

**Dr. Klaus-Wilhelm Lege**

**Rettung der deutschen  
Auslandshandelskammer in Uruguay**

**Deutsche Auslandshandelskammern aktiviert und expandiert  
in São Paulo, Buenos Aires, Asunción, Montevideo  
von 1991 – 2010**

# **Maßnahmen zur Erhaltung der deutschen Auslandshandelskammer in Uruguay**

Vorwort	4
1. Potentiale Uruguays für die deutsche Außenwirtschaftspolitik	5
2. Die Hauptgeschäftsführung der deutschen Auslandshandelskammern im Hispano-Mercosur	6
3. Grundlagen und Einflüsse der Kammerarbeit	7
3.1. Satzungsmäßige Erfordernisse der AHK Uruguay	7
3.2. Missverständnisse beim Ehren- und Berufsamt in Montevideo	7
4. Der steinige Weg zum Erfolg	9
4.1. Erste Erfolgs-Story der AHK Uruguay 2008	9
4.2. Einigungsversuche in der AHK Uruguay am 04.02.2009	11
5. Vorprüfung zur Vorbereitung auf die BMWi/DIHK-Prüfung der AHK Uruguay vom 20. bis zum 22. April 2009	12
5.1. Ergebnisse der Vorprüfung	12
5.2. Feststellungen bei der Vorprüfung	13
5.3. Maßnahmen zur Umsetzung der Vorprüfung	13

6. Erörterung der BMWi/DIHK-Prüfung im Präsidium der AHK Uruguay (26.04.2009)	14
6.1. BMWi/DIHK-Prüfungsergebnisse	14
6.1.1. Lokaler Geschäftsführer	15
6.1.2. Liquiditätsengpass	16
6.2. Zusammenarbeit zwischen Ehren- und Berufsamt	17
7. Umsetzung der Ergebnisse der BMWi/DIHK-Prüfung 2009	18
7.1. Zusammenfassung der Prüfungsergebnisse	19
7.2. Restrukturierungskonzept der AHK Uruguay	20
7.3. Vorbereitung des Nachtragswirtschaftsplans 2009	23
7.4. Zusammenfassung des Abschlussgesprächs vom 8. Juni 2009 in Montevideo	24
8. Ausbaupotentiale für die Dienstleistungen der AHK Uruguay	26
8.1. Außenwirtschaft und Nachhaltigkeit	26
8.2. Messen und Ausstellungen	27
8.3. Mitglieder und Veranstaltungen	27

# **Maßnahmen zur Erhaltung der deutschen Auslandshandelskammer in Uruguay**

## **Vorwort**

Der Hauptgeschäftsführer der Deutsch-Uruguayische Handelskammer (auch Deutch-Uruguayische Industrie- und Handelskammer, deutsche Auslandshandelskammer in Uruguay – AHK Uruguay) hatte vom Juni 2007 bis Dezember 2010 die einzigartige Gelegenheit, die deutsche Auslandshandelskammer in Montevideo vor der Schließung durch deutsche Stellen zu bewahren. Als ihm das in einer verhältnismäßig kurzen Zeit geglückt war, hatte er neue Freunde, aber auch Feinde. Deshalb wurde ihm geraten, nach Ablauf einiger Jahre diese aufregende Zeit noch einmal Revue passieren zu lassen.

Als Dr. Klaus-Wilhelm Lege 2020 beim Aufräumen einiger beruflicher Unterlagen auf eine Akte mit Erinnerungspapieren aus Uruguay der Jahre bis Ende 2010 stieß, erinnerte er sich sehr gut an die damalige Zeit und die Schwierigkeiten bei der Umsetzung seiner Pläne zur Rettung der AHK Uruguay, zumal er auch auf eine Seite mit den folgenden Stichworten zu seiner erfolgreichen Arbeit in deutschen Auslandshandelskammern stieß:

### **Deutsche Auslandshandelskammern aktiviert und expandiert**

**AHK Brasilien (São Paulo):** von 20 Mitarbeitern auf ca. 120

**AHK Argentinien:** von 13 Mitarbeitern auf ca. 50

**AHK Paraguay:** von 2 ½ Mitarbeitern auf ca. 15 (sogar ehrenamtlich).

**AHK Uruguay: ?**

Nur für die Auslandshandelskammer Uruguay war kein Ergebnis vermerkt. Das war damals auch noch nicht möglich, weil durch das Eingreifen von innen und außen immer wieder Verzögerungen bei der Umsetzung des zum Aufrechterhalten der AHK notwendigen Restrukturierungskonzepts des Hauptgeschäftsführers auftraten.

## **1. Potentiale Uruguays für die deutsche Außenwirtschaftspolitik**

Uruguay ist wie Paraguay im Wesentlichen ein Agrarland, 80 % der in Uruguay erzeugten Produkte werden exportiert. Die weiterverarbeitende Industrie hat durch kürzlich erbaute Fabriken einen Wachstumsimpuls bekommen.

Während Paraguay durch Itaipu und andere Wasserkraftwerke genügend Energie zur industriellen Entwicklung hat, stehen in Uruguay die erneuerbaren Energien in Form von Wind-, Sonnen und Pflanzenbeziehungsweise Abfallenergie im Vordergrund.

Für die deutsche Außenwirtschaft sind Paraguay und Uruguay bisher nur relativ bedeutend. Dennoch sind namhafte deutsche Unternehmen in beiden Ländern vertreten, und zwar vor allem solche aus der Chemie, der Elektro-Elektronik und der Kraftfahrzeugindustrie sowie aus der Logistik.

Für Deutschland dürfte von politischem und strategischem Interesse sein, dass in Paraguay und in geringerem Maße auch in Uruguay die Landwirtschaft in weiten Teilen von deutschstämmigen Mennoniten sehr erfolgreich betrieben wird. Sie nehmen in steigendem Maße auch die industrielle Weiterverarbeitung ihrer Erzeugnisse vor.

Der deutsche Export in diese Länder ist hauptsächlich von hochwertigen Industrieerzeugnissen geprägt. Das betrifft auch Produkte der deutschen Nachhaltigkeitsindustrie.

Uruguay beherbergt außerdem – ähnlich wie Belgien mit Brüssel für die EU – die Mercosur-Hauptstadt Montevideo mit entsprechenden überregionalen Institutionen.

Obwohl die politische Entwicklung im Mercosur in letzter Zeit etwas ins Stocken geraten ist, so wird der Zusammenschluss von Ländern zur Entwicklung der Region in Zukunft weiter voranschreiten. Deshalb ist es wichtig für das deutsche Auslandshandelskammer-Netz dort eine Vertretung vor Ort zu haben.

## **2. Die Hauptgeschäftsführung der deutschen Auslandshandelskammern im Hispano-Mercosur**

Die Deutsch-Uruguayische Handelskammer (auch Deutsch-Uruguayische Industrie- und Handelskammer, deutsche Auslandshandelskammer in Uruguay – AHK Uruguay) fördert die bilateralen Wirtschaftsbeziehungen zwischen der Bundesrepublik Deutschland und der Republik Uruguay (República Oriental do Uruguai). Die AHK UY vertritt seit ihrer Gründung 1916 die Mitgliederinteressen und erbringt Dienstleistungen für Mitglieder sowie Nichtmitglieder.

Der Geschäftsführer der AHK Uruguay ist im Auftrag des Deutschen Industrie- und Handelskammertags – DIHK der Hauptgeschäftsführer – HGF der AHK Argentinien in Buenos Aires, der gleichzeitig auch die Geschäftsführung der AHK Paraguay innehat. Die satzungsmäßige Amtsübernahme in der AHK Paraguay erfolgte durch Vorstandsbeschluss am 26. März 2007, in der AHK Uruguay durch Vorstandsbeschluss am 11. April 2007.

Das Amtsantrittsdatum in den beiden AHKs Uruguay und Paraguay ist der 1. Juni 2007. Seitdem führt Dr. Klaus-Wilhelm Lege zusätzlich zur AHK Argentinien, die AHKs Paraguay und Uruguay in Personalunion, die letzten beiden ehrenamtlich.

Gemäß Artikel 18 der Satzung wird die AHK UY durch den Präsidenten, den Vizepräsidenten, den Geschäftsführenden Vizepräsidenten, den Schatzmeister oder den Sekretär rechtlich vertreten.

Nach Artikel 20 der Satzung obliegt dem geschäftsführenden Vizepräsidenten die Funktion des Hauptgeschäftsführers – HGF. Er ist Mitglied des Präsidiums der AHK und kann Geschäftsführer ernennen und sich durch diese vertreten lassen.

Verpflichtende Handlungen können nur gemeinschaftlich von zwei Vorstandsmitgliedern – also auch ohne den HGF – vorgenommen werden

### **3. Grundlagen und Einflüsse der Kammerarbeit**

#### **3.1. Satzungsmäßige Erfordernisse der AHK Uruguay**

Gemäß Artikel 16, Absatz 3 c, schlägt der Geschäftsführende Vizepräsident zusammen mit dem Schatzmeister dem AHK-Vorstand den Haushaltsplan vor und nach Artikel 16, Absatz 3 d, unterbreitet er dem Vorstand den Jahresabschluss mit dem entsprechenden Tätigkeitsbericht für die Jahreshauptversammlung.

Der HGF trägt die Verantwortung für den Kammerhaushalt und das Kammerpersonal (Artikel 20). Seine Aufgaben führt er objektiv, unparteiisch und vertraulich zusammen mit den anderen Kammermitarbeitern aus.

Er wird durch den lokalen Geschäftsführer – GF bei der „täglichen“ Kammerarbeit unterstützt und während seiner Abwesenheit vertreten. Da der damalige lokale GF Claudio Diena jedoch administrative Arbeiten nicht für erforderlich hielt und Erträge mit den operativen Kammerabteilungen nicht erwirtschaften konnte, verließ er am 18. Juni 2009 die AHK Uruguay. Sein Nachfolger wurde später Tobias Winter aus der AHK Argentinien, Leiter des Kompetenzzentrums Umwelt und Erneuerbare Energien für Argentinien, Uruguay und Paraguay.

#### **3.2. Missverständnisse beim Ehren- und Berufsamt in Montevideo**

Die Arbeit des Hauptgeschäftsführers – HGF in der AHK Uruguay ist nur als beratend und kontrollierend gedacht sowie unterstützend dadurch, dass der HGF das erfahrene Personal der AHK Argentinien in Buenos Aires zur Unterstützung bei der Arbeit in Montevideo zur Verfügung stellen kann. Die tägliche Arbeit muss unter Anleitung des lokalen Geschäftsführers – GF vor Ort gemacht werden.

Der HGF war von Anfang seiner Tätigkeit in der AHK UY an (1. Juni 2007) überrascht, wie komplex beladen die Zusammenarbeit zwischen den deutschen Auslandshandelskammern in Montevideo und Buenos Aires ist

und dass offensichtlich eine völlig unbegründete Rivalität zwischen den beiden AHKs besteht.

Die AHK Argentinien ist im Interesse der Mercosur-Idee bereit, auch unter Opfern (z. B. Abzug von selbst benötigten hervorragenden Mitarbeitern) der Schwester-AHK Uruguay zu helfen.

Das verstand der angeblich deutschstämmige lokale Geschäftsführer bis zu seinem Ausscheiden am 18. Juni 2009 offensichtlich anders und schien auch nicht die vom HGF in Deutsch gehaltene Korrespondenz zur Förderung der deutschen Sprache in der AHK verstehen zu wollen.

Sogar in der AHK in Buenos Aires bestand der Eindruck, dass sich der lokale GF in Montevideo nicht genügend in die jeweils erforderliche Materie einarbeitet und insofern auch nicht angemessene Anweisungen an seine Mitarbeiter geben kann.

Vor allem im ersten Jahr nach Aufnahme seiner Tätigkeit als HGF für alle drei AHKs im Hispano-Mercosur war ihm die offensichtlich auf Ablehnung der Zusammenarbeit ausgerichtete Einstellung des lokalen GF in Montevideo sehr ungewohnt, zumal sie vor allem gegen den Erfolg seiner eigenen Arbeit gerichtet war, die durch eine gute Zusammenarbeit hätte erleichtert und vor allem verbessert werden können.

Um dennoch erfolgreich zu erscheinen, hat sich der lokale GF mit dem ehrenamtlichen Kammerpräsidenten verständigt, und zwar so, dass beide mehrmals gemeinsam nach Buenos Aires reisten und zusammen gegen Erfolg versprechende Projekte und Maßnahmen des HGF protestierten, sich sogar weigerten, sie in der vorgeschlagenen Form umzusetzen.

Selbst nach einer durch den HGF veranlassten Prüfung der AHK Uruguay Anfang 2009 durch die Leiterinnen der Finanzabteilungen der AHKs in Buenos Aires und in São Paulo, die außerordentlich negativ ausfiel, sowie nach der zwei Monate später erfolgten Prüfung durch das deutsche Bundeswirtschaftsministerium zusammen mit dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag (BMWi/DIHK), die ebenfalls ein negatives Ergebnis hatte, hat der Kammerpräsident weiterhin den lokalen GF unterstützt und erforderliche Sanierungsmaßnahmen in der AHK verhindert.



Auch Informationen der langjährigen Leiterin der Messe-Abteilung, die der Kammerpräsident schon aus der Schulzeit kannte, nutzte er, um mehrfach in Abläufe der AHK einzugreifen. Dadurch entstand eine Unsitte von versteckter Kritik durch Mitarbeiterkontakte direkt mit Vorstandsmitgliedern ohne Einschaltung des zuständigen Geschäftsführers.

Dem HGF ging es von Anfang an vor allem darum, die AHK in Montevideo zu erhalten und nicht aufgrund der finanziellen Lage, vor allem des „Liquiditätsengpasses“, zu schließen. Deshalb hat er auch Restrukturierungsmaßnahmen vorgezogen statt mit Verschleppung von liquiden Mitteln die Zeit zu überbrücken. Es ging auch nicht darum, sich gegenüber dem DIHK für höhere Zuwendungen einzusetzen, es ging „schlicht und einfach“ um das Weiterbestehen der AHK UY, was nach Kostensenkung auf die Dauer nur durch Reduzierung von Zuwendungen auf die Höhe der Mitgliedsbeiträge und Kammererträge möglich war.

Deshalb wurden zur Sicherung der Ertragskraft neben strategischen und operativen Maßnahmen auch finanzwirtschaftliche, wie ein verstärktes Mahnwesen aber auch der Verzicht auf größere Investitionen, konsequent weiterverfolgt, zumal trotz vorgenommener Entlassungen im Laufe des Jahres die Personalkosten aufgrund eines gesetzlich vorgeschriebenen Lohnanstiegs zum Jahresende immer noch höher ausfielen als im Jahr zuvor.

## **4. Der steinige Weg zum Erfolg**

### **4.1. Erste Erfolgs-Story der AHK Uruguay 2008**

Nach Übernahme der Geschäftsführung der AHK Uruguay durch den Geschäftsführenden Vizepräsidenten Dr. Klaus-Wilhelm Lege mit Sitz in Buenos Aires wurden schon gleich einige der in anderen Auslandshandelskammern des Mercosur erfolgreichen Projekte eingeführt und Maßnahmen ergriffen, um die finanzielle Lage der AHK UY substantiell zu verbessern und dadurch das Weiterbestehen der deutschen Auslandshandelskammer in Montevideo zu sichern.

Allerdings mussten auch gleich nach Beginn der Tätigkeitsaufnahme in der AHK UY Entscheidungen im Personalbereich getroffen werden, um in Verlust

bringenden Abteilungen Erträge erwirtschaften zu können. Insgesamt war der Widerstand gegen die ungewohnten neuen Aufgaben sehr stark. Sie mussten auch gegen den beachtlichen Widerstand von Vorstandmitgliedern der AHK durchgeführt werden, ganz abgesehen von dem ständigen Gegensteuern des lokalen Geschäftsführers.

Zur Darstellung der Arbeit im ersten Jahr der Geschäftsführung sind die folgenden 9 Punkte zu nennen:

4.2.1. Einrichtung des Kompetenz-Zentrums Technologie und Innovation

4.2.2. Einführung des Trainee-Programms

- Mitgliederwerbung und -betreuung, Arbeitsgruppen/Veranstaltungen

4.2.3. Stärkung der Abteilung Finanzen und Personal,

- Wirtschaftspläne, Jahresabschlüsse (uruguayisch und deutsch)

4.2.4. Dynamisierung der Abteilung Außenwirtschaft

- Mitarbeiter-Austausch, Beteiligung an der Projektarbeit anderer AHKs

4.2.5. Stabilisierung der Kammerzeitschrift PanoramaMercosur

- Abwendung von der Form und Hinwendung auf den Inhalt, Einrichtung der AHK Mercosur-TV (Vorführung)

4.2.6. Flexibilisierung von Design und Corporate Identity im Mercosur

- Entlastung der kleineren AHKs von administrativen Arbeiten durch die AHKs São Paulo und Buenos Aires, Nutzung des Internet-Portals zur Mitgliederbindung

4.2.7. Modernisierung der Computer-Ausstattung

- Erweiterung der elektronisch-virtuellen Kommunikation innerhalb der Mercosur-Allianz

4.2.8. Förderung der Jugend durch Fortbildung

- Zusammenarbeit in der Berufsbildung der AHKs in Montevideo und Buenos Aires sowie mit der Vereinigung ehemaliger Schüler der Deutschen Schule, Kooperation mit der ORT-Universität

4.2.9. Unterstützung des Standorts Montevideo als Weiterbildungs- und Kongress-Zentrum (Beispiel AHK Porto Alegre)

## 4.2. Einigungsversuche in der AHK Uruguay am 04.02.2009

Abteilungen	Trainees	Finanzen	Messen	Außenwirtschaft	Geschäftsführung
<b>Aktuelle Besetzung</b>	Magdalena	Vanessa / Magdalena	Cecilia	Irene	Claudio
<b>Zusätzliche Aufgaben</b>	Mitgliederbetreuung / -bindung	[ BMWI / DIHK-Prüfung], ISO 9000, Jahresabschluss 2008: dt/sp, Übernahme Buchhaltung		Dynamik	
<b>Verantwortung</b>	Magdalena	Irene	Cecilia	Claudio	Claudio
<b>Neue Besetzung</b>	Magdalena	Irene ½ Arbeitszeit, Vanessa	Cecilia	Irene ½ Arbeitszeit, Claudio ½ Arbeitszeit	Claudio

Die Neustrukturierung der AHK Uruguay wurde gemeinsam mit den leitenden Angestellten der AHK unter Berücksichtigung räumlicher Umgestaltungsnotwendigkeiten erarbeitet.

Die verabschiedeten Lösungen zur Dynamisierung der Außenwirtschaftsabteilung und zur Strukturierung der Finanzabteilung sind allerdings wegen der Trennung von Verantwortung und Ausführung schwerer umzusetzen als es der ursprüngliche Plan der Geschäftsführung vorsah.

Die Verantwortung für die Finanzabteilung ist zwar eindeutig festgelegt, jedoch könnte durch die Halbierung der für die Durchführung der Aufgaben

zur Verfügung stehenden Arbeitszeit und durch die Fortführung der vorhergehenden Tätigkeit (Außenwirtschaft) mit der anderen Hälfte der Zeit die erwartete Dynamik in der Außenwirtschaftsabteilung ausbleiben, zumal die verbleibende Hälfte der Außenwirtschaft dem lokalen GF mit voller Verantwortung für die Arbeit der Abteilung zugeordnet ist.

Nach dem ursprünglichen Plan sollten die Aufgaben der Außenwirtschaftsabteilung zwischen der Messeabteilung und der lokalen Geschäftsführung aufgeteilt werden und die ehemalige Leiterin der Finanzabteilung ihre Messe-Erfahrung mit in die Arbeit einbringen.

Die abteilungsmäßige Restrukturierung der AHK UY setzte voraus, dass das Ergebnis der AHK zum Jahresende 2008 aufgrund der von der Hauptgeschäftsführung eingeleiteten Maßnahmen ausgeglichen ausfällt.

Dadurch, dass die im zweiten Semester 2008 vorgesehenen Maßnahmen zur Verbesserung des wirtschaftlichen Ergebnisses der AHK Uruguay entweder vom Vorstand nicht akzeptiert oder nachträglich wieder rückgängig gemacht wurden, konnte der Haushalt der AHK bis zum Jahresende 2008 nicht ausgeglichen werden.

## **5. Vorprüfung zur Vorbereitung auf die BMWi/DIHK-Prüfung der AHK Uruguay vom 20. bis zum 22. April 2009**

Wegen des negativen Ergebnisses zum Jahresende 2008 und zur Vorbereitung der für April 2009 angekündigten BMWi/DIHK-Prüfung wurde vom HGF eine überraschende Vorprüfung zusammen mit den Leiterinnen der Finanzabteilungen der AHKs Argentinien (Cdra. Angeles Portero) und Brasilien-São Paulo (Cdra. Fernanda Coelho) am 4./5. März 2009 angesetzt.

### **5.1. Ergebnisse der Vorprüfung**

5.1.1. Ausgeglichenes Ergebnis des Trainee-Programms zur Absicherung der Abteilung Mitglieder und Veranstaltungen

5.1.2. Straffung der Kammerarbeit: Dynamisierung der Außenwirtschaft, Konsolidierung der Finanzabteilung (zuverlässige Buchungen und Finanzauskünfte, deutsche und uruguayische Bilanzen aus einer Hand)

5.1.3. Einbindung der AHK Uruguay in die Arbeit der AHKs im Mercosur: Außenwirtschaft und Nachhaltigkeit sowie Berufsbildung, Finanzen und Corporate Identity.

## **5.2. Feststellungen bei der Vorprüfung**

5.2.1. Buchhaltung konfus (zum Beispiel: zu hohe Reisekosten und Druckkosten, Sammelabrechnungen nicht einzeln auf den entsprechenden Konten gebucht)

5.2.2. Passagen für die 2. Trainee-Kampagne in 2009 bereits Ende 2008 gekauft und Ergebnis 2008 belastet

5.2.3. Auszahlung von Prämien an Mitarbeiter trotz vorausgesagtem Kammerverlust im Dezember 2008

5.2.4. Ungewöhnlich hohe Kfz- und Handy-Abrechnungen

2.5. Trotz nicht erfüllter Zielvereinbarungen Auszahlung einer Gratifikation von 1,5 % über die Eigeneinnahmen der AHK im Dezember 2008

5.2.6. Kein Überblick des lokalen GF über seine Projekte und die sich daraus ergebenden Einnahmen in 2008

5.2.7. Unrealistischer AHK-Einnahmen/Ausgaben-Plan für 2009

5.2.8. Dubiose Zahlungen bei Jahresabschlussfest, undurchsichtige Grundstücksgeschäfte.

## **5.3. Maßnahmen zur Umsetzung der Vorprüfung**

5.3.1. Strukturierung der Abteilungen entsprechend der in Montevideo schon bis Ende 2008 vorgeschlagenen Form

-- zur Verbesserung der Ertragsfähigkeit, vor allem in der Außenwirtschaft,

- zur dringend erforderlich Stärkung der Finanzabteilung, und
- zur Förderung von Berufsbildung und Nachhaltigkeit

5.3.2. Reduzierung der außergewöhnlichen Leistungen an den lokalen GF auf das in der AHK-Organisation übliche Maß ab März 2009 und Einführung eines Fahrtenbuchs

5.3.3. Unterbrechung der Gratifikationszahlungen an die AHK-Mitarbeiter ab März 2009 bis zur Beilegung des finanziellen Engpasses der AHK Uruguay

5.3.4. Vorbereitung eines abteilungsunabhängigen Gratifikationsplans für alle Kostenstellen (Profit Centers) in Anlehnung an den bewährten Plan der AHK Argentinien

5.3.5. Zusendung des Mitarbeiterhandbuchs und der Reisekostenordnung der AHK Argentinien als Referenz zur Kostenkontrolle.

Nachdem Anfang März 2009 Unregelmäßigkeiten der lokalen Geschäftsführung festgestellt worden waren, sind vom Kammervorstand bis zur routinemäßigen BMWi/DIHK-Prüfung gegen Ende April keine weiteren Restrukturierungs- und Konsolidierungsmaßnahmen freigegeben worden (Schreiben des Vorstands an den HGF vom 20. März 2009).

## **6. Erörterung der BMWi/DIHK-Prüfung im Präsidium der AHK Uruguay (27.04.2009)**

Auf der Präsidiumssitzung am Montag, dem 27. April 2009, wurden vom HGF die folgenden Tagesordnungspunkte behandelt:

### **6.1. BMWi/DIHK-Prüfungsergebnisse**

Die letzten beiden Prüfungen durch das Bundeswirtschaftsministerium zusammen mit dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag (BMWi/DIHK-Prüfungen) hatten in den Jahren 2004 ein außerordentlich schlechtes Ergebnis und 2009 schon einige „Lichtblicke“.

Die entsprechende fast gleichzeitig durchgeführte Prüfung der AHK-PY hatte dagegen ein ausgezeichnetes Ergebnis, sogar ohne Beanstandungen in der Belegprüfung (noch nie dagewesen!).

Die Vorbereitung der Prüfungen und die erforderliche Unterstützung erfolgten in beiden AHKs in gleicher Form. Allerdings wurden die Vorbereitungsergebnisse in der AHK PY sofort genutzt und umgesetzt, während sich in der AHK UY ein Widerstand aufbaute und die Helfer als „Eindringlinge“ betrachtet wurden.

Auch wurden in beiden AHKs neue Projekte gleichzeitig angeboten, zum Beispiel das Trainee-Programm, das in der AHK PY sofort eingeführt wurde, während es in der AHK UY Widerspruch erzeugte und zur „Besserwisserei“ führte.

Darüber hinaus gab es für die AHK UY zusätzlich außerordentliche Hilfestellungen seitens der Mercosur-Allianz:

- Aufbau des Trainee-Programms,
- Erneuerung der PC-Ausstattung (einschl. Beihilfe zu den Trainee-PCs),
- Einbindung in das Bioenergie-Projekt,
- Liquiditäts-Überbrückungshilfen der AHK PY und der AHK SP.

### **6.1.1. Lokaler Geschäftsführer**

Die BMWi/DIHK-Prüfung hat bestätigt, dass der lokale GF der AHK UY

- ohne Prestige ist (weder bei den Prüfern noch bei den AHK-Mitarbeitern),
- keine Vorbildfunktion ausübt und
- ohne persönlichen Einsatz für die „tägliche“ Kammerarbeit handelt, dass er
- keine Vertrauensbasis in den AHKs der Mercosur-Allianz hat.

Außerdem steht der lokale GF unter

- Verdacht von Unregelmäßigkeiten bei Abrechnungen und Gratifikationen

(auch gegen schriftliche Anweisung) und darüber hinaus auch bei Immobiliengeschäften.

### **6.1.2. Liquiditätsengpass**

Als Konsequenz aus dem durch die Prüfungen bestätigten Liquiditätsengpass der AHK ist die Einleitung von Maßnahmen zur Gegensteuerung überfällig. Die erforderlichen Maßnahmen zur Aufrechterhaltung der AHK in Uruguay wären vom HGF schon vor den Prüfungen durchgeführt worden, wurden jedoch seitens der lokalen Geschäftsführung immer wieder verhindert.

Die folgenden aufgrund der Prüfungsergebnisse bestätigten bereits durch den HGF vorbereiteten Maßnahmen sollen nun schnellstens umgesetzt werden, zumal die Finanzierung der laufenden Gehälter, Sozialabgaben/Steuern und der sonstigen laufenden Ausgaben nicht mehr gesichert ist:

- Personalreduzierung
- Aussetzung von umsatzmäßigen Gratifikationen
- Aufgabenumverteilung bei den Mitarbeitern
- Zentralisierung von administrativen Funktionen in AR oder SP (zum Beispiel Finanzberichterstattung nach D über AR).

Darüber hinaus wird der HGF im DIHK und BMWi am 4. Mai 2009 Gespräche führen und dabei

- das solide Restrukturierungskonzept der AHK UY vorlegen,
- den vorgezogenen Nachtragswirtschaftsplan 2009 (unter Einschluss von Entlassungsentschädigungen) vorbesprechen und zur Abwendung der Insolvenzgefahr



-- versuchen, die beiden letzten zugesagten Zuwendungsraten für 2009 vorzuziehen.

## **6.2. „Zusammenarbeit“ zwischen Ehren- und Berufsamt**

Da die Umsetzung der von der Hauptgeschäftsführung vorgeschlagenen Maßnahmen zur Stärkung der Außenwirtschaftsabteilung seit dem Nachtragswirtschaftsplan vom September 2008 mehrfach vom lokalen GF verschoben wurde und sich dadurch schon über ein halbes Jahr hingezogen hatte, musste zur Vermeidung einer Kammerschließung schnellstens ein Nachtragswirtschaftsplan für 2009 erstellt werden, der den Anforderungen gerecht wird.

Deshalb wurde vom HGF eine Vorprüfung mit den Finanzleiterinnen der AHKs Brasilien-São Paulo und Argentinien am 4./5. März 2009 vereinbart. Als dabei auch große Defizite in der Finanzabteilung offenkundig wurden, wäre besonders schnelles Handeln erforderlich gewesen, um das Jahr 2009 noch zu einem ausgeglichenen Ergebnis zu führen und dadurch die Schließung der AHK UY zu vermeiden.

Dennoch wurden die dringend erforderlichen Maßnahmen noch einmal bis nach der BMWi/DIHK-Prüfung Ende April 2009 vom Kammervorstand aufgeschoben.

Um solche unerklärlichen Maßnahmen zu Lasten der aus der Kammererfahrung begründeten Vorschläge nicht zu wiederholen, ist es erforderlich, dass auch der Kammervorstand über die Grundlagen der Zusammenarbeit zwischen Ehren- und Berufsamt in den deutschen Auslandshandelskammern richtig informiert ist.

Dann wird klar, dass Vorstand und Geschäftsführung hinsichtlich des dringend erforderlichen Handelns in der AHK Uruguay grundsätzlich übereinstimmen müssten, um ein ausgeglichenes Ergebnis aus Zuwendungen und Beitrags-/Ertragseinnahmen zu erzielen.

Zur Unterstützung der Deutsch-Uruguayischen Handelskammer verabschiedeten die Mitglieder der Mercosur-Allianz der deutschen Auslandshandelskammern (Kammervorstände und Kammergeschäftsführer) am 28. Juli 2009 auf Initiative des Präsidenten der AHK Argentinien, Dr. Viktor Klima, die „Resolution von Asunción“ (siehe Anlage).

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 auch die AHK Argentinien beigetragen, und zwar ganz besonders durch die Verlegung des Kompetenzzentrums Umwelt und Erneuerbare Energien für den Hispano-Mercosur nach Montevideo.

Alle Ende 2009 durchgeführten Maßnahmen für einen Neubeginn der Kammerarbeit waren nur möglich durch den unermüdlichen Einsatz des DIHK und den vertrauensgetragenen Beitrag des BMWi in Höhe von zusätzlich zwei Jahreszuwendungen, ohne die sonst übliche Sonderbelastung aller Mitglieder der AHK UY.

Diese im AHK-Netz ungewöhnlichen Maßnahmen in einem wirtschaftlich schwierigen Umfeld mit einem im Verhältnis zu anderen Ländern ohne AHKs geringeren Außenhandel Deutschlands erfolgten auf der Grundlage des als erforderlich angesehenen Nachtragswirtschaftsplans für 2009 und eines soliden Wirtschaftsplans für 2010 sowie aufgrund des Vertrauens in die Geschäftsführung.

## **7. Umsetzung der Ergebnisse der BMWi/DIHK-Prüfung 2009**

Die BMWi/DIHK-Prüfung vom 20. bis zum 23. April 2009 wurde nach Auskunft der beteiligten Prüfer in offener Atmosphäre und mit engagierter Unterstützung durch die beteiligten AHK-Mitarbeiter durchgeführt. Zur Vorbereitung auf diese Prüfung hat der Hauptgeschäftsführer dem lokalen GF ausführliches Material zu Prüfungsinhalt und Prüfungsumfang zusammengestellt. Auch den Prüfern wurden die Ergebnisse der Anfang März 2009 vom HGF

gemeinsam mit den Finanzleiterinnen aus Buenos Aires und São Paulo durchgeführten internen Revisionsprüfung übergeben.

## **7.1. Zusammenfassung der Prüfungsergebnisse**

Die Prüfungsergebnisse lassen sich in folgenden sieben Punkten zusammenfassen:

**7.1.1 Aktualisierung der Satzung** nach der AHK-Mustersatzung mit dinglicher Sicherheit der Immobilienfinanzierung durch das Bundeswirtschaftsministerium und rechtlichem Rahmen für eine Tochtergesellschaft für kommerzielle Dienste

**7.1.2. Einhaltung des Vier-Augen-Prinzips** mit Unterschriftenregelungen von Abteilungsleitern und lokalem Geschäftsführer einerseits sowie von Hauptgeschäftsführer und Vorstandsmitgliedern andererseits

**7.1.3. Stabilisierung des Rechnungswesens** mit Schulung in der Mercosur-Allianz für die Anwendung des AHK-Finanzhandbuchs und des AHK-Kompass-Systems zur sachgerechten Zuordnung der Ausgaben und zur jährlichen Inventur, Zentralisierung der Wirtschaftspläne und der Jahresabschlüsse mit Berichterstattung nach Deutschland für den Hispano-Mercosur in der AHK Argentinien, Prüfung der Jahresabschlüsse durch externe Wirtschaftsprüfer

**7.1.4. Revision des Bonus-Systems** mit Leistungsabhängigkeit durch Deckungsbeiträge (Abschaffung der Bonus-Zahlungen auf Umsätze) und Genehmigung durch den Hauptgeschäftsführer

**7.1.5. Erstellung eines soliden Restrukturierungskonzepts** mit Erhöhung der Einnahmen und mit Kosteneinsparungen zur Erzielung eines ausgeglichenen Jahresabschlusses 2009, und zwar auf der Grundlage einer rigorosen Termin- und Ergebnisplanung und entsprechender Überprüfung des Resultats mit automatischem Alternativpläneinsatz; Erstellung eines Rückzahlungsplans der von den AHKs São Paulo und Paraguay geliehenen finanziellen Mittel

**7.1.6. Aufstellung eines Nachtragswirtschaftsplans** mit transparenten und realistischen Ergebnisvorgaben zur Überwindung des aktuellen Liquiditätsengpasses, zum Beispiel durch vorzeitige Auszahlung der dritten und vierten Zuwendungsrate für 2009; Prüfung der landesrechtlichen Insolvenzvorschriften

**7.1.7. Kosteneinsparung relevanter Aufwandsposten** zur Korrektur des lokalen Geschäftsführers.

## **7.2. Restrukturierungskonzept der AHK Uruguay**

Die im April 2009 in der AHK Uruguay durchgeführte BMWi/DIHK-Prüfung hat bestätigt, dass eine solide Restrukturierung der AHK Uruguay erforderlich ist, damit sie in Zukunft erfolgreich arbeiten kann. Nachdem bereits in 2008 mit sehr gutem Erfolg begonnen wurde, die Mitgliederzahl der AHK zu erhöhen (Trainee-Programm), muss nun der Markt in Uruguay stärker proaktiv bearbeitet werden, und zwar auch auf Geschäftsführungsebene.

Um die im Prüfungsbericht aus dem Jahr 2004 geforderte zukunftsorientierte Arbeit der AHK Uruguay mit marktrelevanten, tragfähigen Produkten und ein entsprechendes Konzept im Mitgliederbereich zu entwickeln, wäre eine Änderung der Struktur der AHK Uruguay nur mit Einschaltung von besonders skeptischen Vorstandsmitgliedern des sonst sehr engagierten Vorstands der AHK erforderlich gewesen.

Unter Berücksichtigung der spezifisch uruguayischen Mentalität sind auch zur Durchführung der Restrukturierungserfordernisse des Prüfungsberichts von 2009 Änderungsmaßnahmen von außen sehr schwer vorzunehmen; sie müssen von innen kommen (Burgmentalität, Kirchturmdenken).

Nach der BMWi/DIHK-Prüfung vom April 2009 ist der überaus gutmütige Vorstand jedoch bereit, die folgende vom HGF vorgeschlagene Restrukturierung der AHK mitzutragen (Präsidiumssitzung vom 27. April 2009):

- Personalreduzierung durch Entlassung des lokalen Geschäftsführers aus verschiedenen Gründen und der Leiterin der Außenwirtschaftsabteilung zur proaktiven Ausweitung der Abteilungsaktivitäten.
- Übernahme beider Funktionen in Montevideo (Außenwirtschaft und lokale Geschäftsführung) durch einen deutschen Mitarbeiter der AHK Argentinien, der als CIM-Experte den Bereich Umwelt und Erneuerbare Energien in Buenos Aires leitet und nach Uruguay versetzt werden könnte.
- Intensive Schulung der Finanzleiterin, Zentralisierung der Finanzberichterstattung (Wirtschaftspläne, Jahresabschlüsse usw.) der AHK Uruguay in der größeren AHK Argentinien auf Vorschlag der BMWi/DIHK-Prüfer.
- Durchführung von Schulungsmaßnahmen für alle anderen Mitarbeiter im jeweiligen erweiterten Bereich, zum Beispiel Außenwirtschaft in der Abteilung Messen, das Veranstaltungsmanagement im Bereich Mitglieder, so dass die Mitarbeiter in Zukunft erfolgreich zusätzliche Aufgaben in ihrem weiteren Kammerumfeld übernehmen können.

Durch diese Maßnahmen würde die Kammerstruktur von leitenden Angestellten zwar vorübergehend reduziert; sie könnten aber in Zukunft auch weitere Arbeiten übernehmen, um zu einem ausgeglichenen Ergebnis beizutragen. Das gilt auch für die in absehbarer Zeit die Leitung der erst Mitte 2008 eingerichteten Abteilung Mitglieder und Veranstaltungen übernehmende Mitarbeiterin, die nach Bestehen des Universitätsexamens als Festangestellte eingestellt werden soll.

In der AHK UY werden qualifizierte Studenten als Praktikanten und Trainees beschäftigt. Die Trainees werden nach erfolgreicher Teilnahme an einem Assessmentcenter auf deren neue Aufgaben in der Mitgliederwerbung systematisch durch die AHK vorbereitet.

Ferner werden in der AHK Hilfs- und Honorarkräfte beschäftigt, die zuständig sind für Buchhaltung, Weiterbildung, Wartung von Informationstechnologie, Botengänge und Raumpflege. Sie werden nur im konkreten Bedarfsfall hinzugezogen.

Ob die vorgeschlagene Restrukturierung auch von einem Nachfolger des Ende 2010 nach mehrfacher Vertragsverlängerung aus Altersgründen ausscheidenden Hauptgeschäftsführers weiter betrieben wird, hängt entscheidend von der Auswahl der Person, ihrer Erfahrung in der Menschenführung und Kammerarbeit, ihrer Kooperationsbereitschaft mit dem Luso-Mercosur und ihrem Durchsetzungsvermögen mittels Vorbildfunktion und harter – nicht nur achtstündiger – täglicher Arbeit ab.

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 eine persönliche Anwesenheit des HGF in den drei Städten Asunción, Montevideo und São Paulo wenigstens einmal im Vierteljahr erforderlich, das heißt, der HGF wird in der Regel einmal im Monat durch Reisetätigkeit von seinem Arbeitsplatz in Buenos Aires über mehrere Tage abwesend sein.

Die Betreuung unabhängiger AHKs von einer größeren zentralen AHK durch den entsprechenden HGF ist schon in einem großen Land wie zum Beispiel Brasilien nicht leicht, weil die Ehrenamtsträger (und manchmal auch der lokale GF) auf ihre Unabhängigkeit pochen.

Umso schwieriger ist eine zusätzliche „ehrenamtliche“ Betreuung einer unabhängigen AHK von einem anderen Land aus, insbesondere dann, wenn sich der DIHK von Ehrenamtsträgern ohne den Geschäftsführer ansprechen lässt und dazu neigt, kurzfristig Entscheidungen des HGF angeblich zugunsten der entsprechenden AHK zu ändern, ohne alle Zusammenhänge durch vorherige Absprachen zu kennen, zum Beispiel die zwischen Vorstand und Geschäftsführung vereinbarte Unterlassung von Wiedereinstellungen entlassener Mitarbeiter.

Allerdings kann das Ehrenamt den DIHK auch durch Direktkontakte positiv im Sinne des HGF beeinflussen, zum Beispiel bei zwischen Kammervorstand und Geschäftsführung abgesprochenen Personalentscheidungen.

Erwünscht bei der Betreuung kleinerer AHKs sind – wenn überhaupt – Hilfestellungen im operativen Bereich zur Erhöhung von Umsatz und Ertrag. Dennoch ist der HGF in den jeweiligen AHKs verantwortlich für Finanzen und Personal mit den entsprechenden Interdependenzen.

Dabei muss er sich auf die jährlichen Prüfungen der AHKs durch unabhängige Wirtschaftsprüfer, in der Regel zwei Rechnungsprüfer aus dem Ehrenamt und dem ehrenamtlichen Schatzmeister sowie durch weitere Mitglieder aus Präsidium und Vorstand verlassen. Die Freigabe aller gewöhnlichen Ausgaben im Rahmen des Wirtschaftsplans durch den lokalen GF zusammen mit einem Mitglied des Ehrenamts (Vieraugenprinzip bei Zahlungsanweisung / Scheckausstellung usw.) muss dabei hingenommen werden.

### **7.3. Vorbereitung des Nachtragswirtschaftsplans 2009**

Nach Revision des im September 2008 erstellten Wirtschaftsplans im ersten Semester 2009 wegen der eingetretenen weltweiten Finanzkrise und -- nach Vorliegen der vorläufigen Zahlen des Jahresabschlusses 2008 sowie -- nach Vornahme der notwendigsten internen Umstellungen in den Arbeitsbereichen der AHK Uruguay aufgrund der BMWi/DIHK-Prüfung vom April 2009 ist zum Jahresende 2009 mit einem Verlust zu rechnen.

Einsparmöglichkeiten im Rahmen einer sparsamen und wirtschaftlichen Haushaltsführung könnten nach der internen Zusammenfassung und Umbesetzung von Arbeitsbereichen in den Positionen „Honorare / Provisionen“, „Veröffentlichungen (Druckkosten)“ und „Reisekosten, Stadtverkehr“ liegen, so dass der voraussichtliche Verlust begrenzt werden könnte.

Der Verlustbetrag setzt sich vor allem zusammen aus der voraussichtlichen Summe der Entlassungsentschädigungen für den lokalen Geschäftsführer und die Leiterin der Außenwirtschaftsabteilung sowie aus den Entschädigungszahlungen an alle anderen Mitarbeiter zur Abschaffung von Gratifikationsansprüchen. Diese Beträge wurden der AHK von einem lokalen Wirtschaftsprüfer/Steuerberater mit dem Hinweis mitgeteilt, dass zur endgültigen Abrechnung ein Arbeitsrechtler eingeschaltet und die getroffenen Maßnahmen beim Arbeitsamt registriert werden sollten.

Der frühere Entlassungsfonds der AHK Uruguay wurde nach einer Beanstandung der BMWi/DIHK-Prüfer von 2004 aufgelöst, weil er nicht

gesetzlich vorgeschrieben war, obwohl die Zahlung von Entlassungsentschädigungen gesetzlich vorgesehen ist.

Da die AHK Uruguay – wie auch die BMWi/DIHK-Prüfung von 2009 ergab – zahlungsunfähig ist und der augenblickliche lokale Geschäftsführer keine kurz- und mittelfristig realisierbaren Projekte hat, ist eine Restrukturierung der Kammer nur mit Geld von außen möglich, wenn nicht das Grundvermögen angegriffen werden soll.

Die Umsetzung der schon in 2008 vorgeschlagenen Maßnahmen zur Geschäftsausweitung im Außenwirtschaftsbereich könnte die AHK Uruguay zwar stabilisieren, dazu wäre aber ein neuer lokaler Geschäftsführer erforderlich.

Da die AHKs im engeren Mercosur (Argentinien, Brasilien, Paraguay und Uruguay) je nach finanzieller Lage Überschüsse vorübergehend im laufenden Geschäftsjahr (unterjährig) anderen AHKs der Region bis zum Eingang der jeweiligen Zuwendungsrate überlassen, haben die AHK SP und die AHK PY erstmals Anfang 2009 der AHK Uruguay kurzfristig finanzielle Mittel zugeführt.

Die Rückführung dieser Beträge wäre über die Ausweitung der Mitglieder- und Außenwirtschaftsaktivitäten der AHK Uruguay möglich. Einzelne Maßnahmen zur Erweiterung der Kammeraktivitäten wurden – soweit unter den damaligen Umständen möglich – bereits in 2008 ergriffen beziehungsweise vom lokalen GF zusammen mit Vorstandsmitgliedern wieder rückgängig gemacht.

#### **7.4. Zusammenfassung des Abschlussgesprächs vom 8. Juni 2009 in Montevideo**

Vom DIHK wird ausdrücklich der Erfolg der AHK-UY gewürdigt, den sie in den letzten beiden Jahren hinsichtlich der **Erhöhung der Mitgliederanzahl** von 171 in 2005 auf über 300 in 2009 und des **Rückgangs der Bundeszuwendungen** von T€ 247 in 2005 auf T€ 122 in 2008 (ohne Sondereinflüsse) hatte.



Zugleich wurde kritisch vermerkt, dass die bereits mit dem Prüfbericht 2004 geforderte Umstrukturierung nicht konsequent durchgeführt worden ist und deshalb nicht zu den gewünschten Ergebnissen in der AHK Uruguay geführt hat.

Bezüglich des Liquiditätsengpasses 2008/09 erwarten das BMWi und der DIHK, dass die geplanten Restrukturierungsmaßnahmen der AHK Uruguay bis zum 31. Mai 2010 ebenfalls erfolgreich sind. Sie schlagen vor, die zurzeit bestehenden finanziellen Schwierigkeiten durch vorzeitiges Abrufen der 3. und 4. Rate der zugesagten Zuwendungen für 2009 zu überbrücken, damit die gefällten Strukturentscheidungen zügig umgesetzt werden können. Sie empfehlen, dass der Nachtragswirtschaftsplan 2009 mit den aktualisierten Positionen und Plandaten zur üblichen Zeit (August/September des Jahres) vorgelegt und in ihm eventuell weitere Zuwendungen beantragt werden.

Die Gesprächspartner kommen darin überein, dass die geplanten Maßnahmen zur Restrukturierung unverzüglich vorgenommen werden. Dafür werden sich die Präsidiumsmitglieder der AHK Uruguay persönlich einsetzen und Erfolgskontrollen vornehmen.

Nachfolger des lokalen Geschäftsführers soll der deutsche Diplomkaufmann Tobias Winter, zur Zeit CIM-Experte für Umwelt und Erneuerbare Energien der AHK Argentinien, werden. Er wird zunächst die Funktion des lokalen Geschäftsführers nach innen ausüben, nach außen wird er unterstützt durch die Präsidiumsmitglieder. Der Geschäftsführende Vizepräsident erteilt ihm dazu die erforderlichen Vollmachten und Zeichnungsberechtigungen. Darüber hinaus wird der Geschäftsführende Vizepräsident, der in Personalunion auch HGF der AHK Argentinien ist, der AHK Uruguay für bestimmte Aufgaben und Projekte erfahrene Mitarbeiter aus Argentinien zur Verfügung stellen.

Die Finanzberichtserstattung (Wirtschaftspläne, Jahresabschlüsse usw.) der AHK Uruguay wird in der AHK Argentinien zentralisiert, weil sie Kompetenzzentrum für den Finanzbereich der AHKs im Hispano-Mercosur ist. Hinsichtlich der administrativen Abläufe folgt die AHK Uruguay – soweit keine eigenen vorliegen – den Regelungen der AHK Argentinien.

Seitens des DIHK wird dringend gewünscht, dass der „ehrenamtliche“ Geschäftsführende Vizepräsident der AHK Uruguay nicht nur vierteljährlich

die AHK Uruguay neben den AHKs Paraguay und Brasilien-São Paulo besucht, sondern in der AHK Uruguay vor Ort während der Übergangszeit zur Restrukturierung öfter tätig wird. Der DIHK sieht diesen Aspekt im Rahmen der deutschen Außenwirtschaftsförderung abgedeckt durch die Gesamtverantwortung von Dr. Klaus-Wilhelm Lege für den AHK-Verbund Argentinien, Paraguay und Uruguay.

Dr. Axel Nitschke – (Stv. HGF DIHK), Erwin Bachmann (Präsident AHK UY), Wilfried Bench (Schatzmeister AHK UY), Hanz Bornhoffer (Sekretär AHK UY), Dr. Klaus-Wilhelm Lege (HGF AHK UY)

## **8. Ausbaupotentiale für die Dienstleistungen der AHK Uruguay**

Mit einer Dynamisierung des Dienstleistungsbereichs der AHK Uruguay können zusätzliche finanzielle Mittel für ein Kammerwachstum sowohl umsatzmäßig als auch ertragsmäßig beschafft werden. Dazu ist ein proaktiver Einsatz der Mitarbeiter erforderlich.

Vor allem muss der neue lokale Geschäftsführer – GF für klare, logische Arbeitsabläufe nach ISO 9000 sorgen (eine Wiederholungszertifizierung wird angestrebt), wirksame interne Kontrollen durchführen (durchgängig das Vieraugenprinzip anwenden), eine effiziente Personalführung vornehmen (Coaching und Motivation) und selbst eine einwandfreie Arbeit mit Vorbildfunktion erbringen.

Unter diesen Prämissen können Ausbaupotentiale in den folgenden drei Arbeitsfeldern für die AHK Uruguay genutzt werden, weil sie in Uruguay von Interesse sind und noch nicht professionell und dynamisch bearbeitet werden:

### **8.1. Außenwirtschaft und Nachhaltigkeit**

8.1.1. Erneuerbare Energien

8.1.2. Bio-/Ökowiirtschaft

8.1.3. umweltschonende Industrieproduktion

8.1.4. Förderung mittelständischer Unternehmen

8.1.5. Zollfreizonen Uruguays für deutsche Investoren

8.1.6. Weiterbildung

8.1.6. Event- und Kongressmanagement

## **8.2. Messen und Ausstellungen**

8.2.1. Seminare zu Messethemen

8.2.2. Projektarbeit im erweiterten Messebereich

8.2.3. Ausstellungen in Uruguay und an deutschen Messeplätzen

8.2.4. Bindung von Messeausstellern und -besuchern an die AHK

## **8.3. Mitglieder und Veranstaltungen**

8.3.1. Mitgliederwerbung

8.3.2. Mitgliederbindung durch eine Vielzahl von bereits im Rahmen des Trainee-Programms in den AHKs Brasilien, Argentinien und Paraguay erfolgreich durchgeführten Veranstaltungen.