Marketing & Menedzsment
The Hungarian Journal of Marketing and Management

A német üzleti kultúra elemzése a LESCANT modellen keresztül magyar nézőpontból

Csapóné Riskó Tünde, Csapó Zsolt
Debreceni Egyetem

DOI: 10.15170/MM.2023.57.04.06

A TANULMÁNY CÉLJA

Megvizsgálni a német kultúra, kommunikáció és üzleti élet jellemzőit. Rámutatni a német piac sajátosságaira és hasznos útmutatót nyújtani a német piacra belépni kívánó, illetve már jelen lévő magyar vállalkozások számára kulturális szempontból.

ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

A LESCANT modell alapján szekunder források felhasználásával elemezzük a német üzleti kultúra és kommunikáció sajátosságait, a következő dimenziók figyelembe vételével: 'Language' (nyelv), 'Environment' (környezet), 'Social Organisation' (társadalmi szerveződés), 'Context' (kontextus), 'Authority' (hatalmi viszonyok), 'Nonverbal' (nonverbális), 'Time' (idő). A modell segítséget nyújt a sikeres nemzetközi üzleti kommunikációhoz.

LEGFONTOSABB EREDMÉNYEK

Megállapítható, hogy Németország és Magyarország között vannak kulturális különbségek. A magyar kultúrára nagyobb hatalmi távolság és individualizmus, erősebb maszkulinitás és bizonytalanságkerülés jellemző. A németek időkezelése monokronikus és szeretnek hosszú távra tervezni. Kommunikációjuk alacsony kontextusú, ami megnyilvánul direkt és explicit kommunikációs stílusukban és véleménynyilvánításukban.

GYAKORLATI JAVASLATOK

A kulturális eltérések jelentőségét gyakran alábecsülik. Számos tanulmány mutat rá külpiacon bekövetkezett kulturális különbözőségekre visszavezethető kudarcokra. A vállalatok gyakran nem fordítanak kellő figyelmet a kulturális különbözőségekre. Nagyobb országok esetében, mint például Németország, tartományonként is találkozhatunk kulturális eltérésekkel, annak ellenére, hogy vannak még kimondottan német kulturális sajátosságok. A német piacra lépéshez kiemelten fontos a tartományi megközelítés, ami magába foglalja a partner kulturális jellemzőinek, szokásainak és nyelvhasználatának ismeretét is.

Kulcsszavak: nemzetköziesedés, kultúra, interkulturalitás, Németország, Magyarország

BEVEZETÉS
INTRODUCTION

A külpiaci megjelenésnek számos módozata lehetséges az egyszerű export, import ügyletekkel kezdődően, a know-how, licencia, franchise ügyeleteken át a tartós külpiaci elköteleződéssel járó közvetlen működő tőkebefektetésekig. A megfelelő piacra lépési módozat kiválasztása számos tényezőtől függ, mint például a vállalati adottságok, lehetőségek és célok, valamint a külpiac elérési lehetőségei és sajátosságai.

Vizsgálatunk fókuszába Németországot állítottuk hiszen ez az ország hazánk legfontosabb üzleti partnere. Németország globális nagyhatalom, Európa legnagyobb és a világ negyedik vezető gazdaságával. A világ harmadik legnagyobb exportőre és importőre. Alapító tagja az Európai Gazdasági Közösségnek (1957) és az Európai Uniónak (1993). Németország része a schengeni és euró övezetnek, tagja az ENSZ-nek, a NATO-nak, a G7-nek, a G20-nak és az OECD-nek (MKIK 2022).

A német-magyar kétoldalú kereskedelmi forgalom értéke 2021-ben meghaladta az 50 milliárd eurót. Magyarországon a német vállalatok alkotják a legnagyobb beruházói közösséget: mintegy hatezer cég 300 ezer embernek ad munkát. A covid járvány kezdete óta 101 német cég hajtott végre beruházásokat Magyarországon 451 millió eurónyi értékben. Ehhez az állam 146 millió euróval járult hozzá, így segítve 59 ezer munkahely megőrzését (jarmuipar.hu 2022).

A Szövetségi Statisztikai Hivatal adatai szerint a Magyarországra irányuló német export 2021-ben 28,9 milliárd eurót tett ki. Magyarország ezzel Németország exportpiacainak rangsorában a 13. helyen szerepelt. A Magyarországról származó import 2020-ban elérte a 29,8 milliárd eurót, ezzel hazánk a behozatal tekintetében a 14. helyen szerepel a német statisztikában. A működőtőke-befektetések 2021-ben Magyarországon – a német befektetőknek is köszönhetően – jelentős mértékben, 6,14 milliárd euróval bővültek. A Németországból származó befektetések az összes működőtőke-befektetés (83,6 milliárd euró) 19%-át tették ki Magyarországon (MKIK 2022).

2022-ben is Németország volt Magyarország legfontosabb kereskedelmi partnere, a 67,7 milliárd eurós áruforgalom a teljes magyar külkereskedelem 23 százalékát tette ki. Továbbra is a legfontosabb partner a befektetésekben is, a közvetlen külföldi befektetéseik (FDI) értéke 18,2 milliárd euró volt 2021-es adatok alapján, ami a teljes magyar FDI 20 százalékát tette ki. A Nemzeti Befektetési Ügynökség támogatásával 2014 és 2023 első fél éve között már 187 német befektetői projekt 9,5 milliárd euró értékű beruházását hagyták jóvá, ami több mint 30 ezer új munkahelyet teremt (kormany.hu 2023).

ANYAG ÉS MÓDSZER
MATERIAL AND METHODS

A német piac elemzéséhez David A. Victor, az Eastern Michigan University professzora által kidolgozott LESCANT modellt használjuk fel (Victor, 1992). A modell számba veszi a nemzetközi üzleti kommunikációt befolyásoló tényezőket, így a német piacon való sikeres megjelenés kulturális és kommunikációs szempontú megközelítésére alkalmasnak találtuk. Terjedelmi korlátok miatt azonban az egyes dimenziók elemzése nagy mélységben nem tudott megvalósulni. A LESCANT modellen keresztül két neves kutató (E. T. Hall és G. Hofstede) kultúra modelljei is bevonásra kerültek a vizsgálatba.

A mai napig a legnagyobb hatású a Hofstede-féle kutatás. E mögött található a legnagyobb, gyakorlati szakemberek válaszait tartalmazó adatbázis (Csath 2008).

Hofstede kutatásának vannak bírálói is (Csath 2008, Falkné Bánó 2008). Mindezen kritikák azonban nem csökkentik a kutatás jelentőségét és más kutatásokra való pozitív hatását. Számos vizsgálat kiindulási pontjául, vagy összehasonlítási alapul szolgál napjainkban is (Falkné Bánó 2008).

A NÉMET KULTÚRA ELEMZÉSE A LESCANT MODELLEN KERESZTÜL
ANALYSIS OF THE GERMAN CULTURE THROUGH THE LESCANT MODEL

Bodolay (2017, 177.) szerint „Nem beszélhetünk egységes "német" viselkedésről és kommunikációs szokásokról sem, mert nemcsak a kelet-nyugati különbségek relevánsak még mindig, hanem a tartományonként is különböző kulturális háttér és mentalitás is, és mind erre a koronát Németország 'multikulturalitása', az egyre tarkább, kommunikációs szokásait tekintve egyre heterogénebb kulturális közeg helyezi." Hangsúlyozza azt is, hogy minden keveredés kulturális változásokat is implikál, de nagyon lassan, így a klasszikus német sajátságok, kulturális jellemzők továbbra is érzékelhetőek.

Language – nyelv
Language

A nyelv a kultúra része, sőt a kultúra továbbvitelének elsődleges eszköze egyik generációról a másikra (Polyák 2004). E. T. Hall (1959) nevéhez kötődik a megállapítás, miszerint a kultúra kommunikáció, és a kommunikáció kultúra. Konczos-Szombathelyi (2008) megemlíti, hogy az interkulturális kommunikáció kifejezést Hall használta először 1959-ben a szakirodalomban azóta alapművé vált könyvében (The Silent Language – A néma nyelv). Hall (1987, 23.) Rejtett dimenziók című könyvében azt is írja, hogy „Franz Boas ötvenhárom évvel ezelőtt fogalmazta meg azt a nézetet, mely szerint a kultúrának, sőt magának az életnek is a kommunikáció a lényege."

Hidasi (2004) hangsúlyozza, hogy a sikeres kommunikációhoz sokkal több szükséges, mint a nyelv grammatikai ismerete vagy a szavak jelentésének tudása. Ismerni kell a másik fél kultúráját is. Borgulya (1996) is utal rá, hogy akkor derül ki, hogy milyen gazdag hagyományt őriz a nyelv, mennyi idiomatikus kifejezés, jelentésárnyalat és mennyi ezekből összerakott struktúra nehezíti a megértést, amikor a beszélő a tanult nyelv kultúrájába kerül. Konczos-Szombathelyi (2008) is megerősíti, hogy a biztos idegennyelv-tudás nem egyenlő a zavartalan kommunikációval. Sőt, a jó nyelvtudás azt a várakozást kelti a partnerben, hogy a nyelv használója ismeri az eltérő kulturális hátteret is.

Németország 19 élő nyelv hazája. Ezek egyike a standard német nyelv, amely az indoeurópai nyelvcsaládon belül a germán nyelvek nyugati ágába tartozik és az ország hivatalos nyelve. A német nyelv egyike a legtöbbek által beszélt nyelveknek. Nagyjából 95 millióan beszélik anyanyelvként, és 28 millióan második (tanult) nyelvként a világ nagyjából 40 országában (ethnologue.com 2023).

A hazánkban elsajátítható német (irodalmi) nyelv jól használható Németországban, de a megértési képesség kisebb területre szorul. Az egyes nyelvjárások, mint a bajor, platt, sváb, szász gondokat okozhatnak, de első hallásra a berlini vagy kölni dialektus is különös lehet. Éppen ezért rendkívül fontos, hogy a megcélzott tartomány nyelvi sajátosságait ismerje a magyar üzletember. Az utóbbi időben Németországban is egyre több anglicizmust használnak az üzleti életben is (Bodolay 2017). A német partnerek általában szeretnek minden egyes, a tárgyhoz kapcsolódó szót maximálisan érteni, éppen ezért fontos, hogy kiváló német- vagy angolnyelv-tudással rendelkezzünk (Horváth 2012).

Egy 2011-2012-ben a Magyarországon működő nemzetközi vállalatok körében folytatott kutatás feltárta, hogy a német tulajdonban lévő vállalatok közül több is a német nyelvet használja egyedüli munkanyelvként, vagy több munkanyelvet használ: a német mellett a magyart is, vagy a német mellett a magyar és az angol nyelvet (Borgulya 2014, in Borgulya – Primecz 2021).

Environment - környezet
Environment

Területét tekintve Németország közel négyszer akkora (357.022 km2) mint Magyarország. 11 'régi' és 5 'új' tartományból áll (Bodolay 2017). Németország három legnagyobb földrajzi tájegysége a Germán- (vagy Német-) alföld, a Német-középhegység és az Alpok az Előalpokkal – utóbbi kettő között helyezkedik el a lépcsős Sváb-Bajor-medence. Németország éghajlata mérsékelt, területének legnagyobb részén az óceáni és a kontinentális éghajlat uralkodik. Németországban ered Európa második leghosszabb folyója, a Duna. Legjelentősebb belvízi közlekedési útvonala a Rajna, amely része az Európát átszelő 3500 kilométernyi Duna-Rajna-Majna vízi útnak. Jelentős a Csehországban eredő Elba is, amelynek tölcsértorkolatában létrejött Európa egyik legjelentősebb kikötővárosa, Hamburg (tudasbazis.sulinet 2024).

Németország parlamentáris szövetségi köztársaság. A kormány élén a kancellár áll. Az államfőnek (azaz az elnöknek) elsősorban reprezentatív feladatai vannak. Az ország 16 szövetségi tartományból áll, amelyek mindegyike saját alkotmánnyal és belső felépítését tekintve jelentős autonómiával rendelkezik. A tartományok közül három (Bréma, Berlin és Hamburg) városállam (europa.eu 2024a).

Social Organisation - társadalmi szerveződés
Social Organisation

Németország rendelkezik az Európai Unió tagállamai közül a legnagyobb népességgel (84.358.845 fő, 2023. január) (europa.eu 2024b). Az országban 8,7 millió külföldi él, és 17,1 millióan számítanak úgynevezett migrációs hátterűnek. Ezalatt az 1949 óta betelepülteket értik, beleértve a német származású, de más országból hazatelepülőket is. Négy kisebbséget tartanak számon: a frízeket, a szorbokat, a romákat és a szintiket (Bodolay 2017).

A 65 éven felüliek aránya Németországban a legmagasabbak közé tartozik az EU-ban. Az alacsony népszaporulat (1,4 gyermek/nő) és a hosszabbodó életkor (most 79 év a férfiak, 83 pedig a

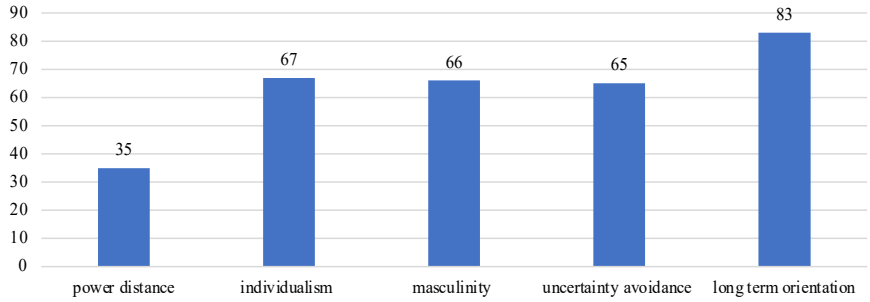
DOI: 10.15170/MM.2023.57.04.06

nők esetében) csak fokozza a demográfiai trendet. Egyre súlyosabb kérdés az idősebb korosztály gondozásának a megoldása (Németh 2021). Elemzők szerint Németországnak, Európa legnagyobb elöregedő gazdaságának évente mintegy 400 ezer szakképzett bevándorlóra van szüksége (Horváth 2023).

A magyar társadalomban jobban érvényesül a nők egyenjogúsága, mint a német társadalomban, azonban minkét országban hasonló mértékben kívánatosnak tartják a női egyenjogúság fokozását (Máramarosi 2003).

A társadalmi szerveződés további elemzéséhez Hofstede individualizmus – kollektivizmus és férfiasság – nőiesség dimenzióját vizsgáljuk meg (1. ábra).

1. ábra: A német kultúra index értékei Hofstede kultúra dimenziói mentén
Figure 1. Scores of the German culture on the cultural dimensions of Hofstede



Forrás: hofstede-insights.com 2023 alapján saját szerkesztés

Az individualizmus - kollektivizmus dimenzió az egyén és csoport egymáshoz való viszonyát írja le. Az én-központú kultúrák individualisták, azonban, ha a csoporthoz tartozás fontosabb, akkor kollektivista társdalomról beszélünk (Loch 2010, Csath 2008, Hofstede & Hofstede 2008, Hofmeister-Tóth – Mitev 2007). A német társadalom individualista társadalom (67-es index érték). Erős a hit az önmegvalósítás eszményképében. A hűség az emberek iránti személyes preferenciákon, valamint a kötelesség- és felelősségtudaton alapul. Ezt a munkáltató és munkavállaló közötti szerződés határozza meg (hofstede-insights.com 2023). Az individualista jelleget igazolja az, hogy nincsenek erős emberi és csoport kapcsolatok, az egyének leginkább saját magukkal és családjukkal törődnek (Csath 2008). Máramarosi (2003) a magyar és német vegyes menedzselésű szervezeteket vizsgálta. Megállapította, hogy a magyar társadalom individualistább (80-as index érték) mint a német, de más országokhoz képest mindkét kultúra erősen individualista. Az ilyen kultúrákban az egyéni cselekvést és hozzájárulást bátorítják és jutalmazzák a közös cselekvéssel, hozzájárulással szemben (Máramarosi 2003).

A nőiesség - férfiasság dimenzió elnevezés azon alapszik, miszerint bizonyos tulajdonságokat és viselkedési formákat általában inkább a férfi- vagy inkább a női szerephez kötünk. A férfias kultúrák nagyra becsülik a férfias értékeket és viselkedésmintákat, mint az erőt, a teljesítmény-központúságot, az anyagi sikert, valamint a férfi és női szerepek erőteljes különválasztását (Loch 2010, Csath 2008, Hofstede & Hofstede 2008, Hofmeister-Tóth – Mitev 2007). Németország 66-os és Magyarország 88-as index értékével egyaránt férfias kultúrának számít. A teljesítményt nagyra értékelik és korán megkövetelik már a gyerekektől is. Az emberek inkább azért élnek, hogy dolgozzanak. A vezetőktől elvárt, hogy határozottak és döntésképesek legyenek (hofstede-insights.com 2023, Holicza 2016, Falkné Bánó 2014). A német kultúra férfias jellegét alátámasztja az egyéni teljesítmény, a bátorság, a hatalom és az ellenőrzés hangsúlyos jelenléte is (Csath 2008).

Context - kontextus
Context

A kontextus E. T. Hall értelmezésében az az információhalmaz, amely egy adott helyzetben a kommunikációban résztvevők számára rendelkezésre áll. Beletartozik a résztvevők tudása, valamint a fizikai és társadalmi környezetből kikövetkeztethető olyan információ, amely az esemény értelmezéséhez hozzátartozik. A kontextus szegény

kultúrákban az információt jellemzően a nyelv, mint kódrendszer közvetíti, így az explicit verbális közlésnek meghatározó szerepe van. A kommunikáció direkt, a jelentés egyértelmű. Az emberek saját szakterületükön kívül jellemzően nem túl tájékozottak, így sok információra van szükségük, hogy dönteni tudjanak. A német kifejezetten alacsony kontextusú kultúra. Ez a sajátosság megjelenik részletes szabályaikban és szerződéseikben is. A németekkel való tárgyalás hosszadalmas lehet, direkt és részletekbe menő. Individualista kultúraként előnyben részesítik a személyes tárgyalásokat (Loch 2010, Cavusgil *et al.* 2017, Chaney & Martin 2014).

A magyar inkább magas kontextusú kultúra. Igen erős információs halmaz veszi őket folyamatosan körül. Munkakapcsolataik nem feltételül különülnek el a magánéletiektől. A múlt rendszer tovább erősítette a magas kontextusú jelleget, hiszen a demokrácia hiánya miatt sem az emberek, sem a média nem fejthette ki a véleményét szabadon. Így mindenki megtanult a sorok között olvasni. Ez az örökség tovább él az üzleti életben is. Sok multinacionális cég nehezményezi, hogy a magyar menedzserek nem fejezik ki egyetértésüket, de főleg egyet nem értésüket fontos döntésekkel kapcsolatban (Heidrich 2001).

Hofstede bizonytalanságkerülés dimenziója azt mutatja meg, hogy egy adott társadalom tagjai milyen mértékben tolerálják a bizonytalan helyzeteket, hogyan tudják kezelni a konfliktusokat és a stresszt. Az erősen bizonytalanságkerülő kultúrák tagjai a bizonytalanságot fenyegetésként élik meg, erős az igény a szabályokra, hiszen ezek adják a biztonságot. Az ezen kultúrákból származók igyekeznek kerülni azt, ami ismeretlen, új, vagy más; formális és informális rendszereket dolgoznak ki a környezetük kontrollálására és szigorú viselkedési normákat követnek. Az idő számukra pénz, az embereknek belső késztetésük van az elfoglaltságra és a kemény munkára. A biztonság fontos eleme az egyéni motivációnak (hostede.insights.com 2023, Holicza 2016, Falkné Bánó 2014). A gyengén bizonytalanságkerülő kultúrákban a bizonytalan helyzeteket az élet természetes velejárójának tekintik, nem félnek tőlük, hanem lehetőségként, kihívásként, megoldandó helyzetként élik meg (Loch 2010, Csath 2008, Wright University 2002 Stehle 2004 alapján; Hofmeister-Tóth – Mitev 2007). Németország és Magyarország is az erősen bizonytalanság kerülő kultúrák közé tartozik 65-ös és 82-es index értékével (1. ábra) (hofstede-insights.com 2023). A németek szerződései igen részletesek, azokat szigorúan betartják és elvárják ezt a partnertől is. A minőség kiemelt fontosságú, így a döntéseket elhúzzák mindaddig amíg meg nem győződnek arról, hogy a minőséget a megfelelő szinten tudják majd biztosítani. Miután a bizonytalanságot nem szeretik, így a menet közbeni változtatásokat rossz néven veszik (Csath 2008). Máramarosi (2003) is megerősíti, hogy a németek kényelmetlenül érzik magukat, fenyegetettséget is érezhetnek bizonytalan, ismeretlen helyzetekben, és ezt formális szabályok felállításával, stabilabb munkaviszonyok kiépítésével próbálják elhárítani. Máramarosi (2003) azonban azt állapította meg, hogy a magyar társadalomban viszonylag jól tűrik a bizonytalanságot, kevésbé jellemzőek a társadalomban a formális szabályok. Megállapítja, hogy a bizonytalanságkerülés mértéke a német társadalomban erőteljesebben érvényesül, amennyiben a formális rendszereket, szabályokat vesszük figyelembe.

Authority - hatalmi viszonyok

Authority

Hofstede hatalmi távolság dimenziója azt mutatja meg, hogy egy szervezetben vagy társadalomban a kevesebb hatalommal rendelkezők milyen mértékben fogadják el vagy várják el a hatalmi egyenlőtlenségeket, hogyan viszonyulnak a hierarchiához. Az emberek közötti egyenlőtlenség és a tekintélyhez való viszony megnyilvánul mind a magánéletben, mind a közösségi életben, így a beosztottak és a vezetők közötti viszonyban is (Loch 2010, Hofstede & Hofstede 2008, Hofmeister-Tóth – Mitev 2007).

A nagymértékben decentralizált és erős középosztállyal rendelkező Németország a kisebb hatalmi távolsággal rendelkező (35 index érték) országok közé tartozik (1. ábra). Az alkalmazottak bevonása egyes döntési folyamatokba elvárt és ezt a vezetőségnek figyelembe kell vennie. Az alkalmazottak véleményt mondhatnak a cég stratégiai döntéseiről (együttes döntéshozatal). Gyakori a közvetlen és részvételen alapuló kommunikációs stílus. Az irányítást nem szeretik és a vezetőktől elvárt, hogy szakértelemmel rendelkezzenek, ezen alapszik elfogadásuk (hofstede-insights.com 2023; Wright University 2002 Stehle 2004 alapján, Csath 2008). Chaney & Martin (2014) is megemlíti, hogy a vállalati döntések a legfelső szinten születnek, de jelentős input érkezik az alkalmazottaktól is. A kis hatalmi távolság tetten érhető az egyenletesebb hatalom- és jövedelemelosztásban (Csath 2008). A hatalom egyenlőtlenül oszlik el mindkét vizsgált társadalomban, azonban Magyarországon ez még jellemzőbb (46-os index érték). A paternalisztikus családfői szerepfelfogás, a szervezetekben a hatáskörök centralizációja és az autokratikus vezetési stílus inkább jellemző Magyarországon (Máramarosi 2003).

DOI: 10.15170/MM.2023.57.04.06

Nonverbal - nonverbális kommunikáció
Nonverbal

Kommunikáció során a verbális és nonverbális kódok együttesen jelen vannak. Mennyiségi viszonyukról különböző eredmények kerültek publikálásra. Knapp a verbális és nonverbális kommunikáció arányát 35:65 százalékra teszi, E. T. Hall azonban 15-20:85-80 százalékos arányt tart reálisnak (Hidasi 2004). Polyák (2004) Mehrabian és Ferris (1967) írására hivatkozva írja, hogy amikor beszélünk, a partner az üzenet 55 százalékát az arcról, 38 százalékát a hangtónusból és 7 százalékát a szavakból dekódolja. Hochel (2009) Mehrabian fenti kutatási eredményére hivatkozva hozzáteszi, hogy nem minden kutató ért egyet ezzel a magas aránnyal, de abban közös az álláspontjuk, hogy az üzenetek jelentésének nagyobb része a nonverbális kódokban rejlik. E. T. Hall a nonverbális kommunikációt a csend nyelvének nevezte el. Az interkulturális kommunikátorok feladatát épp a nonverbális kommunikáció jórészt tudattalan feldolgozása nehezíti meg (Hochel 2009).

A németek nonverbális kommunikációja hasonló a magyarokéhoz, azzal a különbséggel, hogy a németek visszafogottabbak, kevésbé ölelkezők, viszont nagyon szeretnek kezet fogni. Vidéken a kézfogás még ma is többet jelent, mint egy aláírt szerződés. Északról délre és nyugatról keletre haladva csökken a távolságtartás, és erősödik a gesztikuláció és az érintések száma is (Bodolay 2017).

A szemkontaktus fenntartása fontos beszéd közben, őszinteséget jelez. A szemkontaktus kerülése a megbízhatatlanság jele számukra. Nagyobb személyes terüket tiszteletben kell tartani. Territorialitásukat jelzik a zárt irodaajtók is. Bemutatkozáskor vezetéknevet használnak és határozottan fognak kezet. A státuszt igen nagyra tartják. Humornak nincs helye üzleti megbeszéléseken. Konzervatív öltözet, megfelelő testtartás és modor ajánlott az üzleti találkozókon (Chaney & Martin 2014).

Hochel (2009) elvégezte néhány ország domináns kultúrájának besorolását az érintésekre vonatkozóan. Németországot a ritkán érintkező, míg Magyarországot a mérsékelten érintkező kultúrák közé sorolta. Hall (1987) Rejtett dimenziók könyvében a németek kapcsán kiemeli a „kint" és a „bent" nagyon szigorú elkülönítését, valamint a privát szféra értelmezését, miszerint a németek a saját területüket énjük extenziójának tekintik. Megemlíti a térbeli rend fontosságát is. A német kultúra rendszerető és hierarchikus jellegű, ez tükröződik a német térszemléletben is.

Time - idő koncepció
Time

Hofstede kultúra dimenziói közül itt kell megemlítenünk az egyes kultúrák időorientációját, ami lehet hosszú- vagy rövidtávú. A hosszútávú orientációjú kultúrák hosszabb távra terveznek és nagyra értékelik azokat az erényeket, amelyek a jövőt készítik elő, mint például a kitartást vagy a takarékosságot. A rövidtávú orientációjú kultúrák a jelenre és a múltra fókuszálnak. Ezekben a kultúrákban általában nagyon fontos a stabilitás, a hagyományok ápolása, az 'arc' megőrzése és a társadalmi kötelezettségek teljesítése (Loch 2010, Hofstede & Hofstede 2008). Németország magas index értéke (83-as) (1. ábra) azt jelzi, hogy igen pragmatikus ország. Magyarország 58-as index értéke is viszonylag magasnak számít. A pragmatikus beállítottságú társadalmakban az emberek azt hiszik, hogy az igazság nagymértékben függ a helyzettől, a kontextustól és az időtől. Erős megtakarítási és befektetési hajlandóságot, takarékosságot és kitartást mutatnak az eredmények elérése érdekében (hofstede-insights.com 2023, Holicza 2016). Máramarosi (2003) kutatásából kiderül, hogy a német társadalomban jobban bátorítják és jutalmazzák a tervezést, a jövőbeli eseményekre való felkészülést, a jövőbe irányuló befektetést. Erősebb a jövővel kapcsolatos felelősségérzet. A magyar társadalom inkább a jelenben él, a tervezéssel szemben a spontaneitást értékelik és jelen van egy erőteljes múlt felé fordulás, a múltat megőrző, konzerváló gondolkodásmód.

Az alapján, hogy az emberek hogyan viszonyulnak az időhöz, E. T. Hall a két szélsőséges kultúrát monokronikus és polikronikus kultúráknak nevezte el. Ez a terminológia megfelel Trompenaars szekvenciális és szinkronikus dimenzióinak (Polyák 2004). Lényeges különbség a polikronikus és a monokronikus időszemlélet között, hogy mi élvez elsőbbséget: az előre megtervezett programok vagy a más embereket is érintő, váratlanul bekövetkező események. A pontosság megítélése is eltérő, a monokronikus kultúrákban rendkívül kívánatos, míg a polikronikus kultúrákban teljesen másképp vélekednek róla. A két időszemléletre eltérő életritmus is jellemző. A monokronikus szemléletűek gyorsabb ritmusban élnek, míg a polikronikus szemléletűek lassabban élik mindennapjaikat (Hochel 2009). Hall úgy vélekedett, hogy a két kultúra akár csak a víz és az olaj, nem keverednek, azonban van olyan nézet is, hogy ez már nem annyira igaz a legtöbb iparosodott országra. Magyarországon például monokronikus időkezelés figyelhető meg az üzleti kapcsolatokban, míg a magánéletben és az oktatásban még mindig a tradicionális polikronikus jegyek uralkodnak

(Polyák 2004). Tóth (2008) is utal rá, hogy a legtöbb kultúra egyaránt hordoz polikronikus és monokronikus jegyeket is. A korábban említett alacsony és magas kontextussal összefüggésben megállapítható, hogy az alacsony kontextusú kultúrák jellemzően monokronikus, míg a magas kontextusú kultúrák inkább polikronikus időkezelésűek. A németek kifejezetten monokronikus időszemléletűek (Chaney & Martin 2014, Cavusgil et al, 2017). Tóth (2008) is monokronikus kultúrának tartja a németeket, de megjegyzi, hogy a bajorokra ez nem egészen igaz. Szalay (2005) is alátámasztja, hogy a németekre inkább a monokronikus, míg a magyarokra inkább a polikronikus időorientáció jellemző. Falkné (2008) és Lewis (2006) azt írja, hogy a magyarokra mindkét időorientáció jellemző, a polikronikus a baráti kapcsolatokban, míg a monokronikus a hivatalos kapcsolatokban. A megbeszélések pontosan kezdődnek, a napirendi pontokat pontosan követik, de ha élénk vitába keverednek elveszítik időérzéküket.

KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK *CONCLUSIONS, RECOMMENDATIONS*

A vizsgált kultúra dimenziók mentén megállapítható, hogy Németország és Magyarország között vannak különbségek (1. táblázat).

A kisebb hatalmi távolság kapcsán ki kell emelnünk a német alkalmazottak elvárt bevonását egyes döntési folyamatokba, valamint közvetlen és részvételen alapuló kommunikációs stílusukat. A hivatali kapcsolatokban tiszteletben tarják a hierarchiát, távolságtartók.

Mint általában az individualista kultúrákban, nincsenek erős emberi és csoport kapcsolatok, az egyének leginkább saját magukkal és családjukkal törődnek.

A bizonytalanságkerülés kapcsán jó tanács, hogy kerüljük a bizonytalanságot, stresszt okozó szituációkat. A németek nem szeretik, ha félbeszakítják őket, megzavarják őket előre megtervezett beszédük közben. Igen alapos felkészülés szükséges az üzleti találkozókra. Az üzlet esetleges kockázatait, gyenge pontjait is tanácsos átgondolni és készülni probléma megoldási javaslatokkal.

1. táblázat: Németország és Magyarország kultúra dimenzióinak összehasonlítása
Table 1. Comparison of the cultural dimensions of Germany and Hungary

	Németország	Magyarország
Hatalmi távolság	35	46
Individualizmus - Kollektivizmus	67	80
Férfiasság - Nőiesség	66	88
Bizonytalanságkerülés	65	82
Hosszú távú időorientáció	83	58
Kontextus	alacsony	magas
Időkezelés	monokronikus	monokronikus és polikronikus

Forrás: hofstede-insights.com 2023, Csath 2008, Holicza 2016, Máramarosi 2003, Szalay 2005, Chaney & Martin 2014 alapján saját szerkesztés

A németek időkezelése monokronikus. Ez megmutatkozik az idő, feladatok pontos időbeni megtervezésében, a határidők kijelölésében, és mindezek igen komolyan vételében. A késést, pontatlanságot nem szeretik, mindezek udvariatlanságnak számítanak és a partner megbízhatatlanságának jelei. Hivatalos ügyben telefonálni csakis munkaidőben illik. A partner megbízhatóságát már az üzleti megbeszélésre való pontos érkezéssel tesztelik. A németek a lineáris tárgyalást részesítik előnyben. A kritikai észrevételeket illik mellőzni. A németek egyértelmű monokronikus időkezelésével szemben a magyarokra a monokronikus és polikronikus időkezelés keveredése jellemző.

Kommunikációjuk alacsony kontextusú, ami megnyilvánul direkt és explicit kommunikációs stílusukban, véleménynyilvánításukban. Érveiket és ajánlataikat világosan, magabiztosan adják elő. A kompromisszumokat nem igazán kedvelik. Igen nagy alapossággal készülnek fel a tárgyalásra. Elvárják az őket pontos információkkal ellátó névjegykártyát és bár elfogadott az angol nyelvű névjegykártya, kedves gesztusnak tekintik, ha az német nyelvű.

Jelentős különbség van a két kultúra időorientációjában is. A németekben erősebb a jövővel kapcsolatos felelősségérzet, nagyobb hangsúlyt fektetnek a tervezésre. A magyar társadalom inkább a jelenben él és van egy erőteljes múlt felé fordulás. A tervezéssel szemben a magyarokra inkább a spontaneitás jellemző.

DOI: 10.15170/MM.2023.57.04.06

HIVATKOZÁSOK
REFERENCES

Bodolay, L. (2017), "Németország", in: Bodolay, L. (szerk.), *Kultúra, migráció, kommunikáció,* Budapest, Saldo Kiadó, 177-195. ISBN: 978-963-638-524-8

Borgulya Istvánné (1996), *Üzleti kommunikáció kultúrák találkozásában,* Pécs, Janus Pannonius Tudományegyetem. ISBN 9789636414375

Borgulya I., Primecz H. (2021), Kommunikáció nemzetközi környezetben. in: Blahó, A., Czakó, E., Poór, J. (szerk.), *Nemzetközi menedzsment,* Budapest, Akadémiai Kiadó Zrt., 135-154. ISBN: 978 963 454 653 5

Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. R. (2017), *International business. The new realities,* Harlow: Pearson Education Limited. ISBN: 978-1-292-15283-7

Chaney, L., & Martin. J. (2014), *Intercultural business communication,* Harlow: Pearson Education Limited. ISBN: 978-1-292-03966-4

Csath, M. (2008), *Interkulturális menedzsment,* Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó. ISBN: 978-963-19-6319-9

Falkné Bánó, K. (2008), Kultúraközi kommunikáció, Az interkulturális menedzsment aspektusai, PERFEKT Kiadó. ISBN 978-963-394-747-0

Falkné Bánó, K. (2014), "Identifying Hungarian cultural characteristics in Europe's cultural diversity in the 21st century: a controversial issue", in: *Alkalmazott tudományok I. fóruma: Konferenciakötet,* 17-28. ISBN:978-963-71-5992-3

Hall, E. T. (1959), *The Silent Language,* Doubleday & Company, Inc., Garden City, New York

Hall, E. T. (1987), *Rejtett dimenziók,* Gondolat Kiadó. ISBN 963 281 752 4

Heidrich, B. (2001), *Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment.* Budapest, Human Telex Consulting.

Hidasi, J. (2004), Interkulturális kommunikáció, Scolar Kiadó, ISBN 978 963 244 069 9

Hochel, S. (2009), „A kultúra és a nemverbális kommunikáció" in Hochel, S., Róka, J. (szerk.), *Interkulturális és nemzetközi kommunikáció a globalizálódó világban*. 86-133. Budapest, Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola. ISBN 978 963 7340 74 1

Hofmeister-Tóth, Á., Mitev. A. (2007), *Üzleti kommunikáció és tárgyalástechnika,* Budapest: Akadémiai Kiadó. ISBN 978 963 05 8532 3

Hofstede, G., Hofstede, G. J. (2008), *Kultúrák és szervezetek. Az elme szoftvere,* Pécs: VHE Kft. ISBN: 978-963-06-5897-3

Holicza, P. (2016), "Understanding Magyar: An Analysis of Hungarian Identity within the Framework of Cultural Dimensions Theory and Additional Metrics", in: *Legal, Economic, Managerial and Environmental Aspects of Performance Competencies by Local Authorities: 4th international scientific correspondence conference.* 118-124. Publisher: Slovak University of Agriculture in Nitra

Horváth, Á. (2012), "Németország - Visszafogott preceizitás céltudatossággal", in Horváth, Á. (felelős szerk.), *Nyakkendőtől borravalóig.* 64-66. Turizmus Kft. ISBN 978 963 08 5588 4

Konczos-Szombathelyi, M. (2008), *Kommunikáló kultúrák,* L'Harmattan Kiadó. ISBN 978 963 236 136 9

Lewis, R. D. (2006), *When cultures collide: Leading across cultures,* Boston – London, Nicholas Brealey International. ISBN: 978-1-904838-02-9

Loch, Á. (2010), "Hall, Hofstede és Trompenaars dimenziói", *AGORA - A BGF KVIK kulturális – tudományos folyóirata*, 2010/5. 55-65

Máramarosi, A. (2003), "Mi várható egy német főnöktől? 1. rész", *Vezetéstudomány,* 34(9), 2-14.

Polyák, I. (2004), *Cross cultural communication*, Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Részvénytársaság. ISBN 978 963 394 574 2

Stehle, W (2004), Transfer of human resource policies and practices from German multinational companies to their subsidiaries in South East Asia, A Dissertation submitted for the award of Doctor of Business Administration. University of Southern Queensland, Australia, Faculty of Business.

Szalay, Gy. (2005), "Magyarok német tükörben", *Vezetéstudomány*, 36(12), 28-43

Tóth, T. (2008), *Nemzetközi marketing,* Budapest: Akadémiai Kiadó. ISBN 978 963 05 8621 4

Victor, D. A. (1992), *International Business Communication*, Harper Collins Publishers. ISBN 0-673-46091-6

További hivatkozások

Further references

europa.eu (2024a), Németország. https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/country-profiles/germany_hu (letöltés: 2024.01.04.)

europa.eu (2024b), Tények és adatok az Európai Unióról. Terület és népesség. https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/key-facts-and-figures/life-eu_hu (letöltés: 2024.01.04.)

ethnologue.com (2023), Germany. https://www.ethnologue.com/country/DE/ (letöltés: 2023.06.21.)

hofstede-insights.com (2023), Country comparison tool: Germany and Hungary. https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=germany%2Chungary (letöltés: 2023.06.21.)

Horváth, F. (2023), Változik a német bevándorlási törvény. https://hu.euronews.com/2023/06/23/valtozik-a-nemet-bevandorlasi-torveny (letöltés: 2023.06.29.)

jarmuipar.hu (2022), 300 ezer magyarnak adnak munkát német cégek. 2022. február 4. https://jarmuipar.hu/2022/02/300-ezer-magyarnak-adnak-munkat-nemet-cegek/ (letöltés: 2023.06.30.)

kormany.hu (2023), A német cégek továbbra is a legfontosabb partnerek, 2023. december 5. https://kormany.hu/hirek/a-nemet-cegek-tovabbra-is-a-legfontosabb-partnerek (letöltés: 2024.01.07.)

MKIK (2022), Piaci útmutató a Német Szövetségi Köztársaságról. https://mkik.hu/orszagismertetok (letöltés: 2023.06.21.)

Németh, Á. (2021), Németországban javítanák az otthoni gondozás munkakörülményeit. https://index.hu/kulfold/2021/04/18/nemetorszag-idosgondozas-munkakorulmenyei/ (letöltés: 2023.06.30.)

tudasbazis.sulinet (2024), Németország története és természeti-társadalmi képe. https://tudasbazis.sulinet.hu/hu/termeszettudomanyok/foldrajz/regionalis-foldrajz/nemetorszag-tortenete-es-termeszeti-tarsadalmi-kepe/nemetorszag-tajai (letöltés: 2024.01.04.)

Csapóné Riskó Tünde, PhD, egyetemi docens
risko.tunde@econ.unideb.hu

Csapó Zsolt, PhD, egyetemi docens
csapo.zsolt@econ.unideb.hu

Debreceni Egyetem

Analysis of the German business culture through the LESCANT model from Hungarian point of view

THE AIM OF THE PAPER
To analyse the culture, communication, and business habits of Germans. To point out the peculiarities of the German market and to provide Hungarian companies wishing to enter or already operating on the German market with a useful guide from cultural point of view.

METHODOLOGY
This study uses secondary research methodology, based on the LESCANT model (Language, Environment, Social Organisation, Context, Authority, Nonverbal and Time), which highlights the characteristics of the German business culture and communication.

MOST IMPORTANT RESULTS
It can be stated that cultural differences exist between Germany and Hungary. Hungarian culture can be characterised by greater power distance and individualism, stronger masculinity, and uncertainty avoidance. The Germans' time management is monochronic and they like to plan for the long term. Their communication is low-context, which is reflected in their direct and explicit communication style.

RECOMMENDATIONS
The importance of cultural differences is often underestimated. Studies point out the cultural roots of international business failures. Companies often do not pay enough attention to cultural differences. In case of large countries, like Germany, cultural differences might be considerable from state to state, although there are still many distinctly German cultural characteristics. Since each state has its own legal and cultural peculiarities and its own dialect, thorough understanding of these differences is essential.

Keywords: internationalisation, culture, interculturality, Germany, Hungary

2023 / 4
Csapóné Riskó Tünde, Csapó Zsolt: A német üzleti kultúra elemzése a LESCANT modellen keresztül magyar nézőpontból
DOI: 10.15170/MM.2023.57.04.06