

Ninni Löwgren Tischer

Herausgegeben von der  
Deutsch-Schwedischen Handelskammer, Stockholm

## Der deutsch-schwedische Businessführer

Wie Sie sich langfristig erfolgreiche  
Geschäftsbeziehungen sichern

**Frankfurter Allgemeine Buch**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

## Frankfurter Allgemeine Buch

Copyright: Fazit Communication GmbH,  
Frankfurter Allgemeine Buch  
Frankenallee 71 – 81  
60327 Frankfurt am Main

Umschlag: Anabell Krebs  
Satz: Uwe Adam, Freigericht  
Druck: Eberl & Kösel GmbH & Co. KG, Altusried-Krugzell  
Printed in Germany

1. Auflage, Frankfurt am Main 2021

ISBN 978-3-96251-103-6

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, vorbehalten.

Frankfurter Allgemeine Buch hat sich zu einer nachhaltigen Buch-  
produktion verpflichtet und erwirbt gemeinsam mit den Lieferan-  
ten Klimazertifikate zur Kompensation des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes.



# Inhalt

<b>Grußwort des Herausgebers</b>	7
<b>1 Ziemlich beste Freunde ...</b> ... doch was wissen schwedische und deutsche Geschäftsleute tatsächlich voneinander?	9
<b>2 Wie wir wurden, wie wir sind</b> Schweden lieben Harmonie, Deutsche den Wettbewerb. Das macht die Zusammenarbeit zuweilen kompliziert	19
<b>3 Do it the smart way</b> Wer in Schweden gute Geschäfte machen will, muss am Ball bleiben	43
<i>Achtung: Fettnapf!</i> <i>Dos and Don'ts in Schweden</i>	68
<b>4 Gelebte Work-Life-Balance, rote Tage und die „fikapaus“</b> Team und Traditionen sind schwedischen Mitarbeitern heilig	71
<b>5 Was die Zukunft bringt</b> Worin sich Schweden und Deutschland ähneln, worin sie sich unterscheiden und was beides verändern wird	93
Über die Deutsch-Schwedische Handelskammer	102
Über die Autorin	102
Über die Gastautoren	103
Stichwortverzeichnis	107

# Grußwort des Herausgebers

Liebe Leserin, lieber Leser,

die historisch, geografisch und wirtschaftlich engen Verbindungen unserer beiden Länder suggerieren eine Nähe, als wären Hamburg und Malmö nur durch eine Brücke voneinander getrennt. Auch erzeugt die Präsenz vieler Marken in unserem Alltag wie Volvo oder VW, Miele oder Electrolux, IKEA oder Lidl eine Vertrautheit, als lägen die Unternehmen gleich neben der eigenen Haustür. Wir folgen dabei gerne dem Glauben, im jeweils anderen Land sei alles gar nicht so viel anders als zu Hause. Aber spiegeln diese Stereotypen tatsächlich die Wirklichkeit wider oder machen wir uns ein zu einfaches Bild vom jeweils anderen Nachbarland?

Beim Vergleich der schwedischen mit der deutschen Geschäftskultur zeigen sich neben vielen Gemeinsamkeiten auch erhebliche Unterschiede. Sie sind nicht immer greifbar, sondern verstecken sich hinter „typisch“ deutschen und „typisch“ schwedischen Gepflogenheiten, ungeschriebenen Regeln und einer Reihe von Dos und Don'ts im Geschäftsalltag. Das Wissen über und das Verständnis für die kulturellen Eigenarten der Kunden, Lieferanten, Geschäftspartner und nicht zuletzt auch Kolleginnen und Kollegen\* vor Ort erleichtern nicht nur den Schritt über die eigenen Grenzen, sondern öffnen über die Menschen auch die Märkte für den geschäftlichen Erfolg.

Die Verfasserin dieses Handbuches und die zehn Gastautoren fassen ihre langjährigen praktischen Erfahrungen mit den interkulturellen Stolpersteinen in Worte, erklären und beraten, ermutigen und warnen, geben Tipps und wertvolle Einblicke in eine Geschäftswelt, die bei aller vorgeblichen Ähnlichkeit stets doch (ein wenig) anders ist, als man zu wissen glaubt. Alle Beiträge geben eine wertvolle Orientierung und damit auch Anlass, stereotype Vorstellungen zu überdenken.

Die vorliegende 2. Auflage unseres interkulturellen Handbuchs basiert auf den in über 70 Jahren gewachsenen Erfahrungswerten der Deutsch-Schwedischen Handelskammer mit im bilateralen Geschäft engagierten Unternehmerinnen und Unternehmern, die bereit waren, ihre Arbeit im Licht des jeweils anderen Landes und seiner Geschäftskultur zu reflektieren und dieses mit den Lesern zu teilen.

Allen Beteiligten sei an dieser Stelle herzlich für ihre Beiträge gedankt!

Stockholm/Berlin, den 08. Oktober 2021

Für den Vorstand der Deutsch-Schwedischen Handelskammer (AHK)

Staffan Bohman  
*Präsident*

Prof. Dr.-Ing. Siegfried Russwurm  
*Mitglied des Präsidiums*

\* Zur besseren Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich, divers (m/w/d) verzichtet. Es wird das generische Maskulinum verwendet, wobei alle Geschlechter gleichermaßen angesprochen sind. Die verkürzte Sprachform hat nur redaktionelle Gründe und beinhaltet keine Wertung.

# 1 Ziemlich beste Freunde ...

... doch was wissen schwedische und deutsche Geschäftsleute tatsächlich voneinander?

Acht Jahre ist es nun her, dass ich mit den Fingern auf der Tastatur und vielen deutsch-schwedischen Bildern im Kopf die einleitenden Sätze der Erstauflage zu Papier brachte. Acht lange und schnelle Jahre. Und dennoch, zurück am Anfang, muss ich nun der Versuchung widerstehen, nicht das gesamte Buch neu zu schreiben. Same same but different.

In der Zwischenzeit haben wir eine Großzahl von deutschen und schwedischen Unternehmen zusammengeführt und Start-ups verlinkt, haben Studienreisen und Delegationen organisiert und bilaterale Geschäftspartnerschaften einleiten dürfen. Deutschlands Rolle als wichtigster Wirtschaftspartner Schwedens ist weiter ausgebaut worden. Durch den betonten Fokus auf technische Innovation und digitalen Lösungen ist Schweden gleichermaßen ein bedeutender Partner für Deutschland. Dialog und Austausch auf Augenhöhe.

Auch wenn dem schwedischen Markt ein starker Mittelstand fehlt und man bei der Beschreibung der Wirtschaftsstruktur gern das Bild von der Sanduhr bemüht, interessieren sich zunehmend auch kleine und mittelgroße Unternehmen für den attraktiven Markt in Mitteleuropa. Bereiche wie Umwelttechnologie, Mobilität, Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) sowie Life Science sind besonders interessant. Nicht zuletzt innovative Start- und Scale-up-Unternehmen expandieren zunehmend auf den deutschen Markt. Schon heute sind in Deutschland rund 1.800 Tochtergesellschaften schwedischer Unternehmen ansässig, neben vielen anderen auch große Unternehmen wie Vattenfall, Electrolux, Sandvik und SKF sowie SEB und die Einzelhändler IKEA und H&M. Aber auch deutsche Unternehmen machen mit und in Schweden gute Geschäfte. Etwa 1.400 deutsche Tochtergesellschaften haben sich bisher im Lande etabliert, zumeist

in den Metropolregionen Stockholm, Göteborg und Malmö. Zu den deutschen Unternehmen mit umfassender Geschäftstätigkeit in Schweden zählen unter anderen Siemens, Bosch, Eon, DB Schenker, DHL und die Volkswagen-Gruppe, aber auch Einzelhandelsketten wie Lidl, Media Markt und Hornbach sowie die Baukonzerne Hochtief, Bilfinger und Züblin.

All das mag alles noch nach einem tradierten Handelsaustausch klingen. Doch die Dynamik scheint zugenommen zu haben, die Herausforderungen sind globaler, das Tempo schneller. Kooperation wird immer mehr zum Schlüssel erfolgreicher Zukunftsarbeit. Und wo sollten die besten Voraussetzungen dafür gegeben sein, wenn nicht unter Freunden, wo grundlegende Werte und Einstellungen korrelieren?

Nicht zuletzt die 2017 ins Leben gerufene deutsch-schwedische Innovationspartnerschaft und das dazugehörige German Swedish Tech Forum als operativer Arm offenbaren eine neue, intensivere Stufe der Zusammenarbeit auf allen Ebenen. Deutsche und schwedische Kompetenzen, vereint, erzielen eine fantastische Hebelwirkung, in der Umstellung zu einem mehr digitalen Leben.

Auch die 2020 so plötzlich und überrumpelnd aufgekommene Pandemie und die damit verbundene kurzzeitige Vollsperrung der gewohnten Kontaktwege scheint dem deutsch-schwedischen Austausch keinen Abbruch gemacht zu haben. Vielleicht vermag dieser historische Einschnitt sogar die bilateralen Vernetzungen weiter vorangetrieben und katalysiert zu haben.

Das Umfeld und die Triebfedern haben sich zweifelsfrei verändert, doch die Grundvoraussetzungen bleiben bestehen. Umso wichtiger wird es, der Basis der Zusammenarbeit, dem zwischenmenschlichen Austausch, die Bedeutung beizumessen, die ihr zusteht. Sicherlich sind die „weichen Faktoren“ in einer deutsch-schwedischen Geschäftsbeziehung nur ein kleiner Teil des gesamten Puzzles. Aber um eine reibungslose Kommunikation und maximierte Resultate erzielen zu können, müssen wir uns selbst genauso wie den anderen verstehen. Unseren Hintergrund, was uns antreibt und wie wir Tag für Tag unsere Arbeit gestalten. Wie wir miteinander umgehen, hat einen direkten Effekt auf die Qualität unseres Tuns, das Resultat und schließlich auch das, was unter dem Strich steht. Eine offene, tole-

rante Begegnung, bei der wir uns unserer Unterschiede bewusst sind, ohne diese zu bewerten. Kein Richtig oder Falsch. Anders. Mit dem Augenmerk auf den jeweiligen Stärken und smart kombiniert, können wir so gemeinsam Synergien nutzen.

Und, nicht zu vergessen, wenn wir von Geschäftskultur sprechen, dann ist dies immer direkt und intim verquickt mit unserer eigenen, ganz persönlichen Identität. Diese liegt tief verankert in unserem Rückenmark und ist nichts, was wir generell verändern können oder gar sollten. Denn, letztendlich, gibt es keine Nationalität in gutem Management oder erfolgreicher Projektleitung. Hierfür müssen wir wir selbst bleiben, authentisch, und offen für die Perspektiven unserer Kollegen und Geschäftspartner. Mit einem Verständnis für die andere Seite kann so der kulturelle „Werkzeugkasten“ bei Bedarf ausgepackt und gewisse Verhaltensweisen können entsprechend genutzt werden. Situativ und immer auf Basis einer bewussten Entscheidung.

Dies mag sicherlich alles als sehr selbstverständlich erscheinen. Nicht zuletzt beim entspannten Lesen dieses Textes in ruhiger Atmosphäre. Aber was, wenn wir wieder zurück im deutsch-schwedischen Alltag sind? Wir in eine stressige Situation geraten oder gar ein Konflikt entsteht? Dann kann hoffentlich dieses Buch und dessen Lektüre helfen. Auf den kommenden Seiten werden wir das mögliche Spannungsfeld zwischen unseren beiden Kulturen auffangen und Ihnen als Leser ein Werkzeug in die Hand geben, dieses zu entladen. Oder, wenn möglich, sogar in positive Energie umzuwandeln.

Um diese Ambition erreichen zu können, werden wir vielfach von Stereotypen ausgehen. Auch wenn wir alle wissen, dass es weder einen typischen Deutschen noch typischen Schweden gibt. So sind wir doch alle Individuen mit einer persönlichen Balance der jeweiligen kulturell bedingten Verhaltens-Zutaten. Um aber dem Werkzeug die nötige Schärfe verleihen zu können, muss auf übergreifende Muster eingegangen werden.

Auch ist klar, dass sich die Wirklichkeit zuweilen komplizierter definiert. Selbstverständlich sind auch Unterschiede in der Intensität der interkulturellen Dimensionen in Bezug auf die jeweilige Zuordnung zu Generation, Region und Branche zu erkennen. Auch die firmeneigenen Werte haben hier einen verstärkenden Effekt auf die kulturelle Ausprägung der Verhaltensweisen des Einzelnen. Dennoch, mit all



der Empirie aus unserem täglichen Dialog mit deutschen und schwedischen Entscheidungsträgern, können weiterhin deutliche Eigenarten der jeweiligen Geschäftskultur und damit auch entsprechende mögliche Stolpersteine erkannt werden. Diese gilt es nun aus dem Weg zu räumen. Gemeinsam.



## Der unterschiedliche Umgang mit Informationen

In Deutschland ist Information gleichbedeutend mit Macht. Wer mehr oder etwas schneller weiß als der Wettbewerber, verschafft sich einen Marktvorteil, und sei es auch nur für eine kurze Zeit. Informationen werden also nicht ohne Weiteres verteilt, weder innerhalb eines Unternehmens noch nach außen zu Geschäftspartnern, Kunden und Lieferanten. Sie werden als wertvolles Gut betrachtet und strategisch oder taktisch eingesetzt. Schweden hingegen sind gewohnt, dass alle Informationen frei fließen, denn die Gesellschaft ist äußerst transparent, und Geheimnisse sind mehr oder weniger tabu. Es gibt keinerlei Anlass, um Informationen zurückzuhalten. Wenn Schweden so etwas bei ihren Geschäftspartnern merken oder auch nur befürchten müssen, dann knirscht es über kurz oder lang in der Beziehung. Denn Schweden denken in Teams: Warum sollte ein Einzelner das Herrschaftswissen über eine Information anstreben, die alle gemeinsam weiterbringen könnte?

Diese unterschiedliche Sichtweise hat große Konsequenzen für die operative Zusammenarbeit. Der Deutsche wundert sich, wenn er ungebeten von einem Schweden eine wichtige Information erhält. Er überlegt, wo der Haken ist, und nimmt die Angaben des Schweden womöglich nicht für bare Münze. Aus seiner Sicht müsste man um ein solch wertvolles Gut verhandeln, bevor man es weitergibt. Das birgt die Gefahr, dass Deutsche von Schweden gelieferte Informationen anders – möglicherweise falsch – bewerten, deren Dignität oder Verbindlichkeit unterschätzen und daraufhin weniger gute Entscheidungen treffen.

Wenn Billy auf das deutsche Reinheitsgebot trifft, verstehen sich Schweden und Deutsche auch ohne Worte

Eigentlich glauben wir Deutsche, dass wir uns Schweden ziemlich gut kennen. (Rätt gissat – richtig geraten: Ich bin beides.) Längst haben Billy-Regale die Wohnungen in Deutschland erobert, stehen schwedische Krimis auf den deutschen Bestsellerlisten und Greta Thunberg ist für alle ein Name. Umgekehrt schätzen Schweden deutsches Bier, deutsche Autos und deutsches Know-how rund um die Technik. Vieles verbindet unsere beiden Länder auch unmittelbar. In Schloss Drottningholm residiert Königin Silvia aus Heidelberg, im nord-schwedischen Arvidsjaur sichert der Wintertest das Qualitätsversprechen „Made in Germany“ und von schwedischen Managern ist in deutschen Wirtschaftsmagazinen immer öfter die Rede. Zu verdanken ist die langjährige Völkerfreundschaft nicht erst der Globalisierung und dem europäischen Binnenmarkt. Mit dem Auto von Schweden zum Mittelmeer gelangt man am schnellsten über die deutschen Autobahnen, und da macht man als Schwede gern den einen oder anderen Abstecher. Auf der anderen Seite ist den Deutschen das Land im Norden seit Kindesbeinen so vertraut, als läge Astrid Lindgrens Bullerbü gleich neben ihrer Haustür.

Doch in der vermeintlichen Nähe wohnt nicht nur eine Chance. Darin lauert auch eine Gefahr. Obgleich sich Schweden und Deutschland langjähriger vertrauensvoller und höchst erfolgreicher Geschäftspartnerschaften erfreuen und das Volumen des bilateralen Wirtschaftsaustausches kontinuierlich wächst, könnte manches noch etwas runder laufen, als es das bisher schon tut. Ich gebe zu: Das Klagen auf hohem Niveau ist schon etwas sehr deutsch ...



### Der beste Tag für das wöchentliche Meeting

Auf schwedische Manager trifft man in vielen deutschen Großunternehmen. Manche ziehen für ein paar Jahre mit der ganzen Familie nach Düsseldorf oder Stuttgart. Andere mieten an ihrem Dienstsitz ein Apartment und fliegen hin und wieder übers Wochenende nach Hause. Genauso machen es ihre deutschen Kollegen, die in Schweden für gute Geschäfte sorgen sollen.

Was Business-Vielfliegern allerdings ganz gehörig auf die Motivation schlagen kann, sind quer zum Flugplan terminierte Führungsmeetings am Montagvormittag oder am Freitagnachmittag. Für schwedische Mitarbeiter, die das Wochenende häufig auf dem Land oder im Boot auf dem Meer verbringen, gilt der Freitagnachmittag zudem als Einstieg in das Wochenende. Das mittlerweile institutionalisierte „fredagsmys“, der gemütliche Wochenausklang mit der Familie auf dem Sofa bei Popcorn und Zeichentrickfilm, ist eine wichtige Kompensation durch „Qualitätszeit“ am Ende einer arbeitsintensiven Woche mit Arbeit, Schule und „dags“ (Kita). Entsprechend sollte nicht übersehen werden, dass viele junge Eltern in Schweden Teilzeit arbeiten und sich dann häufig gerade am Freitag früher ausloggen. Deutsche hingegen arbeiten an diesem Nachmittag gern unter der Woche Liegendebliebenes auf oder führen aufgeschobene Telefonate. Wohlverstanden: Selbstverständlich passen sich *alle* Manager an wichtige oder mit Vorlauf vereinbarte Meetingzeiten an. Aber mit dem größten Engagement ist sicherlich nicht Montagmorgen oder spät am Freitagnachmittag zu rechnen.

Die Falle, in die zukünftig beste Geschäftsfreunde sehr oft tappen, lässt sich etwa so beschreiben: Die meisten deutschen Unternehmer und Manager, die in und mit Schweden etwas auf die Beine stellen wollen, gehen unbewusst davon aus, dass ihre Kollegen und Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten jenseits der Ostsee genauso „ticken“ wie sie. Warum auch nicht: Sind nicht beide Länder gleichermaßen politisch stabil wie wirtschaftlich erfolgreich? Gehören nicht beide Länder zu den wohlhabenderen Nationen in der Welt? Teilen nicht die Menschen in beiden Ländern sowohl in vielen Dingen die gleichen Herausforderungen als auch einen ähnlichen Geschmack?

Also könnte man doch davon ausgehen, dass schwedische Führungskräfte ebenso gradlinig auf ihr Ziel zusteuern wie deutsche Manager. Dass sie in Gesprächen und Meetings ebenso unverzüglich wie die Deutschen zum Punkt kommen und ohne Umschweife sagen, was Sache ist. Dass schwedische Mitarbeiter ebenso energisch wie ihre deutschen Kollegen ihren Platz in der Firmenhierarchie verteidigen. Dass ... – halt. Wovon man als Deutscher in der schwedischen Geschäftskultur alles ausgehen *könnte*, weil es doch so plausibel *scheint*, und warum man genau das *nicht tun darf*, weil es nämlich *nicht stimmt*, erzählen wir Ihnen auf den folgenden Seiten dieses Buches.

**Nähe macht leichtsinnig. Auch Nachbarn sind manchmal schwer zu verstehen**

Es muss deshalb geschrieben werden, weil neben zahlreichen Erfolgsgeschichten in den deutsch-schwedischen Wirtschaftsbeziehungen auch immer wieder von Missverständnissen und im weiteren Verlauf höchst bedauerlichen, weil vermeidbaren Geschehnissen zu hören ist. Hier bricht die hoffnungsvoll begonnene Geschäftspartnerschaft auseinander, weil der Deutsche und der Schwede auf einmal nicht mehr miteinander reden. Dort bleibt ein betriebswirtschaftlich und juristisch perfekt vorbereiteter Unternehmenszusammenschluss auf halber Strecke stecken, und nur die eine Seite weiß warum. In einer langjährigen Kunden-Lieferanten-Beziehung knirscht es aus unerfindlichen Gründen seit einiger Zeit vor sich hin. Oder der vor einem Jahr nach Schweden entsandte Geschäftsführer hat das Gefühl, seine Mitarbeiter würden die strategische Ausrichtung nicht mittragen oder ihm ihr Vertrauen entziehen. Kurz: Manchmal läuft es nicht rund. Ich finde: Das ist schade, aus ökonomischen wie aus menschlichen Gründen. Aber es muss ja nicht so weit kommen. Mit Sicherheit liefe manches anders und vieles besser, wenn sich Deutsche und Schweden ihrer Ähnlichkeit im Denken und Handeln nicht zu sicher wären.

**Wie wir sind und wie wir behandelt werden wollen, entscheidet unsere Herkunft**

Auf den Punkt gebracht, lautet das Kernproblem: Die geografische und kulturelle Nähe der zwei historisch eng verknüpften Länder verleitet Deutsche und Schweden vielfach zu dem Trugschluss, im anderen Land sei alles gar nicht so anders als bei sich zu Hause. Oberflächlich betrachtet stimmt das vielleicht. Auch die grundlegenden Werte und Einstellungen teilen wir in gewissem Maße. Doch beim Vergleich der schwedischen mit der deutschen Geschäftskultur offenbaren sich neben vielen Ähnlichkeiten doch mehrere Abweichungen vom im eigenen Land Gewohnten. Nur wenig fällt direkt ins Auge. Die meisten Differenzen verbergen sich im Unsichtbaren. Und da ist es wie bei einem Eisberg: Meist stößt man unterhalb der Oberfläche aufeinander.



## Geschäftsfreunde und Kollegen einladen

Deutsche Manager laden gern zu sich nach Hause ein. Schwedische Entscheidungsträger treffen sich eher in einem guten Restaurant. Und das am liebsten zum Mittagessen, dem „affärslunch“. Denn das Heim gehört in Schweden insbesondere der Familie und den allerbesten Freunden. Hoffen wir, dass Sie bald dazugehören!

Doch ob Sie nun Ihr deutscher Geschäftspartner oder Kollege zu sich nach Hause bittet oder ein Schwede – beide freuen sich über dieselben Mitbringsel: keine harten Spirituosen, sondern lieber eine gute Flasche Wein, über die man trefflich plaudern kann. Auch mit Blumen machen Sie nichts verkehrt, und über einen Kasten Pralines macht sich später sicher die ganze Familie her. Genau wissen Sie das natürlich nicht. Deshalb überreichen Sie Ihre Mitbringsel Ihrem Gastgeber. Sie wollen ja auf keinen Fall ein Klischee bedienen.

Worüber Sie vor, bei und nach Tisch sprechen, lassen Sie großzügig den Gastgeber bestimmen. Politik und Religion sind in Deutschland wie in Schweden initial tabu. Sport, Reisen und Freizeitaktivitäten dagegen liefern in beiden Ländern unverfänglichen Gesprächsstoff.

Doch sich die Unterschiede der jeweiligen Geschäftskulturen vor dem Eintritt in den anderen Markt genau anzuschauen, halten beide Seiten oft für unnötig. Fatalerweise behindert gerade das Vertrauen auf die angeblich im Großen und Ganzen deckungsgleiche Mentalität beider Völker, dass wir uns richtig kennenlernen, nämlich erkennen, wie wir zu dem geworden sind, was wir sind: Was uns antreibt und was uns begeistert, was uns irritiert und was uns verschreckt, was uns Vertrauen zum Gegenüber fassen und was uns innerlich wie äußerlich rasch das Weite suchen lässt.

Entscheidend wichtig ist das im Business. Wer in einem anderen Land arbeiten und gemeinsam mit Partnern und Mitarbeitern aus einer anderen Kultur erfolgreich unternehmerisch tätig sein will, darf sich nicht damit begnügen, alles über die Politik, Wirtschaft, seinen Markt und seine Branche im Zielland zu erfahren. Nein, wer von Anfang an den richtigen Weg beschreiten will, muss auch ein Stück weit die gesellschaftliche Sozialisation der Menschen im Lande verstehen.

Denn nur dann kann er wissen, was seine Worte und sein Handeln – fast wichtiger noch: was seine unausgesprochenen Worte und sein unterlassenes Handeln – beim anderen mit größter Sicherheit auflösen und bewirken werden.

## Das „Fenster der Möglichkeiten“ steht für Deutschland und Schweden weit offen

Denn selbst im vermeintlich so vertrauten Land hat nur derjenige Unternehmer und Manager Erfolg, der weiß, welche kommunikative Taste auf der Klaviatur des Miteinanders anzuschlagen und welche tunlichst zu vermeiden ist. Um das zu erreichen, muss er seine Vorstellung vom vertraut-fremden Geschäftspartner daraufhin überprüfen, ob sie mit der Wirklichkeit übereinstimmt. Vor allem unsere angebliche Ähnlichkeit scheint das für viele überflüssig zu machen. „Wieso – ich kenne die Deutschen doch?“ „Wieso – ich war doch schon so oft in Schweden zu Besuch?“

Tatsächlich entspricht das Fremdbild, das sich Schweden und Deutsche von den Menschen im Partnerland machen, in vielen Fällen nicht dem Eigenbild des Deutschen oder Schweden. Dem Bild nämlich, das sie und er selbst von sich haben und das schon alleine dadurch absolute Gültigkeit beansprucht, dass wir zusammen mit unserem ausländischen Geschäftsfreund etwas bewegen wollen. Denn treten wir mit einem falschen Vorverständnis vom Denken, Fühlen und Handeln unseres Gegenübers an ihn heran, möchten wir etwas bei ihm oder ihr erreichen und stimmen gedankenlos einen falschen Ton an, dann kann sich das „Fenster der Möglichkeiten“ blitzschnell schließen – und nicht selten für lange Zeit oder sogar für immer geschlossen bleiben. Wissen über und Verständnis für die kulturellen Eigenarten des Kunden, Lieferanten, Geschäftspartners oder Kollegen hingegen erleichtern nicht nur den Schritt über die eigenen Grenzen, sondern öffnen über die Herzen der Menschen auch die Märkte für das eigene Angebot.

Die Deutsch-Schwedische Handelskammer als zentraler Ansprechpartner für Industrie- und Handelsbeziehungen zwischen Deutschland und Schweden ist mit den Besonderheiten und dem interkul-

turellen Spannungsfeld im deutsch-schwedischen Geschäftsleben bestens vertraut. Unsere praktische Erfahrung in der täglichen Arbeit mit deutschen und schwedischen Unternehmen sowie deren Entscheidungssträgern führt uns immer wieder vor Augen, wie wichtig die Beachtung der interkulturellen Unterschiede für den Erfolg der bilateralen Geschäftskooperation ist. Mit unserem Wissen und Know-how können wir dazu beitragen, dass viele Spannungen und Schief-lagen, die vielfach allein auf Missverständnissen beruhen, vermieden werden.

Zweifelsohne werden die politisch angestrebte Transparenz und Integration der Länder des europäischen Binnenmarkts eines Tages viele heute noch spürbare kulturelle Unterschiede zwischen den Nationen verblassen lassen. Die voranschreitende Globalisierung und die Beschleunigung der Veränderungsprozesse durch die Digitalisierung tun ein Übriges dazu. Und gewiss sind die großen, international tätigen und in allen Zeitzonen beheimateten Konzerne längst wahrhaftige Global Player geworden. Mit Führungskräften und Mitarbeitern aus aller Welt, die bewusst oder unbewusst daran arbeiten, die Ecken und Kanten der nationalen Geschäftskulturen abzuschleifen.

Doch bis wir tatsächlich von einer gemeinsamen „World Business Culture“ sprechen können, ist es noch ein langer Weg. Darauf verbirgt sich so mancher Stolperstein, der den engagiertesten Unternehmer und den fähigsten Manager zu behindern oder gar auszubremsen vermag. Doch auch hier ist es wie überall im Geschäftsleben: Wenn man weiß, wo die Risiken lauern, kann man ihnen meist ausweichen, sie elegant aus dem Weg räumen oder gar zu seinem Vorteil nutzen.

Gutes Gelingen und lycka till!  
*Ninni Löwgren Tischer*