

## 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 Unternehmen 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“, beschwor ihn 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 Gesprächs 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 korruptesten 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](http://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 Behörden-seite 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 lo-

kalen Spielregeln missachtet. Denn für ein 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.