

REDLINE | VERLAG

20 Manager packen aus

KAPITAL- KILLER KONFLIKT

Claudia Daeubner | Ernst Pavlovic

Claudia Daeubner | Ernst Pavlovic

**Kapital-
Killer
Konflikt**

REDLINE | VERLAG

Claudia Daeubner/Ernst Pavlovic

KAPITAL- KILLER KONFLIKT

20 Manager packen aus

REDLINE | VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen:
daeubner@redline-verlag.de
pavlovic@redline-verlag.de

Nachdruck 2012

© 2002 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH

Nymphenburger Straße 86

D-80636 München

Tel.: 089 651285-0

Fax: 089 652096

© 2002 by Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter, Frankfurt/Wien

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Umschlaggestaltung: INIT, Büro für Gestaltung, Bielefeld

Druck: Books on Demand GmbH, Norderstedt

ISBN Print 978-3-86881-394-4

ISBN E-Book (PDF) 978-3-86414-361-8

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.redline-verlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter
www.muenchner-verlagsgruppe.de

Konflikte konkret

Wer mit Managern über Konflikte sprechen will, in die sie persönlich verwickelt waren, braucht vor allem eines: Behutsamkeit und Zeit. Es ist nicht leicht, mit einem neugierigen Rechercheur, den man gerade erst kennen gelernt hat, über schwierige Situationen zu sprechen, die zum Teil selbst herbeigeführt oder deren mögliche Folgen zu spät erkannt wurden. Niemand gibt gern zu, dass Emotionen durchgingen, das nötige Repertoire an konfliktlösenden Werkzeugen fehlte oder der Ehrgeiz größer als die Erfahrung war.

Trotzdem waren alle Gesprächspartner bereit, mit vollem Namen zu ihrer Story zu stehen, auch wenn erlebte Konflikte erst kurz zurücklagen. Nur in einem Fall wurde der Interviewpartner anonymisiert, eine noch nicht ganz abgeschlossene Entwicklung in einem fusionierten Consultingunternehmen sollte nicht zusätzlich erschwert werden („Wenn Berater ratlos werden“, Seite 43). In einigen Fällen wurde auf Ersuchen der betroffenen Manager auf Firmennamen verzichtet, sie bieten aber so wie die überwiegende Anzahl der Beispiele von AEG über Baxter, Citibank, Gillette bis hin zu Honeywell u. Ä. Einblick in die Topetagen internationaler Konzerne, deren Erfolg so wie bei kleinen Familienunternehmen auch von der Fähigkeit und Bereitschaft abhängt, Kontroversen intelligent auszutragen und Sachkonflikte produktiv zu nutzen.

In einem waren sich alle Gesprächspartner einig: Konflikte sind nicht zu vermeiden, man kann nur lernen, besser mit ihnen umzugehen. Werden sie unterdrückt und fahren sich mit emotionalem Tiefgang fest, kosten sie Zeit und Nerven, und damit jede Menge Geld.

*„Man sollte sich nie gegen
den eigenen Bauch entscheiden.“*

1 Emotionen, die kosten

Wenn in einem Unternehmen ein seit langem schwelender Konflikt zwischen Führungspersonen wie ein blockierter Geysir vergeblich auf seinen Ausbruch wartet und unter der Oberfläche von geschäftlichen Erfolgen zunehmend Druck aufbaut, ist die Eruption am Tag X umso verheerender. Eine unbedachte, emotionsgeladene Äußerung, und die Arbeit von Jahren ist verloren. Künftige Aktivitäten werden dann auf jenes karge Feld gezwungen, auf dem manche ihr halbes Leben lang arbeiten, um Zustände wiederherzustellen, die schon einmal erreicht worden sind – Reparatur statt Weiterentwicklung, Instandsetzen statt Fortkommen. Einziger Vorteil: Man kann daraus lernen.

„Ich hätte von Anfang an auf meinen Bauch hören sollen“, weiß heute Hans-Joachim Bäurle. Der grau melierte elegante Herr ist Berater des Schweizer Aufzug-Konzerns Schindler, für den er nach der Ostöffnung in den Reformstaaten Firma um Firma aufbaute.

Zuvor war er Mitglied des Vorstandes bei einem italienischen Klimatechnik-Multi mit Niederlassungen rund um die Welt. Das Verhältnis zwischen Bäurle und den Besitzern des Familienunternehmens war ausgezeichnet bis herzlich, Voraussetzung waren die guten Italienischkenntnisse des gebürtigen Münchners. Er hatte in Wien studiert und in der Firma seines Vaters dessen italienische Geschäftspartner betreut – so konnte er seinen Kenntnissen der Sprache der südlichen Nachbarn den letzten Schliff geben. Nachdem er anschließend als Geschäftsführer die österreichische Niederlassung

7

des italienischen Klimatechnik-Konzerns aufgebaut hatte, übersiedelte er in die Zentrale nach Mailand, wo er als Vorstand für Marketing und Verkauf auf internationaler Ebene zuständig war. „Es gab keine offensichtliche Hierarchie, die Kommunikation war sehr emotional und von Vertrauen und Freundschaft geprägt.“

Das Unternehmen hatte „eine gute globale Präsenz“, war aber auf dem lukrativen Markt in Deutschland nicht vertreten. Eine maßgeschneiderte Herausforderung für Hans-Joachim Bäurle also, der als gebürtiger Deutscher wie kein anderer geeignet schien, diese Lücke auf dem europäischen Markt zu schließen. Er suchte mit Hilfe eines Headhunters einen Co-Geschäftsführer für die viel versprechende neue Tochter in München, da er seinen Vorstandspflichten weiterhin von Mailand aus nachkommen wollte. „Wir stießen auf einen Spezialisten, der für einen deutschen Mitbewerber tätig war.“ Der junge einheimische Fachmann war dort eine ehrgeizige Nummer zwei, wollte an die Spitze und griff mit beiden Händen zu, als ihm der neue Job angeboten wurde.

Der Start der Münchner Niederlassung entwickelte sich äußerst erfreulich, wobei der deutsche Co-Geschäftsführer Kunden und Aufträge wohl auch aus dem Pool seines vorangegangenen Arbeitgebers fischen konnte. Bäurle lebte mit seiner österreichischen Frau weiter in Mailand, besuchte dann und wann München, war viel auf Reisen und „ließ dem Partner in Bayern eine lange Leine“. Auch dessen Kontakte zur Familie des Besitzers in Mailand entwickelten sich mit Bäurles Unterstützung, wenngleich fortwährend eine gewisse Reserviertheit blieb – „der junge Deutsche konnte nur in seiner Muttersprache kommunizieren“. Er wurde zu Meetings eingeladen, nahm zunehmend am Konzernleben teil und „machte eine gute Figur, trotzdem war von seiner Seite stets eine gewisse Abwehrhaltung zu spüren“. Bäurle wurde mehr und mehr bewusst, dass zwischen ihm und seinem Partner die Chemie nicht stimmte. Er spürte die Distanz, diagnosti-

zierte Neid und Eifersucht und vermutete, dass sein Kollege die Grenzen erkannte, die ihm durch mangelnde Kenntnis der Sprache und damit der italienischen Kultur und Lebensart gesetzt waren. „Ich beruhigte mich mit dem Argument, dass ich ihn ja nicht heiraten müsse.“ Außerdem entwickelte sich der deutsche Markt besser und besser, der Münchner arbeitete hart und die Italiener bewunderten ihn. „Das habe ich ihm wahrscheinlich zu wenig vermittelt“, weiß Bäurle heute, der Kollege könnte den Verdacht gehabt haben, dass die Lorbeeren in Mailand gerntet würden. „Ich war eine Art von Aufsichtsrat, der ihm ganz einfach lästig war.“

Inzwischen gab es ein halbes Dutzend Filialen in Deutschland, und Bäurle, der mit dem Näherrücken seines fünfzigsten Geburtstags immer öfter überlegte, ob er in seinen besten Jahren nicht genug von Mailänder Mode, Dom und Oper hatte, verspürte gemeinsam mit seiner Frau den dringlich werdenden Wunsch, nach Wien zurückzukehren. Die Heimkehr sollte allerdings über München führen, wo Bäurle einige Zeit neben seinem Partner, der für Technik und Vertrieb zuständig war, die kaufmännische Führung vor Ort besorgen sollte. Zumal die Aufgabe mit den sechs Niederlassungen gewachsen war und der Wettbewerb zunehmend härter wurde. Die Ankündigung seiner örtlichen Veränderung löste bei seinem Kollegen vorerst keine großen Kommentare aus, bis es zur entscheidenden Aussprache kam. Ab da war klar, dass der junge Geschäftsführer allein bleiben wollte und überdies ein Angebot eines US-amerikanischen Mitbewerbers in der Tasche hatte. Als Bäurle auf den Wunsch des Eigentümers verwies, die Sache wie geplant ab nächstem Jahr über die Bühne zu bringen, lenkte er letztlich ein.

Danach erbat sich Bäurle bei der italienischen Familie eine persönliche Auszeit und zog mit seiner Frau nach Wien. Gleichzeitig passierte in Deutschland Seltsames: Während immer weniger Aufträge einlangten, wanderten immer mehr Be-

schäftigte ab. Konnte man diese Entwicklung anfangs noch dem wachsenden Konkurrenzdruck oder einer schwierigeren Marktlage zuschreiben, war nach einiger Zeit klar, dass hier die generalstabsmäßige Strategie eines Masterminds dahinter steckte. Die Büros wurden zunehmend menschenleer, in Frankfurt war nicht einmal mehr eine Sekretärin zu erreichen. Der Notruf der Mailänder Zentrale erreichte Bäurle in Wien – Kunden gingen verloren, Aufträge wurden storniert, Gelder zurückgehalten: „Der deutsche Geschäftsführer vernichtet die Firma.“ Und der Verdacht lag nahe, dass in Absprache mit dem US-Konkurrenten Mitarbeiter und Kunden langsam die Firma wechseln sollten, um den Chef nachkommen zu lassen.

Der Showdown in München wurde unausweichlich, Bäurle stellte seinen Kollegen an einem frostigen Dezembertag zur Rede: „Was passiert hier im Haus? Stehlen Sie dem Konzern die Firma unterm Hintern weg?“ Der überrumpelte Kontrahent ging nicht näher auf solche Vorhaltungen ein und antwortete mit einem knappen: „Ich kündige.“ Es gibt Momente, die man wie in Zeitlupe immer wieder erlebt, in der die Szene wie in einem grobkörnigen Schwarzweißfilm von Mal zu Mal immer reduzierter und eindringlicher abläuft, entkleidet von unwichtigen Details und mit dem formatfüllenden Gesicht des Gegenübers vor Augen, dem man jene Antwort entgegenschleudert, für die man sich noch Jahre danach lieber die Zunge abgebissen hätte: „Sie sind entlassen!“

Denn das sind genau jene Sachverhalte, die von gut verdienenden Anwälten so geliebt werden. Statt den guten Mann ziehen zu lassen, die Scherben aufzukehren und zu retten, was zu retten war, gingen die Emotionen durch. „Ich wollte ihn bestrafen und die Felle zurückholen.“ Was dann folgte, waren jahrelange Streitereien vor dem Arbeitsgericht – Klagen gegen Entlassung und Rufschädigung auf der einen, Klagen wegen Geschäftsschädigung und unlauterem Wettbewerb auf der anderen Seite.

Dass sämtliche Verfahren verloren wurden, war noch das geringste Problem. „Rache im Geschäftsleben nützt niemandem und kostet nur Geld.“ Bäurle musste in München praktisch von null beginnen, die Glaubwürdigkeit der Firma wiederherstellen sowie Kunden und Lieferanten, die zwischenzeitlich die Köpfe eingezogen hatten, wieder überzeugen. Außerdem war seiner Frau klarzumachen, dass auf der Adresse des Haushaltes für die nächsten Jahre nicht Wien, sondern München stehen werde. „Es war die härteste Zeit meines Lebens.“ Was zuerst spielerisch von Mailand aus über die Bühne gehen sollte, war dann nur mehr mit doppeltem bis dreifachem Einsatz möglich. Fazit: „Man kann nichts halb machen, entweder man tut es ganz oder gar nicht.“

Nach fünf Jahren war schließlich die marktbeherrschende Stellung wieder geschafft, der US-Konkurrent samt übergelaufenem Geschäftsführer blieb bedeutungslos. Bäurle hatte alle seine Ziele erreicht, seinen Nachfolger aufgebaut und zog mit seiner Frau endgültig nach Wien. Dort trat er in den Schweizer Aufzug-Konzern Schindler ein, um von Budapest bis Warschau Niederlassungen zu gründen, wobei ihm die Lehren aus seinem Münchner Abenteuer zugute kamen. Er bewies durchweg eine gute Hand beim Engagement der Manager. „Man sollte sich bei der Auswahl nicht gegen den eigenen Bauch entscheiden und sich andererseits nie von Emotionen hinreißen lassen.“ Auch gute Leute brauchen Führung und Kontrolle, allerdings sollten Vorgesetzte so kommunizieren, dass nicht der Eindruck von Bespitzelung entsteht.

Dass auch noch so große Anstrengungen nur bescheidene Wirkungen in Bezug auf Nachhaltigkeit haben können, erfuhr Bäurle einige Jahre nach seinem Ausscheiden aus dem italienischen Klimatechnik-Konzern. Der wurde schließlich in Bausch und Bogen von jenem US-Konzern übernommen, der als Konkurrent eine Tochter in Deutschland aufbauen wollte.

*„Wer sich unentbehrlich machen will,
wird zur Belastung der ganzen Organisation.“*

2 Die Angst als Konflikt-herd Nummer eins

Wer am Arbeitsplatz unter Ängsten leidet, ist meist unproduktiver, vertraut seiner Kreativität nicht mehr und entmachtet sich selbst. Etliche Betroffene igeln sich ein, blocken jede konstruktive Kritik ab und gelangen in die Spirale jener Entwicklung, vor deren Endpunkt sie sich am meisten fürchten: den Verlust des Arbeitsplatzes. Forscher der Fachhochschule Köln untersuchten den Preis der Angst: Der deutschen Wirtschaft entsteht durch Angst am Arbeitsplatz jährlich ein Schaden von 50 Milliarden Euro, hervorgerufen durch innere Kündigung, wochenlange Krankmeldungen, Mobbing, angstbedingte Fluktuation oder Flucht in Alkohol, Medikamente oder Drogen. Die Angst um den Arbeitsplatz verunsichert quer durch alle Hierarchien, vom Arbeiter bis zum Topmanager. Aus leitenden Angestellten werden oftmals leidende Vorgesetzte. Laut einer Studie nach drei Jahren Recherche und 1200 Interviews mit Mitarbeitern und Führungskräften steigt in der Regel die Angst, je besser ein Job dotiert ist („Kostenfaktor Angst“, Winfried Panse und Wolfgang Stegmann, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech).

Jacques Mertzanopoulos hat als Teilhaber der Consulting-Firma Arthur Hunt Einblick in die bedrückenden Umstände so manchen Jobverlustes in den Topetagen. „Besonders im fortgeschrittenen Alter wird die Angst groß, den Job zu verlieren, also wollen sich viele unersetzbar machen.“ Wie etwa der Bereichsleiter

13

in einem deutschen Haushaltsgeräte-Konzern, der darauf bestand, alle Entscheidungen selbst zu treffen, und bewusst schwächere Mitarbeiter einstellte, um keine Kritiker oder potenziellen Nachfolger aufzubauen. Die Motivation seiner Leute vom Servicetechniker bis zum Werbechef sank parallel mit den zusehends schrumpfenden Marktanteilen der Geräte. Es war hoch an der Zeit, in Innovationen und Marketing zu investieren.

Der Bereichsleiter berichtete an einen langjährigen Freund, mit dem er zeitgleich zum Unternehmen gekommen war und der es bis in die Vorstandsebene geschafft hatte. Das war auch der Grund, warum zu Beginn der unerfreulichen Entwicklung tief greifende Reaktionen ausblieben. Mertzanopoulos: „Die Freundschaft wurde zum Problem. Man investierte fünf Jahre lang eine Menge Geld für Coaching-Maßnahmen, um Delegationsverhalten und Führungskompetenz des Bereichsleiters aufzurüsten.“ Der fühlte sich in der Sorge um seine Stellung aber nur bestätigt und baute weiterhin auf die persönliche Beziehung zur Führungsspitze. Bis es dem Vorstand zu viel wurde, denn schließlich kam auch seine eigene Position in Gefahr. Headhunter Mertzanopoulos bekam den Auftrag, einen Vertriebschef zu suchen, der mit kreativem Marketing frischen Wind in die Abteilung des störrischen Bereichsleiters bringen sollte. Es sollte dessen letzte Möglichkeit sein, das Steuer noch einmal herumzureißen und eine Kündigung zu vermeiden. „Er wollte oder konnte auch diese Chance nicht mehr nützen, wir bekamen für den gesuchten Mann nicht einmal ein Anforderungsprofil von ihm.“ Mertzanopoulos wurde trotzdem fündig und bekam vom Vorstand den Folgeauftrag, auch gleich einen neuen Bereichsleiter ausfindig zu machen.

Wer seinen Job gut macht und sich nicht um Dinge kümmert, die er ohnehin nicht beeinflussen kann, ist in der Regel automatisch sicher.

Das beste Mittel im Kampf gegen die Angst, gekündigt zu werden, ist auf sich selbst und die eigenen Fähigkeiten zu vertrauen. Auf lange Sicht ist es die falsche Strategie, nie-

manden hochkommen zu lassen. Für die vermeintliche Absicherung der Position gehen viel Zeit und Energie verloren.

„Wer sich unentbehrlich machen will, kapselt sich ab, wird unflexibel und zur Belastung für die ganze Organisation.“ Mertzanopoulos kennt etliche Beispiele, wie sich Betroffene an Kompetenzen klammern und sich dadurch noch tiefer in fatale Situationen manövrieren. So sollte die Vertriebsleiterin einer Spezialbank Teile ihrer regionalen Zuständigkeit abgeben, weil das Geschäftsvolumen ihre Kapazitätsgrenzen überschritten hatte. „Sie wäre trotzdem Chefin der gesamten Abteilung geblieben, wollte aber beide Aufgaben unbedingt weitermachen, um keinen potenziellen Nachfolger zuzulassen.“ Schließlich merkte sie, dass sie dank ihres Beharrungsvermögens auf der Abschlusliste stand, „und ließ sich 5 vor 12 zum Betriebsrat wählen“. Damit wurde sie für Jahre unkündbar, und es kam wöchentlich mehrmals zu Kontroversen mit dem Vorstand, der versuchte, die Belegschaft über die Motive der Mitarbeiterin aufzuklären, um wenigstens eine Wiederwahl nach Ablauf der Funktionsperiode abzuwenden. Beide Parteien suchten Verbündete, manche Mitarbeiter hatten Bedenken, sich auf die Seite des Vorstandes zu stellen, manche verzichteten auf die Unterstützung des Betriebsrates, selbst wenn sie ein Anliegen vorbringen wollten. „Der gesamte Betrieb ist bis heute wie gelähmt, weder Führung noch Betriebsrat können agieren, und Arbeitnehmerinteressen können auch nicht mehr wahrgenommen werden.“

Ein gewaltiges Konfliktpotenzial schlummert auch in der Matrix-Organisation global tätiger Konzerne, wenn etwa Geschäftsführer und Regionalleiter einer Niederlassung getrennt an die Zentrale berichten, der Regionalleiter dem Geschäftsführer aber unterstellt ist. Die europäische Tochter einer US-Sportartikelfirma wurde seit 20 Jahren von einem erfahrenen Chef geleitet, der sich zusehends vom Erfolg seines jungen Regionalleiters für Osteuropa unter Druck gesetzt fühlte. Desse-
sen Zuwächse waren zwar durch den Nachholbedarf der Re-

formländer leicht erklärbar, aber die unterschiedliche Dynamik in den Reports an die Konzernzentrale machte den gestandenen Boss doch nervös, zumal sein traditioneller westeuropäischer Markt so gut wie gesättigt war. Außerdem waren Marketingaktionen wie Streetball-Turniere in Ungarn ebenso erfolgreich wie kostengünstig, während diesseits der Grenzen die Ausrüstung von mehr oder weniger siegreichen Fußballmannschaften oder Werbekonzepte für rüstige Jogger nur wechselhaften Erfolg, aber dafür hohe Kosten einspielten. Der Chef schmetterte alle Vorschläge seines Nachfolgekandidaten ab, welche alternative Marketingkonzepte für den Heimmarkt vorsahen, schließlich war er schon länger im Geschäft. Das Match „MTV-Generation“ gegen „50-plus“ spitzte sich langsam, aber sicher zu, beide berichteten an die US-Zentrale mit zunehmend kritischen Anmerkungen über die Konzepte des jeweiligen Kollegen, bis die Kommunikation mit dem Partner schließlich vollends eingestellt wurde. „Der alte Geschäftsführer saß am längeren Ast und löste sich vom Konflikt, der junge Mitarbeiter resignierte und ging dem Unternehmen verloren“, erinnert sich Mertzopoulos, dessen Beratungsunternehmen den Auftrag bekam, einen Nachfolger für den ehrgeizigen Regionalleiter zu suchen.

Bei etlichen Führungskräften steigert sich die Angst vor dem Jobverlust mit der Dimension des Kreditrahmens, den sie ausgeschöpft haben. Ein angemessener Lebensstil mit schmuckem Eigenheim, eventuelle Zahlungsverpflichtungen an die frühere Gattin oder teure Ausbildungskosten für die Kinder tragen nicht wesentlich zu einer unverkrampften Sicht über Sinn und Wert von Positionen bei. Als Mertzopoulos einen frisch gekündigten Abteilungsleiter fragte, was die untere Schmerzgrenze beim Einkommen für ein neues Engagement in seiner Branche wäre, bekam er zur Antwort: „Genau 2.481 Euro.“ Das war die Summe, die zur Bedienung seiner monatlichen Kreditraten notwendig war. Die restlichen Kosten für den Lebensunterhalt konnte seine berufstätige Frau bestreiten.

„Wir brauchen hier keinen Cocktailschwinger!“

3 **Das Phänomen der Abstoßung**

Manfred Kunze hat in zwei grundverschiedenen Welten als Führungskraft erfolgreich überlebt – einerseits als Handelsdelegierter und andererseits als Banken-Vorstand. Wesentlicher Unterschied der beiden Systeme: „In der Wirtschaftskammer werden Ausgaben gemanagt, in der Wirtschaft muss man dafür sorgen, dass Geld hereinkommt.“ Was laut Kunze auch auf die Befindlichkeit von Führungsmitgliedern beider Welten unterschiedliche Folgen hat: „Im Management ist mit so wenig Risiko kaum ein so hoher Lebensstandard erreichbar wie beim Einsatz als Handelsdelegierter oder Diplomat im Ausland. Auch das Inlandsgehalt ist, verglichen mit Führungspositionen in Betrieben, wo der ständige Leistungsdruck von Kundschaft, Management, Aufsichtsrat oder Aktionären gegeben ist, vergleichsweise sehr gut.“ Kunze konnte seine ersten Berufserfahrungen in der komfortableren Welt der gesicherten finanziellen Ressourcen machen und leitete gegen Ende seiner ersten Karriere bis 1975 die Außenhandelsstelle der Bundeswirtschaftskammer in Lyon.

Dass in einer weniger stressanfälligen Organisation auch weniger Konfliktpotenziale auftauchen, wäre aber eine Fehldeutung. Es drohen zwar keine nervenaufreibenden Kennzahlen wie Umsatz oder Gewinn, die Verantwortlichen schlaflose Nächte bereiten könnten, und „es gab auch einige Kollegen, die es nicht so scharf angingen“, aber Ehrgeiz, Stolz und Eitelkeiten breiten sich auch in Organisationen aus, die nicht dem harten Klima wechselnder wirt-

schaftlicher Bedingungen ausgesetzt sind. Vor allem, wenn strebsame junge Handelsdelegierte in Lyon, wie Kunze einer war, den „federführenden“ mächtigen Vertreter der österreichischen Wirtschaft in Paris, zuständig für ganz Frankreich, durch übertriebene Ambitionen ärgerten. Früher waren österreichische Delegierte in der Metropole der Grande Nation mächtige Männer und in sämtlichen wichtigen Clubs präsent, manche gar geschmückt mit dem blank polierten Orden der französischen Ehrenlegion: „So etwas wie Ortskaiser, die mit viel Charme die Leute sekkierten“ und in ständigem Wettstreit mit den österreichischen Botschaftern lagen, die alle drei bis fünf Jahre wechselten. Wie ihre Kollegen in London, Mailand und Washington hatten sie großen politischen Einfluss – „sie waren unantastbar wie die heiligen Kühe in Indien“.

Kunze organisierte Anfang der 70er Jahre eine Reihe von Veranstaltungen in Lyon, um österreichischen Exporteuren eine Präsentationsplattform zu schaffen. So auch im jährlichen „Wintersalon“ für Österreichs Skiproduzenten – Atomic, Fischer, Kneissl und Co wagten sich in die Höhle des Löwen und wollten damit die marktbeherrschende Stellung des europäischen Champions Rossignol angreifen. Was nicht nur das Interesse der französischen Wirtschaft, sondern auch den Ärger des einflussreichen Handelsdelegierten in Paris erregte, dem das ganze Aufsehen um die Aktionen des jungen Kollegen im Süden ein Dorn im Auge war. Er sendete ständig Beschwerden und Interventionen an die Zentrale in Wien, bis um des lieben Friedens willen reagiert wurde und man Kunze anbot, fortan die Außenhandelsstelle in Dänemark zu führen. Was aber an der Vorliebe für bergige Panoramen scheiterte, die Kunze mit seiner Gattin teilte.

Selbst ein Hernstein-Lehrgang über Beziehungsmanagement konnte Kunzes grundsätzliches Unbehagen über Organisationsstruktur und Machtverteilung in der Kammer nicht lösen: „Bei derlei Seminaren bilden sich kleine Gruppen, die

entweder zu Gewinnern oder zu Verlierern werden.“ Ergebnis: Die Star-ken werden stärker, die Schwachen schwächer.

Kunze wollte stärker werden und mit seinen Initiativen nicht per-manent ins Leere laufen. Ein letztes demotivierendes Erlebnis war für ihn schließlich der Auslöser, bei nächster Gelegenheit vom regulierten Fahrwasser der Wirtschaftskammer in die sprudelnden Gewässer der Wirtschaft zu wechseln. Als er eine Reise von französischen Bauern aus der Umgebung von Lyon zur Welser Landwirtschaftsmesse plante und organisierte, um ihnen die Vorzüge österreichischer Landmaschinen näher zu bringen, übernahm die Pariser Zentrale das Projekt und hieß die gallischen Landwirte in Wels herzlich willkommen.

Die zweite Karriere von Manfred Kunze begann bei einem mehr-gängigen Menu. Der Präsident der Elsässischen Bank, an der die franzö-sische Societé Générale damals zu einem Drittel beteiligt war, kam bei der Eröffnung der neuen Wiener Niederlassung neben dem Handelsde-legierten zu sitzen. Bei Horsd'œuvre und Entrées lernte man sich ken-nen, bei Rôtis und Entremets kam man sich näher, bei Dessert und Cog-nac wurde man sich einig. Kunze sollte zunächst mit Probevertrag und fortan als stellvertretendes Mitglied des Vorstandes in der neuen Toch-ter der Elsässischen Bank am Wiener Schwarzenbergplatz fungieren. Da-mit war für ihn das Tor zu einer zweiten Laufbahn offen: „Einige Kollegen fragten mich, ob ich übergeschnappt sei, den sicheren Hort der halb-staatlichen Institution zu verlassen.“

Ab nun zählten Bilanzen, und damit die Frage, wie Geld ins Haus kommt. Nach einer Einschulung in Deutschland, Frankreich, Belgien, Lu-xemburg und der Schweiz übersiedelte Kunze an einem schönen De-zembertag nach Wien. Die Elsässer wollten mit dem Engagement von den wertvollen Beziehungen des Österreichers zur heimi-schen Wirtschaft profitieren und so die Basis für einen soli-
den Kundenstock legen. Die beiden französischen Vorstän-

de vertraten allerdings eine konträre Auffassung und meinten: „Wir brauchen hier keinen Cocktailschwinger, um Verbindungen zu knüpfen.“ Dementsprechend herzlich war auch der Empfang: *„Hier ist ein Großraumbüro, schaffen Sie sich Platz. Ein Dienstwagen ist nicht vonnöten, die öffentlichen Verbindungen sind ausgezeichnet. Anstelle einer Sekretärin nimmt unsere Telefonistin gerne Ihre Wünsche entgegen.“* Kunze: „Ich hatte damals ausreichend Gelegenheit, das Phänomen der Abstoßung zu studieren.“

Das Wichtigste war, die Emotionen in Zaum zu halten, die schwierige Anfangsphase durchzutauchen und ausreichend Kunden zu bringen. Die Zeit arbeitete für Kunze, der auch im Akquirieren seiner Klientel erfolgreich war und auf die Unterstützung der Zentrale zählen konnte. Neben der Zuständigkeit für den Neukundenerwerb hatte er alle Problemkunden am Hals und betreute etliche Kunden bis ins Detail. Darüber hinaus hatte er alle Agenden über, die mit österreichischen Behörden oder österreichischer Gesetzgebung zu tun hatten, verfasste Broschüren über Unternehmensgründung oder organisierte Seminare für Frankreich-Exporteure. Schließlich wurde einer der beiden Franzosen abgezogen und einige Zeit später hielt auch der zweite Vorstandsposten einer Überprüfung der Effizienz nicht mehr stand. Kunze konnte unbehelligt seine Geschäfte und 45 Mitarbeiter führen und dann und wann auch seine Fähigkeiten zur Moderation schulen. „Wenn in Abteilungen mit drei bis vier Mitarbeitern einer nicht funktioniert, ist das die Hölle.“ Um das Ärgste zu verhindern, habe sich eine Technik besonders bewährt: „Man führt zuerst ein Einzelgespräch und versammelt dann die ganze Gruppe um den Tisch. Danach wird wieder in individuellen Gesprächen geklärt, ob das Problem gelöst ist.“ Meistens entstehen Konflikte, wenn einem Mitarbeiter Aufgaben übertragen werden, die bei anderen Neid hervorrufen. „Man muss rechtzeitig merken, wo es anfängt zu rauchen, sonst hört und sieht der Betroffene nichts

mehr.“ Wird der Vorgesetzte akzeptiert, könne er viel bewirken. „Beziehungsprobleme mit meinen Chefs hatte ich immer dann, wenn ich sie nicht anerkannt habe.“

Nur einmal noch störte ein Vertreter der Grande Nation empfindlich das betriebsame Summen des französischen Bienenstocks am Schwarzenbergplatz. Kunze hatte um einen Spezialisten für Privatkunden in der Elsässischen Zentrale gebeten und sah dem eleganten Neuankömmling mit gemischten Gefühlen zu, wie er potenzielle Kreditkunden mit extravaganter „Bleu-blanc-rouge-Blabla“ beeindrucken wollte. Der selbstbewusste Monsieur war auch mit eindringlicher Argumentation nicht von seinem Stil abzubringen: „Mit der Zeit hat uns dieses Auftreten massiv geschadet.“ Als der Privatkundenbetreuer eine Kreditanfrage des Französischen Kulturinstituts in geschliffenem Französisch sinngemäß mit „Wir sind doch keine öffentliche Bedürfnisanstalt“ verwarf, war das Maß voll. Man drückte ihm ein Rückflugticket nach Straßburg in die Hand und hatte somit diesen Konflikt endgültig gelöst.