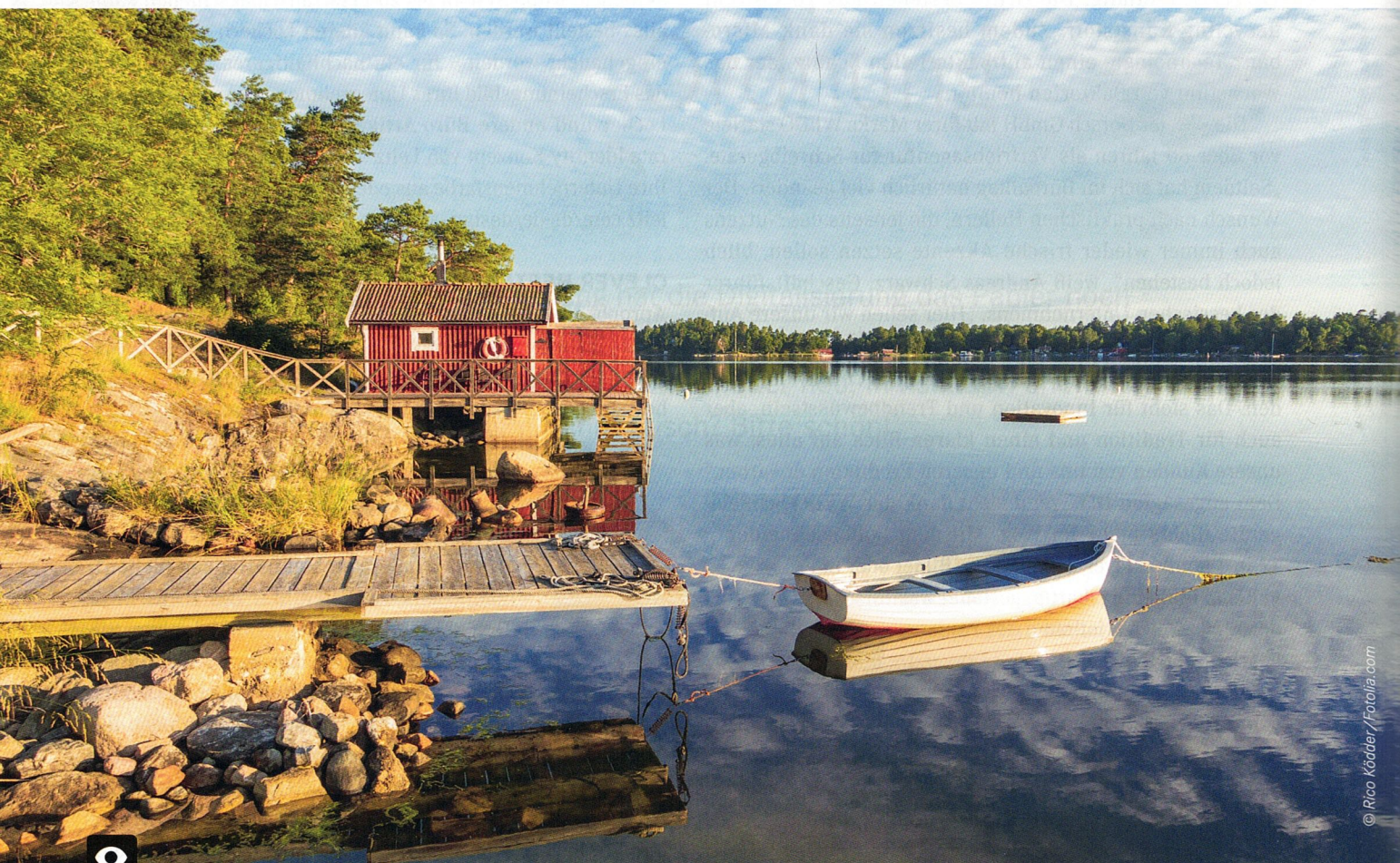


Ein Land voller Ideen

SPITZENTREFFEN Schweden mit seinen vielen tausend vorgelagerten Inseln im europäischen Nordmeer ist ein beliebtes Reiseland vor allem für Naturfreunde. Wer diese Leidenschaft mit einem Sinn für faires Business und Freude an Innovation kombiniert, findet in dem skandinavischen Land viele Anknüpfungspunkte.



© Rico Ködder/Fotolia.com



Zahlen und Fakten

- Das Bruttoinlandsprodukt (BIP) der Schweden lag 2016 bei 514,46 Milliarden, 2017 bei 538,8 und für 2018 werden rund 600 Milliarden US-Dollar erwartet.
- Die Wirtschaft des Landes ist stark exportorientiert. Der Anteil der Industrie am BIP beträgt 77 Prozent.
- Zu den wichtigsten Industriezweigen zählen die Fahrzeugkonstruktion, die Holz- und Papierindustrie, der Maschinenbau

sowie die Elektrotechnik und Elektronik. Entwickelt werden unter anderem neue, nachhaltige Werkstoffe, Cloud-Dienste oder Roboter. Es entstehen neue Formen der Kundenbetreuung und neue Geschäftsmodelle.

- Größter Exportmarkt Schwedens ist Deutschland, gefolgt von Norwegen, Finnland, den USA und Dänemark.

Quelle: statista, Hannover-Messe, Schwedische Handelskammer



„Es geht stets um kulturelle Tendenzen. Die aber sollte man gut kennen, dann liegt in einer länderübergreifenden Zusammenarbeit eine unglaublich große Chance.“

Uta Schulz ist systemische Organisationsberaterin, Coach und interkulturelle Trainerin. Sie ist spezialisiert auf die Zusammenarbeit von Unternehmen der deutschsprachigen und der skandinavischen Länder.

⇒ Klein, aber oho, diese oft bemühte Redewendung passt auf Schweden einfach viel zu gut, als dass man sie beiseite lassen müsste. Gerade erst hat die Einwohnerzahl des skandinavischen Riesen – das ist Schweden nämlich auch! – den Sprung über die 10-Millionen-Marke geschafft: Exakt 10 120 242 waren es am 31. Dezember 2017 laut statistischem Zentralamt. Das verschafft den Bewohnern eine Weite als Lebensraum, die für ein EU-Land eher unüblich ist: Auf einen Quadratkilometer kommen in Schweden 23 Einwohner – in Deutschland sind es 231, in Frankreich 103, in Irland 68 und in Estland 29.

Die überschaubare Einwohnerzahl und die spärliche Einwohnerdichte sind zugleich Gründe dafür, warum Schweden andererseits ganz groß ist. Der eigene Absatzmarkt ist klein, andere Länder als Exportdestinationen sind überlebenswichtig für die schwedische Wirtschaft. Diese Tatsache hat dafür gesorgt, dass die Schweden immer für einen Weltmarkt denken, entwickeln und produzieren. Riesige Marken und Unternehmen sind so entstanden. Die bekanntesten fallen einem schnell ein – Ikea, Volvo, Wasa – andere ordnet man eher der Neuen Welt zu, wie Hennes & Mauritz oder Peak Performance. Auch Größen der digitalen Welt sind dabei, Spotify, Skype oder iZettle; sie wurden in der Hauptstadt Stockholm entwickelt. Beim Europäischen Innovationsanzeiger für 2018 ist Schweden die Nummer eins, und es ist eines der erfolgreichsten Länder in der OECD.

WIR SIND ÄHNLICH – UND GANZ ANDERS

Ein ideales Terrain für geschäftliche Beziehungen also. Und eines, das in punkto Business-Kultur doch wohl kaum besondere Herausforderungen bedeutet, meinen viele Menschen im deutschsprachigen Raum. Die interkulturelle Trainerin und profunde Schweden-Kennerin Uta Schulz kann dieses „Missverständnis“ gut verstehen: „Tatsächlich haben wir viele Gemeinsamkeiten. Wir sind Nordeuropäer, wir leben in Demokratien, haben eine gemeinsame christliche Glaubenskultur, eine Marktwirtschaft. Wir sehen ungefähr gleich aus, kleiden uns etwa gleich, die Großstädte und Einkaufsmeilen ähneln sich.“ Na also – wo ist das Problem? Genau darüber hat

die in Hamburg aufgewachsene Skandinavien-Expertin einen kompakten, sehr hilfreichen Business-Reiseführer geschrieben („Geschäftskultur Schweden kompakt“, Conbook Medien, 2014). Denn sie meint: „Schätzungsweise 80 bis 85 Prozent gelten als ähnlich oder parallel, aber die restlichen 15 bis 20 Prozent, die haben es in sich.“

Die zu missachten, kann eine nachhaltig gute Zusammenarbeit erheblich erschweren, weiß die Trainerin aus vielen Berichten von deutschen Geschäftsleuten: „Die fragen sich zum Beispiel irgendwann, warum sie trotz guter und freundlicher Geschäftskontakte einfach keinen Geschäftsabschluss erreichen. Oder, wenn ein Vertrag dann endlich unterschrieben ist, warum die Schweden immer wieder versuchen, Änderungen durchzusetzen ...“. Böser Wille ist das auf beiden Seiten nicht, so viel ist klar. Doch es gibt eben Unterschiede, und die können eine ganze Reihe von kleineren und größeren Problemen im geschäftlichen Miteinander verursachen.

UNTERSCHIEDE IN DER KOMMUNIKATION

Die Schweden zählen zu den indirektesten Kulturen weltweit, erklärt Uta Schulz, „damit können wir Deutschen, die eine direkte Kommunikation gewohnt sind, oft nicht umgehen. Wenn dann etwas nicht klappt oder nicht so läuft wie abgesprochen, dann ordnen wir es voreilig dem Einzelnen zu und meinen, der ist zu träge, der ist nicht motiviert, der will nicht ... und laufen ins Leere“. Deshalb lautet ihr wichtigster Tipp für das Gespräch mit schwedischen Geschäftspartnern: „Hören Sie wirklich zu und versuchen Sie, auch die

Signale zwischen den Zeilen zu erfassen. Schweden werden alles daran setzen, Sie nicht zu verletzen oder vor den Kopf zu stoßen. Kritik wird oft in dezenten (Gegen-)Vorschlägen oder in Fragen verpackt.“ Aber auch die Schweden kommunizieren eher sachlich und nüchtern, das kommt uns dann wieder entgegen. Uta Schulz: „Wenn Sie die besondere Art der Kommunikation einmal verstanden haben, dann ergeben sich daraus geschäftlich oft große Synergieeffekte.“

MIT CHEF-GEHABE KOMMT MAN NICHT WEIT ...

In Schweden werden Entscheidungsprozesse in Unternehmen anders getroffen als bei uns. Während in Deutschland, aber auch in Österreich und in der Schweiz eher top-down, also vom Management nach unten, entschieden wird, machen es die Schweden gerade umgekehrt. Hier entscheiden alle gemeinsam – und bottom-up. „Es kann also durchaus sein, dass ein schwedischer Manager zu einer Besprechung gleich sein ganzes Team mitbringt, weil er findet, es sollten alle mitreden“, bereitet die Trainerin auf Überraschungen vor. „Dann bitte nicht wundern, sondern alle herzlich willkommen heißen und in die Überlegungen mit einbeziehen.“ Gleichbehandlung ist in Schweden oberstes Gebot, das gilt auch fürs Business. Zwar meinen die Schweden, dass sie darin noch deutlich besser sein könnten. Denn während die Gleichberechtigung in der Politik schon so gut wie paritätär umgesetzt ist, liegt der Anteil von Frauen im Top-Management auch in Schweden noch immer erst bei rund 20 Prozent. Das ist trotzdem noch besser als in Deutschland, Mixed Leadership ist in schwedischen Unternehmen deutlich verbreiteter als bei uns.

... UND MIT STATUSSYMBOLEN AUCH NICHT

Wegen des Prinzips der absoluten Gleichwertigkeit sind Scherze über Randgruppen oder Frauen deshalb auch ein absolutes No-Go. „Blondinenwitze oder Ähnliches können Sie sich gleich abschminken“, warnt die interkulturelle Trainerin, „so etwas kommt gar nicht gut an.“ Und auch das Festhalten an über-



Smalltalk in Schweden

„Schweden sind nicht extrovertiert, sie sind vielleicht sogar noch etwas zurückhaltender als viele Deutsche“, sagt Uta Schulz. Nett mit ihnen plaudern kann man natürlich dennoch: Unverfängliche Smalltalk-Themen sind das Wetter, der Sport, die Freizeitgestaltung ganz allgemein – all das nimmt im Leben der Schweden einen großen Stellenwert ein. „Eishockey ist quasi der schwedische Fußball. Wenn Sie sich in diesem Bereich informiert zeigen, dann können Sie beim Smalltalk auf jeden Fall punkten.“



**Schwedens Farben:
Bitte nicht verwechseln!**



Es wäre ein Fauxpas, die Schweden mit den skandinavischen Nachbarn in einen Topf zu werfen, warnt Uta Schulz: „Das kann einen im Gespräch durchaus aus der Kurve katapultieren.“ Man sollte sich bei den unterschiedlichen Nationen und Eigenheiten auskennen, rät sie, und beispielsweise nicht die Flaggen verwechseln.



Dänemark



Finnland



Norwegen

kommenen Rollenmustern sei etwas, das in Schweden negativ registriert wird. „In der Politik zum Beispiel werden auch sehr junge Menschen durchaus schon Minister. Die sehen dann manchmal vielleicht aus wie Konfirmanden, werden aber mit dem gleichen Respekt wie die Älteren behandelt.“ Und machen im Übrigen einen guten Job, betont die Trainerin.

In der schwedischen Geschäftswelt fehlen außerdem häufig die typischen Symbole, die eine hohe Bedeutung signalisieren. Status werde in Schweden nicht in dem selben Maße wie bei uns sichtbar gemacht, erklärt Uta Schulz. Begegnet man einer Delegation von Schweden, kann man oft weder am Umgang miteinander noch an der Kleidung erkennen, wer hier welchen Rang und welche Funktion hat, erzählt die Trainerin. Das sei für deutsche Geschäftspartner manchmal sehr irritierend: „Ich hatte mal einen Fall, da fuhr eine deutsche Delegation unternehmensintern zu Gesprächen nach Schweden. Der schwedische Finanzvorstand kam gerade vom Marathon-Training und setzte sich in seinem Jogging-Anzug zum Gespräch. Die deutschen Kollegen waren empört, doch in Schweden kann so etwas eben schon mal vorkommen. Auch auf den Visitenkarten finden wir oft nicht, welchen Rang oder welche Position jemand im Unternehmen hat, da steht oft nur der Firmenname und der persönliche Name. Dort zählt jedes Individuum an sich.“

Kirsten Wolf, Journalistin