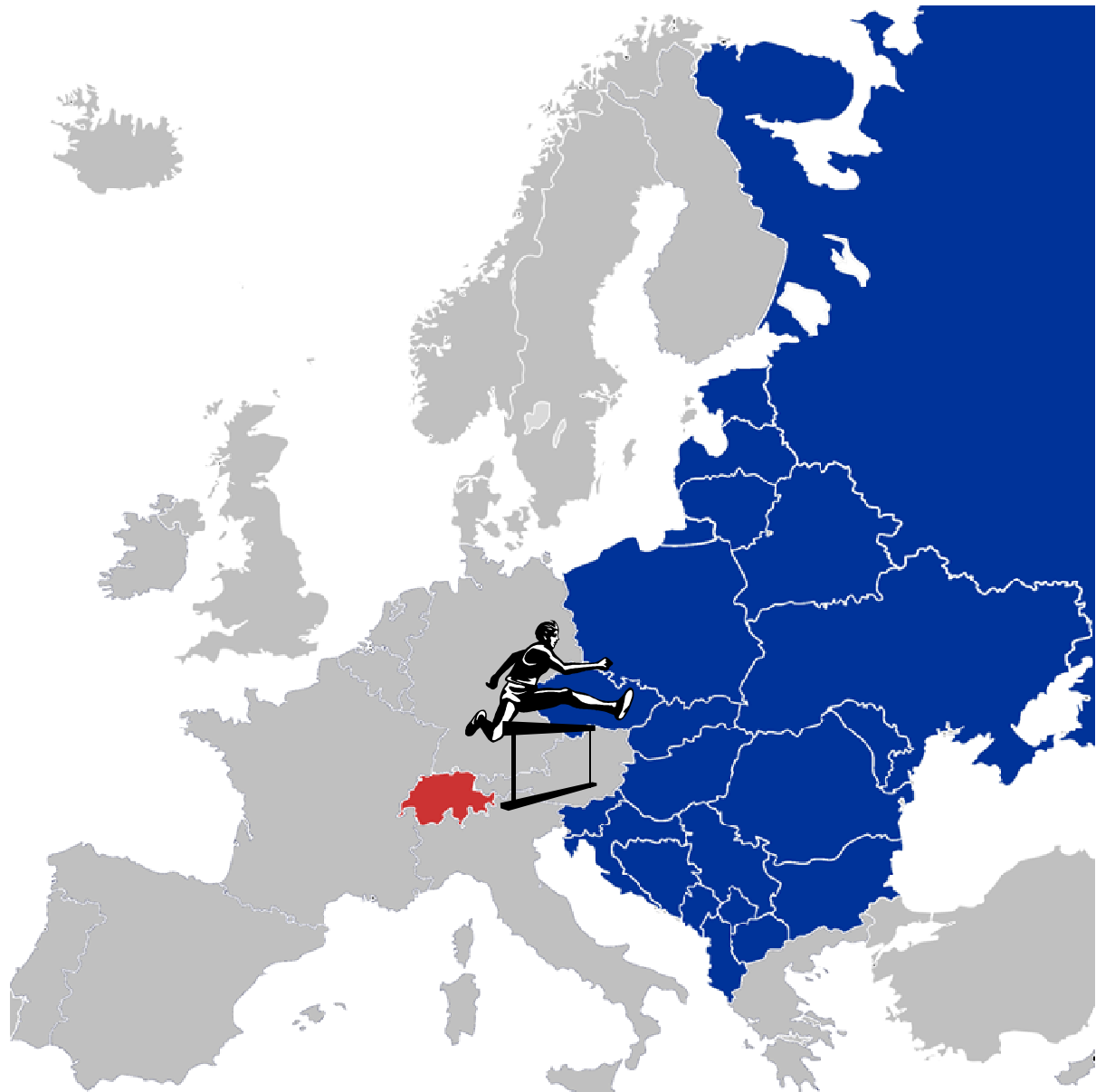


Umgang mit kulturellen Barrieren bei Direktinvestitionen in Mittel- und Osteuropa – Handbuch für Schweizer Unternehmen –



Hrsg.:
Christian Hauser
Ralph Lehmann
Samuel van den Bergh

unter Mitarbeit von
Flurin Trombetta

**Umgang mit kulturellen Barrieren bei
Direktinvestitionen in Mittel- und Osteuropa
– Handbuch für Schweizer Unternehmen –**

Herausgegeben von

Christian Hauser
Ralph Lehmann
Samuel van den Bergh

unter Mitarbeit von
Flurin Trombetta

**HTW CHUR
VERLAG**

Hauser, Christian; Lehmann, Ralph; van den Bergh, Samuel (Hrsg.)
unter Mitarbeit von Flurin Trombetta:
Umgang mit kulturellen Barrieren bei Direktinvestitionen in Mittel- und
Osteuropa. Handbuch für Schweizer Unternehmen.
© HTW Chur Verlag, Chur 2010

ISBN 978-3-9522147-3-2

Dieses Werk ist in allen seinen Teilen urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzung, Vortrag, Entnahme von Abbildungen, auszugsweise Veröffentlichungen und alle Arten der Verarbeitung, Verbreitung und Einspeicherungen durch, bzw. in elektronischen Systemen oder Vervielfältigung auf anderen Wegen.

Adresse:

Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur
Schweizerisches Institut für Entrepreneurship
Comercialstrasse 22
CH-7000 Chur

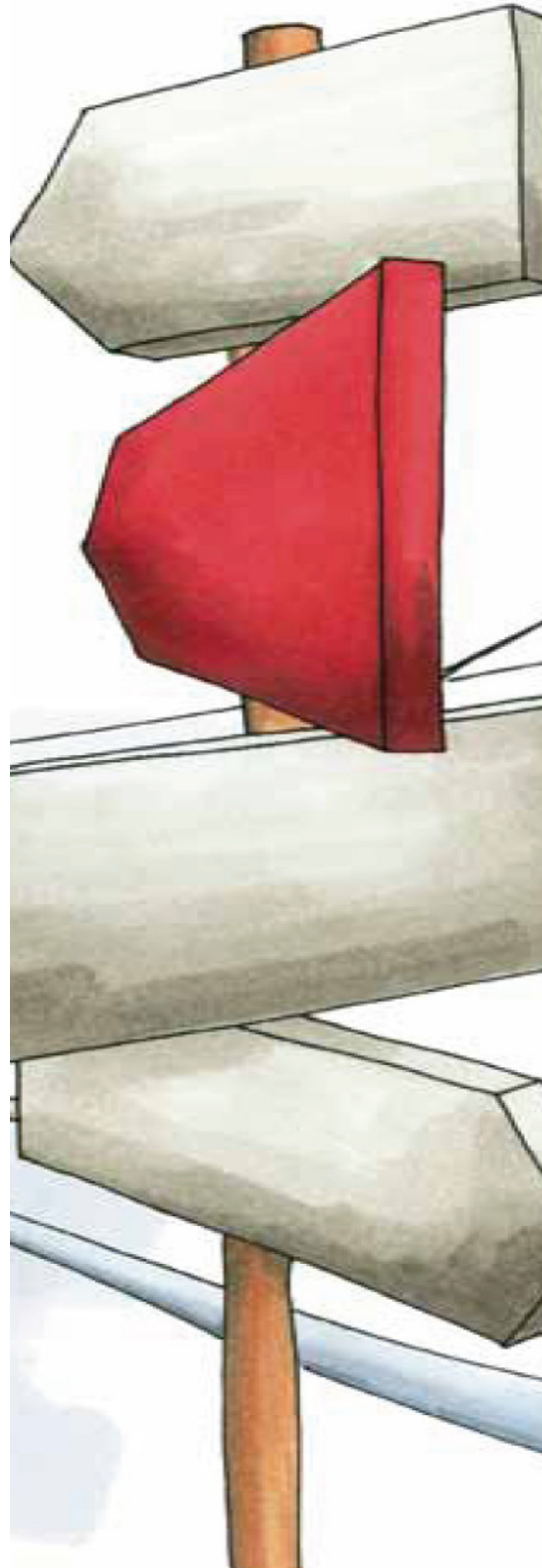
Tel.: +41 (0)81 286 24 24

Fax: +41 (0)81 286 39 51

E-Mail: sife@htwchur.ch

Online-Publikation abrufbar unter: www.sife.ch/osteuropa

Vorwort und Inhaltsübersicht



Vorwort

Für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) aus der Schweiz ist Mittel- und Osteuropa die bedeutendste Zielregion für die Verlagerung von Aktivitäten ins Ausland. Trotz der wirtschaftlichen Schwierigkeiten, mit denen zahlreiche Länder derzeit zu kämpfen haben, ist davon auszugehen, dass die Region in Zukunft sowohl als Absatzmarkt als auch als Produktionsstandort für Schweizer KMUs noch erheblich an Bedeutung gewinnen wird. Die grösste Hürde bei einem Engagement in Mittel- und Osteuropa ist der Umgang mit Mentalitätsunterschieden. Unterschiedliche kulturelle Prägungen, Normen, Einstellungen und Erwartungen, z.B. bezüglich der Verbindlichkeit von Verträgen, bergen ein erhebliches Konfliktpotenzial.

Unterstützung für ihre Auslandsaktivitäten finden KMUs einerseits bei öffentlichen Organisationen und andererseits bei privaten Unternehmensberatungen. Die privatwirtschaftlichen Berater stellen den Unternehmen Informationen zur Verfügung, die sie für die Vorbereitung und die Durchführung von Investitionsprojekten benötigen. Sie führen Unternehmen aus der Schweiz mit möglichen Partnern im Ausland zusammen und beraten die Firmen bei der Entwicklung von Investitions- und Markteintrittsstrategien, beim Erstellen von Geschäftsplänen und bei der Finanzplanung. Die Berater führen auch Investitionsabklärungen durch, helfen beim Erstellen von Projektunterlagen, unterstützen die Unternehmen bei Verhandlungen und stellen vor Ort Experten und Expertinnen zur Verfügung, die aktiv bei der Planung, Überwachung und praktischen Umsetzung von Projekten mithelfen.

Im Rahmen eines von der Förderagentur für Innovation des Bundes (KTI) mitfinanzierten Projektes hat das Schweizerische Institut für Entrepreneurship (SIFE) der HTW Chur gemeinsam mit der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften (ZHAW) und fünf spezialisierten Unternehmensberatungen die kulturbedingten Risiken analysiert, die mit einem Engagement von Schweizer KMUs in Mittel- und Osteuropa verbunden sind.

Auf der Grundlage der Untersuchungsergebnisse werden im vorliegenden Handbuch bedeutende kulturbedingte Herausforderungen anhand von zwölf Fallstudien illustriert. Im Anschluss an jeden Fall gibt jeweils ein Experte aus dem Projekt konkrete Handlungsempfehlungen und Gestaltungshilfen, wie Schweizer KMUs mit den geschilderten Barrieren umgehen können.

Vorwort

Ein herzlicher Dank gebührt unseren Wirtschaftspartnern, die mit ihrer langjährigen Erfahrung massgeblich zum Erfolg des Projektes beigetragen haben. Es sind dies Michael Derrer, Ascent Swiss Business Management AG, Rainer Grundler, BHP Hanser und Partner AG, Prof. Dr. George Malcotsis, DIAS Management GmbH, Lic. phil. Regula Spalinger, Kommunikation Ost-West sowie Dr. Raoul Waldburger, alevo ag.

Besonders bedanken wir uns auch bei allen Interviewpartnerinnen und -partnern, die uns in sehr offenen Gesprächen von ihren interkulturellen Erfahrungen berichtet haben.

Nicht zuletzt gilt unser Dank Flurin Trombetta und den studentischen Mitarbeitenden Mirco Candreia, Christoph Caprez, Lukas Bischof, Kevin Brunold, Patrick Hummel, Silvana Sonder und Ralf Truffer für ihre tatkräftige Unterstützung des Projekts sowie Andreas Ritter für das Lektorat.

Wir hoffen, durch das vorliegende Handbuch Schweizer KMUs bei ihren Investitionsvorhaben in Mittel- und Osteuropa unterstützen zu können.

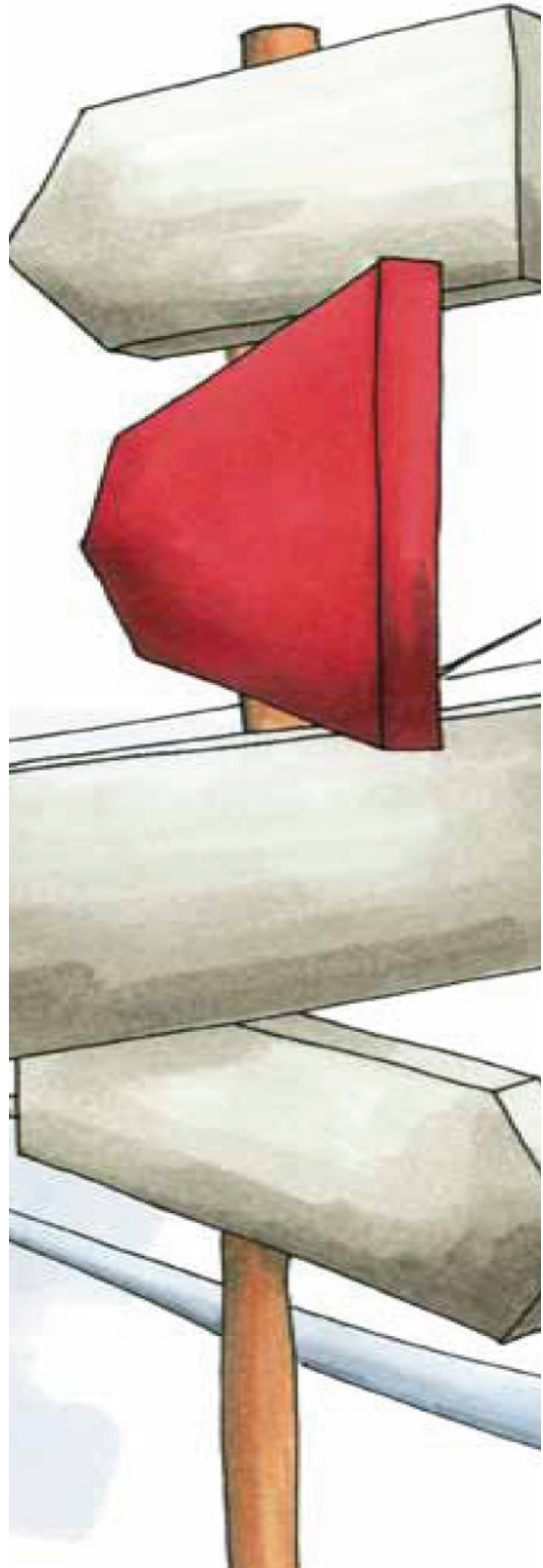
Die Herausgeber

Inhaltsübersicht

Schweizer Direktinvestitionen in Mittel- und Osteuropa	10
Das erste Kapitel gibt einen Überblick über den Stand und die Entwicklung der Schweizer Direktinvestitionen in den mittel- und osteuropäischen Ländern. Diese haben sich in den letzten Jahren sehr dynamisch entwickelt, so dass die Region 20 Jahre nach dem Fall des „Eisernen Vorhangs“ für Schweizer KMUs die wichtigste Zielregion für die Verlagerung von Aktivitäten ist.	11
Fallstudien und Handlungsempfehlungen	19
In der Fallstudie „ Der geplatzte Deal “ steht ein junges Schweizer Automobilzulieferunternehmen kurz vor der Gründung eines Joint Ventures. Doch dann ziehen sich die tschechischen Kapitalgeber unerwartet zurück, und die Pläne für das Gemeinschaftsunternehmen stehen vor dem Aus.	20
Im schweizerisch-serbischen Joint Venture mit Sitz in Belgrad, das Gegenstand der Fallstudie „ Der Sitzungsmarathon “ ist, wird zum wiederholten Male in einer langen Sitzung ohne Ergebnis über das Vorgehen beim Ausbau des Gemeinschaftsunternehmens beraten.	24
Mit der in Rumänien anzutreffenden Alltagskorruption beschäftigt sich „ Halbgötter in Weiss “. Nach einem Arbeitsunfall verlangt ein Arzt eine „kleine Aufmerksamkeit“ für die Behandlung eines verletzten Mitarbeiters eines Schweizer Unternehmens.	29
Nachdem bei einem russischen Kunden eine neue Person die Verantwortung für den Einkauf übernommen hat, sieht sich ein Schweizer Hersteller von Verpackungs- und Verbrauchsmaterialien in der Fallstudie „ Schlechter Leumund “ plötzlich damit konfrontiert, dass der Kunde unter dem Vorwand angeblicher Qualitätsprobleme die Lieferbeziehung beenden möchte.	33
Beim Fall „ Eine etwas andere Zahlungsmoral “ gerät ein Schweizer Möbelhersteller aufgrund des mangelhaften Zahlungsverhaltens seiner bulgarischen Kunden in ernsthafte Liquiditätsschwierigkeiten.	37
„ Die Versuchung “ schildert den Fall eines Schweizer Softwareunternehmens, das bei der Kundengewinnung bisher noch nicht die gewünschten Erfolge erzielen konnte. Bei der Vergabe eines Grossauftrages droht dem Unternehmen, den Zuschlag erneut nicht zu erhalten, wenn es nicht zu Schmiergeldzahlungen bereit ist.	41

In der Fallstudie „ Ist die Katze aus dem Haus ... “ muss der Geschäftsführer eines kleinen Schweizer Maschinenherstellers in Bulgarien feststellen, dass der stellvertretende Einkäufer des Unternehmens Schmiergelder von einem Zulieferer angenommen hat.	46
Zu Unregelmässigkeiten kommt es auch bei einem Schweizer Backwarenhersteller in Russland in „ Unser tägliches Brot “. Bei einer Kontrolle der Mitarbeiter findet der Betriebsleiter heraus, dass sämtliche Mitarbeiter „etwas mitgehen lassen“.	50
Dass zwei sehr erfahrene Mitarbeiter von einem Konkurrenten abgeworben werden, macht einem in Bulgarien ansässigen Schweizer Möbelhersteller in „ Geld regiert! “ zu schaffen.	55
„ Verschwundene Pläne “ beschreibt die Geschichte eines mittelständischen Schweizer Metallverarbeitungsunternehmens, das endlich alle erforderlichen Bewilligungen eingeholt hat, um mit dem Bau einer neuen Produktionsstätte in Rumänien beginnen zu können. Doch plötzlich verschwinden bei der zuständigen Behörde sämtliche Dokumente, und die Baugenehmigung kann doch nicht erteilt werden.	59
In „ Qualität garantiert “ geht es um ein Schweizer Unternehmen, das nach langer Suche einen tschechischen Zulieferer gefunden hat, dessen Muster den Qualitätsanforderungen entsprechen. Bei den Lieferungen treten dann jedoch wiederholt erhebliche Mängel zutage.	62
Die abschliessende Fallstudie „ Schmierer und Salben hilft allenthalben “ schildert die Schwierigkeiten, mit denen sich ein in Serbien tätiges Schweizer Unternehmen bei der Zollabfertigung konfrontiert sieht.	66
Literaturnachweis	70
Die beteiligten Beratungsunternehmen	72

Schweizer Direktinvestitionen in Mittel- und Osteuropa



Schweizer Direktinvestitionen in Mittel- und Osteuropa

Christian Hauser

In der Öffentlichkeit wird die Internationalisierung unternehmerischer Aktivitäten noch immer hauptsächlich mit Grossunternehmen in Verbindung gebracht. Doch auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind von den sich ändernden weltwirtschaftlichen Rahmenbedingungen unmittelbar betroffen, da sich der Wettbewerbsdruck auch auf dem angestammten Schweizer Markt erhöht. Um zukünftig wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen die Unternehmen ihre Wertschöpfungsaktivitäten an den Standorten erbringen, die hierfür die besten Bedingungen bieten. Ausserdem gilt es neue Märkte zu erschliessen, die ein hohes Wachstumspotenzial aufweisen (Credit Suisse 2005).

Direktinvestitionen von Schweizer Unternehmen im Ausland

Neben Aussenhandelsaktivitäten wie Export und Import sind Direktinvestitionen eine zentrale Form zur Erschliessung und Bearbeitung ausländischer Märkte. Direktinvestitionen können einerseits dadurch realisiert werden, dass ein bereits bestehendes ausländisches Unternehmen teilweise oder vollständig übernommen wird (Akquisition bzw. Brownfield Investment). Andererseits können sie durch eigene, rechtlich unselbständige oder selbständige Neugründung im Ausland u.a. in Form von Niederlassungen oder Tochtergesellschaften erfolgen (Greenfield Investment) (Kutschker und Schmid 2008).

Die statistischen Daten belegen, dass bereits zahlreiche Schweizer Unternehmen mit Hilfe von Direktinvestitionen den Weg ins Ausland beschritten haben. Zum Jahresende 2008 betrug der schweizerische Direktinvestitionsbestand im Ausland 808,6 Milliarden Franken und lag damit höher als das Bruttoinlandsprodukt (BIP) von 532,1 Milliarden Franken. Insgesamt beschäftigten Schweizer Unternehmen im Ausland über 2,4 Millionen Menschen (Schweizerische Nationalbank 2010). Diese Zahlen belegen, welche hohe Bedeutung Direktinvestitionen im Ausland für die Schweizer Wirtschaft haben. Setzt man den Kapitalbestand im Ausland ins Verhältnis zum Bruttoinlandsprodukt des Landes, liegt die Schweiz weltweit auf Platz zwei (Credit Suisse 2004, Blattner 2005).

Sehr dynamische Entwicklung in Mittel- und Osteuropa

Seit der Öffnung des „Eisernen Vorhangs“ vor zwanzig Jahren engagieren sich Schweizer Unternehmen auch zunehmend in den zwanzig mittel- und osteuropäischen Ländern des ehemaligen Ostblocks. Die Staaten der Region lassen sich grundsätzlich in zwei Gruppen aufteilen: die Länder, die seit 2004 bzw. 2007 Mitglieder der Europäischen Union (EU) sind, und diejenigen, die der europäischen Staatengemeinschaft nicht angehören.

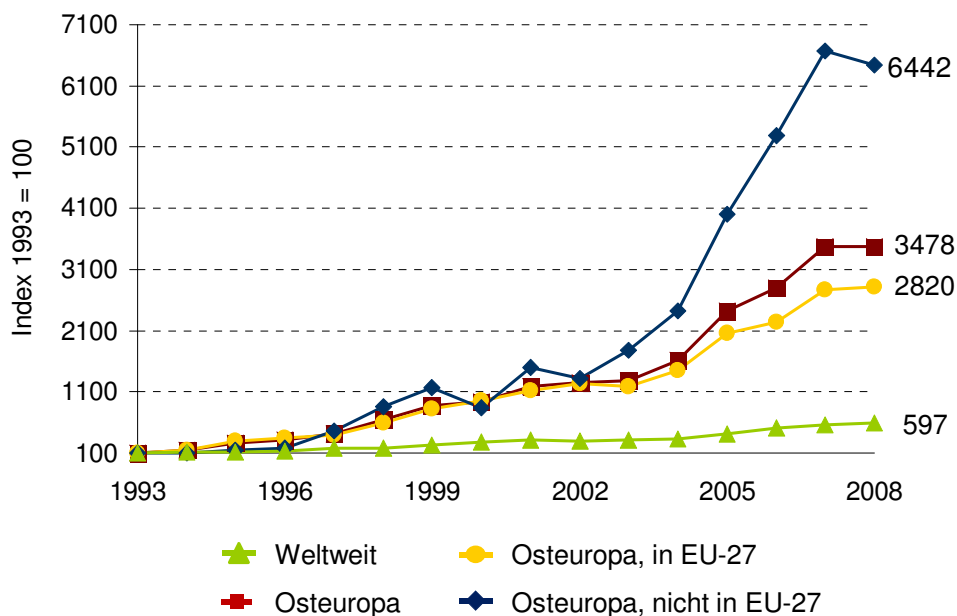
Tabelle 1: Schweizerische Direktinvestitionen zum Jahresende 2008

	Kapitalbestand in Mio. Fr.	Personalbestand
Weltweit	808'566	2'443'595
Mittel- und Osteuropa	24'301	254'884
davon in EU-27	16'126 (66%)	145'179 (57%)
nicht in EU-27	8'175 (34%)	109'705 (43%)

Quelle: Schweizerische Nationalbank (2010): Sonderauswertung der Statistik der Direktinvestitionen 2008; Berechnungen des Schweizerischen Instituts für Entrepreneurship

Zum Jahresende 2008 betrug der Kapitalbestand von Schweizer Unternehmen in den Ländern Mittel- und Osteuropas 24,3 Milliarden Franken, bei den Schweizer Tochterunternehmen in der Region arbeiteten 254'884 Menschen. Damit entfielen 3% des weltweiten Schweizer Direktinvestitionsbestandes auf die Region, und 10,4 % der weltweit bei Schweizer Unternehmen im Ausland beschäftigten Mitarbeitenden waren dort tätig.

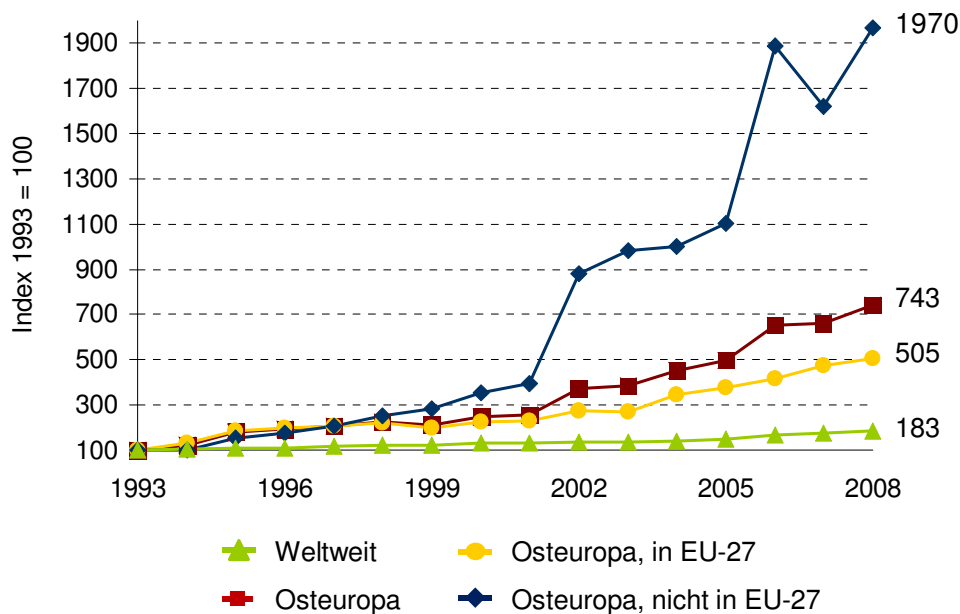
Abbildung 1: Entwicklung der schweizerischen Direktinvestitionen in Mittel- und Osteuropa – Kapitalbestand (jeweils Jahresende)



Quelle: Schweizerische Nationalbank (2010): Sonderauswertung der Statistik der Direktinvestitionen 2008; Berechnungen des Schweizerischen Instituts für Entrepreneurship

Wie die Abbildungen 1 und 2 zeigen, haben sich die Schweizer Direktinvestitionen in Mittel- und Osteuropa in den zurückliegenden Jahren sehr dynamisch entwickelt. So wuchs der Kapitalbestand der Schweizer Unternehmen in der Region seit 1993 rund um das 35fache während sich gleichzeitig die Zahl der Beschäftigten mehr als versiebenfachte. In beiden Fällen überdurchschnittlich dynamisch entwickelten sich die Werte in den Ländern, die nicht der EU-27 angehören. In dieser Ländergruppe stiegen der schweizerische Kapitalbestand um das 64fache und der Personalbestand knapp um das 20fache (Schweizerische Nationalbank 2010).

Abbildung 2: Entwicklung der schweizerischen Direktinvestitionen in Mittel- und Osteuropa – Personalbestand (jeweils Jahresende)



Quelle: Schweizerische Nationalbank (2010): Sonderauswertung der Statistik der Direktinvestitionen 2008; Berechnungen des Schweizerischen Instituts für Entrepreneurship

Da die amtlichen Statistiken keine Aufschlüsselung der Direktinvestoren nach Unternehmensgrösse zulassen, erlauben sie keinen Einblick in das Direktinvestitionsverhalten von KMUs. Vielmehr kann man sich diesem Phänomen nur mit Hilfe von Umfragen nähern. Diese zeigen, dass Mittel- und Osteuropa für Schweizer KMUs die weltweit wichtigste Zielregion für die Verlagerung von Wertaktivitäten ist (Fleisch et al. 2004).

Wirtschaftliche Entwicklung Mittel- und Osteuropas

Die ökonomische Entwicklung Mittel- und Osteuropas war in den Jahren vor der aktuellen weltweiten Wirtschaftskrise von hoher Kontinuität und Dynamik geprägt. Wodurch sich die Region zu einer der wichtigsten Wachstumsregionen der Welt entwickelte. In einigen Ländern wie etwa im Baltikum waren zweistellige Wachstumsraten jahrelang die Regel. 2007 stieg das Bruttoinlandsprodukt der gesamten Region um gut 6 % und 2008 noch um 4 %. 2009 schrumpfte die Wirtschaft jedoch in fast allen mittel- und osteuropäischen Ländern. Nach Einschätzung von Analysten ist auch 2010 mit einer stagnierenden Wirtschaft zu rechnen, wobei in einigen Ländern das Bruttoinlandsprodukt das zweite Jahr in Folge zurückgehen dürfte. Eine konjunkturelle Erholung wird es erst 2011 geben. Andere Beobachter rechnen hingegen bereits in diesem Jahr mit einem leichten Wachstum in der Region (Höpner/Menzel 2010, Mirow 2010).

Durch den Ausbruch der aktuellen Wirtschaftskrise ging auch das Interesse ausländischer Investoren an Mittel- und Osteuropa merklich zurück, so dass die Zahl der neuen Investitionsprojekte um rund ein Drittel schrumpfte. Dadurch hat sich 2009 die Summe der in der Region getätigten ausländischen Investitionen halbiert. Mit rund 20 Milliarden Euro lagen die Direktinvestitionen damit wieder etwa auf dem Niveau der Jahre 2001 und 2002. Im ersten Quartal 2009 war der Rückgang besonders stark und schwankte im Jahresvergleich je nach Land zwischen 20 % und 80 %. Auch die Zahl der Unternehmensübernahmen ist um 36 % zurückgegangen (Brüggmann 2010). Nach Einschätzung von Analysten wird es ab dem Jahr 2011 auch bei den ausländischen Direktinvestitionen wieder einen leichten Aufschwung geben.

Nach Einschätzung der Europäischen Bank für Wiederaufbau und Entwicklung (EBRD) wird auch in den kommenden Jahren die Wirtschaftsleistung der meisten mittel- und osteuropäischen Länder stärker wachsen als in Westeuropa. So wird prognostiziert, dass die Region ihren Wachstumspfad wieder aufnimmt, sobald die gegenwärtige globale Krise überwunden sein wird (Mirow 2009). Damit bietet die Region auch zukünftig interessante Wachstumspotenziale für Schweizer Unternehmen.

Zu den bedeutenden Vorteilen der Region zählen auch die noch immer vergleichsweise niedrigen Arbeitskosten. 2008 lagen die durchschnittlichen Arbeitskosten in der Industrie in Bulgarien lediglich bei 6,3 % und in Rumänien bei 10,1 % des Schweizer Durchschnittes. Hinzu kommt, dass infolge der aktuellen Wirtschaftskrise der in den zurückliegenden Jahren zu beobachtende Preis- und Lohnanstieg vorerst gebremst wurde. Ferner trägt die Abwertung einzelner Landeswährungen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit bei. Diese Entwicklungen erhöhen die Attraktivität Mittel- und Osteuropas als Investitions- und Produktionsstandort. Nach Einschätzungen von Beobachtern könnte dies dazu führen, dass die industriellen Zentren Europas in den kommenden zehn Jahren vom Westen in den Osten wandern (Menzel 2009). Da die Region in unmittelbarer geographischer Nähe zur Schweiz liegt und über einen Pool an gut ausgebildeten Mitarbeitenden verfügt, bietet sie gerade für die schweizerischen KMUs vielfältige Vorteile.

Tabelle 2: Verhältnis der industriellen Arbeitskosten in den zehn osteuropäischen Mitgliedsstaaten der EU zu denen in der Schweiz 2008

	in Prozent
Bulgarien	6,3
Rumänien	10,1
Lettland	15,0
Litauen	16,2
Polen	20,2
Slowakische Republik	20,8
Estland	20,9
Ungarn	21,6
Tschechische Republik	25,3
Slowenien	36,1
Schweiz	100,0

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2009); Berechnungen des Schweizerischen Instituts für Entrepreneurship

Kulturbedingte Herausforderungen bei Direktinvestitionen im Ausland

Eine Direktinvestition im Ausland ist für die Unternehmen jedoch auch mit erheblichen Herausforderungen verbunden. Hierzu zählt unter anderem der Umgang mit den verschiedenen lokalen Anspruchsgruppen des Unternehmens. Aufgrund des unterschiedlichen kulturellen und politischen Umfeldes können sich die verschiedenen Anspruchsgruppen ganz anders verhalten, als die Unternehmen dies aus ihrem angestammten Schweizer Kontext gewohnt sind. Die zunehmende Internationalisierung von Unternehmen hat daher dazu geführt, dass Fragestellungen im Zusammenhang mit Kultur stärker in den Fokus betriebswirtschaftlicher Untersuchungen gerückt sind. Teilweise wird das Agieren unter fremden kulturellen Bedingungen sogar als die zentrale Besonderheit der internationalen Unternehmenstätigkeit angesehen. So kommt etwa Geert Hofstede (1994) zu dem Schluss, „the business of international business is culture“.

Verschiedene Analysen zeigen, dass sich Unternehmen im Ausland mit Schwierigkeiten konfrontiert sehen, die sich auf kulturelle Unterschiede zurückführen lassen (Baldegger 2007, Malcotsis 2008). Hinzu kommt die politische und wirtschaftliche Unsicherheit, die mit einem Engagement im Ausland verbunden ist. All diese grösstenteils kulturell bedingten Unterschiede bergen potenzielle Konflikte und führen zu einem erhöhten Koordinations- und Kontrollaufwand. Dadurch gehen Kostenvorteile verloren, und ein Differenzierungsverlust entsteht. Studien deuten daher auch darauf hin, dass es vielfach die Unvereinbarkeit von Kulturen so-

wie der Mangel an Verständnis für die Unterschiede zwischen der eigenen Kultur und der Kultur des Ziellandes sind, die zum Scheitern eines Auslandsengagements führen. Erfolgreich sind hingegen diejenigen Unternehmen, denen es gelingt, die kulturellen Differenzen zu verstehen, zu respektieren und richtig mit ihnen umzugehen (Malcotsis/Malcotsis 2007).

Untersuchung der kulturellen Barrieren

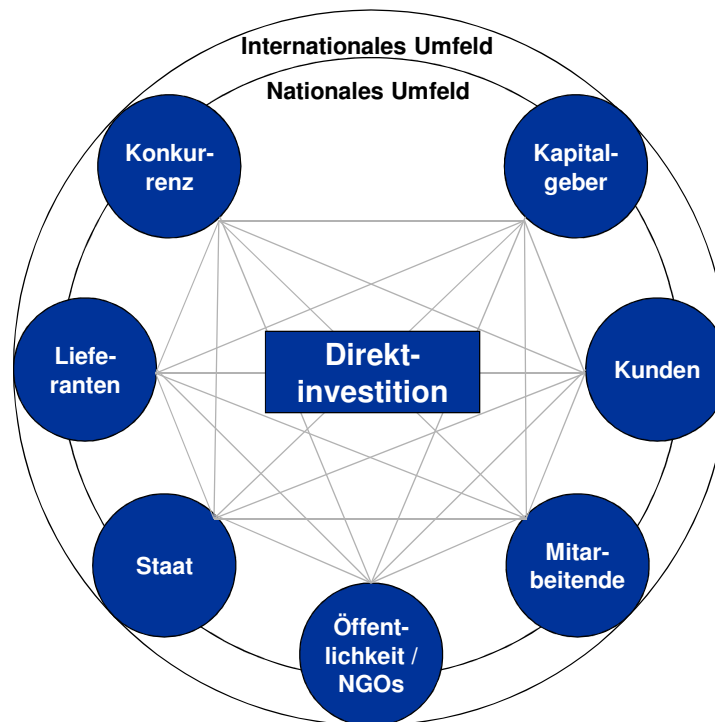
Um die kulturbedingten Herausforderungen bei Direktinvestitionen in Mittel- und Osteuropa näher zu beleuchten, wurden im Rahmen der vorliegenden Untersuchung 51 Führungskräfte von Schweizer Unternehmen, die in der Region investiert haben, interviewt. Befragt wurden

- Kadermitglieder mit Arbeitsort Schweiz, die sich in ihrem Arbeitsalltag häufig mit der Direktinvestition befassen,
- Schweizer/westeuropäische Führungskräfte mit Arbeitsort im jeweiligen Zielland sowie
- lokale Kadermitglieder aus dem entsprechenden Zielland.

Die Länder Bulgarien, Rumänien, Russland, Serbien sowie die Tschechische Republik wurden dabei genauer betrachtet. Damit sind mit der Tschechischen Republik (2004) sowie Bulgarien und Rumänien (2007) drei Länder vertreten, die bereits Mitglied der EU sind. Im Gegensatz dazu sind Serbien als potentieller zukünftiger Beitrittskandidat sowie Russland nicht Mitglieder der EU. Auch in kultureller Hinsicht zeigen sich zwischen den genauer untersuchten Ländern Unterschiede. Während Tschechien und der westliche Landesteil Rumäniens zum mitteleuropäischen Kulturraum zählen, liegen Bulgarien, Serbien sowie der Ostteil Rumäniens im südosteuropäischen Kulturraum. Russland wiederum gehört dem osteuropäischen Kulturraum an (Ständiger Ausschuss für geographische Namen 2006).

Zur Datenerhebung wurde die Critical-Incident-Methode verwendet (Flanagan 1954, zit. in Jahn, 2006). Diese ermöglicht es, sowohl positive als auch negative Situationen herauszuarbeiten, die sich aufgrund kultureller Unterschiede ereignet haben (Jahn 2006). In Anlehnung an das St. Galler Management-Modell (Rüegg-Stürm 2002) wurden die Befragten gebeten, über einprägsame Erfahrungen zu berichten, welche sie im Umgang mit den lokalen Anspruchsgruppen gemacht haben. Hierfür wurden die Kadermitglieder zunächst danach befragt, mit welchen der in Abbildung 3 genannten lokalen Anspruchsgruppen sie in ihrem Arbeitsalltag zu tun haben.

Abbildung 3: Anspruchsgruppen bei einer Direktinvestition im Ausland



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Thommen 2008

Mitarbeitende und Staat sind die bedeutendsten lokalen Anspruchsgruppen

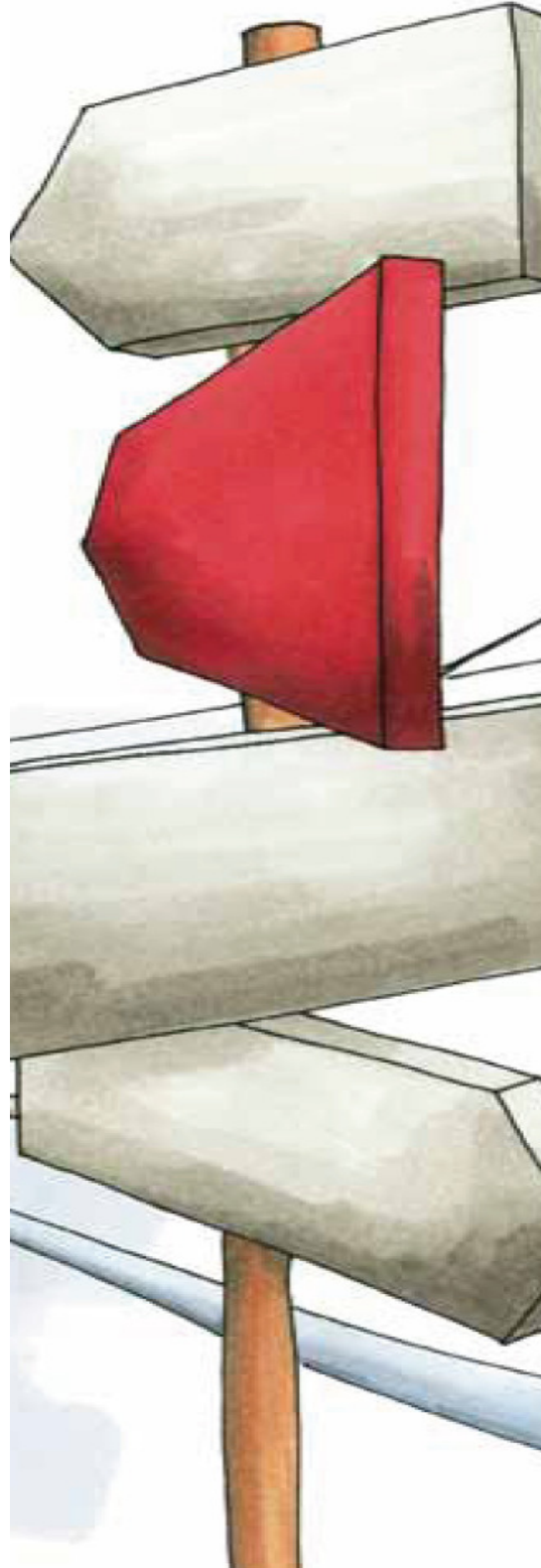
Die Ergebnisse zeigen, dass die lokalen Mitarbeitenden für die befragten Führungskräfte die bedeutendste Anspruchsgruppe sind, gefolgt von den staatlichen Institutionen, den Kunden, den Lieferanten sowie den Konkurrenzunternehmen aus dem jeweiligen Zielland. Seltener in Berührung kommen die befragten Kadermitglieder in ihrem Arbeitsalltag mit lokalen Kapitalgebern sowie der örtlichen Öffentlichkeit.

Differenziert man diese Ergebnisse, zeigt sich, dass die staatlichen Institutionen zu Beginn einer Direktinvestition die bedeutendste lokale Anspruchsgruppe darstellen. Erst nach dem ersten Geschäftsjahr nimmt die relative Bedeutung des Staates im Vergleich zu den anderen Anspruchsgruppen ab. Seine absolute Bedeutung bleibt jedoch weiterhin hoch. Die Analyse zeigt darüber hinaus, dass sich das Gewicht des Staates je nach Grösse des Unternehmens signifikant unterscheidet. So geben über drei Viertel der Führungskräfte aus Unternehmen mit bis zu 100 Mitarbeitenden in der Schweiz an, dass die lokalen staatlichen Institutionen für ihre laufenden Geschäftstätigkeiten von Bedeutung seien, während dies bei den grösseren Unternehmen nur für knapp die Hälfte der Befragten der Fall ist. Ferner wird deutlich, dass die Führungskräfte kleinerer Schweizer Unternehmen im Rahmen ihrer Tätigkeit deutlich häufiger Kontakte zu lokalen Lieferanten sowie zur lokalen Öffentlichkeit pflegen, als dies die Kadermitglieder grösserer Firmen tun.

Demgegenüber haben die Kadermitglieder der Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitenden im Zielland deutlich häufiger Kontakt zu den lokalen Lieferanten, Kunden und Konkurrenten als die Führungskräfte aus Firmen mit weniger Mitarbeitern im Zielland.

Auf der Basis der geschilderten Erfahrungen und Erlebnissen der interviewten Kadermitglieder wurden in einem mehrstufigen Auswahlprozess zwölf bedeutende kulturell bedingte Herausforderungen identifiziert, die im Zusammenhang mit Direktinvestitionen in Mittel- und Osteuropa auftreten. Diese werden im folgenden Kapitel anhand von konkreten, aber anonymisierten Fallbeispielen dargestellt. Im Anschluss an jede Fallstudie gibt ein Experte konkrete Handlungs- und Gestaltungshilfen, die schweizerische KMUs beim Umgang mit den kulturellen Differenzen unterstützen sollen.

Fallstudien und Handlungsempfehlungen



01 Der geplatze Deal

Man erhoffte sich neuen Schwung und zusätzliche Kenntnisse über den gesamten osteuropäischen Markt. Aus diesem Grund gingen die beiden Geschäftsleiter des jungen Schweizer Unternehmens, das vorwiegend Autozubehör fabriziert, die Expansion in osteuropäische Länder mit einem Joint Venture an. Die Schweizer Firma brachte neben einem bescheidenen finanziellen Beitrag das nötige Know-how zu Fertigungsprozessen und zur Entwicklung neuer Produkte mit. Vom lokalen Partner konnte die Firma den Einschuss von 8 Millionen Euro für das Errichten einer neuen Fertigungshalle in Klattau erwarten, einer kleinen Stadt nahe der tschechisch-deutschen Grenze. Weiter sollte der lokale Partner den Aufbau des notwendigen Netzwerks im tschechischen Gebiet ermöglichen.

Nach wochenlangen Verhandlungen mit den Geldgebern konnte man sich einigen. Die beiden Schweizer Unternehmer waren sichtlich zufrieden mit dem Erreichten. Endlich hatten sie es geschafft, lokale Geldgeber von ihrem Businessmodell zu überzeugen. Die Schweizer wussten, dass es schwierig wäre, finanzielle Hilfe für ihr Projekt aus der Schweiz zu bekommen.

Nun konnten die Geschäftsführer Peter Steiger und Armin Vogel den Rückflug nach Zürich antreten. Als Betriebswirtschaftler und Ingenieur ergänzten sie sich bestens und blickten künftigen Geschäften zuversichtlich entgegen. Es fehlte jedoch

beiden an Erfahrung mit dem osteuropäischen Markt, was sie mit der lokalen Partnerschaft zu überbrücken versuchten.

„Wenn alles so funktioniert wie ausgehandelt, dann können wir schon in vier Monaten mit dem Bau der Produktionshalle beginnen. Bis dahin

bleibt uns reichlich Zeit, die ganze Entwicklung von der Schweiz aus zu überprüfen“, äusserte sich der Ingenieur Armin Vogel gelassen während des Flugs zurück nach Zürich. Peter Steiger seinerseits war anzusehen, welcher Stein ihm vom Herzen gefallen war. „Sicher. Zum Glück haben uns die lokalen Investoren beim Einholen der Baubewilligungen und der Abwicklung der Formalitäten geholfen. Ohne ihre Hilfe wären wir wohl in drei Jahren noch nicht weiter. Und wenn nun die Gelder in zwei Monaten fliessen, können wir wie geplant voranschreiten.“

Die Wochen verstrichen, und alles schien rund zu laufen, denn die Schweizer Unternehmer hörten von keinen grösseren Problemen bei der Umsetzung ihres Plans. Somit konzentrierten sich beide auf die laufenden Geschäfte ihrer Firma in der Schweiz und warteten die bevorstehende Zahlung aus Tschechien ab.

Hie und da kam ein Anruf; die tschechischen Partner wollten offenbar noch einige

Unklarheiten zum bevorstehenden Bau beseitigen. So war Peter Steiger auch an diesem Donnerstagnachmittag telefonisch mit ihnen verbunden. „Klar, ich habe Zeit, die Pläne nochmals zu besprechen. Warum erledigen wir dies nicht gleich hier und jetzt? Wo liegen die Unklarheiten für Sie?“ Peter Steiger war voller Tatendrang. Er war es gewohnt, täglich unzählige Stunden mit Arbeiten zu verbringen. „Ach, Sie wollen dies lieber nicht gleich hier am Telefon besprechen. Das kann ich verstehen, dann werden wir wohl nächstens einen Termin finden müssen. Wir werden nächste Woche zu Ihnen nach Tschechien reisen und uns um die Angelegenheit kümmern. Es gibt ja weiter keine grösseren Probleme.“

Peter Steiger weihte in der Folge seinen Assistenten ein, der für ihn diesen Termin in Tschechien wahrnehmen sollte. Die Geschäfte in der Schweiz verlangten nämlich, dass sich der Chef persönlich um sie kümmerte, sie liessen keinen Aufschub zu. Also erhielt der Assistent Ramon Flückiger die Chance, seinen Chef beim Treffen mit den tschechischen Partnern zu vertreten. Glücklicherweise war er sehr gut über die Geschehnisse und Verträge im Osten informiert. Er war ja schliesslich von Anfang an mit dabei gewesen, als die Idee entstand, ein Standbein in Osteuropa zu errichten.

Ein paar Tage später verliess der Assistent die Schweiz und traf sich mit den tschechischen Partnern. Es ging um Kleinigkeiten,

die von ihm mit Leichtigkeit zu klären waren. Ramon Flückiger war etwas erstaunt, als sich sämtliche Probleme als Bagatellen entpuppten, die auch spielend am Telefon hätten besprochen werden können. Dennoch hatte er nach den Besprechungen ein sehr gutes Gefühl und kehrte nach dreitägigem Aufenthalt nach Zürich zurück.

Aus Sicht der Schweizer war nur noch die Geldüberweisung des Partners erforderlich, um eine erfolgreiche Partnerschaft einzugehen. Diese Zahlung blieb aber aus. Die tschechische Seite entschied, sich aus dem Geschäft mit den Schweizern zurückzuziehen, und liess den Deal ohne Angabe einer Erklärung platzen.

Was bewegte die Tschechen dazu, auf die Partnerschaft zu verzichten? Worauf hätte das Schweizer Unternehmen achten müssen, damit der Deal zustande gekommen wäre?



**Prof.
Samuel van den
Bergh**

ist Professor für interkulturelle Kommunikation an der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften und Gründer seiner eigenen Ausbildungs- und Beratungsfirma, der van den Bergh Thiagi Associates GmbH.

In diesem Fall werden die unterschiedlichen Geschäftspraktiken der Partner deutlich. Die Schweizer Seite orientiert sich stark an vertraglichen Einzelheiten und glaubt, mit Verträgen zwischen den Geschäftspartnern alles regeln zu können. Man trifft wohl die Annahme, dass Geschäfte in Osteuropa gleich ablaufen wie zu Hause in der Schweiz. In Osteuropa jedoch steht die Beziehung zum Geschäftspartner im Vordergrund und nicht das vertraglich Niedergeschriebene. Trompenaars und Woolliams (2004) bezeichnen die unterschiedlichen Gebaren mit den Fachbegriffen universalistisch und partikularistisch. Bei universalistischen Gesellschaften wie der Schweiz stehen Regeln und Verträge im Vordergrund. Eine vertrauenswürdige Person bleibt bei ihrem Wort, eine Abmachung bleibt eine Abmachung. In partikularistischen Gesellschaften wie in Osteuropa hingegen stehen der Mensch und die Beziehung im Vordergrund. Deshalb ist es wichtig, als Erstes Vertrauen aufzubauen, bevor man Verträge abschliesst. Vertrauen genießt, wer Änderungen akzeptiert.

Für die Schweizer wäre es demnach wichtig gewesen, vorerst eine nachhaltige Beziehung zu den Geldgebern aufzubauen. Dass die Beziehung noch nicht gefestigt war, hätte der Schweizer Geschäftsführer bereits am Telefon erahnen können. Die Investoren wollten, dass die Schweizer sie besuchten, um Zweifel auszuräumen. Dabei hätte man sich näher kennengelernt und Vertrauen aufbauen können. Das Problem zwischen beiden Parteien war nicht, dass etwas mit dem gemeinsamen Projekt nicht funktionierte. Für die Tschechen ging es vielmehr um die Beziehung zwischen den Partnern. Diese war für sie zu wenig tragfähig, eine bloße vertragliche Vereinbarung reichte nicht.

Zum unterschiedlichen Fokus in den Geschäftsbeziehungen kamen noch die unterschiedlichen Arten der Kommunikation hinzu. Da die Osteuropäer ihren Wunsch nach einer stärkeren Beziehung nicht direkt mitteilten, wurden sie von den Schweizern nicht verstanden. Die indirekte Kommunikation ist im osteuropäischen Kulturraum üblich, während die westeuropäischen Geschäftspartner es gewohnt sind, direkter zu

kommunizieren, Probleme und Ungereimtheiten direkt anzusprechen und alles vertraglich zu regeln. Die Schweizer deuteten also die Einladung nach Tschechien falsch und glaubten, es gehe lediglich darum, gewisse vertragliche Details zu präzisieren. Dies zeigt sich in Peter Steigers Aussage: "Es gibt ja weiter keine grösseren Probleme."

Die Schweizer begingen als Folge des Missverständnisses einen weiteren Fehler. Sie sandten den Assistenten statt den Geschäftsführer, dabei hätte der Aufbau der persönlichen Beziehung zwischen den tschechischen Investoren und dem Schweizer Geschäftsführer im Vordergrund stehen sollen. Die Entsendung des Assistenten vermittelte eine Haltung von Desinteresse der Schweizer gegenüber den tschechischen Partnern. Diese sind nur gewillt, jemandem Geld zu geben, den man kennt und dem man vertrauen kann.

Die Fehler der Schweizer hätten sich leicht vermeiden lassen. Wenn man in einem anderen Land Geschäfte betreiben möchte,

sollte man sich den dortigen Gegebenheiten anpassen. Die Pflege der persönlichen Beziehung zu den Investoren wäre von grösster Bedeutung gewesen. Dies hätte regelmässige Meetings vorausgesetzt. Nur mit einem „Ja-Wort“ ist es noch nicht getan. Man muss darauf gefasst sein, dass Beschlossenes nicht fix ist und immer wieder neu ausgehandelt werden muss.

Das Beiziehen von Kollegen, die schon mit Osteuropa Erfahrungen gesammelt haben, wäre von entscheidendem Vorteil gewesen. Selbst in der jetzigen Lage wäre es mitunter noch möglich, mit dem nötigen Wissen ausgestattet, den Deal nochmals aufzunehmen und an den bereits bestehenden Kontakten anzuknüpfen, um vielleicht die Gegenseite doch noch zum Einlenken bewegen zu können.

02 Der Sitzungsmarathon

„Stefan, hast du alle Unterlagen bezüglich der Umsätze vorbereitet? Am besten ist, wenn du die monatlichen Ergebnisse mit Hilfe von Diagrammen darstellst. Dann werden die Resultate und Entwicklungen schön deutlich. Sei so gut und mach dies noch“, fordert Christoph Widmer von seinem Finanzverantwortlichen Stefan Leutenegger. Es ist Freitag, kurz vor neun Uhr, und im Büro des Geschäftsleiters des schweizerisch-serbischen Joint Ventures mit Sitz in Belgrad ist eine gewisse Hektik zu spüren. Für den Nachmittag ist eine Sitzung mit den serbischen Geschäftspartnern anberaumt, in der abschliessend über das weitere Vorgehen zum Ausbau des Unternehmens entschieden werden soll.

In den letzten Wochen hat man sich bereits zweimal getroffen, um über diese Thematik zu verhandeln, ist aber bisher noch zu keinem Ergebnis gekommen. Um heute seine Argumente möglichst überzeugend vortragen zu können, ist Christoph Widmer darum bemüht, seine Präsentation so selbsterklärend wie möglich zu gestalten.

„Klar, Christoph, werde ich machen, sobald ich die letzten Zahlen des Vormonats zusammengetragen habe. Dann werde ich auch noch versuchen, eine aktuelle Prognose für das kommende halbe Jahr daraus abzuleiten“, erwidert Stefan Leutenegger.

Die Entscheidungen, die bei der heutigen Sitzung mit den lokalen Geschäftspartnern

getroffen werden sollen, sind von grosser Bedeutung, um die bisherige Marktposition des Unternehmens zu stärken und seine landesweite Expansion voranzutreiben. Ziel der Sitzung ist es, auf der Grundlage eines von der Marketingleiterin, Andrea Zemp, und ihrem Team erarbeiteten Konzeptes die Marketingaktivitäten durch die Kapitalgeber genehmigen zu lassen.

„Hallo Christoph, wie geht es dir? Schön, dich zu sehen, hast du abgenommen?“, mit diesen Worten und einer festen Umarmung begrüsst ihn Aleksandar Jović, einer der serbischen Geschäftspartner. „Gut, gut, danke für die Nachfrage. Und du – der Familie geht es auch gut?“, entgegnet Christoph Widmer mit einem Lächeln.

Nach der Begrüssung informiert der Geschäftsleiter die Anwesenden über den geplanten Ablauf der Sitzung sowie aktuelle Entwicklungen, bevor er das Wort an Andrea Zemp übergibt.

Noch während diese das geplante Vorgehen erläutert, unterbricht sie Aleksandar Jović mit einem Einwand: „Bist du sicher, dass es nötig ist, einen solchen Aufwand zu betreiben? Ich bin überzeugt, es wird sich von selbst ergeben, dass wir Marktanteile gewinnen.“ „Da bin ich anderer Meinung“, entgegnet Christoph Widmer energisch, „aus meiner Sicht ist es von grosser

Bedeutung, dass wir mit Hilfe dieser Marketingaktivitäten unsere Marktpräsenz festigen und weiter ausbauen.“

Daraufhin entwickelt sich eine rege Diskussion, die phasenweise sehr laut und emotional geführt wird. Nach viereinhalb Stunden endet das Meeting ohne konkretes Ergebnis. Vielmehr wird ein Termin für ein weiteres Treffen vereinbart, an dem das Thema nochmals diskutiert werden soll.

Am Abend sitzt Christoph Widmer erschöpft in seinem Appartement, das die Firma für ihn angemietet hat, und blickt nachdenklich aus dem Fenster. Die hitzige Debatte vom Nachmittag hat ihn viel Kraft gekostet. Sämtliche Bemühungen, die er unternommen hatte, die unterschiedlichen Meinungen zu einem Konsens zu führen, waren gescheitert.

Eine gewisse Ratlosigkeit macht sich bei ihm breit. Wie kann es gelingen, die nächste Sitzung so zu führen, dass eine einvernehmliche und gute Lösung für alle gefunden wird? Und wie kann ganz generell die Kommunikation mit den serbischen Geschäftspartnern verbessert werden?



**Lic. phil.
Regula Spalinger**

ist Dipl. Leiterin Aussenwirtschaft, Geschäftsführerin der Kommunikation Ost-West und als Dozentin an der School for International Business für Export- und interkulturelle Themen mit Bezug zu Osteuropa tätig.

Kulturelle Unterschiede zeigen sich nicht nur im allgemeinen Verhalten, sondern auch in der Handlungs- und Denkweise im Geschäftsalltag. Daher gilt es, gewisse Dissonanzen im Bereich der Kommunikation als normal zu erachten. Dies lässt sich anhand von zwei Tatsachen erklären. Einerseits ist gemäss Trompenaars und Woolliams Serbien eher eine affektive Kultur, wohingegen der Schweiz tendenziell eine neutrale Kultur zugeschrieben wird. Unterschieden wird hierbei, wie mit Gefühlen umgegangen wird. In affektiven oder emotionalen Kulturen zeigen die Menschen ihre Gefühle offen. Hingegen werden die Gefühle von Menschen in emotional neutralen Kulturen eher nicht gezeigt und zurückgehalten. Es kann also zwischen impulsivem und kontrolliertem Verhalten differenziert werden. Dies hat auch einen grossen Einfluss auf die Gesprächs- und Streitkultur. In einer affektiven Kultur wie der serbischen ist die intellektuelle Konfrontation, also die Lust an kritischem, kontroversen Diskutieren, grösser als in der Schweiz. Hier in der Schweiz wird vorwiegend eine beziehungsorientierte Konfrontation gepflegt, d.h., Kritik wird nicht so offen ausgesprochen, da negative Äusserungen

schneller persönlich genommen werden und man niemanden verletzen möchte. Im Gegensatz dazu wird in der intellektuellen Konfrontation die Kritik nicht als Angriff auf die Persönlichkeit gewertet, sondern als Bereicherung des Gesprächs wahrgenommen. Ein weiteres Problem ist die Dimension Universalismus/Partikularismus. In einer universalistischen Kultur wie der schweizerischen sind Regeln stark ausgeprägt, und es wird sehr stark nach diesen gelebt. Im Gegensatz dazu sind die Beziehungen zwischen Menschen in einer partikularistischen Kultur wie der serbischen von grösserer Bedeutung und werden als wichtiger betrachtet als gesetzliche und regelbezogene Verpflichtungen.

Wie im Fall geschildert, führen diese Dissonanzen zu längeren und wiederholten Sitzungen, wobei jeweils wiederkehrende Traktanden behandelt werden. Um dieser Strukturlosigkeit entgegenzuwirken, empfiehlt es sich, einen firmeninternen Prozess zu formulieren, welcher den Ablauf und die einzelnen Merkmale einer Sitzung beinhaltet. Dabei ist es wichtig, dass sowohl die Aspekte der lokalen Investoren, wie zum

Beispiel die persönliche Beziehung zu den Mitarbeitern, als auch die bewährte und zeitlich strukturierte Vorgehensweise der Schweizer Unternehmer berücksichtigt werden. Ziel muss es sein, eine Sitzungskultur zu schaffen, die ein gemeinsames Verständnis beider Seiten bildet und durch die somit die Akzeptanz von allen Beteiligten gewonnen wird. Daher empfiehlt sich eine gemeinsame Sitzungsplanung und Sitzungsdurchführung der lokalen Investoren und der Schweizer Unternehmer. Entscheidend dabei ist, dass die Durchführung einer Sitzung einen standardisierten Charakter bekommt und eine gewisse Kontinuität aufweist, aber auch die Interessen beider Parteien integriert. Die Einführung eines solchen Prozesses dürfte in diesem Beispiel für gewisse Betroffene mehr Umstände bieten als für andere. Die damit gewonnene Zeit und die gesteigerte Effizienz sollten jedoch auch die letzten Ungewissheiten bei den Beteiligten beseitigen können.

Sollte es den Beteiligten nicht gelingen, einen Prozess einzuführen, der einen Konsens beider Seiten darstellt, so kann die Unternehmensleitung immer noch wegwei-

send agieren und das Geschehen steuern. Der Prozess bedingt ein zielorientiertes Vorgehen von der Geschäftsleitung, welche jedoch gewisse Aspekte beachten und respektieren muss. So muss stets darauf geachtet werden, dass die Werte der serbischen Investoren, wie persönliche Beziehungen sowie der Sinn für Freunde und Familie, beachtet werden. Serbien steht an der Grenze zum Osten. Auch in Serbien sind heute selbstverständlich schriftliche Verträge im KMU-Bereich und bei Grossunternehmen Standard; Handschlag-Geschäfte werden nur noch durch Handwerker oder Kleinunternehmen abgewickelt. Doch im Gegensatz zur rein westlichen Welt spielt nach wie vor das gegenseitige Vertrauen eine entscheidendere Rolle. Und zum Vertrauen trägt hier zuallererst der Aufbau von überzeugenden, guten (persönlichen und geschäftlichen) Beziehungen bei. Daher lautet die Empfehlung für die Unternehmen, dass sie grundsätzlich darauf verzichten sollten, Sitzungen zu wiederholen. Lediglich grobe Unklarheiten aus früheren Sitzungen müssen abgehandelt werden.

Damit sich alle Teilnehmer gewissenhaft auf die Sitzungen vorbereiten können, ist es von grosser Relevanz, dass die einzelnen Themenpunkte mindestens eine Woche im Voraus verschickt werden. Dies ermöglicht jedem eine lückenlose Gedanken- und Fragebildung zu den angesprochenen Themen. Des Weiteren müssen die Gesprächspunkte klar und verständlich formuliert sein, ohne dass dadurch bereits Ungewissheit und offene Fragen entstehen. Ebenfalls im Voraus bekanntzugeben sind der Sitzungsleiter sowie eine klar definierte Zeitspanne, innerhalb welcher das Meeting abgehalten wird. So kann ein zu grosses „Abschweifen“ von den Traktanden verhindert werden.

03 Halbgötter in Weiss

„Weiter schwere Unwetter in Osteuropa.“ Bei diesem Satz des Nachrichtensprechers wird Konrad Müller hellhörig und dreht das Autoradio etwas lauter. Der Betriebswirt und Inhaber einer Werkzeugfabrik hat vor gut einem Jahr eine Produktionsstätte in Rumänien eröffnet. Schon seit einigen Tagen werden aus Osteuropa und speziell aus Rumänien Unwetter gemeldet. Doch erst als an diesem Morgen auch ausdrücklich die Region genannt wird, in der sein Betrieb steht, beginnt Konrad Müller sich erstmals ernsthaft Sorgen zu machen. „Sobald ich im Büro bin, rufe ich sofort in Rumänien an“, nimmt er sich vor.

„Michael, was ist denn da los? Ich kann niemanden erreichen.“ „Sorry, aber ich weiss es leider auch nicht“, antwortet Michael Fischer, der seit einem Jahr als Assistent der Geschäftsleitung für Konrad Müller arbeitet. Seit gut einer halben Stunde versuchen die beiden nun bereits, zur rumänischen Niederlassung durchzukommen. „Versuche es bitte weiter und informiere mich, sobald du etwas erfährst“, weist Konrad Müller seinen Assistenten an.

„Das ist ja schrecklich! Habe ich das richtig verstanden, es gibt auch einen Verletzten?“, fragt Konrad Müller nach, als er endlich mit dem rumänischen Werksleiter Radu Ionescu telefonisch verbunden ist. „Wie ist das geschehen?“ „Das wissen wir auch noch nicht genau, es hat zwei Mal laut geknallt“, erläutert Radu Ionescu, „wahrscheinlich ein Blitzschlag. Danach war der

Strom weg, und die Telefonleitungen waren unterbrochen.“ „Und was ist mit dem Verletzten?“ „Er wurden ins Krankenhaus gebracht.“

Herr Müller ist der Schreck deutlich anzumerken. Was soll er nur tun? Am liebsten würde er selbst direkt nach Rumänien fliegen, aber das ist im Moment einfach nicht möglich. Seine Frau ist im neunten Monat schwanger, und das Kind kann jede Minute kommen. Daher beauftragt er Radu Ionescu, ihn permanent über alles auf dem Laufenden zu halten, und schickt seinen Assistenten mit dem nächsten Flieger nach Rumänien.

Michael Fischer wird beim Anflug auf Cluj-Napoca kräftig durchgeschüttelt. Die Unwetter haben noch nicht nachgelassen. Da ihn am Flughafen niemand abholen kann, nimmt er sich einen Mietwagen und fährt, wie es ihm sein Chef aufgetragen hat, direkt zum Krankenhaus, um nach dem Verletzten zu sehen.

Radu Ionescu, der zwischenzeitlich das Werksgelände inspizieren konnte, meldet sich bei Konrad Müller, um ihm einen ersten Zwischenbericht zu erstatten: „Also, nun ist klar, dass es sich um einen Blitzschlag gehandelt hat, welcher Josip Cosma, einen der Arbeiter, getroffen hat. Auch einige Maschinen wurden beschädigt.“

Als Michael Fischer im Spital ankommt, erfährt er, dass Josip Cosma eine Risswunde an der linken Halsseite und Verbrennungen an Brust, Bauch sowie an beiden Unterschenkeln erlitten hat. Im Krankenhaus trifft er auch die Ehefrau des Verletzten, Liliana Cosma. Diese wirkt sehr verzweifelt. Da Michael Fischer kein Rumänisch und Frau Cosma kein Deutsch oder Englisch spricht, kann er sich zunächst nicht mit ihr verständigen. Erst als Radu Ionescu wieder im Spital eintrifft, erfährt er von ihr unter Tränen, dass ihr Mann eine Hauttransplantation benötigt. „Dazu muss er morgen in eine andere Klinik verlegt werden“, übersetzt der Werksleiter. „Sie sagt, dass sie jedoch nicht das nötige Geld habe, um dem Spezialisten die ‚kleine Aufmerksamkeit‘ zukommen zu lassen, damit ihr Mann medizinisch gut betreut wird.“ „Kleine Aufmerksamkeit?“, Michael Fischer schaut Radu Ionescu fragend an.

er den Mitarbeiter doch nicht seinem Schicksal überlassen. Wie soll er mit dieser Situation umgehen?

„Wie ich von Radu erfahren habe, ist es offenbar so, dass Patienten in rumänischen Spitälern ohne Schmiergeldzahlungen nicht behandelt werden“, beendet Michael Fischer seine Ausführungen, als er wenig später seinem Chef in der Schweiz telefonisch Bericht erstattet. Konrad Müller ist geschockt. Einer seiner Arbeiter liegt verletzt in der Klinik und kann die offensichtlich notwendigen Zahlungen für die Behandlung nicht aufbringen.

Einerseits will er das illegale Treiben der Ärzte nicht unterstützen, andererseits kann



**Prof. Dr.
George Malcotsis**

ist Partner der DIAS Management GmbH und verfügt als ehemaliger Leiter von SOFI (Swiss Organisation for Facilitating Investments) über viel Erfahrung und Wissen im Umgang mit interkulturellen Barrieren.

In Rumänien versucht man seit einigen Jahren etwas gegen Korruption im öffentlichen Bereich zu unternehmen. Bestechungsgelder gehören jedoch nach wie vor zum Alltag. Besonders problematisch ist dies für Patienten im Spital. Laut Transparency International liegen rumänische Ärzte auf Platz drei der Skala der korruptesten Berufsgruppen im Land – nach Politikern und Polizisten. Wer dem Krankenhauspersonal keine „kleine Aufmerksamkeit“ zukommen lassen kann, läuft Gefahr, medizinisch nicht gut behandelt zu werden. Laut Medienberichten kam es auch noch in der jüngsten Vergangenheit sogar zu Todesfällen. Ein Grund für die Korruption liegt u.a. in den geringen Einkommen. Ein Arzt verdient umgerechnet knapp 900 Franken, eine Schwester circa 450.

Um nicht in die Falle zu tappen, sollten sich Unternehmen vorweg informieren. Man sollte wissen, wo man auf Korruption stösst und wie man damit umgehen sollte. Denn es ist in diesem Fall nur möglich, die Korruption zu umgehen, wenn man seine Rechte genau kennt. Dafür sind meist ein rumänischer Jurist und jegliche Abklärun-

gen erforderlich. Herr Müller hätte wissen müssen, dass es in Rumänien zu solchen Fällen kommen kann, und schon früher Vorkehrungen treffen können. Auch dass der Assistent, welcher nicht viel Erfahrung in Rumänien hat, geschickt wurde, kann als Fehler erachtet werden. Denn, wie erwähnt, muss man sich mit Korruption und seinen Rechten sehr gut auskennen, um diese Situation zu meistern. In Fällen, wo Leute des öffentlichen Lebens involviert sind, sollte man vom vorhandenen Gesetz Gebrauch machen und gegen diese vorgehen.

Es gibt jedoch fast keine Möglichkeit, in solch kurzer Zeit etwas zu erreichen. Man kann zwar die verschiedenen Korruptionsbekämpfstellen kontaktieren, welche vor wenigen Jahren aufgebaut wurden. Zu diesen gehören z.B. die Integritätsbehörde und die „grüne Korruptions-Hotline“. Diese Hotline ist wohl das schnellste Mittel, um Hilfe zu bekommen, denn dieser Fall eilt besonders. Ferner könnte es auch hilfreich sein, die Schweizer Landesvertretung vor Ort um Rat zu fragen.

In diesem Fall wäre es natürlich sehr wichtig, dass Herr Müller und sein Assistent so schnell wie möglich eine Einigung mit dem Arzt finden, da es um die Gesundheit eines Mitarbeiters geht. Also muss es zu einer direkten Einigung kommen, welche durch ein Gespräch erreicht werden könnte.

Trompenaars und Hampden-Turner (1997) haben sich intensiv mit den Unterschieden der Kulturen auseinandergesetzt und stellen dabei die universalistische der partikularistischen gegenüber. Dabei kann grob gesagt werden, dass die universalistische Kultur, die unserer westlichen entspricht, stark auf Regeln und Verträgen basiert, die das Vertrauen in den Partner ermöglichen. Bei partikularistischen Kulturen hingegen, zu der die rumänische gehört, stehen die persönliche Beziehung und Respekt im Vordergrund.

Auf kleinster Ebene kann man mit blossem Respekt und Interesse für die Person schon etwas erreichen. Man sollte versuchen, ein interessantes Gespräch zu starten. Man kann über Unterschiede im öf-

fentlichen Dienst in der Schweiz und Rumänien sprechen, über seinen Job und seine Pläne. Dieses Vorgehen kann oftmals einen Geldschein ersetzen.

Es ist durchaus denkbar, dass in diesem Fall auch der Assistent gemeinsam mit dem Werksleiter innert kürzester Zeit ein solches Gespräch mit dem Arzt führen könnte.

04 Schlechter Leumund

„Das kann doch nicht sein! Bist du dir da ganz sicher?“ Michaela Herck merkte plötzlich, dass sie etwas lauter geworden war. Die junge Geschäftsführerin liess sich gewöhnlich nicht schnell aus der Ruhe bringen, und eigentlich war sie an diesem Morgen gut gelaunt zur Arbeit gekommen. Doch die Informationen, die ihr Andrej Kusnezow, einer ihrer Vertriebsmitarbeiter, überbrachte, änderten dies schlagartig.

Andrej Kusnezow hatte am Vortag einen wichtigen Kunden des Schweizer Unternehmens *Packaging Suisse*, das Verpackungs- und Verbrauchsmaterialien für die Lebensmittelindustrie herstellt, besucht. Dieser hatte in letzter Zeit seine Bestellungen deutlich reduziert. Bei seinem Besuch hatte Andrej Kusnezow nun erfahren, dass der Kunde aktuell überdenke, ob er weiterhin bei der *Packaging Suisse* bestellen werde. Grund dafür sei, dass man Qualitätsprobleme bei den Produkten der *Packaging Suisse* festgestellt habe. Daher habe man begonnen, auf Alternativen umzustellen.

Michaela Herck war irritiert. Wie konnte das sein? Das Unternehmen war für seine hohen Qualitätsstandards bekannt, und von der unternehmensinternen Warenausgangskontrolle waren in letzter Zeit keine grösseren Qualitätsmängel gemeldet worden.

Vor gut zwei Jahren hatte *Packaging Suisse* seine Produktionsstätte in Russland eröffnet. Bis zu diesem Zeitpunkt wurde der russische Markt direkt vom Schweizer Mutterhaus beliefert. Auf diese Umstellung reagierten die meisten Kunden zum damaligen Zeitpunkt zunächst äusserst zurückhaltend, da sie befürchteten, die hohe Zuverlässigkeit und die Qualität der Erzeugnisse könnten bei einer Produktion in Russland nicht sichergestellt werden. Um den Bedenken der Kunden entgegenzuwirken, hatte das Unternehmen wiederholt betont, dass es „eine Schweizer Unternehmung auf russischem Boden“ aufbaue. Durch harte Arbeit war es dem Unternehmen gelungen, die anfängliche Skepsis der Kunden zu zerstreuen.

Direkt im Anschluss an die Unterredung mit Andrej Kusnezow griff Michaela Herck zum Telefon und wählte die Nummer von Jegor Semjonow, dem Firmeninhaber des besagten Kunden. „Hallo Jegor, wie geht es dir?“, begrüsst sie ihn. Sie kannten sich beide aus einem der Kundenseminare, die *Packaging Suisse* regelmässig durchführte. Zu diesen Seminaren lud das Unternehmen üblicherweise Firmeninhaber, Einkäufer und Technologen in eine Schweizer Feriendestination ein, um ihnen das Schweizer Mutterhaus sowie die Neuheiten der Produktlinie zu präsentieren. Doch es galt bei diesen Veranstaltungen auch, die Arbeit ausgiebig mit Vergnügen zu kombinieren.

Nachdem in der Regel morgens einige kurze Produktpräsentationen und Workshops im exklusiven Ambiente des Tagungshotels stattgefunden hatten, stand der Rest des Tages im Zeichen eines abwechslungsreichen Freizeitprogrammes, und es blieb Zeit für Erholung und Entspannung. Im Winter ging man Ski fahren, rodeln oder besuchte ein Eishockeyspiel. Das Sommerprogramm beinhaltete Wanderungen, Sommer-Rodeln oder Weindegustationen. Nach dem Ende des eigentlichen Seminars blieben die Teilnehmer in der Regel noch einige Tage Gäste des Unternehmens, und man fuhr gemeinsam auf das Jungfrauojoch oder zum Matterhorn. „Das waren herrliche Tage! Eure Produkte haben mich überzeugt“, mit diesen Worten verabschiedete sich Jegor Semjonow von Michaela Herck, nachdem er vor rund einem Jahr an einem Kundenseminar in Davos teilgenommen hatte.

Wie es sich das Team von *Packaging Suisse* erhofft hatte, entwickelte sich die Firma von Jegor Semjonow in den darauffolgenden Monaten zu einem sehr guten Kunden. Seit einigen Wochen schwankten die Bestellmengen jedoch erheblich und zeigten eine deutlich abnehmende Tendenz. „Hallo Michaela, schön, dass du dich meldest. Mir geht es gut. Was kann ich für Dich tun?“ „Ich hoffe, du verstehst mich nicht falsch, und vielleicht ist ja auch alles nur ein Missverständnis“, erwiderte sie. „Heute Morgen hat mich Andrej Kusnezow über sein gestriges Gespräch bei euch in der Firma informiert und mir dabei berichtet, dass ihr überlegt, nicht mehr bei uns zu bestellen,

da mit unseren Produkten oder der Qualität etwas nicht in Ordnung sei.“ „Davon ist mir nichts bekannt“, erwiderte er. „Für das operative Geschäft ist seit rund einem halben Jahr Dr. Below verantwortlich. Ich glaube, du hattest bisher noch nicht die Gelegenheit, ihn kennenzulernen. Ich habe ihm aber bereits schon von dem wunderschönen Ausflug berichtet, den wir zusammen gemacht haben. Ich könnte mir gut vorstellen, dass sich auch Dr. Below sehr über eine Einladung in die Schweiz freuen würde.“

Nach dem Telefonat kamen Michaela Herck Zweifel am bisherigen Vorgehen ihres Unternehmens. Dieses wollte sich von Anfang an klar gegen Korruption und Schmiergeldzahlungen positionieren und hatte es daher immer strikt abgelehnt, solche Zahlungen in irgendeiner Form zu tätigen.

Aber wie sah es mit den Kundenseminaren aus? Hatte man mit den grosszügigen Einladungen in die Schweiz eine Linie überschritten und Begehrlichkeiten geweckt? Sollte sie Dr. Below eine Einladung zum nächsten Kundenseminar schicken?



**Mag. rer. publ.
Michael Derrer**

ist Consultant und Business-Dolmetscher für Russland und Osteuropa. Er studierte nach der Wende als eine der ersten Personen aus dem Westen in Bukarest und Moskau und arbeitet seit 15 Jahren in Russland, der Ukraine und Rumänien.

In Russland ist die Korruption in den vergangenen Jahren nicht etwa gesunken, sondern gestiegen. In gewisser Weise ist die Einführung der Marktwirtschaft damit weiter fortgeschritten, als man es sich wünschte: Viele Behörden verhalten sich, wie wenn sie ein privates Unternehmen wären, und verlangen für ihre Leistungen direkte Gegenleistungen. In Ämtern und Ministerien bestehen eigentliche *Korruptionspyramiden*, in denen Beamte für das Recht, inoffizielle Zahlungen entgegenzunehmen ihren Vorgesetzten etwas davon abgeben müssen – dieser Mechanismus setzt sich nach oben hin fort. Einträgliche Behördenposten sind wiederum käuflich zu erwerben. Oder manchmal stehen Beamte auch noch auf der Lohnliste einer Firma, deren Interessen dann besonders geschützt werden. Gesetze und Vorschriften sind oftmals so gestaltet, dass Aufsichtsbehörden leicht Vorwände für Forderungen nach inoffiziellen Zahlungen finden. Der zu betreibende bürokratische Aufwand wird somit künstlich vergrößert, um Zahlungen unter der Hand zu erwirken, welche die Abläufe dann deblockieren und beschleunigen. Die Aussage eines lokalen Geschäftsmannes lautete: „Wie soll ein Ministerium denn sonst

funktionieren, wenn nicht über Korruption? Es würde sich gar nichts mehr bewegen. Heute sind das Resultat und die Kosten meiner Behördengänge wenigstens berechenbar.“

Der Kampf gegen die Korruption findet meist nur in den Reden der Politiker statt. Im Fernsehen werden ein paar arme Tröpfe gezeigt, die es zufällig getroffen hat, als der Beweis erbracht werden sollte, dass die Obrigkeit hart vorgeht. Der Korruptionsvorwurf ist auch ein praktisches Instrument, um unliebsame Personen zu beseitigen.

In den vergangenen Jahren konnte man auch eine „Sublimierung“ der Korruption beobachten: Es werden indirekte Wege angeboten, um der betreffenden Behörde zu einem Zusatzeinkommen zu verhelfen. Zum Beispiel wird eine Firma angegeben, bei der man Beratungsdienstleistungen beziehen kann. Diese Firma arbeitet eng mit der betreffenden Behörde zusammen.

Moralisch weniger verwerflich ist die „Beziehungspflege“. In Russland sind persönliche Beziehungen äusserst wichtig. Die

Möglichkeit, bei Bedarf die richtigen Beziehungen einschalten zu können, ist ein Kapital, in das es sich zu investieren lohnt: Einladungen, Geschenke, Aufmerksamkeiten dienen zur Pflege dieses Beziehungsnetzes. Dabei heisst es, die lokalen Verhältnisse angemessen zu berücksichtigen, aber andererseits auch keine zu weit gehenden Ansprüche zu wecken. Die Beziehung zu einflussreichen Leuten, auch auf regionaler Ebene, kann das Risiko der Notwendigkeit von Korruptionszahlungen erheblich reduzieren.

Um die für die Geschäftstätigkeit notwendigen Beziehungen zu pflegen, ist es wichtig, die russische Sprache zu beherrschen und die Kultur zu kennen. Daher arbeiten westliche Exporteure oftmals über lokale Distributoren: Das Geschäft kommt so ins Laufen, die Weste bleibt sauber, und man setzt sich keinen Risiken aus.

Die im Business Case geschilderten Kundenseminare, welche die Unternehmung anwendet, erachte ich als ein gutes Mittel, den Kunden gewisse Privilegien zu bieten,

die jedoch mit der Firmenpolitik vereinbar sein müssen. Die Teilnahme an den Kundenseminaren wird als Geschenk wahrgenommen, und während der Veranstaltung können langfristige Beziehungen aufgebaut und gefestigt werden.

05 Eine etwas andere Zahlungsmoral

„Herr Sirakow, Herr Sirakow, Sie hatten recht! Ich hätte besser auf Sie hören sollen.“ Die Besorgnis in der Stimme von Andreas Wyss ist nicht zu überhören. Der Geschäftsführer der *Wyss Möbel AG* sitzt mit Boris Sirakow in dessen Büro in der bulgarischen Niederlassung des Unternehmens, um die laufende Geschäftsentwicklung zu besprechen. Den beiden liegen beunruhigende Zahlen vor. Nur knapp die Hälfte aller Forderungen wird von den bulgarischen Kunden termingerecht bezahlt, und rund fünf Prozent der offenen Rechnungen müssen voraussichtlich komplett abgeschrieben werden. „Wenn wir es nicht schaffen, den Debitorenverzug zu reduzieren, wird es spätestens Ende des Jahres richtig eng mit der Liquidität“, fasst Andreas Wyss die Situation zusammen. So hatte er sich die internationale Expansion seines vier Jahre alten Unternehmens nicht vorgestellt.

Nach einer Evaluation diverser potenzieller Standorte hatte sich Andreas Wyss vor gut zwei Jahren entschieden, neben der bestehenden Möbelfabrikation in der Schweiz auch eine Produktionsstätte in Bulgarien zu eröffnen. Ausschlaggebend für die Standortentscheidung waren vor allem die tieferen Personalkosten. Zunächst war geplant, die gesamte Produktion in die Schweiz und andere westeuropäische Länder zu exportieren. Das Wachstum der bulgarischen Wirtschaft und der hohe Möblierungsbedarf in den vielen neuen Hotels und Appartements haben jedoch dazu geführt, dass

mittlerweile rund 90% der vor Ort produzierten Möbel auch direkt in Bulgarien abgesetzt werden und nur etwa 10% in der Schweiz.

Für Andreas Wyss ist es eine böse Überraschung festzustellen, dass die Zahlungsgewohnheiten in Bulgarien so ganz anders sind, als er dies aus der Schweiz gewohnt ist. Er ärgert sich darüber, dass er die Warnungen von Boris Sirakow bezüglich der lokalen Zahlungsgepflogenheiten nicht ernster genommen hat. Dieser hatte versucht, ihn auf die Unterschiede aufmerksam zu machen, und dafür plädiert, vor jedem Geschäftsabschluss die Bonität des Kunden zu überprüfen, um so möglichen bösen Überraschungen vorzubeugen. Damals hatte Andreas Wyss jedoch den damit verbundenen Aufwand und die entstehenden Kosten gescheut. Er hatte sich nicht vorstellen können, dass die Zahlungsmoral in einem Land, das der Europäischen Union angehört, so verschieden ist. Jetzt aber sind die Befürchtungen von Boris Sirakow wahr geworden, und es ist gar die Existenz des gesamten Unternehmens bedroht.

„Ich werde mich mit allen Kunden in Kontakt setzen, die derzeit in Zahlungsverzug sind“, schlug Boris Sirakow vor, „damit wird es aber nicht getan sein. Wir müssen eine dauerhafte Lösung finden, damit sich eine solche Situation in der Zukunft nicht wiederholt.“

Zurück in seinem Büro, versucht sich Andreas Wyss den dringend anstehenden Aufgaben des Tagesgeschäfts zu widmen. Doch es gelingt ihm nicht, sich richtig zu konzentrieren. Das Gespräch mit Boris Sirakow geht ihm nicht aus dem Kopf.

Wie kann die von Boris Sirakow ange-mahnte dauerhafte Lösung aussehen? Und wie kann erreicht werden, dass die derzeit ausstehenden Forderungen rechtzeitig eingetrieben werden, damit die Liquidität des Unternehmens gewährleistet ist?



**Dr.
Raoul M. Waldburger**

ist Partner der alevo ag und Lehrbeauftragter an der ETH Zürich, Dozent im MBA-Programm der Universität Skopje, Mazedonien und Referent in verschiedenen Hochschulen.

In diesem Fall kommen grundlegende Unterschiede im Wirtschaften und in der Abwicklung von Zahlungen zwischen der Schweiz und Bulgarien zum Tragen. Während es in der Schweiz üblich ist, die Ware auf Rechnung innert 10 oder 30 Tagen zu bezahlen, wird dies in Bulgarien anders gehandhabt. Diese unterschiedliche Zahlungsmoral kann Unternehmen in ernste finanzielle Probleme stürzen. Daher ist es für ausländische Firmen wichtig, sich vorgängig über das Geschäftsgebaren des entsprechenden Landes zu informieren. Sehr empfehlenswert ist in diesem Fall, sich bei der Schweizer Botschaft oder auch bei bereits im Land tätigen Schweizer Unternehmen zu informieren, welche Zahlungsmodalitäten üblich sind und wie die damit verbundenen Risiken minimiert oder vermieden werden können.

In Bulgarien können es sich die meisten Firmen nicht leisten, ein Lager zu betreiben und Waren direkt zu vertreiben. Stattdessen lösen Aufträge der Kunden die Bestellung der benötigten Waren aus. Vielfach sind die Lieferanten selber nicht genügend liquid, so dass sie nicht imstande sind, die

Ware vorgängig zu bezahlen. Andererseits ist die Gefahr, einen zahlungsunfähigen Kunden zu beliefern, recht gross. Es ist verständlich, dass Unternehmen dieses Risiko nicht eingehen wollen.

Aus diesen Gründen wird in Bulgarien vielfach das System der Anzahlung (Down Payment) oder der Vorauszahlung (Cash before Delivery) angewandt, was die Risiken minimiert. Zwei Möglichkeiten, die sicherer sind, bestehen darin, der Firma entweder eine Anzahlung mit hinterlegten Garantien vorzuschlagen oder von Beginn weg Verträge mit einer 100%-Vorauszahlung abzuschliessen. Im ersten Fall überlässt die Firma den Kunden einen gewissen Spielraum, ihre Verpflichtungen sollten jedoch mittels Bankgarantien gedeckt sein. Eine 100%-Vorauszahlung wäre die einfachste Lösung für die Firma: Die Lieferung erfolgt erst nach der Überweisung. Es könnte jedoch sein, dass gewisse Kunden darüber nicht sehr erfreut wären, gerade wenn allfällige Konkurrenten nicht auf die gleiche Weise handeln.

Neben eher finanztechnischen Aspekten muss aber auch der menschliche Aspekt unbedingt beachtet werden. Eine hohe Vorauszahlung setzt grosses gegenseitiges Vertrauen voraus, das es von beiden Seiten nicht zu missbrauchen gilt. Die Wyss AG muss vermehrt persönlich den Kontakt zu ihren Kunden suchen und die Beziehungen pflegen. Nur so können Partnerschaften eingegangen werden, in denen das gegenseitige Vertrauen über einen längeren Zeitraum wachsen kann.

Am Beispiel der Wyss AG ist jedoch gut zu sehen, dass eine Absicherung in jedem Fall von grosser Bedeutung ist, egal wie gross das Vertrauen auch immer sein mag. Wichtig dabei ist, dass die Firma im Vorfeld die Zahlungsfähigkeit von potenziellen Kunden abklärt. Solche Referenzen können bei gemeinsamen Partnern, der Konkurrenz oder gar beim Staat eingeholt werden. Besteht irgendwo ein Zweifel über die Zahlungsfähigkeit eines Kunden, ist Vorsicht geboten. In diesem Fall sollte sich die Firma Wyss AG nach weiteren potenziellen Kunden umsehen und den Fokus auf zahlungsfähige Unternehmen legen, um die

Ressourcen optimal einzusetzen und zusätzlichen Administrativaufwand einzusparen.

06 Die Versuchung

„Damian, ich weiss, wir sind erst seit knapp einem halben Jahr in Rumänien, aber trotzdem habe ich den Eindruck, dass ihr, was unsere Absatzziele für den lokalen Markt anbelangt, einfach nicht vorwärtsmacht.“ Das hatte gesessen. Seit rund sechs Monaten war Damian Häusler als Country Manager verantwortlich für die geschäftlichen Aktivitäten des schweizerischen Softwareunternehmens *SvizraSoft* in Rumänien. Um gemeinsam mit dem CEO des Unternehmens, Thomas Gerber, eine erste Zwischenbilanz zu ziehen, war er an diesem Freitag in die Schweiz geflogen. Für das Meeting waren drei Stunden angesetzt, und im Anschluss daran sollte ein gemeinsames Abendessen in gemütlicher Atmosphäre stattfinden. Damian Häusler hatte sich auf das Treffen gut vorbereitet und war überzeugt, dass sich die Fortschritte, die das Unternehmen in Rumänien bisher gemacht hatte, durchaus sehen lassen konnten. Doch von Anfang an hatte er das Gefühl, als sei die Stimmung eher angespannt.

Die Entscheidung, in Rumänien aktiv zu werden, fiel seinerzeit in erster Linie nicht auf der Basis strategischer Überlegungen, sondern hatte sich vielmehr aufgrund eines privaten Kontaktes ergeben. In der Schweiz befand sich das Unternehmen zum damaligen Zeitpunkt in einer Phase, in der immer deutlicher wurde, dass das Wachstum des Unternehmens durch den Mangel an qualifizierten Fachkräften beschränkt wurde. Das Unternehmen hatte grosse Schwierigkeiten, gut ausgebildete IT-Spezialisten zu

rekrutieren. Daher entstand die Überlegung, eine Tochtergesellschaft im Ausland zu gründen, um durch diese an qualifizierte Mitarbeitende heranzukommen und die in der Schweiz bestehende Softwareentwicklung und Softwareproduktion zu ergänzen.

Als es darum ging, einen ausländischen Standort zu finden, fiel die Wahl ziemlich schnell auf Rumänien, da Thomas Gerber durch einen alten Studienkollegen Kontakt zu dessen rumänischer Heimatstadt hatte. Ausserdem sprach für Rumänien, dass es verglichen etwa mit Indien nach Einschätzung des CEO nicht nur geographisch, sondern auch kulturell relativ nahe lag.

Nach seiner Entsendung nach Rumänien konzentrierte sich Damian Häusler voll auf die Rekrutierung und Einarbeitung adäquater Fachkräfte. Da ein Grossteil der IT-Spezialisten mit mehrjähriger Berufserfahrung ins Ausland ausgewandert, waren die meisten der neu eingestellten Arbeitskräfte junge Berufseinsteiger direkt von der Hochschule. Diese Hochschulabsolventen mit den Werten des Schweizer Unternehmens, wie Genauigkeit, Zuverlässigkeit und Pünktlichkeit, vertraut zu machen, verlangte die volle Aufmerksamkeit des Country Managers. In diesem Bereich hatte das Unternehmen bereits sehr gute Fortschritte erzielt.

Beim zweiten Hauptmotiv für den Gang ins Ausland war *SvizraSoft* hingegen bisher noch nicht gut vorangekommen. Das Un-

ternehmen wollte mit Hilfe seiner Tochtergesellschaft einen neuen Markt erschliessen. Ziel war es, 25% des Umsatzes mit lokalen Kunden zu erwirtschaften. Bisher wurde aber nahezu der gesamte Umsatz der Tochtergesellschaft durch Aufträge aus der Schweiz generiert.

Als sein Chef diesen Umstand nun ansprach, wies Damian Häusler darauf hin, dass es sehr schwierig sei, lokale Kunden zu gewinnen: „Es ist einfach nicht wie in der Schweiz.“ „Wie meinst du das?“, hakte der CEO energisch nach. „Wie du weisst, haben wir bereits verschiedene Versuche gestartet und uns an mehreren Ausschreibungen von Regierungsstellen, grösseren Firmen und Banken beteiligt. Und, obwohl uns jeweils bescheinigt wurde, dass wir sowohl qualitativ als auch preislich ein konkurrenzfähiges Angebot abgegeben hätten, sind wir in den allermeisten Fällen bisher nicht zum Zuge gekommen“, gab Damian Häusler zu bedenken. „Wie gesagt, ich weiss, dass wir noch vergleichsweise neu auf dem Markt sind, aber genau deshalb müsst ihr jetzt eure Anstrengungen deutlich verbessern“, bekräftigte Thomas Gerber seine Position.

Einige Wochen nach seinem Aufenthalt in der Schweiz wurde Damian Häusler eingeladen, in der zweiten Runde des Bieterverfahrens das Angebot der *SvizraSoft* einem potenziellen Grosskunden persönlich zu präsentieren. „Damian, diesen Auftrag musst du unbedingt an Land ziehen“, be-

schwor ihm sein Chef bei einer der regelmässigen Videokonferenzen. „Seit unserem Gespräch hier in der Schweiz hat sich noch gar nichts geändert. Eure Verkaufszahlen sind immer noch miserabel. Ein derartiges Prestigeprojekt könnte unseren Durchbruch bedeuten.“ Damian Häusler fühlte sich durch diese Worte noch deutlich stärker unter Druck gesetzt und konzentrierte sich von nun an nur noch auf diesen Auftrag.

Am vereinbarten Tag machte er sich auf den Weg und wurde, nachdem er sich am Empfang gemeldet hatte, von Herrn Potec sehr freundlich begrüsst. Während des anschliessenden, sehr verbindlichen Gesprächs gewann Damian Häusler den Eindruck, dass von Seiten des Kunden grosses Interesse an der *SvizraSoft*-Offerte bestünde.

„Danke schön für Ihre informative Präsentation. Ihre überzeugenden Ausführungen sprechen uns sehr an. Aber wir müssen natürlich ausgewogen handeln und die Interessen aller Beteiligten berücksichtigen ... Wenn Sie verstehen, was ich meine ... Wir haben noch ein zweites, sehr interessantes Angebot vorliegen. Und nun ist die Frage, wie wir hier zusammenfinden könnten“, zog Herr Potec ein erstes Zwischenfazit. Nach einem gemeinsamen Mittagessen wurde Damian Häusler sehr freundlich verabschiedet, wobei Herr Potec noch einmal deutlich machte, dass er sehr daran

interessiert sei, über ein „nachgebessertes Angebot“ im Gespräch zu bleiben.

Auf dem Weg zurück ins Büro liess Damian Häusler die gesamte Besprechung noch einmal Revue passieren. Einerseits war sie sehr positiv und vielversprechend verlaufen. Andererseits hatte sich dem Country Manager während des Gespräches immer stärker der Verdacht aufgedrängt, dass der Mitbewerber offensichtlich versuchte, mit Schmiergeldzahlungen an den Auftrag zu kommen. Und aus den Äusserungen von Herrn Potec glaubte er deutlich herausgehört zu haben, dass dieser ein ähnliches Vorgehen von ihm erwartete, wenn er das Geschäft erfolgreich abschliessen wollte.

Im weiteren Verlauf der Verhandlungen erhärtete sich diese Vermutung zusehends, und es zeichnete sich immer deutlicher ab, dass *SvizraSoft* den Zuschlag für den Grossauftrag nur erhalten würde, wenn sie sich ihrerseits auch zu informellen Zahlungen unter der Hand bereit erklärte. Damian Häusler befand sich in einer Zwickmühle. Einerseits hatte er solche Leistungen aus ethischen Gründen bisher immer strikt abgelehnt, andererseits hatte er bereits sehr viel Zeit und Ressourcen in die Akquisitionsbemühungen investiert, und sein Chef setzte ihn gehörig unter Druck, zu einem erfolgreichen Geschäftsabschluss zu kommen. Auch ein grosser Teil seiner variablen Entlohnung hing von diesem Verkaufserfolg ab.

Wie sollte er sich nun verhalten? Sollte er sich auf die Zahlung von Schmiergeldern einlassen, oder sollte er von dem Geschäft Abstand nehmen?



**Mag. rer. publ.
Michael Derrer**

ist Consultant und Business-Dolmetscher für Russland und Osteuropa. Er studierte nach der Wende als eine der ersten Personen aus dem Westen in Bukarest und Moskau und arbeitet seit 15 Jahren in Russland, der Ukraine und Rumänien.

Damian Häusler ist in einen typischen Bestechungsversuch geraten. Manche einflussreichen Personen in Rumänien lassen sich gerne bestechen. Es ist davon auszugehen, dass viele Unternehmen auf solche Geschäfte eingehen, ohne sich dagegen zu wehren, da dies nun mal der einfachste Weg ist.

Nicht nur Damian Häusler trifft in Rumänien auf Korruption. Schmiergeldzahlungen sind in Rumänien verbreitet, und es bedarf mehr als schöner Worte, politischer Absichtserklärungen oder formaler Gesetze, um diese jahrhundertealten Praktiken auszumerzen. Rumänien gehört zu den korrumpertesten Ländern Europas, wie aus der Rangliste von Transparency International zu sehen ist.

Die Auflagen der Europäischen Union und eine erstarkende Zivilgesellschaft haben zu formalisierten Mechanismen zur Eindämmung der Korruption geführt. Zum Beispiel hat die rumänische Regierung eine Website aufgeschaltet, welche dazu dient, Korruption im öffentlichen Beschaffungswesen zu

reduzieren (www.e-licitatie.ro). Das System bietet eine transparente Auflistung von aktuellen und abgeschlossenen Auktionen; der Zuschlagspreis und der Bieter sind für die Öffentlichkeit einsehbar. Eine solche Plattform bietet Möglichkeiten, um ohne Bestechungsgelder an Aufträge zu kommen, von welcher Damian Häusler durchaus Gebrauch machen könnte.

Doch werden diese formalisierten Methoden zur Korruptionsbekämpfung oftmals auch geschickt umgangen. Bei der Vergabe staatlicher Aufträge kommen Anbieter zum Zuge, die den Behörden nahestehen. Der Preis dieser Aufträge ist überhöht, und die Firma, welche den Auftrag erhält, gibt der verantwortlichen Person auf Behördenseite einen Teil ab. Zur Perfektionierung dieses Systems werden Scheinfirmen gegründet, die absichtlich schlechtere Angebote abgeben als die Firma, die den Auftrag erhalten soll; so wird der Anschein von Wettbewerb geschaffen. Der Staat erleidet indessen grosse Verluste durch die überhöhten Kosten der staatlichen Bestellungen.

Wenn er auf Schmiergeldzahlungen verzichten möchte, sollte Damian Häusler dem Verhandlungspartner Herrn Potec auf eine freundliche und bestimmte Weise klarmachen, dass man aus verschiedenen Gründen nicht auf Bestechungen eingehen kann. Er kann auf die strikten Geschäftsprinzipien des Mutterkonzerns verweisen oder auf die Schweizer Gesetze, die Korruption im Ausland verbieten. Doch soll man sich nichts vormachen: In manchen Bereichen werden keine Geschäfte zustande kommen, wenn man die lokalen Spielregeln missachtet. Denn einem Schweizer KMU ist es nicht möglich, die lokalen Verhältnisse auf den Kopf zu stellen.

Es liegt mir fern, einem Schweizer KMU zur Korruption zu raten. Ich würde aber lügen, wenn ich behauptete, dass alle Geschäfte mit dem gleichen Erfolg getätigt werden können, wenn man auf seiner heimischen tiefen Toleranzschwelle beharrt. Oftmals wird in diesem Fall ein weniger prinzipientreuer Mitbewerber das Rennen machen.

Da das Joint Venture mit den Aufträgen aus der Schweiz gut ausgelastet ist, hat Damian Häusler aber eigentlich keinen Druck, sich auf Schmiergeldzahlungen und ähnliche Deals einzulassen.

07 Ist die Katze aus dem Haus ...

Norbert Wagner widmet sich bereits voll und ganz dem Tagesgeschäft, als das Telefon klingelt. Gelassen geht der Schweizer Betriebswirtschaftler und Geschäftsführer der Tchrada Ltd., eines kleinen Maschinenproduzenten 20 Kilometer nördlich von Sofia, zum Telefon, nimmt den Hörer ab und freut sich darüber, die Stimme eines seiner Lieferanten zu vernehmen.

„Hallo Norbert, ich ruf dich an, weil ich mir über etwas Klarheit verschaffen möchte. Heute Morgen hat mich einer meiner Mitarbeiter darüber informiert, dass die von eurer Seite jedes Quartal eingehende Bestellung noch nicht erfolgt ist, ja bereits seit zwei Wochen überfällig ist. Das stimmte mich dann doch etwas nachdenklich, da ihr diese Bestellung doch sonst immer am Anfang jedes dritten Monats macht. Seid ihr mit den Produkten oder der Qualität nicht mehr zufrieden?“

Norbert Wagner erstaunt die Nachricht, er geht im Büro auf und ab. „Du überrascht mich sehr. Ich weiss von keinen Problemen mit euren Produkten oder deren Qualität. Schau, ich muss diese Sache zuerst intern mit meinem Einkäufer abklären, dann melde ich mich umgehend wieder bei dir.“

Herr Wagner macht sich auf Schlimmes gefasst, aber dass ein Bestechungsfall in seinem Betrieb auftreten könnte, kann er sich zunächst nicht vorstellen. Zwar sind ihm schon viele Geschichten von Schmier-

geldzahlungen in den verschiedensten Branchen zu Ohren gekommen. Das gehört wohl in vielen osteuropäischen Staaten zum Alltagsgeschäft, denkt er. Doch für ihn ist klar, dass jegliche Korruption in seinem Betrieb unterbunden werden muss. Wenn man erst einmal bezahlt oder Gelder angenommen hat, gilt man als bestechlich. Der Weg zurück ist schwierig, denn die Forderungen steigen von Mal zu Mal und erhöhen den Druck zusätzlich. Nach einigem Überlegen muss er aber doch die Möglichkeit von Korruption in dieser Angelegenheit in Erwägung ziehen.

Nach dem Telefongespräch zitiert er den verantwortlichen Einkäufer in sein Büro. „Können Sie mir erklären, warum wir die seit zwei Jahren bestehende Partnerschaft mit unserem Lieferanten nicht mehr fortsetzen?“

Milo Hristov, der Einkäufer, wirkt beunruhigt. Von einem Wechsel des Lieferanten weiss er nichts. Da der Preis und die Qualität des Produkts sich nicht von den früheren Lieferungen unterschieden, merkte er nichts. Während seiner vierwöchigen Ferienabwesenheit hatte er einen Stellvertreter. Hristov vermutet, dass dieser ein anderes Lieferantenangebot berücksichtigt hat. Vielleicht war es ja dem früheren Lieferanten nicht möglich, innert nützlicher Frist zu liefern. Doch auch Herr Hristov kann den Verdacht des Chefs nicht ganz aus dem Wind schlagen, dass Korruption im Spiel sein könnte. „Alles klar“, sagt er. „Ich glau-

be, ich weiss, wo die Schwachstelle liegt. Ich werde der Sache auf den Grund gehen und Sie darüber informieren.“ Herr Hristov nimmt sich sofort der Angelegenheit an.

Als Erstes will er seinem Stellvertreter die Chance geben, den Wechsel des Lieferanten zu erklären. Er befragt ihn in seinem Büro. Plausible Gründe kann dieser nicht nennen. Weder gibt es Unterschiede im Preis noch in der Qualität der beiden Produkte. Weiter nennt er auch keine stichhaltigen Gründe, warum er den Lieferanten gewechselt hat. Darum bringt Milo die Möglichkeit einer Bestechung auf den Tisch, welche der Stellvertreter vehement von sich weist.

Herr Hristov traut ihm jedoch nicht und informiert sich bei der Belegschaft. Er pflegt gute Beziehungen zu den meisten Mitarbeitern und hört sich während der Kaffee- und Zigarettenpausen um. Ohne Erfolg. Bis er dann im privaten Umfeld des Verdächtigten fündig wird. Sein Stellvertreter ist nämlich kürzlich auf einem neuen Motorrad in der Stadt gesehen worden. Erfüllte sich dieser mit Schmiergeldern einen lang ersehnten Traum?

Der Geschäftsführer lädt bereits am folgenden Tag den Einkäufer und dessen Stellvertreter in sein Büro. Da wird der Stellvertreter in die Mangel genommen, bis er das Annehmen von Schmiergeldern zugibt. Weiter erwähnt er, dass er den Auf-

trag neu vergeben habe, weil sein Cousin beim neuen Lieferanten arbeite und er ihn nicht enttäuschen wollte.

Der Chef fackelt nicht lange und stellt den Angestellten per sofort frei. Er muss ein Exempel statuieren, damit so etwas nie wieder vorkommt. Von nun an müssen bei der Einstellung alle Angestellten eine Erklärung unterschreiben, dass sie keine Schmiergelder annehmen.

Hat der Unternehmer richtig reagiert? Wie können Schmiergeldzahlungen vermieden werden?



**Prof.
Samuel van den
Bergh**

ist Professor für interkulturelle Kommunikation an der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften und Gründer seiner eigenen Ausbildungs- und Beratungsfirma, der van den Bergh Thiagi Associates GmbH.

Der Angestellte wurde per sofort entlassen. Dies ist der einzig richtige Weg, denn dieser hat auf grobe Weise gegen die Handlungsgrundsätze, Werte und Normen des Schweizer Unternehmens verstossen und ist nicht länger tragbar. Es muss ein Exempel statuiert werden, denn wenn Korruption einmal toleriert wird, werden sich solche Fälle wiederholen. Die Entlassung muss in jedem Fall vom Geschäftsführer getragen werden. Das heisst, dass die Mitteilung vom Chef überbracht werden muss, um die nötige Wirkung innerhalb der Arbeiterschaft zu erzielen. Der Chef soll alle Mitarbeiter informieren.

Bei der Frage nach der Vermeidung solcher Fälle kann wieder die Theorie von Trompenaars und Hampden-Turner (1997) beigezogen werden. Da die Bulgaren eine partikularistische Kultur pflegen, stehen für sie die Beziehungen im Vordergrund. Im genannten Fall sind die verschiedenen Beziehungen zwischen Geschäftsführer, Einkäufer, dessen Stellvertreter und dessen Cousin zu prüfen. In partikularistischen Kulturen entsteht eine Bindung zum Unternehmen und somit Loyalität nur über eine

gute Beziehung zum Vorgesetzten respektive zum Chef. In unserem Fall steht es offenbar um die Beziehung zwischen dem Geschäftsführer respektive dem Einkäufer und dem Stellvertreter nicht zum Besten. Wenn das Vertrauen trotz Bemühungen nicht aufgebaut werden kann, muss überlegt werden, ob es sich beim Stellvertreter um die richtige Person für die Stelle handelt. Diese Personalfrage sollte zwischen Einkäufer und Geschäftsführer geklärt werden. Auch zwischen diesen beiden braucht es dazu eine vertrauensvolle Beziehung.

Ein weiterer Grund für das fehlbare Verhalten ist, dass in partikularistischen Kulturen die Familie über allem steht. Die Firma ist dabei sekundär. Der Zusammenhalt der Familie kann einen enormen Druck auf die Familienmitglieder ausüben. Das erklärt, warum der Stellvertreter sich in unserem Fall für seinen Cousin und die Familie starkmacht. Der Druck, dies zu tun, war stärker als die Bindung zum Unternehmen.

Um Vertrauensbruch zu verhindern, ist es notwendig, dass die leitenden Angestellten, insbesondere der Geschäftsführer, den persönlichen Kontakt zu den Mitarbeitern pflegen. Unterstützungsmassnahmen sind Firmenanlässe unter Einbezug der Familienangehörigen. Die gegenseitige Bindung und das Vertrauen können so gestärkt werden. Die Werte und Normen des Unternehmens müssen von der Geschäftsleitung klar kommuniziert und über die Hierarchiestufen nach unten getragen werden. Bereits bei der Personalrekrutierung sollen sie klargemacht werden.

Schliesslich sollte das Unternehmen seine eindeutige Haltung zum Thema Bestechung auch öffentlich machen. Hier stellt sich die Frage, ob der fehlbare Mitarbeiter an den Pranger gestellt oder die Öffentlichkeit indirekt informiert werden soll. Wichtig ist, dass die Information lokal verträglich mitgeteilt wird, damit das Image der Unternehmung keinen Schaden erleidet. Es empfiehlt sich, von vertrauenswürdigen einheimischen Angestellten Rat einzuholen.

Mit Korruption muss jedes westliche Unternehmen rechnen, wenn es in Osteuropa Geschäfte machen will, denn partikularistische Kulturen sind anfällig auf Korruption, wobei diese auch anders wahrgenommen und definiert wird. Der Dienst an Familienmitgliedern wird als vorrangige Verpflichtung angesehen. Erst in zweiter Linie kommen dann Überlegungen zur Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber zum Zug. Zur Beurteilung muss unterschieden werden, ob die Bestechung zur persönlichen Bereicherung oder einzig zur Unterstützung eines Familienmitglieds erfolgte. Denn angenommen, der Stellvertreter hätte den Auftrag neu vergeben, bloss um der Firma seines Cousins aus der Klemme zu helfen, dann handelte er aus partikularistischer Sicht nicht im gleichen Ausmass verwerflich, als wenn er es in erster Linie zur persönlichen Bereicherung tat.

08 Unser tägliches Brot

Als David Walder sich wie zu jedem Monatsende von seinem Betriebsleiter Peter Suter den aktuellen Entwicklungsstand des seit kurzem in Russland produzierenden Schweizer Backwarenherstellers Walder AG präsentieren liess, fielen dem CEO und dem Betriebsleiter die von Monat zu Monat grösser werdenden Unregelmässigkeiten auf, die zu Beginn nicht da waren.

„Wie kann es sein, dass wir viel mehr produzieren als verkaufen? Und wieso nehmen unsere Lagerbestände trotzdem nicht zu?“, fragte sich David laut. Die Inbetriebnahme der neuen Produktionsräume lief reibungslos, sogar die Zusammenarbeit mit den lokalen Behörden stellte sich als weit weniger problematisch heraus als zuerst angenommen. Die Entscheidung, in Osteuropa zu produzieren, um damit neue Absatzmärkte zu erschliessen, zahlte sich langsam aus. Die Kunden begannen die Qualität des Schweizer Knabbergebäcks „made in Russia“ zu schätzen.

Peter Suter, der gut über die Abläufe im Unternehmen Bescheid wusste und bereits bei der Konzeption der internen Organisationsstrukturen und Produktionsprozesse dabei war, konnte sich diese Unregelmässigkeiten ebenfalls nicht erklären. „Das Ganze ist mir nicht ganz geheuer. Ich werde unseren Produktionsleiter bitten, dieser Sache nachzugehen“, versprach er.

Einige Tage später stand dieser sichtlich unglücklich im Büro von David Walder, denn die Entdeckungen, die er gemacht hatte, waren alles andere als gut. „Ich glaube, dass wir von unseren eigenen Mitarbeitern bestohlen werden.“ „Bist du dir da ganz sicher?“, fragte ihn David skeptisch. Er hatte grosses Vertrauen in seine Belegschaft. Er erinnerte sich noch gut daran, dass ihm der Bürgermeister der kleinen Stadt in der Nähe der Hauptstadt beim Einweihungsfest, zu dem auch die Bevölkerung eingeladen wurde, für die Auswahl ihres Standortes gedankt hatte. Ausserdem bot das Unternehmen eine gute Bezahlung sowie Weiterbildungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter. Wieso also sollten seine Mitarbeiter sich zu Diebstahl hinreissen lassen?

„Nein, ganz sicher bin ich mir nicht, aber ich habe einen Vorschlag, wie wir uns Gewissheit verschaffen können“, erklärte Peter, und kurz darauf war es beschlossen: Es würde eine umfassende Überprüfung stattfinden mit Sanktionen für die betroffenen Mitarbeiter.

Um sicherzustellen, dass eine solche Kontrolle korrekt durchgeführt wird, wurde eine professionelle Security-Firma beauftragt. Sie sollte die Mitarbeiter, wenn diese die Firma verliessen, nach den gesetzlichen Standards durchsuchen. Am späten Nachmittag, als der Schichtwechsel stattfand, sollte es passieren. Ausserdem wurde beschlossen, dass jeder Mitarbeiter, der

erwischt würde, eine fristlose Kündigung bekommen sollte.

Als David Walder sich selbst ein Bild der Lage machen wollte und von seinem Büro zu den Produktionshallen ging, wurde er von einem äusserst bleichen Betriebsleiter empfangen. „Jeder der kontrollierten Arbeiter hat etwas mitgehen lassen, wirklich jeder. Das heisst, dass wir einer gesamten Schicht künden müssen. Wie sollen wir nur weiterproduzieren, wenn es bei der zweiten Schicht ebenfalls so rauskommt?“

Für den CEO und seinen Betriebsleiter war eines klar: Es musste etwas geschehen! Aber was? Wie kann die Walder AG ein solches Verhalten bei den Mitarbeitern in Zukunft verhindern?



**Lic. phil.
Regula Spalinger**

ist Dipl. Leiterin Aussenwirtschaft, Geschäftsführerin der Kommunikation Ost-West und als Dozentin an der School for International Business für Export- und interkulturelle Themen mit Bezug zu Osteuropa tätig.

Russland, so wie andere osteuropäische Länder, hat eine bewegte Geschichte – nicht selten brachte diese harte Zeiten für die Bevölkerung mit sich. Der Staat trug in den Augen der Mehrheit der Bevölkerung nicht zu Entwicklung und Wohlergehen der Bürger bei, sondern behinderte diese eher und wurde daher als etwas Schlechtes empfunden. Da sich viele der Unternehmen zur Sowjetzeit im Besitz des Staates befanden und die Löhne so tief waren, dass Armut weit verbreitet war, wurde der Diebstahl in den staatlichen Unternehmen auch nicht als Unrecht empfunden. Durch die tiefen Löhne wurde Diebstahl als ergänzender Lohn betrachtet, damit man auf eine angemessene Entlohnung kam. Dieses Denken, das durch die lange Herrschaft des Kommunismus entstanden ist, wirkt noch bis in die heutige Zeit hinein nach.

Grundsätzlich werden Mitarbeiter dann kriminell, wenn drei Faktoren gleichzeitig gegeben sind: Der Mitarbeiter muss die Gelegenheit zum Diebstahl haben; er erkennt, dass dabei für ihn etwas herauspringt; und er muss die Tat auch im Nachhinein noch vor sich rechtfertigen können. Anreize für

Diebstahl können durch eine faire, leistungsgerechte Bezahlung, von der die Leute leben können, gemindert werden. Der Weg der Walder AG, durch eine angemessene Lohnpolitik das materielle Sicherheitsbedürfnis der Angestellten zu befriedigen, ist grundsätzlich richtig. Allerdings reicht dies nicht aus, um unkorrektes Verhalten der Mitarbeiter zu vermeiden. Es ist als Unternehmen wichtig, Zukunftsperspektiven für die Belegschaft aufzuzeigen. Die Walder AG hat mit den von ihr geschaffenen Weiterbildungsmöglichkeiten einen Schritt in die richtige Richtung getan, muss diesen Gedanken allerdings noch weiter verfolgen.

Ein anderer wichtiger Aspekt ist die Mitarbeiterloyalität. Gemäss Trompenaars und Woolliams sind partikularistische Kulturen, wie zum Beispiel die russische, personen- und beziehungsorientiert. D.h., für die Qualität der Zusammenarbeit reicht ein guter Arbeitsvertrag allein nicht aus, sondern es müssen von den Vorgesetzten auch Anstrengungen unternommen werden, den einzelnen Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin kennenzulernen. Besonders in Russland ist

das Unrechtsbewusstsein ausserhalb des Freundes- und Familienkreises nicht sehr stark ausgeprägt. Daher sollte David Walder ein Gefühl der Zugehörigkeit zum Unternehmen, ein Wir-Gefühl, schaffen. Die Mitarbeiter müssen spüren, dass sie nicht nur als Arbeitskräfte oder gar „Human Resource“ betrachtet, sondern als Menschen wahrgenommen werden. Eine Möglichkeit, dies zu erreichen, besteht darin, Feste zu organisieren, zum Beispiel zu Neujahr, Weihnachten oder an Geburtstagen, an denen die ganze Belegschaft teilnimmt. Entscheidend ist in diesem Zusammenhang, dass auch der CEO und der Betriebsleiter dabei sind, um persönlich zu zeigen, dass der Leitung die Belegschaft wichtig ist. Dieses Zusammengehörigkeitsgefühl kann auch durch eine Beteiligung der Mitarbeiter am Erfolg des Unternehmens bei einem erfolgreichen Geschäftsjahr geschaffen werden. Die Mitarbeiter sollen sich im Betrieb wohlfühlen und in Entscheidungsprozesse eingebunden werden.

Es geht aber nicht darum, die Mitarbeiter zu hätscheln, sondern den Respekt unter-

einander im ganzen Unternehmen zu fördern. Erfahrungen zeigen, dass entweder Angestellte kriminell werden, die erst seit kurzem in einem Unternehmen beschäftigt sind, oder solche, die schon besonders lang dort arbeiten. Bei Ersteren besteht noch keine Bindung zur Firma. Bei der zweiten Gruppe herrscht häufig das Denken: „Wenn sich keiner um mich kümmert, muss ich es eben selber tun.“

Allerdings muss das Unternehmen auch eine angemessene Kriminalitätsprävention aufbauen. Unehrlichkeit ist bekanntlich nicht genetisch verankert. Mitarbeiterkriminalität entsteht hingegen oft, wenn ein Unternehmen dem Mitarbeiter die Gelegenheit gibt, entsprechend zu handeln. Eine einfache Empfehlung zur Deliktprävention lautet daher, Gelegenheit für einen Diebstahl zu minimieren. So können Massnahmen zur Sicherung des Betriebsvermögens eingeführt werden, wie zum Beispiel Pförtner- oder Wachschutzkontrollen. Diese bedeuten keinen grossen Aufwand, erreichen aber eine hohe Schutzwirkung.

Wichtig hierbei ist auch, dass kriminelle Handlungen in einem Unternehmen, egal auf welcher Hierarchiestufe, Sanktionen für die Betroffenen zur Folge haben. Denn wenn die Abschreckung fehlt, sinkt auch bei anderen Mitarbeitern die Hemmschwelle, kriminell zu handeln.

09 Geld regiert!

„Was? Gleich zwei Kündigungen in derselben Woche! Geben Sie mir eine Erklärung dafür, ich möchte über die Situation informiert sein und, wenn möglich, vorsorgliche Massnahmen treffen.“

Paul Müller, Chef eines in Bulgarien ansässigen Möbelproduzenten, war doch etwas beunruhigt, als er im Gespräch mit Zdravka Ivanow, der Personalverantwortlichen, vernehmen musste, dass gleich zwei erfahrene Produktionsmitarbeiter das Unternehmen verliessen, um eine neue Stelle bei der Konkurrenz anzutreten. Er spürte, dass sich das Arbeitsklima in letzter Zeit verschlechtert hatte, und wollte die Gründe dafür herausfinden.

In den letzten fünf Jahren hatte der Kleinbetrieb seinen Personalbestand stetig steigern können, bis auf inzwischen 40 Mitarbeiter. Das Wirtschaftswachstum hatte durchaus seine Wirkung. Die steigende Nachfrage nach Konsumgütern ermöglichte es der Firma von Herrn Müller, den inländischen Markt zu erschliessen und lukrative Geschäfte abzuschliessen. Natürlich wollten auch die konkurrierenden Firmen diese Chancen wahrnehmen.

Es war ein langer, schwieriger Weg gewesen, um die Produktivität und die Qualität auf das aktuelle Niveau zu bringen. Eine ordentliche Entlohnung war für Herrn Müller ebenso selbstverständlich wie andere Anreize. Zum Beispiel wurde viel Geld in

die Ausbildung der Arbeitnehmer investiert. So ermöglichte der Chef jedem Arbeitnehmer eine Weiterbildung in der Schweiz, bei der neben Kursen in deutscher Sprache auch fachspezifische Kurse zur Wartung und Bedienung von Maschinen und zur Prozessoptimierung stattfanden. Nach dem Training hatten alle Teilnehmer eine klare Vorstellung von den Qualitätsansprüchen und den schweizerischen Standards. Das geschulte Personal stellte einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil gegenüber den konkurrierenden Firmen in Bulgarien dar.

Zwei Tage nach der Ankündigung der zwei Personalabgänge stand Zdravka Ivanow erneut im Büro des Geschäftsführers. In der Zwischenzeit hatte sie sich die nötigen Informationen verschafft, und sie wusste einiges zu klären.

„Sehen Sie, Herr Müller, anscheinend sind wir nicht die einzige Firma, die anständige Löhne bezahlt.“ Die Personalverantwortliche hatte die Arbeitnehmer nach dem Problem befragt und die Forderung nach höheren Löhnen vernommen. „Die konkurrierende Sternova Ltd. baut ihre Produktionsstätte weiter aus und sucht Arbeitnehmer, die schon Erfahrungen in unserem Business besitzen.“

Um Details zu erfahren, hatte Frau Ivanow auch mit dem Teamleader der Produktion ein Gespräch geführt, bei dem sie schliesslich die entscheidende Information erhielt.

Eine Gruppe von Arbeitern war nach Arbeitsschluss in der Schenke aufgesucht und aktiv von der Konkurrenz abgeworben worden.

„Sie bieten volle 10 Prozent mehr Gehalt als wir“, fuhr sie fort. „Daraufhin haben die Arbeiter Stoyanov und Petrov das Arbeitsverhältnis gekündigt. Wir werden sicherlich Ersatz für die beiden finden, jedoch bedeuten sie schon einen grossen Verlust. Beide sprechen mehrere Sprachen und verstehen die Produktionsabläufe bis ins letzte Detail.“

Dies sorgte für einigen Gesprächsstoff und Gerüchte, so dass sich ein gewisser Unmut innerhalb der Unternehmung ausbreitete. Es war in der Tat so, dass die beiden Arbeiter bereits in der folgenden Woche beim Konkurrenten die Arbeit aufnahmen. Diese Tatsache bewog einige der Arbeiter zum Nachdenken. Paul Müller war sich bewusst, dass sich die Arbeitseinstellungen zwischen bulgarischen und Schweizer Arbeitskräften unterscheiden, doch war er der Ansicht, bulgarische Arbeitskräfte seien treu. Auch hatte er sich für ein gutes Klima eingesetzt, und das Unternehmen achtete darauf, jedes Jahr die Inflation auszugleichen. Weiter wurden im Landesvergleich überdurchschnittliche Gehälter bezahlt.

Die gebotenen Anreize reichten aber offenbar nicht, um die Arbeitnehmer an die Firma zu binden. Für ein leicht höheres Gehalt waren sie bereit, den Arbeitgeber zu wech-

seln, obwohl sie nicht genau über die Arbeitsumstände an der neuen Stelle informiert waren.

Herrn Müllers Unternehmen musste sich der Frage stellen, warum Stoyanov und Petrov sich vom Konkurrenten hatten abwerben lassen. War es nur die Aussicht auf höheren Lohn? Wie könnte das Schweizer Unternehmen in Zukunft dafür sorgen, dass sich die Mitarbeiter dem Unternehmen gegenüber loyal verhielten?



**Dr.
Raoul M. Waldburger**

ist Partner der alevo ag und Lehrbeauftragter an der ETH Zürich, Dozent im MBA-Programm der Universität Skopje, Mazedonien und Referent in verschiedenen Hochschulen.

Einmal mehr müssen kulturell bedingte Unterschiede erkannt und respektiert werden, um nachhaltige Lösungen zu generieren. Trompenaars und Hampden-Turner (1997) setzten sich intensiv mit den Unterschieden der Kulturen auseinander und stellten zum Beispiel die universalistische der partikularistischen gegenüber. Die universalistische Kultur, die unserer westeuropäischen entspricht, basiert stark auf Regeln und tendiert dazu, Abmachungen ein für alle Mal vertraglich festzuhalten. So wird das Vertrauen zu den Partnern hergestellt. Bei partikularistischen Kulturen hingegen, zu der die bulgarische gehört, steht die persönliche Beziehung zwischen den Vertragspartnern im Vordergrund. Wenn diese stimmt, kann jegliches Geschäft abgeschlossen werden und lässt sich Loyalität erreichen. Somit steht für die Arbeitnehmer nicht die Beziehung zum Unternehmen im Vordergrund, sondern diejenige zum Arbeitgeber respektive zum Chef. Dabei ist wichtig, dass der Chef persönlich die Beziehung zu den Mitarbeitern pflegt, sich für sie Zeit nimmt, und zwar regelmässig. Ist dies der Fall, kann er Vertrauen zu den Mitarbeitern aufbauen und auch ihre Loyalität stärken. Das Ziel dabei ist, dass sich die Mitarbeiter

über den Chef mit dem Unternehmen identifizieren.

Gute Beziehungen zu den Mitarbeitern bergen für Herrn Müller ein grosses Potenzial. Wichtig dabei ist, dass er den regelmässigen Kontakt pflegt.

Dieser kann durchaus auch persönliche Themen umfassen, wie zum Beispiel die Frage nach dem Wohlbefinden der Familie. Auf diese Weise zeigt er, dass ihm der Mitarbeiter als Mensch wichtig ist. Indem er ihn kennenlernt, kann er seine Bedürfnisse wahrnehmen. Nur so gewinnt er das Vertrauen der Belegschaft und kann auf ihre Loyalität zählen.

Für Bulgaren steht die Familie an erster Stelle. Dessen muss sich jeder Unternehmer bewusst sein. Es gibt zahlreiche Motivationsfaktoren. In diesem Zusammenhang sind die sogenannten Fringe Benefits von unternehmerischer Bedeutung. Gemäss der Theorie von Trompenaars und Hampden-Turner (1997) üben Fringe Benefits eine viel stärkere Wirkung auf die Loyalität

und Motivation der Mitarbeiter aus als Geld allein. Solche Fringe Benefits sollten jedoch nicht kollektiv gewährt werden, wie in diesem Fall in Form von Aus- und Weiterbildungen. Vielmehr sind sie gezielt einzusetzen, denn nicht für jeden Mitarbeiter sind die gleichen Leistungen von Nutzen.

Dem Unternehmen ist die Einrichtung eines Sozialfonds zu empfehlen (Corporate Social Responsibility). Mit solchen Geldern können gezielt Fördermassnahmen getroffen werden, und es lässt sich flexibler auf einzelne Personen eingehen. Die Familien und das Umfeld der Mitarbeiter sollten einbezogen werden. Wenn zum Beispiel für einen Mitarbeiter die Ausbildung seiner Tochter das Wichtigste ist, lohnt es sich viel eher, der Tochter den Besuch einer guten Schule zu ermöglichen (z.B. über ein Darlehen oder eine Rückzahlungsverpflichtung bei vorzeitigem Wechsel), als dem Mitarbeiter eine teure Uhr zu schenken. Damit kann der Unternehmer seine Wertschätzung für den Mitarbeiter zeigen. Zusätzlich gewinnt das Image des Unternehmens, denn es unterstützt nicht nur den einzelnen Mitarbeiter, sondern auch dessen Umfeld und sorgt

sich somit um die ganze Gemeinschaft. Was gibt es Besseres, als wenn Mitarbeiter aus Prestige Gründen für ein Unternehmen arbeiten wollen?

10 Verschwundene Pläne

„Jetzt ist aber wirklich Schluss! Wo sind wir hier denn eigentlich, und was denken die sich? Das ist einfach unfassbar!“ Fassungslos hielt Ernst Schmid inne. Eigentlich hatte der Geschäftsführer eines mittelständischen Schweizer Metallverarbeitungsunternehmens geglaubt, endlich alle erforderlichen Bewilligungen eingeholt zu haben, um mit dem Bau einer neuen Produktionsstätte in Rumänien beginnen zu können. Monatelang hatte sich der Unternehmer darum bemüht, sämtliche Dokumente zusammenzutragen, die für die Erteilung der Baugenehmigung notwendig waren.

In dieser Zeit hatte sich Ernst Schmid schon häufiger sehr gewundert. So hatte sich ihm unter anderem der Eindruck aufgedrängt, man müsse für jede einzelne Genehmigung erst zehn andere Bewilligungen einholen, obwohl alle diese Bescheide fast dasselbe genehmigten. Für jeden Antrag mussten viele verschiedene Dokumente bei den zuständigen Stellen eingereicht werden. Dann galt es in der Regel, wochenlang zu warten, bis das Gesuch bearbeitet wurde. Das ganze Verfahren hatte Ernst Schmid einige schlaflose Nächte bereitet, und ohne die tatkräftige Unterstützung seiner sehr engagierten rumänischen Mitarbeiterin Carina Stancescu hätte er das Vorhaben wohl bereits vor längerer Zeit aufgegeben. Umso erleichterter war er, als es schien, dass nun alles in bester Ordnung sei und mit dem Bau der neuen Produktionshalle endlich begonnen werden könne. Sehr zuversichtlich war Ernst

Schmid daher nach seinem letzten Aufenthalt vor Ort in die Schweiz zurückgefliegen.

Die grundsätzliche Entscheidung, ins Ausland zu gehen, hatte der Unternehmer bereits vor einigen Jahren getroffen. Hintergrund der Überlegungen waren zum einen mögliche Kosteneinsparungen vor allem im Bereich der Personalkosten, viel wichtiger war es für Ernst Schmid jedoch, in einem aufstrebenden Markt „einen Fuss in die Türe zu bekommen“. Zunächst erwies es sich jedoch als äusserst schwierig, das richtige Land für dieses Auslandsengagement zu finden. Dass die Wahl schliesslich auf Rumänien fiel, war nicht das Ergebnis tiefgreifender strategischer Überlegungen, sondern eher Zufall. Nach einem Urlaubsaufenthalt an der rumänischen Schwarzmeerküste entschied sich der Unternehmer, eine Produktionsstätte in dem osteuropäischen Land zu errichten.

„Es tut mir leid, dass ich Sie stören muss“, sagte Carina Stancescu, als es ihr endlich gelungen war, ihren Chef telefonisch zu erreichen, „aber es gibt Probleme mit der Baubewilligung.“ „Wie bitte?“, entgegnete Ernst Schmid etwas irritiert, „das kann doch nicht sein, uns wurde doch beim letzten Mal versichert, dass sämtliche Papiere in Ordnung seien, da muss ein Irrtum vorliegen.“ „Leider nein, ich habe heute einen Brief der Stadtverwaltung in Empfang genommen. In dem steht, dass der Bau nicht gestattet wird“, erwiderte Carina Stancescu. Ernst Schmid war sprachlos. Mit dieser

Nachricht hatte er nicht gerechnet. Die Bemühungen um die Baugenehmigung hatten bereits jetzt deutlich mehr Zeit und Geld gekostet, als der Unternehmer eingeplant hatte. Aufgrund der anhaltenden Schwierigkeiten hatte sich Ernst Schmid auch erheblich länger und häufiger in Rumänien aufgehalten, als er dies ursprünglich vorgesehen hatte. Dadurch war in der letzten Zeit auch zunehmend mehr Arbeit in der Schweiz liegengeblieben, und wichtige Geschäftsentscheidungen verzögerten sich. Wenn es so weitergehen sollte, würde dies erhebliche negative Auswirkungen auch auf das Geschäft im Heimatland haben.

„Frau Stancescu, versuchen Sie herauszufinden, aus welchen Gründen unser Gesuch abgelehnt wurde. Ich werde mit dem nächstmöglichen Flieger kommen.“ Ernst Schmid wollte nicht klein beigeben. Dafür hatte er bereits zu viel Herzblut in die ganze Sache investiert. Am nächsten Morgen nahm er den ersten Flug nach Bukarest, von wo aus er mit einem gemieteten Wagen weiterfuhr. Im Büro erwartete Carina Stancescu ihren Chef bereits, als dieser am frühen Nachmittag eintraf. „Und, konnten Sie bereits etwas in Erfahrung bringen?“, kam dieser direkt zur Sache. „Wie es scheint, ist auf dem Amt ein Strassenplan verschwunden, der unbedingt nötig ist, um die Baugenehmigung zu bekommen.“ „Wie bitte? Wie kann das sein? Die Strassen rechts und links von unserem Grundstück sind doch bereits fertig gebaut.“ „Ja, das stimmt, aber trotzdem ist das Dokument

irgendwie verschwunden, und ohne diesen Plan werden wir die Baugenehmigung nicht erhalten, auch wenn alle anderen Papiere in Ordnung sind.“ Mit jedem Detail, das Carina Stancescu ihrem Chef berichtete, wurde dieser fassungsloser. Von einem Bekannten hatte Carina Stancescu unter der Hand erfahren, dass ein einflussreicher lokaler Geschäftsmann plante, ebenfalls an dieser Strasse zu bauen, und dass das Verschwinden des Strassenplanes offenbar mit dessen Bauvorhaben in Verbindung stand, da ihm die geplante Produktionshalle ein Dorn im Auge war. Ernst Schmid war ausser sich. Offensichtlich war er Opfer von korrupten Seilschaften und bürokratischen Winkelzügen geworden.

Was sollte er nur unternehmen? Bedeutete dies das definitive Aus für sein Bauprojekt? Welche Möglichkeiten hatte er, seine Investitionsvorhaben zu retten?



**Prof. Dr.
Christian Hauser**

ist Professor für Internationales Management und Projektleiter am Schweizerischen Institut für Entrepreneurship.

Herr Schmid ist hier in einen typischen Fall von Lobbying oder auf Rumänisch „trafic de influenta“ – Einflusshandel –geraten. Eine mächtige Person schafft einem Günstling die Steine aus dem Weg. Zweifellos hat das Land in den vergangenen Jahren Fortschritte im Bereich der Korruptionsbekämpfung gemacht. Die verschiedenen Massnahmen gegen Korruption haben jedoch nicht dazu geführt, dass diese verschwunden ist. Daher muss bei Geschäftsaktivitäten in Rumänien immer auch in Betracht gezogen werden, dass solche oder ähnliche Fälle auftreten können. Um auf diese adäquat reagieren zu können, muss man das nötige Verständnis für solche Angelegenheiten haben. Man sollte sich daher vorab ausgiebig über solche Situationen informieren und eine lokale Vertrauensperson, z.B. einen Rechtsanwalt, einbeziehen. Im konkreten Fall sollte Herr Schmid gegen den Entscheid rekurrieren und ggf. vor Gericht gehen. Die Europäische Kommission hat Rumänien verpflichtet, transparentere und leistungsfähigere Gerichtsverfahren zu gewährleisten, und überwacht die Reformfortschritte auch nach dem 2007 erfolgten EU-Beitritt. Ausserdem hat Herr Schmid

die Möglichkeit, weitere spezialisierte Stellen auf sein Problem aufmerksam zu machen. Hierzu zählen unter anderem die Nationale Integritätsbehörde (ANI) und die „grüne“ Korruptions-Hotline. Über diese Gratis-Hotline haben Betroffene die Möglichkeit, Korruptionsvorfälle direkt einer Einheit des rumänischen Innenministeriums, dem Allgemeinen Anti-Korruptions-Direktorat (DGA), zu melden.

Neben den lokalen Stellen kann Herr Schmid aber auch von der Schweizer Botschaft in Rumänien und anderen Institutionen der schweizerischen Aussenwirtschaftsförderung Unterstützung erbitten. Diese Massnahmen sollten dazu dienen, die Öffentlichkeit auf die Schwierigkeiten aufmerksam werden zu lassen. Denn die Korruptionsbekämpfung, insbesondere in den Kommunalverwaltungen, findet seit einigen Jahren in den Medien und der Zivilgesellschaft eine zuvor nicht gekannte Aufmerksamkeit.

11 Qualität garantiert

„Ja, ich bin sehr zufrieden mit den fünf gelieferten Exemplaren. Und der Preis von 27'000 Euro je Stück liegt auch im Rahmen. Wenn Sie uns diese Qualität weiterhin liefern können, so sind wir bereit, in den nächsten sechs Monaten die weiteren 50 Teile für unsere Turbinengehäuse zu bestellen.“ Man sieht dem Einkäufer der Firma Turbinora Ltd., Thomas Blatter, die Zufriedenheit an, mit der er das bevorstehende Geschäft abschliesst.

Nach vielen erfolglosen Anläufen, mit lokalen tschechischen Lieferanten in eine hochwertige wirtschaftliche Zusammenarbeit zu treten, scheinen sich seine Mühen nun doch für das in Tschechien produzierende mittelständische Schweizer Unternehmen auszuzahlen. In den letzten Jahren mussten alle Lieferungen von tschechischen Zulieferern zurückgewiesen werden, weil die Qualität nicht dem gesetzten Standard entsprach. Aber heute wird der 36-jährige Schweizer in seinem Bestreben, hohe Qualität zu besseren Konditionen von lokalen Lieferanten zu beschaffen, bestärkt.

Der Vertrag wird abgeschlossen und gebührend gefeiert. Als Inhalt sieht er die schrittweise Lieferung von Teilen für 50 Turbinengehäuse vor. Dies soll der Anfang einer guten Zusammenarbeit sein, die für beide Unternehmen zu erfolgreichen Geschäftsjahren führen sollte.

Zwei Monate später ist Thomas Blatter nicht mehr ganz so zufrieden. Nach der Überprüfung der Lieferung der ersten zehn Gehäuse, welche qualitativ mangelhaft waren, musste er vor dem Geschäftsführer Stefan Hollenstein Rechenschaft ablegen. „Ja, ich habe mich beim Verkaufsleiter beschwert. Er hat mir versichert, das Ganze in Ordnung zu bringen und die Gehäuse in der vereinbarten Qualität zu liefern.“ Der Chef schaut ihn daraufhin etwas misstrauisch an und findet keine sonderlich erfreuenden Worte: „Ich wusste doch, dass noch irgendetwas schiefgehen musste, wenn man sich auf die lokalen Unternehmen einlässt. Sie tragen hierfür die Verantwortung, also bringen Sie das selbst in Ordnung.“

Vor der Ankunft der nächsten Lieferung ist Thomas Blatter nervöser als sonst. „Hoffentlich stimmt dieses Mal die Qualität, damit ich meinen Chef doch noch von der Zuverlässigkeit der Tschechen und meiner Idee überzeugen kann“, denkt er. Im Gespräch mit dem tschechischen Lieferanten hat er nochmals eindringlich auf die Wichtigkeit der gelieferten Qualität und des gemeinsamen Vertrages hingewiesen. Während er sich die Ereignisse der letzten Tage in Erinnerung ruft, kommt die nächste Lieferung gerade an. Der Sondertransporter fährt auf das Firmengelände zur Rampe, wo die Lieferung entladen werden soll. Kurze Zeit später klingelt das Telefon im Büro von Thomas Blatter. „Wir haben die Lieferung einer ersten Qualitätskontrolle unterzogen. Doch das sollten Sie sich bes-

ser selbst ansehen“, wird er vom Arbeiter am Wareneingang aufgefordert. Thomas Blatter schwant Böses.

Sichtlich ausser sich kommt er nach der Überprüfung zurück in sein Büro und wählt unverzüglich die Nummer seines lokalen Lieferanten. Nach einer knappen Begrüssung gewinnt das Gespräch schnell an Eigendynamik. Die angeregte Diskussion, die in tschechischer Sprache geführt wird, ist bis in den Korridor zu hören. An den gelieferten Turbinengehäusen sind sichtliche Mängel vorzufinden. Teils sind sie unvollständig, teils nicht den vereinbarten Toleranzmassen entsprechend. Thomas Blatter kann das nicht fassen, doch für ihn ist klar, dass der Lieferant seinen Auftrag hiermit wieder nicht erfüllt hat. Dieser beharrt zuerst darauf, seinen Teil der Abmachung eingehalten zu haben. Erst der Hinweis von Thomas, dass die restlichen 25 % der vereinbarten Summe gemäss Vertrag erst bezahlt werden, wenn die gelieferten Turbinengehäuse einwandfrei sind, bewegt den Lieferanten dazu, die Mängel zu beheben.

Für dieses Mal ist die Situation gerettet, was Thomas Blatter mit sichtlicher Erleichterung wahrnimmt. Er weiss aber auch, dass es immer schwieriger werden wird, die Qualitätsprobleme gegenüber seinen Vorgesetzten zu rechtfertigen. Es mussten Lösungen gefunden werden, denn so konnte es nicht weitergehen, das stand für ihn fest.

Wie kann das Unternehmen Turbinora Ltd. das Risiko von Lieferungen mit schlechter Qualität minimieren und die Zuverlässigkeit der Lieferanten fördern?



Rainer Grundler

ist Projektleiter bei der BHP Hanser und Partner AG. Bei Internationalisierungsprozessen unterstützt BHP Hanser und Partner ihre Kunden mit betriebs- und volkswirtschaftlichem Know-how.

Wie in allen osteuropäischen Ländern ist es auch in der Tschechischen Republik sehr wichtig, gute Kontakte mit den Wirtschaftspartnern zu pflegen. Dies gilt insbesondere für die Zusammenarbeit mit Lieferanten. Es ist dabei von Bedeutung, dass sich die Partner gegenseitig persönlich kennen. Wenn nun ein Unternehmen wie die Turbinora Ltd. sich einen lokalen Lieferanten sucht, ist ihm zu empfehlen, diesen genauestens zu prüfen. Dies tat der verantwortliche Einkäufer in diesem Falle auch, bis er sicher war, dass das Risiko für ein potenzielles Geschäft sehr klein war. Dabei sollte sich die Firma unterschiedliche Referenzen bei gemeinsamen Partnern, der Konkurrenz oder gar beim Staat über den potenziellen Lieferanten einholen. Eine Variante ist, direkt beim Lieferanten vorbeizuschauen. So kann sich der Einkäufer ein Bild von der Firma machen und lernt bereits die verantwortlichen Partner kennen. Bei einer Besichtigung des lokalen Unternehmens ist es möglich, Einsicht in die Lager zu erhalten oder sich einen bestehenden Katalog vorweisen zu lassen.

Weiter ist der Firma Turbinora Ltd. vorzuschlagen, einen Factory-Acceptance-Test einzuführen, wie er in den westlichen Staaten der Europäischen Union auch durchgeführt wird. Das heisst, dass die Unternehmung gemeinsam mit ihrem Lieferanten einen Werkvertrag betreffend die gelieferte Ware aufsetzt, der detaillierte Angaben über klar definierte Qualitätsstandards enthält. Somit kann sich die Turbinora Ltd. rechtlich gegenüber schlechter Qualität absichern.

Das System der Vorauszahlung, das in den osteuropäischen Staaten praktiziert wird, gilt sicherlich auch für die Turbinora Ltd. Wenn sie selbst die Zahlungsziele einhält und keine Liquiditätsprobleme vorweist, sollte sie mit dem Lieferanten die Vorauszahlung von maximal 25 % verbindlich vereinbaren. Somit steigt der Handlungsspielraum und der Einfluss der Firma, falls die Qualität der gelieferten Ware nicht den Anforderungen entsprechen sollte.

Eine weitere Möglichkeit, die Qualitätszuverlässigkeit der Lieferanten zu erhöhen, bieten Sourcing-Strategien. Die Turbinora Ltd. sollte sich nicht auf nur einen Lieferanten konzentrieren, um stets die Handlungsfreiheit zu wahren und die Ressourcen optimal einzusetzen. Wissen die verschiedenen Lieferanten nämlich voneinander, so gehen sie automatisch in eine konkurrierende Stellung, wovon eine Firma wie die Turbinora Ltd. profitieren kann. Ein zweiter Lieferant bietet zudem den Vorteil, dass die Versorgung auch dann sichergestellt werden kann, wenn ein Lieferant ausfällt oder nicht in der Lage ist, alle Waren zu liefern. Um die Beschaffung besser zu kontrollieren, ist es für die Turbinora Ltd. unumgänglich, einen Beschaffungsplan einzuführen mit dem Ziel, den kontinuierlichen Produktionsprozess rechtzeitig mit Gütern zu versorgen und beim Eingang der Waren eine genaue Kontrolle durchzuführen.

Es lohnt sich, mit den Lieferanten vertraglich eine Konventionalstrafenklausel festzulegen. Erfüllen die gelieferten Produkte die Anforderungen an Qualität und Quantität nicht, so ist der Lieferant verpflichtet, nebst

der Richtigstellung der gelieferten Ware eine bestimmte Geldsumme als Entschädigung zu zahlen. Dies ist eine weitere rechtliche Absicherung der Unternehmung. Die Turbinora Ltd. kann auch auf Anreize setzen, damit Lieferanten die nötigen Qualitätsstandards einhalten. Hier sind vor allem Prozess- und Entwicklungsanreize zu nennen. Ein Zulieferer gewährt einem Abnehmer normalerweise ungern Einblick in die Produktionsprozesse. Ein solcher Schritt kann trotzdem sinnvoll sein, da der Lieferant unter Umständen vom Produktions- und Organisations-Know-how der Turbinora Ltd. profitieren und die Qualität seiner Produkte verbessern kann.

12 „Schmierer und Salben hilft allenthalben“

Soeben hat Kerstin Mannhart von Serbien aus mit ihrem Spediteur in der Schweiz telefoniert und sich nach der dringend erwarteten Ware erkundigt. Sie ist Leiterin eines vor vier Jahren gegründeten Unternehmens in Serbien. Vor dieser Herausforderung sammelte sie wertvolle Erfahrungen als Assistentin des Geschäftsführers im Schweizer Mutterunternehmen.

Die Antwort erfreut sie gar nicht, denn einmal mehr verzögern die serbischen Zollbeamten die Einfuhr der Ware. Es handelt sich um ein wohlbekanntes Spiel. Der Schweizer Spediteur liefert die Ware nur an den Bestimmungsort, wenn die Verzollung innerhalb von 48 Stunden erledigt wird. Sonst kann der Fahrer die Fracht am Zoll lassen und die Rückkehr antreten.

Das Problem ist, dass die Ware dann „herrenlos“ am Zoll steht und ihre weitere Verwendung nicht klar geregelt ist. Mit anderen Worten, die „weitere Bestimmung“ der Ware liegt ganz in den Händen der Zollbeamten. Es soll vorkommen, dass eine Lieferung gänzlich „verloren“ geht. Daher ist es wichtig, dass die Information über einen solchen Vorfall möglichst schnell bei der Auftragsfirma eingeht, damit das Schlimmste verhindert werden kann. Erfahrungsgemäss kommt man selten rechtzeitig an die Information. Diskussionen und Verhandlungen mit den Zollbeamten sind dann die Folge.

Nur wenige Minuten später sitzt Kerstin bereits im Lieferwagen und fährt Richtung Zollamt. Dort angekommen, kommt ihr der Wachtmeister entgegen. „Guten Tag, Frau Mannhart, schön, Sie zu sehen“, begrüsst er sie mit einem Lächeln. „Hallo, Herr Obradovic, wie geht's Ihnen? Sagen Sie, haben Sie vor zweieinhalb Tagen eine Lieferung zurückbehalten, die für mich bestimmt war? Ist sie noch da? Es handelt sich um ein Gerät, das wir dringend benötigen.“

„Aber sicher doch“, schmunzelt dieser. „Sie kennen mich doch, ich würde Sie nie enttäuschen wollen. Man muss doch zu den fleissigen Leuten des Landes Sorge tragen! Bitte, folgen Sie mir.“ Zusammen gehen sie in eine grosse, alte Lagerhalle, in der die zurückbehaltenen Lieferungen aufbewahrt werden. Schon von weitem sieht Kerstin das Logo der Herstellungsfirma auf einer Kiste. „Sehen Sie, Frau Mannhart, ich habe es Ihnen doch gesagt, dass Ihre Ware bei uns sicher aufgehoben ist“, versichert er ihr, als sie vor der gesuchten Kiste stehen. „Den Wareninhalt haben wir bereits untersucht, und der scheint mit den Papieren übereinzustimmen. Nur das angegebene Gewicht wird um sechs Kilogramm überschritten!“ – „Wegen dieser sechs Kilogramm haben Sie alles zurückbehalten, und dies bei einem Gesamtgewicht von 800 Kilogramm?“, entgegnet sie mit einem gereizten Unterton in der Stimme.

Kerstin Mannhart merkt schnell, worauf Herr Obradovic hinauswill. „Dürfte ich die Papiere nochmals sehen?“, fragt sie entschlossen. „Aber gerne doch“, meint er und lächelt zurück. Kerstin öffnet die Mappe und sucht die Stelle mit den Gewichtsangaben. Sie dreht dem Beamten den Rücken zu und nimmt hastig einige Geldscheine aus ihrer Tasche hervor, welche sie den Unterlagen beifügt. „Vielen Dank, aber ich glaube, beim Gewicht steht doch 806, nicht 800 Kilogramm!“, sagt sie und gibt ihm die Papiere geschlossen zurück.

„Ja, wirklich, jetzt sehe ich es auch, da steht klar und deutlich 806 Kilogramm. Bitte entschuldigen Sie vielmals die Umstände, Frau Mannhart“, erwidert er und nimmt mit einer flinken Bewegung die Geldscheine aus den Papieren heraus.

Wie können solche Vorfälle vermieden werden? Gibt es eine Möglichkeit, die Ware auch ohne Schmiergeld aus dem Zoll auszulösen, oder muss eine solche Bezahlung als „ungeschriebenes“ Gesetz betrachtet werden?



**Prof. Dr.
George Malcotsis**

ist Partner der DIAS Management GmbH und verfügt als ehemaliger Leiter von SOFI (Swiss Organisation for Facilitating Investments) über viel Erfahrung und Wissen im Umgang mit interkulturellen Barrieren.

Aus Berichten geht hervor, dass der Fall von Kerstin Mannhart keineswegs ein Einzelfall ist. Dennoch sind solche Vorkommnisse unnötig und verfälschen unter Umständen die tatsächliche Situation erheblich.

Allgemein weiss man, dass man zwei Richtungen einschlagen kann. Zum einen kann man sich dem korrupten System beugen und den Zahlungsaufforderungen Folge leisten, allerdings im Wissen, dass man damit das Prinzip akzeptiert und zum Teil des Ganzen wird.

Zum andern besteht die Möglichkeit, aktiv dagegen anzukämpfen. Erfahrene Experten wie zum Beispiel Bozidar Djelic (2005) haben eigens einen Punkteplan erstellt, wie eine Unternehmung in solchen Situationen vorgehen kann, um die grösstmögliche Wirkung zu erzielen. Als Erstes sollte man sich direkt an den Ranghöchsten der Behördenstelle wenden, um Auskunft über den Befehlsursprung zu erhalten. Des Weiteren ist es wichtig, dass auch Staatsoberhäupter wie Wirtschaftsminister, Finanzmi-

nister oder der Verband zum Schutz ausländischer Investoren informiert werden. Die meisten Entwicklungs- und Schwellenländer sind auf die Investitionen aus dem Ausland angewiesen und verlieren diese nur ungern.

Ebenfalls taktisch relevant ist der Kontakt zu den Medien. Durch sie ist es möglich, die Masse, das Volk, über die Missstände zu informieren und für das Problem zu sensibilisieren. Dabei ist es wichtig aufzuzeigen, welches die Auswirkungen der Korruption auf das Land sind und welche Möglichkeiten man sich dadurch verbaut.

Mittels der Informierung von Staatsoberhäuptern und des Volkes steigt der Druck auf die Regierung, etwas gegen die korrupten Machenschaften zu unternehmen. Der Abzug aus dem Zielland wäre dann der letzte Schritt der vorgenommen werden kann/muss, falls alle Bemühungen fehlschlagen.

Für Unternehmen mit einer global starken Stellung ist die Gefahr, Bestechungsgelder

bezahlen zu müssen, weniger gross als bei kleinen Firmen. Es ist von grosser Wichtigkeit, dass bei Verhandlungen in Osteuropa die westlichen Investoren die anderweitigen Geschäftsgepflogenheiten, Rahmenbedingungen und kulturell-politischen Vorgehensweisen prophylaktisch berücksichtigen. Dies führt zu einer umfangreichen und detaillierten Situationsanalyse. Hilfreich dafür sind Organisationen wie das Basel-Institut oder Transparency International, welche über Listen von weltweit gültigen Antikorruptionsrichtlinien verfügen.

In Bezug auf das Kleinunternehmen aus Serbien von Kerstin Mannhart ist es unter Umständen unumgänglich, diese Zahlung auszuhändigen, bis ein alternatives Zollamt gefunden wird, das heisst, man könnte versuchen, sich auf einen Strafzoll für die 6 Kilogramm zu einigen.

Des Weiteren ist es wichtig, der lokalen Handlungstaktik gebührend Aufmerksamkeit zu schenken und genügend Zeit für die Zollabwicklung einzuberechnen. Auch ist darauf zu achten, dass die Zollformalitäten

peinlich genau eingehalten werden, um keine zusätzliche Angriffsfläche zu bieten. Sollten sprachliche Barrieren auftreten, lohnt es sich, einen guten Übersetzer beizuziehen. Auch bei der Wahl einer Anwaltskanzlei sind hohe Massstäbe zu setzen.

Literaturnachweis

- Baldegger, R. J. (2007): Swiss International Entrepreneurship Survey 2007.
- Blattner, N. (2005): Investitionen und Finanzierung von Schweizer Firmen im Ausland.
- Brüggmann, M. (2010): Bei M&A in Osteuropa liegt die Bundesrepublik jetzt vorn; in: Handelsblatt vom 2. Februar 2010.
- Christian, G.; Patry, J.-L. (2005): Wertkonflikte und Wertewandel.
- Credit Suisse (2004): Direktinvestor Schweiz: Mitspielen in der obersten Liga.
- Credit Suisse (2005): Direktinvestitionen: Auf Kosten der Arbeitnehmer?.
- Djelic, B. (2005): Die Erpressung; in: Harvard Business Manager.
- Flanagan, J. C. (1954): The critical incident technique; in: Psychological Bulletin.
- Fleisch, E. et al. (2004): Verlagern oder nicht? Die Zukunft der produzierenden Industrie in der Schweiz.
- Hofstede, G. (1994): The business of international business is culture; in: International Business Review.
- Höpner, A.; Menzel, S. (2010): Werner Zedelius: ‚Osteuropa bleibt eine Wachstumsregion‘; in: Handelsblatt vom 26. Januar 2010.
- Jahn, J. (2006): Kulturstandards im deutsch-französischen Management. Die Bedeutung unterschiedlicher Handlungs- und Verhaltensmuster von Deutschen und Franzosen.
- Kutschker, M.; Schmid, S. (2008): Internationales Management (6. Auflage).
- Malcotsis, G. (2008): Distribution of most common difficulties encountered by Swiss SME's Investing in Emerging Markets.
- Malcotsis, G.; Malcotsis, S. (2007): Kulturfällen bei Auslandsinvestitionen; in: Handelszeitung vom 23.-29. Mai 2007.
- Menzel, S. (2009): Osteuropa: Das Interesse ausländischer Unternehmen ist drastisch zurückgegangen. Sehnsucht nach Investitionen; in: Handelsblatt vom 19. Oktober 2009.

Mirow, T. (2009): Lecture by EBRD President Thomas Mirow at London School of Economics; London, 10. März 2009.

Mirow, T. (2010): Die Konsequenzen der Finanzkrise für Mittel- und Osteuropa und die Rolle der EBRD in der Krisenbewältigung; Rede im Haus Rissen Hamburg am 5. Februar 2010.

Odenthal, R. (2009): Korruption und Mitarbeiterkriminalität – Wirtschaftskriminalität vorbeugen, erkennen und aufdecken (2. Auflage).

Roos, S. R. (2008): Korruptionsbekämpfung – Das Sorgenkind des Karpatenlandes.

Rüegg-Stürm, J. (2002): Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre.

Schweizerische Nationalbank (2010): Sonderauswertung der Statistik der Direktinvestitionen 2008.

Ständiger Ausschuss für geographische Namen (2006): StAGN-Empfehlung zur Großgliederung Europas.

Trompenaars, F.; Hampden-Turner, C. (1997): Riding the Waves of Culture (2nd edition).

Trompenaars, F.; Woolliams, P. (2004): Business Across Cultures.

Waldburger, R. M. (2006): Die Standortvorteile des Ostens und des Westens kombinieren; in: IO New Management.

Die beteiligten Beratungsunternehmen

Ascent Swiss Business Management AG unterstützt Schweizer Unternehmen und Investoren in Mitteleuropa und Russland, bei der Erschliessung von Exportmärkten, der Auftragsvergabe an lokale Hersteller und der Begleitung von Direktinvestitionen. Ascent unterhält eigene Büros in mehreren Ländern. Zum Leistungsumfang der Firma gehören Marktstudien, Standortanalysen, systematische Auswahl von Partnerfirmen, Personaldienstleistungen und Firmengründungen im Ausland.

www.ascent-ag.ch

Kupfergasse 17
CH-4310 Rheinfelden bei Basel

Tel.: +41(0) 61 833 15 60
Fax: +41(0) 61 833 15 61
E-Mail: contact@ascent-ag.ch

Die **alevo ag** ist ein Beratungsunternehmen für strategische, prozessorientierte und organisatorische Fragestellungen in den Bereichen Management, Human Resources sowie Informatik und ist spezialisiert auf Strategie-, Organisations- und Prozessberatung mit Fokus auf International Business Development und Interim Management. Die alevo ag berät und begleitet Organisationen und Unternehmen in anspruchsvollen Führungs- und Entwicklungssituationen.

www.alevo.ch

Rütistrasse 2
CH-5400 Baden

Tel.: +41(0) 56 210 34 56
Fax: +41(0) 56 210 34 58
E-Mail: info@alevo.ch

BHP Hanser und Partner AG ist seit 1986 in der Beratung von Unternehmen, gemischtwirtschaftlichen Organisationen und der öffentlichen Hand tätig und beschäftigt heute rund 20 Mitarbeiter. Die Schwerpunkte der Beratungstätigkeit liegen in den Bereichen Strategie- und Organisationsentwicklung, Restrukturierung/Sanierung, Finanzierung, Mergers & Acquisitions und Management-Coaching.

www.hanserconsulting.ch

Lagerstrasse 33
Postfach 3167
CH-8021 Zürich

Tel.: +41(0) 44 299 95 11
Fax: +41(0) 44 299 95 10
E-Mail: info@hanserconsulting.ch

Die **DIAS Management GmbH** ist ein Unternehmen, welches Business Advisory und Management Trainings anbietet. Dieses hat sich auf das Gebiet der ausländischen Direktinvestitionen und des internationalen Handels spezialisiert. Zu den Leistungen der Dias zählen u.a. Investment- und Absatzförderung sowie Ausbildung und Trainings in Zusammenarbeit mit der Napier University Business School in Edinburgh.

www.dias-management.ch

Oberstadtstrasse 10a
CH-5400 Baden

Tel.: +41(0) 56 204 92 31
Fax: +41(0) 56 204 94 27
E-Mail: sofia.zehnder@dias-management.ch

Kommunikation Ost-West ist seit zwei Jahrzehnten als Fachberatung für Aussenhandel mit Osteuropa tätig. Sie unterstützt Unternehmen und Regierungsstellen bei der Erweiterung ihrer Zusammenarbeit mit osteuropäischen Partnern. In den Ländern der GUS und Südosteuropas (westlicher Balkan) verfügt sie über ein enges Netz lokaler Branchen- und Fachexperten. Zu den Dienstleistungen zählen Absatzförderung, Partnersuche für strategische Beschaffung und Management Recruitment.

www.ostwest.ch

Landstrasse 34
Postfach 255
CH-8450 Andelfingen

Tel.: +41 (0)52 301 22 20
Fax: +41 (0)52 301 22 21
E-Mail: info@ostwest.ch

Schweizerisches Institut für Entrepreneurship SIFE
Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur
Comercialstrasse 22
CH-7000 Chur
Telefon +41 (0)81 286 24 24
Telefax +41 (0)81 286 39 51
E-Mail sife@htwchur.ch
Internet www.sife.ch/osteuropa