

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 Wareenausgangskontrolle 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 Zuver-

lässigkeit 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

Jungfraujoch 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 abge-

lehnt, 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 Tröpfchen 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 Leu-

ten, 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.