

## **Wachstum der Deutschen Auslandshandelskammern – AHKs Argentinien, Paraguay und Uruguay**

Entwicklungsmaßnahmen der AHK Argentinien

Entwicklungsmaßnahmen der AHK Paraguay

Entwicklungsmaßnahmen der AHK Uruguay

(Zusammenstellung aus den Tätigkeitsberichten  
der Deutschen Auslandshandelskammern im Mercosur)

### **Entwicklungsmaßnahmen der AHK Argentinien**

Die Deutsche Auslandshandelskammer - AHK in Argentinien befand sich zu Beginn 2005 in einem schwierigen wirtschaftlichen Umfeld. Auch hatten viele Kammermitglieder ein gestörtes Verhältnis zu ihrer Kammer. Dennoch begann Mitte 2005 ein im Verhältnis zu anderen AHKs überdurchschnittliches Wachstum der AHK Argentinien. Es wurde eingeleitet durch ein **Trainee-Programm** für Mitgliederwerbung und Mitgliederbindung.

Die Einführung dieses Programms machte eine Umstrukturierung der AHK-Geschäftsstelle erforderlich, obwohl diese erst kurz vorher bezogen worden war. Erschwerend kam hinzu, dass zu dieser Zeit der außerordentlich erfahrene Stellvertretende Hauptgeschäftsführer starb und deshalb seine Aufgaben zusätzlich zu den durch die Mitgliederwerbung und -bindung auf die AHK zukommenden Arbeiten von der schon ausgelasteten Kammerstruktur mit übernommen werden musste; denn erst ein Jahr später konnte er durch den Geschäftsführer der AHK Paraguay in Personalunion ersetzt werden, mit der zusätzlichen Verantwortung für die AHK Uruguay.

Das mit dem Mitgliederzuwachs (die AHK wurde „Weltmeister“ in der Mitgliederwerbung: 200 Mitglieder in 4 Monaten) einhergehende Mitgliederbindungsprogramm erforderte den Einsatz aller damals 13 AHK-Mitarbeiter; denn es wurden viele neue Veranstaltungen auch in das Arbeitsprogramm der Abteilungen mit aufgenommen. Dazu gehörten Arbeitskreise, Erfahrungsaustauschgruppen, Kommissionen und Komitees, Präsentations- und

Vortragsveranstaltungen, Events zum Kennenlernen und Gedankenaustausch auf der AHK-Plattform und das zweimal im Jahr durchgeführte „Haus der offenen Tür“ - Conozca su Cámara.

Dabei ist die Kernkompetenz der AHK-Arbeit nach wie vor die **Außenwirtschaft**, geprägt durch Nachhaltigkeit, mit Messen und Ausstellungen, Recht und Steuern, volkswirtschaftlicher Berichterstattung, Technologietransfer und Innovation sowie Umweltschutz mit Erneuerbaren Energien und Energieeffizienz. Ein weiterer Kompetenzbereich der AHK Argentinien ist die **Berufsbildung** mit Aus- und Fortbildung nach dem Dualen System in kaufmännisch-administrativen und technisch-gewerblichen Berufen sowie mit Weiterbildung, ferner die Zusammenarbeit mit allgemeinbildenden und technischen Schulen sowie die Förderung der Kooperation mit Universitäten und Unternehmen.

Darüber hinaus ist die AHK Argentinien in weitere wirtschaftliche Bereiche eingedrungen, die zukunftsorientiert sind. Das geschieht vor allem durch die **Förderung der Jugend** zur frühen Bindung an die AHK und zugunsten eines positiven Deutschlandbildes. Aus diesem Grund werden jährlich wiederkehrende Wettbewerbe und ausgewählte Veranstaltungen aufgelegt, wie Deutsch-Argentinischer Freundschaftswettbewerb (Literatur, Musik und Sportabzeichen), Pierre de Coubertin-Medaille (gesellschaftliches Engagement und Sport etc.), Innovationspreis und Gründer-Veranstaltung „Profundar“.

Dieser Einsatz der AHK Argentinien ist auch ein Beitrag zur **Sozialen Verantwortung CSR**. Neben der Durchführung von Schulungen und der Vornahme von Veröffentlichungen auf diesem Gebiet übt die AHK eine Vorbildfunktion durch das Einstehen für soziale Verantwortung aus, die in der großen deutsch-argentinischen Wirtschaftsgemeinschaft über ihren Sitzort Buenos Aires hinaus wahrgenommen wird. Dabei geht es unter anderem um Impulse zur **christlich-jüdischen Annäherung** deutschstämmiger Gemeinschaften, ferner um den Anstoß zu einer engeren Zusammenarbeit der sportlich und kulturell ausgerichteten Vereinigungen deutschsprachigen Ursprungs sowie zur Durchführung gemeinsamer Veranstaltungen von deutschorientierten Vereinigungen und Institutionen.

Priorität in der Arbeit der AHK Argentinien haben auch der Mitarbeiteraustausch innerhalb des **Mercosur** zur Stabilisierung der Integration und die

fachbezogenen Mitarbeiterreisen zur Betreuung anderer AHKs. Deshalb sind alle Angestellten aus dem Kreis der inzwischen ca. 50 Mitarbeiter dazu aufgerufen, sich zur Unterstützung der anderen AHKs in der Mercosur-Allianz und zur gemeinsamen Projektarbeit sowie zur eigenen Weiterbildung über die tägliche Arbeit in der Geschäftsstelle in Buenos Aires hinaus mit einzubringen, trotz ständiger Personalknappheit durch ein Lean Management.

Ab Mitte 2007 wurde in diesem Zusammenhang die Betreuung der AHKs in Paraguay und Uruguay vom Hauptgeschäftsführer der AHK Argentinien ehrenamtlich mit übernommen. Die Betreuung unabhängiger AHKs von einer größeren zentralen AHK durch den entsprechenden Hauptgeschäftsführer - HGF ist schon in einem Land nicht leicht, weil die Ehrenamtsträger (und manchmal auch die lokalen Geschäftsführer) auf ihre Unabhängigkeit poche; umso schwieriger ist sie von einem anderen Land aus. Erwünscht von der betreuten AHK sind – wenn überhaupt – nur Hilfestellungen im operativen Bereich zur Erhöhung von Umsatz und Ertrag. Dennoch ist der HGF in den jeweiligen AHKs auch verantwortlich für Finanzen und Personal.

Dabei muss sich der HGF auf die jährlichen Prüfungen der AHKs durch unabhängige Wirtschaftsprüfer, Rechnungsprüfer aus der Mitgliedschaft und dem ehrenamtlichen Schatzmeister sowie durch weitere Mitglieder aus Präsidium und Vorstand verlassen.

Da die voneinander unabhängigen AHKs Paraguay und Uruguay von der AHK Argentinien aus betreut werden und eine enge Zusammenarbeit mit den AHKs in Brasilien gewährleistet werden muss, ist auch eine persönliche Anwesenheit des HGF in den drei Städten Asuncion, Montevideo und São Paulo erforderlich, was in der Regel einmal im Vierteljahr geschieht, indem er in jedem Monat eine der drei AHKs besucht.

Die Übernahme der **Regionalverantwortung** im spanischsprachigen Kern-Mercos zur Planung der strategischen Ziele, zur jährlichen Haushaltsplanung und zum Jahresabschluss für den DIHK sowie zur Übernahme der Personalverantwortung erfolgt durch den HGF der AHK Argentinien auf ehrenamtlicher Grundlage.

Auch beim Einsatz der Mitarbeiter der AHK Argentinien wird die kammerübergreifende Arbeit unentgeltlich erbracht, nur die Reisekosten werden erstattet. Dieses Netzwerk-Modell, anderen AHKs Vorbild zu sein und

Hilfestellung zu leisten, hat sich in der Mercosur- Allianz durchgesetzt und wird als Beitrag zur Sozialen Verantwortung der jeweiligen AHK gegenüber dem AHK-Netzwerk verstanden.

### **Entwicklungsmaßnahmen der AHK Paraguay**

Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Auslandshandelskammer - AHK Paraguay wurden Mitte 2007 eingeleitet und von den damals drei Mitarbeitern zügig umgesetzt. Grundlage für das Wachstumskonzept der AHK war das Trainee-Programm, das bereits in anderen AHKs des Mercosur erfolgreich durchgeführt wurde.

Die dadurch notwendig gewordene räumliche Umgestaltung der AHK-Geschäftsstelle wurde parallel zu den anderen Maßnahmen vorgenommen, deren wichtigste die Erledigung der wachsenden Arbeit war und damit verbunden die Einstellung von künftigem Stammpersonal. Erschwerend kam hinzu, dass schon in den ersten Monaten der Umstellung der Kammerarbeit die Position des Leiters Außenwirtschaft und Messen vakant wurde. Zu dieser Zeit bestand der berufsmäßige Teil der AHK nur aus dem lokalen Geschäftsführer und der Verwaltungsleiterin.

Die AHK Paraguay konnte in drei Jahren auf insgesamt 15 Mitarbeiter, einschließlich deutscher Studenten und paraguayischer Trainees, wachsen. Sie hat für die Abteilungen Außenwirtschaft und Messen, Mitglieder und Veranstaltungen sowie Öffentlichkeitsarbeit, Berufsbildung und Genossenschaftswesen junge Mitarbeiter vorbereitet, die kreativ und dynamisch ihre Arbeit verrichten und auch in der Lage sind, Abgänge kurzfristig zu ersetzen, was bei der im April 2009 vorgenommenen BMWi/DIHK-Prüfung in Asunción durch ein außerordentlich gutes Ergebnis bestätigt wurde.

### **Entwicklungsmaßnahmen der AHK Uruguay**

Auch in der AHK Uruguay sollten ab Mitte 2007 gleichwertige Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Kammerarbeit durchgeführt werden. Das grundlegende Trainee-Programm zur Mitgliederwerbung und -bindung wurde allerdings erst im 2. Semester 2008, also ein Jahr später, zugelassen.

Die kurz darauf im August/September 2008 eingeleiteten Maßnahmen zur Verbesserung des wirtschaftlichen Ergebnisses der AHK Uruguay wurden vor Ort entweder nicht akzeptiert oder nachträglich wieder rückgängig gemacht, so dass der Haushalt der AHK bis zum Jahresabschluss 2008 nicht ausgeglichen werden konnte. Auch als Anfang 2009 Unregelmäßigkeiten der örtlichen Geschäftsführung festgestellt worden waren, wurden bis zu der routinemäßigen BMWi/DIHK-Prüfung im April 2009 keine Sanierungsmaßnahmen freigegeben.

Als das Prüfungsergebnis Ende April 2009 vorlag, wurden unverzüglich die erforderlichen Restrukturierungsmaßnahmen vorgeschlagen, deren Umsetzung sehr aufwendig war und viel Zeit in Anspruch nahm. Dabei ging es vor allem um die Beantragung von finanziellen Mitteln zur Ablösung des lokalen Geschäftsführers und der Mitarbeiter in den Verlust bringenden Abteilungen. In diesem Zusammenhang sprachen sich die Mitglieder der Mercosur-Allianz Ende Juli 2009 für Vertrauen in die Sanierungsmaßnahmen aus und riefen zur gemeinsamen Unterstützung der AHK Uruguay auf.

Die Restrukturierung der AHK Uruguay wurde schließlich Ende November und Anfang Dezember 2009 durchgeführt, so dass das Haushaltsjahr 2010 mit neuen Impulsen beginnen konnte.

Dazu hat das Vertrauen in die Hauptgeschäftsführung entscheidend beigetragen. Deshalb wurde auch die Verlegung des Kompetenzzentrums Umwelt und Erneuerbare Energien für den Hispano-Mercosur nach Montevideo vorgenommen, dessen Leiter schon seit Mitte 2009 Verantwortung in der AHK Uruguay mit übernommen hat.

KWL