



Expandera till Tyskland

Tips och råd
för svenska företag



Ett tufft första år. Vi hade behövt mer externt stöd. Vi underskattade olikheterna i affärskulturerna.

Det är några av slutsatserna från de djupintervjuer som fem studenter vid Handelshögskolan i Stockholm har genomfört med 22 företagsledare från svenska bolag som nyligen etablerat sig i Tyskland.

Tysk-Svenska Handelskammaren har valt att publicera studien för att göra andra svenska företag, som är på väg att gå in på den tyska marknaden, uppmärksamma på de vägval som en etablering innebär. Vad kan vara mer intressant än att höra andra företagsledare berätta om sina erfarenheter?

Vårt råd till dig som är på väg till Tyskland är: förbered din etablering väl och ta hjälp av experter på Tyskland om du inte har de erfarenheterna själv. Tysk-Svenska Handelskammaren erbjuder med våra drygt 40 konsulter tjänster inom allt från inledande marknadsanalyser och affärskontakter till bolags- och arbetsrätt, konkret etableringsstöd samt miljö-, skatte- och redovisningstjänster. Och inte minst vår interkulturella kompetens. Välkommen att kontakta oss!

Vi vill rikta ett stort tack till Jessika, Gustaf, Niklas, Fredrik, Andreas för en välgjord studie.

Trevlig läsning!

Ralph-Georg Tischer
Vd, Tysk-Svenska Handelskammaren

Citera gärna studien men ange källan. Tysk-Svenska Handelskammaren 2010.

Innehåll	
Om studien	4
1 Introduktion	5
Företagen	5
Varför Tyskland?	6
2 Internkultur	7
3 Strategi	11
3.1 Regionaliserad marknad	11
3.2 Relation mellan moder- och dotterbolag	13
4 Kommunikation	15
4.1 Kommunikation och marknadsföring	15
4.2 Fokus på det lokala	17
5 Sammanfattning	17
Medverkande företag	18

Om studien

Denna studie genomfördes under vintern 2009/2010 av fem studenter vid Handelshögskolan i Stockholm i samarbete med Tysk-Svenska Handelskammaren.

Syftet med studien har varit att undersöka förhållandena för nyetablerade svenska företag på den tyska marknaden. Studien är baserad på djupintervjuer med svenska företag verksamma i Tyskland och fokus har legat på "mjuka" frågor, som marknadsföring, kommunikation och kulturskillnader.

I denna rapport presenteras resultatet av studien i form av tips och råd till svenska företag som har eller står i begrepp att etablera sig i Tyskland.

Jessika Yin

Gustaf Lundgren

Niklas Amberg

Fredrik Lindholm

Andreas Willgert

1 Introduktion

Tyskland har sedan mycket lång tid tillbaka fungerat som Sveriges port till Europa och på så sätt utövat ett betydande inflytande på svenska förhållanden, via handel och andra utbyten. Från Tyskland kom till exempel kristendomen till Sverige och i de stora handelsstäderna dominerades borgerskapet av tyska köpmän under medeltiden. Även idag är Tyskland Sveriges största exportmarknad och viktigaste handelspartner.

Tyskland är också ofta den första utomnordiska exportmarknaden svenska företag väljer att gå in på. Den första utlandsexpansionen är ett avgörande steg där misstag, okunskap och ogenomtänkt strategi kan bli förödande. Det är därför viktigt att vara väl förberedd på vad som väntar.

Vi har studerat 22 svenska företag med tyska dotterbolag som under de senaste 15 åren gått in på den tyska marknaden med syftet att ta reda på vilka hinder som svenska företag stöter på och vilka vägval som i slutänden varit viktiga framgångsfaktorer.

Vi kommer att ta upp kulturella skillnader mellan tyska och svenska företag, olika sätt att marknadsföra sig samt viktiga strategiska val som uppstår i samband med en expansion till Tyskland.

FÖRETAGEN

De 22 svenska företagen med dotterbolag i Tyskland har valts eftersom de relativt nyligen gått in i Tyskland. Studien har bestått av intervjuer med personer som varit involverade i, ofta som huvudansvariga för, etableringen i Tyskland. Företag verksamma i olika delar av Tyskland har intervjuats för att ge en representativ och allmängiltig bild, men av praktiska skäl har fokus framförallt legat på områdena kring Berlin, Düsseldorf, Frankfurt och München. Företagens verksamhetsområden spänner över de flesta branscher, alltifrån mode, bemanning och rekrytering till tillverkning och fastigheter. På sidan 18 finns samtliga medverkande företag listade.

VARFÖR TYSKLAND?

Tio procent av all svensk export går till Tyskland. För många av de mest framgångsrika svenska företagen, exempelvis H&M och IKEA, är Tyskland den absolut viktigaste marknaden (Källa: Svenska ambassaden i Berlin och UD).

Våra djupintervjuer visar flera faktorer som gör Tyskland till en attraktiv och viktig marknad för svenska företag. De viktigaste har varit:

- Den geografiska närheten till Sverige – det har varit praktiskt, särskilt i expansionsfasen, att Tyskland ligger så nära.
- Landets storlek – Tyskland, med sina 82 miljoner invånare, har Europas största och världens fjärde största BNP.
- Goda institutioner – även om det finns många komplicerade lagar som skiljer sig åt så beskrivs den tyska byråkratin som effektiv i den betydelsen att allt har en poäng. Flera företag har även nämnt den välutvecklade infrastrukturen.
- Sveriges goda rykte har varit en konkurrensfördel för många.
- Tyskland och Sverige har liknande spetskompetenser och företag som matchar varandra på ett bra sätt.
- Tysklands centrala läge och roll som inkörsport till resten av Europa, mot öst såväl som väst.

2 Internkultur

När man beskriver skillnader i kultur mellan olika länder så är det lätt att falla in i generaliserande stereotyper. Det är därför viktigt att se till att man, med Norrportens Bo Henrikssons ord, "alltid är försiktig med att säga att alla tyskar, svenskar, danskar är på ett visst sätt. Alla är individer och man måste tänka på att bemöta människor individuellt."

I den följande beskrivningen kommer vi för enkelhetens skull ändå att prata om tysk kultur och tyskar i motsats till svensk kultur och svenskar på ett generellt plan men vill därför samtidigt påpeka att enskilda individer och företag naturligtvis ofta skiljer sig från denna beskrivning.

BESKRIVNING

Sverige, ett udda land

Sverige är internationellt sett ett ganska udda land. Vi är, i ett globalt perspektiv, ytterst extrema. Extremt sekulära, extremt egalitära, extremt progressiva och extremt individualistiska. Det är alltså inte så konstigt att Tyskland har en annan affärskultur än Sverige och att det är lätt att som svensk uppfattas som skrytsam över "hur vi gör saker i Stockholm", något som Norbert Reiper på Filippa K tycker att man ska akta sig för. Bo Henriksson menar också att "det är utsiktslöst att tro att man ska vara Messias och komma och predika om hur det ska vara." Eller, för att använda NCAB:s Hasse Ståhls mer raka formulering: "Det är fan fel på oss".

Konsensus – den svenska modellen

Ett exempel på hur kulturerna skiljer sig åt är att svenskar har ett relativt indirekt sätt att kommunicera, något som ibland kan skapa osäkerhet när man arbetar med tyskar. Johan Wellander på Pocketshop konstaterar att svenskar ofta avslutar ett sammanträde med att säga "bra möte", och då inte syftar på annat än en känsla av att "nu är vi på gång, bra feeling", medan tyskar undrar exakt vad som egentligen bestämdes. Den svenska mötesmodellen uppfattas generellt som underlig, vilket framkommer i flera intervjuer. Engelsmannen James Savage på The Local beskriver den svenska beslutsprocessen i närmast religiösa termer, som mystisk på gränsen till magisk. Det är konsensusmöten där frågor diskuteras i grupp och det efter ett tag, på något underligt sätt, uppstår en uppfattning om hur dessa frågor bör lösas.

Tydligt och direkt – den tyska modellen

Detta skiljer sig enormt mot hur det fungerar Tyskland, där chefen fattar beslut enhälligt och inte är mån om att få stöd från de underordnade på samma sätt. Samtidigt

förväntar sig också de underordnade att chefen ska ge tydliga order och fatta besluten på egen hand. Ett exempel på den förvirring som kan uppstå när svenska chefer inte är tillräckligt tydliga i sin kommunikation med tyska anställda är följande situation som Johan Wellander från Pocketshop berättar att de hamnade i med en tysk kvinna de anställt: "Vi ville förklara att hon inte kunde klara av allt på en gång. Att det fick bli lite fel och att hon skulle ta det lugnt och göra sitt bästa. Hon tolkade nästan som en förolämpning eller beskyllning och undrade vad hon hade gjort för fel."

Kritik och konflikter

Det typiskt svenska sökandet efter konsensusbeslut gör också att svenskar tenderar att uppfattas som konfliktträdda. Kritik levereras ofta på ett indirekt sätt och kan på så sätt skapa förvirring.

Magnus Pelles på Aerocrine anser att svenskar använder sig av fraser som "vill mena på att" eller att "man kanske skulle göra så här", något som är ovanligt i tysk affärskommunikation där man är betydligt mer rakt på sak. Om en chef i Tyskland säger "är du snäll och gör detta" betyder det bokstavligen "gör detta om du vill vara snäll". Att tyskar uppskattar rak kommunikation bekräftas av Harald Möller på Expand Media: "De vill inte att man håller med, de vill att man säger vad man tycker".

Rainer Platow från Joinex förklarar att "för tyskar är det ovanligt att inte säga det man tänker." Han berättar vidare att det är ovanligare i Tyskland att man tar en anställd åt sidan för att kritisera denne, istället gör man det oftare framför de andra medarbetarna.

Johan Wellander från Pocketshop förklarar att man måste ge tydliga direktiv eftersom tyskar avskyr osäkerhet, vilket Pocketshop har lärt sig att anpassa sig till.

En anledning till att kommunikationen skiljer sig åt i så hög grad är att man på tyska arbetsplatser gör större åtskillnad mellan person och sak man kan storbråka på ett möte för att sedan prata fotboll på lunchen efteråt. Magnus Pelles: "I Tyskland ska man inte vara tjejis med alla. Man säger "Sie", man behöver inte vara kompis med någon för att det ska funka. Man blandar inte samman jobb och fritid. Det skulle inte falla mig in att berätta något personligt för någon här på kontoret. Vi är här för att jobba". Man tar helt enkelt inte kritiken personligt.

Misstag och dess konsekvenser

Den raka tyska kommunikationen är inte bara tomma ord. Anders Henriksson på Orc: "Om något går fel i Tyskland är marknaden mindre förlåtande." Detta är ofta en källa till konflikt. Enligt en av de intervjuade uppfattar tyskar ibland att svenskar inte förstår konsekvenserna av sina "misstag". De förstår inte att de i Tyskland måste erkänna och ta ansvar för sina misstag.

Rainer Platow tar upp fakturor som exempel på detta fenomen. I Tyskland betalar man inte om man hittar fel. I Sverige betalar man alla fakturor.

Magnus Pelles på Aerocrine beskriver det tyska klimatet som präglad av "a sense of urgency" och konstaterar att "om en lansering ska ske ett visst datum så ska man banne mig se till att det kommer då." Flera intervjuade beskriver hur förseningar som accepteras som oundvikliga i Sverige inte godtas i Tyskland. Till exempel råkade ett företag ut för att deras en dag försenade leverans skickades tillbaka då den tyska mottagaren inte accepterade förseningen.

Hierarki med tydlig ansvarsfördelning

Det lite hårdare klimatet i Tyskland förstärker rädslan för att göra fel och medför att det är av stor vikt för tyskarna att vara medvetna om var deras ansvar börjar och slutar. Detta utgör en stor kontrast mot svenskar, som ofta är stolta över sin platta hierarki och flexibla organisation. I Sverige är chefen mer som en del av ett team och alla förväntas delta i besluten. I Tyskland, däremot, kan situationen snarast, med Johan Wellanders ord, beskrivas som att "chefen ska vara chef och ska ha fin klocka". Svenskar delegerar också mycket beslutsfattande nedåt i organisationen. En påtaglig konsekvens av detta är att svenskar är vana vid att snabbt nå personer som kan fatta beslut. Ringer man ett företag kan personen i andra änden av luren ofta direkt svara ja eller nej på ett anbud eller förslag. Tyskar delegerar inte lika mycket och vill ofta förankra besluten högre upp i organisationen, vilket leder till betydligt mer utdragna beslutsprocesser. Med Smoke Free Systems Erik Samuelssons ord: "Beslutsprocessen är annorlunda. I Tyskland finns alltid en hierarkinivå till." Även förhandlingar kan bli mer segslitna eftersom man inte litar lika mycket på varandra i Tyskland som i Sverige.

På Tobii Teknologi, som medvetet försökt skapa en platt struktur, förklarar Nicolas Pessarozza att de ibland var tvungna att resocialisera sina anställda för att de skulle kunna fatta sina egna beslut, även om dessa beslut ibland är felaktiga.

Etablerar man sig i Tyskland ska man alltså vara beredd på att kulturen är mer konservativ och företagsstrukturen mer hierarkisk samtidigt som det naturligtvis finns skillnader beroende på vilken bransch man är verksam i. Den tyska banksektorn är mycket konservativ, medan företag i reklam- och mediebranschen är mer progressiva och inte lika hierarkiska, vilket flera av de intervjuade vittnar om.

RÅD

Michael Harrison från Albihns konstaterar nyktert att eftersom svenskar jobbar mindre än tyskar är det lätt för tyskar att anpassa sig till det svenska arbetsklimatet, men svårare för svenskar att finna sig i det tyska systemet. Ska man införa svensk

kultur ska man dock vara medveten om att det kan vara svårt för tyskar, särskilt västtyskar, att förstå den svenska kommunikationen. Sören Persson på BAES vittnar till exempel om att en del tyskar slutar arbeta om man inte lyckas kommunicera den svenska ordergivningen på ett bra sätt. Skälet till detta är att ett ledigt förhållnings-sätt och försynta förfrågningar från chefen lätt uppfattas av tyskar som att det inte ställs några egentliga prestationskrav uppifrån. Det är därför viktigt att göra medvetna val och se till att förankra kulturen i organisationen.

Balans mellan autonom/central och tysk/svensk

Man bör också sträva efter en balans mellan att bevara den egna profilen å ena sidan och att lära sig av det tyska sättet å andra sidan. Att kunna skilja på sak och person och ge rak kritik är t ex något som flera intervjuade framhåller som positivt med den tyska kulturen. Å andra sidan framhålls det att man uppskattar den kreativitet och frihet som finns i svenska företag. Beslutdelegering skapar engagemang och intresse och, som Mats Hedblom på Haglöfs påpekar, så tvingar det alla att tänka själva och att göra medvetna val. När ett svenskt företag etablerar sig i Tyskland måste en balans hittas i den interna företagskulturen, som lyckas kombinera den effektivitetspräglade tyska kulturen med den mer kreativa svenska kulturen. Vi har sett olika sätt att närma sig den frågan och olika grader av anpassning till den tyska kulturen.

Det finns inget entydigt sätt som är överlägset något annat men generellt kan man säga att det vanligaste misstaget är att företag underskattar de företagskulturella skillnader som finns. Ska en svensk person vara chef över Tysklandsverksamheten så ska den personen gärna ha vistats där en längre tid och vara väl förtrogen med Tyskland, så att man undviker att ödsla tid på missförstånd och kulturkrockar.

Det är alltså viktigt att ha lokal expertis på plats som förstår sig på tyska förhållanden samtidigt som man måste se till att dotterbolaget inte avviker från moderbolagets visioner och värderingar. Denna avvägning är inte alltid helt lätt att göra. En av de mer lyckade varianterna verkar vara den ovan nämnda lösningen, att ha en svensk dotterbolagschef med lång erfarenhet av den tyska marknaden.

Detta möjliggör smidig kommunikation med såväl det svenska moderbolaget som med tyska kunder, anställda och myndigheter.

3 Strategi

Den tyska marknaden har flera särdrag som påverkar vilka strategiska val som företag som går in i Tyskland bör göra. Det kanske viktigaste av dessa är en långtgående regionalisering av marknaden, men även andra skillnader är viktiga att beakta när strategiska val görs. I det följande beskrivs den tyska marknads särdrag och rådges om hur företag kan hantera dessa.

3.1 REGIONALISERAD MARKNAD

BESKRIVNING

Den tyska marknaden kännetecknas av en långtgående regionalisering och decentralisering, vilket spelar stor roll för företag som vill slå sig in i Tyskland. Medan exempelvis Sverige och England kan ses som enhetliga, sammanhängande marknader, bör Tyskland närmast betraktas som en grupp sammankopplade men likväl åtskilda regionala marknader. Med Himmel och Jords Ralf Fröhlichs ord: "Man måste förstå att Tyskland är en federation. I Sverige utgår man från att allt händer i Stockholm, så är det inte här."

Att få nationellt genomslag i Tyskland kräver därför något mer än i många andra länder. I Tyskland räcker det inte med att slå igenom i exempelvis Berlin eller München för att grunden ska vara lagd för en nationell expansion, återkopplingen mellan de regionala marknaderna är helt enkelt för liten. Istället måste företag i viss utsträckning bearbeta varje regional marknad för sig.

Det första viktiga beslut man ställs inför som företag är därmed var man ska etablera sig, något som de flesta företag också tagit extern hjälp till. Tyskland har ett stort antal centra med olika nischer. Beroende på vilken bransch man är i är det optimala området för verksamheten olika. Många olika faktorer kan naturligtvis spela in för det enskilda företaget, men nedan återges ändå en grov indelning av regioner med olika branschprofiler.

Viktigaste hamnar: Hamburg, Wilhelmshaven, Bremerhaven, Rostock, Lübeck samt inlandet Duisburg och Magdeburg

I norra Tyskland: Luftfart (Bremen), media, sjöfart (Hamburg), bioteknik (Berlin)

I mellersta Tyskland: Stålintustrin (Ruhrområdet), finanssektor (Frankfurt am Main), vin (Mosel- och Rhenområdet)

I södra Tyskland: IT- bio- och rymdteknik och fordonsindustri (München), maskintillverkning (Baden Württemberg), fordonsindustri, kemi och healthcare (Nordrhein-Westfalen)

(Källa: Tysk-Svenska Handelskammaren)

RÅD

Tyskland är i praktiken flera marknader

Företag kan hantera regionaliseringen på huvudsakligen två sätt; antingen genom att satsa stort och etablera verksamhet på flera regionala marknader samtidigt eller genom att ta en eller ett par marknader i taget. Vilken av dessa strategier som är bäst beror naturligtvis till stor del på företagets resurser och mål, men det är viktigt, särskilt för mindre företag, att ha konsekvenserna av regionaliseringen i åtanke när etableringsstrategin läggs upp. Academic Work är ett exempel på ett företag som valde den stegvisa strategin: "Vi satsar i München nu, men när vi går vidare börjar vi om på nytt".

Ralph-Georg Tischer, vd för Tysk-Svenska Handelskammaren rekommenderar: "Välj ut en eller två regioner alternativt en eller två städer i taget. Mässor kan också vara en bra inkörsport. Men var medveten om att tyska mässor är gigantiska och kräver noggranna förberedelser."

Eftersom återkopplingen mellan de regionala marknaderna är liten så är synergieffekterna mellan satsningar i olika regioner svaga. Detta innebär att en mer eller mindre fullskalig satsning krävs för varje enskild marknad, vilket förstas kräver stora investeringar. Företag som inte har dessa resurser gör med största sannolikhet bäst i att satsa på en eller möjligen ett par marknader i taget och gå vidare till andra först när dessa satsningar har blivit ordentligt etablerade. I annat fall finns det en risk för att företaget inte får ordentligt genomslag på någon enskild marknad och att etableringen därför faller platt till marken. Med en stegvis strategi kan företag med begränsade resurser få större genomslag på varje enskild marknad.

Dessa överväganden har förstas inte samma relevans för företag som har tillräckligt stora resurser för att gå in nationellt från början, men det kan vara värt även för dessa att tänka igenom hur regionaliseringen ska hanteras. En del intervjuade företag har haft betydligt sämre tillväxt i Tyskland än de väntat sig och ett skäl till detta kan vara att de inte har insett att tillväxt inte sker automatiskt över landet på samma sätt som man gör i mer centraliserade länder. En viktig del av en lyckad nationell etablering i Tyskland är därför att inse att företaget i praktiken går in på flera olika marknader och att anpassa strategin därefter.

Extern konsult med expertis

För att som enskilt företag välja den etableringsort och inträdesstrategi som är optimal för ens specifika förhållanden kan det många gånger vara en bra idé att anlita en extern konsult med expertis för den tyska marknaden för att analysera olika alternativ.

3.2 RELATIONEN MELLAN MODERBOLAG OCH DOTTERBOLAG

BESKRIVNING

När ett företag går in på en utländsk marknad uppstår genast frågan om vilken handlingsfrihet cheferna för den utländska verksamheten ska ges. Är det bäst att i detalj styra verksamheten från Sverige eller bör cheferna för utlandsverksamheten ges mer eller mindre fria tyglar? I anslutning till detta uppstår frågan om huruvida chefen för det utländska bolaget bör vara svensk eller tysk. Fördelen med att ha en svensk chef är att företaget vanligtvis då får en närmare kontakt med det svenska moderbolaget, medan en tysk chef har fördelen att kunna mer om de lokala förhållanden som gäller i Tyskland. Bland de intervjuade företagen finns åtskilliga exempel på båda strategierna.

RÅD

En balansgång

Sören Persson på BAES har en klar uppfattning om hur relationen mellan det svenska moderbolaget och det tyska dotterbolaget bör se ut: "Vi måste få jobba fritt eftersom de i moderbolaget inte kan något om Tyskland". Han poängterar vidare att det är av största vikt att "ha med sig folk som kan något om den tyska marknaden". Samtidigt betonar han att svenska företag bör ha en svensk VD eller controller för det tyska dotterbolaget för att undvika risken att dotterbolaget börjar agera självständigt: "Jag skulle aldrig etablera ett företag om jag inte hade en svensk controller på plats". Bo Henriksson på Norrporten stämmer in i att det viktigaste är att ha någon som förstår sig på den lokala marknaden, medan Academic Work har satsat på svenska chefer i Tyskland, då de ansåg att det var av största vikt att de inte tappade sin unika företagskultur när dotterbolaget i Tyskland upprättades.

Relationen mellan moder- och dotterbolaget är också branschbetingad. I vissa branscher fungerar det bra att styra verksamheten från Sverige med hjälp av agenter i Tyskland, medan det i andra branscher är viktigt att ha stark lokal närvaro. Företag som säljer till slutkonsumenter, direkt eller via återförsäljare, kan med fördel använda sig av tyska agenter, inte minst i etableringsskedet. Denna strategi har bland annat Haglöfs, Filippa K och Smoke Free Systems använt sig av med framgång (Haglöfs startade dock ett bolag efter att ha skapat sig en position på den tyska marknaden med agenter). Nyckeln till framgång med denna strategi är att hitta en tysk agent med djup lokal branschkunskap och etablera en mycket nära kontakt med denne. Detta kan ibland ta tid, men det är viktigt att inte bli för ivrig och ta första bästa utan istället vänta tills en kompetent och pålitlig person hittas.

Lokal närvaro ger trovärdighet

I mer kapitaltunga branscher där avtal med kunder sträcker sig över längre tidsperioder, exempelvis fastighetsbranschen, är det viktigt att ha en stark lokal närvaro. Skälet till detta är att företag i dessa branscher måste framstå som trovärdiga och långsiktiga aktörer som det är möjligt att ingå längre partnerskap med. Företag i dessa branscher måste räkna med att ge upp mer frihet till dotterbolagen i Tyskland för att dessa ska kunna anpassa bolagen efter den tyska marknadens krav och framstå som en seriös spelare på den lokala marknaden.

Det långa loppet

Det har också framgått i intervjuerna att svenska företag ofta börjar försumma den tyska marknaden efter att satsat stort på en första etablering. De tänker inte på att man kontinuerligt och långsiktigt måste arbeta med den tyska verksamheten.

Norbert Reiper på Filippa K menar att svenska designföretag är bra på att lansera sina produkter i Tyskland, men kan ha svårt att följa upp dem i en s.k. andravåg. Rainer Platow berättar att svenska moderbolag ofta glömmer bort den tyska marknaden när det går bra på den egna hemmamarknaden.

4 Kommunikation

För ett företag är kommunikationen med kunderna naturligtvis av mycket stor betydelse. Även den bästa produkt blir värdelös om man inte förmår kommunicera dess fördelar till marknaden. Detta kan orsaka problem då kommunikationen måste anpassas till den lokala marknaden för att ens budskap ska kunna nå fram.

4.1 KOMMUNIKATION OCH MARKNADSFÖRING

BESKRIVNING

Heterogen marknad

Att den tyska tv-reklamen är tråkigare än sin svenska motpart, har många tysksvenska tv-tittare noterat. Varför? Ralf Fröhlich på reklambyrån Himmel och Jord förklarar: "Reklammarknaden i Tyskland är mer splittrad. I Sverige har man ett nationellt perspektiv. I Tyskland är man ofta fokuserad på en delstat eller stad. De olika områdenas kultur och humor skiljer sig åt och man har inte i samma utsträckning gemensamma referensramar. Därför blir det svårt att göra roliga reklam för hela landet. Det blir mer hundmatsreklam, man visar: maten är fin, hunden är glad."

Ska man spela på sin svenskhet?

De nordiska länderna har en positiv image i Tyskland, som dock blir tydligare i vissa branscher och regioner. Särskilt i de nya förbundsländerna har Sverige en starkt positiv image. Detta har att göra med historia; Sverige hade länge besittningar i Pommern och på Rügen och i DDR såg man väldigt positivt på Sveriges socialdemokratiska styre och kultur; den östra plattyska språksfären i Mecklenburg-Vorpommern och Brandenburg är en av kultursfärerna i Tyskland som präglats av Sverige. I detta område finns exempelvis universitetet i Greifswald, som marknadsför sig som "Sveriges äldsta universitet" – något som tydligt vittnar om Sveriges popularitet i regionen.

Fokus på siffror och detaljer

I Tyskland fungerar det inte med samma marknadsföring som i Sverige. Det är andra förväntningar. Tekniska detaljer och specifikationer, procent och siffror är mycket viktigare i reklam riktad mot Tyskland. Det finns ett större intresse för exakt information om produktens egenskaper – det är vanligt att mer specifika frågor ställs om produkter.

"Natur, många björkar, inga bilder på rökkabiner utan på glada barn, bilder förknippade med renhet och sund miljö. Sådant funkar inte lika bra i Tyskland", berättar Erik Samuelsson från Smoke Free System som säljer rökkabiner.

När företaget säljer till tyskar efterfrågas annan information av kunderna. Det är till exempel intressant för de tyska kunderna att veta att kabinerna rensar bort 99,995% av partiklarna ur luften, inte 99,5%, och det förekommer frågor som - hur många kilowatt drar lampan i rökkabinen? Därför har de fått ändra sina reklambroschyrer - björkar har ersatts av rökkabiner och de glada barnen av faktarutor.

Även Rainer Platow på Joinex bekräftar vikten av detaljer: "I Tyskland måste man lägga märke till detaljerna. Tyskarna granskar ett prospekt noggrannare. Och det måste vara på tyska - med tyska stämplor och certifikat, inte svenska."

RÅD

Det finns tre huvudsakliga sätt att kommunicera sin nationella identitet på:

Att säga: vi är svenska

Att använda sig av sin svenskhet i marknadsföringen. IKEA är ett bra exempel. Istället för en traditionell kampanj gick de ut med att Berlin var Sveriges nya hemliga huvudstad för att det fanns fler IKEA-varuhus i Berlin än i Stockholm, vilket illustrerades med bilder på turkisk familj i blonda peruker. Man vill gärna uppfattas som lite svensk: galen, frigjord. IKEA har även marknadsfört sig på sin svenska arbetskultur.

Att säga: vi är en internationell aktör

I teknologiska branscher kan det anses mer seriöst att vara en internationell aktör än ett svenskt bolag. Engelska är oftare det talade språket och att göra affärer med en stor internationell spelare känns säkert och betryggande, vilket förklarar att företag som Tobii Technology, NCAB och Orc Software profilerar sig som internationella. Tobii Technology är ett exempel på ett bolag som kommunicerar bilden av ett internationellt bolag. Vd:n Nicolas Pezzarossa förklarar detta med att Sverige i Tyskland inte ses som ett teknologiland och att svenskar därför inte har någon särskild fördel i teknologibranscher, även om tyskar förväntar sig att produktkvaliteten är hög, jämfört med t ex Kina eller Spanien. Även Anders Henriksson på Orc Software menar att tyska litar mer på tysk teknik än svensk och att företaget därför marknadsför sig som globalt snarare än svenskt.

Att säga: vi är här i Tyskland och vi är som du

Vissa aktörer på den tyska marknaden marknadsför sig som om de vore lokala aktörer. Det händer i vissa fall att folk föredrar att göra affärer med en lokal aktör. Ett exempel är franska elbolag på tyska marknaden, som har bytt namn och låtsas vara tyska, menar Ralf Fröhlich. Sören Persson på BAES menar att tyskar helst gör affärer med tyskar i hans bransch (värvning av sponsorer till idrottsföreningar).

Stor skillnad mellan branscher

Sammanfattningsvis kan vi utifrån intervjuerna konstatera att vissa produkter, som kläder, designprodukter och mat, kan ha större fördel av att marknadsföras som svenska, teknologi och IT kan gärna säljas som internationellt medan banktjänster, telemarketing och viss företagsförsäljning kan stärkas av att ha bilden av en lokal aktör.

4.2 FOKUS PÅ DET LOKALA

BESKRIVNING

Försäljare säljer bättre om de talar den lokala dialekten. Sören Persson på BAES, tidigare Kinnarps, berättar "Vi hade en kille på Kinnarps som flyttade från Hamburg till Stuttgart och det gick inte alls. Kulturen var olika och han kunde inte fatta någonting". BAES arbetar med att hitta lokala sponsorer åt idrottsklubbar och säljare på BAES kan göra upp till 3 gånger så bra resultat i "sina" dialektområden. BAES har baserat sin verksamhet i Berlin, där det är lätt att få tag på folk från alla regioner.

RÅD

Skillnader mellan regionerna är, som framgår i kapitlet om kulturzoner, mycket stora, både kulturellt och språkligt. Det kan vara lättare att få kontakt med kunder om man har försäljare som inte bara är tyskar utan också från samma område som kunderna. Det blir lättare att bygga upp tillit på det sättet, i synnerhet om man vill framstå som en lokal aktör. Det är naturligtvis framförallt av betydelse om man ägnar sig åt försäljning eller telemarketing.

5 Sammanfattning

Mot bakgrund av det ovan sagda kan vi konstatera att den tyska marknaden har sina barriärer men att det är väl värt besväret om man väl lyckas ta sig in på den. Det finns naturligtvis aldrig en lösning på alla problem som passar för alla, men några generella lärdomar tycker vi ändå att man kan dra. Den första, och viktigaste, är att göra sig medveten om de problem och skillnader som finns och sedan förbereda sig på dem. Oavsett hur man väljer att tackla de svårigheter som finns så är det viktigt att känna till dem för att sedan förhålla sig på bästa möjliga sätt till dem.

Ett allmängiltigt råd är att se till att man har tillgång till expertis på den tyska marknaden. Detta kan i något enstaka fall uppnås genom att anlita någon med lång erfarenhet av den tyska marknaden men måste ofta kompletteras genom extern konsult hjälp med marknadsanalyser, juridisk rådgivning, osv.

Medverkande företag

Företag	Bransch	Intervjuad
Academic Work	Bemanning	Pontus Nilsson, landschef
Aerocrine	Medicisk utrustning	Magnus Pelles, landschef
Albihns	Juridik	Michael Harrison, f.d. landschef
Akelius	Fastigheter	Pål Ahlsén, landschef
BAES	Sportsmarketing	Sören Persson, landschef
Bong	Specialförpackningar	Anders Davidsson
Expand Media	Portabla mediadisplayer	Harald Möller, marknadschef
Filippa K	Mode	Norbert Reiper, landschef
Haglöfs	Outdoor	Mats Hedblom, VD
Himmel & Jord	Reklam	Ralf Fröhlich, VD
Joinex	Snickeriprodukter	Rainer Platow, VD
NCAB	Mönsterkort	Hans Ståhl, VD
Norrporten	Fastigheter	Bo Henriksson, affärschef utland
Orc Software	IT-systemsutvecklare	Anders Henriksson
Pocketshop	Detaljhandel, böcker	Johan Wellander, marknadschef
Sidewalk Express	Internetleverantör	Linus Ralling, landschef
Smoke Free Systems	Luftrening	Erik Samuelsson
Sveafastigheter	Fastigheter	Alexander Firsching, landschef
TePe	Munhygien	Helena Richenzhagen, landschef
The Local	Media	James Savage, redaktionell chef
Tobii Technology	Eye trackers	Nicolas Pezzarossa, landschef
Yellowbird	Filmproduktion	Erik Hultqvist

Kontakta Tysk-Svenska Handelskammaren med dina frågor!

Ninni Löwgren
Avdelningschef Business Consulting
ninni.loewgren@handelskammer.se
+46-8-665 18 12



Åsa Spetz
Avdelningschef Skatt
asa.spetz@handelskammer.se
+46-8-665 18 33

Björn H Jonsson
Avdelningschef Redovisningstjänster
bjorn.h.jonsson@handelskammer.se
+46-8-665 18 90



Karl-Heinz Gössling
Vice vd / avdelningschef Mässor och Events
karl-heinz.gossling@handelskammer.se
+46-8-665 18 21



Ninni Löwgren, Åsa Spetz,
Björn H Jonsson,
Karl-Heinz Gössling,
Eva Häuöbling,
Norman Karsch,
Malin Johansson

Eva Häuöbling
Jurist och avdelningschef Juridik
eva.haussling@handelskammer.se
+46-8-665 18 56

Norman Karsch
Avdelningschef Miljöservice,
representation "Gröna Punkten"
norman.karsch@handelskammer.se
+46-40-30 49 41



Malin Johansson
Avdelningschef Communication &
Member Relations
malin.johansson@handelskammer.se
+46-8-665 18 64



Deutsch-Schwedische
Handelskammer
Tysk-Svenska Handelskammaren
Stockholm · Malmö · Göteborg

Stockholm

Besöksadress: Valhallavägen 185

Postadress: Box 27104, SE-102 52 Stockholm

Telefon: +46-8-665 18 00

Telefax: +46-8-665 18 04

Malmö

Adress: Amiralsgatan 17, SE-211 55 Malmö

Telefon: +46-40-30 49 40

Telefax: +46-40-30 49 43

Göteborg

Adress: c/o Schenker AB, Lilla Bommen 3,

SE-412 97 Göteborg

Telefon: +46-31-75 69 979

info@handelskammer.se

www.handelskammer.se

Våra PremiumPartner:

A Member of
The Linde Group | **AGA**

