

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

Artikel: Was ein guter Wirtschaftsdiplomat alles können muss
Autor: Naray, Olivier
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-168353>

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: 14.01.2026

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

Für ein kleines Land wie die Schweiz ist die Aussenwirtschaftspolitik entscheidend. Um ihr Prestige ist es dennoch nicht gut bestellt. Auf die wachsenden Ansprüche muss reagiert werden. Eine Empfehlung.

5 Was ein guter Wirtschaftsdiplomats alles können muss

Olivier Naray

Nicht die Diplomatie hat den Handel hervorgebracht, sondern umgekehrt der Handel die Diplomatie. Im alten Ägypten wie im alten Rom diente die Diplomatie als Mittel zum Zweck, das Reich mittels Handelsbeziehungen auszubauen. Die Idee war simpel: Händler organisierten sich im Ausland in Kolonien. An deren Spitze stand ein Konsul, der es den Händlern ermöglichen sollte, ihre Interessen gegenüber den Autoritäten des Gastlandes zu vertreten. Das ist noch heute so. Doch während die Prinzipien dieselben bleiben, befindet sich die Wirtschaftsdiplomatie vor einer Reihe von Herausforderungen.

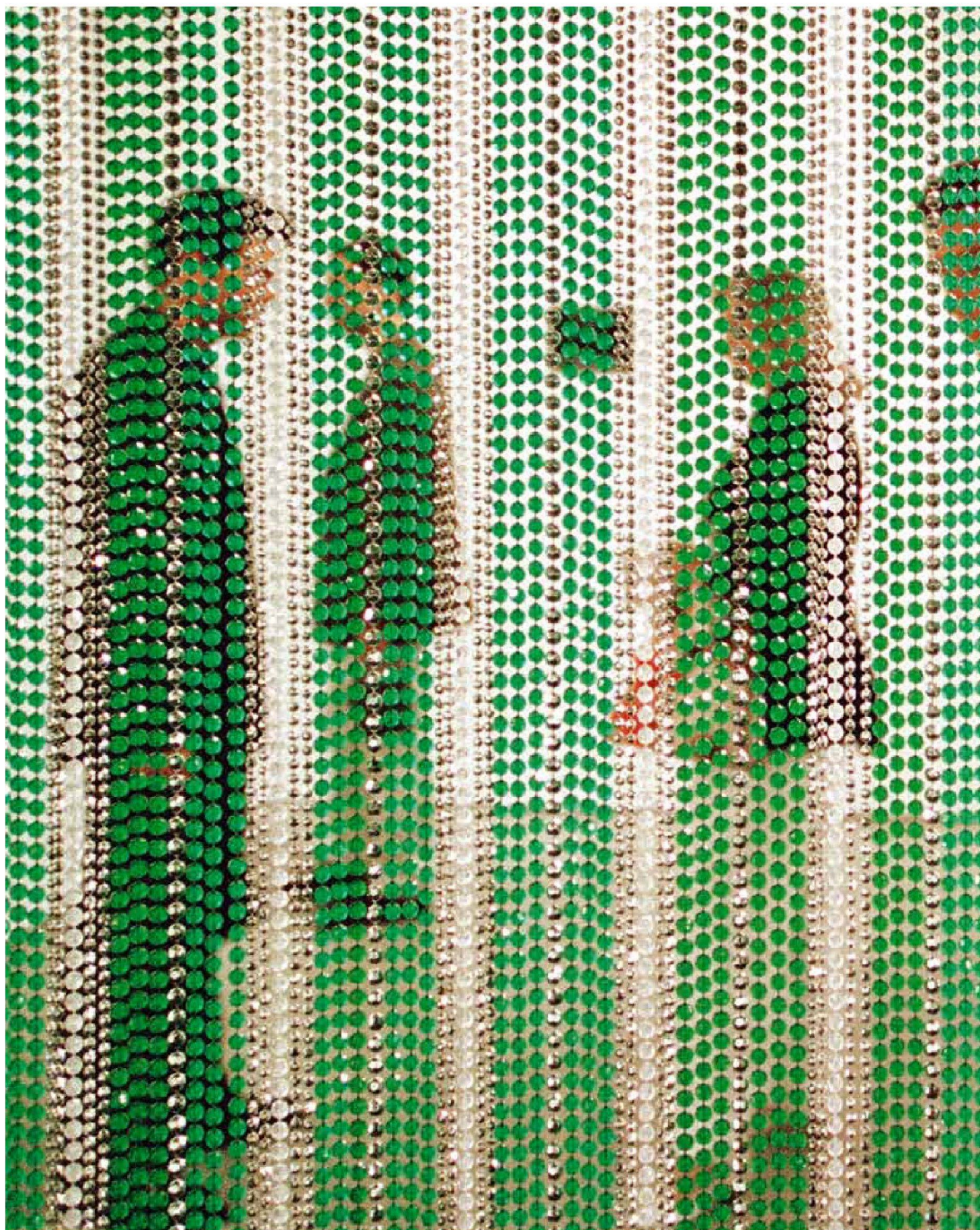
Wirtschaftsdiplomatie (*commercial diplomacy*) und Handelsdiplomatie (*trade diplomacy*) sind zweierlei. Wirtschaftsdiplomatie umfasst alle Aspekte, bei denen die Geschäftsbeziehungen der Privatwirtschaft durch Staatsvertreter mit diplomatischem Status gefördert werden, während Handelsdiplomatie zwischenstaatliche Verhandlungen betrifft, die auf Handelsabkommen und Freihandelsverträge hinauslaufen.

Die Wirtschaftsdiplomatie ist in letzter Zeit immer mehr in den Mittelpunkt gerückt. Die Staaten investieren hohe Beträge der öffentlichen Hand zur Unterstützung international tätiger Unternehmen. Im Gegenzug erhoffen sie sich zunehmende wirtschaftliche Integration, Wachstum, Arbeitsplätze im Inland und generell gute Handelsbeziehungen mit anderen Staaten. Fast alle OECD-Staaten und Schwellenländer überdenken zurzeit ihre Budgets und ihre Strategie zur Reorganisation ihrer zuständigen Abteilungen für Aussenwirtschaft.

Wirtschaftsdiplomaten arbeiten einerseits für ihre Ministerien und haben andererseits gleichzeitig die Interessen von Unternehmen zu vertreten. Dies können sowohl kleine und mittlere Unternehmen (KMUs) wie auch grössere Firmen sein. Die Ausrichtung dieser Dienstleistungen hängt meistens von der Grösse eines Unternehmens ab. KMUs und Einzelunternehmer benutzen die Wirtschaftsdiplomatie, um sich über neue Märkte, potentielle Kunden, Verteiler oder Importeure zu informieren, oder auch bei Schwierigkeiten wie ausstehenden Rechnungen. Grössere Unternehmen schliesslich benutzen die diplomatischen Kanäle auf einer höheren Ebene, beginnend vom Botschafter bis zur Ministerebene, um Unterstützung bei internationalen Ausschreibungen zu erhalten und um relevante politische Entscheidungsprozesse und Regulationen in ihrem Sinne zu beeinflussen.

Die Wirtschaftsdiplomatie ist für Staaten, deren Macht auf internationaler Ebene begrenzt ist, ein wichtiger Faktor. Grossbritannien kann hier als Vorbild dienen (auch wenn dank der imperialen Vergangenheit eine gewisse Machtposition übriggeblieben ist), da es sich in seinen bilateralen Beziehungen auf die Förderung von Geschäftsinteressen konzentriert. Es ist daher eine Frage der Gewichtung: Welche Ressourcen könnte die Schweiz innerhalb der bestehenden Strukturen zugunsten der Förderung der Unternehmensaktivitäten im Ausland verschieben? In der Schweiz pflegte man zu sagen «Aussenpolitik ist Aussenwirtschaftspolitik». Heute könnte dies umformuliert werden in «bilaterale Diplomatie ist Wirtschafts- und Handelsdiplomatie» – sofern die Regierung die dafür nötigen Schritte unternimmt.

Zu den aktuellen Herausforderungen der Wirtschaftsdiplomatie gehört die vermehrte Konzentration auf entfernte Märkte. Schweizerische, europäische und amerikanische Unternehmer haben in einer Umfrage vor allem auf kulturelle Probleme in China, Japan und anderen asiatischen Ländern hingewiesen und betont, dass die Wirtschaftsdiplomatie hier die Kommunikation und Beziehungen erleichtern könnte. Die amerikanische Handelskammer etwa richtet die Ressourcen bewusst weg von den entwickelten Märkten wie Frankreich und Kanada, hin zu aufstrebenden Märkten wie Indien und China. Auch die Schweiz sollte bei der Lancierung und Schliessung von Anlaufstellen im Ausland, der Swiss Business Hubs, oder bilateraler Handelskammern, flexibel bleiben und sich den Realitäten anpassen.





täten der Märkte anpassen. Irland, Neuseeland, Schweden und Grossbritannien sind aufgrund ihres pragmatischen Vorgehens Beispiele einer solchen Ausrichtung.

Sollten sich Wirtschaftsdiplomaten auf einzelne Industriesektoren spezialisieren oder als wirtschaftliche Generalisten tätig sein? Wie eine von uns durchgeführte Umfrage zeigt, wird alles gleichzeitig erwartet. Im Klartext heisst dies: Wirtschaftsdiplomaten müssen Geschäftsbedürfnisse verstehen, schnell mit komplexen Sektoren vertraut werden, die richtigen Netzwerke zur Verfügung stellen, die lokalen Regulationen, Institutionen sowie Evolutionen der entsprechenden Volkswirtschaft kennen, die Augen für neue Geschäftsfelder offen halten, Investitionen anlocken und das Bild ihres Landes positiv und nachhaltig prägen. Es ist praktisch unmöglich, all diese Eigenschaften von einer Person zu erwarten. Drei Funktionen erscheinen uns aber essentiell.

(1) *Werbung und Promotion.* Wirtschaftsdiplomaten kennen ihr Gastland besser als andere

neue bilaterale Geschäftsprojekte. Der Überblick über internationale Ausschreibungen und das Übersetzen der technischen Handelssprache kann helfen, Zugang zu neuen Geschäftspartnern und Konzessionen zu bekommen.

Die Förderung von Geschäftsinteressen ist oft im unteren Teil der Hierarchie einer ausländischen Vertretung angesiedelt worden. Deshalb muss das Prestige der Aussenwirtschaftspolitik durch attraktive Arbeitsbedingungen für Karrierediplomaten und neue Kreise von Wirtschaftsdiplomaten erhöht werden. Es ist eine Herausforderung für Regierungen, potentielle Wirtschaftsdiplomaten zu rekrutieren, die sich in einer aufstrebenden Phase ihrer Karriere befinden, denn die Privatwirtschaft lockt mit besseren Löhnen für Manager. Die Diplomatie behält ihren Reiz aus anderen Gründen: gute Arbeitsbedingungen im Ausland, steuerfreie Löhne, Arbeitsplatzsicherheit, hohes Prestige und interessante Netzwerke.

Zum idealen Profil eines frischrekrutierten Wirtschaftsdiplomaten gehören internationale Erfahrung und Kenntnisse der Geschäftswelt. Eine Siegesformel gibt es nicht. In Irland und Schweden haben erfolgreiche Wirtschaftsdiplomaten mindestens fünf Jahre Erfahrung im höheren Management, meist im Marketingbereich. Es wurde auch vorgeschlagen, dass Wirtschaftsdiplomaten nach einigen Jahren im diplomatischen Dienst in die Privatwirtschaft zurückkehren sollen, um nicht den Kontakt mit der Geschäftswelt zu verlieren. Welches Modell umgesetzt wird, ist nebensächlich. Wichtig ist, dass Wirtschaftsdiplomaten einen selbstverständlichen Zugang zur Vermarktung und zur internationalen Geschäftswelt haben und gleichzeitig den breiteren Kontext der bilateralen Beziehungen zwischen zwei Ländern verstehen. Eine wechselseitige Befruchtung mit dem privaten Sektor sollte gefördert werden: die Schweizer Mitarbeiter multinationaler Unternehmen sind ein Reservoir vieler Talente. Diesen Pool nicht zu nützen, wäre eine verpasste Chance für die Schweizer Wirtschaftsdiplomatie.

Das Prestige der Wirtschaftspolitik muss durch attraktive Arbeitsbedingungen für Karrierediplomaten und neue Kreise von Wirtschaftsdiplomaten erhöht werden.

Akteure. Sie haben den Überblick. Sie schreiten ein, wenn der Ruf auf dem Spiel steht, wie etwa bei den Diskussionen um das Schweizer Bankgeheimnis oder bei Spannungen mit der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD). Klassische Handelsförderung ist nur in kulturell und geographisch entfernten Märkten sowie in aufstrebenden Märkten nötig.

(2) *Erleichterung und Problemlösung.* Kompetente Wirtschaftsdiplomaten können das beste Beziehungskapital anbieten. Ihre Kapazität als Problemlöser spielt dabei eine Schlüsselrolle. Wirtschaftsdiplomaten verfügen in ihren Gastländern über ein breites persönliches Netzwerk, das bei Problemen zwischen Unternehmen und Regierungen zum Zuge kommt. Wenn Unternehmen einen neuen Markt erobern wollen, spielt die Förderung im Sinne der Bereitstellung einer Plattform eine entscheidende Rolle.

(3) *Abklärung und Risikoabwägung.* Langfristig denkende, neugierige und unternehmerisch denkende Wirtschaftsdiplomaten entdecken fruchtbare Sektoren und potentielle Felder für

OLIVIER NARAY, geboren 1976, arbeitet zur Zeit an der Universität Neuenburg an seiner Promotion zum Thema: «Commercial Diplomacy and International Business».