



Reiner Perau

In Zusammenarbeit mit der



AHK

Dansk-Tysk
Handelskammer
Deutsch-Dänische
Handelskammer

KOMPAKT

Geschäftskultur **DÄNEMARK**



**CON
BOOK.**

**CON
BOOK.**

www.conbook-verlag.de

© Conbook Medien GmbH, Neuss, 2016, 2021
Alle Rechte vorbehalten.

www.conbook-verlag.de

Projektleitung und Lektorat: Katrin Koll Prakoonwit
Konzept: Katrin Koll Prakoonwit in Zusammenarbeit mit dem Verlag
Einbandgestaltung: David Janik unter Verwendung von Lizenzmaterial
© istockphoto.com/JackF, © Copenhagen Media Center
Satz: Nicole Laka, überarbeitet von David Janik

ISBN 978-3-95889-121-0

Die in diesem Buch dargestellten Zusammenhänge, Erlebnisse und Thesen entstammen den Erfahrungen des Autors und/oder geben seine Sicht der Ereignisse wieder. Etwaige Ähnlichkeiten mit lebenden Personen, Unternehmen oder Institutionen sowie deren Handlungen und Ansichten sind rein zufällig. Die genannten Fakten wurden mit größtmöglicher Sorgfalt recherchiert, eine Garantie für Richtigkeit und Vollständigkeit können aber weder der Verlag noch der Autor übernehmen. Lesermeinungen gerne an feedback@conbook.de.

Reiner Perau

KOMPAKT

..Geschäftskultur **DÄNEMARK**

Reiner Perau, Jahrgang 1967, ist Volkswirt und seit 1995 bei den deutschen IHKs oder AHKs angestellt, immer im internationalen Bereich. Neben Studienaufenthalten in Frankreich und der Ukraine hat er sich als DIHK-Referent mit fast allen Wirtschafts- und Kulturräumen beschäftigt. In der Auslandshandelskammer in Japan war er als Trainee und bei der Kammer in Moskau als stellvertretender Geschäftsführer tätig.

Seit 2008 ist Reiner Perau Geschäftsführer der Auslandshandelskammer (AHK) Dänemark und befasst sich auch mit dem Thema interkulturelle Unterschiede zwischen Deutschland und Dänemark. Das Interesse der Unternehmensvertreter an diesem ›weichen‹ Thema ist in Dänemark wie in Deutschland hoch. Deswegen hält Reiner Perau viele Vorträge in Deutschland über dänische Kultur, aber auch in Dänemark über deutsche Kultur.

In der Auslandshandelskammer treffen die unterschiedlichen Kulturen täglich aufeinander und dementsprechend fließen die Erfahrungen nicht nur aus dem Erleben von Unternehmensgeschichten in das vorliegende Buch ein, sondern mehr noch die aus dem Büroalltag in der AHK. Aus der kontinuierlichen Weiterentwicklung des Themas entstand dann auch die Idee, die Erfahrungen und Beobachtungen aus dem deutsch-dänischen Unternehmensalltag weiterzugeben.

Reiner Perau ist darüber hinaus Pendler zwischen den kulturellen Welten Deutschlands und Dänemarks. Dienstlich ist er unter der Woche in Kopenhagen und im Rest Dänemarks unterwegs, privat und am Wochenende ist er in Stuttgart bei der Familie.

*Ich widme dieses Buch den Kolleginnen und
Kollegen der Deutsch-Dänischen Handelskammer,
die jeden Tag deutsche Unternehmen in
Dänemark unterstützen.*

<i>Vorwort</i>	8
1 Einblicke in die dänische Geschäftswelt	10
2 Kontaktaufnahme und Geschäftsanbahnung	16
3 Kommunikation und Wirkung	22
<i>Einfangen der Gegenperspektive</i>	30
4 Meetings und Präsentationen	32
5 Verhandlungen, Entscheidungen und Verträge	37
6 Koordination und Zusammenarbeit	44
7 Führung und Motivation	53
<i>Mitarbeiter- und Unternehmensführung auf Dänisch</i>	59
8 Geschäftsessen und After Work	65
9 Wissenswertes	71
10 Informationsquellen	79
<i>Stichwortverzeichnis</i>	86

Vorwort

Dänemark dürfte zusammen mit den Niederlanden das nicht-deutschsprachige Land sein, in dem am besten Deutsch gesprochen wird. Nicht nur deswegen findet man sich als Deutscher (oder auch Österreicher bzw. deutschsprachiger Schweizer) hier gut zurecht. In vielem ähneln die Dänen ihren deutschen Nachbarn im Süden. Sie kommunizieren direkt, sind pünktlich und verlässlich. Selbst beim Humor gibt es Ähnlichkeiten zu dem, was bei uns gepflegt wird.

Dass es dennoch eine Reihe Unterschiede gibt, das fällt den meisten nach den ersten Gesprächen und Kontakten zur Geschäftsanbahnung auf. Vor allem wird schnell deutlich, dass die Dänen gerne ihre Meinung sagen, auch gegenüber in der Hierarchie Höhergestellten, und dass sie Projekte spontan und optimistisch angehen. Wer nach erfolgreichen Verhandlungen den Markteinstieg oder die Kooperation in Dänemark wagt, der findet dann heraus, dass hier das Bedürfnis nach Detailplanung und Absicherung sehr viel geringer ist als in Deutschland.

Aus solchen Unterschieden können durchaus Konflikte in der Zusammenarbeit entstehen. Vorher gut über die Kultur Bescheid zu wissen, kann helfen, solche Konflikte

zu vermeiden oder zumindest zu entschärfen. Das ist auch das Ziel von *Geschäftskultur Dänemark kompakt*: Das Buch soll Ihnen helfen, mit Dänemark und den Dänen möglichst reibungslos ins Geschäft zu kommen.

Wichtig ist dabei noch anzumerken, dass es neben den interkulturellen auch noch die interpersonellen Unterschiede gibt. Diese sind in Dänemark so groß wie überall. Bei den Aussagen über Dänen und Dänemark in diesem Buch handelt es sich deshalb nicht um absolute Aussagen, sondern um kulturelle Tendenzen.

Ich wünsche Ihnen gute Geschäfte in Dänemark!

Reiner Perau

1

Einblicke in die dänische Geschäftswelt

Dänemark ist Skandinavien light. Im Unterschied zu Norwegen und Schweden ist es ein unmittelbarer Nachbar Deutschlands und kommt ohne Berge, ausgedehnte Wälder und Elche aus. Durch seine starke Verbindung zu Deutschland – seit dem 17. Jahrhundert die einzige Landgrenze – ist es uns kulturell etwas näher, wobei es **prägende Werte wie Gleichheit, Solidarität, Transparenz, Optimismus und Vertrauen** mit den anderen nordischen Ländern teilt. Manch einer führt diese übrigens auf die Wikinger zurück, die im Frühmittelalter in kleinen Booten übers Meer fuhren und sich aufeinander verlassen können mussten. Insgesamt ist Dänemark zudem **sehr homogen**, es gibt keine ausgeprägten Landsmannschaften.

Das Verhalten der Dänen im Geschäftsleben wird ebenfalls von den genannten Werten geprägt. Die Hierarchien sind flach, der Chef ist Erster unter Gleichen. Der Wirtschaftsverkehr wird von der *high-trust society* begünstigt: Selbst Unbekannte bekommen in dieser Gesellschaft einen Vertrauensvorschuss. Mündliche Vereinbarungen sind bindend und schriftliche Verträge fallen eher kurz aus. In einem Land mit rund fünf Millionen Einwohnern spricht sich Unzuverlässigkeit auch schnell herum. Insgesamt senkt die

high-trust society so die Transaktionskosten der dänischen Wirtschaft.

In einem Land, in dem Solidarität eine bedeutende Rolle spielt, wird auch das **Bekenntnis zu Corporate Social Responsibility** großgeschrieben. Viele Unternehmen, auch große, werden zudem noch von den Gründerfamilien dominiert. Über Stiftungen fördern die Unternehmen Kunst, Kultur, Wissenschaft und auch die übrige Wirtschaft.

Wirtschaftsstruktur

Kleine Länder haben **kleine Unternehmen**. Es fehlt die Möglichkeit, auf dem Heimatmarkt in großem Umfang zu wachsen. Ein dänisches Industrieunternehmen ist durchschnittlich groß, wenn es etwa 30 Mitarbeiter beschäftigt. Dass Dänemark sich zu einem großen Teil auf über 400 Inseln verteilt, hat das Wirtschaften nicht einfacher und die Unternehmen nicht größer gemacht. Ein wichtiges Plus dieser kleinen Unternehmen ist ihre **Flexibilität**. Sie reagieren schnell auf Marktgegebenheiten und Kundenwünsche.

Die Weiterentwicklung der dänischen Wirtschaftsstruktur – das Schrumpfen alter Branchen und das Wachsen neuer Branchen – wird durch den flexiblen Arbeitsmarkt und die **Veränderungsbereitschaft der Dänen** begünstigt. Durch eine **liberale Arbeitsgesetzgebung** können sich Unternehmen relativ leicht von Mitarbeitern trennen. Da diese ohnehin gerne neue Herausforderungen annehmen, wandert der Produktionsfaktor Arbeit leicht in Richtung neuer Branchen.

Der flexible Arbeitsmarkt ist daher eines der wichtigsten Argumente der dänischen Investitionsförderer: Man kann in Dänemark nicht nur **schnell sein Geschäft aufbauen**. Man kann es auch **schnell wieder zurückfahren**, wenn die Geschäfte nicht so laufen, wie sie sollen.

Wirtschaftsräume

Grob unterscheidet man in Dänemark zwischen **zwei wichtigen Wirtschaftsräumen**. Zum einen ist das der **dicht besiedelte Großraum Kopenhagen**, in dem etwa ein Drittel aller Dänen lebt. Hier finden sich als wichtigste Unternehmen A. P. Møller Mærsk und Novo Nordisk. Der andere Wirtschaftsraum ist das **dünn besiedelte Jütland**, das vom Logistikstandort Pattburg bis zum Elektronikstandort Aalborg reicht. Etwa in der Mitte liegt die zweitgrößte Stadt Dänemarks, das dynamische Aarhus.

Jütland ist so etwas wie das Schwabenland Dänemarks. Den Jütländern wird nachgesagt, dass sie bodenständig, fleißig, sparsam und erfinderisch sind. Einige **innovative Spitzenfirmen** aus Jütland belegen dies. Grundfos, das mit fast 20.000 Mitarbeitern Weltmarktführer bei Pumpen ist, und Danfoss, das mit über 20.000 Mitarbeitern Ausrüstungen für das Energiemanagement herstellt und jährlich zehn Prozent Produktivitätswachstum schafft, sind wichtige Beispiele.

Branchenstruktur

Die Branchenstruktur wird **beeinflusst von den natürlichen Gegebenheiten**. In Dänemark spielt das Wasser eine große Rolle. Kein Ort ist weiter als 50 Kilometer vom Meer entfernt. Deshalb haben die **Seefahrt und der Seehandel** immer eine bedeutende Stellung und gute Entwicklungsmöglichkeiten gehabt. Im Ergebnis ist die größte Containerreederei der Welt, A. P. Møller Mærsk, in Kopenhagen beheimatet.

In einem Land mit viel Küste und Meer ist es auch immer windig. Deswegen haben die Dänen früh angefangen, sich mit **Windenergie in ihrer modernen Form** zu beschäftigen. Das jütländische Unternehmen Vestas ist Weltmarktführer bei Windenergieanlagen. Die Windenergiesparte von Siemens, die aus einer Akquisition hervorgegangen

ist, ist ebenfalls in Jütland beheimatet. Mit ihr ist Siemens (heute Siemens-Gamesa) Weltmarktführer bei Off-Shore-Windanlagen.

Im ländlich geprägten Jütland war von jeher auch die **Aufzucht und Schlachtung von Schweinen** ein wichtiges Geschäftsfeld. Einer der größten Schlachtereikonzerne der Welt, Danish Crown, ist in der Folge entstanden. Da Insulin lange Zeit aus den Bauchspeicheldrüsen von Schweinen hergestellt wurde, hat Dänemark mit Novo Nordisk einen bedeutenden Hersteller von Diabetes-Produkten hervorgebracht.

Eine weitere starke Branche ist um die Bereiche **Energie und Klimotechnologie** herum entstanden. Dazu hat sicher beigetragen, dass sich Dänemark von Anfang an gegen die Atomenergie entschieden hat und mit die ehrgeizigsten Klimaziele verfolgt.

Kopenhagen will als erste Hauptstadt der Welt **bis 2025 CO₂-neutral** werden. Das setzt kreative Energien frei, mit denen die entsprechenden Firmen auch international erfolgreich sind. Dänemark ist daher ein Testlabor für die deutsche Energiewende. Ein Beispiel hierfür ist die Ingenieurgesellschaft Rambøll, die die 2025-Strategie für Kopenhagen erarbeitet hat. Sie ist mit über 16.000 Mitarbeitern die größte Ingenieurgesellschaft Nordeuropas und auch in Deutschland, Nordamerika und den arabischen Ländern aktiv.

Wichtig ist auch die **Kreativbranche. Dänisches Design und dänische Architektur** sind weltweit erfolgreich. Dementsprechend gibt es große Architekturfirmen, zum Beispiel Henning Larsen Architects, sowie eine Reihe von Unternehmen, die sich auf Design und Designprodukte spezialisiert haben bzw. bei denen Design ein wichtiger Faktor ist. Zu nennen sind Designit (Designberatung), Stelton, Normann Copenhagen und Eva Solo (Gebrauchsgegenstände), Fritz Hansen und Montana (Möbel).

Preisniveau

Das Preisniveau in Dänemark liegt deutlich – etwa 40 Prozent – über dem in Deutschland. Vor allem arbeitsintensive Dienstleistungen sind teuer. Das liegt unter anderem an einer **deutlich niedrigeren Lohnspreizung**: Geringqualifizierte Arbeit wird sehr viel besser entlohnt, am oberen Ende der Skala sind die Gehälter oft niedriger.

Wohlfahrtsstaat

Während Schweden den Wohlfahrtsstaat erfunden und in den 90er Jahren zurückgestutzt hat, hat Dänemark dem Nachbarn immer nachgeeifert und diesen in gewisser Weise links überholt. Dänemark verfügt heute über einen der **größten öffentlichen Sektoren in der westlichen Welt**. Während in Deutschland jeder achtzehnte Bürger beim öffentlichen Sektor arbeitet, ist es in Dänemark jeder achte.

Dass ein starker Staat wichtig ist, ist dabei **Konsens zwischen allen maßgeblichen Parteien**. Trotzdem werden die Nachteile immer wieder diskutiert. Der große öffentliche Sektor wird zum Beispiel von den Wirtschaftsverbänden regelmäßig als eine der großen Herausforderungen Dänemarks wie auch als **Hemmnis für das Produktivitäts- und Wirtschaftswachstum** genannt.

Für die Finanzierung des öffentlichen Sektors muss eine Menge Steuergeld fließen. Dementsprechend sind die dänischen **Steuersätze hoch**. Das gilt sowohl für direkte Steuern, wie die Einkommenssteuer, als auch für indirekte Steuern, wie die Mehrwertsteuer in Höhe von 25 Prozent, und Sondersteuern, wie die 150-prozentige Zulassungssteuer für Autos. Ein Mittelklassewagen (Mercedes C-Klasse, Audi A4, BMW 3er etc.) mit mittlerer Ausstattung und Motorisierung kostet in Dänemark etwa 80.000 Euro.

Wirtschaftsbeziehungen mit Deutschland

Die Beziehungen zu Deutschland waren für Dänemark immer etwas Besonderes. Nicht zuletzt liegt das daran, dass ein Teil des heutigen Deutschlands lange zu Dänemark gehört hat. Dänemark reichte zu Anfang des 19. Jahrhunderts bis nach Hamburg-Altona. (Siehe dazu auch Seite 71 im Kapitel *Wissenswertes*.) Viele Dänen sprechen Deutsch, noch mehr verstehen es zumindest gut und haben deswegen leichtes Spiel auf den deutschsprachigen Märkten.

Während **Deutschland seit 2002 teils deutliche Handelsbilanzüberschüsse mit Dänemark** erzielen konnte, haben die dänischen Exporteure auf dem deutschen Markt in den letzten Jahren zunehmenden Erfolg. Es ist vor allem die **Energiewende, die den dänischen Unternehmen Geschäfte bringt**. Windturbinen sind an erster Stelle zu nennen, aber Dänemark hat auch viele Produkte zur Steigerung der Energieeffizienz und die Entwicklung von *smart grids* zu bieten.

Probleme bereitet oft die geringe Unternehmensgröße. Sie macht es schwer, zum Beispiel Zulieferer größerer deutscher Unternehmen zu werden, da diese regelmäßig **Produktionsvolumina fordern, die ein durchschnittliches dänisches Unternehmen nicht leisten kann**.

Die Basis des Geschäfts bilden **kleine und flexible Lieferanten deutscher Unternehmen** in der Nahrungsmittel-, der Möbel- und der Metallindustrie.

2

Kontaktaufnahme und Geschäftsanhaltung

Prinzipiell ist die erste Kontaktaufnahme mit dänischen Geschäftspartnern unkompliziert. Wie in den deutschsprachigen Ländern kommuniziert man in Dänemark in geschäftlichen Zusammenhängen recht direkt. Sie müssen **konkret Ihren Wunsch nennen** und in vielen Fällen **einiges an Vorabinformation liefern**, damit Ihr dänischer Kontakt einschätzen kann, ob Ihr Besuch bei ihm sinnvoll ist. Kann er dies nicht erkennen, wird ein Termin durchaus auch abgelehnt. Dänen haben nämlich meist wenig Zeit. Sie stehen unter dem Druck, um spätestens 17.30 Uhr bei der Familie zu Hause zu sein. Es gibt ein Leben nach Dienstschluss.

Potenzielle Geschäftspartner kontaktieren

Fangen Sie am besten **mit einer gut formulierten E-Mail** an. Schreiben Sie den Vornamen des Ansprechpartners mit in die Anrede, also etwa ›*Dear Bo Nielsen*‹. Da dänische Organisationen meist sehr transparent sind, kommen Sie gut an die Kontaktdaten heran. Bei der

AHK Dänemark können Sie ebenfalls Adressen und Ansprechpartner ermitteln lassen oder die erste Ansprache in Auftrag geben.

Kommen Sie direkt auf den Punkt und **beschreiben Sie präzise, was Sie wollen**. Kündigen Sie Ihr **telefonisches Nachfassen** an. Eine Antwort auf Ihre E-Mail werden Sie in den seltensten Fällen bekommen! In Dänemark gibt es im Zweifel noch mehr E-Mails als in Deutschland. Aber wahrscheinlich wird Ihre E-Mail gelesen.

Eine gute Alternative zur E-Mail an die Firmen-E-Mail-Adresse ist die **Kontaktaufnahme über LinkedIn**. Fast alle relevanten Ansprechpartner in Dänemark verfügen über ein LinkedIn-Profil. Der Vorteil ist, dass die Ansprechpartner relativ wenige E-Mails über LinkedIn bekommen, in ihrem geschäftlichen E-Mail-Konto jedoch sehr viele.

Möchten Sie Ihren potenziellen **Geschäftspartner dann anrufen**, z. B. den Einkäufer oder Geschäftsführer einer dänischen Firma, lassen Sie sich nicht von Ihrem Sekretariat verbinden und Ihren Gesprächspartner in der Warteschleife hängen. **Wählen Sie selbst!** Die Chance, dass Sie Ihren dänischen Gesprächspartner sofort in der Leitung haben, ist groß. Wahrscheinlich hat er gar kein Sekretariat! Das Telefonieren über Sekretariate bedient die Klischeevorstellung von der hierarchischen und damit schwerfälligen deutschen Organisation und verschafft Ihnen damit kein gutes Entrée.

Die **Teilnahme an einer Delegation** ist sicher auch eine gute Möglichkeit für die Anbahnung von Kontakten. Die deutschen Bundesländer und vor allem das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie finanzieren viele Delegationsreisen mit angeschlossener Kooperationsbörse. Dänen nehmen an solchen Maßnahmen, die oft branchenspezifisch organisiert werden, sehr gerne teil.

Erstes Treffen

Nach einer erfolgreichen Kontaktaufnahme ist ein **persönlicher Besuch vor Ort** zu empfehlen. Suchen Sie Ihren potenziellen dänischen Geschäftspartner also in seiner Firma auf. Das **signalisiert Ihr Interesse** auf einem hohen Niveau. Dänische Unternehmensvertreter sind hier nicht anders als die in anderen Ländern: Sie zeigen gerne ihr Unternehmen vor, berichten aus der Branche und hören gerne anerkennende Worte.

Dänen sind mindestens ebenso **pünktlich** wie Deutsche, auch wenn absolute Pünktlichkeit als typisch deutsch gilt. Aber es ist ein positives Klischee, das Sie erfüllen sollten. Begrüßen Sie Ihren Gesprächspartner mit einem **kräftigen Händedruck** und **halten Sie danach Blickkontakt**. Zu Beginn des Gespräches überreichen Sie wie in Deutschland Ihre **Visitenkarte**, von der Sie sinnvollerweise eine **englische Version** dabei haben.

Das **erste Treffen kann durchaus kurz ausfallen**. Wie eingangs erwähnt, sind Dänen ständig unter Zeitdruck, da der Arbeitstag endlich ist und auch in der Firma viel kommuniziert werden muss. Die Bewirtung fällt möglicherweise **nicht üppig** aus. Üblicherweise werden bei einem Meeting Getränke wie Kaffee und Wasser angeboten, Snacks und Gebäck hingegen eher selten. Eventuell werden Kaffee und Wasser in Plastikbechern serviert. Das bedeutet **keine Geringschätzung** des Geschäftspartners!

Dennoch ist **Atmosphäre wichtig**, nicht nur beim ersten Treffen. (Mehr dazu in Kapitel 4 ab Seite 32.) Gehen Sie **gut informiert** über die dänische Firma und Dänemark generell ins Gespräch. **Gemeinsamkeiten sollten herausgestellt werden**. In Vorbereitung auf die Gespräche sollten Sie sich mit Grundzügen der dänischen Geografie, Geschichte und Politik und vielleicht auch des Königshauses vertraut

machen. (Weitere Informationen finden Sie in Kapitel 9 *Wissenswertes* ab Seite 71.)

Geschenke werden nicht erwartet. Dänemark liegt regelmäßig auf einem der vorderen Plätze im Corruption Perceptions Index von Transparency International, es ist eines der **am wenigsten korrupten Länder der Welt**. Entsprechend sind offensichtliche Versuche, durch Zuwendungen Einfluss zu nehmen, verpönt. Es ist jedoch akzeptiert, eine Kleinigkeit im Wert von 10 bis 15 Euro mitzubringen. Eine regionale Spezialität aus Ihrer Heimat als **kleines Mitbringsel** wirkt auf jeden Fall sympathisch.

Präsentationen und Informationsmaterial

Es ist üblich, dass man bei einem ersten Treffen seine Firma in einer Präsentation vorstellt. Nehmen nur wenige Leute am Gespräch teil, geschieht das meistens auf einem Notebook. Bei mehreren Teilnehmern wird über einen Monitor präsentiert.

Ihre Präsentation sollte eine **kurze Darstellung der Firma** enthalten und dann **zügig zu den Vorteilen und Argumenten für Ihre Produkte übergehen**. Fotos vom Firmengründer aus dem Jahr 1874 oder eine präzise Abarbeitung der Firmenhistorie gehören nicht in diese knapp gehaltene Präsentation. Passen Sie Ihre Standardpräsentation gerne an einigen Stellen an Ihre **dänischen Zuhörer** an, das zeigt Ihre **Wertschätzung**. (Siehe auch das Thema *Präsentationen* in Kapitel 4 ab Seite 32.)

In der ersten Runde reicht englischsprachiges Informationsmaterial natürlich aus. Für die spätere Marktbearbeitung wird in den meisten Fällen dänischsprachiges Material vonnöten sein.

Dänemark ist Designland! Ihre Materialien sollten dementsprechend grafisch modern gestaltet sein.

Nachbereitung und Kontaktpflege

Nach dem ersten Treffen mit einem potenziellen dänischen Geschäftspartner sollten Sie diesem danken. Schreiben Sie eine E-Mail und setzen Sie in die Betreffzeile z. B. ›*Tak for sidst*‹ – ›**Danke für neulich**‹. Der Gebrauch der dänischen Sprache (siehe *Dänische Redewendungen* ab Seite 77) wird dabei sicher geschätzt und bringt Sympathiepunkte. Schreiben Sie, dass das Treffen gut war, und geben Sie eine **kurze Zusammenfassung, um die Verbindlichkeit zu erhöhen**.

Dänen sind im Regelfall an **langfristigen Geschäftsbeziehungen** interessiert. Diese wollen natürlich **auf unterschiedliche Art und Weise gepflegt** werden. Verbinden Sie sich mit Ihrem neuen Kontakt über LinkedIn, wo viele Dänen Statusmeldungen abgeben oder berufliche Veränderungen sichtbar werden. Hierzu kann man sich dann melden und gegebenenfalls zu einem Erfolg gratulieren (›*Tillykke*‹ – ›Herzlichen Glückwunsch‹). Ansonsten sind gelegentliche E-Mails oder Anrufe Möglichkeiten, in Kontakt zu bleiben.

Auf einen Blick

- Die Kontaktaufnahme mit Dänen ist unkompliziert. Dänische Unternehmen sind sehr transparent und Dänen kommunizieren ohne Umschweife.
- Kommen Sie direkt auf den Punkt und beschreiben Sie präzise, was Sie wollen.
- Ein Firmenbesuch vor Ort zeigt Ihr Interesse und sorgt für einen guten Start der Geschäftsbeziehung.
- Die Atmosphäre eines Treffens ist wichtig. Gehen Sie gut informiert ins Gespräch. Stellen Sie Gemeinsamkeiten heraus.
- Danken Sie nach dem ersten Termin noch einmal schriftlich für das gute Gespräch und fassen Sie für mehr Verbindlichkeit die Ergebnisse zusammen.
- Verbinden Sie sich mit Ihrem Gesprächspartner über LinkedIn und pflegen Sie den Kontakt.

Achtung!

- Lassen Sie sich bitte nicht von Ihrem Sekretariat verbinden und damit den dänischen Gesprächspartner in der Warteschleife hängen. Wählen Sie selbst! In vielen Fällen hat er nicht auf sein Sekretariat umgestellt und meldet sich selbst oder er hat gar kein Sekretariat.
- Ein kurzes Treffen mit einer knappen Bewirtung ist keinesfalls als Geringschätzung zu verstehen.

3

Kommunikation und Wirkung

In Dänemark sind Geschäftsleute selbstverständlich auf **Englisch als internationale Geschäftssprache** eingestellt. Wie im übrigen Skandinavien und in den Niederlanden ist das Englisch-Niveau gut. Das ›dänische Englisch‹ ist für Deutsche meist gut verständlich.

Gute Kenntnisse der deutschen Sprache sind jedoch auch relativ weit verbreitet. Allerdings hat die Bedeutung der deutschen Sprache in der dänischen Schulbildung abgenommen, sodass generell bei älteren Leuten bessere Deutschkenntnisse zu erwarten sind als bei jüngeren.

Nichtsdestotrotz sollten Sie ein Gespräch am besten immer auf Englisch anfangen. In den meisten Fällen werden Sie auch **nicht ins Deutsche wechseln**, weil sehr wenige Dänen besser Deutsch als Englisch sprechen. Es wäre aus Sicht vieler Dänen **nicht fair**, das Gespräch auf Deutsch zu führen, da man sich dann im Nachteil fühlt. Englisch ist hingegen für beide Gesprächspartner eine Fremdsprache – mit den einhergehenden Beschränkungen. Mit einem Dolmetscher zu kommen, empfiehlt sich eher nicht. Dänen erwarten von Leuten im internationalen Geschäft, dass sie mit Englisch gut genug zurechtkommen.

Denken Sie außerdem immer daran: Während viele Dänen die aktive Benutzung der deutschen Sprache vielleicht scheuen, **verstehen sie Deutsch**. Das sollten Sie bei Unterhaltungen mit deutschen Kollegen in der Gegenwart von Dänen beachten. Oft ist ein dänisches Wort mit dem deutschen fast identisch.

Deutsch kann aber hin und wieder doch die Sprache der Wahl sein, beispielsweise wenn Ihr dänischer Gesprächspartner innerhalb eines Abstands von **50 bis 80 Kilometern nördlich der Landgrenze wohnt**. Dort sind die Beziehungen zu Deutschland so eng, dass sehr viele Dänen sehr gut Deutsch sprechen. Oft haben sie als Kinder und Jugendliche deutsches Fernsehen geschaut – in der Zeit, als Dänemark einen einzigen Fernsehkanal hatte und Deutschland deren drei. Dänische Gesprächspartner erzählen dann zu Beginn des Gesprächs von ihrem Verhältnis zu Deutschland und zur deutschen Sprache, bevor sie **Deutsch als gemeinsame Sprache anbieten**. Darauf können Sie natürlich eingehen. Sie sollten sich dann aber bemühen, komplizierte Wendungen zu vermeiden und langsamer bzw. deutlicher zu sprechen als unter Deutsch-Muttersprachlern.

Dänischer Kommunikationsstil

Aber egal ob Sie nun in Dänemark Deutsch oder Englisch sprechen, viel wichtiger ist, dass der Kommunikationsstil Ihrem aus Deutschland gewohnten entsprechen wird. Dänen **reden nicht um den heißen Brei herum** und kommen schnell zur Sache. Die Kommunikation ist **zielorientiert und direkt**, der Sprachstil **klar und deutlich**. Wie in Deutschland pflegt man in Dänemark eher eine **Low-Context-Kommunikation**: Man muss nicht sonderlich viel zwischen den Zeilen lesen, die Dinge werden ausgesprochen.

Gut strukturierte Aussagen wirken professionell, Zahlen und Daten untermauern das Gesagte. Man will im Business glaubwürdig und authentisch wirken. Der **Wahrheit und Aufrichtigkeit** kommt ein hoher Stellenwert zu.

Die dänische Kommunikation ist deshalb zwar **eher sach- als beziehungsorientiert**. Die Beziehungen zwischen Menschen und damit **eine gewisse ›Gefühligkeit‹** spielen aber bei der Kommunikation eine etwas größere Rolle als in Deutschland.

Einen guten Eindruck machen

Als Besucher aus Deutschland genießen Sie bei Dänen einen Vertrauensvorschuss. Sie gelten schon vor dem ersten Kennenlernen als verlässlicher Kontakt. Der **Ruf von Seriosität und Glaubwürdigkeit** eilt Ihnen voraus. Am besten versuchen Sie, auch dieses positive Klischee zu bedienen und gleichzeitig die negativen Stereotype, wie Unbescheidenheit, Besserwisseri und Humorlosigkeit, zu zerstreuen.

Deswegen empfiehlt sich in der Kommunikation mit Dänen ein **bescheidenes Auftreten**. In Dänemark gilt nämlich, wie auch in den anderen skandinavischen Ländern, das **Gesetz von Jante**. In Anlehnung an Moses zehn Gebote enthält es zehn Regeln – sie stammen aus einem Roman des dänisch-norwegischen Autors Aksel Sandemose¹ –, die immer die gleiche Idee variieren und sich im Satz **›Glaube**

¹ Aksel Sandemoses Roman *Ein Flüchtling kreuzt seine Spur* aus dem Jahr 1933 beschreibt das Milieu der dänischen Kleinstadt Jante und den sozialen Anpassungsdruck, der in den zehn Gesetzen von Jante festgeschrieben ist. Der Ausdruck ›Jante-Gesetz‹ ist in allen skandinavischen Ländern gängig, um das Grundgesetz der Bescheidenheit zu bezeichnen.

nicht, dass du etwas Besonderes bist zusammenfassen lassen.

Dementsprechend werden Leute, die übertrieben selbstbewusst oder gar angeberisch auftreten, nicht geschätzt. Sich humorvoll zu geben oder besser noch, es zu sein, wird Ihnen Sympathiepunkte einbringen. Den Deutschen traut man Humor gemeinhin nicht zu. Wenn Sie bei Ihrem dänischen Gesprächspartner den Eindruck erwecken, dass Sie Tugenden wie **Verlässlichkeit mit Humor kombinieren** können, dann haben Sie bereits gewonnen.

Darüber hinaus sollten Sie **Interesse an Ihrem dänischen Gegenüber persönlich** zeigen. Fragen, seit wann der Gesprächspartner schon bei der Firma arbeitet und aus welcher Gegend Dänemarks er kommt oder wie seine persönliche Beziehung zu Deutschland ist, können durchaus Teil des Gesprächs sein. Übertreiben sollten Sie es mit diesem **Small Talk gleichwohl nicht**, da Ihr dänischer Gesprächspartner wahrscheinlich relativ wenig Zeit hat.

Anrede

In der dänischen Sprache gibt es zwar wie im Deutschen grundsätzlich die Unterscheidung zwischen ›du‹ und ›Sie‹. Das ›Sie‹ wurde jedoch über die letzten Jahrzehnte immer weniger gebraucht und ist so gut wie abgeschafft. Heutzutage wird nur in einigen wenigen Branchen, in offiziellen Beschwerdebriefen oder als Marketingmaßnahme gesiezt. Auch Mitglieder des Königshauses werden gesiezt.

Tatsächlich steht die **Sie-Form im Wirtschaftsverkehr** also nicht zur Wahl. Ihr Gebrauch würde **Ungleichheit und Distanz signalisieren** und damit den **dänischen Grundwerten widersprechen**. Dementsprechend ist die **Anrede mit dem Vornamen die einzige Möglichkeit** der Anrede zwischen Dänen.

Zur Erläuterung eine kleine Anekdote: Ich wartete einmal beim Dänischen Fernsehen zusammen mit dem Klimaminister, ein wichtiger Mann in Dänemark, darauf, in die Maske gerufen zu werden. Eine Mitarbeiterin kam herein und sagte, sie solle Martin (den Minister Martin Lidegaard) abholen.

Mit ausländischen Kontakten wird entsprechend verfahren und die Anrede mit Vornamen gehört auch hier dazu. Gehen Sie auf jeden Fall darauf ein!

Kleidung

Auf Deutsche **wirken Dänen meist sehr lässig und locker**. Das liegt teilweise am **Kleidungsstil**. Dieser ist **deutlich informeller als in Deutschland**. Innerhalb Dänemarks gibt es dann auch wieder Unterschiede: In Jütland fällt der Stil nochmal lockerer aus als in der Hauptstadt.

Hier sollten Sie beachten, dass auch Kleidung **Distanz herstellen kann**. Wenn Sie bei einem Gespräch in Jütland die dänische Kontaktperson in Jeans antreffen und selbst Maßanzug und silberne Manschettenknöpfe tragen, dann wird kein Gefühl der Gemeinsamkeit entstehen.

Wie immer gilt aber, dass man **authentisch bleiben** sollte. Ist man das nicht, wird es auch bemerkt. Gehört für Sie zum Beispiel die Krawatte zur Arbeitskleidung, dann tragen Sie sie durchaus auch zum Termin in Dänemark!

Kritik äußern

Wenn Dänen auch nicht viel um den heißen Brei herumreden und gerne sachlich und direkt sprechen, so sollten Sie sich **mit direkter Kritik zurückhalten**. Hier sind Dänen zwar einigermaßen direkt, Deutsche sind jedoch noch direkter.

Außerdem ist Dänemark eine **Kooperations- und keine Wettbewerbsgesellschaft**. (Siehe dazu auch Seite 50.) Ein Gespräch sollte deshalb möglichst angenehm verlaufen und Gemeinsamkeiten betonen. Kritik wird in der dänischen Kommunikation **zum positiven Verbesserungsvorschlag gewendet** und immer an Prozessen, **nie an einzelnen Personen festgemacht**.

Beachten Sie dabei auch, dass Dänen große Improvisateure sind. Laufen die Dinge einmal nicht so wie geplant, dann macht man es fortan einfach anders. An solchen Korrekturstellen herbe Kritik zu äußern, wird nicht verstanden. Dänen **entschuldigen sich dementsprechend auch seltener** als Deutsche. Dass Dinge schiefgehen, ist meist kein Grund, sich zu entschuldigen.

Danke sagen

Dank ist hingegen ein wichtiger Teil der dänischen Kommunikation. Man bedankt sich fürs Meeting, dafür, dass der andere gekommen ist, für seine Antwort auf die E-Mail etc. **Danken Sie lieber einmal zu viel als einmal zu wenig**. (Siehe dazu auch *Dänische Redewendungen* in Kapitel 9 ab Seite 77.)

E-Mail-Korrespondenz und Telefon

Dänemark ist in puncto Digitalisierung sehr weit. **E-Mail ist meist die richtige Kommunikationsform**. Mit der Visitenkarte haben Sie wahrscheinlich zudem die direkte Durchwahl Ihres Ansprechpartners und auch seine **Handynummer** bekommen. Sie können diese Nummern natürlich benutzen, wenn Sie keine Antwort auf Ihre E-Mail bekommen haben. Das kommt – wie wahrscheinlich überall auf der Welt – vor.

Auch Kommunikation über **Kurznachrichten** – SMS oder entsprechende Dienste – ist möglich.

Der **Schreibstil** ist in Dänemark **schnörkellos und präzise**. Fangen Sie gerne die E-Mail mit der dänischen Anrede ›*Kære*‹ – ›Liebe‹ oder ›Lieber‹ an. Beim ersten Kontakt **schreiben Sie Vor- und Nachnamen, danach nur noch den Vornamen**. (Siehe dazu auch Seite 77.)

Körpersprache

Gelegentlich hört man, dass die Dänen die Italiener Skandinaviens seien. Diese Aussage ist im Vergleich zu den als reserviert geltenden Schweden zu verstehen. Tatsächlich haben Dänen wenig mit Italienern gemein, schon gar nicht in der Körpersprache. **Gestik und Mimik sind zurückhaltend**.

Dass eine überzogene Körpersprache eher als unseriös gilt, legt der dänische Ausdruck ›*med store armbevægelser*‹ – ›mit großen Armbewegungen‹ nahe. Der Ausspruch steht für ›übertriebenes Getue‹.

Auf einen Blick

- Viele Dänen verstehen Deutsch. Fangen Sie dennoch ein Gespräch immer auf Englisch an, das wird als fair angesehen.
- Dänen reden nicht lange um den heißen Brei herum, sondern kommen schnell zur Sache. Dementsprechend dürfen auch Sie in Gesprächen zügig auf den Punkt kommen.
- Der dänische Kommunikationsstil ist zwar recht sachorientiert, aber Beziehungsaspekte spielen eine größere Rolle als in der deutschen Kommunikation.
- Treten Sie bescheiden auf. Können Sie Verlässlichkeit mit Humor kombinieren, dann haben Sie bereits gewonnen.
- Dänemark ist eine Kooperations- und keine Wettbewerbsgesellschaft. Ein Gespräch sollte deshalb möglichst angenehm verlaufen. Betonen Sie Gemeinsamkeiten.
- Kritik wird in der dänischen Kommunikation zum positiven Verbesserungsvorschlag gewendet und immer an Prozessen, nie an Personen festgemacht.
- Man entschuldigt sich selten, bedankt sich aber oft in Dänemark. Danken Sie deswegen auch lieber einmal zu viel als einmal zu wenig.
- Gestik und Mimik sind zurückhaltend. Übertriebenes Getue wird nicht geschätzt.

Achtung!

- Lehnen Sie die Anrede mit dem Vornamen nicht ab. Sie schafft Vertrautheit und Gemeinsamkeit, die in der Kommunikation mit Dänen wichtig sind.
- Viele Dänen verstehen mehr Deutsch als Sie vielleicht denken. Achten Sie darauf, wenn Sie in Gegenwart von Dänen mit deutschsprachigen Kollegen sprechen.

Einfangen der Gegenperspektive – So sehen die Dänen uns

In einem Kooperationsprojekt zwischen der Süddänischen Universität in Odense und der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel wurden unlängst **deutsch-dänische Stereotype** untersucht. Es wurden 506 Individuen schriftlich befragt und gesondert noch einmal 83 dänische Unternehmen mit Geschäftsbeziehungen nach Deutschland.

Gemäß der bei den Individuen herrschenden Vorstellungen sind **Deutsche freundlich, höflich, gründlich und übergewichtig**. Sie sprechen laut, trinken Bier und fahren große Autos. Die Wortwolke² (Grafik) zeichnet ein facettenreiches Bild der Deutschen. Nicht unerwartet sind auch der Zweite Weltkrieg und Hitler bei den Assoziationen dabei.



² Aus: Le Müller, Katarina/Hallsteinsdóttir, Erla: *Deutsch-Dänische Kulturbrille, SMiK-Leitfaden zum funktional angemessenen Handeln in der interkulturellen Kommunikation*. Odense 2015.

Viele Dänen empfinden **Berlin als sehr attraktiv**. Nicht wenige haben dort Wohnungen und fahren übers Wochenende gerne in die deutsche Hauptstadt. Das **Oktoberfest** wird ebenfalls genannt und ausgiebig besucht. Dies gilt nicht nur für das Münchener Original, sondern auch für zahllose Oktoberfeste in Dänemark selbst. Schließlich kommen jährlich Zehntausende Jütländer zum **Großeinkauf nach Flensburg**, weil sie dort eine Menge sparen können. Darüber hinaus hat die **Fußballweltmeisterschaft 2006** in Dänemark für viel Sympathie gegenüber den Deutschen gesorgt.

Die dänischen Unternehmen wurden in der Untersuchung gefragt, welche Vorstellungen eine Rolle in den Kontakten zwischen deutschen und dänischen Unternehmen spielen. **Fleiß, Gründlichkeit und Korrektheit der Deutschen** wurden betont, auf der anderen Seite **Reserviertheit und der Hang zur Förmlichkeit**.

Die Ergebnisse dieses Stereotype-Projekts decken sich mit meinen Erfahrungen in zwölf Jahren als Geschäftsführer der AHK Dänemark. In Gesprächen mit dänischen Unternehmensvertretern habe ich **fast ausschließlich positives Feedback über deutsche Unternehmen** und ihre Eigenschaften bekommen. Immer wieder wurde vor allem die **Verlässlichkeit deutscher Partner** erwähnt.

4

Meetings und Präsentationen

Dänische Meetings (*Møder*) sind **zielgerichtet**. Das gilt natürlich auch für Treffen mit ausländischen Geschäftspartnern. Über die konkreten Ziele hinaus, zum Beispiel den Projektstart, geht es auch um das **Gefühl des Vertrauens und der Gemeinsamkeit**. Dementsprechend ist der Begriff ›*Fælleskab*‹ – ›Gemeinschaft‹ zentral für die dänische Kultur. (Mehr zu diesem Thema siehe Seite 66.)

Der dänische Designer Erik Magnussen sagte mir einmal: »Man kann doch nur mit Leuten arbeiten, die man mag.« Dänen möchten deshalb in einem Meeting immer auch herausfinden, ob man sich denn mag bzw. im nächsten Schritt diese **Beziehung aufbauen** und weiter fördern. Eine entsprechende **Atmosphäre zu schaffen**, ist mindestens so wichtig wie Inhalt und Ergebnis des Meetings.

Sie können davon ausgehen, dass Ihre dänischen Kontakte **ohne *hidden agenda* arbeiten** und nicht taktieren. Sie sollten sich entsprechend verhalten und kommunizieren.

Besprechungskultur

Die Besprechungskultur in dänischen Unternehmen ist **diszipliniert**. Das ergibt sich schon alleine daraus, dass dänische Gesprächspartner regelmäßig wenig Zeit haben. Es gibt meist eine **Tagesordnung, man beginnt pünktlich und kommt schnell zur Sache**. Das Meeting wird auch pünktlich beendet. Eine spezielle Sitzordnung ist eher unwahrscheinlich.

Am Meeting nehmen von dänischer Seite diejenigen teil, die vom Thema betroffen sind. Auch hier gilt, dass aus Zeitgründen die **Anzahl der Teilnehmer klein gehalten** wird. Meist sind alle **gut vorbereitet** und auch **alle werden potenziell mit einbezogen**. Der Chef muss nicht zwingend das letzte Wort haben oder das Gespräch dominieren.

Meetings finden in einer **offenen und ungezwungenen Atmosphäre** statt. Der Ton ist **locker, aber respektvoll**. Die Teilnehmer lassen einander ausreden. **Etwas bereits Gesagtes**, dem nicht widersprochen worden ist, wird **nicht wiederholt**. Das wäre unhöflich und ließe auch darauf schließen, dass sich jemand profilieren will.

Es kann passieren, dass einer der Gesprächspartner während des Meetings einen Anruf erhält. Er hat dies vielleicht auch schon zu Beginn des Meetings angekündigt. Anderenfalls wird er sagen, dass der Anruf wichtig ist, und kurz das Meeting verlassen.

Präsentationen

Präsentationen in dänischen Unternehmen unterscheiden sich nicht sehr von dem, was Sie aus Deutschland gewohnt sind. Auch in Dänemark werden Sie sehr unterschiedliche Qualitäten antreffen, je nach Firma bzw. Person, die die Präsentation erstellt hat bzw. hält. Generell ist das **grafische**

Niveau der Foliengestaltung jedoch eher besser als im deutschen Sprachraum.

Ihre Präsentation sollte **gehaltvoll und nicht zu lang** sein. Auf Übertreibungen und eine überzogene Selbstdarstellung sollten Sie unbedingt verzichten. Humor darf in Ihre Präsentation durchaus einfließen. Er sollte sich aber in Grenzen halten und nicht vom Inhalt ablenken. Am besten kommt Selbstironie an.

Ungünstige Termine

Die **Sommerferien** beginnen in Dänemark **Ende Juni und dauern bis zur ersten Augustwoche**. Der Juli eignet sich deshalb nicht für Meetings mit dänischen Partnern. Dänemark ist in diesem Zeitraum so gut wie geschlossen. In der **Kalenderwoche sieben** sind ebenfalls **landesweit Ferien** und Ihre dänischen Gesprächspartner fahren in den Winterurlaub.

Kurzfristige Absagen

Es kann durchaus passieren, dass ein Meeting kurzfristig abgesagt wird – **aus Gründen, die in Deutschland niemals zu Absagen führen würden**. Wenn zum Beispiel das Kind des Geschäftsführers krank geworden ist und seine Ehepartnerin schlechter aus ihren Verpflichtungen herauskommt als er, dann muss der Geschäftstermin mit Ihnen zurückstehen. Es ist also nicht automatisch so, dass die Ehefrau Ihres Geschäftspartners (wenn es denn ein Mann ist) zu Hause bleibt.

In Dänemark sind die **Geschlechterrollen weniger unterschiedlich** als in Deutschland. (Siehe dazu auch *Exkurs: Frauen in Führungspositionen* ab Seite 57 und *Vereinbarkeit*

von Beruf und Familie ab Seite 49.) Dies gilt tatsächlich auch für absolute Toppositionen: Der ehemalige dänische Ministerpräsident Lars Løkke Rasmussen sagte einst einen Termin mit einer großen Gruppe Botschafter ab, weil sich seine Tochter den Fuß verstaucht hatte. Die Ehefrau des Ministerpräsidenten hatte auch wichtige Termine. Es gab darüber zwar eine öffentliche Diskussion, ausgetragen in den dänischen Tageszeitungen, nach kurzer Zeit war der Konsens aber klar: Es war in Ordnung, dass der Ministerpräsident sich um die Familie kümmerte statt um die Botschafter.

Die Geschichte zeigt übrigens auch, wie offen und transparent in Dänemark kommuniziert wird. Es werden **keine Ausreden gesucht, sondern es wird gesagt, was ist.**

Auf einen Blick

- Meetings in Dänemark sind strukturiert und zielgerichtet.
- Es geht aber immer auch um den Aufbau einer vertrauensvollen Atmosphäre, in der man es „gut miteinander hat“.
- Taktieren und *hidden agendas* sind nicht Teil dänischer Meetings und der dänischen Geschäftskultur. Sie sollten sich entsprechend verhalten und kommunizieren.
- Die Besprechungskultur ist diszipliniert.
- Der Ton ist locker, aber respektvoll.
- Alle werden potenziell mit einbezogen. Der Chef muss nicht zwingend das letzte Wort haben.
- Halten Sie Ihre Präsentation kurz und gehaltvoll.

Achtung!

- Etwas bereits Gesagtes, dem nicht widersprochen worden ist, wird nicht wiederholt. Das wäre unhöflich und ließe darauf schließen, dass sich jemand profilieren will.
- Reagieren Sie nicht verständnislos, wenn etwas passiert, das Ihnen unverständlich ist, wie beispielsweise die kurzfristige Absage eines Meetings aus familiären Gründen.

5

Verhandlungen, Entscheidungen und Verträge

Vier Nordeuropäer kommen als Schiffbrüchige auf eine einsame Insel, auf der nichts als ein bisschen Wald steht. Was machen sie? Antwort: Der Finne fängt an, die Bäume zu fällen. Der Däne verkauft sie. Der Norweger setzt sich in den Wald und schreibt ein Lied. Und was macht der Schwede? Er sagt zwei Jahre nichts und beschwert sich dann, dass er den anderen noch nicht vorgestellt wurde.

Diesen Witz hörte ich vor Jahren in Malmö von einem Schweden. Aber man kann darin gut das Bild der Dänen bei ihren skandinavischen Nachbarn – und vermutlich auch das dänische Selbstbild – sehen. Neben dem, was über die Eigenschaften der anderen Nordeuropäer gesagt wird, schreibt er den Dänen gute Verkäuferfähigkeiten zu. Manager aus *nordic headquarters*, die den gesamten nordeuropäischen Markt bearbeiten, bestätigen, dass Dänen **gute Vertriebler und damit gute Verhandler** sind.

Dänen blicken auf eine **lange und erfolgreiche Kaufmannstradition** zurück. Das lässt sich unter anderem auch am Namen der Hauptstadt ›Kopenhagen‹ – ›Kaufmannshafen‹ ablesen.

Dänischer Verhandlungsstil

Wenn Verhandlungen begonnen werden, dann wollen Dänen auch **zu einer Einigung kommen**. Ihre dänischen Partner gehen daher **mit realistischen Vorstellungen in die Verhandlungsgespräche**, nicht mit Maximalforderungen, die sie sich wieder abverhandeln lassen. Sie hören freundlich zu und sind kooperationsbereit, was die Wünsche ihres künftigen Vertragspartners angeht. Es ist ihnen klar, dass der Vertrag am Ende **zu beiderseitigem Vorteil** sein muss.

Kooperationsbereitschaft ist mit die wichtigste Eigenschaft, die Sie selbst mit in die Vertragsverhandlungen nach Dänemark bringen sollten. Sie wird in der dänischen Gesellschaft schon von Kindesbeinen an geprobt und durchzieht das Geschäftsleben. Wer nicht kooperationsfähig ist, kann keinen Erfolg haben. Und Kooperationsbereitschaft bedeutet in Vertragsverhandlungen vor allem eines: **Flexibilität**. Denken Sie also über Vorschläge, die man Ihnen unterbreitet, gründlich nach und lehnen Sie nichts vorschnell ab.

Während der **Ton immer freundlich** ist, wissen Ihre dänischen Verhandlungspartner doch genau, **wo die Grenzen sind**, an denen das Geschäft nicht mehr vorteilhaft wäre. ›*Citronen er presset*‹ – ›Die Zitrone ist ausgepresst‹, lautet der passende Ausdruck in der dänischen Sprache.

Entscheidungsprozesse

Ihre dänischen Verhandlungspartner werden ihre **Entscheidung im Team** fällen und sich dabei gegenseitig beraten. Wenn wir von den typischen Situationen und dem dänischen Durchschnittsunternehmen ausgehen, dann haben Sie es in Verhandlungen mit dem

Geschäftsführer (*administrerende direktør*) und dem Exportleiter (*eksportchef*) oder dem Einkäufer (*indkøbschef*) zu tun. Eventuell treffen Sie auch den Leiter Finanzen (*finanschef*). Exportleiter oder Einkäufer werden die Prozesse steuern und sich mit Geschäftsführer und Finanzchef über das Geschäft beraten. Die Entscheidung ist dann meistens eine gemeinsame, die rational zustande gekommen ist.

In vielen Fällen sind die dänischen Unternehmen aber auch so klein, dass der Geschäftsführer zugleich auch Exportleiter, Einkäufer und Finanzchef ist. Dann haben Sie es nur mit einer Person zu tun, die die finale Entscheidung fällt.

Verträge

Dänen klären gerne das *big picture* und haben keine Angst davor, **Details ungeklärt zu lassen**. Deshalb fällt der durchschnittliche dänische **Vertrag am Ende deutlich kürzer** aus als in Deutschland.

Das kann für deutsche Verhandlungspartner schwierig zu ertragen sein. Dänen neigen eben nicht dazu, alle Eventualitäten bis ins Letzte zu durchdenken und in Verträge zu gießen. Stattdessen wird klar **auf die Kooperationsbereitschaft beider Seiten gesetzt**. Tritt ein Fall ein, den keine der Parteien vorhergesehen hat, dann muss man sich wieder zusammensetzen und eine für beide Seiten vernünftige Lösung finden.

Umgekehrt gesagt: **Auf die Regelung aller Eventualitäten zu bestehen, kann absolut kontraproduktiv sein**. Lange und komplizierte Verträge sind für dänische Geschäftspartner potenziell abschreckend. Es kann im Extremfall dazu führen, dass sie den Verhandlungstisch wieder verlassen. Trotzdem oder gerade deshalb gilt die

Empfehlung: Wenn Sie sich darauf einlassen, weniger Details zu regeln, dann sollten die **wenigen Absprachen dafür umso klarer** sein.

Mündliche Vereinbarungen

Mündlich getroffene Vereinbarungen sind **prinzipiell genauso gut wie schriftliche**. Die Regeln des ehrbaren Kaufmanns gelten auch in Dänemark. Vielleicht gelten sie in Dänemark sogar noch mehr. In keinem Land der Welt – dies ist wissenschaftlich untersucht – haben die Menschen so viel **Vertrauen zueinander** wie in Dänemark.

Sie sollten trotzdem mündliche Verabredungen **in einer E-Mail zusammenfassen** und Ihren dänischen Partnern zusenden. Denn selbst wenn mündliche Vereinbarungen gültig sind, sie können natürlich wieder vergessen werden.

Vertragssprache

Im internationalen Geschäft werden Verträge oft einfach auf Englisch verfasst. Hiervor muss gewarnt werden, selbst in der Beziehung zwischen Ländern, in denen relativ ordentlich Englisch gesprochen und geschrieben wird. Verträge sind zu wichtig, um halb verstanden zu werden.

Es geht aber nicht nur um das richtige Verständnis, sondern auch um **unterschiedliche Rechtsbegriffe je Land**: Ein ›Eigentumsvorbehalt‹ auf Deutsch ist etwas anderes als ein ›*ejendomsforbehold*‹ auf Dänisch. Das britische Recht versteht unter ›*retention of title*‹ einen dritten Sachverhalt.

Solchen Missverständnissen können Sie entgehen, indem Sie **Verträge zweisprachig aufsetzen** lassen. Verträge ans dänische Recht anzupassen bedeutet dabei nicht nur, die deutschen Regelungen zu übersetzen und mit dem dänischen Recht konform zu machen. Es bedeutet insbesondere auch, die oftmals ausführlichen, langen und schwer

verständlichen deutschen Bestimmungen **in eine für Dänemark übliche Sprache umzuwandeln.**

Wichtig ist daher immer auch die **richtige Unterstützung durch Anwälte**, die sowohl beide Sprachen als auch den Unterschied zwischen ›Eigentumsvorbehalt‹ und ›*ejendomsforbehold*‹ kennen. Lassen Sie sich bitte nicht von Anwälten beraten, mit denen Sie nicht in Ihrer Muttersprache kommunizieren und die nicht Ihr heimisches Rechtssystem kennen. Die AHK Dänemark kann Ihnen den richtigen Anwalt für Ihr Thema empfehlen.

Exkurs: Dänisches Vertragsrecht

Generell operiert man in Dänemark viel mit **allgemeinen Rechtsprinzipien** (z. B. Verschuldensprinzip) und *common sense*. Im Folgenden sind einige zentrale Punkte für Sie aufgelistet:

- Es gibt eine **Vielzahl von Einzelgesetzen** und nicht wie in Deutschland alle Regelungen in einem umfassenden Bürgerlichen Gesetzbuch zusammengefasst. So gibt es beispielsweise das Vertragsgesetz, das Verbrauchervertragsgesetz, das Verbraucherkreditgesetz, das Handelsvertretergesetz, das Angestelltengesetz etc.
- **AGBs** sind durchaus üblich, aber die **Kontrolle, was rechtlich zulässig ist**, ist nicht den gleichen umständlichen und kleinteiligen Regelungen wie in Deutschland unterworfen.
- Beachten Sie den **Rechtsvorbehalt**, den Dänemark einst mit der Europäischen Union ausgehandelt hat. Er führt dazu, dass **viele EU-Regelungen nicht im Rechtsverkehr mit Dänemark gelten**. Es ist dann immer im Einzelfall zu ermitteln, was gilt.
- Im **Baurecht** sind die dänischen Standardbedingungen AB 92 und ABT 93 das Pendant zur VOB. Vertreter deutscher Bauunternehmen sollten sich diese Regeln genau ansehen.

Auf einen Blick

- Kooperationsbereitschaft ist das A und O bei Vertragsverhandlungen mit Dänen. Denken Sie über Vorschläge gründlich nach, lehnen Sie nichts vorschnell ab.
- Ihre dänischen Partner gehen mit realistischen Vorstellungen in die Verhandlungsgespräche, nicht mit Maximalforderungen.
- Ihre dänischen Verhandlungspartner werden ihre Entscheidung im Team fällen.
- Dänen neigen nicht dazu, in Verträgen für alle denkbaren Fälle vorzusorgen. Sie vertrauen darauf, dass auftretende Probleme im Geiste der Kooperation lösbar sind.
- Machen Sie Ihre Verträge in beiden Sprachversionen, Deutsch und Dänisch. Vermeiden Sie englische Verträge.
- Lassen Sie sich einen kompetenten deutsch-dänischen Anwalt vermitteln.

Achtung!

- Bestehen Sie nicht auf Ihrem ausführlichen Standardvertrag, sofern Sie nicht einen Großkonzern vertreten. Es kann im Extremfall dazu führen, dass Ihre dänischen Partner den Verhandlungstisch wieder verlassen.
- Wenn Sie sich darauf einlassen, weniger Details zu regeln, dann sollten die wenigen Absprachen dafür umso klarer sein.

6

Koordination und Zusammenarbeit

Geht nach Geschäftsanbahnung und erfolgreichen Verhandlungen die tägliche gemeinsame Projektarbeit los, treten Unterschiede in der Kultur nochmals deutlicher zutage. Immer wieder tauchen kleinere Probleme und Unstimmigkeiten auf. Vor allem werden Sie sich fragen: ›Wieso ticken die Dänen anders und wie ticken sie eigentlich?‹

Die Antwort ist, dass sie **mit anderen Werten sozialisiert** worden sind. Ein wichtiger Punkt ist dabei das dänische Bildungssystem. Bereits in Kindergarten und Schule wird sehr darauf geachtet, dass die Kinder zu guten Mitgliedern einer Gemeinschaft – das ist mehr bzw. enger als eine Gesellschaft – werden. So wird zum Beispiel nicht zugelassen, dass Kinder bei ihrer Geburtstagseinladung bestimmte andere Kinder ausschließen. Es werden entweder alle Kinder aus der Klasse eingeladen oder aber alle Mädchen bzw. alle Jungen. Niemand darf sich ausgegrenzt fühlen. Weiter geht es im einzügigen Schulsystem, in dem alle von sechs bis 16 Jahren in einer Schule bzw. Klasse zusammenbleiben.

Heraus kommt dabei eine **hierarchiearme Erwachsenengesellschaft, in der alle mit allen relativ ehrlich und direkt kommunizieren**. Es führt auch zu mehr Zusammenhalt in

der Gesellschaft bzw. Gemeinschaft und bringt Auswirkungen auf das Wertesystem mit sich.

Wer sich auf Koordination und Zusammenarbeit mit dänischen Projektpartnern in kultureller Hinsicht vorbereiten möchte, dem sei die **Beschäftigung mit Geert Hofstedes Kulturdimensionen** empfohlen. Sie geben viele Hinweise darauf, wie die Dänen ticken. Hofstedes Dimensionen sind ein Klassiker. Darüber hinaus lassen sich aus dem Modell der amerikanischen INSEAD-Professorin Erin Meyer³ vor allem zum Thema Kommunikation einige wichtige Dinge ableiten.

Beziehung zwischen Chef und Mitarbeitern

In Dänemark ist der **gefühlte Unterschied zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten – die ›Machtdistanz‹ – sehr gering**. Das bedeutet in der Praxis, dass Mitarbeiter offen mit ihren Chefs umgehen. Das tun sie auch gegenüber ihren deutschen Projektleitern. Sie **erstarren nicht in Ehrfurcht vor der höheren Hierarchiestufe** und bringen Dinge, die in der Zusammenarbeit nicht klappen, **unverblümt zur Sprache**. Im Zweifel bringen sie auch zur Sprache, was ihnen am Chef nicht passt oder was er besser und anders machen könnte.

Ein deutscher Geschäftsmann sagte mir einmal, die Dänen würden sich so verhalten, als ob sie alle miteinander zur Schule gegangen seien und mit alten Klassenkameraden sprächen. Dafür ist Dänemark zwar zu groß, aber die Aussage hat trotzdem einen wahren Kern. Das bereits erwähnte einzügige Schulsystem bedeutet am Ende auch eine **geringe Distanz zwischen z. B. Handwerkern und Vorstandsvor-**

³ Meyer, Erin: *The Culture Map*. New York 2014.

sitzenden großer Unternehmen. Und das Jante-Gesetz – ›Glaube nicht, dass du etwas Besonderes bist!‹ – (siehe dazu Seite 24) sagt dem Vorstandsvorsitzenden auch deutlich, dass er nicht besser ist. Deswegen reden alle mit allen, **locker und trotzdem respektvoll.**

Überschaubare Planung

Dänen gehören zu den **optimistischsten und glücklichsten Menschen** der Welt. Das fördern Jahr um Jahr verschiedene Forschungsinstitute zutage. Darüber hinaus ist Dänemark die Gesellschaft, in der Menschen **am meisten Vertrauen** zu ihren Mitmenschen haben.

Bei der Hofsted'schen **Kulturdimension ›Unsicherheitsvermeidung‹** erreicht Dänemark unter allen Nationen mit den niedrigsten Wert. Denn Dänen glauben, dass sich die Dinge immer zum Guten wenden bzw. dorthin wenden lassen. Daraus spricht auch ein gewisses **Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten.** Dementsprechend wird **nur überschaubar viel vorausgeplant.**

Der **Umgang mit Pannen und Fehlern ist** in der Folge ebenfalls **recht locker**, es wird **viel improvisiert.** ›*Det skal nok gå*‹ – ›Es wird schon irgendwie gehen‹, umschreibt diese Einstellung.

Hieraus können Konflikte in der Projektzusammenarbeit mit deutschen Kollegen entstehen. Sie sind nämlich damit aufgewachsen, dass die Zukunft minutiös geplant wird und man zur Unsicherheitsvermeidung neben Plan A auch gerne noch einen Plan B und C haben sollte.

Exkurs: Geschäftsrelevante kulturelle Unterschiede verstehen – das Modell von Geert Hofstede

Bereits in den 60er Jahren haben Großunternehmen die Kenntnis über kulturelle Unterschiede zwischen Nationen als geschäftsrelevant identifiziert. IBM beauftragte damals den niederländischen Wissenschaftler Geert Hofstede mit einer entsprechenden Untersuchung. Mit den Resultaten bei den weltweiten IBM-Tochtergesellschaften und darauf aufbauenden, von IBM unabhängigen Studien hat Hofstede verschiedene Kulturdimensionen identifiziert.

Bei diesen Kulturdimensionen geht es um Fragen, die jede Gesellschaft für sich lösen muss und die jede Gesellschaft ein bisschen anders löst. Die **sechs Kulturdimensionen** sind:

1. **Machtdistanz** – Inwieweit wird eine ungleiche Verteilung von Macht in einer Gesellschaft akzeptiert? Eine hohe Machtdistanz steht dafür, dass Macht sehr ungleich verteilt ist.
2. **Individualismus** – In Kulturen mit einem hohen Indexwert für Individualismus werden die Rechte des Individuums besonders geschützt: Selbstbestimmung und Eigenverantwortung sind wichtig.
3. **Maskulinität** – Diese Dimension beschreibt die Ausprägung vorherrschender Werte. Maskuline Werte sind Konkurrenzbereitschaft und Selbstbewusstsein. Feminine Werte sind Fürsorglichkeit, Kooperation und Bescheidenheit. ›Maskulinität‹ versus ›Femininität‹

sagt auch viel über die Lücke zwischen Männern und Frauen und deren Werte in einer Kultur aus.

4. **Unsicherheitsvermeidung** – Wie hoch ist die Abneigung gegenüber unvorhergesehenen Situationen? In Kulturen mit einer hohen Unsicherheitsvermeidung vertrauen die Menschen auf viele festgeschriebene Gesetze, Richtlinien und Sicherheitsmaßnahmen.
5. **Langfristorientierung** – Dieser Index wurde von Hofstede später eingeführt und bezieht sich darauf, ob eine Kultur eher kurz- oder langfristig orientiert ist.
6. **Nachgiebigkeit** – Diese ebenfalls nachträglich aufgenommene Dimension beschreibt das Erreichen von Glück durch die Kontrolle über das eigene Leben sowie die Bedeutung von Freizeit und Muße.

Für **Dänemark** hat Geert Hofstede sehr **niedrige Werte für die Kulturdimensionen ›Machtdistanz‹, ›Unsicherheitsvermeidung‹ und ›Maskulinität‹** ermittelt. Diese drei Werte erklären einiges darüber, wie sich Dänen in geschäftlichen Zusammenhängen verhalten. Das Wissen darum kann Konflikte vermeiden oder zumindest entschärfen.

Vereinbarkeit von Beruf und Familie

In Dänemark gibt es weder den Ausdruck noch die Praxis, dass der eine Ehepartner dem anderen ›den Rücken freihält‹, damit dieser Karriere machen kann. **Männer und Frauen haben in etwa dieselben Rechte und Pflichten.** In der Terminologie von Hofstede ist die ›Maskulinität‹ in der Gesellschaft sehr gering.

Das führt dazu, dass beide Partner beruflich weiterkommen können und sich Männer neben dem Job auch intensiv um ihre Kinder kümmern (müssen). Unter anderem **begrenzt dies den Arbeitstag bzw. die physische Präsenz am Arbeitsplatz.** Dementsprechend höre ich öfter, dass sich deutschsprachige Geschäftsleute darüber wundern, wenn sie dänische Kollegen oder Mitarbeiter um kurz nach 16 Uhr nicht mehr erreichen können, etwa weil sie die Kinder aus dem Hort oder dem Kindergarten abholen. Eine gewisse Flexibilität im Denken wird dem deutschen Chef oder Geschäftspartner damit abverlangt.

Die Dänen wiederum legen ebenfalls eine gewisse Flexibilität an den Tag, um die Erfordernisse von Beruf und Familie unter einen Hut zu bekommen. So gehört es zur Normalität, dass man nach dem frühzeitigen Verlassen des Arbeitsplatzes und den familiären Verpflichtungen **noch mal den Laptop zur Hand nimmt und das bis dahin Unerledigte aufarbeitet.** Es kann also sein, dass der dänische Vertriebsmitarbeiter für den deutschen Einkäufer zwar um 16.15 Uhr nicht mehr zu erreichen war, aber um 23 Uhr wieder auf Sendung ist und die gewünschte Antwort kommt. Denn bei aller von Deutschen wahrgenommenen Lässigkeit sind Dänen **pflichtbewusst und erledigen ihre Arbeit.**

Unterschiede im Arbeitsstil

Die dänische Kultur hat einen Arbeitsstil hervorgebracht, der sich von dem in Deutschland in einigen wesentlichen Punkten unterscheidet. So arbeiten Dänen tendenziell **selbstständiger, flexibler und kreativer**. Trotzdem sind sie **pflichtbewusst und termintreu, effektiv und effizient**. Verpasste Deadlines kommen daher selten vor, zumindest dann, wenn diese als verbindlich kommuniziert wurden.

Ein anderes Ergebnis geringer ›Maskulinität‹ ist die dänische **Kooperationsgesellschaft**, in der sich Menschen privat, aber auch bei der Arbeit **eher unterstützen als miteinander zu konkurrieren**. (Siehe dazu auch Seite 26.) Für die Zusammenarbeit mit dänischen Unternehmen folgt daraus beispielsweise auch, dass projektrelevante **Informationen bereitwillig geteilt** werden.

Dänen machen sich gerne über bestimmte deutsche Eigenschaften und die Deutschen im Allgemeinen lustig. Sofern Sie regelmäßig in Dänemark zu tun haben, hören Sie deshalb wahrscheinlich oft den Satz ›**Ordnung muss sein**‹. Dabei setzen die Dänen offensichtlich in vielerlei Hinsicht selbst sehr darauf, dass Dinge ordentlich gemacht und geregelt werden. Ein Beispiel sind Zahlungsfristen und Mahngebühren: Skonto ist so gut wie unbekannt, weil Rechnungen schlicht sofort bezahlt werden müssen. Und wenn in Deutschland für verspätete Zahlungen Mahngebühren in Höhe von 5 Euro erhoben werden, dann sind in Dänemark gerne 35 Euro fällig. Ordnung muss nämlich wirklich sein und die Strafe für Unordnung ist entsprechend.

Trotzdem schaffen es die Dänen in allen Situationen, auf Deutsche sehr lässig und locker zu wirken. (Siehe dazu Seite 25 und Seite 26.) Es gilt jedoch: Die **dänische Lockerheit ist diszipliniert**.

In der Zusammenarbeit mit Dänen sollte man – aber das gilt im Grunde fast überall auf der Welt – die **Erwartungen**

aneinander klar abstimmen. Wenn das geschehen ist und die kulturellen Unterschiede im Arbeitsstil verstanden und akzeptiert sind, steht einer fruchtbaren Kooperation nichts im Wege. Immer wieder wird in diesem Zusammenhang auch betont, dass sich Dänen und Deutsche gut ergänzen: Während die **Dänen das kreative Element** in eine Zusammenarbeit einbringen, stehen die **Deutschen für Ordnung und Planung**. Das Ergebnis ist oft eine sehr gute Performance.

Auf einen Blick

- Dänen fühlen nur wenig Distanz zu ihren Vorgesetzten und neigen deshalb dazu, ihnen unverblümt ihre Meinung zu sagen.
- Dänen planen nicht detailliert die Zukunft und verlassen sich darauf, dass sie die Dinge zum Guten wenden können. Sie sind gute Improvisateure.
- Der dänische Arbeitstag richtet sich nach den Bedürfnissen von Beruf und Familie. Es ist normal, dass man nach dem frühzeitigen Verlassen des Arbeitsplatzes und den familiären Verpflichtungen abends das bis dahin Unerledigte aufarbeitet.
- Dänen arbeiten tendenziell selbstständig, flexibel und kreativ. Sie sind außerdem pflichtbewusst, termintreu, effektiv und effizient.
- Die dänische Gesellschaft ist eine Kooperationsgesellschaft. Im Arbeitsleben bedeutet dies, dass man sich gegenseitig unterstützt, statt miteinander zu konkurrieren.
- Informationen werden bereitwillig geteilt.
- Ordnung muss sein, auch in Dänemark.

Achtung!

- Interpretieren Sie nicht die wahrgenommene dänische Lockerheit als Desinteresse oder Beliebigkeit.

7

Führung und Motivation

Dänemark ist ein Land der Gleichheit und Nivellierung. Das gilt auch für den Arbeitsplatz, wo der **Vorgesetzte Erster unter Gleichen** bzw. der leitende Teil eines Teams ist. Das kann sich unter anderem darin zeigen, dass der Geschäftsführer einer mittelgroßen Organisation kein eigenes Büro hat. Das baut noch einmal Barrieren ab in Unternehmen, in denen die **Hierarchien flach** sind und der **gefühlte Abstand zwischen den Ebenen gering** ist. (Mehr zum Thema *Macht-distanz* finden Sie in Kapitel 6 auf Seite 47.) Vorgesetzte haben **nicht allein durch ihre Stellung den Respekt der Mitarbeiter**, sie müssen sich diesen **durch gute Leistung erarbeiten**.

Aufgaben der Führungskraft

In dänischen Unternehmen ist der **Führungsstil meist partizipativ**. Die **Führungskraft organisiert** das Team sowie die Findung von Entscheidungen und Lösungen. Eine gute Führungskraft wird außerdem **Aufgaben und Ziele der Mitarbeiter gemeinsam** mit ihnen definieren. Die **Mitarbeiter** sind dann so weit wie möglich **eigen-**

verantwortlich für die Umsetzung und Zielerreichung zuständig, sie arbeiten generell eigenständig, effektiv und verantwortungsbewusst.

Dänische **Chefs sprechen respektvoll und sachorientiert** mit ihren Mitarbeitern. Dänische Mitarbeiter wiederum sprechen frei und selbstbewusst mit ihren Vorgesetzten. Kritik von Vorgesetzten an Mitarbeitern wird sorgfältig dosiert und sachbezogen vorgetragen.

Eine wichtige Führungsaufgabe besteht auch darin, im Büro eine **gute Atmosphäre** zu erzeugen. Ein **morgendlicher Bürorundgang** des Chefs mit Fragen nach dem Wochenende oder nach aktuellen Urlaubsplänen gehört genauso dazu wie die Zurverfügungstellung eines großzügigen Budgets für Sommerausflug und Weihnachtsessen. Die **Kenntnis der persönlichen Lebensumstände der Mitarbeiter** und ihre Beachtung ist ebenfalls ein wichtiger Aspekt.

Deutsche Führungskraft in einem dänischen Team

Als deutsche Führungskraft in einem dänischen Team arbeiten Sie zunächst einmal gegen bestehende Vorurteile an: Deutsche gelten als ›firkantet‹ – ›inflexibel‹, regelorientiert, hierarchisch und humorlos. (Siehe dazu auch das Thema *Einfangen der Gegenperspektive – So sehen die Dänen uns* ab Seite 30.) Dementsprechend ist es auch relativ leicht, positiv zu überraschen! **Vermeiden Sie ein ›chefmäßiges Auftreten**. Sprechen Sie von ›Kollegen‹ statt von ›Mitarbeitern‹, hören Sie aufmerksam zu und seien Sie **nahbar, positiv und heiter**. Bestehen Sie auf keinen Fall auf die Anrede mit ›Sie‹ und Nachnamen. (Mehr dazu ab Seite 25.)

Wie bereits in Kapitel 6 beschrieben, wird in Dänemark **nicht so intensiv geplant** wie in Deutschland. Mit

Problemen beschäftigt man sich, wenn sie auftreten, und nicht vorbeugend in einem Plan B oder C. Dies kann von deutschen Vorgesetzten in Dänemark **schnell als überzogene Lässigkeit falsch ausgelegt** werden.

Die relativ genaue **Einhaltung von Arbeitszeiten** und das akkurate **Abfeiern von Überstunden** (*afspadsering* – ›Abspazieren‹) ist für deutsche Vorgesetzte ebenfalls gewöhnungsbedürftig. In Dänemark geht man pünktlich nach Hause und nimmt den Überstundenausgleich. Das verlangt die familiäre Rücksichtnahme. (*Vereinbarkeit von Beruf und Familie*, siehe Seite 49.)

Als deutsche Führungskraft in Dänemark sollten Sie sich mit Kommentaren über die dänische Arbeitswelt erst einmal zurückhalten. Es kann nämlich sehr leicht der erste Eindruck entstehen, dass in Dänemark zu wenig oder mit zu wenig Engagement gearbeitet wird. Tatsächlich steht dem **ausgeprägten Wunsch nach Work-Life-Balance** jedoch eine **hohe Effizienz und Effektivität** gegenüber.

Mitarbeitermotivation

Die Einkommenssteuer ist in Dänemark sehr hoch und die Gehaltsentwicklung verläuft flach. Zudem geht es allen Leuten wirtschaftlich relativ gut. Der **Faktor extrinsische Motivation durch mehr Gehalt** ist dementsprechend wohl **schwächer ausgeprägt** als in Deutschland. Das bedeutet jedoch nicht, dass zum Beispiel Boni keine Rolle spielen.

Wichtiger ist aber die **intrinsische Motivation**, die durch eine **interessante Arbeit und das Gefühl, zu einer guten Organisation etwas beizutragen**, entsteht. Die **persönliche Entwicklung** des Mitarbeiters ist ebenfalls wichtig. Um diese sicherzustellen, werden in dänischen Organisationen zur Jahresmitte Mitarbeiterentwicklungsgespräche (*medarbejder udviklings samtaler*) geführt. Weitere wichtige

intrinsische Faktoren sind ein **angenehmes Arbeitsklima** und eine **gute Work-Life-Balance**.

Dänische Arbeitnehmer haben wegen des **geringen Kündigungsschutzes** niemals einen ›sicheren Arbeitsplatz‹. Zudem sind Dänen **veränderungswillig** und damit auch bereit, das Unternehmen zu verlassen. Die **Mitarbeitermotivation und damit -bindung an das Unternehmen** hat deswegen in Dänemark einen besonders hohen Stellenwert.

Personalsuche und -auswahl

Dänische Organisationen schreiben ihre Stellen auf den gängigen **Online-Plattformen** aus. **Bewerbungen** werden **per E-Mail** eingereicht. Sie enthalten meist ein Motivations schreiben und einen Lebenslauf sowie die wichtigsten Zeugnisse. Darüber hinaus werden **Referenzen** angegeben, die der neue Arbeitgeber üblicherweise nutzt.

Im Unterschied zu Deutschen in Vorstellungsgesprächen sind dänische Bewerber bei der **Herausstellung ihrer positiven Eigenschaften zurückhaltend**. Sie berichten jedoch gerne davon, welche **Empfehlungen ihnen die Gewerkschaft für die Bewerbung** und die Verhandlungen gegeben hat. Ein Beispiel: ›Meine Gewerkschaft hat mir gesagt, dass ich 35.000 Kronen verdienen soll, wenn ich zwei Fremdsprachen kann.‹ Solche Aussagen der Bewerber in Jobinterviews irritieren deutsche Manager regelmäßig. Sie müssen sich daran gewöhnen.

Exkurs: Frauen in Führungspositionen

Dänemark hat weltweit mit die höchste Erwerbsneigung bei Frauen. Es ist in einer dänischen Partnerschaft selbstverständlich, dass beide Partner arbeiten und eine berufliche Karriere verfolgen können. Die **Vereinbarkeit von Beruf und Familie**, um die man sich in Deutschland sehr bemüht, ist in Dänemark **gelebter Teil der Unternehmenspraxis**. (Siehe dazu auch ab Seite 49.)

Im Unterschied zu beispielsweise Norwegen gibt es in Dänemark jedoch **keine Quote** für die Berücksichtigung von Frauen in Aufsichtsräten oder im Top-Management. Dies entspricht der Einstellung dänischer Frauen, dass man (bzw. frau) durch fachliche Eignung etwas wird.

Eine ähnliche Logik greift, wenn **klassisch männliche Begriffe ausdrücklich nicht ›gegendert‹** werden. Ein ›Vorsitzender‹ ist auf Dänisch ein ›*formand*‹ und eine weibliche ›Vorsitzende‹ ist ebenfalls ein ›*formand*‹. Däninnen haben damit kein Problem, weil die Funktion des *formand* das Entscheidende ist.

Auf einen Blick

- Dänemark ist ein Land mit flachen Hierarchien. Der Vorgesetzte ist Erster unter Gleichen.
- Der Respekt der Mitarbeiter muss durch fachliche Leistung verdient werden.
- Der Führungsstil ist partizipativ.
- Eine Führungskraft organisiert das Team sowie die Findung von Entscheidungen und Lösungen.
- Aufgaben und Ziele werden gemeinsam mit den Mitarbeitern definiert. Diese sind für Umsetzung und Zielerreichung selbst verantwortlich.
- Dänische Mitarbeiter arbeiten generell eigenständig, effektiv und verantwortungsbewusst.
- Eine wichtige Führungsaufgabe besteht darin, eine gute Atmosphäre zu schaffen. Die Kenntnis der persönlichen Lebensumstände der Mitarbeiter ist dabei ein bedeutender Aspekt.
- Intrinsische Motivation durch ein gutes Arbeitsklima und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten ist wichtiger als extrinsische Motivation durch mehr Geld.

Achtung!

- Vermeiden Sie ein ›chefmäßiges‹ Auftreten. Hören Sie stattdessen aufmerksam zu und seien Sie nahbar, positiv und heiter. Auch ›unverpackte‹ Kritik an Mitarbeitern ist nicht angebracht.
- In Vorstellungsgesprächen sind dänische Bewerber bei der Herausstellung ihrer positiven Eigenschaften zurückhaltend. Sie berichten jedoch gerne davon, welche Empfehlungen ihnen die Gewerkschaft für die Bewerbung gegeben hat.

Interview: Mitarbeiter- und Unternehmensführung auf Dänisch

Silke Janser war von Oktober 2016 bis Oktober 2020 CEO von DB Cargo Scandinavia. Seit November 2020 ist sie in der Konzernzentrale der DB Regio in Frankfurt tätig.



© Dansk Banegods

Mark Meier ist Vice President BASF Nordic and Baltic und lebt seit Anfang 2016 in Dänemark.



© BASF

Im Interview berichten sie über ihre persönlichen Erfahrungen mit der dänischen Geschäftskultur. Das Interview wird von Reiner Perau geführt.

Wie war die Eingewöhnung in die dänische Kultur, wie habt Ihr Eure Lernphase erlebt?

Silke Janser: Ich bin ja zum zweiten Mal in Dänemark. Viele Fehler hatte ich schon beim ersten Aufenthalt gemacht und war gut vorbereitet für den zweiten Aufenthalt. Auf jeden Fall gilt es, die Unterschiede zwischen Deutschland und Dänemark nicht zu unterschätzen. Das gilt auch für den Unterschied zwischen den verschiedenen skandinavischen Ländern.

Mark Meier: Den Punkt kann ich nur unterstreichen. Alle nordischen Länder haben ihre Eigenheiten, die man respektieren muss. Ich kam damals aus Großbritannien und hatte vor allem die Herausforderung, die Unterschiede zwischen den skandinavischen Ländern zu verstehen. Dazu kommen ja auch noch die Unterschiede im Land. In Kopenhagen werden die Dinge wieder etwas anders gespielt als in Jütland. Es geht dabei um die Nuancen.

Ihr habt beide die Unterschiede zwischen den skandinavischen Ländern hervorgehoben. Worin besteht denn genau der Unterschied zwischen Dänemark und Schweden?

Silke Janser: Die Dänen sagen dazu, dass Deutsche und Schweden kulturell sehr ähnlich sind. Dabei geht es zum Beispiel darum, wie Entscheidungen getroffen werden oder Projekte angegangen werden.

Mark Meier: Es gibt in Schweden doch einen ausgeprägteren Perfektionismus als in Dänemark. In Dänemark kommt man dagegen schneller zu einer Entscheidung.

Ich habe auch schon von Schweden gehört, dass sie die Dänen als sehr »deutsch« wahrnehmen?

Mark Meier: Tatsächlich unterscheiden sich beide Kulturen deutlich von der deutschen. Und unterstreichen muss man dabei ja immer, dass keine Kultur besser ist als eine andere. Man geht halt nur unterschiedlich mit den Dingen um.

Wie wirkt die dänische Kultur jetzt auf Euren eigenen Stil zurück?

Silke Janser: Ich habe für mich auf jeden Fall gemerkt, dass ich in vielen Bereichen skandinavischer geworden bin. Das Einbeziehen von Mitarbeitern ist so ein Thema. Mir ist auch die Bedeutung der Firmenkultur hier etwas bewusster geworden. Es ist für dänische Kollegen wichtig, in einer Organisation etwas gemeinsam zu schaffen. Die Betonung liegt auf gemeinsam. Und klar ist ja auch, dass sich die Führungskräfte einer Tochtergesellschaft eines deutschen Konzerns den lokalen Verhältnissen anpassen müssen und nicht umgekehrt.

Bist Du vom Engländer zum Dänen konvertiert, Mark?

Mark Meier: Ganz klar hat Dänemark auf mich abgefärbt. Das hat auch schon früher angefangen, weil ich über lange Zeit einen dänischen Chef hatte. Es geht dabei im Kern darum, wie man mit Menschen umgeht, wie man sie involviert, wie man Entscheidungen trifft. Was mir dabei zum Beispiel imponiert, ist die Art, wie harte Entscheidungen getroffen und kommuniziert werden. Dabei helfen die flachen Strukturen, die Zugänglichkeit über die Hierarchieebenen hinweg. Das gefällt mir sehr.

Gleichzeitig bleibt man ja im Kern das, womit man aufgewachsen ist, das heißt der deutschen Kultur. Das bedeutet natürlich Struktur, Planung, Organisation. Und positiv an der deutschen Kultur ist dabei auf jeden Fall der Wille, alles immer weiter verbessern zu wollen. Wenn man das kombiniert mit dem dänischen Ansatz, einfach mal was zu versuchen, passt das gut.

Welche Eigenschaften schätzt Ihr bei dänischen Kolleginnen und Kollegen am meisten?

Mark Meier: Die dänische Direktheit. Direkt zum Punkt kommen und ergebnisorientiert zu sein. Diese Direktheit ist aber gepaart mit einem sehr positiven Umgang. Deutsche sind auch direkt, aber manchmal dabei schroff.

Silke Janser: Mir gefällt, dass man mehr Rückmeldungen bekommt, oft auch ungefragt, und die Leute ehrlich sind. Damit muss man dann umgehen und wird im Zweifel selber besser dadurch. Dann sind die Däninnen und Dänen gut darin, Dinge einfach auszuprobieren. So können sich die Organisationen und das Land dann schneller weiterentwickeln. Deshalb ist Dänemark Deutschland bei einigen Themen, wie z.B. Unternehmenskultur und Digitalisierung, auch um Jahre voraus.

Ihr zeichnet ein sehr positives Bild der dänischen Kultur. Aber gibt es Nachteile oder Probleme?

Mark Meier: Mir fällt es schwer, Nachteile zu finden. Es gibt natürlich immer Deutsche, die zum Beispiel über Arbeitszeiten reden. Aber das ist mir zu einfach. Es kommt doch darauf an, was man schafft. Das erste, was mir als Problem einfällt, ist dann doch die Sprache, die nicht so einfach zu lernen ist. Und die Däninnen und Dänen können zwar besser Englisch als wir Deutsche, aber Dänisch ist die Sprache dieses Landes und die muss man zumindest verstehen lernen.

Silke Janser: Natürlich überwiegt das Positive. Was mir aber dazu einfällt, ist, dass die Däninnen und Dänen eine Gemeinschaft bilden, in die manchmal schwer reinzukommen ist. Vielleicht liegt es auch an der Landesgröße: auf jeden

Fall hat man oft das Gefühl, dass alle sich kennen und man »Outsider« bleibt. Da muss man sich schon sehr bemühen, um in Netzwerke reinzukommen.

Mark Meier: Guter Punkt. An der Stelle kommt man dann ohne die dänische Sprache auch nicht weiter.

Wie sieht es mit Gleichstellung in Dänemark aus?

Silke Janser: Was die Gleichstellung in der Familie angeht, so gibt es natürlich einen großen Unterschied. In einem Bewerbungsgespräch für eine Managementposition in Dänemark sagen Männer, dass sie die Kinder in den Kindergarten bringen oder abholen müssen und deshalb zu bestimmten Zeiten nicht zur Verfügung stehen. Ich glaube nicht, dass man das in Deutschland sieht. Das gehört auch nicht nur zum Thema Gleichstellung, sondern zum Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Es ist sehr selbstverständlich, dass Beruf und Kinderbetreuung zueinander passen muss und der Arbeitgeber Rücksicht nimmt.

Was man allerdings nicht sieht, sind viele bzw. mehr Frauen in Toppositionen als in Deutschland.

Was könnt Ihr deutschen Managern empfehlen, die sich auf ihren neuen Job in Dänemark vorbereiten?

Mark Meier: Viel zuhören und beobachten, mitmachen und sich auf Dänemark und die Däninnen und Dänen einlassen. Auf keinen Fall großspurig anfangen.

Silke Janser: Man sollte der Kultur und der Tradition Respekt zollen. Und wenn man sich nicht auf das Land und seine Leute einlässt, dann kann man nicht Teil des Ganzen werden

und bleibt immer der Expat. Das muss man sich vielleicht am Anfang überlegen: Will man Expat sein, oder will man mehr? Dann muss man entsprechend investieren bzw. sich ein Stück mehr bemühen.

Vielen Dank an euch beiden für das interessante Gespräch und dass ihr eure Erfahrungen mit der dänischen Kultur und dem Arbeitsleben in Dänemark mit uns geteilt habt.

8

Geschäftssessen und After Work

Dänen neigen dazu, Geschäftliches und Privates bzw. Familiäres zu trennen. Es gibt ein Leben nach der Arbeit, zu dem man dann auch zurückkehrt. Dementsprechend ist es eher selten, dass man als ausländischer Geschäftspartner in Dänemark abends oder am Wochenende eingeladen wird.

Es ist aber durchaus üblich, mit dem Geschäftspartner gemeinsam zu essen. Solche **Mittagessen** sind immer auch Anlass, über **das Geschäftliche hinaus zu sprechen**. Das kann übergeordneter Natur sein – die allgemeine Strategie der Firma des Partners – oder in den privaten Bereich – was macht man im Urlaub – hineingehen.

In jedem Fall erzeugt ein angenehmes gemeinsames Mittagessen ein **Gemeinschaftsgefühl**, das Gefühl der *fælleskab*. Darüber hinaus kann man dabei den wichtigen Zustand der *hygge* erreichen.

Fælleskab

›Fælleskab‹ – ›Gemeinschaft‹ ist ein zentraler Begriff im dänischen Leben, auch im geschäftlichen. *Fælleskab* entsteht, **wenn mehrere Menschen etwas gemeinsam haben**: Einen gemeinsamen Standpunkt bzw. eine gemeinsame Sichtweise oder ein Thema, für das man sich gleichermaßen begeistert. Dieses Gefühl zu bekommen, ist wichtig. *Fælleskab* steht nämlich auch für zentrale Werte wie **Solidarität, Kooperationsbereitschaft und gegenseitige Rücksichtnahme**.

Hygge

›Hygge‹ ist ein in der dänischen Sprache häufig gebrauchtes Wort. Es wird als Substantiv (›hygge‹), Adjektiv (›hyggelig‹) und Verb (›at hygge sig‹) gebraucht. Übersetzt wird ›hygge‹ gemeinhin, aber unvollkommen als ›Gemütlichkeit‹. *Hygge* ist mehr als das und kann als **konfliktfreies Zusammensein und Unterhaltung mit Menschen, die man mag**, umschrieben werden.

Winter und Kerzenschein sind der *hygge* förderlich, aber keine Voraussetzung. Auch ein eher geschäftliches Treffen kann *hyggelig* sein, vor allem, wenn es sich um eine Abendveranstaltung handelt. Nach dem Zusammensein schreiben sich Dänen eine E-Mail oder Karte, bedanken sich und versichern sich gegenseitig, dass es *hyggelig* war. (Siehe auch ab Seite 27.)

Gemeinsame Mittagessen

Gemeinsame Mittagessen finden oft **in der dänischen Firma** statt, entweder in der Kantine oder im Besprechungsraum bzw. dem Büro des Gesprächspartners. Traditionell essen

Dänen zu Mittag kalt und abends warm. Während sich dies verändert hin zu warmem Mittagessen, können Sie sich bei einem geschäftlichen Mittagessen in einem Unternehmen auf ›**kalte Küche**‹ einstellen.

Eventuell trifft man sich auch zu einer **geschäftlichen Verabredung im Restaurant**. Dabei ist **nicht sicher, dass der dänische Geschäftspartner einlädt**. Dies kann jedoch unkompliziert direkt angesprochen und geklärt werden.

Sollten Sie in Dänemark von Ihrem Geschäftspartner eingeladen worden sein, ist eine **Gegeneinladung natürlich angebracht**. Sie kann bzw. sollte in ähnlichem Rahmen stattfinden. **Compliance-Regeln** werden in Dänemark beachtet, sodass man sich bei überzogenen Einladungen schnell Absagen einhandelt.

Einladungen nach Hause

Werden Sie doch einmal von einem dänischen Geschäftspartner nach Hause eingeladen, kommen Sie bitte pünktlich. Dänen sind zu Geschäftsterminen so pünktlich wie Deutsche und **zu privaten oder halbprivaten Einladungen noch pünktlicher**. Wenn Sie also sonntags um 16 Uhr zu Kaffee und Kuchen eingeladen sind, dürfen Sie ab 15.50 Uhr klingeln. Bringen Sie ein **kleines Geschenk** mit und bieten Sie zumindest an, die Schuhe auszuziehen.

Gut zu wissen: Während Dänen geschäftlich meist informeller gekleidet sind als Deutsche, ziehen sie sich **zu privaten oder halbprivaten Anlässen oft formeller an**. (Mehr zum Thema *Kleidungsstil* auf Seite 26.)

Und nicht vergessen, nach der Einladung **schreiben Sie einen Dank** (siehe Seite 27) und bringen zum Ausdruck, dass es *hyggelig* war!

Exkurs: Dänische Spezialitäten

Die dänische Küche hat viele Fleisch- und Fischgerichte zu bieten. Beim Fleisch ist es vor allem Schwein, das in unterschiedlichen Variationen dargebracht wird. **Schweinebraten mit Schwarte** (*flæskesteg*) ist einer der großen Klassiker und gilt als **dänisches Nationalgericht**. Für Fischgerichte werden häufig **Hering, Dorsch und Scholle** verwandt. Eingelegten Hering gibt es in vielen interessanten und leckeren Varianten.

Das bekannteste dänische Gericht ist wohl das *smørrebrød*. Es handelt sich dabei um **reichlich belegte Vollkornbrottscheiben**, von denen zwei ein komplettes Mittagessen ergeben. Die dänische Küche hat klassische Kombinationen mit schönen Namen wie »Nachtstuhl des Tierarztes« oder »Sonne über Gudhjem« hervorgebracht.

Zum Frühstück – auch beim Geschäftspartner im Unternehmen – werden oft *wienerbrød*, also **Plunderteilchen** gereicht.

Bei den Süßspeisen ist **Rote Grütze mit Sahne** (*rødgrød med fløde*) nicht nur ein beliebter Nachtisch, sondern auch ein klassischer dänischer Zungenbrecher.

Runde Apfelkrapfen (*æbleskiver*) werden in der kalten Jahreszeit zubereitet und zusammen mit der nordischen Variante des Glühweins (*gløgg*) serviert.

Zu Weihnachten wird gerne **Milchreis mit Mandeln** (*ris à l'amande*) gereicht. Wer eine ganze Mandel auf seinem Teller findet, gewinnt einen Preis – ein wichtiger Teil dänischer Weihnachtsfeiern.

Bei den alkoholischen Getränken haben **Bier und Schnaps** Tradition. Carlsberg und Tuborg sind die wichtigsten Biermarken, beim Schnaps sind Aalborg Akvavit und Gammel Dansk die Klassiker.

Weihnachtsfeiern

Julefrokost ist in dänischen Unternehmen der **gesellige Höhepunkt des Jahres**. *Hygelliger* kann es nicht werden als bei einer guten dänischen Weihnachtsfeier. An einem Nachmittag/Abend in der Vorweihnachtszeit wird gemeinsam gefeiert. Meist engagiert sich eine Gruppe von Mitarbeitern bei der Ausarbeitung eines kleinen Programms, das vor und während eines gemeinsamen Abendessens stattfindet. Es wird **gespielt, gesungen, geredet, getanzt und viel getrunken und gegessen**. Der Arbeitgeber darf sich bei der Weihnachtsfeier **nicht kleinlich** zeigen.

Freitagsfrühstück und Freitagsbar

Der Tag vor dem Wochenende wird in vielen dänischen Organisationen besonders begangen. Morgens wird **gemeinsam gefrühstückt**, entweder mit der gesamten Belegschaft oder in der Abteilung.

Am Nachmittag, zum Feierabend hin, gibt es dann noch eine *fredagsbar*. Es handelt sich um ein **informelles Zusammenkommen** in der Firma – Kantine oder Büro – mit Knabberereien, Bier und Gesprächen. Vielleicht wird auch Kicker gespielt. So wird die Woche gemeinsam abgeschlossen, mit *hygge* und *fælleskab*.

Auf einen Blick

- Dänen halten sich die Abende und Wochenenden für die Familie frei. Deswegen sind geschäftliche Einladungen eher selten.
- Gemeinsame Mittagessen sind üblich und bieten immer auch Anlass, über das Geschäftliche hinaus zu sprechen.
- *Hygge* ist die dänische Variante der Gemütlichkeit, sie ist auch bei geschäftlichen Treffen erstrebenswert. Bei *hygge* geht es um ein konfliktfreies Zusammensein und eine Unterhaltung mit Menschen, die man mag.
- Nach einer Einladung sollten Sie sich schriftlich bedanken und versichern, dass es *hyggelig* war.
- Haben mehrere Menschen einen gemeinsamen Standpunkt oder begeistern sich für ein Thema, entsteht *fælleskab*. Dieses Gemeinschaftsgefühl zu bekommen, ist Dänen sehr wichtig, denn es steht auch für Solidarität, Kooperationsbereitschaft und gegenseitige Rücksichtnahme.
- Dänen sind zu Geschäftsterminen so pünktlich wie Deutsche und zu privaten oder halbprivaten Einladungen noch pünktlicher.

Achtung!

- Überziehen Sie nicht bei Einladungen an dänische Geschäftspartner. Sie haben oft Compliance-Vorschriften und halten sich daran.
- Während Dänen geschäftlich meist informell gekleidet sind, ist der Dresscode für private oder halbprivate Anlässe oft formell.

Etwa die Hälfte der Fläche Dänemarks liegt auf der Halbinsel Jütland, die sich im Norden an Schleswig-Holstein anschließt. Der Rest der Fläche verteilt sich auf über 400 **Inseln**. Die nennenswerten Inseln sind **Seeland (mit Kopenhagen), Fünen (mit Odense), Lolland, Falster** und **Bornholm**.

Während das Kernland eines der kleineren Länder Europas darstellt, wird Dänemark mit den überseeischen Gebieten **Grönland und den Färöern** zu einem der wenigen **interkontinentalen Staaten**.

Auf den färöischen Inseln wie in Grönland leben jeweils etwa 50.000 Menschen. Beide Gebiete gehören nicht zur Europäischen Union. Vor allem Grönland hat in wirtschaftlicher Hinsicht einiges zu bieten. Auf der zu 80 Prozent von Eis bedeckten Insel (6,5-mal so groß wie Deutschland) befinden sich **viele Rohstoffe**. Vor allem die Vorkommen seltener Erden gehören zu den größten der Welt.

Die **einzige Landgrenze** hat Dänemark zu Deutschland. Im Grenzgebiet zwischen Hadersleben auf der dänischen Seite und Schleswig auf der deutschen Seite leben

deutsche und dänische Minderheiten auf der jeweils ›anderen‹ Seite.

In Schleswig-Holstein hat die dänische Minderheit eine eigene Partei, die *Südschleswigsche Wählergemeinschaft*. Für sie gilt keine Sperrklausel, sodass die dänische Minderheit ein fester Bestandteil des Landtages von Schleswig-Holstein ist.

Auf der dänischen Seite ist die deutsche Minderheit ebenfalls fester Bestandteil des politischen und gesellschaftlichen Lebens. *Der Nordschleswiger* ist zum Beispiel die in Åbenra (Appenrade) hergestellte deutsche Tageszeitung für Dänemark. Wer über die dänische Politik auf dem Laufenden bleiben will, kann die Zeitung in Deutschland abonnieren.

Königsfamilie

Das Königreich Dänemark ist eine **parlamentarische Monarchie**. Die aus dem Hause Schleswig-Holstein-Sonderburg-Glücksburg stammende **Margarethe II. ist seit 1972 Königin und Staatsoberhaupt**. Margarethe II. hat Rechts- und Staatswissenschaften, Geschichte, Volkswirtschaftslehre und Archäologie studiert. Sie hat sich auch als Grafikerin und Malerin einen Namen gemacht, Briefmarken entworfen und zahlreiche Bücher illustriert.

Königin Magarethe II. war verheiratet mit dem 2018 verstorbenen französischen Grafen Henri de Laborde de Monpezat, der seit ihrer Heirat Prins Henrik von Dänemark war. Das Paar hat zwei Söhne, Kronprinz Frederik (geboren 1968) und Prinz Joachim (geboren 1969).

Die Königin ist im Lande sehr beliebt. Sie behält jedoch ihre Ansichten zu den meisten Themen für sich. Ihr wichtigster Auftritt des Jahres ist die **Neujahrsansprache**. Diese im Fernsehen anzusehen, ist in vielen Familien ein bedeutsames Silvesterritual.

Den meisten Diskussionsstoff lieferte der Ehemann der Königin, der mit seiner Rolle etwas unzufrieden war. Er fragte zum Beispiel öffentlich, warum die Ehefrau eines Königs Königin heisst, der Ehemann einer Königin jedoch Prinzgemahl.

Politik

Die dänische Minderheitsregierung wird zur Zeit von der Sozialdemokratischen Partei gestellt. Ministerpräsidentin ist seit Juni 2019 Mette Frederiksen. **Minderheitsregierungen sind Normalität in Dänemark.** Die Regierung sucht sich für ihre Projekte Kooperationspartner quer durch die Parteienlandschaft.

In Dänemark gibt es einen **sozialdemokratischen Konsens für einen großen öffentlichen Sektor und viel Umverteilungsaktivität.** (Siehe auch das Thema *Wohlfahrtsstaat* auf Seite 14.) Ergebnis ist der größte öffentliche Sektor in der OECD.

Geschichte: Zwischen Schweden und Deutschland

Dänemark war **einst die führende Macht im Norden.** Die **Kalmarer Union**, die von 1397 bis 1523 bestand, wurde von Dänemark dominiert. Danach übernahm langsam Schweden die Vormachtstellung in Nordeuropa. 1658 konnte Dänemark die akute Gefahr, schwedische Provinz zu werden, gerade noch abwenden. Im **Frieden von Roskilde** musste Dänemark jedoch sein ursprüngliches Kernland auf der östlichen Seite des Öresunds, die Provinzen Schonen, Blekkinge und Halland, abtreten. Das **dänische Staatsgebiet** wurde damals **um ein Drittel reduziert.**

Während im Norden Gebiete an Schweden verloren gingen, hatte man im Süden Scherereien mit Deutschland. Zu Beginn des 19. Jahrhunderts war der jetzige Hamburger Stadtteil Altona die zweitgrößte Stadt im dänischen Reich und **fast das gesamte heutige Schleswig-Holstein gehörte zu Dänemark**. Adelige aus Schleswig-Holstein führten wichtige Ministerien. Die deutschsprachigen Landesteile wurden aus der ›deutschen Kanzlei‹ geführt. In Kopenhagen war Deutsch eine weit verbreitete Sprache.

1864 ging das Gebiet jedoch nach dem **Deutsch-Dänischen Krieg** und der Schlacht bei den Düppeler Schanzen an Preußen bzw. das Deutsche Reich. Damit war Dänemark nach dem Gebietsverlust im 17. Jahrhundert **ein weiteres Mal deutlich geschrumpft**. Für Deutschland gehört der Deutsch-Dänische Krieg zu den Einigungskriegen, an deren Ende die Gründung des Deutschen Reichs stand. Die Siegestsäule in Berlin erinnert auch an den Deutsch-Dänischen Krieg.

Während des **Zweiten Weltkriegs** wurde Dänemark von der deutschen Wehrmacht im ›**Unternehmen Weserübung**‹ am 09. April 1940 besetzt. Die **Besatzungszeit** endete am 05. Mai 1945. Die Beziehungen Dänemarks zu Deutschland wurden bis in die 80er Jahre hinein von der Besatzungszeit belastet.

Berühmte Dänen

Hans Christian Andersen (1805–1875) ist der berühmteste Dichter und Schriftsteller Dänemarks. Er wurde vor allem durch die 156 Märchen bekannt, die er erzählt hat. Zu diesen gehören *Die Prinzessin auf der Erbse*, *Die kleine Meerjungfrau* und *Des Kaisers neue Kleider*.

Søren Kierkegaard (1813–1855) war ein dänischer Philosoph und Schriftsteller. Er gilt als Begründer der

Existenzphilosophie. ›Das Leben lässt sich nur rückwärts verstehen, muss aber vorwärts gelebt werden‹, ist wohl der berühmteste Satz Kierkegaards.

Niels Bohr (1885–1962) war ein Physiker und Zeitgenosse von Albert Einstein. Er erhielt im Jahr 1922 den Nobelpreis für seine Forschung zu Atomen.

Nikolai Frederik Severin Grundtvig (1783–1872) war ein Schriftsteller, Dichter, Philosoph, Pfarrer und Politiker. Er hat sich für Volksbildung und lebenslanges Lernen engagiert. Mehrere dänische Parteien berufen sich auf seine Lehren.

Dänische Manager in Deutschland

Dänen sind gute Manager. Sie machen nicht viel Aufhebens um sich und sind wahrscheinlich auch deswegen effektiv. Es wird nämlich wenig Energie auf die eigene Profilierung verwendet. Als Zeichen dafür mag auch gelten, dass es dänische Manager bis an die Spitze der größten deutschen Unternehmen geschafft haben. **Jim Hageman Snabe** war jahrelang Co-CEO von SAP. **Kasper Rørsted** war von 2008 bis 2016 Vorstandsvorsitzender von Henkel und wechselte danach auf den Vorstandsvorsitz von Adidas.

Sport

Fußball ist wie fast überall auf der Welt auch in Dänemark wichtig. Deutsche finden in der Europameisterschaft von 1992 ein dankbares Gesprächsthema. Damals wurde Dänemark im Finale gegen Deutschland mit einem 2:0 Europameister. John ›Faxe‹ Jensen und Kim Vilfort trafen für Dänemark, das zunächst nicht für die Meisterschaften qualifiziert und für Jugoslawien nachgerückt war. ›*We are red, we are white, we are Danish dynamite*‹, lautete der Schlachtruf der dänischen Fans.

Österreicher dürfen die Niederlage ihres Teams gegen die Mannschaft der Färöer im sagenhaften EM-Qualifikationsspiel 1990 erwähnen. Die Färöer – das Team bestand zu hundert Prozent aus Amateuren – gewannen damals 1:0. Der färöische Torwart trug eine Pudelmütze, für die ihm Fußballfans nach dem Spiel viel Geld anboten. Er verkaufte sie nicht, mit dem Hinweis, seine Mutter habe ihm die Mütze gestrickt.

Der Nationalsport der Dänen ist jedoch **Handball**. Handball wird landesweit und in vielen Clubs gespielt. Die Herren-Nationalmannschaft belegt bei Welt- und Europameisterschaften regelmäßig vordere Plätze. Viele Nationalspieler spielen bei Vereinen im Ausland, vor allem in Deutschland.

Dänische Fahne

Der *Dannebrog* ist eine der **ältesten Fahnen der Welt**. Er wird sehr oft benutzt, auch in Zusammenhängen, die Deutschen merkwürdig vorkommen müssen. Zum Geburtstag kommt die Fahne auf den Tisch, auf dem Weihnachtsbaum hat sie ihren Platz und in der Werbung schmückt sie die Sonderangebote. Die dänische Flagge kann somit überall zum Einsatz kommen, wo etwas gut ist oder wo man sich freut.

Dänische Redewendungen

Wenn Sie dänische Redewendungen gebrauchen, signalisiert das Ihrem Gesprächspartner Interesse und damit Respekt vor seiner Kultur. Achten Sie darauf, dass die dänische Aussprache oft anders ist als nach dem Schriftbild zu vermuten.

Deutsch	Dänisch geschrieben	Dänisch gesprochen
Guten Morgen	<i>God morgen</i>	Go morn
Guten Tag	<i>God dag</i>	Go dä
Guten Abend	<i>God aften</i>	Go aften
Hallo	<i>Hej</i>	Hei
Tschüss	<i>Hej, hej</i>	Hei, hei
Danke gleichfalls	<i>Selv tak</i>	Sel tak
Willkommen	<i>Velkommen</i>	Velkommen
Glückwunsch zu	<i>Tillykke med</i>	Tillücke med
Freundliche Grüße	<i>Venlig hilsen</i>	Vennli hilsen
Schönes Wochenende	<i>God weekend</i>	Go wikend
Frohe Weihnachten	<i>God jul</i>	Go jul
Auf Wiedersehen	<i>På gensyn</i>	Po gensün
Wir sehen uns	<i>Vi ses</i>	Wi ses
Wir sprechen uns	<i>Vi tales ved</i>	Wi tales ved
Es geht gut	<i>Det går godt</i>	De gor gott
Das ist o.k.	<i>Det er i orden</i>	De er i orden
Passt schon; Wird schon gehen	<i>Det skal nok gå</i>	De skäl nok go

Danke für neulich	<i>Tak for sidst</i>	Tak for sist
Danke für gestern	<i>Tak for i går</i>	Tak for i gor
Klingt gut	<i>Lyder godt</i>	Lüdder gott
Frohes Schaffen	<i>God arbejdslyst</i>	Go arbeidslüst
Prost	<i>Skål!</i>	Skol!
Viel Vergnügen	<i>God fornøjelse</i>	Go forneujelse
Danke fürs Essen	<i>Tak for mad</i>	Tak for mäl
Liebe/Lieber	<i>Kære</i>	Käre
Freundliche Grüße	<i>Venlig hilsen</i>	Vennli hilsen

10

Informationsquellen

Kontaktadressen für Deutsche

Deutsch-Dänische Handelskammer

Kongens Nytorv 26, 3. Stock

DK-1050 Kopenhagen K

Tel.: +45 (0) 33 / 91 33 35

E-Mail: info@handelskammer.dk

www.handelskammer.dk

Botschaft der Bundesrepublik Deutschland

Göteborg Plads 1

DK-2150 Kopenhagen Nordhavn

Tel.: +45 (0) 35 / 45 99 00

E-Mail: info@kopenhagen.diplo.de

www.kopenhagen.diplo.de

Deutsche Honorarkonsulate in Aalborg, Aarhus, Hadersleben, Middelfart und Tórshavn (Färöer).

Königliche Dänische Botschaft

Rauchstr. 1

10787 Berlin

Tel.: +49 (0) 30 / 50 50 20 00

E-Mail: beramb@um.dk

www.tyskland.um.dk

Dänische Konsulate in Bremen, Dresden, Erfurt, Flensburg, Frankfurt a. M., Hamburg, Hannover, Kiel, Köln, Lübeck, München, Nürnberg, Rostock und Stuttgart

Germany Trade and Invest

Standort Berlin

Friedrichstraße 60

10117 Berlin

Tel.: +49 (0) 30 / 20 00 99-0

E-Mail: office@gtai.com

www.gtai.com

Standort Bonn

Villemombler Straße 76

53123 Bonn

Tel.: +49 (0) 228 / 2 49 93-0

E-Mail: info@gtai.de

Kontaktadressen für Österreicher

Österreichische Botschaft Kopenhagen

Sølundvej 1

DK-2100 Kopenhagen

Tel.: + 45 (0) 39 / 29 41 41

E-Mail: kopenhagen-ob@bmeia.gv.at

www.bmeia.gv.at/botschaft/kopenhagen.html

Botschaft & Ständige Vertretung Dänemarks

Führichgasse 6

A-1010 Wien

Tel.: +43 (0) 1 / 512 79 04

E-Mail: vieamb@um.dk

www.oestrig.um.dk

Dänische Konsulate in Graz, Innsbruck, Linz und Salzburg

Österreichisches AußenwirtschaftsCenter

Handelsabteilung der österreichischen Botschaft

Grønningen 5

DK-1270 Kopenhagen K

Tel.: +45 (0) 33 / 11 14 12

E-Mail: kopenhagen@wko.at

www.wko.at/aussenwirtschaft/dk

Kontaktadressen für Schweizer

Schweizerische Botschaft in Dänemark

Richelieus Allé 14

DK-2900 Hellerup

Tel.: +45 (0) 33 / 14 17 96

E-Mail: copenhagen@eda.admin.ch

www.eda.admin.ch/copenhagen

Königliche Dänische Botschaft

Rauchstr. 1

10787 Berlin

Tel.: +49 (0) 30 / 50 50 20 00

E-Mail: beramb@um.dk

www.tyskland.um.dk

Konsulate in Zürich und Basel

www.schweiz.um.dk

Switzerland Global Enterprise

Stampfenbachstrasse 85

8006 Zürich

Tel.: +41 (0) 44/3 65 51 51

E-Mail: info@s-ge.com

www.s-ge.com

Weitere Kontaktadressen

Invest in Denmark

Asiatisk Plads 2

DK-1448 Kopenhagen K

Tel.: +45 (0) 33/92 11 16

E-Mail: indk@um.dk

www.investindk.com

Copenhagen Capacity

Nørregade 7 B

DK-1165 Kopenhagen K

Tel.: +45 (0) 33/22 02 22

E-Mail: info@copcap.com

www.copcap.com

Informationen im Internet

Dänische Wirtschaft

www.danmarksstatistik.dk

Dänisches Statistikamt

www.di.dk

Dänischer Industrieverband

www.danskerhverv.dk

Dänische Handelskammer

Messen

www.bellacentercopenhagen.dk

Bella Center Copenhagen

www.mch.dk

Messecenter Herning

www.messec.dk

Messe Fredericia

Arbeiten und Leben in Dänemark

<http://geert-hofstede.com/denmark.html>

Hofstede-Center (Informationen über die Dimensionen dänischer Kultur)

www.ihcph.kk.dk

International House Copenhagen (u.a. Unterstützung bei Registrierung und Jobberatung für den Großraum Kopenhagen)

<http://icitizen.dk>

International Citizen Service (One-Stop-Registrierung)

www.nyidanmark.dk

Informationen für Ausländer in Dänemark

www.workindenmark.dk

Informationen für Arbeitnehmer und Arbeitsuchende in Dänemark

www.skat.dk

Dänisches Steuerministerium

Tourismus

www.denmark.dk

Offizielle Website Dänemarks

www.visitdenmark.de

Dänische Tourismuszentrale

www.aok.dk

Freizeit- und Gastronomieführer für Kopenhagen

www.rejseplanen.dk

Fahrplanauskunft

Literaturhinweise

Esping-Andersen, Gøsta: *Three Worlds of Welfare Capitalism*. Princeton 1990.

Hofstede, Geert / Hofstede, Gert Jan / Minkov, Michael: *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. New York 2010.

House, Robert J. (Hrsg.) u.a.: *Culture, Leadership and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks/London/New Delhi 2004.

Le Müller, Katarina / Hallsteinsdóttir, Erla: *Deutsch-Dänische Kulturbrille, SMiK-Leitfaden zum funktional angemessenen Handeln in der interkulturellen Kommunikation*. Odense 2015.

Meyer, Erin: *The Culture Map*. New York 2014.

Optiz, Stefan: *Interkulturelle Kompetenz Skandinavien – Deutschland*. Düsseldorf 1997.

Rehrmann-Jørgensen, Doris / von der Banck, Marie-Luise: *Deutsch-Dänische Geschäftskultur. Ein praxisorientierter Zugang*. Gentofte 2011.

Sandemose, Aksel: *Ein Flüchtling kreuzt seine Spur*. Berlin 1973.

Stichwortverzeichnis

A

Absagen	34
After Work	65
AGBs	42
Anrede	16, 25, 54
Anruf	33
Ansprechpartner	17
Anwälte	41
Arbeitsgesetzgebung	11
Arbeitsklima	56
Arbeitsmarkt	11, 61
Arbeitsstil	50
Arbeitszeiten	55
Architektur	13
Atmosphäre	18, 32, 33, 54
Aufrichtigkeit	24
Augenhöhe	62

B

Baurecht	42
Begriffe	57
Besonderes	25, 46
Besprechungskultur	33
Besuch	16, 18
Betriebsklima	64
Bewerbungen	56
Bewirtung	18
Beziehungen	24, 32
Beziehungsebene	59
Bildungssystem	44
Blickkontakt	18
Boni	55
Branchen	11
Bürorundgang	54

C

CO2-neutral	13
Common sense	42
Compliance-Regeln	67
Corporate Social Responsibility	11
Corruption Perceptions Index	19

D

Danken	20
Danke sagen	27
Dannebrog	76
Dansk Folkeparti	73
Delegation	17
Design	13
Designland	19
Details	39
Deutsch	40
Deutsche	30, 54
Deutschkenntnisse	22
Deutschland 10, 15, 23, 24, 30, 71	
Diabetes-Produkte	13
Distanz	25, 26, 45, 60
Dolmetscher	22

E

Eigentumsvorbehalt	40
Eindruck	24
Eingewöhnung	59
Einkommenssteuer	55
Einladungen	67
Einzelgesetze	42
E-Mail .16, 20, 27, 40, 56, 66	
Energie	13
Energieeffizienz	15

Energiewende	13	Geschäftstermin	34
Englisch	22, 40	Geschenke	19, 67
Entscheidungen	37, 38, 53	Geschichte	18, 73
Entscheidungsprozesse	38	Geschlechterrollen	34
EU-Regelungen	42	Gestik	28
F		Gewerkschaft	56
Fælleskab	66	Grönland	71
Fahne	76	H	
Familie	16, 35, 49, 64	Handball	76
Färöern	71	Händedruck	18
Fehler	46, 61	Hidden agenda	32
Ferien	34	Hierarchien	10, 53, 63
Flexibilität	11, 38, 49, 62	High-trust society	10
Foliengestaltung	34	Hofstede	45, 47
Frauen	57	Humor	25, 34
Freitagsbar	60, 69	Hygge	64, 66
Freitagsfrühstück	69	I	
Fremdsprache	22	Identifikation	61, 63
Führung	53	Improvisateure	27
Führungskraft	53	Informationen	50
Führungsstil	53	Informationsmaterial	19
Fußball	75	Informationsquellen	79
G		Inseln	71
Gefühligkeit	24	Interkontinentaler Staat	71
Gegeneinladung	67	Interview	59
Gegenperspektive	30	Italiener	28
Gehalt	55	J	
Gemeinsamkeiten	18, 26, 27, 32	Jante	24, 46
Gemeinschaft	44	Jütland	12, 13, 18, 26, 71
Gemeinschaftsgefühl	65	K	
Gemütlichkeit	66	Kalte Küche	67
Geografie	18	Kleidung	26
Geschäftsanhaltung	16	Klimatechnologie	13
Geschäftsbeziehungen	20	Klischee	24
Geschäftssessen	65	Kollege	54
Geschäftsführer	59	Kommunikation	22, 63

Kommunikationsstil	23	Minderheiten	72
Königsfamilie	72	Minderheitsregierung	73
Königshaus	18, 25	Mitarbeiter	53, 64
Kontaktadressen	79	Mitarbeiterbindung	56, 62
Kontaktaufnahme	16	Mitarbeiterführung	59
Kontaktdaten	16	Mitarbeitermotivation	56
Kontaktpflege	20	Mitbringsel	19
Kooperationsbereitschaft	38, 39, 66	Mittagessen	66
Kooperationsgesellschaft	27, 50	Motivation	53, 55
Koordination	44	Mündliche Vereinbarungen	10, 40
Kopenhagen	12, 37, 71	N	
Körpersprache	28	Nachbereitung	20
Kritik	26, 54, 61	O	
Kulturdimensionen	45, 47	Öffentlicher Sektor	14, 73
Kulturschock	59	Ordnung	50
Kündigungsschutz	56, 61	P	
Kurznachrichten	28	Parteien	14, 73
L		Personalauswahl	56
Landgrenze	10, 23, 71	Personalsuche	56
Lässigkeit	49, 55	Planung	46
LinkedIn	17, 20	Politik	18, 73
Lockerheit	50	Politikkontakte	62
Lohnspreizung	14	Präsentationen	19, 32, 33
Low-Context- Kommunikation	23	Pünktlichkeit	18
M		R	
Machtdistanz	45	Rechnungen	50
Mahngebühren	50	Recht	40
Manager	75	Rechtsbegriffe	40
Margarethe II.	72	Rechtsprinzipien	42
Maskulinität	47, 49, 50	Redewendungen	77
Meer	12	Referenzen	56
Meetings	32	Regierung	73
Meyer	45	Restaurant	67
Mimik	28	Rohstoffe	71

S

Schreibstil	28
Schulsystem	44, 45
Schweine	13
Seefahrt	12
Seehandel	12
Selbstdarstellung	34
Sie-Form	25
Sitzordnung	33
Skonto	50
Small Talk	25
Smart grids	15
Spezialitäten	68
Sport	75
Sprachstil	23
Stereotype	24, 30
Steuersätze	14
Strukturierung	60

T

Tagesordnung	33
Team	38, 53
Teilnehmer	33
Telefon	27
Telefonieren	17
Termine	16, 34
Treffen	18

U

Überstunden	55
Unsicherheitsvermeidung	46, 48
Unternehmen	11, 12, 15
Unternehmensführung	59
Unternehmensgröße	15
Unternehmenskultur	63

V

Veränderungsbereitschaft	11
Verbindlichkeit	20

Vereinbarkeit von Beruf und Familie	49, 57
Verhandlungen	37, 38, 56
Verhandlungsstil	38
Verkäuferfähigkeiten	37
Verlässlichkeit	25, 31
Verträge	10, 37, 38, 39, 40
Vertragsrecht	42
Vertragsprache	40
Vertrauen	32, 40, 46
Vertrauensvorschuss	10, 24
Visitenkarte	18, 27
Vornamen	25, 28
Vorstellungsgespräche	56
Vorurteile	54

W

Wahrheit	24
Weihnachtsfeiern	69
Werte	10, 44
Wertschätzung	19
Wikinger	10
Windenergie	12
Windturbinen	15
Wirkung	22
Wirtschaftsbeziehungen	15
Work-Life-Balance	55, 56, 59
Wortwolke	30

Z

Zahlen	24
Zeit	16, 25, 33, 61
Zeitdruck	18
Zusammenarbeit	44, 60
Zusammenhalt	44

DAHL

Law Firm

Mit gezielter Rechtsberatung
helfen wir ambitionierten
Unternehmen zu neuen
Höchstleistungen.

dahllaw.dk/de

German Desk

WIR KENNEN UNS AUS



Viele kommerzielle Missverständnisse beruhen eher auf fehlender Einsicht in kulturbedingte Sicht- und Denkweisen als auf sprachlichen Hindernissen. Im German Desk von Horten sprechen wir nicht nur fließend Deutsch und Dänisch. Wir haben auch ein eingehendes Verständnis für die Wirtschaft, Kultur und Tradition in beiden Ländern. Und wir sind selbstverständlich Experten des dänischen und deutschen Rechts.

Suchen Sie Ihren Rechtsberater auf de.horten.dk

HORTEN



REGIONALES KNOW-HOW NORDISCHES DENKEN GLOBALE ERFAHRUNG

NJORD German Nordic Legal
- länderübergreifende Rechtsberatung in
deutsch-dänischen Rechtsfragen.

Mehr Informationen auf rechtdaenisch.de

NJORD
LAW FIRM

NJORD Kopenhagen, Aarhus und Silkeborg
+45 77 40 11 52 • ds@njordlaw.com

ETABLIERUNG IN DÄNEMARK?



Möglichkeiten und Überlegungen

Möchten Sie sich auf dem dänischen Markt etablieren, oder hat Ihr Unternehmen dauerhafte Geschäftsbeziehungen mit einem dänischen Unternehmen, lohnt sich die Überlegung, in Dänemark eine Gesellschaft zu gründen, oder Anteile an einer bestehenden Gesellschaft zu erwerben.

Fragen Sie uns

Sønderjyllands Revision ist eine professionelle Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft mit Büros in Pattburg, Sønderburg und Apenrade. Die Gesellschaft wurde in 1936 gegründet und beschäftigt heute mehr als 70 Mitarbeiter, darunter 13 Wirtschaftsprüfer.



Sønderjyllands Revision
Statsautoriseret revisionsaktieselskab

www.sr.dk · Mail: kontakt@sr.dk

Torvegade 6
DK-6330 Padborg
Telefon: +45 74 67 20 21

Jyllandsgade 28
DK-6400 Sønderborg
Telefon: +45 74 43 77 00

Nørreport 3
DK-6200 Aabenraa
Telefon: +45 74 62 61 12

ANDERSEN | PARTNERS

ADVOKATFIRMA

Andersen Partners

Danish-German Cross Border Law Specialists



Patrick Mader
Partner

Thilo Wind
Partner

Christiane Feist
Partner

You will find us in:

Hamburg
Flensburg

Kolding
Copenhagen

www.andersen-partners.dk

Profil einer Full-Service-Wirtschaftskanzlei

Mit mehr als 40 spezialisierten Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälten – die teilweise auch Notare sind – an vier Standorten – gehört BROCK MÜLLER ZIEGENBEIN zu den führenden Full-Service-Wirtschaftskanzleien in Norddeutschland. Dem Anspruch unserer Mandanten auf eine gleichbleibend hohe Beratungsqualität kommt BROCK MÜLLER ZIEGENBEIN mit juristischer Kompetenz, wirtschaftlichem Verständnis, hoher Einsatzbereitschaft, effizientem Arbeiten und Vertrauenswürdigkeit nach.

Deutsch-Dänische Handelskammer

Seit 2013 ist BROCK MÜLLER ZIEGENBEIN Legal & Tax-Netzwerkspartner der Dansk-Tysk-Handelskammer in Kopenhagen. Gemeinsam mit den Mitarbeitern der Handelskammer und den anderen Legal & Tax-Netzwerkpartnern stehen wir unseren Mandanten im deutsch-dänischen Rechtsverkehr zur Verfügung.

Für weitere Informationen besuchen Sie unsere Internetseite: www.bmz-recht.de



Ansprechpartner



Dr. Bastian Koch



Mareeke Buttjer



Dr. Marcel Sandberg

Unsere Büros

Flensburg

Ballastkai 5, D-24937 Flensburg
Telefon: +49 (0)461 144 33-0
Telefax: +49 (0)461 144 33-44
e-mail: danishdesk@bmz-recht.de

Kiel

Lübeck

Kaltenkirchen



NEU!

Verwenden Sie die richtigen juristischen Begriffe?



Deutscher Übersetzerstempel

Die Übersetzungen gelten für deutsche Gerichte, Register und Behörden ohne zeitaufwändige Apostille.

- Juristisches Wörterbuch Deutsch - Dänisch, 380 Seiten
- Juristisches Wörterbuch Dänisch - Deutsch, 388 Seiten
- Neues Bilanzwörterbuch Dänisch - Deutsch, 305 Seiten
Mit Musterübersetzung von einem dänischen Jahresabschluss.
- Neues Bilanzwörterbuch Deutsch - Dänisch, 256 Seiten
Mit Musterübersetzung von einem deutschen Jahresabschluss.

DKK **799,-**
inkl. Ust./Stück
+ Versand

Deutsch-dänische Nachschlagewerke mit kurzen und präzisen Erklärungen der aktuellen Fachbegriffe. Bestellung der Wörterbücher von Lars Eriksen unter www.bod.dk oder in Ihrem Buchhandel.



Deutsch-Dänisch / Dänisch-Deutscher Übersetzer: Lars Eriksen steht hinter vier modernen und umfassenden professionellen Wörterbüchern für die Geschäftswelt. Gleichzeitig ist er kompetenter Übersetzer für eine Reihe von Unternehmen. Möchten Sie mehr wissen? Kontaktieren Sie Dr. Lars Eriksen.
dr.eriksen-translation@email.de
Ermächtigter Übersetzer für Dänisch am Oberlandesgericht Schleswig.

Wie Sie mit dänischen Geschäfts- partnern, Kollegen und Mitarbeitern erfolgreich zusammenarbeiten

Dänemark ist geprägt von einer Kultur der Gleichheit, der Transparenz und des Vertrauens. Das macht sich auch in den Beziehungen zwischen Geschäftsleuten bemerkbar: Die Kleidung ist so informell wie der Umgangston, es wird offen und über Hierarchieebenen hinweg kommuniziert. Entspanntheit bedeutet aber nicht Lässigkeit. So legen Dänen neben Glaubwürdigkeit auch großen Wert auf Pünktlichkeit und Verlässlichkeit. Deutsche Unternehmen und ihre Vertreter haben generell einen guten Ruf in Dänemark. Erfahren Sie, wie Sie diesem gerecht werden und sich sicher in der dänischen Geschäftswelt bewegen.

»In Dänemark läuft so manches anders als in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Das kann zu Missverständnissen führen. Geschäftskultur Dänemark kompakt empfehle ich deswegen allen, die mit Däninnen und Dänen Geschäfte machen oder als Expat nach Dänemark ziehen. Das Buch gibt Hinweise für konkrete Situationen und vermittelt nützliches Wissen über Land und Leute. So trifft man gut vorbereitet auf Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern.«

*(Cosima Steiner, Österreichische Wirtschaftsdelegierte in Kopenhagen,
AUSSENWIRTSCHAFT AUSTRIA)*