

BUSINESS-KNIGGE OSTEUROPA – TEIL 2

Das korrekte Erscheinungsbild

Generell liegen Sie im Osten mit Kleidung richtig, die in Deutschland als traditionell angesehen ist. In Jeans können Sie sich am ehesten noch in Tschechien sehen lassen. Doch für den, der im Business Eindruck machen will, gilt „no denim“, kein Jeansstoff.

Russland

Wählen Sie bei Ihrem Russlandbesuch Ihre Geschäftskleidung überaus korrekt. Das dunkle Kostüm, der dunkle Anzug ist ein Muss. Dazu eine helle Bluse, ein helles Hemd mit unauffälliger Krawatte. Konservativ sind Sie in Russland am besten angezogen.

Frauen sind im Geschäftsleben in hohen Positionen selten und wenn Sie ihnen dort begegnen, werden Sie sie selten in Hosen erleben. Dort treffen Sie auch kaum die Russinnen der mittleren und niedrigeren Positionen an, die sich üppig schminken, auffällig kleiden und kompliziert frisieren. Mit hochhackigen Schuhen kommen Sie auf den dicht bevölkerten Straßen schlecht vorwärts.

Im Winter wenden Sie die Zwiebelmethode an: Gegen Wind und Kälte brauchen Sie mehrere Schichten verschiedener wärmender Kleidungsstücke, in den häufig sehr gut stadtzentral geheizten Gebäuden legen Sie diese nach und nach ab.

In einer Privatwohnung wird man Ihnen Hausschuhe anbieten, lehnen Sie diese Geste nicht ab.

Polen, Ungarn und Tschechien

Auch Polen kleiden sich konservativ. In eleganten Restaurants, in Oper und Theater sind Anzug mit Krawatte bzw. Kleid angebracht. Bei Einladungen nach Hause sollten Sie Sakko und Krawatte, elegante Hosen oder Röcke tragen. Bei festlichen Empfängen geht es nicht ohne Smoking bzw. Cocktail- oder Abendkleid. Jeans wären bei offiziellen oder geschäftlichen Anlässen unmöglich.

Dafür sehen Sie in Städten Frauen mit Handschuhen, Hut und passender Tasche.

Genau so elegant kleiden sich die Ungarn. In Tschechien sehen Sie klassisches Outfit von nicht unbedingt elegantem Chic.

Anschrift und Anrede von Geschäftspartnern

Russland

Anrede

Den Namen einer Person zu vergessen, auch wenn man ihn nur einmal gehört hat, gilt in Russland als grobe Beleidigung. Der Name besteht aus drei Teilen: Vorname – Mittelname – Nachname. Der Mittelname ist der Vorname des Vaters. Bei Frauen wird an Mittel- und Nachname ein „a“ angehängt. Sprechen Sie Ihr Gegenüber so lange mit Anrede plus Nachnamen an, bis er Ihnen ein anderes, vertrauterer Angebot macht.

Sich selbst vorzustellen ist möglich.

Grüßen Sie alle Anwesenden persönlich. Beim Händeschütteln nennen Sie den Namen des Gegenübers. Reichen Sie nicht die Hand vor dem Überschreiten der Türschwelle. Ziehen Sie immer Ihre Handschuhe aus.

Korrespondenz

Da Russen von offiziellen Papieren beeindruckt sind, sollten Sie Ihre Briefe hochwertig gestalten, im Idealfall auf Russisch und in der eigenen Muttersprache.

So sollten Sie auch die Anschrift verfassen. Sie besteht aus:

- kein Anredewort wie Herrn oder Frau
- Vorname Name
- Straße Hausnummer / zweite Identifikationsnummer
- Gebäudenummer / Wohnungsnummer
- Stadt, Land (keine PLZ)

Beispiel:

- Mikhail Gorbachev
- Kutuzovsky Prospekt 7/4
- Korpus 5 Kv8
- Moscow, Russia

Polen

In Polen tauschen Sie bei einer förmlichen Begrüßung Visitenkarten aus. Diese müssen nicht unbedingt ins Polnische übersetzt sein. Männer und Frauen duzen sich im Geschäftsleben nicht, Geschäftspartner werden mit ihrem Titel angesprochen. Korrekt ist die Ansprache „*Pan*“ (entsprechend dem französischen Monsieur), „*Panni*“ (Madame), „*Panna*“ (Mademoiselle).

Sogar „*Madame*“ ist wörtlich als Ansprache akzeptiert.

Ungarn

Auch in Ungarn – Erbe der habsburgischen Monarchie – ist Förmlichkeit in der Anrede Trumpf. Titel sind enorm wichtig. Sicherheitshalber sprechen Sie alle Erwachsenen mit Titel und Nachnamen an, bis Ihnen Anderes erlaubt wird.

Tschechien

In Tschechien richten Sie Ihre Briefe lieber an Firmen- als an Privatadressen. Die Gepflogenheiten zur Anrede entsprechen denen in Ungarn.

Erfolgreiche Gesprächsführung

Russland

In Russland sind persönliche Beziehungen die Voraussetzung für Geschäfte und keinesfalls eine Garantie für Zurückhaltung bei Forderungen und kritischen Anmerkungen. Kündigen Sie alle Gesprächsteilnehmer schon im Vorhinein an und bringen Sie nur die notwendigen Teilnehmer mit.

Machen Sie sich auf einen reservierten Beginn einer Beziehung und Momente starker Gefühlsäußerungen gefasst. Selbst auf den Tisch zu schlagen ist im Eifer des Gefechts nicht verpönt. Was auch immer das Gegenüber tut, für Sie gilt: ruhig Blut.

Dr. Ernst-Jörg von Studnitz, früherer deutscher Botschafter in Moskau: „Wir im Westen haben oft ein falsches Überlegenheitsgefühl, das gar nicht berechtigt ist. Das kann bei Verhandlungen zu fatalen Folgen führen. Russen darf man bei Verhandlungen nie unterschätzen.“

Es kann immer wieder Störungen durch Telefonanrufe oder Besucher geben. Üben Sie sich in Geduld. Ihre Persönlichkeit ist gefragt.

Soll ein Treffen kurzfristig abgesagt werden, behalten Sie die Contenance und akzeptieren einfach die Entschuldigung nicht. Es kann sein, dass die Gegenseite dann einlenkt.

Es ist auch üblich, bei schwierigen Verhandlungen mehrfach aufzustehen und die Verhandlung als gescheitert zu bezeichnen. Ein Protokoll wird oft verlangt, nicht immer tatsächlich angefertigt und eine entsprechende Übereinkunft gilt nur als lose Verabredung, nicht als Verpflichtung.

Bringen Sie immer einen kompetenten eigenen Übersetzer mit. Übersetzungsfehler sind, gerade in Verträgen, an der Tagesordnung. Verlassen Sie sich nicht allzu sehr auf Vertragsbestimmungen. Nachverhandlungen sind durchaus üblich. Lassen Sie sich von einem Spezialisten in russischer Gesetzgebung begleiten. Bei größeren Projekten kann zur Prävention eines Streitfalls der Verweis auf eine Schiedsstelle in einem Drittland klug sein. Eine falsche Rücksichtnahme auf vermutete Gefühle ist durchaus fehl am Platz. Sprechen Sie Meinungsverschiedenheiten deutlich aus. Erst wenn sie bereinigt sind, kommen Sie zu brauchbaren Verhandlungsergebnissen.

Polen

In Polen, diesem Land an zentraler Stelle zwischen Ost und West, finden Sie Verhaltensweisen aus beiden Kulturkreisen. Dazu kommen im Gegensatz zu völlig zentral gesteuerten kommunistischen Systemen eine starke Prägung durch die katholische Kirche und die private Landwirtschaft.

Geben Sie Ihren polnischen Geschäftspartnern die Chance, Sie als Person kennen zu lernen. Geschäftsgespräche können sogar zugunsten privater Themen unterbrochen werden. Weichen Sie entsprechenden Fragen nicht aus, scheuen Sie sich nicht, Ihre Bildung an den Tag zu legen und einflussreiche Freunde und Bekannte zu erwähnen.

Technischer Fortschritt ist ein hohes Ziel und sollte im Gespräch in Aussicht gestellt werden. Das Verhalten variiert entsprechend der Rolle: als Anbieter äußerst freundlich und konziliant, verhalten sich Polen als Kunden zielorientiert und nicht ohne entsprechende Härte. Sie akzeptieren Partner, Anweisungen akzeptieren sie nicht.

Ungarn

Beziehungsorientiert und expressiv, formell und hierarchisch strukturiert, indirekt im Kommunizieren und Verhandeln, so lassen sich die Ungarn beschreiben. Knüpfen Sie vor Ihrem ersten geschäftlichen Besuch Kontakte zu einem Ungarn vor Ort, der Ihnen Kontakte vermittelt. Viele Ungarn beherrschen mehrere Fremdsprachen. Korrespondenz in Englisch oder Deutsch ist kein Problem, für Verhandlungen einen Dolmetscher zu engagieren mag jedoch sinnvoll sein.

Bringen Sie genügend Zeit mit, um Beziehungen zu pflegen. Eine noch so gute Korrespondenz kann eine Begegnung mit ausreichend Smalltalk zur Beziehungspflege nicht ersetzen.

Ein „Nein“ sollten Sie vermeiden, Sie werden auch kaum eines zu hören bekommen. Dafür können Sie mit effektvollen Formulierungen und gar Übertreibungen rechnen. Blickkontakt ist verhalten, Berührungen sind eher auf den privaten Raum beschränkt. Bei Angeboten halten Sie sich eine Verhandlungsmarge offen, Feilschen wird als Spiel angesehen und genossen.

Tschechien

Briefe nach Tschechien können Sie auf Englisch schreiben; besser ist es aber, sich die Mühe zu machen, sie übersetzen zu lassen.

In vielen Fällen ist bei Verhandlungen ein Dolmetscher erforderlich: Erst in neuerer Zeit wird in den Schulen Englisch gelehrt und man kann nicht unbedingt davon ausgehen, dass Senior Partner sich auf anderem Wege eine Fremdsprache angeeignet haben. Beim Verhandeln ist ein sehr sachorientiertes Vorgehen zu beobachten. Halten Sie sich nicht allzu lange mit den Präliminarien auf. Unterbrechungen und Störungen werden vermieden. Entsprechend ist mit einem methodischen Vorgehen sowie einer direkten Art, Probleme beim Namen zu nennen, zu rechnen. Gefühle haben im Umgang mit Geschäftspartnern keinen Platz. Sprechen Sie leise und halten Sie Distanz, rein räumlich und auch in punkto Blickkontakt: schauen Sie Ihre Gesprächspartner offen an, aber starren Sie sie nicht an. Ein zurückhaltendes, dabei konsequentes Vorgehen bringt Sie am ehesten zum Ziel.

Tischsitten beim Geschäftsessen

Russland

Pünktlichkeit ist im Arbeitsalltag nicht unbedingt notwendig, aber zu einem Essen, ob zu Hause oder im Restaurant, kommt ein Russe nicht zu spät. Reservieren Sie auf jeden Fall einen Tisch, sonst laufen Sie Gefahr, mit anderen Gästen eine große Tafel teilen zu müssen. Das kann bei einem Geschäftsessen nicht in Ihrem Sinne sein.

Fragen Sie den Kellner nach den vorhandenen Speisen und halten Sie sich an seine Angaben. Nicht immer sind alle auf der Speisekarte erwähnten Dinge tatsächlich vorrätig.

Die Trinkfestigkeit russischer Männer ist legendär. Wodka bestellen Sie flaschenweise oder mit Grammangabe. Er wird gern aus kleinen Tassen getrunken. Eine tragfeste Grundlage verschaffen Sie sich durch Kaviar. Er ist immer noch ein Muss, auch wenn er heute weniger erschwinglich ist als früher. Ein weiteres deftiges Gericht ist die Rote-Bete-Suppe *Borschtsch*. Verzichten Sie nicht auf die saure Sahne dazu und auch nicht auf das köstliche dunkle Brot.

Lassen Sie kein Essen stehen, lehnen Sie einen Nachschlag nicht ab und bereiten Sie sich auf ein paar aussagekräftige Toasts vor.

Polen

Ein hoher Alkoholkonsum ist auch in Polen gängig, nicht umsonst stammt der Wodka ursprünglich von hier. Da aber Männer traditionell nur mit Männern trinken, werden Geschäftsfrauen zu den wichtigen Treffen nach dem Essen nicht mitgenommen. Als Geschäftsfrau sind Sie gut beraten, wenn Sie einen Mann aus Ihrem Unternehmen

mitschicken, der dort Ihre Interessen vertritt. Der muss nicht unbedingt „mithalten“. Polen akzeptieren sehr wohl, wenn jemand ihren Trinkgewohnheiten nicht folgen kann. Durchhaltevermögen allerdings wird erwartet. Erwarten Sie kein Mittagessen, die Hauptmahlzeit (*obiad*) wird zwischen 16 und 18 Uhr serviert, ein ausgedehntes, spätes Essen (*kolacja*) rundet den Tag ab.

Ausländische Gäste werden in polnischen Lokalen besser behandelt als einheimische, auch weil sie als zahlungskräftiger eingeschätzt werden. Erliegen Sie nicht der Versuchung, mit Großzügigkeit bei Ihren polnischen Geschäftspartnern Eindruck schinden zu wollen, das Gegenteil wäre der Fall. Platzieren Sie den Ehrengast am Kopfende.

Tschechien und Ungarn

Auch in Tschechien werden Toasts auf Gastgeber und Gäste gesprochen. Geschäftsessen zu Mittag sind üblich. Während des Essens wird nicht vom Geschäft gesprochen. Zum Ende des Essens gibt es einen Kaffee, der möglicherweise türkisch zubereitet und bereits gesüßt ist. Bieten Sie an, die Rechnung zu übernehmen, insistieren Sie aber nur, wenn Sie selbst Initiator des Essens sind.

Ungarn tafeln gern. Wenn Sie sich nicht auf ein einige Stunden dauerndes Essen einlassen wollen, legen Sie Ihre Geschäftsessen lieber auf den Mittag als auf den Abend.