



Beraten unter globalen Herausforderungen – **Deutsche Consultants in einer fragilen Welt**

Text: Christian Breising

Die Verheißung des amerikanischen Politikwissenschaftlers Francis Fukuyama, dass nach Mauerfall und Kaltem Krieg das „Ende der Geschichte“ gekommen sei, hat sich nicht erfüllt. Statt einer befriedeten, konfliktfreien Welt sehen wir uns zunehmend mit komplexeren, teils kriegerischen und konfliktreichen globalen Szenarien konfrontiert. Zudem ist über die Kontrolle von regionalen Missständen und Krisen noch die Bekämpfung des Klimawandels hinzugekommen. So überraschend wir mit all dem in Europa konfrontiert sind, so viel dramatischer ist die Lage in Afrika und anderen Regionen der Welt.

Die Veränderungen bedeuten auch neue Rahmenbedingungen deutscher Consultants. Zum einen sind in vielen Ländern nationale Consultingfirmen mit qualifizierten Fachkräften entstanden. Aber auch in den deutschen Zentralen werden immer mehr internationale Fachkräfte beschäftigt. Ein Aspekt mit zunehmender Bedeutung besteht darin, für die notwendige Sicherheit der international eingesetzten Mitarbeiter Sorge zu tragen. Eine kritische Gemengelage braut sich bei nicht wenigen Projekten zusammen, beschreibt Dr. Bernhard Amler, stellvertretender Vorsitzender des VBI-Auslandsausschusses, die Lage: „Wir analysieren vorweg die Sicherheits-

risiken akribisch. Die Welt ist, neben den großen Konflikten, im Wesentlichen durch viele Kleinkonflikte sehr gefährlich geworden. Kein seliger Frieden breitet sich aus, sondern verhärtete Fronten durchziehen die Welt. Unser Einsatz ist dadurch komplexer, risikoreicher und herausfordernder geworden, von multiplen Aufgabenstellungen bis zu wechselhaften und unvorhersehbaren Rahmenbedingungen. Und auf der bürokratischen Seite herrscht teils große Verwirrung: Gerade für das Projektgeschäft ist es häufig kaum möglich, vor Ort verbindliche Auskünfte zu erhalten, wie wir uns als Firma für die temporäre Arbeit registrieren müssen und wel-

che lokalen Steuerpflichten befolgt werden müssen. Mit anderen Worten, die Rahmenbedingungen werden immer herausfordernder“.

Die bald siebzigjährige Geschichte des VBI-Auslandsausschusses ist durchzogen von Wechselfällen unterschiedlichster Art. An ihnen lässt sich unzweifelhaft der Werdegang unserer Welt ablesen. Gleichermaßen steckt im Auslandsausschuss des VBI so viel Wissen, Potential, Energie und Hoffnung für den positiven Fortbestand unserer Welt – ein Kapital, das von jedem einzelnen Mitglied individuell verkörpert wird.

Nur wenige Jahre nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs formierte sich das Gremium des Auslandsausschusses im damaligen VUBIC, dem Verband Unabhängig Beratender Ingenieure und Consultants, der 2009 mit dem VBI, dem Verband Beratender Ingenieure, fusionierte. Ziel und Mission waren und sind es bis heute, mit deutschem ingenieurtechnischen Knowhow zur Lösung von zum Teil existenzbedrohenden Herausforderungen in der Welt beizutragen und mit viel Sachverstand und internationalem Engagement Antworten auf die Probleme in den unterschiedlichsten Ländern und Regionen der Welt zu finden. Keine leichte Aufgabe, die daher nur mit umso mehr Einsatz und Erfahrung gemeistert werden kann.

Der Auslandsausschuss ist eines der interdisziplinären Fachgremien des VBI und setzt sich laut Geschäftsordnung aus auslandserfahrenen und fachlich qualifizierten Firmenvertreterinnen und -vertretern plus Gästen zusammen. Alle persönlichen Mitglieder gehören zur Führungsebene ihrer Unternehmen, von denen viele einen Fokus auf internationale Märkte bzw. Entwicklungszusammenarbeit haben. Der Schwerpunkt liegt auf der technisch-wirtschaftlichen Planung und Beratung („consulting“), geht aber nicht selten auch darüber hinaus z. B. in den Bildungssektor oder bei der Stärkung von Institutionen („capacity building“).

Der Auslandsausschuss mit seinem dreiköpfigen Führungsteam unter dem Vorsitz von Dr.-Ing. Ralf Meyerhoff (CES Consulting Engineers Salzgitter GmbH) und seinen beiden stellvertretenden Leitern Dipl.-Pol. Anja Desai (GFA Consulting Group GmbH) und Dr.-Ing. Bernhard Amler (AMBERO Consulting Gesellschaft mbH) trifft sich dreimal im Jahr bei unterschiedlichen Mitgliedsfirmen. Ziel ist es, alle Mitglieder informierend und koordinierend auf dem neusten Stand der Entwicklungen zu halten und den aktiven Austausch zu fördern. Das Spektrum der Mitgliedsfirmen reicht von hochgradig spezialisierten Unternehmen aus dem deutschen Mittelstand bis zu „Generalisten“. Dennoch, im internationalen Vergleich von beratenden Ingenieurfirmen mit zum Teil mehreren 1000 Mitarbeitern und Präsenz in nahezu allen Weltregionen, sind die deutschen Vertreter eher Leichtgewichte. Dafür sind „die Ausdenker“, wie eine aktuelle Kampagne des VBI Deutschlands Beratende Ingenieure betitelt, umso agiler und aktiver in der Lösung der anstehenden Aufgaben.



Dr. Ralf Meyerhoff

„
**Der lokale Kontext
erfordert ein
hohes Maß an
interkultureller
Kompetenz.**

Dr. Meyerhoff umschreibt die Besonderheit des Auslandsgeschäfts wie folgt: „Die technische Expertise ist der Grundstock. Darüber hinaus wird jedoch noch sehr viel mehr verlangt. Wir arbeiten in der Regel vor Ort direkt in den Partner-Ländern, in denen wir für lokale Auftraggeber und Partnerfirmen in örtlichen Teams tätig sind. Ebenso nah sind wir meistens an den Nutzern unserer Projekte. Die Verbesserung ihrer Lebensbedingungen ist in der Regel unsere eigentliche Motivation. Somit müssen wir uns sehr genau auf den lokalen Kontext einstellen, was ein hohes Maß an interkultureller Kompetenz fordert. Und Anja Desai fügt hinzu „Wir haben hoch qualifizierte Mitarbeiter, die spielend auch bei anderen renommierten Firmen und Organisationen arbeiten könnten. Aber wir ziehen schon einen besonderen Typ von Menschen an, die hoch motiviert sind, in einem internationalen Umfeld arbeiten wollen, bereit sind ins Ausland zu gehen und einen Idealismus an den Tag legen, der in vielerlei Hinsicht einzigartig ist.“

Den Auslandsausschuss des VBI könnte man auch als eine Interessengemeinschaft von deutschen Firmen bezeichnen, die im Ausland hochspezielle Beratungsleistungen erbringen. Wobei vor allem die regelmäßige Kooperation und das Netzwerken im Verband helfen, um im internationalen Markt zu bestehen. Der VBI mit seinem Auslandsausschuss bietet daher eine starke Plattform, ohne die eine einzelne Firma nicht ein dermaßen zielgerichtetes und erfolgreiches Interesse für sich generieren könnte. Einen Umstand, den Dr. Amler ausnahmslos auch auf die Existenz seiner eigenen Firma bezieht: „Ohne den Auslandsausschuss hätte ich vor 20 Jahren meine eigene Firma nicht so erfolgreich aufbauen können. Hier kann ich mich mit Kollegen, die in der gleichen Situation sind, austauschen.“

Relevante Informationen erhalten unsere Mitglieder auch durch die Mitarbeit in Gremien von Dachverbänden wie dem BDI und dem Dialog mit den Auftraggebern. Der Auslandsausschuss

hat dafür mehrere Arbeitskreise, u.a. mit der GIZ, der KfW oder bei EFCA auf europäischer Ebene.



Dr. Bernhard Amler

„
Ohne den
Auslandsausschuss
wären wir nicht so
erfolgreich.“

Angesichts der starken internationalen Konkurrenz stellt sich die Frage, wie man zu Aufträgen in der internationalen Zusammenarbeit gelangt. Im Fall von Finanzierungen durch multi- oder bilaterale Entwicklungsbanken, wie z. B. KfW, Weltbank oder EU, sind die geforderten Consulting-Leistungen von den meist öffentlichen Trägern in den Projektländern nach internationalen standardisierten Verfahren ausgeschrieben. In der Regel werden Informationen zu kommenden Projekten schon frühzeitig veröffentlicht, so dass Firmen ihre Interessen sondieren und nach Partnern auf internationaler oder lokaler Ebene Ausschau halten können. Die detaillierten Ausschreibungsvorgaben sind sehr speziell und es erfordert eine gewisse Erfahrung damit erfolgreich umzugehen. Meistens handelt es sich um zweistufige Verfahren mit einer Präqualifikation, der dann

eine Short-List von fünf bis acht Firmen folgt, die zur Abgabe eines technischen und finanziellen Angebotes eingeladen werden. Viele dieser Ausschreibungen dauern sehr lange, nicht selten bis zu über einem Jahr. All diese Bürokratie übersteigt ein normales VOF-Verfahren um ein Vielfaches. Hinzu kommt, dass es keine Honorarordnung gibt, alle Honorare sind in der Regel auf der Basis von Personaleinsatz und Einheitspreisen kalkuliert.

Das Selbstverständnis der Ingenieure einschließlich aller anderen beteiligten Fachberater ist entsprechend multidisziplinär aufgestellt: „Unter dem Begriff „technische Zusammenarbeit“ muss man sich eine weitreichende Beratung im Sinne des englischen Consultings vorstellen. Die Entwicklungszusammenarbeit ist allerdings nur ein Teilbereich, ein anderer das internationale Geschäft mit Privatfirmen oder anderen staatlichen Auftraggebern – das ist ein ganz breites Portfolio. Also nicht nur beraten, planen und bauen, sondern Projektmanagement und Kapazitätsentwicklung im weitesten Sinne.“



Anja Desai

„
Wir brauchen
Fachkompetenz
und Verständnis
der Regeln vor Ort“

Wie Anja Desai an einem Beispiel erläutert: Mitarbeiter ihrer Firma beraten den Stromversorger Belize Electricity Limited (BEL) bei der Planung, Umsetzung und Überwachung des Betriebs von Mininetz- und netzunabhängigen Systemen zur ländlichen Elektrifizierung. Dazu benötigt es Fachkompetenz in der Technik der Anlagen und in der Kalkulation von Betriebs- und Wartungskosten. Es braucht aber auch die Fähigkeit, sich schnell in die regulatorischen Rahmenbedingungen vor Ort einzuarbeiten sowie die Mitarbeiter des Stromversorgers in ihrem Projektmanagement zu stützen und zu stärken.

Durch den gezielten Austausch von Knowhow und Kompetenzen unter den Ausschussmitgliedern und deren Unternehmen potenzieren sich Effektivität und Erfolg aller Ausschussmitglieder umso mehr. Ein nicht unwesentlicher Fakt angesichts der immer stärker werdenden internationalen Konkurrenz durch europäische Ingenieurgesellschaften, die oftmals wesentlich größer sind als deutsche, überwiegend mittelständische Unternehmen. Hinzu kommen seit einiger Zeit auch andere internationale Firmen, z. B. aus der Türkei oder Ägypten wie auch aus China und Südkorea. Generell erwarten die Mitglieder des Auslandsausschusses, dass nur Firmen beauftragt werden, die die hohen Anforderungen an „compliance“ einhalten und befolgen.

Wie das Verhältnis von VBI und Auslandsausschuss funktioniert, charakterisiert Dr. Meyerhoff treffend: „Als Beratende Ingenieure und Consultants verstehen wir uns als Teil des VBI und unterstützen seine Arbeit in den verschiedenen Gremien. Wir tun dies, da wir die starke Stimme des VBI brauchen, der als Verband wesentlich besser agieren kann als jedes einzelne Unternehmen für sich. Obwohl einige Firmen untereinander in Konkurrenz stehen, verbindet einander das gemeinsame Interesse. Gemeinsam sind wir stark.“