

Stichworte/Argumente aus der Zeit von 2007 bis 2010 zur Rettung der AHK UY

Die folgenden Argumente/Stichworte sind Manuskripten und Protokollen aus der Zeit von 2007 bis 2010 entnommen worden. Sie spiegeln die jeweilige Lage der deutschen Auslandshandelskammer – AHK in Montevideo, Uruguay, wider, die aus verschiedenen Gründen von den deutschen Zuwendungsgebern geschlossen werden sollte.

Nachdem sich der Hauptgeschäftsführer – HGF der AHK Argentinien in Buenos Aires bereiterklärt hatte, ehrenamtlich für die AHK Uruguay wegen der wachsenden Bedeutung von Montevideo als Hauptstadt des Mercosur zu versuchen, die Schließung der AHK abzuwenden, stellte sich heraus, dass die erforderliche Restrukturierung der AHK aufgrund von emotionalen Einflüssen auf die Gesprächspartner in Uruguay – UY länger dauern würde als geplant.

Damit die schwer erklärbaren verbalen Verhaltensformen leichter verständlich werden, sind aus unveröffentlichten Notizen Stichworte entnommen worden, die auf die Hintergründe hinweisen.

Maßnahmen zur Erhaltung der AHK UY

Um die AHK Uruguay in Montevideo vor der Schließung zu retten, hat der HGF die Bedeutung von Montevideo als Hauptstadt des Mercosur immer wieder auch den Mitgliedern der Mercosur-Allianz der deutschen Auslandshandelskammern gegenüber herausgestellt, so dass sich der Präsident der AHK Argentinien (AR) dafür einsetzte, dieses gemeinsame Ziel in der Resolution von Asunción am 28. Juli 2009, die von allen Kammerpräsidenten und Geschäftsführern mitgetragen wurde, herauszustellen.

Außerdem hat der HGF auf den letzten BMWi/DIHK-Prüfungsbericht vom 24.03 – 27.03. 2004 zurückgegriffen, um zu verhindern, dass die AHK UY wegen des geringen Anteils von Uruguay am deutschen Außenhandel und wegen der geringen wirtschaftlichen Größe des Landes im Verhältnis zu anderen Ländern ohne AHKs doch noch geschlossen wird.

Erschwerend kam in Uruguay hinzu, dass gegen Ende des ersten Jahrzehnts von 2000 ein Geschäftsrückgang aufgrund äußerer Einflüsse durch eine weltweite Finanzkrise und wegen überhöhter Gehälter in Uruguay durch Gesetzesänderungen zu verkraften war. Dagegen angearbeitet wurde zunächst durch Dienstleistungen im Zusammenhang mit dem neuen Traineeprogramm sowie Umbesetzungen und Entlassungen in den Kammerabteilungen.

Ein wichtiger Bestandteil der AHK-Strategie in Uruguay war auch die Schaffung von Kompetenzzentren zur Schwerpunktbildung und Erzielung von Synergien durch Dezentralisierung wichtiger Kammeraufgaben.

Personaländerungen

In der AHK arbeitete ein motiviertes in der eigenen Arbeitsleistung allerdings überbewertetes Einzelkämpferkonglomerat, das sehr auf seine Rechte pochte, so dass ohne Änderung der Personalstruktur monatlich mit Verlusten gerechnet werden musste. Denn trotz relativ erfolgreicher Arbeit bestanden personelle Unstimmigkeiten, außerdem war die AHK faktisch illiquide, so dass ohne die Kredite der AHKs Paraguay (PY) und São Paulo (SP) keine Gehälter hätten gezahlt werden können, wobei eine Überschuldung zu einer Schließung der Auslandshandelskammer geführt hätte.

Die reaktive aber nicht akquisitorische Außenwirtschaftsleiterin der AHK bediente zwar fachlich einwandfrei aber praktisch kostenlos ihre Kunden. Da eine Entlassung aus „sozialen“ Gründen vom Vorstand nicht akzeptiert wurde, sollte zur Umsetzung sofortiger Sanierungsmaßnahmen der lokale Geschäftsführer – GF die Außenwirtschaft übernehmen, der aber stattdessen am Markt eine Nachfolgerin für die Außenwirtschaftsabteilung suchte.

Die zuverlässige Außenwirtschaftsleiterin hätte nach der Entlassung der Finanzleiterin wegen totaler Unfähigkeit (keine Zahlen ohne Nachbesserung) die Finanzabteilung planmäßig mit übernehmen können. Stattdessen hat die AHK eine nicht abgestimmte Neubesetzung im Finanzbereich vorgenommen, allerdings eine Fehlbesetzung, die nach drei Monaten wieder geändert werden musste.

Da die „erpresserischen“ Entlassungsentschädigungen in Uruguay ohne Kompromisse im Entlassungsfall akkumulieren, hätten die vom HGF für erforderlich gehaltenen Personalentlassungen beziehungsweise -versetzungen unverzüglich vom Vorstand genehmigt werden müssen, um die Entschädigungszahlungen so niedrig wie möglich zu halten, zumal hinsichtlich der administrativen Abläufe keine Sonderregelungen getroffen zu werden brauchten, weil die AHK UY den Regeln der AHK AR folgen und die Finanzberichterstattung der AHK UY in der AHK AR kompetenzmäßig zentralisiert werden sollte.

Verdacht gegen den lokalen GF

Nach ersten Hinweisen auf einen negativen Jahresabschluss 2008 und Schuldzuweisung an das Trainee-Programm durch den lokalen GF wurde vom HGF Anfang März 2009 eine Überraschungsprüfung durch leitende Mitarbeiter der AHKs in São Paulo und Buenos Aires veranlasst. Dabei wurde schließlich aus einem finanziellen Problem der AHK UY ein strukturelles Problem, unter anderem mit ungerechtfertigten Gratifikations- und Prämienzahlungen.

Es wurde auch der Verdacht von Vergehen des lokalen GF gegen ein ordnungsgemäßes wirtschaftliches und sparsames Handeln geprüft. Der starke Verdacht gegen den lokalen GF wurde durch die Prüfungsergebnisse bestätigt und dem AHK-Präsidenten mitgeteilt. Dennoch wurden seitens des AHK-Vorstands keine Maßnahmen gegen die betrügerischen Machenschaften des Geschäftsführers unternommen.

Bei dem engen Schulterschluss zwischen AHK-Präsident und lokalem GF dürfte erfahrungsgemäß der typisch uruguayische Nationalstolz mit

Burgdenken/Kirchturmdenken des redlichen Kammerpräsidenten eine Rolle gespielt haben, möglicherweise verbunden mit einer mennonitischen Festungsverbundenheit.

Und die Hilfestellungen der Mercosur-AHKs wurden offensichtlich wegen des Abgeschottetseins aufgrund der Burgmentalität als Einmischung verstanden. Außerdem haben viele Menschen in Uruguay Schwierigkeiten beim Umgang mit Portenhos (Argentinier aus Buenos Aires), die wegen angeblicher Besserwisserei als Eindringlinge und nicht als Helfer betrachtet werden.

Eingriffe des AHK-Vorstands in Rettungsmaßnahmen

Mehrfach wurden Maßnahmen des seit Mitte 2007 von der AHK AR aus auch für die AHK UY zuständigen HGF zur wirtschaftlichen Rettung der Auslandshandelskammer von Kammerpräsident und lokalem Geschäftsführer hinausgeschoben.

Mehrmals reisten beide zur Änderung der eingeführten Maßnahmen nach Buenos Aires in die AHK AR. Anfang Februar 2009 erfolgte die Mitteilung der Aussetzung auch der in der zweiten Jahreshälfte getroffenen Maßnahmen, insbesondere derjenigen zur Restrukturierung von November 2008. Und nach der Vorprüfung durch die AHKs in Buenos Aires und São Paulo im März 2009 wurde dem HGF ein Beschwerdebrief von AHK-Präsident, -Sekretär und -Schatzmeister über zu starke Eingriffe in die lokale Geschäftsführung und Struktur der AHK UY geschickt. Es wurde gebeten, vor der für Mitte April angesetzten BMWi/DIHK-Prüfung keine Sanierungsmaßnahmen mehr zu unternehmen, weil erwartet wurde, dass die Prüfung zufriedenstellend verlaufen würde.

Auf diese Weise wurde der lokale GF vom Kammerpräsidenten noch nach der katastrophalen BMWi/DIHK-Prüfung unterstützt, sogar privat durch Ausleihen von Geld. Auch hat der Kammerpräsident dem später entlassenen lokalen GF die erste Abfindungsrate aus seinem Unternehmen ausgelegt.

Der Präsident der AHK Uruguay war schon deshalb ständig über alle Vorgänge in der AHK informiert, weil eine Klassenkameradin als

Messeleiterin in der AHK arbeitete. Deshalb konnte er mehrfach in die Abläufe der AHK eingreifen, um den lokalen GF zu unterstützen.

Außerdem wurde die Position des HGF durch nicht vereinbarte Änderung von Abmachungen und von Sitzungsergebnissen aufgrund von Direktkontakten zwischen AHK-Vorstand und DIHK geschwächt. Auf diese Weise wurde beispielsweise die vereinbarte Unterlassung von Wiedereinstellungen entlassener Mitarbeiter durch ein Telefonat mit dem DIHK geändert.

Zusätzlich hatte sich die Unsitte bei einigen Mitarbeitern entwickelt, Kontakt direkt mit Vorstandsmitgliedern aufzunehmen, und zwar ohne Einschaltung der Geschäftsführung.

Nach Schätzung der an den Rettungsmaßnahmen der AHK UY Beteiligten sind durch bürokratischen Aufwand und fehlende zeitgerechte politische Entscheidungen mindestens Euro 50.000 zu viel ausgegeben worden.

Bundesbehörden

Das BMWi war wegen der Lage der AHK UY sehr alarmiert und verlangte, dass sich die AHK bewährt, um Teil der deutschen Außenförderung zu bleiben.

Ein Nachtragswirtschaftsplan sollte nur genehmigt werden, wenn rechtzeitig ein tragfähiger Restrukturierungsplan vorliegt mit konkreten Maßnahmen und klaren Zuweisungen von Verantwortlichkeiten. So sollte beispielsweise die AHK UY zu einem bestimmten Termin nachweisen, welche Fortschritte sie bei der Restrukturierung gemacht hat und ob diese ausreichend sind, um eine Fortsetzung der Außenwirtschaftsförderung zu rechtfertigen.

Ohne Restrukturierungskonzept für einen konsequenten Neubeginn / Nullbeginn sollten keine weiteren Raten der Bundeszuwendung freigegeben werden.

Aber mit bürokratischen Maßnahmen kommt man in deutschen Behörden beim Mercosur auch nicht weiter, vor allem dann nicht, wenn Ministerien in der deutschen Außenwirtschaft gegeneinander arbeiten.

DIHK

Der DIHK steht bei Auseinandersetzungen in den Kammergremien üblicherweise auf Seiten des Vorstands und unterstützt den HGF nicht in letzter Konsequenz gegen den Vorstand.

Das ist bei den AHK-Geschäftsführern als Ehrenamtshörigkeit zu Lasten der Geschäftsführer bekannt. Statt Absprachen mit den Geschäftsführern erfolgen seitens des DIHK oft nur Mitteilungen.

Der Ausgleich zwischen Kammervorstand und DIHK ist schwierig. Deshalb ist es wichtig, dass der HGF Vertrauen schafft, so dass sich keine Seite benachteiligt fühlt. Der besondere Einsatz der AHK AR für die Nachfolgeregelung des lokalen GF der AHK UY erfolgte auch gegen den vorübergehenden Widerstand wichtiger Stellen in Argentinien und Deutschland, z. B. des DIHK.

Andererseits hatte der DIHK dringend gewünscht, dass der „Ehrenamtliche“ Geschäftsführende Vizepräsident der deutschen Auslandshandelskammer in Uruguay nicht nur vierteljährlich die AHK UY neben den AHKs PY und SP aus seiner AHK AR heraus besucht, sondern in der AHK UY während der Zeit der Restrukturierung öfter vor Ort tätig wird.

Die Restrukturierung der AHK UY wurde schließlich Ende November und Anfang Dezember 2009 durchgeführt, so dass das Haushaltsjahr 2010 mit neuen Impulsen beginnen konnte. Dazu hat auch die AHK AR beigetragen, und zwar ganz besonders durch die Verlegung des Kompetenzzentrums Umwelt und Erneuerbare Energien für den Hispano-Mercosur nach Montevideo.

Vom DIHK wurde ausdrücklich der Erfolg der AHK UY gewürdigt, den die Auslandshandelskammer in den letzten beiden Jahren hinsichtlich der Erhöhung der Mitgliederanzahl von 171 in 2005 auf über 300 in 2009 und des Rückgangs der Bundeszuwendungen von T€ 247 in 2005 auf T€ 122 in 2008 (ohne Sondereinflüsse) hatte.

HGF-Einsatz

Im letzten BMWi/DIHK-Prüfungsbericht aus dem Jahr 2004 schrieben die Prüfer zur wirtschaftlichen Lage der AHK, dass sie sich in den letzten Jahren trotz überdurchschnittlicher Zuwendungsquoten von über 50 % (bei 25 % durchschnittlicher Quote weltweit) nicht stabilisieren konnte. Sie empfahlen dringend für eine zukunftsorientierte Arbeit der AHK, marktrelevante und tragfähige Produkte zu entwickeln und zu verkaufen.

Deshalb war das übergeordnete Ziel des HGF, die AHK in Montevideo, durch niedrigere Zuwendungen aus Deutschland vor einer Schließung zu bewahren. Außerdem bereitete der HGF die Auslandshandelskammer auch darauf vor, dazu beizutragen, den Anteil Uruguays am deutschen Außenhandel und im Verhältnis zu anderen Ländern zu erhöhen.

Um die Mitarbeiter der AHK auf die BMWi/DIHK-Prüfung vom 20. bis zum 23. April 2009 richtig vorzubereiten, stellte der HGF allen Mitarbeitern der AHK ausführliches Material zu Prüfungsinhalt und Prüfungsumfang zusammen. Deshalb konnte die Prüfung nach Auskunft der beteiligten Prüfer in offener Atmosphäre und mit engagierter Unterstützung durch die beteiligten AHK-Mitarbeiter durchgeführt werden, und zwar vor allem aufgrund des starken Vertrauens in die Hauptgeschäftsführung.

Da der HGF für alle Mercosur-Kammern Verantwortung trug, sorgte er dafür, dass die Geschäfte in der AHK UY auch während seiner Abwesenheit wegen der erforderlichen Besuche bei den anderen AHKs weiterlaufen. Deshalb stellte er für bestimmte Aufgaben erfahrene Mitarbeiter aus Argentinien zur Verfügung.

Allerdings legte er auch Wert darauf, dass es keine Absprachen zwischen dem DIHK und dem AHK-Vorstand mehr gibt ohne Einschaltung des HGF. Sonst würde der DIHK die Glaubwürdigkeit des HGF beeinträchtigen. Denn durch Erhöhung des Zuwendungsbetrags von Euro 70.000 auf 100.000 Euro für 2010 hatte der DIHK entgegen der Abmachung mit dem HGF in

Deutschland die Formel „Zuwendungshöhe = Höhe der Mitgliedsbeiträge“ geändert und der Glaubwürdigkeit des HGF gegenüber dem AHK-Vorstand geschadet.

Außerdem sollte der DIHK auch Zuwendungsbeträge nicht ohne vorherige Absprache reduzieren (VdW-Umlage und DEinternational-Beitrag), was bei der AHK UY nur deshalb nicht zur Überschuldung/Schließung der Auslandshandelskammer geführt hat, weil gutmütige AHK-Vorstandsmitglieder vorübergehend mit finanziellen Mitteln eingesprungen waren, auch hinsichtlich der Entlassungsentschädigung des lokalen GF. Andererseits aber warfen sie dem HGF schon mal vor, er könnte sich dem DIHK gegenüber nicht durchsetzen, der nach ihrer Meinung zeitweilig als Leichenflatterer aufgetreten war und das wohl sinkende Boot verlassen wollte.

Schließlich hat sich der HGF aufgrund von Hinweisen aus dem DIHK dafür eingesetzt, dass an einer Sitzung mit dem BMWi/DIHK ein Vorstandsmitglied der AHK UY teilnehmen müsse, was aufgrund eines direkten AHK-DIHK-Kontaktes als nicht erforderlich angesehen wurde und die Stellung des HGF hätte schwächen könnte.

KWL, 01. 07. 2021