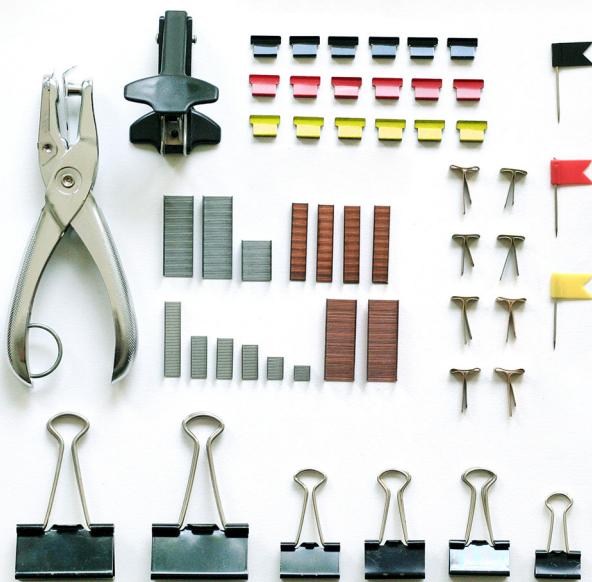


Reiner Perau

FORRETNINGS KULTUR

i Tyskland



AHK

Dansk-Tysk
Handelskammer
Deutsch-Dänische
Handelskammer

Supported by:



Federal Ministry
for Economic Affairs
and Climate Action

on the basis of a decision
by the German Bundestag

Dansk-Tysk Handelskammer

Kongens Nytorv 26
1050 København

T 33 91 33 35
www.handelskammer.dk

Reiner Perau

**FORRETNINGS
KULTUR**

i Tyskland

Reiner Perau, årgang 1967, er uddannet nationaløkonom ved Mannheim Universitet og siden 1995 ansat hos de tyske handelskamre med fokus på det internationale område. Igennem sit studie har Reiner Perau været på udlandsophold i Frankrig og Ukraine, og hos de tyske handelskamre har han beskæftiget sig med næsten alle erhvervs- og kulturområder. Derudover har han været trainee i det tyske handelskammer i Japan og vicedirektør i kammeret i Moskva.

Siden 2008 er Reiner Perau administrerende direktør i Dansk-Tysk Handelskammer i København. I sit arbejde beskæftiger han sig også med interkulturelle forskelle mellem Danmark og Tyskland. Reiner Perau holder derfor mange oplæg om tysk kultur i Danmark og om dansk kultur i Tyskland. Det daglige arbejde i Dansk-Tysk Handelskammer samt konkrete erfaringer fra virksomheder har givet ham inspiration til at skrive denne bog om tysk erhvervskultur.

Reiner Perau er pendler mellem Danmark og Tyskland. I forbindelse med sit arbejde befinder han sig i København i hverdagene, privat tilbringer han sin tid sammen med familien i Stuttgart.

OM DE TYSKE HANDELSKAMRE

Industrie- und Handelskammer (IHK):

Der findes 79 *Industrie- und Handelskammern* fordelt over hele Tyskland. Et medlemskab er obligatorisk for de tyske virksomheder. Et *Industrie- und Handelskammer* repræsenterer erhvervslivets overordnede interesser og overtager offentlige opgaver.

Auslandshandelskammer (AHK): De tyske handelskamre i udlandet fungerer som Tysklands handelsrepræsentant. *AHK*'er er repræsenteret i 130 lande i hele verden. Således betegnes Dansk-Tysk Handelskammer som *AHK Dänemark* i Tyskland. Handelskammerne i udlandet arbejder bilateralt og fremmer det økonomiske samarbejde imellem landene.

Deutscher Industrie und Handelskammertag

(DIHK): *DIHK* er hovedorganisationen for de tyske handelskamre i Tyskland og udlandet.

"Jeg dedikerer denne bog til mine kollegaer i Dansk-Tysk Handelskammer. De gør hver dag en stor indsats for at fremme dansk-tyske relationer og for at hjælpe vores medlemmer og kunder i både Danmark og Tyskland."



2. udgave 2021

© Dansk-Tysk Handelskammer, København 2021

www.handelskammer.dk

Forfatter

Reiner Perau

Redaktion

Sofie Krasilnikoff, Hana Idzko, Johannes Lykkebo,
Louise Pretzmann Klastrup og Ninna Suhr Poulsen

Layout og omslag

Signe Blaavand - &graphic

Tryk

Toptryk Grafisk ApS

Photo credits

Omslag lemminge / photocase.com
Side 12 jock+scott / photocase.com
Side 18 krockenmitte / photocase.com
Side 24 emanoo / photocase.com
Side 34 stm / photocase.com
Side 70 fizkes / shutterstock.com

De i bogen beskrevne sammenhænge, oplevelser og teser stammer fra forfatterens egne erfaringer og oplevelser. Enhver lighed med nulevende personer, virksomheder eller institutioner, såvel som deres handlinger eller meninger er tilfældig og utilsigtet. De nævnte facts er undersøgt med størst mulig grundighed, men forfatteren kan trods stor omhyggelighed ikke garantere for rigtigheden af alle oplysningerne. Send gerne kommentarer til os her: info@handelskammer.dk

Vi viser vejen til Tyskland

Dansk-Tysk Handelskammer

Etableringsrådgivning

Miljø og moms

Markedsanalyser og partnersøgning

Forretningskultur og studierejser

Netværk, nyheder og events

Webinarer og workshops

INDHOLD

Forord	11
Kulturforståelse	13
Hvordan skaber man kontakt?	19
Hvordan kommunikerer man?	25
Hvordan samarbejder og forhandler man?	35
Nyttig viden om Tyskland	50
Milepæle i dansk-tysk historie	50
Politik	52
Økonomi	56
Geografi og demografi	64
Hvad skal man ellers vide?	71
Miniparlør	76
Gode informationskilder	78
Kilde- og litteraturliste	82
Stikordsregister	84

ANDERSEN | PARTNERS

ADVOKATFIRMA

Andersen Partners

Din specialist på det tyske marked



Patrick Mader
Partner



Thilo Wind
Partner



Christiane Feist
Partner

Find os i:

Hamburg Flensborg
Kolding København Skagen



andersen-partners.dk

FORORD

Tyskland og Danmark er ikke så forskellige fra hinanden. Danskere og tyskere har det til fælles, at de udtaler sig forholdsvis direkte: De taler ikke "um den heißen Brei herum" (gå uden om noget som katten om den varme grød).

Men at der er forskelle, bemærker danske og tyske forretningsfolk allerede under deres første samtaler.

Tyskland er et konkurrencesamfund, hvor det gælder om at bevise, hvad man er værd. Det er et samfund, hvor rollerne for mænd og kvinder er anderledes end i Danmark. Det er også et samfund, som prøver at undgå risici ved at planlægge næsten alt. Det står i kontrast til den udbredte danske holdning - "det skal nok gå".

De nævnte forskelle kan være kilde til misforståelser og dermed også til konflikter mellem forretningspartnere. At kende til disse forskelle er det første skridt til at undgå misforståelser

og problemer. Og det er også målet med Forretningskultur i Tyskland. Jeg vil gerne bidrage til, at dansk-tyske forretninger kører så gnidningsfrit som muligt.

Det er vigtigt at bemærke, at der udover de interkulturelle forskelle også findes interpersonelle forskelle: Der findes tyskere, som ikke har behov for at lægge store planer, og som gerne indgår risici. Vær forberedt på, at nogle tyskere kan klare humor eller – endnu mere overraskende – selv har masser af humor.

Min anbefaling er: Lær noget om Tyskland, hvis du vil lave forretning der, og vær åben for overraskelser.

Jeg ønsker dig god læselyst og gode forretninger i Tyskland.

Reiner Perau





KULTURFORSTÅELSE

LIDT VIDENSKABELIG BAGGRUND

Har du ageret i en international kontekst, ved du sikkert allerede, at en hel del er 'anderledes', end det du kender hjemmefra. Ved Handelskammerets arrangementer er kulturernes forskellighed derfor et populært smalltalk-emne. Ofte diskuteres det ydre som tøj, optræden og anekdoter, du selv har oplevet. Men for at forstå det mere dybdegående kan det være nyttigt at kigge på, hvad forskere har fundet ud af, siden de begyndte at undersøge emnet i 1960'erne.

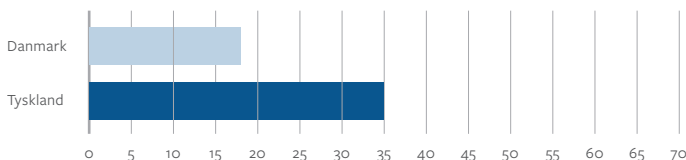
GEERT HOFSTEDES KULTURELLE DIMENSIONER

Den mest kendte interkulturelle forsker er den hollandske professor Geert Hofstede. Han undersøgte allerede i slutningen af 1960'erne kulturelle forskelle hos IBM-datterselskaber i hele verden og definerede fem kulturelle dimensioner. Ved hjælp af spørgeskemaer kan man ud fra dimensionerne "måle" de nationale kulturer, og dimensionerne behandler alle grundlæggende spørgsmål, som hvert samfund må forholde sig til.

Kigger vi på Hofstedes dimensioner, individualisme og langsigtet orientering, er danskere og tyskere meget ens. Danskere og tyskere er begge meget individualistiske og kun i mindre grad langtidsorienterede. Ved de resterende tre dimensioner; magtdistance, maskulinitet og undgåelse af usikkerhed er forskellene større.

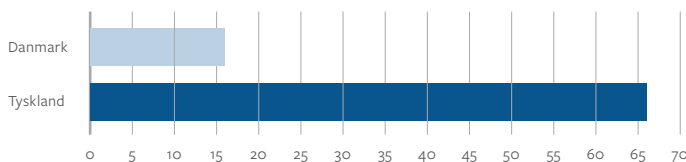
Magtdistance ("power distance") defineres som accept af, at magten i organisationer og staten er distribueret ulige. Danmark scorer 18 og Tyskland 35. Mens Danmark er et af landene med mindst magtdistance i verden, ligger Tyskland heller ikke særlig højt: Tyskland har en stor middelklasse, medbestemmelse for arbejdstagere i aktieselskaber, en mere protestantisk end katolsk kultur og er meget decentraliseret som land. De punkter er enten grund til – eller udtryk for – en forholdsvis lav magtdistance i forhold til andre lande i Europa, f.eks. Italien, som scorer 50, eller Frankrig, som scorer 68.

MAGTDISTANCE



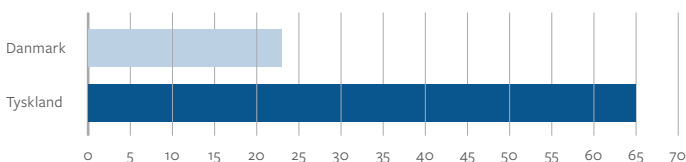
På grund af den store forskel i scoren mellem Danmark og Tyskland er **maskulinitet** ("masculinity") interessant. Denne dimension beskriver, hvorvidt rollerne for mænd og kvinder er forskellige. Når rollerne ikke er særlig forskellige, er scoren lavere. I en erhvervskontekst betyder en lav score en samarbejdsmentalitet, en høj score betyder en konkurrencementalitet. Danmark scorer 16, mens Tyskland scorer 66. Tyskland er et maskulint samfund, hvor konkurrence betyder meget. Her værdsættes lange arbejdsdage, og det forventes, at især mænd bliver på kontoret til efter kl. 16 i stedet for at prioritere at hente børn. Det maskuline samfund afspejler sig også i skolesystemet, hvor de tyske skolebørn langt tidligere får karakterer og bliver niveauopdelt.

MASKULINITET



Den tredje markante forskel ses ved **usikkerhedsundvigelse** ("uncertainty avoidance"). Denne dimension omhandler, i hvor høj grad mennesker kan håndtere usikre og tvetydige situationer. Tyskland scorer 64 og Danmark 23. For tyskere gælder det om at have overblikket og planlægge minutiøst for at minimere risikoen for overraskelser, hvorimod danskere ikke er særlig bange for overraskelser og derfor ikke behøver at planlægge i stort omfang.

USIKKERHEDSUNDTVIGELSE



ERIN MEYERS MODEL OM KULTURTYPISK OPFØRSEL I FORRETNINGSLIVET

En anden model om interkulturelle forskelle kommer fra INSEAD-professoren Erin Meyer. Hun har identificeret kulturtypiske adfærdsmønstre i otte situationer inden for forretningslivet. Hver situation afbildes på en skala, hvor et land kan indordnes. Danskere og tyskere ligner hinanden i de fleste dimensioner: De kommunikerer f.eks. begge direkte og uden omsvøb. Tyskere er bare endnu mere direkte end danskerne.

En af de største forskelle ligger ifølge Erin Meyers undersøgelser i **ledelsesstilen** ("leading"). Den tyske er mere hierarkisk end den danske. Hierarkiet har også indflydelse på beslutninger. Alt andet lige vil man i Tyskland tage beslutninger på et højere hierarkisk niveau end i Danmark. Dog går udviklingen i tyske organisationer i retning af mindre hierarki, og tyske chefer kræver beslutningsforslag af deres medarbejdere.

LEDELSESSTIL



Aspektet tidsplanlægning ("scheduling") adskiller sig lidt i Tyskland og Danmark. Tyskland er i høj grad en monokron kultur, som betyder, at man laver én ting ad gangen. Derfor hører man i Tyskland ofte mottoet "eins nach dem anderen" (én ting ad gangen). Tyskere er her mindre fleksible end danskerne.

TIDSPLANLÆGNING



Tyskerne kan tit virke omstændelige og overkloge, når de vil **overbevise** ("persuading"). Det skyldes, at man i Tyskland argumenterer ud fra teori og principper, mens fokus i Danmark ligger på det pragmatiske/erfaringer/mavefornemmelse.

OVERBEVISE



Hvordan håndterer man de interkulturelle forskelle? Man skal have dem in mente, da det kan vanskeliggøre ens forretninger, hvis man bedømmer en udlænding ud fra sin egen kulturelle målestok.

Det anbefales derfor, at man kender til de væsentligste kulturelle forskelle, som man kan forvente i Tyskland. Og det er også derfor, jeg har skrevet denne bog med praktiske tips i de følgende kapitler.



Rådgivning på tværs af grænsen

Når du krydser grænsen mellem Tyskland og Danmark, gælder forskellige skattelove, regnskabsregler og virksomhedsvejledninger – hvilket kan være en udfordring. Derfor arbejder vi, det danske og tyske team hos BDO, tæt sammen med vores respektive kolleger.

Vores gode samarbejde gør os i stand til at tilbyde skræddersyet rådgivning. Vi står klar til at hjælpe kunder, der ønsker at videreudvikle deres forretningspotentiale i ind- og udland.

Du kan finde os i 27 tyske og 31 danske byer - og vi rådgiver både på tysk og dansk.

Audit & Assurance | Tax & Legal | Advisory

www.bdo.de/daenemark-desk



BDO Statsautoriseret revisionsaktieselskab, en danskejet rådgivnings- og revisionsvirksomhed, er medlem af BDO International Limited - et UK-baseret selskab med begrænset hæftelse - og del af det internationale BDO netværk bestående af uafhængige medlemsfirmaer. BDO er varemærke for både BDO netværket og for alle BDO medlemsfirmaerne.

© BDO





HVORDAN SKABER MAN KONTAKT

AT ETABLERE DEN FØRSTE KONTAKT til en tysk forretningspartner er ikke kompliceret. Ligesom i Danmark kommunikerer man i Tyskland forholdsvis direkte. Du bør hurtigt komme til sagen og nævne dit anliggende. At tage kontakt på engelsk burde heller ikke være et problem, selvom der er stor variation i tyskernes evner til at kommunikere på engelsk.

HVORDAN KONTAKTER MAN MULIGE FORRETNINGSPARTNERE?

Tyske organisationer er mindre transparente end de danske, og det kan dermed ofte være svært at få fat i direkte kontaktoplysninger til ledelsen. Dansk-Tysk Handelskammer tilbyder derfor som neutral partner addressesøgning og identificering af samarbejdspartnere samt kontaktetablering. Hvor svært det er at finde frem til de rette kontaktoplysninger, afhænger også tit af branchen og virksomhedens størrelse.

Hvis du har din kontaktpersons mailadresse, kan du starte med en velformuleret e-mail, hvori tonen skal være formel. Hvis du skriver på engelsk, skal det være "Dear Mr. Müller", på tysk "Sehr geehrter Herr Müller". En akademisk titel skal også bruges. Tyskere er blevet langt mere uformelle de seneste år, men det er bedst at overlade initiativet til den tyske partner. Det gælder også brugen af den formelle tiltaleform; Sie-formen, hvis du kommunikerer på tysk. I en e-mail skal man helst beskrive præcist, hvad man kan tilbyde og spørge om en telefonsamtale eller et møde.

Det er også muligt at kontakte forretningspartnere gennem sociale medier. LinkedIn vokser hurtigt i Tyskland. Også den tyske pendant XING bruges stadig, hvorfor det kan være en fordel at oprette en profil på Xing for at komme i kontakt med eller holde kontakten med tyske forretningsfolk.

FORBEREDELSE AF FORRETNINGSMØDET

Det er vigtigt at forberede sig grundigt på virksomheden og regionen, man besøger. Mange tyskere interesserer sig for sport, især fodbold er populært. Undersøg f.eks. hvilken Bundesligafodboldklub, der ligger i området, og hvordan det går for dem. Kig måske også på, om regionen er katolsk eller protestantisk. Når man taler om regionale forskelle i Tyskland, så er trosretningen en vigtig faktor.

Under det første møde gælder det om at efterlade et godt og seriøst indtryk. Pas på med for meget humor og ironi, for det er svært på fremmedsprog. Selvfølgelig kommer man til tiden og i jakkesæt med slips for mænds vedkommende – og pænt tøj for kvinders vedkommende (*You can always dress down, but you cannot dress up*).

Planlægning er vigtigt for tyskere og i en tysk arbejdsdag. Planlægning er for en tysker et instrument til at arbejde på en struktureret og effektiv måde og komme i mål, og tyskere er mindre fleksible med deres planlægning end danskere. Derfor skal du organisere rejser til forretningsforbindelser med langt varsel. Til gengæld vil de fleste være parate til at mødes sent på eftermiddagen (kl.17), så dagen kan udnyttes optimalt, når man som besøgende rejser rundt i Tyskland.

Vær opmærksom på, at tyske helligdage ikke er de samme som de danske, og at der er forskelle mellem de forskellige delstater. I Sydtykland er der flest helligdage.

Gaver er ikke nødvendige, og der findes compliancereglene i de fleste tyske virksomheder, som ofte angiver en værdigrænse for gaver. Men det er tilladt og sympatisk at medbringe en lille specialitet fra ens region.

PRÆSENTATIONER OG INFORMATIONSMATERIALE

Præsentationer er ikke meget anderledes i Tyskland end i Danmark. Som i Danmark er kvaliteten meget varieret og afhænger af virksomhedens eller kontaktpersonens standard. Generelt er den grafiske kvalitet ikke så høj som i Danmark.

Til gengæld sætter din kontaktperson sikkert pris på, at præsentationen er fyldt med de rigtige tal, fakta og argumenter. Tyskere er opgaveorienterede, og det gælder om at etablere et forretningsforhold bygget på professionalitet. Og det gør man gennem fokus på indhold (Sachorientierung) og fagkompetence (Fachkompetenz).



OVERBLIK

- I Tyskland planlægger man langsigtet, det gælder derfor om at planlægge møder i Tyskland med langt varsel.
- Man skal vise Sachorientierung og Fachkompetenz under det første møde og ikke forvente, at der bliver meget personlig smalltalk.
- Det kan være en god idé at blive medlem på de sociale netværk Xing og LinkedIn for at komme i kontakt med tyske forretningsfolk.
- Tyskerne kan godt lide at få tingene på skrift. At sende et mødereferat med touchpoints og next steps er en måde at præsentere sig som seriøs partner på.

INTERVIEW

FEM SPØRGSMÅL TIL
CLAUS RUHE MADSEN,
EN DANSKER I ROSTOCK

1. Claus, er det nemt at få en karriere i Tyskland?

Det er måske ikke nemt, idet der er en hel del arbejde involveret. Tyskland er et præstationssamfund (Leistungsgesellschaft). Men jeg har altid følt mig velkommen i det tyske samfund som dansker. Den tyske komiker Otto Waalkes har en sang, som hedder „Dänen lügen nicht“ (Danskere lyver ikke). Alle kender sangen. Det er måske ikke den eneste grund til, at tyskere har tillid til os, men det skader vist ikke.

2. Hvor meget har Tyskland forandret sig, siden du tog dertil i 1990'erne?

Det var meget konservativt dengang, men det forandrede sig hurtigt. Tyskland er nu et åbent samfund med masser af kreative mennesker. Et tegn på forandring er, at man nu er ”dus” rigtigt hurtigt. Titler er heller ikke så vigtige mere. Folk er blevet mere afslappede omkring næsten alt.

3. Hvordan samarbejder man med tyskere?

Selvom de har forandret sig de sidste 25 år, er de stadigvæk meget korrekte, nogle gange overkorrekte. Det kan godt føre til visse misforståelser, når denne korrekthed møder den danske ”det-skal-nok-gå”-tilgang til tingene. Men vi danskere siger, hvad vi mener, og mener, hvad vi siger. Det gør tyskere også. Det er det, som er afgørende for samarbejdet.

CLAUS RUHE MADSEN

Født 1973 i København, flyttede til Tyskland i 1992 med 3.000 kr. på lommen og uden dybt kendskab til Tyskland og det tyske sprog. Var igennem to årtier ejer af møbelhusene "Wikinger-Möbel" og igennem en årrække formand for Industrie- und Handelskammer Rostock. I dag er han som den første udenlandske statsborger Oberbürgermeister for en tysk storby, nemlig i Rostock.

**4. Hvad er din anbefaling til danske forretningsfolk, som vil opnå succes på det tyske marked?**

1. Man skal være forberedt på, at alt er større, og at man selv derfor er mindre end i Danmark. Hvis du er konge i Danmark, så er du ikke engang prins i Tyskland. Tyskland er for de voksne.
2. Vær velforberedt til dine møder, det kan tyskere lide.
3. Vær autentisk og brug din danske charme. De fleste tyskere kan godt lide den danske måde. Kom derfor tyskere i møde et stykke af vejen, men ikke hele vejen.

5. Du har efterhånden iagttaget dansk-tyske forhold i 25 år. Hvilken udvikling kan du se?

Min mormor var bekymret, da jeg flyttede til Tyskland, fordi hun ikke kunne lide landet. Et par år senere var hun indskrevet på et tyskkursus, fordi hun blev interesseret. Nu er forholdet jo bare fantastisk. Jeg kender ikke én eneste tysker, som ikke har en positiv indstilling til Skandinavien. Og danskere har fået tillid til Tyskland, fordi de ser, at Tyskland ikke søger at dominere de små lande i Europa.



HVORDAN KOMMUNIKERER MAN?

”SPRECHEN SIE DEUTSCH?” – At kunne kommunikere effektivt med sin tyske forretningsforbindelse kræver en solid viden om forskellene i den dansk-tyske interkulturelle kommunikation. Hvordan skal jeg tiltale min forretningspartner, må jeg bruge humor, og hvordan skal jeg indlede en samtale? Det er kun nogle af de spørgsmål, som kan dukke op i den anledning.

SPROGLIG TILGANG OG TILTALE

I Tyskland er man i internationale sammenhænge indstillet på at tale engelsk. Selvom tyskerne har haft en grundig skoleundervisning i engelsk, ligger det gennemsnitlige engelskniveau dog under det danske, og det er først og fremmest et resultat af manglende anvendelse i praksis.

Hvis du selv formår at tale tysk, har du en værdifuld kompetence, som du med fordel kan bruge. Da 30–40 pct. af det danske ordforråd stammer fra det tyske sprog, har danskerne en fordel i forhold til eksportører fra andre lande. Dog skal man være opmærksom på ikke at overvurdere sine egne evner, eksempelvis under forhandlinger, hvor samtaler hurtigt kan blive meget komplekse. Når man taler på et fremmedsprog, vil man altid have en ulempe over for dem, som taler deres modersmål. Hvis du føler dig mere tryk ved engelsk, så anbefales det, at du forhandler på engelsk.

Når man indleder et samarbejde, tiltaler man i begyndelsen sin forretningspartner med ”Herr Müller” eller ”Frau Müller” og høflighedsformen ”Sie”, henholdsvis ”Mr. Müller” eller ”Mrs. Müller”, hvis man kommunikerer på engelsk. At blive dus er ikke usandsynligt, da dette nu til dags sker langt hurtigere end for 10 eller 20 år siden. Gamle tyske regler siger, at den ”overordnede” eller ældre tilbyder ”du” til den ”underordnede” eller yngre. En kvinde tilbyder ”du” til en mand. Mellem forretningspartnere kunne den danske

side teoretisk set også tilbyde ”du”-formen, dog er den mest sikre løsning at vente på et tilbud fra den tyske kontakt.

Under alle omstændigheder møder man som dansker i Tyskland hurtigt sympati, hvis man taler tysk på et vist niveau. Det indikerer interesse for kulturen og samfundet, hvilket alle opfatter som noget positivt.

Men uanset hvilket sprog man taler, er kommunikationsstilen stort set den samme, som du kender fra Danmark. Man taler direkte og lægger ikke skjul på det, man vil opnå.

TYSKLAND HAR EN LOW-CONTEXT-KOMMUNIKATIONSKULTUR

Den amerikanske antropolog og etnolog Edward Hall har i 1976 introduceret konceptet om high- og low-context-kulturer. I high-context-kulturer er kommunikationen indirekte, og man skal vide meget om kulturen for at forstå, hvad der bliver sagt. Folk forstår hinanden ved at bruge den kulturelle kontekst. Hvorimod man i low-context-kulturer siger det, man mener, og mener det, man siger. Kommunikationen består dermed næsten udelukkende af ordene og deres betydning.

I et dansk-tysk samarbejde er en evt. anderledes kommunikationsstil ikke en udfordring, da begge lande er low-context-kulturer. Dog opfattes Tyskland som en anelse mere low-context.

Det betyder, at man som udlænding skal være bevidst om, at der sættes pris på følgende:

- Skriftlig information
- En stor mængde af baggrundsinformation
- Detaljeret information og dermed også længere kontrakter

DET FØRSTE INDTRYK OG NON-VERBAL KOMMUNIKATION TÆLLER

I Tyskland hører man ofte:

- „Es gibt keine zweite Chance für einen guten ersten Eindruck“.

I en tysk erhvervskontekst betyder det, at man på det første møde skal være 100 pct. seriøs og velforberedt. Det gælder også non-verbal kommunikation. Man siger, at 70 til 80 pct. af al kommunikation i en samtale er non-verbal. I en tysk kontekst betyder det, at der også er fokus på den rigtige (formelle) påklædning. Slips, barbering og jakkesæt for mænd og pænt tøj for kvinders vedkommende er et must til det første møde. At være alt for afslappet klædt kan tolkes som respektløst over for sin kontakt, og/eller at man ikke har den rigtige indstilling til sit arbejde.

Vær opmærksom på, at Tyskland ikke er et jantelovsland. Det gælder om at vise, hvad man kan, hvilken værdi man kan tilføre, og at man er en ”Profi” (professionel). Du skal derfor ikke være for tilbageholdende med hensyn til din egen præstation i din branche. Det gælder om at skabe respekt.

EMNER TIL SMALLTALK

En amerikansk rådgivningsbog om tysk forretningskultur hedder ”No such thing as small talk”. Det er helt korrekt, når det gælder den første fase i et forretningsforhold. Efter denne fase findes der masser af smalltalk i tyske virksomheder og blandt forretningsfolk. En tysk arbejdsdag er nemlig på nogle måder mere afslappet end den danske, da ægtefællen (ofte kvinden) som regel overtager opgaver på hjemmefronten. Tyskerne har dermed tid til at fokusere på arbejdet, hvor arbejdsdage også kan afsluttes sent, hvis det ønskes.

Men inden man kommer på smalltalkniveau, skal man først etablere et tillidsforhold til sin forretningspartner. Derefter kan man nemt komme i en situation, hvor smalltalk er vigtig for at styrke relationen.

En undersøgelse af tysk kommunikationskultur fra 2009 viser, at de fleste tyskere foretrækker at tale om emner, som er tæt på deres hverdag. For en udenlandsk forretningspartner giver det derfor mening at informere sig om kontaktpersonens region. Det kan eksempelvis være regeringskonstellationen i delstaten, regionens førende fodboldklub eller de regionale specialiteter og drikkevarer. Spørg f.eks. i Berlin, hvor du kan få den bedste Currywurst. Tyskere elsker at rejse og tyske turister kan nærmest træffes på alle kendte rejsedestinationer. Her har du et sikkert samtaleemne, du gerne må spørge ind til. Derudover kan tysk og international politik være gode samtaleemner. Selvfølgelig er disse emner forbundet med en større risiko end fodbold eller mad. Man må se, hvordan forholdet udvikler sig over tid og handle derefter.

FORDELAGTIGE SAMTALEEMNER



KRITIK OG KONFLIKT

Tyskere er generelt ikke konfliktsky. De taler om fejl, analyserer problemer ligeud og siger deres mening i konflikter. Det gælder i øvrigt også diskussioner med chefen. For en tysker betyder en konflikt, at man arbejder på problemerne og kommer videre med løsninger. I de fleste tilfælde tager man det ikke personligt, når man selv eller ens arbejde bliver kritiseret.

For udlændinge kan tyskere nemt fremstå som aggressive i deres måde at diskutere og kritisere tingene på. Dog skal man huske på, at kritik også kan tolkes som en måde at blive respekteret på.

HVORDAN BRUGER MAN HUMOR?

Det er svært at bruge humor og vittigheder i internationale sammenhænge. Humor er ofte forbundet med sproget og kræver en udpræget sprogforståelse. Tillige er en fælles kontekst og forståelse ofte vigtig. Det gør det ofte svært at forstå udenlandsk humor eller selv at bruge den. Der siges om tyskerne, at humor hører privatsfæren til og ikke er et tema i det forretningsrelaterede område. Det er i hvert fald vigtigere at fokusere på den forretningsmæssige relation i begyndelsen. Så snart forholdet er bygget op, kan man snildt prøve at anvende humor.

Efterhånden er der mange tyskere, som kan lide en forretningspartner med en

humoristisk sans, så det handler bare om at prøve sig frem. Man kan jo nemt finde ud af, om ens kontakt hører til denne gruppe. Hvis ikke det er tilfældet, skal man bare undgå at bruge humor.

MAN SIGER MERE UNDSKYLD END TAK

I modsætning til i Danmark takker tyskerne ikke hinanden i samme grad. Den gamle tyske holdning i virksomheder er, at man ikke behøver at takke kollegerne, når de "bare" udfører deres arbejde, da de jo betales for det. Til gengæld siger man undskyld, hvis der opstår en fejl eller komplikationer. Det er fordi, man forventer, at folk planlægger arbejdsopgaverne i en grad, så tingene ikke går galt. Sker der en fejl, forventes denne handling at resultere i en undskyldning.

SKRIFTLIGT ELLER MUNDTLIGT?

Tyskere kan godt lide at have tingene på skrift, så det bliver bindende eller "verbindlich", som det hedder på tysk. En aftale er således en aftale, når den foreligger på skrift. Til at udveksle informationer er telefonen stadigvæk et vigtigt værktøj, og hvis man vil være sikker på at få et hurtigt svar, så er telefonen det rigtige valg. En undersøgelse fra 2016 viser ikke overraskende, at forskellige generationer foretrækker forskellige informationskanaler. Eksempelvis foretrækker generationen 50+ telefonen som kommunikationskanal.

OVERBLIK

- I Tyskland siger man det, man mener, og mener det, man siger.
- Vigtige punkter fastholdes på skrift.
- Tyskere kan blive meget direkte i deres kritik og feedback.
- Humor er svært på fremmedsprog og med andre kulturer, så gå langsomt frem.

**“Sproget giver bedre forretninger,
og så er forberedelse, forbere-
delse, forberedelse alfa og omega.
Samtidig er det vigtigt, at du over-
holder dine aftaler.”**

Ib Brandt Jørgensen, CEO World Translation A/S, med sine bedste råd til danske virksomheder om at gøre forretning i Tyskland

Mit mehr als 40 spezialisierten Rechtsanwälten – die teilweise auch Notare sind – an vier Standorten – gehört BROCK MÜLLER ZIEGENBEIN zu den führenden Full-Service-Wirtschaftskanzleien in Norddeutschland.

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.

BROCK MÜLLER ZIEGENBEIN har fire kontorer i Nordtyskland, der beskæftiger mere end 40 specialiserede advokater, hvoraf nogle tillige er notarer. BROCK MÜLLER ZIEGENBEIN er en af de førende full-service advokatvirksomheder i Nordtyskland.

Siden 2013 har BROCK MÜLLER ZIEGENBEIN været Legal & Tax netværkspartner hos Dansk-Tysk Handelskammer i København. Sammen med handelskammerets medarbejdere og de øvrige Legal & Tax netværkspartnere står vi vores klienter til rådighed i sammenhæng med spørgsmål vedrørende dansk-tyske retsforhold. For yderlige informationer henviser vi til vores hjemmeside.



Unsere Büros Vore kontorer

Flensburg

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

Kiel

Lübeck

Kaltenkirchen

www.bmz-recht.de

Ansprechpartner Kontaktpersoner



Dr. Bastian Koch
Rechtsanwalt / Notar



Mareeke Buttjer
Rechtsanwältin



Dr. Marcel Sandberg
Rechtsanwalt

EKSKURS

SET FRA DEN ANDEN SIDE: HVAD SYNES TYSKERE OM DANSKERE?

I et samarbejde mellem Syddansk Universitet i Odense og Christian-Albrecht-Universitet i Kiel undersøgte forskere dansk-tyske stereotyper. 503 personer deltog i undersøgelsen.

Ifølge de tyske deltagere er danskere især gode til sociale kompetencer. Mange tyskere mener, at danskere er udadvendte, venlige og til at stole på.

Tyskere virker især imponeret over, hvor godt danskere klarer at holde en god balance mellem arbejde og fritid, dvs. også et tæt forhold til familien og venner.

For det meste sætter tyskere pris på, at danskere plejer at være rolige, omgængelige og ret hyggelige at tilbringe tid med.

Tyskere mener, at denne mere afslappede indstilling under ingen omstændigheder nedsætter kvaliteten af produkter. Kun sommetider opdages en lavere produktivitet og en alt for langsom beslutnings- eller forhandlingsproces.

Tyskere har et generelt meget positivt indtryk af Danmark og synes, det er forfriskende og behageligt at lave forretning med danskere.





HVORDAN SAMARBEJDER OG FORHANDLER MAN?

MØDER TAGES MEGET SERIØST i Tyskland, er nøje planlagt og følger en formel procedure. Tyskere tager udgangspunkt i præcise og detaljerede dagsordener, som følges til punkt og prikke. Møder skal skabe resultater, derfor er det vigtigt at overholde dagsordener.

DET FØRSTE MØDE

Som i Danmark tages punktlighed alvorligt i Tyskland. Skulle du være forsinket, skal du straks ringe og meddele dette. Det er uhøfligt at aflyse et møde i sidste øjeblik eller komme for sent. Det kan i værste fald true samarbejdet med din forretningsforbindelse. Deltagere skal ankomme til tiden og huske den formelle dresscode.

Møder i Tyskland overholder strengt dagsordener, herunder start- og sluttider. Det anbefales at komme i god tid, da et aftalt mødetidspunkt er lig med starttidspunktet. Du kan derfor opleve, at tyskere allerede sidder klar på deres pladser 15:55 og kun venter på mødets start kl. 16.

Ved fremmøde hilser du først på din kontaktperson, efterfølgende introduceres eventuelle ledsagere. Et solidt håndtryk ledsaget af et let og venligt smil er en generel accepteret hilsen i Tyskland. Husk her den direkte øjenkontakt, som er meget vigtig for tyskere. Din kontaktperson vil sørge for at introducere dig til eventuelle andre mødedeltagere og sin overordnede. Er din kontaktperson ikke til stede, hilses der efter rangorden, husk titel og efternavn.

Der udveksles visitkort. Her gælder det, at du som besøgende starter med at give kortet til den overordnede. Er hierarkiet ikke genkendeligt, fordeles visitkortene på række. Læs visitkortet, der mange gange også giver oplysninger om

din kontaktpersons uddannelse. Hvis du får flere visitkort af personer, du ikke kender i forvejen, kan du gerne placere dem foran dig under mødet.

Tyskere diskuterer normalt forretning efter et par minutters generel diskussion. Du kan forvente at blive spurgt om rejsen, om du har været i Tyskland eller om-rådet før, dit første indtryk osv. Det forventes, at du giver korte og præcise svar, så mødet kan starte til tiden. Kender du allerede din forretningspartner, kan du snildt udvide emnet til politik, sport eller andre interesser, du har kendskab til. Selvom folk har en tendens til at være høflige og gæstfri over for hinanden, skal fysiske og følelsesmæssige udtryk holdes på et minimum ved de første introduktioner.

Inden mødets start er det vigtigt at have følgende ting in mente: Din mobiltelefon skal være slukket eller indstillet på lydløs. Hvis du eller din forretningspartner venter et vigtigt opkald under mødet, bliver det accepteret, hvis det meddeles i god tid. Dog vær klar over, at tyskere lægger meget vægt på det første indtryk, hvor et telefonopkald fra en anden virksomhed under mødet kan have en negativ indflydelse.

Under mødet er det vigtigt at holde øjenkontakt med dine tyske kolleger, hvorved du signalerer, at du er fuldt koncentreret om personen og emnet for mødet. Under et oplæg bør du lytte opmærksomt til oplægsholderen og tage noter uden at afbryde eller rådføre dig med dine kolleger. Stil dine spørgsmål til sidst, medmindre oplægsholderen udtrykkeligt har opfordret folk til at stille spørgsmål under præsentationen.

I tysk erhvervskultur er det accepteret praksis, at oplægget holdes af flere mødedeltagere, der præsenterer deres respektive fagområde. Du kan benytte samme tilgang og strukturere din virksomheds oplæg i overensstemmelse med princippet om arbejdsdeling.

Ansigtstudtryk og gestus bruges sparsomt i tysk forretningskultur. Dog må du meget gerne signalere forståelse og interesse ved at nikke, så oplægsholderen ved, at du kan følge oplægget. Verbal entusiasme og personlige holdninger kan man udtrykke i slutningen af oplægget.

Det er vigtigt, at du er til stede i præsentationen og ikke beskæftiger dig med urelateret forretningsindhold på din computer eller mobil, som f.eks. at tjekke mails. En sådan adfærd bliver tolket som respektløs og demonstrerer mangel på interesse. Hav her Erin Meyers scheduling dimension in mente, hvor opgaver løses lineært. De fleste i Tyskland mener nemlig, at det ikke er muligt at gøre flere ting lige godt på samme tid.

FORHANDLINGSPROCES

Tyskere er konkurrencedygtige, ambitiøse og hårde forhandlere. Forhandlinger med tyskere kendetegner sig dermed ved at være analytiske og faktuelle for at overbevise modparten. Forvent at tyskerne altid kommer velforberedt til forhandlinger. Tyskerne er proaktive og prøver at forudse dine argumenter og spørgsmål for at udarbejde en omhyggelig gennemtænkt strategi eller alternative løsningsforslag. Din præsentation bør derfor også indeholde mange grafer, empiriske argumenter og relevante statistikker. Rapporter, briefinger og præsentationer skal understøttes af fakta, tal, tabeller og diagrammer. Casestudier, referencer og konkrete eksempler er højt anset og stiller dig godt i det videre forhandlingsforløb.

Husk, at du bevæger dig på et af verdens mest konkurrenceintensive markeder, og at tyskere er sparsommelige og derfor prisbevidste. De får mange tilbud af gode og professionelle virksomheder. Din argumentation skal derfor være meget overbevisende. Spørgsmål skal besvares konkret og professionelt. Under forhandlingen bør du bevare direkte øjenkontakt, mens du taler, og vente til du får ordet. Mange tyskere kan ikke lide spontane kommentarer eller idéer under et oplæg, fordi de er vant til at finde løsninger på spørgsmål eller problemer én efter én ("Eins nach dem anderen".) På videnskabeligt sprog: Tyskland er en monokronisk kultur.

Der kan altid forekomme pauser eller opstå spændinger under et møde. Her bør du ikke prøve at løse situationen ved hjælp af vittigheder eller kommentarer, især når du ikke kender din tyske samarbejdspartner særlig godt.

Hvor danskere ofte er tilfredse med en afklaring af "de store linjer", er tyskerne mere detaljeorienterede. Tyskere insisterer på regulering af mindre detaljer, som bundes i tyskernes behov for at undgå usikkerhed. Beslutningsprocessen

under forhandlingerne kan dermed også være langsommere end i andre europæiske lande. Forvent ikke at opnå et stort gennembrud efter et enkelt møde.

Hvert aspekt af den aftale, du foreslår, vil blive diskuteret af dem, som er involveret på den anden side. Og mens tyske virksomheder er mere hierarkiske end danske, så betyder det ikke, at lederne tager beslutningen alene uden at konsultere medarbejderne. Derfor giver det mening at overbevise eksperten i virksomheden, som derefter vil overbevise sin chef.

Forvent ikke at kunne fremskynde beslutningsprocessen. En utålmodig forretningsmand vil sandsynligvis ikke få samme respekt som en tålmodig person. Hvis tyskerne føler sig forhastede til at gennemføre en forretningsaftale, kan de opleve dette som manglende engagement og professionalisme. Du skal derfor være tålmodig og ikke irriteret over den nøje overholdelse af protokollen. Tyskere er detaljerede og ønsker at forstå hvert punkt, før de kommer til enighed. Din opmærksomhed på detaljer vil ikke gå ubemærket hen hos dine tyske kolleger og vil fremhæve din ægte vilje og begejstring for at gøre forretninger med dem.

EFTERARBEJDE OG PLEJE AF KONTAKTER

Som regel holder tyske forretningsfolk sig til den aftale, som de mundtligt har indgået. I begyndelsen af et samarbejde kan der dog forekomme ændringer, som f.eks. ændring af kontaktperson eller andet, der kan have betydning for det videre forløb.

Tyskerne kan godt lide at have tingene sort på hvidt, eller som man siger på tysk; „schwarz auf weiß“, da det betragtes som mest pålideligt. Her er der mulighed for at sikre, at det første møde bliver et godt udgangspunkt for et langsigtet og tillidsfuldt forhold. Det er en god idé at skrive et referat umiddelbart efter et møde og sende det til den tyske kontakt med tak for mødet. Dermed fremstår man som en solid og seriøs kontakt, og man undgår misforståelser, der let kan opstå, når man begår sig på et fremmedsprog.

Opfølgning sker her via e-mail med et resumé af de enkelte punkter og eventuelle delegerede beslutninger, helst i løbet af 24 timer. En hurtig opfølgning på mødet understreger også mødets vigtighed og reducerer muligheden for for-

glemmelser, da selv tyskere kan være glemsomme. Placer ufærdige forretninger på dagsordenen for det næste møde. Et par dage efter mødet vil modparten sætte pris på et opfølgende telefonopkald, da den personlige kontakt og indsats er vigtig forretningspraksis i Tyskland.

Beslutningen tages formelt ofte på et højere niveau i hierarkiet end i Danmark. Men det er ikke en god idé at omgå en kontaktperson af samme rangorden ved at rådføre sig med dennes overordnede, selvom forhandlingerne tager lang tid. Den overordnede vil nemlig nok spørge den oprindelige kontaktperson, hvad han skal gøre, og kontaktpersonen vil ikke synes om fremgangsmåden. Når en beslutning først er truffet, vil den som regel ikke blive ændret. Beslutninger konverteres til omfattende handlingstrin, som vil blive fulgt nøje.

Det samme gælder kontrakter. Under kontraktprocessen er den tyske side ikke særlig villig til at foretage ændringer i en tekst, som er blevet diskuteret og godkendt på forhånd. Prøver du alligevel at revidere aftalte beslutninger, vil der opstå tvivl om din vilje til at følge reglerne. Mange tyske virksomheder sætter deres generelle vilkår på tysk på bagsiden af ordrer, fakturaer m.m. Under visse omstændigheder kan disse vilkår og betingelser også indgå i aftalen, hvis de ikke er behørigt anført. Uklare forretningsbetingelser pga. manglende sprogkundskaber er her ikke en gyldig grund til ikke at overholde den indgåede aftale. Selvom en engelsk kontrakt lyder mere tiltalende, anbefaler vi, at der udarbejdes tosprogede kontrakter. På den måde kan man undgå dyre misforståelser pga. forskellige juridiske fortolkninger. Eksempelvis kan man sagtens oversætte "ejendomsforbehold" til "Eigentumsvorbehalt" eller "retention of title", men i alle tre retsordninger har begreberne lidt anderledes betydning. Kontakt gerne Dansk-Tysk Handelskammer i denne forbindelse.

SAMARBEJDE MED TYSKERNE

Danskere har svært ved at vænne sig til den hierarkiske organisationsstruktur i Tyskland. Beslutningsprocesser kan nemt trække ud, da de tyske forretningspartnere først skal have ryggen fri eller vente på tilladelse fra de højere hierarkiske trin i systemet. Vær dog ikke nervøs for længere svartider. Konkurrencesituationen i Tyskland gør, at virksomhederne tager sig god tid til at undersøge mulighederne, inden de vælger en samarbejdspartner. Men du behøver ikke at sidde derhjemme foran telefonen og vente på opkaldet, det er helt i orden at

tage initiativ og minde den tyske partner om, at du gerne vil lave forretning med ham.

Hvad der gælder som ”stor” virksomhed i Danmark, anses ofte som en forholdsvis lille virksomhed i en tysk kontekst. Forskelle i virksomhedsstørrelsen gør, at sandsynligheden for afvigelser i kompetence- og beslutningsniveau blandt parterne er ret høj. Danskerne råder som regel over en højere beslutningskompetence i deres virksomhed, som gør, at danske forretningspersoner kan være nødt til at underordne sig tempoet i den tyske forretningsprocedure.

Til gengæld har danske virksomheder og produkter et godt ry i Tyskland. De tre danske kendetegn; design, kvalitet og opfindsomhed kan være en fordel, som du tilsammen med en skræddersyet kunde baseret løsning aktivt kan udnytte, når du sælger i Tyskland. Fleksibilitet og tilpasning er gode danske karakteristika, der kan hjælpe dig med at udkonkurrere tyske virksomheder, der som regel har mere firkantede og fastlåste produktløsninger.

Generelt kan det siges, at tålmodighed betaler sig, når der samarbejdes med tyskere. Er kontrakten først kommet i hus, kan du forvente en meget loyal partner og kan gå et godt og langvarigt samarbejde i møde.

Forretningskulturen i Tyskland er kendetegnet af professionalisme, god forretningssans, formalitet og en disciplineret mødekultur samt overholdelse af tidsfrister og dagsorden. Socialisering efter møder vil ikke forekomme, før der er etableret faste arbejdsforhold. Personlige forbindelser kræver respekt for partnerens professionalisme. Sker dette, kan man blive mere uformel, efter man har opbygget tillid. Generelt gælder, at en vis grad af formalitet vil fortsætte i forretningsforbindelsen. Det afhænger betydeligt af ens egen indsats. Ved at opbygge en forståelse for det tyske sprog og kulturen kan man derigennem forbedre relationerne betydeligt.

Det ovennævnte i tankerne samt en positiv holdning vil sikre dig gode resultater i Tyskland.

OVERBLIK

- Vær punktlig.
- Deutsch, bitte. Indledende introduktionsrunde eller præsentation af medarbejdere på tysk giver nyttige point.
- Husk formaliteter.
- Husk dresscode.
- Vær forberedt – det er dine tyske mødedeltagere også.
- Skriftlig dokumentation – en aftale indgås skriftligt.
- Materialer på tysk – hav meget gerne virksomhedsmateriale klar på tysk – det afspejler seriøsitet for ens eksportplaner.
- Tyskere er mere skeptiske – argumentation underbygges med statistikker og fakta.
- No second chance to make a first impression.



“Jeg oplever, at der ved forhandlinger med tyskere ofte kommer en række medarbejdere med chefen i spidsen. [...] Her kan man virkelig mærke den hierarkiske opdeling i de tyske virksomheder. Det er vigtigt at være på god fod med manden i front, men man skal også pleje dem, som står bag ham.”

Peter Douwe Hut, General Manager Dachser Danmark A/S, om at gøre forretning med tyskere

TO SPROG ET FACIT



Dantax tilbyder tysk rådgivning, revision og erhvervs-service for danske investorer og virksomheder i Tyskland. Vi er specialister i etablering, skatteforhold, erhvervs- og arbejdsret – med tax & legal under samme tag.

Alle vores specialister er tosprogede og arbejder hjemmefrem i krydsfeltet mellem dansk og tysk lovgivning. Med mange års erfaring og solid ekspertise agerer vi sikkert på tværs af alle brancher.

To sprog – ét facit: Kompetent tysk skatte- og juridisk rådgivning – på dansk.

dantax 

DANTAX STEUERBERATUNGSGESELLSCHAFT mbH

Am Oxer 7 · 24955 Harrislee · Tlf.: +49 461 700 35 0 · Fax: +49 461 700 35 99

info@dantax.dk · www.dantax.dk

EKSKURS

OBELIX-FORVRÆNGNING OG MULTIKOLLEKTIVITET: NY FORSKNING OMKRING INTERKULTURELLE FORHOLD

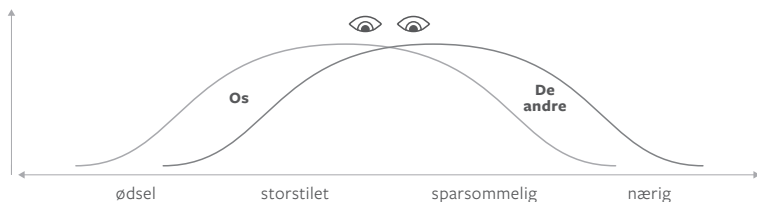
Interkulturel forskning er et forholdsvis nyt emne på universiteter i hele verden. Ikke desto mindre er der kommet nogle interessante idéer frem de seneste år. Idéer som forretningsfolk helst skal kende til, når de interagerer med udlandet.

Obelix-forvrængning, som er beskrevet af Dagmar Kumbier og Friedemann Schulz von Thun, går ud på, at andre kulturer opfattes som mere homogene end ens egen kultur. Mens man sagtens kan se mange individuelle forskelle og også modsigelser i sit eget land, opfatter man ikke, at forskellene i befolkningen er lige så store i andre lande.

Man forventer en homogen stereotyp og opfatter specifikt de detaljer, som bekræfter og ikke modbeviser stereotyper.

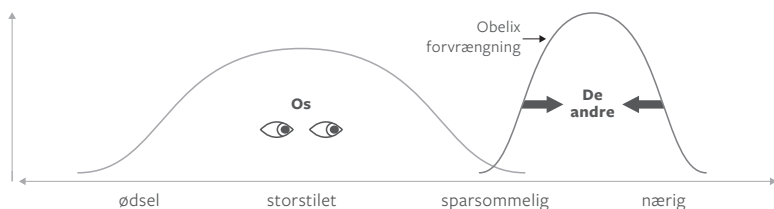
De nedenstående grafikker beskriver synet på to kulturer set fra et neutralt- og et ”vi ”-perspektiv.

Frekvensfordeling fra et neutralt synspunkt





Frekvensfordeling fra vores eget synspunkt



Kilde: Dagmar Kumbier/ Friedemann Schulz v. Thun;
Interkulturelle Kommunikation. Methoden, Modelle, Beispiele, Hamburg 2008.

Konklusionen er, at man skal være bevidst om, at andre kulturer er lige så heterogene som ens egen og således være åben for de indtryk, som ikke passer ind i de stereotyper, man har.

Multikollektivitet er et koncept, som handler om, at den nationale kultur langt fra er det eneste, der angiver, hvordan man skal opføre sig og kommunikere. Samtidig med at være tysker eller dansker, er man også mand eller kvinde, akademiker eller håndværker, marketingmenneske eller bogholder. De forskellige begreber beskriver kollektiver, man er en del af, og som påvirker ens liv og dermed kultur.

Kollektiverne relaterer dermed interkulturelle forskelle.

INTERVIEW

DET TYSKE
ERHVERVSLIV

I er alle i tæt kontakt med erhvervslivet i Tyskland. Hvad er jeres erfaringer med tyske forretningspartnere, og hvilke træk er efter jeres mening typisk tyske?

Peter Jeg lægger mærke til, at punktlighed og høflighed er meget vigtige for tyskerne. Når man indleder et møde, er det vigtigt, at man hilser pænt på hinanden. Og så er det også stadig et hierarkisk samfund, så man skal huske at hilse på de rigtige personer først. Men noget jeg i hvert fald har lært er, at punktligheden er vigtig.

Ib Tyskland er så forskelligartet, bl.a. i forhold til sproget. Det viser respekt for kunden, at man kan forstå deres sprog – også dialekterne.

Richard Hvis du udviser stor høflighed i starten af et møde, vil du opleve stor åbenhed også i slutningen af mødet. Der er stor forskel på, hvordan man adresserer hinanden til et møde. Altid gælder, at du skal vente med at skifte til ”du”, til din tyske forretningspartner tilbyder dig det. Dette sker meget hurtigere i Nordtyskland end i Sydtyskland.

Ib Jeg har ikke oplevet den store forskel på, hvornår tyskerne tilbyder dus. Men jeg har oplevet en stor forskel i større virksomheder. Når man taler forretninger, foregår alt med ”Sie”. Når forretnings snakken så er overstået, bliver det mere afslappet, og de tyske partnere skifter til ”Du”.



Ib Brandt Jørgensen er adm. direktør for virksomheden World Translation A/S, der fra sit hovedsæde i Aarhus tilbyder alt inden for oversættelse, korrekturlæsning, grafisk arbejde og lignende ydelser.



Peter Douwe Hut er General Manager for Dachser Denmark A/S, som er en tyskejet, verdensomspændende transport- og logistikvirksomhed.



Richard Dines Schmidt er teknisk direktør for virksomheden Envotherm A/S i Haderslev, der udvikler og producerer varmebehandlingsanlæg til alt fra olieemulsioner til radioaktivt industrielt spildevand.

Richard Jeg har oplevet det samme som Ib. Til forhandlinger benyttes ”Sie” for at være så formel som muligt. Så skiftes der til ”Du” f.eks. under middagen om aftenen, og til genforhandling næste dag benyttes igen ”Sie”.

Man siger, at tyskerne er meget direkte og konfrontative i deres måde at kommunikere på. Er det noget, I kan bekræfte?

Ib Med tyske forretningspartnere oplever man ofte en arrogance, men det skyldes den direkte måde at kommunikere på. Og så er det vigtigt at kunne smalltalke for at skabe den bedste relation.

Richard Hvis tyskerne er 100 % konfrontatoriske, så er danskerne det 110 %. Danskerne har hele tiden fokus på bolden og vil hellere løbe to gange frem og tilbage end tage den rigtige beslutning fra starten. Tyskerne kan blive lidt for høflige nogle gange. Jeg vil sige, at danskerne er lidt mere konfrontatoriske end tyskerne, hvorimod tyskerne er mere tålmodige. Ikke at tyskerne er meget tålmodige, men dog mere end danskerne.

Peter Jeg oplever, at der ved forhandlinger med tyskere ofte kommer en række medarbejdere med chefen i spidsen. Der hersker ingen tvivl om, at det er

chefen, der forhandler. Medarbejderne informerer så chefen, men de bringer ikke sig selv i spil i forhandlingen, medmindre chefen direkte giver tegn til det. Her kan man virkelig mærke den hierarkiske opdeling i de tyske virksomheder. Det er vigtigt at være på god fod med manden i front, men man skal også pleje dem, som står bag ham. De kan tit give flere informationer, der kan være brugbare. Man skal finde den gyldne middelvej.

Hvad kan I bedst lide ved Tyskland og jeres forretningspartnere?

Peter Jeg kan godt lide punktligheden, og at mine forretningspartnere er forberedte. Og så er det, de gerne vil, gennearbejdet.

Ib Jeg oplever i langt de fleste tilfælde, at en aftale er en aftale. Og så kan jeg godt lide, at alt er aftalt, når man skilles, og så er det den plan, man kører efter. Der er en stor grad af struktur, som vi også har taget til os her i World Translation. Her tænker jeg bl.a. på agendaer og referater til møder. I mine øjne fungerer den ping pong, der er mellem dansk og tysk forretningskultur, rigtig godt.

Richard Ligesom Ib kan jeg også godt lide, at en aftale er en aftale. Også mundtlige aftaler er aftaler i modsætning til i engelsktalende lande. Og så kan jeg godt lide høfligheden, altså at der er lidt distance i starten, hvor man ser hinanden an. Og til sidst vil jeg fremhæve loyaliteten. Når en tysker har forelsket sig i dit produkt, så går han langt for at få dig som leverandør.

Hvad er jeres tre bedste anbefalinger til danske virksomheder, som gerne vil ind på det tyske marked?

Ib Sproget giver bedre forretninger, og så er forberedelse, forberedelse, forberedelse alfa og omega. Samtidig er det vigtigt, at du overholder dine aftaler.

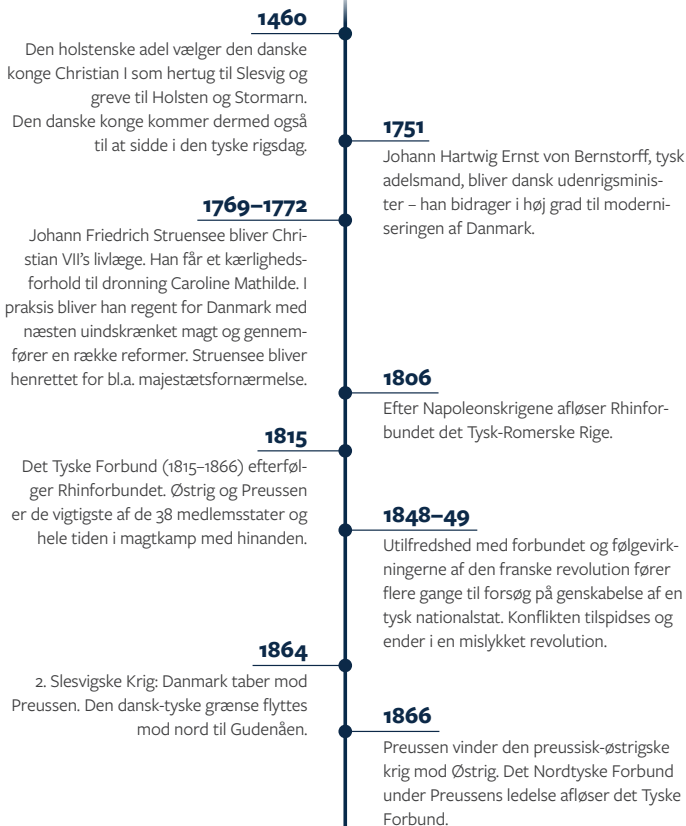
Peter Sproget, forberedelsen og så data og fakta. Tyskere elsker data, som bakker op om det budskab, du kommer med. Hvis du kan fremlægge en analyse med data, så er det sandheden for din tyske partner.

Richard Tal sproget. Hvis du ikke taler sproget, er det meget sværere. Tyskerne kan ikke lide at tale et sprog, de ikke er 100 % sikre i. Noget andet, jeg også vil

tilføje i forhold til salg, er, at hvis du vil opbygge et tæt og tillidsfuldt forhold til dine tyske forretningspartnere – især i Sydtyskland – er det klart en fordel at have en lokal repræsentant. Gerne en repræsentant, agent eller Vertreter i hvert forbundsland. De forbundslande, som ligger inden for fire timers kørsel fra Danmark, kan man betjene fra Danmark, men sydligere er det en fordel at have en repræsentant. Og til sidst har tyskerne kæmpestor respekt for folk, der kan deres stof, og for faglighed og kompetencer.

NYTTIG VIDEN OM TYSKLAND

MILEPÆLE I DANSK-TYSK HISTORIE



1870–71

Det Nordtyske Forbund vinder den fransk-tyske krig, den 2. Slesvigske Krig og den preussisk-østrigske krig, som fører til et forenet Tyskland i 1871. Bismarck bliver ministerpræsident, og Wilhelm I af Preussen bliver tysk kejser.

1914–18

Første Verdenskrig.

1918

Både den tyske kejser og de tyske fyrster abdicerer. Philip Scheidemann proklamerer Weimarrepublikken. Den er et forsøg på at skabe et demokrati i et land med stærke autoritære traditioner. Regeringen har dog svære arbejdsbetingelser på grund af konstitutionelle svagheder og økonomiske problemer. Ustabiliteten vokser, og med den Store Depression begynder republikkens sammenbrud.

1920

Slesvigerne stemmer om det statslige tilhørsforhold: Sønderjylland (Nordslesvig) kommer tilbage på danske hænder.

1933–1945

Hitlers Nationalsocialistiske Tyske Arbejderparti (NSDAP) bliver det stærkeste parti, og Hitler bliver rigskansler. Nazisterne omdanner Weimarrepublikkens demokrati til et fascistisk diktatur. Med angrebet på Polen i 1939 styrer Hitler mod Anden Verdenskrig. I april 1940 besætter nazisterne også Danmark. Krigen ender med Tysklands kapitulation i maj 1945.

1949

Tyskland får en ny start ved grundlæggelsen af Forbundsrepublikken Tyskland i de tre vestlige besættelseszoner. Samme år bliver den Tyske Demokratiske Republik (DDR) grundlagt i den sovjetiske besættelseszone. Den indre tyske grænse bliver en fysisk manifestation af Jerntæppet, der adskiller det vestlige fra det sovjetiske system.

1955

København- og Bonn-erklæringerne: Danmark og Forbundsrepublikken bliver enige om at anerkende henholdsvis det tyske og danske mindretal og beskytte deres rettigheder.

1961

DDR opfører Berlinmuren.

1989

Fredelige protester i Østtyskland fører til DDR-regimets fald, og grænsen bliver åbnet den 9. november 1989.

3. oktober 1990

Tyskland bliver genforenet.

1992

Europamesterskab i fodbold: Danmark besejrer Tyskland i finalen og bliver Europamester. Dansk-Tysk Handelskammer bliver stiftet i København.

2008

Tyskland og Danmark bliver enige om at bygge en fast forbindelse over Femern Bælt.

2021

SSW - partiet for det danske mindretal i Slesvig-Holsten - får et mandat i Forbundsdagen i Berlin.

POLITIK

Tyskland er en parlamentarisk føderal republik. Den lovgivende forsamling i Tyskland er anderledes opbygget end den danske. Hvor Danmark har et etkammerssystem, har Tyskland pga. sin føderale struktur et tokammerssystem.

DET POLITISKE SYSTEM

Det tyske politiske system er bygget op omkring den tyske grundlov (Grundgesetz), som definerer Tyskland som demokrati, forbundsstat, velfærdssamfund og retsstat. De enkelte delstater spiller en meget stor rolle i tysk politik, og til forskel fra det danske system består det lovgivende system i Tyskland af to kamre: Den nationale Forbundsdag (Bundestag) og delstaternes Forbundsråd (Bundesrat).

Forbundspræsidenten (Bundespräsident) er Tysklands statsoverhoved, som dog hovedsageligt varetager repræsentative opgaver. Præsidenten udnævner Forbundskansleren (Bundeskanzler) og udfærdiger lovene. Men det er Forbundskansleren, som bestemmer den politiske linje og leder regeringen.

FØDERALISME

Tyskland er organiseret i 16 delstater (Bundesländer), som har bevaret en vis grad af selvbestemmelse. Berlin, Hamburg og Bremen danner som de eneste byer deres egne delstater. Hver delstat har sit eget parlament (Landtag) og regering (Landesregierung), som blandt andet kan træffe suveræne beslutninger i forbindelse med uddannelse, kultur og kommunalforvaltning. Tilsvarende findes der 16 forskellige uddannelsessystemer i Tyskland, og hver delstat har sit eget politi. På andre områder har delstaterne mulighed for at lovgive, så længe der ikke findes nationale love for det. Derudover er delstaterne ansvarlige for forvaltningen og at udføre de nationale love. Brandenburg, Mecklenburg-Vor-

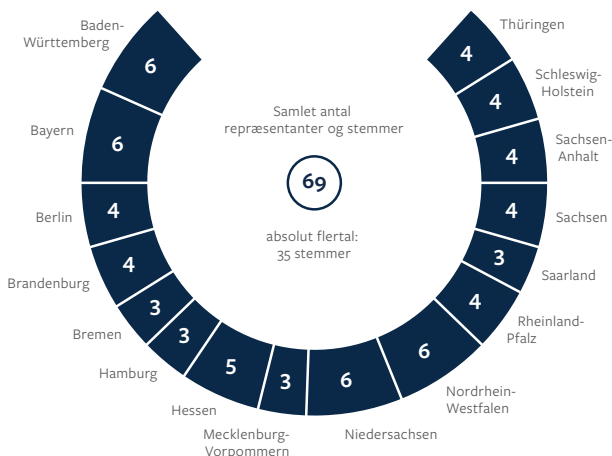
pommern, Sachsen, Sachsen-Anhalt og Thüringen er de nye delstater, som blev grundlagt med Tysklands genforening i 1990.

FORBUNDSRÅDET

Delstaterne er repræsenteret i det ene af de to parlamentskamre på forbunds-niveau, Forbundsrådet (Bundesrat). Det kan sammenlignes med andre landes overhus, fordi det skal godkende 40 % af lovforslagene vedtaget i Forbundsda-gen.

Forbundsrådet repræsenterer delstaterne på forbundsniveau. Forbundsrådet består af 69 repræsentanter fra delstaternes regeringer. Hver delstat har mindst tre indirekte valgte repræsentanter; de mere folkerige delstater op til seks. Der afholdes ikke valg til Forbundsrådet. Medlemmerne består af repræsentanter fra delstaternes regeringer, og valgene på delstatsniveau influerer dermed indirekte på sammensætningen af medlemmer i Forbundsrådet. Forbundsrådets opgave er at medvirke i lovgivningsprocessen. Dermed har regeringssammen-sætningen i de enkelte delstater også en indflydelse på forbundsregeringens muligheder for at få vedtaget sine lovforslag, fordi delstatsregeringerne i for-bundsrådet kan blokere lovgivning vedtaget af forbundsdagen.

Forbundsrådets sammensætning



FORBUNDS DAGEN

De vigtigste lovgivende og udøvende kompetencer ligger dog på forbundsniveauet. Forbundsdagen beskæftiger sig med lovgivning, vælger kansleren, kontrollerer regeringen og politiet såvel som militæret og statsbudgettet.

Forbundsdagen har mindst 598 medlemmer. Dertil kommer tillægs- og kompensationsmandater, som opstår på grund af et komplekst valgsystem med to stemmer, der er en blanding af et flertals- og proportionelt valgsystem. Der er valg til Forbundsdagen hvert fjerde år. Ved valget i september 2021 blev den største forbundsdag i forbundsrepublikkens historie valgt. Forbundsdagen omfatter i denne valgperiode 736 medlemmer fordelt på syv partier. Der er to løsgængere.

DET TYSKE PARTISPEKTRUM

Til forskel fra Danmark er det ikke almindeligt, at tyske partier danner en mindretalsregering. Det har længe været sådan, at et af de to store folkepartier – Socialdemokraterne (SPD) eller Kristendemokraterne (CDU/CSU) – indgår koalition med et af de mindre partier, som regel med Tysklands liberale parti (FDP) eller De Grønne (Bündnis 90/Die Grünen). Partiet CSU er CDU's søsterparti, som udelukkende opererer i delstaten Bayern. CDU findes således slet ikke i Bayern.

Det tyske partisystem har længe været meget stabilt. Mellem 1949 og 2016 er det kun De Grønne og Socialisterne, der er lykkedes med at etablere sig som nye partier på forbundsniveau. Ud over de fem traditionelle partier har forskellige mindre partier kun været repræsenteret i delstaternes parlamenter. Det er imidlertid blevet sværere for folkepartierne at overbevise borgerne om deres politik. Der foregår en vælgervandring til mindre partier, hvilket forhindrer at der dannes flertal på den traditionelle måde. En spærregrænse på fem procent forhindrer dog, at meget små partier kommer ind i forbundsdagen. Lige nu peger udviklingen i den retning, at det fremover er tre partier, der kommer til at indgå regeringskoalitioner, fordi to-parti koalitioner ikke længere opnår et flertal.

Som i flere europæiske og andre vestlige lande var populistiske politikere og

partier også fremvoksende i Tyskland gennem 2010'erne. Ved Forbundsdagsvalget 2017 lykkedes det således det nationalkonservative og euroskeptiske AfD (Alternative für Deutschland) at blive valgt ind i Forbundsdagen. I 2021 er den populistiske fremvækst dog bremsed, og AfD har tabt stemmer igen, selvom de blev genvalgt til parlamentet. Valgresultatet fra 2021-valget har vist, at det igen er den politiske midte, som står stærkest i tysk politik og ikke den populistiske yderfløj.

PARTIER OG MEDLEMSTAL (2021)



Sozialdemokratische Partei Deutschlands

Stiftet	1875
Medlemmer	404.000



Christlich Demokratische Union Deutschlands

Stiftet	1945
Medlemmer	399.110



Christlich-Soziale Union Kun i Bayern

Stiftet	1945
Medlemmer	139.000



Bündnis 90/Die Grünen

Stiftet	1980
Medlemmer	110.000



Die Linke

Stiftet	2007
Medlemmer	60.350



Freie Demokratische Partei

Stiftet	1948
Medlemmer	73.000



Alternative für Deutschland

Stiftet	2013
Medlemmer	32.000

ØKONOMI

Tyskland er verdens fjerdestørste økonomi efter USA, Kina og Japan og den største i Europa med en femtedel af EU's BNP. Styrkepositioner er bilproduktion, kemikalier og maskinindustrien samt energi- og klimaløsninger.

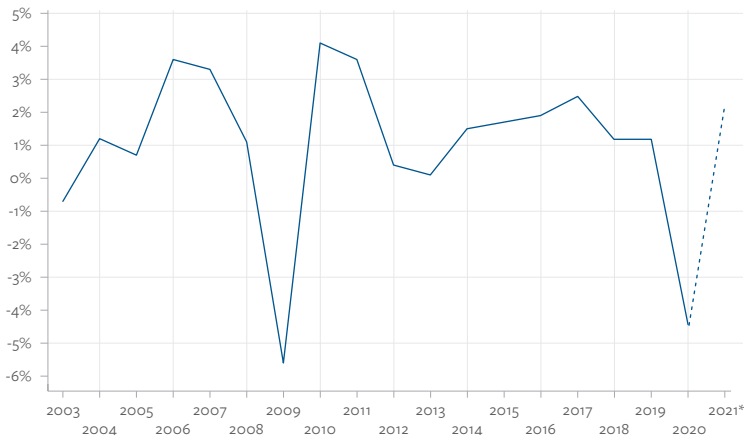
UDVIKLING

Tysk økonomi blev hårdt ramt af den store globale krise i 00'erne, og BNP faldt 5 pct. i 2009. Dog vendte væksten hurtigt tilbage, og allerede i 2010 voksede økonomien 4 pct. Europas største økonomi viste sig at være bundsolid med lav privat og offentlig gældsætning og et fornuftigt omkostningsgrundlag. Det viste sig også under coronakrisen: Med pandemiens udbrud i 2020 gik den tyske økonomi næsten lige så stærkt tilbage som under finanskrisen med et BNP-fald på 4,6 pct. For 2021 prognosticeres dog allerede en vækst på 2,3 pct.

Tysklands økonomi har oplevet moderat til stærk vækst over det sidste årti med undtagelsen af de dybe kriser i 2009 og 2020.

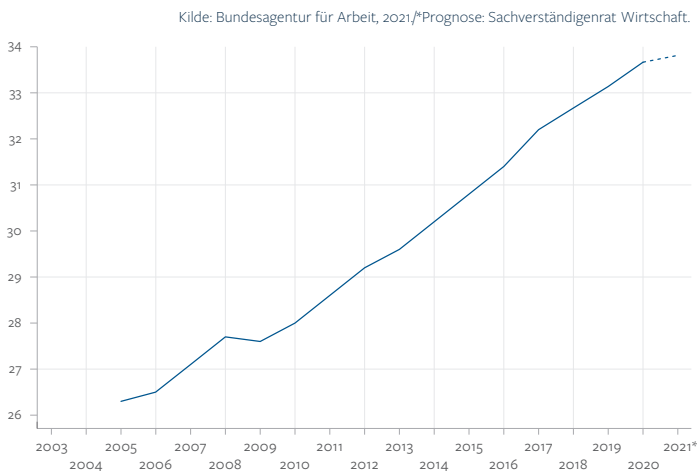
BNP-vækst i pct.

Kilde: Eurostat, 2021/*Prognose DIHK.



Den store succeshistorie har dog været arbejdsmarkedet og beskæftigelsen, som er steget med 7 mio. mennesker fra 2005 til 2020.

Beskæftigelse med socialforsikring i millioner personer



ØKONOMISK POLITIK

Tidligere kansler Gerhard Schröders ”Agenda 2010” bidrog op gennem 00’erne væsentligt til Tysklands soliditet. Stagnation i lønningerne – bl.a. på grund af det høje konkurrencepres fra Centraleuropa – gav virksomhederne et solidt omkostningsgrundlag og var med til at forbedre konkurrenceevnen. En lav privat og offentlig gældsætning var også med til at sikre en hurtig genopretning af Tysklands økonomi.

I de seneste mange år har der været få økonomiske reformer, og omfordeling af kagen har været vigtigere end at gøre kagen større. Eksempler på dette er introduktionen af en lovmæssig mindsteløn i 2015 og muligheden for pension i en alder af 63 år. Erhvervsorganisationer kræver reformer for at forbedre rammevilkårene og produktiviteten. Den digitale og trafikale infrastruktur har brug for betydelige investeringer. Tyske virksomheder betragter mangel på kvalificeret arbejdskraft som den største trussel for deres konkurrenceevne. En anden stor udfordring for tysk økonomi er den grønne omstilling af landets store industri.

REGIONALE STYRKER



 Bilindustri	 Kemibranche	 Metalindustri
 Energi og miljø	 Kreativ industri	 Optik
 Fødevarerindustri	 Luft- og rumfart	 Råstofindustri
 Informations- og kommunikations- teknologi (IKT)	 Maskinindustri	 Sundhed/medico
	 Metalforarbejdning	 Transport og logistik

Den største regionale vækstmotor er Sydtyskland. Baden-Württemberg og Bayern står sammenlagt for mere end en tredjedel af det tyske BNP. Med årlige BNP-vækstrater over landsgennemsnittet, købedygtige forbrugere, lav arbejdsløshed og internationale virksomheder som Bosch, Daimler, Würth, BMW, Allianz og Adidas er denne region Tysklands vækstcenter. De internationale virksomheder har været med til at danne grobund for et enestående innovations- og iværksættermiljø. Investeringer i forskning og innovation er også større end i andre delstater.

Tysklands klassiske industriregion er dog Nordrhein-Westfalen med sine knap 18 mio. indbyggere, et tilsvarende stærkt erhvervsliv og mange ”hidden champions”; virksomheder som mange gange har flere udlandsmarkeder end medarbejdere. Der er ikke andre steder i Tyskland, hvor der findes en så stor koncentration af forbrugere og virksomheder i alle størrelser.

TYSKLAND ER INTERESSANT FOR MANGE BRANCHER

Tyskland er et af Danmarks største og vigtigste eksportmarkeder og aftager ca. 15 pct. af den danske eksport. I de seneste år er energi- og klimateknologi blevet mere og mere vigtig som vækstmotor for den danske eksport. Baggrunden er den tyske ”Energiewende”, som betyder store investeringer i vedvarende energi og energieffektivitet.

En anden interessant branche er digitalisering/IT. Tysklands strategi ”Digitale Agenda 2014–2017” er et politisk initiativ, som skal sørge for bredbånd over hele landet og digitalisering af kommunikationen mellem borgere og offentlige myndigheder. Inden for det offentlige er Danmark et digitalt foregangsland, men

også inden for telemedicin og intelligent energiforsyning (Smart Grid). Tyskland er derudover også i gang med at digitalisere sin industri under det strategiske initiativ ”Industrie 4.0”.

Tyskland har den dårligste demografiske udvikling blandt OECD-landene. Prognosen lyder på, at antallet af erhvervsaktive vil skrumpes med knap 2 mio. mennesker frem mod 2030. Den aldrende befolkning giver vækst i sundhedsvæsenet, og det åbner op for forretningsmuligheder for danske velfærdsteknologier.

Danske virksomheder står i dag stærkt som underleverandører til den tyske maskinindustri. Knap en tredjedel af dansk eksport går til denne industri. De danske eksportører profiterer af tysk industris stærke position på udenlandske markeder. Tyske virksomheders markedsposition vil i de kommende år fortsat være stærk. Derfor kan danske producenter stadig spille underleverandørkoret.

Tyskland er ”over-industrialiseret”, dvs. en større andel af økonomien består af fremstillingsvirksomheder. Til gengæld er servicesektoren underudviklet. Deri ligger chancer for udenlandske servicevirksomheder, heriblandt danske.

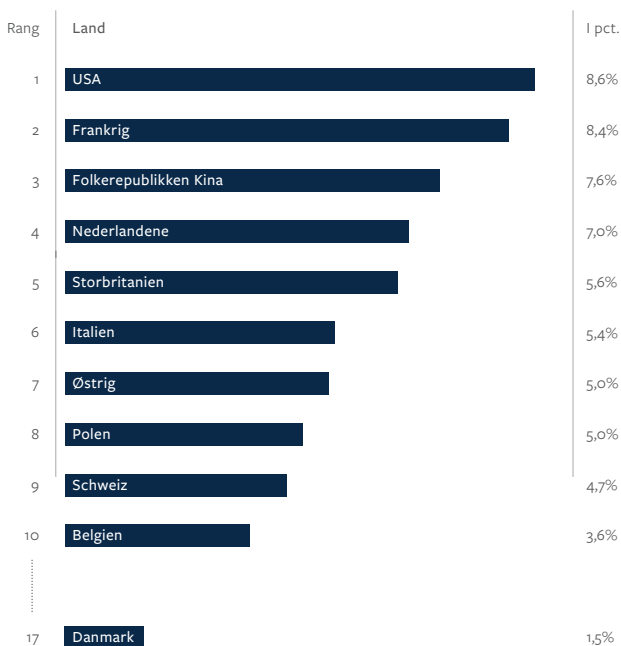
Rygraden i tysk erhvervsliv er ”der Mittelstand”. Denne gruppe er personligt ejede virksomheder, som Tyskland har over 3 mio. af. De er de største arbejdsgivere og står for en stor del af industriproduktionen. Deres mindre hierarkiske opbygning gør dem til oplagte samarbejdspartnere for danske virksomheder.

Tyskland er med sin centrale placering i Europa et ideelt udgangspunkt for videre ekspansion i Europa.

TYSKLAND SOM EKSPORT-VERDENSMESTER

Tyskland er en stor eksportør med et stort overskud på handelsbalancen. Her finder du Tysklands ti største eksportmarkeder.

Tysklands Top 10 eksportmarkeder og Danmark



Kilde: Destatis, 2020.

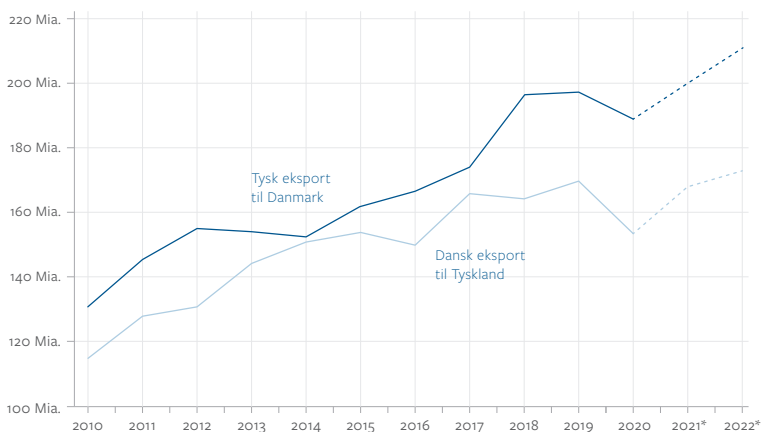
UDVIKLING AF DANSK-TYSK SAMHANDEL

Danske virksomheder gør forretninger på det tyske marked for mere end 150 milliarder kroner årligt. Eksporten til Tyskland er steget 19 pct. fra 2012 til 2015. En af hovedårsagerne er den tyske "Energiewende". Danske eksportører profiterer af massive investeringer i grønne løsninger, især inden for vindmøllebranchen. Tyskland aftager mere end en tredjedel af dansk energiteknologi.

Siden 2016 er eksporten af vindenergiteknologi faldet, men energi og miljø er stadig et interessant område for danske producenter. Under coronakrisen er den danske eksport til Tyskland faldet yderligere, og Tyskland er derfor ikke længere Danmarks største eksportmarked. Det er i stedet USA. Dog er eksporten til Tyskland tydeligt på vej op igen. For de kommende år forventer Dansk-Tysk Handelskammer moderate stigninger for danske eksportører.

Til gengæld er tysk eksport til Danmark steget med nogle procent om året i løbet af 2010'erne. De seneste år er udviklingen dog gået lidt tilbage igen. Tysk konkurrenceevne er efter et årti med lønstagnation intakt, og tyske virksomheder har fortsat fremgang i Danmark. Dansk-Tysk Handelskammer forventer, at denne udvikling fortsætter.

Dansk-tysk samhandel 2010–2022



Kilde: Danmarks Statistik, tabel BBLM, 2021/*Prognose, Dansk-Tysk Handelskammer, 2021.

GODE RÅD TIL DANSKE EKSPORTØRER

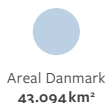
Tyskland er med sine godt 80 mio. forbrugere et stort og attraktivt nærmarked for danske eksportører – uanset størrelse. Landets størrelse er dog ikke kun en fordel, men også en ulempe. Den største udfordring er konkurrenceintensiteten. Tyske virksomheder er her de største konkurrenter, men også producenter fra Centraleuropa er med til at presse priserne og gøre konkurrencen benhård. En ting, der er vigtigere end at være i den rigtige branche, er at have noget, som adskiller virksomhedens produkt fra andre: Et ”USP” (Unique Selling Point).

At trænge igennem på det tyske marked kræver forberedelse og tålmodighed. At Tyskland er et nærmarked snyder ofte, og det er derfor vigtigt at afsætte de nødvendige ressourcer og sætte sig grundigt ind i, hvilke regler der gælder for ens virksomhed – lige fra certificering til juridiske spørgsmål. Derfor er rådgivning nødvendigt for at undgå dyre faldgruber.

Danske virksomheder kan profitere af at kommunikere på tysk. At ansætte tysksproget personale og/eller medarbejdere med eksporterfaring er blandt de vigtigste instrumenter i virksomhedernes forberedelse. Det viser, at virksomheden mener det seriøst, og det bliver lettere at undgå misforståelser.

GEOGRAFI OG DEMOGRAFI

Tyskland er det sjette største europæiske land og grænser op til ni lande. Tyskland strækker sig fra Nordsøen (Nordsee) og Østersøen (Ostsee) i nord til Alperne i syd. Den centrale beliggenhed gør Tyskland til et vigtigt transitland for europæisk transport.



Længste flod
Rhinen – 865 km
i Tyskland



Højste bjerg
Zugspitze – 2.962 m
i Tyskland



Beliggenhed i
Centraleuropa



DEN TYSKE AUTOBAHN

Tyskland har et tæt net af motorveje, som forbinder alle dele af landet. De motorveje, som løber mellem vest og øst er nummereret med lige numre, og dem, som kører mellem syd og nord, har ulige numre.



Jyllandskorridoren, via motorvejen E45 (bliver til A7 i Tyskland), er den vigtigste forbindelse mellem Tyskland og Danmark.

INTERNATIONALE LUFTHAVNE

Du kan dagligt flyve fra København direkte til Frankfurt am Main, München, Düsseldorf, Berlin, Hamborg og Stuttgart. Billund Lufthavn har forbindelser til de samme lufthavne, bortset fra Hamborg og Stuttgart, og der findes direkte fly fra Aalborg til Frankfurt am Main.

TOGET

Tysklands jernbanenet er det længste i Europa og tillader hurtig togtransport mellem storbyerne, fx 5 timer fra Hamborg til Stuttgart. Danmark og Tyskland har sporforbindelse over Jylland – der kører et direkte tog mellem Hamborg og Århus to gange om dagen. Toget mellem København og Hamborg kører hver anden time - også via Jylland. Den faste forbindelse over Femern Bælt vil halvere rejsetiden til 2,5 timer.

Skinnetet **38.000 km**

Maks. hastighed **330 km/h**



VANDVEJE

Nettet af vandveje i Tyskland er cirka 7.500 kilometer langt. En af de vigtigste kanaler i Nordtyskland er Kielerkanalen, som forbinder Vesterhavet og Østersøen. Den er en af verdens mest trafikerede kunstige vandveje. Containerhavnen i Hamborg er den største havn i Tyskland og den næststørste i Europa. Floderne Rhinen, Elben og Donau spiller også en stor rolle i vandtrafikken.

Net af vandveje **~ 7.500 km**

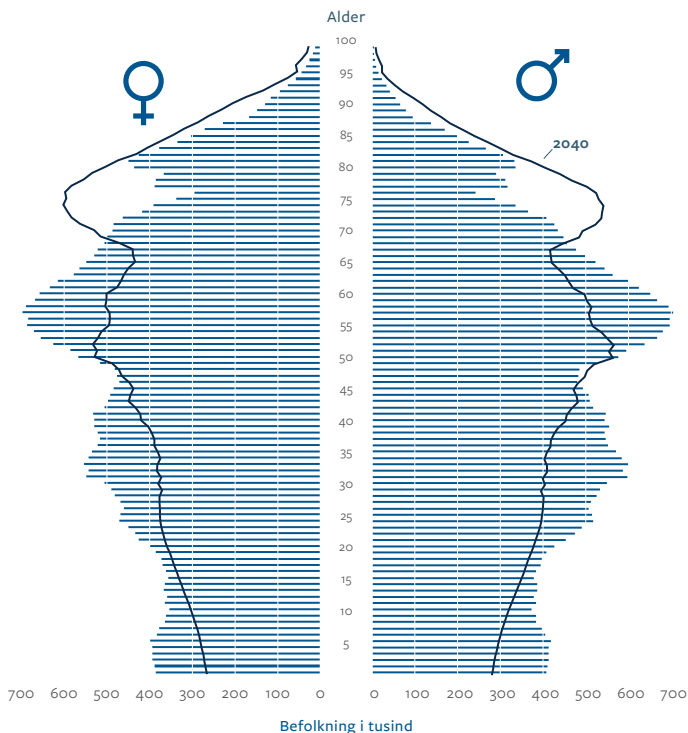
Varehåndtering i Hamborgs havn
126,3 mio. tons
i 2020

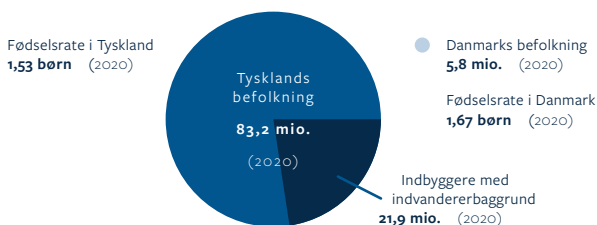


DET TYSKE SAMFUND

Tyskland er EU-landet med den største befolkning. Men fødselsraten er lav. Befolkningen er den tredjeældste i verden. Derfor giver det mening, at Tyskland er et indvandringsland. Indvandringen kan nemlig reducere de problemer, den demografiske udvikling skaber. Faktisk udgør udlændinge og mennesker med indvandrerbaggrund 26,7 pct. af den samlede befolkning. De fleste indvandrere har tyrkisk baggrund, i alt 3,6 pct. af befolkningen.

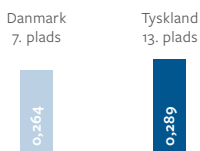
Befolkningspyramide 2021



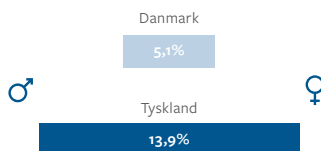


Ifølge Gini-koefficienten er husholdningernes velstand mere ulige fordelt i Tyskland end i Danmark. Derudover tjener kvinder i Tyskland i gennemsnit 13,9 pct. mindre i løn end mænd for tilsvarende stilling. I Danmark er forskellen 5,1 pct. De fleste arbejdende mødre i Tyskland er på deltid.

Gini-koefficient

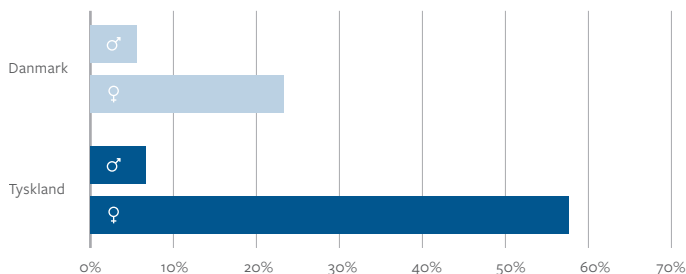


Løngab mellem mænd og kvinder



Kilde: OECD.

Deltidsbeskæftigede med mindst et barn, 20–64 år, 2020



Kilde: Eurostat, 2020.

EKSKURS

TYSKE REGIONER – OM PAPEGØJER, HERTUGDØMMER OG DIALEKTER

En Kneipe (bodega) i Köln, hovedstaden i det tyske Rheinland: En mand fra Westfalen med en papegøje på skulderen kommer ind. Værten kigger op og spørger: ”Taler han?” – ”Jeg aner det ikke”, svarer papegøjen.

Denne vittighed fortæller om interkulturelle forskelle mellem to dele af Nordrhein-Westfalen. Folk fra Rheinland er festlige ”rheinische Frohnaturen”. De siges, at have opfundet karnevallet og opfattes som snakkesalige og altid i godt humør. Derudover tager de aldrig tingene alvorligt – siger de om sig selv.

Om deres naboer i Westfalen mener Rheinländerne, at de ikke er særligt hyggelige; de er tavse og påståelige. Det modsatte af en Rheinländer. Som en, der er opvokset i Rheinland, tror jeg, at det er lidt overdrevet, men den interkulturelle forskel mellem en fra Köln og en fra Münster er sikkert lige så stor, som den mellem en dansker og en svensker.

Og det, der gælder for Rheinland og Westfalen, gælder også for Baden og Württemberg, Bayern og Franken og andre regioner i Tyskland. Den regionale identitet betyder meget for en tysker og har kun i begrænset omfang med delstatsgrænsen at gøre. Når en fra Köln bliver spurgt af en anden tysker, hvilken region han kommer fra, vil han nok svare „Rheinland“ i stedet for Nordrhein-Westfalen. Rheinland skaber identitet, det gør Nordrhein-Westfalen ikke.

Så meget desto mere har den regionale identitet med tidligere grænser at gøre. Bemærk, at Tyskland er et ungt land. Det blev grundlagt i 1871. Går man bare 150 år tilbage, var der kongeriger og hertugdømmer, som havde haft deres egen udvikling over århundreder. Går man 500 år tilbage, var det svært for en tysker at kommunikere med folk 100 kilometer fra hans by. Op til i dag er Tyskland et land med stærke dialekter i sproget, hvilket er et udtryk for de forskellige kulturer.



De regionale forskelle bliver selvfølgelig mindre, i takt med at alle læser, hører og ser de samme medier, men der er stadig en stor del regional kultur og identitet tilbage.

Kan eller skal man som dansker indrette sig efter de forskellige regionale kulturer? Det burde man måske, men det er ikke realistisk.

Og set indefra er forskelle altid større end set udefra.



HVAD SKAL MAN ELLERS VIDE?

TRADITIONER

Tyskerne er meget glade for deres traditioner og højtider. I Bayern plejer man at fejre Oktoberfest i Lederhosen med en stor fadøl i hånden (*eine Maß*). Derimod fejrer man karneval i Köln, klædt i ekstravagante og farverige kostumer. Og i Nordtyskland er det havet, som har påvirket menneskernes festkultur. I Hamborg afholder man hvert år en stor havnefest (*Hafengeburtstag*), og i Kiel foregår der traditionelt en international kapsejls samt folkefest i rammerne af Kielerugen (*Kieler Woche*).

En tradition til jul er et besøg på et Weihnachtsmarkt/Christkindlmarkt, som går helt tilbage til middelalderen. Julemarkedets formål var dengang at indkøbe forråd til vinteren. I dag består et typisk julemarked af talrige salgsstande og er ofte placeret foran en historisk bygning. Et besøg på et julemarked er blevet en højtelsket tradition, hvor der typisk drikkes *Glühwein*, den tyske variant af gløgg, med eller uden *Schuss* (*snaps*).

BERØMTE TYSKERE

Tyskland råder over et hav af betydningsfulde personer, som har en stor betydning inden for samfundsliv, kulturliv og videnskaben.

Som repræsentant for videnskaben er fysikeren **Albert Einstein** (1879–1955), grundlæggeren af relativitetsteorien. Einstein vandt nobelprisen i fysik i 1921, hvor han blev honoreret for sin lov om den fotoelektriske effekt.

Den klassiske tyske litteraturkanon er især blevet præget af Johann Wolfgang von Goethe (Faust, 1808), Friedrich Schiller (Die Räuber, 1781), Thomas Mann (Buddenbrooks, 1901) og Günther Grass (Die Blechtrommel, 1959).

Det mest kendte band i udlandet er Rammstein, som er kendt for koncerter med en masse pyroteknik. Inden for den klassiske musik er Johann Sebastian Bach (1685–1750) og Ludwig van Beethoven (1770–1827) de mest berømte komponister i tysk historie.

Mindre kendt i udlandet – men derimod meget kendt i Tyskland – er musikgrupperne Die Ärzte ("Lægerne") og Die Toten Hosen ("De Døde Bukser").

SPORT

Tyskland er en sportsnation, der elsker at udøve og se sportsbegivenheder. Ca. 28 mio. tyskere er medlem i en af de over 91.000 sportsforeninger i Tyskland. Fodbold er med knap 7 mio. medlemmer den mest dyrkede sportsgren i Tyskland efterfulgt af gymnastik, tennis, atletik, håndbold og ridning. Fodbold bliver ofte betegnet som "schönste Nebensache der Welt" og er den klart foretrukne tilskuersport. Tyske klubber og Bundesligakampe har et stort tilhængerantal i udlandet, og kampene bliver streamet af fans over hele verden. Især klubberne Bayern München og Borussia Dortmund har en bred international fanskare.

I internationale sportssammenhænge er Tyskland altid stærkt repræsenteret og har igennem årene leveret stærke resultater. Fire gange er Tyskland indtil videre blevet verdensmester i fodbold: 1954, 1974, 1990 og senest i 2014, hvor Tyskland slog Argentina i finalen med 1–0.

I tennissporten er det året 1988, der huskes, hvor Steffi Graf (*1969) som første kvinde opnåede Golden Slam og dermed vandt alle fire Grand Slam-turneringer plus den olympiske guldmedalje inden for ét kalenderår. Tre år tidligere vandt Boris Becker (*1967) som yngste spiller nogensinde Wimbledon.

En anden international kendt sportsudøver er legenden Michael Schumacher (*1969), som er den mest succesfulde Formel 1-kører nogensinde. Af sine i alt syv verdensmestertitler vandt han fem i træk i perioden 2000–2004.

MAD OG DRIKKEVARER

Med tysk mad associeres tit begreber som Schnitzel og Sauerkraut eller Currywurst og pølser. Overordnet set findes der ikke en traditionel tysk madkultur, da dette varierer i de forskellige regioner. Generelt består tysk mad dog af meget fed mad med mange kulhydrater, og der serveres store portioner. Svinekød er tyskernes præference med et årligt indtag på 32,8 kg. per person (2020). Den berømte Currywurst, som er en pølse af svinekød skåret i småstykker og vendt i karrysauce, er en tysk klassiker, som kan købes ved den lokale Frittenbude (pølsevogn).

Kigges der nærmere på drikkevarer, er det helt klart øl, som er den mest foretrukne alkoholiske drikkevarer. Tyskerne drikker 8 milliarder liter øl om året. I Tyskland findes der omtrent 1.300 bryggerier, der producerer over 5.000 forskellige slags øl. Utallige turister rejser til Tyskland hvert år for at nyde deres yndlingsøl på ølfester, i traditionelle ølbarer (Kneipen) eller til ølsmagning. Tyskerne sætter pris på, at man ser hinanden i øjnene, når man skåler. Ellers bringer det uheld. Vær forberedt på, at en tysker siger, at det giver 7 års dårlig sex, hvis man ikke ser hinanden i øjnene, når man skåler.



Tysklands mangfoldighed afspejler sig også i deres præference for øl. På kortet kan du se, hvilke øl der indtages i de enkelte delstater.

I Tyskland er drikkepenge som regel ikke inkluderet i regningen, og det forventes således, at du giver drikkepenge. En god tommelfingerregel er at give 5–10 pct. i drikkepenge, når du er på café eller restaurant.

NYTTIGE FAKTA

BILER

Biler er det ultimative statussymbol for tyskerne. Bilerne skal helst være ”Made in Germany”. VW er på globalt plan den andenstørste bilproducent med 9,16 mio. solgte biler i 2020. Sammen med VW genererede mærker som AUDI, BMW, Porsche og Mercedes og resten af den tyske bilindustri en omsætning på knap 378 milliarder euro i 2020.

FRITID

„Dienst ist Dienst, und Schnaps ist Schnaps“, sådan lyder et gammelt tysk ord-sprog, som indikerer en skelnen mellem arbejdsliv og privatliv. Fokus på levering af kvalitet, produktivitet og det formelle arbejdsmiljø i tyske virksomheder gør, at tyskere ikke føler samme behov for socialisering på arbejdspladsen som danskerne. Tyskere værdsætter en generel distance til deres kolleger og foretrækker dermed at adskille arbejdsliv og privatliv.

ÅBNINGSTIDER

Forretningernes åbningstider reguleres ved lukkeloven, den såkaldte Ladenschlussgesetz, der siger, at butikker skal være lukket på søndage og helligdage. Undtagelser er offentlige steder som togstationer, lufthavne og madmarkeder. I 2006 besluttede den tyske Forbundsdag, at bestemmelser vedrørende lukkeloven skal udarbejdes af delstaterne selv. Så i mange tyske byer har regelmæssige ”Verkaufsoffener Sonntag” etableret sig. For at være på den sikre side anbefales det dog at tjekke dette på den enkelte delstats hjemmeside frem for at antage, at butikker holder lukket om søndagen.

BETALINGSFORMER

”Bargeld lacht”. Tyskerne var tidligere skeptiske over for innovative elektroniske betalingsløsninger og forholdt sig konservativt til udviklingen af nye betalingsformer. Dette betød, at det var normalt at have store summer kontanter liggende i sin pung. Desuden var det ikke lige så udbredt som i Danmark at betale med kort. Mindre beløb (under 20 Euro) blev som udgangspunkt betalt med kontanter. Dette har dog ændret sig markant under coronapandemien, og nu betaler langt flere mennesker i Tyskland med kort - også ved mindre summer. I mange butikker accepterer man dog stadig kun betaling med det tyske EC-betalingskort eller kontanter. Vi anbefaler derfor, at du hæver penge, når du skal på visit i Tyskland.

OVERBLIK

- Tyskere er glade for traditioner.
- Tyskland er en fodboldnation – ”Fußball ist unser Leben”.
- Øl er mest populær.
- Søndag er lukkedag.
- *Cash is king*

MINIPARLØR

DANSK

TYSK

God morgen.	Guten Morgen.
God dag.	Guten Tag.
God aften.	Guten Abend.
Velkommen til.	Herzlich Willkommen.
Hej! [Nordtyskland]	Moin (moin)!
Hej!/Farvel! [Sydtyskland]	Servus!
Hej! [Sydtyskland]	Grüß' Gott!
Hej hej! [uformel]	Tschüß!
Hej! [Nordtyskland]	Moin (moin)!
God jul!	Frohe Weihnachten!
God påske!	Frohe Ostern!
Godt nytår! (<i>i det nye år</i>)	Frohes neues Jahr!
Godt nytår! (<i>i det gamle år</i>)	Guten Rutsch!
God ferie!	Schönen Urlaub!
Velbekomme!	Guten Appetit!
Tak, i lige måde.	Danke gleichfalls.
Det var så lidt.	Keine Ursache / Gern geschehen.
Hvordan går det?	Wie geht's Ihnen?
Har De haft en god rejse?	Hatten Sie eine gute Anreise?
Værsgo og sid ned.	Bitte nehmen Sie Platz.
Vil du have noget at drikke?	Möchten Sie etwas trinken?
Tak for invitationen.	Vielen Dank, dass Sie sich Zeit genommen haben.
Kunne du tale langsommere?	Könnten Sie etwas langsamer sprechen?
Hvad drejer det sig om?	Worum geht es?
(Vent) et øjeblik.	Einen Moment, bitte.
Fortsat god dag/aften!	Einen schönen Tag / Abend noch.
Undskyld.	Entschuldigung.

Til ethvert formål og alle industrier



Mobile rumløsninger.
www.ela-container.dk

50 years ela[container]

GODE INFORMATIONSKILDER

KONTAKTADRESSER FOR DANSKERE

DANSK-TYSK HANDELSKAMMER

Kongens Nytorv 26, 3. sal
DK-1050 København K
Tlf. +45 33 91 33 35
E-mail info@handelskammer.dk
www.handelskammer.dk

KONGELIG DANSK AMBASSADE

Rauchstraße 1
D-10787 Berlin
Tlf. +49 30 5050 2000
E-mail beramb@um.dk
www.tyskland.um.dk/da (Her finder du også Danmarks generalkonsulater i Tyskland.)

DANMARKS GENERALKONSULAT

I FLENSBURG

Nordergraben 19
D-24937 Flensburg
Tlf. +49 461-14400-0
E-mail ffgkl@um.dk

DANMARKS GENERALKONSULAT

I HAMBORG

Glockengießerwall 2
D-20095 Hamburg
Tlf. +49 40 414005-0
E-mail hamgkl@um.dk

DANMARKS GENERALKONSULAT

I MÜNCHEN

Türkenstraße 7
D-80333 München
Tlf. +49 89 54 58 54-0
E-mail mucgkl@um.dk

EKSPOSTRÅDET

www.tyskland.um.dk/da/eksportraadet

Eksportrådet tilbyder bl.a.:

Tilskudsprogrammer

Liste over messer

Datterselskabsliste

YDERLIGERE DANSKE

REPRÆSENTATIONER

Bremen, Dresden, Erfurt, Frankfurt, Hannover,
Kiel, Köln, Lübeck, Nürnberg, Stuttgart og Rostock

www.tyskland.um.dk/da

NYTTIGE KONTAKTER

GERMANY TRADE AND INVEST

Hovedkontor Berlin

Friedrichstraße 60

D-10117 Berlin

Tlf. +49 30 200 099-0

E-mail office@gtai.com

www.gtai.de

INFORMATIONSKILDER INTERNET

www.bundesministerium.de

Oversigt over de tyske ministerier

www.destatis.de

Tysklands statistikmyndighed

AT BO OG ARBEJDE I TYSKLAND

www.anerkennung-in-deutschland.de

Anerkendelse af uddannelse

www.arbeitsagentur.de

Informationer for arbejdstagere og jobsøgende

www.erinmeyer.com

Kulturelle adfærdsmønstre

www.finanzamt.com.de

Find de lokale skattemyndigheder i Tyskland

www.geert-hofstede.com/denmark.html

Hofstede-center- informationer om tysk kultur

www.make-it-in-germany.com

Informationer for udlændinge i Tyskland

www.umziehen.de/einwohnermeldeamt

Adresseregistrering

TURISME

www.bahn.com

Deutsche Bahn, togtransport

www.deutschertourismusverband.de

Tysk turismeforbund

www.germany.travel

Officiel hjemmeside for turisme

NYHED

Skriv juridisk tysk, der holder i retten



- Juridisk ordbog tysk-dansk, 380 sider
- Juridisk ordbog dansk-tysk, 394 sider
- Ny regnskabsordbog tysk-dansk, 305 sider
Med eksemplarisk oversættelse af dansk årsrapport
- Ny regnskabsordbog dansk-tysk, 256 sider
Med eksemplarisk oversættelse af en tysk årsrapport

DKK **799,-**
inkl. moms/stk.
+ forsendelse

Dansk-tyske opslagsværker med præcise og opdaterede forklaringer af fagordene.

Bestil ordbøgerne hos Lars Eriksen på www.bod.dk eller hos din boghandel.



Dansk-tysk / Tysk-dansk translator:

Lars Eriksen står bag fire opdaterede og fyldestgørende ordbøger for erhvervsliv og studerende. Stor erfaring med oversættelse for en lang række virksomheder og myndigheder.

Vil du vide mere?

Kontakt Dr. Lars Eriksen:

dr.eriksen-translation@email.de

Ermächtigter Übersetzer für Dänisch am
Oberlandesgericht Schleswig.

KILDE- OG LITTERATURLISTE

LITTERATURLISTE

Frankfurter Societäts-Medien / Auswärtiges Amt:
Tatsachen über Deutschland. Frankfurt 2015.

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

Kumbier, Dagmar/ Schulz v. Thun, Friedemann:
Interkulturelle Kommunikation. Methoden, Modelle, Beispiele.
Hamburg 2008.

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

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

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



ONLINEKILDER

Danmarks Statistik
www.dst.dk/statistik

Eurostat
www.ec.europa.eu/eurostat

OECD Data
<https://data.oecd.org>

Statistisches Bundesamt (Destatis)
www.destatis.de

STIKORDS- REGISTER

A

Agenda 2010	57
Ansigtsudtryk og gestus	36
Autentisk	23
Autobahn	64

B

Baden-Württemberg	59
Bayern	53, 54, 59, 68, 71, 72
Befolkningspyramide	66
Berlinmuren	51
Berømte tyskere	71
Beslutning	15, 32, 38 ff., 52
Beslutningsproces	37, 38, 39
Betalingsformer	75
Bil	56, 74
BNP-vækst	56, 59
Brandenburg	52

C

Chef	15, 28, 38
Compliance	20
Currywurst	29, 73

D

Dagsorden	35, 39, 40
Danmark	14 ff., 16, 19, 21, 23, 26, 29, 32, 35, 39, 40, 49, 50, 51, 52, 54, 59, 61, 62, 64, 65, 67, 75
Dansk-tysk samhandel	61 f.
DDR	51
Delstat	20, 28, 52, 53 f., 59, 68, 74 f.

Deltidbeskæftigede	67
Demografi	60, 64 f.
Detaljeorienteret	37
Dialekt	68, f.
Direktør	47, f.
Dresscode	35, 41
Drikkepenge	74

E

Efterarbejde	38
Ekspert	38
Eksportør	25, 60 ff.
E-mail	19, 38
Energiewende	59, 61
Energiforsyning	60
Energiteknologi	61
Entusiasme	37
Erhvervskultur	36
Erhvervsliv	59, f.
Erin Meyer	15, 37

F

Fagkompetence	21
Fakta	21, 74
Femern	51, 65
Fodbold	20, 27, 72 f., 75
Fokus på indhold	21
Forberedelse	20, 63, f.
Forbundsdag	52, 54
Forbundsråd	52, 53
Forhandlinger	25, 37, 38, 39, 46, 47
Forhandlingsproces	32, 37

Forretningsmøde	20
Forretningspartner	19 f., 25 f., 28 f., 36, 46, 48
Fremmedsprog	20, 25, 29, 38
Fritid	32, 74

G

Gaver	20, 27
Geert Hofstede	13
Geografi	64
Gini-koefficient	67
Grundlov	52
Grønne løsninger	61

H

Hertugdømmer	68 f.
Hierarki	15, 36, 38 f., 40, 48, 60
Humor	20, 25, 28, 30, 48
Høflig	36, 46, 48
Høflighedsformen	25
Håndtryk	35

I

Individualisme	13
Industri	40, 57, 59, 60
Industrie 4.0	60
Informationskilder	78, 80
Interkulturelle forskelle	15 f., 45, 68
Interkulturelle kommunikation	25, 45, 82

J

Jakkesæt	20, 27
----------	--------

K

Kansler	51 f., 53, 57
Kneipe	68, 73
Kommunikation	25 ff., 27, 29, 33, 45, 82
Konflikt	28, 50
Konkurrencedygtige	37

Kontakt	19 ff., 26, 28, 29, 35 f., 38 ff., 46, 78, 79
Kontaktadresser	78
Kontaktetablering	19
Kontantbetaling	75
Kontrakt	27, 40 f., 46
Kritik	28
Kultur	13 ff., 25 ff., 30, 33, 37, 38, 41, 44 f., 49, 52, 68, 69, 71, 73
Kulturelle dimensioner	13
Kulturforståelse	13
Kulturtypisk opførsel	15
Kvalitet	21, 32, 40, 74

L

Langsigtet orientering	13
Ledelsesstil	15
Ledsagere	35
LinkedIn	19
Løngab	67
Low-context-kultur	26
Lufthavn	65

M

Mad	28, 73, 75
Magtdistance	14
Maskulinitet	14
Miniparlør	76
Misforståelse	22, 39 f., 63
Mittelstand	60
Monokron	16, 37
Multikollektivitet	44 f.

N

Non-verbal kommunikation	26
Nordrhein-Westfalen	59, 68
Nordsøen	64

O

Obelix-forvrængning	44
---------------------	----

Opfindsomhed	40
Opfølgning	38
Oplægsholderen	36f.

Overbevis	16, 37f., 54
-----------	--------------

P

Parlament	52, 54
Partier	54f.
Planlægning	20
Politik	27, 36, 52, 54, 57
Preussen	50
Prisbevidst	37
Privatsfære	28
Professionalitet	21
Professionel	27, 38
Præsident	51f.
Præstationssamfund	22
Punktlighed	35, 46
Påklædning	27

R

Rangordning	39
Regering	27, 51f., 53f.
Regionale forskelle	20, 69
Regionale styrker	58
Rhin	50, 65

S

Samarbejde	22, 26, 32, 35, 39, 40f.
Samfund	13f., 22, 26, 52, 66
Samhandel	61f.
Schnitzel	73
Sie-form	19
Smalltalk	13, 21, 27, 28
Smart Grid	60
Sociale kompetencer	32
Sparsommelig	37
Sport	20, 36, 72f.

Sprogkunderskaber	39
Stereotyp	32, 44f.
Svartid	39

T

Teori og principper	16
Thüringen	52
Tidsplanlægning	16
Tiltaleform	19, 46, 48
Tradition	51, 54, 71, 73f., 75
Trosretning	20
Tyske regioner	68
Tyskland	14ff., 19ff., 25ff., 30, 35ff., 45ff., 52, 54, 56, 57, 59ff., 64f., 67f., 7ff.
Tålmodig	38f., 40, 63

U

Usikkerhedsundvigelse	15
Undskyld	29f.

V

Visitkort	35
-----------	----

X

Xing	19
------	----

Ø

Øjenkontakt	35
Økonomi	56, 57, 60
Øl	71, 73f.
Østersøen	64f.

Å

Åbningstider	74
--------------	----

Tyskland er landet med de mange muligheder. Som forretningsdrivende kan man her for alvor få sin virksomhed til at vokse. Men det kræver en indsats og et godt forarbejde at finde fodfæste på dette marked. For konkurrencen er hård, og der er mange dygtige virksomheder om buddet. Til gengæld er tyske virksomheder meget loyale, når først de opdager, at man leverer til tiden og overholder aftaler. Derfor kan det grundige forarbejde vise sig at være en rigtig god investering i din virksomheds fremtid. Selv om danskerne på nogle områder minder meget om tyskerne, så er der også væsentlige forskelle, når det gælder forretningskultur. Denne bog er skrevet for at give et indblik i, hvilke vigtige ting, man skal huske, og hvilke ting, man skal undgå, hvis man vil have en succesfuld forretning på det tyske marked.



AHK

Dansk-Tysk
Handelskammer
Deutsch-Dänische
Handelskammer