

Arger in politisch schwierigen Zeiten ist vermeidbar

Bisher aufgebaute vertrauensvolle Beziehungen zu russischen Geschäftspartnern kommen nun besonders zum Tragen

Bis zum Mai, also noch vor dem Embargo, sanken die Exporte der EU28-Länder nach Russland bereits um 12 % auf 43,6 Mrd. Euro und die Einfuhren aus Russland um 8 % auf 82,2 Mrd. Euro, wie Eurostat am 18. August mitteilte. Gerade in dieser Situation erscheint es wichtig, teilweise über lange Zeiträume geknüpfte Beziehungen zu pflegen und Möglichkeiten zu direkten Kontakten zu Geschäftspartnern zu nutzen. Dabei bewährt es sich, im Auftreten und in der Gesprächsführung die aktuelle politische Situation besonders zu beachten. Dr. Heidrun Igra, die mit ihrem Ratgeber „Geschäftskultur Russland“ bereits wertvolle Hinweise veröffentlicht hat (vgl. Holz-Zentralblatt Nr. 9 vom 28. Februar 2014), gibt dazu im HZ-Interview praktische Tipps, die helfen, vermeidbaren Problemen aus dem Weg zu gehen.

Holz-Zentralblatt: Frau Dr. Igra, der deutsch-russische Handel ist ins Stocken geraten. Was bedeutet das für die vielen laufenden Geschäfte mittelständischer Firmen?

Dr. Heidrun Igra: Wirtschaft findet in der Wirtschaft statt und nicht in der Politik – so lautete bisher ein gängiger Spruch unter Geschäftsleuten. In 2014 hat er jedoch seine Gültigkeit verloren, denn erstmals seit vielen Jahrzehnten stockt nun der deutsch-russische Handel unter dem Primat der Politik. Besorgt über den Gang der politischen Entwicklung trafen sich am 17. Juni in Moskau europäische Dax-Firmen der AEB (Association of European Business) mit russischen Wirtschaftspolitikern, um die Zukunft der gemeinsamen Wirtschaftskooperation auszuloten. Es ging dabei um Fragen, die uns alle umtreiben. Ist Russland für Europa noch ein passender Handelsplatz? Welche Konsequenzen ergeben sich aus drohenden Sanktionen für Großunternehmen und für den deutschen Mittelstand? Wie gehen wir jetzt mit unseren russischen Geschäftspartnern um? Firmen wie Siemens, BASF und Knauf betonten die Zusammenarbeit über Jahrzehnte – teils über Weltkriege und Kalten Krieg hinweg. Die geplante enge strategische Partnerschaft mit Russland sei bis 2014 leider nicht erreicht worden und die anvisierte eurasische Freihandelszone von Lissabon bis Wladiwostok bleibt weiterhin eine Vision. Aber von der bewährten deutsch-russischen Wirtschaftskooperation wolle man sich nicht abhalten lassen.

HZ: Aber man liest doch in den Medien, dass gemeinsame deutsch-russische Projekte auf Eis gelegt werden?

Igra: Das stimmt, der Motor, der die deutsch-russischen Wirtschaftsbeziehungen bis 2013 angetrieben hat, ist spätestens seit den Sanktionen ins Stocken gekommen. Investitionen werden zurückgestellt, Projekte und Unternehmerreisen verschoben, Neugründungen auf Eis gelegt. So liest und hört man es überall. Aber bereits laufende Geschäftsbeziehungen funktionieren in praxi ganz normal – es sei denn, ihr Business ist von den Sanktionen oder russischen Finanzierungsempfängen betroffen.

HZ: Was meinen Sie mit „normal“? Wir befinden uns doch in einer Art Propagandaschlacht. Kann man da Konflikte und Missverständnisse überhaupt vermeiden? Was empfehlen Sie in dieser Situation für den Umgang mit russischen Geschäftspartnern?

Igra: Der Krieg in der Ukraine hat tatsächlich eine gegensätzliche Informationsflut von amerikanisch-europäischer und von russischer Seite entfacht. Man spricht sogar von einem virtuellen Propagandakrieg. Russland sieht sich in der Opferrolle, ist von Europa enttäuscht – der Westen stellt Russland als Aggressor dar. Fakten werden aus unterschiedlicher historischer Sicht und politischer Interessenslage kommentiert.

Gernot Erler, der Koordinator für Russland und Osteuropa im Bundestag, weist in vielen Medien auf die un-

terschiedliche Sichtweise der Deutschen und der Russen zum Ukraine-Konflikt hin. Es ist das unaufhaltsame Näherrücken von NATO und EU an die russischen Grenzen, entgegen den Absprachen, die bei der Wiedervereinigung Deutschlands 1990 getroffen wurden. Es ist die Benachteiligung des großen russischen Bevölkerungsanteils in der Ostukraine – wogegen sich Russland wehrt. Das kann Putin nicht klaglos hinnehmen. Er ist der Präsident der Russen, die in dieser Frage geschlossen hinter ihm stehen.

In Ihrem Business und mit ihren russischen Kunden werden Sie diesen politischen Knoten nicht lösen können. Lässt man jedoch die Bewertung der politischen Ereignisse außen vor und beklagt nur die schwierige Situation im Allgemeinen, so wird es keine Probleme mit den russischen Geschäftspartnern geben.

HZ: Unsere Leser treffen z.B. auf Messen der Holzwirtschaft mit russischen Geschäftspartnern zusammen. Können Sie konkrete Tipps geben, wie man mit Russen angemessen im Gespräch bleibt?

Igra: Es gibt einige Merkmale der russischen Mentalität und Geschäftskultur, die gerade in diesen Krisenzeiten beachtet werden sollten und sehr hilfreich sein können. So ist es aus russischer Sicht in allen Zeiten ein Unding, direkte Kritik gegenüber ausländischen Geschäftspartnern zu üben. Man sieht Sie in Russland oder sich selbst in Deutschland als Gast. Hier wirkt der Einfluss asiatischer Kultur, der sich aus der russischen Geschichte

und Geographie ergibt. 80 % Russlands liegen in Asien, 300 Jahre haben die Mongolen und Tartaren Russland beherrscht. Nach asiatischer Denkart soll keiner der Gesprächspartner sein Gesicht verlieren.

Auch gehört Kritik an der Politik des eigenen oder gar des anderen Staates selbst in problemfreien Zeiten nicht zu den russischen Gesprächsgepflogenheiten. Unter Russen selbst und mit sehr guten Freunden wird natürlich diskutiert – aber gegenüber Ausländern ist dies ein Tabu. **Vorsicht, hier lauert ein Fettnäpfchen**, in das man besonders als Deutscher oft hineintritt. Und dies gilt nicht nur für Russland.

Wir Deutschen diskutieren gern, sehen unterschiedliche Ansichten als Herausforderung, sagen klar und deutlich unsere Meinung, oft ohne genügend Rücksicht auf die Befindlichkeit unseres Gegenübers zu nehmen. Der bekannte englischer Kulturforscher Richard Lewis darf sich folgendes Statement erlauben: „Die Deutschen sind zu ehrlich, um höflich zu sein, die Briten zu höflich, um ehrlich zu sein“.

HZ: Und wie reagiert man, wenn man z. B. auf einer Messe doch einmal konkret auf die politische Situation angesprochen wird? Erwarten die russischen Gesprächspartner dann eine ehrliche Antwort, die ja unvermeidlich durch die westliche Sicht der Dinge geprägt sein wird, oder flüchtet man sich besser in Allgemeinplätze?

Igra: Dann empfehle ich auf solche Fragen mit einer Gegenfrage zu reagieren, also die eigenen Zweifel an russischer Tagespolitik in Fragen zu kleiden: z. B. „Was meinen sie als Russe, welches Ziel verfolgt Putin in der Ostukraine? Wir Deutschen verstehen bisher nicht, was Putin plant“. Oder: „Wer sind eigentlich die militärischen Anführer in der Ostukraine? Woher kommen sie? Haben sie Unterstützung aus der Bevölkerung und wirken sie für das Wohl der Bevölkerung?“

Kleiden Sie also am besten Ihre Zweifel und mögliche Informationslücken in offene Fragen und lassen Sie Ihre russischen Partner reden.

HZ: Das ist ein guter Tipp für die Gesprächsführung. Könnten Sie eventuell noch weitere Hilfestellungen geben, die sich aus der russischen Kultur ableiten lassen?



Dr. Heidrun Igra arbeitet als Slawistin und Dozentin an der Universität Freiburg. Dort betreut sie 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. Ihre Erfahrungen hat Dr. Igra in dem empfehlenswerten Ratgeber „Geschäftskultur Russland“ (Conbook Verlag) veröffentlicht (kleines Bild).

Igra: Durchaus. In meinem Buch zur russischen Geschäftskultur habe ich erklärt, dass der russische Partner zu Beginn einer Geschäftsbeziehung sehr viel Zeit und Energie investiert, um den deutschen Partner kennenzulernen und in informellen Situationen zu prüfen. Deutsche beklagen in dieser Phase oft die angeblich „verschwendete“ Zeit. Aus russischer Sicht ist diese Zeit nicht verschwendet, sondern verwendet auf den Bau einer stabilen Basis für eine langfristige Beziehung.

Deshalb betrachtet Ihr russischer Geschäftspartner auch in Zeiten von Problemen unterschiedlichster Art (politisch, finanziell, vertraglich) eine bisher bewährte Geschäftsbeziehung als stabil und belastbar. Genau dafür hat er ja den Partner am Anfang der Beziehung so lange und gründlich getestet. Die persönliche Beziehung, die nicht nur einer Freundschaft, sondern nach russischer Denkweise auch einer Geschäftsbeziehung zugrunde liegt, kann in Krisenzeiten sehr viel aushalten.

HZ: Können also Wirtschaftsbeziehungen zwischen Mittelständlern im Prinzip ohne Störung weiterlaufen?

Igra: Ich denke ja, denn es sind mehr die Großkonzerne, die dem politischen Druck ausgesetzt sind. Nur Neugründungen in Russland sind im Augenblick für Mittelständler erschwert. Aber für bestehende Handelsbeziehungen kann man grünes Licht geben. Lassen Sie mich ein Beispiel nennen: der Europapark in Rust veranstaltete am 16. August zum wiederholten Male einen „Gazprom-Erlebnistag“. Nicht nur der Fußballclub Schalke 04 sondern auch der Europapark bei Freiburg wird seit 2009 von Gazprom gesponsert. Der Sponsorenvertrag endet dieses Jahr, aber in der Berliner Zentrale von Gazprom Germania ist von „ausgezeichneten“ Gesprächen in Sachen Vertragsverlängerung die Rede. Man habe eine „zuverlässige, vertrauensvolle und konstruktive Partnerschaft“, teilen die russische und die deutsche Seite mit (BZ 18. August 2014)

Mein Fazit: wenn also Ihre wirtschaftlichen Rahmenbedingungen stimmen und Sie ein gutes Fundament für Ihre Kooperation aufgebaut haben, wird sich an den guten Beziehungen zu Ihrem russischen Partner trotz politischer Krise nichts ändern.