

06.10.2008

## Verhandlungspraxis

### Mit Russen nicht zu nett sein

von Constance Kachcharova und bfa1

**Russland ist ein Wachstumsmarkt und damit auch für viele deutschen Unternehmen attraktiv. Bei Geschäftsverhandlungen wird der Deutsche allerdings auf Eigenheiten treffen, die schnell zu Verwirrung und Verunsicherung führen können. Das gilt sowohl für den "Wohlfühlabstand" als auch für Freundlichkeit und Zahlungskonditionen.**



Kreml in Moskau:  
Verhandlungen betrachten  
Russen meistens als  
Wettkampf. Foto: ap

MOSKAU. Von F. I. Tjutschew stammen die berühmten Worte: "Mit dem Verstand ist Russland nicht zu begreifen. Es ist nicht mit einer Elle zu messen. Es hat etwas ganz Eigenes - An Russland muss man einfach glauben."

Eine gewisse Ambivalenz im "russischen Volkscharakter" ist durchaus augenfällig und schlägt auch bei Geschäftsverhandlungen immer wieder durch: einerseits starke individualistische Züge (oft "Gewinner-Verlierer"-Denken), andererseits unverbrüchlicher Gemeinschaftssinn innerhalb einer Gruppe; einerseits die Fähigkeit zum Mitgefühl und zur Solidarität, andererseits ein gewisser Hang zur Härte; einerseits Schicksalsergebenheit, andererseits beachtliche Willensstärke; einerseits Unbeherrschtheit und aufbrausendes Temperament, andererseits stoische Geduld.

Landeskennner führen zur Erklärung des russischen "Nationalcharakters" folgende Hauptfaktoren an: die unberechenbare Weite des Landes, das raue Klima sowie machtstaatliche Einflüsse. Die gewaltige Ausdehnung Russlands über elf Zeitzonen und verschiedene Vegetationsgürtel war einerseits Folge, andererseits Ursache von Kriegen. Zusammen mit der Abgeschlossenheit vieler Regionen prägte dies solche Grundüberzeugungen wie das Misstrauen gegenüber Fremden, den Blick nach innen und Kollektivität.

Das raue Klima mit seinen langen Wintern zwang seine Bewohner zu einem jährlichen, etwa siebenmonatigen "Winterschlaf", dem dann eine kurze Phase hektischer Aktivität folgte. Dies erklärt Experten zufolge das polychrone Zeitempfinden und das ungleiche Arbeitstempo vieler Russen. Die klimatischen Widrigkeiten hätten auch solche Wesenszüge wie psychische und physische Belastbarkeit, Neigung zu Extremen, eine gewisse Dickköpfigkeit und Melancholie der Russen gefördert.

Durch die jahrhundertlange autokratische Herrschaft der Zaren - der jeweilige Herrscher war zugleich Souverän und Eigentümer - gab es in Russland noch lange vor der kommunistischen Ära eine quasi verstaatlichte Wirtschaft, in der sich Privatinitiative nur mühsam entfalten konnte. Dies prägte ein tiefes Misstrauen der Russen gegenüber staatlichen Behörden, das sich auch auf den Ablauf konkreter Geschäftsverhandlungen niederschlagen kann.

Die Charakterzüge der heutigen russischen Bürger grundsätzlich aus der jahrhundertlangen staatlichen Tyrannei ableiten zu wollen, führt jedoch zu Fehlschlüssen. Die neue Unternehmer- und Managergeneration steht westlichen Partnern an Selbstbewusstsein, Dynamik und Individualität in nichts nach. Zwar fühlen sich jüngere Russen in patriarchalischen Unternehmenskulturen wohl und sind deutlich autoritätsfixierter als westliche Arbeitnehmer. Sie haben aber auch persönliche Freiheiten zu schätzen gelernt und legen im Verhältnis zur Obrigkeit durchaus kritische Bewertungsmaßstäbe an.

Die Beziehungen zu Deutschland haben eine lange und wechselhafte Geschichte. Die Handelsstadt Nowgorod steht für einen der ersten Wirtschaftskontakte zwischen Russen und Deutschen. Im Jahre 1189 schlossen die Nowgoroder mit Kaufleuten der deutschen Hanse einen Vertrag, der eine über drei Jahrhunderte dauernde Partnerschaft begründete. Diesem Bund konnten kriegerische Akte - wie die Schlacht zwischen den Heeren des Deutschen Ordens und des Nowgoroder Fürsten Alexander Newskij 1242 auf dem Eis des Peipussees - kaum etwas anhaben.

In den folgenden Jahrhunderten war dieses Gemisch von Einvernehmen und Konfrontation symptomatisch für das russisch-deutsche Verhältnis. Dynastische Verbindungen, Handelsniederlassungen und nicht zuletzt die verstärkte Einwanderung deutscher Handwerker, Techniker und Bauern spiegeln deren produktive Seite wider. Gegeneinander geführte militärische Attacken mit dazugehörigen Wellen von Angst, Hass und Verachtung waren deren Kehrseite. Zum Trauma für beide Länder wurde der für die Russen mit dem deutschen Angriff beginnende "Große Vaterländische Krieg" von 1941 bis 1945. Auch in jüngeren Jahren ruft der militärische Erfolg über das nationalsozialistische Deutschland patriotische Gefühle hervor. Der 9. Mai - der "Tag des Sieges" - wird über alle Bevölkerungsschichten hinweg als wichtiger Feiertag empfunden.

Zu den Deutschen haben selbst ältere Menschen jedoch ein relativ unverkrampftes Verhältnis, man ist ihnen im allgemeinen wohl gesonnen und schätzt sie mehr als viele andere Nationen. Mittlerweile sieht Russland im wiedervereinigten Deutschland einen zuverlässigen Wirtschaftspartner und Fürsprecher. Deutschland ist führender Handelspartner (bilateraler Handelsumsatz 2005: 38,9 Mrd. Euro) und wichtiger Investor. Auch auf anderen Gebieten (zum Beispiel Kultur und Bildung) besteht eine lebhaftige Zusammenarbeit. Es gibt die deutsch-russische strategische Arbeitsgruppe und weitere gemeinsame Arbeitsgruppen für Fragen der Landwirtschaft, des Zolls, des Katastrophenschutzes und weitere Themen.

*Lesen Sie weiter auf Seite 2: Ruppiges und ungeduldiges Verhalten*

Mit deutschen Maßstäben im Kopf wird das oft ruppige und ungeduldige Verhalten vieler Russen als unangenehm und unhöflich empfunden. Andererseits können Ausländer hier auf eine wohlthuende Offenheit und Gastfreundschaft treffen, die sie in ihren Ländern noch nie erlebt haben. Im Umgang mit russischen Geschäftspartnern gelten letztlich die allgemeine Verhaltensetikette. Verstöße gegen den "guten Ton", Überheblichkeit und Rechthaberei sind wie überall unangebracht.

Der Austausch von Präsenten im geschäftlichen Bereich ist üblich und wird in gewisser Weise auch erwartet. Dabei gilt der Grundsatz: Je vertrauter die private Beziehung, desto persönlicher kann das Geschenk sein. In der Anfangsphase einer Zusammenarbeit kommen kleine, aber wirkungsvolle Mitbringsel, die das Interesse an der geschäftlichen Zusammenarbeit unterstreichen und persönliche Wertschätzung ausdrücken, gut an. In dieser Phase empfehlen sich Geschenke, die in Beziehung zum eigenen Unternehmen (zum Beispiel hochwertige Kalender und Schreibaccessoires), zu nachvollziehbaren Interessen (zum Beispiel ein Wirtschaftsbestseller des eigenen Lieblingsautors), zum Heimatland oder zur Heimatstadt (zum Beispiel edle Souvenirs) des Schenkenden stehen.

Bei eingespielten Beziehungen sollte man es sich zur Tradition machen, guten Geschäftspartnern einprägsame, wenngleich nicht übertrieben teure Aufmerksamkeiten zukommen lassen - insbesondere an Feiertagen (speziell zum Jahreswechsel, bei Damen auch zum Internationalen Frauentag am 8. März) oder zu gemeinsam begangenen Ereignissen. Kennt man sein Gegenüber, dessen Hobbys und Vorlieben genauer, bieten sich persönlichere Präsenten an.

Süßigkeiten oder Kosmetika sind nur dann empfehlenswert, wenn es sich um hochwertige Produkte handelt. Bei einem Privatbesuch sind ausgesuchte alkoholische Getränke (für den Herrn meist etwas Kräftigeres, zum Beispiel Cognac, für die Dame Wein oder Likör), exquisit verpackte Premiumpralinen oder Delikatessen (zum Beispiel aus deutschen Landen, zum Beispiel die in Moskau populären bayrischen Spezialitäten) gern gesehen.

Besondere Aufmerksamkeit ist bei der Auswahl von Blumen angesagt: Blumen sollten möglichst langstielig sein und unbedingt in ungerader Zahl überreicht werden; in gerader Zahl sind sie Beerdigungen vorbehalten. Auch die Farbwahl sollte nicht dem Zufall überlassen werden. Gelbe Blumen, insbesondere gelbe Rosen, sind als Mitbringsel - es sei denn für einen Trauerfall - unangebracht. Sie symbolisieren, dass dem/der Beschenkten Trauer, Tod oder eine andere schmerzhaft Trennung ins Haus stehen. Auch rein weiße Strauß, insbesondere für ältere Damen, werden mit Trauer assoziiert.

Auf korrekte und gepflegte Kleidung sollte sowohl bei Geschäftstreffen als auch im privaten Umgang großer Wert gelegt werden. Nicht von ungefähr lautet ein

russisches Sprichwort "Man empfängt nach dem Gewand und scheidet nach dem Verstand". Mittlerweile lassen nicht nur russische Frauen, sondern auch immer mehr Männer einen großen Teil ihrer Einkommen in Modeboutiquen, Kosmetik- und Fitnessstudios.

Teure Designerkleidung und -accessoires gelten vor allem in den russischen Metropolen als Statussymbole und werden insbesondere von "neuen Reichen" nachdrücklich zur Schau gestellt. Übertrieben extravagante Kleidung ist jedoch eher auf Showbiz-Kreise beschränkt. Zu Geschäftsanlässen sind Anzug und Krawatte beziehungsweise Kostüm/Hosenanzug in gedeckten Farbtönen angebracht, bei privaten Aktivitäten Casual Wear gehobener Marken.

In ihrer Körpersprache senden Russen grundsätzlich keine völlig anderen Signale als Deutsche. Dennoch gibt es feine Unterschiede, die man kennen sollte, um eine für die Geschäftsbeziehung schädliche Fehlinterpretation zu vermeiden. So ist bei Russen der "Wohlfühlabstand" zu anderen Personen im Allgemeinen geringer als bei den Distanz suchenden Deutschen. Besonders bei eingespielten Beziehungen will der russische Geschäftspartner seinem deutschen Gegenüber durch das Suchen von körperlicher Nähe (zum Beispiel auf die Schulter klopfen, am Arm anfassen) seine Zufriedenheit, seinen Respekt beziehungsweise seine Sympathie demonstrieren.

Mit Mimik und Gestik gehen Russen zumindest in der Öffentlichkeit sparsam um; sogar dem nicht gerade vor Extrovertiertheit strotzenden Deutschen mag der Gesichtsausdruck mancher Russen (zum Beispiel von Behördenvertretern) allzu "versteinert" vorkommen. Im persönlichen Umfeld jedoch zeigen sich viele Russen sowohl in Mimik als auch in Gestik intensiv und stark emotional. Beim tiefsinnigen Philosophieren über Russlands Zukunft, beim inbrünstigen Zitieren literarischer Werke oder beim Schimpfen kommen oft starkes Pathos und intensiver Gefühlsausdruck zu Tage.

*Lesen Sie weiter auf Seite 3: Besser kein Smalltalk übers Wetter*

Oberflächlicher Smalltalk (zum Beispiel über das Wetter) liegt den Russen weniger. Selbst sogenannte Auftau- oder Entspannungsgespräche während Verhandlungspausen, bei gemeinsam verbrachten Freizeitaktivitäten oder auf Partys sollten höheren intellektuellen Ansprüchen genügen. Man sollte sich daher vor einem Geschäftsaufenthalt in Russland intensiv über Land und Leute, Geschichte und Kultur informieren.

Arroganz und abfällige Bemerkungen - auch über die kommunistische Ära - sind zu vermeiden. Russen haben ein starkes Gefühl für persönliche Würde. Verständnis für die Probleme sowie Anerkennung für die Leistungen oder bestimmte Persönlichkeiten des Landes (zum Beispiel Peter der Große, Lomonossow, Puschkin) bringen dem Ausländer Pluspunkte, die sich dann in den Geschäftsverhandlungen positiv niederschlagen können. Bei gewissen historischen oder politischen Themen (zum Beispiel Zweiter Weltkrieg, Tschetschenienkrieg) ist besonderes Feingefühl erforderlich; eigene Werturteile hierzu sollte man umsichtig abwägen.

Beim Humor unterscheiden Russen relativ strikt zwischen dienstlicher und privater Sphäre. Der vom westlichen Unternehmer eingeworfene Witz (russ.: "anekdot"), der beim morgendlichen Geschäftstreffen beim russischen Gegenüber noch auf eine abweisende Miene gestoßen ist, kann bei abendlichen Tischgesellschaften beim selben Partner anerkennendes Gelächter hervorrufen. Das Spektrum russischer Witze ist facettenreich: Besonders beliebt sind politische, Arme-, Arzt-, Trinker- und national geprägte Witze (Tschuktschen-Witze, Radio Eriwan).

Zeugnis des gesellschaftlichen Umbruchs sind die inzwischen zahlreichen Witze über die "neuen Russen". In der Handy-Kommunikation ist es verpönt, einen Anrufer "wegzudrücken". Ein Gespräch wird immer angenommen und dann entschuldigend gesagt, dass man nicht sprechen kann und zurückruft. So geht der Mitarbeiter bei einer Besprechung mit seinem Chef und wichtigen Kunden genauso ans Handy wie der Professor in seiner Vorlesung.

Die erste Begegnung mit dem Geschäftspartner Der in Russland schnellste und wirksamste Weg, Verbindungen zu potenziellen Geschäftspartnern herzustellen, ist der über bereits geknüpfte Netzwerke. Persönliche Empfehlungen können einem nicht nur aufwendiges Suchen abnehmen, sondern auch wichtige Türen öffnen. Persönliche Kontakte lassen sich auf Messen in Deutschland und Russland knüpfen.

Falls relevante Branchentagungen nicht besucht werden können, sollte man sich zumindest die Messekataloge besorgen. Diese enthalten in der Regel einen Fundus von Kontaktanschriften. Ansprechpartner sind entweder die Messeveranstalter bzw. Durchführungsgesellschaften oder die entsprechenden Branchenverbände.

Weitere Gelegenheiten, Abnehmer und Partner kennen zu lernen, bieten sich auf Wirtschaftstagen und Kooperationsbörsen, die oftmals von Industrie- und Handelskammern oder Förderinstitutionen veranstaltet werden. Unternehmerreisen (zum Beispiel unter Federführung des Wirtschaftsministeriums oder der Deutschen Botschaft) ermöglichen nicht nur den Kontakt zu russischen Firmen, sondern meistens auch den so wichtigen Zugang zu Entscheidungsträgern in Behörden.

Bei der Vorbereitung einer Geschäftsreise nach Russland ist es unabdingbar, sich über Feiertage und Ferienzeiten zu informieren, denn an diesen Tagen ist den wenigsten Russen nach Arbeiten zumute. Ein Blick auf einen Kalender reicht dazu in der Regel nicht aus. Geschäftliche "Auszeiten" sind oft auch die Tage um einen offiziellen Feiertag herum, zum Beispiel die Tage um das russische Neujahrs- und orthodoxe Weihnachtsfest (vom 31.12. bis zum 13.01.) sowie die erste Maidekade. Hauptferienzeit ist von Anfang Juni bis Ende August.

Zentrale Anlaufstelle für alle Russland betreffenden unternehmerischen Belange ist die Delegation der Deutschen Wirtschaft ([www.dihk.ru](http://www.dihk.ru)), deren Büros sich in Moskau, Sankt Petersburg, Nowosibirsk und Kaliningrad befinden. Markterschließungsdienste auf kommerzieller Basis offeriert das der Delegation zugehörige Informationszentrum der Deutschen Wirtschaft. Die Anliegen deutscher Unternehmen in Russland vertritt der Verband der Deutschen Wirtschaft ([www.vdw.ru](http://www.vdw.ru)).

*Lesen Sie weiter auf Seite 4: Edle Werbegeschenke als Eisbrecher*

Russlandneulingen sollten zur Partnersuche mehrere Möglichkeiten parallel nutzen, da es einen Königsweg selten gibt. Kommt es zum Kontakt mit potenziellen Abnehmern, Lieferanten oder Vertriebspartnern, so sollte sich genügend Zeit genommen werden, um sein Gegenüber durch Gespräche, Firmenbesichtigungen, gemeinsame Treffen mit Mitarbeitern oder Behördenvertretern etc. näher kennen zu lernen.

Russen neigen dazu, gerade in der Anfangsphase einer Zusammenarbeit viel zu versprechen - auch das, was möglicherweise über ihre Möglichkeiten oder Kompetenzen geht. Daher sollte so schnell wie möglich herausgefunden werden, ob man es bei seinem Gegenüber wirklich mit einem Entscheidungsträger des Unternehmens zu tun hat oder zumindest mit demjenigen, der über den "besten Draht" zu den Entscheidern verfügt. Sonst werden unter Umständen viel Zeit und Mühe vergeudet, ohne auch nur ein Hauch von Verbindlichkeit zu erreichen.

Auf Messen ist zu beobachten, dass Russen auf eine Maschine im Katalog zeigen und nach dem Preis fragen. Der deutsche Geschäftsmann versucht dann zu erklären, dass die Maschine individuell nach Kundenwunsch zusammengestellt wird und nennt keinen Preis: Man versteht sich nicht und kommt nicht weiter. Ein Kostenrahmen zur Orientierung schafft hier Klarheit.

Lokalität, Inhalt und Ablauf der ersten geschäftlichen Begegnung mit russischen Geschäftsleuten hängen oft von der Art und Weise der Kontaktaufnahme ab. Erfolgreich ist direkt und "face to face" (zum Beispiel auf Messen oder Konferenzen), so ist ein nachfolgendes Treffen in der Firma üblich. Bei Vermittlung durch Dritte (zum Beispiel Kammer oder per Referenz durch andere Unternehmer) werden "neutralere" Orte bevorzugt, zum Beispiel Cafés, Restaurants, Hotellobbys, Empfänge, Messen oder Räumlichkeiten der vermittelnden Institutionen beziehungsweise Personen.

Westliche Geschäftsleute - insbesondere Deutsche - verfügen bei Russen über das positiv belegte Image, diszipliniert, akkurat und pünktlich zu sein. Diesen Ruf sollte man sich persönlich nicht verderben - zumindest dann nicht, wenn man von seinem Gegenüber die gleichen Vorzüge erwartet werden. Dem russischen Partner hingegen ist bei einer Verabredung mindestens die "akademische Viertelstunde" - manchmal auch mehr - zuzubilligen. Eine Terminabsprache ist kurz vor dem Treffen (am Tag davor oder noch besser am selben Tag) telefonisch zu bestätigen. Dabei ruft derjenige an, von dem das "Termin-Arrangement" ausgegangen ist.

Die Etikette und Ausdrucksformen bei Geschäftstreffen kommen im Allgemeinen westlichen Gepflogenheiten nahe. Beim ersten Kontakt sind zur Begrüßung Händedruck sowie die Anrede mit Herr ("gospodin") / Frau ("gosposcha") und dem Familiennamen üblich. Westliche Geschäftsfrauen sollten sich nicht wundern, wenn von männlicher Seite ihnen gegenüber keine Anstalten zum Handschlag gemacht werden. Insbesondere ältere Russen begnügen sich zur Verstärkung der Begrüßungs- oder Verabschiedungsworte bei weiblichen Gesprächspartnern mit einem Kopfnicken.

Nach wiederholten Treffen und bei einem vertraulicheren Verhältnis werden zur Anrede der Vor- und der Vatersname ("otchestwo") verwendet (zum Beispiel bei einem Vater mit Vornamen Michail: Pjotr Michailowitsch). Nur die Nennung des Vornamens ist bei der älteren Unternehmergeneration unüblich (dem Ausländer hingegen kann diese Art von Anrede in Ermangelung eines Vatersnamens schon mal zuteil werden). Bei den "youngsters" wird das Anrederitual inzwischen lockerer praktiziert. Titel werden nur bei hochgestellten Persönlichkeiten (zum Beispiel Minister oder Generaldirektoren) gebraucht.

Bei der Vorstellung ist das gegenseitige Überreichen von Visitenkarten ("wisitki") inzwischen obligatorisch. Qualität und Design der Visitenkarten sind für den

ersten guten Eindruck beim russischen Gegenüber äußerst wichtig. Empfehlenswert sind zweiseitig bedruckte Karten in deutscher und russischer Sprache. Auch der Austausch von Firmenunterlagen (zum Beispiel von Flyern und Prospekten) hat sich auf ersten Geschäftstreffen eingebürgert. Unverbindliche Mitbringsel (zum Beispiel edle Werbegeschenke) eignen sich gut als "Eisbrecher".

*Lesen Sie weiter auf Seite 5: Es gibt eine gibt es eine "Lächelgrenze"*

Beim ersten Zusammentreffen mit russischen Unternehmern geht es eher ruhig und formell, oft sogar steif zu. Auch muss sich der westliche Geschäftsmann mitunter unverhohlenen Misstrauen gefallen lassen. Dazu reicht es schon, zu direkt und offensiv seine Verkaufsabsichten herauszustellen. Solange Russen ihren Nutzen aus der Geschäftsbeziehung nicht nachvollziehen können, nehmen sie die Absatzbemühungen ihres Gegenübers häufig als Attacke gegen eigene Interessen wahr. Durch provokative Nachfragen sollte sich der Ausländer nicht von seiner Strategie abbringen lassen. Sein Auftreten sollte ruhig, bestimmt und selbstbewusst, keineswegs aber arrogant und zu direkt sein.

Besonders in der Anbahnungsphase von Geschäften gibt es eine "Lächelgrenze". Ein Zuviel an offener Freundlichkeit kann unter Umständen mit geschäftlicher Laschheit und sogar Inkompetenz assoziiert werden. Auf nachfolgenden Meetings und mit zunehmendem privaten Umgang gehen Begrüßungen und Gespräche lebendiger und informeller vorstatten. Als Zeichen besonderer Wertschätzung wird die Begrüßung dann auch zwischen Männern mit Umarmung und Wangenküssen erfolgen.

Deutsche Unternehmer handeln bei ihren Geschäften sachlich orientiert, interessieren sich für Zahlen, Gewinne und eine sichere rechtliche Vertragsbasis. Sie empfinden sich nur als ein Teil ihres Unternehmens. Russen sind auch profitorientiert, schließen ihre Geschäfte aber weniger mit einem Unternehmen, als persönlich mit dem Repräsentanten des Unternehmens ab. Vertrauen ist die Basis. Wenn ein Russe feststellt, dass er seinen deutschen Partner persönlich respektieren und ihm vertrauen kann, kann es zum Geschäftsabschluss kommen. Papiere und Verträge spielen eine untergeordnete Rolle.

Konkrete Aspekte eines laufenden Geschäftes klären Russen entweder per Telefon oder E-Mail oder relativ zügig beim Business-Lunch (den inzwischen zahlreiche Gaststätten zur Mittagszeit zu günstigen Preisen anbieten), bei Kaffee oder Tee ab. Ausgiebigere Essen mit mehreren Gängen am Abend in meist piekfeinen oder zumindest trendigen, auf jeden Fall teuren Restaurants dienen weniger zur Besprechung operativer Fragen, sondern primär der Vertiefung des persönlichen Kontakts, anhand dessen dann die Geschäftsbeziehung ausgerichtet wird. Ausländer können auf solchen lockeren Treffen meistens aufschlussreichere Informationen über ihre Partner, deren Unternehmen und Geschäftsgepflogenheiten erhalten als in sterilen Büroräumen, in denen sich Russen wieder zugeknöpft zeigen.

In Großstädten gibt es inzwischen eine Vielzahl von Restaurants westlichen Niveaus mit nationaler und internationaler Küche. In der Regel begleitet der Einladende auch die Rechnung. Ein separates Bezahlen ist eher unüblich - übrigens auch dann, wenn keiner der beiden Seiten explizit eingeladen hat. Im Allgemeinen werden die Rechnungen dann abwechselnd übernommen. In Restaurants ist eine Service-Pauschale oft enthalten. Zusätzliche Trinkgelder von bis zu 10% des Rechnungsbetrages werden jedoch erwartet.

Für eine Einladung russischer Partner eignen sich neben den üblichen geschäftlichen Anlässen, wie ein Vertragsabschluss oder ein Firmenjubiläum, auch einige Feiertage, wie zum Beispiel der als "Pendant" zum deutschen "Vatertag" geltende 23. Februar (ehemals Tag der Sowjetarmee, jetzt Tag der Verteidiger des Vaterlandes). Das Mitbringen von Ehepartnern ist nur üblich, wenn diese explizit mit eingeladen wurden. Eine Einladung nach Hause ist selten und als besondere Ehre zu werten; sie sollte dann unbedingt entsprechend erwidert werden.

Unabdingbarer Bestandteil russischer Esskultur ist das Aussprechen von Trinksprüchen (auf die Freundschaft, das Leben, die Liebe etc.), das bisweilen zeremonienhafte Züge annehmen kann. Der erste Trinkspruch kommt dem Gastgeber bzw. Einladenden zu. Auch vom Gast wird im Laufe des Abends ein Statement erwartet. Der Ausländer ist gut beraten, sich dazu vorab gedanklich etwas zurechtzulegen. Ein striktes Ablehnen eines Trinkspruches gilt als unhöflich. Ein ausgezeichnetes Russisch ist dafür kein Muss, der "gute Wille" zählt.

Auch wenn der Ausländer ein flüssiges Russisch sprechen sollte, lohnt es sich in wichtigen Verhandlungsphasen, Geld und Zeit für einen Dolmetscher aufzuwenden. Als Nicht-Muttersprachler ist man selten mit allen Nuancen und Feinheiten des Russischen vertraut, deren Beherrschung gerade in Geschäftsverhandlungen entscheidend sein kann. Englisch als "Ausweichsprache" eignet sich nur dann, wenn beide Seiten über eine hohe fachsprachliche Kompetenz verfügen.

Zur Gewährleistung inhaltlicher und stilistischer Adäquatheit der Übersetzungen sollte der Dolmetscher mit den grundlegenden Geschäftsaspekten sowie strategisch-taktischen Überlegungen seines Auftraggebers vertraut sein. Wichtig ist, darauf zu achten, dass der Dolmetscher gegenüber seinem Auftraggeber hundertprozentig loyal ist. Die Adressen von Dolmetschern können beim Bundesverband der Dolmetscher und Übersetzer e.V. ([www.bdue.de](http://www.bdue.de)) erfragt werden.

*Lesen Sie weiter auf Seite 6: Zeit ist nicht unbedingt Geld*

Geschäfte werden in Russland nicht von heute auf morgen gemacht. Im Allgemeinen ist eine längere Vorbereitungs- und Anbahnungsphase vonnöten - und zwar von beiden Seiten aus. Den eigentlichen Verhandlungen geht oft ein reger Fax- und E-Mail-Wechsel voraus. Es empfiehlt sich, die komplette Korrespondenz bei den Verhandlungen griffbereit zu haben.

Selbst im russischen Geschäftsleben ist Zeit nicht unbedingt Geld, sondern es gilt eher: "Zeit ist Zeit und Geld ist Geld". Der an einen engen Terminplan gewöhnte deutsche Unternehmer sollte seinen Geschäftsaufenthalt sowie konkrete Verhandlungen in Russland unter Einschluss vieler Eventualitäten und mit Raum für entsprechende Handlungsoptionen planen. Mit Verzögerungen, Verspätungen und Unterbrechungen ist immer zu rechnen.

Grundsätzlich unterscheiden sich Vertreter der älteren und der jüngeren Unternehmergeneration in ihren Verhandlungsstilen. Zu ersteren gehören "alte Hasen", die bereits zu Sowjetzeiten mit westlichen Partnern Geschäfte machten (meist leitende Mitarbeiter von staatlichen Außenhandelsbetrieben), und im Umgang mit dem Westen relativ "Unbeleckte" (Führungskräfte ehemaliger Staatsbetriebe ohne Auslandsbeziehungen). In ihrem Auftreten geben sich ältere Verhandlungspartner eher autoritär und konservativ, ihre Kompromissbereitschaft ist entsprechend geringer einzustufen. Ihr Absicherungsbedürfnis ist in der Regel sehr groß.

Unkonventionellen Lösungen, plötzlichen Änderungen oder neuen Ideen gegenüber zeigen sie wenig zugeneigt - und wenn, dann nur nach mehrmaligen persönlichen Absprachen mit eventuellen Vorgesetzten. Der deutsche Geschäftsmann sollte sich mit dieser Art von Verhandlungsführern auf einen außerordentlich zähen Gesprächsfortgang einstellen.

Jüngere Geschäftspartner, besonders wenn sie ihr eigenes Unternehmen vertreten, zeigen sich in Unterredungen größtenteils ziel- und aufgabenorientierter als ältere Jahrgänge. Obwohl sie knallharte und ausdauernde Verhandler sein können, geben sie sich bei nötigen Kompromissen oft pragmatischer und flexibler (auch wenn sie dies nicht gleich erkennen lassen). Ihre IT- und Fremdsprachenkenntnisse (vor allem Englisch) sind ungleich besser als die ihrer älteren Pendants.

Die Gesprächsatmosphäre mit jüngeren Russen ist in der Regel ungezwungener und sachlicher. Erwartet und selbst auch praktiziert wird eine eher rational-logische Argumentation. Ältere Geschäftspartner hingegen sind bestimmten emotionalen Gesten (zum Beispiel Anerkennung, Anteilnahme, Bestärkung) gegenüber zugänglicher. In ihrer Meinung lassen sie sich zunächst von der Person ihres Gegenübers beeinflussen und erst dann von Sachargumenten. Auch in den Beziehungen zu jüngeren russischen Unternehmern gibt es eine starke Personenorientiertheit, die im Allgemeinen erst dann voll zum Tragen kommt, wenn zusammen bereits erfolgreich Geschäfte gemacht wurden. In jedem Fall beeinflusst die "persönliche Chemie" den Verhandlungsfortgang.

Erfahrene deutsche Unternehmer vergleichen den Verhandlungsstil vieler russischer Geschäftsleute mit ihrer Art Auto zu fahren: Kurzes, präzises Sichten der Situation, kraftvolles, zum Teil rücksichtsloses "Nach vorn preschen", wenn die andere Seite zu nachgiebig wirkt, und erst dann Bereitschaft zu Zugeständnissen zeigend, wenn man selbst auf hartnäckigen Widerstand ("Gegenverkehr") stößt. Zu frühe beziehungsweise zu ausgeprägte Kompromissbereitschaft der Gegenseite wird als Schwäche gedeutet, zu offen gezeigter Stärke misstraut.

Verkaufsverhandlungen (insbesondere mit Ausländern) betrachten Russen meistens als Wettkampf, bei dem es keine zwei Gewinner geben kann. Ein Kompromiss hat in ihren Augen den Beigeschmack einer Niederlage. Wähnt sich die russische Seite in der stärkeren Verhandlungsposition, neigt sie zum rigorosen "tough talk". Glaubt sie die Vorteile beim Gegenüber, so kann sie quasi als "Trotzreaktion" eine besonders sture Haltung einnehmen. Prinzipiell gilt: Konzessionen gibt es nur bei Gegenkonzessionen.

*Lesen Sie weiter auf Seite 7: Klärung von Preis und Zahlungskonditionen heikel*

Für die Gegenseite bedeutet dieses Verhalten einen Balanceakt, bei dem es auf das richtige Timing von Zugeständnissen und Unnachgiebigkeit ankommt. Um

für sich vorteilhafte Vertragspunkte auszuhandeln, ist es einerseits nötig, seine Position entschlossen zu vertreten, andererseits aber im passenden Moment Kompromissbereitschaft zu zeigen. Nämlich dann, wenn man sich sicher ist, dass die russische Seite ihre "harte Linie" aus objektiven Gründen nicht mehr lange fahren kann und daher selbst dringend an einem Kompromiss interessiert ist (dies bloß nicht zeigt).

Bei einem Entgegenkommen sollte der Ausländer deutlich machen, dass dies nicht aus Schwäche heraus geschieht, sondern vor allem personenorientiert ist (zum Beispiel aufgrund von Sympathie, Respekt, Interesse an einer längerfristigen Partnerschaft). Russen können ausdauernde Verhandler sein, denen Basartechniken nicht fremd sind. Oft wird versucht, einmal getroffene Vereinbarungen zu kippen, in der nächsten Verhandlungsrunde wieder aufzunehmen und neu auszuhandeln. Deshalb sollten bei allen Besprechungen Protokolle geführt werden, in denen alle Vereinbarungen (auch Teilergebnisse) festgehalten sind.

In geschäftlichen Debatten sind Russen disziplinierte "Mannschaftsspieler" und vertreten ihre Positionen im Allgemeinen geschlossen. Einstimmigkeit des Verhandlungsteams steht für die Festigkeit seiner Verhandlungsposition. Meinungspluralismus auf der Gegenseite - wenn auch "nur" zu Detailfragen - wird schnell mit genereller Uneinigkeit im Team assoziiert und setzt potenzielle "Angriffsflächen" frei.

Zu den "Reizthemen" schlechthin gehört die Klärung von Preis und Zahlungskonditionen. Geht der Russe (auch bei guten persönlichen Beziehungen) als Käufer fast automatisch davon aus, dass sein westlicher Verhandlungspartner ihm im Preis entgegenkommt, so hat er als Verkäufer nicht selten überzogene Preisvorstellungen.

Auch westliche Unnachgiebigkeit bei vertraglichen Absicherungsfragen sowie zu beharrliches Nachhaken hinsichtlich Qualität, Referenzen, Termin- und Liefertreue können leicht "Kühlschrankatmosphäre" erzeugen. Bei diesen Kernfragen ist es wichtig, klare Absprachen zu treffen, den russischen Gesprächspartner jedoch nicht durch direktes persönliches Misstrauen in seinem Selbstwertgefühl zu verletzen.

Wenn Verhandlungen nicht vom Fleck kommen und auch kurzfristig keine Aussicht auf eine "Wende" besteht, so ist es günstiger, das Gespräch zu vertagen und beiden Seiten Gelegenheit zu geben, Missverständnisse auszuräumen. Selbst, wenn erst einmal kein Vertrag zustande gekommen ist, sollte man mit Blick auf zukünftige Geschäftsmöglichkeiten wichtige Kontakte weiter pflegen.

Privater Umgang wird beim Russlandgeschäft unausweichlich bleiben. Ihn sollte der deutsche Geschäftsmann auch suchen und pflegen. Der persönliche Draht zueinander kann oft über Erfolg oder Misserfolg des ganzen Geschäfts entscheiden, da Russen den Nutzen einer kommerziellen Verbindung nicht nur mit betriebswirtschaftlichen Größen messen.

Für sie sind auch weiter gehende, nicht unmittelbar mit dem eigentlichen Geschäft zusammenhängende Vorteile aus dem Kontakt mit ihrem Partner relevant. Dazu gehört die Übernahme "kleiner" Gefälligkeiten, zum Beispiel bei der Beantragung eines Deutschland-Visums im Konsulat ein "gutes Wort einzulegen", für Kinder Informationen über Studienmöglichkeiten in Deutschland zu besorgen oder eine Geschäftsofferte von Freunden weiterzuleiten.

In solchen Fällen ist von Seiten des Ausländers "ausbalanciertes" Reagieren gefragt. Ist er am Zustandekommen des entsprechenden Geschäfts interessiert, sollte er einerseits auf keinen Fall durch direktes Ablehnen sein Gegenüber verprellen. Andererseits sind Aufwand und Nutzen gut miteinander abzuwägen und ist nicht generell auf alle herangetragenen Wünsche einzugehen. Der Erfolg im Umgang mit russischen Unternehmern beruht auf einer guten Mischung aus "gesundem" Egoismus und zielgerichtetem Zuorkommen.

*Lesen Sie weiter auf Seite 8: Mittrinken nicht rigoros ausschlagen*

Umgekehrt sollte sich der Ausländer nicht scheuen, bei bestimmten Problemen und Anliegen (zum Beispiel Unterstützung bei Behördenangelegenheiten, Vermittlung von Kontakten) seinen russischen Partner zu konsultieren und seine Hilfe in Anspruch zu nehmen. Dieser wird es in der Regel nicht als Belastung, sondern im Gegenteil als persönliche Wertschätzung und Vertrauensbeweis auffassen.

Private Einladungen nach Hause zeigen, dass man als Geschäftspartner und Bekannter schon eine herausgehobene Stellung hat. Hierbei gilt es, sich auf eine üppige Bewirtung mit mehreren Gängen, auf mitunter ausgiebige Trinkgelage sowie auf beschwingt-tiefsinnige Gespräche über "Gott und die Welt" einzurichten. Ein "guter Gast" ist derjenige, der sich aufs philosophisch und historisch angehauchte, einfühlsame Plaudern versteht, dabei Herz und Respekt für Russland und die Russen zeigt, unkompliziert mitmacht (zum Beispiel bei Trinksprüchen) und nicht sofort satt ist.

Der Konsum harter Spirituosen ist nach wie vor üblich, auch wenn die im Westen häufig anzutreffende Gleichstellung von Russen und "Wodka-Trinkern" nicht auf jeden Einheimischen zutrifft. Falls keine ernsthaften gesundheitlichen Bedenken dagegen sprechen, sollte man das Mittrinken nicht rigoros ausschlagen. Es ist in Russland immer noch eine der leichtesten Möglichkeiten, "Brücken zu schlagen". Entgegen bestimmter Vorurteile wird der letztendliche Verhandlungserfolg damit jedoch nicht garantiert. Mit steigendem Alkoholpegel sollte man sich auf mitunter anzügliche Anekdoten einstellen, als Ausländer diese Art von Konversation jedoch nicht selbst aktiv pflegen.

Wie andere Völker, so ordnen auch die Russen Mengen, Zahlen und Farben bestimmte Bedeutungen zu (wobei es Ausnahmen von der Regel gibt). Die Zahlen Drei, Sieben und Zwölf sind positiv besetzt, die Zahl Dreizehn negativ ("Teufelsdutzend"). Die Farbe Rot symbolisiert Freude, Liebe, Wärme, Schönheit und Auferstehung. Grün steht für Hoffnung, Blau für Treue. Schwarz bedeutet das Dunkle, das Illegale oder auch Trauer, ebenso wie Weiß. Weiß wird auch mit Reinheit und Unschuld assoziiert, Gelb mit Neid.

Die Rolle der Frauen ist auch in der heutigen russischen Gesellschaft zwiespältig. Formal gleichberechtigt, herrschen oft patriarchalisch-traditionelle Denk- und Verhaltensmuster vor. Der Umgang zwischen den Geschlechtern ist unter jüngeren Russen ungezwungener als in fortgeschrittenen Generationen. In jungen, dynamischen Unternehmen (vor allem im Dienstleistungsbereich) besetzen selbstbewusste Frauen zwischen circa 20 und 40 Jahren anspruchsvolle Führungspositionen.

Russen zeigen sich, soweit es der Geldbeutel zulässt, in ihrer Freizeit sehr aktiv. Ob der Besuch von kulturellen Veranstaltungen, sportliche Betätigung oder Betriebsamkeit im häuslichen Bereich (zum Beispiel leidenschaftliches Lesen) - das Spektrum der Freizeitbeschäftigungen ist vielfältig. Vor allem Großstädter verbringen ihre Freizeit gern außer Haus - vorzugsweise auf der Datscha, der vor den Toren der Stadt liegenden Laube mit dazugehörigem Gärtchen. Regelmäßige Körperertüchtigung in der Natur ist für viele Russen ein Lebensbedürfnis. Vor allem die jüngeren Besserverdiener bringen sich in (auch für westliche Verhältnisse) teuren Fitnesscentern in Form.

---

Weitere Informationen finden Sie bei der [Bundesagentur für Außenwirtschaft \(bfa\)](#).

---

Link zum Artikel: <http://www.handelsblatt.com/mit-russen-nicht-zu-nett-sein;1294915>

© 2009 ECONOMY.ONE GmbH - ein Unternehmen der [Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH](#)

Verlags-Services für Werbung: [www.iqm.de](http://www.iqm.de) (Mediadaten) | Verlags-Services für Content: [Content Sales Center](#) | [Sitemap](#) | [Archiv](#)

Powered by [Interactive Data Managed Solutions](#)

Keine Gewähr für die Richtigkeit der Angaben. Bitte beachten Sie auch folgende [Nutzungshinweise](#), die [Datenschutzerklärung](#) und das [Impressum](#).