

Zeitschrift: ZeitBild
Herausgeber: Schweizerisches Ost-Institut
Band: 33 (1992)
Heft: 17

Artikel: "Go East" ohne Luftschlösser und Illusionen : erste Erfahrungen in Russland
Autor: Hueber, Jana
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1093170>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. 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. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

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. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

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. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 04.03.2026

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

DER BRÜCKENSCHLAG

Erste Erfahrungen in Russland

«Go East» ohne Luftschlösser und Illusionen

Unser Bericht «Auch die Migros leistet Hilfe zur Selbsthilfe» unter dieser Rubrik hat Jana Hueber bewegt, für uns einen Artikel über ihre persönlichen Erfahrungen in der ehemaligen UdSSR und der CSFR zu verfassen. Sie ist Gründerin und Inhaberin von «Shop&Sale Consult» in Schaffhausen.

Mit dem Satz «Nur Hilfe zur Selbsthilfe, pragmatische Arbeit, ohne Illusionen und Luftschlösser, sind hier der richtige Weg, damit der Übergang von der Plan- zur Marktwirtschaft in Osteuropa auch langfristig Früchte tragen kann» beschliessen Sie Ihren Artikel über die Migros und ihre Hilfe an die ehemalige UdSSR und die CSFR. Und aufgrund meiner Erfahrungen möchte ich hinzufügen «denn den Kapitalismus oder die freie Marktwirtschaft kann man nicht von oben herunterdirigieren»; beides muss von der breiten Basis des Volkes getragen und unterstützt werden.

Selbständiges Denken und Handeln fehlt

Ich bin in einem totalitären Staat kommunistischer Prägung aufgewachsen, habe auch mehrere Jahre für eine Schweizer Firma in der ehemaligen Sowjetunion an und mit der Basis gearbeitet und lebe seit bald 30 Jahren in der Schweiz. So darf ich sagen, dass ich beide Welten recht gut kenne, und das nicht nur von der wirtschaftlichen oder politischen Seite; ich habe auch die ethnisch-historischen Besonderheiten der slawischen und der alemannischen Völker kennen und verstehen gelernt.

In den Jahren 1987/88 hatten sich die ersten westlichen Firmen aufgemacht, Einzelhandelsgeschäfte in der Sowjetunion zu etablieren. Der Kreativität meines damaligen Chefs verdankt Moskau seinen ersten Laden für Büromaterial, Reise- und Geschenkartikel. Aufgrund meines Fachwissens und meiner Kenntnisse der russischen Sprache durfte ich an der nicht leichten Aufgabe teilhaben, das Projekt sozusagen vom Reissbrett weg in die Tat umzusetzen.



Jana Hueber, die Initiative Jungmanagerin von Shop&Sale Consult.

Schon in der ersten Aufbauphase vor Ort zeigte sich, wie wichtig die Leute an der Basis sind, die mit ihren Händen arbeiten. Doch leider bestätigte sich einmal mehr mein Eindruck von früher, dass sie von ihrem Management verlassen, ja sehr oft richtiggehend verachtet werden. Es ist schon eine Ernüchterung, sehen zu müssen, wie ein System, das für sich in Anspruch nimmt, die Arbeiterklasse an die erste Stelle im Staat zu setzen, in Wirklichkeit diese Menschen, ihre legitimen Wünsche und Bedürfnisse völlig missachtet. Selbstverständlich gibt es aber auch hier die berühmten Ausnahmen — vor allem bei den jüngeren Managern —, die die Regel bestätigen.

An der Basis habe ich ausserordentlich interessierte, lernfähige Mitarbeiter kennengelernt. Da ihnen aber früher das selbständige Denken und Handeln verboten war und die Partei über dem Recht stand, mussten sie zuerst ihre Ängste abbauen. Auch mit dem Begreifen der Zusammenhänge brauchte es etwas Zeit, denn auch das konnten sie früher nicht lernen, weil so ziemlich alles entweder geheim oder als für sie nicht relevant gesehen wurde. Kurz gesagt, sie bekamen nur wenig bis keine Informationen.

Vertrauen an der Basis schaffen

So war denn die erste Lehre für mich, und die möchte ich all jenen weitergeben, die diesen Markt betre-

ten wollen: Ohne die Basis läuft nichts.

Wie im Westen muss man alles daransetzen, dass die Mitarbeiter nicht nur mit ihrem Kopf und ihren Händen zur Arbeit erscheinen, sondern auch mit ihrem Herzen. Sie wollen informiert und involviert sein und so motiviert werden. Dies schafft man unter anderem durch Zuhören, und indem man mit den Leuten redet, wenn es geht, in ihrer Landessprache! Sie waren bisher gewohnt, Befehle von wenig kompetenten Vorgesetzten zu empfangen und nicht zu hinterfragen. Jetzt sollte der westliche Partner Vertrauen schaffen, indem er möglichst rasch handfeste Beweise des neuen Führungsklimas liefert. Eine angemessene Information über die Ziele des Unternehmens, Orientierung in Kosten- und Finanzfragen und tatkräftige Unterstützung bei allfälligen Problemen — das sind die Wege zur Verbesserung des Selbstwertgefühls und des Selbstvertrauens der Mitarbeiter. Die qualitative Verbesserung ihrer Arbeit oder ihrer Dienstleistungen ist dann direkt mit der Quelle ihres persönlichen Stolzes verbunden.

Selbstverständlich erreicht man auch in diesen Staaten das aussergewöhnliche Engagement nicht nur mit moralischer Aufrüstung. Ebenso wichtig ist die Motivation durch materielle Anreize. Und dies nicht in Form von Schmiergeldern und grossen Geschenken, sondern mit leistungsbezogenen Prämien, die nicht nur in die oberen Etagen der Nomenklatura gehen. Eine andere Möglichkeit ist die, dass man die Mitarbeiter auch belohnt, indem man sie durch Trainings- und Weiterbildungsmöglichkeiten an ihrer Arbeit wachsen lässt. Die begehrten Westreisen sollten ebenfalls als leistungsbezogene Prämie zur effektiven Weiterbildung gesehen werden!

Wie wichtig dies alles ist, zeigt das Beispiel einer «meiner» Verkäuferinnen, die sich vor nicht allzu langer Zeit selbständig gemacht hat, eine rein russische Firma mit drei Verkaufsgeschäften in Moskau eröffnete und heute einen beachtlichen Umsatz erzielt. Die schönste Bestätigung habe ich erhalten, als ich hörte: «Alles, was ich weiss und kann, habe ich von Jana gelernt.»

Was ist «Shop&Sale Consult»?

Mit Akzent auf die ehemalige UdSSR und die CSFR bietet «Shop&Sale Consult» Beratung und Unterstützung für westliche Partner beim Einrichten von Einzelhandelsgeschäften an. Je nach Wunsch übernimmt die Firma die Aufgabe teilweise oder von «A bis Z» mit:

- Planung der gesamten Einrichtung (Möbel, Teppiche, Elektroinstallationen, Kasse usw.) mit eigenem Architekten oder dem des Kunden
- Planung und Arbeitsvorbereitung mit dem Ladenbauer
- Koordinieren und Überwachen der Aufbauarbeiten vor Ort

- Aussuchen und Ausbilden des Verkaufspersonals
- Anlauf des Geschäfts und
- schliesslich dessen Übergabe.

Insbesondere kann «Shop&Sale Consult» die Dienstleistung «Aus- und Weiterbildung des Verkaufspersonals» in der jeweiligen Landessprache anbieten. Diese Ausbildung beinhaltet Verkaufskunde und Warenbewirtschaftung (Lagerführung und Bestellwesen). Das angestrebte Ziel ist, die Qualitätsansprüche der Verkaufsberatung an das Personal heranzutragen, es zu motivieren und so die Umsätze zu steigern.



Das Moskauer Verkaufsgeschäft (Grundfläche 117 m²) ist in nur sechs Arbeitstagen renoviert und ausgestattet worden. (Fotos: Shop&Sale Consult).

Alte Parteistrukturen funktionieren noch immer

Wenn ich nun über die zweite Lehre aus meiner russischen Zeit spreche, so fällt mir dies ungleich schwerer. Auch die Migros sagt, dass «die Schwierigkeit dieser Arbeit darin liegt, vertrauenswürdige Partner zu finden».

Kein westlicher Partner kann in der ehemaligen UdSSR ohne einen russischen, ukrainischen usw. Partner tätig sein. Es sind viele formale Hürden und Hindernisse zu überwinden. Der Erfolg oder Misserfolg für den westlichen Partner liegt jedoch weitgehend in der Wahl seines jeweiligen einheimischen Gegenübers.

Wenn ein potentieller westlicher Interessent in der Zeitung liest, dass noch «die alten Parteistrukturen»

vorhanden sind, so kann er sich kaum vorstellen, wie stark diese in Wirklichkeit sind. In den staatlichen oder lokalen Behörden und Institutionen sitzen (mit einigen Ausnahmen) die Altkommunisten. Nicht einmal die Joint-Venture-Unternehmen bleiben von dieser leidigen Erfahrung verschont. Diese «alten Parteistrukturen» können das Vorhaben des westlichen Unternehmers allenfalls schon zum vornherein zum Scheitern bringen.

In den «oberen Etagen» begegnen wir Menschen, die weder an einem für die Allgemeinheit prosperierenden Unternehmen noch an der Erneuerung und Zukunft der russischen Wirtschaft interessiert sind. Was für sie zählt, sind persönliche Bereicherung und Reisen in den Westen nicht aufgrund ihrer Eigenleistung, sondern ihrer Machtposition.

Partnerschaft verstehen sie meistens als eine Einbahnstrasse — sie nehmen das Geld, und der westliche Partner und das «untere Arbeitsvolk» erbringen die Leistung. Schon für die kleinsten Schwierigkeiten, die man ohne weiteres mit etwas gutem Willen erledigen könnte (beispielsweise die Zollabfertigung, damit die teure Ware oder Ausrüstung nicht bis zu drei Monaten irgendwo herumliegt), muss immer noch das System als Sündenbock herhalten, und ich hörte mehr als einmal: «Wenn es euch nicht passt, so lasst es bleiben.»

Zum Umdenken zwingen

Daran sollten Sie auch denken, wenn Sie einen Vertrag aufsetzen; denn jede für uns klare Aufgabe und Pflicht des Partners, sofern nicht im Vertrag klar festgelegt, wird bei der nächsten Gelegenheit als Aufgabe auf Kosten des westlichen Partners abgeschoben. Sie sollten Ihren östlichen Partner ruhig wissen lassen, dass Sie einen angemessenen Profit erarbeiten wollen, und dass auch er zur Sicherung der Zukunft die Eigenwirtschaftlichkeit seines Unternehmens möglichst rasch erreichen können muss. Dass dies ohne eine gehörige Portion Pioniergeist nicht zu schaffen ist, versteht sich von selbst.

Die zweite Lehre (auch historisch belegt) wäre also zusammengefasst: Dem alten System bestimmt und beherrscht entgegentreten. Versäumt dies der westliche Unternehmer, so riskiert er einerseits, dem arbeitenden Volk dessen Verdacht zu bestätigen, die «Westler sind auch nicht besser als unsere eigenen Herren», und so die wertvolle Mitarbeit der Basis zu verlieren. Und andererseits kann er nach langwierigen Verhandlungen am Ende doch zum Verlierer werden, wenn er den Partner nicht richtig einschätzt und nicht im richtigen Moment, mit aller Freundlichkeit und allem Respekt, «hart» bleibt, gleichgültig ob eine Partnerschaft zustande kommt oder nicht.

Sicher möchte ich niemanden entmutigen, denn «Go East» kann eine sehr positive Erfahrung sein; aber wie schon gesagt — für Illusionen und Luftschlösser ist da kein Platz.

Jana Hueber, Schaffhausen

Bestellschein für zeitbild

Ich bestelle ein Jahresabonnement **zeitbild** zu Fr. 59.– (Ausland sFr. 65.–/DM 74.–). Erscheinungsweise alle zwei Wochen.

Name: _____

Vorname: _____

Strasse: _____

PLZ/Ort: _____

Datum, Unterschrift: _____

Bitte einsenden an **zeitbild**, Postfach, CH-3000 Bern 6