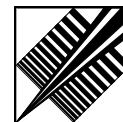


Korruption und Beziehungsnetze



Eine interkulturelle Betrachtung am Beispiel Russland

Teil 1: Korruption und kulturelle Anpassung

[Teil 2: Die Alltagskorruption](#)

[Teil 3: Die 'Große Korruption'](#)

[Teil 4: Beziehungsnetzwerke](#)

Wenn Sie direkt zu Teil 2 bis 4 möchten, öffnen Sie bitte die Lesezeichen-funktion.

Teil 1: Korruption und kulturelle Anpassung

Zu den wirklich brisanten Themen in interkulturellen Trainings gehört 'Korruption', jedenfalls dann, wenn es um Länder geht, in denen Korruption weit verbreitet ist. Russland gehört unstrittig dazu.

Transparency International veröffentlicht jährlich einen 'Corruption Perception Index', der 180 Länder nach dem Grad der Korruption ordnet, den die von dieser renommierten Organisation Befragten in dem jeweiligen Land wahrnehmen. Deutschland kommt dabei auf einen nicht sonderlich befriedigenden Rangplatz 14, was heißt, dass immerhin 13 Länder nach dem CPI weniger korrupt sind. Nun, das IFIM ist in der Nähe von Bonn heimisch und in Bonn wurden im Herbst 2009 die beim Neubau des 'World Conference Centers' entscheidenden Personen wegen Delikten wie 'Vorteilsnahme', 'Vorteilsgewährung', 'Bestechung' oder 'Bestechlichkeit' in Haft genommen worden. Wer wollte es leugnen: Es gibt auch in Deutschland Korruption!

Russland landet allerdings auf Platz 147, andere Staaten, die aus der Sowjetunion hervorgegangen sind, liegen ähnlich schlecht: Die Ukraine erreicht Platz 134, Kasachstan liegt auf 144, Usbekistan, Kirgisistan und Turkmenistan teilen sich Rangplatz 166. Bei 180 erfassten Ländern fragt man sich schon, wo es in Sachen Korruption eigentlich noch schlimmer zugeht.

Interkultureller 'Relativismus' nach dem Motto 'Korruption gibt es doch überall, da kehre jeder zuerst vor seiner eigenen Tür, schauen Sie doch nur mal auf die aktuellen Vorgänge in Bonn!' hilft also nicht weiter. Es *macht* einen Unterschied, ob man in einem Land lebt und arbeitet, das in Sachen 'Korruptionsfreiheit' weltweit an 14. Stelle steht oder in einem, das an 147. Stelle steht! Einen Unterschied für die lokale Bevölkerung und einen für jeden Geschäftsmann, der dort tätig werden will. Deutsche Auslandsmitarbeiter fallen in gewisser Weise sogar in beide Kategorien!

Teilnehmer an einem interkulturellen Training möchten vom Trainerteam erfahren, was sie im betreffenden Land tun sollen, um ihre Aufgaben erfolgreich erledigen zu können. Nicht allge-

mein, sondern möglichst konkret, bezogen auf schwierige Situationen, mit denen sie wahrscheinlich konfrontiert werden. In Russland wird man, im Arbeitsbereich wie im Privatleben, mit Korruptionsansinnen konfrontiert werden. Und dann *wird* es schwierig. Das Thema kann also nicht ausgespart werden.

In interkulturellen Trainings besteht der beste 'Ratschlag' in vielen Fällen darin, zu verdeutlichen, was Einheimische in vergleichbaren Situationen tun würden. Wie verhielte sich also ein 'normaler' russischer Geschäftsmann, wenn er mit dem Ansinnen konfrontiert würde, Korruptionzahlungen zu leisten?

Stellen wir die Frage nicht dem russischen Trainer des IFIM Dimitry Surkov, sondern dem Präsidenten Russlands, Dimitri Medwedew: Am 22.10.09 berichtete die österreichische Zeitung 'Der Standard' über ein Gespräch zwischen ihm und bedeutenden russischen Unternehmern. Oleg Deripaska, bis vor kurzem noch reichster Russe, beklagte sich über Korruption im russischen Gerichtswesen. "Ich nehme an, dass es oft Unternehmen sind, die bezahlen", gab Medwedew bissig zurück¹.

Noch Fragen? Schon 2006 schätzte die Moskauer Indem-Stiftung, dass der Umfang illegaler Geschäfte zwischen Geschäftswelt und Bürokratie im Jahr 2005 rd. 316 Mrd. USD erreicht habe². Das ist viel Geld!

Es ist also durchaus fair zu sagen, dass die Antwort, was ein russischer Geschäftsmann tun würde, oftmals lauten müsste: "Er würde über die Summe feilschen, sich einigen und zahlen!"

Gilt nun 'when in Rome, do as the Romans'?

Nein, sagen viele unserer Kunden zu Recht. Etwa die Robert Bosch GmbH:

"Von Ihnen als Trainer lernen unsere Mitarbeiter, wie sie sich in einer anderen Kultur bewegen können, um erfolgreich zu sein.

In vielen Feldern heißt das, dass unsere Mitarbeiter lernen müssen, ihr Verhalten an eine andere Kultur anzupassen. Dabei ist es Bosch jedoch ein wichtiges Anliegen, dass Gesetze und andere Regeln eingehalten werden. Anbei erhalten Sie eine Broschüre (den Bosch „Code of Business Conduct“), die auf drei der wichtigsten Werte von Bosch eingeht: Zuverlässigkeit, Glaubwürdigkeit und Legalität. Besonders verweisen möchten wir auf Kapitel 4 „Verhalten gegenüber Geschäftspartnern und Dritten“, insbesondere auf den Abschnitt „Korruption, Geschenke und sonstige Zuwendungen“.

So wichtig es uns ist, unsere Mitarbeiter in den interkulturellen Seminaren inhaltlich über die Gepflogenheiten einer anderen Kultur zu informieren, so wichtig ist es uns auch, dass unsere

¹ Der Standard, online, 22. 10. 09: Medwedew weist Oligarchen zurecht.

² [FAZ.NET](#) 3. 7. 06: Des Beamten neue Kleider - Korruption in Russland.

*Mitarbeiter auch in den IK-Seminaren lernen, dass für Bosch Legalität wichtiger als alles andere ist. Auch wenn - und besonders dann, wenn - lokale Gepflogenheiten damit in Konflikt stehen.*³

Volle Zustimmung! Kein IFIM-Trainer wird so verantwortungslos sein, seinen Teilnehmern zu Verhaltensweisen zu raten, die er nicht nur selbst für unmoralisch und für die Entwicklung der entsprechenden Gesellschaft schädlich hält, sondern die schlicht kriminell sind: Nach deutschen Standards, nach denen des Gastlandes und nach internationalen, was etwa dazu führt, dass sich auch amerikanische Behörden dafür interessieren, wie nicht-amerikanische Unternehmen außerhalb Amerikas ihre Geschäfte betreiben.

Dennoch kann sich die Beschäftigung mit der Thematik in einem Russland-Training nicht mit dem schlichten Satz *'Bleiben Sie korrekt!'* begnügen. Zumindest drei Fragen müssen geklärt werden:

1. Was ist eigentlich 'korrupt'? Und wie funktioniert Korruption?

Alle Experten sind sich einig, dass die Korruption trotz aller vollmundiger Ankündigungen der russischen Regierung, sie mit aller Härte zu bekämpfen, in den letzten Jahren nicht ab-, sondern deutlich zugenommen hat. Unter internem und vor allem ausländischem Druck wurden jedoch die Methoden verfeinert: "Die Leute, die heute als 'Sicherheitsdienst' in unserer Eingangshalle sitzen und ganz offiziell von uns bezahlt und höchst korrekt verbucht werden, sind die selben, die bei uns vor zehn Jahren Schutzgeld erpresst haben", sagte ein leitender Mitarbeiter der Russland-Niederlassung eines großen deutschen Konzerns im Gespräch mit Andreas Bittner vom IFIM. Und das ist symptomatisch für viele heutige Formen der Korruption!

Maffiösen Banden stillschweigend Schutzgeld zu zahlen ist illegal, entsprechende Forderungen gehören angezeigt! Einen Sicherheitsdienst zu beschäftigen ist selbstverständlich legal, in vielen Ländern auch allgemein üblich und angeraten. Aber was ist es, wenn mächtige Behörden dringend empfehlen, einen Sicherheitsdienst zu beauftragen, da die lokale Polizei leider unterbesetzt sei und daher kaum in der Lage und dann ganz besonders einen bestimmten Dienst empfehlen, der sich vielfach bewährt habe?

Es lohnt also durchaus, einen Blick auf die vielfältigen pseudo-legalen Formen zu werfen, mit denen heute in Russland Geld in die Taschen von Politikern und Bürokraten gelenkt wird. Bargeld wird nur noch selten über den Tresen geschoben. Wer korrekt handeln will, muss die subtileren Formen erkennen.

³ Trainerrundschreiben vom Sommer 2009

2. Wo liegen die Grenzen zwischen korruptem Verhalten und dem Arbeiten mit und in Beziehungsnetzwerken?

Schon die Nutzung von 'Beziehungen' im Geschäftsbereich gilt in Deutschland als 'anrühlich', gerade weil es schnell den Verdacht der (strafbaren) 'Vorteilsgewährung' bzw. 'Vorteilsnahme' hervorruft, einem 'Kumpel' einen 'Gefallen' zu tun.

Alle interkulturellen Russlandexperten sind sich hingegen einig: Geschäftsbeziehungen sind in Russland auch und vor allem 'persönliche Beziehungen'! Ohne diese wird es sehr schwierig, erfolgreich in Russland zu arbeiten.

Auch diese Botschaft kann nicht einfach an Trainingsteilnehmer weitergegeben werden, ohne sehr genau zu klären, worin der Unterschied zwischen 'Nutzen von Beziehungsnetzwerken' und 'korrupter Vetternwirtschaft' besteht. Denn nur wenn man sich dieses Unterschieds wirklich bewusst ist, kann man die Erwartungen seines Beziehungsnetzwerks erfüllen kann, ohne Gefahr zu laufen, die Grenze zur Illegalität zu überschreiten.

3. Wie wehrt man ein Korruptionsansinnen erfolgreich ab?

Worauf muss man sich einstellen, wenn man in einem Land korrekt handeln will, von dem die FAZ schrieb: "Dass die russische Korruption kein Missstand ist, sondern Regierungsmethode, bemerkten scharfsichtige Beobachter schon Ende der neunziger Jahre."⁴ Wenn man der FAZ folgt und annimmt, dass in weiten Teilen der russischen Bürokratie und Politik Korruption als 'normaler' Teil staatlichen Handelns betrachtet wird, ist es eine eher akademische Frage, ob die höchsten Repräsentanten des Staates selbst vom Virus befallen sind oder nur nicht mächtig genug, durchgreifende Verbesserungen herbeizuführen. Man muss erwarten, dass man in vielen Fällen nicht auf bereitwillige Antikorruptionseinheiten im Staatsapparat hoffen kann, sondern auf eine breite Front von Beamten stößt, die sich in einem einig ist: Dass man sich die gemeinsamen Pfründe nicht durch unbotmäßige Ausländer kaputt machen lassen darf und diese 'zur Räson' bringen muss.

Mit welchen Konsequenzen muss man rechnen und wie kann man sich vor Sanktionen schützen, wenn man sich in Russland gegen die 'Regierungsmethode' stellen will? An praktischen Beispielen aus den letzten Jahren lässt sich dies nachvollziehbar aufzeigen.

Wenn wir in unseren Trainings diese Fragen mit unseren Teilnehmern geklärt haben, müssen die Teilnehmer nach dem Training manchmal auch noch einmal Rücksprache mit ihren deutschen Vorgesetzten nehmen: Es ist ja leicht, die Erwartung zu formulieren, dass Mitar-

⁴ FAZ, a.a.O.

beiter sich überall auf der Welt an herrschende Gesetze halten müssen und deutlich zu machen, dass niemand mit der Rückendeckung des Unternehmens rechnen kann, der gegen diese Maxime verstößt.

Aber kann sich der Mitarbeiter wirklich umgekehrt darauf verlassen, dass er Rückendeckung erhält, wenn er sich korrekt verhält? Wenn die Weigerung, gewissen Behörden 'Beschleunigungsgelder' zu zahlen, zu ungeahnten Verzögerungen und damit Verteuerungen eines Projektes führt? Wissen die Vorgesetzten wirklich, was sie erwarten, wenn sie fordern, im 'korrupten Imperium'⁵ und anderen hoch korrupten Ländern so vorzugehen wie im relativ 'rechts-sicheren' Deutschland?

Eben dazu möchten wir mit diesen vier Folgen zum Thema Korruption beitragen.

Denn bei diesem Themenkomplex erleben wir, was wir auch in anderen Bereichen häufig feststellen, nämlich dass es in den Konzernzentralen an interkulturellen Kenntnissen fehlt. Und dass Auslandsmitarbeiter oder Leiter internationaler Projekte daher oft lobenswerte und ambitionierte Vorgaben erhalten, damit aber dann 'allein gelassen' werden, wenn es um das Tragen der Konsequenzen daraus geht.

Teil 2: Die Alltagskorruption

Was ist Korruption?

Transparency International beschreibt Korruption als Missbrauch öffentlicher oder privatwirtschaftlich anvertrauter Macht- oder Einflusststellung zum privaten Nutzen.

Das IFIM hält dabei die Unterscheidung zwischen 'Alltagskorruption' und 'Großer Korruption' für nützlich. Beginnen wir unsere Betrachtung also mit der alltäglichen, der 'kleinen' Korruption.

Alltagskorruption ('Petty corruption') beschreibt das Phänomen, dass 'alle Bürger' bei alltäglichen Handlungen der Behörden zur Bestechung der Amtsinhaber gedrängt werden.

Alltagskorruption kommt in demokratisch verfassten Industrieländern kaum vor, in vielen Entwicklungs- und Schwellenländern, aber auch in den aus der Sowjetunion hervorgegangenen Staaten (mit Ausnahme der baltischen) stellt sie ein gravierendes Problem dar.

Aus deutscher Sicht sind die dabei umgeschlagenen Beträge im Einzelfall nicht hoch, was auch dazu führt, dass manche mit einem entsprechenden Einkommen ausgestattete Menschen die Tatsache, dass fast jede 'Amtshandlung' durch einen bescheidenen Obulus im eigenen Sinne gestaltet werden kann, durchaus angenehm finden: Sie wollen illegal ein Jagdgewehr einführen, um ein geschütztes Tier zu schießen? Sie möchten ein Traumgrundstück am

Strand aus Gemeindebesitz preisgünstig erwerben und dann auch bebauen, obwohl es im Naturschutzgebiet liegt? Sie möchten sich beim Autofahren nicht mehr um Geschwindigkeitsbegrenzungen und kleinliche Alkoholbestimmungen kümmern müssen? Wohlan: Es gibt zahlreiche Länder, in denen Sie diese Wünsche für wirklich 'kleine Münze' verwirklichen können.

Die meisten Bewohner von Ländern, in denen Alltagskorruption verbreitet ist, erleben sie allerdings ganz anders: Nicht nur, dass sie äußerst lästig ist, gemessen an den lokalen Gehältern sind die erwarteten Bestechungszahlungen durchaus erheblich. Was dazu führt, dass viele Menschen Leistungen des Staates, auf die sie einen gesetzlichen Anspruch haben, nicht erhalten, weil sie sich den zusätzlichen Bestechungsbetrag nicht leisten können.

Gesellschaftlich gesehen untergräbt verbreitete Alltagskorruption die 'Moral' flächendeckend, vor allem, wenn auch Polizei und Justiz korrupt sind: Denn dann zahlt sich gesetzestreu Verhalten nicht mehr aus: Auch gesetzestreue Bürger werden verfolgt, wenn man sie 'melken' möchte, auch Verbrecher kommen davon, wenn sie sich 'freikaufen'. Wenn ein genügend großer Anteil der Bevölkerung diese Erfahrung von klein auf gemacht hat, entstehen Verhaltensmuster, die auch die wirtschaftliche Entwicklung des entsprechenden Landes beeinträchtigen.

Aber **wie funktioniert 'Alltagskorruption'**?

Es gibt viele Formen, aber die verbreitetsten sind:

a) Willkürliche Kontrollen mit korrupter Absicht

Bestes Beispiel sind Verkehrskontrollen:

Natürlich gibt es auch in korrupten Ländern Verkehrskontrollen, die tatsächlich der Verkehrsüberwachung oder der Suche nach Straftätern dienen. Aber wenn der Polizist, der Sie gestoppt hat, betont langsam und umständlich zu Werke geht, wird die Korruptionsabsicht deutlich: Ihr Pass wird Seite um Seite studiert, der schon verblasste Einreisestempel in die USA, der fünf Jahre alt ist und mit dem Verkehrsgeschehen in Russland nicht das geringste zu tun haben kann, ausführlich mit einem Kollegen diskutiert und so weiter. Denn zunächst soll Ihnen vermittelt werden, dass die Prozedur 'endlos' dauern kann, wenn Sie sie nicht beschleunigen.

Es ist menschlich, nun ungeduldig zu reagieren, aber es ist völlig falsch: Denn der korrupte Beamte denkt an seinen 'korrupten Stundenlohn'. Er will die Transaktion auch möglichst schnell beenden, um sich dem nächsten Opfer zuwenden zu können. Sie müssen den Zeitdruck also umkehren: Machen Sie deutlich, dass Sie vollstes Verständnis für die Notwendigkeit einer gründlichen Prüfung haben und alle Zeit der Welt! Eine Pause auf dieser russischen Landstraße kommt Ihnen gerade recht. Machen Sie Gymnastik, beginnen Sie ein Buch zu lesen, Wohnmobilfahrer kochen Kaffee. Als Ausländer verlangsamten Sie die Prozedur auch dadurch, dass Sie Ihre Fremdsprachenkenntnisse weitestgehend vergessen und jegliche Anwei-

sungen, die über das Zeigen Ihrer Papiere hinausgehen, zunächst mit einem hilflosen Achselzucken quittieren.

Sie suggerieren dem 'Angreifer' also: Such Dir besser ein einfacheres Opfer!

Das kann funktionieren, aber meist wird doch die Phase zwei angespielt, die Suche nach dem Delikt. Sie sollten es dem Polizisten nicht zu einfach machen: Sie *haben* alle Papiere dabei, Ihr Auto *ist* in erstklassigem Zustand und in Sichtweite eines Polizisten begehen Sie *natürlich* keine Verkehrswidrigkeit, selbst wenn andere es dreist tun. Sie sind in einem korrupten Land: Angehalten wird nicht, wer die Geschwindigkeitsbegrenzung am heftigsten ignoriert hat, sondern der, den man vermutlich am besten abkassieren kann. Und das könnten Sie sein!

Das bedeutet nicht, dass Sie 'ungeschoren' davon kommen, nur weil alles korrekt ist. Es bedeutet nur, dass Sie den Zeitaufwand Ihres Peinigers erhöhen. *Wenn* Sie davon kommen, dann nur deshalb! Denn es lässt sich jederzeit ein Delikt konstruieren: Ihr Warndreieck hat kein russisches Prüfzeichen! Woher sollten Sie wissen, ob das nicht tatsächlich Vorschrift ist? Ihr Abgas wird mit einer Sonde untersucht, die natürlich ein Ergebnis anzeigt, das den in irgend einer kyrillischen Tabelle abgelesenen Wert übersteigt. Der Phantasie des korrupten Amtsinhabers sind keine Grenzen gesetzt: Wenn er will, wird er ein 'Delikt' (er)finden!

Okay, Sie haben verloren: Nun sollten Sie wenigstens auf einem korrekt ausgefüllten Strafzettel bestehen. Den werden Sie irgendwann wahrscheinlich sogar bezahlen, wenn Sie sich nicht auf das Abenteuer einlassen wollen, dagegen Beschwerde einzulegen. Aber es bleibt Ihnen doch der Triumph, dass *dieser* korrupte Polizist von seiner Aktion persönlich nichts hatte. Lassen Sie sich deshalb auf keinen Fall auf Barzahlung vor Ort ein, selbst wenn man Ihnen weismachen will, andernfalls dürften Sie nicht weiterfahren. Natürlich dürfen Sie! Russland ist schließlich ein Rechtsstaat, der Korruption energisch bekämpft!

Das Muster der '**korrupten Kontrolle**' lässt sich auch **gegen Firmen** anwenden: Brandschutz und Gebäudesicherheit, Arbeitssicherheit, Umweltkontrollen ..., es gibt vieles, das sich kontrollieren lässt. Man *wird* fündig werden! Dafür sorgt schon ein unüberschaubarer Wust von Verordnungen, die zum Teil nicht veröffentlicht und zum Teil in sich widersprüchlich sind. Sie werden Strafzahlungen im Budget einplanen müssen. Denn Sie müssen unbedingt der Versuchung widerstehen, 'billiger' wegzukommen, wenn der Kontrolleur gegen eine kleine Gefälligkeit von einer Anzeige absieht. Das rechnet sich - mal ganz abgesehen von der Strafbarkeit - auch finanziell nicht: Selbst wenn Sie nach einer Kontrolle fünfzehn zusätzliche Brandschutztüren einbauen müssen (von denen Ihr Hausjurist sagt, dass diese sich bei ultrastrenger Auslegung einer sonst nie angewandten Vorschrift möglicherweise fordern lassen) und eine Strafe für die fehlenden Türen auf sie zukommen mag: Bestechung wäre eine Einladung zu weiteren Forderungen! Die Brandschutzbehörde würde Ihr Dauergast werden und nicht nur sie: In Win-

deseile spricht sich herum, dass Sie bestechen und Sie würden staunen, wie viele Behörden davon profitieren wollen und wie schnell die 'Preise' steigen.

Denn nun sind sie erpressbar: Man kann schon Ihre erste Bestechung 'auffliegen' lassen, wenn Sie nicht weiter zahlen wollen und nach aller Erfahrung schadet das Ihnen mehr als dem Bestochenen.

Zwei Dinge sollten Ihnen immer klar sein:

1. Der korrupte Beamte will nicht, dass Sie an den Staat eine Strafe zahlen, davon hat er meist nichts. Er will, dass Sie *ihn* bezahlen!¹
2. Sie konkurrieren auf dem 'Markt der Opfer'. Bei der Verkehrskontrolle führt Ihre Standhaftigkeit nicht dazu, dass es nicht ein anderer Polizist ein paar Kilometer weiter erneut versucht. Im Falle der Kontrollen im Unternehmen wird sich aber früher oder später herumsprechen, dass Ihr Unternehmen ein wenig lohnendes Opfer ist.

Zunächst erscheinen Sie als **Ausländer** jedoch als besonders **einfaches Opfer**: Sie kennen sich einfach nicht gut aus, Ihnen kann man viel einreden und vor allem genießen Sie vermutlich keinen 'Schutz' durch mächtige Personen oder Institutionen.

Sich aus der Rolle des 'leichten Opfers' herauszuarbeiten, kann allerdings erheblichen Aufwand erfordern. Eine korrupte Behörde oder eine korrupte Seilschaft in einer Behörde will nicht zulassen, dass ihr 'Markt' austrocknet. Es muss sich also herumgesprochen haben, dass man 'Ärger ohne Ende' bekommt, wenn man nicht wie gewünscht kooperiert. Diesen Ruf gilt es zu wahren! Klar ist auch, dass ausländische Manager untereinander gut vernetzt sind und sich austauschen. Nicht gut also, wenn sich dort herumspricht, dass man sich Korruptionserwartungen durch 'ein bisschen Standhaftigkeit am Anfang' schnell entziehen kann. Nein, nein, um das zu verhindern, muss man schon alle legal aussehenden 'Daumenschrauben' anziehen! Trotzdem gilt die Grundlogik: Wo nichts zu holen ist, wird man es irgendwann nicht mehr versuchen. Das Korruptionsgeschäft folgt ganz normalen marktwirtschaftlichen Spielregeln: Letztlich zählt, wo mit dem geringsten Aufwand der größte Gewinn zu erzielen ist!

b) Verlangsamung von Verwaltungsvorgängen

Die zweite verbreitete Form der Alltagskorruption besteht in der willkürlichen Verlangsamung normaler Verwaltungsvorgänge: Als Russe mag man so lange auf die Ausstellung eines Passes warten, bis der Termin der geplanten Reise längst verstrichen ist, ausländische Unterneh-

¹ Es sei denn, dass in der Behörde Vorgaben existieren, wie viele Strafgebühren jeder Mitarbeiter innerhalb einer gewissen Zeit eintreiben muss oder wie viele 'Delikte' 'aufgeklärt' werden müssen. Das scheint aber eher die Ausnahme zu sein.

men warten auf Genehmigungen aller Art, die Entzollung von Importen, den Anschluss des neuen Gebäudes an die Stromversorgung etc.. Der materielle Druck entsteht hier nicht durch eine mehr oder weniger unberechtigte Strafe oder die Forderung nach mehr oder weniger unnötigen Investitionen, sondern durch die Folgen der Verzögerung. Wird das Spiel mit einem Unternehmen betrieben, entsteht auch psychischer Druck auf den Manager, der nicht in den Ruf kommen möchte, seine Zeitpläne ständig nicht einhalten zu können.

Wie bei der korrupten Kontrolle wird auch hier der Schein gewahrt: Die Behörde tut ihr Bestes, ist aber leider überlastet, durch dumme Zufälle sind Unterlagen verloren gegangen, gewichtige Gründe für eine vertiefte Prüfung haben sich ergeben, für die weitere Unterlagen eingereicht werden müssen, natürlich solche, die von einer anderen Behörde ausgestellt werden müssen, die natürlich ebenfalls völlig überlastet ist. Auch hier sind dem Einfallsreichtum kaum Grenzen gesetzt.

Riskant und unelegant wäre es, einfach ein 'Beschleunigungsgeld' zu fordern. Man empfiehlt lieber eine 'Agentur', die etwa dabei behilflich ist, Unterlagen zu beschaffen und aufzubereiten. Ein ganz normales Dienstleistungsunternehmen, das korrekte, steuerlich absetzbare Rechnungen ausstellt. Unklar ist nur, wem es gehört und ob es überhaupt irgendwie tätig wird, außer an der richtigen Stelle 'Auftrag erhalten' mitzuteilen. Aber wer will das schon so genau wissen?

Grundsätzlich gilt auch hier der Rat, 'sauber' zu bleiben. Aber auch hier gilt: Das mag einen erst mal einiges kosten.

Ein hübsches Beispiel fand sich unlängst in der New York Times:

Als IKEA im Jahr 2000 seinen Markt vor den Toren Moskaus eröffnen wollte, teilten die Zuständigen der Stromgesellschaft sehr kurz vor der Eröffnung mit, dass es ihnen leider, leider doch nicht möglich sei, den Einkaufskomplex bis zum Eröffnungstermin ans Stromnetz anzuschließen. Man kann sich vorstellen, was es für IKEA finanziell und an Imageschaden bedeutet hätte, die schon angekündigte Eröffnung auf unbestimmte Zeit verschieben zu müssen. Man kann sich auch vorstellen, dass die Stromgesellschaft rechtzeitig mit einer Idee kam, durch welche zusätzliche Investition, die natürlich der Kunde zu zahlen habe, man das eben noch Unmögliche doch noch möglich machen könne.

Doch IKEA lehnte ab und tat etwas, das die Verantwortlichen des Energieversorgers zutiefst empört haben muss: Man mietete genügend Dieselgeneratoren an, um den Markt fristgerecht auch ohne öffentliche Stromversorgung eröffnen zu können. Klar ist, dass das ein nicht eingepplanter Kostenfaktor war, aber da IKEA weitere Märkte in Russland baute, wollte man gleich zu Beginn deutlich machen, dass IKEA wie auch immer getarnte Beschleunigungsgelder nicht zu

zahlen bereit sei. Dass der Markt nach einer für die Stromgesellschaft gesichtswahrenden Zeit ans Netz angeschlossen wurde, wunderte niemand. Eine Stromgesellschaft will Strom verkaufen, von Dieselgeneratoren hat sie nichts.

Ein Lerneffekt bei den Stromversorgern trat allerdings nicht ein. Um Verzögerungen bei der Eröffnung neuer Märkte zu vermeiden, mussten regelmäßig Generatoren angemietet werden. So auch Ende 2006 für die beiden neuen IKEA-Märkte in St. Petersburg. Doch diesmal gab es eine neue Variante: Die Stromgesellschaft schloss IKEA nie an, die Mietgeneratoren wurden zur Dauerlösung. Die Kosten liefen völlig aus dem Ruder und die kluge 'korrupsionsverhindernde Lösung', für die sich die westlichen IKEA-Manager in Interviews gelegentlich selbst gelobt hatten, kam ins Visier des Konzerncontrollings. So kam heraus, dass es erhebliche Kick-back-Zahlungen des Petersburger Generatorvermieters an jenen russischen IKEA-Mitarbeiter gab, der den Vertrag abgeschlossen hatte. Laut IKEA belief sich der Schaden durch die völlig überteuerte Generatorenmiete auf fast 200 Mio \$.

IKEA kündigte den Vertrag mit dem Vermieter fristlos und verlangte Schadenersatz. Der Generatorenvermieter erhob Gegenklage wegen Vertragsbruch durch IKEA. Und nun die Pointe: IKEA wurde von einem russischen Gericht zu 5 Mio. € Schadensersatz verurteilt².

Es ist müßig zu spekulieren, ob es einen Zusammenhang zwischen der ungewöhnlichen Praxis des Petersburger Stromversorgers, IKEA überhaupt nicht anzuschließen, und dem korrupten Mietvertrag gibt, der nur deshalb so richtig lukrativ wurde, weil aus der kurzfristigen Zwischenlösung eine Dauerlösung wurde. Aber das Beispiel belegt sehr drastisch, dass die Strategie, sich Korruptionsansinnen konsequent zu verweigern, so richtig sie ist und bleibt, nicht einfach umzusetzen ist.

Schweden belegt im neusten Korruptionsindex von Transparency International Platz 3, die Niederlande, von denen aus IKEA seine Russland-Aktivitäten managt, Platz 6. Diese Länder sind weitgehend 'sauber'. Das mag zum Petersburger Desaster beigetragen haben: In sauberen Ländern ist es relativ einfach, einen einzelnen korrupten 'Spieler' auszuschalten oder wenigstens zu umgehen. In einem Land mit verbreiteter Korruption, die sich bis in die Strafverfolgungsbehörden und die Justiz erstreckt, haben korrupte Spieler viele Partner, die ein Anliegen eint: Dass niemand der Korruption entkommen möge!

Das muss Managern, die in Russland nicht korrupt handeln wollen, stets bewusst sein.

Russische Hilfe gegen Korruption

Seit Jahren versprechen die Präsidenten und Ministerpräsidenten Russlands, gegen die auch

² Quelle: The New York Times, 12. 9. 2009

von Ihnen beklagte Korruption hart vorgehen zu wollen. Eine deutliche Besserung der Lage lässt sich allerdings nicht erkennen.

Trotzdem stellt sich die naheliegende Frage, ob nicht der einfachste Schutz gegen Korruption darin besteht, entsprechende Ansinnen einfach den zuständigen Behörden anzuzeigen.

Die Erfahrungen sind nicht überwältigend: Die Alltagskorruption hat sich in ihren Methoden soweit verfeinert, dass es schwer ist, sie zu belegen. Natürlich hat jeder, der durch Verzögerung Beschleunigungsgelder erpressen will, eine gute, auf den ersten Blick plausible Geschichte, die belegt, dass er die Verzögerung ganz gewiss nicht vorsätzlich erzeugt hat, dass seine Vorschläge, durch welche kostenträchtigen Maßnahmen sich das Geschehen beschleunigen lasse (so man überhaupt beweisen kann, dass solche Vorschläge unterbreitet wurden!), sachlogisch begründet und hilfreich gemeint waren und er außerdem ja selbst keineswegs davon profitiere, wenn etwa ein weiteres Unternehmen eingeschaltet werde, um die Gründe für die Verzögerung zu beseitigen.

Da bedarf es schon sehr motivierter Ermittler, um diese Fassade einzureißen. Die mag man mal finden, sicher ist das aber keineswegs. Es sei denn, man landet einen 'Glückstreffer' in dem Sinne, dass aus ganz anderen Gründen der betreffende Beamte 'abgesägt' werden soll oder einfach mal wieder ein öffentlichkeitswirksamer Beweis dafür gebraucht wird, wie hart die russischen Behörden an der Eindämmung der Korruption arbeiten.

Der Russlandkenner Eckstein empfiehlt, dem Glück auf die Sprünge zu helfen, indem man Rivalitäten und Machtkämpfe zwischen den 'Fürstentümern' in der russischen Bürokratie gezielt ausnutzt: "Haben Sie Differenzen mit der Miliz, die Sie nicht ausräumen können? Wenden Sie sich vertrauensvoll an die Organe des FSB³. ... Genauso gilt das umgekehrt."⁴

Nun ist Eckstein ein schweizerisch-russischer Doppelbürger, der seit Jahrzehnten in Russland arbeitet. Für den Russland-Neuling dürfte sein Tipp kaum umsetzbar sein. Um die Rivalitäten innerhalb der korrupten Bürokratie eines fremden Landes für die eigenen Zwecke nutzen zu können, braucht man erhebliches Insiderwissen.

Schutz durch Mächtige

Eine andere Form, Hilfe von Russen zu erhalten, besteht darin, sich mit jemanden zu verbünden, der mächtig genug ist, all die kleinen 'Absahner' in die Schranken zu weisen. Wenn Ihr Unternehmen in der russischen Provinz ein Projekt durchführt, das dem Gouverneur ein politisches Herzensanliegen ist, wird man sich kaum trauen, ihre Stromversorgung zu torpedieren.

³ "Föderaler Dienst für Sicherheit der Russischen Föderation" – der Inlandsgeheimdienst ist praktisch der Nachfolger des KGB

⁴ Eckstein, Karl: Geschäftserfolg in Russland, Orell Füssli Verlag, Zürich 2007. S. 134

Wenn Ihr Unternehmen allerdings in der russischen Provinz ein Projekt durchführt, das der Gouverneur vor allem deshalb unterstützt hat, weil er damit eine weitere Melkkuh auf seine Weide getrieben hat, sieht es anders aus: Dann wird er es normal finden, dass auch seine Bürger ein bisschen Milch für sich abzweigen wollen. So bringt man schließlich Wohlstand in die Region! Trotzdem gibt es Deutsche in Russland, die es vorteilhaft finden, ein Foto im Pass liegen zu haben, das sie mit einem bekannten 'Mächtigen' zeigt. Das mag den einen oder anderen subalternen Quälgeist sogar abschrecken, selbst wenn das Foto nur ein kreatives Ergebnis eines Bildbearbeitungsprogramms ist. Aber wer Sie und Ihr Unternehmen *richtig* ausnehmen will, weiß vermutlich auch, wie gut Sie *wirklich* vernetzt sind.

Die Vernetzung kann man auch kaufen: "In Russland brauchen Sie ein 'Dach' (Grysha)", sagte uns etwa der deutsche Inhaber einer kleinen Firma in Moskau unumwunden, und: "und davon gibt es heute nur noch zwei relevante, die Mafia und den FSB." Das bedeutet: Man zahlt einen meist umsatz- oder gewinnabhängigen Betrag als 'Schutzgeld' an eine Institution, die einem im Gegenzug nicht nur vor Belästigungen durch andere schützt, sondern sogar noch Geschäftskontakte vermittelt, damit der Schutzbefohlene prächtig gedeiht und somit auch sein Schutzgeld steigt.

Es ist selbstverständlich, dass wir von solchen Praktiken strikt abraten. Wir erwähnen diesen Punkt nur, weil es meist nicht lange dauert, bis der Neuankömmling in Russland mit solchen Empfehlungen von 'Alten Hasen' konfrontiert wird.

Teil 3: Die 'Große Korruption'

Unter 'großer Korruption' versteht man diejenigen Korruptionsformen, die nicht wie die 'Alltagskorruption' in der einen oder anderen Form fast jeden Bürger treffen, sondern nur bestimmte gesellschaftliche Akteure. Es geht vor allem um Korruption bei der Vergabe von (Groß-) aufträgen und bei der Herbeiführung politischer Entscheidungen.

'Große Korruption' ist aus verschiedenen Gründen schwer zu bekämpfen:

- Die Zahl der Mitwisser ist klein. Wenn bei der 'Alltagskorruption' ein korrupter Polizist oder Zollbeamter viele Bürger 'ausnimmt', gibt es ja zwangsläufig viele Menschen, die wissen, dass der betreffende Beamte korrupt ist, weil sie ihn bestochen haben. Bei der Großen Korruption gibt es im Extremfall nur zwei Mitwisser: Den, der Geld oder Vorteil gegeben und den, der sie genommen hat. Und beide teilen das Interesse, dass nichts 'herauskommt'.
- Meist geht es dabei um größere Beträge. Bei Geber wie Nehmer dürfen diese jedoch nicht auffallen, weshalb oft 'schwarze Kassen' und geheime Konten eine Rolle spielen und die Delikte Bestechung und Bestechlichkeit oft mit Steuerdelikten verbunden sind. Obwohl die

Kontrolle von Geldströmen in den letzten Jahren verbessert wurde, bleibt sie schwierig.

- Es gibt zahlreiche 'Grauzonen': Während heute etwa ein Politiker über großzügige 'Einladungen' oder nicht sauber verbuchte 'Partei- und Wahlkampfspenden' schnell stolpern kann, ist ihm Korruption kaum nachweisbar, wenn er nach seiner Amtszeit einen lukrativen Posten bei einem Unternehmen erhält, das von seinen Entscheidungen während der Amtszeit profitiert hat.
- Oft wird der Schaden durch eine korrupte Entscheidung Außenstehenden kaum deutlich: Als etwa vor ein paar Jahren in zahlreichen Kommunen Nordrhein-Westfalens die Vergabe von Aufträgen im Müllbereich 'nicht mit rechten Dingen' zuging, erlebten die Bürger keine auffälligen Veränderungen ihrer Gebühren. Für die konkurrierenden Unternehmen, die mit ihren Angeboten nicht zum Zuge kamen, entsteht unmittelbar auch keine andere Situation, als wenn sie in korrekten Verfahren nicht zum Zuge gekommen wären.

Aus diesen und weiteren Gründen haben auch moderne Demokratien immer mit dem Problem der 'Großen Korruption' zu kämpfen. Allerdings sorgen konkurrierende politische Parteien, eine investigative Presse, recht gut funktionierende Staatsanwaltschaften und eine interessierte Öffentlichkeit dafür, dass das Problem nicht überhand nimmt.

In Russland fehlen diese Kontrollmechanismen weitgehend: Die Pressefreiheit ist eingeschränkt, die meisten Oppositionsparteien sind vom Kreml abhängig und die Strafverfolgungsbehörden sind selbst für Korruption anfällig. Auch wenn wir als Deutsche in Sachen 'großer Korruption' durchaus Anlass haben, 'vor unserer eigenen Tür zu kehren' und wachsam zu sein, darf man doch feststellen, dass auch die 'große Korruption' in Russland wesentlich verbreiteter ist als bei uns.

Es gibt Menschen, die behaupten, dass die 'große Korruption' in Russland bis in die höchsten Ämter reicht und eben damit erklären, weshalb die Korruptionsbekämpfung in Russland nicht wirklich voran kommt. "Das die russische Korruption kein Missstand sei, sondern Regierungsmethode, bemerkten scharfsichtige Beobachter schon Ende der neunziger Jahre", schrieb etwa die langjährige Russland-Korrespondentin der FAZ, Kerstin Holm, schon 2006.⁵

DIE WELT druckt Interviews, in denen behauptet wird, Wladimir Putin gehöre zu den reichsten Personen der Welt.⁶ Eindeutig belegt ist das jedoch nicht.

Für das IFIM und seine an Russland interessierten Trainingsteilnehmer sind die Vermögensverhältnisse des Ministerpräsidenten ohnehin nur ein Thema von akademischem Interesse.

Praxisrelevant ist hingegen die Frage, wie mit der 'Großen Korruption' in Russland umzugehen ist. Nur in den seltensten Fälle sind unsere Teilnehmer dabei in einer Position, in der sie über-

⁵ FAZ: 3. 7. 2006

⁶ WELT-ONLINE: Warum Putin gar nicht Präsident bleiben will, 12. 11. 2007:

haupt erwägen könnten, eine politische Entscheidung zu erkaufen. Sehr viel eher werden sie mit Korruptionserwartungen bei der Vergabe eines geschäftlichen Auftrags konfrontiert.

Und zwar in beide Richtungen:

Bestechung, um Aufträge zu erhalten

Auch diesbezüglich kann man deutschen Unternehmen wie Mitarbeitern nur strikt raten, sehr korrekt zu bleiben! Unabhängig von jeder Moral schon deshalb, weil Korruption im Ausland auch in Deutschland einen Straftatbestand darstellt und etwa am Siemens-Skandal der letzten Jahre jedem Unternehmen klar geworden sein dürfte, wie teuer unsaubere Praktiken im Ausland einem Unternehmen kommen können.

Unternehmen, die erstmals ein Engagement in Russland planen, ist dringend zu empfehlen, bei der Analyse ihrer Marktchancen diesen Aspekt nicht zu vernachlässigen. Es geht nicht nur darum, wie viel Bedarf nach Ihren Produkten und Dienstleistungen im russischen Markt generell besteht und zu welchen Konditionen welche Konkurrenten anbieten, sondern Sie sollten auch klären, wie korruptionsdurchsetzt der jeweilige Teilmarkt ist. Fragen Sie Ihre Berater nicht "Welchen Marktanteil können wir erwarten?", sondern "Welchen Marktanteil können wir mit sauberen Methoden erringen?" Je nach Branche mag der Unterschied erheblich sein!

Bei unseren Interviews im Frühjahr 2008 in Moskau wurde uns beispielsweise von einem Interview-Partner, den wir auf das Problem ansprachen, klar gesagt: "Wir liefern deshalb fast nur an andere westliche Unternehmen, die hier tätig sind, aber kaum an russische. Das ist in unserer Branche die einzige Möglichkeit, um 'sauber' zu bleiben." Das Unternehmen verdiente in Russland trotzdem gut. Aber natürlich beschränkte es sich mit dieser Haltung bewusst auf ein 'Marktsegment', auch wenn der potentielle Gesamtmarkt in Russland weit größer wäre.

Noch mehr als bei der 'Alltagskorruption' werden in Russland bei Großaufträgen 'Zwischenfirmen' benutzt, um Bestechlichkeit bei der Auftragsvergabe zu verschleiern: Der Verkäufer verkauft zu marktüblichen Preisen an eine Zwischenfirma, die das Produkt gegen Aufpreis an den eigentlichen Kunden weiterreicht, oft ohne es überhaupt gesehen zu haben. Alle 'Bücher' sind sauber! Die Zwischenfirma mag ihren Gewinn sogar ordentlich versteuern. Wohin der 'Gewinn nach Steuern' geht, muss den Verkäufer ja wirklich nicht interessieren!

Nein, damit kommt man heute nicht mehr durch: Wer beispielsweise hoch spezielle Ersatzteile an eine obskure Briefkastenfirma verkauft, nachdem er wochenlang über eine vergleichbare Lieferung an ein Unternehmen verhandelt hat, das zwar solche Ersatzteile benötigt, dann aber leider doch das Interesse verlor, bewegt sich auf sehr, sehr dünnem Eis! Kick-back-Zahlungen trägt man heute nicht mehr in Geldkoffern herum.

Westliche Manager wissen das. Aber wissen das auch alle russischen Vertriebsmitarbeiter?

Bestechlichkeit der eigenen Mitarbeiter bei der Auftragsvergabe

Nicht nur das Beispiel von IKEA zeigt, dass man auch damit rechnen und ortsangepasste Vorkehrungen treffen muss! (siehe Teil 2)

Es geht uns hier nicht darum, pauschale Verdächtigungen in die Welt zu setzen oder zum allgemeinen Misstrauen gegen russische Mitarbeiter im Vertrieb oder Einkauf aufzurufen!

Es geht darum, sich zu vergegenwärtigen, dass in einem Land, in dem Korruption sehr verbreitet ist, die Mechanismen, mit denen man sich in einer weit weniger korruptionsbelasteten Gesellschaft vor Korruption schützt, nicht unbedingt wirken:

Das einfache Verfahren des 'Vieraugen-Prinzips' ist dann nützlich, wenn wenig wahrscheinlich ist, dass gleich zwei 'Zuständige' zur Korruption bereit sind, also dort, wo Korruption selten ist. Wo Korruption hingegen verbreitet ist, ist die Wahrscheinlichkeit wesentlich höher, dass sich die 'vier Augen' einfach zuzwinkern und den Gewinn teilen. Man wird also aufwendigere Kontrollverfahren implementieren müssen.

Auch unsere 'Menschenkenntnis' mag in einer fremden Kultur schnell an ihre Grenzen stoßen:

Aus vielen Beobachtungen und Erfahrungen haben wir im Laufe der Zeit gelernt, einigermaßen verlässlich einzuschätzen, ob ein Mensch 'anständig' und 'zuverlässig' ist oder ob man ihm besser 'genau auf die Finger schaut'.

Wenn wir uns fragen, wer 'bestechlich' sein könnte, gehen wir davon aus, dass es ein 'anständiger und zuverlässiger Mensch' nicht ist, es sei denn, ganz außerordentliche Umstände brächten ihn 'in Versuchung'. Diese Annahme hat sich für uns ja auch oft genug bewährt.

Fragen wir uns hingegen, wer zur Bestechung bereit, statt 'bestechlich' sein könnte, funktioniert die Annahme schon in unserer eigenen Kultur kaum: Die meisten Manager, denen in den letzten Jahren die Bestechung ausländischer Geschäftspartner vorgeworfen wurde, galten und gelten ihrer Umgebung als 'anständige Menschen'. Ihnen selbst fehlt meist auch jegliches Unrechtsbewusstsein: Sie hätten sich ja nicht persönlich bereichert, sondern nur das Wohl des Unternehmens im Auge gehabt!

Genauso mag ein lokaler Verkäufer denken. Er hält sich für einen anständigen und zuverlässigen Menschen und er weist viele Verhaltensweisen auf, die ihn auch in deutschen Augen so erscheinen lassen. Dass er den 'Code of Business Conduct' nicht einhält, der irgendwo in der Zentrale geschrieben wurde, hat damit nichts zu tun. Es gibt so viele Vorschriften! Und die meisten sind ohnehin nur dazu gemacht, anständigen Leuten das Leben schwer zu machen!

Auch 'Bestechlichkeit' muss nicht überall als unanständig gelten: Wenn in einer Gesellschaft weit verbreitet ist, die eigene Position dazu zu nutzen, ein wenig in die eigene Tasche zu wirtschaften, gilt das als 'normal'. Als 'der Norm entsprechend'! Empört sind immer nur die, die

grade zahlen müssen. Kommen sie in die Situation, auch mal nehmen zu können, erscheint das als mehr als gerechtfertigt: Man will doch nicht der Dumme sein, der *immer* nur zahlt!

Eine Haltung, die auch manchen 'ehrbaren' deutschen Bürger ergreift, wenn er seine Steuererklärung ausfüllt.

Fazit:

1. Man muss auch in Russland korrekt vorgehen und zwar korrekt auch nach dem deutschen Paragraphen 299 Strafgesetzbuch, der 'Bestechlichkeit und Bestechung im geschäftlichen Verkehr' unter Strafe stellt, in Absatz 3 ausdrücklich auch 'für Handlungen im ausländischen Wettbewerb'.
Man muss aber realistisch davon ausgehen, dass dann das eine oder andere Geschäft nicht zustande kommt.
2. Unsere Erfahrungen, wie man Korruption verhindert, stammen aus einer Gesellschaft in der Korruption relativ selten ist und zumindest Bestechlichkeit als moralisch anrüchig gilt. Wo Korruption erheblich verbreiteter ist und moralisch auch ambivalenter bewertet wird, passen sie nicht immer.
3. Erfahrungen zeigen, dass es sich nicht nur deshalb auszahlt, völlig korrekt vorzugehen, weil man dann als handelnde Person und als Unternehmen in Deutschland juristisch unangreifbar bleibt, sondern auch, weil eine konsequente Haltung langfristig in Russland selbst die Begehrlichkeiten der unterschiedlichsten Partner reduziert.
4. Erfahrungen zeigen aber auch, dass dies kurzfristig unerwarteten 'Aufwand' mit sich bringen kann, an Geld und an Zeit, die ja 'Geld ist'. Unternehmen müssen das einkalkulieren. Und Auslandsmitarbeiter in Russland müssen sicher stellen, dass sie nicht an Vorgaben gemessen werden, bei denen dieser Aufwand nicht einkalkuliert wurde. ♦

Teil 4: Beziehungsnetzwerke

Geschäftsfreunde

In vielen Kulturen, so auch in Russland, werden Geschäftsbeziehungen sehr viel stärker als in Deutschland als 'persönliche Beziehungen' verstanden. Nicht das Unternehmen X macht Geschäfte mit dem Unternehmen Y, sondern Herr Müller von X macht Geschäfte mit Herrn Maier von Y, weil er Herrn Maier mag und ihm **vertraut**. Letzteres ist vor allem dann entscheidend, wenn das Rechtssystem eines Landes nicht verlässlich funktioniert: Nur der Charakter des Geschäftspartners garantiert dann Vertrags- und Termintreue! Es ist in solchen Gesellschaften also vernünftig, Geschäftsbeziehungen als persönliche Beziehungen zu verstehen, Geschäfts-

freunde zu haben, nicht nur Geschäftspartner.

Es wäre allerdings sehr aufwendig, nur mit Menschen Geschäfte zu machen, deren Verlässlichkeit man selbst geprüft hat. Um die Transaktionskosten zu reduzieren, verlässt man sich auch auf die Empfehlungen von Menschen, denen man vertraut. Diese werden, um die eigene Vertrauenswürdigkeit nicht zu gefährden, nur verlässliche Empfehlungen geben.

'Geschäftsfreundschaft' ist also meist in ein Beziehungsnetzwerk eingebunden. Das erhöht wiederum die Verlässlichkeit der beteiligten Personen. Denn wenn ich mich *einem* Mitglied des Netzwerkes gegenüber als unzuverlässig erweise, spricht es sich herum, ich verliere 'Kredit' auch bei anderen. Erweise ich mich hingegen als verlässlich, spricht sich auch das herum und ich erhalte Empfehlungen.

Für Mitarbeiter deutscher Großunternehmen hat es vielfältige Implikationen, wenn Geschäftsbeziehungen als persönliche Beziehungen verstanden werden. In unserem Zusammenhang sind folgende bedeutsam:

Die Entscheidungskriterien für die Auftragsvergabe ändern sich:

Gerade auch um Korruption zu verhindern, legen wir großen Wert auf rationale, objektiv nachvollziehbare Entscheidungen etwa danach, wer das beste Preis-Leistungs-Verhältnis bietet. Die Auftragsvergabe kann in vielen Bereichen völlig unpersönlich schriftlich oder über eine Internetplattform abgewickelt werden. Das setzt jedoch voraus, dass die Verlässlichkeit der Anbieter weitestgehend unterstellt werden kann.

Deutsche Unternehmen, die groß genug sind, eine eigene Russlandniederlassung zu unterhalten, arbeiten hierzulande weit überwiegend in Strukturen, die die Annahme der Verlässlichkeit zulassen:

- Für viele Vorprodukte gibt es nur wenige geeignete Zulieferer. Die sind allgemein bekannt und sie müssen auf ihren Ruf bedacht sein. Es ist also eine hohe **Transparenz** gegeben.
- Der Vertrag kann mit **Regressklauseln** ausgestattet werden, die eine vorsätzliche Vertragsverletzung unlohnend werden lassen. Die Regresszahlungen lassen sich – wenn nötig – auch einklagen. Die **Justiz** funktioniert.
- Unabhängige Auskünfte über die **Bonität** des Geschäftspartners lassen sich einholen.

In vielen Entwicklungs- und Schwellenländern, aber auch in Teilen der russischen Wirtschaft sind keine dieser Voraussetzungen dafür gegeben, die Verlässlichkeit eines Geschäftspartners einfach zu unterstellen. Daher kann es ökonomisch vernünftig sein, die Qualität der persönlichen Beziehung zwischen den potentiellen Geschäftspartnern zu einem entscheidenden Vergabekriterium zu machen.

Das setzt wiederum voraus, dass die Beziehung zwischen den Unternehmen 'auf höchster Ebene' gepflegt wird: Es genügt nicht, wenn der Einkäufer X dem Vertreter Y 'menschlich' vertraut. Die beteiligten Personen müssen in ihren Unternehmen auch genügend Macht besitzen, um sicherstellen zu können, dass die Absprache wirklich eingehalten wird.

'Wenn wir als Unternehmen einen Vertrag geschlossen haben, halten wir ihn selbstverständlich ein', denkt der deutsche Auslandsmitarbeiter. Aber das ist nicht der russische Erfahrungshintergrund: In der Zeit der ineffizienten Planwirtschaft der Sowjetunion wie in den chaotischen 90er Jahren war es gang und gebe, dass Lieferungen aufgrund von Produktionsengpässen, logistischen Schwierigkeiten, oder, oder ... nicht 'wie vereinbart' eintrafen. Produziert wurde allerdings immer, transportiert auch, nur häufig nicht in genügendem Umfang. Man musste sicherstellen, dass das eigene Anliegen bei Engpässen mit Priorität behandelt wurde. Prioritätsentscheidungen wurden und werden jedoch in den Chefetagen getroffen.

Geschäftskontakte zu pflegen, ist daher Chefsache!

Das alles widerspricht den üblichen Vorgehensweisen in deutschen Unternehmen:

a) Im privaten Geschäftsverkehr treffen viele Deutsche auch heute noch Entscheidungen nach ähnlich Mustern. Ich zum Beispiel! Ich glaube gute Gründe zu haben, dem Werkstattmeister der KFZ-Werkstatt, die ich seit Jahren aufsuche, zu **vertrauen**. Also vergebe ich den Auftrag mein Auto zu reparieren, nicht durch Einholen von verschiedenen Angeboten, sondern fahre einfach dorthin, wo ich seit über einem Jahrzehnt hinfahre. Diese Geschäftsbeziehung hängt allerdings allein an diesem Werkstattmeister: Würde er die Werkstatt wechseln, sähe man mich dort nie wieder. Wie hat er mein Vertrauen erworben? Indem er mir mehrfach 'günstige Lösungen' vorgeschlagen hat: "Solange sie nicht vorhaben, mit dem Wagen durch die Sahara zu fahren, brauchen Sie das Teil nicht. Natürlich können wir es austauschen. Aber wenn Sie mich fragen: Wir klemmen es einfach ab!" Hätte der Meister gesagt, dass das Teil nachweislich kaputt ist und daher ersetzt werden muss, hätte ich es getan. Hat er also sein Unternehmen geschädigt, indem er in diesem Fall und in anderen auf Umsatz verzichtet hat? Oder hat er langfristige Kundenbindung geschaffen, die sich längst ausgezahlt hat?

Die freundliche Behandlung in der Vergangenheit garantiert natürlich nicht, dass ich beim nächsten Defekt wieder 'günstig' behandelt werde. Vielleicht zockt man mich nun gnadenlos ab, weil ich nicht mehr genau hinschaue, sondern 'vertraue'. Aber nein, ich kenne den Typen doch mittlerweile! Ich glaube zu wissen, dass er so was nicht tut.

Das **System der Empfehlungen** ist im privaten Geschäftsverkehr ebenfalls gang und gebe: "Kennst Du einen guten Zahnarzt, Steuerberater, Klempner ?" ist unter Freunden

eine gängige Frage. Aus guten Gründen: Der Markt ist intransparent und in intransparenten Märkten ist die Empfehlung aus dem eigenen Beziehungsnetzwerk heraus die beste Entscheidungshilfe, wenn man die 'Kosten' einer Fehlentscheidung scheut. Zumal man auch den Empfehlungsgeber einschätzen kann: Wer eher alternative Behandlungsmethoden bevorzugt, wird seine Frage nach einem 'guten Arzt' vielleicht an Bekannte richten, denen er einen Tipp für einen 'guten Steuerberater' nicht zutraut.

E-Bay hat das '**elektronische Empfehlungssystem**' erfunden: Wo nicht mal einschätzbar ist, ob es den Anbieter und sein Angebot überhaupt gibt und jede Staatsanwaltschaft nur die Schultern zuckt, wenn man 50 Euro für einen ersteigerten Artikel überwiesen hat, den man nie bekam, ließe sich ohne das System der 'Bewertungen' auf Dauer kein 'Markt' kreieren. Das fehlende Vertrauen zum Anbieter wird ersetzt durch das Vertrauen zum 'virtuellen Beziehungsnetzwerk' derer, die früher mit ihm Geschäfte gemacht haben. Ob die einzelnen Bewertungen zutreffend sind, kann niemand einschätzen. Aber 'die Masse macht's!'

So vertraut uns diese Vorgehensweisen im Privaten sind, so schwierig werden sie bei Unternehmensentscheidungen: Sagt uns unser lokaler Einkäufer "gewiss, dieser Anbieter ist um 15% teurer als der billigste, aber dem können wir *vertrauen*, weil ich den dortigen Produktionsleiter von der Universität kenne", klingeln alle Alarmglocken. Und sie *müssen* klingeln! Das klingt nach Vetterleswirtschaft mit Ansage! Wie gut kann ich meinen Einkäufer einschätzen? Es kann durchaus sein, dass die 'Vertrauenswürdigkeit', nur ein vorgeschobenes Argument ist und der Einkäufer in Wahrheit einem 'Kumpel' einen Vorteil zuschanzen will. Man wird sich mit dem Fall also eingehender beschäftigen müssen: Wie verlässlich sind Zulieferer im entsprechenden Bereich? Wie abhängig wird man vom Zulieferer sein? Kann man etwas über den Ruf der billigeren Anbieter herausfinden? Wenn ein Markt nicht transparent ist, bedeutet es höheren Aufwand, zu einer Entscheidung zu kommen, die den Transparenzkriterien des eigenen Arbeitgebers genügt.

b) Die Pflege von Geschäftsbeziehungen durch Spitzenkräfte ist so in deutschen Unternehmen nicht vorgesehen.

Natürlich: Die Vorstände besuchen gerne das World Economic Forum in Davos und hoffentlich nicht, um sich 'weiterzubilden', sondern um Beziehungen zu anderen Vorständen und Politikern zu pflegen. Auch hier gilt: Das Prinzip ist uns nicht unbekannt!

Aber der Geschäftsführer einer deutschen Niederlassung in Russland, die Maschinen vertreibt, bekommt erhebliche Zeitprobleme, wenn er für jeden Auftrag im fünfstelligen Eurobereich einen persönlichen Besuch beim Interessenten in Novosibirsk oder Wladiwostok einplanen muss, um die Geschäftsbeziehung 'von Chef zu Chef' aufzubauen, bevor dann im Erfolgsfalle die Details von seinem Außendienstmitarbeiter geklärt werden können.

Doch man wird die Zeit und die Kosten zunächst einplanen müssen. Mit der Zeit wird sich der Aufwand verringern, weil sich ein 'Ruf' herausbildet, ein Beziehungsnetzwerk entsteht. Eine weitere Reise nach Wladiwostok mag nicht mehr nötig sein, wenn man dort schon einen Partner hat, der einen empfiehlt.

c) **'Geschäftsfreundschaften' bedürfen der 'Pflege'**

Freundschaften implizieren gegenseitige Verpflichtungen. Es besteht ein 'Beziehungskonto', das möglichst ausgeglichen sein sollte. Wenn eine Seite nur nimmt und die andere nur gibt, wird die Freundschaft nicht gedeihen. Neben kleinen Hilfeleistungen sind es in Deutschland allerdings vor allem 'emotionale Leistungen', die in einer Freundschaft ausgetauscht werden: Sich die Sorgen des Anderen anhören, Zeit für ihn aufbringen, das Gefühl der Wertschätzung vermitteln etc.. Direkte materielle Leistungen gelten uns in einer Freundschaft als eher problematisch.

Dies ist allerdings ein Verständnis, das sich auf dem Hintergrund eines Wohlfahrtsstaates herausgebildet hat. Ich muss einen arbeitslosen Freund nicht materiell unterstützen, ich kann mich darauf beschränken, ihn zu trösten und ihm zu helfen, den Antrag an die Arbeitsagentur auszufüllen. Für die materielle Unterstützung ist die zuständig.

In Gesellschaften, in denen es kein vergleichbares 'soziales Netz' gibt, impliziert Freundschaft selbstverständlich auch materielle Unterstützung. Das macht Freundschaften zwischen Menschen, deren Wohlstand sehr unterschiedlich ist, schwierig: Die reichere Seite fragt sich, ob sie nicht nur wegen ihres Geldes geschätzt wird, die ärmere leidet darunter, nicht adäquat zurückgeben zu können.

Bei Geschäftsfreundschaften ist der materielle Aspekt ohnehin immer präsent. Es geht ja darum, für beide Seiten vorteilhafte Geschäfte zu machen. Wie in jeder anderen Freundschaft auch, mögen sich dabei 'Beziehungsschulden' ansammeln: Ich tue Dir einen Gefallen, jetzt habe ich 'noch etwas gut!' Wann und wie diese Beziehungsschuld durch einen Gegengefallen ausgeglichen wird, muss sich allerdings noch 'ergeben'. Es wird sich schon eine Gelegenheit finden!

Das alles macht die 'Pflege' von Geschäftsfreundschaften kompliziert:

Denn der Beziehungspflege, bzw. dem Ausgleich von Beziehungsschulden durch materielle Geschenke, Einladungen etc. sind gesetzlich und durch Unternehmensregeln enge Grenzen gesetzt, um Korruption zu vermeiden.

Bei der kleinen wie der großen Korruption ist jedoch Leistung und Gegenleistung klar definiert: Eine bestimmte Zahlung, eine bestimmte Vorteilsgewährung erfolgt im Austausch gegen eine ebenso klare 'Leistung': Die Erteilung eines Auftrags oder einer Genehmigung,

die Zuteilung eines Studienplatzes oder die Unterlassung einer Anzeige etc....

Wie wir eben sahen, geschieht der Austausch von 'Gefälligkeiten' in einer persönlichen Beziehung *gerade nicht* mit der spezifischen Erwartung, dass eine bestimmte Leistung zu einer bestimmten Gegenleistung führt, sondern begründet nur den diffusen Anspruch auf den 'Ausgleich des Beziehungskontos'. Und weder der Gefallen noch der Gegengefallen müssen in irgend einer Weise anrühlich sein! **Das ist der Unterschied zwischen Korruption und Beziehungspflege! Sie lassen sich theoretisch deutlich trennen.**

Um aber bei Mitarbeitern gerade *nicht* das Gefühl aufkommen zu lassen, einem Kunden oder Lieferanten 'noch etwas schuldig' zu sein, wird dem Austausch von Geschenken und Einladungen in Unternehmen enge Grenzen gezogen. Die Beziehungspflege muss sich also auch hier auf immateriellen Austausch beschränken: Häufige Anrufe, gemeinsam nett verbrachte Zeit (wobei jeder aus der eigenen Tasche bezahlt), das Zeigen von Interesse am Wohlergehen des anderen. Aber natürlich auch besondere Anstrengungen, ihn bei der Geschäftsabwicklung zufrieden zu stellen oder zumindest die Behauptung besonderer Anstrengungen 'nur für Sie, weil Sie's sind!'

Wird das genügen, um den Erwartungen des Geschäftsfreundes zu genügen? Nicht immer, aber mehr darf der deutsche Auslandsmitarbeiter eben kaum bieten.

Für den Auslandsmitarbeiter bedeutet das meist auch, sich in anderer Form für sein Unternehmen zu engagieren als zu Hause. Wenn persönliche Beziehungspflege erwartet wird und sie immateriell zu erfolgen hat, wird der Aufwand für sie 'persönlicher' Aufwand, der sich kaum abrechnen lässt. Nicht jede mit dem Geschäftsfreund verbrachte Stunde wird sich als Arbeitszeit verbuchen lassen. Dieser Aufwand gehört einfach zur Aufgabe und wird mit dem Grundgehalt abgedeckt. Er dient dem Erfolg und zahlt sich somit langfristig aus.

Allerdings erwarten Auslandsmitarbeiter, dass dieser Aufwand wahrgenommen und anerkannt wird. Und dass er zumindest in der Zeitplanung soweit berücksichtigt wird, dass auch noch Zeit für die Partnerschaft und Familie übrig bleibt. Die Pflege des Beziehungsnetzwerkes erfolgt überall auf der Welt sehr oft außerhalb der eigentlichen Dienstzeiten. Das ist nicht problematisch, wenn solche Anlässe nicht allzu häufig sind und die Partnerin oder der Partner über ein eigenes funktionierendes soziales Netz verfügt. An vielen Auslandsstandorten ist der Zeitaufwand für die Beziehungspflege wesentlich höher, gleichzeitig benötigen jedoch auch die Partner mehr Zeit füreinander. Das führt schnell zu Problemen.

Eine letzte Bemerkung: Wo Geschäftsbeziehungen eher als Beziehungen von Person zu Person verstanden werden, denn als Beziehung von Unternehmen zu Unternehmen, beeinträchtigt ein Wechsel der Beteiligten die Geschäftsbeziehung erheblich. Wird ein Auslandsmitarbeiter durch einen anderen abgelöst, muss es die Möglichkeit geben, dass der Gehende

den Kommenden persönlich in sein Netzwerk einführt. Nur dann lässt sich zumindest ein Teil der erworbenen Vertrauens auf den Nachfolger übertragen. Eine entsprechende Überlappung der Entsendungen lässt sich jedoch oft nicht verwirklichen. Dann sollte wenigstens durch Dienstreisen sichergestellt werden, dass die persönliche Einführung stattfinden kann. Es ist eine lohnende Investition! ♦