

Besonderheiten der russischen Geschäftsmentalität

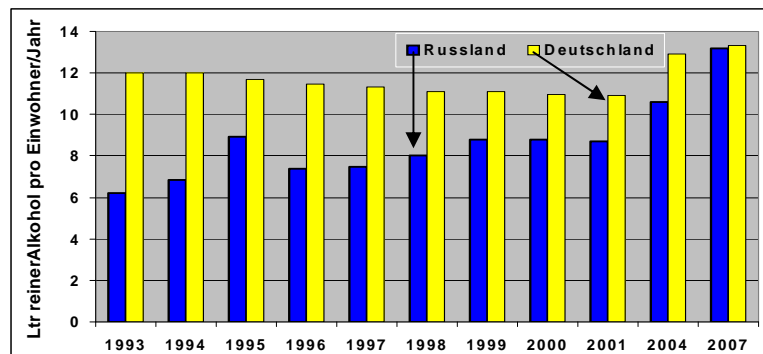
Bei den unterschiedlichsten Nachfragen nach Informationen, Geschäftsanbahnungen und Beratungen zu Russland, die zu meinem IHK-Tagesgeschäft gehören, ist es immer wieder überraschend, wie viel sich doch auf der Mentalitätsebene abspielt.

Bei Begegnungen haben Deutsche wie Russen, ihr „Päckle“ an Stereotypen zu tragen, auch wenn man die andere Kultur noch gar nicht kennt. Das Gute an Stereotypen ist, dass sie für's Erste helfen, nicht gänzlich orientierungslos in der fremden Gesellschaft zu sein. „Primitiviert“ führen sie allerdings zu nur schwer veränderbaren Vorurteilen und Missverständnissen.

Auf beiden Seiten hat sich einiges an zum Teil erstaunlich liebevoll gepflegten Klischees aufgetürmt. Dass diese beim näheren Hinsehen weder der Realität noch den aktuellen Veränderungen standhalten, scheint dabei nicht wirklich eine Rolle zu spielen. Während sich beispielsweise das Klischee von Russland als Land des Wodkas, sprich, von festen Trinkern, hartnäckig hält, wird Russland im Spirituosenverbrauch in Rein-Alkohol pro Einwohner von Deutschland um mindestens ein Fünftel traditionell „übertrumpft“, so die

Weltgesundheitsorganisation (WHO).

Dem gängigen Deutschland-Klischee von Sparsamkeit und Geiz widerspricht wiederum, dass die Deutschen traditionell auf der weltweiten Liste der Spendenbereitschaft vordere Plätze belegen. So kann man mit den Stereotypen und „Schubladen“ regelrecht daneben liegen.



Quelle: Global status report on alcohol and health, WHO 2011, www.who.int/en

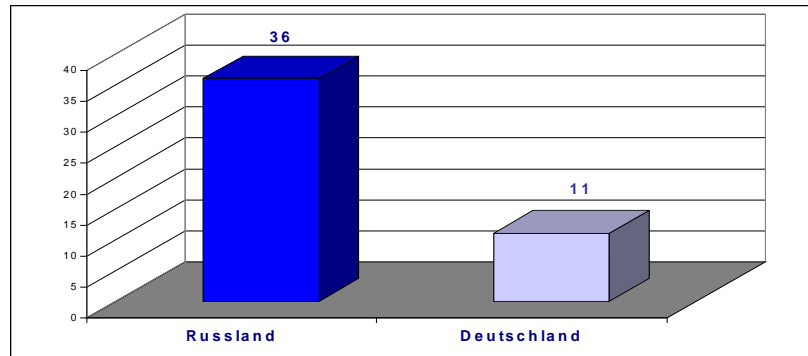
Das Russland-Image: „Das Land von Wodka und Bären“?

Viele Ihrer jetzigen russischen Partner standen durch den Zerfall der sowjetischen Wirtschaft und wüsteste Inflationen wie im Jahr 1992 mit über 600 Prozent oder im Jahr der Finanzkrise 1998 mit 84 Prozent an ihrer Existenzgrenze. Im Vergleich zum amerikanischen „Vom Tellerwäscher zum Millionär“ gilt deshalb für einige Russen eher: vom geachteten Fachmann zum Trödelmarkt-Händler und dann zum gestandenen Geschäftsmann, oder, wenn man besonders clever war, zum Millionär. Es wäre verwegen zu behaupten, dass sich ihre Geschäftsmentalität dabei nicht gewandelt hätte.

Zeitgleich mit dem Systemwechsel vom Sozialismus zur Marktwirtschaft erfolgt auch ein markanter Generationswechsel. Immer öfter finden Sie in den russischen Führungsetagen die junge Generation im Alter unter 35, vorwiegend mit einem Wirtschaftsstudium und Managementkenntnissen: fit, flexibel und schelle Denker.

Anders als in Deutschland ist in Russlands Wirtschaft die Rolle des „schwachen“ Geschlechts. So kann ein anmutiges Frauenantlitz in Russland durchaus der Herrin einer mächtigen Security-Holding gehören und eine smarte, bescheidene Kasachin als Generaldirektorin ein Aluminium-Imperium mit einem Milliarden-Umsatz

„cherchez la femme“ im russischen Business



Anteil der Unternehmen mit Frauen im leitenden Management

Quelle: Grant Thornton International 2011: untersucht 39 Länder, ca. 11.000 Unternehmen, Angaben in Prozent

leiten. Mit beinahe 36 Prozent Unternehmen mit Frauen im leitenden Management liegt Russland laut Studie Grant Thornton 2011 knapp nach Thailand und Georgien weltweit auf dem Platz 3. Dabei handelt es sich keineswegs um einzelne Quotenfrauen, denn sie stellen einen wesentlichen Anteil des gesamten leitenden Managements, eben „cherchez la femme“ im russischen Business.

Dem Beginn einer Geschäftspartnerschaft geht in der Regel eine Fern-Kommunikation (Mail, Fax, Brief) voraus. Und ausgerechnet hier gilt es - genauso wie beispielsweise für China - die ersten Hürden zu nehmen. „Warum soll ich auf Briefe/Mails/Faxe antworten, wenn ich doch den Menschen gar nicht kenne?“ Die äußeren Umstände können sich rasch ändern und bei einem Force majeure kann man sich nur auf bewährte Partner oder Freunde verlassen.

Wenn man in eine Verhandlung geht, fällt auf, dass in Russland den Fremden gegenüber zunächst Distanz gehalten wird. Später, nachdem das Eis gebrochen ist, wird es sich stark ändern, dass es wiederum manchem Deutschen fast zu eng wird, und an die Gepflogenheiten der Südeuropäer erinnern. Im Gegenzug wirkt auf die russischen Partner ein fester und langer Augenkontakt, der in Verkaufstrainings als besonders wirksam eingeübt wird, fast als zudringlich. Der Augenkontakt wird zwar immer wieder hergestellt, aber eben nur von Zeit zu Zeit.

Lassen Sie sich durch anfangs recht verschlossene Gesichter Ihres Gegenüber nicht irritieren, er meint es nicht abweisend, sondern zeigt, dass man Sie im wahrsten Sinne „ernst nimmt“. Außerdem heißt es dort: „Ohne Grund lachen nur Dorftrottel“. Ein Lächeln in Russland ist vor allem Freunden und guten Bekannten vorbehalten.

Beim Aufbau von persönlichen Beziehungen, die in Russland sehr wichtig sind, spielen der Small Talk und das Rahmenprogramm eine große Rolle. Da während des offiziellen Verhandlungsteils vor allem der russische „Wortführer“ in Aktion ist, haben Sie nur „am Rande“, in individuellen Gesprächen mit ihren russischen Partnern, die Möglichkeit wichtige Informationen auch von den anderen zu bekommen.

Bei der sprichwörtlich russischen Gastfreundschaft denkt man zu recht an das reichliche Essen und natürlich an den Wodka. Aber so exzessiv wie darüber geredet, wird nicht getrunken. Außerdem geht diese Sitte vor allem bei den Jüngeren deutlich zurück. Auch die berühmten Sauna-Gänge sind nicht mehr so „In“. Das ist beinahe schade, denn können Sie sich heutzutage einen besseren, handy-freien Ort für eine ungestörte Unterhaltung vorstellen? Deutsche Partner sind doch sehr verwundert, wenn während der Verhandlungen russische Handys unentwegt klingeln. Im Unterschied zu Deutschland, einem Land der so genannten monochronic culture, werden in Russland, das zu den polychronic culture Ländern gehört, eben mehrere Dinge gleichzeitig gemacht. Nehmen Sie also es nicht persönlich.

Trotz der Fähigkeit selbstironisch ja sarkastisch zu sein, ihren Humor auch gegen sich selbst zu richten, sind die Russen patriotisch eingestellt. Auf ihre Selbstkritik hereinzufallen und sich als Ausländer über die Straßenverhältnisse, Armut, Reichtum, Unpünktlichkeit etc., etc. kritisch oder herablassend zu äußern, wäre keine gelungene Vertrauensbildung. Machen Sie es sich lieber zum Hobby, positive Eindrücke zu sammeln, die nicht in die abgedroschenen Russland-Klischees passen. Als Komplimente sollte man allerdings nur solche aussprechen, die Sie auch Ihren westlichen Geschäftspartnern sagen würden. Sonst läuft man Gefahr, wie Sergey Frank von „Sergey Frank International“ schrieb, als Antwort zu bekommen: „Danke, wir essen auch mit Messer und Gabel“.

Da Russland ein Vielvölkerstaat ist und es deshalb an unterschiedlichsten Mentalitäten bereits innerhalb des Landes nicht mangelt, ist man sehr tolerant. Man kann also nicht so viel falsch machen und es werden, insbesondere den Ausländern, einige erwischte Fettnäpfchen verziehen. Ein richtiges Handicap ist allerdings Überheblichkeit jeglicher Couleur.

Sprichwörtlich deutsche Akkuratess, Penibelkeit und Arbeit nach einem strikten Zeitplan werden zwar gelegentlich belächelt, aber auch geschätzt. So sollte man diese Tugenden auch weiterhin für sich arbeiten lassen. Das akribische Dokumentieren aller Vereinbarungen und Drängen auf ihre Erfüllung, auch mal ein deutliches „Nein“, verbunden mit einer ausgewogenen Flexibilität, die Russland als Tribut einfordert, machen Sie unschlagbar. Mit Neugierde und Bedacht, mit Vertrauen und Realitätssinn, mit Ausdauer und Humor ist Ihnen Erfolg in Russland sicher!

Dr. Jelena Möbus

www.mannheim.ihk.de/russland