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

**Artikel:** Handelsfragen haben Priorität
**Autor:** Gyger, Walter B.
**DOI:** https://doi.org/10.5169/seals-168352

**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**

Was ist die oberste Aufgabe eines Botschafters? Die hohe Politik? Oder soll er sich auch um die Firmen seines Heimatlandes kümmern, die ins Ausland drängen? Ein Rückblick auf 35 Jahre Auslandtätigkeit.

# 4 Handelsfragen haben Priorität

Walter B. Gyger

Es ist interessant zu beobachten, wie in einer Zeit, da alles zusammenwächst und man von Globalisierung und Interdependenz spricht, gleichzeitig auch alles wieder in seine Teile zerlegt und aufgesplittert wird. So spricht man heute von der Energieaussenpolitik, der Wissenschaftsaussenpolitik und eben auch von der Commercial Diplomacy. Als ich vor mehr als 35 Jahren in das damalige Eidgenössische Politische Department (EPD) eintrat, gab es noch manchen Botschafter, der fand, dass er sich ausschliesslich um die hohe Politik zu kümmern hätte. Man überliess es gerne der Handelsabteilung und den Delegierten des Bundesrates für Handelsverträge, sich mit Handelsfragen zu befassen. Angesichts der Energiekrise anfangs der Siebzigerjahre und den daraus resultierenden Problemen für die Schweizer Wirtschaft gewann ich aber bereits zu Beginn meiner beruflichen Laufbahn die Überzeugung, dass Handelsfragen – und zwar nicht nur in einer Krisenzeit – auch für eine Botschaft oberste Priorität zukam.

Als ich im Frühjahr 1975 in Teheran meine Arbeit an meinem ersten Auslandposten aufnahm, fand ich auf meinem Arbeitstisch an die 1'000 Handelsanfragen schweizerischer Firmen, die für mich in der Hoffnung zur Seite gelegt worden waren, dass ein Absolvent der Hochschule St. Gallen wissen müsse, wie damit umzugehen sei. Einen besseren Einstieg in die Commercial Diplomacy hätte ich mir nicht träumen können. Besonders kleinere und mittlere Unternehmen, die damals noch oft kaum über internationale Erfahrung verfügten, wandten sich an die Botschaft. Sie wollten Marktauskünfte, suchten Partner, baten sogar um Unterstützung bei Verkaufsverhandlungen, erbaten sich Rechtsauskünfte, und vieles mehr. Trotz meinem schönen Hochschulabschluss hatte ich keine grossen Kenntnisse vom iranischen Markt und konnte mir auch kaum vorstellen, welche Informationen für eine Firma nützlich sein könnten, hatte ich doch nie in einem Unternehmen gearbeitet und auch keine spezielle Ausbildung erfahren. Mein Chef, der eher zur alten Garde gehörte, sich jedoch bewusst war, dass die Botschaft nicht umhin konnte, sich um Handelsfragen zu kümmern, empfahl mir, mich von lokalen Schweizer Firmenvertretern beraten zu lassen. Und in der Tat kannten diese nicht nur das Marktpotential, lokale Usanzen, die einheimische Mentalität und wussten, wer in welchem Ministerium sich um was kümmerte. Sie waren auch gerne bereit, der Botschaft zu helfen. Dank ihrer Hilfe war das Botschaftsteam rasch in der Lage, Schweizer Firmen zu beraten und zu unterstützen.

Die Botschaft entwickelte sich in kurzer Zeit zu einer Informationsbörse. In der Regel sind ja Schweizer Firmen im Informationsaustausch mit andern Firmen vorsichtig, besonders wenn diese aus der Schweiz kommen und deshalb als Konkurrenten angesehen werden. Die Botschaft gewährleistet Anonymität. Da Quellen nicht genannt werden, weiss man nicht, woher Informationen kommen, wer welche Erfahrungen gemacht hat. Es ist ein Geben und Nehmen.

Nach meinem Ersteinsatz in Teheran hatte ich im Verlauf meiner Karriere Gelegenheit, mich in den meisten Bereichen der schweizerischen Commercial Diplomacy zu engagieren. Bei meinen Einsätzen in unserer Delegation bei der Europäischen Freihandelsassoziation EFTA und bei der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung OECD wirkte ich bei der Schaffung günstiger Rahmenbedingungen für Schweizer Firmen mit. Über die Jahre ist es gelungen, im Rahmen der Welthandelsorganisation WTO oder durch Freihandelsabkommen, ein multilaterales Regelwerk aufzubauen, das erlaubt hat, den Welthandel zu liberalisieren. Aus nächster Nähe konnte ich die wichtige Rolle verfolgen, die Schweizer Handelsdiplomaten, etwa Paul Jolles, Arthur Dunkel und Franz Blankart, spielten. So kam ich zur Überzeugung, dass gerade im multilateralen Bereich die Grösse eines Landes eine geringere Rolle spielt als die Kreativität der an den Verhandlungen beteiligten Diplomaten.

Doch auch im bilateralen Bereich wurde die Commercial Diplomacy zunehmend professioneller. Das enge Netz bilateraler Handelskommissionen erlaubt heute nicht nur die Diskussion von Grundsatzfragen, sondern auch die Erörterung konkreter Probleme. Ebenso tragen die regelmässigen bilateralen Besuche der jeweiligen Vorsteher des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartements (EVD), oft begleitet von hochkarätigen Firmenvertretern, viel zur Förderung des schweizerischen Aussenhandels und zur Unterstützung von Schweizer Firmen bei, wie ich als Botschafter in Indien, der Türkei und nun auch in der Russischen Föderation feststellen kann.

Besonders interessant war es, bei der Schaffung der Swiss Business Hubs mitzuwirken, eines Netzes von Anlaufstellen im Ausland. Was einzelne Botschaften und Diplomaten schon vorher praktiziert hatten, wurde damit institutionalisiert und professionalisiert. Bei der Schaffung des ersten Hubs, in Indien 2000/2001, wurden die Handelssektionen der Botschaft in Delhi und des Generalkonsulats in Mumbai zusammengelegt und einem gemeinsamen Leiter unterstellt. Anfangs unterschied sich deshalb die Arbeit des Hubs noch kaum von jener der Botschaft und des Generalkonsulats. Doch mit Hilfe der Ausbildungskurse des Kompetenzzentrums der Schweizer Aussenwirtschaftsforschung Osec verbesserten unsere Lokalangestellten zunehmend nicht nur ihre Kenntnisse der Schweizer Wirtschaft und der Bedürfnisse schweizerischer Unternehmen, sondern lernten auch ihr Metier und waren rasch in der Lage, Marktuntersuchungen vorzunehmen, Partner zu vermitteln und wichtige Auskünfte über lokale Usanzen zu geben.

Es war interessant, bei der Schaffung der Swiss Business Hubs mitzuwirken, eines Netzes von Anlaufstellen im Ausland. Was einzelne Botschaften schon vorher praktiziert hatten, wurde solcherart professionalisiert.

Ein besonderes Anliegen war mir immer die Vermarktung der Hubs in der Schweiz. Oft musste ich feststellen, dass schweizerische Unternehmen wohl Mitglied von Osec sind, jedoch die kostengünstigen Leistungen der Hubs kaum in Anspruch nehmen oder diese Dienstleistung kaum kennen. Dazu kommt ein gewisses Misstrauen gegenüber Staatsvertretern oder vom Staat geschaffenen Institutionen. Trotz den Bemühungen der Botschaft und ihres Hubs glaubten etwa 2002/2003 nur wenige Schweizer Firmen daran, dass der Aufschwung in Indien vor der Türe stand. Anfangs 2003 mussten sogar Firmenbesprechungstage über Indien von Osec wegen mangelnden Interesses abgesagt werden. *Business to business* funktioniert anscheinend besser. Ob wir dies wollen oder nicht, müssen wir diesem Umstand in unserer Handelsförderung Rechnung tragen.

Nach meiner Versetzung in die Türkei musste ich zu meiner Verblüffung feststellen, dass die Schweiz dort noch über keinen Hub verfügte, obwohl gerade in diesem Land Schweizer Firmen auf die Unterstützung an Ort angewiesen wären. Es gibt ein grosses Potential, doch ohne Begleitung fällt es kleineren Firmen schwer, mit den lokalen Verhältnissen fertigzuwerden. In Moskau konnte ich zum Glück eine Botschaft mit einem gut funktionierenden Hub übernehmen, dessen Leistungen sehr gefragt sind.

Oft fühle ich mich bei meinen Kontakten mit dem Hub etwas zurückversetzt in meine Anfangszeit bei der Schweizer Botschaft in Teheran und gebe meinen Kollegen vom Hub denselben Rat, den mir vor mehr als 35 Jahren mein Chef gegeben hat: «Sprecht mit Schweizer Unternehmen an Ort. Sie haben das Wissen, wir sind lediglich eine Informationsbörse». Ich bin überzeugt davon, dass bilaterale Commercial Diplomacy nur dann erfolgreich sein kann, wenn sie auf einer *Public Pprivate Partnership* beruht.

Der Staat, auch die Diplomatie, darf nie zum Selbstzweck werden. Informationen müssen zirkulieren. Gerade in der heutigen Zeit scheint es mir besonders wichtig, dass Schweizer Firmen von den Erfahrungen anderer Firmen profitieren. Wenn Botschaften und ihnen zugeteilte Hubs dies erleichtern, so tragen sie nach meiner Überzeugung dazu bei, dass auch die Schweizer Wirtschaft rasch aus der gegenwärtigen Krise herausfindet. Dies hat auch die Schweizer Diplomatie gelernt. In der heutigen Krisenzeit erachten wohl alle Schweizer Diplomaten den Einsatz in Commercial Diplomacy als besonders wichtig und auch besonders dankbar, weil gleichzeitig konkret und nützlich.

WALTER GYGER, geboren 1946, schloss sein Studium mit dem Doktorat der Staatswissenschaften der Hochschule St. Gallen ab. 1974 trat er in den Dienst des Eidgenössischen Departements für auswärtige Angelegenheiten. Zur Zeit ist er Botschafter der Schweiz in der Russischen Föderation. Er äussert sich hier in persönlicher Eigenschaft.