

Zeitschrift: Schweizer Volkskunde : Korrespondenzblatt der Schweizerischen Gesellschaft für Volkskunde = Folklore suisse : bulletin de la Société suisse des traditions populaires = Folclore svizzero : bollettino della Società svizzera per le tradizioni popolari

Herausgeber: Schweizerische Gesellschaft für Volkskunde

Band: 101 (2011)

Heft: [2]

Artikel: Schweizer Geschäftsleute in der Ukraine : Erwartungen und Erfahrungen

Autor: Momot, Natalya

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1003884>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 02.02.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Schweizer Geschäftsleute in der Ukraine – Erwartungen und Erfahrungen

Des hommes d'affaires en Ukraine : attentes et expériences – Selon les informations de l'association «Suisse de l'étranger», seuls 148 des 695 101 Suisses de l'étranger vivaient en Ukraine au 31 décembre 2010. Environ un quart des 85 entreprises au capital helvétique enregistrées à l'ambassade suisse de l'Ukraine sont gérées par des Suisses. Basée sur dix entretiens, la présente contribution questionne le rapport entre l'attitude et les expériences faites par des Suisses habitant et travaillant en Ukraine.

Nach den letzten Angaben der Auslandsschweizerstatistik leben nur 148 von insgesamt 695 101 Auslandsschweizern in der Ukraine¹. Ende 2008 waren in der Schweizer Botschaft in der Ukraine 85 Firmen mit Schweizer Kapital registriert, circa ein Viertel davon wird vor Ort von Schweizern geführt. 2009 betrug die Exporte aus der Schweiz in die Ukraine CHF 364 Millionen, die Importe in die Schweiz aus der Ukraine CHF 61 Millionen. Trotz steigender Tendenz sind die wirtschaftlichen Möglichkeiten nach Einschätzung des Eidgenössischen Departements für auswärtige Angelegenheiten «bei weitem nicht ausgeschöpft»². Im Rahmen einer Dissertation wurden zwischen September 2009 und Februar 2010 zehn Interviews mit Schweizer Geschäftsleuten in Kiew geführt, auf deren Material der vorliegende Artikel basiert. Bei den Interviewpartnern handelte es sich überwiegend um selbstständige Unternehmer, die in der Ukraine in Geschäftsfeldern arbeiten, welche in Westeuropa bereits besetzt sind. Ihre Entscheidung, in die Ukraine zu gehen, wurde unter dem Eindruck substanzieller gesellschaftlicher Umbrüche gefällt: zum einen im Zusammenhang mit der Perestroika Ende der 1980er-Jahre und zum anderen unmittelbar nach der gewaltfreien Orangen Revolution von 2004. Im Folgenden werden die Erfahrungen jeweils eines Vertreters dieser zwei Gruppen ausführlich dargestellt und durch Ergebnisse aus anderen Interviews ergänzt. Es wird der Frage nachgegangen, in welchem Verhältnis Erwartungen und Erfahrungen der Schweizer stehen, die in der Ukraine – vorwiegend in Kiew – arbeiten.

Erste Welle nach der Perestroika Ende 1980er-Jahre

Als einer der Ersten kam der Berner Kaffeeliebhaber Peter W. (60)³ in die postsowjetische Ukraine. Bereits Ende der 1980er-Jahre setzte er sich zum

¹ Davon 58 Doppelbürger. Angaben von Auslandsschweizer-Organisation für 31. Dezember 2010.

URL: <http://www.aso.ch/de/information/statistik> (Stand: 21. Februar 2011). Im Folgenden werden bei männlicher Pluralform immer auch die Frauen mit gemeint, z.B. Schweizer und Schweizerinnen.

² EDÄ: Bilaterale Beziehungen Schweiz – Ukraine.

URL: <http://www.eda.admin.ch/eda/de/home/repr/eur/vukr/bilukr.html> (Stand: 21. Februar 2011).

³ Hier und weiter: Alter zum Zeitpunkt des Interviews.

Ziel, «auch dem Volk hinter dem Eisernen Vorhang Zugang zu gutem Kaffee zu verschaffen». Die Tatsache, dass in der ehemaligen Sowjetunion traditionell Tee getrunken wurde, nahm der Unternehmer als Herausforderung wahr: «Sobald die Leute einen guten Kaffee probiert haben, wird sich die Mehrheit zugunsten des Kaffees gegenüber dem Tee entscheiden.»⁴ Heute trifft man in der ganzen Ukraine auf Hunderte von Kaffeehäusern seiner Kette Дом кофе⁵, die im Franchising geführt werden. Als zweites Standbein hat der abenteuerlustige Schweizer die Vertretung westeuropäischer Kaffeemaschinen-Marken übernommen und sich als deren führender Anbieter für die Gastronomie und für Private im Land etabliert. Seinen Erfolg erklärt er durch den Einsatz der «Schweizer Tugenden»: Pünktlichkeit, seriöses Arbeiten und freundlicher Service. Anders als in der gut strukturierten Schweiz erfordere das Wirtschaften in der Ukraine eine hohe Flexibilität und die Bereitschaft, auf gewohnte Denkschemata zu verzichten, so Peter W. Besonders mühsam sei die Kommunikation mit den Behörden, eine Firma in der Ukraine brauche dafür mehrere einheimische Juristen.

Bürokratische Willkür und Rechtsunsicherheit werden auch von den anderen Schweizern in der Ukraine übereinstimmend als höchste Hürde für das Business in dem osteuropäischen Land genannt. Das Problem liegt in der mangelnden Transparenz und in den ständigen Änderungen der bürokratischen Vorschriften, welche zum Teil widersprüchlich sind und das Weiterkommen bei jeder Sache erschweren – so der Tenor. Es fängt schon beim Zoll an: Beim Import eines neuen Baumaterials wird unter anderem ein Hygiene-Zertifikat verlangt. Um dieses zu erhalten, muss man in die «Hygiene-Instanz» in Kiew ein Materialmuster bringen, welches nicht anders in das Land eingeführt werden kann als undeklariert und im privaten Koffer.⁶ Allerdings lassen sich die Vorschriften nicht immer so einfach umgehen. Nicht selten ist es sogar einfacher, die Strafe zu bezahlen, als den ukrainischen Behörden gerecht zu werden. Besonders schwer haben es Tochterunternehmen von internationalen Firmen, weil sie durch konzerninterne Vorgaben verpflichtet sind, gesetzliche Vorschriften im Gastland Ukraine einzuhalten und sich daher bei Umwegen nicht viel Flexibilität erlauben können. Da solche Konzernrichtlinien ausserhalb der Ukraine erstellt wurden, nehmen sie keine Rücksicht auf die hier geltenden Besonderheiten.

Peter W. und die wenigen anderen Schweizer, die Ende der 1980er-/Anfang der 1990er-Jahre den Schritt in das sich von der Sowjetunion lösende Land wagten, mussten sich gegen die sehr skeptische Haltung ihrer Schweizer Umgebung durchsetzen. So hat man sie gewarnt, «sie würden im «Wilden Osten» sofort [von der Mafia] erschossen oder gingen bankrott»⁷. Im Nachhinein beurteilen sie diese angebliche Gefahr als Vorurteil. Dennoch haben auch Schweizer Geschäftsleute ihre Erfahrungen mit der Mafia in der

⁴ Interview mit Peter W. (Kiew, September 2009).

⁵ Russisch *Dom kofe* oder ukrainisch *Dim kofe* (Haus des Kaffees), nicht zu verwechseln mit der russischen Kaffeehäuserkette in der Ukraine *Кофе хаус* (Kofe Haus).

⁶ Das Beispiel stammt aus dem Interview mit Petra F. (Kiew, September 2009).

⁷ Interview mit Peter W. (Kiew, September 2009).

Ukraine gemacht. Überraschenderweise erwies sich diese – anders als in Russland⁸ – nicht als willkürliche Bedrohung für Kleinunternehmen, sondern als ein offener, gesprächsbereiter Geschäftspartner für Schutzleistungen, der per Handschlag getroffene Abmachungen einhielt.⁹ Mit der Weiterentwicklung des staatlichen Sektors sind jedoch Korruptionsmechanismen entstanden; beispielsweise erpressen Kontrollinstanzen wie die Feuerwehr oder die Polizei Unternehmer. Dies ist inzwischen zur Norm geworden. Den Raum dafür bieten sehr offen formulierte gesetzliche Kontrollvorschriften, welche die Kontrolleure je nach eigenem Ermessen anwenden können. Anders als die frühere «wilde Mafia» lassen die Behörden weder mit sich verhandeln, noch kann man ihnen vertrauen. Als Folge der Transformationszeit blieben aber der hohe Stellenwert eines breiten Netzwerkes und die Wichtigkeit des persönlichen Vertrauens zwischen Geschäftspartnern. Ausserdem teilt sich die Geschäftswelt für Ukrainer in Schwarz und Weiss: Der böse staatliche Apparat steht auf der einen Seite, die eigene Firma auf der anderen. Deshalb sprengen die Mitarbeiterbeziehungen den eigentlichen Geschäftsrahmen – so etwa eilen Mitarbeiter zur Hilfe, wenn man nachts eine Autopanne hat. Allerdings gilt das ausschliesslich für den Bekanntenkreis, zu Fremden ist man nicht unbedingt freundlich, und auch der im Dienstleistungsbereich gebotene Service lässt noch zu wünschen übrig.

Zweite Welle nach der Orangen Revolution von 2004

Die Orangene Revolution von 2004 löste eine zweite Welle des Geschäftsinteresses seitens osteuropaoffener Schweizer aus. Anders als bei der ersten Welle von Ende der 1980er-Jahre waren ihre Erwartungen sehr optimistisch und, im Nachhinein bewertet, zu hoch gewesen. Das ukrainische Volk hatte sich eindrücklich für die Demokratie entschieden, für transparente Spielregeln und den europäischen Weg. Die Erwartung einer schnellen Veränderung zum Besseren erfüllte sich nicht, was auch bei den Schweizern zu Enttäuschung führte. Nachhaltig verbessert hat sich inzwischen zumindest die Infrastruktur in den Städten. Auch die Sicherheit im öffentlichen Raum ist in Kiew – entgegen den Befürchtungen – nicht anders als in Zürich. Trotzdem raten die Interviewpartner, sich als Firma eher bescheiden zu präsentieren, um unerwünschte Aufmerksamkeit zu vermeiden und je nach Geschäftsinteresse auch inkognito zu bleiben. Ein weiteres Vorurteil, das sich immer seltener bestätigt, ist die Erwartung, bei Geschäften viel Alkohol trinken zu müssen. Zumindest in der Hauptstadt hat in dieser Hinsicht in den letzten 20 Jahren ein signifikanter Wandel stattgefunden, auch wenn man hier zum Geschäftsessen oder Vertragsabschluss eher Wodka und Kognak trinkt als Wein, wie in der Schweiz.

⁸ Interview mit Peter W. (Kiew, September 2009).

⁹ Interview mit Urs H. (Kiew, September 2009). Die Umstellung von der Planwirtschaft der ehemaligen UdSSR auf die Marktwirtschaft der postsowjetischen Ukraine verlief in wirtschaftlichen, juristischen und politischen Bereichen parallel. Die Geschwindigkeit der wirtschaftlichen Umstellung war rasant – juristische Institutionen haben hingegen länger gebraucht. Aus dieser Diskrepanz bildete sich Anfang 1990er-Jahre ein breiter Graubereich in der ukrainischen Wirtschaft, der anfänglich ohne adäquaten juristischen Rahmen funktionierte und auf Ehrenwort-Abmachungen angewiesen war.

In der Aufbruchsstimmung von 2005 wanderte Jürg S. (27) aus der Schweiz zu seiner damaligen Freundin und heutigen Frau aufs Land bei Kiew aus. Die Reaktion der Schweizer Umgebung war in dieser Zeit sehr positiv – seine Eltern waren stolz auf den Sohn, er bekommt auch heute noch häufig Besuch von Freunden aus der Schweiz. Die Geschäftsidee des Schweizer Zimmermannes war für die Ukraine innovativ. «Ich dachte, wenn ich komme und hier schöne Holzhäuser baue, dann sagen alle: <Wow! Das brauchen wir!> Aber es ist genau nicht so. Du kommst und baust ein Holzhaus und sie sagen: <Das brauchen wir nicht. Wir brauchen Steinhäuser, weil das bei uns immer so war.>»¹⁰ Schwieriger als erwartet war auch der Anspruch, gute Qualität zu erreichen. Insbesondere musste Jürg S., der Technik und Berufserfahrung aus der Schweiz mitgebracht hatte, viel Zeit in die Ausbildung seiner wechselnden ukrainischen Mitarbeiter investieren – vor allem um ihnen das gewissenhafte selbstständige Arbeiten beizubringen. Ein weiteres Problem war, Holz guter Qualität zu bekommen. Es hat sich gelohnt – der junge Schweizer bekommt Aufträge für Holzbauten im privaten Bau-sektor und ist zufrieden mit der Qualität, die sein ukrainisches Team mittlerweile erbringt. Er lernte das Unternehmen autoritär zu führen¹¹ und fand durch Ausprobieren zuverlässige Holzanbieter des gewünschten Standards. Wie auch andere Schweizer im technischen und handwerklichen Bereich berichtet Jürg S., dass gerade in Krisenzeiten wie den letzten Jahren in der Ukraine gute Qualität und Beständigkeit gesucht werden. Diese Erfahrung lässt sich durch psychologische Faktoren erklären, wie das erhöhte Bedürfnis nach Stabilität in Zeiten des Chaos. So werden die wenigen Ersparnisse in möglichst gute Qualität investiert, obwohl sie teuer ist – man verspricht sich dadurch nachhaltigen Profit. Gerade für qualitätsbewusste Schweizer Unternehmer, meint Jürg S., bietet diese Tendenz hervorragende Chancen. Der wachsende ukrainische Markt lockt mit der Hoffnung auf hohe Gewinne. Eine unterschätzte Gefahr ist dabei, das Geschäft zu eröffnen, bevor man die Rahmenbedingungen umfassend abgeklärt hat. Wegen Unkenntnis der Abläufe und fehlenden Netzwerken kann das Kapital schnell verschwinden. Daher lohnt es sich, wie die Interviewpartner berichten, zuerst privat in das Land zu reisen und mit kleineren Geschäften Erfahrungen zu sammeln.

Fazit

Das Überwinden von Hindernissen und das Vorwärtstkommen trotz bürokratischem Durcheinander scheinen bei Erfolg erfüllender zu sein, als dies in der Schweiz der Fall wäre. In Kombination mit hohem Marktpotenzial wird dadurch der Arbeitsalltag der Schweizer Geschäftsleute in der Ukraine als sehr intensiv erlebt. Einerseits stellen sie fest, dass die Aussenwelt, in der die Firmen agieren, zwar weit von Schweizer Standards entfernt ist. Andererseits aber wird in Kiew die Erfahrung gemacht, dass sich die interne Geschäftswelt der Firma nach Schweizer Regeln gestalten lässt. Fläche

¹⁰ Interview mit Jürg S. (Kiew, September 2009).

¹¹ Die Interviews zeigten, dass sich flache Hierarchien auf dem Land schwieriger durchsetzen lassen als in der Stadt.

Hierarchien sowie höflicher Umgang werden vor allem von jungen Mitarbeitern mit Auslandserfahrung geschätzt. In der Kommunikation mit ukrainischen Geschäftspartnern kommen Schweizer Normen teilweise gut an. Management-Positionen sind in der Ukraine für Schweizer Verhältnisse unerwartet oft mit Frauen besetzt¹², die Verspätungen von männlichen Geschäftspartnern manchmal durchaus persönlich nehmen. Also ist Pünktlichkeit bei Geschäftstreffen von Vorteil und wird erwartet. Anders sieht es beim Einhalten der Fristen aus – darauf kann man sich erst verlassen, wenn das Geschäft auf einer persönlichen Ebene läuft und damit auch für beteiligte Ukrainer verbindlich wirkt. In den übrigen Fällen mussten sich die Schweizer in der Ukraine angewöhnen, das Einhalten der Deadlines durch ständiges Nachfragen zu kontrollieren. Mehrheitlich machen die interviewten Schweizer Unternehmer – insbesondere jene, die ihre Geschäfte schon Anfang der 1990er-Jahre angefangen haben – den Eindruck, sich in der Ukraine wohlfühlen. Genauso wie Einheimische regen sie sich über die Politik auf und fügen nachdenklich hinzu: «Irgendwie wird es schon weitergehen. Unmöglich, dass es nicht geht. Wir haben schon viel erlebt...»¹³

Natalya Momot
natalya.momot@unibas.ch

¹² Auch Schweizer bevorzugen es, in der Ukraine Frauen anzustellen bzw. mit Frauen zusammenzuarbeiten, weil sie als zuverlässiger gelten.

¹³ Interview mit Peter W. (Kiew, September 2009).