

In Zusammenarbeit mit der



AHK

Deutsch-Norwegische | Norsk-Tysk
HANDELSKAMMER



Julia Fellingner

KOMPAKT

Geschäftskultur **NORWEGEN**







Seitnotiz

www.seitnotiz.de

Dieses Buch ist mit weiterführenden Inhalten im Internet verknüpft. Sie erkennen die Verweise an dem Symbol  mit darauffolgender Codenummer (z.B. **GKNOR1**).

Der Abruf der Inhalte erfolgt kostenlos und ohne Registrierung unter **www.seitnotiz.de**. Dort tragen Sie die Codenummer ein und gelangen sofort zu den Inhalten.

Bei E-Books genügt ein Klick auf die Codenummer, daraufhin werden automatisch die richtigen Inhalte abgerufen.

 **GKNOR0** Updates, News und aktuelle Informationen zur Geschäftskultur Norwegens

1. Auflage 2014

© Conbook Medien GmbH, Meerbusch 2014

Alle Rechte vorbehalten.

www.conbook-verlag.de

www.geschaeftskultur.de

Projektleitung und Lektorat: Katrin Koll Prakoonwit

Konzept: Katrin Koll Prakoonwit in Zusammenarbeit mit dem Verlag

Einbandgestaltung: David Janik unter Verwendung von Lizenzmaterial

© istockphoto.com/nielsquist, © shutterstock.de/Morten Normann Almeland

Satz: Nicole Laka

Druck und Bindung: Werbedruck GmbH Horst Schreckhase, Spangenberg

Printed in Germany

ISBN 978-3-943176-71-1

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

Julia Fellingner

KOMPAKT

Geschäftskultur **NORWEGEN**

 **GKNORO** Updates, News und aktuelle Informationen zur Geschäftskultur Norwegens

Julia Fellingner, Jahrgang 1972, arbeitete während und nach ihrem Studium der Geschichte und Politik als freie Journalistin für verschiedene Medien. 2001 absolvierte sie bei einer Berliner Tageszeitung ein Volontariat. Bereits einige Jahre zuvor war sie mit ihrem Partner erstmals nach Norwegen gezogen und kehrte nach ihrer Journalistenausbildung auch dorthin wieder zurück. 2004 übernahm sie den Bereich Öffentlichkeitsarbeit bei der Deutsch-Norwegischen Handelskammer in Oslo. Dort praktiziert sie nun Tag für Tag gemeinsam mit ihren deutschen und norwegischen Kollegen interkulturelles Miteinander – sowohl intern als auch im Austausch mit zahlreichen Kunden und Mitgliedern, die sich für den jeweils anderen Markt interessieren beziehungsweise dort aktiv sind.

Dabei fällt eines immer wieder auf: Zu leicht erliegt man der Versuchung, die kulturellen Eigenarten zu übersehen. Weil beide Seiten häufig davon ausgehen, dass die Unterschiede so groß nicht sein können, entstehen schnell Missverständnisse, die das Klima zwischen Partnern und Kollegen empfindlich stören. Aus diesem Grund bietet die Deutsch-Norwegische Handelskammer neben Dienstleistungen u.a. im steuerrechtlichen und rechtlichen Bereich auch interkulturelle Schulungen und Seminare an, damit deutsche Geschäftsleute für ihre Aktivitäten in Norwegen rundherum gerüstet sind.

Neben ihrer Arbeit für die Handelskammer ist Julia Fellingner weiterhin als Journalistin und Autorin tätig. 2011 erschien ihr Buch *Fettnäpfchenführer Norwegen* im CONBOOK Verlag. Julia Fellingner lebt mit ihrem Mann und drei Kindern in Oslo.



Wir informieren Sie gerne und regelmäßig über Neuigkeiten, Termine und Kuriositäten aus aller Welt und speziell aus der Welt des CONBOOK Verlags. Folgen Sie uns unter www.facebook.com/conbook für regelmäßige News, Specials und weiterführende Informationen zu unseren Büchern, Themen und Autoren.

*Gewidmet dem Team
der Deutsch-Norwegischen Handelskammer
für seine tägliche Arbeit*

<i>Vorwort</i>	8
1 Einblicke in die norwegische Geschäftswelt	11
<i>Kulturelle Unterschiede erkennen</i>	19
2 Kontaktaufnahme und Geschäftsanbahnung	26
3 Kommunikation und Wirkung	35
<i>Geschäftsfrauen in Norwegen</i>	46
4 Meetings und Präsentationen	49
5 Verhandlungen, Entscheidungen und Verträge	54
6 Koordination und Zusammenarbeit	61
<i>Einfangen der Gegenperspektive</i>	66
7 Führung und Motivation	73
8 Geschäftsessen und After Work	81
<i>Knigge und Dresscodes</i>	87
9 Wissenswertes	90
10 Informationsquellen	102
<i>Stichwortverzeichnis</i>	110

Vorwort

Die norwegische Wirtschaft ist etwas Einmaliges, nicht nur in Europa, vermutlich sogar in der ganzen Welt. Vor allem der anhaltende Öl- und Gasreichtum bietet eine vielversprechende Ausgangsbasis für geschäftliche Aktivitäten. Die Wirtschaftsstruktur ist noch relativ jung und wenig verkrustet. Das Ausbildungsniveau ist hoch, die sozialen Arbeitsbedingungen hervorragend, die Arbeitslosigkeit konstant niedrig. Auch wenn Arbeits-, Lohn- und Lebenshaltungskosten vergleichsweise hoch sind, nehmen immer mehr Geschäftsleute aus dem Ausland diese guten Voraussetzungen wahr und werden im norwegischen Markt aktiv.

Auf den ersten Blick scheinen die Unterschiede zwischen Deutschen und Norwegern gar nicht so groß zu sein. Da sind die gemeinsamen germanischen Wurzeln, das europäische Kulturbild und ein ähnlicher Lebensstandard. Spätestens nach der ersten Unterhaltung, dem ersten Geschäftsessen oder bei beginnenden Verhandlungen wird aber schnell klar, dass sich nicht alles eins zu eins übernehmen lässt, was man aus Deutschland oder auch Österreich und dem deutschsprachigen Teil der Schweiz gewohnt ist.

Zum einen stellt das norwegische Gleichheitsprinzip das starre deutsche Hierarchiedenken vor neue Herausforderungen. Zum anderen gibt es diese gelassene Grundhaltung, ›*Ta det med ro*‹ – ›Nimm's gelassen‹, die wir Deutschen zwar immer wieder gerne bewundern, wenn es allerdings ums Geschäft geht, eher skeptisch beäugen. Genauso wie die Tatsache, dass für Norweger Freizeit und Familie ebenso wichtig sind wie ihre Arbeit. So wichtig, dass man Besprechungen fast niemals auf den späten Nachmittag legen würde. Schließlich nicht zu vergessen, diese fast schon beunruhigend entspannte Herangehensweise bei auftauchenden Problemen: ›*Alt vil ordne seg*‹ – ›Es wird schon alles gut werden.‹

Auch auf sprachlicher Ebene besteht leicht die Gefahr, wegen vermeintlicher Ähnlichkeiten die zahlreichen Fallstricke zu übersehen, die sich in einer Unterhaltung spannen. In den sechziger und siebziger Jahren sprachen viele Norweger zusätzlich zu Englisch auch sehr gut Deutsch. Viele hatten in einem deutschsprachigen Land studiert und beruflich oder familiär auch über den Auslandsaufenthalt hinaus noch gute Verbindungen dorthin. Diese Zeiten sind vorbei, weil spannendere Studienorte wie Australien, die USA oder Großbritannien locken, Englisch als einfacher und Spanisch als hipper unter den jungen Leuten gilt. Sie sollten sich also darauf einstellen, mit Norwegern auf Englisch zu kommunizieren, obgleich es sicher nicht schaden kann, wenn die Konversation mit ein paar norwegischen Worten gewürzt wird, allein schon um die Stimmung zu lockern und den Gesprächspartner positiv zu stimmen.

Kulturellen und sprachlichen Unterschieden zum Trotz werden Geschäftsbeziehungen mit Norwegern stets als partnerschaftlich und unkompliziert gesehen. Norweger profitieren von einem in den deutschsprachigen Ländern verbreiteten ›Skandinavien-Bonus‹. Ihnen begegnet man grundsätzlich mit Sympathie und Offenheit, was nicht

heißen soll, dass spätere Verhandlungen ein gemütlicher Spaziergang sind. Ist erst einmal die anfängliche Zurückhaltung überwunden, zeigt sich, dass auch Norweger ihre Interessen gezielt durchsetzen wollen, aber eben ohne den entsprechenden Druck aufzubauen. Weiß man all dies und noch ein paar kulturelle Feinheiten mehr, die es zu beachten gilt, sind die Voraussetzungen für erfolgreiche Geschäfte geschaffen.

Dieses Buch gibt anhand kurz umrissener Themenfelder einen nützlichen Überblick und ist als schneller Einstieg für deutschsprachige Geschäftsleute gedacht, die sich auf den Kontakt mit Norwegern vorbereiten wollen. Es wurde darauf geachtet, Verallgemeinerungen zu vermeiden, dennoch läuft ein Kulturratgeber immer auch Gefahr, dort zu pauschalisieren, wo individuelle Eindrücke und persönliche Erfahrungen ganz andere Spuren hinterlassen.

Was bleibt, ist Ihnen *lykke til* zu wünschen, also viel Glück und Erfolg bei Ihren beruflichen Vorhaben in Norwegen! Und wer weiß, da in Norwegen bekanntermaßen Arbeit nicht alles ist, sondern die Freizeit einen gleichhohen Stellenwert genießt, erleben Sie neben Ihren Geschäftsaktivitäten vielleicht schon bald Ihre ganz persönlichen Norwegenmomente.

Julia Fellingner

Einblicke in die norwegische Geschäftswelt

Selten kann man die Geburtsstunde eines modernen Wirtschaftssystems so genau festlegen wie in Norwegen. Am Abend vor Weihnachten, am 23. Dezember 1969, wurde der bis dahin größte Ölfund in der Geschichte des Landes gemacht. Ekofisk, so der Name des Ölfeldes, katapultierte eine bis dahin hauptsächlich auf Schifffahrt, Fischfang und Landwirtschaft ausgerichtete Wirtschaft von heute auf morgen in die Moderne. Das norwegische *oljeeventyr*, das Ölmärchen, nahm seinen Anfang – ein Ende ist bis heute nicht in Sicht. Das einstige Armenhaus Europas ist inzwischen eines der **reichsten Länder der Erde**, die Lebensqualität rangiert in internationalen Studien seit Jahren auf den ersten Plätzen.¹

Die norwegische Wirtschaft befindet sich im **Spannungsfeld zwischen Tradition und Moderne**. Ganze Branchen und Sektoren mussten sich neu definieren: Traditionelle Betriebe, wie etwa Reedereien oder Fischereien, fusionierten, schrumpften oder verschwanden ganz. Die Landwirtschaft braucht heute zum Überleben hohe Subventionen und

¹ Platz 1 im Human Development Index (HDI) 2013

staatliche Regelungen, die sie vor Importen aus dem Ausland schützen.

Im **Dunstkreis der Öl- und Gasbranche** hingegen sprossen Unternehmen wie Pilze aus dem Boden. Symbolhaft für diese Entwicklungen steht der Küstenort Stavanger, der sich innerhalb von fünfzig Jahren von einer verschlafenen Kleinstadt zur Öl- und Gasmetropole des Landes wandelte. Das nicht absehbare Fördervolumen macht Kooperationen mit ausländischen Unternehmen notwendig. Weder technisch noch personell könnten heimische Unternehmen dieses Auftrags- und Fördervolumen im Alleingang stemmen.

Der **wirtschaftliche Aufschwung** zeigt sich auch in anderen Bereichen: Die Baubranche erlebt einen seit Jahren anhaltenden Boom, vor allem in Oslo und der umliegenden Hauptstadtregion. Zudem bietet das technikfreundliche Norwegen der innovativen IT-Branche einen idealen Nährboden. Und schließlich ist die Nachfrage nach Konsumgütern, wie Autos oder technischen Geräten, nach wie vor groß.

Wirtschaftsstruktur

Traditionell ist die wirtschaftliche Struktur Norwegens **sozialdemokratisch ausgerichtet**, der **Staat** übernimmt im Wirtschaftssystem eine sehr **aktive Rolle**, was sich in seiner – direkten oder indirekten – Anteilsbeteiligung mit immerhin rund 54 Prozent an börsennotierten Unternehmen widerspiegelt. Regierungsvertreter nehmen regelmäßig an den Vorstandssitzungen zahlreicher Firmen teil. Mit dem Energiekonzern Statoil oder der Telekommunikationsgesellschaft Telenor sind auch die beiden umsatzstärksten norwegischen Unternehmen staatlich beziehungsweise teilprivatisiert. Neben dem Öl- und Gassektor (hier sind 200.000 Beschäftigte, 90 Prozent von ihnen arbeiten in