

»Deutsche fallen mit der Tür ins Haus«

Beim Umgang mit russischen Kunden oder Geschäftspartnern sind Kenntnisse um deren Denkweise sehr hilfreich

Dr. Heidrun Igra, geboren in Jena, kennt Russland seit ihrer Studienzeit in Moskau und Rostov am Don. Als Slawistin und Dozentin an der Universität Freiburg betreut Heidrun Igra heute das Projekt „Wirtschaftskommunikation Russland“. Sie gibt Seminare für Wirtschaftsrussisch, Interkulturelle Kommunikation und russische Sprachwissenschaft. Außerdem berät sie als Trainerin große und mittelständische Unternehmen bei ihrem Markteintritt nach Russland zu Fragen des interkulturellen Personalmanagements, zu Kommunikations- und Verhandlungsstrategien sowie zu russlandtypischen Geschäftsgepflogenheiten. Zu den Teilnehmern ihrer interkulturellen Trainings zählen nicht nur deutsche Fach- und Führungskräfte, die sich über die russische Geschäftskultur informieren möchten, sondern auch russische Manager, die sich auf die deutsche Mentalität vorbereiten. Ihre Erfahrungen hat sie nun in dem Ratgeber „Geschäftskultur Russland“ niedergelegt. Im Interview mit dem Holz-Zentralblatt gibt sie einige Tipps.

Holz-Zentralblatt: Sie geben in Ihrem Buch einen kenntnisreichen Einblick in das erfolgversprechende Agieren mit russischen Kunden bzw. Geschäftspartnern. Woher haben Sie all diese Informationen?

Dr. Heidrun Igra: Ich verfolge hier einmal die Insider-Perspektive aus eigenem Erleben – verbunden mit meinem Hintergrundwissen als Slawistin. Und zum anderen eine Art Vogelperspektive von außen auf das deutsch-russische Management. Dazu habe ich über sechs Jahre wissenschaftliche Untersuchungen betrieben.

Wenn man bereits mit zehn Jahren Russisch lernt, in Russland ein Jahr studiert, in einer russischen Firma arbeitet und das Land in den Zeiten von Breschnew, Gorbatschow, Jelzin und Putin regelmäßig bereist, dann hat man den Wandel in Politik, Wirtschaft und im Alltag hautnah erlebt.

An der Universität Freiburg leite ich den Fachbereich Wirtschaftskommunikation Russland. Meine Studierenden absolvieren ein Pflichtpraktikum in Russland – oft in deutschen Firmen. So hat sich der Kontakt zu den Firmen vor Ort ergeben. Inspiriert durch die Unterschiede und Missverständnisse in der deutschen und russischen Geschäftskultur habe ich von 2006 bis 2012 in einer Feldforschung viele Interviews selbst geführt, Praxisberichte auf Russlandkonferenzen, publizierte Interviews der AHK und andere Materialien nach interkulturellen Kriterien ausgewertet. Das ergibt die Perspektive von außen.

HZ: Welches Bild haben Russen von deutschen Geschäftsleuten?

Igra: Für Russen sind die Deutschen nach wie vor die beliebtesten Geschäftspartner. Man blickt zurück auf eine jahrhundertlange gemeinsame Geschichte, wie z.B. die aktuelle Ausstellung „Im Glanz der Zaren“ im Stuttgarter Schloss verdeutlicht (bis 23. März 2014). Gestützt durch diese dynastischen Verbindungen entwickelte sich zwischen Russland und Deutschland eine rege Geschäftstätigkeit. Kaufleute, Handwerker und Händler aus deutschen Ländern bereisten Russland schon im Mittelalter. Während der Industrialisierung Russlands im 19. Jh. spielten deutsche Großunternehmen und Fachleute eine wichtige Rolle beim Ausbau des Telegrafennetzes, in der Elektrotechnik und im Maschinenbau. Berühmt ist der reich verzierte Telegrafengerät von Siemens & Halske, der 1859 für die Paraderäume des Winterpalastes von St. Petersburg hergestellt wurde.

„Made in Germany“ ist auch heute noch eine Marke. Das ist ein großes Plus für deutsche Investoren. Ihnen geht per se ein positives Image voraus. Man schätzt deutsche Wertarbeit, Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit. Die Aktivität der 6500 deutschen Firmen in Russland trägt ihrerseits bei zur technischen Modernisierung des Landes und unterstützt die Schaffung einer neuen Unternehmenskultur.

HZ: Sie halten auch Seminare ab, in denen Sie Deutsche für geschäftliche Auftritte in Russland fit machen. Was sind die typischen Fehler, die unsere Landsleute begehen?

Igra: Hier könnte ich Ihnen mit einer Redewendung antworten: „Sie fallen oft mit der Tür ins Haus“. Deutsche sind Getriebene ihrer straffen Zeitplanung. Sie möchten keine Zeit und Energie vergeuden und möglichst schnell einen Geschäftskontakt anbahnen, die Agenda eines Meetings abarbeiten oder einen Vertragsabschluss erzielen. Sie überspringen dabei die wichtige Etappe des Aufbaus einer persönlichen Beziehung zum russischen Geschäftspartner. Und dieser kann sich extrem unterschiedlich verhalten, je nach Alter, Region und Branche. Auch darauf muss man sich vorbereiten.

Für Russen gelten beziehungsstiftende Aktivitäten und Aufbau eines Netzwerks zu Firmen und Behörden als Investition ins Geschäft, für viele Deutsche als Ablenkung oder Zeitverschwendung. „Small talk“ wird in Russland zum „Big talk“.

Bei Meetings und Verhandlungen sagen deutsche Geschäftsführer: „Ich komme zu den Gesprächen hinzu, wenn es wichtig wird.“ Der russische Generaldirektor sagt: „Ich bin bei den Gesprächen dabei, weil es wichtig ist.“

Sie fragen nach typischen Fehlern. Deutsche „überplanen“ oft ihre Investition in Russland, sie verkalkulieren

sich in der benötigten Zeit, im Personalbedarf und im Budget. In Russland lassen sich hohe Margen erzielen – aber beim Markteintritt braucht man Durchhaltevermögen.

HZ: Sicher liegt die Einschätzung nahe, wenn russische Geschäftspartner so speziell sind, Verhandlungen von Deutschrussen führen zu lassen. Sie raten davon ab, warum?

Igra: Hier gibt es tatsächlich sehr unterschiedliche Erfahrungen. Bei manchen, oft kleineren Firmen, scheint dies ganz gut zu funktionieren. Ein Großteil der Unternehmer und führenden Personalagenturen raten jedoch davon ab, denn viele Russen mögen nicht mit „Deutschrussen“ bzw. Russland-deutschen verhandeln. Diese werden in russischen Teams oft abgelehnt und von Behörden zuweilen blockiert, denn man sieht in ihnen einen der „Ihren“, der die Seite gewechselt hat. So geraten sie leicht zwischen zwei „kulturelle Fronten“.

Ich habe im Rahmen eines EU-Projekts ein umfangreiches Präsentationstraining für russische Führungskräfte im öffentlichen Dienst durchgeführt – in russischer Sprache. Bedingung von russischer Seite war: die Kursleiterin sollte eine „echte“ Deutsche sein und sie sollte nicht jünger als das Gros der Teilnehmer sein. Das hat etwas mit dem russischen Senioritätsprinzip und den Machthierarchien zu tun. Man agiert gern auf Augenhöhe.

HZ: Als fundamentale Voraussetzung für erfolgreiche Geschäfte nennen Sie die persönliche Beziehung zum Kunden. Ist es tatsächlich so, dass Leistung und Preis nachrangig sind, wenn die „Chemie“ nicht stimmt?

Igra: Natürlich lässt sich ein mieses Produkt nicht durch eine tolle persönliche Beziehung ausgleichen, aber bei ähnlichen Qualitäts- und Preisparametern entscheidet die persönliche Beziehung zum Partner. Der Preis steht in Russland ohnehin meist nicht an oberster Stelle. „Geiz ist geil“ funktioniert nicht. Langes und hartes Verhandeln hat nicht vordergründig den niedrigsten Preis zum Ziel. Man will den Verhandlungspartner prüfen. Nur ein starker Gegner gilt als guter Partner. Und was die persönliche Beziehung betrifft, das ist tatsächlich die Trumpf-



Ein Alien in einer fremden Welt – Joachim Krol in dem Kinofilm „Ausgerechnet Sibirien“ als deutscher Geschäftsmann in Russland (erhältlich auf DVD).

Foto: Majestic Filmverleih

karte im Geschäft. Das durchzieht alle Managementbereiche. Wie das im Einzelnen funktioniert, üben wir in unseren Seminaren.

HZ: Messeauftritte können ein guter Eintritt in den russischen Markt sein. Was raten Sie demjenigen, der erstmals sein Glück auf einer Messe in Moskau oder St. Petersburg versucht?

Igra: Besonders wichtig ist es unter anderem, kompetente Vertreter auf die Messe zu senden, die Sachkenntnis und Entscheidungsbefugnis haben und auch künftig für den Russlandkontakt zuständig werden, so dass die persönliche Beziehung schon geknüpft ist. Die Konstanz von Ansprechpartnern ist in Russland sehr wichtig.

HZ: Sie beschreiben in Ihrem Buch, dass die teilweise mühevoll aufgebaute gute Stimmung eines Treffens schnell kippen kann, wenn deutsche Teilnehmer z. B. Gorbatschow loben. Gibt es noch mehr solch eklatanter Stimmungskiller?

Igra: Das ist ein besonders drastisches Beispiel. Ein No-Go ist auch, überall die eigene Meinung zur russischen Tagespolitik kundzutun. Die meisten Russen sind sehr patriotisch. Sie kritisieren ihr Land untereinander, aber bitte nicht mit Ausländern. Unter Freunden und unter vier Augen wird man mit Ihnen auch politische Probleme und Fragen der Politik diskutieren – aber oft hat man in Russland aufgrund anderer Kultur, Geschichte und der russisch-orthodoxen Religion eine unterschiedliche Sichtweise auf die Dinge. Aber auch das Russlandbild deutscher Geschäftsleute vor Ort unterscheidet sich stark von dem Bild, das die deutschen Medien wiedergeben.

Einen humorvollen Einblick in Beziehungskiller und Fettnäpfchen in Business und Alltag bieten auch der Fettnäpfchenführer Russland, ein Buch von Veronika Wengert oder der satirische Film „Ausgerechnet Sibirien“ von Joachim Krol. Hier empfehle ich besonders die 6. Szene „der Abschlussabend“.

HZ: Sie weisen darauf hin, dass kleine Geschenke die Beziehung zu russischen Kunden verbessern. Wo ziehen Sie die Grenze zur Bestechung?

Igra: Russland hat eine Geschenkekultur – eine Tradition, die seit Jahrhunderten gepflegt wird und auch etwas mit Gastfreundschaft zu tun hat. Man kommt nicht mit leeren Händen und geht nicht mit leeren Händen. In deutschen und russischen Museen bewundern wir heute Geschenke früherer Handelsreisender: deutsches Kunstschmiedehandwerk und russische Zobelfelle oder Fabergé-Eier. Das war vor Compliance.

Überteuere Geschenke oder Einladungen zu wilden Partys, wie sie in den 90er Jahren zuweilen üblich waren, sind inzwischen passé. Wegen der strikten Compliance-Regeln tun sich heute speziell die deutschen Geschäfts-

Fortsetzung auf Seite

BÜCHERTISCH

Gut zu wissen, wenn das Geschäft in Russland laufen soll



Geschäftskultur Russland kompakt* – Wie Sie mit russischen Geschäftspartnern, Kollegen und Mitarbeitern erfolgreich zusammenarbeiten. Von Dr. Heidrun Igra, 2013, Conbook Verlag, 1. Auflage, 120 Seiten, Broschur, Preis: 9,95 Euro [D], 10,30 Euro [A], 14,90 sFr [Ch]

Zum Verzweifeln – eigentlich laufen die Gespräche zum Produkt recht gut, seine Qualität und Leistung werden von den russischen Gesprächspartnern offenbar anerkannt – aber dann hat man oft den Eindruck, an unsichtbare Wände zu stoßen. Woran liegt es, dass Strategien, die in vielen Ländern erprobt sind, in Russland versagen? Hilfe bietet nun das Buch „Geschäftskultur Russland

*In der Reihe „Geschäftskultur kompakt“ sind weiterhin Bücher zu den folgenden Ländern erschienen: Brasilien, China, Frankreich, Indien, Japan, Mexiko, Polen, Spanien und USA. Für April hat der Verlag zwei Neuerscheinungen angekündigt: Arabische Golfstaaten und Norwegen.

kompakt – Wie Sie mit russischen Geschäftspartnern, Kollegen und Mitarbeitern erfolgreich zusammenarbeiten“ von Dr. Heidrun Igra. Basis des Buches sind eigene langjährige Erfahrungen und die Befragung von Experten, die in Russland wirtschaftlich aktiv sind. Ausgangspunkt ist für die Russland-Expertin eine Analyse der Prägung der Russen durch ihre Geschichte und Kultur und der Ableitung entsprechender Verhaltensweisen im Umgang mit ihnen. Dabei reicht das Spektrum der Ratschläge vom Auftreten, über angemessene Bekleidung, die Auswahl von Personal und Dolmetschern, über Vertrags- und Preisverhandlungen bis hin zu gemeinsamen Freizeitaktivitäten oder Smalltalk.

Igra gelingt es, trotz erfreulicher Kompaktheit des Bandes (passt auch in die Jackettasche beim Hinflug) eine Vielzahl wichtiger Informationen aus der Praxis unterzubringen, die es dem Leser ermöglichen, sein eigenes Verhalten im Umgang mit russischen Kunden oder Geschäftspartnern zu hinterfragen und gegebenenfalls anzupassen. Auch das adäquate Verhalten für deutsche Führungskräfte, die ihre berufliche Entwicklung nach

Russland verschlägt, wird erläutert. Dabei versteht es die Autorin, mit wenigen Worten klare Verhaltensregeln darzustellen, die die Chancen auf erfolgreiches Agieren erhöhen. Das Buch weckt auch Verständnis für russisches Verhalten, dass unkundige Deutsche oft vorschnell zu Vorurteilen verführt. Dies betrifft zum Beispiel die Arbeitsweise, den Bezug zur Zeit, die Verbundenheit zum Unternehmen oder die Information über mögliche Probleme. Nicht zuletzt enthält das Buch auch Tipps für die Verantwortlichen in den deutschen Zentralen, was sie bei der Entsendung ihrer Beschäftigten beachten sollten und in welchem Fall es geboten erscheint, mit großer Delegation unter Leitung möglichst des Chefs nach Russland zu reisen. Besonders interessant in diesem Zusammenhang sind die Tipps, wie man sich verhalten sollte, wenn der Chef eine Chefin ist. Praktische Hilfe bietet auch das Kapitel „Wissenswertes“, wo sich kurze Informationen zu Geschichte, Kultur und Sport Russlands neben einer kurzen Liste russischer Wörter und Redewendungen finden, mit denen Deutsche ihre Charmeoффensive starten können. Michael Ißleib

»Deutsche fallen mit der Tür ins Haus«

Fortsetzung von Seite 000

partner schwer mit der Geschenkefrage und so wird in praxi mit der russischen Tochterfirma oder Repräsentanz oft eine Sonderregelung getroffen.

In Russland liebt man deutsche, regionale Geschenke. Am besten kommt es an, wenn man eine persönliche Beziehung zu dem Geschenk selbst vermitteln kann und dazu eine Geschichte erzählt. Und mit einer Schwarzwälder Kuckucksuhr für 60 Euro können Sie keinen Russen bestechen!

HZ: In Deutschland assoziiert man schnell mit Russland das Wodka trinken. Ist dies wirklich so typisch und wenn ja, wie bewahrt man sein Gesicht, wenn man dem Alkohol nicht so zuspricht?

Igra: Hier hat sich im Business sehr viel verändert. Die Vorstellung, Russen würden unentwegt Wodka trinken, trifft wirklich nicht zu – jedenfalls nicht im Geschäftsleben. Bei Verhandlungen und Meetings und auch bei Firmen-events am Abend wird oft Sekt oder Wein angeboten – besonders mit jungen Geschäftsführern in Moskau oder Petersburg und besonders im Sommer.

Je weiter Sie jedoch nach Osten und in die Provinz gehen, weg von den Businesszentren, je traditioneller die Branche ist und je älter Ihre Geschäftspartner sind, umso größer ist die Versuchung, Ihnen bei Feiern nach dem Verhandeln ein Glas Wodka anzubieten. „Den Vertrag befeuchten“ – heißt es im Russischen. Die Wahl des Getränks hat auch etwas mit Klima und Wetter zu tun – bei minus 30°C schmeckt Wodka besser als Sekt. Generell jedoch ist das Wodkatrinken in der neuen Generation von Unternehmern im Business eher out. Und der Präsident lebt es selbst vor.

Bei privaten Feiern unter Freunden gehört der Wodka jedoch nach wie vor zur russischen Trinkkultur wie das Bier zur bayerischen.

Bei einer Einladung in Deutschland servierte ich drei russischen Gästen verschiedene deutsche Bratwürste mit Kartoffelsalat und Bier. Mein Sohn brachte von einer Studentenparty eine Flasche Wodka mit. Das Bier blieb stehen – die Wodkaflasche war am Ende halb leer. Im privaten Umfeld ist Wodka für Russen ohnehin das Lebenselixier, das alle Wunden heilt, wenn man nur die richtige Sorte wählt und ihn nach den richtigen Regeln trinkt. Das wird man Ihnen vor Ort gern erklären.

Wenn sie am Wodka nicht vorbeikommen, dann gibt es einige Grundregeln, wie man ihn besser verträgt:

◆ Kommen Sie nicht mit völlig leeren Magen. Langen Sie bei den fetthaltigen Vorspeisen gut zu, damit sie nicht auf leeren Magen trinken. Bei fettem Essen gehen die Magenklappen nur langsam auf, das Essen kommt nicht so schnell in den Dünndarm und der Alkohol wird nicht so schnell resorbiert – d. h. man wird nicht so schnell betrunken.

◆ Trinken Sie nur zum Trinkspruch (Trinken ohne Trinkspruch – gilt als nekul'turnoe) und nicht die ganze Zeit „do dna“ – also bis zum Boden des Glases. Bei der ersten Ansprache und beim letzten Trinkspruch ist das Mittrinken wichtig, dazwischen kann man mehr symbolisch nur am Glas nippen und es dabei in der Hand halten.

◆ Trinken Sie viel Wasser und keinen anderen Alkohol. Halten Sie Maß und betrinken Sie sich nicht – ein betrunkenere Deutscher – das geht gar nicht.

Ansonsten gibt es nur zwei Auswege:

◆ Sie kommen mit dem Auto. Dann

sind Sie am Steuer („ja sa ruljóm“) und in Russland gilt die Null-Promille-Regel.

◆ Sie legen sich eine Krankheit (Medikamente) zu, die keinen Alkohol erlauben. Das müssen Sie dann aber absolut konsequent durchziehen.

Frauen müssen keinen Wodka trinken. Ihnen wird meist Sekt angeboten. Außerdem gibt es Mors (ein erfrischendes Moosbeerengetränk) oder Kwas (ein leckerer Brot-Honig-Trunk) als russische, nicht-alkoholische Alternativen.

HZ: Zum Schluss: Was sind Ihre Erfahrungen – kann man dem Umgang mit russischen Kunden oder Geschäftspartnern lernen?

Igra: Natürlich kann man das, so wie man auch eine andere Sprache ein wenig lernen kann – erst liest man ein Buch, danach besucht man einen Kurs und mit dieser Vorbereitung ist man für die Tücken des Lebens sensibilisiert und gewappnet. Richtig versiert wird man erst durch den Umgang mit echten russischen Geschäftspartnern. Vorbereitung bewahrt jedoch vor groben Fehlern und spart Nerven und Zeit und auch viel Geld. Siemens hat mit der Uni Regensburg eine Studie durchgeführt, dass sich durch interkulturelle Kenntnisse zum Zielland, die Kosten eines bilateralen Projekts um mehr als 10 % senken lassen. Im Unterschied zu Großunternehmen entscheiden sich viele Mittelständler leider oft erst für ein Seminar, wenn die Probleme bereits aufgetreten sind. Dabei reicht ein Training von etwa ein bis zwei Tagen schon aus, um die wichtigsten Fallstricke in Kommunikation, Planung, Organisation und Personalmanagement zu zerschneiden.

Und was das Lernen aus meinem Buch betrifft, so bekomme ich häufig positives Feedback von deutschen Managern, dass die praktischen Regeln extrem hilfreich waren. Und das freut mich sehr!



Messen, wie hier die „Woodex 2013“ in Moskau eignen sich ideal, um mit potenziellen Kunden, aber auch möglichen Partnern in Kontakt zu kommen.

SERVICE

Messen in Russland 2014

- | | |
|---|--|
| ◆ 23.-26.4. Tekhnodrev the Far East, Khabarowsk | ◆ 30.9.-2.10. Tekhnodrv North-West, St. Petersburg, Russische Föderation |
| ◆ 12.-15.5. ZOW und Fidexpo, Moskau, | ◆ 8.-11.10. SibFurniture.Woodex Siberia, Nowosibirsk |
| ◆ 20.-24. 5. „Rooms“ (vormals Interzum/Interkomplekt Moskau) und MIFS, Moskau | ◆ 15.-18.10. Furniture Club, Moskau |
| ◆ 4.-6.6. Woodworking, Kazan | ◆ 20.-23.10. Lesdrevmash, Moskau |
| ◆ 16.-18.9. Tekhnodrev Siberia, Nowosibirsk | ◆ 30. 10. - 2.11. Holzhaus/Wooden House-Building, Moskau |
| ◆ 17.-20.9. YugExpoMebel, Rostov-on-Don | ◆ 24.-28.11. Mebel, Moskau |
| ◆ 23.-26.9. Lesprom-Ural und Expomebel-Ural, Jekaterinburg | |

Angaben ohne Gewähr. Aufzählung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.