



GÖTEBORGS UNIVERSITET HANDELSHÖGSKOLAN

Handelshögskolans ekonomprogram/
Bachelor Programme in Business Studies
Bachelor Thesis,

Vad bör svenska företagsrepresentanter tänka på vid affärer med tyska motparter?

Kandidatuppsats / Bachelor Thesis

Johanna Bengtsson 870813

Michaela Rokka 871125

Handledare/Tutor:

Ellinor Torsein

Företagsekonomi/ Marknadsföring
VT2011

I. Förord

Denna uppsats har skrivits under vårterminen 2011 på kandidatnivå i marknadsföring på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Vårt val av ämne har gjorts med inspiration från tidigare studier och är baserat på vårt gemensamma intresse för Tyskland och internationell marknadsföring.

Vi vill rikta ett stort tack till våra respondenter på BASF, Caparol, DB Schenker, Exportrådet, Haglöfs, Nudie Jeans Co, Orrefors, Svenska Ambassaden Berlin, Volvo Trucks och WABCO Automotive, som tagit sig tiden att ställa upp för intervjuer. Ni har varit till stor hjälp och utan Er hade vår studie inte varit möjlig.

Vi vill även tacka vår handledare Ellinor Torsein för hjälp och vägledning.

Göteborg den 23 maj 2011

Johanna Bengtsson

Michaela Rokka

II. Sammanfattning

Sverige och Tyskland har en stark handelsrelation sedan långt tillbaka i tiden och Tyskland är idag Sveriges största handelspartner.

Vid internationell handel uppkommer nya aspekter som företag behöver ta hänsyn till, då företag inte kan förvänta sig att den nya marknaden fungerar som hemmamarknaden.

Kulturella skillnader blir uppenbara och kulturell kunskap en viktig konkurrensfördel.

Syftet med denna uppsats är att utreda vad svenska företagsrepresentanter bör tänka på vid affärer med tyska motparter. Vi vill uppmärksamma att kulturella skillnader förekommer, trots ländernas geografiska samt historiska närhet.

I kapitlet om vår teoretisk referensram sätts läsaren in i vad som karakteriserar de båda länderna kulturellt. Vid förhandlingar blir de kulturella skillnaderna till ett kritiskt moment, och därför har vi valt att kombinera kulturteorierna med en modell om förhandlingsbeteende. Hofstedes kulturdimensioner, Halls höga och låga kontext samt Gestelands observationer tas upp för kulturella jämförelser, vilka kompletteras med Molnár och Nilsson Molnárs modell om förhandlingsbeteende.

Studien har genomförts i enlighet med den kvalitativa metoden, då denna baserats på intervjuer. Studien har genomförts enligt en abduktiv ansats då ny kunskap har kompletterats med vår tidigare kunskap. Med intervjuer som primär källa har insamlingen av data även baserats på sekundära källor i form av bland annat vetenskapliga artiklar och litteratur.

Empirikapitlet presenterar våra resultat från intervjuer med de elva företagsrepresentanterna från BASF, Caparol, DB Schenker, Exportrådet, Haglöfs, Nudie Jeans Co, Orrefors, Svenska Ambassaden Berlin, Volvo Trucks och WABCO Automotive.

I analysen har svaren från det empiriska resultatet och den teoretiska referensramen jämförts för att slutligen sammanfattas i en slutsats. Vår slutsats visar vilka kulturella skillnader mellan den svenska och tyska marknaden vilka vi anser är värda att uppmärksamma. Slutligen har vi sammanställt rekommendationer om vad man som svensk företagsrepresentant bör tänka på vid affärer med tyska motparter.

III. Abstract

Sweden and Germany have a long history in business and trade, and today Germany is the most important trading partner for Sweden. In international business and trade new aspects arise that companies have to take into consideration, as firms cannot expect that the new market is like the one at home. Differences in culture become obvious and cultural knowledge becomes a key competitive advantage.

The purpose of this thesis has been to investigate what Swedish company representatives should be aware of when doing business with German counterparts.

In the chapter about our theoretical framework, the reader is introduced to what characterizes the two countries culturally. We also present a model of negotiation behavior, because we believe that it is in the negotiation process where cultural differences become a critical element.

Hofstede's cultural dimensions, Hall's high and low context and Gesteland's observations have been used to explain culture. We have complemented the cultural theories with a model of negotiation behavior by Molnár and Nilsson Molnár.

This study has been conducted according to the qualitative method as the subjective experience of the respondents has been the focus of the data collection. Furthermore, this study has been conducted using an abductive approach where we have complemented our previous knowledge with new learnings. In addition to our interviews as primary source, the collection of data has also been based on secondary sources such as literature within the research field and articles.

In the empirical chapter our results from the eleven responding company representatives have been presented; BASF, Caparol, DB Schenker, Exportrådet, Haglöfs, Nudie Jeans Co, Orrefors, Svenska Ambassaden Berlin, Volvo Trucks and WABCO Automotive.

Furthermore the empirical results have been compared with the theoretical framework in order to answer the research question and to finally generate the conclusion. Our conclusion reveals the most significant cultural differences between the Swedish and the German markets. Finally we have compiled a number of recommendations of what Swedish company representatives should be aware of when doing business with German counterparts.

Innehållsförteckning

1. Introduktion.....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.1.1. Sveriges handelsrelation med Tyskland	1
1.1.2. Definition av kultur.....	2
1.2 Problemdiskussion.....	5
1.2.1. Nationell och Internationell kultur.....	5
1.2.2. Cross-Cultural Literacy.....	6
1.2.3. Internationell marknadskommunikation	7
1.2.4. Internationella relationer.....	7
1.3 Problemformulering.....	8
1.3.1. Huvudfråga	8
1.3.2. Delfrågor.....	8
1.4 Syfte.....	9
1.5 Avgränsningar.....	9
1.6 Informationsbehov	10
2. Teoretisk referensram.....	11
2.1 Kulturteorier	11
2.1.1. Hofstede's kulturdimensioner	11
2.1.2. Hall's höga och låga kontext.....	14
2.1.3. Gestelands observationer	15
2.2 Förhandlingsprocessen	16
2.3 Diskussion & källkritik.....	20
2.4 Undersökningsmodell.....	22
3. Metod.....	25

3.1 Tillvägagångssätt	25
3.1.1. Kvalitativ metod	25
3.1.2. Abduktiv ansats.....	26
3.2 Urval	26
3.3 Datainsamling	29
3.3.1. Primärdata	29
3.3.2. Sekundärdata.....	29
3.3.3. Intervjuer.....	29
3.3.4. Intervjumall.....	31
3.4 Studiens trovärdighet.....	31
3.4.1. Validitet	31
3.4.2. Reliabilitet.....	32
3.5 Källkritik intervjuer	32
4. Empiri.....	33
4.1 Sammanfattning av intervjuer.....	34
4.1.1. Svenska företag och den tyska marknaden	34
4.1.2. Normer, formaliteter etc.....	36
4.1.3. Beslutsprocessen.....	41
4.1.4. Kommunikation	44
4.1.5. Personliga relationer	45
4.1.6. Marknadsföring i Tyskland.....	47
5. Analys	49
5.1 Svenska företag och den tyska marknaden.....	49
5.2 Normer, formaliteter etc.	51
5.3 Beslutsprocessen.....	58
5.4 Kommunikation	60

5.5 Personliga relationer	62
5.6 Marknadsföring i Tyskland.....	63
6. Slutsats.....	65
KÄLLFÖRTECKNING	69

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1.1 Kulturens bestämningsfaktorer	3
Figur 1.2 Människans mentala programmering	4
Figur 2.1 Förhandlingsbeteende – Modell 1	17
Figur 2.2 Kritiska områden för förhandlingsbeteende	18
Figur 4.1 Sammanfattning av respondenter	34

BILAGOR

Bilaga 1 - Intervjuguide.....	73
Bilaga 2 – Hofstedes kulturella dimensioner – en jämförelse mellan Sverige och Tyskland..	76
Bilaga 3 - Figur 2.2 Kritiska områden för förhandlingsbeteende	77
Bilaga 4 - Kritiska områden för förhandlingsbeteende modifierad till undersökningsmodell.	78

Nyckelord: förhandlingsbeteende, kulturella skillnader, kulturella likheter, cross-cultural literacy

1. Introduktion

Detta kapitel syftar till att ge läsaren en grundläggande förståelse för vårt ämne genom att beskriva ämnets bakgrund, problemdiskussion, problemformulering samt syftet med uppsatsen. Kapitlet avslutas med avgränsningar och studiens upplägg.

1.1 Bakgrund

För att ge läsaren en grundläggande förståelse för vårt valda ämne, kommer vi i bakgrunden att presentera ett kort avsnitt om Sveriges handelsrelation med Tyskland samt definiera kulturbegreppet.

1.1.1 Sveriges handelsrelation med Tyskland

Som närliggande länder har det genom tiderna funnits förbindelser av olika slag mellan Sverige och Tyskland. En av de handelshistoriska relationerna uppkom redan på mitten av 1100-talet genom Hanseförbundets aktivitet i Nord- och Östersjöområdet, där en av avsikterna med affärsmännens och städernas förbund var att sammanslutas i sällskap av ekonomiskt stödande skäl. Hansans aktivitet utgör därmed en av de forna relationerna mellan Sverige och Tyskland. Även om Hansan idag inte återfinns i sin forna form lever begreppet hansa kvar, som betyder ”en grupp köpmän verksamma i utlandet” (ne.se¹) då det svenska näringslivet fortfarande har ett stort ekonomiskt utbyte med Tyskland (swedenabroad.com¹). Enligt Statistiska Centralbyrån är Tyskland idag Sveriges största handelspartner inom export och import (scb.se¹), en relation som underlättas av den Europeiska Unionen som bland annat syftar till att utgöra en gemensam marknad med förenklade villkor för handelsfrihet inom Europa (Hill, 2009).

Sveriges största exportvaror till Tyskland utgörs idag av papper, pappersmassa, maskiner och kemiska produkter medan importen främst består av högteknologiska produkter som maskiner, fordon, fordonskomponenter samt produkter från kemiindustrin (swedenabroad.com¹). Med ett invånarantal på 82 miljoner människor (tatsachen-ueber-deutschland.de¹) och en total BNP år 2010 mätt i köpkraftsparitet på 2,9 miljarder USD, vilken kan jämföras med Sveriges som ligger på 356 miljoner USD (portal.euromonitor.com¹), utgör Tyskland den största ekonomin och viktigaste marknaden i Europa (tatsachen-ueber-deutschland.de¹). Många internationella företag har genom åren uppmärksammat marknadspotentialen och åtskilliga svenska bolag har gjort ansträngningar

för att utöka sina relationer till denna historiskt och geografiskt närliggande marknad. Närvaron av svenska företag är hög och enbart i verksamhetsformen dotterbolag finns idag omkring 700 svenska företag representerade. Av dessa har ett antal lyckats uppnå en marknadsledande ställning i Tyskland medan denna marknad har blivit den viktigaste för andra bolag (swedenabroad.com¹).

Potentialen på den tyska marknaden bekräftas i en artikel från Dagens Industri (2009), där man bland annat kommenterar vikten av att kunna tyska om man önskar nå framgång i Tyskland (Dagens Industri¹).

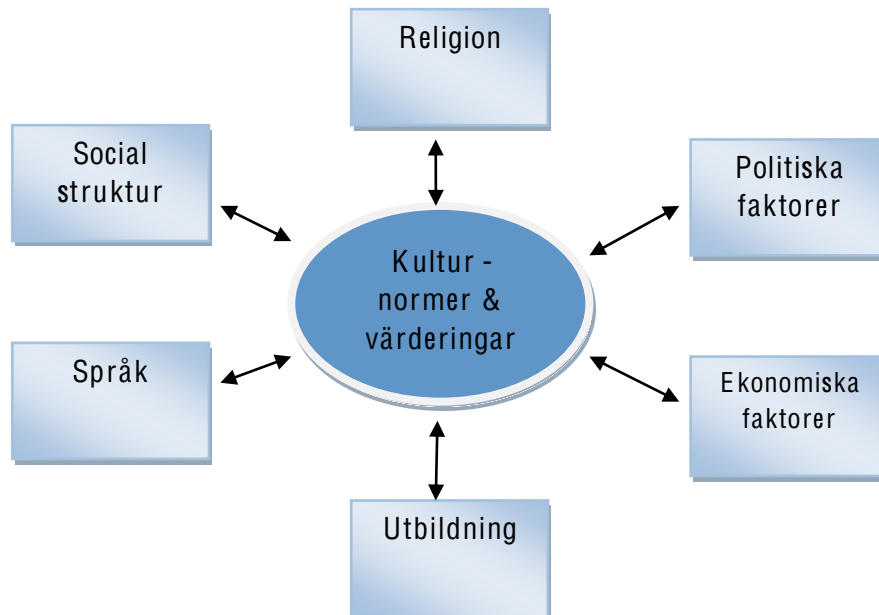
Landet har med sin kvalitetsmedvetenhet för produkter och tjänster kommit att bli en referensmarknad och en inkörsport till andra marknader, vilket har inneburit att företag av strategiskt långsiktiga skäl velat söka sig till Tyskland (export-germany.se¹).

1.1.2 Definition av kultur

För att kunna ge en vidare förståelse för vårt ämne och en bakgrund till vår frågeställning har det varit nödvändigt att definiera vad som menas med kultur. Vi har valt att först redogöra för en övergripande definition av Hill och därefter har vi valt att gå in på Hofstedes samt Terpstras definitioner. Vi anser att dessa tre tillsammans utgör en kombination av vad vi själva anser vara kultur, och det är med detta i åtanke som vi har valt att utforma vår egen kulturdefinition.

Enligt Hill (2009) påverkas utformningen av kulturer av faktorerna i figur 1.1. Han menar att kulturer är olika internationellt då social struktur, religion, språk, utbildning, politiska och ekonomiska faktorer är något som kan skilja sig åt mellan olika länder. Dessa faktorer påverkar kulturen, vilken enligt Hill (2009) består av våra värderingar och normer. Normer är sociala regler för hur vi ska uppföra oss och värderingar är abstrakta tankar som delas av en grupp vilka bland annat behandlar rätt och fel samt gott och ont.

Figur 1.1 Kulturens bestämningsfaktorer



Källa: Hill, *International Business - Competing in the Global Marketplace* (2009), s. 91 (modifierad)

Med språk menar Hill (2009) det språk man talar, både verbalt och icke-verbalt. Den sociala strukturen behandlar om man ser till individen eller gruppen samt hur man delar in människor i sociala grupper. Religion omfattar vilken etnisk tillhörighet man har och utbildning behandlar vilka kunskaper man har gällande bland annat språk och matematik. Även de politiska och ekonomiska faktorerna kan skilja sig åt mellan olika länder.

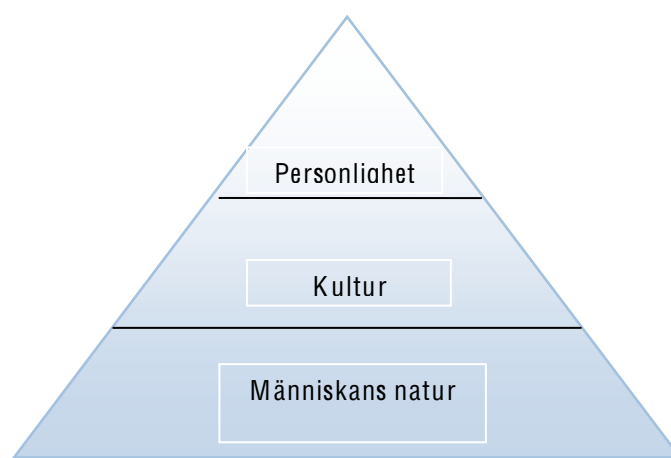
Hofstede definierar kultur som

” den kollektiva mentala programmering som särskiljer de människor som tillhör en viss grupp eller kategori från andra”

- Hofstede, 2005 s. 17

Med mental programmering avser Hofstede (2005) de mönster av tankar, känslor och sätt att agera som vi lärt in under vår uppväxt. Han menar även att man bör skilja kultur från människans personlighet och natur (se figur 1.2). Människans natur är något vi alla har gemensamt och innefattar de fysiska och psykologiska funktioner som vi delar med andra människor, till exempel vår förmåga att känna känslor. Personligheten är något som är unikt för varje individ och är delvis ärvd och delvis inlärd.

Figur 1.2 Människans mentala programmering



Källa: Hofstede, *Organisationer och kulturer* (2005), s. 18
(modifierad)

En annan syn på kultur har utvecklats av Vern Terpstra:

”Kultur är en inlärd, delad, tvingande och sammanhängande uppsättning symboler vars betydelser ger en uppsättning riktlinjer för medlemmarna i ett samhälle. Dessa riktlinjer ger tillsammans lösningar till problem som alla samhällen måste lösa om de ska förbli livskraftiga”

- Terpstra, 1991 s. 6

Med denna definition menar Terpstra (1991) att hur mycket människor än skulle vilja förklara att deras beteende är instinktivt så påverkas människors beteende, i förhållande till djur, mycket mer av kulturell inläring än av biologi. Vidare menar han att koordinerat agerande mellan människor endast är möjligt när uppfattningar om verkligheten är delade och kan kommuniceras till andra. Med tvingande avses att kulturen är känd, delad och ofrånkomlig i samhällets beteende. Kultur är med andra ord en uppsättning uppfattningar som finns hos grupper av människor som har vuxit upp och socialiserats på ett liknande sätt.

Vi har valt att utforma en egen definition av kultur, då vi vill dela med oss av den uppfattning vi själva har fått genom att studera tidigare nämnda definitioner. Vi har valt att formulera vår egen definition då vi vill komplettera de tidigare nämnda definitionerna med en mer nutida och tydlig förklaring för kulturbegreppet. Då kultur är kärnan i vår uppsats har vår egen definition följt oss genomgående under arbetets gång.

Vår egen definition av kultur:

”Kultur är de normer och värderingar som ingår i vår individuella uppfattning om verkligheten. Kulturen påverkas av den sociala miljö man vuxit upp i samt valt att leva i och delas av den sociala grupp man tillhör eller önskar att tillhöra”

1.2 Problemdiskussion

1.2.1 Nationell och Internationell kultur

Genom att uppmärksamma kulturella likheter och skillnader som man bör tänka på vid affärer med tyska motparter, kan man underlätta arbetet mellan parterna då man minskar den oförståelse som kan uppkomma i nya kulturella miljöer. Hill (2009) nämner att det finns olikheter i att verka nationellt och internationellt då länder skiljer sig åt kulturellt.

Nationell kultur

Den nationella kulturen är vad man vanligtvis kallar den kultur som gäller i ett land, till exempel ”den svenska kulturen” eller ”den tyska kulturen”. Enligt Ghauri och Usunier (2003)

påverkar den nationella kulturen människors beteende samt hur människor själva uppfattar sin omvärld.

Internationell kultur

Man har tidigare sett marknadsföring som ett ämne av nationell karaktär, men på grund av den ökade globaliseringen har man enligt Ghauri och Usunier (2003) fått börja omvärdera marknadsföringen till att bli mer internationellt omfattande.

Många företag väljer idag att verka på mer än en marknad vilket ökar komplexiteten i marknadsföringen samt kraven på internationell kulturell förståelse, så kallad cross-cultural literacy.

Vi tror att affärsverksamhet på en internationell marknad innebär en stor utmaning då man kan komma att möta skillnader i kulturella förhållanden som man tidigare inte har behövt ta hänsyn till på den nationella marknaden. På hemmamarknaden känner man till kulturen och har en större förståelse för varandra, till skillnad från den utländska marknaden där nya faktorer att ta hänsyn till kan bli gällande. Vi tror att människor i affärslivet kan ha stor nytta av att få insikt i vilken form dessa likheter och skillnader förekommer.

Enligt Hofstede (2005) är kultur inget som man föds med utan något som man lär sig under sin uppväxt.

Trots att man själv inte har kunskap om den nya kulturella miljön, tror vi att man med hjälp av cross-cultural literacy kan lära sig att förstå den nya miljön man är verksam i.

1.2.2 Cross-Cultural Literacy

Förståelse för en ny kultur kallas enligt Hill (2009) för cross-cultural literacy. Som utländskt företag på en ny marknad saknar man ofta kunskap och kontakter på den nya marknaden.

Detta kan vara en bristande faktor gentemot redan etablerade konkurrenter, vilka ofta skapat en bättre kännedom om marknaden.

Vi anser att kunskap om de kulturella likheterna och skillnaderna underlättar uppbyggandet av goda relationer över kulturella gränser, då man med kunskap bättre förstår motparten och kan sätta sig in i dennes värderingar och beteende. Moran och Harris (2011) anser att alla som är

anställda i ett företag borde lära sig om kulturella skillnader för att underlätta individernas kommunikation. De menar att om man lär sig om varandras kulturella skillnader skapar man ett effektivare sätt att arbeta mellan de olika kulturerna.

Hill (2009) menar att cross-cultural literacy är en avgörande faktor för hur väl företagen lyckas med sin internationella verksamhet utanför den nationella ramen och att okunskap är en av de största riskerna vid internationell verksamhet.

1.2.3 Internationell marknadskommunikation

Enligt Mårtensson (2009) är företag med sin marknadskommunikation sällan ensamma om att försöka fånga marknadens uppmärksamhet. Att fånga och behålla uppmärksamheten har med tiden blivit en allt större utmaning då marknaden exponeras för allt mer information. Att kommunicera innebär att utbyta information, vilket förutsätter att man kan förmedla sitt budskap så att motparten förstår meningen med det.

Hill (2009) tar upp tre faktorer som påverkar hur väl företagen lyckas nå ut med sina budskap vid internationell kommunikation; kulturella barriärer, källeffekter och bullernivåer.

Kulturella barriärer kan utgöra ett hinder för att kommunicera budskap mellan länder eftersom budskapen kan uppfattas och värderas på olika sätt i olika kulturer. Enligt Hill (2009) är cross-cultural literacy en viktig faktor för hur man kan hantera kulturella barriärer.

Källeffekter innebär att potentiella kunder värderar budskapet utifrån avsändarens status, image eller beroende på produktens ursprungsland. Detta kan göra det svårt för utländska företag att ta sig fram.

Bullernivåer avser omfattningen av andra budskap som tävlar om marknadens uppmärksamhet.

1.2.4 Internationella relationer

Nätverk, relationer och interaktion är vad Gummesson (1999) kallar relationsmarknadsföring. Inom marknadsföring är den vanligaste relationen enligt Gummesson (1999) den som äger rum mellan kunden och leverantören.

Vi menar att motivationen att bygga upp en kulturell förståelse underlättas av viljan att bygga

upp en god relation. Därför vill vi framhäva vikten av kulturell förståelse vid interaktion mellan affärsparter då vi tror att kulturell kännedom underlättar långvariga och lojala affärskontakter.

Vid internationella relationer uppkommer nya aspekter som företag måste lära sig att hantera. Enligt Solberg (2008) är utvecklandet av relationer med motparter från utländska marknader ett problem då företagen har en benägenhet föra över erfarenhet från hemmamarknaden utan att ta hänsyn till att alla marknader inte kan ses som likartade.

Tidningen Affärsvärlden skriver i en artikel från januari 2011 att svenska företag misslyckas på den tyska marknaden bland annat på grund av kulturell okunskap och avsaknad av tålamod (Affärsvärlden¹), vilket bekräftar att detta är ett aktuellt ämne att studera vidare.

I denna uppsats vill vi med våra frågeställningar utreda vilka kulturella likheter som finns samt de kulturella skillnader man som svensk företagsrepresentant kan komma att möta vid affärer med tyska motparter. Vi vill även se om det förekommer särskilda faktorer att ta hänsyn till vid möten med tyska motparter, vilket vi undersöker genom att bland annat titta på områden som kan anses vara kritiska inom förhandlingsbeteende.

Vi vill uppmärksamma att kulturella skillnader förekommer trots ländernas geografiska närhet och långvariga handelsrelation samt bidra till företagsrepresentanternas cross-cultural literacy. Vår studie ska därmed leda fram till ett svar på frågan: Vad bör svenska företagsrepresentanter tänka på vid affärer med tyska motparter?

1.3 Problemformulering

1.3.1 Huvudfråga

Vad bör svenska företagsrepresentanter tänka på vid affärer med tyska motparter?

1.3.2 Delfrågor

Vilka kulturella likheter förekommer mellan den svenska och tyska marknaden?

Vilka kulturella skillnader förekommer mellan den svenska och tyska marknaden?

1.4 Syfte

Studiens syfte är att uppmärksamma vad man som svensk företagsrepresentant bör tänka på vid affärer med tyska motparter. Vi vill utreda hur svenska företagsrepresentanter uppfattar likheter och skillnader som förekommer mellan den svenska och tyska kulturen vid affärsrelationer och se om det finns några särskilda faktorer som bör uppmärksammas.

1.5 Avgränsningar

Vår uppsats har sin utgångspunkt inom marknadsföring och vi tillämpar teorier och modeller som berör internationella delar inom marknadsföringsområdet.

Vi har valt att rikta in oss på svenska företagsrepresentanter som arbetar inom företag med någon form av affärsrelation med tyska motparter. Med svenska företagsrepresentanter avser vi människor som idag lever i den svenska kulturen, både på jobbet och privat, oberoende av nationalitet. I studien kommer vi av tidsmässiga skäl inte att behandla de tyska företagsrepresentanternas synvinkel, trots att vi annars funnit det intressant att utveckla detta område.

Storlek på företag samt företagens bransch har inte avgränsats i något avseende, då vår avsikt har varit att fånga in en övergripande bild av den tyska affärskulturen. Valet av de företagsrepresentanter som förekommer i studien har skett efter ovan nämnda avgränsningar samt efter vårt eget och företagens intresse.

Vidare har vår studie fokus på ett business-to-business-perspektiv (B2B), det vill säga på kontakter mellan företag. Respondenternas svar grundar sig därför på uppfattningar om deras företagskunder. När vi nämner ”kunden” syftar vi därmed på företag och inte på slutkonsument. Kontakten med de tyska motparterna som våra respondenter har sker i olika former. Några har en relation till sina tyska motparter i form av säljare och köpare, medan andra har kontakter i form av samarbete som kollegor. Vi har inte efterfrågat att respondenterna i studien ska ha samma befattningar.

Vi har valt att analysera den tyska marknaden i helhet och inte gå in på specifika regioner i Tyskland, trots att vi är medvetna om att skillnader mellan regioner förekommer. Vi håller oss

även enbart till den tyska marknaden och inkluderar därmed inte den österrikiska eller schweiziska.

Vi har valt att inte ta hänsyn till den kulturella mångfald som kan påverka den tyska marknaden i form av bland annat invandring.

Slutligen har vi valt att utgå från att respondenternas uppfattningar stämmer överens med verkligheten och att våra slutliga rekommendationer kommer att kunna tillämpas ute i affärlivet.

1.6 Informationsbehov

För att skapa en grundläggande förståelse inför empiriinsamlingen samt för att underlätta tolkningen av intervjusvar har olika teorier om kultur och information om vad som utmärker kultur i affärssammanhang varit av intresse. Vi har även tittat på en modell i förhandlingsbeteende. Denna information redovisas i kapitel två om den teoretiska referensramen. Större delen av informationsbehovet har utgjorts av intervjuer för insamling till vår empiri, analys och slutsats. Intervjuerna ska generera svar till intervjuguiden som finns i bilaga 1.

2. Teoretisk referensram

I detta kapitel presenterar vi den teoretiska referensramen där vi beskriver de olika begrepp, modeller och teorier vi anser vara av intresse för att behandla vår problemformulering. I detta kapitel presenteras först några kulturteorier som beskriver skillnader i kulturer. Slutligen sammanfattar vi en modell om förhandlingsbeteende och de kritiska områden som här kan uppkomma vid internationella affärer.

2.1 Kulturteorier

2.1.1 Hofstedes kulturdimensioner

Hofstede (2005) använder sig av fem kulturdimensioner för att förklara kulturella skillnader mellan olika länder. Dimensionerna är resultatet av en analys på företaget IBM där han studerade de anställdas attityder och värderingar, vilka han anser utgör kulturens grundelement. Studien ägde rum mellan åren 1967 och 1973 (Hofstede, 1983) och gjordes i 40 länder (Hill, 2009).

De fem dimensionerna utgörs av: maktdistans, individualism vs. kollektivism, maskulinitet vs. femininitet, osäkerhetsundvikande samt konfucianism (långsiktig vs. kortsiktig inriktning) (Hofstede, 2005). Konfucianismen som är den femte dimensionen tillkom i efterhand, då Hofstede ansåg att denna fångade en kulturell aspekt som han tidigare inte hade arbetat med (Hill, 2009).

Maktdistans menar Hofstede (2005) har att göra med till vilken grad människor med mindre makt accepterar att makten är ojämnt fördelad. Enligt Hofstede har Sverige låg maktdistans (Hofstede, 2001) så även Tyskland (Hofstede, 2005).

Låg maktavstånd	Hög maktavstånd
Man vill minimera ojämlikhet mellan människor	Ojämlikhet mellan människor accepteras
En större decentralisering	En större centralisering
Fysiskt arbete värderas lika högt som kontorsarbete	Kontorsarbete värderas högre än fysiskt arbete
Alla ska ha samma privilegier	De som har makt ska ha privilegier

Källa: Hofstede, *Organisationer och kulturer* (2005), s. 69, 72 & 77
(modifierad)

Individualism handlar om man ser individen eller gruppen som den minsta gemensamma nämnaren. Både Sverige och Tyskland en hög individualism (Hofstede, 2005).

Individualistiskt	Kollektivistiskt
Individen går före gruppen	Gruppens intresse går före individens
Barn uppfostras till att tänka på "jaget"	Man uppfostras till att tänka på gruppens bästa
Människor förväntas ha egna åsikter	Åsikter är förutbestämda av vilken grupp man tillhör

Källa: Hofstede, *Organisationer och kulturer* (2005), s. 88, 105, 122 & 123
(modifierad)

Maskulinitet avser enligt Hofstede (2005) i vilken grad ett samhälle styrs av traditionellt manliga värderingar. Sverige har en feminin kultur (Hofstede, 2005) medan Tyskland har en maskulin kultur (Hofstede, 2001).

Maskulint	Feminint
Män ska vara tuffa och vilja göra karriär medan kvinnor prioriterar mjuka värden och relationer	Både män och kvinnor är blygsamma och prioriterar relationer och livskvalitet
Man lever för att arbeta	Man arbetar för att leva

Källa: Hofstede, *Organisationer och kulturer* (2005), s. 145 & 161
(modifierad)

Osäkerhetsundvikande handlar enligt Hofstede (2005) om till vilken grad människor känner sig hotade av det nya och okända. Tyskland har ett relativt starkt osäkerhetsundvikande (Hofstede, 2005) medan Sveriges osäkerhetsundvikande är svagare (Hofstede, 2001).

Starkt osäkerhetsundvikande	Svagt osäkerhetsundvikande
Osäkerhet ses som ett konstant hot som måste bekämpas	Man tar varje dag som den kommer
Man har mycket stress och ångest över det som är främmande	Man har inte mycket stress och ångest
Många lagar och oskrivna regler	Få lagar och oskrivna regler

Källa: Hofstede, *Organisationer och kulturer* (2005), s. 191 & 211
(modifierad)

Konfucianismen innefattar en långsiktig och en kortsiktig inriktning. Den kortsiktiga inriktningen innefattar attityder till tid, det som varit och det som har med nuet att göra, som till exempel att respektera traditioner och uppfylla sociala skyldigheter. Den långsiktiga inriktningen fokuserar på framtidens belöningar och värden som sparsamhet och uthållighet (Hofstede, 2005).

2.1.2 Hall's höga och låga kontext

Hall's (1990) kulturmodell jämför kulturer utifrån en gradering från högt till lågt sammanhangsberoende där olika kulturer har olika graderingar. Med kontext eller sammanhang avser Hall informationen som kretsar runt en händelse. Hall förklarar sammanhangsberoende enligt nedan:

"A high context (HC) communication or message is one in which most of the information is already in the person, while very little is in the coded, explicit, transmitted part of the message. A low context (LC) communication is just the opposite; i.e., the mass of the information is vested in the explicit code. "

- Hall, 1990, s. 6

Kulturer med hög kontext karakteriseras därmed av att använda och tolka elementen som omger budskapen, så att dessa kan bidra till förståelsen om vad avsändaren har att säga. I sådana kulturer ger den sociala betydelsen, kännedomen om avsändaren och den sociala omgivningen information till mottagarens tolkning. Exempel på kulturer med hög kontext är den japanska, arabiska, sydeuropeiska och latinamerikanska kulturen.

I kulturer av låg kontext tolkar mottagaren informationen efter talat och skrivet språk.

Avsändaren förväntar sig därmed att mottagaren efter att ha fått budskapet, kodar om det uttryckligen sagda i tal eller skrift för att förstå innebörden. Kulturer med låg kontext utgörs bland annat av den schweiziska, tyska, skandinaviska och nordamerikanska kulturen (Doole & Lowe, 2008).

Graden av kontext har betydelse vid kommunikation mellan parter från olika kulturer, då stora skillnader i kontext kan medföra utmaningar för parterna i att förmedla sina budskap (Doole & Lowe, 2008). Kulturer med låg kontext förlitar sig på ett uttryckligt förhållningssätt och har ett stort informationsbehov vilket vid förmedlingen av budskap kan störa människor från kulturer med hög kontext. Människor med hög kontext är i kontrast öppna för egen tolkning, medan kulturer med låg kontext kan känna frustration över att inte få tillräckligt klar information (Hall, 1990).

2.1.3 Gestelands observationer

Gesteland (2002) presenterar olika grupper av förhandlingsprofiler, vilka han observerat under sina 35 år inom bland annat marknadsföring samt organisation och ledande av seminarium runt om i världen. Både den svenska och den tyska kulturen placerar han inom samma profilgrupp då han menar att individer inom denna grupp bland annat värdesätter ordning samt är formella och reserverade. I sin bok skriver han om ett flertal olika länder, vilka sammanfattas i olika kapitel.

Hierarki menar Gesteland (2002) är typiskt för den tyska marknaden. Han menar att tyska marknaden har ett formellt sätt att hantera affärer och att detta är ett sätt att visa sin respekt för individer på högre positioner inom företagen.

Kommunikation är något som för svensken gärna får ske utan kallprat då man helst går rakt på sak. Enligt Gesteland tycker svenskarna mindre om att kallprata än vad tyskarna gör. Både tyskar och svenskar anses vara rättframma och föredrar direkt kommunikation.

När det kommer till ansiktsuttryck och gester menar Gesteland att svenskar är reserverade, vilket även gäller för tyskarna. Enligt honom förekommer det bland tyskar sällan humor och leenden i affärssituationer då det bland tyskarna kan anses oseriöst att le mot främlingar.

Gesteland menar även att de flesta tyskar hanterar det engelska språket bra, men att de uppskattar att utländska motparter anstränger sig för att tala tyska (Gesteland, 2002).

Tidsorientering är något både tyskar och svenskar fäster stor vikt vid. Att man strikt håller agendan under möten är också viktigt för tyskarna och oväntade telefonsamtal eller andra avbrott förekommer sällan (Gesteland, 2002).

Förhandlingstaktik är något som skiljer den svenska och tyska kulturen åt. Tyskarna är handlingsfokuserade och vill ha mycket bakgrundshistoria och en grundlig presentation samt är kända för att överlägga med cheferna innan de fattar ett beslut. Tyskarna är även kända för förberedelser. Svenskar föredrar en mjuk förhandlingsteknik (Gesteland, 2002).

Klädkod är enligt Gesteland lika med kostym och slips för de tyska männen samt kostym eller klänning för de tyska kvinnorna. I Sverige gäller samma klädkod för män och kvinnor (Gesteland, 2002).

2.2 Förhandlingsprocessen

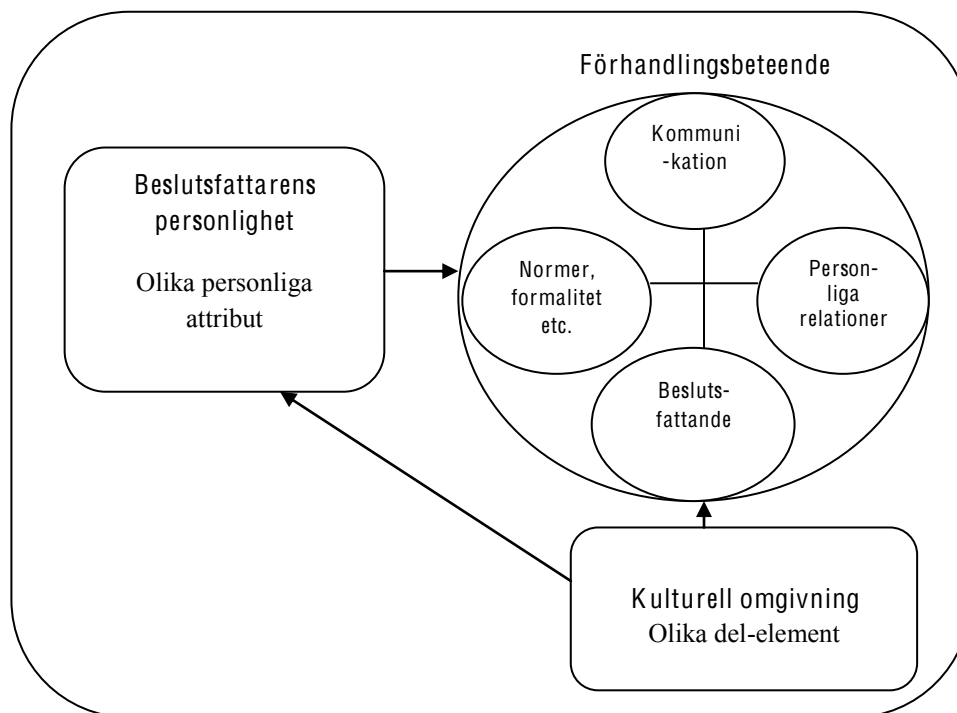
Molnár och Nilsson Molnár (2003) uppmärksammar de delar i förhandlingsprocessen där skillnader mellan olika länder kan uppkomma vid internationell marknadsföring.

Enligt Molnár och Nilsson Molnár (2003) är affärsförhandlingar ett av de viktigaste områdena vid internationella affärer. De menar att förhandlingar är ett samarbete där minst två individer strävar efter att uppnå en överenskommelse. De tillägger även att samarbete och kommunikation är två nyckelfaktorer för att lyckas med sina förhandlingar, samt att det är individernas kunskap och personlighet som avgör slutresultatet av en förhandling. De förtydligar även vikten av att vara förberedd inför en förhandling samt att individerna har förståelse och kunskap om den kultur man ska göra affärer med.

Molnár & Nilsson Molnár (2003) nämner att det är svårare att ta del i en internationell affärsförhandling än i en förhandling som äger rum nationellt. En av de främsta anledningarna till komplexiteten vid internationella affärsförhandlingar beror på att individer är från olika kulturer.

Figur 2.1 presenterar förhandlingsprocessen vilken består av beslutsfattarens personlighet, förhandlingsbeteende samt den kulturella omgivningen. Modellen visar att förhandlingsbeteendet påverkas av olika del-element i den kulturella omgivningen samt av de olika personliga attribut som utgör beslutsfattarens personlighet. De olika del-elementen som man finner i den kulturella omgivningen består av karakteristiska faktorer som är utmärkande för en viss kultur, till exempel värderingar eller attityder. Samtidigt kan vi även avläsa att den kulturella omgivningen påverkar beslutsfattarens personlighet.

Figur 2.1 Förhandlingsbeteende - Modell 1

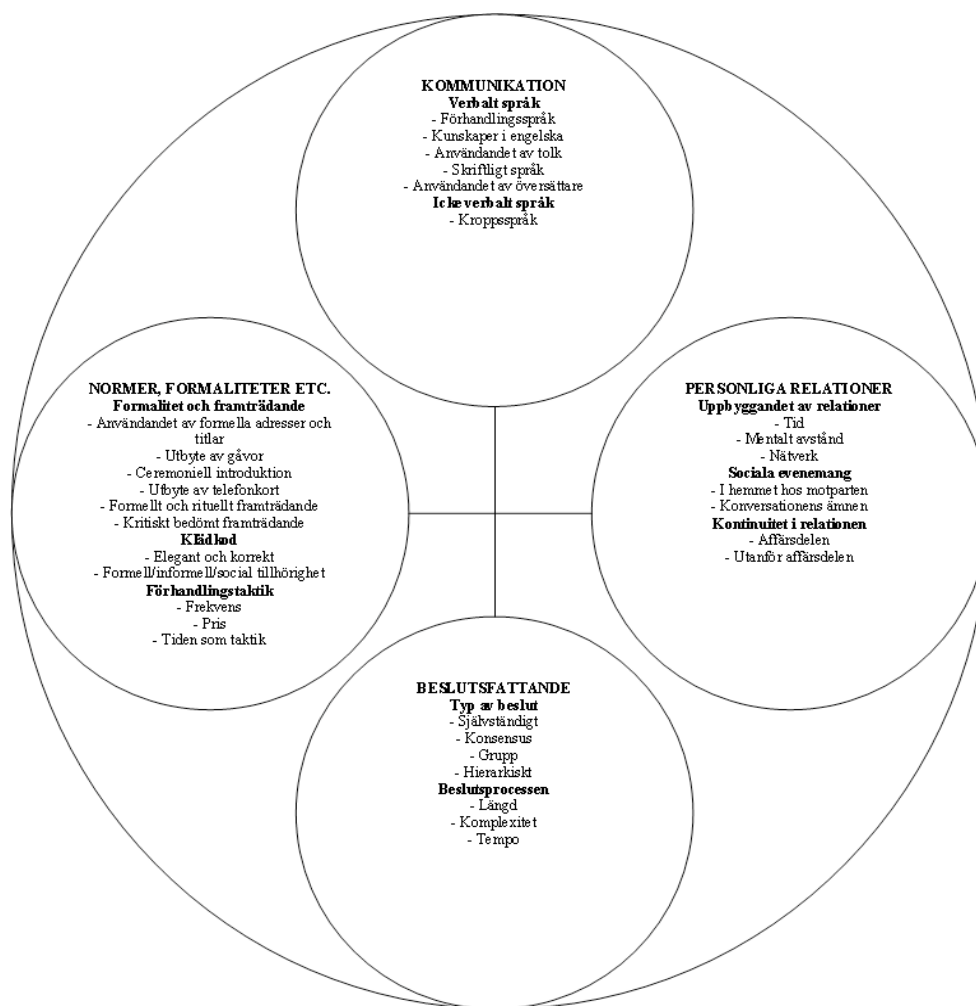


Källa: Molnár J. & Molnár Nilsson M. *International Marketing, Negotiation and Business Deals* (2003), s. 81
(modifierad)

Förhandlingsbeteendet är kärnan i figur 2.1 och består av kommunikation, personliga relationer, normer och formaliteter samt beslutsfattande (Molnár & Nilsson Molnár, 2003).

Det är kärnan som utgör Molnárs och Nilsson Molnárs modell ”Kritiska områden för förhandlingsbeteende” och i denna sammanfattas de områden de anser vara kritiska vid internationell affärsverksamhet (Torsein, 2010).

Figur 2.2 Kritiska områden för förhandlingsbeteende



Källa: Molnár J. & Molnár Nilsson M. *International Marketing, Negotiations and Business Deals* (2003), s. 82
(modifierad)

Kommunikation

Under denna rubrik sammanfattar Molnár & Nilsson Molnár (2003) de kritiska områden som förekommer i samband med kommunikation. De har delat in detta område i verbal- samt icke-verbal kommunikation. Den verbala kommunikationen innefattar förhandlingsspråk, kunskaper i engelska, skriftligt språk, användandet av tolk samt användandet av översättare. Det icke-verbala språket består av kroppsspråk.

Personliga Relationer

Med detta område avser Molnár & Nilsson Molnár (2003) skapandet och upprätthållandet av personliga relationer. Uppbyggandet av relationer innefattas av tid, mentalt avstånd och nätverk. Sociala evenemang innefattar vilka ämnen som behandlas i konversationen samt hur och var sociala evenemang äger rum. Kontinuitet i relationen omfattas av hur man både i arbetet och privat underhåller relationen.

Beslutsfattande

Beslutsfattande utgörs av typ av beslut samt beslutsprocessen. Med typ av beslut menas om beslutet sker självständigt eller i grupp, om det görs enligt konsensus eller hierarkiskt. Beslutsprocessen avser beslutsfattandets längd, komplexitet och tempo (Molnár & Nilsson Molnár, 2003).

Normer, formaliteter etc

Här ingår formalitet och framträdande, klädkod samt förhandlingstaktik. De här områdena är väsentliga vid internationell affärsverksamhet då de påverkar de internationella parternas beteende och uppfattning av varandra. Formalitet och framträdande innefattar användandet av formella adresser och titlar, utbyte av gåvor, ceremoniell introduktion, utbyte av telefonkort, formellt och rituellt framträdande samt kritiskt bedömt framträdande. Klädkoden innefattar om man klär sig elegant och korrekt samt formell/informell/social tillhörighet. Förhandlingsteknik omfattar frekvens, pris och tid som taktik (Molnár & Nilsson Molnár, 2003).

Molnár och Nilsson Molnárs modell finns även i bilaga 3.

2.3 Diskussion & källkritik

Vi har i vår referensram tillämpat Hofstedes kulturdimensioner, Halls höga och låga sammanhangsberoende samt Gestelands observationer då vi anser att dessa utgör ett bra komplement till Molnárs & Nilsson Molnárs modell med kritiska områden för förhandlingsbeteende. Modellen för kritiska områden för förhandlingsbeteende utgör grunden i vårt arbete då vi anser att denna på ett bra sätt sammanfattar de viktigaste delarna i förhandlingsprocessen, där vi tror att de kulturella skillnaderna framkommer extra tydligt.

Hofstede

Hofstede är en av de mest erkända och citerade modellerna vid jämförelse av kulturer och därmed har det varit en självklarhet för oss att inte utesluta denna, trots att modellen uppkom för länge sedan.

I vår studie har vi valt att använda oss av Hofstedes första fyra kulturella dimensioner. Vi kommer därmed inte att behandla den femte dimensionen då denna främst lämpar sig för de asiatiska länderna, vilka utmärks av stark tillväxt.

Vi presenterar endast ett par områden som karakteriserar varje dimension, då vi anser att dessa är tillräckliga för att ge läsaren en god bild. Dock finns det i litteraturen ett ytterligare antal att ta del av om så önskas.

I vår referensram har vi därmed uteslutit en jämförelse mellan Sverige och Tyskland för konfucianismen, då en jämförelse inte heller har återfunnits i den valda litteraturen. Möjlighet för egen tolkning av Hofstedes samtliga kulturdimensioner finns i bilaga 2.

Användningen av Hofstedes kulturella dimensioner har gjorts genom att jämföra den tyska och den svenska kulturen med varandra.

Hall

Vårt val av Halls höga och låga sammanhangsberoende baseras på att vi anser att den är ett bra komplement till Hofstede. Denna möjliggör ett sätt att tolka budskap och kommunikation, vilket Hofstedes modell om kulturella dimensioner saknar.

Gesteland

Gesteland beskriver vad som karakteriserar olika kulturer och vi har valt att fokusera på de områden vi funnit relevanta i förhållande till Molnárs och Nilsson Molnárs modell om kritiska områden för förhandlingsbeteende, vilken vi använder som utgångspunkt.

Gesteland har själv inte jämfört den tyska och den svenska kulturen med varandra, utan har enbart beskrivit dessa var för sig. I vår studie har vi valt att ställa dessa mot varandra i den utsträckning detta varit möjligt för att underlätta läsarens egen jämförelse. I de fall en jämförelse inte förekommer i vår referensram har Gesteland inte beskrivit dessa områden.

Molnár & Nilsson Molnár

Vi har valt att först presentera Molnárs & Nilsson Molnárs modell för förhandlingsbeteende i figur 2.1, då denna på ett övergripande sätt förklarar att förhandlingsbeteendet påverkas av den kulturella omgivningen och beslutsfattarens personlighet. Vi har valt att fokusera på förhandlingsbeteendet i denna modell, då vi anser att det är vid förhandlingar som de kulturella skillnaderna blir särskilt uppenbara. De kritiska områdena i förhandlingsbeteendet sammanfattas i figur 2.2. Vi har valt att använda denna modell som utgångspunkt för strukturen i hela vår uppsats och vi har valt att komplettera de kulturella teorier till vår referensram utefter denna.

De delar vi valt att arbeta med i figur 2.2 innefattar alla modellens huvudrubriker (kommunikation, beslutsfattande, normer och formaliteter och personliga relationer), samt delar av underrubrikerna. Vårt urval av underrubriker har vi själva bestämt med inspiration från de valda kulturteorierna.

De underrubriker vi anser vara av intresse att behålla är: förhandlingsspråk, kunskaper i engelska, kroppsspråk, tid för uppbyggandet av relationer, sociala evenemang i hemmet hos motparten, om besluten tas självständigt eller i grupp, hierarkiskt eller om beslut tas efter konsensus, längd och komplexitet i beslutsprocessen, användandet av formella adresser och titlar, formellt och rituellt framträdande, kritiskt bedömt framträdande, om klädkoden är elegant och korrekt, formell/informell/social tillhörighet samt pris och tiden som taktik.

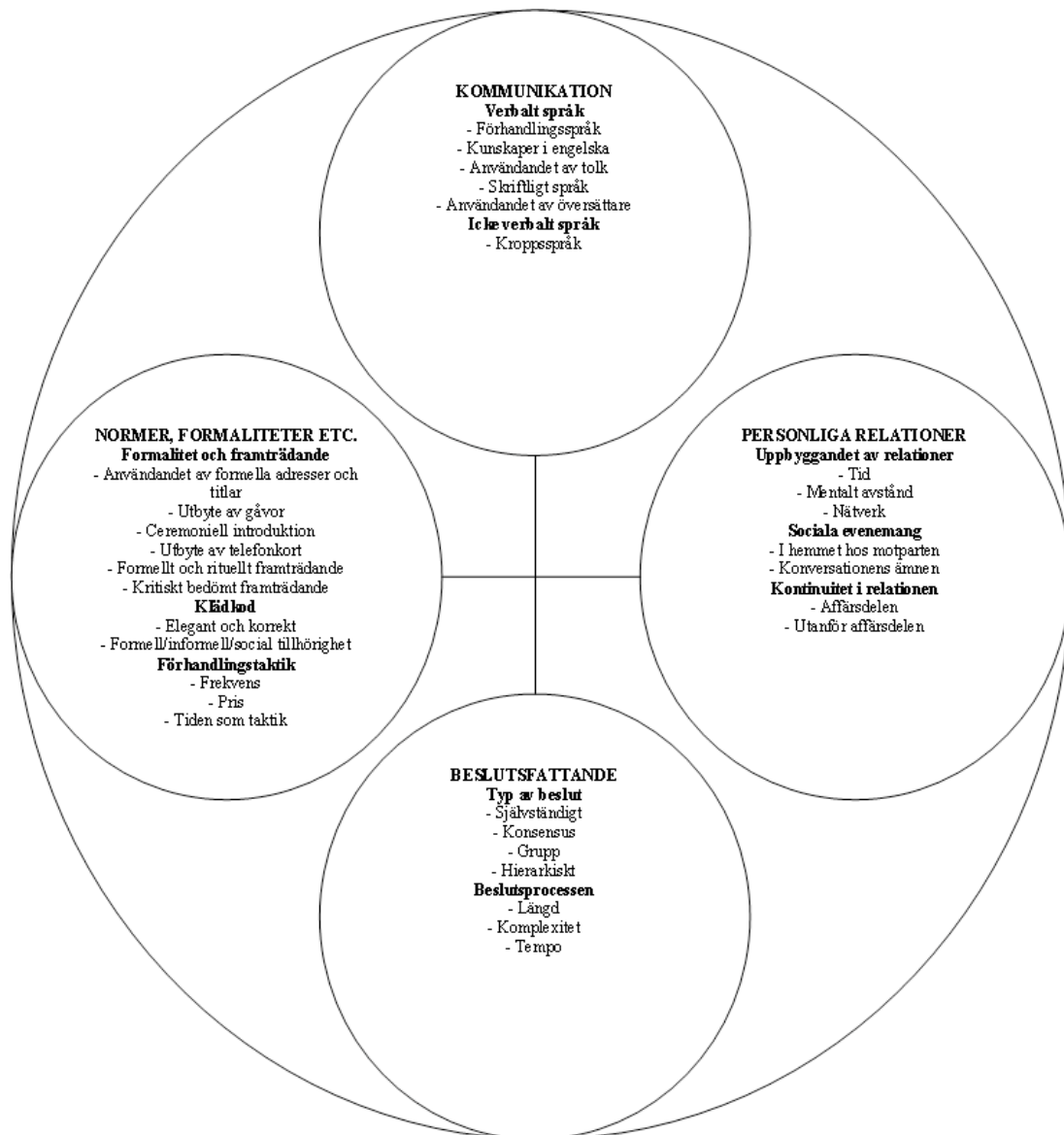
Molnár & Nilsson Molnárs modell baseras på förhandlingar med japanska, franska och kinesiska motparter. Vi har valt att bortse från detta då vi anser att modellen även kan tillämpas för andra länder.

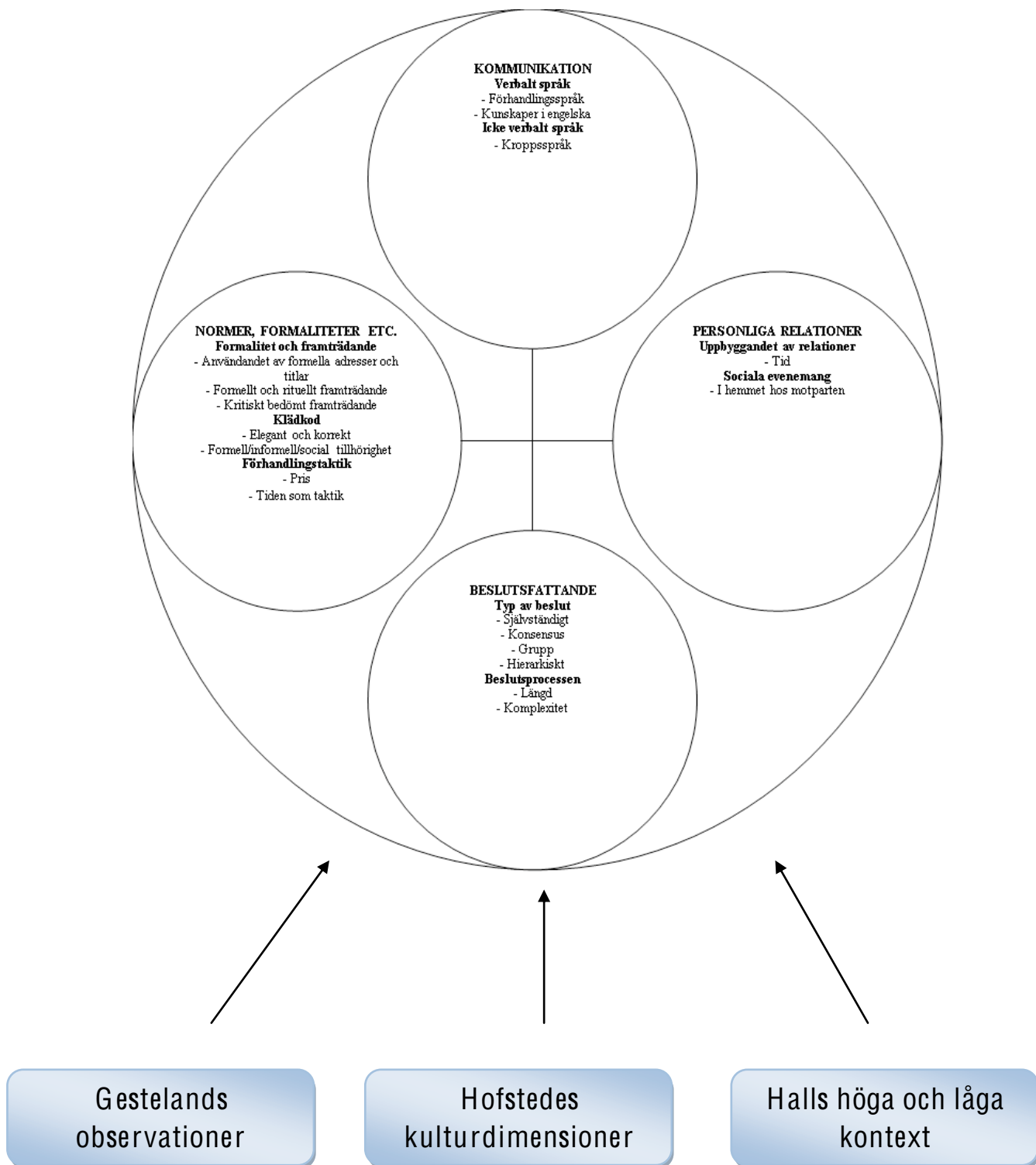
Modellen har även varit den grundläggande inspirationskällan i utformandet av vår intervjuguide.

2.4 Undersökningsmodell

Till utformandet av våra intervjufrågor har vi utvecklat en egen undersökningsmodell där vi utgått från Molnár & Nilsson Molnárs modell om kritiska områden för förhandlingsbeteende och till vilken vi tillämpat de olika kulturteorierna. Modellen är modifierad, då vi valt att enbart undersöka de områden vi funnit vara relevanta för vår problemformulering. Vi har kopplat de valda kulturteorierna till lämpliga områden i modellen.

Vår undersökningsmodell presenteras på kommande sidor.





Till Molnár & Nilsson Molnárs modell har vi kopplat Hofstedes kulturdimensioner, Halls höga och låga sammanhangsberoende samt Gestelands observationer för att kunna utforma ett intervjuunderlag. Rubriker i empiri och analys är baserade utefter figuren ovan. Modellerna återfinns i tydligare version i bilaga 3 och 4.

3. Metod

I metodkapitlet kommer tillvägagångssättet för studien att beskrivas. Här kommenterar vi även de olika metodval i form av teorier, respondenter och datainsamling som vi använt. Även studiens trovärdighet och giltighet kommer att diskuteras under denna rubrik.

3.1 Tillvägagångssätt

Vår studie har ägt rum under en tidsram på 9 veckor under våren 2011. Valet av ämne och problemformulering grundar sig på vårt personliga intresse för den tyska marknaden.

3.1.1 Kvalitativ metod

Utefter vår frågeställning har vi kommit fram till att den vetenskapliga metod som är relevant för vår studie är den kvalitativa metoden, vilken består av en intervjuinsamling. Vi har därmed valt att inte använda oss av den kvantitativa metoden då denna karakteriseras av att till stor del inrikta sig på insamlingen av numerisk data (Bryman, 2002). Utifrån vår valda insamlingsmetod hade en kvantitativ metod inte varit möjlig då denna inte hade bidragit med tillräckligt beskrivande svar.

I samråd med vår handledare har vi valt att använda oss av metodikboken *Samhällsvetenskapliga metoder* (2002) av Alan Bryman och i denna har vi främst studerat avsnitten som behandlar den kvalitativa metoden då denna forskningsmetod är mest lämplig för intervjuer som är vårt huvudsakliga studieobjekt.

Uppsatsen utgår från ett samhällsvetenskapligt synsätt eftersom detta synsätt bland annat utgår från en subjektiv upplevelse av verkligheten samt antagandet om att människor är meningsskapande. Resultatet av våra intervjuer påverkas av denna vetenskapssyn, främst på grund av den subjektiva synvinkeln (Bryman, 2002).

Intervjuer har en betydande roll i informationsinsamlingen då vi vill uppnå en sammanhängande förståelse för den sociala verkligheten. Den sociala verkligheten genomgår enligt Bryman (2002) kontinuerligt en förändrande process.

Även om den dokumentation som finns i dagsläget kan illustrera beteenden i affärsrelationer,

uppkommer med tiden nya infallsvinklar att ta hänsyn till, varför vi anser att intervjuer kan spegla verkligheten som den är i sitt nuvarande skick då respondenterna i de flesta fall innehar en aktuell kunskap. I intervjuerna är respondenternas egen uppfattning och tolkning av verkligheten i fokus vilket Bryman (2002) menar är utmärkande för en kvalitativ undersökning.

Inför våra intervjuer har vi tagit del av lämplig litteratur samt övrig relevant data. Därmed har vi kunnat skapa en djupare förståelse, något som har varit nödvändigt för att komplettera vår kunskap inom ämnet.

3.1.2 Abduktiv ansats

Vi har använt oss av en abduktiv ansats som hamnar mellan den induktiva och den deduktiva ansatsen. Att använda en induktiv ansats innebär att man inte besitter någon tidigare kunskap och att teorin är resultatet från den forskningsinsamling som utförts, det vill säga att man drar generaliserbara slutsatser baserat på sina observationer. En deduktiv ansats utgår från det man redan vet vid utformandet av sin granskning (Bryman, 2002).

Vi innehar viss förkunskap i ämnet, varav vi inte helt och hållet har en induktiv ansats.

Då vi sedan tidigare har viss kunskap inom ämnet samt då vi drar generaliserbara slutsatser baserat på våra observationer, har vi en abduktiv ansats i vår studie.

3.2 Urval

Vårt urval av respondenter till intervjuerna har utgjorts av svenska företagsrepresentanter med erfarenhet av både svenska och tyska motparter. Vårt urval är enligt Bryman (2002) inte slumpmässigt utan ett så kallat bekvämlighetsurval, då varje enhet i den totala populationen inte har samma sannolikhet att komma med i urvalet. Ett bekvämlighetsurval innebär enligt Bryman (2002) att respondenterna vid urvalstillfället funnits tillgängliga av en ren tillfällighet för de som genomfört undersökningen.

Detta är i enighet med vårt urval även om vi själva har önskat respondenter utefter kraven nämnda i våra avgränsningar. De företag vi har valt till studien är företag vi känt till sedan

tidigare och som efter förfrågan haft möjlighet att ställa upp. Enligt Bryman (2002) kan denna metod vara bristande då det inte går att generalisera resultatet eftersom man inte vet vilken population stickprovet är representativt för.

Dock har vi gjort ett försök att bredda urvalet av respondenter genom att rikta in oss på olika branscher.

Till vår empiri har 11 företagsrespondenter intervjuats och ett standardiserat intervjuformulär har använts. De svar vi fått är respondenternas subjektiva åsikter, och i de fall det saknas svar har respondenten avstått från att ge ett svar på frågan. Nedan presenteras kort de företag och respondenter som har deltagit i studien.

BASF

BASF är ett tyskt bolag och världens största kemikoncern. BASF AB i Sverige är ett dotterbolag till moderbolaget BASF i Tyskland. På BASF AB intervjuade vi två personer: Lars Gustafsson som är Senior Account Manager/Global Key Account Manager och arbetar med försäljning av råvaror till färg- och lackindustrin samt Klas Andersson som arbetar som Sales Account Manager för lösningar till bränsle och smörjmedel.

Caparol

Caparol Färg AB är ett dotterbolag till DAW (Deutsche Amphibolin-Werke), vilken är den största färgtillverkaren i Tyskland samt den tredje största i Europa. Caparol är DAW-koncernens största varumärke och på Caparol Färg AB importerar man varor från Tyskland för försäljning på den svenska marknaden. Vi intervjuade Bengt Backlund som arbetar som ekonomi- och IT chef.

Exportrådet Berlin

Exportrådet företräder sedan 1972 Sveriges näringsliv utomlands och ägs gemensamt av det svenska näringslivet och den svenska staten. Exportrådet har funnits i Tyskland sedan 1978 och har sitt kontor i Berlin. På Exportrådet i Berlin hjälper man svenska företag att etablera och utveckla affärsverksamhet på den tyska marknaden. Vår respondent heter Jessica Olsson och arbetar som Project Manager för svenska företags etablering och uppföljning av verksamhet i Tyskland.

Haglöfs

Haglöfs är Nordens största leverantör av så kallade outdoor-produkter. Man har funnits på den tyska marknaden sedan år 2000 och har idag ett dotterbolag utanför München. Vår respondent heter Hans Asp och arbetar som Customer Service Manager för ett flertal europeiska marknader.

Nudie Jeans Co

Nudie Jeans är ett svenskt konfektionsföretag som sedan år 2004 befinner sig i Tyskland. Idag har Nudie Jeans ett dotterbolag med säljkontor i Tyskland. Man har även så kallade show-room i München, Frankfurt och Düsseldorf samt ställer kontinuerligt ut på de branschrelaterade mässorna i Berlin. Vi intervjuade Andreas Åhrman, Sales and Marketing Director.

Orrefors

På Orrefors tillverkar man glas i form av bruks- och konstglas. Orrefors är en del av Orrefors Kosta AB och har funnits i Tyskland sedan 1960-talet, då man ägdes av Royal Copenhagen. Vi pratade med Lars Westman som arbetar som Export Area Manager.

DB Schenker

DB Schenker ingår i tyska Deutsche Bahn som arbetar med landtransporter på väg och järnväg, internationella sjö- och flygfrakter, konsulttjänster samt lager- och logistiklösningar. Vi intervjuade Sune Johansson som arbetar som Logistic Consultant.

Svenska Ambassaden i Berlin

Svenska Ambassaden är Sveriges representant i utlandet. Vi intervjuade Christian Berg som arbetar som ambassadråd i Berlin. Christian ansvarar för ekonomiska frågor samt handels- och företagsfrågor.

Volvo Trucks

Varumärket Volvo etablerades i Tyskland på 1970-talet, då person- och lastvagnar ingick i samma koncern. Idag är person- och lastvagnar skilda bolag och Volvo Trucks har ett marknadsbolag på plats i Tyskland. På Volvo Trucks intervjuade vi Anders Edholm, Used

Trucks Director Europe, som arbetar med försäljning och produktmarknadsföring för Volvo lastvagnars eftermarknader.

WABCO Automotive

WABCO (Westinghouse Air Brake Company) grundades i USA och arbetar med att leverera styr-, broms- och hantering av förarsystem till världens ledande kommersiella lastbils-, släp- och busstillverkare. WABCO har ett flertal systerbolag i Tyskland och även ett utvecklingscenter i Hannover. Vi intervjuade Erik Annebäck som arbetar som Team Leader inom eftermarknadsförsäljning.

3.3 Datainsamling

3.3.1 Primärdata

Vi har använt oss av primär data i form av kvalitativa intervjuer. Detta har utgjort den främsta delen av insamlingen.

3.3.2 Sekundärdata

Sekundärdata vi har arbetat med är litteratur som kan relateras till ämnet, vetenskapliga och icke-vetenskapliga artiklar, avhandlingar samt sökningar i databaser.

3.3.3 Intervjuer

Totalt har vi utfört 11 kvalitativa intervjuer med företagsrepresentanter från olika branscher för att få en övergripande bild av vårt problemområde. Dessa intervjuer har skett via möten samt via telefon- och mailkontakt.

Vi har främst använt oss av intervjuer där vi besökt respondenten. Telefonintervjuer har förekommit i de fall då vi inte haft möjlighet att ta oss till de olika kontoren. Detta har skett på grund av företagens geografiska placering samt att den tilldelade tidsramen varit begränsad. I vår studie har en mailintervju förekommit, då respondenten i detta fall föredrog att skriftligen uttrycka sina svar.

Lantz (2007) nämner att det är upp till dem som intervjuar att försöka fånga upp respondentens uppfattningar.

Genom att genomföra intervjuer på plats har tolkningen av respondentens upplevelser underlättats, då det varit lättare att läsa av respondenten samt att ställa följdfrågor. För att intervjuerna ska få högsta möjliga kvalitet har vi försökt att träffa så många företag som möjligt.

Vi är medvetna om att respondenterna har varit subjektiva i sina svar utefter personlighet, erfarenhet och hur de präglats av sin företagskultur.

De svar vi får från respondenterna kallas enligt Lantz (2007) för självrapporterande data, vilket innebär att intervjuaren enbart får tillgång till information som respondenten kan samt vill dela med sig av.

Vi har i den mån det varit möjligt försökt att väcka respondentens tankar i ett tidigt stadie före intervjutillfället, för att vi ska få ta del av den tillfrågades största möjliga kunskap. Detta har vi gjort genom att skicka ut intervjufrågorna innan intervjun ägt rum. Därmed hoppas vi ha kunnat förbereda respondenten till att ge ett genomtänkt svar.

I huvudsak har vi använt en strukturerad intervjumetod då vi använt en standardiserad intervjumall och jämfört de olika svaren med varandra samt funnit ett mönster bland dessa (Bryman, 2002).

Vår dokumentation av intervjuer har skett genom att vi båda har deltagit vid intervjutillfället. Vid samtliga tillfällen har båda två tagit anteckningar, vilka har sammanställts direkt efter intervjun för att kunna återge en så detaljerad och sanningsenlig intervju som möjligt. Vi har i den mån det varit möjligt skrivit av respondenten ordagrant, för att kunna återge respondentens åsikter med dennes egna ord. Att vi båda har skrivit och tillsammans sammanställt materialet efter intervjun har gett oss möjlighet att återskapa intervjuerna. Tillvägagångssättet har skett enligt vår egen uppfattning om vad som har varit det mest effektiva arbetssättet vi haft möjlighet att genomföra. Inspelning är ett alternativ vi har övervägt men avstått från då vi inte haft tillgång till utrustning. I vår insamling hade det varit en fördel att ta del av ett större antal personliga möten, men inom den tidsram vi haft, har en större insamling av detta slag inte varit möjlig att genomföra.

3.3.4 Intervjumall

Intervjumallen har varit standardiserad för att samma frågor ska ha kunnat ställas under samtliga intervjuer. I de fall vi har lagt till frågor i efterhand, har vi återkommit till de redan svarande respondenterna om dessa. Utformandet av intervjumallen är viktig då dess upplägg har en påverkan på respondenternas svar, vilka är beroende av hur frågorna ställs (Lantz, 2002).

Lantz (2002) berättar att den som intervjuar påverkar intervjuens riktning, vilket kan leda till att respondenten väljer svar som passar intervjuaren. Vi har försökt att utforma intervjumallen så att respondenterna svarat utan att frågorna blivit alltför ledande så att respondenten har haft möjlighet att prata så fritt som möjligt efter sina uppfattningar. Intervjumallen har skapats i enlighet med de områden som vår teoretiska referensram innehåller. I de fall då intervjufrågor inte anknyter till den teoretiska referensramen har vi ställt dessa frågor för att vi ska få en helhetsbild av respondentens uppfattning om den tyska marknaden. Dessa områden utgörs av hur respondenten skulle beskriva konkurrenssituationen, marknadsföringen i Tyskland samt deras uppfattning om hur öppna tyskarna är mot utländska produkter och företag.

3.4 Studiens trovärdighet

3.4.1 Validitet

Bryman (2002) menar att validitet innebär att avgöra om de slutsatser som en undersökning resulterar i kan kopplas samman eller inte. För att vi ska kunna dra en korrekt slutsats om skillnaderna mellan den tyska och svenska marknaden har det varit viktigt för oss att uppnå en hög validitet. Detta anser vi oss ha gjort, då vi jämfört respondenternas svar med varandra och även tagit in sekundärdata i vår analys av primärdata.

Intern validitet betyder enligt LeCompte & Goetz att det ska finnas en god samhörighet mellan forskarens egna observationer och den teori denne utvecklar (Bryman, 2002). Utefter studiens tidsram har vi samlat in så mycket fakta som varit möjligt för att säkerställa att våra slutsatser blir valida. *Extern validitet* behandlar enligt LeCompte & Goetz hur resultaten kan generaliseras till andra miljöer (Bryman, 2002). De menar att användningen av ett begränsat

urval kan påverka den externa validiteten negativt. Då vårt urval är ett begränsat urval är vi medvetna om att detta problem kan förekomma. Vi anser att vi ändå uppnår extern validitet då vi ser en samstämmighet i svaren från våra intervjuer med den generella verkligheten i form av forskning och övrig dokumenterad fakta. Som tidigare berättat har vi även valt att använda oss av respondenter från olika branscher då vi vill skapa en bredd i vilken form av insyn de har på den tyska marknaden.

3.4.2 Reliabilitet

Reliabilitet handlar om man uppnår samma resultat vid en upprepning av undersökningen, eller om undersökningen har påverkats av tillfälliga villkor (Bryman, 2002)

Intern reliabilitet betyder enligt LeCompte & Goetz att den eller de som genomför forskningen tillsammans kommer överens om vilken tolkning av datainsamlingen man ska göra (Bryman, 2002). Att vi båda har deltagit under intervjuerna samt att vi har diskuterat intervjusvar och övrig datainsamling, har bidragit till att den interna reliabiliteten för vår undersökning har stärkts.

Extern reliabilitet handlar enligt LeCompte & Goetz om till vilken grad man kan upprepa undersökningen (Bryman, 2002).

Bryman (2002) anser dock att det kan vara svårt att frysa en social miljö och de villkor som då gäller för att göra studien replikerbar. Detta är ingen faktor vi kan påverka då omvärlden är i ständig förändring.

3.5 Källkritik intervjuer

Intervjukällorna har främst utgjorts av företag i Göteborgstrakten, bland annat då vi önskat personliga möten med valda respondenter. Vi har därmed inte haft någon större geografisk spridning på våra intervjuobjekt, vilket vi dock inte tror har påverkat utgången.

Respondenternas svar är subjektiva vilket kan ha påverkat resultatet. Dock har vi inte kunnat undgå detta då subjektiva svar utmärker insamlingen av intervjusvar.

Även branschspecifika svar har förekommit, men vi anser att branschspecifika egenskaper har framgått tydligt.

4. Empiri

Detta kapitel summerar den informationsinsamling som har ägt rum i form av intervjuer. Vi sammanställer här våra intervjuer utefter de valda rubriker som presenterats i vår undersökningsmodell.

I vår empiri har 11 företagsrespondenter på totalt 10 företag blivit tillfrågade. Vi har valt att lägga fokus på företagsrespondenten och inte på företaget, då det är de personliga erfarenheterna vi tar del av. Dock anser vi att respondenten influerats av den företagskultur denne har verkat och verkar i samt att läsaren kan anknyta till företagets namn mer än respondentens namn. Vi kommer därför i empirin att använda oss av företagsnamnen, då detta ger läsaren fler associationer. Vi vill även att läsaren ska ha möjlighet att kunna dra egna slutsatser utefter de företag vi har valt att intervjua, då vissa åsikter kan relateras till den bransch företaget verkar i. I det enskilda fall där ett företag har två respondenter har vi valt att inkludera deras förnamn för att åtskilja respondenterna åt, vilket ger en mer rättvis bild av eventuella individuella åsikter. I de fall det saknas svar har respondenter av olika skäl valt att avstå från att svara på frågan.

Vi vill därmed förtydliga att det inte är företagets talan som framgår i empirin, utan företagsrepresentantens egna individuella uppfattning.

I Figur 4.1 följer en kort sammanfattning av våra respondenter. Denna figur har vi valt att publicera då vi anser att informationen i denna ger läsaren en ökad förståelse.

Intervjuguiden finns i bilaga 1.

Figur 4.1 Sammanfattning av respondenter

Nr.	Företag	Titel	Relation till Tyskland	Ant. års erfarenhet av den tyska marknaden	Bott i Tyskland
1	BASF	Senior Account Manager/Global Key Account Manager	Moderbolag	27 år	Veckopendlat
2	BASF	Sales Account Manager	Moderbolag	15 år	Ja
3	Caparol	Ekonomi- och IT-chef	Moderbolag	12 år	Nej
4	DB Schenker	Logistic Consultant	Moderbolag	10-15 år	Ja
5	Exportrådet	Project Manager	Marknadskontor	4, 5 år	Ja
6	Haglöfs	Customer Service Manager	Dotterbolag (säljkontor)	23 år	Nej
7	Nudie Jeans Co	Sales and Marketing Director	Dotterbolag	4 år	Nej
8	Orrefors	Export Area Manager	Distributör i systerbolag	Ca 20 år	Ja
9	Svenska Ambassaden Berlin	Ambassadråd	-	10 år	Ja
10	Volvo Trucks	Used Trucks Director	Marknadsbolag	Ca 15 år	Ja
11	WABCO	Team Leader	Systerbolag och utvecklingscenter	32 år	Nej

4.1 Sammanfattning av intervjuer

4.1.1 Svenska företag och den tyska marknaden

Konkurrensen på den tyska marknaden är hård enligt alla våra respondenter, och på grund av det stora antalet konkurrenter anser man det vara svårt att ta sig in här. Schenker menar att Tyskland har många bra inhemska produkter. Exportrådet berättar att Tyskland är en av de mest konkurrensutsatta marknaderna i Europa och Ambassaden tillägger att den tyska marknaden är mätt men samtidigt så pass stor att det trots konkurrensen finns potential att lyckas. Även vår respondent på Haglöfs menar att det trots konkurrensen finns en otrolig potential för att utveckla sin verksamhet på den tyska marknaden. Klas på BASF menar att konkurrensen är mycket tuffare i Tyskland än i Sverige, bland annat då man i Tyskland har stora möjligheter att uppnå skalfördelar och då tyskarna har en välutvecklad logistik, vilket gör det lättare att nå en större målgrupp.

Fyra respondenter påpekar vikten av uthållighet för svenska företag som är eller önskar bli verksamma på den tyska marknaden. På Ambassaden menar man att många svenska företag ger upp för tidigt och att uthållighet karakteriserar svenska företag som lyckats på den tyska marknaden. Samma respondent tillägger att det tar tid från kontakt till affär och att företaget måste ha en långsiktigt genomtänkt strategi. Volvo Trucks betonar vikten av att inte tappa humöret och ge upp när det tar tid. Vår respondent på Haglöfs menar att man inte kan räkna med att en produkt kommer att säljas från och med nästa år, utan att företag måste ha en strategisk plan med delmål för vad man kan vänta sig på till exempel 5, 10 och 15 års sikt. Exportrådet tillägger att man inte ska hasta sig fram på den tyska marknaden utan låta det ta tid samt att det man gör måste göras bra, då marknaden tar företag på allvar och minns om något går fel.

Tre av våra respondenter anser att tyskar är öppna att ta till sig utländska produkter. Enligt Orrefors är tyskar duktiga på att inhämta och jämföra information. Exportrådet menar att Tyskland är otroligt konkurrensutsatt och har ett behov av att få in nya och innovativa produkter, oavsett om de kommer ifrån utlandet eller inte. Ambassaden menar dock att samtidigt som tyskar är öppna för utländska produkter köper de gärna tyskt när det kommer till bilar, teknologi och livsmedel.

Fem respondenter anser att tyskarna föredrar sina egna produkter framför utländska. På Volvo Trucks menar man att det är svårt att få tyskarna att lägga märket till något annat än produkter från hemmamarknaden. På Nudie Jeans menar man ändå att Tyskland är en så pass stor marknad att det finns en stor andel som är öppna mot utländska varumärken. Schenker anser att tyskar är egenkära och gärna använder tyska produkter, men att man samtidigt är sparsam och om man hittar något till ett bättre pris med samma kvalitet köper man gärna utländska produkter. WABCO menar att tyskarna har en hög uppfattning om sina egna produkter och att man först och främst föredrar dessa.

Svenskar samt svenska företag står högt i kurs i Tyskland enligt Orrefors. På Ambassaden säger man att den generella bilden av Sverige är positiv och att man i Tyskland uppskattar det som är svenskt, då svenskar har kvalitet på sina produkter samt ses som trovärdiga. Enligt Volvo Trucks har svenskar bra rykte medan man anser att svenska varumärken och företag är

relativt okända för tyskarna. Lars på BASF och Klas på BASF instämmer i att tyskarna har en positiv uppfattning av svenska företag. Enligt Nudie Jeans är det en kvalitetssäkring att säga att man är ifrån Sverige. Enligt Schenker har Sverige som land ett gott anseende i Tyskland då man i Sverige har hög kvalitet och smarta produktlösningar. På Haglöfs anser man att hela Skandinavien har en hög status i Tyskland. Även Exportrådet anser att tyskar är positivt inställda till svenskar, men att man även måste ha ett motiverat erbjudande och att det inte räcker med att bara vara svensk. WABCO tror att svenska företag har ett gott rykte.

Vidare nämner Orrefors att den tyska marknaden är en referensmarknad för andra länder, då man menar att om tyskarna accepterar produkten så är det en bra produkt av hög kvalitet. Enligt respondenten kan detta leda till fördelar genom att effekten spillover över till andra närliggande länder i Centraleuropa.

4.1.2 Normer, formaliteter etc.

Vikten av titlar menar åtta av våra respondenter är något som skiljer Sverige och Tyskland åt. Man påpekar på Orrefors att chefer aldrig lägger bort sina titlar, vilket personer som är lägre i hierarkin kan göra. Volvo Trucks menar att titlar sällan frångås och att man niar en person långsiktigt och inte enbart i början av relationen, men tillägger att detta kan frångås när man känt varandra under en längre tid. Samma respondent säger att man tappar respekten om man slutar att nia varandra och att man aldrig ska släppa en titel på chefsnivå samt att det är en viktig framgångsfaktor att inte bortse från detta. Caparol nämner att man inte duar direkt om det är en högre chef, men att man kan dua varandra när man lärt känna varandra. Schenker säger att man har en stor respekt för äldre kollegor i Tyskland och att titlar och respekt är ett resultat av hierarkin. Enligt samma respondent är det oförskämt att kalla någon av högre rang vid förnamn. Även vår respondent på WABCO anser att tyskarna har en större respekt för auktoriteter genom att använda sig av titlar och att man i Tyskland föds in i en kultur med respekt för äldre. Klas på BASF nämner att titlar används hela tiden, och att man även i brev och mail tilltalar efter utbildning. Man exemplifierar med en man med doktorsexamen tilltalas ”Herr Doktor”. Han tillägger att allt blir enklare i samhället ju högre upp i hierarkin man är,

då det tyska samhället är konstruerat efter titlar. På Nudie Jeans berättar respondenten att man alltid presenterar sig med sin titel vid affärer på den tyska marknaden och att man med titeln sätter tonen på mötet då man berättar vem man är. Exportrådet säger att det är otänkbart att kalla en chef vid smeknamn i Tyskland, vilket förekommer i Sverige. Haglöfs nämner att vikten av titlar är olika från bransch till bransch.

WABCO säger att Sverige är mindre formellt och att svenskar är mer öppna än tyskar gällande klädkoden. Exportrådet säger att man i Tyskland klär upp sig till jobbet i slips och kostym och att man klär ner sig till vardags, vilket man menar är tvärtemot vad man gör i Sverige. Orrefors säger att klädkoden i Tyskland ofta består av slips och kostym, men att man idag börjar få en modernare och enklare klädkod. Man tillägger dock att detta beror på vem man träffar och att det varierar mellan olika företag. På WABCO håller man med om att klädkoden skiljer sig mellan vem man träffar och att slips och kavaj gäller vid chefsmöten men att kostym inte är något krav. Volvo Trucks anser att tysken är mån om att se affärsmässig ut i affärssammanhang och att skjorta, slips och kostym är den klädkod som gäller. Även Klas på BASF anser att klädseln är viktig och att skjorta och slips föredras. Caparol anser att det oftast är kostym, kavaj och slips som gäller men påpekar även att det är olika från bransch till bransch. Nudie Jeans säger att klädkoden har stor betydelse i Tyskland och att de tyska kontakterna ofta använder sig av slips och kavaj, något som gör att man som svensk ofta känner sig underklädd. Haglöfs säger att högt uppsatta chefer har en mer strikt klädkod än övriga anställda och att de anställda i deras bransch har skjorta, jeans och fleece medan cheferna har skjorta, jeans och kavaj vid möten. Lars på BASF nämner att klädkoden har en mycket större betydelse i Tyskland än i Sverige då denna visar din status i samhället och på jobbet. Han nämner att det i Tyskland är viktigt att visa pondus.

På Ambassaden säger man att Tyskland är väldigt formellt vilket till exempel påverkar klädkoden då man måste vara rätt klädd, bete sig på ett korrekt sätt samt säga rätt saker. Samma respondent nämner även att formaliteten framgår genom att man i Tyskland anser att det är mer seriöst att skriva brev än att ringa eller maila någon. Lars på BASF nämner även att man i Tyskland vill ha skriftliga dokument på allt och att kontrakt alltid ska skrivas, vilket

han menar bekräftar att Tyskland är mer formellt än Sverige. Nudie Jeans nämner vikten av arbetsbeskrivningen i Tyskland och att man uppfattar sin roll i företaget utefter den arbetsbeskrivning man har. Respondenten menar att det som står i arbetsbeskrivningen är det som gäller och inget annat samt att om något saknas måste detta läggas till innan den anställda kan tänka sig att genomföra arbetsuppgiften. Man menar att personalen är fokuserad och sköter det som står i beskrivningen, men inget annat.

Nio av våra respondenter menar att punktlighet och vikten av att följa scheman är viktigt i Tyskland. WABCO menar att om man har sagt att man ska hålla en viss ordning i schemat så gör man det. Orrefors anser att tyskar är protokollariska och har svårt för att improvisera, vilket svenskar har lättare för att göra. Ambassaden anser att innehållet i mötet måste vara genomtänkt och slutresultatet måste bli det man planerat. Lars på BASF menar att man i Tyskland uppskattar ordning. Haglöfs tillägger att man tror att tyskarna antagligen är bäst i världen på att hålla tider och scheman. Exportrådet säger att man måste ringa och berätta att man är sen till ett möte, för att de tyska motparterna inte ska ta illa upp.

Till skillnad från respondenterna ovan anser man på Nudie Jeans att punktlighet inte är viktigt och att sena ankomster ofta förekommer i Tyskland, men man tillägger att detta kan vara branschspecifikt.

Tyskars förhandlingstaktik utmärks enligt Ambassaden av förberedelser samt att tyskar är mer direkta än vad svenskar är. Enligt samma respondent är tyskar tuffare i förhandlingar och det förekommer att man ropar rakt ut om man inte gillar ett förslag, något som inte skulle förekomma i Sverige där man hellre använder ett mjukare språk. Exportrådet säger att svenskar pratar mer mellan raderna än vad tyskar gör då tyskarna föredrar en mer direkt kommunikation. Samma respondent säger att tyskarna inte gillar att spilla tid och vill ha konkreta affärer medan svenskar kan säga att något är bra utan att tycka det. På Orrefors håller man med om att tyskar är tuffare vid förhandlingar än vad svenskar är och att tyskar ställer mer krav. Samma respondent håller även med om att man går rakt på sak i Tyskland och arbetar effektivt. Klas på BASF och Haglöfs håller med om att man har en hårdare förhandlingsteknik i Tyskland än i Sverige där man är mjukare i sitt sätt att förhandla. Även

Nudie Jeans instämmer i att tyskarna är tuffa i affärer och att man som svensk måste vara tydlig med vad man vill. Samma respondent säger även att den svenska ödmjukheten inte fungerar och att man som svensk måste vara mer auktoritär vid möten med tyska motparter än vad man behöver vara i Sverige. Denne respondent tillägger att tyskarna kan uppfatta diskussioner som frustrerande och att man vill veta exakt vad som gäller och att man behöver ramar i form av ett formaliserat affärserbjudande. Lars på BASF håller med om att tyskar har ett tuffare arbetsklimat och är mer raka i sina förhandlingar än i vad man är i Sverige.

Våra respondenter på Orrefors och Haglöfs påpekar vikten av att inte vela vid förhandlingar, utan tänka igenom allt noga innan. Haglöfs menar att man hellre bör vara överbestämd för att få kvalitet i sitt sätt att agera.

Volvo Trucks anser att tyskar är envisa vid förhandlingar och att de hela tiden förhandlar om sin egen sak och inte tänker på att båda parterna ska vinna på förhandlingen. Denne respondent tillägger att det är viktigt att lära sig att förstå tyskars förhandlingsteknik, att hantera detta och inte chockas över deras speciella förhandlingsbeteende.

Lars på BASF tillägger att det är viktigt att man håller vad man lovar för att bevara den av tyskar högt värderade lojaliteten. Även respondenterna på Orrefors och Haglöfs menar att tyskar är duktiga på att hålla det de lovar. Lars på BASF tillägger även att tyskarna i prisförhandlingar är medvetna om sin storlek och makt, vilket kräver en välmotiverad argumentation av motparten.

Förberedelser är något som sju respondenter poängterar är av stor vikt i Tyskland. På Ambassaden menar man att förberedelser och planering är faktorer som kan sammankopplas med framgång och att ordentliga undersökningar kan löna sig om man önskar ha verksamhet på den tyska marknaden. Orrefors nämner att man i Tyskland vill ha mycket information och kontroll på situationen vilket märks av genom att man ofta vill ha information på detaljnivå och att allt måste vara genomtänkt. WABCO tillägger att tyskar vill ha genomarbetat material. Detaljerna nämns även av Schenker som menar att man måste ha precision i affärsuppgörelsen. Enligt denna respondent är man inte heller lika flexibel i Tyskland som i Sverige. Även Klas på BASF säger att grundlighet i arbetet är viktigt. Exportrådet säger att det är av stor vikt att vara förberedd och påläst, då tyskarna ofta vill ha detaljinformation.

Man tillägger att tyskarnas sätt att förbereda sig kan komma som en chock för den svenska affärsrepresentanten. Även Haglöfs påpekar vikten av att vara påläst och förberedd då det är viktigt att veta vad man pratar om. Lars på BASF menar att tyskarna är krävande och vill ha ordentliga underlag med en grundlig presentation samt ordning och reda på allt underlag. På Nudie Jeans tillägger man vikten av att förbereda samt ha ordning på sina avtal, då det som står i avtalen är det som gäller. Man menar att det kan ställa till problem då det inte går att diskutera avtalen och göra ändringar i efterhand.

Haglöfs berättar att tyskarna är prismedvetna och att prisnivån generellt sett är lägre i Tyskland, till skillnad från i Sverige som respondenten anser är mindre priskänsligt. Respondenten tillägger att man oavsett priset inte kommer in i Tyskland om man har en låg kvalitet på sitt produktbudande, vilket gör kvalitet till en avgörande framgångsfaktor för att kunna lyckas på den tyska marknaden. Man menar att tyskar har höga krav och det ska finnas kvalitet i alla led, till exempel gällande hur man packar och i kommunikationen. Lars på BASF säger att tyskarna är duktiga på att jämföra produkter och att de vill ha hög kvalitet till lågt pris samt att kvaliteten ska motsvara vad man betalar. Samma respondent nämner att tyskar kan ha en egenskap att förhålla processer för att försöka få ner priset genom att t.ex. klaga på småsaker och tillägger att om man vet att man kan få ned priset så försöker man också att göra det. Exportrådets syn på pris är att tyskar inte vill betala för mycket, förutom när det gäller bilar. Kvalitet är enligt respondenten viktigt för tysken som menar att tysken resonerar enligt begreppet ”preisleistung”, vilket innebär att kvaliteten man betalar för ska stämma bra i förhållande till priset. Klas på BASF menar att tyskar har en stark prisdriven egenskap och att de inte är lika varumärkestrogna som svenskar. Han säger att tyskar inte är beredda att betala extra för varumärket och att man hellre väljer ett okänt och billigare alternativ än ett känt och dyrare. Respondenten säger även att tyskarna efterfrågar bra kvalitet till lågt pris. Orrefors menar att både pris och kvalitet är viktigt för tysken och beskriver den tyska marknaden som köpstark då tyskarna inte har något emot att betala mycket pengar, men att produkten då måste hålla en hög kvalitet. Enligt vår respondent på WABCO är Tyskland inte så priskänsligt, då man har en generellt högre prisnivå. Respondenten menar att kvalitet har en viktigare roll än priset. Volvo Trucks betonar att tyskar köper väldigt mycket på pris

och att man måste komma in på marknaden till ett lägre pris, om man överhuvudtaget skall kunna komma in. Enligt Volvo Trucks måste kvaliteten även vara god. Respondenten på Ambassaden beskriver tyskarna som att de önskar lågt pris och hög kvalitet samt förklarar att det fungerar att ha ett lågt pris i Tyskland då man har möjligheterna att nå stora volymer. Vår respondent på Schenker nämner att tysken är sparsam i sitt köpbeslut och överväger priset i relation till kvaliteten. Samma respondent tillägger att den största likheten mellan den svenska och tyska marknaden är att båda har höga krav på kvalitet.

Enligt vår respondent på Nudie Jeans är tysken inte priskänslig, åtminstone inte i modebranschen och samma respondent tillägger även att tysken uppskattar varor av god kvalitet.

Tyska karaktärsdrag utmärks enligt Orrefors av att tyskar lägger stor vikt vid kontroll då de vill ha mycket detaljinformation. Även respondenten på Volvo Trucks menar tyskar är noga med detaljer och ofta hänger upp sig på detta. Respondenten på Caparol menar att tyskar är ordentliga, bra människor och strukturerade. Lars på BASF anser att tyskar är krävande och vill ha ordning och reda. Klas på BASF menar att tyskar är noggranna och korrekta. På Nudie Jeans anser respondenten att tyskar är arbetsamma och lojala. På Schenker säger man att tyskarna är ärliga, de står kraftfullt för sina uppfattningar och ändrar sig inte utan överbevisning. På Haglöfs menar man att tyskar är noggranna och att man har bestämda rutiner vilka man sällan gör frånsteg ifrån.

4.1.3 Beslutsprocessen

Hierarki på den tyska marknaden anses vara framträdande enligt samtliga av våra respondenter och enligt fem respondenter är detta den största skillnaden mellan Sverige och Tyskland. På Ambassaden menar man att man märker av vem som är chef i Tyskland då det är chefen som tar besluten, samt då chefen ofta har sekreterare och sätter vikt vid statussymboler som fina bilar. Vår respondent på Orrefors menar att man uppmärksammar vem som är chef genom till exempel visitkort, presentation samt att kollegor inte duar en chef. Även WABCO anser att man märker av vem som är chef då denne tar mer plats vid möten. På Volvo Trucks säger man att chefen ofta har eget kontor, vilket inte sällan ligger på en annan

våning, att denne har sekreterare och inte beblandar sig med anställda i undre led. Samma respondent säger att det också är vanligt att cheferna har troféer och diplom på väggarna. Volvo Trucks menar även att det oftast finns chefer i många led, att chefen har en chef som har en chef. Enligt Klas på BASF utmärks chefen av att denna har eget kontor. Även respondenterna på Caparol och Haglöfs menar att man märker av vem som är chef och Caparol anser att detta syns på personens titel. Lars på BASF menar att chefen dominerar mötet och förväntas kunna och veta allt.

Gällande beslutsprocessen så är alla respondenter överens om att det är chefen som tar de slutliga besluten. Enligt Schenker har de anställda inte ens mandat att ta enklare beslut. Volvo Trucks och Klas på BASF menar att detta är ett sätt för övriga medarbetare att slippa ansvar. WABCO menar att en av de största svårigheterna vid affärer med den tyska marknaden är att tyskarna har svårt att fatta egna beslut samt att ta egna initiativ, men tillägger att man med åren blir mer och mer lik Sverige. Samma respondent tillägger att man i Sverige har en större flexibilitet och delegeringsförmåga, vilket respondenten menar saknas i Tyskland där man alltid måste vända sig till chefen. Denne respondent menar även att det är tydligare att chefen tar besluten i Tyskland än vad det är i Sverige. På Exportrådet nämner man vikten av att prata med rätt person, då inte alla har mandatet att fatta beslut.

Ambassaden säger att besluten i Tyskland tas snabbt och att det inte förekommer någon diskussion efteråt om chefen tagit rätt beslut eller inte. Oavsett vad man själv tycker så accepterar man chefens beslut och ifrågasätter inte dennes ord, vilket även intygas av Haglöfs och Lars på BASF. På Schenker säger man att ledaren är mycket stark och att tyska arbetstagare är mycket medgörliga. Protesterar man mot något måste protesterna vara väl motiverade. Samma respondent tillägger även att brainstorming endast sker på order. Respondenten på Haglöfs nämner att det är vanligare att man i Sverige har en dialog mellan chef och anställd och att det inte fungerar på samma sätt i Tyskland. Man nämner även att de anställda i Sverige kan nämna sin åsikt inför chefen, vilket inte fungerar i Tyskland. På Schenker håller man med om att beslutsprocessen är snabbare i Tyskland än i Sverige och att det finns fördelar med detta då man slipper långa och slitsamma processer. Dock anser man att den snabba processen kan vara en nackdel då vissa felaktiga beslut kan fattas, vilka kan bli

tunga för företaget att bära. Nudie Jeans nämner även att kollegor inte rådfrågas på samma sätt i Tyskland som man gör i Sverige utan att besluten tas på plats med en gång. Samma respondent säger att man i Sverige diskuterar beslut och bollar idéer mellan varandra på ett annat sätt än i Tyskland. Enligt respondenten på Ambassaden vill man i Sverige att alla ska vara med och ta beslut, vilket skiljer sig från hur det är i Tyskland.

Respondenten på Ambassaden påpekar även att cheferna tar mycket beslut gällande detaljer och att man som underchef har en större roll i Tyskland än i Sverige.

Fyra respondenter anser att man i Tyskland arbetar individbaserat och att arbeten i grupp inte förekommer vilket man menar skiljer sig från Sverige som är mer gruppfokuserat.

Tre respondenter är av annan mening då de säger att man arbetar i grupp i Tyskland. Orrefors nämner att man i Tyskland är bra på att sätta ihop grupper med team där olika kompetenser finns samlade. Schenker nämner att det sker en förändring inom detta och att yngre personer har större möjligheter att arbeta självständigt än äldre.

Caparol menar att sättet man arbetar på inte är något som skiljer sig mot Sverige.

Sex av våra respondenter menar att de inte har stött på någon skillnad i hur tyska män eller kvinnor gör affärer i Tyskland. Ambassaden menar att detta inte är något man har tänkt på, men att det kan bero på att det främst är män man gör affärer med. Lars på BASF menar att kvinnor i högre positioner till och med kan vara tuffare än männen då de lever för jobbet och ofta inte har familj. Respondenten tillägger att det är vanligt att kvinnor är hemma på dagarna på grund av bland annat begränsad tillgång till barnomsorg. Respondenten på Volvo Trucks menar att kvinnorna är minst lika tuffa som männen i Tyskland. Klas på BASF säger att han oftast gör affärer med män. Han menar att man i Tyskland har samhällsregler som sätter käppar i hjulet för att kvinnor ska kunna ha samma möjligheter som männen då samhället är uppbyggt på att person måste vara hemma och att det då oftast blir kvinnan. På Haglöfs menar man att man har stött på skillnader då männen har makten i företagen. Även Haglöfs påpekar att detta kan bero på mammaledigheten som kan anses vara en kvinnofälla.

4.1.4 Kommunikation

Att kommunicera på tyska är enligt nio av våra respondenter av stor vikt när man göra affärer med tyska motparter. Respondenten på Schenker menar att tyskan är nödvändig och att engelskan enbart är en tillfällig lösning. Även respondenterna på Nudie Jeans, Volvo Trucks samt Klas på BASF säger att alla motparter i Tyskland inte har kunskaper i engelska. Man tillägger på Nudie Jeans att man alltid brukar ha någon med sig som talar tyska vid affärsmöten. Exportrådet anser att det finns en risk i att svenskar idag inte lär sig tyska som förr i tiden. Lars på BASF anser att det är en viktig framgångsfaktor att kunna tyska och att man bör tala språket om man vill nå framgång. Vår respondent på Ambassaden tillägger att man vid affärer med den tyska marknaden förutsätts kunna tyska och att man annars ofta ombeds att ta med en tolk. Dock tillägger samma respondent att engelskan är vanligare idag än förr i tiden. Klas på BASF menar att man inte kommer in i det tyska samhället om man inte kan tala det tyska språket. WABCO säger att det är av stor betydelse att kunna tyska, speciellt då man vill lära sig ett företag fullt ut. Enligt Orrefors underlättar det om man kan tyska, men man tillägger att tyskar lär sig mer och mer engelska. Kommunikationen med de tyska motparterna sker enligt Haglöfs på engelska, då detta är deras koncernspråk. Även på Schenker tror man att det är möjligt att prata engelska på företag med internationell anknytning. På Caparol kommunicerar man på engelska med sina tyska affärskontakter, dock ser man kunskaper i tyska som en stor fördel.

Kallprat förekommer inte i vid affärer med tyskar enligt sju av våra respondenter, då man vill arbeta effektivt och inte spilla tid och pengar på att kallprata. Ambassaden och Exportrådet menar att man kallpratar mer i Tyskland än i Sverige, men att detta enbart sker innan mötet. Exportrådet tillägger att kallprat sker kort då affärer är effektivare i Tyskland än i Sverige. WABCO är av annan mening anser då man anser att tyskar föredrar kallprat vid affärer. Även enligt respondenten på Nudie Jeans förekommer det kallprat. Samma respondent säger att man i Tyskland får vänta in affärerna då dessa görs först efter middagen, vilket skiljer sig från Sverige där man först gör affärer och därefter går ut och äter middag. Lars på BASF säger att man oftast kallpratar lite innan och då om bakgrundsinformation om personen och att man först därefter påbörjar mötet.

Ansiktsuttryck och gester är enligt Exportrådet något som skiljer sig åt mellan tyskar och svenskar, men man menar att man har liknande uttryck, varför dessa inte utgör något problem. Sju av våra respondenter anser att ansiktsuttryck och gester är lätta att läsa av. Respondenten på Orrefors menar att tyskar inte använder sig av gester och ansiktsuttryck i en stor omfattning. Klas på BASF säger att både svenskar och tyskar är ganska stela gällande detta och att gester och ansiktsuttryck därför inte utgör någon svårighet.

4.1.5 Personliga relationer

Enligt sju av våra respondenter är **personliga relationer** viktigt för tyska motparter. Vår respondent på Haglöfs menar att vikten som tyskar fäster på personliga relationer dock beror på tyskarnas chef, då det är chefens filosofi som styr verksamheten. Samma respondent menar vidare att man i Sverige inte fäster lika stor vikt vid personliga relationer som i Tyskland men att det för svenskar fortfarande är viktigt för att kunna skapa en god dialog mellan de internationella kollegorna. Respondenten på Nudie Jeans menar att det är lojaliteten som gör de personliga relationerna viktiga för tyskar, då tyskar är känsliga för löften som inte hålls. Dock tillägger denne att det tar tid innan man kan ha uppnått en personlig relation. Respondenten säger även att det för relationens skull är viktigt att besvara lojaliteten genom att vara rak, ärlig och tydlig då detta förväntas av tyskarna. Samma respondent säger att man som svensk föredrar en lagom relation och att svenskar inte blir för personliga. Lars på BASF menar att betydelsen av personliga relationer är lika viktig överallt i världen och att det inte kan sägas vara något som är landspecifikt. Han menar att det är absolut behövligt i alla relationer med personliga relationer. Samma respondent menar att en faktor som kan kopplas till framgång på den tyska marknaden är om man är duktig på att bygga relationer och förtroende. Han poängterar att man måste hålla vad man lovar och hellre lova mindre och hålla det, än att lova mer och bryta löftet. Exportrådet anser att personliga relationer är jätteviktigt för svenska företag, vilket man även menar stämmer för tyskar. Dock anser respondenten att tyskar har ett större vinstintresse av relationen än vad svenskar har. Samma respondent tillägger att personliga relationer påverkar förhandlingsprocessen genom att man förhandlar på olika nivåer beroende på om man känner varandra eller inte.

Enligt respondenten på Volvo Trucks är personliga relationer viktigt för tyskar, då tyskar i fordonsbranschen har ett enormt nätverk. Respondenten på Ambassaden menar att betydelsen av personliga relationer är högre i Tyskland än i Sverige och att man i Tyskland bygger upp kontakter och följer upp ansvaret. Respondenten säger även att man har en förmåga att bli mer privat i Tyskland än i Sverige. I Tyskland föredras en stark relation beroende på att långsiktighet är viktigt och för att lojalitet värderas högt.

Enligt tre respondenter fäster tyskar inte stor vikt vid personliga relationer. Caparol menar att detta är något som snarare är viktigt för svenskar och att det inte behövs på den tyska marknaden. Klas på BASF säger att tyskar inte fäster lika stor vikt vid personliga relationer som i Sverige. Enligt denne respondent är de personliga relationerna i Tyskland enbart på ett affärsmässigt plan. Respondenten på Orrefors säger att man kan vara personlig efter affärsprat med tyskar, men att personliga relationer inte behövs för att affärer ska fungera på den tyska marknaden.

Gällande personliga relationer utanför affärsdelen säger fyra respondenter att de har umgåtts med sina affärskontakter utanför arbetet. Respondenten på Haglöfs menar att tyskarna är generösa och att man ofta blir hembjudna till deras familjer, vilket man dock tror beror på den alregion man har sina tyska kontakter i. Samma respondent menar att tyskars personlighet inte skiljer sig åt mellan arbete och fritid, men att chefer kan bli mer avslappnade utanför jobbet. Respondenten på WABCO menar att tyskar är mer avslappnade utanför jobbet, hur mycket man slappnar av beror dock på om chefen är med eller inte. Respondenten påpekar att man inte blir hembjuden till tyskar, utan att aktiviteter sker på andra platser. WABCO menar att tyskar gärna bygger upp relationer men att det enbart gäller inom arbetet. Respondenten på Nudie Jeans menar att man uppfattas som chef även utanför jobbet i Tyskland och att chefens personlighet inte skiljer sig åt beroende på arbete eller fritid. Lars på BASF anser att tyskarnas personlighet skiljer sig helt åt beroende på om det gäller arbete och fritid.

Klas på BASF säger att han inte har umgåtts med sina tyska affärskontakter privat, men att middagar kan ha förekommit i affärsmässigt syfte. Respondenten på Caparol har inte umgåtts

med sina affärskontakter utanför arbetet under affärsresor till Tyskland och menar att det inte är vanligt att man gör det.

4.1.6 Marknadsföring i Tyskland

Gällande marknadsföringen menar vår respondent på Haglöfs att denna skiljer sig ganska mycket åt mellan de olika kulturerna inom den branschen man arbetar inom. Respondenten tillägger att katalog- och internetförsäljning har en viktigare roll i Tyskland medan man i Sverige satsar mer på annonser och butiken. Respondenten på Nudie Jeans påpekar att den tyska marknaden skiljer sig från den svenska genom att det är svårt att nå ut med varumärkeskännedomen, då det tar tid i Tyskland att bygga och etablera ett varumärke samt att uppnå igenkänning. Klas på BASF betonar att pris har en framträdande roll vid marknadsföring på den tyska marknaden och att priset inte är lika framträdande i Sverige. Orrefors beskriver marknadsföringen i Tyskland som faktabaserad och ibland lite tråkig till skillnad från Sverige där man vågar använda mer humor. Orrefors menar även att vid B2B-marknadsföring måste framhäva sin punktlighet och fördelar man har i att vara en bra leverantör. WABCO tror att mässor har en viktigare betydelse i marknadsföring på den tyska marknaden än i Sverige, då mässorna i Tyskland är stora och välbesökta. Exportrådet betonar att budgeten måste vara mycket större i Tyskland än i Sverige och att man måste sticka ut för att kunna differentiera sig på den tyska marknaden. Volvo Trucks anser att man vid marknadsföring på den tyska marknaden, särskilt bör tänka på att framhäva prisdelen, då priset är viktigt. Enligt Schenker är kvalitet och kapitalstyrka två nyckelord för vad som är särskilt viktigt vid marknadsföring på den tyska marknaden. Haglöfs menar att viktiga faktorer för att kunna marknadsföra sig väl på den tyska marknaden är att erbjuda produkter av hög kvalitet och att marknadsföringen är trovärdig. Lars på BASF anser att en särskilt viktig faktor som man bör tänka på vid marknadsföring på den tyska marknaden är att man profilerar sig på ett tydligt och unikt sätt, då det är viktigt att visa vilken roll man har för att kunna sticka ut. Respondenten på Orrefors anser att text, teknisk information och argumentation viktigt.

Framgångsrika företag i Tyskland karaktäriseras enligt Ambassaden av att man har en nischprodukt av hög kvalitet. Man menar att man måste ha något som är teknologiskt nytt samt att man är seriös, uthållig och har en välplanerad strategi. Även Haglöfs påpekar vikten av att ha en unik produkt då man måste ha något som särskiljer sig. Även Exportrådet påpekar vikten av att ha en unik produkt som är ny och innovativ.

5. Analys

I detta kapitel analyserar vi den insamlade empirin vilken vi jämför med den teoretiska referensram vi presenterade i kapitel två. Vi tolkar därefter informationen som vi i nästföljande kapitel sammanställer i en slutsats vilken vi avslutar med ett antal rekommendationer.

För att underlätta läsningen av analyskapitlet har vi valt att använda oss av dessa förkortningar:

Ett fåtal= max 3 respondenter

Hälften= 6 respondenter

Majoriteten= minst 75 %, d.v.s. 8 respondenter

De flesta= minst 75 %, d.v.s. 8 respondenter

5.1 Svenska företag och den tyska marknaden

Alla respondenter anser att Tyskland är en konkurrensutsatt marknad där det är svårt att ta sig in på grund av den höga konkurrensen. Man menar att Tyskland är extremt konkurrensutsatt och en respondent menar att landet själv har många bra produkter som tillgodoser marknadens behov. Dock säger två respondenter uttryckligen att marknaden är så pass stor att det ändå finns god potential att lyckas med sin verksamhet.

Vikten av uthållighet påpekas av fyra respondenter och en av dem menar att uthållighet karakteriserar svenska företag som lyckats på den tyska marknaden. En av respondenterna menar att man måste ha en långsiktig plan med delmål på 5, 10, 15 år, då det på den tyska marknaden tar tid att bygga upp en verksamhet.

Ett fåtal respondenter anser att tyskar är öppna att ta till sig utländska produkter, en menar att man har ett behov att ta del av nya och innovativa produkter oavsett vilket land de kommer ifrån. En annan säger att tyskarna är bra på att ta in och jämföra information. Dock tillägger en respondent att man inte är öppen gällande bilar, teknologi samt livsmedel.

Fem respondenter menar att man i Tyskland föredrar sina egna produkter och en av dessa

menar att det är svårt att få tyskarna att lägga märket till något annat. En annan menar att tyskarna kan tänka sig att köpa utländska produkter om de är i samma kvalitet och säljs till ett lägre pris.

Majoriteten av de intervjuade påpekar att svenskar samt svenska företag har ett gott rykte i Tyskland. En menar att svenskar är trovärdiga och tre anser att svenska produkter förknippas med hög kvalitet. En respondent tillägger att svenska företag är relativt okända för tyskarna och en annan menar att man även som svensk måste ha ett motiverat erbjudande. Vi anser därmed att det är viktigt att svenska företag med önskan om att göra affärer med motparter i Tyskland inte underskattar vikten av uthållighet, då de respondenter som nämnde detta var övertygade om att uthållighet är en nyckelfaktor till framgång i Tyskland. Vi tror att uthållighet är ett måste på grund av konkurrensen, bland annat då det tar tid att ta sig igenom bruset på marknaden.

Våra respondenter är eniga om att Tyskland har en hård konkurrensmiljö, vilket vi tror beror på den enorma potential denna marknad erbjuder. Tyskland har ett högt invånarantal vilket skapar en enorm marknad för många näringsgrenar samt potential för företagen att uppnå skalfördelar. Skalfördelarna man kan uppnå genom att sälja stora volymer anser vi vara den i särklass viktigaste anledningen till varför man vill ta sig in på den tyska marknaden och är en anledning att försöka bryta igenom konkurrensen. Den starka köpkraften har också en viktig påverkan på konsumtionen.

Trots att tyskarna främst föredrar inhemska produkter tror vi att tyskarna är öppna att ta till sig produkter utifrån, om dessa håller samma eller en högre kvalitet men innehar andra fördelar, vilka kan vara innovativa eller innebära ett lägre pris. Dock tror vi att man vill främja sin egen industri och att man har tillit till denna då man anser att de egna produkterna håller hög kvalitet.

En respondent påpekar att öppenheten inte inkluderar produkter inom teknologi-, bil- samt livsmedelsbranschen, vilket vi tror beror på att Tyskland själv är framgångsrikt inom dessa områden. Sveriges största import från Tyskland består som tidigare nämnt av bland annat högteknologiska produkter samt fordon, vilket vi anser bekräftar deras framstående position.

Majoriteten av respondenterna menar att svenskar samt svenska företag har ett gott rykte i Tyskland, då det svenska förknippas med kvalitet samt trovärdighet. En respondent menar att svenska företag och varumärken är relativt okända i Tyskland, vilket även vi anser är den generella uppfattningen. Den höga konkurrensen gör det svårt att sticka ut, oavsett från vilket land företaget härrör samt dess bransch och storlek. Dock anser vi att det finns framgångsrika företag som tyskarna är medvetna om kommer från Sverige, till exempel IKEA och H&M. Vi håller även med om att det inte räcker att vara svensk utan att man även måste motivera sitt erbjudande, då vi anser det självklart att ett företag inte når framgång enbart genom sin härkomst.

Ett företag menar att Tyskland är referensmarknad för andra länder, och att om tyskarna har accepterat produkten så är det en högkvalitativ produkt vilket kan skapa effekter som spiller över på närliggande länder. Detta är ännu en faktor till varför Tyskland är en eftertraktad marknad.

5.2 Normer, formaliteter etc.

Enligt majoriteten av våra respondenter får man i Tyskland inte bortse från vikten av titlar och man tilltalar alltid personer som man inte känner samt personer av högre rang med ”Ni”. Två anser att man i Tyskland har större respekt för äldre samt auktoriteter. Enligt en respondent anses tilltal med förnamn vara oförskämt och en annan säger att chefer i Tyskland aldrig lägger bort titeln, medan personer lägre ner i hierarkin kan göra detta när man talar med varandra.

Man duar inte någon till en början, men detta kan enligt ett par av respondenterna frångås med tiden. Chefer tilltalar alltid med ”Ni” vilket fyra respondenter anser vara något som aldrig frångås. Enligt en kan man vid djupare relationer även dua sin chef. Ett par menar att titeln är ett sätt att visa respekt och en tillägger att man genom sin titel och presentation av vem man är sätter tonen på mötet. En respondent tillägger att titlar används även i brev och mail.

Hofstede (2005) menar att den låga maktdistansen som karakteriserar Tyskland bland annat

innebär en större decentralisering.

Hall (1990) menar att ett lågt sammanhangsberoende karaktäriseras av att uttryckliga budskap i tal och skrift är av stor betydelse. Enligt Doole & Lowe (2008) har både Sverige och Tyskland ett lågt sammanhangsberoende, dock är Tysklands sammanhangsberoende lägre än Sveriges.

Gesteland (2002) menar att man i Tyskland har ett mer formellt sätt att hantera affärer vilket han menar är ett sätt att visa sin respekt för högt uppsatta personer.

Vi anser att användandet av titlar är en av de främsta faktorerna som skiljer den tyska och den svenska kulturen åt. Detta tror vi hänger ihop med den hierarkiska samhällsuppbyggnaden som präglar den tyska affärskulturen. Vi menar även att man i Tyskland växer in i en kultur där man har en mer formell respekt för andra. Att det anses vara oförskämt att använda förnamn vid tilltal tror vi är viktigt att uppmärksamma som svensk på den tyska marknaden, då status har en större betydelse i Tyskland än i Sverige.

När och om man väljer att lägga bort titlar tror vi skiljer sig mycket mellan olika företag, branscher och på tyskarnas personlighet. Av vår empiri har vi även förstått att relationens längd och omfattning samt på vilken nivå i hierarkin individerna befinner sig påverkar om man lägger bort titlar eller inte.

Att titeln sätter tonen på mötet intygar återigen hur betydelsefullt titlar är. Vikten av titlar avspeglar sig även i resten av samhället då man får fördelar ju högre upp i hierarkin man kommer. Vi ser även en koppling till Hall då vi tror att vikten av titlar hänger ihop med det låga sammanhangsberoendet där man vill ha mycket information om vem personen är, vilket inte är lika viktigt i Sverige där man har ett något högre sammanhangsberoende.

Dock ser vi inte varför Hofstede anser att Tyskland karaktäriseras av en låg maktavstånd vilken han menar innebär en större decentralisering. Detta anser vi vara motsägelsefullt eftersom vi av empirin anser att Tyskland har centraliserade organisationsuppbyggnader. Användandet av titlar i Tyskland kan även avläsas i Gestelands observationer, då han menar att det är viktigt att visa respekt för individer högre upp i hierarkin.

Vår mening är därmed att vikten av titlar är stor i Tyskland samt en grundläggande faktor att ta hänsyn till, då detta är något som bör uppmärksammas av svenska företagsrepresentanter

när de möter sina tyska motparter.

Klädkoden anses av fyra respondenter vara mindre formell i Sverige än i Tyskland. En av dem menar att tyskarna klär upp sig till jobbet och klär ner sig privat, något man anser skiljer svenskar och tyskar åt. En av dem kommenterar att tyskarnas sätt att klä upp sig på jobbet är ett sätt att visa status i samhället.

Enligt fem av respondenterna är slips, skjorta och kavaj eller kostym den klädkod som gäller för männen. En annan säger att det räcker med skjorta och slips. Skjorta, jeans och fleece gäller enligt en respondent vilken även tillägger att cheferna måste ha skjorta, jeans och kavaj. Högt uppsatta chefer har en striktare klädkod enligt en respondent. En menar att klädkoden är ett sätt att visa pondus. En respondent anser att klädkoden skiljer sig åt mellan olika branscher.

Klädkoden som gäller i Tyskland och i Sverige är enligt Gesteland (2002) densamma för de båda länderna då kostym och slips gäller för män och kostym eller klänning gäller för kvinnor.

Vi tror att man i Tyskland generellt sett har en mer formell klädkod än vad man har i Sverige, men att en mer strikt klädkod gäller både för den svenska och tyska marknaden på chefsnivå. Att klädkoden av våra respondenter anses vara mer formell i Tyskland än i Sverige kan bero på att det är viktigt att visa var man står i hierarkin samt att man vill förmedla just status och trovärdighet vid möten med nya kontakter, medan man i Sverige har en mer avslappnad klädstil. Den klädkoden som gäller i Tyskland är främst skjorta, slips och kavaj eller kostym. Dock tror vi att kostym är mer förekommande i Tyskland än i Sverige. En respondent menade att fleece-tröja samt jeans ingår i klädkoden i Tyskland. Detta anser vi dock vara företags- och branschspecifikt då respondenten i fråga arbetar med friluftskläder.

Kvinnornas klädkod är inget respondenterna har kommenterat, vilket vi tror beror på att respondenterna främst gör affärer med män.

Gesteland menar att klädkoden i affärssammanhang är densamma i både Sverige och Tyskland. Då han inte nämner graden av formalitet drar vi av våra intervjuer slutsatsen att

man har en striktare klädkod i Tyskland, vilket kan vara värt att komma ihåg för svenskar som gör affärer med tyska motparter.

Den tyska formaliteten framgår även på andra sätt än i klädstilen. Till exempel menar en respondent att man i Tyskland anser det mer seriöst att skriva brev framför mail eller telefonsamtal. Två företag anser att skriftlig dokumentation är att föredra, i form av till exempel kontrakt eller arbetsbeskrivning. Man menar att det som står på pappret gäller vilket även bekräftas av en annan respondent.

Hofstede (2005) nämner i sin kulturdimension om osäkerhetsundvikande att Tyskland har ett relativt starkt osäkerhetsundvikande och att Sveriges osäkerhetsundvikande är svagare.

Vi tror att det starka osäkerhetsundvikandet på den tyska marknaden kan kopplas samman med att tyskarna efterfrågar skriftlig dokumentation och att man vill känna sig trygg och ha möjligheten att luta sig tillbaka på de skrivna kontrakt som finns tillgängliga.

Man kan se en koppling till Halls låga sammanhangsberoende då tyskarna fäster stor vikt i ord och skrift.

Empirin och vår teoretiska referensram stämmer i detta avseende överens med varandra och vi drar därför slutsatsen att ordning och reda i form av skriftlig dokumentation är viktigt för tyska motparter.

Majoriteten av våra respondenter anser att punktlighet samt vikten av att följa scheman har stor betydelse i Tyskland och man menar att eventuella scheman följs noga. En anser att tyskar har svårt för att improvisera, medan svenskar har enklare för eventuella schemaändringar. Enligt en respondent måste mötet vara genomtänkt och slutresultatet bli som man har planerat. Skulle man vara sen till ett möte måste man enligt en respondent meddela detta via telefon innan man dyker upp.

En annan respondent är av motsatt åsikt och menar att punktlighet inte är viktigt samt att sena ankomster förekommer, vilket man tillägger kan vara branschspecifikt.

Enligt Gesteland (2002) är tidsorientering något som både svenskar och tyskar anser vara viktigt. Han menar även att avbrott under mötet sällan förekommer i Tyskland och att man strikt håller agendan.

I Tyskland vill man ha genomtänkta möten samt ett slutresultat som är i enighet med vad man önskar. En respondent menar att tyskar har svårt för att improvisera vid möten, vilket vi fått uppfattningen att svenskar har lättare för att göra, då svenskar av våra respondenter ofta beskrivs som mer flexibla. Därför tror vi att önskan om att hålla sig till schemat är starkare i Tyskland än i Sverige. Vi menar att det i både Sverige och Tyskland är viktigt att hålla sig till schemat, men att man i Sverige inte fäster lika stor vikt vid om detta frångås.

Tyskarnas formalitet anser vi även avspeglas i punktligheten. Vi fick under våra intervjuer uppfattningen om att man tar hårdare på förseningar i Tyskland än vad man gör i Sverige trots att en av våra respondenter var av motsatt åsikt. Vi skulle vilja förklara denna åsikt med att personen i fråga är från ett företag där företagskulturen är mer avslappnad.

Vi kan även hänvisa till Hofstedes kulturdimension om osäkerhetsundvikande som säger att man har fler oskrivna lagar och regler i Tyskland än i Sverige. Tyskarna vill som tidigare nämnt ha trygghet i tillvaron, vilket resulterar i en strikt ordning och reda som vi menar även kan märkas i deras önskan om punktlighet samt att hålla sig till schemat.

Gesteland särskiljer inte hur punktlighet och vikten av att följa scheman är viktigare för den svenska eller tyska kulturen. Vår mening är att det är viktigt för båda kulturerna medan vi anser att tyskarna tar mer illa vid sig om detta frångås.

Sju av respondenterna nämner att tyskar är mer direkta än svenskar och sex stycken menar att tyskar är tuffare vid förhandlingar. En av respondenterna menar att tyskar inte gillar att spilla tid vilket bekräftas av en annan som anser att tyskar föredrar att arbeta effektivt. Två respondenter tillägger att det är viktigt att inte vela vid förhandlingar med tyskar och en annan menar att man hellre får vara överbestämd för att få en hög kvalitet på sitt sätt att agera. Enligt en respondent är tyskar envisa vid förhandlingar. Denne respondent menar att tyskar enbart förhandlar om sin egen sak utan att tänka på att båda ska vinna på förhandlingen. Tre respondenter berättar att tyskar värderar lojalitet högt och att de är duktiga på att hålla vad

de lovar.

Sju respondenter poängterar vikten av att vara förberedd och påläst vid affärer på den tyska marknaden och en av dem menar att förberedelse och planering är faktorer som kan sammankopplas med framgång i Tyskland. Samma respondent påpekar även att ordentliga undersökningar kan löna sig innan man går in på den tyska marknaden. Vikten av genomarbetat material märks enligt tre av respondenterna då tyskar ofta efterfrågar detaljinformation.

Ordning och reda på dokument och kontrakt är också av vikt enligt två tillfrågade och en av dem påpekar att detta är särskilt viktigt att tänka på som svensk, då tyskarna inte är flexibla att ändra något i avtalen efterhand. Ett par andra respondenter tillägger vikten av att tänka igenom allt noga innan förhandlingen samt vikten av att kunna delge tyskarna all information de efterfrågar.

Gesteland (2002) menar att tyskarna är kända för förberedelser samt vill ha en grundlig presentation.

Enligt Hofstede (2005) kännetecknas det tyska samhället av traditionellt manliga värderingar med prestationen i fokus, till skillnad från det svenska som fokuserar på mjukare värden.

Enligt våra respondenter samt Gesteland är det av största vikt att förbereda sig innan ett möte, då planering och noggrannhet värdesätts av tyskar. Man vill ha en grundlig presentation vilket även bekräftas av Gesteland.

Vikten av att vara förberedd och ordentligt påläst tror vi därmed är en av de främsta framgångsfaktorerna på den tyska marknaden. Tyskarna vill känna tillit och trygghet i relationen samt i den förbindelse man skapar i form av till exempel avtal. Är man påläst slipper man tvivel från tyskarnas sida då de ofta kräver detaljinformation vilken man måste kunna ge dem. Detaljinformation är något som vi har uppfattat ofta efterfrågas i affärssammanhang på den tyska marknaden, oavsett om det gäller produktinformation eller om det gäller arbetsbeskrivning. Detta tror vi skiljer åt mellan den svenska och den tyska marknaden då man i Tyskland återigen speglas av formaliteten och en ovilja till att anpassa sig.

Tyskar vill ha effektivitet vid förhandlingar och är direkta i sitt förhållningssätt vilket även ställer krav på förberedelser. Det tuffa bemötandet som våra respondenter upplever i Tyskland kan vi koppla till de manliga värderingarna som Hofstede beskriver karakteriserar det tyska samhället. I Tyskland kretsar värderingarna enligt den teoretiska referensramen och empirin kring hårda värden och prestation.

Vi tror att tyskens bild av motparten blir mer positiv om man innehar kunskap och är påläst, då detta är något som tyskar värdesätter högt. Vi tror även att man i Tyskland vill ha detaljinformation, då man har möjlighet att efterfråga denna på grund av den omfattande konkurrensen.

Undersökningar av marknaden tror vi är viktiga att genomföra oavsett vilken marknad man väljer att gå in på, men vi kan vi tänka oss att den tyska marknaden kan behöva en mer grundläggande undersökning då vi har fått uppfattningen att konkurrensen här har en väldigt hög aktivitetsnivå samt då marknaden minns företagets misstag vilket gör att man kanske enbart får en chans.

Fyra respondenter menar att tyskarna önskar hög kvalitet till ett lågt pris. En av dessa menar att tyskar är prismedvetna men att man inte kommer in på den tyska marknaden om man har en låg kvalitet på sin produkt. En annan menar att tyskar inte vill betala för mycket för sina produkter, förutom när det gäller bilar. En respondent menar att tyskar har en stark prisdriven egenskap och att de inte är lika varumärkestrogna som svenskar och istället hellre betalar mindre för ett okänt varumärke. En respondent tillägger att de höga kraven på kvalitet är den största likheten mellan den svenska och tyska marknaden.

Fyra respondenter anser att tyskar föredrar hög kvalitet och att priset inte har lika stor betydelse. Två respondenter menar att tyskar enligt ”preisleistung”, det vill säga att priset måste motsvara kvaliteten.

Vi tror i enighet med fyra av våra respondenter att tyskarna föredrar ett lågt pris, vilket vi tror beror på den valfrihet en hög konkurrens innebär. Kvalitet är något som en respondent nämner är gemensamt för svenskar och tyskar och detta anser vi stämmer då båda länderna har god välfärd. På grund av den höga konkurrensen i Tyskland tror vi att man måste komma

in med ett högkvalitativt utbud. Erbjuder man inte detta riskerar man att någon annan tar ens plats på marknaden. Priset måste motsvara kvaliteten, vilket vi tolkar innebär en hög kvalitet till ett lågt pris. I de fall respondenterna inte anser att tysken är priskänslig beror detta enligt oss på de branscher dessa företag befinner sig i.

Därmed tror vi att man behöver ha en god kvalitet på sitt utbud för den tyska marknaden samt att det är viktigt att kunna erbjuda sina produkter till ett bra pris.

Två av våra respondenter påpekar att tyskars karaktärsdrag kan sammanfattas som ordning och reda. En nämner kontroll, ett par påpekar deras efterfrågan gällande detaljer, två menar att de är noggranna, två andra nämner att deras karaktärsdrag utmärks av struktur, en säger att de är korrekta, en menar att tyskar är arbetsamma och två påpekar att de är lojala.

Vi anser att dessa egenskaper främst kan knytas till Hofstedes dimension om osäkerhetsundvikande då tyskar är måna om att ha kontroll på situationen genom ordning och reda. Ordning, noggrannhet, lojalitet och struktur är faktorer som återkommer i våra intervjuer, vilka förtydligar den formalitet som kan beskriva den tyska marknaden.

5.3 Beslutsprocessen

En stor skillnad mellan marknaderna är enligt samtliga respondenter den hierarkiskt uppbyggda organisationen i Tyskland samt att beslutsfattandet enbart sker via chefen. Man delegerar därmed inte ut beslutsfattande till övriga anställda, vilka en respondent menar inte ens har mandat att fatta enklare beslut. En menar att de tyska cheferna tar fler beslut gällande detaljer än vad de svenska cheferna gör och som underchef har man en större roll i Tyskland än i Sverige. Enligt en respondent är man i Sverige mer flexibel och har en större delegeringsförmåga.

Åtta av våra respondenter menar att man märker av vem som är chef i Tyskland, då denne till exempel ofta har kontor på en annan våning. En respondent menar att det finns en vikt vid att veta av vem som är chef då det är denne som tar de slutgiltiga besluten.

I Tyskland förekommer det enligt fyra våra respondenter inte heller någon diskussion efter att chefen har tagit ett beslut, oavsett om beslutet anses vara rätt eller fel. En menar att man i

Sverige har en mer öppen dialog mellan chefer och anställda samt att man som anställd i Sverige kan framföra åsikter till chefen.

På detta sätt får man enligt en av våra respondenter en snabbare beslutsprocess i Tyskland än i Sverige. Två av våra respondenter påpekar även att man i Tyskland inte rådfrågar kollegor på samma sätt som man gör i Sverige.

Gesteland (2002) nämner att den hierarkiska uppbyggnaden av företag är typisk för den tyska marknaden och att den är ett sätt att visa respekt för högt uppsatta personer i organisationen. Hofstede (2005) nämner i sin kulturella dimension maktdistans att både Sverige och Tyskland har låg maktdistans vilket karaktäriseras av bland annat en större decentralisering samt att alla ska ha samma privilegier.

Hofstede anser att både Sverige och Tyskland har en låg maktdistans, det vill säga att de individer som är utan makt inte accepterar att skillnader i fördelningen av makt förekommer. Vi anser att man här finner en stor skillnad mellan Sverige och Tyskland. Av våra respondenter framgår det tydligt att fördelningen av makt och till vilken grad denna accepteras är betydligt mer framstående på den tyska marknaden. Samtliga respondenter är överens om att hierarkin är tydlig i Tyskland och att det enbart är chefen som fattar besluten. Här förekommer en skillnad mellan vår empiri och Hofstede i vår referensram, vilka säger emot varandra. Vi tror att respondenternas ord väger starkare och att Hofstede har satt sin modell i relation till övriga länder i världen där större skillnader i maktdistans kan förekomma. Gesteland menar att hierarkin karaktäriserar de tyska företagen vilket vi håller med om. Chefen är chef och detta är inte att förglömma vid verksamhet på den tyska marknaden.

Vi anser att Tyskland har en snabbare beslutsprocess då endast en person har mandat att fatta beslut. Vi anser även att det är av vikt att ta reda på vem denna person är då övriga arbetare inte har något att säga till om. Genom att veta vem som är chef påskyndar man förhandlingarna och man kan snabbare komma till någon form av avslut. Vår slutsats är därmed att chefen i Tyskland har stor betydelse då det är denne som tar besluten. Chefen är chef och vikten av att veta vem som innehar denna befattning är stor, då chefen har makten i

företagen i Tyskland. Vi tror att det är viktigt att uppmärksamma detta, då chefens makt är något som skiljer de båda marknaderna åt.

Enligt fyra av våra respondenter arbetar man i Tyskland individbaserat och arbeten i grupp förekommer sällan. Åsikterna skiljer sig här åt då tre respondenter anser att man arbetar mer i grupp än individuellt i Tyskland. Sverige är enligt tre respondenter mer gruppfokuserat än Tyskland.

Hofstede (2005) menar att både Tyskland och Sverige har en hög individualism vilket karaktäriseras av ett samhälle där individen går före gruppen och där barn uppfostras till att tänka på ”jaget”, samt där man förväntas ha egna åsikter.

Vi anser att det individualistiska samhället är tydligt både på den svenska och på den tyska marknaden. Vi menar att man i Sverige och Tyskland är lika och att respondenternas åsikter skiljer sig åt på grund av de olika företagskulturerna som förekommer.

Sex av våra respondenter säger att de inte har märkt av några skillnader i hur kvinnliga och manliga motparter gör affärer på den tyska marknaden. Dock framgår det att det inte är lika vanligt med kvinnor i höga positioner. En av respondenterna menar att det tyska samhällets struktur ger kvinnor begränsade möjligheter att göra karriär.

Vi menar att detta kan länkas samman med den maskulina kultur som enligt Hofstede präglar Tyskland, där männen förväntas göra karriär samt där kvinnor antas fokusera på mer mjuka värden.

5.4 Kommunikation

Enligt nio av våra respondenter är det av stor vikt att kommunicera på tyska med de tyska motparterna. En anser att engelskan enbart är en tillfällig lösning och tre påpekar att inte alla tyskar kan engelska. Tre anser att det går bra att tala engelska och två respondenter påpekar att engelskan blir allt vanligare i Tyskland. En respondent nämner att de alltid har med sig en tysktalande person vid affärer med tyska motparter och en annan menar att man vid avsaknad av kunskaper i det tyska språket ofta ombeds ta med tolk.

Gesteland (2002) säger att tyskar uppskattar ansträngningen att utländska motparter försöker tala tyska men tillägger att tyskar kan kommunicera på engelska.

Då det enligt majoriteten av våra respondenter anses vara av stor vikt att kunna kommunicera på tyska med tyska motparter menar vi att detta är en viktig faktor för svenska företagsrepresentanter att ta hänsyn till vid affärer med tyska motparter. De respondenter som var av annan åsikt använder sig av engelskan som koncernspråk i minst ett av fallen. Vi tror att tyskarna mer än uppskattar ansträngningen då de har bristande kunskaper i det engelska språket. Vi menar även att tyskarnas behov av kontroll och detaljinformation kan kopplas ihop med Hofstedes osäkerhetsundvikande, då tyskar önskar förstå informationen fullt ut. Enligt sju respondenter förekommer inte kallprat på den tyska marknaden. Två anser att man kallpratar mer i Tyskland än i Sverige, men att detta enbart sker innan mötet. De flesta menar att detta beror på tyskars vilja att ha effektiva möten.

Enligt Gesteland (2002) anses både svenskar och tyskar vara direkta i sin kommunikation. Svensken föredrar att inte kallprata och kallpratar mindre än vad tyskar gör.

Med avseende på kallprat säger två av våra respondenter samma sak som Gesteland, det vill säga att tyskar föredrar att kallprata mer än svenskar. Dock anser större delen av våra respondenter att kallprat inte förekommer alls på den tyska marknaden. Därför har vi valt att dra slutsatsen att den tyska effektiviteten påverkar kommunikationen och att kallprat inte förekommer i någon större utsträckning i Tyskland samt att skillnaden mellan kulturena därmed inte är stor.

Sju respondenter menar att ansiktsuttryck och gester är lätta att läsa av. En menar att dessa enbart skiljer sig lite åt mellan de olika kulturena.

Gesteland (2002) menar att svenskar och tyskar är reserverade gällande ansiktsuttryck och gester.

Vår referensram stämmer här överens med våra respondenters åsikter då båda källorna menar att vi här är lika.

5.5 Personliga relationer

Sju av respondenterna anser att personliga relationer är viktigt för tyskar. En menar att det är chefen i Tyskland som styr verksamheten och det är denne som påverkar hur viktigt det är med personliga relationer. En annan menar att tyskar värderar personliga relationer högt beroende på att lojalitet värdesätts och man vill känna sig trygg i sina relationer. Två andra intygar också att personliga relationer är viktigt på grund av hur tyskar värdesätter lojalitet. Samma respondent menar att svenskar föredrar en lagom relation och att de inte blir för personliga. Två respondenter är av meningen att personliga relationer är mer viktigt för tyskar än för svenskar. En anser att betydelsen av personliga relationer inte är landsspecifik, utan är viktig överallt. Dock tillägger han att det kan vara en framgångsfaktor om man på den tyska marknaden lyckas bygga upp relationer och förtroende. En annan respondent säger att det är lika viktigt för de båda kulturerna, men att tyskar har ett större vinstintresse av relationen. Tre respondenter anser att personliga relationer inte har stor betydelse i Tyskland och två av dem menar att svenskar fäster större vikt vid detta.

Mer än hälften av våra respondenter anser att det i Tyskland är viktigt med en personlig relation. Tre nämner att detta är viktigt på grund av att tyskarna värdesätter lojalitet högt. Detta kan vi koppla till Hofstedes kulturdimension osäkerhetsundvikande, då vi menar att man fäster en trygghet i att veta var man har motparten. Vi håller med respondenten som anser att betydelsen av personliga relationer är stor oavsett var i världen man befinner sig men att goda relationer kan vara en framgångsfaktor just på den tyska marknaden, då lojaliteten är viktigt för tysken. Att en respondent menar att tysken har ett större vinstintresse än svensken i relationer, kopplar vi till Hofstedes dimension maskulinitet då Tyskland har en maskulin kultur där prestation värderas högt, detta i jämförelse med Sverige som har en feminin kultur. Tre respondenter är av åsikten att personliga relationer inte är viktigt i Tyskland, i detta avseende väljer vi att tro på majoritetens åsikt då vi anser att lojaliteten vara något som tyskar värdesätter högt.

Fyra av våra respondenter har umgåtts med sina tyska motparter utanför arbetet. Gällande om tyskars personlighet skiljer sig mellan arbete och fritid menar två att de är mer avslappnade

efter arbetstid. En av dem menar att hur mycket de anställda slappnar av beror på om chefen är med eller inte.

En annan menar att tyskars personlighet inte skiljer sig åt beroende på arbete och fritid. En respondent menar att man som chef även behåller sin chefsroll utanför jobbet. En annan menar att chefer kan bli mer avslappnade utanför jobbet.

En respondent säger att det är vanligt att bli hembjuden till sina tyska motparters familjer, en annan säger att man inte blir hembjuden.

Vi tror att om man har umgåtts med sina motparter utanför arbetet eller inte beror på vilken bransch man befinner sig i, storleken på företaget samt vilken relation företagen har.

Personligheten påverkas om personen i fråga är chef eller inte samt om chefen är med vid mötet utanför arbetet. Något vi vill uppmärksamma är den återkommande vikten av lojalitet, vilken enligt våra respondenter verkar vara den största anledningen till att tyskar föredrar goda relationer.

5.6 Marknadsföring i Tyskland

Gällande marknadsföring på den tyska marknaden anser samtliga respondenter att den svenska och tyska marknaden skiljer sig åt i olika avseenden. En av våra respondenter hävdar att det är svårt att nå ut med varumärkeskännedom, då det tar tid att etablera ett varumärke på den tyska marknaden. Två respondenter säger att priset har en mer framträdande roll vid marknadsföring på den tyska marknaden än på den svenska. En respondent menar att marknadsföringen i Tyskland är mer faktabaserad än vad den är i Sverige och tillägger att man vill ha mer text, information och argumentation. Två respondenter anger att storleken på marknadsföringsbudgeten behöver vara mycket större i Tyskland än i Sverige. En av dessa säger att behovet av differentiering för att sticka ut är ännu större i Tyskland än i Sverige. Andra saker som kommenteras är bland annat kvaliteten och trovärdigheten på marknadsföring.

Svårigheten att nå ut med varumärkeskännedomen, prisets mer framträdande roll, att marknadsföringsbudgeten behöver vara stor samt kravet på hårdare differentiering vill vi

koppla till den hårda konkurrenssituationen på den tyska marknaden. En annan respondent menar att marknadsföringen i Tyskland är mer faktabaserad än i Sverige, vilket vi kopplat till att Tyskland har ett lägre sammanhangsberoende samt efterfrågar information mer uttryckligen än vad man gör i Sverige. Trovärdighet och kvalitet anser vi har med Hofstedes dimension om osäkerhetsundvikandet att göra, då man känner sig hotad av det som är nytt och vill lita på att man erbjuds bra saker.

På grund av det omfattande bruset på den tyska marknaden måste man även ha en unik produkt som särskiljer sig från övriga produkter.

6. Slutsats

I detta kapitel sammanfattar vi i en slutsats svar på vår problemformulering "Vad bör svenska företagsrepresentanter tänka på vid affärer med tyska motparter?". Kapitlet avslutas med att vi summerar våra rekommendationer, vilka delges utom inbördes ordning.

Chefer, titlar & hierarki

En av de mest framstående skillnaderna som framkommit genom vår analys är den hierarkiska organisationsuppbyggnaden, vilken utmärker den tyska marknaden. I Tyskland tar chefen de slutliga besluten och övriga anställda accepterar de beslut denne tagit, oavsett om besluten anses vara rätt eller fel. Tyska chefer delegerar inte ut beslutsfattande till övriga anställda vilket gör beslutsprocessen snabbare i Tyskland än i Sverige. Tyska chefer fattar även beslut gällande detaljer i större utsträckning än svenska chefer, och underchefer har en mer betydande roll i Tyskland än i Sverige.

De tyska cheferna utmärks tydligt, då de ofta har tillgång till sekreterare, större kontor samt då de använder statussymboler i högre grad än övriga anställda.

Enligt majoriteten av våra respondenter är titlar av stor vikt och man tilltalar *alltid* personer man inte känner samt personer av högre rang med "Ni". I Tyskland bör man som chef aldrig lägga bort sin titel medan personer som är lägre ner i hierarkin kan göra detta, om en djupare relation har skapats mellan parterna. Det är en viktig framgångsfaktor för svenska företagsrepresentanter att inte bortse från vikten av titlar, då detta är ett sätt att visa respekt för varandra i Tyskland.

Sammanfattningsvis är det därmed för en svensk företagsrepresentant viktigt att veta vem som innehar chefspositionen i Tyskland, då det är chefen som ensam tar de slutliga besluten.

Genom att ta hänsyn till personer av högre rang samt vikten av titlar anser vi att man bygger en ömsesidig respekt, vilken är en förutsättning för framgångsrika relationer med tyska motparter.

Förberedelser, detaljer och lojalitet

Det är viktigt att veta hur man som svensk ska förmedla sitt budskap så att detta uppfattas korrekt samt accepteras av den tyska motparten. Tyskar efterfrågar ofta detaljinformation då de vill ha kontroll på situationen, vilket gör att man som svensk företagsrepresentant bör ha en grundlig presentation samt vara väl förberedd. Kan man ge sina tyska motparter genomarbetad information uppfattas man i större utsträckning som trovärdig, vilket är fördelaktigt i skapandet av goda relationer. Tyskar uppskattar ordning och reda, vilket bland annat märks av i efterfrågan av skriftlig dokumentation, där allt noggrant ska specificeras.

Lojalitet är något som tyskar värdesätter högt då man vill känna sig trygg i sina affärsrelationer. Enligt vår analys är detta något som tyskarna själva lever upp till och man förväntar sig därmed att de svenska motparterna ska göra detsamma.

Sammanfattningsvis menar vi att om man efter goda förberedelser kan svara på detaljfrågor framstår man som trovärdig i tyskens ögon, vilket ökar möjligheterna för att bygga ett gott samarbete.

Att vara effektiv, direkt och kunna hantera tuffa förhandlingar

Enligt vår analys är tyskar mer direkta än svenskar, då tyskar inte uppskattar att tala mellan raderna. Man vill inte spilla tid och föredrar att arbeta effektivt, vilket bland annat framgår då tyskar tenderar att säga sin åsikt rakt ut. Effektiviteten märks även då kallprat inte förekommer i någon större utsträckning i Tyskland, och aldrig under mötets gång. Tyskar är tuffare än svenskar i förhandlingar och ställer höga krav på sina motparter. Därför är det viktigt att inte vela vid förhandlingar, och man bör som svensk hellre vara överbestämd och auktoritär då tyskar kan uppfatta diskussioner som frustrerande.

Vi vill därmed uppmärksamma vikten av att man som svensk företagsrepresentant inte chockas över tyskarnas tuffa förhandlingsätt. Är man inte bestämd i förhandlingar riskerar man att bli överkörd av de tyska motparterna.

Uthållighet, konkurrens och kvalitet

Svenska företag som lyckats på den tyska marknaden karakteriseras enligt vår analys av uthållighet. Tyskland är en konkurrensutsatt marknad och man kan inte räkna med att lyckas på en gång. Vi rekommenderar därför att svenska företag inte ska ge upp för tidigt samt att de utarbetar en långsiktig plan.

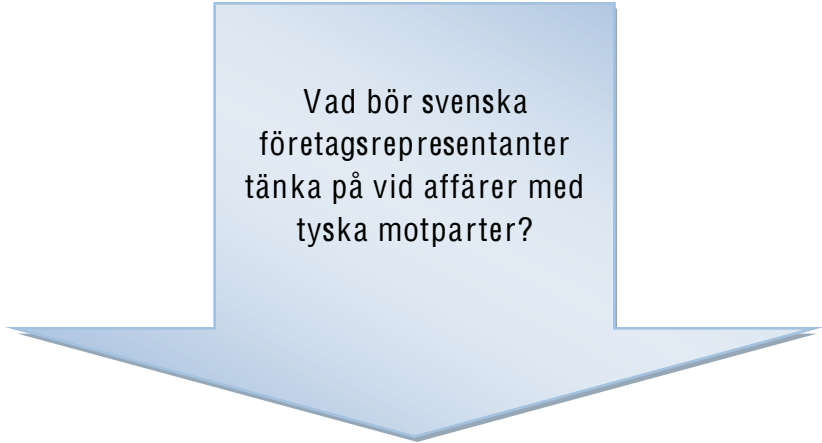
Tyskland är en stor marknad vilket skapar oändliga möjligheter. Dock föredrar tyskar sina egna produkter och man uppmärksammar inte nya produkter om de inte överträffar det redan befintliga utbudet. Priset måste stämma överens med kvaliteten och företag kommer inte in på den tyska marknaden om de har en låg kvalitet på sin produkt.

Vi vill därför poängtera vikten av tålmod samt fördelen med att ha ett erbjudande till mycket hög kvalitet och motiverat pris.

Att kommunicera på tyska

Det är en stor fördel att kunna kommunicera på tyska med de tyska motparterna, då en stor del tyskar inte behärskar det engelska språket. Trots att engelskan blir allt vanligare ses den ofta enbart som en tillfällig lösning. Vid avsaknad av kunskaper i det tyska språket bör man vid affärsmöten i Tyskland ha med en tysktalande kollega alternativt ta med tolk för att underlätta kommunikationen.

Därmed menar vi att man som svensk företagsrepresentant med ambitioner att göra affärer med den tyska marknaden bör överväga ansträngningen att lära sig det tyska språket. Att kommunicera på tyska ökar trovärdigheten i budskapet man vill förmedla och tyskarna kan känna sig säkra på att de har kontroll samt förstår situationen fullt ut.



Vad bör svenska
företagsrepresentanter
tänka på vid affärer med
tyska motparter?

- Uppmärksamma vem som är chef!
 - Glöm inte titeln!
- Var förberedd- tyskarna vill ha koll på detaljer!
- Utstråla trovärdighet - lojalitet värdesätts högt!
- Var tuff, direkt och bestämd vid förhandlingar!
 - Ha tålamod och tänk långsiktigt!
 - Kommunicera på tyska!

Källförteckning

Litteratur:

- Bryman, A (2002) *Samhällsvetenskapliga Metoder*, Oxford University Press, Oxford; ISBN: 91-47-06402-1
- Doole, I & Lowe R (2008) *International Marketing Strategy – Analysis, development and implementation*, 5th Edition, South-Western Cengage Learning EMEA, London; ISBN: 978-1-84480-763-5
- Gesteland, R (2002) *Cross-Cultural Business Behavior - Marketing, Negotiating, Sourcing and Managing Across Cultures*, 3rd Edition, Copenhagen Business School Press, Copenhagen, Denmark; ISBN: 87-630-0093-8
- Ghauri, P & Usunier, J-C (2003) *International Business Negotiations*, 2nd Edition, Elsevier Ltd. Kidlington, Oxford; ISBN: 0-08-044292-7
- Gummesson, E (1999) *Total Relationship Marketing- Rethinking Marketing Management: From 4Ps to 30Rs*, Butterworth- Heinemann, Oxford; ISBN: 0 7506 4463 X
- Hall, E.T & Hall Reed, M (1990) *Understanding Cultural Differences: Keys to Success in West Germany, France and the United States*, Intercultural Press Inc, Yarmouth, ISBN: 0-933662-84-X
- Hill, C (2009) *International Business: Competing in the Global Marketplace*, 8th edition, McGraw- Hill Companies Inc, New York, ISBN: 978-0-07-122083-5
- Hofstede, G (2005) *Organisationer och kulturer*, 2:a upplagan, Studentlitteratur, Lund; ISBN: 91-44-03563-2
- Hofstede, G (1991) *Organisationer och kulturer, om interkulturell förståelse*, Studentlitteratur, Lund; ISBN: 91-44-31691-7

Hofstede, G (2001) *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, 2nd Edition, USA, ISBN: 0-8039-7323-3

Lantz , A (2007) *Intervjumetodik* Studentlitteratur, Pozkal, Polen; ISBN: 978- 91-44-00832-5

Mårtenson, R (2009) *Marknadskommunikation*, 3:e upplagan, Studentlitteratur, Lund; ISBN: 978-91-44-02318-2

Molnár, J & Nilsson Molnár, M (2003) *International Marketing, Negotiations and Business Deals - A Business Process Approach*, Göteborg; ISBN: 91-630-7625-X

Moran. R & Moran. S & Harris. P (2011) *Managing Cultural Difference Leadership Skills and Strategies for Working in a Global World*, Elsevier Inc, 8th Edition, Oxford; ISBN: 978-1-85617-923-2

Terpstra, V & David, K (1991) *The Cultural Environment of International Business*, 3rd Edition, South-Western Publishing Co, Cincinnati, Ohio; ISBN: 0-538-80003-8

Avhandlingar:

Torsein, E (2010) *International Business Negotiations – Cultural Distance and Adaption: Swedish Businessmen Negotiating with Norwegian and Spanish Counterparts*, Göteborg

Artiklar:

The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories, Geert Hofstede, Journal of International Business Studies Vol 14, No.2 Special Issue on Cross Cultural Management (Autumn, 1983), pp 75-89

Product Complexity and Cultural Distance Effects on Managing International Distributor Relationships: A Contingency Approach, Carl Arthur Solberg, Journal of International Marketing Vol.16, No.3, 2008 - American Marketing Association, pp 57-83, ISSN 1069-

031X (print), 1547-7215 (electronic)

Internet:

Affärsvärlden¹

<"www.affarsvarlden.se/hem/nyheter/article3057489.ece"> (Tillgänglig 2011-05-15)

Dagens Industri¹

<"www.handelskammer.se/sites/handelskammer.se/files/Saa_oeppnas_dorren_till_tyska_ma
rknaden.pdf"> (Tillgänglig 2011-05-05)

Export Germany¹

<"www.export-germany.se/sv/varfoer-tyskland"> (Tillgänglig 2011-05-03)

Geert Hofstede¹

<"www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php?culture1=86&culture2=34#compare">
(Tillgänglig 2011-04-22)

Nationalencyklopedin¹

<"www.ne.se/hansan"> (Tillgänglig 2011-05-05)

Passport GMID¹

<"www.portal.euromonitor.com.ezproxy.ub.gu.se/Portal/Pages/Search/GeographyTreePage.a
spx"> (Tillgänglig 2011-05-03)

Sveriges Ambassad Berlin¹

<"www.swedenabroad.com/Page_____25551.aspx"> (Tillgänglig 2011-05-05)

SCB¹

<"www.scb.se/Pages/TableAndChart_____26637.aspx"> (Tillgänglig 2011-04-06)

Utrikesdepartementet Berlin¹

<"www.tatsachen-ueber-deutschland.de/en/society/main-content-08/demographic-trends.html"> (Tillgänglig 2011-05-03)

Utrikesdepartementet Berlin²

<"www.tatsachen-ueber-deutschland.de/en/content-home/facts-and-figures/economy.html?type=1&no_cache=1&sword_list%5B0%5D=gdp"> (Tillgänglig 2011-05-03)

Utrikesdepartementet Berlin³

<"www.tatsachen-ueber-deutschland.de/en/economy/main-content-06/strong-economic-hub-in-the-global-market.html"> (Tillgänglig 2011-05-03)

Respondenter

Anders Edholm, Volvo Trucks Gropegårdsgatan Göteborg 2011-05-05

Andreas Åhrman, Nudie Jeans Co. Södra Larmgatan 14 Göteborg 2011-04-28

Bengt Backlund, Caparol Telefonintervju 2011-05-03

Christian Berg, Svenska Ambassaden Berlin, Telefonintervju 2011-05-02

Erik Annebäck, WABCO Automotive Drakegatan 10 Göteborg 2011-05-04

Hans Asp, Haglöfs, Telefonintervju 2011-04-26

Jessica Olsson, Exportrådet, Telefonintervju 2011-04-29

Klas Andersson, BASF Haraldsgatan 5 Göteborg 2011-05-11

Lars Gustafsson, BASF Haraldsgatan 5 Göteborg 2011-05-06

Lars Westman, Orrefors, Telefonintervju 2011-04-29

Sune Johansson, DB Schenker, Mailintervju 2011-05-12

Bilagor

Bilaga 1 - Intervjuguide

Bakgrund:

Företag:

Kontakt:

Titel:

Antal års erfarenhet av den tyska marknaden:

Bott i Tyskland:

Inledning:

1. Vilken är företagets relation till den tyska marknaden? Varför har ni sökt er till Tyskland?
2. Hur uppfattar du konkurrensen på den tyska marknaden?
3. Vad tror du att tyskar har för uppfattning om svenskar och svenska företag?
4. Hur öppna är tyskar att ta till sig utländska produkter? Tyska produkter?

Kulturella likheter och skillnader:

5. Vilka kulturella skillnader finns mellan svenskar och tyskar i affärssammanhang?
6. Vilka kulturella likheter finns mellan svenskar och tyskar i affärssammanhang?
7. Vilka uppfattar du vara de största svårigheterna vid möten med motparter på den tyska marknaden?

Normer, formaliteter etc.

8. Finns det något särskilt man tänka på vid ett första intryck? (t.ex. klädsel, Ni:a)
9. Vilken uppfattning har du om dina tyska kontacters karaktärsdrag? Hur är de som personer i affärssammanhang?
10. Hur informellt/formellt är det i Tyskland gentemot Sverige gällande tilltal? (Ni, Frau, Doktor)

11. Vilken betydelse har klädkoden vid affärsmöten i Tyskland gentemot Sverige? Vilken klädkod gäller när och var?
12. Har du lagt märke till något som utmärker tyskars förhandlingstaktik?
13. Vad har tyskarna för inställning till pris?
14. Hur ser man på punktlighet och vikten av att följa scheman/agendan i Tyskland gentemot i Sverige?

Kommunikation

15. Vilket affärsspråk använder man i Tyskland? Hur stor är betydelsen av att kunna tyska?
16. Är ansiktsuttryck och gester svåra att läsa av hos tyskar?
17. Vill tyskar gå rakt på affärens eller föredrar de kallprat?

Beslutsfattande

18. Har du märkt skillnad i tyskars och svenskars beslutsfattande?
19. Hur självständigt arbetar man i Tyskland gentemot Sverige? (grupp/individ)
20. Finns någon form av hierarki i Tyskland? Märker man av vem som är chef och inte? Hur märker man detta?
21. Har du stött på skillnader mellan hur tyska män respektive kvinnor gör affärer?

Personliga relationer

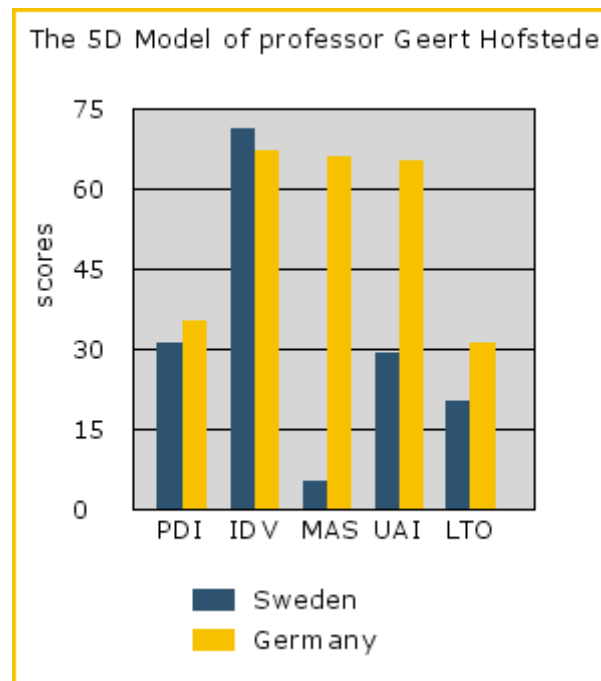
22. Vilken vikt anser du att tyskar fäster vid personliga relationer? Behöver man en personlig relation för affärer på den tyska marknaden?
23. Har du umgåtts med dina tyska motparter utanför jobbet? Skiljer sig deras personlighet/beteende beroende på om ni ses under arbete eller fritid?

Slutligen:

24. Skiljer sig den tyska marknaden från den svenska gällande marknadsföring?
25. Upplever du att det finns några avgörande faktorer på den tyska marknaden för att en affär ska gå igenom?

26. Vilka speciella faktorer anser du kan sammankopplas med framgång i Tyskland?
27. Finns det något annat man bör tänka på vid affärsverksamhet på den tyska marknaden?

Bilaga 2: Hofstedes kulturella dimensioner – en jämförelse mellan Sverige och Tyskland



Förklaring:

PDI= Maktdistans

IDV= Individualism

MAS= Maskulinitet

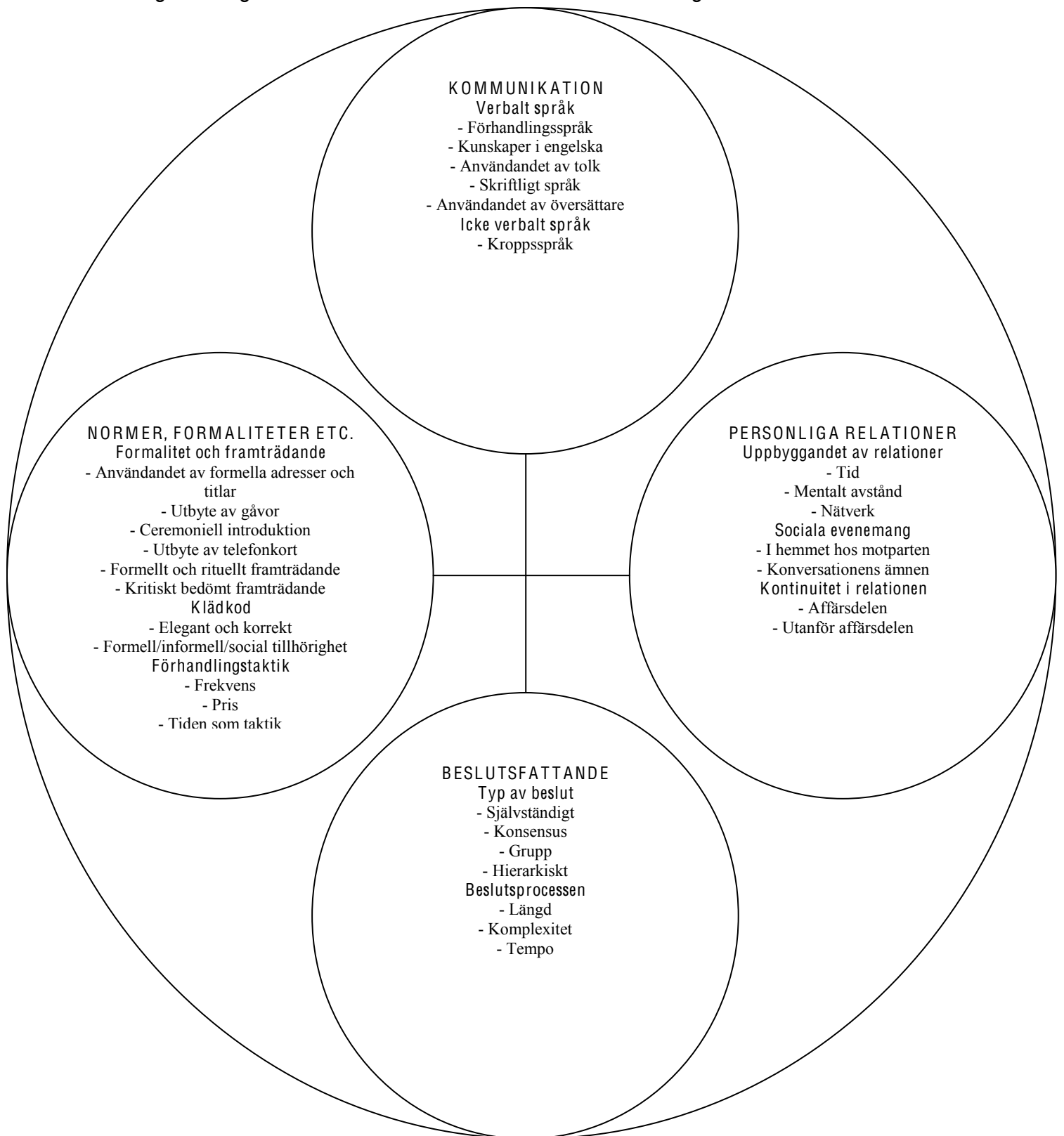
UAI= Osäkerhetsundvikande

LTO= Långsiktig inriktning

Bildkälla: Tillgänglig 2011-04-22

www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php?culture1=86&culture2=34#compare

Bilaga 3: Figur 2.2 Kritiska områden för förhandlingsbeteende



Bilaga 4: Kritiska områden för förhandlingsbeteende – modifierad till undersökningsmodell

