**Zeitschrift:** Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur
**Herausgeber:** Gesellschaft Schweizer Monatshefte
**Band:** 89 (2009)
**Heft:** 973

**Artikel:** Unternehmer wissen, was sie wollen
**Autor:** Hösly, Balz
**DOI:** https://doi.org/10.5169/seals-168351

**Nutzungsbedingungen**
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

**Conditions d'utilisation**
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

**Terms of use**
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

**Download PDF:** 07.08.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch**

Je internationaler seine Wirtschaft, desto wettbewerbsfähiger ist die Volkswirtschaft eines Landes. Firmen brauchen maximale Handlungsfreiheit auf ihrem Weg ins Ausland. Ein Plädoyer für mehr Freiheit statt Hilfe.

# 3 Unternehmen wissen, was sie wollen

Balz Hösly

Die Schweiz hat rund 300'000 Unternehmen, von denen gut 60'000, also etwas über 20 Prozent, international orientiert sind. Rund die Hälfte des schweizerischen Bruttoinlandprodukts allerdings, also jeder zweite Franken, wird von diesen Betrieben erarbeitet, von denen der überwiegende Teil den kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) zuzurechnen ist. Eine Studie der University of Nottingham hat rund 9'000 national und international tätige Unternehmen analysiert und 2002 erstmals empirisch nachgewiesen, dass es einen direkten Zusammenhang gibt zwischen der Wettbewerbsfähigkeit einer Volkswirtschaft und ihrem Internationalisierungsgrad. Kein Wunder also, dass die Aussenwirtschaftsförderung heute ein zentrales Element der Standortförderung jedes Staates geworden ist: je internationaler eine Wirtschaft arbeitet, desto attraktiver ist das Land als Wirtschaftsstandort.

International tätige Unternehmer sind in aller Regel eigenständige, risikofreudig denkende und handelnde sowie unbürokratische Leute. Sie lassen sich nicht am Gängelband führen, sind äusserst beratungsresistent sowie bei der Umsetzung ihrer Strategien und in ihren operativen Tätigkeiten schnell und unkonventionell. Sie haben auf den internationalen Märkten gelernt, dass Qualität, die strategische Differenzierung von der Konkurrenz und vor allem auch Geschwindigkeit bei der operativen Umsetzung wettbewerbsentscheidende Faktoren sind. Wenn hier also über Commercial Diplomacy resümiert wird, muss man Unternehmer mit diesen ausgeprägten Eigenschaften vor Augen haben, um Sinn und Zweck aussenwirtschaftsfördernder Massnahmen zu beurteilen.

KMU, die ins Ausland wollen, haben zwei primäre Bedürfnisse. Sie brauchen, erstens, grosse Handlungsfreiheit und wollen möglichst wenig Behinderung bei den eigenen Aktivitäten. Und sie benötigen, zweitens, schnelle, zielgerichtete und pragmatische Kontaktvermittlung an Ort.

Grossunternehmen verlangen heutzutage im Rahmen ihrer «Beschaffungs-Strategie» die Ansiedlung ihrer KMU-Zulieferer lokal an ihren internationalen Produktionsstandorten. Dadurch hat die Globalisierung auch die KMU erfasst und in der Schweizer Wirtschaft eine bis anhin in ihrer Geschichte niegesehene Internationalisierungswelle ausgelöst. International tätige KMU müssen ihre unternehmerische Entwicklung, den Aufbau einer Niederlassung oder die Abwicklung eines Exports schnell und möglichst ungehindert durchführen, um als Zulieferer der Grossindustrien überleben zu können. Sie brauchen daher erst einmal «freie Bahn». Was wie zu tun ist, wissen sie meistens genau. Doch fühlen sie sich zunehmend behindert durch administrative Hindernisse. *«Red tape»*, «überbordende Bürokratie» und «regulatorische Auflagen» sind immer wieder gehörte Klagen von Schweizer KMU im Ausland. Es sind primär wirtschaftspolitische Staatsverträge, die solche Hürden beseitigen und den Schweizer KMU den internationalen Marktzugang erleichtern können.

Damit wird an die Erfolgsgeschichte der Schweizer Wirtschaft angeknüpft. Die Schweiz war im 20. Jahrhundert eine Vorreiterin in Sachen internationaler Wirtschaftsverträge. Das an Rohstoffen arme Land brauchte ungehinderte Güter- und Kapitalflüsse und eine internationale Wirtschaft, um seinen Wohlstand auszubauen. Schweizer Wirtschaftsdiplomaten verschafften der Schweizer Wirtschaft mit klug aufgebauten Staatsverträgen möglichst freien Zugang zu ihren wichtigsten internationalen Absatzmärkten. Diese Strategie der wirtschaftlichen Öffnung ermöglichte der nationalen Wirtschaft ein überdurchschnittliches internationales Wachstum. Die Erfolgsstory und das wichtigste Element der Commercial Diplomacy der Schweiz ist denn auch die Geschichte ihrer Handelsverträge: ungehinderter Zugang zu ausländischen Märkten machte die Schweiz stets als Standort für international tätige Unternehmen attraktiv.

Das zweite Bedürfnis, das Schweizer Unternehmen im Ausland haben, ist schnelle und unkomplizierte Kontaktvermittlung am Ort. Sie erwarten bei den Institutionen der Aussenwirtschaftsförderung im Ausland Gesprächspartner,

die ihre Fragen sofort beantworten können, eine hohe Kundenorientierung haben, über einen ausgeprägten Geschäftssinn verfügen und ausgewiesene Praktiker mit der Fähigkeit sind, ihnen in kürzester Zeit zu helfen, Zulieferer, Kunden oder Berater zu finden. Ein erfahrener Unternehmer stellt in wenigen Minuten fest, ob sein Gesprächspartner schon einmal ein Unternehmen von innen gesehen hat oder nur theoretisiert. Es ist darum wenig sinnvoll, operative Aussenwirtschaftsförderung mit Karrierediplomaten oder konsularisch geschulten Personen betreiben zu wollen, deren Postierung auch noch regelmässiger internationaler Rotation unterliegt. International tätige KMU brauchen im operativen Bereich an Ort und Stelle Praktiker, die in der Lage sind, ihnen schnell und unkompliziert Türen zu öffnen und Kontakte zu verschaffen.

Die Herausforderungen der Commercial Diplomacy, also jeder Art mittelbarer (strategischer) oder unmittelbarer (operativer) international wirkender Unterstützung für die in der Schweiz ansässigen Unternehmen, liegen in drei Punkten:

*(1) Innenpolitik.* Die Schweiz hat in den letzten Jahren ihren aussenwirtschaftlichen Elan mit innenpolitischen Bremsmanövern immer wieder behindert. Rechtskonservativen Kräften ist es gelungen, die (wirtschaftspolitische) Verknüpfung der Schweiz mit dem Ausland schon beinahe als Neutralitätsverletzung und subversive Aktivität zu brandmarken. Das wohl unheilvollste Resultat dieser Aktivitäten war die Ablehnung des EWR-Vertrages im Jahre 1992 – der wohl grösste strategische Fehler der Schweiz im 20. Jahrhundert. Auch die Erfahrungen mit dem Bankgeheimnis sprechen eine deutliche Sprache: eine rechtzeitige Kommunikation mit dem Ausland über dieses Thema war innenpolitisch kaum möglich, und so musste die Schweiz letztlich einen regelrechten «Bankgeheimnis-Hosenlupf» erdulden. Vor allem die schweizerischen Beziehungen zur EU sind heute übermässig polarisiert: EU-*bashing* ist beinahe schon salonfähig geworden. Die Schweiz braucht jedoch eine über die risikobehafteten, stets mühsam einzeln zu verhandelnden bilateralen Massnahmen hinausgehende, langfristige, stabile und dynamische Beziehung zur EU. Die jahrelange, überkritische innenpolitische Infragestellung, ja Miesmachung der wirtschaftlichen EU-Beziehungen unseres Landes hat leider auch in Bundesbern, beim diplomatischen und beim aussenwirtschaftspolitischen Personal, ihre Spuren hinterlassen. Nur ja keine parlamentarischen Fragen zu internationalen Beziehungen hervorzurufen oder zu riskieren, ist heute für viele Amtsträger ein angesagtes Verhalten. Leisetreterei aber darf nicht die Haltung von Repräsentanten der Commercial Diplomacy sein, die für die international tätige Wirtschaft innenpolitisch den Winkelried spielen und ihr eine (aussen-)wirtschaftspolitische Gasse bahnen müssen.

*(2) Standesdünkel.* Standesdünkel ist ein Hemmschuh für die Aussenwirtschaftsförderung. Unternehmen wollen mit jedem Franken, den sie für ihre Tätigkeit und Risikobereitschaft einsetzen, «mehr Wert» schöpfen. Ob dieser Mehrwert letztlich als Gewinn ausgeschüttet oder aber in die unternehmerische Aktivität reinvestiert wird, ist zweitrangig. Zentral ist, dass sich eine Investition lohnen muss und ein *return on investment* entsteht. Dieses privatwirtschaftlich selbstverständliche Gewinnstreben der Unternehmen erscheint jedoch Personen im öffentlichen Dienst, selbst wenn sie in der operativen Aussenwirtschaftsförderung tätig sind, oft etwas zu profan und als zu wenig im öffentlichen Interesse liegend. Sie zeigen, wenn sie sich mit konkreten, profitabilitätsfördernden Massnahmen konfrontiert sehen, oft übermässige Zurückhaltung, sich dafür voll einzusetzen. Ein anderes Beispiel. Zwei grosse Bundesinstitutionen – das Staatsekretariat für Wirtschaft, Seco, und das Aussenministerium, EDA – liegen sich immer wieder in den Haaren, mit Kompetenzgerangel über letztlich zweitrangige Fragen: soll ein Posten in der Commercial Diplomacy durch einen Diplomaten des EDA oder einen Beamten des Seco besetzt werden? Welcher Titel (den das EDA vergibt) ist für einen Amtsinhaber mit aussenwirtschaftlichen Kompetenzen im Ausland angemessen? Vor allem Titel werden leider immer noch zur Pflege überkommener Hierarchien benutzt. Andere Staaten sind da pragmatischer: Commercial Diplomacy setzt die Bedürfnisse der Wirtschaft zuoberst. Titel müssen Türen öffnen: wenn man «Generalkonsul» sein muss, um zu wichtigen lokalen Wirtschaftsveranstaltungen eingeladen zu werden, dann darf es keine Rolle spielen, ob der Amtsinhaber schon eine titelwürdige Karriere hinter sich hat

Es ist darum wenig sinnvoll, operative Aussenwirtschaftsförderung mit Karrierediplomaten oder konsularisch geschulten Personen betreiben zu wollen.

oder nicht. Titel sind Mittel zum Zweck. Das gilt ganz besonders dann, wenn auch Spezialisten aus der Privatwirtschaft für aussenwirtschaftliche Aufgaben im Ausland gewonnen werden sollen. Die Durchlässigkeit zwischen Verwaltung und Wirtschaft muss im Bereich der Commercial Diplomacy dringend verbessert werden. Erfahrene Wirtschaftsleute sollten – mit adäquatem Titel – für eine gewisse Zeit für die pragmatische Unterstützung von Schweizer Unternehmen in ausländischen Märkten eingesetzt werden können. Dazu brauchen sie nicht alle diplomatischen Gepflogenheiten zu beherrschen, sondern müssen ein lokales Netzwerk aufbauen, das den Unternehmen helfen kann, sich schnell und profitabel zu entwickeln.

*(3) Übertriebene Ordnungspolitik.* Die Einhaltung der ordnungspolitischen Ordnung ist ein ausgewiesenes liberales Postulat. Der Staat soll nur dort tätig werden, wo er hoheitlich auftreten muss, um die Freiheit seiner Bürger und Unternehmen zu garantieren oder weil Private sich selbst nicht angemessen helfen können. In der Aussenwirtschaftsförderung setzen heute auch liberale Staaten erhebliche Mittel ein, um ihren Unternehmen die internationale Expansion zu erleichtern. Diesem Trend kann sich die Schweiz nicht entziehen. Sie sollte aber nicht den Fehler machen, ihre im internationalen Vergleich ohnehin spärlich finanzierten Institutionen dann ordnungspolitisch wieder zu hemmen. So wurde beispielsweise der Messebereich, einst das *jewel-in-the-crown* des Schweizer Kompetenzzentrums für Aussenwirtschaftsförderung Osec, systematisch heruntergefahren. Private Messeorganisatoren wehrten sich gegen die von der halbstaatlichen Osec organisierten gemeinsamen Messeauftritte von KMU. Aus falschverstandenen ordnungspolitischen Überlegungen wurden die wenigen Unterstützungsmittel in der Folge nicht mehr gebündelt, sondern zunehmend stärker verteilt. Über Jahre hinweg aufgebautes Wissen und Kontakte von Osec, die den Schweizer Unternehmen regelmässig beste Standorte in den internationalen Messehallen verschafften, sind so verwässert worden. Es wurde verkannt, dass Kontakte im internationalen Messemarkt oft über staatliche oder halbstaatliche Stellen laufen, von denen private Anbieter nicht gleichermassen respektiert werden wie eine offizielle Institution. Ein anderes Beispiel. In der Nationalratsdebatte über den Exportförderungsbeitrag des Bundes an Osec wurde eine Werbekampagne kritisiert, mit der die Institution gezielt international tätige KMU in der Schweiz angesprochen und ihre Angebote vorgestellt hatte. Abgesehen davon, dass Osec privatwirtschaftlich organisiert ist und operative Details ohnehin nicht in die Kompetenz des Parlaments fallen, ist es natürlich absurd, die Kommunikation eines Förderungsinstruments mit dessen zu fördernden Kunden aus ordnungspolitischen Gründen regulieren zu wollen. Pikanterweise gewann übrigens genau diese Kampagne einen unabhängigen Effizienzpreis für Direktmarketing!

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass für international tätige KMU in der Schweiz der grösste Nutzen der Commercial Diplomacy im Bemühen liegt, ihnen möglichst ungehinderten, von (nichttarifären, administrativen und regulatorischen) Hemmnissen unbelasteten, freien Zugang zu ausländischen Märkten zu verschaffen oder zu erhalten. Diese strategische diplomatische Tätigkeit ist von einer nicht hochgenug zu schätzenden Bedeutung für unser Land. Sie muss mit neuer Motivation erfüllt werden. Dazu braucht es die klare Unterstützung der liberalen innenpolitischen Kräfte, die ungerechtfertigter Kritik und populistischer Auslandsschelte Schranken setzen. Die volkswirtschaftliche Bedeutung wirtschaftspolitischer Verträge und der international tätigen Unternehmen, die selbst keine Lobby in Bern haben, muss besser ins öffentliche Bewusstsein gerückt werden.

In der operativen Aussenwirtschaftsförderung braucht es gewiefte Praktiker, die die wirtschaftlichen Bedürfnisse der ratsuchenden KMU sofort erkennen und diese rasch mit geeigneten Gesprächspartnern zusammenbringen. Dazu muss das heute etwas verkrampfte operative Aussenwirtschaftsförderungssystem KMU-bedürfnisgerecht versachlicht und vor allem auch für privatwirtschaftliche Spezialisten geöffnet werden. Letztlich profitieren wir alle als Staatsbürger vom Wohlstand unserer Nation. Dieser aber hängt ganz massgeblich von den international tätigen Unternehmen der Schweiz ab.

Titel sind Mittel zum Zweck. Das gilt besonders dann, wenn Spezialisten aus der Privatwirtschaft für aussenwirtschaftliche Aufgaben im Ausland gewonnen werden sollen.

BALZ HÖSLY, geboren 1958, promovierte an der Universität Zürich in Rechtswissenschaft und arbeitet als Rechtsanwalt, Verwaltungsrat und Strategiecoach in Zürich. Er berät vorwiegend international tätige KMU und Public Private Partnerships. Von 2000 bis 2004 war er Direktor von Osec.