

# SCHWEDEN aktivell

10 Jahre ausgezeichnete  
schwedische Wirtschaft in Deutschland

UNTERNEHMENSKULTUR

Verhandeln und Auseinandersetzen

Wie Deutsche und Schweden auf einen Nenner kommen

LIFE SCIENCE

Technik fürs Leben



## Stabilität ist unser Markenzeichen

Nordea ist eine der erfolgreichsten Banken Europas, nicht zuletzt durch unsere Präsenz an den bedeutenden Finanzplätzen der Welt. Wir kennen die Herausforderungen des internationalen Geschäfts unserer Firmenkunden und haben die Lösungen dafür.

Modernste IT-Lösungen im e-banking, individuell strukturierte, grenzübergreifende Cash Pool Modelle, schnelle Entscheidungswege im Kreditgeschäft sowie eine äußerst wettbewerbsfähige internationale Zahlungsverkehrsplattform machen uns für unsere Kunden zu einem zuverlässigen Partner.

Einen besonderen Schwerpunkt setzen wir auf das Energiehandelsgeschäft, in dem wir an allen bedeutenden europäischen Energiebörsen als führende Clearingbank tätig sind.

Mehr über uns erfahren Sie in einem persönlichen Gespräch mit uns.  
**Rufen Sie uns einfach an unter +49 (0) 69 71004-138.**



Liebe Mitglieder und Freunde,  
 der Schwedischen Handelskammer!

Der Vertrag war 17 Seiten lang, für schwedische Verhältnisse ein Roman. Es war alles drin. Dieser Kooperationsvertrag mit einem großen deutschen Unternehmen sollte uns – einem kleinen, aber innovativen schwedischen IT-Anbieter – den Weg in die weite Welt ebnen. Mit dem deutschen Markt als Sprungbrett wollten wir die Welt erobern. Der Vertrag war in englischer Sprache verfasst, denn so hatten wir es vereinbart.

Der sorgfältig ausgearbeitete Vertragsentwurf kam per E-Mail aus dem Büro des europäischen Chefjuristen in Frankfurt zurück. Durch die ganzen Korrekturen und Anmerkungen war das Dokument bunter geworden – wie man das so bei Juristen weltweit kennt. Und bei fast jeder roten, blauen oder lilafarbenen Korrektur stand „Nicht möglich“.

Ich hatte nie so eine niederschmetternde Rückmeldung auf einen Vertragsentwurf bekommen. War das Projekt überhaupt noch zu retten? Was tun?

Nachdem ich angefangen hatte, meine Kommentare und Erklärungen auf die Korrekturen in einer E-Mail-Anwort zu formulieren, wuchs mein Bedürfnis, mit dem Chefjuristen direkt zu sprechen. Nur so könnten alle diese Missverständnisse aus dem Weg geräumt werden. Sein Sekretariat teilte mir mit, dass ein solches Gespräch über das Telefon nicht möglich sei. Aber mein Angebot, ich könne für ein Gespräch persönlich nach Hessen reisen, wurde angenommen. Eine Woche später stand ich in der größten Lobby, die ich je gesehen hatte.

Der Chefjurist begrüßte mich herzlich per Handschlag an der Rezeption und ich stellte nicht ohne Zufriedenheit fest, dass er viel kleiner war als ich. Auf dem recht weiten Weg in den Konferenzraum unterhielten wir uns locker über die Tatsache, dass es sehr praktisch sei, sein Büro direkt am Flughafen zu haben. Als wir uns schließlich setzten, sagte er zu mir:

„Ich stelle fest, Sie sprechen Deutsch. Können wir dieses Gespräch sogar auf Deutsch weiterführen, obwohl der Vertrag auf Englisch ist?“ Das fand ich eine gute Idee. Eine Dreiviertelstunde später waren wir uns einig.

Die bunten Anmerkungen seien, so ließ er mich verstehen, eher als spontane Kommentare zu verstehen, zu Themen zu denen

es noch Gesprächsbedarf gab. Und im direkten Gespräch waren diese Themen alle schnell erledigt.

Bei Verhandlungen geht es um Vertrauen; und dies vor allem wenn es Verhandlungen sind, die über Landes- und kulturelle Grenzen hinweg geschehen. Ob dieses Vertrauen über das gemeinsame Ausarbeiten eines Vertrages entsteht oder durch persönliches Kennenlernen – oder beides – ist eigentlich weniger interessant. Wichtig ist, dass man sensibel dafür ist, dass vielleicht nicht alles so ist, wie es beim ersten Anblick aussieht. Die kulturelle Brille mal zu wechseln ist da eine gute Idee.

Für die Klarsicht und den Erfolg meines Projektes war der Flug nach Frankfurt in jedem Fall eine gute Investition.

In diesem Sinne,  
 mit freundlichen Grüßen aus Düsseldorf

Mats Hultberg

### Inhalt

5 FRAGEN AN   Johan Malmquist	4
KOLUMNE   Tomas Lundin	5
SCHWEDISCHER UNTERNEHMENSPREIS	6
WIRTSCHAFT AKTUELL	8
SCHWERPUNKT   Life Science	10
UNTERNEHMENSKULTUR   Verhandeln	13
PORTRAIT   Schwedenstube	16
JCC – JUNIOR CHAMBER CLUB	17
RECHT AKTUELL	18
AUS DEM ARCHIV	20



# „Die historische Glanzzeit liegt hinter uns“

5 Fragen an Johan Malmquist, Geschäftsführer der Getinge Group

**1. Schwedische Unternehmen sind in der Life Science-Branche besonders erfolgreich. Welche historischen Gründe gibt es für die Konkurrenzfähigkeit des relativ kleinen Landes in diesem Bereich?**

Wenn ich etwas frech zurückfragen darf: ist Schweden wirklich erfolgreich in Life Science? Historisch gesehen stimmt das sicher, das denke ich auch. Aber es sieht so aus, als läge diese historische Glanzzeit hinter uns. Die Welt ist heute so viel globaler geworden. In Schweden wird gerade eine intensive Debatte geführt, wie man die Position als führendes Life Science-Land zurückerobert kann.

Zum Entstehen der großen schwedischen Life Science-Industrie hat sicher das gute Ausbildungsniveau und das große Interesse an diesem Bereich beigetragen. Hervorzuheben ist in der his-



torischen Betrachtung aber besonders das unkomplizierte Verhältnis zwischen dem klinischen Milieu und der Industrie, das die Entwicklung und klinische Erprobung von neuer Medizin und medizintechnischen Produkten begünstigt hat. Ich glaube auch, dass sich die Branche in Schweden nach dem Zweiten Weltkrieg besonders gut entwickelt hat: Schweden konnte sich auf die Entwicklung seiner Industrie konzentrieren und musste sich um viele andere Herausforderungen nicht kümmern.

**2. Was hat Schweden heute internationalen Investoren zu bieten?**

Es gibt gute Wissensmilieus und wir haben immer noch das Potenzial der guten Zusammenarbeit zwischen den Technischen Hochschulen und der Industrie, was besonders für uns Medizintechniker interessant ist. Für die Arzneimittelhersteller ist die Verbindung mit den medizinischen Fakultäten wichtiger.

Was meines Erachtens noch verbessert werden könnte, ist die Möglichkeit, die klinische Erprobung für beide Produktgruppen durchzuführen.

**3. Wie sehen Sie die Zukunft der Branche in Schweden und was muss geschehen, damit es Wachstum gibt?**

Ich glaube, die Zukunft sieht gut aus, es gibt sehr viel Potenzial. Leider sehen wir sehr wenige Unternehmen, die den ganzen Weg von einer Idee zu einem genehmigten Produkt bis zu einer erfolgreichen wirtschaftlichen Realisierung gehen. Die Kosten für das Agieren in der Life Science-Industrie haben in den vergangenen Jahren stark zugenommen. Das hat auch viel mit den Regulierungsanforderungen der Behörden zu tun.

Schweden hat gute Voraussetzungen, um Produkte bis zu einem gewissen Niveau zu entwickeln. Ich glaube allerdings nicht, dass wir sehr viele internationale Erfolge in eigener Regie sehen werden, wenn Sie verstehen, was ich meine. Aber man kann ja Erfolg im Rahmen eines anderen starken Unternehmens haben, das eine schwedische Firma aufkauft. Das muss kein Zeichen von geringerem Erfolg sein. Es ist vielmehr ein globales Phänomen, das mit den hohen Entwicklungskosten zu tun hat. Wer in die erste Phase investiert hat, möchte oft schon nach dieser Phase einen Ertrag sehen; es kann sein, dass man nicht die ganze Zeit abwarten will, bis mit einem Produkt Geld verdient wird. So ist es ein Geschäftsmodell, ein Produkt bis zu einem bestimmten Niveau zu entwickeln und es dann an ein anderes Unternehmen zu verkaufen, das schon über Kunden und Vertriebskanäle dafür verfügt. Schwedische Politiker wollen gerne große schlagkräftige Medizintechnikunternehmen im Land wachsen sehen, aber es kann genau so wertvoll sein, Cluster von wissens- und forschungsintensiven kleineren Firmen zu haben, die mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit von größeren Unternehmen gekauft werden. Das heißt ja nicht, dass diese Aktivitäten dann nicht in Schweden bleiben und weiterentwickelt werden.

**4. Getinge ist ja auch in Deutschland aktiv. Wie unterscheidet sich die Branche in beiden Ländern hinsichtlich Forschung, Ausbildung und Investitionen?**

Es gibt, glaube ich, einen gewissen Unterschied in der Ausdauer. In Schweden war es in letzter Zeit sehr schwer, neue Produkte in Kliniken zu testen, außerdem war der Kapitalmarkt in Schweden nicht sehr funktionell. Ich erlebe bei deutschen Investoren und Inhabern mitunter eine größere Ausdauer und Geduld mit ihren Aktivitäten. Viele unserer deutschen Mitbewerber im medizintechnischen Bereich sind noch immer in Familienbesitz. Einige sind börsennotiert, aber ein Großteil ist privat und

die Eigentumsstruktur ist wenig gefächert. Daher scheint mir Deutschland bei den Inhaberstrukturen im Hinblick auf Nachhaltigkeit etwas besser zu sein. Die Zusammenarbeit mit den Kliniken scheint mir gleichwertig, vielleicht mit einem kleinen Vorteil für Deutschland.

**5. Und wie sieht wohl die Zukunft für die Patienten aus? Welche technischen und medizinischen Durchbrüche können wir in den kommenden zwanzig Jahren erwarten?**

Das ist natürlich ein weites Feld. Wir sehen ja eine Entwicklung hin zu wesentlich informierteren Kunden im Gesundheitswesen. Wer zum Arzt kommt, hat ein viel größeres Wissen über Behandlungsmethoden und -alternativen als früher. Das hat auch zur Folge, dass Patienten viel mehr auf sich selbst achten. Wir werden individualisiertere Behandlungsweisen erleben. Man spricht von „personalized medicine“. Auch die Informations-

## KOLUMNE

# Solche und solche Chefs

„Percy hier. Was kann ich für dich tun?“ Es war spät abends und ich brauchte noch eine Angabe von ABB. An der Strippe war der Vorstandsvorsitzende Percy Barnevik, damals einer der einflussreichsten Wirtschaftsführer Europas.

Kaum vorzustellen, was passiert wäre, hätte ich Ähnliches in Deutschland versucht. Vielleicht mal kurz den Siemenschef ans Telefon gebeten? Ganze Presseabteilungen und Vorzimmer wären zu überwinden gewesen – und es hätte Wochen gedauert. Eine Tortur.

Gewiss, Barnevik könnte ein Einzelfall sein. Aber da ist noch das Treffen mit dem damaligen schwedischen Außenminister in einem Hotelzimmer in München. Er in Hausschuhen und mit einer Bierdose in der Hand. Ich auf Strümpfen, die Schuhe am Eingang ausgezogen, Notizblock und Kugelschreiber beiseite gelegt.

Ganz locker und normal, so kommen die schwedischen Wirtschaftskapitäne und Politiker in der Regel daher. Das verwirrt und kann im Ausland leicht zu Missverständnissen führen. Auch in Deutschland, wo meist sofort zu erkennen ist, wer das Sagen hat. Denn da ist diese Aura. Dieses „Alles hört auf mein Wort“.

Wenn die Schweden von platten Hierarchien, offenen Türen zum Chef und Konsensus schwärmen, schütteln die Deutschen meistens den Kopf. Zu zeitaufwendig, zu ineffektiv. Dabei gibt es Forschung zuhauf, die das Gegenteil behaupten. Nicholas Bloom von der Stanford University hat zusammen mit John Van Reenen von der London School of Economics den „Chef-Faktor“ in 17 Ländern untersucht. Die Frage war: Wie stark hängt die Produktivität eines Unternehmens von der Führungsqualität der Unternehmensleitung ab?

technologien werden das Gesundheitswesen stark prägen. In unserem Bereich besteht die Herausforderung darin, technische Produkte zu entwickeln, die möglichst minimalinvasiv sind. Das Ziel: bestmögliche Resultate zu erzielen und die Menschen dabei so wenig wie möglich zu beeinträchtigen.

Johan Malmquist, 1961 in Umeå geboren, ist Präsident und CEO von Getinge AB. Er arbeitet seit 1990 in der Firma und sitzt seit 1997 im Vorstand. Er hat zudem einen Sitz im Vorstand der Firmen Datascope Corp. und Capio AB.



Tomas Lundin

Angeführt wird die Liste von den USA, gefolgt von Deutschland an zweiter und Schweden an dritter Stelle. Zu den absoluten Stärken der schwedischen Chefs gehört die Umsetzung von Beschlüssen. Die Deutschen nehmen es andererseits sehr genau bei den Vorbereitungen und bei der Ausarbeitung der Ziele.

Im Gegensatz zu amerikanischen Wirtschaftsbossen liegt der Schwerpunkt schwedischer Unternehmenschefs eher auf Kontrolle als auf Belohnung und Eigeninitiative. Das ist gleichzeitig die Achillesferse der Schweden. Denn es fällt ihnen schwer sich vom Alltag zu lösen und „visionär“ und mutig zu agieren, zumindest laut einer Umfrage der Zeitung *Chef* im letzten Jahr.

## Anzeige



Linking the German and Nordic Markets

<p><b>Weitere Informationen:</b> SveTys Schmiedesberg 18 a 21465 Reinbek</p> <p>Tel.: (+49) 40 72 00 41 93 Fax: (+49) 40 72 00 48 88</p> <p>info@svetys.net www.svetys.net</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Training in interkultureller Kompetenz</li> <li>▪ Einzelcoaching und Beratung z. B. bei Fusionen, Umstrukturierungen, Markterschließung</li> <li>▪ Interkulturelle Teambildung, Projektbegleitung und -Optimierung</li> <li>▪ Interkulturelle Begleitung in Veränderungsprozessen</li> </ul>
--	---

▪ Interkulturelles Management    ▪ Coaching    ▪ Übersetzungen

## Heiter bis schwedisch

Ob besonders gut designed oder besonders witzig, ob praktisch oder auf nette Weise traditionell: immer wieder begegnen uns Produkte, die uns ein Lächeln ins Gesicht zaubern und uns heiter stimmen. Und die auf ihre Weise vielleicht mehr zum Schwedenbild beitragen, als uns bewusst ist. Heute stellen wir zwei Objekte vor, die wir beim noch jungen Düsseldorfer Versandhaus für skandinavisches Design [www.baerwaldson.de](http://www.baerwaldson.de) gefunden haben:

### Isa's Apfel

Isabelle Norman Sällström aus Piteå in Schweden liebt alles, was mit Farben, Formen und Design zu tun hat. Mit dem knackig-roten Apfel hat die Grafikdesignerin ihre Leidenschaft ganz klar zum Ausdruck gebracht. Nicht nur in der Küche sondern auch im Esszimmer lädt der gerahmte Druck zum geselligen Essen ein. Und im Arbeitszimmer hilft er den Gehirnzellen in kreativen Pausen wieder auf die Sprünge. *Es gibt den Apfel in Gelb oder Rot, gerahmt in Buche – weiß lackiert oder natur. 50 x 50cm, 98 Euro, erhältlich bei [www.baerwaldson.de](http://www.baerwaldson.de).*



### Ein Etui zum Verlieben



Giftig grün? Ja, vielleicht. Aber bei diesem Etui von 10 Swedish Designers denken wir sofort an Frühling. Wegen seiner frischen Farbe möchte man es nicht in der Tasche verstauen, sondern immer wieder herausholen und anschauen. Make-up, Papiertaschentücher, Geldscheine und -münzen oder ein paar leckere Bonbons für zwischendurch finden hier Platz. Dank des Materials aus Wachstuch ist es abwaschbar und bleibt strahlend schön. 16 x 12 x 2 cm, 28 Euro, erhältlich bei [www.baerwaldson.de](http://www.baerwaldson.de).

### Email schreiben und gewinnen!

„Heiter bis schwedisch“ verlost ein knallgrünes Etui von 10 Swedish Designers, gespendet von [www.baerwaldson.de](http://www.baerwaldson.de). Wenn Sie teilnehmen möchten, schicken Sie einfach bis zum 30.4. eine E-Mail mit dem Stichwort „Heiter bis schwedisch“ an [schwedenaktuell@nordis.biz](mailto:schwedenaktuell@nordis.biz). Gewinnerin des Laptopkissens aus der letzten Ausgabe ist Anida Omerbegovic aus München. Grattis!



## SCHWEDISCHER UNTERNEHMENSPreis IN DEUTSCHLAND

### 10 Jahre: Zeit für einen Typwechsel

Aus dem Exportpreis wird der Schwedische Unternehmenspreis in Deutschland

Pünktlich zu seinem 10jährigen Jubiläum präsentiert sich der Schwedische Exportpreis neu. Die Auszeichnung, die jährlich von der Schwedischen Handelskammer und dem Schwedischen Außenwirtschaftsrat in Zusammenarbeit mit der Schwedischen Botschaft verliehen wird, heißt fortan Schwedischer Unternehmenspreis in Deutschland. Am 15. November 2012 wird der Preis im Rahmen eines festlichen Galadiners mit Rahmenprogramm in Berlin verliehen.

Seit 2003 werden jährlich aktive schwedische Unternehmen ausgezeichnet, die sich erfolgreich auf dem deutschen Markt etabliert haben. Unter den Preisträgern der vergangenen Jahre finden sich H&M, SCA, Almondy, Securitas, Smarteyes und viele andere Unternehmen samt deren Produkte und Marken, die wie selbstverständlich im deutschen Alltag verwurzelt sind.

Bewerbungen für den Schwedischen Unternehmenspreis in Deutschland 2012 können noch bis zum 30. April 2012 eingereicht werden.

### Zum neuen Namen gehört auch ein neues Gesicht

Der Schwedische Unternehmenspreis in Deutschland steht für die etablierten Handelsbeziehungen zwischen Schweden und Deutschland, in der sich Tradition mit Moderne vereinen. Kern einer Ausschreibung an alle kreativen Mitglieder der Schwedischen Handelskammer war es demnach diesen Aspekt der deutsch-schwedischen Wirtschaft in einem dynamischen Logo widerzuspiegeln, das sich zweisprachig und flexibel anwenden lässt. Drei Agenturen nahmen sich dieser Herausforderung an und schickten Vorschläge.

Das Logo für das sich die Jury des Schwedischen Unternehmenspreises einstimmig entschied, stammt aus dem Hause Himmel & Jord. „Die wirtschaftlichen Verbindungen zwischen Schweden und Deutschland sind sehr eng und vielfältig. Das sollte das Logo darstellen. Und ich wollte, dass es eine fröhliche, festliche Note hat, schließlich handelt es sich ja um einen Preis!“ sagt Sascha Holzmann, verantwortlicher Art Director bei Himmel & Jord. Die Full-Service-Agentur mit Sitz in Berlin und Wurzeln in Skandinavien ist hauptsächlich im Bereich der Businesskommunikation für skandinavische wie deutsche Kunden aktiv. Zum Portfolio gehören jedoch ebenso erfolgreiche Kampagnen für NGOs, Behörden und Verbände. „Ich freue mich, dass wir etwas zum Wirtschaftspreis beitragen konnten. Wir verfolgen den Preis seit einigen Jahren und haben dabei viele ausgezeichnete Unternehmen kennen gelernt“ sagt Ralf Gion Fröhlich, Geschäftsführer von Himmel & Jord.

Wir danken Himmel & Jord für die großzügige Unterstützung.

### Himmel & Jord

Weitere Informationen rund um Ausschreibung und Verleihung finden Sie auf [www.schwedenkammer.de](http://www.schwedenkammer.de).

## VERANSTALTUNGEN IN DEN REGIONEN

### April

- 17.4. Der Freihafen Hamburg und seine Auflösung als Freizone, Hamburg
- 19.4. Ein Jahr nach Fukushima – Rückblick und Ausblick des energiepolitischen Umfelds in Deutschland, Berlin
- 19.4. SWIFO – Skandinavisches Wirtschaftsforum, München

### Mai

- 3.5. Schwedengespräche, Frankfurt
- 8.5. Führung und Vortrag im SCA-Tempo-Werk, Neuss
- 15.5. Poolia: Wie geht Bewerbung? (JCC), Düsseldorf
- 24.5. CSR World Café – Entwicklung von Lösungsansätzen für die eigene Wettbewerbsfähigkeit, Hamburg
- 24.5. HafenCity Führung: Nachhaltige Stadtentwicklung, Hamburg
- 31.5. Nordic Property Event 2012, Berlin

### Juni

- 1.6. Führung durch die Elbphilharmonie, Hamburg
- 14.6. Traditionelle Bootsfahrt, Berlin
- 23.6. JCC Midsommar-Feier, Berlin

Diese und weitere Veranstaltungen finden Sie auf [www.schwedenkammer.de](http://www.schwedenkammer.de)

SAVE THE DATES!

# Kurznachrichten



## Gävle verliert traditionsreiche Halspastillen

Die Fusion der Süßigkeitenhersteller Leaf und Cloetta unter dem Namen Cloetta bedeutet für die Stadt Gävle eine Abwanderung der Produktion der klassischen Süßigkeiten Ahlgrens Bilar und der Halspastillemarke Läkerol. Drei von zwölf Fabriken des Unternehmens werden in Schweden und Finnland geschlossen und 345

Beschäftigte in Schweden, Dänemark und Finnland verlieren ihrer Arbeit. 1908 wurde Läkerol zunächst als Mundwasser auf den Markt gebracht, ein Jahr später als Halspastille. Die Produktion wird nach Levice in der Slowakei verlegt. Ahlgrens Bilar, seit 1953 in Gävle hergestellt, werden zukünftig am Cloetta-Standort Ljungsbro produziert.



## Schwedens bloggender Botschafter

Staffan Carlsson, seit 2010 Schwedens Botschafter in Berlin, bloggt. In deutscher Sprache können die Leser unter anderem erfahren, wie Carlssons Alltag als Botschafter aussieht. „Mein Auftrag hier [in Deutschland] ähnelt dem, den ich schon als Botschafter in Großbritannien hatte, aber die Unterschiede sind doch überraschend groß.“

Auf diesen und andere Gedanken und Momentaufnahmen aus meinem Botschafteralltag will ich hier zurückkommen“, schreibt er auf seinem Blog. <http://blog.swedenabroad.se/berlin/>



## Appland fordert Google heraus

Appland ist ein neues Angebot auf dem rasant wachsenden Markt für Smartphone-Anwendungen. Als erster unabhängiger Marktplatz für ausschließlich schwedisch entwickelte Android-apps

möchte sich das Unternehmen unter der Leitung von Gründer und CEO Jonatan Redvik als Herausforderer für Google und Apple präsentieren. Nach eigenen Angaben haben in den ersten zwei Monaten bereits 12.500 Personen den Marktplatz genutzt. Ein Kooperationsvertrag mit Telia, einem der größten Telefonanbieter Schwedens, soll das Wachstum beflügeln: Telia bietet nun seine Apps über die Seite Appland.se an.

## Schwede neuer CEO bei 3M

Seit Februar ist der 58-jährige Malmöer Inge Thulin neuer CEO des amerikanischen Chemieunternehmens 3M. Thulin löste George Buckley ab, der das Unternehmen seit 2005 geführt hat. 3M ist u.a. für die gelben Post-its bekannt.



## Scania R 480 ist „Green Truck 2012“

Der LKW Scania R 480 Euro 6 ist zum „Green Truck 2012“ in der Klasse der schweren Sattelzugmaschinen als umweltfreundlichstes Nutzfahrzeug ausgezeichnet worden. Die Auszeichnung wird von den Fachmagazinen *Verkehrsrundschau* und *Trucker* vergeben, die jedes Jahr einen großen Fahrzeugtest durchführen. Gemessen wurden unter

anderem Kraftstoffverbrauch, Kohlendioxid-Emission, die Euro-Schadstoffklasse und die maximale Nutzlast. Der „Green Truck 2012“ mit der schärfsten Schadstoffklasse Euro 6 platzierte sich im Umweltranking klar vor dem MAN TGX 18.440 und dem Dritten Volvo FM410.



## Spotify startet in Deutschland

Am 13. März wurde der schwedische Musikdienst Spotify in Deutschland lanciert. Über 15 Millionen Musikstücke sind verfügbar. Wer den Streaming-

Dienst benutzen möchte, kann zwischen drei Modellen wählen – Spotify Free, Spotify Unlimited und Spotify Premium, von kostenlos bis zu 9,99 Euro pro Monat. 2006 wurde Spotify von den Schweden Daniel Ek und Martin Lorentzon gegründet. Insgesamt hat der Dienst bislang 10 Millionen Nutzer. Deutschland ist jetzt das dreizehnte Land, in dem Spotify genutzt werden kann.

## Der Export des Exportpreises

Der Schwedische Exportpreis in Deutschland heißt nun Schwedischer Unternehmenspreis – doch der Name lebt weiter: In den Niederlanden! Anfang März wurde in Amsterdam zum ersten Mal der „Swedish Chamber Export Prize“ verliehen. Inspiriert wurden die Kollegen in Holland von der deutschen Verleihung im vergangenen Jahr; tatkräftig unterstützt wurden sie von der Geschäftsstelle der Handelskammer in Düsseldorf. Wie in Deutschland wird der Preis von der Handelskammer in Zusammenarbeit mit der Schwedischen Botschaft und dem Schwedischen Außenwirtschaftsrat verliehen. In Anwesenheit von rund 100 Gästen überreichte Handelsministerin Ewa Björling im Spiegelzaal des Amsterdamer Interconti Amstel Hotels die

Urkunde des ersten schwedischen Exportpreises an Mikael Sørensen von Svenska Handelsbanken. Für die musikalische Unterhaltung sorgte Daniel Adams-Ray. Ein besonderes Highlight für die Gäste bot sein gerapptes Duett mit John Guidetti, dem schwedischen Fußballprofi und Toptorjäger bei Feyenoord Rotterdam.



## Keine Krise für Astra-Zeneca-Chef

Der Chef des schwedisch-britischen Pharmakonzerns Astra-Zeneca ist von der krisenhaften Entwicklung des Konzerns persönlich nicht in Mitleidenschaft gezogen worden. Wie die Wirtschaftszeitung *Dagens Industri* berichtet, hat David Brennan im Laufe seiner nunmehr sechsjährigen Dienstzeit rund 28 Millionen

Euro verdient. Währenddessen hat er umfassende Sparprogramme initiiert und die im Jahr 2007 noch bei 67.000 liegende Mitarbeiterzahl nahezu halbiert. Gleichzeitig ist der Aktienkurs des Konzerns um 22 Prozent gefallen. In Kürze soll ein weiteres

Zehntel der Belegschaft entlassen werden. Eingespart werden unter anderem 1.200 Arbeitsplätze in Södertälje.

## Stockholms Marketing regt Norweger auf

Seit 2005 nennt sich Stockholm „Capital of Scandinavia“. Bei der diesjährigen Immobilien- und Investitionsmesse MIPIM im französischen Cannes sorgte dieser selbstverleihe Titel für Unmut bei der norwegischen Delegation. Wie die norwegische *Aftenposten* berichtete, empfanden die Norweger das Stockholmer Auftreten als arrogant und anmaßend.



## Gutes Jahr für die exportierende Möbelindustrie

2011 wuchs der schwedische Möbelexport im Vergleich zum Vorjahr um 5 %. Insgesamt exportierte die schwedische Möbelindustrie für etwa 1,7 Milliarden Euro. Nach Statistik des Verbands der Holz- und Möbelunternehmen TMF stieg

der Export vorwiegend in die EU-Länder, aber auch nach Asien und die USA. Besonders erfolgreich waren Büromöbel.

## ZELLSTOFF UND PAPIER SEIT 1897

Der Ursprung der Conrad Jacobson GmbH geht auf das Jahr 1897 zurück. Seitdem ist Conrad Jacobson ausschließlich als Händler und Agent für Papier und Zellstoff sowohl im Import als auch im Export tätig.

Im Laufe der Jahre ist Conrad Jacobson zu einer Unternehmensgruppe mit über zwanzig Tochtergesellschaften im In- und Ausland geworden, die ebenfalls als Händler und Agenten im Papier- und Zellstoffgeschäft tätig sind. Der Absatz an Papier und Zellstoff beträgt für die Gruppe weltweit über eine Million Tonnen pro Jahr.

In Hamburg beschäftigt die Conrad Jacobson GmbH ungefähr 60 Mitarbeiter, in der Gruppe sind es über 200.



Conrad Jacobson GmbH • Oberbaumbrücke 1  
D-20457 Hamburg • Tel. +49-40-334030  
Fax +49-40-33403-182 • [info@conradjacobson.com](mailto:info@conradjacobson.com)  
[www.conradjacobson.com](http://www.conradjacobson.com)

# Life Science Technik fürs Leben

Von Mats Lindgren



Arne Larsson wurde am 26. Mai 1915 in Skultuna geboren, einem Dorf mit gut 3.000 Einwohnern in der Gemeinde Västeraås. Er litt am Adams-Strokes-Syndrom und wurde dadurch oft bewusstlos. Jedes Mal musste sein Herz wieder neu zum Schlagen

gebracht werden, indem man ihm kräftig auf die Brust hämmerte. Es war nicht ungewöhnlich, wenn das zwanzig Mal am Tag erforderlich war.

1958 erfand Rune Elmqvist den ersten Herzschrittmacher der klein genug war, um in den menschlichen Körper eingesetzt werden zu können. Im Oktober desselben Jahres war Arne Larsson der erste Mensch überhaupt, dem ein solcher Herzschrittmacher implantiert wurde. Die Operation an der Universitätsklinik Karolinska im Stockholmer Vorort Solna verlief erfolgreich. Doch bereits nach drei Stunden fiel der Schrittmacher aus und man musste erneut operieren. Im Laufe seines Lebens erhielt Arne Larsson 26 Schrittmacher, bis er 2001 im Alter von 86 Jahren starb. Er überlebte sowohl den Erfinder Rune Elmqvist als auch den Chirurgen Åke Senning, der die erste Schrittmacher-Operation durchgeführt hatte.

Vor hundert Jahren war Schweden eines der ärmsten Länder Europas. Es ist ein kleines Land, dessen neun Millionen Einwohner nur 0,14 % der Weltbevölkerung ausmachen. Dennoch liegt Schweden heute auf dem Gebiet der Innovationen an der Weltspitze. Millionen Herzen schlagen weltweit mit Hilfe des besagten Schrittmachers, der nur eine der zahlreichen schwedischen Erfindungen darstellt, die in vielen Branchen hervorgebracht wurden. Besonders erfolgreich ist Schweden zurzeit auf den Gebieten Life Science und Biotechnologie.

Als Life Science bezeichnet man die Forschung in den Bereichen Pharmazie, Biotechnik, Medizintechnik und Diagnostik. Die Erfindung des Schrittmachers war nicht unbedingt der Grundstein der Erfolge Schwedens, aber er ist ein gutes Beispiel und ein wichtiger Schritt innerhalb der Entwicklung. Weitere große schwedische Erfolge waren Asthmamedikamente, die Erfindung des Insulins und die Strahlenbehandlung. Wie kam es, dass das verhältnismäßig kleine Schweden so gewaltige Erfolge auf diesem teuren technischen Gebiet erzielen konnte? Es könnte daran liegen, dass Schweden während der Nachkriegszeit ein wichtiger Schritt nach vorne gelang, mit dem man sich einen Vorsprung sicherte. Zudem gibt es seit jeher eine etablierte Zusammenarbeit zwischen der Forschung, der Krankenpflege und der akademischen Welt. Noch immer nimmt Schweden

einen Spitzenplatz ein, aber innerhalb der Branche ist es kein Geheimnis, dass man in den letzten Jahren etwas von dem Vorsprung eingebüßt hat.

Heute ist Life Science für viele Länder ein wichtiger Wirtschaftssektor. Schweden bildet dabei keine Ausnahme. Um langfristiges Wachstum, neue Innovationen und die Volksgesundheit erhalten zu können, muss die Branche weiter wachsen. In Schweden machen Life Science-Produkte 20 % des Exports aus, und haben somit eine enorme Bedeutung für Industrie und Gesellschaft. Pharmazeutika bilden einen wichtigen Exportbereich, denn zu den größten schwedischen Innovationen zählen hier Asthmamedikamente und das Magensäuremedikament Losec, das weltweit ein Exportschlager ist. Allein nach Deutschland exportierte Schweden im Jahr 2010 Medikamente im Wert von 790 Millionen Euro.

Nicht nur die bekannten Pharmariesen, sondern auch viele kleinere Firmen, die sich eine eigene Forschung leisten, betreiben Medizinforschung. Im Februar 2010 wurden in Schweden ca. 250 klinische Studien durchgeführt: Schweden nimmt somit den elften Platz in Europa ein, was die Zahl laufender klinischer Studien betrifft. 800 schwedische Firmen sind im Bereich Life Science mit mehr als 34.000 Angestellten tätig. 60 % der Firmen sind Kleinbetriebe mit 1-9 Angestellten und nur 5 % von ihnen haben mehr als 250 Mitarbeiter. Life Science ist eine Branche, in der es schwer ist, richtig groß zu werden.

## Engagiert auf dem deutschen Markt

Viele Firmen aus den unterschiedlichen Life Science-Bereichen haben sich auf dem großen, attraktiven deutschen Markt niedergelassen. Innerhalb der Medizintechnik seien dabei Gambro und Getinge genannt. 1964 gegründet, hat Gambro heute 8.000 Angestellte. In neun Ländern befinden sich Produktionsanlagen und mehr als 100 Länder beziehen Gambro-Produkte. Innerhalb der Entwicklung, Fertigung und Distribution von Produkten und Behandlungen der Nieren- und Leberdialyse ist das Unternehmen nach eigener Aussage weltweit führend.

Getinge hingegen liefert weltweit Produkte und Systeme, die zu einer Qualitätsverbesserung und Kosteneffektivität innerhalb der Pflege und Forschung beitragen; so beispielsweise medizintechnische Ausstattungen zur Desinfektion und Sterilisation. Die Getinge-Gruppe hat rund 12.500 Angestellte und ist mit drei Warenmarken bekannt: ArjoHuntleigh bietet Lösungen zur Wundheilung und zur Patientenmobilität; Getinge stellt Produkte zur Infektionskontrolle im Kranken- und Gesundheitswesen her und Maquet, an deren deutschem Hauptsitz in Rastatt 5.000 Beschäftigte arbeiten, hat sich auf Lösungen, Behandlungen und Produkte im Bereich Chirurgie und Intensivpflege spezialisiert.

Das auf Forschung basierende medizintechnische Unternehmen Airsonett kann ebenfalls in diesem Zusammenhang genannt werden. Es entwickelt prophylaktische Behandlungen von allergischem Asthma sowie Infektionskontrollen im OP-Bereich. Airsonett wurde 2000 als Ableger von AirSon AB gegründet und unterhält heute Verkaufsniederlassungen in Skandinavien, Deutschland und Großbritannien.

Seit 1986 hat sich Atos Medical auf den Bereich Hals-Nasen-Ohren spezialisiert und entwickelt und produziert dazu u.a. Provox, ein Hilfsmittel zur Stimm- und Stoma-Rehabilitation. Das Deutschlandbüro dieser Firma sitzt in Troisdorf.

Mölnlycke Health Care, im Besitz von Investor AB, hat weltweit rund 7.000 Mitarbeiter im Verkauf, der Produktion und der Distribution. Hergestellt werden in erster Linie Einwegprodukte für den OP-Einsatz und die Krankenpflege. Mit einer starken Basis in Europa agiert man vom Hauptbüro in Göteborg aus, die Wachstumsmärkte liegen in Asien und Nordamerika. Das deutsche Verkaufsbüro befindet sich in Erkrath.

Auch der schwedisch-britische Großkonzern Astra Zeneca ist in Deutschland aktiv und erwirtschaftete hier 2010 einen Umsatz von über einer Milliarde Euro. Das Hauptbüro der Astra Zeneca GmbH befindet sich in Wedel in Schleswig-Holstein, wo rund 1.250 Mitarbeiter tätig sind.



Die schwedische Life Science-Industrie beschäftigt im Inland mehr als 34.000 Menschen

## Rückschlag für die Branche in Schweden

In Schweden sorgte Astra Zeneca jüngst für negative Schlagzeilen, als es im Februar die Schließung seiner Forschungsabteilung in Södertälje mitteilte. Ein harter Schlag für die schwedische Life Science-Branche. Rund 1.200 Arbeitsplätze gehen damit verloren. Mit einem Schlag verschwinden Forschungsmittel, die denen des Karolinska Instituts, der führenden medizinischen Universität Schwedens, entsprechen. Die Konsequenzen für die Region Stockholm wie auch für Schweden insgesamt werden hart sein.

Die Abwicklung der Forschungsabteilung in Schweden ist Teil einer umfassenden Neuorganisation der neurowissenschaftlichen Forschung bei Astra Zeneca. Das anerkanntermaßen schwierige Forschungsgebiet versucht zum Beispiel, das Rätsel der Alzheimer-Erkrankung zu knacken. Einer der Gründe für die Neuorganisation in Södertälje soll das lange Ausbleiben eines neuen Medikaments sein. Die Kosten seien im Hinblick auf das Ergebnis einfach zu hoch geworden. Nun will Astra Zeneca eine reduzierte Forschungsgruppe von 40-50 Wissenschaftlern mit dem Bereich Neurowissenschaft beauftragen, die in den Neurowissenschafts-Dorados Boston (USA) und Cambridge (Großbritannien) aktiv werden sollen.

Södertälje wird dennoch auch in Zukunft ein zentraler Standort von Astra Zeneca sein, denn die größte Produktionsabteilung des Konzerns befindet sich ebenfalls dort. Sie ist nicht von der Niederlegung betroffen. Zu Jahresbeginn 2012 hatte Astra Zeneca in Schweden zirka 9.000 Angestellte in den Bereichen Forschung, Produktion und Marketing.

## Mut zur Zukunft

Dank eines verbesserten Gesundheitswesens und besserer Krankenpflege lebt der Mensch heute zirka 30 Jahre länger als vor hundert Jahren. Ein starker Life Science-Sektor ist wichtig für die Entwicklung neuer Medikamente und Innovationen sowie für verbesserte Behandlungs- und Arbeitsmethoden. Im globa-

len Tauziehen um die Investitionen der Life Science-Industrie steht viel auf dem Spiel. Die Konkurrenz ist hart und es bedarf sowohl der richtigen politischen Beschlüsse, die Schwedens Attraktivität steigern, als auch eines aktiven Marketings, damit Schweden auch in Zukunft an der Spitze stehen kann.

Um einen starken Life Science-Sektor in Schweden behalten zu können, bedarf es vorteilhafter Wachstumsbedingungen für die Unternehmen. Dazu gehören ein aktives Zugehen auf Investoren und die Weiterentwicklung der Zusammenarbeit zwischen Forschung, Krankenpflege und der akademischen Welt. Auch eine deutlich verkürzte Zeitspanne zwischen der Fertigstellung des Produktes und seiner Markteinführung – beispielsweise durch eine Vereinfachung des Patentsystems – wird als Standortvorteil für Investoren angeführt. Dadurch würde man mehr ausländische Unternehmen anlocken, ihre Forschung und medizinischen Studien in Schweden durchführen zu lassen.

Seit einiger Zeit arbeitet die schwedische Regierung an einer neuen nationalen Innovationsstrategie, die im Herbst 2012 präsentiert werden soll. Mit ihr soll das generelle Klima für Innovationen in Schweden gestärkt und verbessert werden. Es ist zu hoffen, dass auch der Life Science-Sektor davon positive Effekte verspürt.

Am allermeisten wird vielleicht aber Mut gebraucht. Es ist teuer, auf diesem Gebiet Forschung zu betreiben. Investoren riskieren dabei eine Menge Geld. Und es ist natürlich keine Branche, in der man allzu tollkühn sein darf. Aber Mut, Erfindungsreichtum und der Wille zum Fortschritt, wie ihn einst Rune Elmqvist, Åke Senning und Arne Larsson bewiesen haben, sind auch heute noch ein guter Leitstern. Wer weiß, welche phantastischen Fortschritte das kleine Land im Norden damit noch erreichen kann?

# Verhandeln und Auseinandersetzen

Die deutsche und die schwedische Art auf einen Nenner zu kommen

Von Uta Schulz



Wenn Deutsche verhandeln, ist es durchaus möglich, dass der Verhandlungspartner sagt: „Der Vorschlag ist unmöglich. Dem kann ich unter keinen Umständen zustimmen!“ Von Schweden sind solche Sätze kaum zu erwarten. Ein Schwede denkt vielleicht dasselbe und sagt: „Ja, gar nicht so dumm. Da kann man ja mal drüber nachdenken.“ Das ist das „schwedische NEIN“. Deutsche können das „schwedische Nein“ nicht hören, sie interpretieren es wahrscheinlich sogar als grundsätzliche Zustimmung, freuen sich, dass die Verhandlung so gut und reibungslos läuft und wundern sich im Nachhinein, warum die Schweden nicht wie erwartet konstruktiv einen Abschluss anstreben.

Dieses kleine Beispiel zeigt, dass Deutsche und Schweden mit unterschiedlichen inneren Haltungen in eine Verhandlung oder ein Gespräch gehen. Egal, ob es eine Verhandlung ist, in der es um Millionen geht, oder ob es sich um alltägliche Absprachen und Entscheidungen handelt: Deutsche und Schweden haben aufgrund ihres unterschiedlichen Welt- und Menschenbildes unterschiedliche Herangehensweisen, die leicht zu Missverständnissen führen können.

## Die deutsche „Verhandlungs-Umwelt“

Aufgrund der Gegebenheiten auf dem deutschen Markt, arbeiten

Deutsche in der Regel unter einem hohen Zeit-, Leistungs- und Konkurrenzdruck. Konkurriert wird auf allen Ebenen, nicht nur innerhalb einer Branche zwischen Unternehmen, sondern auch in Unternehmen zwischen einzelnen Abteilungen und sogar in einzelnen Abteilungen zwischen Kollegen. Um zu einem möglichst positiven Ergebnis für die eigene Seite zu kommen, bereiten sich Deutsche vor einer Verhandlung oder einem Gespräch daher in der Regel bis ins kleinste Detail vor. Zusätzlich zur Gestaltung des formellen äußeren Rahmens wie Kleidung, repräsentativen Räumlichkeiten, schriftlichem Material und Statussymbolen, gehen sie davon aus, dass die Gegenseite sich ebenso vorbereitet hat und das Maximale aus der Verhandlung herausholen will. Daher steigen Deutsche in aller Regel mit Maximalforderungen in die Verhandlung ein, um noch Spielraum zu haben.

## Die schwedische „Verhandlungs-Umwelt“

Auch Schweden sind ziel- und erfolgsorientiert. In Schweden kommt jedoch eine weitere Maxime hinzu. Schweden möchten Konsens erreichen. Egal ob Schweden mit Kollegen oder Externen verhandeln, man sieht das Gegenüber nicht als „gegnerische Seite“, sondern als Partner, mit dem man gemeinsam eine Lösung sucht. Man geht davon aus, dass man sich einvernehmlich und freundschaftlich einigen wird. Auch Schweden bereiten sich gut



Die Medizin ist von einem hohen Grad an Technisierung bestimmt.

vor, spielen Szenarien durch und kalkulieren einen gewissen Verhandlungsspielraum ein. Aber gut ist gut genug: Es muss nicht 120% sein. „Lagom är bäst“, wie die Schweden so schön sagen. Das heißt, Schweden steigen nicht mit Maximalforderungen, sondern meist mit einem recht realistischen Angebot und einem eher geringen Verhandlungsspielraum in die Besprechung ein und sind offen, Aspekte und Wünsche des Verhandlungspartners in die Überlegungen und Absprachen mit einzubeziehen. Bei alltäglichen internen Besprechungen kann man davon ausgehen, dass vorab nie eine Entscheidung gefallen ist, sondern diese in der Besprechung vorbereitet werden soll. Die unterschiedlichen Erwartungen und Haltungen zu Verhandlung und Verhandlungspartnern führen oft auf beiden Seiten zu Irritationen.

### Die deutsche Wahrnehmung der Schweden in der Verhandlung

Deutschen fällt oft als erstes auf, dass die schwedische Seite (vermeintlich) nicht oder nicht gut vorbereitet sei, weil schriftliches Material, Zahlen, Daten, Fakten und Präsentationen (zumindest nicht sichtbar) auf dem Tisch liegen. Außerdem können das schwedische Understatement und die dadurch fehlenden Statussymbole bei Deutschen Zweifel aufkommen lassen, ob sie es überhaupt mit dem richtigen Verhandlungspartner zu tun haben. Es kann durchaus vorkommen, dass auf schwedischen Visitenkarten kein Titel und nicht einmal die Position im Unternehmen vermerkt ist. Aus deutscher Sicht ist es daher unklar, ob das Gegenüber überhaupt Entscheidungen treffen darf. Ein aus deutscher Sicht manchmal unkonventioneller Kleidungsstil kann zusätzlich verunsichern.

auf deutscher Seite kann auch durch plötzliches Schweigen und Stille auf schwedischer Seite ausgelöst werden. Die deutsche Kommunikation ist in der Regel sehr schnell und direkt, Rede und Gegenrede können sich durchaus überschneiden. Stille wird als unangenehm empfunden. Schweden empfinden Stille durchaus als angenehm, lassen zwischen Rede und Gegenrede gern eine kleine Pause, jemanden nicht ausreden zu lassen ist grob unhöflich. Es zeugt von Respekt und gegenseitiger Achtung, wenn man das Gesagte des Gesprächspartners kurz nachklingen lässt bevor man antwortet. Auch hier sind gegenseitige Irritationen schon fast vorprogrammiert. Ein Extremfall hierfür wurde mir von einem deutschen Unternehmen geschildert, das in Schweden eine wichtige Übereinkunft auszuhandeln hatte. An sich war die Verhandlung schon so gut wie abgeschlossen, als im Raum auf einmal Stille entstand, offensichtlich über einen etwas längeren Zeitraum, so dass die Deutschen nervös wurden. Irgendwas schien (aus deutscher Sicht) nicht zu stimmen – und sie haben bei bereits abgesprochenen Übereinkünften Nachbesserungen eingeräumt, nur um den Vertrag nicht platzen zu lassen.

Von schwedischer Seite wurde berichtet, dass sie angenehm überrascht waren und alle Zugeständnisse gern akzeptiert haben. Da ging es um hohe Beträge.

### Die schwedische Wahrnehmung der Deutschen in der Verhandlung

Es liegt auf der Hand, dass auch der schwedische Blick auf Verhandlungen mit Deutschen Irritationen auslösen kann. Schweden empfinden die deutsche Formalität und konzentrierte Ergebnisorientierung als hinderlich, eine gute, entspannte und partnerschaftliche Stimmung aufzubauen, die aber aus schwedischer Sicht für eine Konsensfindung und für einen Kompromiss notwendig ist. Titel und weitere Statussymbole nehmen Schweden eher mit einem inneren Kopfschütteln wahr und empfinden sie als peinlich. Da eine der schwedischen Grundthesen besagt, alle Menschen seien gleich, verbietet es sich nach dem schwedischen Menschen- und Weltbild, sich selbst als wichtig darzustellen.

Hinzu kommt, dass die direkte deutsche Art, Dinge anzusprechen und zu kritisieren, aus schwedischer Sicht geradezu als unhöflich, manchmal sogar als aggressiv empfunden wird. Und wer hat schon gern mit aggressiven Geschäftspartnern zu tun? Und was Schweden oft nachhaltig irritiert, ist das deutsche Bemühen, alle Eventualitäten im Detail vorab zu besprechen und alles schriftlich und vertraglich zu

regeln. Man ist doch Vertrags-PARTNER! Und da sollte man sich gegenseitig VERTRAUEN.

Vielleicht hierzu ein kleines Beispiel. Ein deutsches Start-up-Unternehmen sollte von einem etablierten, schwedischen Unternehmen übernommen werden. Darüber wurden über ein Jahr lang Möglichkeiten erörtert und Verhandlungen geführt. Die jungen

deutschen Leute waren zu einer abschließenden Besprechung des mittlerweile gut 100-seitigen Vertrags in Stockholm und die letzten Details wurden feingeschliffen. Am Ende der Besprechung erklärten die Schweden, sie würden die letzten Änderungen in den Vertrag einarbeiten und ihn dann zur Unterschrift nach Deutschland schicken. Einige Tage später kam der Vertrag – und war auf zwölf Seiten gekürzt. Die Deutschen verstanden die Welt nicht mehr und die Schweden meinten, das Wesentliche sei doch enthalten!

### Was ist ein Vertrag?

Was ist ein Vertrag? Die Antwort scheint ein Selbstgänger zu sein – ist es aber nicht. In Deutschland schließt man einen Vertrag für den Fall, dass man sich irgendwann nicht mehr verträgt. In Schweden schließt man einen Vertrag als Ausgangspunkt für eine gute Zusammenarbeit. Diese unterschiedlichen Haltungen erklären, warum Deutsche und Schweden oft erst hinterher uneinig werden. Für Deutsche ist ein Vertrag „Gesetz“. So wie es im Vertrag steht, wird er umgesetzt. Daher müssen aus deutscher Sicht VOR Vertragsunterzeichnung alle Einzelheiten geklärt werden. Für Schweden ist ein Vertrag der Ausgangspunkt für eine gute und erfolgreiche Zusammenarbeit. Im Zweifelsfall wird er so umgesetzt, wie die mündliche Absprache GEMEINT war, man wird im NACHHINEIN schon eine einvernehmliche Lösung finden.

Auch aus diesem Grund sind Missverständnisse nahezu vorprogrammiert. Schweden empfinden Deutsche als formell, umständlich und stur, weil sie am schriftlichen Vertrag absolut festhalten. Deutsche empfinden Schweden als umständlich und unzuverlässig, zum einen, weil sie aufgrund der indirekten schwedischen Kommunikationsweise manche Signale gar nicht wahrgenommen haben und zum anderen, weil vertraglich geregelte Übereinkünfte im Nachhinein – und immer wieder – in Frage gestellt und aufgerollt werden.

Das kostet Nerven – auf beiden Seiten!

### Wie erreicht man also gute Ergebnisse?

Deutsche und Schweden sind im internationalen Vergleich volkswirtschaftlich und unternehmerisch außerordentlich erfolgreich. Die unterschiedlichen Verhandlungsweisen funktionieren innerhalb der jeweiligen Kultur, da beide Verhandlungspartner nach denselben „Spielregeln“ spielen. Sowohl Deutsche als auch Schweden sind ziel- und erfolgsorientiert und eine Verhandlung wird an ihrem Ergebnis gemessen. Aber der Weg zum Ergebnis ist in Deutschland und Schweden unterschiedlich, weshalb es auf dem Weg zu Missverständnissen kommen kann, die auch das gesamte Ergebnis in Frage stellen können. Eine gute, tiefgehende und ganzheitliche interkulturelle Vorbereitung hilft, die andere Seite zu verstehen, Fettnäpfchen zu vermeiden und optimale Verhandlungsergebnisse zu erzielen. Und natürlich ist es außerordentlich hilfreich, juristischen Beistand zu haben, der auch beide juristischen Systeme kennt!

### Tipps für Schweden:

Fünf effektive Möglichkeiten, deutsche Verhandlungspartner zu irritieren! (*nicht ganz ernst gemeint*)

1. Verraten Sie Ihrem Gegenüber nicht, welche Position und Aufgaben Sie im Unternehmen wahrnehmen!
2. Wirken Sie möglichst unvorbereitet! Bringen Sie kein schriftliches Material mit!
3. Kommen Sie in lockerer Freizeitkleidung und wirken Sie so, als wären sie zufällig in das Gespräch gekommen!
4. Sprechen Sie leise und undeutlich! Vermeiden Sie eindeutige Aussagen!
5. Bestehen Sie auf mündliche Absprachen! Schriftliche Übereinkünfte sind zu umständlich!

### Tipps für Deutsche:

Fünf effektive Möglichkeiten, schwedische Verhandlungspartner zu irritieren! (*nicht ganz ernst gemeint*)

1. Kommen Sie direkt zur Sache! Aufwärmender Smalltalk ist nur Zeitverschwendung!
2. Sprechen Sie laut und ununterbrochen, sonst könnte Ihr Gesprächspartner wohlmöglich mit eigenen Vorschlägen kommen!
3. Gehen Sie mit Maximalforderungen in die Verhandlung und verkünden Sie diese augenblicklich und deutlich!
4. Seien Sie unnachgiebig, Ihr Verhalten könnte sonst als „schwach“ gedeutet werden!
5. Bestehen Sie auf umfassende, detaillierte und schriftliche Übereinkünfte! Wer weiß, was den Schweden hinterher noch einfällt?



*Uta Schulz ist Magister (M.A.) in Skandinavistik und Allgemeiner Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Industriebetriebslehre. Nach ihrem Studium in Hamburg und Stockholm war sie über elf Jahre in unterschiedlichen Aufgabenbereichen in deutsch-skandinavischen Organisationen und Unternehmen tätig, unter anderem als Produktions- und Marketingleiterin. Seit 2003 ist Uta Schulz freiberufliche Trainerin und Coach in interkultureller Kompetenz und interkultureller Teambildung.*

*Ihr Unternehmen SveTys hilft durch einen ganzheitlichen Ansatz beim beruflichen und geschäftlichen Erfolg auf den deutsch-skandinavischen Märkten. Sie arbeitet mit Unternehmen aus unterschiedlichsten Branchen vom Handwerk über Logistik bis zu unterschiedlichen Industriezweigen auf allen Hierarchieebenen – von Einzelcoaching der Vorstände bis hin zum interkulturellen Projekt- und Teamtraining auf der Fachebene.*

Link mit Download-Möglichkeit von Aufsätzen zum Thema: [www.svetys.net](http://www.svetys.net)

## Schwedenstube – wo Schwedenfans zu Hause sind



Karsten Piel

Erstes Medium für Informationen über Schweden ist zweifellos das Internet. Doch im Strom der unzähligen Nachrichten, Angebote und Meinungen kann man durchaus einen sicheren Lotsen gebrauchen. Diese Rolle will die „Schwedenstube“ einnehmen. Das Internet-Angebot des Lübecker Karsten Piel versteht sich als aktueller Informationsdienst und Internet-Plattform für einen lebendigen Austausch zum Thema Schweden.

Seit der Gründung 2002 haben sich die Seiten unter [www.schwedenstube.de](http://www.schwedenstube.de) zu einem besucherstarken Forum entwickelt. Es bietet fundierte Inhalte

und eine der größten Linksammlungen zum Thema Schweden. Drei Millionen Nutzer haben bereits den Weg in die Schwedenstube gefunden. 12.400 Schweden-Interessierte werden zudem direkt erreicht: Mit dem 14-tägig erscheinenden Newsletter „Schwedenwoche“.

Begonnen hat die Schwedenstube als Schwärmerei: „Ich wollte Freunde und Bekannte für mein Lieblingsland interessieren“, erinnert sich Karsten Piel. „Also sammelte ich ständig neue Information über Schweden: Reisetipps und Sehenswürdigkeiten, aber auch tagesaktuelle Themen aus Gesellschaft und Politik.“

So wurde aus einer privaten Homepage eine Informationsplattform und schließlich ein handfestes Unternehmen. Durch die interessanten Inhalte ließen gewerbliche Partner nicht lange auf sich warten. Heute bietet die Schwedenstube Raum für touristische Anbieter, Schweden-Insider und offizielle Ansprechpartner. Die Weiterleitung zu Ferienhausvermietern und Fährgesellschaften sind beliebte Services. Mit einem eigenen Shop will sich die Schwedenstube in Zukunft aber auch selbst kommerziell betätigen: [www.schwedenmarkt.de](http://www.schwedenmarkt.de)

„Wo Schwedenfans zu Hause sind“ gibt es natürlich auch Möglichkeit zu Meinung und Erfahrungsaustausch. Im hauseigenen Blog mit derzeit zwölf Autoren und im Schwedenforum mit 6.000 registrierten Mitgliedern können die Benutzer sich mitteilen, diskutieren und konkrete Fragen stellen. Über Twitter und Facebook ist die Community inzwischen bestens vernetzt und trägt so ständig zu neuen Inhalten über Schweden bei: [www.blog-schweden.de](http://www.blog-schweden.de) und [www.schwedenforum.de](http://www.schwedenforum.de)





### Schweden bietet mehr als Elche und Möbel.

Netigate ist einer der am schnellsten wachsenden Unternehmen in Europa und unterstützt Unternehmen und Organisationen mit Online-Befragungen und Feedback Management. Mit unserer webbasierten Befragungssoftware helfen wir unseren Kunden wichtige Entscheidungen auf der Basis von Fakten statt auf Intuitionen zu treffen.

Kontaktieren Sie uns und erfahren Sie, warum sich mehr als 500 deutsche Unternehmen entscheiden, ihre Kunden-, Markt- und Mitarbeiterbefragungen mit uns umzusetzen.

Netigate – Weltklasse SaaS-Lösungen aus Schweden.

Rufen Sie uns kostenfrei an unter 0800 673 82 19.





Netigate Deutschland GmbH  
LuisenForum, Kirchgasse 2  
65185 Wiesbaden  
[www.netigate.de](http://www.netigate.de)











## Internationaler Small-Talk – (wie) geht das?

Zum ersten Mal luden nun sechs Juniorenorganisationen in Berlin zu einer gemeinsamen Veranstaltung ein. Rund 100 Teilnehmer gewannen dank der Festrednerin Susanne Kilian neue Perspektiven auf die deutsche und internationale Kommunikationskultur und lernten sich anschließend in lockerer Atmosphäre kennen.

„I have a dream“, „Yes, we can“ – wir kennen sie alle, die visionären Sprüche aus den USA. In Deutschland ist man in der Hinsicht sehr viel zurückhaltender und weniger visionär. Helmut Schmidt soll sogar einmal gesagt haben „Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen“!

Die deutsche Kommunikationsart baue eben auf Ehrlichkeit und Effizienz auf und ist immer veranlasst durch einen guten Grund, so Susanne Kilian. Schon als Kind lerne man auf den Punkt zu kommen, dem Anderen nicht die Zeit zu stehlen. Wie man das Gesagte verpackt, sei sekundär. Das allerdings sei der große Unterschied zur englischen Kommunikationskultur. Im Englischen müsse man Empathie zeigen, lieber Fragen stellen als Aussagen machen und sich beim Gesprächspartner lieber einmal zu oft bedanken.

Susanne Kilian weiß, wovon sie spricht. Denn über 15 Jahre lang war sie als UNO Dolmetscherin tätig und nutzt heute die gewonnenen Einsichten, um mit Ihrem English Code Vertreter in Politik, Medien und Industrie darin zu coachen, Missverständnisse in internationalen Zusammenhängen zu vermeiden. ([www.english-code.de](http://www.english-code.de))

Ein häufiger Fehler gegenüber einem englischsprachigen Gesprächspartner sei deutsches Understatement. Wie oft, so die Frage ins Publikum, hört man in Deutschland von seinem Chef die Worte „fantastisch“ oder „hervorragend“? „Selten“ und „nie“ kam aus der Runde zurück. Eine Aussage wie „gut gemacht“ („good job“) wird in Deutschland durchaus als positiv wahrgenommen. Für ein englisches Ohr sei das jedoch nicht der Fall, da es fast täglich „great“ und „fantastic“ zu hören bekommt. Ähnlich ist auch das englische „how are you“ – anders als das deutsche „Wie geht es Dir“ – ein unverfänglicher Aufhänger für Small Talk. Das zeigte Susanne Kilians Beispiel einer englischen Bekannten, die während Ihres Deutschlandaufenthaltes die 80-jährige Nachbarin (englisch geprägt) fragte wie es ihr gehe – und acht Stunden später als Expertin für Leberkrebs das Sofa der alten Dame verließ.

Als in Deutschland lebende Schwedin machte ich an diesem Abend eine 180-Grad-Reflektion und nahm mit: Um in der Kommunikation auf Deutsch zu überzeugen muss ich auf Ehrlichkeit, Effizienz und stets auf den guten Grund setzen!

Hinter der Veranstaltung standen die VBKI-Junioren, der JCC der Schwedischen Handelskammer, der Young British Chamber of

Commerce, die Wirtschaftsunioren, der Juniorenkreis des Wirtschaftsrates der CDU e.V. Berlin-Brandenburg und die Junioren des International Clubs. Aufgrund der großen Resonanz wird auch für 2013 ein gemeinsamer Neujahrsempfang geplant.

Catharina Hamrin



Die sechs Juniorenorganisationen begrüßen ihre Gäste



Susanne Kilian und das deutsche Ohr

# Telemedizin – Chancen und Herausforderungen in der Zukunft



Thomas Steinhoff, Rechtsanwalt

Ärztliche Diagnose und Therapie auf Distanz: Nach E-Commerce und E-Administration werden E-Health und Telemedizin aufgrund moderner Informations- und Kommunikationstechnologien immer aktueller.

Der gemeinsame Bewertungsausschuss der *Kassenärztlichen Bundesvereinigung* und des Spitzenverbandes *Bund der Krankenkassen* soll nun erstmalig Vergütungsgrundlagen für die Erbringung telemedizinischer Leistungen durch Ärzte festlegen. Die entsprechende Gesetzesänderung erfolgte zum 01.01.2012. Durch die ausdrückliche Regelung der Vergütung wird der Einsatz der Telemedizin hoffentlich gefördert.

Was ist eine telemedizinische Anwendung aber rechtlich? Ist das Gerät, der Chip, die Software, oder was auch immer eingesetzt wird, nicht nur Anwendung, sondern vielleicht rechtlich auch ein Arzneimittel? Oder ein Medizinprodukt? Beides? Keines von beiden? Alle Varianten sind denkbar. Neben der Vergütung für den Arzt wird auch die rechtliche Einordnung beeinflussen, mit welchen Einnahmen und Ausgaben der Entwickler eines telemedizinischen Produktes rechnen kann. Die Registrierung als Arzneimittel oder Medizinprodukt kann unterschiedliche Kosten verursachen. Die Erstattungsbeträge der Krankenkassen werden unterschiedlich sein.

Dazu stellen sich weitere Fragen: Kann oder sollte der Entwickler seine Anwendung schützen lassen? D.h. sollte er ein Patent, Gebrauchs- oder Geschmacksmuster oder eine Marke anmelden? Oder genügen der Schutz des Urheberrechtes, die Zulassung als Arzneimittel oder Medizinprodukt?

Aufgrund der vielfältigen Einsatzmöglichkeiten der Telemedizin werden Grenzen für mögliche Erfindungen wahrscheinlich nur dort gesetzt, wo die menschliche Phantasie endet. Eine in der Entwicklung befindliche Anwendung wurde gerade in der „Zeit online Gesundheit“ am 03.03.2012 vorgestellt: Der 3x-tägliche Chip zur – auch per Funksignal gesteuerten – automatischen Dosierung subkutan applizierter Arzneimittel. Dies zeigt, dass Telemedizin recht komplex ist und die damit zusammenhängenden Fragen im Einzelfall sehr unterschiedlich zu beantworten sein werden.

Eines dürfte anhand der bisher durchgeführten Marktforschungsstudien allerdings feststehen. Der Bereich der Telemedizin wird sehr wahrscheinlich in Zukunft einer der wirtschaftlich interessantesten Bereiche der medizinischen Versorgung sein. Gemessen an dem heute erzielten Gesamtumsatz in diesem Segment in Deutschland rechnet man mit einem enormen Wachstumspotential.

Werner, Luger & Partner, Rechtsanwälte & Advokaten, München  
tst@wernerlaw.de  
www.wernerlaw.de



## Jahresmitgliederversammlung und Rahmenprogramm Donnerstag, 24. Mai 2012 in Hamburg

Passend zur Auszeichnung der Städte Stockholm und Hamburg als erste Europäische Green Capitals steht das umfangreiche Rahmenprogramm der diesjährigen Mitgliederversammlung ganz im Zeichen der Nachhaltigkeit. Mitglieder wie Nicht-Mitglieder und Interessenten sind herzlich eingeladen!

**9.00 Uhr** **CSR World Café: Was können wir voneinander lernen?**  
Gallery im 25hours Hotel Hafencity, Überseeallee 5, 20457 Hamburg

Stellen Sie sich vor, Sie sitzen im Café und alle Gäste haben ein Thema gemeinsam – sei es aus Interesse, aus eigener Erfahrung oder aus einer fachlichen Perspektive. Wie schön wäre es, wenn alle schnell und effektiv miteinander ins Gespräch kämen?

Corporate Social Responsibility ist mehr als nur Modeerscheinung oder Marketingtool. CSR ist die Chance für Unternehmen, sich nachhaltig in die Lösung der Herausforderungen der Zukunft einzumischen. Gleichzeitig kann CSR dazu beitragen, die eigene Stellung am Markt sowie das Ansehen in der Öffentlichkeit und bei (potentiellen) Kunden zu verbessern.

Nutzen Sie das erste CSR World Café als lebendige Plattform für den fachlichen Dialog, interessante Kontakte, den Austausch von Ideen und Lösungsansätzen sowie für viel Inspiration für Ihre eigene CSR-Arbeit!

Mit Impulsvorträgen von

Dr. Norbert Taubken von Scholz & Friends Reputation: Warum CSR?  
Marianne Bogle von CSR Sweden: Vorbild Schweden – Herausforderung und Chance  
Kersti Strandquist von SCA: Best Practice – SCA und Nachhaltigkeit auf allen Ebenen



Moderation: Uta Schulz, SveTys Interkulturelles Management

Wir danken Conrad Jacobson GmbH für die freundliche Unterstützung

**13.00 Uhr** **Networking Lunch**  
Foyer der Gallery im 25hours Hotel Hafencity, Überseeallee 5, 20457 Hamburg

**14.30 Uhr** **Jahresmitgliederversammlung 2012 der Schwedischen Handelskammer in Deutschland**  
Gallery im 25hours Hotel Hafencity, Überseeallee 5, 20457 Hamburg  
Teilnahme nur für Mitglieder

**17.30 Uhr** **Führung + Vortrag: Hafencity und Nachhaltige Stadtentwicklung**  
Hafencity NachhaltigkeitsPavillion OSAKA 9, Osakaallee 9, 20457 Hamburg  
Nach einleitenden Kurzvorträgen über die Hafencity sowie dem Vattenfall Projekt „Sustainable Cities“ geht es auf eine geführte Tour durch den neu entstehenden Stadtteil.

**ab 20.00 Uhr** **Geselliger Ausklang mit Blick aufs Wasser**  
Chilli Club, Am Sandtorkai 54, 20457 Hamburg

Preise und Anmeldemodalitäten sowie weitere Programmpunkte (Golfturnier & JCC Afterwork) finden Sie auf [www.schwedenkammer.de](http://www.schwedenkammer.de). Wenden Sie sich bei Fragen gerne an die Geschäftsstelle, Rebecca Hillmanns unter 0211 86 20 20 0 oder [hillmanns@schwedenkammer.de](mailto:hillmanns@schwedenkammer.de).



# Entspannt nach Schweden

## Sponsoren der Kammer



Nutzen Sie „Schweden aktuell“ für Ihre Kommunikation!

Die Mediadaten mit Themen und Terminen für 2012 finden Sie unter

[www.schwedenkammer.de](http://www.schwedenkammer.de). Reservieren Sie jetzt Ihre Anzeigen unter 02054-9385417 oder

[schwedenkammer@nordis.biz](mailto:schwedenkammer@nordis.biz). Anzeigenschluss für die nächste Ausgabe ist der 01.05.2012

### Impressum

#### Herausgeber:

Schwedische Handelskammer in der

Bundesrepublik Deutschland e.V.

Berliner Allee 32, 40212 Düsseldorf

Tel. 0211-86 20 20-0, Fax 0211-32 44 88

[www.schwedenkammer.de](http://www.schwedenkammer.de)

V.i.S.d.P.: Mats Hultberg, Geschäftsführer

Titelbild: Shutterstock

### Koordination, Anzeigen, Produktion:

Nordis – Agentur für Kommunikation

Werdener Straße 28, 45219 Essen,

Tel. 02054-938 54 0

[schwedenkammer@nordis.biz](mailto:schwedenkammer@nordis.biz)

[www.nordis.biz](http://www.nordis.biz)

Druck: Peter Pomp GmbH, Bottrop

Nachdrucke nur auf Anfrage und

mit Quellenangabe und Belegexemplar.

**10% Rabatt für Mitglieder  
der Schwedenkammer**

Stena Line ist der bequemste Weg nach Schweden. Während Sie eine erholsame Nacht an Bord genießen, bringt unsere Fähre Sie und Ihr Fahrzeug sicher nach Göteborg. Von dort aus geht's entspannt weiter zu Ihrem Urlaubsziel in Schweden oder Norwegen.

Jetzt buchen unter [www.stenaline.de/schwedenkammer](http://www.stenaline.de/schwedenkammer)

**Stena Line**  
Making good time™





**Ihr Berater möchte nicht, dass Sie ihm blind vertrauen.  
Er möchte, dass seine Experten überzeugen.**

Wir, die SEB in Deutschland, möchten Ihnen zwei Versprechen geben: Wir bleiben Ihnen treu. Und wir bleiben uns treu. Ihnen, da Deutschland für uns ein Schlüsselmarkt ist und wir hier auch in Zukunft weiter gemeinsam mit Ihnen wachsen wollen. Uns durch nachhaltiges und verantwortungsvolles Handeln aus unserer schwedischen Tradition heraus.

Durch Wertschätzung, Professionalität, Verbindlichkeit und Nachhaltigkeit möchten wir mit exzellenter Beratung und innovativen Produkten weiter an Ihrer Zufriedenheit arbeiten.

In Deutschland betreuen rund 1.200 Mitarbeiter anspruchsvolle Firmen-, Immobilien- und institutionelle Kunden.

Mit der Tochtergesellschaft SEB Asset Management AG verfügt die Bank über ein spezialisiertes Investmenthaus für Immobilien und Wertpapiere.