.00
Gesamttotal	-21.82	-26.01	-30.23	-33.37

Die plafondsenkenden Einsparungen werden als Beitrag des EDA resp. des WBF an das Entlastungspaket 2027 formell angerechnet.

Die verbleibenden Einsparungen im Transferbereich werden zur Aufstockung der humanitären Hilfe gemäss Ziffer 3 verwendet. Zu diesem Zweck werden die Ausgabenplafonds im Rahmen des Voranschlags 2027 mit Finanzplan 2028-2030 wie folgt angepasst:

Plafondanpassungen (in Mio. CHF)	2027	2028	2029	2030
Transferbereich EDA	-	-	+24.6	+35.2
Transferbereich WBF (SECO)	-	-	-24.6	-35.2

3. Für die IZA-Strategieperiode 2029–2032 gelten folgende strategische Eckwerte:

- a. Die internationale Zusammenarbeit wird stärker auf Wirksamkeit, Interessenwahrung und Humanitäre Hilfe ausgerichtet.
- b. Die humanitäre Hilfe bleibt geografisch universell, konzentriert sich auf akute Krisen und Nothilfe und soll künftig rund 40 Prozent des IZA-Kreditrahmens ausmachen. In andauernden Krisen und Kriegen kann der Einsatz länger dauern oder in bestimmten Kontexten auch auf *Disaster Risk Reduction* ausgeweitet werden.
- c. Die DEZA fokussiert sich auf die Themen Gesundheit, Rechtsstaatlichkeit, Klima, und Migration. Das SECO konzentriert sich auf nachhaltiges Wirtschaftswachstum, Privatsektortwicklung, Handel und Investitionen, Infrastrukturfinanzierung, Finanzsysteme und nachhaltige Wertschöpfungsketten. Beide Einheiten konzentrieren ihre Tätigkeiten im Einklang mit den gesetzlichen Grundlagen auf ihre jeweiligen Kernaufgaben.
- d. Die Zusammenarbeit mit dem Privatsektor sowie die Mobilisierung privater Investitionen werden verstärkt.



- e. Beiträge an den Multilateralismus erfolgen selektiv nach drei Kriterien: Übereinstimmung der Organisationen mit den Prioritäten der IZA-Strategie, Einflussmöglichkeiten der Schweiz, sowie Kohärenz mit der Gaststaatstrategie.
- f. Die Forschungsförderung wird um die Hälfte reduziert und auf anwendungsorientierte Vorhaben mit direktem operationellem Nutzen im Ausland beschränkt (keine Finanzierung von Grundlagenforschung mehr).
- g. Der Beitrag der Schweiz zugunsten der Ukraine, inkl. der Privatsektormassnahmen, wird im Rahmen eines integrierten Länderprogramms weitergeführt.
- 4. EDA und WBF werden beauftragt, die aus der Überprüfung der IZA im Rahmen des Entlastungspakets 27 und der Umpriorisierung hervorgehenden organisatorischen Anpassungen ab 2027 umzusetzen und dem Bundesrat gegebenenfalls ergänzende Anträge zu unterbreiten.
- 5. EDA und WBF werden beauftragt, gestützt auf die beschlossenen Eckwerte die Botschaft zur IZA-Strategie 2029–2032 bis im Frühjahr 2028 vorzulegen.
- 6. Der vorliegende Antrag, seine Beilagen und der BRB müssen ab [Beschlussdatum] nicht mehr vertraulich behandelt werden.

**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 -wirtschaftspolitik 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 entsprechende 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 beauftragt, 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 in 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 / Verichtsplanung 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 Kapitel 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 Schwerpunktländ 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 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 verschiedenen 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 Sri 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	
Azerbaidjan	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 Aktivität x=volle Budgetwirksamkeit *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 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	
	Lokalandestellte	-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%
	<i>Umsetzung Bericht 12.2.2025 (Kap. 3)</i>					-1'300'000	100%
SECO	Expats	12.85	-9.25	3'855'000	-2'775'000	1'080'000	
	Lokalandestellte	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%
	<i>Umsetzung Bericht 12.2.2025 (Kap. 3)</i>					-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, Aserbaidshan, 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

Beilage "Ausstieg, Verschiebungen und Folgeeinsparungen IZA" (Stand 26.05.2026)

		Transferbereich (in Mio.)				Globalbudget (in Mio.)				FTE	
		2027	2028	2029	2030	2027	2028	2029	2030	BPV	Lokal
Ausstieg IZA											
Kolumbien	Abbau DEZA	-1.40	-2.80	-4.20	-7.00	-	-0.20	-0.40	-0.60	-1.0	-6.2
DEZA & SECO per Ende 2029	Abbau SECO	-	-	-	-	-	-0.16	-0.32	-0.48	-1.0	-4.0
Peru	Abbau DEZA	-1.00	-2.00	-3.00	-5.00	-	-0.30	-0.60	-0.90	-1.0	-6.8
DEZA & SECO per Ende 2029	Abbau SECO	-3.05	-6.10	-9.15	-15.25	-	-0.20	-0.39	-0.59	-1.0	-4.9
Venezuela	Abbau DEZA	-1.50	-3.00	-4.50	-7.50	-	-0.08	-0.16	-0.24	-	-3.8
DEZA per Ende 2029											
Ghana	Abbau SECO	-2.50	-5.00	-7.50	-12.50	-	-0.21	-0.41	-0.62	-1.3	-5.2
SECO per Ende 2029											
Südafrika	Abbau SECO	-2.75	-5.50	-8.25	-13.75	-	-0.20	-0.41	-0.62	-1.0	-4.9
SECO per Ende 2029											
Aserbeidschan	Abbau SECO	-	-	-0.50	-0.50	-	-0.24	-0.47	-0.47	-1.0	-3.5
SECO per Ende 2028											
Verschiebungen IZA											
Tunesien	IST DEZA & SECO	13.75	13.75	13.75	13.75	1.20	1.20	1.20	1.20	3.0	8.5
	Abbau SECO	-	-	-5.75	-5.75	-0.14	-0.28	-0.43	-0.43	-1.0	-2.8
	Aufbau DEZA	-	-	+5.75	+5.75	+0.04	+0.08	+0.12	+0.12	+0.3	+0.7
	Neu	13.75	13.75	13.75	13.75	1.10	1.01	0.90	0.90	2.3	6.4
Kirgisistan	IST DEZA & SECO	14.75	14.75	14.75	14.75	0.84	0.84	0.84	0.84	2.0	7.0
	Abbau SECO	-	-	-5.25	-5.25	-0.12	-0.24	-0.36	-0.36	-1.0	-2.3
	Aufbau DEZA	-	-	+5.25	+5.25	+0.05	+0.10	+0.15	+0.15	+0.5	+0.6
	Neu	14.75	14.75	14.75	14.75	0.77	0.70	0.63	0.63	1.5	5.3
Tadschikistan	IST DEZA & SECO	17.00	17.00	17.00	17.00	1.04	1.04	1.04	1.04	2.1	8.8
	Abbau SECO	-	-	-7.50	-7.50	-0.12	-0.24	-0.36	-0.36	-1.0	-3.0
	Aufbau DEZA	-	-	+7.50	+7.50	+0.03	+0.07	+0.10	+0.10	+0.5	+0.8
	Neu	17.00	17.00	17.00	17.00	0.95	0.87	0.78	0.78	1.6	6.6
Bosnien & Herzegowina	IST DEZA	11.00	11.00	11.00	11.00	1.16	1.16	1.16	1.16	2.6	8.1
	Abbau DEZA	-2.20	-4.40	-11.00	-11.00	-0.38	-0.77	-1.16	-1.16	-2.6	-8.1
	Aufbau SECO	-	-	+5.50	+5.50	+0.14	+0.29	+0.44	+0.44	+1.0	+2.0
	Neu	8.80	6.60	5.50	5.50	0.92	0.68	0.44	0.44	1.0	2.0
Nordmazedonien	IST DEZA	11.00	11.00	11.00	11.00	0.99	0.99	0.99	0.99	2.0	5.0
	Abbau DEZA	-2.20	-4.40	-11.00	-11.00	-0.33	-0.65	-0.99	-0.99	-2.0	-5.0
	Aufbau SECO	-	-	+5.50	+5.50	+0.12	+0.24	+0.37	+0.37	+1.0	+1.0
	Neu	8.80	6.60	5.50	5.50	0.78	0.58	0.37	0.37	1.0	1.0
Albanien	IST DEZA & SECO	18.30	11.50	7.00	7.00	0.95	0.95	0.95	0.95	2.0	6.0
	Abbau DEZA	-	-	-	-	-0.23	-0.45	-0.68	-0.68	-1.5	-4.0
	Aufbau SECO	-	-	-	-	+0.15	+0.29	+0.45	+0.45	+1.0	+2.5
	Neu	18.30	11.50	7.00	7.00	0.87	0.80	0.71	0.71	1.5	4.5
Serbien	IST DEZA & SECO	21.00	21.00	21.00	21.00	1.39	1.39	1.39	1.39	3.0	8.2
	Abbau DEZA	-2.20	-4.40	-6.60	-11.00	-	-0.31	-0.61	-0.93	-2.0	-5.4
	Aufbau SECO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Neu	18.80	16.60	14.40	10.00	1.39	1.08	0.77	0.46	1.0	2.7
Kosovo	IST DEZA	12.00	12.00	12.00	12.00	1.24	1.24	1.24	1.24	3.0	6.8
	Abbau DEZA	-1.20	-2.40	-4.80	-12.00	-	-0.41	-0.82	-1.24	-3.0	-6.8
	Aufbau SECO	-	-	-	+6.00	-	+0.15	+0.30	+0.46	+1.0	+2.0
	Neu	10.80	9.60	7.20	6.00	1.24	0.98	0.72	0.46	1.0	2.0
Folgeeinsparungen IZA											
Abbau Zentrale	Abbau DEZA	-	-	-	-	-0.56	-1.12	-1.68	-2.24	-11.8	-
	Abbau SECO	-	-	-	-	-0.32	-0.65	-0.97	-1.29	-7.2	-
Sachausgaben (10% von Personalausgaben)	Abbau DEZA	-	-	-	-	-0.14	-0.40	-0.67	-0.86	-	-
	Abbau SECO	-	-	-	-	-0.03	-0.16	-0.29	-0.40	-	-
Total Abbau DEZA		-11.70	-23.40	-26.60	-46.00	-1.51	-4.43	-7.39	-9.47	-23.6	-43.9

Total in Mio. (Globalbudget & Transfer) per 2030	-102.87
Total FTE (BPV und Lokal) per 2030	-102.1

Abweichungen zum Bericht DSAdvisory (Stand 26.05.2026)

- Länder, bei denen der Ausstieg 2025 bereits umgesetzt ist, sind nicht berücksichtigt.
- Ausstieg/Transfer wird im Globalbudget von DEZA und SECO wie folgt abgebildet:
 Jahr X-2: (vorletztes Jahr des Länderprogramms): 33%
 Jahr X-1 (Letztes Jahr des Länderprogramms): 67%
 Jahr X (Erstes Jahr ohne Länderprogramm): 100%
- Azerbaijan: Kleines Länderprogramm (nur 1 Expat), deshalb Jahr X-2 keine Einsparung, Jahr X-1 -50%
- Abu Dhabi: Verzicht auf Ausstieg DEZA, da kein Länderprogramm (Koordination mit Geberstaaten)
- Kosovo, Serbien, Nordmazedonien, Bosnien & Herzegowina, Albanien: Ausstieg DEZA, Teiltransfer der Mittel an SECO zur Schaffung eines Regionalprogramms

Land	Region	Kategorie	2025/26	2027	2028	2029	2030
Tunesien	AF-N	Transfer an DEZA		33%	67%	100%	
Ghana	AF-S	Ausstieg SECO			33%	67%	100%
Südafrika	AF-S	Ausstieg SECO			33%	67%	100%
Kyrgistan	AS	Transfer an DEZA		33%	67%	100%	
Tajikistan	AS	Transfer an DEZA		33%	67%	100%	
Azerbaidjan	AS	Ausstieg SECO			50%	100%	
Sri Lanka	AS	Ausstieg-DEZA					
Mongolei	AS	Ausstieg-DEZA					
Abu Dhabi	AS	Verzicht auf Massn.					
Bosnien	EU	Teiltransfer an SECO		33%	67%	100%	
Nordmazedonien	EU	Teiltransfer an SECO		33%	67%	100%	
Kosovo	EU	Teiltransfer an SECO			33%	67%	100%
Kohäsion	EU	Transfer an SECO			100%	100%	100%
Serbien	EU	Teiltransfer an SECO			33%	67%	100%
Albanien	EU	Teiltransfer an SECO		33%	67%	100%	
Peru	LAT	Ausstieg (beide)			33%	67%	100%
Kuba	LAT	Ausstieg-DEZA					
Bolivien	LAT	Ausstieg-DEZA					
Nicaragua	LAT	Ausstieg-DEZA					
Honduras	LAT	Ausstieg-DEZA					
Venezuela	LAT	Ausstieg DEZA			33%	67%	100%
Kolumbien	LAT	Ausstieg DEZA			33%	67%	100%