

**MEHR SCHEIN ALS SEIN  
EINE ANDERE PERSPEKTIVE SCHÄRFT  
DEN BLICK FÜRS GANZE**



## Mehr Schein als Sein –

### Eine andere Perspektive schärft den Blick fürs Ganze

---

Bei der Begleitung deutscher Unternehmen ins Ausland dürfen wir uns zusammen mit unseren Mandanten über viele Erfolgsgeschichten freuen, bei denen sich das Vertrauen in die lokalen Partner als voll und ganz gerechtfertigt erweist.

Leider gibt es aber auch eine nicht unerhebliche Anzahl von Fällen, in denen ein wirtschaftliches Engagement aufgrund eines unzuverlässigen Mitarbeiters bzw. Partners erhebliche negative Folgen nach sich zieht.

Die Besetzung von Führungspositionen – wie bereits zuvor gezeigt – ist niemals wirklich einfach. Im Ausland kommt diesem Thema eine ganz besondere Bedeutung zu. Der Unternehmer hat sich im Wesentlichen die folgende zentrale Frage zu stellen:

Entsende ich einen Manager, der unsere Unternehmenskultur kennt, oder entscheide ich mich für einen lokalen Manager, der zwar das Land kennt, dafür aber nicht mit unserer deutschen Unternehmenskultur vertraut ist?

Gelegentlich entsenden deutsche Mittelständler zu Beginn ihres Engagements im Ausland einen ihrer bewährten erfahrenen Manager, oder jedenfalls einen Mitarbeiter aus dem erweiterten Führungskreis. Der Vorteil liegt darin, dass diese Personen das Unternehmen kennen und daher die Firmenphilosophie und die Kenntnis über die Produkte oder Dienstleistungen repräsentativ vertreten. Doch sie kennen weder Markt und Wettbewerbsumfeld noch sind sie mit den jeweiligen landestypischen geschäftlichen Gepflogenheiten vertraut. Dies kann den so wichtigen Start am neuen Standort deutlich behindern.

Werden hingegen hoch qualifizierte ausländische Führungskräfte für die Übernahme der Auslands-Manager-Position geworben, ist auch dieser Schritt mit Risiken verbunden.

Oftmals haben ausländische Führungskräfte eine relativ geringe emotionale Bindung an das Unternehmen, weshalb es zu ungewollten und schwer planbaren Abgängen kommen kann, weil etwa das Unternehmen nebenan ein höheres Gehalt bietet. Zudem kann in manchen Fällen die für deutsche mittelständische Unternehmen typische – durch Vertrauen und die Gewährung unternehmerischer Unabhängigkeit geprägte – Führungsstruktur zu einem Wechsel des Selbstverständnisses der lokalen Geschäftsführung führen, da diese – weil es in dem Land üblich ist – hierarchische Strukturen erwartet.

Schlimmstenfalls führt ein solches Selbstverständnis dazu, dass die Position als lokaler Geschäftsführer bewusst zur Eigenbegünstigung genutzt wird.

Zu Beginn:	„Ohne Führung und Kontrolle“:
mein Arbeitgeber →	mein eigenes Unternehmen
meine Zielvorgaben →	der Erfolg meines Unternehmens
meine Entlohnung →	mein gerechter Anteil an diesem Erfolg

Aus unserer Tätigkeit im Zusammenhang mit solchen Fällen lassen sich einige stets wiederkehrende und typische Verhaltensmuster erkennen.

Wir sehen uns deshalb in der Verantwortung, Sie als unsere Mandanten zu sensibilisieren, indem wir unsere Erkenntnisse mit Ihnen teilen, damit sie rechtzeitig geeignete Maßnahmen ergreifen können.

Woran erkennt man nun aber, ob es zu Fehlentwicklungen kommen kann? Hilfreich ist in solchen Fällen, den Betrachtungsstandpunkt zu wechseln und in die Rolle des Gegenübers zu schlüpfen, sprich in die Rolle eines lokalen Geschäftsführers, der nicht zum Wohle der Gesellschaft, sondern zum eigenen Wohl handelt. Da Sie in solchen Machenschaften nicht geübt sind, werden wir Sie mit dem nachfolgenden 10-Punkte-Plan schulen. Dabei übernehmen wir die Rolle Ihres Mentors, der Ihnen die Kniffe zeigt, die hilfreich wären, wenn Sie in die Rolle des Gegenübers schlüpfen, das nur die eigene Selbstbegünstigung als Geschäftsführer einer Auslandstochter im Blick hat.

Wir haben uns für dieses ungewöhnliche Mittel entschieden, um Ihnen die Denk- und Handlungsweise näherzubringen.

***Sie werden sehen, es ist leichter, als Sie glauben!***