

Kapitel 1

Interkulturelles Management

1.1 Ein fiktives Beispiel

Nach einem fast 12-stündigen Flug traf Thomas Keller mit einigen Stunden Verspätung endlich kurz vor Mitternacht in seinem Hotel ein. Für die nächsten beiden Tage standen Gespräche mit Geschäftsleitung und Controlling der lateinamerikanischen Tochtergesellschaft seines neuen Arbeitgebers auf dem Programm. Erst vor knapp zwei Monaten hatte er seine neue Tätigkeit als stellvertretender Leiter des Zentralcontrollings in der Muttergesellschaft in Frankfurt begonnen. Für den unmittelbar bevorstehenden Budgetierungsprozess war er von seinem Vorgesetzten beauftragt worden, alle vier Auslandsgesellschaften des Unternehmens persönlich zu besuchen und sicherzustellen, dass die Tochterfirmen nicht, wie im Vorjahr offensichtlich geschehen, sowohl die inhaltlichen als auch die terminlichen Vorgaben des Mutterhauses ignorierten.

Trotz der anstrengenden Reise konnte Thomas Keller aufgrund der großen Zeitverschiebung ab 4 Uhr morgens nicht mehr schlafen. Kurz vor 9 Uhr hielt er in der Lobby seines Hotels vergeblich Ausschau nach dem lokalen Leiter des Controllings, Jaime Arribas, den er bereits über eine Videokonferenz kennengelernt hatte. Einige Minuten später betrat ein ihm unbekannter Mann das Hotel und hielt ein Schild mit seinem Namen in die Höhe. Die Person stellte sich als Carlos Fuego vor und arbeitete nach eigenen Angaben ebenfalls im Controlling der Tochtergesellschaft. Carlos Fuego entschuldigte sich wortreich für die Abwesenheit seines Chefs, der den Geschäftsführer des Unternehmens, Ricardo García, zu einem kurzfristig anberaumten Kundentermin im Zentrum der Stadt begleiten musste.

»Das geht ja gut los«, dachte Thomas Keller. Carlos Fuego versprach, die Zeit mit einem ausführlichen Betriebsrundgang zu überbrücken, den der Produktionsleiter, Sergio Reyes, durchführen würde.

.....

»Ich habe gerade mit Señor García telefoniert. Er wird mit Jaime in 20 Minuten im Büro sein. Beide freuen sich sehr, Sie gleich kennenzulernen«, sagte Sofia Meira, die Sekretärin des Geschäftsführers, und bot Thomas Keller eine Tasse Kaffee an. Er lehnte dankend ab. Es war mittlerweile kurz nach 13 Uhr und die für ihn wichtigen Gespräche hatten immer noch nicht begonnen.

.....

»Bienvenido, Señor Keller, ich freue mich sehr, Sie begrüßen zu dürfen. Ihr Besuch ist von hoher Bedeutung für unser Unternehmen. Es macht uns stolz, einem wichtigen Vertreter des Finanzbereichs der Muttergesellschaft zeigen zu können, was wir in den letzten Jahren unter sehr schwierigen Bedingungen geleistet haben.« Ricardo García drückte Thomas Keller die Hand, zog ihn an sich und umarmte ihn. Thomas Keller zuckte zusammen, als der Geschäftsführer ihm auf die Schulter klopfte. So viel Nähe kannte er im beruflichen Kontext bisher nicht. »Wenn jetzt noch die Zahlen gut sind, die sie für den ersten Entwurf des Budgets vorbereitet haben, dann wird aus dem Besuch doch noch etwas«, dachte er sich.

Ricardo García bat Thomas Keller in sein großes Büro und zeigte ihm einige Bilder an der Wand und auf seinem Schreibtisch. Besonders ausführlich hob er ein Foto mit dem deutschen Botschafter hervor. »Mit neun weiteren Unternehmern haben wir eine vom Botschafter ins Leben gerufene Kommission gegründet, die sich für die Förderung der bilateralen Wirtschaftsbeziehungen zwischen unseren beiden Ländern einsetzt und bereits erste konkrete Vorschläge gemacht hat«, erläuterte er das Foto mit sichtbarem Stolz.

Ricardo García setzte sich mit Thomas Keller an seinen großen Besprechungstisch. Anschließend nahm er den Hörer des Zweittelefons in die Hand, drückte eine Taste und sagte nach wenigen Sekunden: »Sofía, sie können kommen.« Wenige Momente später öffnete sich die Tür. Thomas Keller kannte von den sechs Kollegen, die jetzt eintraten, nur Jaime Arribas und Sergio Reyes. Die vier anderen waren ihm unbekannt. Der Geschäftsführer stellte die Gruppe als die Mitglieder seines Management-Teams vor.

»Gestatten Sie mir, Señor Keller, Ihnen einen Überblick über unser Unternehmen zu geben«, begann Ricardo García »Wir gehören jetzt seit fünf Jahren zu Ihrem Konzern und wir sind sehr stolz darauf. Allerdings waren die letzten Jahre nicht leicht für uns. Der Markt in unserem Land wird immer schwieriger und trotzdem ist es uns gelun-

gen, weiter zu wachsen. Sie kennen unsere Zahlen und wissen, dass wir seit drei Jahren unseren Umsatz um durchschnittlich 10 Prozent jährlich gesteigert haben.« Alle Mitglieder seines Management-Teams nickten. »Aber Sergio hat Ihnen auch gezeigt, unter welchen Umständen wir produzieren müssen. Du hast doch Señor Keller heute früh die Produktion gezeigt, Sergio, oder?«, fragte Ricardo García mit Blick auf Sergio Reyes. »Selbstverständlich«, antwortete dieser sofort.

»Wir könnten jedes Jahr um 15 Prozent oder mehr wachsen, wenn wir den Platz dazu hätten. Deshalb brauchen wir auch den neuen Standort«, führte Ricardo García weiter aus. »Zum Glück gibt es gute Nachrichten in diesem Projekt.«

Thomas Keller zog die Augenbrauen zusammen. Tatsächlich gab es in seinen Unterlagen Hinweise darauf, dass die Kollegen in der Tochtergesellschaft die räumlichen Voraussetzungen als zu beengt ansahen. Aber von einem offiziellen Projekt bezüglich eines neuen Standorts war da nie die Rede gewesen. Thomas Keller schaute in die Richtung von Jaime Arribas, der aber nichts sagte und nur auf seinen Chef blickte.

»Was genau meinen Sie?«, fragte Thomas Keller den Geschäftsführer.

»Es ist eine große Ehre für uns, Sie genau in der Zeit bei uns zu haben, in der wir den Vertrag zum Kauf des Grundstücks für den neuen Standort unterschreiben werden. Morgen früh um 10 Uhr ist der Termin«, sagte Ricardo García mit sichtbarem Stolz und offensichtlicher Erleichterung.

Thomas Keller wurde zunehmend unruhig. »Ich kenne Ihr Investitionsbudget für dieses Jahr und mir liegen auch die letzten Cashflow-Hochrechnungen Ihrer Firma vor. Da ist an keiner Stelle von diesem Projekt die Rede. Wir haben in Frankfurt auch keine Wirtschaftlichkeitsrechnung für einen neuen Standort erhalten. Ganz zu schweigen davon, dass Investitionen dieser Größenordnung die Genehmigung durch unseren Vorstand erfordern. Wovon sprechen Sie bitte?«

»Ja, da haben Sie recht. Wir werden diese Formalitäten erledigen. Jaime arbeitet bereits daran und wird Ihnen nachher alle Berechnungen und Anträge erläutern. Sie können diese auf Ihrer Rückreise mitnehmen und die notwendigen Unterschriften in Frankfurt organisieren. Aber wir sind unter Zeitdruck. Vor fünf Wochen haben wir von einem Makler ein Angebot für ein Grundstück erhalten und das ist eine Gelegenheit, die wir nicht ausschlagen dürfen. Ich kenne den

Makler sehr gut. Er ist ein enger Freund meines Schwagers und wir bekommen durch ihn Sonderkonditionen. Dieses Angebot liegt deshalb unterhalb des Marktpreises. Wir haben alle notwendigen technischen Untersuchungen durchgeführt und das Grundstück ist geeignet. Wenn wir morgen nicht unterschreiben, verkauft der Makler das Grundstück an einen anderen Interessenten«, erläuterte Ricardo García und wunderte sich etwas über die Reaktion seines deutschen Kollegen. Er hätte eigentlich erwartet, dass die seiner Meinung nach kostenbewussten Deutschen sich freuen würden, dass er aufgrund seiner guten Kontakte ein solches Angebot vorweisen konnte.

»Sie glauben doch nicht im Ernst, dass Sie hier im Alleingang ein Immobiliengeschäft durchziehen können? Komplette an der Muttergesellschaft vorbei! Das ist ja unglaublich! Kennen Sie denn nicht unsere Konzern- und Investitionsrichtlinien?«, entgegnete Thomas Keller gereizt. Er blickte in die Runde und die Mitglieder des Management-Teams schauten verlegen auf den Tisch. »Lassen Sie mich bitte kurz mit Frankfurt telefonieren. Es ist zwar schon spät in Deutschland, aber ich werde meinen Chef erreichen.«

»Einen Moment noch, Señor Keller, ich glaube, es gibt ein Missverständnis«, versuchte Ricardo García die Situation zu beruhigen. »Natürlich würden wir so etwas niemals ohne die Genehmigung aus Frankfurt tun. Ich habe vor drei Wochen ein Vorstandsmitglied Ihres Unternehmens auf einer Messe in Asien getroffen und ihm nochmals unsere Raumproblematik erläutert. Er kennt unsere Situation, denn er war im Rahmen seiner Rundreise im letzten Jahr bei uns. Ich habe ihm in Asien auch gesagt, dass wir jetzt eine gute Gelegenheit haben, unser Problem zu lösen. Er hat klar zum Ausdruck gebracht, dass er uns versteht und uns in unserem Vorhaben unterstützt. Verstehen Sie, Señor Keller, dieser Grundstückskauf ist durch ein Vorstandsmitglied Ihres Unternehmens genehmigt worden. Alles ist in Ordnung.«

»Bei allem Respekt vor einem Mitglied unseres Vorstandes, Señor García, aber dies ersetzt nicht den offiziellen Genehmigungsprozess für Investitionen und Grundstücksgeschäfte. Ich glaube, das sollte bekannt sein«, erwiderte Thomas Keller, nun sichtlich verärgert. »Ich hätte es auch begrüßt, wenn Sie mich vor meiner Reise darüber informiert hätten, was mich heute hier erwartet. Bitte geben Sie mir einige Minuten, ich werde mit Frankfurt telefonieren und bin gleich wieder da.« Thomas Keller stand auf und verließ den Raum.

Nach 15 Minuten erschien er wieder im Büro des Geschäftsführers. Ricardo García und seine Mitarbeiter unterbrachen sofort das Gespräch in ihrer Landessprache.

»Also, Señor García, es ist ganz eindeutig. Morgen wird nichts unterschrieben. Ich habe mit meinem Chef gesprochen und er sagt ganz klar, dass der Vorgang zusammen mit einem Geschäftsplan in Übereinstimmung mit unseren Investitions- und Genehmigungsrichtlinien vorbereitet werden muss. Bitte betrachten Sie das, was ich Ihnen sage, als eine Anweisung der Muttergesellschaft.« Thomas Keller nahm wieder am Besprechungstisch Platz.

»Ich schlage vor, Jaime beginnt jetzt mit der Vorstellung der Eckdaten für das Budget des kommenden Jahres. Dies ist ja der eigentliche Grund meines Besuchs«, sagte Thomas Keller und blickte auf Jaime Arribas.

Im Zimmer herrschte Schweigen. Niemand ergriff das Wort. Nach einigen Momenten, die den Beteiligten wie eine Ewigkeit vorkamen, sagte Ricardo García mit Blick auf seinen Controller: »Jaime, warum stellen Sie unserem Gast aus Frankfurt nicht unseren ersten Budgetentwurf für das kommende Jahr vor?« An Thomas Keller gerichtet: »Bitte entschuldigen Sie mich einen Moment. Sie haben recht, ich werde sofort den Makler anrufen. Ich danke Ihnen für Ihren wichtigen Hinweis.«

.....

Nach mehr als fünf Stunden war die erste Sitzung zum Budget beendet, ohne dass Ricardo García sein Büro wieder betreten hätte. Trotzdem war Thomas Keller am Ende zufrieden mit der Besprechung, denn es wurden viele wichtige Details in Bezug auf das Budget für das kommende Jahr geklärt. Insgesamt verlief die Sitzung besser als erwartet.

Beim Hinausgehen ging Sofia Meira auf Thomas Keller zu und sagte: »Señor Keller, Señor García bedauert, das Abendessen mit Ihnen absagen zu müssen. Er hat einen dringenden Anruf eines Kunden erhalten und musste außer Haus. Selbstverständlich werden Jaime und Sergio mit Ihnen essen gehen.«

.....

Nach der Rückkehr vom Abendessen trank Thomas Keller noch ein Bier an der Hotelbar, bereitete dort seine Stichpunkte für den nächsten Tag vor und ging dann auf sein Zimmer.

.....

Als er am nächsten Morgen aufwachte und seine E-Mails las, entdeckte er eine Nachricht seines Vorstandsvorsitzenden aus Frankfurt und zuckte zusammen:

»Sehr geehrter Herr Keller, bitte rufen Sie mich sofort an, wenn Sie diese Nachricht erhalten. Was ist denn eigentlich los? Ich bekam heute früh noch zu Hause einen aufgeregten Anruf von Ricardo García. Es muss Mitternacht bei ihm gewesen sein. Er teilte mir mit, dass er kündigen will. Er meint, er könne die Firma nicht mehr leiten, denn er habe sein Gesicht vor seinen Leuten verloren. Wie ich verstanden habe, wurde ihm in 30 Berufsjahren noch nie so mitgespielt wie gestern, und ich konnte ihn kaum beruhigen. Ricardo García ist für uns sehr wichtig, denn er hat viele Kontakte zu Entscheidungsträgern vor Ort. Ich bitte darum, dass es keine Irritationen gibt. Wie gesagt: Rufen Sie mich an, wenn Sie dies gelesen haben. Mit freundlichen Grüßen.«

Thomas Keller war wie vor den Kopf gestoßen. Er griff nach seinem Handy und wählte die Nummer des Sekretariats des Vorstandsvorsitzenden.

1.2 Herausforderung »Interkulturelles Management«

Ähnliche Situationen können uns im interkulturellen Managementalltag häufig begegnen. Treffen in einer Managementsituation, zum Beispiel in Projekten, Verhandlungen oder in hierarchischen Beziehungen Personen aus unterschiedlichen Kulturen aufeinander, stehen die Beteiligten oft vor neuen Herausforderungen.

In unserem Beispiel handelt es sich um eine solche Herausforderung – für alle Beteiligten. Die genannten Personen sowie das beschriebene Ereignis sind fiktiv. Die Geschichte könnte sich aber tatsächlich so ereignet haben. Ein wichtiges Merkmal der beschriebenen Situation besteht darin, dass am Anfang bei allen Beteiligten positive Erwartungen herrschten und keiner sich die tatsächlichen Ergebnisse in dieser Form gewünscht hatte. Und trotzdem haben die Ereignisse einen für alle Teilnehmer unangenehmen Verlauf genommen. Eine schleichende Eskalation mit negativen Auswirkungen auf das gegenseitige Vertrauen und die Beziehung zueinander waren die Folge.

Dieses Buch handelt von möglichen Ursachen und Einflussfaktoren, die dazu beitragen, dass sich interkulturelle Managementsituationen anders als