

UNIVERSITÉ DE NEUCHÂTEL - FACULTÉ DE DROIT  
*Section des sciences économiques, politiques et sociales*

---

Die schweizerischen Auslandshandelskammern  
und ihre Dienste für  
den schweizerischen Außenhandelsbetrieb

THÈSE

présentée à la Section des Sciences économiques, politiques et sociales  
de l'Université de Neuchâtel  
pour obtenir le grade de  
Docteur ès sciences économiques

par

ULRICH v. FELLEBERG

VERLAG HANS SCHELLENBERG · WINTERTHUR 1964

Monsieur Ulrich v. Fellenberg est autorisé à imprimer sa thèse de doctorat ès sciences économiques: «Die schweizerischen Auslandshandelskammern und ihre Dienste für den schweizerischen Außenhandelsbetrieb». Il assume seul la responsabilité des opinions énoncées.

Neuchâtel, le 16 mars 1964

*Le Directeur de la Section des sciences  
économiques, politiques et sociales  
(Prof. P. R. Rosset)*

**DIE SCHWEIZERISCHEN AUSLANDSHANDELSKAMMERN  
UND IHRE DIENSTE FÜR  
DEN SCHWEIZERISCHEN AUSSENHANDELSBETRIEB**

MEINEN LIEBEN ELTERN  
UND  
MEINER LIEBEN FRAU

## VORWORT

Die Eigenart der vorliegenden Untersuchung erforderte eine Kontaktnahme mit Persönlichkeiten, die dank ihrer beruflichen Tätigkeit mit den betreffenden Problemen vertraut sind. — Ich erhielt wertvolle Informationen und Anregungen, wofür ich an dieser Stelle noch einmal meinen besten Dank aussprechen möchte.

Namentlich die Geschäftsstelle in Lausanne der Schweizerischen Zentrale für Handelsförderung hat mir für die Dauer von vielen Monaten wichtiges Tatsachenmaterial zur Verfügung gestellt. Das bedeutete für mich eine maßgebende Informationsquelle. Ganz besonders dankbar bin ich dem Sekretär, Herrn Dr. K. Sulzer, der mir anlässlich meines Aufenthaltes in Lausanne zahlreiche Fragen beantwortete. Auch der Geschäftsstelle in Zürich, wo ich ebenfalls mit mehreren Persönlichkeiten Besprechungen führen konnte, bin ich zu Dank verpflichtet.

In Bern wurde ich vom Präsidenten der Union Schweizerischer Handelskammern im Ausland, Herrn Dr. F. Hummler, Delegierter des Bundesrates für Arbeitsbeschaffung, empfangen, dem ich ebenfalls zahlreiche Anregungen verdanke.

Ferner erhielt ich in verdankenswerter Weise von allen Schweizerischen Handelskammern im Ausland auf Anfrage hin ihre Statuten und für mich besonders wichtige Publikationen; und bei der Schweizerischen Handelskammer in Paris konnte ich noch persönlich vorsprechen.

Auch verschiedene exportorientierte Schweizer Firmen haben mir bereitwillig über ihre Beziehungen und Erfahrungen mit den Handelskammern im Ausland Auskunft erteilt.

Von den übrigen Stellen, die mir wertvolle Anregungen boten, möchte ich speziell noch die Schweizerische Handelskammer in Wien erwähnen. Während der Dauer meiner Arbeit, die zu einem großen Teil in Wien entstand, hatte ich immer wieder die Möglichkeit, mit dem Kammersekretär, Herrn Dr. A. Wolf, konkrete Fragen aus der Problematik der Schweizerischen Handelskammern im Ausland zu besprechen, was für mich von unschätzbarem Wert war. Deshalb möchte ich Herrn Dr. A. Wolf hier noch einmal besonders danken.

N. B. Die Niederschrift der vorliegenden Arbeit war 1960 im großen und ganzen abgeschlossen.

# INHALTSVERZEICHNIS

## 1. Teil

### Allgemeines

#### Entwicklung und Aufbau der schweizerischen Auslandshandelskammern

I. Einleitung .....	1
II. Überblick über die schweizerischen Institutionen zur Außenhandelsförderung .....	2
A. Die staatlichen Institutionen .....	2
B. Die halbstaatlichen oder gemischtwirtschaftlichen Institutionen .....	3
C. Die privaten Institutionen .....	5
III. Entwicklung und Aufbau der schweizerischen Auslandshandelskammern ..	6
A. Begriffliches – Die Typen der schweizerischen Auslandshandelskammern ..	6
B. Historischer Überblick .....	7
C. Aufbau der schweizerischen Auslandshandelskammern .....	11
1. Juristische Form .....	11
2. Organisation .....	12
a. Interne Organisation .....	12
1) Mitgliedschaft .....	12
a) bei den nationalen Kammern .....	12
b) bei den gemischten Kammern .....	13
2) Sektionen .....	14
b. Externe Organisation .....	15
1) Die Union Schweizerischer Handelskammern im Ausland .....	15
2) Die Beziehungen zur Schweizerischen Zentrale für Handelsförderung .....	15
3) Die Beziehungen zu offiziellen Stellen .....	16
3. Finanzierung .....	17

## 2. Teil

### Die Tätigkeiten der schweizerischen Auslandshandelskammern als Dienste für den schweizerischen Außenhandelsbetrieb – einzelwirtschaftliche Untersuchungen

I. Einführung .....	20
A. Die Tätigkeiten der schweizerischen Auslandshandelskammern, ihre systematische Gliederung .....	20
B. Begriffsbestimmung: Marktkontakt .....	22
II. Die Dienste der schweizerischen Auslandshandelskammern für den schweizerischen Exportbetrieb .....	25
A. Die schweizerischen Auslandshandelskammern als Wegbereiter für den Marktkontakt .....	25
1. Marktforschung im Gastland .....	25
2. Beobachtung der schweizerischen Produktion .....	29

3. Informationstätigkeit .....	30
a. Publikationen .....	34
1) Eigene Druckwerke .....	35
a) Organe und sonstige Periodika .....	35
b) spezielle Publikationen .....	37
2) Kammerfremde Druckwerke .....	37
a) Zeitschriften fremder Institutionen .....	37
b) Presse .....	38
b. Verteilen von Publikationen fremder Institutionen .....	38
c. Auskunftserteilung – Inhalt der Anskünfte .....	39
1) Importbestimmungen .....	40
a) Zölle .....	41
b) Kontingente .....	42
2) Absatzmöglichkeiten .....	42
a) Adressennachweis .....	42
b) Nachweis von Kompensationspartnern .....	43
c) Mitteilungen über Lieferungs Ausschreibungen .....	44
3) Vertrauliches .....	45
a) über gesamtwirtschaftliche Fragen .....	46
b) über einzelwirtschaftliche Fragen .....	46
4. Vertretervermittlung .....	47
5. Werbung – Die wichtigsten Methoden der Werbung durch die schweizerischen AHK .....	51
a. Erzeugung eigener Werbemittel und Verbreitung von Werbemitteln kammerfremder Stellen .....	52
1) Für den Besuch schweizerischer Messen .....	54
2) Für spezielle schweizerische Produzenten und Erzeugnisse .....	55
b. Förderung und Organisation von Ausstellungen .....	55
1) Beteiligung an internationalen Ausstellungen .....	56
2) Organisation von schweizerischen Ausstellungen .....	57
6. Messewesen .....	57
 B. Die Dienste der schweizerischen Auslandshandelskammern bei der Durchführung der Exportgeschäfte .....	59
1. Rechtsberatung bei Vertragsabschluß .....	60
2. Bei der Übertragung der Ware .....	60
a. Einfuhr lizenzen .....	61
b. Verhandlungen mit Zollbehörden .....	62
c. Ursprungszeugnisse .....	63
3. Bei der Bezahlung .....	63
a. Inkasso .....	64
b. Schiedsgericht .....	65
 C. Übrige Dienstleistungen der schweizerischen Auslandshandelskammern .....	65

### 3. Teil

#### Gesamtwirtschaftliche Würdigung der schweizerischen Auslandshandelskammern, Ergebnisse und Kritik

I. Förderung des schweizerischen Außenhandels durch die Auslands- handelskammern .....	67
A. Erleichterung des Außenhandels durch indirekte Einflußnahme auf die staatliche Außenhandelspolitik .....	68
B. Schaffung eines geistigen Kontaktes mit dem Gastland .....	70
II. Zusammenfassung wichtiger Ergebnisse und kritische Schlußfolgerungen ..	72

## LITERATURVERZEICHNIS<sup>1</sup>

- Adler M.*, Moderne Marktforschung. Die Voraussetzung fortschrittlicher Unternehmensführung, Stuttgart 1955.
- Bankamp P.*, Deutsche Handelskammern im Auslande unter besonderer Berücksichtigung unserer durch den unglücklichen Ausgang des Krieges zusammengebrochenen Volkswirtschaft, Köln 1926.
- Behrens Chr.*, Betriebslehre des Außenhandels, Essen 1957.
- Boshard W.*, Probleme der Exportförderung, Separatdruck aus der «Schweizerischen Arbeitgeber-Zeitung», Zürich 1927.
- Buschor G.*, Die schweizerische Zentrale für Handelsförderung, Diss. (Erscheinungsort und -jahr nicht angegeben).
- Crüwell W.*, Die Deutschen Auslandshandelskammern als Förderer des deutschen Außenhandels, Diss. München 1937.
- Glinz F.*, Exportförderung, Zusammenarbeit in der schweizerischen Exportwirtschaft, Probleme und Wege, St. Gallen 1944.
- Hammarlöw U.*, Der wirtschaftliche Informationsdienst der Exportstaaten, Bern 1927.
- Hellauer J.*, Welthandelslehre, Wiesbaden 1954.
- Henzel F.*, Marktanalyse und Budgetierung, in die Handelshochschule Ergänzungsband, Frankfurt 1932.  
– Beschaffung, Absatz, Marktbeobachtung, Wiesbaden 1950.
- Hundhausen C.*, Wesen und Formen der Werbung, Essen 1954.
- Humbert J.*, Les institutions Suisses d'expansion économique, Diss. Genf, Genève 1946.
- Kapferer C.*, Außenhandelsförderung als wirtschaftspolitische Aufgabe, Hamburg 1950.  
– Das Exportgeschäft, Leipzig 1933.
- Koch W.*, Grundlagen und Technik des Vertriebes, Berlin 1950, Band I und Band II.
- Maurer E.*, Die Schweizerischen Handelskammern, ihr Wesen, ihre Entwicklung, Organisation und Tätigkeit, Diss. Zürich 1924.
- Mayer C.*, Auslandshandelskammern, Berlin 1905.
- Oberparleiter K.*, Funktionen und Risiken des Warenhandels, Wien 1955.  
– Einführung in die betriebswirtschaftliche Verkehrslehre, 1. Teil Warenhandel, Wien 1947.
- Ohling H.*, Export, Import, Spedition, Hamburg 1958.
- Rogivue E.*, L'amitié d'affaires, Lausanne 1938.
- Rohmer K.*, Die Schweizerischen Wirtschaftsvertretungen im Ausland, Bern 1944.
- Rößle K.*, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1956.
- Ruberg C.*, Verkaufsorganisation, Essen 1952.
- Sandig C.*, Die Führung des Betriebes, Stuttgart 1953.
- Schäfer E.*, Betriebswirtschaftliche Marktforschung, Essen 1955.
- Schmid-Ruedin Ph.*, Kann der schweizerische Export gefördert werden? Zürich 1934.
- Seyffert R.*, Wirtschaftslehre des Handels, Köln und Opladen 1955.  
– Wirtschaftliche Werbelehre, Wiesbaden 1952.
- Sundhoff E.*, Absatzorganisation, Wiesbaden 1958.

1) Wie bereits in der Einleitung erwähnt, bestehen sehr wenig Publikationen, die sich mit den schweizerischen Handelskammern im Ausland befassen. Deshalb mußte zur Behandlung des Stoffes zu einem großen Teil auf allgemeine Literatur aus den Gebieten der Außenhandelsförderung und -technik gegriffen werden.

- Triegler C.*, Die Technik des Außenhandels, Wien 1948.  
*Triegler L.*, Handbuch der Welthandelstechnik, Wien 1955.  
*Vieli G.*, Risikoverminderung durch Marktforschung, Aarau 1956, Basler Diss.  
*Wittmann W.*, Unternehmung und unvollkommene Information, Köln und Opladen 1959.

#### *Vortragssammlungen*

- Kosiol E.*, Organisations- und Vertriebsfragen in der Ausfuhrwirtschaft, Würzburg 1939.  
*Weyersberg A.*, «Der Vertrieb technischer Anlagen im Auslande.  
 Verband reisender Kaufleute der Schweiz. Schweizerische Exportprobleme der Kriegs- und Nachkriegszeit. Vorträge gehalten an dem vom Verband reisender Kaufleute der Schweiz veranstalteten Export-Tag in Basel, Zürich 1941.  
*Brogie Th.*, Export gestern, heute und morgen.  
*Lisowsky A.*, Die wissenschaftliche Absatzplanung im Außenhandelsverkehr.  
*Meister G.*, Der Exportvertreter.  
*Troendle M.*, Die Diplomatie im Dienste des schweizerischen Exportes.

#### *Periodika, Statistiken, Verschiedenes*

- Betriebswirtschaftliche Mitteilungen, Märznummer, Bern 1958  
*Ulrich H.*, Willensbildung in der Unternehmung.  
 Neue Zürcher Zeitung.  
 Technische Rundschau  
*Wolf A.*, Schweizerische Handelskammer in Wien (Sondernummer Österreich)  
 Bern Mai 1959, S. 66.  
 Statistisches Jahrbuch der Schweiz, Basel 1957.  
 Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland, Stuttgart 1958.  
 Botschaft des Bundesrates an die Bundesversammlung über die Subventionierung der schweizerischen Zentrale für Handelsförderung vom 1. Juli 1955.  
 Kodex der internationalen Handelskammer, Internationale Grundregeln für die Werbewirtschaft, Wien 1952.  
 Statuten, Periodika und sonstige Veröffentlichungen der einzelnen Handelskammern und der Schweizerischen Zentrale für Handelsförderung.

## 1. TEIL

# Allgemeines Entwicklung und Aufbau der schweizerischen Auslandshandelskammern

### *I. Einleitung*

Bisher wurde über die schweizerischen Auslandshandelskammern meines Wissens noch keine eingehendere Arbeit geschrieben. Diese nützlichen und interessanten Institutionen fanden nur in einem allgemeineren Rahmen eine relativ kurze Behandlung. Die Hauptursache dafür dürfte die sein, daß die Kammern örtlich weit auseinander liegen, weshalb es schwierig ist, mit den maßgeblichen Persönlichkeiten in Kontakt zu kommen und das notwendige Grundlagenmaterial zu beschaffen. Weiter ist festzustellen, daß ihre Publikationen kaum vollständig in den Bibliotheken zu finden sind. — Somit war hier eine Lücke auszufüllen. Ich bemühte mich, dieser Aufgabe nach Möglichkeit gerecht zu werden. Zu diesem Zweck verbrachte ich längere Zeit im Ausland und namentlich in Wien. Besonders dort hatte ich Gelegenheit, viele Probleme mit dem Sekretär der schweizerischen Handelskammer in Österreich zu diskutieren. Somit mußte ich so weit als möglich vermeiden, die spezifischen Probleme dieser Kammer in verallgemeinerter Form wiederzugeben. Deshalb zog ich auch praktische Beispiele heran, die sich auf andere Kammern beziehen. Denn bei der Behandlung von unabhängigen eigenständigen Vereinigungen, wie sie die schweizerischen Auslandshandelskammern darstellen, sind Verallgemeinerungen von größerem Nachteil als bei irgendwelchen staatlichen Stellen, wie z. B. den diplomatischen Vertretungen.

Mit meiner Studie hoffe ich auch, die Tätigkeit unserer Auslandshandelskammern besser bekannt zu machen und ein vermehrtes Interesse für diese Institution zu wecken. Außerdem kann dadurch vielleicht auch eine gewisse Basis für weitere Untersuchungen auf dem Gebiete der Außenhandelsförderung geschaffen werden. Denn die Außenhandelsförderung ist für unser Land eine wirtschaftspolitische Aufgabe ersten Ranges. Vor allem durch den Export kann sich die Schweiz mit ihrer kapital- und arbeitsintensiven Industrie die notwendigen Nahrungsmittel und Rohstoffe auf dem Weltmarkte beschaffen<sup>1</sup>. Aus diesem Grunde müssen alle Methoden der Außenhandelsförderung und alle Organisationen, welche sich damit befassen, erforscht werden. Dazu möchte ich einen Beitrag leisten.

Hier sollen die Handelskammern namentlich vom Gesichtspunkt der schweizerischen Unternehmer aus beurteilt werden, welche die wichtigsten Träger aber auch Hauptnutznießer dieser Organisationen darstellen. Denn die Kammern sind ja nicht Selbstzweck, sondern ein Mittel zum Zweck,

1) Vgl. dazu auch Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland, Stuttgart 1958, Internationale Übersichten, S. 98. In der Tabelle Ein- und Ausfuhr wichtiger Länder je Einwohner steht die Schweiz pro 1957 auf der Importseite mit 1651 DM an erster Stelle und auf der Exportseite mit 1312 DM hinter Luxemburg an zweiter Stelle.

nämlich den Unternehmern dort beizustehen, wo ihre eigene Initiative nicht mehr genügen kann. Deshalb wird den einzelwirtschaftlichen Untersuchungen des 2. Teils am meisten Platz eingeräumt, wo die Dienstleistungen analysiert werden sollen. — Der 1. Teil zeigt die Entwicklung und den Aufbau der Handelskammern im Rahmen der Gesamtheit der schweizerischen Institutionen zur Außenhandelsförderung. Der abschließende 3. Teil wird noch die wichtigsten gesamtwirtschaftlichen Aspekte der Kammern behandeln.

## *II. Überblick über die schweizerischen Institutionen zur Außenhandelsförderung*

Auf die Frage nach der Abgrenzung des Begriffes der Außenhandelsförderung erhält man vom schweizerischen Praktiker oft die Antwort, diese Tätigkeit umfasse alle Dienstleistungen zur Förderung des Außenhandels, die der Staat selbst unternimmt oder doch mitfinanziert.

Die schweizerischen Handelskammern im Ausland, die als Selbsthilfeorganisationen von den Geschäftsleuten, die am Handel mit den betreffenden Ländern interessiert waren, gegründet wurden, erscheinen uns in der Form von rein privaten Vereinigungen. Heute erhalten sie auch keine staatlichen Subventionen mehr und passen aus diesen Gründen nicht in das genannte Schema der Institutionen zur Außenhandelsförderung, obwohl sie gemäß ihren Dienstleistungen zugunsten des schweizerischen Außenhandels dazu gehören.

Wir erweitern deshalb diesen zu eng gefaßten Rahmen auf gewisse private Organisationen. Doch dabei stellt sich die Frage, wo die endgültige Grenze zu ziehen sei, ob nicht auch noch Exportverbände zu den Institutionen zu rechnen seien, die Außenhandelsförderung betreiben.

Die Antwort darauf ergibt sich aus der Tatsache, daß die letztgenannten Organisationen auf einer kommerziellen, branchenbezogenen Grundlage stehen, währenddem die schweizerischen Handelskammern im Ausland und die andern Institutionen zur Außenhandelsförderung ohne eigene kommerzielle Interessen den Kaufleuten der verschiedensten Branchen ihre Dienste anbieten.

In den meisten Ländern finanziert und betreut der Staat mindestens teilweise solche Institutionen, die den Unternehmern auf den Märkten im Ausland helfen, oder staatliche Verwaltungsstellen übernehmen selbst diese Aufgabe. In der Schweiz jedoch teilen sich staatliche, halbstaatliche und rein private Stellen in diese Aufgabe.

### **A. Die staatlichen Institutionen**

Als offizielle Vertretungen im Ausland unterhält die Schweiz Gesandtschaften, Botschaften und Konsulate. Diese offiziellen Auslandsposten zählen zu ihren vielseitigen Aufgaben auch solche, die der Förderung des Außenhandels dienen.

Es lohnt sich für uns jedoch nicht, darauf näher einzugehen, da ein Unterschied zu entsprechenden Institutionen des Auslandes gering ist. Später werden wir im Zusammenhang mit den Dienstleistungen der schweizerischen Handelskammern im Ausland die wirtschaftliche Rolle dieser Gebilde noch mehrmals streifen und ihr Verhältnis zu den Kammern näher kennen lernen.

## B. Die halbstaatlichen oder gemischtwirtschaftlichen Institutionen

Unter diese Klasse fällt die Schweizerische Zentrale für Handelsförderung mit den von ihr im Ausland errichteten Handelsagenturen<sup>1</sup>.

Diese Handelszentrale entstand durch die Fusion von drei älteren Institutionen<sup>2</sup>. Juristisch stellt sie einen Verein mit Rechtssitz in Zürich und den beiden Geschäftsstellen in Zürich und Lausanne dar. Ihr Zweck ist die Förderung des Absatzes der schweizerischen Produktion.

«Die Zentrale für Handelsförderung ist nach dem Leitmotiv des Zusammenwirkens von Privatwirtschaft und Staat organisiert»<sup>3</sup>. Dieses Prinzip zeigt uns der Inhalt ihrer als Organisationselement bezeichneten Statuten.

Ihre Mitgliedschaft umfaßt ungefähr 1 600 Einzel- (Handels- und Industrieunternehmungen), 80 Kollektiv-(wirtschaftliche Verbände) und 30 subventionierende Mitglieder (Bund und andere Körperschaften öffentlichen Rechts).

Die Organe der Zentrale sind die Generalversammlung der Mitglieder, die Aufsichtskommission und der Vorstand.

Die Aufsichtskommission besteht aus 19–25 Mitgliedern. Diese werden von den interessierten Kreisen folgendermaßen abgeordnet:

Vom Schweizerischen Bundesrat	8 Mitglieder <sup>4</sup>
vom Schweizerischen Handels- und Industrieverein	3 Mitglieder
vom Schweizerischen Gewerbeverband	2 Mitglieder
vom Schweizerischen Bauernverband	2 Mitglieder
von der Generalversammlung der Mitglieder	4–10 Mitglieder

Der Präsident und der Vizepräsident der Aufsichtskommission, sowie 3–5 weitere von der Kommission ernannte Mitglieder bilden den Vorstand.

Die Besorgung der Geschäfte steht im Aufgabenkreis der Direktion mit je einem Direktor in Zürich und Lausanne, die beide von der Aufsichtskommission gewählt werden. Diese muß jährlich der Generalversammlung und dem

1) Heute bestehen deren fünf: Algier, Beirut, Bombay, Elisabethville und Havanna.

2) Die Fusion erfolgte auf Grund des Bundesbeschlusses vom 27. März 1927 aus der «Schweizerischen Zentrale für das Ausstellungswesen», dem «Schweizerischen Nachweissbüro für Bezug und Absatz von Waren» (beide Sitz Zürich) und dem «Bureau Industriel Suisse» in Lausanne. Diese drei Organisationen, welche Bundes-subventionen erhielten, wiesen eine gewisse Doppelspurigkeit in ihrer Betätigung auf, was Anlaß zu ihrer Fusion gab.

3) Botschaft des Bundesrates an die Bundesversammlung über die Subventionierung der Schweizerischen Zentrale für Handelsförderung vom 1. Juli 1955, S. 4.

4) Der von Amtes wegen der Kommission angehörende Direktor der Handelsabteilung des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartementes ist hier inbegriffen.

Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartement einen Bericht über die Tätigkeit der Zentrale erstatten.

Die Finanzierung erfolgt durch Subvention des Bundes und der andern subventionierenden Mitglieder, durch Beiträge der andern Mitglieder, durch allfällige freiwillige Beiträge und durch weitere Einnahmen<sup>5</sup>. 1957 betrug der Bundesanteil z. B. 40 %, derjenige der Privatwirtschaft 60 %<sup>6</sup>.

Diese Organisation der Schweizerischen Zentrale für Handelsförderung läßt erkennen, daß sie eine typisch schweizerische Schöpfung darstellt. Ihre Grundlage bildet eine enge Zusammenarbeit von Industrie, Gewerbe und Landwirtschaft mit den staatlichen Stellen. Ferner entspricht sie auch der föderalistischen Staatskonzeption, indem nicht nur Staat und Wirtschaft, sondern auch verschiedene Landesteile zur Mitarbeit herangezogen werden, und die Zentrale über zwei Direktionen in der deutschen und französischen Schweiz verfügt<sup>7</sup>.

Wir sehen deutlich ein Überwiegen der privatwirtschaftlichen Elemente bei dieser gemischtwirtschaftlichen Institution, deren Ziel es ja vor allem ist, ihren privaten Mitgliedern dort durch ihre Dienste Unterstützung zu bieten, wo private Anstrengung und Initiative aus irgendwelchen Gründen nicht mehr genügen können, um ein angestrebtes Ziel zu erreichen. Daß der Staat hier zu einer finanziellen Beteiligung, ergänzt durch Mitspracherecht und Mitarbeit Hand bietet, liegt im vitalen Interesse der Gesamtheit am wirtschaftlichen Erfolg des einzelnen Unternehmens begründet. Eine volle Übernahme der Zentrale durch den Staat würde dagegen ihre fruchtbare Tätigkeit einschränken, weil zur Prosperität der Außenwirtschaft private Unternehmertätigkeit ein bedeutendes Element bildet, denn sie ist im dynamischen Ablauf des Wirtschaftsgeschehens beweglicher und schneller anpassungsfähig.

Die Trennung der Handelszentrale in die beiden Geschäftsstellen Zürich und Lausanne bringt eine Arbeitsteilung mit sich, die entsprechend den Tätigkeitsgebieten der früheren, nunmehr fusionierten Institutionen vorgenommen wurde.

Die Arbeit der Geschäftsstelle in Lausanne umfaßt:

— Informations- und Publikationsdienst zur wirtschaftlichen Propaganda und Berichterstattung in der Schweiz und im Ausland. Darunter fällt die Herausgabe von Broschüren und Faltblättern, der Pressedienst usw., und als Wichtigstes, die Redaktion von vier periodisch erscheinenden Zeitschriften.

Drei davon dienen der Information und Werbung im Ausland: Die Textilrevue «Textiles Suisses», in Zusammenarbeit mit dem Verein Schweizerischer Maschinenindustrieller die «Schweizer Technik», ferner «Schweizer Industrie und Handel» (die beiden letztgenannten in 5 Sprachen).

Die vierte dieser Zeitschriften ist für den schweizerischen Unternehmer

---

5) Einzelmitglieder zahlen Fr. 200.— bis 400.— und mehr, Kollektivmitglieder zahlen Fr. 200.— bis 400.— und mehr, Subventionierende Mitglieder bestimmen ihren Beitrag selbst, der Bund z. B. zahlt Fr. 1 500 000.—.

6) 31. Jahresbericht der Schweizerischen Zentrale für Handelsförderung, Zürich und Lausanne, 1957, S. 13.

7) Botschaft des Bundesrates, a. a. O., S. 5.

bestimmt und erscheint wöchentlich unter dem Titel «Wirtschaftliche Mitteilungen». Sie enthält Artikel in deutscher und französischer Sprache.

- Auslandmarktforschung zwecks Erschließung neuer Absatzgebiete
- Zahlungsverkehrs- und Kompensationsdienst

Die Aufgaben der Geschäftsstelle in Zürich sind:

- Ausstellungs- und Messewesen für die Schweiz und das Ausland, sowie die Organisation der Beteiligung schweizerischer Firmen an derartigen Veranstaltungen im Ausland.
- Industrielle Dokumentation und der Bezugsquellennachweis für in- und ausländische Interessenten; dazu gehört auch die Herausgabe des Handbuchs der schweizerischen Produktion (mehrsprachig)
- Vertretervermittlungsdienst für schweizerische Exporteure
- Handelsagenturdienst<sup>8</sup>

Zur Erfüllung ihrer Dienste für den schweizerischen Außenhandel braucht die Handelszentrale Stützpunkte in den großen ausländischen Handelszentren. Aus diesem Grund stützt sie sich auf ein über die ganze Welt gehendes Netz von Korrespondenten. Als eigene Auslandposten unterhält sie die erwähnten Handelsagenturen. Ferner hat sie die offiziellen Vertretungen, wie Botschaften, Gesandtschaften und Konsulate zur Mitarbeit herangezogen, deren Dienste besonders in den Ländern wichtig sind, wo keine Handelsagenturen und keine schweizerischen Handelskammern bestehen, welche letztere auch für die Zentrale Korrespondenten darstellen.

Die Qualität der Dienstleistungen, welche die Schweizerische Zentrale für Handelsförderung den Unternehmern bietet, hängt somit weitgehend von den Fähigkeiten und dem Einsatz ihrer Korrespondenten im Ausland ab.

### C. Die privaten Institutionen

Hier handelt es sich um die schweizerischen Handelskammern im Ausland, welche den Gegenstand der vorliegenden Studie bilden. Wir müssen die Objekte unserer Untersuchungen im Rahmen aller Institutionen zur Außenhandelsförderung sehen, denn sie stellen hier nur ein Element dar. Außerdem findet bei vielen Tätigkeiten im Dienste des schweizerischen Außenhandelsbetriebes eine Zusammenarbeit statt, weshalb wir die Handelskammern nicht isoliert betrachten dürfen.

---

8) Wie bereits erwähnt, bestehen heute fünf dieser Handelsagenturen. Sie haben in keiner Weise den Charakter offizieller Vertretungen, sondern sind lediglich Delegationen der Handelszentrale. Die vorwiegend privat orientierte Basis dieser Agenturen bildet die Grundlage ihrer Dienstleistungen. Denn die offiziellen Vertretungen sind niemals in der Lage, den Unternehmern eine individuellere Unterstützung zu bieten, da dies mit ihrem Status und ihrer Zielsetzung im Widerspruch stehen würde.

### III. Entwicklung und Aufbau der schweizerischen Auslandshandelskammern

#### A. Begriffliches – Die Typen der schweizerischen Auslandshandelskammern

Bei einer Charakterisierung der Handelskammern ergibt sich zuerst eine Unterscheidung nach ihrem Standort in zwei Gruppen:

Solche mit Sitz in ihrem Heimatstaat und solche, die im Ausland ansässig sind. Die erstgenannten werden in der Fachliteratur oft als Industrie- und Handelskammern bezeichnet. Es bestehen in der Schweiz gegenwärtig 17 solcher Institutionen. Ihre Bedeutung ist vorwiegend regional.

Die zweite Gruppe der Handelskammern, diejenigen mit Sitz im Ausland, finden wir in der Literatur hauptsächlich unter folgenden Bezeichnungen: Handelskammern im Ausland, Auslandshandelskammern und Außenhandelskammern. Die Bezeichnung Außenhandelskammer erscheint unzweckmäßig, da man sich darunter auch Gebilde mit Sitz im Heimatstaat vorstellen könnte, die sich mit Außenhandel befassen. Die beiden andern Ausdrücke sind beide zutreffend. Der Einfachheit halber wählen wir in dieser Arbeit Auslandshandelskammer (abgekürzt AHK).

Hellauer<sup>1</sup> nennt zwei Erscheinungsformen von AHK, die er nach der Nationalität ihrer Mitglieder folgendermaßen klassiert:

- a) Internationale Kammern, mit dem Zweck der Interessenvertretung der fremdnationalen Kaufmannschaft im allgemeinen, was zur Folge hat, daß die Mitgliedschaft von der Nationalität vollkommen unabhängig ist<sup>2</sup>.
- b) Nationale Kammern, mit dem Zweck, vornehmlich den Handel mit einem bestimmten Auslandsstaate zu fördern bzw. die Kaufleute, die diesem Staate angehören an ihrem Platze zu vereinigen.

---

1) *J. Hellauer*, Welthandelslehre, Wiesbaden 1954, S. 74.

2) Es wäre interessant zu untersuchen, ob heute in den zahlreichen neu gegründeten Staaten Afrikas und Asiens der Typ der internationalen AHK, wie ihn Hellauer definiert, nicht eine zweckmäßige Institution bilden würde für die am Güteraus-tausch mit dem betreffenden Land interessierten Geschäftskreise der westlichen Welt, und dies aus zwei Gründen:

Erstens dürfen in den genannten Staaten nur wenig Ausländer gleicher Nationalität ansässig sein, weshalb für sie die Gründung einer nationalen AHK jeweils nicht loh-nend wäre.

Zweitens sind in diesen noch schwach entwickelten Ländern oft sehr starke national-istische Bewegungen am Werk, welche u. a. die Tendenzen zur Verstaatlichung aller fremdnationalen Unternehmungen in sich bergen. Die primäre Folge davon ist ein Verlust für den Heimatstaat der verstaatlichten Unternehmung, sekundär wird aber meist noch eine Schrumpfung des gegenseitigen Handelsvolumens eintreten, was für beide Staaten ein Nachteil ist. Eine AHK, welche nun die Geschäftskreise einer größeren Anzahl von Ländern repräsentieren würde, mit denen der Gaststaat Handelsbeziehungen unterhält, dürfte eher in der Lage sein, diesen Bewegungen entgegen zu wirken als die Proteste von offiziellen ausländischen Organen. Denn die Einsprachen von rein privaten Organisationen dürften weniger Anlaß zu öffentlichem Wider-spruch und Widerhandeln, was ja bekanntlich oft aus Prestigegründen geschieht, bieten.

Falls diese Annahme richtig ist, wäre ein Schritt zur Verbesserung der Handelsbe-ziehungen und damit des politischen Klimas zwischen dem Westen und diesen neuen Staaten auf diese Weise möglich.

Die zweite Art, die sogenannten nationalen AHK, wird als die weitaus häufigere Art bezeichnet.

Crüwell<sup>3</sup> berücksichtigt nur diese nationalen AHK, die er in folgende drei Typen gliedert:

- a) offizielle Kammern als staatliche Einrichtungen im Ausland
- b) Kammern mit beschränkter Abhängigkeit vom Mutterland
- c) Kammern als freie wirtschaftliche Vereine der im Ausland lebenden nationalen Kaufleute.

Die schweizerischen AHK fallen unter die letzte dieser drei Gruppen. Sie entstanden als Zusammenschlüsse in private Selbsthilfeorganisationen der am Gütertausch interessierten Kreise.

Wir haben also freie wirtschaftliche Vereinigungen vor uns, die aber nicht einfach, wie Crüwell das nennt, von den im betreffenden Land lebenden nationalen Kaufleuten gebildet werden. — Hier, bei der Mitgliedfrage, ergibt sich folgende neue, nur für die schweizerischen AHK zutreffende Systematik:

- aa) rein nationale Kammern, als Mitglieder werden Schweizer, und solche Firmen aufgenommen, deren Kapital zu mehr als 50 % in schweizerischem Eigentum liegt.
- bb) Kammern, die auch Bürger ihres Gastlandes als Mitglieder aufnehmen, die aber weder aktives noch passives Wahlrecht besitzen und bei Beschlüßfassungen nur über beratende Stimme verfügen. Auch diese Kammern werden noch als national<sup>4</sup> bezeichnet, da das Kriterium die Zusammensetzung des Vorstandes bildet.
- cc) gemischte Kammern. Diesen gehören neben den Schweizern auch die Staatsbürger des Gastlandes als vollberechtigte Mitglieder an, welche ebenfalls in den Vorstand wählbar sind. Es ist sogar möglich, daß hier die ausländischen Mitglieder überwiegen können.

Die Darlegung der Problematik dieser drei Typen von schweizerischen AHK soll in einem späteren Abschnitt erfolgen<sup>5</sup>.

Außerhalb dieser Gruppen gibt es noch weitere Vereinigungen von Schweizern im Ausland, die neben anderem auch wirtschaftliche Funktionen erfüllen. Diese können wir jedoch nicht als AHK bezeichnen. Sie werden von der Schweizerischen Zentrale für Handelsförderung auch nicht als solche behandelt. Wir werden sie für unsere Untersuchungen deshalb außer Acht lassen.

## B. Historischer Überblick

Es ist überraschend, daß die Schweiz als traditionelles Exportland mit verschiedenen, zum Teil schon sehr früh hochstehenden Auslandschweizerkolo-

---

3) *W. Crüwell*, Die deutschen Auslandshandelskammern als Förderer des deutschen Außenhandels, München 1937, S. 16.

4) Den Begriff der nationalen AHK stellen wir also in Gegensatz zur gemischten, während Hellauer als Gegenstück dazu die internationale Kammer bezeichnete. Bei ihm findet die gemischte AHK keine Erwähnung.

5) 1. Teil, III, C. 2. a.

nien im Verhältnis zu den meisten anderen Staaten recht spät die Gründung von AHK erlebte<sup>1</sup>.

Zwar wurde bereits anno 1883 in der schweizerischen Öffentlichkeit zum ersten Mal das Postulat zur Schaffung solcher Institutionen laut. Dieses stieß jedoch auf Ablehnung der Konsuln und auch der größeren schweizerischen Firmen, die bereits im Ausland ihre eigenen Vertretungen aufgebaut hatten und von den AHK eine Intensivierung der Konkurrenz aus dem eigenen Land befürchteten<sup>2</sup>.

Die Tatsache, daß sich offizielle Vertreter und die größeren schweizerischen Unternehmungen durch die Schaffung von AHK in der Entfaltung ihrer Tätigkeit beengt fühlten, dürfte nicht der einzige Grund sein, weshalb diese erst so spät errichtet wurden. Als zusätzliches Hindernis für ihre Gründung hat wohl ihre rein private Natur eine bedeutende Rolle gespielt. Der Aufbau einer solchen Organisation ist teuer, und auch ihre laufende Arbeit ist mit hohen Kosten verbunden. Sie sollte deshalb über einen beträchtlichen Stock von zahlenden Mitgliedern verfügen. Da eine Gründung in den meisten Fällen die Angelegenheit eines kleineren Kreises von Auslandschweizern darstellt, ist es einleuchtend, daß ein Versagen der Kammer — das nicht zuletzt durch einen Mangel an nötigem Betriebskapital und finanzieller Rückendeckung eintreten könnte — für die einzelnen Gründer ein beträchtliches Opfer bedeuten würde. Hier finden wir wohl in erster Linie den Schlüssel zum Verständnis der Gründungsgeschichte der schweizerischen AHK.

Die maßgebenden Persönlichkeiten konnten sich im allgemeinen erst in Zeiten verstärkter wirtschaftlicher Schwierigkeiten dazu bereit finden, das Gründungsrisiko auf sich zu nehmen, das sie in Zeiten einer besseren Konjunktur und eines erleichterten zwischenstaatlichen Güteraustausches nicht zu tragen gewillt waren. Die Erfahrung lehrt übrigens, daß in Notzeiten die AHK die größte Sicherung ihrer Existenz genießen<sup>3</sup>, ein Faktor, der das Gründungsrisiko auf ein Minimum beschränkt.

Die wichtigste Ausnahme davon, daß die schweizerischen AHK in Notzeiten entstanden sind, bildet die Kammer in Brüssel. Ihre Gründung fällt in das Jahr 1898, also in die Periode, in der allgemein viele AHK errichtet wurden. Jedoch auch sie gelangte erst anno 1919, also in der schweren Zeit nach dem ersten Weltkrieg, zu größerer Bedeutung<sup>4</sup>.

Die Einstellung der Feindseligkeiten mit den folgenden wirtschaftlichen Schwierigkeiten brachte die Gründung der nationalen Kammern in Frankreich (1918 in Paris), Italien (1919 in Genua gegründet und 1931 nach Mai-

---

1) *C. Mayer*, *Auslandshandelskammern*, Berlin 1905, S. 8. Die erste AHK der Welt entstand anno 1866 in Yokohama. In den anschließenden Jahren erfolgten noch einige weitere Gründungen, doch blieben die AHK noch eine recht seltene Erscheinung, weil ihnen die meisten Regierungen wenig Interesse entgegenbrachten. In den Achtzigerjahren begann dann Frankreich als erster Staat ihre Bildung tatkräftig zu unterstützen. Eine allgemeine Bewegung zur Gründung solcher Institutionen setzte jedoch erst gegen Ende der Neunzigerjahre ein, wo denn auch die Entstehung von Kammern in größerer Anzahl zu beobachten ist.

2) Vgl. *J. Humbert*, *Les institutions suisses d'expansion économique*, Genève 1946, S. 132.

3) Vgl. dazu 1. Teil, III, C. 3. und 3. Teil, II.

4) *Humbert*, a. a. O., S. 132.

land, dem Handels- und Industriezentrum des Landes verlegt) und Österreich (1921 in Wien).

Nationale AHK wurden seither noch in Argentinien (1938 in Buenos Aires), Brasilien (1945 in Rio de Janeiro) und Ägypten (1946 in Kairo) errichtet.

In die Zeit während und kurz nach dem ersten Weltkrieg fiel die Gründung der gemischten Kammern in Shanghai, Chicago, Amsterdam und Montevideo.

Alle diese erwähnten AHK bestehen heute noch. Vor allem als Folge der politischen Umwälzungen in ihrem Gastland sind diejenigen in Polen, der Tschechoslowakei und Tanger wieder eingegangen<sup>5</sup>.

Diese Feststellungen über die Gründung der schweizerischen AHK erlauben es, diese Institutionen als Schöpfung der Notjahre zu bezeichnen.

1935 wurde die «Union schweizerischer Handelskammern im Ausland» geschaffen. Anstoß zu ihrer Gründung gaben vor allem die Devisen- und Transferschwierigkeiten der Dreißigerjahre.

Diese Dachorganisation vereinigt nur die sieben nationalen Handelskammern als Mitglieder. Die gemischten AHK, die oft in sehr starkem Maße die Interessen ihres Gastlandes vertreten, stehen noch in keinerlei Beziehung zur Union, die rein schweizerisch orientiert ist. In naher Zukunft soll jedoch eine Änderung ihrer Statuten stattfinden, wo u. a. auch die Aufnahme der gemischten AHK und ähnlicher Organisationen als korrespondierende Mitglieder – gewissermaßen als Mitglieder zweiter Ordnung – vorgesehen ist.

1937 formulierte die Union die Bedingungen zur Gründung neuer AHK, die auch von der Schweizerischen Zentrale für Handelsförderung übernommen wurden. «Danach gilt als Voraussetzung für eine neue Gründung das Bestehen einer größeren Schweizerkolonie, welche eine hinreichende Zahl geeigneter Persönlichkeiten aufweist, um die mit einer solchen Institution verbundenen Lasten und Verpflichtungen – vor allem auch den Unterhalt eines eigenen unabhängigen Sekretariates – übernehmen zu können»<sup>6</sup>. Diese Bedingungen werden auch die Zukunft der schweizerischen AHK gestaltend beeinflussen, denn eine Gründung ohne die moralische Unterstützung seitens der Union und der Handelszentrale dürfte wohl nur selten gewagt werden.

Die gemeinsamen Aspekte der schweizerischen AHK lassen sich aus unserem historischen Rückblick erkennen. Durch die speziellen Bedingungen im Gastland stellen sich daneben noch zahlreiche individuelle Fragen. Als Beispiele dafür sollen die Hauptprobleme der Kammern in den USA und Ägypten, sowie die Vergangenheit derjenigen in Wien herangezogen werden. Denn als private Vereinigungen sind die AHK von ihren Umweltseinflüssen viel stärker abhängig als die offiziellen Vertretungen. Wie wir bereits sahen, stellt sich das Problem der Neugründung in einem großen Maße auf der finanziellen Ebene. Es muß also im betreffenden Land eine möglichst große Schweizerkolonie ansäßig sein, für die sich die Kammer als finanziell tragbar

5) Diese Kammern fand ich nur im Archiv der «Neuen Zürcher Zeitung» aufgeführt. Diesen Angaben ist ferner zu entnehmen, daß man sich 1955 mit einer Gründung in Chile befaßte; weiteres darüber war aber nicht in Erfahrung zu bringen.

6) 25. Jahresbericht der Schweizerischen Zentrale für Handelsförderung, Zürich und Lausanne 1952, S. 35.

erweist. Ferner ist neben den übrigen Bedingungen, wie dem Vorhandensein qualifizierter Persönlichkeiten, auch ein bedeutendes Interesse am Handelsverkehr zwischen der Schweiz und dem betreffenden Land unerlässlich. — Alle diese Voraussetzungen finden sich in den USA schon seit längerer Zeit. Es fehlte denn auch nie an zahlreichen Befürwortern einer schweizerischen Handelskammer in diesem Land. Trotzdem gelang erst 1946 die Gründung der «American Swiss Chamber of Commerce» in Chicago, bei welcher es sich um eine gemischte Kammer handelt, deren Bedeutung für den wirtschaftlichen Austausch wir wohl nicht allzu hoch einschätzen dürfen. Der Grund, weshalb es hier stets an genügender Unterstützung von schweizerischer Seite her mangelte, liegt in einem psychologischen und administrativen Protektionismus, der in den USA verbreitet ist und sich gegen ausländische Einflüsse aller Art wendet. Daher haben viele dort ansässige Schweizer Firmen das Bestreben, nicht als solche aufzutreten. Für diese steht dann der Zusammenschluß in einer schweizerischen AHK im Widerspruch zu ihrer Haltung.

Mit Problemen spezieller Art hat sich auch die nationale Kammer in Ägypten auseinandersetzen. Die unvorhersehbaren politischen Umwälzungen in diesem Staat brachten den Plan zur Nationalisierung mit sich. Ein 1957 erlassenes Gesetz sieht den Übergang aller ausländischen Firmen in ägyptisches Eigentum innerhalb von fünf Jahren vor. Sollte diese Maßnahme wirklich gelingen, so dürfte dadurch der schweizerischen AHK allmählich ihre Existenzgrundlage zu einem großen Teil entzogen werden.

Zum Abschluß sei die Vergangenheit der schweizerischen Handelskammer in Österreich zusammengefaßt<sup>7</sup>.

Dank der Initiative von Auslandschweizern gelang 1921 die Gründung der Schweizerischen Handelskammer in Wien. Die wirtschaftliche Lage des Gastlandes war dank den Folgen des Weltkrieges und den übrigen politischen Ereignissen schwierig. Dies und der Optimismus der ansässigen Schweizer in die Zukunft von Österreich gaben den Anlaß zur Schaffung der Vereinigung. Der Mitgliederkreis und somit die finanziellen Mittel waren bescheiden; dies vor allem deshalb, weil man nur Schweizer Staatsbürger und schweizerische Firmen als Mitglieder aufnahm. Es handelte sich somit um eine rein nationale Gründung<sup>8</sup>.

Von Anfang an wurden die Dienste der AHK als wertvolle Hilfe zur Anbahnung neuer Geschäftsbeziehungen zwischen den beiden Ländern geschätzt. Eine solide finanzielle Grundlage erhielt sie 1924 durch die Übernahme der Vertretung der schweizerischen Bundesbahnen, verbunden mit der Eröffnung eines schweizerischen Verkehrsbüros.

Ihre Tätigkeit erstreckte sich vor dem zweiten Weltkrieg auch auf die Oststaaten.

Neben der italienischen wurde der schweizerischen Kammer als einziger AHK ihre Tätigkeit während der Periode des Nationalsozialismus erlaubt.

---

7) A. Wolf, Schweizerische Handelskammer Wien. In «Technische Rundschau» Sondernummer Österreich, Bern Mai 1959, S. 66 ff.

8) Die schweizerische Handelskammer in Wien ist heute noch eine rein nationale Kammer und stellt den einzigen Vertreter dieses Types dar, was übrigens einen Widerspruch zu ihren Statuten darstellt, die auch Ausländer als Passivmitglieder vorsehen.

Diese Vergünstigung genoß sie vor allem deshalb, weil sie nur schweizerische Mitglieder aufwies.

Durch den Krieg hatte die Kammer beträchtliche materielle Schäden erlitten, doch nahm sie gleich nach dessen Ende ihre Tätigkeit von neuem auf. Bei der Anbahnung und Wiederanknüpfung der Geschäftsbeziehungen waren ihre Dienste damals besonders wertvoll.

Als Folge des Staatsvertrages weiteten sich die Handelsbeziehungen zwischen Österreich und der Schweiz wesentlich aus. Das hatte für die Handelskammer eine beträchtliche Mitgliederzunahme zur Folge, die noch durch eine angestrenzte Werbung bei der schweizerischen Privatwirtschaft gefördert wurde. Diese Entwicklung steht im Gegensatz zu derjenigen der meisten andern schweizerischen AHK, wo die letzten Jahre dank allgemein guter Konjunktur und Abbau der Handelsschranken eine rapide Mitgliederabnahme mit sich brachten. Die Mitgliederzunahme bei der Wiener Kammer war besonders notwendig, da sie seit 1955 von der schweizerischen Eidgenossenschaft keine Subvention mehr erhält.

## C. Aufbau der schweizerischen Auslandshandelskammern

### 1. Juristische Form

Die schweizerischen AHK erscheinen uns fast ausnahmslos in der Gestalt des Vereins. Es handelt sich dabei um Vereine nach dem nationalen Recht ihres Gastlandes. So sind juristisch gewisse Unterschiede zwischen den einzelnen Kammern je nach ihrem Sitz festzustellen. Eine Ausnahme bildet die Handelskammer in Amsterdam. Sie gab ihre Form als Verein auf und wählte die in Holland stark verbreitete Form der Stiftung<sup>1</sup>.

Die Frage, weshalb der Verein die übliche Form der schweizerischen AHK sei, wird dadurch beantwortet, daß diese als rein private Organisationen, in denen meist ganz, oder doch vorwiegend landesfremde Elemente den Ton angeben, sich eine möglichst große Unabhängigkeit zu wahren versuchen. Der Verein als freie Form des Zusammenschlusses läßt seinen Trägern auch größtmögliche Gestaltungsfreiheit, da das Gesetz diesbezüglich verhältnismäßig wenig zwingende Vorschriften enthält. Daß die schweizerischen AHK keinem Erwerbszwecke dienen, ist ein weiterer Grund, weshalb diese juristische Form geeignet ist.

Der Zweck dieser Vereine ist aus ihren Statuten ersichtlich. Er liegt zum größten Teil darin, den Mitgliedern gewisse Dienstleistungen zu bieten. Dies ergibt sich auch aus dem Grundprinzip der schweizerischen AHK, die sich vor allem deshalb gebildet haben, um durch ihren Zusammenschluß dort zu wirken, wo die Anstrengungen des einzelnen nicht mehr genügen kann, um ein von ihm gestecktes wirtschaftliches Ziel zu erreichen. Seine private Initiative muß dann durch die Dienste der Kammer gefördert werden; ersetzt wird sie jedoch nicht!

1) Neue Zürcher Zeitung, 1. Oktober 1951, Nr. 2258.

## 2. Organisation

### a. Interne Organisation

#### 1) Mitgliedschaft

Im Bereich der integren Organisation der schweizerischen AHK nimmt die Mitgliederfrage eine zentrale Bedeutung ein, denn daraus ergibt sich die systematische Einteilung in rein nationale, nationale und gemischte Kammern<sup>1</sup>. Das Problem der Mitgliedschaft wird somit zu einem Grundproblem der Struktur jeder einzelnen dieser Institutionen.

Als Mitglieder der schweizerischen AHK kommen, abgesehen von der rein nationalen in Wien, natürliche und juristische Personen schweizerischer Nationalität mit Wohnsitz in der Schweiz oder im Gastland und solche mit der Nationalität des Gastlandes in Frage, die am gegenseitigen Wirtschaftsaustausch ein Interesse haben.

Die Statuten der einzelnen nationalen Kammern teilen die Mitglieder nach ihrer Nationalität ein in Aktive und Passive. Bei den gemischten Kammern werden auch die Ausländer als Aktivmitglieder aufgenommen. Eine dritte Kategorie bilden die Ehrenmitglieder, welche man meist dank ihrer besonderen Verdienste als solche aufnimmt.

#### a) bei den nationalen Kammern

Die nationalen AHK wollen ausschließlich schweizerischen Interessen dienen, weshalb sie die Staatsbürger ihres Gastlandes nur als Passivmitglieder aufnehmen. Diesen fehlt somit jede Möglichkeit einer direkten Einflußnahme auf die Entscheidungen und Tätigkeiten der Kammer. Ausländische Einflüsse, die in starkem Maße gegen die nationalen Prinzipien der Institution gerichtet wären, sind dadurch ausgeschlossen. Das Recht, ihre beratende Stimme geltend zu machen, erlaubt aber den Passivmitgliedern immerhin, daß sie ihre Wünsche und Ansichten zur Sprache bringen können. In einer nachfolgenden Diskussion müssen die Aktivmitglieder dazu Stellung nehmen, wobei in den allermeisten Fällen ein Ausgleich der Meinungsverschiedenheiten gefunden werden dürfte, ohne daß sich die nach Statuten schwächere Partei benachteiligt fühlen muß.

Die Anwesenheit von einheimischen Staatsbürgern bietet dem Gastland eine bestmögliche Garantie dafür, daß die Tätigkeiten der schweizerischen Handelskammer sich nicht grundlegend gegen seine eigenen nationalen Interessen richten können. Diese Sicherheit, die von Anfang an die Entstehung eines gegenseitigen Mißtrauens unwahrscheinlich macht, trägt viel zum guten Ansehen bei, das die schweizerischen AHK allgemein bei den Landesbehörden genießen. Dadurch wiederum erhalten diese die Möglichkeit einer freieren und durch weniger Hindernisse gestörten, also möglichst zweckmäßigen Gestaltung ihrer Dienstleistungen für den schweizerischen Außenhandelsbetrieb, sofern dies nicht von anderen Faktoren abhängig ist.

Da im internationalen Handel die Interessen von Exporteur und Importeur

---

1) Erschöpfend können die Organisationsprobleme in der vorliegenden Studie nicht behandelt werden. Hier sind vor allem die Punkte zu diskutieren, welche für die spätere Untersuchung der Dienstleistungen der AHK von Bedeutung sind.

teur oft einen parallelen Verlauf nehmen (die großen Interessenkonflikte liegen meist auf der Ebene der staatlichen Außenhandelspolitik), ist eine Anwesenheit der Ausländer als Passivmitglieder für beide Teile wünschenswert und vorteilhaft. So besteht nämlich mindestens theoretisch die Möglichkeit, daß sich Handelspartner bereits innerhalb des Mitgliederkreises finden können.

Zur erfolgreichen Durchführung vieler ihrer Dienstleistungen ist eine AHK nur dann imstande, wenn sie selbst über zuverlässige Informationsquellen verfügt. Diese können neben den dort ansässigen Auslandschweizern zum Teil auch aus Kaufleuten des Gastlandes bestehen. Wenn es nun gelingt, prominente Persönlichkeiten aus dem Gastland als Mitglieder zu gewinnen, so verfügt die Institution über wertvolle Gewährsleute, die zur Beantwortung von Fragen herangezogen werden können. Sie werden dann als Angehörige der Kammer, zu der sie sich persönlich verbunden fühlen, bereitwillig zuverlässige Informationen, und was häufig noch wichtiger ist, sachgemäße Ratschläge erteilen.

Ein letzter Punkt, der für die Aufnahme von Ausländern als Passivmitglieder spricht, liegt darin, daß die Mitgliederbeiträge die Grundlage zur Finanzierung der Kammer bilden. Da heute die meisten AHK mit finanziellen Schwierigkeiten kämpfen, ist jeder Beitrag notwendig<sup>2</sup>.

Aus diesen Darlegungen geht u. a. auch hervor, daß das Verharren in der rein nationalen Form, wie dies bei der schweizerischen Handelskammer in Wien noch heute der Fall ist, einen Verzicht auf viele Vorteile bedeutet.

#### b) bei den gemischten Kammern

Im Gegensatz zu den nationalen schweizerischen AHK nehmen die gemischten natürliche und juristische Personen ihres Gastlandes als gleichberechtigte Aktivmitglieder auf. Es ist möglich, daß in solchen Gebilden die Ausländer die Mehrzahl der Mitglieder stellen. Aber auch wenn dies nicht der Fall ist, so kann von einer konsequenten Verfolgung schweizerischer Interessen nicht die Rede sein, obgleich im Handel oft eine Parallelität des Interessenverlaufes zu beobachten ist.

«Diese Handelskammern, die man zutreffend mit zweien Herren dienende Handelskammern bezeichnet hat, schaffen keine klaren Verhältnisse...»<sup>3</sup> Deshalb hat die Union Schweizerischer Handelskammern im Ausland von einer Aufnahme dieser Institutionen abgesehen. Die vorliegende Studie wird sich deshalb vorwiegend auf die Behandlung der nationalen schweizerischen AHK beschränken.

Damit soll kein negatives Urteil über die gemischten Kammern ausgesprochen werden. Denn auch sie haben vielerorts ihre Existenzberechtigung und können den beiden Ländern im gegenseitigen Güteraustausch wichtige Dienste leisten.

Falls in einem Land nur eine kleine Schweizerkolonie ansässig ist, so bildet die Gründung einer gemischten Kammer die einzige Möglichkeit zur Schaf-

---

2) Vgl. dazu 1. Teil, III. C. 3.

3) K. Rohrer, Die Schweizerischen Wirtschaftsvertretungen im Ausland, Bern 1944, S. 130.

fung einer schweizerischen AHK. Außerdem ist es auch denkbar, daß in gewissen Ländern überhaupt nur die Bildung einer solchen Organisation erlaubt wäre.

## 2) Sektionen

Das Problem der Sektionen spielt für viele der schweizerischen AHK eine wichtige Rolle. Wenn nämlich das Gastland eine große Ausdehnung hat und verschiedene Handels- und Industriezentren vorhanden sind, können nicht mehr alle Mitglieder aktiv an der Geschäftsführung und dem Leben ihrer Kammer teilnehmen. Deshalb wurden außerhalb des Rayons, in dem sich der Hauptsitz befindet, Sektionen (auch Filialen genannt) gebildet. Sie bestehen aus Mitgliedern der betreffenden Gegend.

Je nach Größe kann es sich lediglich um Lokalgruppen von Mitgliedern handeln, die über keine Sekretariate verfügen. Andere wiederum sind gut ausgebaut und organisiert. Aber auch diese genießen oft nur beschränkte Autonomie in lokalen und regionalen Fragen. Sie unterstehen meist dem Hauptsitz und arbeiten eng mit ihm zusammen. Das kommt z. B. dadurch zum Ausdruck, daß die Sektionspräsidenten die Generalversammlung am Hauptsitz besuchen müssen, um dort über ihre Tätigkeit Rechenschaft abzulegen.

Diese straffe Unterstellung ist durchaus berechtigt, denn nur so ist dem einzelnen Mitglied Garantie geboten für eine bestmögliche Durchführung der von ihm benützten Dienstleistungen. Eine Zersplitterung der Kräfte hätte ein Absinken der Qualität vieler Dienste zur Folge, die nur zentralisiert optimal durchführbar sind.

Das Sektionssystem scheint also eine sehr glückliche Schöpfung zu sein, in dem alle über das ganze Land zerstreuten Mitglieder die Möglichkeit einer persönlichen Mitarbeit besitzen und in gewissen lokalen Bereichen autonom handeln können. Andere regional bedeutsame Anliegen unterbreiten sie als Sektion geschlossen dem Gesamtverein. Dadurch werden sie eine größere Durchschlagskraft erhalten.

Die Behandlung der Sektionsfrage sei durch das Beispiel der Schweizerischen Handelskammer in Frankreich ergänzt. Diese ist die größte und am besten organisierte ihrer Art und verfügt neben dem Hauptsitz in Paris über die 5 Sektionen in Lyon, Marseille, Lille, Besançon und Bordeaux, die alle zwischen 1920 und 1945 entstanden sind.

Außerdem wurden an verschiedenen Orten in Frankreich und Nordafrika fähige Mitglieder zu Korrespondenten ernannt, deren Stellung zum Hauptsitz derjenigen der Sektionen ähnlich ist.

Die Schweizerische Handelskammer in Frankreich unterhält schließlich noch, was eine seltene Erscheinung darstellt, zwei Büros in der Schweiz (Zürich und Lausanne). Dadurch wird den Mitgliedern in der Schweiz der Kontakt erleichtert.

## b. Externe Organisation

### 1) Die Union Schweizerischer Handelskammern im Ausland

Diese Dachorganisation umfaßt, wie bereits erwähnt, die sieben nationalen schweizerischen AHK<sup>1</sup>. Der Zweck der Union ist ein mehrfacher.

Nach außen hin gilt es den Kontakt mit den schweizerischen Behörden, mit der Schweizerischen Zentrale für Handelsförderung und dem Vorort des Schweizerischen Handels- und Industrievereins, dem sie als Sektion angehört, zu erhalten.

Nach innen liegt die Zielsetzung in der Information der Mitglieder über die wirtschaftliche Situation im Mutterland<sup>2</sup>. Auch sollen die jährlichen Generalversammlungen, die turnusgemäß am Sitze einer europäischen Kammer stattfinden, Gelegenheit zu einem gegenseitigen Gedanken- und Erfahrungsaustausch bieten.

Das Ziel, nach außen hin den Kontakt mit den Stellen offizieller, aber auch vorwiegend privatwirtschaftlicher Art zu wahren, wird ferner dadurch angestrebt, daß sich die Union bemüht, als Präsidenten solche Persönlichkeiten zu gewinnen, die im Staat und bei der Privatwirtschaft gleichzeitig hohe Aufgaben erfüllen. Dies ist umso wichtiger, da weder die Union noch die einzelnen AHK irgendwelche offiziellen Funktionen besitzen. Auf diese Weise gelangen sie jedoch auf indirektem Wege in Kontakt mit den genannten Stellen, deren moralische Unterstützung für die Kammern von unschätzbarem Wert ist. Dies ist besonders deshalb notwendig, weil die schweizerischen AHK als rein private Organisationen mit Sitz im Ausland leicht der Gefahr ausgesetzt wären, den Kontakt mit ihrem Mutterland zu verlieren. Durch den Zusammenschluß in der Union kann diese Kontaktnahme zentralisiert zugunsten aller AHK erfolgen.

Wie wir feststellten, stammen viele Informationen, welche die Union an ihre Mitglieder weiterleitet, vom Vorort des Schweizerischen Handels- und Industrievereins. Dadurch dient die Fühlungnahme der Union mit außenstehenden Institutionen auch einem ihrer inneren Ziele, nämlich ihre Mitglieder über die wirtschaftliche Situation und die Vorgänge im Mutterland zu orientieren, was schließlich den AHK ermöglicht, den ihnen angeschlossenen Unternehmungen und anderen Interessenten vollkommener Dienstleistungen zu bieten.

Auf diesen letzten und höchsten Zweck der Kammern, Kreisen der schweizerischen Privatwirtschaft auf privater Ebene zu dienen, ist auch der Erfahrungs- und Gedankenaustausch gerichtet. Ohne Bestehen der Union wären die schweizerischen AHK wohl kaum in nähere Beziehungen untereinander geraten, und analoge Fehler könnten bei jeder Handelskammer wieder auftauchen, denen dank einem intensiven Erfahrungsaustausch vielerorts vorgebeugt werden kann.

1) Vgl. dazu 1. Teil, III. B. und 1. Teil III (2. a. 1) b).

2) Diese Informationen stammen z. T. vom Vorort. Dabei kann es sich um rein schweizerische Angelegenheiten handeln, ein Grund mehr, weshalb keine gemischten Kammern zugelassen sind.

## 2) Die Beziehungen zur Schweizerischen Zentrale für Handelsförderung

Bereits wurde festgestellt, daß die AHK Korrespondenten der Schweizerischen Zentrale für Handelsförderung sind und diese umgekehrt für die Kammern ein Bindeglied (neben der Union) zum Mutterland darstellt. Außerdem können gewisse Arbeiten der AHK nur im Zusammenwirken mit der Zentrale erfolgen, weshalb sie auch von diesem Blickwinkel aus betrachtet werden müssen.

Den Willen zur Zusammenarbeit mit der Zentrale zeigt die Tatsache, daß ihre Vertretung im Verwaltungsrat verschiedener AHK in deren Statuten niedergelegt ist. Andererseits jedoch vertritt der Präsident der Union Schweizerischer Handelskammern im Ausland dieselben in der Aufsichtskommission der Handelszentrale. Ein letztes Zeichen für das Streben nach gegenseitiger Unterstützung erkennen wir darin, daß die Union ihren Rechtssitz in Zürich bei der Handelszentrale gewählt hat, wo sich ebenfalls ihr Sekretariat befindet.

Die fruchtbare Zusammenarbeit der Zentrale mit den AHK kommt in den Dienstleistungen, die beide dem schweizerischen Unternehmer bieten, zum Ausdruck, worauf im 2. Teil der Arbeit verschiedentlich hingewiesen werden muß. Sie zeigte sich aber auch anlässlich der Gründung der schweizerischen Handelskammer in Argentinien. Diese erfolgte anno 1938 nicht zuletzt dank der maßgebenden Unterstützung durch die Zentrale.

## 3) Die Beziehungen zu offiziellen Stellen

Ein enges Verhältnis zwischen den privaten schweizerischen AHK und den offiziellen Stellen der Schweiz oder ihres Gastlandes ist wegen der verschiedenen Organisation und Struktur der genannten Institutionen von Natur aus in keiner Weise gegeben. Daß aber derartige Beziehungen bestehen und fallweise sogar sehr rege gepflegt werden, geht auf die Tatsache zurück, daß sich private und staatliche Organe in vielen Beziehungen fruchtbar ergänzen können.

Ein derartiges Verhältnis stellt aber immer die Frucht intensiver Bemühungen unter der Voraussetzung eines gegenseitigen Vertrauens dar. Meist dürften es vor allem die Kammern sein, welche die erste Initiative zu einer gegenseitigen Kontaktnahme im Hinblick auf eine spätere teilweise Zusammenarbeit und gegenseitige Information ergreifen. Denn auf diese Weise können sie als Repräsentanten eines Teils der schweizerischen Privatwirtschaft den Behörden der Schweiz und des Gastlandes die Wünsche und Anregungen der genannten Kreise unterbreiten, und außerdem schaffen derartige Beziehungen auch für die Erfüllung vieler Dienstleistungen die optimalen Voraussetzungen<sup>3</sup>.

Die ersten Kontaktnahmen erfolgen am leichtesten bei kulturellen und gesellschaftlichen Anlässen, deren zum Teil häufig sich wiederholende Abhaltung den äußern Anstoß zur Vertiefung der Beziehungen bildet.

In den Publikationen der AHK finden sich denn auch viele Hinweise und Bestätigungen dafür, daß die Zusammenarbeit mit den staatlichen Stellen des Mutter- und Gastlandes sehr glücklich sei<sup>4</sup>.

3) Vgl. auch 3. Teil I. A und B.

Gerade was das Zusammenwirken mit den offiziellen Vertretungen der Schweiz im Gastland anbetrifft, stellen wir immer wieder fest, daß eine harmonische Zusammenarbeit zum Teil aber auch eine klare Abgrenzung der Arbeitsbereiche stattfindet, indem z. B. die Gesandtschaften zahlreiche Aufträge unbearbeitet an die Kammern weiterleiten und umgekehrt.

Die Methoden, wie die AHK versuchen, mit den genannten Stellen in Kontakt zu kommen und diesen zu vertiefen, sollen die folgenden Beispiele zeigen:

Der Sekretär der schweizerischen Handelskammer in Paris trifft wöchentlich zu einer Besprechung mit dem schweizerischen Handelsattaché zusammen.

In jeder Sektion der schweizerischen AHK in Frankreich erhält der Konsul der betreffenden Gegend das Ehrenpräsidium.

Zum Ehrenpräsidenten einer schweizerischen Ausstellung, welche die Kammer in Argentinien anno 1940 organisierte, wurde der argentinische Staatspräsident ernannt<sup>4</sup>.

Solche Maßnahmen sind geeignet, das gegenseitige Verständnis und Zusammenwirken zu fördern.

### 3. Finanzierung

Bis zum Jahre 1955 erhielt ein Teil der schweizerischen AHK eine bescheidene staatliche Subvention, die jedoch durch Bundesbeschluß aufgehoben wurde. Das Leitmotiv dazu dürfte vor allem im Willen der Behörden liegen, das privatwirtschaftliche Moment der Kammern noch mehr in den Vordergrund zu rücken und ihre Erhaltung den Kreisen zu überlassen, die unmittelbar an ihrem Bestehen interessiert sind und davon profitieren. Die gesamte Finanzierung sollte somit direkt geschehen und nicht über den Steuerweg.

Diese Auffassung stimmt mit derjenigen der Handelskammern grundsätzlich überein, was der freiwillige Verzicht auf Subvention von einigen Kammern schon vor 1955 zeigt. Wenn aber die übrigen Kammern bis zuletzt die Subventionen annahmen, so ist das nur mit ihrer finanziell prekären Lage zu erklären.

Auch die Union schweizerischer Handelskammern im Ausland genießt keine Subventionierung, sondern muß von ihren Mitgliedern, den sieben nationalen AHK, finanziert werden, was für diese eine zusätzliche Belastung darstellt.

Die Finanzierung der schweizerischen AHK erfolgt heute primär aus ihren Mitgliedsbeiträgen. Was die anderen Einnahmen anbetrifft, wie z. B. die Taxen, welche Mitglieder und Nichtmitglieder für gewisse Dienste entrichten, so kann es sich dabei lediglich darum handeln, in diesem speziellen Sektor eine Kostendeckung zu erzielen.

---

4) Vgl. dazu Bulletin de la Chambre de Commerce Suisse en Egypte Januar 1957, S. 9. «Nous nous faisons un plaisir de relever ici l'étroite et toujours cordiale collaboration qui n'a cessé d'exister entre la Légation Suisse en Egypte et notre Chambre... La compréhension et la coopération des autorités égyptiennes nous sont de même des plus précieuses.»

5) Neue Zürcher Zeitung, 15. März 1940, Nr. 388.

Die Union schweizerischer Handelskammern im Ausland wollte für diese Dienstleistungen ein einheitliches, für alle Kammern geltendes Tarifsystern aufbauen, doch ist dies bisher noch nicht erreicht worden, da die Verhältnisse in den diversen Gaststaaten zu verschieden sind. Die Höhe der Forderungen liegt also ganz im Ermessen der einzelnen AHK und wird je nach der aufgewendeten Arbeit und den Unkosten festgelegt. Für den Unternehmer, dem diese Dienste zugutekommen, sind sie aber sehr billig oder, falls er Mitglied ist, in vielen Fällen sogar gratis, wenn für die Kammern damit nicht zu hohe Spesen verbunden sind. Für die Finanzierung der AHK fallen diese Beträge also kaum ins Gewicht.

Auch das Entgelt für die Publikation von Inseraten in den Organen der Kammern wirft keinen Gewinn ab. Nach Möglichkeit sollten jedoch damit diese Zeitschriften finanziert werden können.

Die Heranziehung von Mitgliedern zur vermehrten Bezahlung der ihnen geleisteten Dienste ist unpopulär, denn diese fühlen sich zur Inanspruchnahme der Kammer dank der Entrichtung ihres Mitgliederbeitrages berechtigt. Es ist besser, denjenigen unter ihnen, die von der Kammer überdurchschnittlich viele Leistungen begehren, höflich nahe zu legen, ihren Mitgliederbeitrag durch eine zusätzliche freiwillige Summe zu ergänzen<sup>1</sup>. Dies tun übrigens manche von sich aus, ferner sind sie vielerorts je nach Sitz und Betriebsgröße zu verschiedenen hohen Mitgliedsbeiträgen verpflichtet, was ebenfalls einen gewissen Ausgleich schafft.

Eine Verteuerung der Dienste für die Nichtmitglieder ist ebenfalls nicht zu raten, denn diese sind die potentiellen Mitglieder eines späteren Zeitpunktes und könnten durch eine scheinbar ungerechtfertigt hohe Rechnung von ihrem zukünftigen Eintritt in die Kammer abgeschreckt werden, eine Gefahr, welche die Kammern unter allen Umständen vermeiden müssen, da sie auf diese Weise die Quellen zukünftiger finanzieller Beiträge selbst verstopfen würden. Es geht hier vielmehr darum, solche Nichtmitglieder von den Vorteilen zu überzeugen, welche ihnen eine Mitgliedschaft bieten würde. Diese Vorteile liegen vor allem darin, daß nur noch diejenigen Dienstleistungen vom Unternehmer bezahlt werden müssen, welche der Kammer speziell hohe Kosten verursachen.

Die bescheidenen finanziellen Grundlagen verschiedener Kammern beeinflussen deren Tätigkeit notwendigerweise ungünstig. Denn ohne das erforderliche Betriebskapital können sie zahlreichen Anforderungen nicht, oder nur in ungenügendem Maße gerecht werden.

Daß auch der Mitgliederbestand, besonders als Folge der raschen Wandlungen der internationalen wirtschaftlichen Lage, dauernden Änderungen unterworfen sein kann, und dies meist auch ist, tritt noch als weiterer Unsicherheitsfaktor zur prekären finanziellen Situation der schweizerischen AHK hinzu. Denn ein Großteil der Mitglieder tritt aus, sobald eine Liberali-

---

1) Die schweizerische Handelskammer in Brüssel z. B. bittet in ihrem Organ die Mitglieder, ihren obligatorischen Beitrag zu erhöhen. Vgl. dazu ihr Bulletin, März 1954, S. 10: «Quant aux cotisations, je me permets de lancer un appel à tous nos membres, en les priant d'ajouter à leurs versements un supplément volontaire selon leurs possibilités, afin d'arriver ainsi à augmenter nos recettes en 1954.»

sierung des zwischenstaatlichen Wirtschaftsverkehrs die Abwicklung ihrer Außenhandelsgeschäfte erleichtert und somit einen Teil der Dienstleistungen der Kammern überflüssig macht. Dieses zusätzliche Finanzierungsrisiko ist für eine harmonische Entwicklung der schweizerischen Handelskammern im Ausland außerordentlich schädlich.

Gerade die letzten Jahre haben aus diesen Gründen verschiedene AHK vor beträchtliche Schwierigkeiten gestellt, deren Finanzierung während der Dreißigerjahre und des anschließenden 2. Weltkrieges mit seinen mittelbaren und unmittelbaren Folgeerscheinungen — also während einer längeren Periode — innerhalb erträglicher Grenzen stabil war<sup>2</sup>.

Eine Lösung dieser Probleme durch eine erneute Unterstützung von seiten des Staates würde für die schweizerische AHK das Aufgeben eines wichtigen Teiles ihrer privaten Persönlichkeit bedenten. Denn der Staat kann auf seine im Ausland befindlichen Handelskammern Einfluß nehmen, indem er sie materiell und moralisch unterstützt<sup>3</sup>. Und gerade diese Beeinflussung als Folge einer Subventionierung sollte nach Möglichkeit vermieden werden. Zwar wäre dadurch eine Fortsetzung der neutralen Geschäftsführung nicht verunmöglicht, aber doch erschwert.

Es liegt also sowohl im Interesse der schweizerischen Unternehmerschaft, als auch der Kammern selbst, wenn eine ansprechende Finanzierung mit privatem Kapital erfolgt.

Für einzelne Kammern dürfte es aber nur schwer möglich sein, auf diese Weise eine genügende Versorgung mit finanziellen Mitteln zu erreichen, und zwar dann, wenn sie in einem Lande ansäßig sind, dessen Wirtschaftsverkehr mit der Schweiz nur einen verhältnismäßig geringen Prozentsatz des schweizerischen Außenhandels ausmacht. Es kommt deshalb für ihre Finanzierung eine entsprechend kleinere Anzahl von Firmen in Frage. Andererseits ist aber ein Minimalkapital zur Erhaltung und Entwicklung einer AHK unbedingt erforderlich. — Wir erkennen also, daß es sich hier um ein Grundproblem der schweizerischen Handelskammern im Ausland handelt<sup>4</sup>.

---

2) Vgl. dazu *Neue Zürcher Zeitung*, 20. Dezember 1934, Nr. 2320, «Die Mitgliederzahl übertrifft... zur Zeit die Vorkrisenhöhe und stellt sich auf 1008. Es liegt auf der Hand, daß dieser neue Mitgliederzufluß zu einem Teil auch auf die Auswirkungen der Wirtschaftskrise selbst zurückzuführen ist.» (Betrifft Kammer in Paris.) Ebenda 4. März 1956, Nr. 615. Bei der Kammer in Belgien sank der Mitgliederbestand in der Periode 1946–1955 von 1308 auf 722, also um mehr als 40 % als Folge der Liberalisierung.

3) *J. Hellauer*, a. a. O., S. 75.

4) Vgl. dazu 3. Teil II.

## 2. TEIL

### Die Tätigkeiten der schweizerischen Auslands-handelskammern als Dienste für den schweizerischen Außenhandelsbetrieb – einzelwirtschaftliche Untersuchungen

#### I. Einführung

##### A. Die Tätigkeiten der schweizerischen Auslands-handelskammern, ihre systematische Gliederung

Die Begründung dafür, daß der einzelne oft gezwungen ist, die Dienste einer betriebsfremden Organisation für seine Außenhandelsgeschäfte zu beanspruchen oder die Lösung in irgend einer Form des Zusammenschlusses zu versuchen, liegt in der Vermehrung der Schwierigkeiten des Außenhandels gegenüber dem Binnenhandel. — Es gibt zwar manche Unternehmungen, die ihre Geschäfte mit dem Ausland aus eigenen Kräften tätigen. Sie sind jedoch im allgemeinen ziemlich groß und finanzkräftig, weshalb der beträchtliche Kostenaufwand eigener Außenorganisationen noch tragbar ist. Aber unter einer gewissen Betriebsgröße wird es für die Unternehmer vorteilhafter, für ihren Handel mit dem Ausland die Dienste betriebsfremder Organisationen zu beanspruchen. Denn es ist sonst unmöglich für die Einzelwirtschaft, «durch den eigenen Umsatz allein einen derartigen Fixkostenaufwand rentabel zu gestalten»<sup>1</sup>. Bei der Größenstruktur der schweizerischen Industriebetriebe trifft dies in der Mehrzahl der Fälle zu<sup>2</sup>. Wie groß aber der Anteil der Unternehmungen ist; welche die AHK beanspruchen, liegt auf einer ganz andern Ebene. Diese Frage neutral und zutreffend zu beantworten, was einem Werturteil über die Kammern sehr nahe kommen würde, ist nahezu ausgeschlossen<sup>3</sup>.

Als Selbsthilfeorganisationen in der Form von vereinsmäßigen Zusammenschlüssen fördern die schweizerischen AHK den schweizerischen Außenhandel durch Dienstleistungen, die sie primär ihren Mitgliedern, aber auch den Nichtmitgliedern, also ganz allgemein den schweizerischen Unternehmungen gewähren. Es stellt sich nun die Frage, ob sie nicht auch noch andere Tätigkeiten erfüllen. Dies ist zu bejahen, wenn wir zum Beispiel an die internen, mehr verwaltungstechnischen Arbeiten denken, die in jeder Kammer eine entsprechende Rolle spielen. Solche Tätigkeiten müssen wir aber nur als Mittel zum Zweck, also als Voraussetzung für die Erfüllung der Aufgaben mit dem unmittelbaren Ziel, dem schweizerischen Außenhandelsbetrieb zu dienen, auffassen, und wir lassen sie deshalb für unsere Untersuchungen außer Betracht.

1) K. Oberparleiter, Funktionen und Risiken des Warenhandels, Wien 1955, S. 15.

2) Auch Großbetriebe mit eigenen Außenorganisationen pflegen fallweise Zusammenarbeit mit Institutionen, wie den schweiz. AHK. Solche Kontakte sind aber nie sehr eng, es sei denn, die Außenorganisation einer Großfirma ist im Gastland der Kammer nur schwach ausgebaut.

3) Vgl. dazu 3. Teil II.

Was die Dienstleistungen der schweizerischen AHK anbetrifft, welche den Kern unserer Arbeit bilden, müssen wir versuchen, sie in einer sinnvollen Ordnung zu gliedern.

Wenn wir aus den zahlreichen Diensten zwei beliebige herausgreifen und einander gegenüberstellen, z. B. die Erteilung von Ursprungszeugnissen und die Informationstätigkeit durch die Presse, so stellen wir folgendes fest: Die erste dieser Leistungen richtet sich an einen bestimmten Unternehmer, die zweite dagegen an eine Mehrzahl — an die Gesamtheit der schweizerischen Unternehmungen, sofern sie dafür Interesse haben. Dies ist ein wichtiger Gesichtspunkt der Unterscheidung, auf den wir im Laufe der Arbeit — besonders bei der Information — noch des öftern hinweisen werden. Es wäre denn auch möglich, in dieser Richtung eine Gliederung vorzunehmen.

Eine solche Methode befriedigt jedoch nicht, wenn wir vom Endziel der schweizerischen AHK ansehen, die private Geschäftsinitiative soweit zu fördern, bis der Einzelne den Wettbewerb selbst aufnehmen kann. Dies heißt mit anderen Worten, der Unternehmer muß mit seinem zukünftigen Partner in Kontakt geraten — es muß ein «Marktkontakt» geschaffen werden<sup>4</sup>.

Ob sich nun die Dienste mit dieser Zielsetzung primär an den einzelnen oder an eine Mehrzahl von Unternehmern richten, ist für ihre Gliederung irrelevant, weil sie letztlich von einem einzelnen gebraucht werden, welcher durch die AHK den Marktkontakt und in einer späteren Phase vielleicht noch eine weitere Unterstützung sucht.

Wir gehen also aus vom Marktkontakt, der für einen Geschäftsabschluß die erste und wichtigste Grundlage bildet und dessen Herstellung ja auch das Ziel der meisten Dienstleistungen ist.

Da die AHK im Ausland niedergelassen sind, kennen sie die dortigen Usancen und die notwendigen Voraussetzungen für die Abwicklung einer erfolgreichen Geschäftstätigkeit am besten. Ist dies aber einmal aus irgendeinem Grunde nicht der Fall, so sind sie dank ihrer Organisation meist gut befähigt, die notwendigen Informationen innerhalb nützlicher Frist zu erlangen. Auf diese Weise nun können die schweizerischen AHK dem kleineren und mittleren Unternehmer den Weg zum Marktkontakt ebnen, den er aus eigener Kraft oft nur schwerlich gehen könnte.

Ist dies erreicht, so kann sich die Kammer in den meisten Fällen zurückziehen, die Bahn für die private unternehmerische Initiative ist frei. Der Unternehmer ist also auf den Punkt gebracht, wo allein sein Einsatz und seine unternehmerischen Fähigkeiten den Geschäftsablauf bestimmen, sofern nicht weitere Probleme auftauchen, wie Schwierigkeiten mit den Behörden des Gastlandes usw., die eine Organisation mit dortigem Sitz besser klären und heiligen kann als ein einzelnes Individuum in einem andern Land. Es handelt sich hier also um Dienste bei der Durchführung der Geschäfte, die aber im Vergleich mit den Maßnahmen zur Wegbereitung des Marktkontaktes einen viel kleineren Raum für ihre Erledigung beanspruchen.

Unser Bild wäre unvollkommen, wenn wir nicht noch auf die dritte Gruppe von Diensten, welche die AHK dem schweizerischen Außenhandelsbetrieb leisten, hinweisen würden. Es handelt sich dabei um Aufgaben, welche sich

4) Vgl. dazu 2. Teil I, B.

in der bisherigen Systematik nicht einfügen lassen, wie z. B. die Vermittlung von Lizenznehmern. Wir werden diese deshalb am Ende des zweiten Teiles behandeln. Ferner werden wir im 3. Teil der Arbeit die Tätigkeiten der Kammern mit gesamtwirtschaftlicher Bedeutung kennen lernen.

Es sei an dieser Stelle noch das Problem der Importförderung erledigt. Die AHK und die offiziellen schweizerischen Vertretungen beschäftigten sich nur während des zweiten Weltkrieges in größerem Ausmaße mit der Förderung des schweizerischen Importes, wofür die Notwendigkeit der Landversorgung maßgebend war. Die schweizerische Handelskammer in Frankreich z. B. versuchte während dieser Zeit das Interesse der französischen Exporteure für den schweizerischen Markt neu zu wecken, indem sie auf dessen zukünftige Bedeutung aufmerksam machte und darauf hinwies, daß dieser Markt bereits in der Gegenwart zu erschließen sei. Zusammen mit der Schweizerischen Zentrale für Handelsförderung suchte diese Handelskammer gleichzeitig Käufer in der Schweiz und brachte diese mit den Franzosen in Verbindung<sup>5</sup>. Trotz dieser Tätigkeit mit umgekehrten Vorzeichen wurde aber auch damals nicht vergessen, daß für die schweizerischen Exporteure der Anschluß an die Weltmärkte erhalten und gepflegt werden mußte<sup>6</sup>.

In Friedenszeiten ist jedoch eine derartige Betätigung der Kammern minimal, da für die Verkäufer eine Wettbewerbsintensität notwendig ist, weshalb der Marktschwerpunkt dann eindeutig auf der Exportseite liegt. Ferner befinden sich in der Schweiz genügend Institutionen des Auslandes, die sich mit der Exportförderung von ihrem Staate nach der Schweiz befassen — die Anzahl der ausländischen Handelskammern in der Schweiz z. B. übersteigt diejenige der schweizerischen AHK beträchtlich. Deshalb leiten die AHK Anfragen, die Importe nach der Schweiz betreffen, an die genannten Stellen weiter<sup>7</sup>. Somit werden sich die Ausführungen im weitem ausschließlich mit der Exportförderung befassen.

Unsere Gliederung der Dienstleistungen gestattet einen Überblick über die Fülle der Tätigkeitsbereiche, mit denen sich die schweizerischen AHK beschäftigen, und sie bildet einen Rahmen, in dem wir die Dienste gesondert untersuchen können. In der Praxis wickelt sich aber die Außenhandelsförderung der Kammern nicht nach diesem Schema ab. Denn viele Unternehmungen verlangen nur gelegentlich eine einzige Dienstleistung, meist eine Information.

## B. Begriffsbestimmung: Marktkontakt

Es scheint, daß in der Literatur der Begriff «Marktkontakt» noch nicht näher definiert worden ist. Es soll deshalb der Versuch unternommen werden, zu seiner Klärung und Umschreibung beizutragen.

5) Neue Zürcher Zeitung, 2. Dezember 1942, Nr. 1947.

6) M. Troendle, Die Diplomatie im Dienste des schweizerischen Exportes. Vortrag gehalten an dem vom Verband reisender Kaufleute der Schweiz veranstalteten Export-Tag in Basel, Zürich 1941, S. 30.

7) Die Schweizerische Handelskammer in Wien z. B. verweist alle Firmen mit diesbezüglichen Anliegen an den österreichischen Handelsdelégierten in der Schweiz, oder an die dortige österreichische Handelskammer.

Wir gehen aus vom Unterschied, der zwischen dem Außenhandelsbetrieb und dem des Einzelhändlers besteht, und dabei sehen wir, daß der erstgenannte die Überwindung einer viel größeren Entfernung erfordert. Um diese Distanz zu überwinden, sind die zwei folgenden Leistungen notwendig:

- a) die Auffindung eines Geschäftspartners,
- b) die körperliche Übertragung der Ware und ihrer Gegenleistung<sup>1</sup>.

Die erstgenannte der beiden Funktionen geht der zweiten voraus, sie bildet deren Voraussetzung.

Zur Erfüllung dieser beiden Leistungen müssen in der Unternehmung verschiedene Eigenschaften vorhanden sein. Die wichtigste davon ist eine starke Persönlichkeit mit den im Wirtschaftsverkehr ausschlaggebenden Qualitäten. Ferner sind noch die Kenntnisse des zu bearbeitenden Marktes, der Organisation und Technik des Wirtschaftsverkehrs und des eigenen und fremden Rechtes erforderlich<sup>2</sup>.

In den mittleren und kleineren Unternehmungen fehlen diese letztgenannten Eigenschaften aus Kostengründen primär meist weitgehend. Sie sind für die Durchführung von Außenhandelsgeschäften notwendig, jedoch nicht unbedingt ausschlaggebend, sofern die durch nichts ersetzbare unternehmerische Persönlichkeit vorhanden ist. Denn in diesem Falle stehen gewisse Institutionen, wie z. B. die AHK, mit ihren Diensten zur Verfügung, die, wie schon festgestellt, die Unternehmung auf den Punkt bringen, wo ihre private Initiative, mit andern Worten gesagt, die unternehmerische Persönlichkeit den Wettbewerb entscheidet.

Durch die Dienste der AHK gelangt die schweizerische Unternehmung zu einer Wahrnehmung des Geschehens am fernen Markt. Diese Kenntnis des Marktes mit seinen Chancen und Risiken ist notwendig, falls die Unternehmung kurz- oder langfristig reaktiv sein will. Für den Einzelhändler, der die Geschäfte in unmittelbarer Nähe seines Standortes betreibt, bildet dies kein allzu großes Problem. Er wird, falls er die notwendigen persönlichen Fähigkeiten aufweist, unvergleichlich leichter auf den Markt reagieren können, als derjenige, der sich mit dem Außenhandel befaßt. Dieses Reagieren auf das Marktgeschehen, das also die Möglichkeit der Wahrnehmung zur Voraussetzung hat, bildet einen der wesentlichsten Bestandteile der Unternehmensführung.

Die Findung eines Tauschpartners und die Kenntnis des Marktes genügen jedoch allein nicht für den Marktkontakt. Wir fassen diesen Begriff weiter, indem wir noch ein drittes Element hinzutreten lassen — die Werbung. Sie bezweckt die Gewinnung des Tauschpartners<sup>3</sup>.

Erst jetzt sind die Voraussetzungen zur Durchführung des zukünftigen Geschäftes erreicht. Der gefundene potentielle Tauschpartner ist durch die Werbung zum tatsächlichen Tauschpartner geworden. Dank den vorher erfolgten Wahrnehmungen am Markt, erhielt der Initiant, der den Marktkontakt ursprünglich angestrebt hatte, auch weitgehend die Möglichkeit, die Chancen und Risiken der geplanten Verkehrsakte gegeneinander abzuwägen und sich entsprechend einzustellen — zu reagieren.

1) *K. Oberparleiter*, Funktionen und Risiken, a. a. O., S. 7.

2) *Ebenda*, S. 14.

3) *K. Oberparleiter*, ebenda, S. 81.

Durch die Zusammenfassung dieser Gedankengänge gelangen wir zu folgender Definition:

«Der Marktkontakt ist die Fühlung zur Durchführung von Verkehrsakten unter dem notwendigen Bewußtsein der damit verbundenen Chancen und Risiken.»

Durch ihre Information, Beratung und Mithilfe bei der Werbung und alle anderen Arbeiten, die der Realisierung des Marktkontaktes dienen, werden die schweizerischen AHK zu dessen Wegbereitern. Denn dadurch ersetzen sie dem Unternehmer eine für ihn oft mit untragbaren Kosten verbundene Organisation für den Auslandabsatz.

Was bedeutet nun die «Wegbereitung für den Marktkontakt»? – Darunter verstehen wir die Erleichterung bzw. Vorbereitung der Marktkontaktnahme, also der

«Herstellung und eventuell auch Erhaltung der Fühlungnahme zur Durchführung von Verkehrsakten unter dem notwendigen Bewußtsein der damit verbundenen Chancen und Risiken.»

Die «Erhaltung der Fühlungnahme» wurde in obiger Begriffsbestimmung deshalb eingefügt, weil die Dauer eines Marktkontaktes ganz verschieden sein kann. Die Hilfe der AHK kann ja neben der Findung des Tauschpartners und der Werbung, also der Eroberung eines neuen Marktes, auch zur «Sicherstellung»<sup>4</sup> eines bestehenden alten oder neu eroberten Marktes beitragen. Denn der Exportunternehmer erstrebt gewöhnlich mehr als einen einmaligen Tauschakt, weil die Anbahnung neuer Geschäftsbeziehungen im allgemeinen mit bedeutenden Anstrengungen verbunden ist, weshalb er laufend Waren absetzen möchte<sup>5</sup>. «Er sucht – dauernde – Beziehungen und findet dabei Kunden»<sup>6</sup>. Es kann sich somit auf Grund der Wegbereitung des Marktkontaktes durch die AHK eine lange Zeit dauernde solide Geschäftsbeziehung ergeben als Basis für eine Vielzahl von Verkehrsakten.

Wir stellen auch fest, daß im Marktkontakt das «Bewußtsein der mit den Verkehrsakten verbundenen Chancen und Risiken» eingeschlossen ist. Somit können wir die wegbereitenden Maßnahmen der AHK, sofern darin nicht bereits das Element der Werbung enthalten ist oder es sich dabei um die Vermittlung von Vertretern handelt, für den Unternehmer als Grundlagen zur Gewinnung des Urteils darüber, ob eine Marktkontaktnahme überhaupt wünschenswert ist oder nicht, betrachten. Wenn dann dank der Dienste der Kammern der Unternehmer zu einer positiven Beurteilung der Marktsituation gelangt, nach seiner Meinung also, und falls er noch diesbezüglich eingehenderen individuellen Rat bei seiner Kammer eingeholt hat, auch nach deren Ansicht, ein für ihn günstiges Verhältnis zwischen den Chancen und Risiken besteht, dann faßt er den Entschluß, den Marktkontakt wirklich vorzunehmen – die Verkehrsakte gelangen zur Durchführung. Den damit

---

4) Vgl. dazu *G. Meister*, Der Exportvertreter, Vortrag gehalten an dem vom Verband reisender Kaufleute der Schweiz veranstalteten Export-Tag in Basel, Zürich 1941, S. 79.

5) Vgl. *E. Rogivue*, L'amitié d'affaires, Lausanne 1938, S. 136.

6) *C. Sandig*, Die Führung des Betriebes, Stuttgart 1953, S. 152.

verbundenen Risiken kann dann optimal begegnet werden, und die Chancen erfahren eine bestmögliche Realisierung.

Somit bezeichnen wir den Marktkontakt als eine Erscheinung, welcher der Entschluß des Unternehmers, mit dem Markt in Verbindung zu treten, vorgegangen ist. Diese unternehmerische Entschlußfassung kann im Rahmen unserer Arbeit über die schweizerischen AHK nicht Gegenstand eingehender Untersuchungen sein.

## *II. Die Dienste der schweizerischen Auslandshandelskammern für den schweizerischen Exportbetrieb*

### *A. Die schweizerischen Auslandshandelskammern als Wegbereiter für den Marktkontakt*

#### *1. Marktforschung im Gastland*

Wenn eine Unternehmung plant, ein neues Produkt einzuführen oder als Konkurrent in einen bestehenden Markt einzudringen, verläßt sie sich nicht auf Schätzungen, sondern sie versucht vielmehr, ihren wahrscheinlichen Anteil an diesem Markt zu errechnen und so ihre Chancen und Risiken zu erkennen<sup>1</sup>. Dies geschieht auf dem Wege der Marktforschung, deren Bedeutung und die Schwierigkeiten ihrer Durchführung besonders beim Export groß sind. Es handelt sich hier um die Absatzmarktforschung im Gegensatz zur Beschaffungsmarktforschung.

«Markterkundung kann aus rein betriebswirtschaftlichen Gründen von der einzelnen Unternehmung getrieben werden, sie kann von einer Gruppe mehr oder minder gleichartiger Unternehmungen oder von einer sonstigen kaufmännischen Organisation durchgeführt werden, um den Handel der Mitglieder der betreffenden Gruppe bzw. Organisation zu unterstützen...»<sup>2</sup> Die AHK erfüllen also ihrer Struktur gemäß die Voraussetzungen, um dieser Aufgabe gerecht zu werden<sup>3</sup>.

Gewisse Unternehmungen wenden sich für die Marktforschung an die Schweizerische Zentrale für Handelsförderung, die dann den Auftrag ihrerseits an ihre Korrespondenten, die AHK, die konsularischen und diplomatischen Vertretungen, die Handelsagenturen oder die Sonderkorrespondenten, weiterleitet. So kommt es, daß sich in diesem Falle oft verschiedene Stellen mit derselben Aufgabe befassen. Ihre Resultate werden dann in der Zentrale verglichen, und mit dem dort vorhandenen Material ergänzt. Das bietet dem Unternehmer Gewähr für eine besonders zuverlässige Behandlung seines Auftrages.

---

1) K. Oberparleiter, Funktionen und Risiken, a. a. O., S. 152.

2) J. Hellauer, Welthandelslehre, a. a. O., S. 42.

3) Viele Informationen der AHK, die in einem späteren Abschnitt behandelt werden, dienen dem Unternehmer auch für seine von ihm selbst durchgeführte Marktforschung. Im vorliegenden Abschnitt behandeln wir lediglich den Fall, bei dem die AHK für schweizerische Exportunternehmer eine Marktforschung vornehmen. Es handelt sich somit um eine Auftragsmarktforschung.

Ist eine Firma aber Mitglied einer AHK, so wird sie sich in vielen Fällen an diese wenden, wenn sie ihre Chancen und Risiken beim Auftreten am Markte des betreffenden Landes im voraus zu erkennen oder den Grund ihrer bisherigen Mißerfolge zu erforschen versucht. Die Kammer wird dann zuerst eine Marktanalyse vornehmen, also den gegenwärtigen Zustand des Marktes und die Verhältnisse, die ihn beeinflussen, ermitteln. So kann sie dem Unternehmer in der Schweiz mitteilen, mit welchen Voraussetzungen er im gegenwärtigen Zeitpunkt am Markte rechnen muß. Er erhält also eine Momentaufnahme. Dies ist aber meist nur der Anfang. Denn das statische Bild der Marktanalyse ist zwar äußerst wertvoll, um unmittelbare Entscheidungen zu treffen, für eine langfristige Unternehmungspolitik jedoch muß dazu noch das dynamische Element der Marktbeobachtung treten, die Ermittlung des zeitlichen Ablaufes der Marktveränderungen. Lisowsky<sup>4</sup> weist darauf hin, daß neben der Marktanalyse und der Marktbeobachtung schließlich das «Markt-Verstehen» unerläßlich ist, das nichts anderes darstellt, als ein «Menschen-Verstehen». Dieses beim Auslandabsatz besonders schwerwiegende Problem kann von den schweizerischen AHK dank ihrer privaten Organisation wohl am ehesten optimal gelöst werden.

Gegenstand der Marktforschung sind also nicht nur Angebot und Nachfrage, sondern vielmehr alle Verhältnisse, die darauf einwirken und so ihre zukünftige Gestaltung beeinflussen<sup>5</sup>.

«Die Marktfaktoren Staat, Absatz, Konkurrenz und Absatzweg weisen eine so große Risikenzahl auf, daß die Marktforschung zur Klärung dieser Verhältnisse für eine erfolgreiche ausführende Risikopolitik sicher sehr nützlich und in vielen Fällen sogar unentbehrlich ist»<sup>6</sup>. Die Marktforschung ist somit als wertvolles Mittel zur Erkenntnis dieser Risiken, die mit der Unternehmung untrennbar verbunden sind, zu betrachten<sup>7</sup>. «Sie ist eine Methode, mit der gewisse Unsicherheiten des Geschäftslebens in Tatsachen umgewandelt werden können, wobei dann diese Tatsachen die Grundlage geschäftlicher Entscheidungen bilden»<sup>8</sup>.

Zwar ist die Marktforschung nicht da, um wirtschaftliche Entscheidungen zu treffen, auch können durch sie nicht alle Unsicherheitsfaktoren aus dem Wirtschaftsleben entfernt werden. «Aber sie ist ein Mittel zu einem bestimmten Zweck: dem nämlich, dem Entscheidungsorgan in der Firma Grundlagen für seine Beschlüsse zu geben»<sup>9</sup>.

Die Marktforschung wird damit ein Instrument zur Unternehmungsführung. Sie kann mithelfen, kostspielige Enttäuschungen zu vermeiden. Schäfer<sup>10</sup> untersucht diesen Einfluß der Marktforschung auf die einzelnen Bereiche der Unternehmungsführung und stellt ihre weitreichende Bedeutung dar.

---

4) A. Lisowsky, Die wissenschaftliche Absatzplanung im Außenhandelsverkehr, Vortrag gehalten an dem vom Verband reisender Kaufleute der Schweiz veranstalteten Export-Tag in Basel, Zürich 1941, S. 66.

5) J. Hellauer, ebenda.

6) G. A. Vieli, Risikoverminderung durch Marktforschung, Aarau 1956, S. 59.

7) K. Oberparleiter, Funktionen und Risiken, a. a. O., S. 153.

8) M. Adler, Moderne Marktforschung. Die Voraussetzung fortschrittlicher Unternehmungsführung. Stuttgart 1955, S. 17.

9) M. Adler, ebenda.

Schon bei der Gründung einer Unternehmung kann die Marktforschung wichtige Aufgaben erfüllen, nämlich für die Festlegung des Unternehmungszweckes (auf Grund von Studien des Bedarfes und der Konkurrenzverhältnisse), für die Standortswahl (Untersuchungen über das Vorhandensein produktionswirtschaftlicher Faktoren, wie geeigneter Arbeitskräfte und Entfernung der Beschaffungs- und Absatzmärkte) und für die Wahl der Betriebsgröße.

Hier liegt ein wichtiges Betätigungsfeld für die schweizerischen AHK, die eine beratende Funktion ausüben können, wenn eine schweizerische Firma in ihrem Gastland die Errichtung einer Tochterunternehmung plant<sup>11</sup>. Dank ihrer privaten Organisation und der Zusammensetzung ihres Mitgliederkreises können sie die Resultate der Untersuchungen durch eine fachmännische Interpretation und Beratung ergänzt, der Firma in der Schweiz zukommen lassen.

Nach den genannten Aufgaben bei der Gründung einer Unternehmung erfüllt die Marktforschung nach Schäfer diejenigen, welche mit dem laufenden Produktions- und Umsatzprozeß im Zusammenhang stehen. Es handelt sich darum, Unterlagen für Werbung, Preisgestaltung usw. zu gewinnen. Ferner beeinflusst die Marktforschung auch die Planung und Budgetierung. Schließlich finden ihre Resultate noch Verwendung im finanzwirtschaftlichen Bereich der Unternehmung bei der Bewertung von Vorräten in der Jahresbilanz.

Ziel und Bedeutung der Marktforschung sind also sehr umfassend und vielseitig. Das hat zur Folge, daß sich die schweizerischen AHK im Rahmen dieser Betätigung mit einer weitläufigen Fragestellung auseinandersetzen müssen. Die Durchführung einer erfolgreichen Marktforschung bedeutet also eine schwierige Aufgabe. Deshalb können sie nur ganz große Unternehmungen aus eigenen Kräften lösen. «Es handelt sich dabei eben nicht nur darum, Statistiken, Länderberichte usw. durchzublättern, sondern es bedarf vor allem eines genauen, immerwährenden Studiums der ausländischen Märkte, der Psychologie, des Lebens der Käufer, der Konkurrenten usw., was nur an Ort und Stelle selbst erfolgen kann»<sup>12</sup>. Somit können mittlere und kleinere Unternehmungen ohne einen eigenen Mitarbeiterstab im Ausland zu falschen Schlüssen und dadurch zu Verlusten gelangen. So ist es für sie ein Vorteil, diese Aufgaben an eine zuverlässige, betriebsfremde Organisation mit Sitz im betreffenden Land, also z. B. an eine AHK, zu delegieren. Denn diese kann die Verhältnisse an Ort und Stelle untersuchen und ist dank ihrer allgemeinen Kenntnisse des Landes zu einer Beratung fähig.

Die Verfahrensmöglichkeiten zur Durchführung der Marktforschung sind zahlreich. Henzel<sup>13</sup> unterscheidet deren fünf, welche wir anführen und kurz auf ihre Eignung für die schweizerischen AHK prüfen wollen:

---

10) E. Schäfer, Betriebswirtschaftliche Marktforschung, Essen 1955, S. 17 ff.

11) Vgl. 31. Jahresbericht der Schweizerischen Zentrale für Handelsförderung, Zürich und Lausanne 1957, S. 26.

12) F. Glitz, Exportförderung, Zusammenarbeit in der schweizerischen Exportwirtschaft, Probleme und Wege, St. Gallen 1944, S. 40.

13) F. Henzel, Beschaffung, Absatz, Marktbeobachtung, Wiesbaden 1950, S. 97.

1. Statistische Methoden auf Grund der Vergangenheitsentwicklung unter Zugrundelegung der internen Statistik, der Branchenstatistik und volkswirtschaftlicher Statistiken. — Dies dürfte für die AHK verhältnismäßig leicht durchzuführen sein, denn sie finden bestimmt Zugang zum genannten Material. Es handelt sich hier aber um Arbeiten, die auch in der Unternehmung selbst vorgenommen werden können, sofern diese die notwendigen Unterlagen zur Verfügung hat. Deshalb werden sich die AHK in diesem Falle vorwiegend darauf beschränken, der interessierten Firma die Statistiken, die sie nicht selbst eruieren kann, zu vermitteln, und ihr die Auswertung überlassen. Diese Methode der Marktforschung ist aber ungenügend, wenn sie allein Anwendung findet.
2. Praktische Methoden auf Grund von Informationen im Markt durch Marktbefragungen und sonstige Informationsquellen. — Auf diesem Gebiet liegt für die schweizerischen AHK ein wichtiges Betätigungsfeld der Marktforschung. Diese praktischen Methoden entsprechen ihren naturgegebenen Fähigkeiten und ihrer Organisation sehr gut. Sie können so wertvolle Unterlagen sammeln, was dem Unternehmer in der Schweiz nur schwer möglich wäre.

Wie eingehend eine solche Marktforschung betrieben werden kann, ist eine Frage der Größe und der finanziellen Mittel der einzelnen Kammern. Aber auch kleinere Kammern können einfachere und wertvolle Arbeiten vornehmen, die für den Unternehmer schon von großem Wert sind. Das geschah z. B. bei der schweizerischen Handelskammer in Wien, die für einen Modeartikel dadurch Marktforschung vornahm, daß eine Angestellte in den in Frage kommenden Geschäften Proben sämtlicher Konkurrenzprodukte aufkaufte. Diese wurden dann qualitativ und preislich mit den einzuführenden Artikeln verglichen, was dem Unternehmer bereits wichtige Anhaltspunkte gab<sup>14</sup>.

3. Schätzung des Marktbedarfes auf Grund der Lebensdauer der Ware. — Diese Methode kommt für die AHK, denen die technischen Kenntnisse meist fehlen, nicht in Frage. Diese Aufgabe löst der Unternehmer.
4. Verwendung literarischer Hilfsmittel. — Hier liegen die Verhältnisse ähnlich, wie bei den unter 1 genannten statistischen Verfahren.
5. Kombination von mehreren Methoden. — Dies ist die übliche und zuverlässigste Art der Durchführung, indem oft eine Arbeitsteilung zwischen den Kammern und der Unternehmung in der Schweiz vorgenommen wird. Die Aufgabe der AHK wird hauptsächlich die Arbeit nach Methode 2 und die Vermittlung von Unterlagenmaterial sein, währenddem sich die Unternehmung auf die anderen Methoden konzentriert.

Die AHK studieren ständig die Marktverhältnisse und Vorgänge ihres Gastlandes, damit sie ihre wichtigen Informationsaufgaben erfüllen können, und nicht nur in dem Moment, in dem sie einen konkreten Fall der Markt-

---

14) Die Schweizerische Handelskammer in Frankreich baut dank einem strukturmäßigen Rückgang auf andern Arbeitsgebieten ihre Marktforschungstätigkeit immer stärker aus. Sie arbeitet nach den verschiedenen oben behandelten Verfahrensmöglichkeiten, wobei für Methode 2 die Sektionen und Korrespondenten in der Provinz besonders wichtig sind. Die «stagiaires», die in der Kammer ein Praktikum absolvieren, werden oft für direkte Erhebungen eingesetzt.

forschung vor sich haben. Das erlaubt ihnen, die speziellen Fälle in einem umfassenden Rahmen zu sehen, eine Möglichkeit, welche die Einzelwirtschaft nur in einem viel beschränkteren Maße besitzt. So können die Kammern auch viel eher generelle und branchenmäßige Marktprognosen stellen, als der Unternehmer in der Schweiz.

Die schweizerischen Firmen erhalten durch die Resultate der Auslandsmarktforschung, die ihnen die AHK liefern, in den meisten Fällen primär die Möglichkeit, sich auf Grund weitgehend objektiver Unterlagen zu entschließen, ob sie einen Marktkontakt erstreben wollen oder nicht. Durch dieses Anbieten von Grundlagen zu Absatzpolitik werden die Kammern für den schweizerischen Unternehmer zu Wegbereitern des Marktkontaktes.

Es kommt auch vor, daß eine Kammer z. B. wegen Personalmangel den Auftrag einer Firma, Marktforschung zu betreiben, nicht annehmen kann. Hier ist sie jedoch dank ihren Kenntnissen meist in der Lage, die Unternehmung an ein zuverlässiges Institut im Gastland, das sich mit solchen Aufgaben befaßt, zu verweisen. Heute bestehen zahlreiche derartige Institutionen, die gut arbeiten. In diesem Falle übernehmen die Kammern die wertvolle Rolle der Vermittlung<sup>15</sup>.

## *2. Beobachtung der schweizerischen Produktion*

Als Auslandposten der schweizerischen Privatwirtschaft sollten die AHK genaue Kenntnisse der schweizerischen Produktion besitzen. Da aber die Industrie in der Schweiz sehr vielgestaltig ist und heute dank der rasch fortschreitenden technischen Entwicklung, dem schnellen Wechsel des modischen Geschmackes usw. auf vielen Gebieten in kurzer Folge immer wieder neue Artikel geschaffen werden, ist es für Institutionen aller Art außerordentlich schwierig, eine Übersicht zu gewinnen und zu behalten.

Auch der Schweizerischen Zentrale für Handelsförderung, die viel größer ist als die AHK, und die außerdem ihren Sitz in der Schweiz hat, kostet es große Anstrengung, ihre Dokumentation über alle Zweige industrieller Tätigkeit immer aktuell zu erhalten. Daran ist aber nicht zuletzt die schweizerische Industrie selbst schuld. Denn sie macht nur in den allerwenigsten Fällen die Zentrale auf ihre neuen Fabrikate aufmerksam<sup>1</sup>.

Wir können deshalb leicht ermesen, wie viel bescheidener im allgemeinen die Kenntnisse der schweizerischen AHK auf diesem Gebiete sein müssen. Hier liegt wahrscheinlich einer der größten Mängel dieser Organisationen. Dank einer genauen Kenntnis der schweizerischen Produktionstätigkeit wären sie in der Lage, den schweizerischen Unternehmern von sich aus Geschäftsmöglichkeiten mitzuteilen. Denn die Kammern könnten in vielen Fällen entscheiden, ob ein neues Erzeugnis in ihrem Gastland auf Nachfrage stoßen dürfte oder nicht; ob also die Unternehmung in der Schweiz versuchen soll, durch eine geschickt angelegte Werbung einen latenten Bedarf zu wecken.

---

15) Gelegentlich findet auch eine Zusammenarbeit zwischen den Kammern und den genannten Institutionen statt.

1) Vgl. 31. Jahresbericht der Schweizerischen Zentrale für Handelsförderung, a. a. O., S. 33.

Um dieser Aufgabe gerecht zu werden, müßten sie aber ihren Mitarbeiterstab beträchtlich erweitern, was sie sich mit ihren bescheidenen finanziellen Mitteln kaum leisten können. — Die fehlenden Kenntnisse über die schweizerische Produktion sind somit als strukturell bedingter Mangel zu bezeichnen, der nur schwer geändert werden kann.

Es muß deshalb ein Mittelweg gefunden werden, der diese Lücke zwar nicht beseitigen, aber doch verkleinern kann. Dies wäre durch eine Vertiefung der Zusammenarbeit der schweizerischen AHK mit ihren Mitgliedern einerseits und mit der Schweizerischen Zentrale für Handelsförderung andererseits zu erreichen.

Die engere Zusammenarbeit mit den Mitgliederfirmen ist in dem Sinne möglich, daß die Kammern diese primär nachdrücklich auf den genannten Mangel aufmerksam machen würden. Die darauf folgende Initiative müßte aber von den Mitgliederfirmen selbst ausgehen, die durch Zustellung von Katalogen, Broschüren, aber auch durch individuelle Berichte die AHK laufend über den Stand ihrer Produktion in Kenntnis setzen würden. Je nach Art der Fabrikate wäre in Einzelfällen sogar ein Übersenden von Mustern denkbar.

Dadurch erhielten die Kammern die Möglichkeit, den Produzenten Angaben zu machen, über die Eignung der einzelnen Erzeugnisse für den Absatz in ihrem Gastland. Ferner wäre dabei noch eine Beratung über die Preisfixierung und die Exportweise denkbar.

Ein enges Zusammenwirken mit der Schweizerischen Zentrale für Handelsförderung auf diesem Gebiet könnte erfolgen, indem die Handelszentrale den AHK vermehrte Informationen über den restlichen Teil der schweizerischen Produktion übermitteln würde, also über die Erzeugung von Firmen, die nicht Kammermitglieder sind. Eine vorausgehende Branchenselektion wäre den AHK darum leicht möglich, weil sie wissen, welche Arten von Fabrikaten überhaupt für den Export nach ihrem Gastland in Frage kommen.

Durch diese angedeutete Vertiefung der Zusammenarbeit mit den Mitgliederfirmen und der Handelszentrale würde der bestehende Mangel wenigstens teilweise kompensiert. Die AHK könnten eine bessere Übersicht über die in ihrem Falle wichtigen Gebiete der schweizerischen Produktion gewinnen und diese dauernd beobachten. Die Anfragen von potentiellen Importeuren des Gastlandes wären so leichter und auch sachgemäßer zu beantworten, und dem schweizerischen Unternehmer wäre durch vermehrte Hinweise auf Exportmöglichkeiten ebenfalls ein großer Dienst geleistet. — Die schweizerischen AHK wären besser in der Lage, Möglichkeiten zu vermehrten Marktkontaktmaßnahmen von sich aus aufzuzeigen<sup>2</sup>.

### 3. Informationstätigkeit

Wenn wir die schweizerischen AHK in ihrer Funktion als Informationsorgane für den schweizerischen Exportbetrieb betrachten, so befassen wir uns mit ihrer wichtigsten Aufgabe. Denn die Informationen, welche die Kammern dem Unternehmer auf verschiedene Art und Weise über die diversen

---

2) Meine Umfrage bei schweizerischen Industriellen ergab, daß in diesen Kreisen eine derartige Initiative der Kammern sehr begrüßt würde.

Erscheinungen des Wirtschaftsgeschehens bieten, bilden diejenigen Dienstleistungen, die am häufigsten in Anspruch genommen werden. Das Sammeln, Verarbeiten und Weitergeben der Informationen ist darum die Aufgabe, für welche die AHK am meisten Arbeit und Kosten aufwenden müssen.

Für den Unternehmer bildet die Information das Wissen, das die Grundlage seines Handelns darstellt. «Information ist zweckorientiertes Wissen, also solches Wissen, das zur Erreichung eines Zweckes, nämlich einer vollkommenen Disposition eingesetzt wird<sup>1</sup>.»

Diese Definition läßt bereits das Ziel der Information erkennen — als Voraussetzung der Urteils- und Willensbildung soll sie helfen, eine möglichst vollkommene Disposition zu erreichen, der Unternehmer hat sie also für seine Planung und Organisation nötig. Denn «eine sinnvolle unternehmerische Planung setzt voraus, daß sie durch hinreichendes Wissen gestützt wird. Umfang und Qualität der Informationsunterlagen bestimmen zusammen mit dem Grade der intellektuellen Fähigkeiten der Person, die den gedanklichen Prozeß vollzieht, in einem erheblichen Maß die Güte der Planung»<sup>2</sup>.

Das Wissen, das die AHK dem schweizerischen Unternehmer auf dem Informationswege übermitteln, ermöglicht ihm somit eine zuverlässige Planung, weil er durch die Kammern, die sich an Ort und Stelle befinden, zu Wahrnehmungen am fernen Auslandmarkt gelangt und Antwort auf die Frage erhält, wo für ihn Chancen bestehen, wie er sie realisieren kann und mit welchen Risiken er sich auseinandersetzen muß. Wir gehen deshalb mit Wittmann<sup>3</sup> einig, wenn er die mangelnde Information als eine der Hauptquellen des Risikos bezeichnet. Eine Verbesserung des Informationsstandes wird somit stets eine Verringerung der Gefahr des Mißlingens von Wirtschaftsplänen bringen.

Besonders wertvoll wird die Information für den Unternehmer in den Fällen, in denen sie mit Ratschlägen verbunden ist. Eine solche vorwiegend individuelle Information kann dem Unternehmer z. B. oft ziemlich genaue Angaben der Kosten eines Exportgeschäftes geben, ferner können darin noch Angaben über die günstigste Art der Geschäftsabwicklung und das mutmaßliche Verhalten des Tauschpartners enthalten sein. Durch derartige Mitteilungen kann der Unternehmer ein optimales Bild seiner Chancen und Risiken erhalten. Daraus läßt sich ableiten, daß es generell keinen Maßstab gibt, den Wert der Informationen festzustellen. Dieser kann fallweise jede Größe annehmen. Denn eine Information ist für den Unternehmer immer genau so viel wert, wie sie ihm einbringt, respektive erspart, indem er durch sie Chancen wahrnimmt und Verluste vermeidet.

Bei dem großen Angebot von Wirtschaftsnachrichten und dank ihrer raschen und sachgemäßen Übermittlung bilden die AHK auch für ihre Mitglieder nur eine von verschiedenen Informationsquellen; dies verringert aber den Wert der Kammern in dieser Beziehung nicht, da es für den Unternehmer wertvoll ist, die Angaben von möglichst vielen Stellen zu vergleichen und auf diese Weise sein Bild abzurunden.

---

1) *W. Wittmann*, Unternehmung und unvollkommene Information, Köln und Opladen, 1959, S. 14.

2) *W. Wittmann*, a. a. O., S. 83.

3) *W. Wittmann*, a. a. O., S. 36 ff.

Ähnlich wie bei der Marktforschung verhält es sich auch im Falle der Informationstätigkeit der schweizerischen AHK. Die Unternehmung erhält auf Grund weitgehend objektiver Unterlagen die Möglichkeit, sich zu entschließen, ob sie einen Marktkontakt erstreben will oder nicht und, wenn ja, auf welche Weise. Also werden auch auf diesem Gebiet die AHK zu Wegbereitern für den Marktkontakt.

Die Informationstätigkeit müssen die AHK in drei Gruppen von Unteraufgaben einteilen:

- aa) das Einsammeln von Informationen
- bb) das Verarbeiten dieses Informationsmaterials
- cc) das Weiterleiten der Informationen in bedarfsgerechter Form.

Das Sammeln des Materials, das möglichst aus erster Hand stammen sollte, bedeutet eine ziemlich komplizierte Aufgabe, denn der Informationsdienst der AHK muß sich auf einer breiten Basis bewegen, da er einer Vielzahl von Unternehmungen, deren Informationsbedarf stark verschieden ist, zugute kommt. Die Frage, welche Informationen zu beschaffen seien, ist also für die Kammern viel schwerer zu beantworten als für eine Einzelwirtschaft, bei welcher das private Unternehmungsziel das Wesen der zu suchenden Informationen bestimmt und damit die Beschaffung vereinfacht. Deshalb gilt es für die AHK, außerordentlich viele und verschiedenartige Quellen zu berücksichtigen. Wichtig sind dabei die Mitglieder der AHK, und zwar die Ausländer und die Schweizer, die im Gastland wohnen.

Da die AHK gewöhnlich in den Hauptstädten ansässig sind, ist es für sie außerordentlich wichtig, oft aber auch schwierig, genügend Informationen über die Verhältnisse in der Provinz zu erhalten. Hier besteht für die großen Kammern, wie vor allem derjenigen in Paris, welche Sektionen in verschiedenen Landesteilen unterhalten können, ein großer Vorteil.

Zum Sammeln des Informationsmaterials gehört eine dauernde Marktbeobachtung. Diese ist aber zu unterscheiden von derjenigen Marktbeobachtung, die im Abschnitt über die Marktforschung behandelt wurde. Dort ging es um konkrete Fälle der Auftragsmarktforschung für einen bestimmten Unternehmer, währenddem es sich hier um eine Beobachtung mehr allgemeiner Art handelt, deren Resultate meist einer größeren Zahl von Unternehmungen zugute kommen<sup>4</sup>.

Ferner kommt als zu sammelndes Unterlagermaterial in Frage: Ausschnitte aus Zeitungen und Zeitschriften, Bücher, Gesetze, Verordnungen, Prospekte, Konsular- und Marktberichte, Adressen- und Preislisten, Annoncen, Offerten, Wirtschaftsverträge, Konjunkturberichte, Börsenberichte, Statistiken usw.

Das gesammelte Material muß vor seiner Weiterleitung an die Unternehmungen in den Kammern verarbeitet werden. Zuerst wird es überprüft und dann zweckmäßig in einem Archiv bzw. einer Dokumentation eingereiht. Die Einordnung erfolgt gewöhnlich unter Schlagwörtern. Es gilt nun, sorgfältig darauf zu achten, daß die Dokumentation für jedes Teilgebiet dauernd auf einem aktuellen Stand erhalten bleibt.

---

4) Vgl. dazu 31. Jahresbericht, a. a. O., S. 26.

Wittmann<sup>5</sup> weist im Zusammenhang mit der Organisation der Dokumentationsstelle der einzelnen Unternehmung auf ein Problem hin, das auch für die AHK wichtig ist: nämlich die Frage der Dimensionierung dieser Stelle. Die AHK müssen sich hier innerhalb gewisser Grenzen halten, die wegen ihrer finanziellen Lage zum Teil ziemlich eng sind. Das bietet einen Anstoß zur Zusammenarbeit mit anderen Institutionen, z. B. mit der Schweizerischen Zentrale für Handelsförderung. Wir sehen dies vor allem auf dem Gebiet, das sich auf die Verhältnisse in der Schweiz und die dortige Produktion erstreckt, also dort, wo es sich um Informationen handelt, die vorwiegend an Importeure des Gastlandes gerichtet sind. Die Zusammenarbeit mit der Handelszentrale kann fallweise ziemlich eng sein. Eine Trennung und Spezialisierung der genannten Stellen ist aber häufiger<sup>6</sup>.

Das Sammeln und Verarbeiten des Informationsmaterials könnten gewisse Unternehmungen auch selbst vornehmen. Technisch wäre es ihnen wahrscheinlich nur in Einzelfällen unmöglich. Es bildet aber für sie vor allem eine Kostenfrage im Zusammenhang mit dem Problem der Betriebsgröße. Außerdem aber würden viele Unternehmungen doppelspurig arbeiten, d. h. jede müßte die gleichen oder ähnliche Informationen mühsam und mit entsprechenden Kosten selbst beschaffen. So ist es vom volks- und betriebswirtschaftlichen Standpunkt aus zu begrüßen, wenn sich die AHK damit befassen.

«Den letzten schöpferischen Akt der Auswertung des Materials zu vollziehen, also Auswahl und Gewichtung der einzelnen Informationsteile, deren Projektion in die Zukunft und Verdichtung zur Voraussicht, bleibt weitgehend Aufgabe der Personen, in deren Händen die endgültigen Planungen liegen»<sup>7</sup>. Dem Unternehmer bleibt somit die letzte und wichtigste Aufgabe in der langen Kette erhalten. Die letzte Entscheidung, wie gehandelt werden soll, liegt in seinen Händen, aber zur Entscheidungsvorbereitung ist er auf Informationen angewiesen<sup>8</sup>. Ulrich<sup>9</sup> weist im Zusammenhang mit der unternehmerischen Entscheidung darauf hin, daß zu viele Beschlüsse gefaßt werden, ohne daß dabei alle bekannten Tatsachen — in unserem Fall alle Tatsachen, die in Erfahrung zu bringen wären — berücksichtigt werden.

Die dritte Unteraufgabe der Informationstätigkeit besteht im Weiterleiten der Informationen in bedarfsgerechter Form. Dafür steht den AHK eine Vielfalt von Möglichkeiten zur Verfügung.

Generell läßt sich hier zuerst eine Zweiteilung vornehmen, je nachdem es sich um Informationen handelt, die an eine einzelne Unternehmung oder an eine Mehrzahl gerichtet sind. Denn «das Nachrichtenmaterial ist nicht in jedem Fall zur allgemeinen Verbreitung bestimmt. Ein Teil davon muß wegen seines vertraulichen Inhaltes einem kleinen Kreis von Interessenten vorbehalten bleiben, so daß nur eine mündliche oder briefliche Weitergabe in

5) Ebenda, S. 87.

6) Vgl. dazu 2. Teil, II, A. 2. Wie dort festgestellt wurde, sollte diese Zusammenarbeit vertieft werden.

7) Wittmann, a. a. O., S. 84.

8) Vgl. dazu H. Ulrich, Willensbildung in der Unternehmung in «Betriebswirtschaftliche Mitteilungen», Bern, März 1958, S. 3.

9) H. Ulrich, a. a. O., S. 5.

Betracht kommt»<sup>10</sup>. Außerdem sind manche Informationen nicht von allgemeinem Interesse, weshalb sie dann ebenfalls eine persönliche Übermittlung erfahren. Oft müssen sie individuell zugeschnitten sein. Diese «letzte und wichtigste Auswertung des Nachrichtenmaterials beruht darauf, den direkten Anfragedienst der Geschäftswelt sachgemäß zu befriedigen. Der unmittelbare Meinungsaustausch zwischen der Auskunftsstelle und dem Geschäftsmann kommt umgekehrt auch dem Nachrichtendienst zu statten, weil er ihm einen guten Überblick über die schwankenden Wünsche und Interessen der Geschäftswelt bietet»<sup>11 12</sup>.

Die Informationen, welche für eine Mehrzahl von Unternehmungen bestimmt sind, werden auf dem Wege der Publikation weitergeleitet, die andern, durch eine individuelle Auskunftserteilung.

#### a. Publikationen

Wir müssen uns an dieser Stelle zuerst fragen, ob überhaupt eine eindeutige Trennung besteht zwischen den Informationen, die auf dem Publikationswege verbreitet werden, und denjenigen, die durch individuelle Auskunftserteilung erfolgen. Zwar wurde soeben eine Zweiteilung vorgenommen. Es handelt sich dabei aber in vielen Fällen um subjektive Entscheidungen, denn man kann bei vielen Informationen geteilter Meinung sein, ob sie von allgemeinem Interesse sind oder ob man sie absolut vertraulich behandeln muß.

Ferner kommt es oft vor, daß eine AHK von Unternehmern um Auskünfte gebeten wird, deren Antwort bereits in einem ihrer Publikationen zu finden wäre. Doch kann eine zeitlich weit zurückliegende Publikation in Vergessenheit geraten sein oder der Unternehmer gelangte überhaupt nie in deren Besitz.

Daraus schließen wir, daß keine eindeutige Trennung besteht, sondern daß es sich um Tendenzen handelt. Ähnlich verhält es sich auch mit den diversen Möglichkeiten der schriftlichen Publikation. Auch hier lassen sich höchstens Tendenzen finden dafür, ob eine Meldung eher in der Presse oder z. B. im eigenen Organ der Kammer zu veröffentlichen ist.

Beim Studium der Publikationen der AHK ist festzustellen, daß es sich dabei vor allem um Berichte aus den verschiedenen Gebieten der wirtschaftlichen Entwicklung ihres Gastlandes und der Schweiz und um die Außenhandelsgesetzgebung und die zwischenstaatlichen Wirtschaftsbeziehungen der beiden Länder handelt<sup>13</sup>. Viele dieser Publikationen, z. B. solche über technische Neuerungen, verfolgen auch den wichtigen Nebenzweck der Werbung.

10) C. Kapferer, Außenhandelsförderung als wirtschaftspolitische Aufgabe, Hamburg 1950, S. 26.

11) U. Hammarlöw, Der wirtschaftliche Informationsdienst der Exportstaaten, Bern 1927, S. 64.

12) Dazu schreibt die schweizerische Handelskammer in Ägypten: «Ces prises de contact furent extrêmement utiles aux deux parties; elles permirent d'une part de renseigner les maisons suisses sur les points qui les intéressaient, d'autre part d'entendre le son de cloche de l'industrie suisse.» Bulletin de la Chambre de Commerce Suisse en Egypte April 1951.

13) Diese Publikationen finden, wie die Umfrage bei schweizerischen Unternehmern ergab, eine unterschiedliche Aufnahme. Mehrheitlich werden sie aber gelesen

Der Wert aller Publikationen für den Unternehmer hängt zum größten Teil davon ab, daß sie ihm möglichst rasch zur Kenntnis gelangen. Denn nur in diesem Falle kann er innerhalb nützlicher Frist reagieren, was für ihn eine Grundlage seines wirtschaftlichen Erfolges bildet. Für seine folgerichtige Reaktion ist es ebenfalls wichtig, daß er die Meldungen der AHK nicht lediglich als Tatsachenberichte erhält, wie das oft in der Tagespresse der Fall ist, sondern daß die wirtschaftlichen Vorgänge durch die Kammern auch kommentiert werden.

Zur Information auf dem Publikationswege stehen den schweizerischen AHK zwei Hauptmöglichkeiten offen, nämlich eigene Druckwerke und Druckwerke von kammerfremden Stellen. Ferner verteilen sie noch Publikationen fremder Institutionen.

### 1) Eigene Druckwerke

#### a) Organe und sonstige Periodika

Die Methode der Informationserteilung auf dem Wege der Publikation ist die häufigste und auch die wichtigste. Solche Veröffentlichungen der einzelnen Kammern sind entsprechend deren finanziellen Verhältnissen, ihrem Gastland usw. in Umfang, Anzahl, Ausstattung und Inhalt zum Teil sehr verschieden. An der Spitze steht hier die schweizerische Handelskammer in Paris, die neben ihrem offiziellen Organ (*Revue Economique Franco-Suisse*) und den Jahresberichten, noch ein Wochenblatt (*Bulletin Hebdomadaire de Information*) und ein Jahrbuch (*L'Annuaire Franco-Suisse*) herausgibt.

Die andern Kammern beschränken sich meist auf den Jahresbericht und ihr offizielles Organ, das gewöhnlich jeden Monat erscheint. Eine Ausnahme macht noch die Kammer in Brasilien, die ein Wochenblatt herausgibt und deren monatlich erscheinendes Organ eine Zusammenfassung des Inhalts der vorangegangenen Wochenblätter darstellt.

Die Jahresberichte bieten im allgemeinen einen knappen, sehr summarisch gehaltenen Überblick über die Tätigkeit, die Entwicklung und Problematik der Kammern, eine zusammenfassende Übersicht über die wirtschaftliche Lage ihres Gastlandes im vergangenen Jahr und seinen Handelsverkehr mit der Schweiz.

Die offiziellen Organe enthalten Wirtschaftsberichte über das Gastland und die Schweiz, die teils allgemein gehalten sind, teils einzelne Branchen näher behandeln. Daneben finden wir in diesen Organen auch Rezensionen über die Veranstaltungen der Kammern.

Außerdem werden gelegentlich in Sondernummern spezielle Probleme eingehend behandelt. Die schweizerische Handelskammer in Paris ergriff z. B. 1938 anläßlich ihres 20-jährigen Bestehens die Initiative zu vermehrter gegenseitiger Wirtschaftsinformation und zur schweizerischen Exportwerbung. Es erschienen 10 Sondernummern der «*Revue Economique Franco-Suisse*» mit einem Überblick über die schweizerischen Industrien, die am Export nach Frankreich besonders interessiert sind; jedes Monatsheft behandelte einen Wirtschaftszweig. Im folgenden Jahr erschienen noch einmal 10 Son-

---

und als zusätzliche Informationsquelle geschätzt. Außerdem interessieren sich oft auch die Banken dafür.

dernummern, welche die einzelnen Wirtschaftsgebiete von Frankreich zum Gegenstand hatten<sup>14</sup>.

Was wir aber in den Organen verschiedener AHK vermissen, sind eingehende Berichte über die herausgebende Kammer selbst und solche über die Union schweizerischer Handelskammern im Ausland und ihre Schwesterkammern. Dies hat zur Folge, daß die Mitglieder oft über die innere und äußere Organisation und die Probleme und Aufgaben ihrer Kammer ungenügend informiert sind, und daß sie ihr deshalb zu wenig Interessen entgegenbringen. Hierin dürfte ein Grund dafür liegen, daß die schweizerischen AHK so starken Mitgliederwechseln und dem daraus resultierenden Finanzierungsrisiko unterworfen sind. Viele Unternehmer treten jedoch zu leichtfertig aus, da sie sich nicht bewußt sind, wie mannigfaltige Dienste ihnen, außer den bereits beanspruchten und im Zeitpunkt des Austrittes nicht mehr benötigten, geboten werden könnten.

Viele schweizerische Unternehmer, die Mitglieder einer Kammer sind, könnten dies zu ihrem eigenen Vorteil in mehreren sein, da sie noch mit andern in Frage kommenden Ländern geschäftlich verkehren. Jedoch verfügen sie oft nicht über die Kenntnis, daß dort ebenfalls eine solche Organisation besteht, oder sie haben nur unklare Vorstellungen davon, weshalb für sie vermehrte Kosten und Risiken bei den Geschäftsabschlüssen entstehen können. — Diesen Unzulänglichkeiten wäre von Seiten der Union und der Kammern verhältnismäßig leicht beizukommen<sup>15</sup>.

Das könnte z. B. dadurch geschehen, daß jährlich eine Nummer aller Kammerorgane durch ein mehrsprachiges, eventuell aber auch für jede Kammer in der Landessprache erscheinendes Organ ersetzt würde, das mit Hilfe der Union von allen Kammern verfaßt wird. Darin könnten dann die Probleme zur Sprache kommen, die alle AHK gemeinsam berühren. Manche Unternehmer erhielten dadurch wahrscheinlich auch mehr Interesse für ihre Kammer, die sie dann im Rahmen des ganzen Systems der schweizerischen Handelskammern im Ausland sehen würden.

Die Herausgabe dieser jährlichen Spezialnummer dürfte wahrscheinlich keine allzu hohen Anforderungen stellen, da neuerdings jährlich zwei Zusammenkünfte innerhalb der Union stattfinden, während denen die Gestaltung dieses Blattes besprochen und vorgenommen werden könnte. Die Vorteile wären bestimmt groß, auch würde eine derartige Zusammenarbeit der Kammern ihre Kontakte innerhalb der Union noch enger gestalten.

Wir wollen nun noch kurz auf die beiden bereits erwähnten Periodika der schweizerischen Handelskammer in Paris eintreten<sup>16</sup>. Das Jahrbuch «Annu-

---

14) Vgl. dazu Neue Zürcher Zeitung, vom 10. Februar 1938, Nr. 246 und vom 16. März 1939, Nr. 472.

15) Die mangelhafte Kenntnis über den Aufbau und die verfügbaren Dienste der Kammern, bei denen sie Mitglieder sind, und die noch viel größere Unkenntnis über die andern AHK wird von manchen Unternehmern lebhaft bedauert. — Ein Unternehmer hat sich, durch meinen Fragebogen angeregt, entschlossen, bei verschiedenen Kammern diesbezügliche Auskünfte einzuziehen.

16) Das sind die beiden Publikationen, die von der Mehrzahl der Kammermitglieder am meisten geschätzt werden, die also als schriftliche Informationsmittel bei vielen Unternehmungen einen hervorragenden Rang einnehmen.

aire Franco-Suisse» erscheint seit 1951. Mit seinen rund 700 Seiten bildet es eine Dokumentation über Handelsabkommen und Gesetze und eine Liste der Kammermitglieder nach Alphabet und nach Branchen geordnet<sup>17</sup>. Die Unternehmer erhalten hier die Möglichkeit, sich weitgehend selbst zu informieren, was für sie eine Vereinfachung ihrer Tätigkeit und für die Kammer eine Entlastung der Auskunftfei bedeutet.

Das zweite dieser Periodika ist das wöchentlich erscheinende «Bulletin Hebdomadaire d'Information». Seine Herausgabe stellt an die Organisation des Informationsdienstes der Kammer höchste Anforderungen, und wir müssen das als eine beträchtliche Leistung werten. Für den Unternehmer bildet es eine äußerst wertvolle Informationsquelle, da seine Kenntnisse über das Wirtschaftsgeschehen dadurch immer auf aktuellem Stande bleiben.

#### b) spezielle Publikationen

Von dieser Möglichkeit zur Verbreitung ihres Informationsmaterials machen die schweizerischen AHK nur in den seltensten Fällen Gebrauch. Denn sie geben ihre periodischen Publikationen heraus. Ist einmal ein besonders umfangreiches Problem zu behandeln, so erfolgt dies oft in einer Sondernummer der periodischen Veröffentlichungen.

Dafür, daß aber gelegentlich doch spezielle Veröffentlichungen erscheinen, sei das Beispiel der schweizerischen Handelskammer in Wien erwähnt:

Sie druckte anno 1953 eine Wegleitung zum österreichisch-schweizerischen Handelsverkehr von bedeutendem Umfang. Darin waren die diversen Bestimmungen für den gegenseitigen Gütertausch nach Warengruppen geordnet enthalten. Die Wegleitung war somit für Unternehmer beider Nationalitäten gleichermaßen von größtem Interesse. Sie war also nicht lediglich für den Mitgliederkreis der Kammer bestimmt, die ja rein national ist. Das bildete auch den Hauptgrund dafür, daß diese Information nicht in einer Sondernummer des Kammerorgans erfolgte. Außerdem handelte es sich für die Kammer um eine Leistung von verhältnismäßig großem Ausmasse<sup>18</sup>.

### 2) *Kammerfremde Druckwerke*

#### a) Zeitschriften fremder Institutionen

Von den diversen Periodika, welche die Handelszentrale herausgibt, sind vor allem die «Wirtschaftlichen Mitteilungen» für den schweizerischen Unternehmer bestimmt. Sie geben ihm Aufschluß über die wirtschaftliche Lage des Auslandes. Deshalb kommt vorwiegend für dieses Wochenblatt die Mitwirkung der schweizerischen AHK in Frage. Denn in den Ländern, in welchen sich Kammern gebildet haben, genießen diese gegenüber den offiziellen Vertretungen für die Handelszentrale als Korrespondenten den Vorrang, da sie

---

17) Dieses Branchenregister bedeutet nebenbei für jeden darin aufgeführten Unternehmer eine wirksame Werbung. Analoge Mitgliederlisten finden sich übrigens auch im Anhang der Jahresberichte der schweizerischen Handelskammer in Brasilien.

18) Wir können diese Wegleitung sehr gut mit dem «Annuaire Franco-Suisse» vergleichen, da der Inhalt z. T. analog ist und die Zielsetzung ebenfalls gleiche Richtung aufweist, indem sich der Unternehmer selbst informieren soll, was für ihn und die Kammer eine Erleichterung bedeutet.

in viele wirtschaftliche Probleme des Gastlandes tieferen Einblick haben als jene.

Es kommt auch vor, daß die «Wirtschaftlichen Mitteilungen» in Form einer illustrierten Sondernummer ein spezielles Land behandeln. Ist in diesem Staat eine schweizerische AHK ansässig, so wird sie dafür in erster Linie die Unterlagen bieten. Dies war z. B. anno 1951 der Fall, als eine 36 Seiten umfassende Sondernummer über Holland unter Mitwirkung der gemischten Niederländisch-Schweizerischen Handelskammer in Amsterdam ausgearbeitet wurde.

#### b) Presse

«Die hohen Auflageziffern und die Schnelligkeit der Verbreitung macht die Presse als Nachrichtenmittler besonders geeignet»<sup>19</sup>. Die schweizerischen AHK benützen dieses Mittel zur Weiterleitung ihrer Informationen nur in seltenen Fällen. Der Grund dafür ist in ihrer privaten Organisation zu suchen, deren Ziel vorwiegend die Dienste für den Mitgliederkreis bildet. Ferner könnte ein vermehrter Pressedienst für den Kammern zu Doppelspurigkeiten führen, weil sich bereits die offiziellen schweizerischen Auslandsvertretungen mit der Pflege der Presse befassen und dazu auch besser geeignet sind.

Wenn die AHK aber in Einzelfällen den Weg der Presseinformation beschreiten, so handelt es sich dabei um besonders wichtige wirtschaftliche Mitteilungen spezieller Art, oder es sind im Gastland durch dessen Presse Irrtümer über die Schweiz richtig zu stellen. Außerdem lassen die AHK in der schweizerischen Presse in seltenen Fällen Informationen, die sie selbst betreffen, verbreiten. Sie wollen sich auf diesem Wege bekannt machen; ein seltenes Beispiel dafür, daß die Kammern eine Werbung für sich selbst vornehmen.

1950 veranstaltete die schweizerische Handelskammer in Paris eine Pressekonferenz, die den Stand und die Entwicklungsmöglichkeiten der gegenseitigen Wirtschaftsbeziehungen zum Thema hatte. Hauptzweck dieser Veranstaltung war aber der Hinweis auf die bevorstehende schweizerische Mustermesse in Basel, wo im Vorjahr die Franzosen ein Drittel der ausländischen Besucher aus Europa stellten<sup>20</sup>. Hier geschah die Presseinformation vorwiegend aus Gründen der Werbung für den schweizerischen Außenhandel als Gesamtheit, welche die Kammer auf diese Weise mit wenig eigenem Aufwand auf breiter Basis erreichte.

#### b. Verteilen von Publikationen fremder Institutionen

Das ist nicht mehr eine eigentliche Informationstätigkeit, da die Kammern in eine Mittlerrolle zwischen den Erzeuger dieser Publikationen und den Unternehmer, für welchen sie bestimmt sind, treten. Sie sind also gewissermaßen ein Glied der Absatzorganisation der Erstgenannten. Vom Standpunkt der Informationstätigkeit aus betrachtet, bildet diese Aufgabe höchstens eine entfernteste Form indirekter Information. Deshalb soll dieses Problem nur der Vollständigkeit halber an dieser Stelle berührt werden.

19) C. Kapferer, Außenhandelsförderung, a. a. O., S. 104.

Die AHK vertreiben Zeitschriften der Schweizerischen Zentrale für Handelsförderung, welche für das Ausland bestimmt sind. Das betrifft folgende Periodika, die sowohl der Information über die schweizerische Wirtschaft als auch der Werbung für die schweizerische Produktion dienen: «Textiles Suisses», «Schweizer Technik» und «Schweizer Industrie und Handel».

Die schweizerische Handelskammer in Italien macht hier eine Ausnahme, indem sie die Zeitschrift der Handelszentrale «Schweizer Industrie und Handel» nicht lediglich vertreibt, sondern in italienischer Sprache unter dem Titel «La Svizzera Industriale e Commerciale» herausgibt und sie noch durch Beiträge aus der «Schweizer Technik», der Schweizerischen Verkehrszentrale und durch eigene Aufsätze ergänzt. Auf diese Weise bietet sie den interessierten Kreisen in Italien durch vorangegangene Selektion auf beschränktem Raum die Informationen aus der Schweiz, die für sie von besonderer Wichtigkeit sind.

Ein analoger Fall findet sich bei der Schweizerischen Handelskammer in Frankreich. Diese verteilt gelegentlich von ihr ins Französische übersetzte Artikel der Neuen Zürcher Zeitung.

Ein derartiges Vorgehen kann sich nur eine AHK in einem größeren Land leisten, die über eine entsprechend umfangreiche Anzahl von Mitgliedern verfügt, die somit einen Absatz, der den hohen Kostenaufwand gestattet, erreicht.

#### c. Auskunftserteilung

Dabei handelt es sich um Informationen, die an ganz bestimmte Wirtschaftssubjekte gerichtet werden. Es sind also individuell gezielte Informationen, welche meist auf vorangegangene Anfragen hin erfolgen.

So wie die Informationen auf dem Publikationswege können auch diese Auskünfte auf verschiedene Art erfolgen, nämlich:

mündlich<sup>1</sup>

brieflich

telefonisch

Die Auskunftserteilung als Teilgebiet der Information beansprucht unter den Diensten der schweizerischen AHK oft fast den größten Raum<sup>2</sup>. Das sollen folgende drei Beispiele zeigen:

Die 1938 errichtete schweizerische Handelskammer in Argentinien hatte bereits zwei Jahre nach ihrer Gründung, also noch im Anfangsstadium ihrer Existenz, im Durchschnitt 30 Anfragen pro Tag zu beantworten<sup>3</sup>.

20) Vgl. Neue Zürcher Zeitung, 31. März 1950, Nr. 673.

1) Wir müssen hier noch beifügen, daß außer den gewöhnlichen mündlichen Besprechungen am Sitze der Kammer jährlich von verschiedenen AHK die Sekretäre während der schweizerischen Mustermesse nach Basel delegiert werden, wo dann die Unternehmer die Möglichkeit besitzen, in ihrem eigenen Land mit der Kammer in persönlichen Kontakt zu geraten und über ihre Exportprobleme Aufschluß zu erhalten. Anno 1957 hatte bei dieser Gelegenheit allein der Sekretär der Wiener Kammer 40 Besprechungen.

2) Vgl. dazu als Beispiel: «Un des services de notre Chambre qui a été des plus actif est notre service des renseignements.» Bulletin de la Chambre de commerce Suisse en Egypte, April 1951, S. 7.

3) Vgl. dazu Neue Zürcher Zeitung, 15. März 1940, Nr. 388. Wir müssen uns

Die brieflichen Anfragen bei der schweizerischen Handelskammer in Brüssel erreichten anno 1953 die Zahl von 7 048. Dazu gesellten sich noch 1 620 persönliche Vorsprachen und 4 806 telefonische Auskünfte<sup>4</sup>.

Bei der Kammer in Brasilien betrug die Anzahl der eingegangenen Briefe anno 1955 672 und anno 1956 723<sup>5</sup>.

Diese individuellen Informationen werden im Bedarfsfalle durch persönliche Ratschläge ergänzt, im Gegensatz zu den Publikationen, deren Kommentare für manchen Unternehmer zwar ebenfalls oft sehr wertvoll sind, aber sich doch vorwiegend in einem allgemeinen Rahmen bewegen müssen. Da die Mitglieder der Kammern mit Wohnsitz im Gastland dort meist in Geschäfte verwickelt sind, kennen sie die Landesusancen dank ihrer Tätigkeit genau. Diese Kenntnisse kommen nun zum Teil durch die Kammern den Mitgliedern in der Schweiz zugute. Das ist wieder ein Beispiel dafür, daß die AHK gewisse Dienste dem Unternehmer besser bieten können als die offiziellen Vertreter.

Ein weiterer Vorteil der Auskünfte besteht darin, daß sie immer einen gewissen Nutzwert haben, weil sie stets auf Interesse stoßen, im Gegensatz zu den Publikationen, bei denen man damit rechnen muß, daß sie von den Unternehmern zum Teil nicht gelesen werden<sup>6</sup>. «Daher ist die Möglichkeit, daß eine gute Auskunft exportfördernd wirkt, wesentlich größer. . .»<sup>7 8</sup>

Das Werturteil, das die Auskünfte der AHK generell bei den befragten Firmen genießen, ist im allgemeinen positiv. Allerdings werden sie zum Teil als etwas summarisch bezeichnet. Auch sollten einzelne Auskünfte nach Ansicht eines Unternehmers von den Kammern selbst vor der Weiterleitung noch etwas kritischer beurteilt werden. Schließlich fehlen den Kammern naturgemäß die notwendigen technischen Fachkenntnisse.

Es sollen nun die wichtigsten Punkte der Auskunftserteilung untersucht werden:

#### *Inhalt der Auskünfte:*

##### *1) Importbestimmungen*

Wenn ein schweizerischer Unternehmer erfolgreich exportieren will, so muß er die Importbestimmungen des betreffenden Landes möglichst genau kennen. Die Auskünfte der AHK über dieses Gebiet waren aber früher viel wichtiger, denn im Laufe einer vermehrten Liberalisierung hat sich ihre Bedeutung wesentlich verringert. Wir können das an den Mitgliederrückgängen in den letzten Jahren bei vielen Kammern erkennen. Die Liberalisierung hat

---

hier bewußt sein, daß durch den Kriegsausbruch mit seinen Folgen auf die Weltwirtschaft die Arbeit jeder Kammer eine bedeutende Erweiterung erfuhr.

4) Bulletin de la Chambre de Commerce Suisse pour la Belgique et le Grand-Duché de Luxembourg, März 1954, S. 7.

5) 12ème Rapport Annuel de la Chambre de Commerce Suisse au Brésil Exercice 1956, S. 15.

6) Vgl. dazu K. Rohner, a. a. O., S. 58.

7) Ebenda S. 59.

8) Daß Auskünfte der AHK exportfördernd wirken, kann fraglos angenommen werden. In einzelnen Fällen können die Kammern auch selbst entsprechende Folgen beobachten. Meist ist dies jedoch nicht der Fall, und den Grad der Wirkung können sie höchstens vermuten. — Ein Grund, weshalb es so schwer ist, ein zutreffendes Urteil über den Wert der schweizerischen AHK zu fällen.

somit in dieser Beziehung die Bedeutung und den Wert gewisser AHK für den Unternehmer herabgesetzt<sup>9</sup>.

Es sollen nun die Auskünfte über die beiden Importbestimmungen, welche die Unternehmer am meisten verlangen, und deren zuverlässige Erteilung von ihnen geschätzt wird, behandelt werden: die Zölle und Kontingente.

#### a) Zölle

«Die Zölle bilden. . . ein wichtiges Kalkulationsmoment bei der Ermittlung der Konkurrenzfähigkeit am Absatzmarkte, aber auch der Absatzfähigkeit eines Produktes auf einem bestimmten Markte überhaupt»<sup>10</sup>. Für den Unternehmer ist die Kenntnis des Zolles aber selbst dann wichtig, wenn er die Waren im Ausland ohne Zoll anbietet, denn seine Preisangebote mit Angabe des Einfuhrzolles erzielen eine günstigere Wirkung als solche ohne diese Angabe. Dadurch erleichtert er nämlich dem Abnehmer im Ausland die Kalkulation des Gestehungspreises<sup>11</sup>.

Für einen Unternehmer ist es ausgeschlossen, sich über die vielfältigen und zum Teil oft rasch wechselnden Zolltarife und -bestimmungen aller in Frage kommenden Länder auf dem Laufenden zu halten. Er ist deshalb auf Auskunftserteilung fremder Stellen angewiesen.

So liegt es im Aufgabenkreis der AHK, sich eine Dokumentation der Zolltarife und -bestimmungen anzulegen und diese auch dauernd zu ergänzen. Da Zollabkommen oft wechseln oder neu entstehen können, ist diese Tätigkeit ziemlich umfangreich. — In südamerikanischen Staaten kommt es z. B. vor, daß die Zolltarife alljährlich geändert und den Budgetbedürfnissen angepaßt werden<sup>12</sup>. Dadurch gewinnt der Zollauskunftsdienst der dortigen Kammern für den schweizerischen Unternehmer eine ganz besonders wichtige Bedeutung.

Bei diesen Angaben «kommt es nicht nur auf einfache Mitteilung der Zollsätze an, sondern der entscheidende Wert derartiger Auskünfte liegt darin, daß der Zollexperte den anfragenden Firmen Vorschläge für den günstigsten Verfahrensweg unterbreitet»<sup>13</sup>. Behrens zeigt in diesem Zusammenhang ein Beispiel, wie man durch Zerlegung eines Produktes seine Deklaration als Halbfabrikat erreichen kann. «Eine derartige Beratung der Exporteure erfordert außerordentliche Sachkenntnis und Erfahrung. . .»<sup>14</sup>, welche den Kammern in den meisten Fällen abgehen dürfte. Sie werden jedoch den Unternehmern die notwendigen Spezialisten vermitteln. Es treten auch Fälle ein, in denen eine Kammer überhaupt nicht in der Lage ist, einen Sachverhalt von sich aus zuverlässig zu beurteilen. Denn dazu gehören ja nicht nur die Unterlagen aus der angelegten Dokumentation, sondern auch Warenkenntnisse, die notwendig sind, um das entsprechende Erzeugnis richtig einzuordnen.

Hier verweisen die AHK den Unternehmer an die zuständigen Behörden

9) Vgl. dazu auch 1. Teil, III, C. 3. und 3. Teil, II.

10) *J. Hellauer, Welthandelslehre, a. a. O., S. 60.*

11) Vgl. dazu *C. Kapferer, Das Exportgeschäft, Leipzig 1933, S. XXII.*

12) *J. Hellauer, ebenda.*

13) *K. Behrens, Betriebslehre des Außenhandels, Essen 1957, S. 200.*

14) *K. Behrens, ebenda.*

oder sie wenden sich selbst an diese<sup>15</sup>. Denn Fehlaukünfte können den Firmen hohe Kosten oder doch zumindest große Unannehmlichkeiten verursachen.

#### b) Kontingente

Die Auskünfte über diesen Bereich der Importbestimmungen gehen primär dahin, die Unternehmer zu unterrichten, ob derartige Beschränkungen für ein bestimmtes Produkt überhaupt bestehen oder nicht.

Das Anlegen einer Dokumentation, die Zusammenarbeit mit den betreffenden Behörden usw. wirft ähnliche Probleme für die AHK auf, wie wir sie im vorigen Abschnitt über die Zollauskünfte gefunden haben.

Heute dürfte das Problem der Kontingentierung vor allem in den südamerikanischen Staaten für die schweizerischen AHK eine größere Rolle spielen. Eine der bedeutendsten Dienstleistungen für die Unternehmer liegt darin, daß die Kammern unaufgefordert mitteilen, wenn die Importmöglichkeiten innerhalb von bestehenden Kontingenten noch nicht erschöpft sind. Dadurch helfen sie vermeiden, daß den schweizerischen Unternehmern Geschäftsmöglichkeiten entgehen, was auch volkswirtschaftlich für die Schweiz von höchstem Interesse ist.

Die gleiche Aufgabe beschäftigt auch die Schweizerische Handelskammer in Österreich, da dort gewisse Textilprodukte der Kontingentierung unterworfen sind.

## 2) Absatzmöglichkeiten

### a) Adressennachweis

Die AHK liefern dem schweizerischen Unternehmer auf seine Anfrage hin die Adressen von potentiellen Abnehmern ihrer Produkte. Es kommt aber in selteneren Fällen auch vor, daß sich Firmen des Gastlandes an eine AHK wenden, um schweizerische Bezugsquellen für bestimmte Waren zu erhalten, was besonders nach vorangegangener Kollektiv- oder Gruppenwerbung eintritt.

Die Kammern müssen in beiden Fällen bestrebt sein, nur Adressen von zuverlässigen Unternehmungen zu vermitteln, denn davon hängt der Erfolg des zukünftigen Geschäftes zum größten Teil ab. Dies ist besonders auch dann wichtig, wenn Ausländer Bezugsquellen suchen, damit der gute Ruf der Schweiz unter allen Umständen erhalten und gefördert wird. So trachten die AHK bei der Vermittlung von Adressen möglichst danach, ihre Mitglieder zu bevorzugen<sup>16</sup>. — Ein Grund, weshalb jede Firma mit entsprechender Absatzorientierung ihren Eintritt in eine Kammer ernstlich erwägen sollte.

Mit dieser Vermittlung von Adressen kann auf speziellen Wunsch des Un-

---

15) Vgl. dazu «Rapport du conseil d'administration pour l'année 1958» (der schweizerischen Handelskammer in Paris) S. 21 «Nous sommes chargés très fréquemment de déterminer le classement douanier de certaines marchandises et sommes en relations étroites pour ce faire avec la Direction générale des douanes...»

16) Vgl. dazu 13ème Rapport annuel de la Chambre de Commerce Suisse au Brésil, Exercice 1957, S. 45 «... lors de la recherche de produits suisses par des clients brésiliens, nous avons le plus possible donné la préférence aux membres en Suisse de notre Chambre ou à leurs représentants locaux, car le fait d'appartenir à notre Chambre constitue une garantie de moralité... importante...»

ternehmers hin noch das Einziehen von eingehenden Referenzen verbunden sein<sup>17</sup>.

Dieser Absatz- bzw. Bezugsquellennachweis (für den ausländischen Importeur) bildet eine Wegbereitung des Marktkontaktes indem dadurch die Führungnahme für die Durchführung von Verkehrsakten vorbereitet und erleichtert wird. Wenn später ein Marktkontakt stattfindet, so erfolgt er ausschließlich durch die unternehmerische Initiative, aber auf Grund der Wegbereitung der AHK.

Besonders wertvoll ist der Adressennachweis für den schweizerischen Unternehmer dann, wenn im gleichen Zusammenhang von der Kammer oder einer anderen Stelle noch eine Marktforschung vorgenommen wird. So kann er nämlich den Wert der Führungnahme mit seinem potentiellen Tauschpartner ganz besonders gut zum voraus beurteilen.

Durch ihre Adressenverteilung helfen die AHK dem Unternehmer auch sein lokales Marktkrisiko zu vermindern, welches das Verfehlen des Verkaufsoptimums, also der teuersten Verkaufsmöglichkeit bedeutet<sup>18</sup>. Denn sie werden ihm nach Möglichkeit die Adressen von verschiedenen Firmen geben, die er dann nach der genannten Richtung hin untersuchen und vergleichen kann.

Auf diese Weise erhält der Unternehmer auch Unterlagen für seine Absatzplanung, die alle Arbeiten der Absatzvorbereitung umschließt<sup>19</sup>.

Den Adressennachweis nehmen die AHK gewöhnlich auf Grund einer angelegten Dokumentation vor, in die sie aber nur Firmen aufnehmen dürfen, deren Zuverlässigkeit außer Frage steht. Diese Dokumentation wird ständig erweitert und der Bestand muß eine periodische Überprüfung erfahren. Quellen dafür bilden die Mitgliederlisten, Adreßbücher, Hinweise in Fachschriften, Angaben von Berufsorganisationen und die eigene Erfahrung.

In gewissen Fällen wird der Unternehmer auf seine Anfrage hin nicht direkt Adressen erhalten, sondern die Kammern werden ihm Unterlagen zur Selbstinformation verschaffen.

#### b) Nachweis von Kompensationspartnern

Den Nachweis von Partnern für die Warenkompensation, welcher für verschiedene Kammern eine Rolle spielt<sup>20</sup>, hätten wir auch im vorigen Abschnitt bei der Adressenvermittlung unterbringen können. Daß dies nicht geschah, hat folgenden Grund: «Bei Kompensationsverträgen müssen Menge und Wert der Ware genau festgelegt und Bestimmungen über den Kurs- und Wechselausgleich getroffen werden; ferner ist vorher festzulegen, wer die

17) Vgl. 2. Teil II, A 3. c. 3) b). Auch in den Fällen, in denen der Unternehmer keine Referenzen verlangt, sollten die Kammern die Personen, deren Adressen sie vermitteln, oft kritischer untersuchen.

18) Vgl. K. Oberparleiter, Funktionen und Risiken, a. a. O., S. 215.

19) Vgl. R. Seyffert, Wirtschaftslehre des Handels, Köln und Opladen 1955, S. 510.

20) In der Neuen Zürcher Zeitung vom 5. September 1944, Nr. 1500, macht z. B. die schweizerische Handelskammer in Italien auf die Wichtigkeit, welche dieser Tätigkeit in naher Zukunft zukommen dürfte, aufmerksam und weist auf die interessante Möglichkeit einer diesbezüglichen fruchtbaren Zusammenarbeit mit der italienischen Handelskammer in der Schweiz hin.

bei diesem Geschäft auflaufenden Spesen zu tragen hat»<sup>21</sup>. Somit müssen hier die Kammern ihre Adreßangaben in den meisten Fällen durch Ratschläge über diese Probleme ergänzen, was ihnen dank den vielseitigen Erfahrungen und Kenntnissen der Landesusancen nicht allzu schwer fallen wird. Für den Unternehmer ist es jedoch oft unmöglich, sich auf diesem schwierigen Gebiet allein zurecht zu finden. — Darin liegt der Unterschied zur normalen Adressenvermittlung.

### c) Mitteilungen über Lieferungs Ausschreibungen

Die individuellen Informationen darüber nehmen die schweizerischen AHK meist ohne vorherige Anfragen der Unternehmer vor. Das setzt von ihrer Seite die Kenntnis der schweizerischen Produktion voraus, damit sie sich von selbst an die geeignetsten Firmen wenden können.

Die Einreichungstermine für die Preisangebote sind für die Unternehmer oft sehr knapp bemessen, weshalb die Kammern auf eine rasche Beschaffung und Weiterleitung der Ausschreibungshedingungen bedacht sein müssen, damit dem schweizerischen Wirtschaftssubjekt im Falle seiner Konkurrenzfähigkeit auch die Vergabung der Lieferung zugute kommt.

Die Konkurrenz, mit welcher der schweizerische Unternehmer sich auseinandersetzen muß, dürfte aber in vielen Fällen hart sein. Denn «für den Fall einer Zulassung ausländischer Wettbewerber pflegt dem inländischen Angebot nicht nur der Vorrang einer gewissen Marge über dem billigsten Auslandsangebot, sondern auch der Vorteil ermäßigter (Bietungs)kaution gewährt zu werden»<sup>22</sup>. Außerdem beteiligen sich an interessanten Ausschreibungen meist zahlreiche Konkurrenzunternehmungen anderer Länder. Die Kammern müssen nun die schweizerischen Unternehmer auf diese beiden Tatsachen aufmerksam machen und ihnen auch gegebenenfalls von einer Beteiligung abraten, damit auf diese Weise Kosten und Enttäuschungen für die betreffende Firma erspart bleiben.

Ist allerdings die Offerte einer schweizerischen Unternehmung erfolgreich, so eröffnet sich dieser Firma meist eine günstige Geschäftsmöglichkeit, und zwar vor allem dank der wahrscheinlich beträchtlichen Auftragsgröße und dem meist geringen Abnahme- und Dubiosenrisiko<sup>23</sup>, die beide bei Exporten in Entwicklungsländer im allgemeinen groß sind. Über andere Risiken, wie z. B. das Valutarisiko, das in diesem Fall auch von Bedeutung ist, kann die Kammer den Unternehmer unterrichten, damit er sich entsprechend einstellen kann.

Das Submissionswesen ist, wie angedeutet, für die AHK in den weniger hoch entwickelten Volkswirtschaften wichtig, somit für diejenigen in Südamerika (Brasilien und Argentinien) und in Ägypten. Denn in hochentwickelten Ländern werden die staatlichen Lieferungs Ausschreibungen, und darum handelt es sich ja auch in einem Großteil der Fälle, meist an die einheimische Wirtschaft gerichtet.

21) K. Behrens, a. a. O., S. 118.

22) K. Oberparleiter, Einführung in die betriebswirtschaftliche Verkehrslehre, 1. Teil, Warenhandel, Wien 1947, S. 50.

23) Vgl. K. Oberparleiter, ebenda.

Der wachsende Nationalismus in gewissen Entwicklungsländern erschwert aber auch dort die Teilnahme ausländischer Firmen an der Konkurrenz. Dazu schreibt z. B. die Schweizerische Zentrale für Handelsförderung: «Auffallend ist in diesem Zusammenhang auch, daß die Ausschreibungen der ägyptischen Behörden seit einiger Zeit ausschließlich in arabischer Sprache abgefaßt sind und daß auch die Offerten in arabischer Sprache eingereicht werden müssen. Viele Firmen sehen sich aus diesem Grunde gezwungen, auf eine Beteiligung an diesen Ausschreibungen zu verzichten»<sup>24</sup>. — Es ist anzunehmen, daß sich derartige Tendenzen in Zukunft verstärken. — Hier wäre nun für die schweizerische Handelskammer im genannten Land eine wichtige Aufgabe: Die Ausschreibungen sollten übersetzt werden; die eingegangenen Offerten könnte sie ebenfalls nach einer Vorsortierung in die Landessprache übersetzen und je nachdem noch überarbeiten. Die schweizerischen Offerten mit den größten Erfolgchancen würden dann in bedarfsgerechter Form in die Hände der einheimischen Behörden weitergeleitet.

Da die Ausschreibungen meist in Fachblättern oder sonstigen Zeitschriften erfolgen, ist es notwendig, daß die schweizerischen AHK diese abonnieren, damit ihnen keine Geschäftsmöglichkeit in ihrem Gastlande entgeht. Das stellt für sie aber weitgehend eine Kostenfrage dar.

### 3) *Vertrauliches*

Diese Auskünfte erstrecken sich auf Gebiete, die nicht für die Allgemeinheit bestimmt sind. Ihre Erteilung setzt ein Vertrauensverhältnis zwischen den Kammern und ihren Mitgliedern voraus und zwar aus zwei Gründen:

Erstens können diese Meldungen geheimere Sphären des Gaststaates oder einzelner Unternehmungen bzw. Personen berühren, und zweitens basieren diese Auskünfte oft auf Vermutungen und Berichten außenstehender Institutionen oder Personen, weisen also einen beträchtlichen Unsicherheitsfaktor auf, da sie oft nicht überprüfbar und zudem noch subjektiv gefärbt sind, weshalb sie nur an solche Firmen weitergegeben werden können, welche sich dessen bewußt sind, und sie deshalb mit der notwendigen kritischen Beurteilung als wertvolle Anregungen, aber nicht als feststehende Grundlagen für ihre unternehmerischen Planungen und Reaktionen auffassen. Solche diskret übermittelte Nachrichten können aber für eine Unternehmung gerade am wertvollsten sein, weil sie dadurch in diesem Gebiet gewissermaßen in den Besitz eines «Wissensmonopols» gelangt und dadurch ihrer Konkurrenz gegenüber entsprechende Vorteile genießt. Denn sobald eine Information Allgemeingut wird, kann ihr Wert für den einzelnen entsprechend sinken, besonders, wenn es sich um seltene oder einmalige Geschäftschancen handelt. Die vertraulichen Auskünfte der schweizerischen AHK gliedern wir nach ihrem Inhalt in solche, die gesamtwirtschaftliche Probleme des Gaststaates zum Gegenstand haben und andere, die sich mit der Problematik einzelner Unternehmungen oder Personen befassen.

---

24) 31. Jahresbericht der Schweizerischen Zentrale für Handelsförderung, a. a. O., S. 35.

a) über gesamtwirtschaftliche Fragen

Dank ihrer privaten Organisation, die sie meist mit maßgebenden Kreisen der Geschäftswelt ihres Gastlandes in Berührung bringt, üben die AHK eine nicht zu unterschätzende Funktion als Horchposten der Privatwirtschaft ihres Mutterlandes aus.

Aus Gesprächen mit wichtigen Persönlichkeiten erhalten sie Einblick in die Ansichten, welche über die wichtigsten wirtschaftlichen Ereignisse herrschen. Ferner können dabei auch Vermutungen über vorgesehene handelspolitische Maßnahmen von Seiten des Staates zur Sprache kommen.

Dieses oft ziemlich vage Informationsmaterial ergänzen die Kammern auf Grund ihrer eigenen Erfahrungen und Ansichten und leiten es auf Anfrage hin an die Unternehmungen weiter. Die Verbreitung kann aber ebenfalls je nach dem Inhalt der Informationen in Form von Rundschreiben an eine Mehrzahl von Mitgliedern zugleich erfolgen.

Der Gegenstand dieser Auskünfte und Meldungen betrifft vor allem Änderungen oder Neuschöpfungen von Importbestimmungen, ferner währungs- politische Maßnahmen oder durch den Wirtschaftsablauf beeinflusste Währungsschwankungen und Kaufkraftveränderungen als Ursache für kommende Bedarfsänderungen<sup>25</sup>.

Für den Unternehmer kann das außerordentlich wichtig sein, da er dadurch z. B. Anregungen für eine zeitliche Risikopolitik erhält, indem er auf Faktoren aufmerksam wird, die temporale Veränderungen seiner Absatzmöglichkeiten (Vergrößerung oder Verkleinerung z. B. wegen Manipulation der Zolltarife) verursachen könnten. Aber auch Auskünfte über mögliche Kurschwankungen sind für den Unternehmer wichtig, denn falls sie zutreffen, dienen sie ihm zur richtigen Beurteilung des Valutarisikos.

b) über einzelwirtschaftliche Fragen

«Ein weiteres Mittel zur Beschränkung des Risikos im Außenhandel ist die Einholung von Auskünften über ausländische Abnehmer. Insbesondere bei Anknüpfung neuer Geschäftsverbindungen ist dem Exporteur die Kreditwürdigkeit der Kunden oft unbekannt. Bevor daher Lieferungsverträge abgeschlossen werden — zumindest aber vor der Lieferung —, sollte er sich über die Kreditwürdigkeit des Kontrahenten unterrichten;...»<sup>26</sup> Die Fragestellung befaßt sich hier mit der «Zuverlässigkeit seines Erfüllungswillens und seines Erfüllungsvermögens. Darum nimmt auch die Kreditauskunft einen so breiten Raum im Nachrichtendienst der Unternehmung ein, die sich übrigens nicht allein auf die Kreditwürdigkeit beschränkt, sondern auf die Vertrauenswürdigkeit bezüglich der Erfüllung übernommener Vertragsverpflichtungen überhaupt erstreckt»<sup>27</sup>.

Wir müssen somit in diesem Zusammenhang noch die allgemeinen Auskünfte über den Ruf, den eine Firma genießt, nennen, die ebenfalls im Rahmen des «Vertraulichen» einen beträchtlichen Umfang erreichen<sup>28</sup>.

25) Vgl. dazu *C. Sandig*, a. a. O., S. 153. 26) *K. Behrens*, a. a. O., S. 191.

27) *K. Oberparleiter*, Funktionen und Risiken, a. a. O., S. 153.

28) Vertrauliche Auskünfte sind aber auch möglich über die Eigenschaften von Einzelpersonen, besonders von Vertretern.

Es handelt sich um ein recht heikles Gebiet, da solche Auskünfte einen ziemlichen Unsicherheitsfaktor aufweisen können. Ferner berühren sie eine geheimere Sphäre fremder Unternehmungen und Personen. Die Kammern müssen solche Informationen deshalb unbedingt auf vertraulicher Basis weiterleiten, damit nicht lediglich auf Grund von Vermutungen und Gerüchten der betroffenen Firma dadurch Schaden erwächst, daß negative Angaben an die Öffentlichkeit gelangen. Dabei wären dann auch wiederum für die AHK sehr weitreichende unangenehme Folgen möglich, besonders dann, wenn es sich erweisen sollte, daß die Informationen nicht ganz den Tatsachen entsprechen, was gerade hier im Bereich des Möglichen liegt. Die Kammern müssen also mit größter Vorsicht zu Werke gehen, denn sie übernehmen eine doppelte Verantwortung, einerseits gegenüber dem anfragenden Mitglied und andererseits gegenüber der fraglichen Firma. Auch könnten sie sich selbst in schwierige Situationen bringen, da die Möglichkeit einer Haftbarmachung besteht.

Das Risiko, falsche Informationen zu erhalten, kann der Unternehmer vermindern, indem er sich außer an die AHK noch an andere Institutionen, wie Banken, Konsulate, Verbände im Ausland usw. wendet. Es ist aber denkbar, daß die verschiedenen Stellen eine Meldung aus einer gemeinsamen Quelle bezogen haben. Aus diesem Grund wäre es wünschenswert, wenn die Kammern solche Auskünfte möglichst unter Quellenangabe an den Unternehmer weiterleiten würden.

Derartige Informationen der Kammern sind am wertvollsten und zuverlässigsten, wenn sie auf neueren Erfahrungen anderer Mitgliedunternehmungen beruhen.

So wäre es äußerst wichtig, daß die Mitglieder ihren Kammern jeweils aufgefordert mindestens die schlechten Erfahrungen, welche sie selbst mit einer Unternehmung im betreffenden Land gemacht haben, mitteilen würden. Die AHK könnten dann entsprechende Listen anfertigen und sich in vielen Fällen bei Kredit- und andern vertraulichen Auskünften auf handgreifliche Unterlagen stützen. Die Qualität solcher Informationen würde sich dadurch wesentlich erhöhen.

Andere Anfragen, welche ebenfalls vertraulich zu behandeln sind, betreffen das Verhalten von ausländischen Konkurrenzfirmen der schweizerischen Unternehmungen. Hier ist es fallweise sehr unterschiedlich, wieviel eine Kammer mitteilen kann. Jedenfalls muß eine klare Grenze zwischen der zulässigen Information und einer unzulässigen Betriebsespionage gezogen werden.

#### 4. *Vertretervermittlung*

Die Handelsvertreter sind, wie die Kommissionäre, Makler und Auktionatoren Handelsvermittler<sup>1)</sup>. Wenn die schweizerischen AHK den Unternehmern Vertreter vermitteln, so bildet das im Hinblick auf den Marktkontakt lediglich eine wegbereitende Maßnahme. Denn erst der Vertreter selbst wird zu einem späteren Zeitpunkt den Kontakt mit den potentiellen Abnehmern suchen und mittels Werbung diese potentiellen Abnehmer zu tatsächlichen

1) *J. Hellauer, a. a. O., S. 87.*

Kunden gewinnen. Die Fühlung zur Durchführung der Verkehrsakte ist somit die Frucht seines persönlichen Einsatzes, seiner Vermittlung.

«Unter dem Begriff Vertreter (Verkaufsvertreter) sollen hier alle Verkaufspersonen zusammengefaßt werden, die im Auftrage des verkaufswilligen Unternehmens außerhalb der betrieblichen Verkaufsabteilung (in unserem speziellen Falle im Ausland) zu verkaufen sich bemühen»<sup>2</sup>. Diese Begriffsbestimmung trifft auch im vorliegenden Fall zu. Meist handelt es sich dabei um Provisionsvertreter, die Einzelpersonen oder Firmen sein können.

Für den Unternehmer ist es wichtig, daß die Vertreter die notwendigen Eigenschaften besitzen zur Erfüllung ihrer Aufgaben. — Denn der Absatz einer Unternehmung steht und fällt mit der Persönlichkeit ihres Vertreters! Somit bildet seine Auswahl eine wichtige Vorbedingung für den geschäftlichen Erfolg im Ausland<sup>3</sup>. Besonders im Orient und in Übersee sind verlässliche Leute oft schwer zu finden<sup>4</sup>, was in diesen Ländern den Wert des Bestehens einer Organisation, die sich mit Sachkenntnis solcher Probleme annimmt, erhöht.

Die schweizerische Handelskammer in Ägypten machte deshalb wiederholt darauf aufmerksam, daß in ihrem Gastland viele schweizerische Firmen Enttäuschungen erlebten, weil sie die Vertreterfrage aus eigenen Kräften zu lösen versuchten<sup>5</sup>.

Von den Eigenschaften, die ein Vertreter aufweisen muß, stehen seine charakterlichen Qualitäten an erster Stelle. Dazu gehören vor allem Ehrlichkeit, Dynamik, Einsatz, maßvolles Auftreten und gute Umgangsformen. Neben diesen charakterlichen Erfordernissen sind wiederum eingehende Warenkenntnisse nötig.

Wenn der Vertreter eine Firma ist, so muß sie über eine hochstehende Absatzorganisation verfügen. Aber auch der Vertreter als Einzelperson sollte bereits mit den entsprechenden Geschäftskreisen etwas vertraut sein, was zu einem großen Teil seinen Wert ausmacht. Denn «der Vertreter kann einen höheren Umsatz dann erzielen, wenn er besser eingeführt ist, als der Erzeuger»<sup>6</sup>.

Diese Betrachtungen über die zur Ausübung der Vertreterfunktion notwendigen Eigenschaften zeigen die Verantwortung und die Schwierigkeiten, welche die schweizerischen AHK bei der Vertretervermittlung auf sich nehmen. Denn die Aufgabe der Kammern besteht nicht nur darin, Personen und Firmen für diesen Zweck zu suchen, was in den meisten Fällen nicht überaus schwierig ist, sondern unter den gefundenen Vertretern die richtige Wahl zu treffen.

Die Tätigkeit der Vertretervermittlung durch die Kammern zerfällt somit in zwei Unteraufgaben:

---

2) *C. Ruberg*, Verkaufsorganisation, Essen 1952, S. 32.

3) Vgl. dazu *M. Troendle*, a. a. O., S. 26.

4) Vgl. dazu *Hellauer*, a. a. O., S. 130.

5) Wir müssen hier noch erwähnen, daß die Vertretervermittlung ebenfalls bei den Kammern mit Sitz in Europa eine große Rolle spielt. So meldete z. B. die AHK in Paris in ihrem Jahresbericht 1956, daß sie einen Jahresdurchschnitt von 1 200 Vertretervermittlungen vorgenommen habe.

6) *W. Koch*, Grundlagen und Technik des Vertriebes, Berlin 1950, Band I, S. 180.

- a) das Suchen von möglichen Vertretern
- b) die Auswahl des geeigneten Vertreters.

Beim Suchen ist zu unterscheiden, ob es den Kammern darum geht, ganz generell eine Anzahl von zuverlässigen Vertretern für potentielle Anfragen bereit zu halten und diese Zahl eventuell noch zu erhöhen oder ob es sich um sogenannte «Vertreter-Enquêtes» handelt, bei denen für einen ganz bestimmten Unternehmer ein Vertreter gesucht wird, was für den Erstgenannten meist mit höheren Kosten verbunden ist.

In gewissen Fällen erübrigt sich das Suchen allerdings, weil sich Interessenten von selbst als Vertreter bei den Kammern anbieten. Von diesen sind dann genaue Abgrenzungen über die Art der Produkte, mit denen sie sich befassen möchten und Angaben von Bank- und Handelsreferenzen zu verlangen. Falls diese Leute geeignet erscheinen, zahlen sie der Kammer oft eine Anmeldegebühr, worauf ihre Adresse mit näheren Beschreibungen versehen in die Vertreterkartei aufgenommen wird.

Im allgemeinen werden aber die AHK selbst die Initiative zur Fühlungnahme mit den Vertretern ergreifen müssen. Denn «die besten Vertreter wollen natürlich ihre Kandidatur nicht immer öffentlich aufstellen, sie ziehen es vor, von den Fabrikanten (in unserem Fall durch Vermittlung der AHK) begrüßt zu werden»<sup>7</sup>.

Die schweizerische Handelskammer in Wien z. B. sucht Adressen u. a. in österreichischen Dokumentationen, wie dem «Handelskompaß», und verschickt dann an die geeignet erscheinenden Adressen Rundschreiben. Die Kammer in Brüssel druckt u. a. monatlich in ihrem Organ unter der Rubrik «Propositions d'Affaires» Inserate ab, in denen Interessenten für bestimmte näher umschriebene Vertretungen gesucht werden. Diese letztere Methode scheint mir außerordentlich günstig, denn das Kammerorgan geht vornehmlich an die Mitglieder, wodurch sich von selbst eine sehr wertvolle Selektion ergibt. Im übrigen sind unter den Mitgliedern viele Auslandschweizer, die für eine Vertretung geeignet sind, und diesen wird allgemein von den Kammern der Vorzug gewährt.

Alle die auf verschiedene Art und Weise gefundenen Vertreter müssen nun, um den Unternehmern möglichst viele Risiken zu ersparen, sorgfältig auf das Vorhandensein der notwendigen Eigenschaften untersucht werden, durch eine Überprüfung ihrer angegebenen Referenzen, und indem man aus sonstigen Quellen Auskünfte über sie einzieht<sup>8</sup>. Geht es um einen ganz konkreten Fall einer Vermittlung, so wird sich meist in der letzten Phase der Selektion noch die schweizerische Unternehmung einschalten. Andernfalls gelangen die Adressen der als zuverlässig befundenen Personen und Firmen, mit einer näheren Charakterisierung versehen, in die genannte Vertreterkartei, welche nach Branchen unterteilt ist. Die schweizerischen AHK müssen darauf bedacht sein, für die Hauptindustrien der Schweiz eine ganz besonders große Anzahl von Vertretern bereit zu halten.

---

7) Schweizerische Zentrale für Handelsförderung: Wegleitung für die Korrespondenten betreffend Vertretervermittlung.

8) Einzelne Unternehmer lassen auch gelegentlich durch die AHK ihre bereits im Einsatz stehenden Vertreter auf ihre persönlichen Qualitäten untersuchen. In gewissen

Hat die AHK dem schweizerischen Unternehmer schließlich einen geeigneten Vertreter zugeführt, so müssen die beiden zusammen einen Vertrag schließen. Zwar ist das Vertreterverhältnis in den meisten Staaten gesetzlich umschrieben, doch damit sich beide Teile über die Konsequenzen und die Tragweite im klaren sind, ist ein solcher Vertrag trotzdem notwendig<sup>9</sup>. Darin werden Fragen wie die Entlohnung, Spesenvergütung, Dauer des Vertragsverhältnisses, genau festgelegt.

Obwohl der Vertragsschluß Sache der Beteiligten ist, fällt auch hier den AHK oft wieder eine wichtige Aufgabe zu: nämlich die der Beratung und wenn nötig der Mithilfe. Dies geschieht vor allem dadurch, daß die Kammern den Unternehmern Musterverträge abgeben<sup>10</sup> und mithelfen, die notwendigen Ergänzungen vorzunehmen.

Für kleinere Unternehmungen und ihre Vertreter ist es ferner von Vorteil, wenn die Kammern, wie das oft geschieht, mehreren Firmen einen gemeinsamen Vertreter vermitteln, welcher für alle das gleiche Gebiet mit einander nicht konkurrenzierenden Produkten bearbeitet. «Die Häufigkeit — dieser — Mehrfirmenvertretung hat ihren Grund in den besseren Absatzchancen, die sich aus einem breiten Vertretersortiment ergeben und in der relativ geringen Vermehrung von Kosten und Mühen, die mit der Übernahme einer zusätzlichen Vertretung verbunden sind»<sup>11</sup>. Außerdem wäre für die Unternehmer noch eine Beratung über die optimale Vertreterbezirksgröße von Interesse, falls im Gastland der Kammer mehrere solche Bezirke in Frage kommen. Dabei sind z. B. folgende Punkte zu berücksichtigen: Kundenzahl, Kundendichte, Häufigkeit der Kundenbesuche, mittlere Verhandlungsdauer, verfügbare Verkehrsmittel, durchschnittlicher Umsatz pro Kunde usw.<sup>12</sup> Dieses Problem der Vertreterbezirksgröße werden die Kammern am besten zuerst mit den in Frage kommenden Vertretern selbst besprechen, bevor sie den Unternehmungen diesbezügliche Ratschläge erteilen.

Schließlich ist es wertvoll, wenn die AHK mit den Vertretern schweizerischer Firmen weiterhin in Kontakt bleiben. Dadurch können sie in deren Arbeitsweise Einblick gewinnen und in Notfällen die Unternehmer auf Mißstände aufmerksam machen. Gewisse Kammern organisieren auch periodische Vertreterbesprechungen zur gegenseitigen Information über wirtschaftliche Probleme allgemeiner und besonderer Art. Die Bemühungen der Kammern auf dem Gebiete der Vertretervermittlung werden von den schweizerischen Unternehmern im allgemeinen als zuverlässig beurteilt und somit sehr geschätzt.

---

Fällen verlangen sie auch eine Rechtsberatung zur Überprüfung bestehender Vertreterverhältnisse.

9) Vgl. dazu *L. Triegler*, Handbuch der Welthandelstechnik, Wien 1955, S. 182.

10) Diese Musterverträge stammen in vielen Fällen von der Schweizerischen Zentrale für Handelsförderung, deren Zusammenarbeit mit den AHK auf dem Gebiet der Vertretervermittlung eng ist, besonders was den Austausch von Adressen und Referenzen betrifft. Die Handelszentrale gibt oft ihrem Willen Ausdruck, möglichst über alle Vertreterverhältnisse der schweizerischen Firmen ins Bild gesetzt zu werden, was der Information über die einzelnen Personen und Firmen und dem Nachweis von Bezugsquellen schweizerischer Produkte an Ausländer zugute kommt.

11) *E. Sundhoff*, Absatzorganisation, Wiesbaden 1958, S. 72.

12) Ebenda.

## 5. Werbung

Der schweizerische Exportunternehmer ist auf eine intensive Werbung angewiesen, wenn er sich auf dem Auslandmarkt, der für fast alle Produkte den Charakter eines Käufermarktes aufweist, durchsetzen und behaupten will. Zur Durchführung dieser notwendigen Werbung nimmt er oft die Dienste einer betriebsfremden Institution, z. B. einer AHK, in Anspruch.

Diese Dienstleistungen erfolgen auf verschiedene Art und Weise: Die Kammern können eine Werbung selbst organisieren und durchführen oder sie beschränken sich lediglich auf eine Beratung bzw. Mithilfe. Sie betätigen sich im Dienste eines einzelnen Unternehmers, einer Branche oder der Gesamtheit der schweizerischen Unternehmungen auf dem Gebiete der Werbung.

Mit ihrer Werbetätigkeit helfen die AHK mit, gewisse Bedürfnisse in ihrem Gastland hervorzurufen, was im Pionierstadium von Waren der Fall ist, und die Deckung dieser hervorgerufenen oder bereits bestehender Bedürfnisse auf bestimmte Objekte, in unserem Fall gewisse schweizerische Erzeugnisse, oder Subjekte, also auf einen schweizerischen Produzenten, eine Branche, oder die schweizerische Produktion schlechthin zu lenken<sup>1</sup>.

Allgemein kann die Werbung von der bloßen Bekanntmachung bis zum Versuch der Überzeugung oder sogar bis zu dem der Täuschung reichen<sup>2</sup>. Die schweizerischen AHK werden sich deshalb die «Internationalen Grundregeln für die Werbewirtschaft, welche die lauterer Methoden der Werbung gegenüber dem Konsumenten — um die genannten Täuschungen zu vermeiden —, aber auch die Werbungtreibenden untereinander und diejenigen, welche die Beziehungen zwischen Werbefachleuten und den Werbeunternehmern betreffen, genau vor Augen halten<sup>3</sup> und im gegebenen Falle auch einen zuwider handelnden schweizerischen Unternehmer darauf aufmerksam machen, damit nicht das Ansehen und der Ruf der schweizerischen Wirtschaft und ihrer Träger durch die Handlungen einzelner Wirtschaftssubjekte im betreffenden Lande leiden.

Wenn nun die schweizerischen AHK die Aufgabe der Werbung erfüllen, oder zu ihrer Erfüllung beitragen, so geschieht dies deshalb, weil sie zur Durchführung dieser Tätigkeit und dadurch zur Erreichung eines Werbeerfolges besondere Eigenschaften und Fähigkeiten besitzen, die den Unternehmern meist fehlen. Denn es gibt keine uniforme Lösung der Werbeaufgaben, da die Geschmacksrichtungen, Sitten und Gebräuche von Land zu Land einen unterschiedlichen Charakter aufweisen. So ist eine elastische Auslandswerbung unbedingt erforderlich<sup>4</sup>, und gerade dazu reichen die Kenntnisse

---

1) und 2) Vgl. *K. Oberparleiter*, a. a. O., S. 66.

3) Kodex der internationalen Handelskammer: Internationale Grundregeln für die Werbewirtschaft, Wien 1952. In dieser Publikation finden wir auf S. 11 ff. die Umschreibung der genannten lauterer Methoden, welche vom XII. Kongreß der IHK (Quebec, 13. bis 17. Juni 1949) gebilligt wurden.

*C. Hundhausen*: «Wesen und Formen der Werbung», Essen 1954, S. 102 f. faßt diese Gedanken in fünf Grundsätzen zusammen: Wahrheit, sachliche Unterrichtung, ritterlicher Wettbewerb, Achtung des sittlichen Empfindens und Harmonie.

4) Vgl. dazu *I. W. Reuß*, a. a. O., S. 170.

und die Möglichkeiten der kleineren und mittleren Einzelwirtschaften gewöhnlich nicht aus.

Die AHK aber, die außer den wirtschaftlichen Entwicklungen und Gegebenheiten sowie den charakterlichen Eigenschaften der Bevölkerung ihres Gastlandes auch die dort wirksam angewendeten Methoden und Mittel der Werbung kennen, sind in der Lage, die genannten strukturbedingten Mängel der Einzelwirtschaft zu kompensieren. Sie verringern somit das Werberisiko, indem sie von einer Werbung abraten, bzw. absehen werden, falls nach ihrer weitgehend kompetenten Ansicht die notwendigen Voraussetzungen zur Aufschließung des Marktes fehlen, z. B. weil der Gegenstand des Angebotes nicht dem Geschmack, den Gebrauchsgewohnheiten oder den Arbeitsbedingungen des ausländischen Käufers entspricht<sup>5</sup>.

Im Gegensatz zu den bisher behandelten Tätigkeiten der schweizerischen AHK, welche dem Unternehmer vor allem die Findung des Tauschpartners und die Erkenntnis seiner Chancen und Risiken erleichtern sollen, stellt die Werbung das letzte Element des Marktkontaktes dar, welches die Gewinnung des Tauschpartners bezweckt, damit anschließend die Verkehrsakte zur Durchführung gelangen können. Deshalb sollten wir mit der Werbung die Systematik der den Marktkontakt wegbereitenden Maßnahmen logischerweise schließen. Wenn wir aber daran noch die Messeförderung durch die Kammern anfügen, so geschieht dies aus folgendem Grund:

Die Messen, welche primär den Charakter eines Marktes aufweisen, üben durch das Ausstellen und die Möglichkeit der Vorführung gewisser Produkte, eine nicht zu unterschätzende Werbewirkung aus. Ferner kann auf diesem Markt der absatzwillige Unternehmer seinen Tauschpartner finden und an Ort und Stelle seine Chancen und Risiken weitgehend erkennen. Dies sind aber bereits die drei Elemente, die den Marktkontakt ausmachen. Die Messeförderung ist also der direkteste Weg zur Herstellung einer Marktkontaktnahme, den die AHK beschreiten können, weshalb wir sie am besten als Abschluß der den Marktkontakt wegbereitenden Maßnahmen behandeln. — Es ist hier in Einzelfällen sogar möglich, daß die Kammern selbst den Marktkontakt vornehmen, indem sie auf der Messe selbst die Verkäufe organisieren und dadurch den Unternehmer an dieser Stelle vertreten<sup>6</sup>.

Gegenstand unserer Betrachtungen bilden aber zunächst noch

*die wichtigsten Methoden der Werbung durch die schweizerischen AHK*

a. Erzeugung eigener Werbemittel und Verbreitung von Werbemitteln kammerfremder Stellen

Wie der Titel sagt, bringen die Kammern selbst Werbemittel hervor, und zum Teil verbreiten sie solche von kammerfremden Stellen. Dies betrifft vor allem die Schweizerische Zentrale für Handelsförderung, die Leitungen der beiden schweizerischen Messen (Mustermesse Basel und Comptoir Lausanne), einzelne Unternehmer und in selteneren Fällen auch Branchenverbände.

Es handelt sich hier vor allem um die «durch die Werbefaktoren Schrift

5) Vgl. H. Ohling, a. a. O., S. 23.

6) Vgl. Fußnote 4 im folgenden Abschnitt (Messewesen).

und Bild wesentlich bestimmten graphischen Werbemittel»<sup>7</sup>. Wir wollen deshalb im folgenden aus der Systematik von Seyffert diejenigen graphischen Werbemittel herausgreifen und kurz beleuchten, die im vorliegenden Zusammenhang eine besondere Rolle spielen:

aa) Literarische Werbemittel: Hier sind besonders Zeitungen und Zeitschriften zu erwähnen. Gerade die Tageszeitungen mit ihren großen Auflagen eignen sich besonders gut dafür, eine breite Schicht von potentiellen Interessenten zu erfassen. Die Werbung in den Zeitungen nehmen die AHK besonders durch Veranstaltungen von Pressekonferenzen vor.

Was die Zeitschriften als Werbemittel anbetrifft, so stehen die Organe und sonstigen Publikationen der AHK und die Periodika der Schweizerischen Zentrale für Handelsförderung an erster Stelle, deren Zweck ein doppelter ist: «einerseits die allgemeine Information über die Schweiz, ihre industrielle und kommerzielle Tätigkeit, andernseits die individuelle Publizität des Einzelunternehmens»<sup>8</sup>. Sie sind deshalb Mittel der Einzel-, Kollektiv- und eventuell auch Gruppenwerbung. — In Spezialfällen erweist sich die Herausgabe von Sondernummern dieser Zeitschriften als besonders wünschenswert.

bb) Werbemittel in Druckwerken: Das sind Inserate, die in den genannten Publikationen der Kammern und der Handelszentrale erscheinen. Ferner geben die Kammern noch Inserate in Tageszeitungen und Fachzeitschriften ihres Gastlandes selbst auf, oder sie besorgen dies im Auftrage von fremden Stellen und werden hier oft bei der Gestaltung von Form und Inhalt beratend mitwirken und in gewissen Fällen noch qualifizierte Werbefachleute oder Graphiker ihres Gastlandes zuziehen. Dies garantiert dem schweizerischen Auftraggeber das kleinstmögliche Werberisiko, da die Kammern am besten beurteilen können, welche Zeitungen bzw. Zeitschriften im speziellen Falle den größten Erfolg versprechen.

cc) Briefliche Werbemittel: Auch die Werbebriefe (in unserem Zusammenhang meist Rundschreiben genannt) können die Kammern von sich aus für einen bestimmten Zweck, z. B. zur Werbung für eine schweizerische Messe oder im Auftrag einer fremden Stelle, wo wiederum die Möglichkeit ihrer gestaltenden Mitwirkung besteht, versenden.

dd) Werbedrucksachen: Werbezettel, Prospekte und Kataloge erzeugen die schweizerischen AHK nur in seltenen Fällen selbst, sie beziehen diese vorwiegend aus der Schweiz. Am chesten kommt eine Herstellung durch die Kammern noch für die Werbezettel in Frage. Die Verbreitung erfolgt per Post an geeignete Adressen, die in einer Dokumentation nach Branchen geordnet aufbewahrt werden, und durch Verteilung an Messen und Ausstellungen. Ferner finden diese Werbemittel auch dadurch eine Verbreitung, daß stets eine Anzahl davon in den Kammern aufliegt, wo sie von Besuchern mitgenommen werden können.

Da die Schweiz über eine bedeutende Maschinenindustrie verfügt,

7) R. Seyffert: Wirtschaftliche Werbelchre, Wiesbaden 1952, S. 46 ff.

8) 31. Jahresbericht der Schweizerischen Zentrale für Handelsförderung, a. a. O., S. 54.

sind in diesem Zusammenhang die Kataloge besonders hervorzuheben, denn «das Hauptgewicht der technischen Propaganda liegt im Katalogmaterial, welches möglichst alle technischen Daten der Normaltypen enthalten muß, um die Auswahl der einzelnen Maschinen bei der Zusammenstellung technischer Anlagen zu erleichtern»<sup>9</sup>. Da heutzutage in vielen überseeischen Staaten die Industrialisierung große Lieferungen von technischen Anlagen erfordert, dürfte die Verbreitung der letztgenannten Werbemittel durch die AHK eine ziemliche Bedeutung aufweisen. Diese dürfen wir aber doch nicht überschätzen, weil die entsprechenden schweizerischen Industrien dank ihrer Größe in vielen Ländern über erstklassige Absatzorganisationen verfügen und somit weitgehend auf die Dienstleistungen der dort eventuell ansässigen schweizerischen AHK verzichten können.

Zu den graphischen Werbemitteln gehören ferner noch Plakate, Werbefilme und Lichtbilder. Deren Bedeutung für die Kammern dürfte aber mindestens heute noch ziemlich gering sein, denn wir finden kaum nennenswerte Beispiele für ihre Anwendung.

Diese aufgeführten Werbemittel erfüllen hauptsächlich den Zweck, für den Besuch der schweizerischen Messen oder für den Kauf schweizerischer Produkte zu werben, wie die folgenden Beispiele zeigen werden.

#### 1) Für den Besuch schweizerischer Messen

Alljährlich finden in der Schweiz die beiden Messen Comptoir Suisse in Lausanne und Schweizer Mustermesse in Basel statt. Für diese beiden Veranstaltungen entfalten die schweizerischen AHK eine rege Werbetätigkeit (Kollektivwerbung), die allen an den Messen vertretenen Unternehmern zugute kommt. Gerade die Mustermesse in Basel, deren ursprüngliche Zielsetzung als eine «Belebung des Inlandmarktes durch das Messegeschäft» bezeichnet wurde, entwickelte sich je länger desto mehr zu einem wichtigen Treffpunkt der internationalen Geschäftswelt<sup>10</sup>, was zum größten Teil auf die Auslandwerbung verschiedener Stellen zurückgeht und weiterhin eine intensive diesbezügliche Arbeit erfordert, wenn die Bedeutung dieser Messe nicht wieder zurückgehen soll. Die Anzahl der dabei durch die AHK zum Einsatz gelangenden Werbemittel ist bedeutend. Es werden Zeitungsartikel geschrieben, Pressekonferenzen veranstaltet, und zahlreiche Inserate erscheinen in den geeigneten Druckwerken. Ferner versenden die Kammern Rundschreiben und Prospekte der Messeleitungen<sup>11</sup>. Diese Werbeaktionen werden aber

9) E. Kosiol, Organisations- und Vertriebsfragen in der Ausfuhrwirtschaft. Würzburg 1939. Aufsatz von A. Weyersberg: «Der Vertrieb technischer Anlagen im Ausland», S. 63.

10) Th. Brogle, Export gestern, heute und morgen. Vortrag gehalten an dem vom Verband reisender Kaufleute der Schweiz veranstalteten Export-Tag in Basel. Zürich 1941, S. 9.

11) Dazu schreibt z. B. die Kammer in Kairo in ihrem Bulletin vom April 1951 auf S. 7: «En notre qualité de représentant en Egypte du Comptoir suisse de Lausanne et de la Foire suisse de Bâle, nous transmettons à nos Membres, aux agences de voyages et à toutes personnes que nous jugeons susceptibles de s'intéresser à ces manifestations, affiches, panoneaux ou prospectus qui nous sont expédiés à cet effet.»

sehr oft nicht von den Kammern allein organisiert. Die schweizerische AHK in Wien z. B. arbeitet dabei intensiv mit dem Konsulat in Bregenz, der Swissair und dem schweizerischen Verkehrsbüro in Wien zusammen.

Daß diesen Werbebemühungen der Kammern meist ein Erfolg beschieden ist, geht z. B. daraus hervor, daß nach intensiver Werbetätigkeit der Handelskammer in Paris anno 1951 der Großteil der ausländischen Besucher der Mustermesse in Basel französischer Nationalität waren<sup>12</sup>. Analoge Erfolgsberichte auf Grund von statistischen Erhebungen finden wir auch in den Publikationen von andern Kammern.

## 2) Für spezielle schweizerische Produzenten und Erzeugnisse

In diesem Falle haben wir eine Einzel- bzw. Gruppenwerbung vor uns, die für Subjekte oder Objekte bestimmt sein kann.

Eine billige, aber bestimmt im Verhältnis zu ihrem geringen Aufwand wirksame Einzelwerbung für das Subjekt betreibt z. B. die schweizerische Handelskammer in Brüssel, indem sie in ihrem Organ unter der Rubrik «Adresses Utiles» die Adressen von schweizerischen Unternehmern bzw. ihrer Vertreter in Belgien abdruckt. Das Gegenstück dazu, eine Gruppenwerbung für das Subjekt stellen die Publikationen dar, in denen von der Leistungsfähigkeit einzelner schweizerischer Branchen die Rede ist.

Bei der Einzelwerbung für das Objekt helfen die AHK dem Unternehmer, indem sie die Gestaltung der Werbemittel beeinflussen durch ihre Beratung, Mithilfe oder Vermittlung von Werbefachleuten. Oft übernehmen sie diese Werbemittel aber auch fertig und beschränken sich darauf, sie im Gastland zu verbreiten. Welche Werbemittel dabei in Frage kommen, muß von Fall zu Fall individuell untersucht und entschieden werden.

Als Beispiel einer Gruppenwerbung für das Objekt sei hier noch angeführt, daß dank den Bemühungen der Kammer in Belgien in diesem Lande der Konsum von Schweizer Wein stetig zunimmt. Allein in der Periode 1956-57 erzielten die Produzenten einen Exportzuwachs von 11 %<sup>13</sup>. Dieser Erfolg ist umso höher zu bewerten, da Frankreich als Nachbarstaat von Belgien mit seinen hochqualifizierten und preislich günstigen Erzeugnissen eine ernste Konkurrenz darstellt.

## b. Förderung und Organisation von Ausstellungen

«Die Ausstellung unterscheidet sich von der Messe dadurch, daß die erstere der Werbung dient, während die letztere ein Markt ist, auf dem die mitgebrachte oder bemusterte Ware verkauft wird»<sup>14</sup>. Dem Aussteller dient sie somit «in erster Linie zur Propaganda und dann erst als Absatzgelegenheit»<sup>15</sup>. Wir gehen deshalb mit Seyffert<sup>16</sup> einig, wenn er die Ausstellung als Werbemittel bezeichnet.

12) Vgl. dazu *Revue économique Franco-Suisse*, April 1952, S. 6.

13) Vgl. *Monatsbulletin*, März 1958, S. 8.

14) *W. Koch*, a. a. O., Band I, S. 398.

15) *K. Oberparleiter*, Einführung in die betriebswirtschaftliche Verkehrslehre. 1. Teil, Warenhandel, Wien 1957, S. 41.

Auf den Ausstellungen, bei welchen die schweizerischen AHK in irgendeiner Weise mitwirken, bildet somit für das Gelingen der erzielte Umsatz keinen Maßstab<sup>17</sup>, was auch hier, wie bei den meisten andern ihrer Dienstleistungen, die Fällung eines Werturteils erschwert. Wenn in der Zeit nach der Ausstellung ein vermehrter Absatz zu verzeichnen ist, erlaubt dies zwar die berechtigte Annahme eines durch die Ausstellung veranlaßten Werbeerfolges. Es können aber ebenfalls andere, dabei unberücksichtigte Faktoren den Umfang des Erfolges maßgeblich beeinflußt haben.

Einzig in der Pionierzeit einer Ware, wo ihre Ausstellung die erste Werbemaßnahme bildet, wo also anläßlich dieser Veranstaltung die potentiellen Käufer erstmals mit dem Produkt in Berührung kommen, kann die Höhe des anschließenden Absatzes als Erfolg bzw. Mißerfolg der Ausstellung gewertet werden.

Daß häufig Ausstellungen veranstaltet werden, spricht generell für deren Eignung als Werbemittel. So ist es für die schweizerischen Unternehmer wertvoll, wenn ihre Erzeugnisse an Ausstellungen im Ausland vertreten sind. Deshalb ist aber wichtig, daß ihre Beteiligung zur Erzielung des größtmöglichen Werbeerfolges sachgemäß vorgenommen wird. Dabei ist die Leistung der Ausstellungsorgane, in unserem Falle vor allem die der AHK, von ausschlaggebender Bedeutung.

Bei diesen Ausstellungen handelt es sich um schweizerische oder internationale Veranstaltungen. Die erstgenannten gehen gewöhnlich auf die Initiative von Kammern zurück, welche sie allein oder unter Mitwirkung von Branchenverbänden, der Schweizerischen Zentrale für Handelsförderung, eventuell aber auch der offiziellen Vertretungen organisieren. Bei den internationalen Ausstellungen bezieht sich die Tätigkeit der Kammern (möglicherweise wieder unter Mitwirkung der genannten Stellen) auf die Organisation der schweizerischen Abteilung und auf die Werbung bei der schweizerischen Wirtschaft für eine möglichst zahlreiche Beteiligung.

Die Tätigkeiten der schweizerischen AHK bei diesen beiden Ausstellungstypen sollen praktische Beispiele veranschaulichen.

### *1) Beteiligung an internationalen Ausstellungen*

Für den einzelnen Aussteller zeigt sich ein Ausstellungserfolg dadurch, daß es ihm gelingt, deutlich aus der Konkurrenz hervorzutreten<sup>18</sup>. Das bedeutet für die Kammern, daß sie versuchen müssen, an einer internationalen Ausstellung den Schweizer Stand möglichst auffallend, also werbewirksam zu gestalten. Dies dürfte in vielen Fällen gar nicht so einfach sein, und zwar schon deshalb, weil die AHK als Organisationen eines kleinen Landes über viel geringere finanzielle Mittel verfügen als die Aussteller größerer Staaten. Falls es sich um Ausstellungen handelt, die sich periodisch wiederholen, besteht die Möglichkeit, durch Erfahrung und Beobachtung der Konkurrenz das eigene Niveau stetig zu erhöhen.

Als Beispiel einer internationalen Ausstellung, an der eine schweizerische

16) R. Seyffert, *Wirtschaftliche Werbelehre*, a. a. O., S. 84.

17) Vgl. dazu K. Oberparleiter, ebenda.

18) Vgl. dazu K. Oberparleiter, ebenda.

AHK wertvolle Mitarbeit leistete, sei die Weltausstellung in Brüssel genannt. Der dortigen Kammer war die Betreuung des schweizerischen Personals, die Suche nach belgischen Lieferanten und der Auskunftsdienst im Pavillon unterstellt. Ferner gab sie anlässlich der Ausstellung eine geschmackvolle und umfangreiche Sondernummer ihres Organs heraus.

## 2) Organisation von schweizerischen Ausstellungen

Hier stellt sich für die AHK zuerst das Problem der Standortfrage. Denn sie ist bedeutsam für die Anzahl der Besucher — ein guter Standort bildet eine Grundbedingung für den Erfolg. Andererseits dürften aber die Kosten fast durchwegs entsprechend der Qualität des Standortes eine stark variable Struktur aufweisen, woraus sich eine schwerwiegende Problemstellung ergibt. Ferner müssen durch eine sachgemäße Werbung die maßgeblichen Kreise zum Besuch der Ausstellung angeregt werden, was für eine hohe Besucherzahl, also den Erfolg die zweite Grundbedingung darstellt.

Als Beispiel für solche nationale schweizerische Ausstellungen sei erwähnt, daß die Handelskammer in Wien während der Dreißigerjahre eine größere Anzahl von Uhrenausstellungen veranstaltete. Auch die Kammer in Argentinien betätigte sich anno 1946 zusammen mit dem schweizerisch-argentinischen Kulturinstitut in ähnlicher Weise. Dort wurde nämlich eine Fachausstellung von schweizerischen Büchern vorgenommen, worauf steigende Importe dieser Erzeugnisse erfolgten<sup>19</sup>.

## 6. Messewesen

Bei Messen handelt es sich primär um Markt anlätze; Angebot und Nachfrage werden in bezug auf Ort und Zeit dadurch aufeinander abgestimmt, daß sich die interessierten und maßgebenden Kreise des ganzen Landes an der Messe einfinden. «Es ist daher vollkommen richtig, daß auf der Messe das größte Geschäft mit geringstem Aufwand innerhalb kürzester Zeit gemacht werden kann»<sup>1</sup>. Durch diese gleichzeitige Zusammendrängung von vielen Anbietern und Nachfragern auf engem Raum erhält aber das Individuum auch den bestmöglichen Überblick über den Stand der Produktion — da neu geschaffene Erzeugnisse ganz besonders in den Vordergrund gerückt werden — und über die Wünsche der Abnehmer in geschmacklicher und vor allem auch preislicher Hinsicht. Das bedeutet für den absatzwilligen Unternehmer das Vorhandensein einer starken Konkurrenz, was ihm vor allem bei Novitäten zeigen kann, ob sie in bezug auf Qualität und Preis im betreffenden Land überhaupt wettbewerbsfähig sind.

Diese Erkenntnis der Konkurrenzfähigkeit seiner neuen Erzeugnisse und die Fühlungnahme mit potentiellen und tatsächlichen Kunden, welche zu einmaligen Verkehrsakten oder auch zu einem über längere Zeit andauernden

19) Vgl. Neue Zürcher Zeitung, 5. Mai 1947, Nr. 862.

1) R. Debes: Mustermesse und Wirtschaftlichkeit. Als Aufsatz im offiziellen Bulletin der schweizerischen Mustermesse, Basel 6. April 1928, S. 139.

Zitiert bei G. Buschor, Die schweizerische Zentrale für Handelsförderung, S. 63 (Erscheinungsort und -jahr nicht angegeben!).

Marktkontakt führen kann, machen die Messen zu Veranstaltungen, die für den Unternehmer von höchstem betriebswirtschaftlichem Werte sind. Denn falls für ein Produkt auf einem bestimmten Markt wirtschaftlich lohnende Absatzmöglichkeiten bestehen, so sind diese an einer dortigen Messe am ehesten zu erkennen und auch auszunützen, indem neben Geschäftsabschlüssen auch die Grundlagen für spätere Verkehrsakte gelegt werden. Somit ist vor der Messebesichtigung «für den Absatzsuchenden . . . die wichtigste Frage die der Verkaufsaussichten»<sup>2)</sup>, und zwar sowohl derjenigen während der Messe, als auch der innerhalb eines gewissen Zeitraumes daran anschließenden. Denn «die an einer Messe getätigten Verkäufe dürfen nicht als Maßstab des Erfolges oder Mißerfolges dienen, denn manche an der Messe gemachte Bekanntheit wird eventuell erst später zu einem Geschäftsabschluß führen»<sup>3)</sup>.

Die Frage nach der Größe der Verkaufsaussichten findet ihre letzte Antwort also erst auf der Messe und in der daran anschließenden Geschäftsperiode, in der die Konkurrenz entscheiden wird. Aber schon vorher dürfte in vielen Fällen eine Beratung durch die AHK oder die Schweizerische Zentrale für Handelsförderung (Geschäftsstelle in Zürich), die auf dem Gebiete des Messewesens eng zusammenarbeiten, dem interessierten Unternehmer eine gewisse Klarheit über seine Chancen und Risiken verschaffen. Denn das Risiko für den Unternehmer, daß sich sein Aufwand nicht lohnt, ist beträchtlich. Es empfiehlt sich deshalb in den vielen nicht eindeutigen Fällen, sich die Messebeteiligung zu überlegen, wobei die genannten Stellen wertvolle Ratschläge erteilen können.

Welches sind nun die praktischen Aufgaben, welche die Institutionen, die sich mit dem Messewesen befassen, lösen müssen? — Zuerst gilt es vor allem in den Publikationen der Kammern, den Zeitschriften der Handelszentrale und in der schweizerischen Presse für die Beteiligung an einer Auslandmesse zu werben. In diesem Zusammenhang wies die schweizerische Handelskammer in Paris wiederholt auf die zu bescheidene Beteiligung schweizerischer Industrien an den Messen ihres Gastlandes hin, was von der Unternehmenseite eine mangelnde Realisierung der Absatzchancen darstellt.

Da für das Messewesen die Schweizerische Zentrale für Handelsförderung in Zürich über eine stark ausgebaute Organisation verfügt, ist die Arbeit der Kammern auf diesem Gebiet oft nicht allzu umfassend. Sie sind vor allem Korrespondenten der Zentrale für konkrete Fragen der Organisation, da sie sich an Ort und Stelle bestens auskennen. Bei der Messevorbereitung fallen ihnen daher praktische Aufgaben zu, wie das Suchen, Überwachen, Kontrollieren und Bezahlen einheimischer Arbeitskräfte, ferner der Kontakt mit Fachleuten, wie z. B. Graphikern, die Organisation von Sammeltransporten für schweizerische Waren usw. Von außerordentlicher Wichtigkeit sind Verhandlungen mit der Messeleitung, wobei vor allem die Frage des Standortes der schweizerischen Beteiligung im Vordergrund steht. Denn dieser bildet für den Messeerfolg eine wichtige Voraussetzung.

Die Messevorbereitung durch die Handelszentrale und die AHK erfüllt

---

2) *W. Koch*, a. a. O., Band II, S. 192.

3) *W. Boshard*, Probleme der Exportförderung. Separatdruck aus der schweizerischen Arbeitgeberzeitung, Zürich 1927, S. 9.

also vor allem die Aufgabe, dem schweizerischen Unternehmer, der sich eventuell auf Grund von Beratungen einer der beiden Stellen entschlossen hat, die ausländische Messe zu beschicken, zu einer möglichst vorteilhaften Beteiligung zu verhelfen. Denn aus eigener Initiative sich an einer Messe zu beteiligen, würde für ihn ein viel größeres Risiko bedeuten, da der Kostenaufwand fast immer bedeutend höher wäre; die Verkaufsaussichten könnten sich jedoch dank schlechterem Standort und unzweckmäßiger Gestaltung des Standes verringern. — Dank ihrem Einsatz helfen deshalb die beiden genannten Institutionen den schweizerischen Unternehmungen, alle Vorteile, welche die Beschickung einer Auslandmesse bieten kann, mit kleinerem Aufwand und höheren Erfolgsaussichten zu realisieren.

Während der Dauer der Messe fällt den Kammern oft der Auskunftsdienst und die Betreuung des schweizerischen Standes oder Pavillons zu.

Diese letztgenannte Aufgabe kann sich in gewissen Fällen so sehr erweitern, daß die Kammer selbst die Verkäufe an der Messe organisiert<sup>4</sup>. — Sie vertritt dann dort den absatzsuchenden Unternehmer.

## B. Die Dienste der schweizerischen Auslandshandelskammern bei der Durchführung der Exportgeschäfte

Mit dem Messewesen wurde der Abschnitt über die Wegbereitung für den Marktkontakt durch die schweizerischen AHK abgeschlossen. Theoretisch betrachtet besteht jetzt der Zustand, in welchem dank der Wegbereitung der Kammern die Geschäfte im Begriffe sind, zur Durchführung zu gelangen.

Die Kammern werden nur noch in selteneren Fällen beansprucht, und zwar vor allem dann, wenn sich Schwierigkeiten mit den Behörden ergeben oder falls es sich darum handelt, gewisse Formalitäten zu erfüllen. So nehmen die Dienstleistungen der schweizerischen AHK bei der Durchführung der Exportgeschäfte auch allgemein einen viel geringeren Raum ein als diejenigen zur Wegbereitung des Marktkontaktes, bei denen das Schwergewicht der Kammerarbeit liegt.

Wir müssen uns jedoch bewußt sein, daß bei den schweizerischen AHK, die ja vorwiegend Schöpfungen der Notjahre sind, früher das Schwergewicht der Tätigkeit zwar nicht bei diesen Diensten zur Durchführung der Exportgeschäfte lag, aber diesen doch bedeutend näher war. Es hat sich somit in den letzten Jahren, die sich durch eine fortschreitende Liberalisierung auf vielen Sektoren kennzeichnen, eine gewisse Schwerpunktverlagerung der Dienstleistungen vollzogen, und zwar mindestens bei den Kammern mit Sitz in Europa. Wie lange dieser Zustand andauert, wird von der weltpolitischen und wirtschaftlichen Entwicklung der Zukunft abhängen.

---

4) Vgl. dazu: Bull. de la Chambre de Commerce Suisse en Egypte April 1959, S. 14. Diese Kammer schreibt im Zusammenhang mit ihrer Tätigkeit an der internationalen Baumwollmesse in Kairo anno 1958: «La Chambre eut à s'occuper de la réception de la marchandise arrivée en Egypte, de son dédouanement, de la fixation des prix de vente au détail, de l'organisation et du contrôle des ventes...»

Die Gliederung dieser Dienstleistungen bei der Durchführung der Exportgeschäfte nehmen wir in einer chronologischen Folge vor. Somit stehen an erster Stelle die Dienstleistungen bei Vertragsabschluß, dann folgen diejenigen bei der Ablieferung der Ware und zum Schluß die Dienste bei der Bezahlung des Kaufpreises.

Es sollen nun die wichtigsten Tätigkeiten in diesen drei Gruppen untersucht werden:

### *1. Rechtsberatung bei Vertragsabschluß*

Eine genaue Kenntnis der rechtlichen Bestimmungen in den Absatzländern ist für eine reibungslose Abwicklung der Exportgeschäfte unerlässlich<sup>1</sup>. Die Voraussetzung dieser Kenntnisse bildet eine «legislative Marktinformation»<sup>2</sup>. Es geht hier um eine Mitteilung über die Rechtsgrundsätze des Gastlandes der AHK und um die Abweichung vom schweizerischen Recht. Dabei liegen vor allem die Verkaufs-, Liefer- und Zahlungsbedingungen im Vordergrund der Beachtung, damit das Risiko, beim geplanten Geschäft Verluste zu erleiden, auf ein mögliches Minimum reduziert wird. Ein wichtiger Punkt im Rahmen dieser legislativen Marktinformation, die meist den Rahmen einer reinen Information sprengt und die Gestalt einer Beratung annimmt, ist die Anregung, daß der Unternehmer bereits im Hinblick auf einen möglichen Streitfall die Kammer als schiedsgerichtliche Instanz im Vertrag vorsieht. Auf diese Weise hat er die Sicherheit, daß der Fall auf dem kürzesten Wege von einer neutralen Stelle gelöst wird. Denn die Kammern sind gegenüber dem schweizerischen Exporteur, der meist Mitglied ist, und gegenüber dem Gastlande verpflichtet, so daß ihr Schiedsgericht bereits im Kammerinteresse selbst objektiv und gerecht urteilen muß.

In den verschiedenen uns zur Verfügung stehenden Quellen findet sich kein Beispiel dafür, daß die schweizerischen AHK dank ihren Kenntnissen des Rechts ihres Gastlandes die Unternehmer bei der Ausarbeitung ihrer Verkaufsverträge beraten. Das bedeutet jedoch nicht, daß diese Tätigkeit nicht im Aufgabenkreis der Kammern liegt. — Ganz im Gegenteil, in Südamerika und Ägypten ist dies wohl von beträchtlicher Wichtigkeit. Wegen ihrer Vertrautheit mit den Landesusancen können die dortigen Kammern die Unternehmer noch auf spezielle Probleme aufmerksam machen, die einer besonderen Klärung bedürfen zur Verminderung ihres Risikos. Bei den schweizerischen Exporten nach europäischen Staaten dürfte allerdings eine derartige Vertragsberatung seitens der Kammern seltener notwendig sein.

### *2. Bei der Übertragung der Ware*

Nach dem Abschluß des Vertrages, in welchem sich die Parteien eventuell unter beratender Mitwirkung seitens der AHK über die Fragen ihrer gegenseitigen Verpflichtungen bei den geplanten Geschäften geeinigt haben, erfolgt die Übertragung der Waren. In diesem Zusammenhang können sich für

1) C. Triegler, Die Technik des Außenhandels, a. a. O., S. 259.

2) C. Kapferer, Außenhandelsförderung . . . , a. a. O., S. 31.

die Kammern Aufgaben stellen, die sich vorwiegend aus der Importpolitik ihres Gastlandes ergeben. Da die schweizerischen AHK private Organisationen darstellen, wäre hier an sich eine Regelung durch die offiziellen Vertretungen, die im Gastlande akkreditiert und somit für die Interessenvertretung ihres Herkunftslandes offiziell verantwortlich sind, eher denkbar. Dies ist ein Gebiet, bei dessen Bearbeitung sich die beiden genannten Institutionen häufig in engem Kontakt befinden. Wenn dabei die AHK oft im Vordergrund stehen, so dürfte dies wegen ihrer Organisation auf privater Basis der Fall sein. Denn die Unternehmer wenden sich oft lieber an derartige Einrichtungen als an staatliche Stellen. Außerdem sind die AHK am besten mit den Bedürfnissen und der Problematik des Wirtschaftsablaufes vertraut. Da, mit Ausnahme derjenigen in Wien, in allen Kammern, seien sie national oder gemischt, maßgebliche Persönlichkeiten des Gastlandes im Mitgliederkreis vertreten sind, und sie vor allem auch deshalb bei den Landesbehörden allgemein großes Vertrauen genießen, sind sie meist gut befähigt, solche Aufgaben zu erfüllen. Das kann übrigens für die offiziellen schweizerischen Vertretungen eine Entlastung und eventuell sogar eine Einsparung von Kosten bedeuten<sup>1</sup>.

Die am häufigsten vorgenommenen Dienstleistungen der schweizerischen AHK im Zusammenhang mit der Warenübertragung bilden den Gegenstand der anschließenden Untersuchung:

#### a. Einfuhrlicenzen

Wie soeben festgestellt, genießen die schweizerischen AHK bei den Behörden oft ein großes Vertrauen, denn sie sind ihnen als zuverlässige Institutionen bekannt, und ihre Tätigkeit im Dienste der Handelsförderung ist auch für die Wirtschaft des Gastlandes von Interesse. So erhalten die Kammern die Möglichkeit, trotz ihrer privaten Organisation die Interessen der schweizerischen Unternehmer zu wahren und zu vertreten. Dafür, daß dies oft in Zusammenarbeit mit den offiziellen Vertretungen geschieht, gibt die schweizerische Handelskammer in Ägypten ein Beispiel. Gemeinsam mit der schweizerischen Gesandtschaft wurde sie in mehreren Fällen bei den maßgeblichen Behörden in Ägypten vorstellig zu Gunsten von Importeuren schweizerischer Waren deren Gesuche um Einfuhrbewilligung unberücksichtigt blieben. «Plusieurs de nos démarches furent couronnées de succès»<sup>1</sup>. — Da Ägypten als Exportland für die Schweiz keine große Rolle spielt<sup>2</sup>, fallen diese Dienste, die zwar für die betroffenen Unternehmer von großem Wert sind, gesamtwirtschaftlich nicht allzu stark ins Gewicht.

Anders verhält es sich jedoch mit den entsprechenden Dienstleistungen der schweizerischen Handelskammer in Frankreich. Anno 1952 vertrat sie

---

1) Die Umfrage bei den schweizerischen Unternehmern ergab, daß auch große Firmen gerne den Kontakt mit den Behörden des Gastlandes durch die AHK herstellen lassen.

1) *Chambre de Commerces en Egypte Rapport du conseil d'administration sur l'exercice 1955.*

2) Auf Grund der Statistiken (Staustisches Jahrbuch der Schweiz, Basel 1957) stellen wir fest, daß der Export nach Ägypten und dem Sudan seit 1950 im Durchschnitt etwas mehr als 1% des schweizerischen Gesamtexportes betrug.

gegenüber den französischen Stellen Lizenzgesuche im Werte von 16,8 Millionen Franken mit Erfolg und im folgenden Jahre erhöhte sich der Betrag sogar auf 20,5 Millionen Franken<sup>3</sup> 4. Es läßt sich daraus leicht ermessens, daß dadurch einer beträchtlichen Anzahl von schweizerischen Unternehmungen wertvolle Dienste geleistet wurden. Daß diese Tätigkeit aber auch volkswirtschaftlich von ansehnlicher Bedeutung war, zeigen uns entsprechende statistische Vergleiche<sup>5</sup>.

Wir treffen hier zum ersten Mal einen Fall, bei dem sich auf Grund von Zahlenmaterial ziemlich eindeutig ein Erfolg der Bemühungen von schweizerischen AHK nachweisen läßt. Es scheint jedoch, daß sich nicht alle Kammern die Mühe nehmen, derartige Erfolgskontrollen durchzuführen, welche für sie ein wertvolles Mittel zur Mitgliederwerbung bilden könnten.

Analoge greifbare Resultate auf Grund von statistischen Auswertungen lassen sich nicht nur hier, sondern gelegentlich auch bei Verhandlungen mit den Zollbehörden feststellen, die den Gegenstand der folgenden Ausführungen darstellen sollen.

#### b. Verhandlungen mit Zollbehörden

Nach Angaben der gemischten «Niederländisch-Schweizerischen Handelskammer» ersparte diese anno 1950 durch ihre Mitwirkung bei der Wertfestsetzung von schweizerischen Exportgütern 3 Millionen Hfl. an Zollabgaben<sup>1</sup>. Auch die schweizerische Handelskammer in Frankreich meldet diesbezügliche Erfolge, leider ohne Zahlenangaben<sup>2</sup>.

Hier findet sich ein zweites der seltenen Beispiele dafür, daß die Resultate von Dienstleistungen der schweizerischen AHK zahlenmäßig relativ gut erfassbar sind. Wie wir im Falle der gemischten Handelskammer in Holland feststellen, können diese Erfolge einen ansehnlichen Umfang annehmen, was sowohl gesamtwirtschaftlich als auch vom Gesichtspunkt der betroffenen Unternehmer wertvoll ist<sup>3</sup>.

Die Möglichkeit der Durchführung derartiger Dienstleistungen verdanken die Kammern wiederum ihren guten Beziehungen zu den Behörden des Gastlandes und dem Vertrauen, das sie dort genießen. Deshalb sind sie hier, wie auch bei der Bewerbung um Einfuhrlicenzen dem einzelnen schweizerischen

3) Vgl. dazu Neue Zürcher Zeitung vom 28. Juni 1954, Nr. 1603.

4) Anlässlich meiner persönlichen Vorsprache bei der Schweizerischen Handelskammer in Paris ergab es sich, daß auch in den letzten Jahren die Unterstützung der Unternehmer zur Erlangung von Einfuhrfinanzen die Kammer in großem Maße beschäftigte. — Leider waren aber keine konkreten Zahlenangaben erhältlich.

5) Die Statistiken ergeben (ebenfalls auf Grund des Schweizerischen statistischen Jahrbuches), daß anno 1952 10% des schweizerischen Gesamtexportes nach Frankreich gingen (496,3 Mill. Fr.). Davon machen die 16,8 Mill. Fr., zu deren Realisierung die Handelskammer beitrug, ca. 3% aus.

Für das Jahr 1953 erhalten wir folgende Zahlen: Export nach Frankreich ca. 11% des schweizerischen Gesamtexportes, (608,6 Mill. Fr.) Die 20,5 Mill. Fr. sind davon ebenfalls ca. 3%.

1) Vgl. dazu Neue Zürcher Zeitung, 17. Oktober 1951, Nr. 2258.

2) Vgl. dazu Rapport du Conseil d'Administration, 1956.

3) Die 3 Mill. Hfl. entsprachen zur genannten Zeit knapp 3,5 Mill. Fr., was beim damaligen schweizerischen Gesamtexport nach Holland von 114,5 Mill. Fr. (Statistisches Jahrbuch der Schweiz, a. a. O., S. 210) ca. 3% entsprach.

Exportunternehmer stark überlegen, der oft nur schwer und, wenn persönliches Erscheinen von ihm oder seinem Vertreter ratsam wäre, auch nur unter beträchtlichen Kostenaufwendungen bei den maßgebenden Stellen Zugang und erfolgreiches Durchdringen erreichen könnte. Denn es geht darum zu intervenieren, falls es zu Differenzen bei der Festsetzung von Zollsätzen kommt.

Die AHK müssen also Beschwerdeanträge vornehmen. Ihre dazu geeigneten «Beweisunterlagen sind Fakturen, Muster, Gutachten unparteiischer Sachverständiger, Analysen staatlicher Prüfungsanstalten, Nachweis über die Zollbehandlung der nämlichen Waren in anderen Ländern und dergleichen»<sup>4</sup>.

Diese Beweisunterlagen werden den Kammern teils vom Exporteur gestellt, teils werden sie diese auch selbst aufbringen, indem sie z. B. Gutachten bei Sachverständigen ihres Gastlandes einholen, die meist positivere Aufnahme der Zollbehörden finden als solche aus dem Herkunftsland der Ware.

### c. Ursprungszeugnisse

Die Ursprungszertifikate spielen im Transithandel eine bedeutsame Rolle, weil zollrechtliche, aber auch außenhandels- und devisenrechtliche Bestimmungen von besonderer Wichtigkeit sind für die Durchführbarkeit und die Durchführung der Geschäfte<sup>1</sup>. Denn für die Anwendung eventueller Vorzugszölle oder im Rahmen der Meistbegünstigung, wie auch im Zusammenhang mit Einfuhrbestimmungen muß der Ursprung der Ware nachgewiesen sein. Andernfalls könnten gewisse Waren unberechtigt in den Genuß von zwischen zwei Staaten abgeschlossenen Begünstigungen gelangen<sup>2</sup>.

Wir sehen also, daß eine wichtige Voraussetzung für die Anwendung dieser Zertifikate meist der Transithandel ist. Somit kommt deren Erteilung primär für AHK in Frage, deren Gastland zugleich ein wichtiges Transitland für schweizerische Waren bildet. Das traf für die schweizerische Handelskammer in Wien vor dem 2. Weltkrieg zu. Wie aus ihren Publikationen der Dreißigerjahre zu entnehmen ist, übernahm sie die Ausstellung von Ursprungszeugnissen für die Waren, welche von österreichischen Transitlagern in die Staaten Osteuropas geschickt wurden.

Hellauer nennt diese Ursprungszertifikate «eine Belästigung des internationalen Handels, indem ihre Erlangung Zeit, Mühe und Kosten verursacht»<sup>3</sup>. Es ist deshalb für die Unternehmer bestimmt von großem Interesse, daß diese Papiere bei Bedarf von einer AHK ausgestellt werden. Denn auf diese Weise bleibt für ihn der damit verbundene Aufwand minimal.

### 3. Bei der Bezahlung

Hier sind vor allem drei Dienstleistungen der AHK für den Unternehmer von großer Bedeutung, nämlich die Inkassovornahme, das Schiedsgerichtswe-

4) C. Kapferer, Das Exportgeschäft, a. a. O., S. 261.

1) Vgl. L. Triegler, Handbuch . . . , a. a. O., S. 307.

2) Vgl. L. Triegler, Handbuch . . . , a. a. O., S. 675.

3) J. Hellauer, Welthandelslehre, a. a. O., S. 62.

sen und die vermittelnden Verhandlungen mit den Devisenbehörden des Gastlandes. Letztere werfen analoge Probleme auf, wie wir sie im Abschnitt der Verhandlungen mit den Zollbehörden und der Erlangung von Einfuhr-lizenzen gefunden haben, weshalb wir uns auf die Behandlung der beiden er-sten genannten Dienstleistungen beschränken.

#### a. Inkasso

In der Behandlung der Dienstleistungen der schweizerischen AHK bei der Durchführung der Exportgeschäfte stellt das Inkasso durch die Kammern die letzte Etappe dar. Allgemein ist festzustellen, daß die Unternehmer bei Ver-zug ihres Geschäftspartners oder anderen Schwierigkeiten oft Inkassobüros, offizielle Stellen oder, wie in unserem Falle, die AHK mit der Inkassovorn-ahme betrauen. Triegler führt dazu folgende Gründe an: «... insbesondere sind solche Einrichtungen über die Creditsituation im allgemeinen und der Klienten im besonderen meist gut informiert, auch werden die Schuldner im Interesse des guten Rufes ihrer Kreditwürdigkeit bei Einzug der Forderun-gen durch solche Stellen sich besonders bemühen, ihre Verpflichtungen ter-mingerecht zu erfüllen»<sup>1</sup>. Für den schweizerischen Unternehmer bedeutet dies praktisch eine Verminderung des Inkassorisikos, was sich wiederum in vielen Fällen als Ansporn zum Export auswirkt.

Wie schon allgemein für die Dienste zur Durchführung der Verkehrsakte festgestellt, ist auch bei der Inkassovornahme zu beobachten, daß sie in Zei-ten vermehrter Schwierigkeiten im internationalen wirtschaftlichen Aus-tausch ihre größte Rolle spielt. So erfolgten z. B. anno 1941 2 000 Interventionen der schweizerischen Handelskammer in Frankreich zu Gunsten von schweizerischen Gläubigern<sup>2</sup>. Ähnliche Feststellungen ergeben sich z. B. auch aus den Jahresberichten der schweizerischen Handelskammer in Wien, die sich während der Krise der Dreißigerjahre besonders stark mit solchen Fra-gen befassen mußte.

In diesen Zeiten eines erschwerten Zahlungsverkehrs hat das Inkasso durch die AHK für den schweizerischen Unternehmer u. a. auch den großen Vor-teil, daß die Kammern als Sammelstelle für den Einzug kleinerer Beträge wir-ken, die sie in einer einzigen Überweisung dem Clearing zuführen, was auch den verschiedenen Kunden die Mühe erspart, für geringe Summen die komplizierten Formalitäten einer Clearing-Einzahlung zu erfüllen und somit ih-ren Willen zum Import stimulieren dürfte<sup>3</sup>.

Aber auch in den liberalisierten Perioden ist das Inkassowesen der Kam-mern für die Unternehmer oft von großem Wert<sup>4</sup>. Dies ergibt sich z. B. in Fällen von Zahlungsverweigerung durch die Kunden. Denn für den Unter-nehmer ist die Führung eines Prozesses von seinem Standort aus mit großen Schwierigkeiten und Kosten verbunden. Da können die AHK, falls auch ihre Ermahnungen erfolglos sind, dank ihren Beziehungen und Kenntnissen einen

1) *L. Triegler*, Handbuch . . . , a. a. O., S. 190.

2) Vgl. *Neue Zürcher Zeitung*, 3. Juni 1942, Nr. 871.

3) Vgl. *Neue Zürcher Zeitung*, 5. September 1944, Nr. 1500.

4) Der Inhalt des Zitates von Triegler (Fußnote 1) gilt sowohl für die liberali-sierten Perioden, wie auch im Falle von erschwertem Wirtschaftsverkehr.

erstklassigen Anwalt ihres Gastlandes mit der Angelegenheit betrauen oder eine schiedsgerichtliche Beilegung des Konfliktes anstrengen<sup>5</sup>.

#### b. Schiedsgericht

Wir könnten dieses Problem auch unter den Dienstleistungen bei der Übertragung der Ware behandeln, da das Schiedsgerichtswesen dort im Zusammenhang mit der Warenqualität ebenfalls eine Rolle spielt. Es scheint jedoch, daß die AHK bei der Bezahlung damit noch häufiger in Berührung kommen.

Kleinere Institutionen, wie z. B. die schweizerische Handelskammer in Wien müssen aus Kostengründen auf ein eigenes Schiedsgericht verzichten, aber dank ihren Erfahrungen und Beziehungen sind sie imstande, die Parteien an bestqualifizierte Sachverständige zu verweisen. Jedenfalls sind die Vorteile für den Unternehmer groß, wenn es gelingt, die Kammer selbst oder durch deren Vermittlung eine andere Stelle als Schiedsgericht zu gewinnen und dem normalen Prozeßwege auszuweichen. Denn die Probleme werden in beiden Fällen von sachverständigen neutralen Personen beurteilt, und es sind wenige Formalitäten notwendig, was eine rasche Erledigung mit geringen Kosten gewährleistet<sup>1</sup>. Außerdem wird primär versucht, nach Möglichkeit einen gerechten Vergleich zwischen den Parteien anzustreben, was einem Urteilsspruch meist vorzuziehen ist.

Daß allerdings diese Bemühungen der Kammern nicht immer zum Erfolg führen, zeigt ein Beispiel der schweizerischen Handelskammer in Belgien. Diese konnte von 35 Streitfällen, mit welchen sie sich in einem Jahr beschäftigte, nur die Hälfte gütlich beilegen, währenddem der Rest eine gerichtliche Erledigung erfuhr<sup>2</sup>.

Die Beschäftigung mit dem Schiedsgerichtswesen ist auch für die Kammern wertvoll; sie gewinnen dadurch Einblick in das Verhalten und die Methoden der beteiligten Firmen, was ihnen fallweise Anhaltspunkte für vertrauliche Auskünfte über diese bieten kann.

#### C. Übrige Dienstleistungen der schweizerischen Auslandshandelskammern

Durch die Behandlung der zahlreichen Dienstleistungen zur Wegbereitung für den Marktkontakt und der weniger häufig beanspruchten Dienste bei der Durchführung der Exportgeschäfte ergibt sich ein weitgehend abgerundetes Bild der Tätigkeiten der schweizerischen AHK zu Gunsten der schweizerischen Unternehmungen. Von den weiteren Diensten, welche die Kammern im einzelwirtschaftlichen Interesse leisten, sind lediglich noch eine geringe Anzahl zu nennen, welche in unserem Quellenmaterial höchstens am Rande

---

5) Die Inkassovornahme zugunsten von Gläubigern in Frankreich ist eine der Hauptaufgabe der beiden Büros, welche die Schweizerische Handelskammer in Frankreich in der Schweiz (Zürich und Lausanne) unterhält.

1) Vgl. auch *J. Hellauer*, Welthandelslehre, a. a. O., S. 69.

2) Neue Zürcher Zeitung, 6. November 1930, Nr. 2145.

eine kurze Erwähnung finden, die also in der Praxis selten beansprucht werden oder aber an die Organisation der AHK keine hohen Anforderungen stellen. Sie sollen deshalb nur der Vollständigkeit halber summarisch erwähnt werden.

Die AHK suchen in Einzelfällen für kleinere schweizerische Unternehmungen, z. B. auf dem Wege von Zirkularschreiben Lizenznehmer, oder holen Referenzen ein über solche Firmen, welche dafür in Betracht kommen. Eventuell können die Kammern dann auch noch im Stadium der Vorverhandlungen eine Rolle spielen und im Hinblick auf den Lizenzvertrag einen geeigneten Anwalt vermitteln. Da aber bei derart folgenschweren Entscheidungen die Unternehmer von möglichst vielen Stellen diesbezügliche Informationen einziehen werden, und vor allem auch enge persönliche Kontakte notwendig sind, sollte die Bedeutung der AHK auf diesem Gebiet allgemein nicht überschätzt werden.

Aus einer Pressemitteilung<sup>1</sup> der gemischten «Niederländisch-Schweizerischen Handelskammer» in Amsterdam ist zu entnehmen, daß sie zu Anfang der Fünfzigerjahre bei der Vorbereitung von Niederlassungen schweizerischer Firmen in Holland Mitarbeit leistete. Aber auch hier dürfte die Rolle der Kammer nicht allzu groß gewesen sein, da jedenfalls die Hauptarbeit von anderen Stellen und vor allem von den Wirtschaftskreisen selbst geleistet wurde. Die Tätigkeit der Kammer hat sich wahrscheinlich vor allem auf eine Vermittlung der Kontaktnahme zwischen den schweizerischen Unternehmungen und den maßgeblichen Stellen in Holland und auf eine rechtliche Beratung beschränkt.

Gelegentlich kann sich den AHK auch die Aufgabe stellen, schweizerische Firmen zu beraten, die sich an Unternehmungen des Gastlandes finanziell beteiligen möchten.

Zwei weitere Dienstleistungen der Kammern, die noch an dieser Stelle erwähnt werden können, und die meist sogar häufiger geleistet werden als die drei soeben genannten, stellen an die AHK geringe Anforderungen. Es handelt sich um die Vermittlung von Dolmetschern für schweizerische Kaufleute auf Geschäftsreisen und um die Stellenvermittlung für Arbeitskräfte, die vor allem zur beruflichen Weiterbildung ins Ausland möchten.

---

1) Neue Zürcher Zeitung, 17. Oktober 1951, Nr. 2258.

### 3. TEIL

## Gesamtwirtschaftliche Würdigung der Schweizerischen Auslandshandelskammern

### *1. Die Förderung des schweizerischen Außenhandels durch die Auslandshandelskammern*

Nachdem wir einen Großteil der Tätigkeiten der schweizerischen Handelskammern im Ausland, nämlich die mit dem unmittelbaren Ziel dem Unternehmer zu dienen, näher behandelt haben und dabei versuchten, die einzelwirtschaftliche Bedeutung der Dienstleistungen ganz besonders hervorzuheben, müssen wir noch untersuchen, was für Maßnahmen die genannten Institutionen in gesamtwirtschaftlicher Richtung treffen, die also nicht primär dem einzelnen schweizerischen Exportunternehmer zugute kommen.

Die im 2. Teil der Arbeit besprochenen Dienstleistungen sind allerdings auch gesamtwirtschaftlich von größter Bedeutung. Denn die Gesamtwirtschaft setzt sich zusammen aus der Summe der Einzelwirtschaften.

Eine aktive Erleichterung und Förderung des Auslandabsatzes der einzelnen Unternehmungen hilft mit, diesen eine stabile bzw. steigende Produktion zu garantieren. Dadurch können die für eine harmonische betriebswirtschaftliche Entwicklung notwendigen Gewinne realisiert werden. Das bedeutet aber für die gesamte schweizerische Volkswirtschaft ein wesentlicher Faktor zur Erhaltung der Vollbeschäftigung und einer wachsenden Konjunktur. Ferner hilft die Außenhandelsförderung mit, das im allgemeinen bedeutende Passivum der schweizerischen Handelsbilanz, die den wichtigsten Posten unserer Zahlungsbilanz ausmacht, innerhalb erträglichen Grenzen zu halten. Die Förderung des Exportes bedeutet somit eine Vermehrung der Importmöglichkeiten. Die Importe von Rohstoffen und Lebensmitteln sind aber für die Schweiz lebensnotwendig<sup>1</sup>.

Von den zahlreichen Dienstleistungen der schweizerischen Handelskammern im Ausland dienen nur zwei primär gesamtwirtschaftlichen Zielen, nämlich: die indirekte Einflußnahme auf die staatliche Außenhandelspolitik zur Erleichterung des zwischenstaatlichen Wirtschaftsverkehrs und die Schaffung eines geistigen Kontaktes mit dem Gastland, der indirekt auch den Handelsverkehr begünstigt.

Diese beiden Tätigkeiten sollen den Gegenstand der beiden folgenden Abschnitte bilden.

1) Vgl. dazu auch 1. Teil, I.

## A. Erleichterung des Außenhandels durch indirekte Einflußnahme auf die staatliche Außenhandelspolitik

Im 2. Teil der Arbeit sind wir zum ersten Mal anhand von Beispielen auf nähere Kontaktnahmen und Zusammenarbeit zwischen staatlichen Stellen und den privaten schweizerischen AHK gestoßen, und zwar bei der Behandlung der Dienstleistungen zur Durchführung der Exportgeschäfte. Während es sich damals darum handelte, daß die Kammern unter teilweiser Zusammenarbeit mit den offiziellen Stellen den einzelnen Unternehmungen bei der praktischen Abwicklung der zwischen der Schweiz und dem Gastland getroffenen Handelsabkommen ihre Unterstützung boten, indem sie die Firmen z. B. bei den Zollbehörden vertraten, gehen hier die AHK noch einen Schritt weiter, indem sie nicht für eine Einzelwirtschaft im Rahmen der bestehenden Möglichkeiten ein Optimum zu erreichen versuchen, sondern indem sie sich bemühen, den bestehenden Rahmen des Möglichen zu erweitern, was primär von gesamtwirtschaftlicher Bedeutung ist und erst in zweiter Linie den Einzelwirtschaften, die oft Kammermitglieder sind, zugute kommt. Als Vorposten der schweizerischen Privatwirtschaft im Dienste der Exportförderung haben die Kammern genaue Kenntnis und eine sachgemäße Urteilsfähigkeit über die Außenhandelspolitik der Schweiz und ihres Gastlandes.

Falls es ihnen deshalb gelingt, trotz ihrer privaten Organisation in irgendeiner Weise auf die diesbezüglichen staatlichen Entscheidungen einen Einfluß zu gewinnen, so dürfte dies im allgemeinen ziemlich wichtige Punkte der gegenseitigen Handelsverträge berühren, und zwar z. B. die Lockerungen irgendwelcher Beschränkungen, oder Vereinfachungen des Vorgehens für Exporteure und Importeure — kurz eine vermehrte Liberalisierung.

Auf offiziellem Wege können die AHK allerdings nicht für eine vermehrte Liberalisierung eintreten. Deshalb ist es meist auch schwierig, bei eingeführten Liberalisierungsmaßnahmen festzustellen, wie groß das Verdienst einer Kammer an deren Zustandekommen ist, unter der Voraussetzung, daß sich diese überhaupt in irgendeiner Weise daran beteiligt hat. Wir können aber als sicher annehmen, daß die schweizerischen AHK bei der Gestaltung der staatlichen Außenhandelspolitik eine gewisse Rolle spielen.

Dies geschieht dadurch, daß sie auf eigene Initiative hin oder auf Wunsch der Behörden der Schweiz oder ihres Gastlandes die Funktion von «beratenden Hilfsorganen»<sup>2</sup> des Staates übernehmen. Die AHK arbeiten dann auf Grund ihrer Erfahrungen, Kenntnisse und der Wünsche ihrer Mitglieder Projekte aus, um den zwischenstaatlichen Handel zu liberalisieren, oder sie beschränken sich darauf, lediglich in Teilfragen den Behörden ihre Ansichten kundzumachen. Eine andere Möglichkeit ist die, daß sie den maßgeblichen staatlichen Instanzen über gewisse Probleme Gutachten unterbreiten, was allerdings schon ein sehr gutes Vertrauensverhältnis voraussetzt und vielleicht bei den gemischten Kammern am einfachsten geht, wenn das Gutachten an die Behörden des Gastlandes gerichtet wird. Es kommt ferner auch vor, daß sich die AHK allein oder zusammen mit der offiziellen schwei-

---

2) Vgl. dazu *E. Maurer*, Die schweizerischen Handelskammern, ihr Wesen, ihre Entwicklung, Organisation und Tätigkeit, Zürich 1924, S. 24.

zerischen Vertretung an die Behörden des Gastlandes richten, um gewisse generelle handelspolitische Vorteile für die Importware aus der Schweiz zu erreichen.

Am häufigsten dürfte allerdings die Methode sein, welche z. B. von der schweizerischen Handelskammer in Wien schon verschiedentlich angewendet wurde. Sie besteht darin, daß die AHK den schweizerischen diplomatischen Vertretungen in ihrem Gastland Unterlagen vermitteln, die fallweise eine entsprechende Kommentierung enthalten können. Dieses Unterlagenmaterial bietet dann der Schweiz eine Basis für zwischenstaatliche Wirtschaftsverhandlungen. Allerdings dürften wohl kaum jemals die Kammern zu derartigen Gesprächen Zutritt erhalten. Die letzten Entscheidungen werden jedenfalls immer ohne ihre direkte Mitwirkung getroffen. Daß aber durch die Unterlagen, Gutachten, Projekte u. a. den Kammern eine indirekte Einflußnahme auf die Handelsabkommen und die Außenhandelsgesetzgebung gelingen kann, ist fraglos, denn dieses Material dient den staatlichen Instanzen als Quelle und hilft so zumindest mit, ihre Beurteilung der Sachlage gestaltend zu beeinflussen.

Die beratende Stimme, welche die AHK in diesem Zusammenhange hören lassen, stellt sie somit in eine Mittlerrolle zwischen die Privatwirtschaft mit ihren spezifischen Wünschen und die Behörden der Schweiz und des Gastlandes.

Daß sich die AHK in solchen Fällen gelegentlich nicht nur auf direkte Versuche zur Kontaktnahme mit den Behörden beschränken, sondern auch Publikationen über solche aktuellen Probleme in ihren eigenen Druckwerken und in der Presse erscheinen lassen, dürfte die Früchte ihrer Bemühungen vermehren. Denn sofern es ihnen gelingt, in diesem Zusammenhang auch die öffentliche Meinung auf ihre Seite zu ziehen, so wird dies auf die Entscheidungen der staatlichen Organe nicht ohne Einfluß bleiben.

Als Beispiele für die beschriebene indirekte Einflußnahme der schweizerischen AHK auf die staatliche Außenhandelspolitik ist anzuführen, daß die schweizerische Handelskammer in Argentinien zu Beginn des zweiten Weltkrieges vereint mit der schweizerischen Gesandtschaft für eine Verbesserung der Importbedingungen für schweizerische Produkte in bezug auf ihre devisenpolitische Behandlung eintrat. Daraufhin wurden die Devisenzuteilungsbeschränkungen für schweizerische Produkte aufgehoben<sup>3</sup>, und es scheint, daß dies dank den genannten Bemühungen erfolgte.

Eine ganz besonders aktive Rolle im Streben nach vermehrter Liberalisierung spielt die Schweizerische Handelskammer in Frankreich, wie wir aus zahlreichen Hinweisen in ihren Publikationen und der Presse entnehmen können. Sie umschreibt ihre Aufgabe gegenüber den Behörden folgendermaßen: «La Chambre de commerce accomplit auprès des autorités françaises et suisses une double tâche: d'une part elle remplit son devoir d'information, d'autre part elle intervient auprès d'elles en faveur de ses membres ou *en vue d'améliorer le statut des échanges*»<sup>4</sup>.

Da der Mitgliederbestand einer Kammer im allgemeinen in Perioden ver-

3) Neue Zürcher Zeitung, 26. Mai 1941, Nr. 806.

4) Revue économique franco-suisse, März 1951, S. 82.

mehrter Liberalisierung des zwischenstaatlichen Handelsverkehrs sinkt, helfen die AHK durch derartige Bestrebungen indirekt mit, ihre eigene Finanzierungsgrundlage zu schmälern. Diese Überlegungen werden jedoch nie angestellt, da sie in krassem Widerspruch zu Ziel und Zweck der Kammer stehen.

## B. Schaffung eines geistigen Kontaktes mit dem Gastland

Die AHK als Vertreter der schweizerischen Privatwirtschaft im Ausland stellen schon allein durch ihre Existenz einen gewissen Kontakt zwischen der Schweiz und ihrem Gastland dar, indem sie (abgesehen von der rein nationalen Handelskammer in Wien) als Vereine dort ansäßige Auslandschweizer und Exportunternehmer mit Standort in der Schweiz zusammen mit Persönlichkeiten und Firmen des Gastlandes in ihrem Mitgliederkreis vereinigen.

Das stellt bereits einen unwillkürlich sich ergebenden geistigen Kontakt dar. Ein weiterer natürlicher Kontakt mit dem Gastland ergibt sich auch zwangsläufig durch die diversen Tätigkeiten der AHK. Durch ihre Information, Werbung, Vertretervermittlung, Intervention bei Behörden usw. stellen die Kammern einen geistigen Kontakt mit verschiedenen Schichten des Gastlandes her. Die Schweiz wird dadurch bekannter und das Interesse für sie wird entsprechend wachsen, sofern die AHK bei der Ausübung ihrer Tätigkeit angenehm auffallen.

Neben dieser unwillkürlichen Schaffung eines geistigen Kontaktes, die zum Goodwill, den die Schweiz in den betreffenden Ländern genießt, beiträgt, streben sämtliche AHK, allerdings in unterschiedlichem Maße, noch einen unwillkürlichen Kontakt mit dem Gastland an, was wir als Public Relations bezeichnen können.

Die Möglichkeiten der Maßnahmen, deren sich die AHK zur willkürlichen Schaffung eines geistigen Kontaktes bedienen, sind zahlreich. Ihre Auswahl richtet sich danach, welche Schichten des Gastlandes erfaßt werden sollen, und es wird danach gestrebt, einen möglichst großen Anteil zu erfassen, weshalb die AHK im Laufe der Zeit zu verschiedenartigen Mitteln greifen werden.

Bevor wir uns aber im einzelnen mit den Bemühungen der Kammern zur Schaffung eines geistigen Kontaktes befassen, erscheint es angebracht, die in verschiedenen Kreisen gelegentlich in diesem Zusammenhang aufgeworfene Frage zu diskutieren, nämlich ob dies überhaupt wünschenswert sei und zum Aufgabenbereich der schweizerischen Handelskammern im Ausland gehöre, die ja, wie schon ihr Name sagt, Institutionen im Dienste des schweizerischen Außenhandels darstellen.

Dazu können wir primär festhalten, daß den AHK auf diesem Gebiet entsprechend ihren finanziellen Verhältnissen ziemlich enge Grenzen gesetzt sind, somit wird dieser Tätigkeitsbereich in absehbarer Zeit nie allzu große Ausmaße annehmen. Andererseits aber sind Kammern private Vereine, die selbst entscheiden können und müssen, was zu ihren Aufgaben gehört; somit ist eine Beantwortung dieser Frage Sache der Angehörigen und Mitarbeiter der einzelnen Kammern und nicht außenstehender Kreise in der Schweiz.

Und da die AHK diesbezüglich allgemein gewisse Anstrengungen unternehmen, trotzdem diese z. T. mit relativ hohen Kosten verbunden sind, liegen dafür gerechtfertigte Gründe vor. — In Anbetracht der bescheidenen Größe der Schweiz ist nicht anzunehmen, daß in einem Land die diesbezüglichen Betätigungen der Handelskammern zu Doppelspurigkeiten oder zu einer Übersättigung führen könnten.

Die Schaffung eines geistigen Kontaktes soll zwischen den Handelspartnern Sympathien wecken und vertiefen. Denn die gegenseitige Sympathie fördert eine harmonische Entwicklung der Geschäftsbeziehungen. Sie ist ein günstiges Element, weil sie die Geschäftspartner ermutigt, ihre Anstrengungen auf einer Basis von gegenseitigem Vertrauen zu vermehren<sup>1</sup>. — Somit sind die Bemühungen der Kammern zur Anbahnung kultureller und gesellschaftlicher Veranstaltungen und Kontakte, die nebenbei ebenfalls der Förderung des Auslandschweizertums dienen, auch vom ökonomischen Standpunkt aus zu begrüßen. — Allerdings lassen sich die Erfolge nicht in Geld messen.

Die Methoden, nach welchen die Kammern die geistigen Kontakte zum Gastland schaffen, richten sich nach den zu erfassenden Schichten. Diese lassen sich in drei Gruppen einteilen:

An erster Stelle stehen die Persönlichkeiten der Regierung des Gastlandes. Mit diesen in Kontakt zu geraten, ist für die AHK schwierig, aber um so erstrebenswerter. Wir haben dafür bereits in früherem Zusammenhang ein Beispiel erwähnt<sup>2</sup> und festgestellt, daß die Kammer in Argentinien anno 1940 den dortigen Staatspräsidenten zum Ehrenpräsidenten einer schweizerischen Ausstellung ernannte.

Bei der zweiten oder mittleren Schicht, mit welcher am meisten Kontakt gesucht wird, handelt es sich um die Kammermitglieder mit der Nationalität des Gastlandes, andere Unternehmer, Diplomaten u. ä. Es werden in diesen Kreisen Vorträge organisiert mit Themen, wie z. B. die europäische Wirtschaftsintegration<sup>3</sup>, die schweizerische Neutralität oder Führungsprobleme in der Unternehmung<sup>4</sup> usw. Ferner gelangen Betriebsbesichtigungen für die Kammermitglieder zur Durchführung, wie z. B. der Besuch der schweizerischen Handelskammer in Wien bei den Steyr Werken anno 1958. Im übrigen sei noch darauf hingewiesen, daß die schweizerische Handelskammer in Brasilien seit Jahren monatliche Mittagessen veranstaltet, zu welchen die Mitglieder, brasilianische Behörden und Besucher aus Europa eingeladen werden. Damit wird einem Bedürfnis nach derartigen Kontakten entsprochen, das in Südamerika besonders groß ist.

An dritter Stelle sind schließlich noch die geistigen Kontakte der AHK zum Volk selbst zu erwähnen. Diese werden vor allem mit der Durchführung von Ausstellungen erreicht, die neben dem primären Zweck der Werbung auch diesem Ziel in großem Maße gerecht werden.

---

1) Vgl. *E. Rogivue*, a. a. O., S. 98.

2) Vgl. I. Teil III. C. 2. b. 1).

3) *Neue Zürcher Zeitung*, 4. Mai 1957, Nr. 1300 (Vortragszyklus darüber in Paris).

4) Beide in Wien gehalten anno 1958/59.

## II. Zusammenfassung wichtiger Ergebnisse und kritische Schlußfolgerungen

Dieser Abschnitt bildet nicht eine Zusammenfassung der ganzen Arbeit, sondern es sollen diejenigen Schwerpunkte und Probleme noch einmal beleuchtet werden, welche zu einer kritischen Schlußbetrachtung besonders geeignete Anhaltspunkte bieten und die den Kern der Problematik der schweizerischen Handelskammern im Ausland treffen. Dabei wird uns in erster Linie noch einmal ihre private Organisation und Struktur beschäftigen. Denn darin liegt der Grund vieler Vorzüge, aber auch mancher Schwächen der Kammern.

Die in der Wirtschaft des Gastlandes tätigen Auslandschweizer bilden einen Grundstock des Mitgliederkreises und somit auch des Vorstandes der einzelnen Kammern. Durch ihre berufliche Stellung im Gastland können sie theoretisch in die Rolle von Konkurrenten der schweizerischen Wirtschaft treten, denn ihre Interessen liegen ja im Ausland. Diese Überlegung gab Anlaß zum Postulat, die Kammern von derartigen Aufsichtsräten und Direktoriumsmitgliedern zu «säubern»<sup>1</sup>.

Ein solcher Gedanke mag primär bestechend erscheinen. Wir kommen jedoch auf Grund unserer bisherigen Untersuchungen zum Schluß, daß er auf einer Verkennung des Wesens der schweizerischen AHK beruhen muß. Die genannte Interessenkollision liegt zwar durchaus im Bereich des Möglichen, wird sich aber fast immer pro Individuum auf eine einzige Branche beschränken, gegenüber den andern Branchen jedoch ist das Verhältnis neutral. Diesem praktisch kaum jemals schwerwiegenden Nachteil stehen aber eine ganze Reihe von Vorteilen gegenüber, die wir größtenteils schon im Laufe der Arbeit kennengelernt haben.

Erstens einmal ist die Gründung einer AHK überhaupt nur möglich, wenn sie die finanzielle Unterstützung und tatkräftige Mitarbeit von maßgebenden am Ort ansässigen Persönlichkeiten schweizerischer Nationalität genießt, die mit dem Wirtschaftsleben des Gastlandes vertraut sind. Deren Kenntnisse kommen dann durch die Kammern den Unternehmern in der Schweiz zugute. Ferner ist einer ungünstigen Auswirkung von Interessenkollisionen dieser Art schon dadurch ein Riegel vorgeschoben, daß die Geschäfte der AHK von neutralen und fix besoldeten Sekretären erledigt werden.

Hier überwiegen somit die Vorteile der bestehenden privaten Organisation. Dies wird noch durch die Tatsache verstärkt, daß die Schweiz als kleiner, aber stark vom Außenhandel abhängiger Staat auf diese Weise in einigen Ländern zu Auslandsposten im Dienste der heimischen Wirtschaft gelangt, ohne dafür irgendwelche Kosten tragen zu müssen. Denn die kleine Schweiz kann sich keine so teuren Wirtschaftsvertretungen leisten wie irgendwelche größeren Staaten. Sie muß deshalb froh sein, daß sich Auslandschweizer mit ihren reichen Erfahrungen durch praktischen Einsatz für derartige Aufgaben zur Verfügung stellen.

Wesentlich schwerer ist die private Organisation der Kammern vom Gesichtspunkt ihrer Finanzierung aus zu bejahen. Denn dafür sind nur die Mit-

---

1) Ph. Schmid-Ruedin, Kann der schweizerische Export gefördert werden? Zürich 1934, S. 27.

gliederbeiträge von praktischer Bedeutung, was zum genannten Finanzierungsrisiko führt. Dieses ist für verschiedene Kammern in den letzten Jahren besonders aktuell geworden, da die fortschreitende Liberalisierung des zwischenstaatlichen Handelsverkehrs zu ganz empfindlichen Mitgliederrückgängen führte. Die Folge einer solchen Entwicklung kann leicht in einem Absinken der Qualität und der Anzahl der zu leistenden Dienste bestehen, was neuerdings zu Mitgliederaustritten führen könnte. Auf diese Weise ist jedenfalls theoretisch die Möglichkeit eines *circulus vitiosus* gegeben, der mit dem Ruin der Institutionen enden könnte.

Wir müssen somit nach Möglichkeiten suchen, die geeignet sein könnten, den Gefahren, die sich aus einer ungenügenden Finanzierung ergeben, optimal zu begegnen. — Da der Wille nach Unabhängigkeit bei den Kammern sehr stark ist, lassen wir den Gedanken einer Wiederaufnahme der staatlichen Zuschüsse, die mit dem genannten Bestreben der AHK mindestens teilweise im Widerspruch stehen muß, vorerst noch aus dem Spiel. Übrigens wurde eine erneute finanzielle Beihilfe des Staates seit ihrer Aufhebung anno 1955 auch nicht mehr in der Öffentlichkeit diskutiert.

Da die AHK von der Privatwirtschaft getragen werden, ist ihr Bestehen lediglich von der Wertschätzung abhängig, welche ihnen die Unternehmerschaft entgegenbringt. Durch ihre Dienste schaffen sie demnach ihre Existenzgrundlage selbst und arbeiten somit nach dem Leistungsprinzip. Das hat für die Unternehmer den großen Vorteil, daß die Kammern schon allein zur Sicherung ihres Bestehens die ihnen übertragenen Aufgaben bestmöglich erfüllen müssen, ein Zwang, der bei offiziellen Organen a priori kaum besteht. Wenn nun eine Liberalisierung den Aufgabenkreis der Kammern verkleinert, dann sollte die Möglichkeit einer vermehrten Spezialisierung auf andere Tätigkeitsbereiche bestehen, deren Erfüllung von den staatlichen Maßnahmen nicht beeinträchtigt wird. Im Gegenteil, dank einer Liberalisierung der Wareneinfuhr kann z. B. die Notwendigkeit einer ganz intensiven Marktforschung und Werbung erst richtig entstehen, weil jetzt für den Unternehmer durch neue oder mindestens verbreiterte Absatzchancen eine Vermehrung der Kontaktmöglichkeiten und somit der Kontaktbedürfnisse entsteht. In dieser Richtung könnte wahrscheinlich auch ein Schlüssel zur Verminderung der Mitgliederaustritte in den genannten Perioden gefunden werden. Denn die AHK sind strukturmäßig zur Erfüllung zahlreicher Dienstleistungen gut geeignet<sup>2</sup>. — Wir müssen deshalb annehmen, daß der Fehler mindestens teilweise bei der Führung der Kammern liegen dürfte. Ihre Aufgabe besteht zwar u. a. darin, den absatzwilligen Unternehmer beim Suchen nach einer vermehrten Nachfrage zu unterstützen, indem sie ihm Adressen von potentiellen Abnehmern vermitteln, ihm bei der Wahl der besten Werbemethoden und bei der Durchführung der Werbung helfen usw., aber es scheint, daß sie derartigen betriebswirtschaftlichen Anstrengungen in ihrem eigenen Interesse, also zur vermehrten Schaffung von Nachfrage nach ihren Dienstleistungen meist viel zu wenig Beachtung schenken, trotzdem es fraglos ist,

---

2) Die Schweizerische Handelskammer in Frankreich hat seit Kriegsende nahezu die Hälfte ihrer Mitglieder verloren und verlegt nun ihre Tätigkeit sehr stark auf früher weniger häufig erbrachte Dienstleistungen, wie z. B. Marktforschung.

daß die AHK dank ihrer Organisation von Natur aus die idealen Voraussetzungen zu einer erfolgreichen Werbung für sich selbst bei der schweizerischen Privatwirtschaft und bei den in Frage kommenden Kreisen des Gastlandes besitzen. Es findet zwar eine beschränkte entsprechende Werbung mit Faltblättern usw. statt, aber diese scheint vollkommen ungenügend.

Anders ist es wohl kaum erklärlich, daß in breiten Kreisen eine derartige Unkenntnis über die AHK herrscht, die z. B. dadurch zum Ausdruck kommt, daß viele Schweizer Firmen, die Mitglieder einer ausländischen, in der Schweiz niedergelassenen Handelskammer sind, auf eine Mitgliedschaft bei der schweizerischen AHK im betreffenden Land verzichten, um, wie sie annehmen, Doppelpurigkeiten zu vermeiden, oder weil sie nicht wissen, daß dort überhaupt eine schweizerische Kammer besteht. Es kommt auch immer wieder vor, daß die AHK als staatliche Einrichtungen betrachtet werden und deshalb entsprechende Gesuche von Seiten der Unternehmer erhalten, die sie dann weiterleiten müssen, was ebenfalls beweist, daß sie zu wenig bekannt sind. Bei den niedrigen Mitgliederbeiträgen, welche pro Jahr Fr. 200.— bis Fr. 300.— kaum je übersteigen, sollte es durch eine geeignete Werbung möglich sein, alle Firmen mit entsprechender Absatzorientierung als Mitglieder zu gewinnen.

Dem Vorwurf, daß die Werbung der Kammern für sich selbst im allgemeinen ungenügend sei, mag entgegengehalten werden, daß sie gerade wegen dem Fehlen ausreichender Geldmittel nur in mangelhaftem Maße durchführbar sei. Dazu ist aber zu bemerken, daß in diesem Punkt die Sparsamkeit ganz fehl am Platze ist und daß dank der Organisation und den Kenntnissen der AHK das Werberisiko bestimmt in erträglichen Grenzen liegen würde<sup>3</sup>.

Wir können auch feststellen, daß z. B. die schweizerische Handelskammer in Wien in den letzten Jahren eine beträchtliche Mitgliederzunahme zu verzeichnen hat, was primär eindeutig auf individuell gezielte Werbeanstrengungen zurückzuführen ist. — Daß allerdings gerade diese Kammer als einzige in der rein nationalen Form verharrt, bedeutet u. a. auch vom Gesichtspunkt der Finanzierung aus einen schwerwiegenden Nachteil. Ein Aufgeben dieses Standpunktes würde bestimmt sofort eine beträchtliche Mitgliederzunahme von Seiten der österreichischen Unternehmerschaft ohne größeren Werbeaufwand bedeuten.

Es ist nicht unsere Aufgabe, umfassende konkrete Vorschläge über die anzuwendenden Methoden der Werbung zu machen, denn falls sich die AHK einmal zu vermehrten diesbezüglichen Anstrengungen entschließen sollten, so sind sie selbst am besten in der Lage, die optimale Wahl zu treffen<sup>4</sup>. — Was sie aber bei der Werbung keinesfalls versäumen sollten, sind Hinweise auf Erfolge ihrer Tätigkeit, sofern diese, was leider selten zutrifft, meßbar sind<sup>5</sup>. Ferner sollte die Mitgliederwerbung in der Schweiz aus Kostengründen

---

3) Wie meine Umfrage bei schweizerischen Firmen ergab, empfinden viele Unternehmer ihre eigene Unkenntnis über die Organisation und die Dienstleistungen der AHK als großen Mangel. Sie würden eine intensive Aufklärung und Werbung sehr begrüßen. Einzelne äußerten den Wunsch, gelegentlich von den Kammersekretären persönlich aufgesucht zu werden, was allerdings für die Kammern eine große Belastung bedeuten würde.

4) Vgl. dazu auch 2. Teil, II, A. 3. a. 1) a).

gemeinsam durchgeführt werden, was ihren Erfolg wahrscheinlich auch noch beträchtlich erhöhen dürfte. Das ideale Organ zur Ausführung dieser Aufgabe wäre die Union schweizerischer Handelskammern im Ausland. Was die Werbung in ihrem Gastland anbelangt, ist jede Kammer auf sich selbst angewiesen. Fallweise könnten eventuell auch dort im Rahmen einer größeren Werbekampagne noch zusätzliche Werbemittel der Union, welche zwar für eine Verwendung in der Schweiz geschaffen wären, zum Einsatz gelangen. Dies hätte den Vorteil, daß jede Kammer damit außer für sich selbst noch für ihre Schwesternkammern werben würde und dadurch ganz allgemein das System der schweizerischen Handelskammern im Ausland etwas bekannter würde.

Eine vermehrte Werbung allein dürfte allerdings auch bei einem optimalen Erfolg nur in Einzelfällen dem Ziel einer langfristig ausreichenden und gesicherten Finanzierung gerecht werden.

Wie bereits im 1. Teil festgestellt, sollte nach Möglichkeit darauf verzichtet werden, die Mitgliederbeiträge oder die Taxen für Dienstleistungen zu erhöhen, denn die Kammern haben ja nicht ein Monopol für ihre Dienste zur Handelsförderung. Sogar wenn ihre Dienstleistungen in vielen Fällen für den Unternehmer die besten erhältlichen sind, so müssen wir die AHK doch immer als Institutionen betrachten, die mit andern Stellen, wie Banken, offiziellen Auslandvertretungen, Außenorganisationen großer Firmen usw. in einer gewissen Konkurrenz stehen. Deshalb lassen sich die genannten Verteuerungsmaßnahmen meist nur mit einer entsprechenden Geldentwertung im Gastland begründen, wie dies besonders für die Kammern in Südamerika der Fall sein dürfte. In solchen Fällen stellen aber derartige Erhöhungen gar nicht eine Verbesserung der Finanzierungslage dar, sondern nur eine Anpassung an die gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen des Gastlandes und betreffen auch nur die Mitglieder mit dortigem Wohnsitz stärker.

Eine noch mögliche Verbesserung der Finanzierung bei gleichbleibender Organisation der AHK und ohne staatliche Zuwendungen dürfte darin bestehen, daß den Mitgliedern, welche dank den ihnen zu Teil gewordenen Diensten große Geschäfte tätigen konnten, in vermehrtem Maße nahe gelegt würde, den Kammern angemessene Zuwendungen zu machen. Diese könnten in Form eines beliebigen Betrages als Anerkennung oder als geringer provisionsähnlicher Promilleanteil am Erfolg des Geschäftes erfolgen. Da so etwas unter allen Umständen nur auf freiwilliger Basis als bloße Anregung postuliert werden könnte, ist allerdings ein namhafter Erfolg fraglich.

Schließlich könnte man noch untersuchen, ob ein neuer Schlüssel für die Mitgliederbeiträge auszurechnen sei, der z. B. dem Aktienkapital der Firmen angepasst werden könnte<sup>5)</sup>.

Weitere Möglichkeiten einer finanziellen Sicherstellung sind nur noch in einer Veränderung der bestehenden Organisation der AHK oder durch eine Unterstützung durch den Staat denkbar.

Was eine Veränderung der bestehenden Organisation anbetrifft, so müß-

---

5) Vgl. dazu 2. Teil, II, B. 2. a. und b.

6) In neuester Zeit wird die Frage diskutiert, ob eventuell noch diverse schweizerische Verbände zur Finanzierung mit herangezogen werden können.

te, vor allem bei kleineren Kammern, in ganz prekären Fällen — was allerdings bisher noch nie eintrat — die Frage geprüft werden, ob die nationale Form zu Gunsten derjenigen der gemischten Handelskammer aufzugeben sei, welche naturgemäß mit entsprechend reichlicheren Finanzquellen im Gastland zu rechnen hätte.

Glinz<sup>7)</sup> macht ebenfalls den Vorschlag einer Änderung der Organisation, indem sich die schweizerische Zentrale für Handelsförderung an den AHK finanziell beteiligen sollte. Diese Anregung erfolgte jedoch weniger im Zusammenhang mit einer finanziellen Sicherung der Kammern, obschon dies dadurch möglicherweise erreicht werden könnte, sondern um der Handelszentrale eine vermehrte Einflußnahme auf die innere Organisation und Geschäftsführung der AHK zu ermöglichen. Eine derartige Maßnahme liegt aber bestimmt nicht im Interesse der Kammern, die als eigenständige, in sich selbst geschlossene Gebilde gewachsen sind. Zwar arbeiten sie oft und intensiv mit anderen Institutionen zusammen, aber sie wollen dies nur auf einer Basis von Gleichberechtigung und nicht in einem Unterstellungsverhältnis tun. Eine solche Umorganisation hätte jedenfalls zur Folge, daß viele Mitglieder, besonders die dank ihrer aktiven Mitarbeit wertvollen Auslandschweizer, den AHK den Rücken kehren würden, und diese sich schließlich zu Institutionen entwickeln könnten, die einer Handelsagentur ähnlicher wären als dem, was wir heute unter einer schweizerischen Handelskammer im Ausland verstehen.

Wenn eine tiefgreifende Änderung der Organisation stattfinden müßte, so dürfte wohl ein engerer Zusammenschluß der einzelnen Kammern in der Union eher ihrem Wesen und ihren Wünschen entsprechen. Dies könnte folgendermaßen geschehen: Die in der Schweiz ansässigen Unternehmer würden nicht mehr Mitglieder der einzelnen Kammern, sondern der Union, welcher sie einen etwas höheren Beitrag zu leisten hätten. Dafür würden ihnen bei Bedarf die Dienste aller Kammern zur Verfügung stehen, unter welche die Union nach einem gerechten Schlüssel die einbezahlten Beträge verteilen würde.

Eine derartige Organisation würde keine allzu starke Richtungsänderung in der Entwicklung der einzelnen Kammern zur Folge haben, denn ihre individuelle Autonomie könnte weitgehend erhalten bleiben, und da in den meisten Fällen die Auslandschweizer die maßgeblichen Persönlichkeiten zur Führung stellen, dürfte sich auch der Verlust der in der Schweiz ansässigen Mitglieder für die einzelne Kammer meist nicht allzu ungünstig auswirken. — Einer derartigen Maßnahme müßte aber u. a. die Untersuchung darüber vorausgehen, ob viele Firmen in der Schweiz Mitglied von mehreren AHK sind, denn in diesem Falle würde eine derartige Konzentration für die Gesamtheit unrentabel.

Eine positive Möglichkeit in diesem Zusammenhang bestände neben der besseren Finanzierung noch darin, daß sich wahrscheinlich eine viel breitere Schicht von schweizerischen Unternehmungen zu einer Mitgliedschaft bereit finden würde, als dies bisher bei den einzelnen Kammern geschah. Das ganze System dürfte somit eine beträchtliche Stärkung erfahren. Auf eine sorg-

---

7) *F. Glinz*, a. a. O., S. 137.

fältige Vermeidung von Konflikten mit der Schweizerischen Zentrale für Handelsförderung müßte jetzt ganz besonders geachtet werden, andernseits beständen aber auch optimale Möglichkeiten einer vereinfachten und fruchtbareren Zusammenarbeit.

Wir müssen schließlich noch einmal auf das Problem der Subventionierung, die der Staat anno 1955 aufgehoben hat, zu sprechen kommen. Es liegt im Interesse der schweizerischen Privatwirtschaft, wenn die AHK ohne staatliche Unterstützung existieren können, denn nur auf diese Weise ist ihre neutrale Betätigung im Interesse des Unternehmers absolut gewährleistet. Es fragt sich aber, ob eine AHK, die dauernd um ihre Existenz ringen muß und die sich entsprechend präsentiert, ganz abgesehen davon, daß sie ihren Anforderungen kaum gerecht werden kann, in der Lage ist, ihr Mutterland würdig zu vertreten<sup>8</sup>. Sollte es dann einmal sogar zu ihrem Ruin kommen, so würde das wohl nebenbei auch für die Schweiz als Gesamtheit einen beträchtlichen Prestigeverlust bedeuten. — Von dem Gesichtspunkt aus wäre eine Neuüberprüfung der Subventionierungsfrage gerechtfertigt. Der schweizerische Staat sollte sich doch entschließen, zumindest eine Garantie für die Erhaltung der Existenz der AHK zu übernehmen. Denn wenn auch einmal Umstände eintreten sollten, welche einzelne Kammern in der Gegenwart unnütz erscheinen lassen, ist langfristig wohl nie die Möglichkeit von Schwierigkeiten im internationalen Handel von der Hand zu weisen, wo dann den AHK wiederum eine wichtige Rolle zukommen würde. In diesem Moment wäre aber eine solide Neugründung innerhalb nützlicher Frist unwahrscheinlich, und die Anfangsschwierigkeiten würden große Ausmaße annehmen, denn im internationalen Handel ist es sehr wichtig, daß die Kontakte nie abbrechen.

Fallweise wäre auch noch die Möglichkeit von einmaligen Zuschüssen des Staates zu prüfen, z. B. für den notwendigen Ausbau oder die Renovation eines Sekretariates u. dgl. Eine regelmäßige Subventionierung sollte allerdings im Interesse der privaten Gestalt der AHK umgangen werden können.

Die Schwierigkeiten auf die eine gesicherte Finanzierung stößt, zeigen uns auch, daß die von der Union formulierten Bedingungen zur Neugründung von schweizerischen Handelskammern im Ausland gerechtfertigt sind<sup>9</sup>. Denn ohne eine starke Schweizerkolonie, welche mindestens anfänglich einen großen Teil der finanziellen Lasten zu tragen gewillt ist, kann eine Kammer keinesfalls entstehen. Außerdem macht gerade, wie wir im Verlaufe der Arbeit immer wieder erkannten, der Vereinscharakter das spezielle Wesen der schweizerischen AHK aus, wenn auch für die Öffentlichkeit primär nur das Sekretariat in Erscheinung tritt. — Falls deshalb in irgendeinem Land, wo die Voraussetzungen für eine AHK nicht optimal sind, das Bedürfnis nach einer schweizerischen Institution zur Handelsförderung entsteht, so sollte die Gründung einer Handelsagentur in Aussicht genommen und geprüft werden.

Im Rahmen der Schlußkritik der schweizerischen AHK müssen wir noch einmal einen Vergleich zwischen diesen und den offiziellen schweizerischen Vertretungen vornehmen und kurz auf ihr gegenseitiges Verhältnis eintre-

---

8) Vgl. dazu auch Jahresbericht der schweizerischen Handelskammer in Wien, 1957, S. 44.

9) Vgl. 1. Teil, III. B.

ten. Wir erkannten bei unserer Behandlung der Dienstleistungen wiederholt, daß die AHK in vielen Punkten den staatlichen Stellen überlegen sind dank ihrer privaten Organisation, welche sie mit der Wirtschaft des Gastlandes in einem dauernden engen Kontakt hält. Denn für die diplomatischen Vertretungen stellt die Beschäftigung mit der Wirtschaft, zu welcher sie aus strukturellen Gründen mehr Distanz haben, nur ein Teilgebiet ihres Aufgabenkreises dar. Dieser Umstand wird noch dadurch verstärkt, daß ein schweizerischer Handelsattaché nur maximal fünf Jahre im gleichen Land seine Funktionen erfüllt, was einen engeren Kontakt mit der Wirtschaft des Gastlandes erschwert und ihm das Sammeln von langdauernden Erfahrungen verunmöglicht. Ferner haben die diplomatischen Vertretungen aus Rücksicht auf ihre offizielle Stellung einen engeren Aktionsradius als die AHK, die sich bei ihrer Tätigkeit im Dienste der Unternehmer viel weiter vorwagen können. Auch arbeiten amtliche Stellen allgemein langsamer und bürokratischer als private Organisationen — eine Erfahrung die manche Länder im Zusammenhang mit der Außenhandelsförderung gemacht haben<sup>10</sup>; und schließlich schenkt ja die Privatwirtschaft ihr Vertrauen auch lieber solchen Organisationen, die sie selber ins Leben gerufen hat<sup>11</sup>.

Aus der Tatsache der Überlegenheit der AHK gegenüber den offiziellen Vertretungen auf gewissen Gebieten soll aber keinesfalls der Schluß gezogen werden, sie hätten die geringsten Ambitionen jene auf wirtschaftlichem Gebiet zu ersetzen. Im Gegenteil, wie verschiedene Beispiele zeigen, können sich die beiden Stellen in harmonischer Zusammenarbeit ergänzen, und andernseits sind gewisse Aufgaben wirtschaftlicher Art oft nur von staatlichen Organisationen zu erfüllen.

Für die offiziellen Vertretungen bedeutet aber die Anwesenheit einer AHK in ihrem Gastland in jedem Falle eine Erleichterung, da ihnen diese einen Teil ihrer ursprünglichen Arbeiten abnehmen. Das hat jedoch zur Folge, daß der Staat hier Personalkosten einsparen kann — ein erwähnenswerter Punkt in der Diskussion über eine finanzielle Unterstützung der AHK von Staatsseite.

Ein abschließendes Werturteil über die schweizerischen Handelskammern im Ausland abzugeben, ist ausgeschlossen, und zwar schon deshalb, weil jede von ihnen eine individuelle Erscheinung darstellt, die primär durch die Mitarbeiter geprägt ist. So wird die Qualität ihrer Dienstleistungen außer von den finanziellen Möglichkeiten auch von der Persönlichkeit der Vorstandsmitglieder und vor allem von derjenigen der Sekretäre<sup>12</sup> sehr stark bestimmt.

Wir haben im Verlaufe der Untersuchung so weitgehend als möglich in verallgemeinerter Form, ergänzt durch konkrete Beispiele, die private Organisation mit den verschiedenen Vor- und Nachteilen und die diversen Tätig-

---

10) Vgl. dazu auch «Die Industrie», Organ der Vereinigung österreichischer Industrieller, Nr. 25, 1959, S. 2.

11) Vgl. auch *P. Bankamp*, Deutsche Handelskammern im Auslande, Köln 1926, S. 80.

12) Hier liegt eine Schwierigkeit für die AHK in Südamerika. Da dort qualifizierte Europäer im allgemeinen sehr hohe Saläre haben, die über den finanziellen Möglichkeiten der Kammern liegen, wechseln die Sekretäre oft in kurzer Folge, und neue Leute sind für den Posten schwer zu finden.

keiten der Kammern kennengelernt, welche vor allem den kleinen und mittleren Unternehmungen, denen eine eigene Außenorganisation fehlt, zugute kommen. Es wurde auch erkannt, daß die AHK als einzelne Erscheinungen im Rahmen sämtlicher Institutionen zur Außenhandelsförderung betrachtet werden müssen und daß ihre Erfolge zum allerkleinsten Teil wertmäßig erfaßbar sind, weshalb ihre gerechte Beurteilung vom Buchhalterstandpunkt aus unmöglich wird. Gerade diese Tatsache trägt aber stark zur Verkennung ihres Wertes bei, was jedoch an ihrer ökonomischen Struktur und nicht an ihrer ökonomischen Bedeutung liegt. Daß sich die Kammern trotz mannigfacher Schwierigkeiten bis jetzt erhalten konnten, zeigt uns, daß diese in breiten Kreisen unbekannt und zum Teil auch verkannt Organisationen eine beträchtliche Lebensfähigkeit und einen ernsthaften Lebenswillen aufweisen. Es ist zu hoffen, daß diese Institutionen der schweizerischen Privatwirtschaft, die stark vom Außenhandel abhängig ist, auch in Zukunft erhalten bleiben und von den Unternehmern in vermehrtem Maße berücksichtigt und gewürdigt werden.