



Markteintritt in die Ukraine  
**PSYCHOLOGISCHE ASPEKTE**  
**2016**



**Kontakt:**

**BÜRO WBU**

Technologiepark  
Am Blümlingspad 50  
D-53359 Rheinbach

Tel.: +49 (02226) 157 600  
Fax: +49 (02226) 157 601  
E-mail: [info@beratung-ukraine.de](mailto:info@beratung-ukraine.de)  
Web: [www.beratung-ukraine.de](http://www.beratung-ukraine.de)  
Web: [www.marktstudien-ukraine.de](http://www.marktstudien-ukraine.de)

## Markteintritt in die Ukraine: PSYCHOLOGISCHE ASPEKTE

---

Für einen erfolgreichen Markteintritt und eine effiziente Tätigkeit auf dem ukrainischen Markt ist es für ausländische Unternehmen wichtig, über entsprechende Kenntnisse hinsichtlich der geschäftlichen Mentalität und des strategischen Verhaltens ukrainischer Geschäftsleute zu verfügen. Vor allem handelt es sich um Besonderheiten der ukrainischen bzw. slawischen Geschäftsmentalität und psychologische Aspekte bei der Durchführung von Verhandlungen sowie hinsichtlich der Kooperation mit staatlichen Stellen, Genehmigungsstellen, dem Finanzamt, dem Zoll etc.

Unter Berücksichtigung der am häufigsten auftretenden allgemeinen Probleme ausländischer Unternehmen beim Markteintritt in die Ukraine sollten folgende Ratschläge und Tipps beachtet werden:

- Bei allen Fragen, die Sie interessieren bzw. für die Sie eine optimale Lösung suchen, versuchen Sie möglichst im Detail eine Abklärung mit der ukrainischen Gesetzgebung durchzuführen.
- Lernen Sie bei Problemlösungen in der Ukraine die praktischen Erfahrungen anderer ausländischer Unternehmen kennen und versuchen Sie diese dann ggf. umzusetzen.
- Lassen Sie sich bei wichtigen Markteintrittsfragen und bei Problemlösungen durch seriöse Unternehmensberatungsgesellschaften und führende ukrainische Branchenexperten beraten.

Was effiziente Verhaltensstrategien ausländischer Unternehmen im ukrainischen Markt und die zu berücksichtigende Geschäftspsychologie bei staatlichen und/oder kommunalen Stellen betrifft, mit denen der ausländische Investor in der Ukraine zu tun hat, ist Folgendes zu empfehlen:

### **Zoll:**

Bereiten Sie sich auf bestimmte Verhaltensweisen von Zoll-Mitarbeiter vor. Von diesen sollten Sie sich nicht beleidigt fühlen. Ein unangemessenes Benehmen bzw. Auftreten (z.B. Verdächtigungen) ukrainischer Zoll-Mitarbeiter ist meist nicht gegen Sie selbst gerichtet. Bitte bewahren Sie in diesem Fall möglichst Ruhe und seien Sie gelassen.

Damit der Zöllner im Einzelfall seine von Ihnen gestellten Fragen bzw. Aufgaben schnell und gut ausführen kann, stellen Sie ihm ihre Fragen der Reihe nach, Schritt für Schritt. Genau so sollten Sie vorgehen, wenn Sie bestimmte Zugeständnisse oder Kompromisse beim Zoll erreichen wollen.

Im Falle, dass Sie etwas falsch eingetragen haben, nicht richtig verstanden haben oder vergessen haben, etwas einzutragen, geben Sie auf alle Fragen der Zöllner korrekte, wahrheitsgemäße Antworten. Damit vermeiden Sie, auch für die Zukunft, Verdächtigungen, was Ihre ukrainische Firma oder Sie persönlich betrifft.

Wenn sich das Zollprozedere ungewöhnlich lang bzw. länger als üblich verzögert, wenden Sie sich an die Zollleitung oder beziehen Sie die Hilfe Ihres ukrainischen Beratungsunternehmens oder Ihres Partner vor Ort mit ein.

### **Beamte/Mitarbeiter staatlicher Stellen:**

Diese Gruppe von Gesprächspartnern legt ein eher dominantes Verhalten an den Tag, verlangt eine hohe persönliche Aufmerksamkeit und es ist meist eine hochemotionale Gesprächsführung üblich.

Es ist sehr wichtig, im Gespräch mit den Beamten vor allem die Informationen über die wirtschaftliche Effizienz vorzutragen und auf die potenziell große politische Bedeutung Ihres Projektes für die Region hinzuweisen.

Wir empfehlen Ihnen, „trockene“ formale Töne im Gespräch zu vermeiden. Beim Vortrag zu den Projektinformationen sollten Sie nicht in Details gehen und nur das Wichtigste und Prinzipielle vortragen.

Versuchen Sie weiterhin, immer die Termine bzw. Zeiträume der Durchführung Ihres Vorhabens genau festzulegen und diese sich im Gespräch deutlich bestätigen lassen.

Die Zusammenarbeit mit staatlichen Stellen sollte Sie nur mit bzw. ab Abteilung- bzw. Gebietsleiter, nicht aber mit einfachen Mitarbeitern, beginnen.

Wenn bei der praktische Realisierung Ihrer Fragen bzw. Vorhaben eine Verzögerung oder Gleichgültigkeit durch die jeweilige staatlichen Stellen auftreten, weisen Sie erneut auf die konkreten Vorteile Ihres Projektes für die jeweilige Region (neue Arbeitsplätze, moderne Technologien, Vermittlung praktischer Erfahrungen, zusätzliches Steueraufkommen etc.) hin.

### **Finanzamt:**

Die Kooperation mit dem Finanzamt (Steuerinspektion) in der Ukraine ist aktuell noch als Kampf zwischen zwei Seiten zu verstehen. Für diese Zusammenarbeit sind zwei wichtige Prinzipien von Bedeutung – zur Verteidigung und zum Angriff. In der Ukraine werden beide Prinzipien kombiniert angewendet, je nach Situation.

Wir empfehlen, einen Direktkontakt mit Mitarbeitern des Finanzamtes möglichst zu begrenzen, wenn möglich komplett auszuschließen und die Kommunikation auf elektronischer Basis durchführen.

Im Kontakt mit Mitarbeitern des Finanzamtes der Ukraine sollten Sie Servilität, eine freundschaftliche Annäherung oder Ähnliches vermeiden.

Wir empfehlen Ihnen, keine Unterlagen mit Dringlichkeit zu unterzeichnen. Verlangen Sie genügend Zeit für die Durchsicht und Analyse von Unterlagen und entsprechenden Korrekturen, wenn seitens des Finanzamtes auf Letztere hingewiesen wurde.

Häufig sind die Ansprüche des Finanzinspektors nicht ausreichend begründet. Bei Zweifeln verlangen Sie eine offizielle schriftliche Argumentation und lassen Sie die Gesetzlichkeit der Ansprüche überprüfen.

Oft wird Ihnen schon bei kleineren Problemen mit dem Finanzamt angeboten, diese durch Geschenke oder andere Vereinbarungen zu regeln. Wir empfehlen Ihnen, diesen ungesetzlichen Weg bei Problemlösungen auf jeden Fall zu vermeiden.

### **Informations- und Beratungsunternehmen:**

Die Qualität von Dienstleistungen durch Marktforschungs- und Beratungsunternehmen in der Ukraine ist natürlich vom persönlichen Potenzial und den Fähigkeiten des ausgewählten Beraters, einer effizienten Organisation seines Arbeitsprozesses und von seiner persönlichen Motivation abhängig.

Um eine qualifizierte Beratung und systematische Projektbegleitung in der Ukraine zu erhalten, wählen sie nur seriöse und/oder von anderen ausländischen Unternehmen empfohlene Beratungsunternehmen aus.

Bei der allgemeinen Aufgabenstellung sollen Sie das Ziel sowie die Rahmenbedingungen zur Zielerreichung genau definieren. Dabei soll durch den Berater geklärt werden, nach welchem Vorgehen und in welchen Zeitrahmen Ihre Aufgabe gelöst werden kann und welche potenziellen Probleme dabei auftreten können. Dabei sollen Sie die entsprechenden Details, Argumentationen und Erklärungen verlangen.

Zielsetzung, Aufgabenstellung und notwendige Voraussetzungen zum Ergebnis sowie die einzelnen Projektstufen, den Zeitaufwand, die Nebenkosten, die Vergütung und deren Form sollen Sie unbedingt in schriftlicher Form fixieren.

Bei Einbeziehung eines Beratungsunternehmens bzw. eines Beraters für die Lösung bestimmter schwieriger Fragen/Aufgaben oder zur Mitarbeit im Rahmen großer Projekte, sollten Sie möglichst auch die Vorschläge ukrainischer Fachexperten hinsichtlich der Problemlösung und des Vorgehens berücksichtigen.

Dabei ist es empfehlenswert, mit jedem Berater, der über einen Zutritt zu dienstlichen oder kommerziell wichtigen Informationen und Daten verfügt, eine Vereinbarung über die Schweigepflicht zu unterzeichnen.

**Manager:** Die ukrainischen Manager sind durch eine hohe Führungsqualität, teilweise eine Tendenz zur Rechthaberei und Ehrgeiz gekennzeichnet. Bei der Einstellung von Managern in Ihrem Unternehmen in der Ukraine verlangen Sie von diesen unbedingt die Fähigkeit, die Verantwortung zu delegieren und auf Rechthaberei zu verzichten.

Definieren Sie genau die Voraussetzungen für die Kontrolle der Tätigkeit der eingestellten ukrainischen Manager und fixieren Sie diese in schriftlicher Form.

Die ukrainischen Manager sollen im Detail über die Zielsetzung und alle geplanten Maßnahmen sowie über die Voraussetzungen zum Projektergebnis und Ihre Vision bei der praktischen Projektumsetzung informiert werden.

Suchen Sie für verantwortungsvolle Positionen und für zeitaufwändige Führungsstellen nicht so sehr ältere, sondern eher möglichst im Westen ausgebildete junge Manager aus.

Für eine erfolgreiche und optimale Projektentwicklung und –umsetzung in der Ukraine möchten wir Ihnen zusätzlich einige allgemeine Empfehlungen geben, die auch in die Ukraine üblich sind:

- Ein ordentlicher und elegant gekleideter Mann wirkt viel überzeugender.
- Kontaktieren Sie Ihren Geschäftspartner nur so, wie er sich vorgestellt hat. Nennen Sie seinen Name so oft wie möglich – nichts gefällt dem menschlichen Ohr mehr als der eigene Name.
- Derjenige, der seinen Körper beherrscht, koordiniert und keine falsche bzw. übertriebene Gestik an den Tag legt und sich wohl fühlt, verdient viel mehr Vertrauen und erweckt den Wunsch nach einer Kooperation mit ihm.
- Nützen Sie Ihr Lächeln so oft wie möglich, aber zur Situation passend, auch wenn Sie Pausen für ein kurzes Nachdenken brauchen.
- Lob und Komplimente sind eine untrennbare und wichtige psychologische Notwendigkeit.

Die praktische Umsetzung der oben angeführten Empfehlungen bei der Entwicklung effizienter Verhaltensstrategien beim Markteintritt in die Ukraine hilft Ihnen zu mehr Effizienz und Erfolg und verhindert unnötige finanzielle Kosten.

## **BÜRO WBU**

Büro des Wirtschaftsberaters  
der Botschaft der Ukraine

**BÜRO WBU** unterstützt deutsche bzw. westeuropäische und internationale Industrie- und Handelsunternehmen bei der Erschließung des ukrainischen Marktes.

**BÜRO WBU** ist ein Partner für ukrainische Unternehmen beim qualifizierten Markteintritt nach Deutschland und anderen EU-Ländern.

### **Wir unterstützen die strategischen und operativen Management-Entscheidungen unserer Kunden durch:**

- aktuelle Markt- und Brancheninformationen
- individuelle projektbezogene Marktforschung
- Strategieberatung zur effektiven Markterschließung
- individuelle branchenbezogene Beratung
- Partner- und Lieferantensuche
- Immobiliensuche
- Personalberatung
- Vermittlung von kompetenten Partnern bei Rechtsfragen
- Unterstützung bei Projektentwicklung vor Ort
- schnellen Zugang zu Entscheidungsträgern

**Die Qualität unserer Dienstleistungen** wurde durch Nutzung unserer direkten Kontakte zu Großunternehmen, Fachverbänden und Entscheidungsträgern in Politik und Wirtschaft gestützt.

Bei der Schaffung von Markttransparenz, branchenbezogener Unternehmensberatung und komplexer Unterstützung vor Ort steht der Name **BÜRO WBU** europaweit für **Kompetenz und Zuverlässigkeit**.

### **Kontakt:**

#### **BÜRO WBU**

Technologiepark  
Am Blümlingspfad 50  
D-53359 Rheinbach

Tel.: +49 (02226) 157 600

Fax: +49 (02226) 157 601

E-mail: [info@beratung-ukraine.de](mailto:info@beratung-ukraine.de)

Web: [www.beratung-ukraine.de](http://www.beratung-ukraine.de)

Web: [www.marktstudien-ukraine.de](http://www.marktstudien-ukraine.de)