

**Dr. Sigrid Schmid:**

**Herzlich, aber knallhart –  
Hilfreiche Einsichten in die russische Kultur und Geschäftspraxis  
Vortrag auf dem NIHK-Forum „Erfolgreiche Geschäfte in Russland“  
16. Oktober 2007, Oldenburg**

Wenn es darum geht, Geschäftsleuten russische Kultur und Geschäftspraktiken zu erklären, wird oft mit Mythen gearbeitet, die auch Sie mit Sicherheit schon einmal gehört haben: Russische Geschäftsleute lassen sich stark von nicht-ökonomischen Prinzipien leiten:

- Die russische Wirtschaft ist geprägt von Netzwerk-Logiken und Männerfreundschaft, die durch gemeinsames Wodka-Trinken, Saunabesuche und teure Geschenke befördert werden.
- Geschäfte machen basiert auf Verpflichtungsgefühlen & wechselseitigen Vergünstigungen. Es gilt das Prinzip „Tit for tat“.
- Wenn erst einmal eine solche Bindung besteht, kann man sich sicher sein, dass gilt „eine Krähe hackt der anderen kein Auge aus“, jeder jedem immer hilft und faire Geschäfte gemacht werden.

All dies trifft in begrenztem Maße zu. Allerdings primär unter russischen Geschäftsleuten, denn die vielen kulturellen Techniken, die es erfordert, um kompetent an einem Netzwerk und Verpflichtungsverbindungen zu stricken, sind für Ausländer nicht immer transparent und kaum erlernbar. Hinzu kommt, dass in Russland ein klarer Unterschied zwischen Russen und Nicht-Russen gemacht wird, so dass auch nicht immer das Interesse besteht, ausländische Geschäftsleute an russischen Netzwerken teilhaben zu lassen. Dies schaffen erfahrungsgemäß allenfalls Ausländer, die 100% assimiliert sind und jahrzehntelange Russland-Erfahrung haben. Das ist jedoch nur ein sehr kleiner Kreis von Personen (meist mit Russland-Erfahrung noch aus sowjetischen / DDR-Zeiten).

Das heißt, als deutscher Mittelständler sollte man auf die oben genannten Regeln nicht bauen: Es kann sein, dass sie funktionieren, man kann sich aber nicht in der oftmals suggerierten Kausalität darauf verlassen.

Die Realität für die Mehrheit ausländischer Geschäftsleute, die mit russischen Partnern Geschäfte machen wollen oder sich mit der russischen Verwaltung auseinandersetzen, sieht anders aus!

Russische Geschäftsleute sind insbesondere im Umgang mit AUSLÄNDERN „knallharte“ Geschäftsleute mit der zentralen Ratio der eher kurzfristigen „Gewinnmaximierung“.

Dies impliziert folgendes:

1. Sie haben ihren ökonomischen Nutzen ganz klar im Auge:
  - Wechsel des Lieferanten trotz laufender Verträge (z.B. Jahresvertrag, aber Abnehmer springt vorfristig ab, weil er einen billigeren Lieferanten gefunden hat)
  - Freundschaft, Geschäftsessen, Wodkatrinken bedeutet weder Vertragsunterzeichnung noch Vertragsvorteile. Oft sind üppige und sündteure Geschäftsessen, die von der russischen Seite veranstaltet werden, eher dazu gedacht, den wirtschaftlichen Status zu vermitteln und sich als ernstzunehmenden Partner darzustellen. Manchmal geht es auch nur darum, dass man in Russland gerne Gelegenheiten nutzt, um das eigene Ego als erfolgreicher Geschäftsmann zu pflegen, für den Geld keine Rolle spielt.
  - Es herrscht ein sehr hohes Maß an rechtlichem Absicherungsdenken und -verhalten, das zu starker Bürokratisierung der kleinen Schritte führt, die bei größeren Geschäften involviert sind. Mit einer Vielzahl von Verträgen wollen sich russische Kooperationspartner gegen jeden wirtschaftlichen Schaden perfekt absichern.

- Häufig gelten ungewöhnliche Zahlungsfristen (Zahlung im Voraus) durchaus in Kombination mit geringem Verpflichtungsgefühl des Leistungserbringers z.B.: man lässt sich vorher bezahlen, hält aber Lieferumfang und –fristen nicht immer ein, der Dolmetscher wird für zwei Tage im Voraus bezahlt, weigert sich dann aber, bei Unstimmigkeiten, am zweiten tag wieder zu erscheinen.
2. Vorteilsdenken wird nicht durch Business-Kultur oder Rechtskultur diszipliniert:
- Es gibt noch wenige gewachsene Regeln oder Geschäftstraditionen, auf die man vertrauen kann. Die Gefahr, sich als russischer Geschäftsmann unstandesgemäß zu verhalten und dadurch die Reputation und das Vertrauen zukünftiger Geschäftspartner zu verlieren ist recht gering.
  - Sich brutal / schlau / illegal durchzusetzen hat keine negativen sozialen Folgen (kein Gesichtsverlust): Man hat wenig (moralische) Skrupel, es gilt das Recht des Stärkeren, bzw. Gewinne/Erfolge rechtfertigen (auch in der Öffentlichkeit) die Mittel.
  - Man kann nicht darauf vertrauen, dass illegales Vorgehen rechtlich klar geahndet wird, z.B. Verrat von Geheimnissen, Weitergabe von Bauplänen an Dritte.
3. Ökonomisches Denken wird nicht flankiert durch moderne Leitlinien für unternehmerisches Handeln (wie: Social responsibility, Ökologie, Nachhaltigkeit, Minderheitenschutz, Political Correctness):
- Soziale Maßnahmen werden allenfalls für das eigene Team geleistet
  - Es herrscht eine klare Sprache, die Minderheiten („andere“) mitunter deutlich diskriminiert
  - Nachhaltigkeit jenseits der kurzfristigen Gewinnmaximierung wird nur von denen gepflegt, die schon Oligarchen-Status haben (Re-Investitionen in russische Zukunftsbranchen)
  - Personalauswahl jenseits von Quoten und Diversifizierungspolitik (man würde nie Behinderte einstellen, oder Nicht-Russen in wichtige Positionen nehmen); die einzige „irrationale“ Ausnahme: Familien- und Bekanntschaftsbande.

Was bedeutet all dies nun für Sie als deutsche Geschäftsleute in Russland ?

- Lassen Sie sich nicht vom Rahmenprogramm zu Illusionen über den freundschaftlichen Charakter der Geschäftsbeziehungen verleiten.
- Fragen Sie russische Partner nach Referenzen der Zusammenarbeit mit anderen internationalen Unternehmen. Holen Sie, wenn möglich dort Informationen über die Seriosität des Partners ein.
- Arbeiten Sie nicht ohne intensive rechtliche Beratung.
- Insistieren Sie in Regeln und Vertragsbedingungen, die in Deutschland üblich sind.
- Überlassen Sie Netzwerkarbeit russischen Mediatoren. Insbesondere, wenn es darum geht, Deals mit administrativen Organen zu auszuhandeln.

Was sollte man darüber hinaus bei Geschäften in Russland beachten ?

- Russische Uhren ticken anders: In Russland hat man grundsätzlich ein entspannteres Verhältnis zur Zeit und gleichzeitig führen Infrastruktur und lokale Bedingungen häufig zu unberechenbaren Verzögerungen. Dies hat mehrere Implikationen:
  - Planen Sie nicht zu knapp, bauen Sie immer Zeitpuffer ein, fliegen Sie mit umbuchbaren Tickets

- ABER: Gerade Infrastruktur oder „widrige Umstände“, für die man selbst nichts konnte, werden auch gerne als Entschuldigung ins Feld geführt, wenn Abmachungen oder Zeitpläne nicht eingehalten werden. Seien Sie hier streng und lassen sich nicht zu leicht hinter Licht führen!
- Der soziale Zusammenhalt unter russischen Kollegen ist sehr groß:
  - Man versucht, russische Kollegen oder Team-Mitglieder in Schutz zu nehmen, Kritik wird häufig nicht gerne ausgesprochen. Dies gilt oft als unsozial.
  - Auch hier gilt: Versuchen Sie, Fehler zu ergründen, ohne dabei zu vermitteln, dass es darum geht, Beteiligte schlecht zu machen oder zur Verantwortung zu ziehen. Setzen Sie zwar bei konkret beteiligten Personen an, aber verwenden Sie unpersönliches Vokabular im Sinne von „Prozess-Optimierung“, „Abläufe verbessern“
- In Arbeitszusammenhängen hat man in Russland die Tendenz, Verantwortlichkeiten nicht klar zu definieren, bzw. von sich weg zu schieben.
  - Im russischen Sprachgebrauch heißt das „den Ball abspielen“. Gerade wenn unterhalb des obersten Managements Lösungen gefunden werden müssen oder – womöglich schnell – gehandelt werden muss, spielt man den Ball gerne ab.
  - Daher gilt: Immer so früh wie möglich Verantwortlichkeiten klar definieren und klar stellen, von welchem Beteiligten welche Aktivitäten erwartet werden. Bei Schwierigkeiten bietet es sich an, zukünftige Verantwortlichkeiten zu klären.