

## Interviewstudie: Brücken schlagen zwischen Geschäftswelten

*Unterschiede in der Unternehmenskultur, z.B. in der Art der Mitarbeiterführung oder wie Kundenbedürfnisse in Unternehmensabläufe integriert werden, können bereits zwischen einzelnen Firmen festgestellt werden. Selbstverständlich bleiben solche Kulturen nicht statisch fest. Ihre aktiv gestaltete, dynamische Weiterentwicklung ist daher eine Herausforderung speziell an die Unternehmensleitung. Interessant wird dieser Unterschied zwischen Unternehmenskulturen besonders dann, wenn er durch unterschiedliche Länderkulturen noch verstärkt wird. Hier kann das Wahrnehmen, der professionelle Umgang von und mit kulturellen Unterschieden zum direkten Prüfstein für eine erfolgreiche internationale Firmenkooperation werden.*

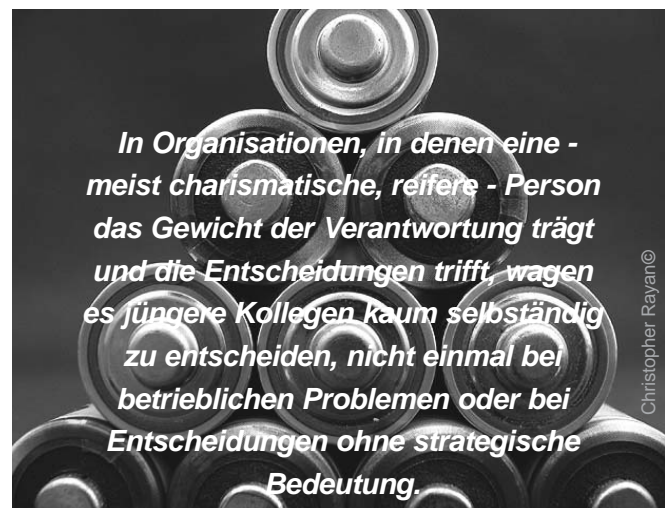
### “Bridging Business Cultures”

Im Rahmen des Projekts *“Bridging Business Cultures”*<sup>1</sup> wurden im Jahr 2005 Interviews mit einem guten Dutzend schweizerischer Firmen durchgeführt<sup>2</sup>, die kroatische Unternehmen zu ihren Geschäftspartnern zählen. Ziel war, die Beobachtungen von schweizerischen Kadermitarbeitern zu sammeln. Bei der Schlussauswertung der Interviews waren insbesondere folgende Fragen ausschlaggebend: In welchen Gebieten unterscheiden sich kroatische Unternehmen besonders stark von schweizerischen (d. h. welche Aspekte wurden von Interviewpartnern besonders häufig und mit besonderem Nachdruck genannt)? Welche Bereiche erfordern weitere Bemühungen, um die Wirksamkeit gemeinsamer Projekte zu erhöhen?

Die Äusserungen der Teilnehmer beruhten auf sehr verschiedenen Erfahrungen, sowohl aus lang- als auch aus kurzfristigen Geschäftsbeziehungen. Allgemein herrschte bei den Interviewteilnehmern der Eindruck vor, dass der kroatische Markt angenehm und professionell funktioniere. Die Erklärungen waren in verschiedener Beziehung positiv, während gegenteilige Bemerkungen weniger als Kritik, sondern als Ermunterung vorgebracht wurden, die gegenseitigen Arbeitsbeziehungen und die Zusammenarbeit als eine Herausforderung zu betrachten sowie die gegenseitigen Beziehungen zusätzlich zu verbessern.

Die Umfrage zeigte, dass *persönliche Verbindungen* und *Kontakte* in Kroatien ausschlaggebend wirken. Fast alle Teilnehmer fanden, dass persönliche Kontakte einer der Hauptfaktoren für eine erfolgreiche Tätigkeit in Kroatien sind. Bezeichnenderweise äussert sich der persönliche Aspekt in der Interaktion und Kommunikation: "Wer" etwas gesagt hat ist oft wichtiger als "was".

Die *Flexibilität* kroatischer Arbeitskräfte wird sehr geschätzt. Die Erfahrung einiger Teilnehmer zeigt, dass sich Kroatien diesbezüglich positiv von anderen Ländern Osteuropas unterscheidet. Eines der erwähnten Beispiele ist die Bereitschaft von Angestellten, nötigenfalls auch am Samstag für einen wichtigen Auftrag zu arbeiten.



Andererseits war die Erfahrung vieler Teilnehmer, was die Flexibilität der Ansichten und Problemlösungsmethoden betrifft, dass Meinungen häufig festgefahren sind; die Bereitschaft, von persönlichen Überzeugungen zurückzutreten, ist gering, und der Wille, alternative Lösungen zu suchen, noch oft zu wenig ausgebildet.

### Hierarchien

Es scheint, dass in mehreren Firmen noch immer eine starke Hierarchie und ein fast patriarchalischer *Führungsstil* vorherrschen. In Organisationen, in denen eine - meist charismatische,

<sup>1</sup> U. a. Vorbereitung auf eine Präsentation in Kroatisch und Englisch während der internationalen Unternehmerkonferenz EDE ZAGREB 2005.

<sup>2</sup> Nur Firmen, die eng mit Wirtschaftsbetrieben in Kroatien zusammenarbeiten wurden befragt. Drei Arten von Firmen wurden einbezogen: 1. Schweizer Unternehmen mit eigener kroatischer Tochtergesellschaft, 2. Unternehmen, die in Kroatien durch Agenten vertreten sind sowie 3. ein schweizerisches Unternehmen, das mit der kroatischen Regierung und einer spezialisierten lokalen Druckerei zusammenarbeitet.

Interviewte waren Personen in Schlüsselpositionen, die in regelmässigem, täglichem Kontakt mit kroatischen Unternehmen stehen. Am häufigsten war dies der/die VerkaufsleiterIn Osteuropa/ Südosteuropa. Bei eigenen Produktionsstätten oder Produktion in Kroatien wurde der für das Gebiet verantwortliche Betriebsleiter bzw. die verantwortlichen Leiter für Verlagerte Produktion (Outsource Manufacturing) befragt. Die meisten Befragungen fanden mündlich statt, in wenigen Fällen wurden die Fragen schriftlich beantwortet. Insgesamt wurden im Lauf einer viermonatigen Periode 13 Interviews geführt.

reifere - Person das Gewicht der Verantwortung trägt und die Entscheidungen trifft, wagen es jüngere Kollegen kaum, selbstständig zu entscheiden, nicht einmal bei betrieblichen Problemen oder bei Entscheidungen ohne strategische Bedeutung.

Als Folge benötigt die Entscheidungsbildung in einigen Fällen sehr viel Zeit. Der "Chef" (fast wie ein Stammeshäuptling) muss selbst kleinste Entscheidungen genehmigen. Unabhängigkeit fehlt, insbesondere ein System zur Machtdelegation. Moderne Techniken zur Beschlussfassung im Team oder über eine Reihe von Teamverantwortlichen sind noch zu wenig bekannt. Die langen und komplizierten Abläufe und Entscheidungsprozesse in der Organisation werden durch hierarchische Strukturen verstärkt. Die Reduktion von hierarchischen Ebenen würde in manchen Fällen die Effizienz der Entscheidungsprozesse fördern.

### **Kommunikationsstile treffen aufeinander**

Ein Grundunterschied wurde in manchen Interviews angesprochen: Wenn in der Schweiz ein Fehler, ein Konflikt oder eine Meinungsverschiedenheit auftritt, kommunizieren sowohl alle Beteiligten als auch die Kultur als Ganzes offener und direkter miteinander als in Kroatien. Denn einen Fehler zu akzeptieren, als solchen anzuerkennen, auf dem Weg der Kommunikation nach einer konstruktiven Lösung zu suchen, zeugt in der Schweiz nicht vom Eingeständnis einer Schwäche, sondern von Aufgeschlossenheit und Verantwortung.

In Kroatien wird dagegen oftmals in einer Konfliktsituation ein "Schuldiger" oder "Grund" gesucht. Eine offene Diskussion über einen Konflikt oder Streit ist selten, und häufig wird die langsamste und teuerste Lösung für einfache Konflikte gesucht: die Gerichtslösung.

Mehrere Teilnehmer erwähnten einen Mangel an persönlicher Verantwortlichkeit, der die Zusammenarbeit in bestimmten Projekten behindere. Die eigene Verantwortung reicht, bildlich gesprochen, in diesem Fall beim lokalen kroatischen Mitarbeiter nur bis zur nächsten Strassenkreuzung, dann wird die Verantwortung jemand anderem übertragen. Die Gruppenverantwortung ist dadurch ebenfalls ungenügend: beispielsweise was die Folgen betrifft, wenn ein Projekt nicht innerhalb der gesetzten Frist realisiert wird. Mitarbeiterschulung, welche von den Gesamtzusammenhängen ausgeht, Trainings in prozessorientiertem Handeln, Teambildungsprojekte und Mass-

nahmen zu einer gut verankerten gemeinsamen Firmenkultur (bei Tochterfirmen) könnten hier Abhilfe schaffen.

Speziell in Anfangsphasen der Zusammenarbeit sollte ein partnerschaftlich eingerichtetes, begleitendes Controlling angewandt werden. Denn sonst besteht die Gefahr, dass bestimmte Dinge rein deshalb falsch gemacht werden, weil niemand danach fragt. Was in der Schweiz weitverbreiteter Standard ist: ein "Feedback" mit frühzeitigen Rückfragen zu geben, falls Unklarheiten bestehen, oder von sich aus den aktuellen Zwischenstand eines Projekts mitzuteilen, ist in Kroatien relativ neu und ungewohnt. Wird solches rasches Rückmelden gewünscht, so sollte es gezielt geschult und kommuniziert werden. Denn traditionell würde aus Kroatien wohl im Nachhinein die Meldung kommen "*Ich habe gemeint...*". - Also dann, wenn es nach schweizerischem Verständnis bereits zu spät ist.

Die Notwendigkeit einer aktiveren Einstellung zur Geschäftstätigkeit wurde ebenfalls von einzelnen Interviewpartnern geäußert. Unternehmergeist wird besonders auf den niedrigeren Ebenen vermisst. In diesem Sinn sind "wir sollten" und "man sollte" typische Äusserungen.

Oft wird noch immer enorm viel Zeit damit vergeudet, auf eine Antwort zu warten: Nach mehrmaligem Drängen, wenn die Antwort endlich kommt, wird diese von langen Erklärungen begleitet, warum es nicht eher möglich war.

Wir möchten jedoch betonen, dass sich zunehmend ein anderes, sehr positives Bild abzeichnet. Selbstverständlich gab und gibt es viele kroatische Unternehmen, die prompt reagieren, genau antworten und ihr Geschäft proaktiv führen. Das ist heute insbesondere in Firmen sichtbar, deren Eigentümerstruktur ausländische Partner aufweist oder die eng mit internationalen Kunden und Lieferanten kooperieren.

### **“Schlitzohrigkeit”**

*Schlitzohrigkeit* und *Schlauheit* sind Eigenschaften, die von zwei Teilnehmern, und dies in ganz speziellem Zusammenhang, erwähnt wurden. Sie beziehen sich auf Versuche, bereits vereinbarte Vertragsbedingungen oder Preise nach eigenem Gutdünken zu ändern, zum Zeitpunkt als ein Auftrag akzeptiert werden sollte. Die vorgeschobenen Gründe für ein solches Verhalten waren in beiden Fällen weder glaubwürdig noch dokumentiert.

Neben wichtigen Aspekten der interkulturellen Kompetenz wurden in unseren Interviews gleichzeitig technische Fähigkeiten und Kenntnisse der Partner erwähnt, welche für eine erfolgreiche Kooperation ausschlaggebend sind. Ausserdem wurden Besonderheiten der kroatischen Wirtschaftsumgebung beschrieben, die ausländischen Firmen zuweilen Schwierigkeiten bereiten können.

Wir sehen weder die sogenannten "Soft" noch die "Hard Factors" in der internationalen Wirtschaftszusammenarbeit als wichtiger an. Wo sie jedoch als Ganzes optimiert werden, kann die grenzüberschreitende Zusammenarbeit tatsächlich professionell, mit kleinem Reibungsverlust - und viel gegenseitigem Gewinn und Freude geschehen.

### Fachkenntnisse

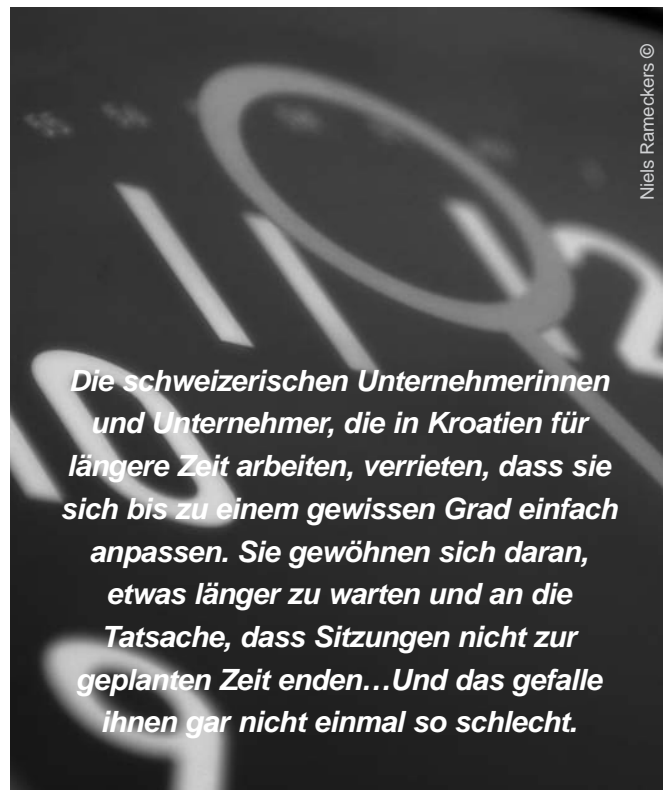
Die Interview-Teilnehmer bewerteten *Fremdsprachenkenntnisse* in Kroatien als durchwegs positiv. Die meisten unserer Interviewpartner erwähnten, dass ihre kroatischen Kollegen Englisch, oft auch Deutsch gut bis sehr gut beherrschten. Deutsch wurde, im Gegensatz zu anderen mittel- oder südosteuropäischen Staaten, besonders hervorgehoben; man findet es in Kroatien häufig als gut gesprochene Fremdsprache. Übersetzer werden in der Regel nur im Gespräch mit Personen ausserhalb des Wirtschaftssektors benötigt, oder in kleineren Unternehmen in eher abgelegenen geographischen Gebieten.

Ein Vertriebsingenieur betonte, dass es zu wenige Kenntnisse des *Projektmanagements* gebe. Sein Gesichtspunkt war, dass die Zusammenarbeit ausserordentlich professionalisiert werden könnte, wenn kroatische Partner vertieft darin ausgebildet würden, wie ein Projekt geplant und strukturiert und wie ein professionelles Budget erstellt wird; gefolgt dann vom laufenden Monitoring der verschiedenen Projektphasen während der Umsetzung.

Dazu lässt sich anmerken, dass die kroatische Regierung, speziell die Wirtschaftsfachstellen dieses Problem durchaus erkannt haben. Gegenwärtig laufen, von der Kroatischen Wirtschafts- und Investitionsförderungsagentur (Trade and Investment Promotion Agency) intensiv gefördert und durch USAID unterstützt, Schulungen von kroatischen Projektmanagern. Allgemein hat die Perspektive des Beitritts zur EU in Kroatien viel im Berufsbildungsbereich ausgelöst. So haben beispielsweise eine Reihe von Fachhochschulen ihr Curriculum

den aktuellen Bedürfnissen der Wirtschaft angepasst. Die neuesten Schulabgänger haben zu 100% eine Stelle gefunden, was dafür spricht, dass es nur eine Frage der Zeit ist, bis ein Grossteil der kroatischen Unternehmensangestellten die im internationalen Umfeld notwendigen Fachkenntnisse besitzt.

Sehr häufig wurde gesagt, dass *Zeitmanagement* und *Pünktlichkeit* in Kroatien und der Schweiz nicht dasselbe bedeuten. So weit natürlich kein Geheimnis. Die schweizerischen Unternehmerinnen und Unternehmer, die in Kroatien für



längere Zeit arbeiten, verrieten, dass sie sich bis zu einem gewissen Grad einfach anpassen. Sie gewöhnen sich daran, etwas länger zu warten und an die Tatsache, dass Sitzungen nicht zur geplanten Zeit enden...Und das gefalle ihnen gar nicht einmal so schlecht.

In den Interviews wurde anerkennend festgestellt, dass kroatische Partner vorbildlichen Einsatz leisten, um gute geschäftliche Ergebnisse zu erzielen. Wenn im Einzelfall die Ergebnisse den Erwartungen einmal nicht entsprechen, so hat dies immer bestimmte Gründe. Ein Interviewpartner meinte, dass für bestimmte Produktionsabläufe die in Kroatien erforderliche Zeit 5-8mal länger sei als in der Schweiz. Teils wegen älterer Maschinen, teils wegen einer langsameren Arbeitsgeschwindigkeit.

Für Schweizer Unternehmen mit Verlagerungsabsichten empfiehlt sich, zu bestimmten Produktionsabschnitten einzeln zu analysieren, ob ein Outsourcing (mit Schulung der lokalen Mitarbeiter) oder die Erhaltung der Produktion am Hauptsitz die wirtschaftlich bessere Lösung darstellt.

### **Bürokratie**

Bürokratie ist mehrmals als eines der Hauptprobleme der kroatischen Wirtschaft genannt worden. Es wurde klar festgestellt, dass die kroatische Regierung mehr tun sollte, um bürokratische Hindernisse zu beseitigen und eine attraktive Umgebung für Investitionen zu schaffen. Eine Person forderte, die Regierung sollte mehr Mut zu konsequenten Reformen zeigen.

Die Überzeugung unserer Interviewpartner war, dass es noch viel Potential gebe, um kundenorientierte Dienstleistungen in den Büros von staatlichen und lokalen Vertretern einzuführen. Wenn solche Kundenorientierung in Kroatien mehr präsent wäre, sähe das Leben von einheimischen und ausländischen Unternehmern um vieles einfacher aus.

Auch hier kann man festhalten, dass durch die Aufnahme der Gespräche zu einem EU-Beitritt neuer Schwung entstanden ist. Es bestehen Ziele der kroatischen Regierung 30-50% der unnötigen Gesetze und Verordnungen in Kürze abzuschaffen. Die genannte Kroatische Wirtschafts- und Investitionsförderungsagentur ist Motor dabei. Mit dieser Agentur ist ausserdem erstmals ein One-Stop-Shop geschaffen, der ausländischen Firmen hilft, alle administrativen Hürden innert kürzerer Frist zu nehmen. Wir sind zuversichtlich, dass dieser gewonnene Schwung weiter anhalten wird.

### **Soll ich bezahlen, oder doch nicht ...**

Nicht alle interviewten schweizerischen Unternehmen sind mit Schwierigkeiten bezüglich Liquidität konfrontiert. Firmen, die in Kroatien für den lokalen Markt produzieren, bemerken jedoch bei ihren Käufern recht häufig Liquiditätsprobleme. Das kann nicht über Nacht geändert werden. Aber die Teilnehmer, die dieses Thema erwähnten, unterstrichen auch, dass die kroatischen Firmen stark zur Minderung dieser Probleme beitragen könnten, beispielsweise indem sie ihren eigenen Kunden Anreize für frühe Zahlungen bieten, etwa durch Gewährung von 5 oder 10% Skonto bei Zahlung innert 30 Tagen. Zusätzlich könnten Bartergeschäfte allmählich durch normale Zahlungsverträge abgelöst werden. Oder ein neues Darlehen sollte einer Firma erst dann gewährt wer-

den, wenn sie dieses innert einer kürzeren Frist zurückerstat-ten kann.

Die *Zahlungsmoral* hängt in Kroatien stark mit dem Liquiditätsproblem zusammen. Es ist wichtig anzumerken, dass eine gute Zahlungsmoral eine starke Säule für anhaltendes und nachhaltiges Wirtschaftswachstum eines Landes ist: sei es in Kroatien oder in der Schweiz. Dafür ist ein entsprechendes Bewusstsein zu schaffen.

### **Bild der Schweiz und Perspektiven**

Es war erfreulich zu hören, dass bei den kroatischen Partnern das Image der Schweiz sehr gut ist und die Erwartungen entsprechend hoch sind.

Die Mehrheit der Interviewteilnehmer unterstrich ihre Überzeugung, dass der wirtschaftliche Erfolg einerseits durch eine gegenseitige Annäherung in der Arbeit und in der Mitarbeiterschulung erreicht werden könne. Dafür seien offene Kommunikation und Toleranz erforderlich. Andererseits könne in Kroatien selbst am meisten durch die Ausbildung von jungen, gut auf die Erfordernisse der heutigen internationalen Geschäftswelt vorbereiteten Hochschulabsolventen geleistet werden.

Wir teilen diese Meinung und stehen deshalb mit einzelnen Bildungseinrichtungen in Kroatien in Kontakt. Viel ist in Bewegung in diesem kaum mehr als 400 km von der Schweiz entfernten Land. Gleichzeitig eröffnet Kroatien als Eintrittstor zum gesamten südosteuropäischen Markt auch vielen Schweizer Unternehmen neue Perspektiven, die mit geeigneten lokalen Vertriebs- oder Produktionspartnern zu nutzen sind.

#### **Kontakt und weitere Informationen:**

**Regula Spalinger**

Kommunikation Ost-West, Andelfingen.

Phone: +41 52 301 22 20, Fax: +41 52 301 22 21

info@ostwest.ch / www.ostwest.ch

**Nadine Jagarich,**

CMC Coaching Mediation Consulting, Baden.

Phone: +41 56 204 92 11

njagarich@cmc-nj.ch / www.cmc-nj.ch