

ALI SE RAZLIKUJEJO SLOVENSKI IN NEMŠKI POSLOVNEŽI ?

Ne glede na to kako zapleten se zdi jezik Nemcev, toliko bolj stvarno je sodelovanje z njimi. Pri interakciji in komunikaciji veljajo Nemci za bolj *stvarne in usmerjene k zaključku*. V primerjavi z njimi spadajo prebivalci srednje in vzhodne Evrope h kulturam, kjer so bolj pomembne *osebe in odnosi*. To pomeni, da Nemci pogosteje kot Srednje- ali Vzhodnoevropejci več pozornosti namenijo stvarni ravni predvsem v poklicnem življenju, na primer nalogi, ki jo je treba rešiti, ali funkciji neke osebe kot pa osebi sami in odnosu z njo. To razliko je mogoče ponazoriti z naslednjim primerom: kadar npr. nek slovenski podjetnik načrtuje obisk sejma, praviloma želi izkoristiti srečanje z nemškim poslovnim partnerjem bodisi za to, da bi Nemca поблиžje spoznal ali pa za ohranitev in okrepitev odnosa z njim. Nasprotno bo nemški podjetnik pri tem več pozornosti pogosto namenil stvarni ravni, kot npr. tehnični dovršenosti določenega izdelka. Kot pričakovano, so v Nemčiji zanesljivost, volja za sodelovanje in pripravljenost za delovanje v splošnem precej manj odvisne od kakovosti odnosa med sodelujočima kot v Sloveniji. Z drugimi besedami to pomeni, da se osnova za odnos v Nemčiji pogosto vzpostavi šele nad stvarno ravni, namesto obratno, kot je to pogosto v Sloveniji. Zato je tudi osebni stik pred sklenitvijo posla manj pomemben kot v Sloveniji. Prav tako se sklene manj poslov preko priporočil oz. poznanstev in tudi osebni obisk potencialnega poslovnega partnerja ni vedno obvezen. To potrjuje tudi anketa med slovenskimi in nemškimi podjetniki. Vendar pa je v njej omenjeno, da igrajo osebni odnosi že zaradi majhnosti Slovenije pomembnejšo vlogo. Mnogokrat je namreč nemogoče, da se slovenski podjetniki med seboj ne bi poznali.

Komuniciranje

Prav tako se Nemci in Slovenci razlikujejo v načinu komuniciranja. Slovenski način argumentiranja je v primerjavi z nemškim praviloma posrednejši, subtilnejši, zanj so bolj značilna nakazovanja, namigovanja in previdne formulacije. Veliko informacij se bolj kot z besedami posreduje z gestiko, mimiko, s tonom glasu in pogledi. V anketi med slovenskimi in nemškimi podjetniki so nekateri omenili, da uporabljajo posredno komuniciranje zato, ker ta oblika sogovorniku ne dopušča, da bi izgubil svoj ugled. Tako se v Nemčiji to dejstvo bodisi manj upošteva ali pa je meja, kdaj nekdo izgubi svoj ugled, nasploh višja. Tako se Nemci redkeje poslužujejo neverbalne komunikacije kot Slovenci. Pomen tega, kar nekdo izreče, je v Sloveniji namreč prej kot v Nemčiji mogoče doumeti samo implicitno. Dejansko izjavo je možno pogosto razumeti šele iz sobesedila povedanega in ne iz besed samih. Tako je npr. med poslovnimi pogajanjmi v Nemčiji bolj običajno ponudbe zavrniti neposredno kot v Sloveniji. Ti različni načini komuniciranja lahko hitro privedejo do konfliktov, saj se zdi Slovencem neposredni način izražanja nemško govorečega prostora zlahka nevljuden. Prav nasprotno se lahko zgodi, da Nemci nedoločenega načina sporočanja Slovencev ne razumejo ali pa je ta razlog za nezaupanje.

Nemci v splošnem lažje razpravljajo ali kritizirajo kot pa Srednje- ali Vzhodnoevropejci, saj si tega početja ne razlagajo takoj kot spor kot v srednje- in vzhodnoevropskih državah. V Sloveniji se namreč vneto zagovarjanje lastnih interesov ali nazorov zlahka razume kot nevljudno ali pa kot nekaj neobičajnega. Nemci svoje slovenske poslovne partnerje ocenjujejo

tudi kot manj kritične in kot takšne, ki se sporom raje izognejo kot nasprotno. Mednarodna anketa poslovnežev je pokazala, da se Nemcem pogosto pripisujejo lastnosti, kot so zanesljivost, točnost in ambicioznost. To, kar se pripisuje Nemcem kot tipično zanje, tudi sami pričakujejo od svojih poslovnih partnerjev. Najbolj pomembna pri poslovnih srečanjih je točnost. V primeru zamude je treba po telefonu nujno obvestiti poslovnega partnerja o kasnejšem prihodu. Nemški poslovni partner z enako natančnostjo posveča veliko pozornosti stalni kakovosti izdelka in dogovorjenim časovnim in dobavnim rokom. Te roke je treba razumeti kot popolnoma obvezujoče in jih tudi upoštevati. Nadaljnje tipične nemške lastnosti so v skladu z anketo poštenje, disciplina in prizadevanje za popolnostjo. To, kar Nemci pogosto grajajo pri Slovencih, pa praviloma niso značilnosti na teh področjih, saj so si Nemci in Slovenci tukaj precej podobni, ampak predvsem neprilagodljivost na določenih področjih, manjkajoče kritično in širše usmerjeno oz. povezovalno razmišljanje.

Vodenje podjetja

Nemci in Slovenci se prav tako razlikujejo v načinu vodenja podjetja. Tako v Sloveniji odločitve pogosteje sprejema samo najvišje vodstvo, medtem ko so v Nemčiji v odločanje pogosteje vključeni tudi zaposleni iz nižjih ravni podjetja. V Sloveniji je prenos pristojnosti odločanja manj običajen, v Nemčiji pa se pogajanja pogosto zaključijo brez soglasja direktorja. Vodilni v nemških podjetjih pogosto dajejo manj natančna in podrobna navodila, pri čemer praviloma dopuščajo razmeroma veliko manevrskega prostora. Če se pojavijo težave, jih zaposleni poskušajo rešiti sami, namesto da bi čakali na pomoč vodilnega. Slovenci torej pogosteje potrebujejo točno določeno strukturo kot Nemci. Tudi empirična raziskava kaže, da samo 10 % Slovencev opisuje svoje nemške poslovne partnerje kot osebe, ki slepo sledijo navodilom, medtem ko o svojih slovenskih poslovnih partnerjih tako razmišlja skoraj polovica Nemcev. Prav tako 90 % Slovencev svoje nemške poslovne partnerje opisuje kot zelo samostojne, medtem ko o svojih slovenskih poslovnih partnerjih tako razmišlja le manjše število Nemcev.

Razen tega je anketa med nemškimi in slovenskimi podjetniki pokazala, da se Slovenci in Nemci razlikujejo po vrednotenju dela in prostega časa ter družine. Tako Slovenci dajejo večjo prednost prostemu času in družini kot Nemci, za Nemce pa ima delo večjo vrednost kot v Sloveniji. V medsebojnem odnosu bi se lahko pojavile težave, če bi Slovenci pokazali manjšo pripravljenost žrtvovati svoj prosti čas za dejavnosti v zvezi z delom. Tako so npr. v Sloveniji bolj običajna opoldanska poslovna kosila, medtem ko se v Nemčiji veliko poslovnih prireditvev odvija ob večerih. Prireditve, kot so samopostrežne večerje ali običajne večerje, lahko trajajo tudi do polnoči ali še dlje, v Sloveniji pa se poslovne prireditve končajo najkasneje ob 22. uri. Podobno je tudi pri pripravljenosti za preselitev. Tako so Nemci prej pripravljeni menjati svoje prebivališče iz poslovnih razlogov kot Slovenci. Empirična raziskava kaže, da nekateri Slovenci že imajo izkušnjo, da so jih Nemci v poslovnem življenju podcenjevali. To je lahko posledica tega, da imajo Slovenci zaradi svoje zgodovine na nekaterih gospodarskih področjih dejansko manj izkušenj kot Nemci ali pa, da se veliko Nemcev do sedaj med drugim še ni dovolj ukvarjalo s stanjem v Sloveniji. Slovenski anketiranci so pogosto grajali, da Nemci velikokrat niso ločevali med posameznimi

republikami nekdanje Jugoslavije. Tako so pogosto spregledali gospodarske uspehe Slovenije iz zadnjih let. Veliko Slovencev je ugotovilo, da so si Nemci Slovenijo pogosto predstavljali kot gospodarsko manj razvito državo in tako pričakovali, da je Slovenija odvisna od pomoči Nemcev.

Poslovne navade

Na področju poslovnih navad je med Slovenijo in Nemčijo malo razlik. Tako v Nemčiji kot v Sloveniji si poslovni partnerji v pozdrav podajo desno roko. Razlike pa se vendarle pojavijo v poimenski predstavitvi. Tako je v Nemčiji običajno, da se predstavijo samo po priimku ali najprej z imenom in nato s priimkom, v Sloveniji pa je na prvem mestu ime, nato pa priimek. Nepoznavanje jezika države lahko povzroči zmedo. Nagovor v podjetjih je v obeh državah podoben. Običajno je vikanje in imenovanje po priimku. V obeh državah je manj razširjena kombinacija druge osebe množine z imenom. Ta oblika je kvečjemu, če sploh, običajna le v severnih predelih Nemčije. Splošno so pravila uporabe ti in vi zelo podobna, čeprav je na severu Nemčije druga oseba ednine na poslovnem področju nekoliko manj razširjena kot v srednjem in južnem predelu. Podobna je tudi uporaba nazivov v nagovoru, kot npr. doktor ali profesor. Če sogovornik ima naziv, ga z njim praviloma ne nagovarjamo.

Pravila oblačenja se v poslovnem svetu med Slovenci in Nemci razlikujejo le v malenkostih. Tako je v Nemčiji običajno, da nosijo moški obleko ali kakšen komplet s kravato, ženske pa kostim ali hlačni kostim. Čeprav se vse pogosteje nosijo svetle obleke, pa ne glede na letni čas prevladujejo temnejše barve – predvsem siva in temno modra. Praviloma se ljudje v Nemčiji oblačijo bolj konzervativno kot v Sloveniji. Darilom v Nemčiji ne posvečajo večje pozornosti. Kljub temu pa lahko darilce iz Slovenije olajša začetek pogajanj.

UNTERSCHIEDEN SICH SLOWENISCHE UND DEUTSCHE MANAGER VONEINANDER ?

So schwierig ihre Sprache auch erscheint, so nüchtern ist die Kooperation mit ihnen: Deutsche gelten in Interaktion und Kommunikation eher als *sach- bzw. abschluss-orientiert*. Im Vergleich dazu werden Mittel- und Osteuropäer eher zu den *personen- oder beziehungsorientierten Kulturen* gezählt. Konsequenz daraus könnte sein, dass Deutsche im Berufsleben der Sachebene – beispielsweise der zu lösenden Aufgabe oder der Funktion einer Person – mehr Aufmerksamkeit schenken als der Person selbst. In der slowenischen Geschäftswelt dagegen scheint der persönliche Kontakt zum Geschäftspartner einen starken Einfluss auf das wirtschaftliche Ergebnis zu haben.

Dieser Unterschied lässt sich anhand eines Beispiels verdeutlichen: Plante ein slowenischer Unternehmer einen Messebesuch, würde er das Zusammentreffen mit seinem deutschen Geschäftspartner dazu nutzen wollen, diesen persönlich kennenzulernen oder die Beziehung zu vertiefen. Der deutsche Unternehmer hingegen würde wohl der sachlichen Ebene- wie z.B. den technischen Feinheiten eines Produkts- mehr Aufmerksamkeit schenken. Dieses Beispiel zeigt, dass Zuverlässigkeit, Kooperationswille und Handlungsbereitschaft deutscher Geschäftsleute weniger stark von der Qualität der Beziehung zwischen den Agierenden abhängt als in Slowenien. Es scheint also, dass der persönliche Kontakt zwischen den Geschäftspartnern aus *deutscher Sicht* nur auf der Basis einer funktionierenden Sachebene vertieft werden kann. In Slowenien ist der persönliche Kontakt dagegen wichtige Grundlage für weitere Verhandlungen. Ebenso werden weniger wichtige Geschäfte über bekannte Personen abgeschlossen, so dass ein persönlicher Besuch des potentiellen Geschäftspartners nicht immer obligatorisch ist. Dies bestätigt auch eine Umfrage unter slowenischen und deutschen Unternehmern.

Kommunikation

Außerdem scheint sich der deutsche und slowenische Kommunikationsstil deutlich zu unterscheiden. Der slowenische Argumentationsstil ist indirekter, subtiler und mehr von Andeutungen, Anspielungen und vorsichtigen Formulierungen gekennzeichnet. Viele Informationen werden weniger mit Worten als durch Gestik, Mimik, Tonfall oder Augenkontakt vermittelt. In Slowenien ist die Bedeutung dessen, was geäußert wird, eher nur implizit zu ergründen. Die tatsächliche Aussage erschließt sich häufig erst aus dem Kontext des Gesagten und nicht aus den Worten allein. So ist es z.B. während Geschäftsverhandlungen in Deutschland üblich Vorschläge bzw. Angebote direkt abzulehnen. Die unterschiedenen Kommunikationsstile können leicht zu Missverständnissen führen. Der direkte, auch Kritik übende, oft entschlossene deutsche Sprachstil könnte in Slowenien als unhöflich empfunden werden. Umgekehrt könnte der vage slowenische Sprachstil von Deutschen als Misstrauensgrund aufgefasst werden.

Weiter geht aus der Umfrage hervor, dass Deutsche ihre slowenischen Geschäftspartner als weniger Kritik übend und weniger konfliktfreudig einschätzen als umgekehrt. Ein Ergebnis einer weltweiten Umfrage ist, dass deutschen Geschäftspartnern sehr häufig die Attribute

Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit und Ehrgeiz zugewiesen werden. Man kann nun annehmen, dass deutsche Geschäftspartner das, was demnach als *typisch-deutsch* gilt, auch von ihren Geschäftspartnern erwarten. Zum Beispiel ist Pünktlichkeit bei Geschäftstreffen äußerst wichtig. Im Falle einer Verspätung sollte der Geschäftspartner unbedingt telefonisch über die Verzögerung informiert werden. Mit der gleichen Genauigkeit wird auch großer Wert auf konstante Produktqualität und die Einhaltung von Termin- und Lieferzielen gelegt. Weitere *typisch-deutsche* Eigenschaften sind Ehrlichkeit, Disziplin und Streben nach Perfektion.

Geschäftsführung und Management

Auch der Management-Stil in deutschen und slowenischen Unternehmen ist unterschiedlich. So werden in Slowenien Entscheidungen häufig nur vom Top-Management getroffen, während in Deutschland auch die unteren Ebenen der Unternehmenshierarchie in die Entscheidungsfindung mit eingebunden werden. Es scheint also, dass das Delegieren von Entscheidungskompetenzen in Slowenien weniger üblich ist als in Deutschland, wo Verhandlungen auch ohne die Bestätigung des Geschäftsführers abgeschlossen werden. Die Anweisungen des Vorgesetzten erfolgen ebenfalls oft weniger eindeutig und detailliert und lassen dem Verhandelnden verhältnismäßig viel Gestaltungsspielraum. Auch die empirische Studie zeigt, dass nur 10% der Slowenen ihre deutschen Geschäftspartner als obrigkeitshörig charakterisieren, während dies knapp die Hälfte der Deutschen über ihre slowenischen Geschäftspartner behaupten. Ebenfalls halten 90% der Slowenen ihre deutschen Geschäftspartner für sehr selbständig, während nur wenige der Deutschen dies über ihre slowenischen Geschäftspartner behauptet.

Die Umfrage unter deutschen und slowenischen Unternehmern ergab weiter, dass sich bei Slowenen und Deutschen der Stellenwert von Arbeit, Freizeit und Familie unterscheidet. So haben Freizeit und Familie bei Slowenen höhere Priorität. Folglich ist der Stellenwert der Arbeit in Deutschland höher als in Slowenien. Bezogen auf die Geschäftsbeziehungen ist dieses interessant, da Konflikte solcherart entstehen könnten, dass die Bereitschaft, Freizeit für Tätigkeiten, die mit der Arbeit in Verbindung stehen, zu opfern, in Slowenien geringer ist. So ist es in Slowenien eher üblich, Geschäftsessen in der Mittagszeit abzuhalten, während in Deutschland geschäftliche Veranstaltungen häufig für den Abend geplant werden. Diese können bis in die Nacht andauern, während in Slowenien geschäftlich Veranstaltungen in der Regel spätestens um 22 Uhr beendet werden. Ein weiteres Ergebnis der empirischen Studie ist, dass einige Slowenen bereits die Erfahrung gemacht haben, im Geschäftsleben von Deutschen unterschätzt worden zu sein. Eine Erklärung dafür könnte einerseits sein, dass die slowenischen Geschäftspartner in einigen wirtschaftlichen Bereichen aufgrund ihrer Geschichte noch über wenige Erfahrungen verfügen und andererseits, dass sich die deutschen Geschäftspartner noch nicht ausreichend mit den Gegebenheiten in Slowenien beschäftigt haben. Die slowenischen Umfrageteilnehmer haben oft bemängelt, dass die Deutschen nicht konsequent zwischen den einzelnen Republiken Ex-Jugoslawiens differenzierten. So würde oft übersehen, welche wirtschaftlichen Erfolge Slowenien in den letzten Jahren bereits zu verzeichnen hatte. Viele Slowenen haben weiter die Erfahrung gemacht, dass Sloweniens Wirtschaftskraft unterschätzt würde und dass angenommen würde, Slowenien sei auf Hilfe

der Deutschen angewiesen. Das Resultat ist, dass Slowenen ihre deutschen Geschäftspartner oft als überheblich charakterisieren.

Geschäftsgepflogenheiten

Im Bereich der Geschäftsgepflogenheiten gibt es wenige Unterschiede zwischen Slowenien und Deutschland: in Deutschland wie in Slowenien reichen sich Geschäftspartner zur Begrüßung die rechte Hand. Unterschiede existieren jedoch in der Art und Weise einander namentlich vorzustellen. So ist es in Deutschland üblich sich entweder nur mit dem Nachnamen oder mit dem Vor-/ und Nachnamen folgend vorzustellen, während in Slowenien erst der Nachname und dann der Vorname genannt wird. Bei Unkenntnis der Landssprache kann dies zu Verwirrung führen. Die Anrede innerhalb des Unternehmens ist in beiden Ländern ähnlich. Üblich ist es einander zu siezen und beim Nachnamen zu nennen. Der Gebrauch von Titeln wie Doktor- oder Professor in der Anrede ist ebenfalls in Slowenien ohne Titel anzusprechen, wenn der- oder diejenige über einen solchen verfügt. In Bezug auf Kleidungsregeln in geschäftlichen Bereichen unterscheiden sich Slowenien und Deutschland minimal. So ist es in Deutschland üblich, dass die Herren einen Anzug oder eine Kombination jeweils mit Krawatte und Damen ein Kostüm oder einen Hosenanzug tragen. Wenn auch durchaus helle Anzüge zunehmen getragen werden, herrschen dennoch unabhängig von der Jahreszeit dunkle Farben vor – insbesondere grau und dunkelblau. Insgesamt kleidet man sich in Deutschland ein wenig konservativer als in Slowenien. Auf Gastgeschenke wird in Deutschland kein großer Wert gelegt. Dennoch kann ein typisches Mitbringsel aus Slowenien durchaus den Beginn einer Verhandlung erleichtern.