

ZHAW – Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
School of Management and Law
Departement L

M&A Integrationsmanagement – Erfolgsentscheidende Unterschiede der Schweizerischen und Chinesischen Kultur, welche bei Firmenzusammenschlüssen beachtet werden müssen

Eine Untersuchung auf Basis des Theoriemodells der EurAsia Competence

Alexandra Felix

Bachelorarbeit

Dr. Markus Braun

Co-Referentin: Doris Albisser, EurAsia Competence

Abgabetermin: 23.05.2019

Management Summary

Obwohl die weltweiten Akquisitionstätigkeiten laufend zunehmen und damit die Erfahrungswerte steigen, verfehlen noch immer zwei Drittel der Transaktionen ihre Zielsetzung. In unzähligen wissenschaftlichen Fachartikeln und Praxisbeispielen wird dabei die Kultur als ein entscheidender Faktor für erfolgreiche Unternehmenstransaktionen gesehen. Unterschiede in Unternehmenskulturen müssen nicht zwangsläufig zum Scheitern von Unternehmenszusammenschlüssen führen, doch kann ein Aufeinandertreffen unterschiedlicher Kulturen den Erfolg des zukünftigen Unternehmens massgeblich beeinflussen.

Die vorliegende Forschungsarbeit fokussiert sich auf Firmenzusammenschlüsse von schweizerischen und chinesischen Unternehmen und wird aus der Sicht eines Schweizer Akquisiteurs untersucht. Aufgrund der genannten Problemstellung werden in einem ersten Schritt die Unterschiede zwischen den beiden Kulturen analysiert und in einem zweiten Schritt untersucht, inwiefern diese zur Erhöhung eines Transaktionserfolges beachtet werden müssen. Ziel der Arbeit ist es, eine Checkliste zu erstellen, welche im Rahmen einer Cultural Due Diligence Verwendung findet. Zudem wird die Einsetzbarkeit des Culture Grids¹ der EurAsia Competence² in der Pre-Merger Phase untersucht. Zur Bearbeitung der Problemstellung wurden neben einer umfassenden Literaturrecherche hauptsächlich qualitative Interviews mit relevanten Schweizer Unternehmen aus dem Industrie- beziehungsweise Aus- und Weiterbildungssektor geführt, welche bereits Erfahrungen in Zusammenschlüssen mit chinesischen Unternehmen haben.

Die Untersuchung hat gezeigt, dass sich sieben Dimensionen entscheidend auf den Erfolg von Unternehmenszusammenschlüssen auswirken: Zeitverständnis, Nähe und Distanz, high context und low context, Risikobereitschaft, Planungsverhalten, soziale Integration und Machtdistanz. Die Frage der Einsetzbarkeit des Culture Grids in der Pre-Merger Phase konnte nicht abschliessend beurteilt werden.

Abschliessend kann gesagt werden, dass nicht nur der Grad der kulturellen Unterschiede sich auf den Erfolg von Firmenzusammenschlüssen auswirken kann, sondern viel mehr die Art und Weise, wie mit den Unterschieden umgegangen wird. Die potenziellen

¹ Persönlichkeitstest der EurAsia Competence, welcher seinen Einsatz in der Post-Merger Phase findet

² Unternehmen für Management Services in den Regionen Europa und Asien-Pazifik

kulturellen Unterschiede gilt es somit zwingend bereits im Vorfeld einer Transaktion zu identifizieren und in einer umfassenden Cultural Due Diligence zu beurteilen.

Die vorliegende Arbeit fokussiert sich auf die kulturellen Unterschiede zwischen der Schweiz und China zum Zeitpunkt der Due Diligence Prüfungen und die Ergebnisse der Arbeit basieren auf den Erfahrungen von sechs Experten. Es ergibt sich die Notwendigkeit von weiterführenden Studien, damit die Kulturunterschiede innerhalb der Schweiz und Chinas noch detaillierter herausgearbeitet sowie Erkenntnisse zu weiteren Branchen gewonnen werden können.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	VIII
1 Einführung	1
1.1 Relevanz des Themas	1
1.2 Problemstellung	2
1.3 Forschungsfrage und Zielsetzung	3
1.4 Abgrenzungen	4
1.5 Aufbau	5
1.6 Vorgehen	6
1.7 Begriffserklärung	6
1.7.1 Unternehmenskultur	6
1.7.2 Mergers & Acquisitions	7
1.7.3 Due Diligence	9
2 Theorieteil	11
2.1 M&A-Transaktionen weltweit	11
2.1.1 Relevanz M&A	11
2.1.2 Motive für M&A	13
2.1.3 Erfolgsfaktoren bei M&A	15
2.1.4 Gründe für das Scheitern von M&A-Transaktionen	16
2.2 M&A-Transaktionen in China	18
2.2.1 Geschichte der chinesischen Gesetzgebung und Regulatorien zu internationalen Übernahmen und Zusammenschlüssen	18
2.2.1.1 Allgemeiner Überblick	18
2.2.1.2 Geschichte chinesischer Gesetzgebung für M&A	19
2.2.2 Relevanz M&A in China	20
2.3 Kultur	21
2.3.1 Kulturbegriff	21
2.3.1.1 Ansätze zur Erfassung der Kultur	21
2.3.1.2 Begriffsdefinition	23
2.3.2 Erfassung von Unternehmenskulturen	24
2.3.2.1 Schweiz und China nach Modell von EurAsia Competence	24
2.3.2.2 Das Kulturebenen-Modell von Schein	33
2.3.3 Einfluss der Kultur auf M&A-Transaktionen	36
2.3.3.1 Unternehmenskulturkollision	38

2.3.3.2	Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg	39
2.3.4	Cultural Due Diligence	40
2.3.4.1	Allgemeine Begriffserklärung	40
2.3.4.2	Aspekte der Cultural Due Diligence in China	41
2.4	Folgerungen aus dem Theorieteil	42
3	Praktischer Teil	44
3.1	Culture Grid EurAsia Competence.....	44
3.2	Interviews.....	45
3.2.1	Untersuchungsdesign	45
3.2.1.1	Untersuchungsziel	45
3.2.1.2	Methodik der Forschung	46
3.2.1.3	Untersuchungsgrenzen	47
3.2.2	Ergebnisse aus Interviews.....	48
3.2.2.1	Auswertung der ersten Frage	48
3.2.2.2	Auswertung der zweiten Frage.....	49
3.2.2.3	Auswertung der dritten Frage.....	54
3.2.2.4	Auswertung der vierten Frage	64
3.2.2.5	Antworten auf die fünfte Frage	67
3.3	Folgerungen aus dem praktischen Teil	68
4	Checkliste	72
4.1.1	Bemerkungen zur Checkliste	72
4.1.2	Präsentation der Checkliste.....	73
4.1.2.1	Kategorie 1: Allgemeine Vorbereitung	73
4.1.2.2	Kategorie 2: Selbstreflexion.....	75
4.1.2.3	Kategorie 3: Ausbildung	78
4.1.2.4	Kategorie 4: Kunden, Mitarbeitende und ehemaliger Besitzer	78
5	Schlussfolgerungen.....	80
5.1	Konklusion.....	80
5.2	Kritische Reflexion und Ausblick.....	82
5.3	Fazit.....	83
	Literatur- resp. Quellenverzeichnis	84
	Transkriptionen der Interviews	90
Experteninterview E1	90	
Experteninterview E2	119	
Experteninterview E3	129	
Experteninterview E4	159	
Experteninterview E5	186	

Experteninterview E6	206
Weitere Anhänge	208
Anhang 1 - Fragebogen für Interviews	208

Abkürzungsverzeichnis

Abenco	Benoit Conulting AG
CEO	Chief Executive Officer
CHF	Schweizer Franken
Dr.	Doktor
dt.	Deutsch
E1	Experteninterview 1
E2	Experteninterview 2
E3	Experteninterview 3
E4	Experteninterview 4
E5	Experteninterview 5
E6	Experteninterview 6
engl.	Englisch
et al.	et alii, et aliane
etc.	et cetera
f.	folgend, auf der nächsten Seite
ff.	und folgende, auf den nächsten Seiten
GTAI	German Trade & Invest
HBR	Harvard Business Review
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
M&A	Mergers & Acquisitions
NGO	Non-governmental organization
S.	Seite
USD	US-Dollar
vs.	versus
Z.	Zeile
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die sechs Wellen auf dem amerikanischen M&A-Markt	12
Abbildung 2: Historische Entwicklung des weltweiten M&A-Transaktionsvolumens von 2002 bis 2018	13
Abbildung 3: Motive von M&A	14
Abbildung 4: Historische Entwicklung des Inbound M&A-Transaktionsvolumens von 2010 bis 2018	20
Abbildung 5: Kulturebenen-Modell von Schein	34
Abbildung 6: Übersicht und Zusammenhang der Bestimmungselemente der Akkulturation zweier Unternehmenskulturen.....	37
Abbildung 7: Akkulturationstypologie bei Unternehmenszusammenschlüssen	37

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die acht Dimensionen des Theoriemodells von EurAsia Competence.....	25
Tabelle 2: Kulturunterschiede Schweiz und China	33
Tabelle 3: Herausforderungen in vergangenen Transaktionen.....	54
Tabelle 4: Wichtige Bestandteile der Checkliste.....	70
Tabelle 5: Dimensionen, welche sich auf Firmenzusammenschlüsse erfolgsentscheidend auswirken können.....	81

1 Einführung

„I’m just trying to merge two internal operating units, but you’d think I was trying to negotiate world peace!“ - Forbes

„Because they didn’t ask us about why we operate the way we do, their improvements just wiped out all the value we brought to the deal!“ - Economist

„Cultural Due Diligence will rarely be a critical factor in whether to ,do the deal’ or not, but rather a significant factor in making the deal work!“ - R. Carleton, CEO Vector Group

Zitate nach Stafflage (2005, S. 1).

1.1 Relevanz des Themas

Unternehmen sind je länger je mehr darauf angewiesen, ihre Wettbewerbsfähigkeit laufend zu steigern und suchen darum Wachstum in neuen Regionen. Fusionen und Übernahmen haben sich dabei als ein Weg erwiesen, schnell neue Märkte und Kunden zu erschliessen. Auch die Zukunft deutet auf ein weiterhin steigendes, grenzüberschreitendes Transaktionsvolumen hin (Deloitte, 2017, S. 3).

Das Jahr 2018 verzeichnete ein globales Transaktionsvolumina von 4.1 Billionen US-Dollar, was im M&A-Bereich als dritthöchstes Volumen aller Zeiten gilt. Dabei stieg das grenzüberschreitende Transaktionsvolumen um 23 Prozent auf 1.2 Billionen US-Dollar (J.P. Morgan, 2019, S. 2ff.). Die Anzahl der Schweizer M&A-Transaktionen im Ausland sank hingegen im Bereich KMU im Vergleich zum Vorjahr um 13.3 Prozent auf 52 Transaktionen, wobei sich der Rückgang der Transaktionen durch die instabile Weltwirtschaftslage begründen lässt. Gemäss Deloitte (2019, S. 9ff.) könnte sich der Trend auch im Schweizer M&A-Geschäft 2019 trotzdem positiv entwickeln. Die meisten ausländischen Akquisitionen der Schweizer Unternehmen liegen im Industriesektor (Deloitte, 2019, S. 9ff.).

Zusätzlich zu den positiven Trends im M&A-Markt steigt das Interesse an der Übernahme chinesischer Unternehmen durch westliche Gesellschaften (Fiducia, 2017). Ein Grund dafür ist sicherlich das starke Ansteigen der Wirtschaftsleistung in Asien allgemein oder auch die überaus schnelle Urbanisierung Chinas; ein Artikel des Credit Suisse Research Institutes (2018) prognostiziert den Anteil der asiatischen Schwellenländer an der Weltwirtschaftsleistung bis zum Jahr 2050 auf 55 Prozent (Robert Bosch Stiftung [rb], 2016 ; Credit Suisse, 2018). Zusätzlich zu der Wirtschaftsleistung und der schnellen Urbanisierung wird durch das Wachstum der asiatischen Mittelschicht eine neue Generation von Konsumenten gewonnen, was zu einer Veränderung auf den Konsummärkten führt (Credit Suisse, 2012).

Zahlreiche Wirtschaftsprognosen sagen aufgrund des beständigen und nachhaltigen Wachstumstempos voraus, dass China bis 2027 die USA als weltgrößte Volkswirtschaft ablösen wird (Credit Suisse, 2012). Aus diesem Grund ist es für international tätige Firmen von hoher Wichtigkeit, China in der Suche nach möglichen Übernahmeeobjekten mit einzubeziehen.

1.2 Problemstellung

Wie im vorherigen Abschnitt dargelegt, zeigt die Tendenz der weltweiten M&A-Transaktionen nach oben. Trotz der hohen Anzahl getätigter Transaktionen sind die Misserfolgsquoten der M&A-Transaktionen beträchtlich; **zwei Drittel aller Unternehmenszusammenschlüsse scheitern** (Forstmann, 1994, S. 3 ; Lippold Bab.Consulting, 2017). Zudem verfehlen viele der Unternehmenszusammenschlüsse ihre individuellen Zielsetzungen, wie beispielsweise die Erweiterung des eigenen Marktes oder die Komplementarität des Kundenzugangs (Schneck, 2007, S. 25 ; Deloitte, 2012, S. 16f.).

Dieses Ergebnis ist sehr überraschend, da die Erfolgsraten durch die gesammelten Erfahrungen eigentlich zunehmend steigen müssten. Mittlerweile wurden aus diesem Grund zahlreiche Studien durchgeführt, welche der Frage nach dem Grund des Scheiterns nachgehen. Viele der Studien kommen dabei zum selben Ergebnis: Die Kultur ist ein sehr kritischer Faktor und muss bei der Umsetzung von Unternehmensstrategien bei M&A-Transaktionen zwingend beachtet werden. Trotz der Erkenntnisse dieser Studien findet die Wertschätzung und sorgfältige Behandlung der Kulturkomponente keinen Platz in den Due Diligence Prüfungen; **oft findet die kulturelle Due Diligence Prüfung**

gar nicht oder wenn doch dann zu spät statt. Schuld daran könnten die Unkenntnis von Methoden und Vorgehensweisen aber auch die Schwierigkeit der Messbarkeit und des Managements der Kultur sein (Schneck, 2007, S. 25 ; SpencerStuart, 2018). Zudem besteht noch immer keine bewährte Grundlage für die praktische Durchführung einer solchen Prüfung, was eine Ausführung zusätzlich erschwert (Koelsky, 2006, S. 190f.).

Das Aufeinandertreffen von unterschiedlichen Kulturen und den damit verbunden Unterschieden in den Basisannahmen und Wertvorstellungen bei M&A-Transaktionen kann zu Zweifeln und allgemeinen Angstzuständen führen, was den Transaktionserfolg erheblich einschränken kann (Stafflage, 2004, S. 162f.). Dies zeigt sich besonders deutlich beim Beispiel des gescheiterten Zusammenschlusses von Daimler und Chrysler. Im April 2009 wurden die Autokonzerne Daimler und Chrysler nach lediglich 9 Jahren wieder geschieden. „Hochzeit, die im Himmel geschlossen wurde“, benannte damals der Daimler-Chef Jürgen Schrempp den Unternehmenszusammenschluss. Es bestanden jedoch zu unterschiedliche Führungskulturen in beiden Unternehmen und der Konzern hat auch zu wenig Wert darauf gelegt, die Menschen zusammenzubringen. Das gescheiterte Vorhaben hat Daimler 40 Milliarden Euro gekostet (Welt, 2011).

In der Literatur besteht jedoch eine Uneinigkeit betreffend Ausmass von Kulturunterschieden auf das Transaktionsergebnis. Aus der einen Forschungsrichtung wird teilweise die Meinung vertreten, dass kulturelle Differenzen für das Scheitern von Zusammenschlüssen verantwortlich sind, aus der anderen Forschungsrichtung wird behauptet, dass Unterschiede keinen Kausalzusammenhang mit einer schlechten Performance von Zusammenschlüssen haben müssen (Jansen, 2004, S. 344ff.).

1.3 Forschungsfrage und Zielsetzung

Da die Mehrheit der Unternehmenstransaktionen scheitert und zudem die Kulturkomponente als sehr wichtiger Faktor bei M&A-Transaktionen vielfach zu spät Beachtung findet, kann angenommen werden, dass zwischen den beiden Komponenten ein Zusammenhang besteht. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit der Analyse der Kulturunterschiede sowie deren Auswirkung auf die Unternehmenstransaktion.

Um der Arbeit einen Rahmen zu geben und eine tiefergehende Analyse zu ermöglichen, liegt der Fokus der Arbeit auf Firmenzusammenschlüssen zwischen der Schweiz und

China aus Sicht eines Schweizer Akquisiteurs. Folglich wird die zentrale Forschungsfrage dieser Arbeit wie folgt definiert:

Wie lassen sich kulturelle Unterschiede zwischen der Schweiz und China feststellen und welche kulturellen Merkmale müssen daraus abgeleitet bei schweizerisch-chinesischen Unternehmenszusammenschlüssen im Rahmen einer Cultural Due Diligence beachtet werden, um den Erfolg der Transaktion zu erhöhen?

Der erste Teil der Forschungsfrage soll aus bereits vorliegenden Forschungserkenntnissen ergründet werden, der zweite Teil aus Erfahrungswerten anhand von Experteninterviews. Die Kulturdifferenzen werden dabei auf Basis des Theoriemodells von EurAsia Competence (Verfasser Herr Hans Jakob Roth) analysiert; einem Unternehmen, welches Management Services für staatliche sowie nichtstaatliche Institutionen in den Regionen Europa und Asien-Pazifik anbietet und dabei hilft, die Komplexität und Volatilität in den kulturell unterschiedlichen Arbeitsumgebungen zu verstehen (EurAsia, 2018).

Das übergeordnete Ziel der Arbeit ist es, eine Checkliste zu entwickeln, in welche die Ergebnisse aus der Beantwortung der Forschungsfrage einfließen. Die Checkliste soll in der Pre-Merger Phase im Rahmen einer Cultural Due Diligence von schweizerisch-chinesischen Unternehmenszusammenschlüssen angewendet werden können und als eine Art Leitfaden für eine Cultural Due Diligence dienen sowie auch wichtige kulturelle Themengebiete aufzeigen, welche bereits im Zeitraum der Due Diligence Prüfung beachtet werden müssen.

Zudem wird in der vorliegenden Arbeit ein von der EurAsia Competence erstellter Fragebogen, genannt Culture Grid, vorgestellt, welcher heute seinen Einsatz in der Post-Merger Phase findet. Die Arbeit soll die Frage der möglichen Einsetzbarkeit und Nutzbarkeit des Culture Grids in der Pre-Merger Phase beantworten.

1.4 Abgrenzungen

Die wissenschaftliche Arbeit fokussiert sich auf schweizerisch-chinesischen Firmenzusammenschlüssen und deren Kulturunterschiede in der Pre-Merger Phase. Weitere Kulturen werden im Rahmen dieser Arbeit nicht analysiert. Die Arbeit befasst sich mit der Sicht eines Schweizer Akquisiteurs.

1.5 Aufbau

Die Bachelorarbeit wird als theoretische Arbeit geschrieben, welche die Methodik der angewandten Forschung verwendet. Die Arbeit gliedert sich in die fünf Teile Begriffserklärung, Theorieteil, praktischer Teil, Checkliste und Schlussfolgerung. Die drei Teile in der Mitte sind davon als Hauptteile zu betrachten.

Als erstes werden in einer kurzen Einführung drei Begriffserklärungen gemacht, anschliessend folgen die drei Hauptteile - ein Theorieteil (Kapitel 2), ein praktischer Teil (Kapitel 3) sowie die Vorstellung des eigentlichen Ergebnisses der Arbeit, der Checkliste (Kapitel 4).

Der Theorieteil legt die Grundlagen der Arbeit fest. In einem ersten Schritt werden die Aspekte von M&A-Transaktionen weltweit beleuchtet, der zweite Schritt bezieht sich ausschliesslich auf M&A-Transaktionen in China. In einem dritten Schritt wird auf die Kultur allgemein und grundlegende Theorien zur Erfassung von Unternehmenskulturen eingegangen. In diesem Rahmen werden auch die schweizerische und chinesische Kultur nach dem Theoriemodell von EurAsia Competence beurteilt. Auf Basis der Theorien werden zum Abschluss des Theorieteils die Erkenntnisse zusammengefasst.

Gegenstand des praktischen Teils sind der Fragebogen („Culture Grid“) der EurAsia Competence sowie die Experteninterviews.

Im vierten Kapitel wird die Checkliste vorgestellt. Diese wird anhand des Theorieteils und den Ergebnissen aus den Interviews konzipiert. Sie dient zum einen als Leitfaden für eine Cultural Due Diligence, zum anderen zeigt sie jedoch auch einige wichtige Themengebiete auf, welche bereits im Zeitraum der Due Diligence Prüfungen beachtet werden müssen.

Zum Abschluss der Arbeit dient das Kapitel 5, in welchem eine Schlussfolgerung gemacht wird. Diese enthält eine Konklusion, eine kritische Reflexion und ein Ausblick sowie ein Fazit.

1.6 Vorgehen

Zur Literaturrecherche im Theorieteil wurden einerseits die drei Datenbanken und Rechercheportale der NEBIS, Zentralbibliothek Zürich sowie der Universität St. Gallen benutzt. Andererseits wurden verwendete Literaturen aus diversen Dissertationen zum Bereich M&A, Cultural Due Diligence und Kultur beigezogen. Die Ergebnisse aus der Recherche wurden dabei nach ihrer Aktualität und Relevanz aussortiert.

Für die Erarbeitung des praktischen Teils wurden sechs Schweizer Experten aus dem Industrie- beziehungsweise Aus- und Weiterbildungssektor beigezogen, welche bereits eine Unternehmenstransaktion in China durchgeführt haben. Bei der Auswahl der Experten wurde der Fokus bewusst auf die Industriebranche gelegt, da die Mehrheit der ausgehenden Schweizer Transaktionen in diesem Bereich durchgeführt wird. Während einige der Experten erst kürzlich eine Transaktion begleitet haben, liegt die Transaktion bei anderen schon länger zurück.

Mit fünf der Experten wurden individuell semi-strukturierte Interviews geführt. Der Leitfaden dazu bestand aus fünf Fragen, welche mit Hilfe der aus der Literaturrecherche identifizierten Themenfelder formuliert wurden. Die Ergebnisse aus den Interviews wurden schlussendlich einzeln pro Frage ausgewertet.

Die wichtigsten Erkenntnisse aus dem Theorieteil und die Ergebnisse aus dem praktischen Teil flossen in die Checkliste im Kapitel 4 ein.

1.7 Begriffserklärung

1.7.1 Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur ist ein komplexes Konstrukt mit nur schwer quantifizierbaren Einflussfaktoren (Unterreitmeier, 2004, S. 19). Die Gewährleistung des gesellschaftlichen Friedens sowie deren Einklang mit den ökonomischen Handlungen eines Unternehmens gehören zu der Thematik der Unternehmenskultur. Die Unternehmenskultur als geistiges Zentrum in Organisationen wird als buntes Durcheinander von Vorstellungen gesehen, welches in die Handlungen der Mitglieder einer Organisation bewusst oder unbewusst stark einfließt. Sie beschreibt wie Dinge in Unternehmen durchgeführt werden sollen. Die zwei Begrifflichkeiten Unternehmenskultur und Organisationskultur werden im Business-Kontext häufig als Synonyme verwendet (Wien & Franzke, 2014,

S. 5ff.). Der vorliegenden Arbeit wird aus diesem Grund die Organisationskulturdefinition von Herrn Edgar Schein zugrunde gelegt. Er definiert sie wie folgt:

„Organizational culture is the pattern of basic assumptions that a given group has invented, discovered, or developed in learning to cope with its problems of external adaption and internal integration, and that have worked well enough to be considered valid, and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems.“ (Schein, 1984, S. 3)

Eine weitergehende Diskussion zum Thema der Einordnung der Unternehmenskultur in die Landeskultur findet sich im Kapitel 2.3.1 wieder.

In dieser Arbeit wird angenommen, dass die Landeskultur signifikant die Unternehmenskultur beeinflusst. Ein Mitarbeiter eines Unternehmens ist jeweils ein Bürger des Landes, in welchem das Unternehmen tätig ist. Dieses Verständnis wurde auch von Reineke (1989, S. 40f.) anerkannt. Seiner Meinung nach gibt es geringere Unterschiede zwischen Unternehmenskulturen mit gleichem landeskulturellen Hintergrund als zwischen Unternehmenskulturen mit verschiedenen landeskulturellen Hintergründen. So wird hinsichtlich der Zielsetzung der Arbeit nun davon ausgegangen, dass die Landeskultur sich signifikant auf die Unternehmenskultur auswirkt.

1.7.2 Mergers & Acquisitions

Die Bezeichnung Mergers & Acquisitions (kurz M&A) wortwörtlich übersetzt bedeutet „Fusionen & Akquisitionen“ (Strähle, 2004, S. 10). Hinsichtlich der genauen Definition des Begriffes herrscht jedoch in der Literatur eine grosse Uneinigkeit, was zu einer Vielzahl von Definitionsansätzen führt (Stafflage, 2004, S. 83).

Bei einer weiten Auslegung des Begriffs umfassen Mergers & Acquisitions sämtliche Dienstleistungsaktivitäten und damit auch die Beratungs- und Dienstleistungsperspektive. Eine engere Definition hingegen betrachtet den Begriff primär aus der Unternehmensperspektive, also aus Käufer- und Verkäufersicht. Eine weitere Abgrenzung des Begriffes kann gemacht werden, indem unterschiedliche Kooperationsformen wie beispielsweise Joint Ventures (dt.: Gemeinschaftsunternehmen, Beteiligungsunternehmen) oder strategische Allianzen miteinbezogen werden oder lediglich auf Unterneh-

menszusammenschlüsse, also Fusionen und Akquisitionen, beschränkt wird (Wirtz, 2003, S. 12). Wirtz (2003, S. 12) definiert M&A-Management als eine Umfassung des Prozesses und des Ergebnisses des strategisch motivierten Kaufs beziehungsweise Zusammenschlusses von Unternehmen oder Unternehmensteilen, welche anschliessend integriert oder weiterveräussert werden. Die Übertragung der Leistungs-, Kontroll- und Verfügungsbefugnisse sind damit verbunden (Wirtz, 2003, S.12). Um die Begriffe „Merger“ und „Acquisition“ voneinander zu unterscheiden, wird häufig ein Kriterium bezüglich der rechtlichen Selbstständigkeit der Akteure verwendet (Jansen, 2008, S. 92).

Ein Merger (dt.: Fusion) beschreibt einen Zusammenschluss von zweier oder mehrerer Unternehmen mit wirtschaftlichen und rechtlichen Folgen (Müller, 2007, S. 120). Es findet eine Verschmelzung der Vermögensmassen statt und mindestens eine Gesellschaft verliert dabei ihre rechtliche Selbstständigkeit. Von einer Fusion durch Aufnahme wird gesprochen, wenn alle Wirtschaftsgüter der übertragenden von der aufnehmenden Gesellschaft übernommen werden und somit lediglich eine Gesellschaft ihre rechtliche Selbstständigkeit verliert. Eine Neugründung hingegen beschreibt eine Übertragung der Vermögen beider Unternehmen auf eine neu gegründete Gesellschaft. Bei Letzterem verlieren beide Unternehmen ihre rechtliche Selbstständigkeit (Stafflage, 2005, S. 83). Grundsätzlich werden Unternehmenszusammenschlüsse in drei verschiedene Richtungen abgegrenzt, welche sich je nach Produkt-Markt-Ähnlichkeit differenzieren. Es wird zwischen horizontalen, vertikalen und konglomeraten Transaktionen unterschieden (Unterreitmeier, 2004, S. 7). Von horizontalen Transaktionen wird gesprochen, wenn sich Unternehmen zusammenschliessen, welche in derselben Branche und auf gleicher Wertschöpfungsstufe tätig sind. Vertikalen Transaktionen bezeichnen dagegen Zusammenschlüsse von Unternehmen unterschiedlicher Produktions- und / oder Handelsstufen. Transaktionen, welche weder horizontal noch vertikal sind, werden konglomerate Zusammenschlüsse genannt. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass es keine Übereinstimmung in den bearbeiteten Märkten und in den angebotenen Produkten oder Leistungen gibt (Theuerkorn, 2013, S. 69).

Demgegenüber bezeichnen Acquisitions (dt.: Akquisitionen) den Kauf eines bestehenden Unternehmens oder einer bestehenden Anlage, bei welchem die rechtliche Selbstständigkeit jedoch bestehen bleibt (Cavusgil, Knight & Riesenberger, 2017, S. 419 ;

Jansen, 2008, S. 92). Eine Akquisition kann als Share Deal oder Asset Deal vollzogen werden. Bei einem Share Deal werden die Gesellschaftsanteile (zum Beispiel die Aktien) übernommen und der Käufer tritt in die Rechtsstellung des Verkäufers; er übernimmt also alle Rechte und Pflichten. Die aktiven oder passiven Vermögenswerte müssen dabei nicht neu zugeordnet werden, da sich nur die Besitzverhältnisse der Beteiligung ändern. Bei einem Asset Deal hingegen erwirbt der Käufer die Aktiven und Passiven des akquirierten Unternehmens. Die juristische Person der Beteiligung bleibt mit ihren Rechten und Pflichten bestehen und es handelt sich um eine Einzelrechtsnachfolge. Bei einem Asset Deal können gezielt Unternehmensteile herausgekauft werden, ohne dass die bestehenden Verbindlichkeiten automatisch übernommen werden müssen (Burkhardt, 2008, S. 215).

Neben dem Unterscheidungskriterium der Rechtspersönlichkeit wird auch die Grösse der an der Transaktion beteiligter Unternehmen zur Begriffsabgrenzung herangezogen. So wird eine Fusion als Zusammenschluss zweier Unternehmen mit vergleichbarer Grösse charakterisiert. Demgegenüber stellt eine Akquisition ein Kauf eines kleineren Unternehmens durch ein grösseres dar (Palmer, 2002, S. 5).

Da sich die vorliegende Arbeit auf die Pre-Merger Phase konzentriert, werden die beiden Aspekte Fusionen und Übernahmen konsolidiert betrachtet.

1.7.3 Due Diligence

Der Begriff „Due Diligence“ bedeutet wortwörtlich übersetzt „mit der gebührenden Sorgfalt“ und stammt ursprünglich aus den angelsächsischen Rechtswissenschaften. Er findet im juristischen Bereich dann Anwendung, wenn eine Beurteilung der Handlung eines Angeklagten mit „gebührender Sorgfalt“ gemacht werden muss, um letzteren von einer möglichen Haftungsverpflichtung zu befreien. Auch im wirtschaftlichen Bereich hat der Begriff eine wichtige Stellung erlangt (Strähle, 2004, S. 29f.).

Es gibt in der Literatur eine grosse Anzahl von Untersuchungsgebieten in der Due Diligence, welche jeweils in Abhängigkeit zu den Fragestellungen und Bedürfnissen des Erwerbers sowie auch den zu erwarteten Risikofeldern des Zielobjekts festgelegt und priorisiert werden (Strähle, 2004, S. 37 ; Büttner, 2015, S. 73). Büttner (2015, S. 73ff.) nennt in seiner Arbeit die elf verschiedenen Prüffelder Financial, Legal, Tax, Commer-

cial, Human Resources, Cultural, Technologisch-organisatorisch, Integrity, Real Estate, Environmental und IT.

In einer M&A-Transaktion ist es für die Beteiligten unerlässlich, dass sie sich im Voraus ein genaues Bild von der wirtschaftlichen und rechtlichen Situation des zu übernehmenden Unternehmens machen. Eine Due Diligence-Prüfung leistet daher bei der Entscheidung über die Durchführung einer Transaktion einen signifikanten Mehrwert. Im Rahmen der Unternehmensbewertung ist die Due Diligence ein Hilfsmittel zur Beschaffung und Aufarbeitung der erforderlichen Informationen; einzelne Untersuchungsgegenstände wie beispielsweise die Financial und Commercial Due Diligence stehen in einem engen Zusammenhang mit der Unternehmensbewertung, während andere Aspekte eher der Prüfung zur Risikoidentifizierung beitragen. Die Risiken, welche in der Prüfung ermittelt werden, können dann im Rahmen der Vertragsgestaltung verursachergerecht den einzelnen Parteien zugeordnet werden (Schacht & Fackler, 2009, S. 33).

2 Theorieteil

Der Theorieteil der Arbeit befasst sich mit den Grundlagen von M&A-Transaktionen weltweit sowie insbesondere auch M&A-Transaktionen in China. Des Weiteren werden Modelle zur Erfassung der Landeskultur sowie auch Unternehmenskultur vorgestellt. Ein Grossteil der Theorien und Ansätze, welche im Theorieteil genannt werden, fliessen in den praktischen Teil (Kapitel 3) ein.

2.1 M&A-Transaktionen weltweit

Der folgende Abschnitt setzt sich mit weltweiten M&A-Transaktionen auseinander. Als erstes wird die Relevanz von M&A aufgezeigt und wie sich das Transaktionsvolumen der M&A-Transaktionen über die Jahre hinweg verändert hat. Anschliessend werden Motive für und Erfolgsfaktoren in M&A-Transaktionen benannt. Zum Abschluss zeigt der Abschnitt verschiedene Gründe für das Scheitern von Transaktionen auf.

2.1.1 Relevanz M&A

Wenn man die Entwicklung von Fusionen und Akquisitionen bis heute betrachtet, fällt auf, dass es immer wieder so genannte „Merger-Wellen“ gegeben hat. Während der *ersten Welle*, welche von 1897 bis 1904 dauerte, versuchten insbesondere in den USA Unternehmen eine Monopolstellung zu erreichen, indem eine horizontale Integration gemacht wurde. Die *zweite Welle* dauerte von 1916 bis 1929 und beinhaltete Unternehmen, welche anhand einer vertikalen Integration ihren gesamten Produktionszyklus kontrollieren wollten. In einer *dritten Welle* von 1965 bis 1969 wurden vor allem konglomerale Transaktionen getätigt. Die Idee dahinter war, ein möglichst antizyklisches Portfolio zu bilden. In der *vierten Welle* von 1984 bis 1989 wurden strategische M&A-Transaktionen durchgeführt, um hauptsächlich Synergien zu verwirklichen. Ab 1985 kamen als Finanztransaktionen Übernahmen und Fusionen im Rahmen eines Leveraged Buyouts dazu (Jansen, 2004, S. 66ff. ; Palm, 2012, S. 4f.). Die *fünfte Welle* von Fusionen und Übernahmen begann Mitte der 90er Jahre und erreichte ihren Höhepunkt im Jahr 2000. Diese Welle prägten vor allem Deals mit einem sehr hohen Übernahmevermögen. Die Finanztransaktionen gingen jedoch allgemein zurück und es gab eine Konzentration der horizontalen Akquisitionen. Die *sechste und letzte Merger Welle* begann im Jahr 2001 und endete mit der Weltfinanzkrise im Jahr 2007 / 2008 (Chen & Shih, 2008, S. 1 ; Palm, 2012, S. 5). Das derzeitige M&A-Volumen spricht noch nicht für

eine neue Welle, jedoch ist sich die Literatur in diesem Punkt einig: Die siebte M&A-Welle wird kommen (Schalast, 2014, S. 8). Die nachfolgende Abbildung zeigt die sechs Wellen auf dem amerikanischen M&A Markt.

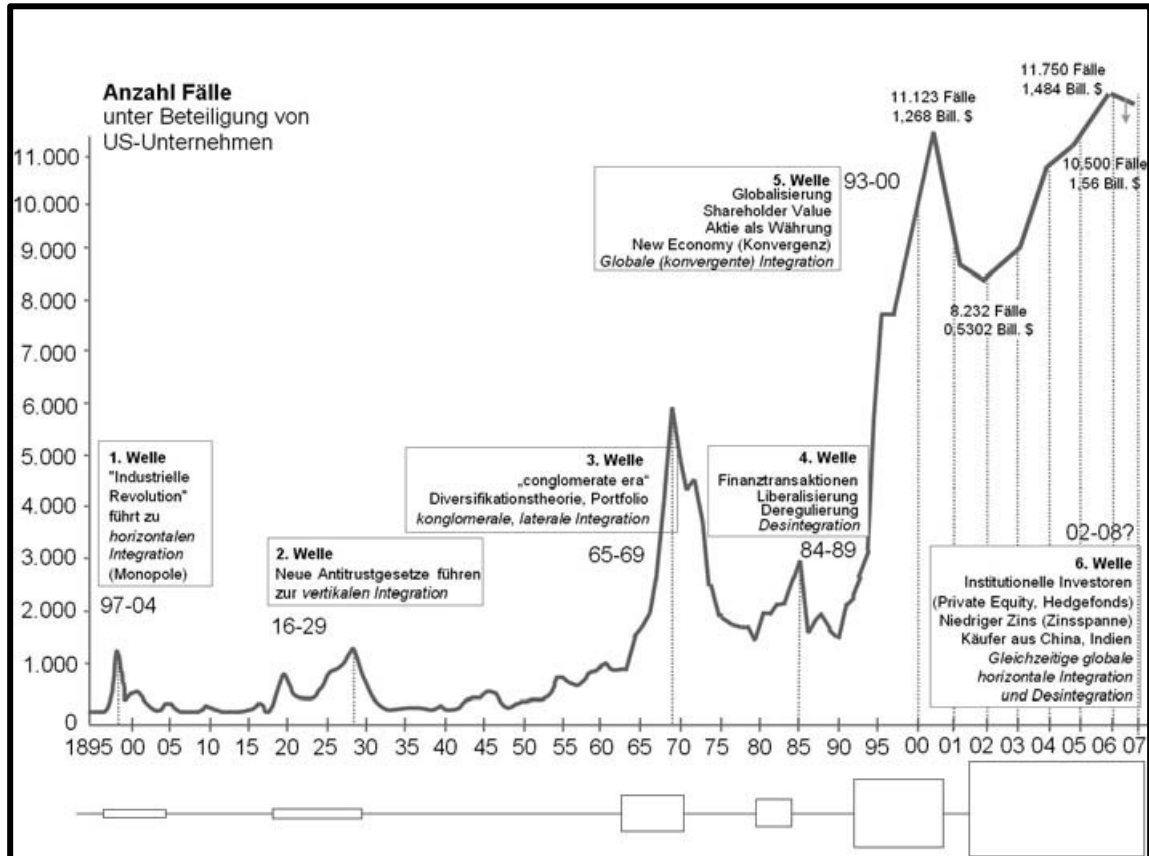


Abbildung 1: Die sechs Wellen auf dem amerikanischen M&A-Markt

Quelle: Jansen (2008, S. 62)

Wenn man die Situation heute betrachtet, kommt der Transaktionsmarkt nun nach einer eher ruhigen jüngeren Vergangenheit wieder in Schwung. Viele Unternehmen haben ihre Interessen neu bekundet, andere Unternehmen haben sich ihnen als potenzielle Käufer angeschlossen. Tiefe Zinsen und Währungseinflüsse sowie auch volle Kriegskassen haben das Interesse in Akquisitionen angekurbelt. Weitere Faktoren, welche die Zunahme von Akquisitionen begründen, sind die operativen Anforderungen der Unternehmen, wie beispielsweise die Erweiterung des Marktes bei begrenzter Position im Heimatmarkt, Zugang zu internationalen Beschaffungsmärkten sowie auch das Reagieren auf strukturelle Veränderungen in den jeweiligen Branchen (Bergamin & Braun, 2015, S. 15).

Die nachfolgende Grafik zeigt die Entwicklung des weltweiten M&A-Transaktionsvolumens zwischen 2002 bis 2018.

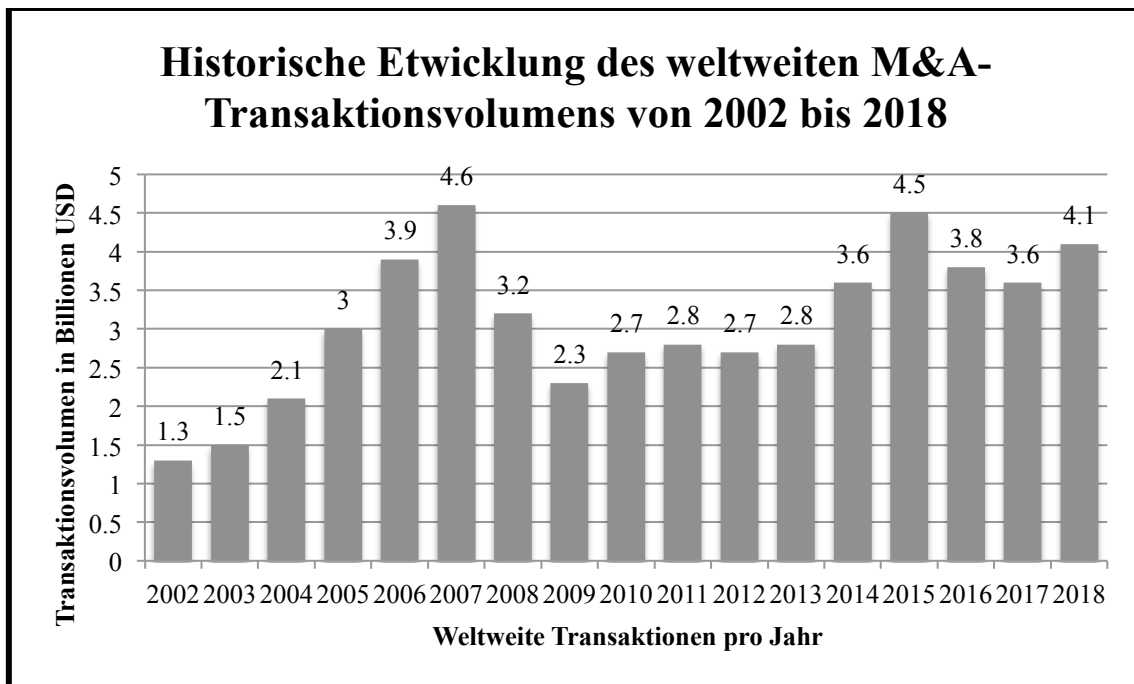


Abbildung 2: Historische Entwicklung des weltweiten M&A-Transaktionsvolumens von 2002 bis 2018
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an J.P. Morgan (2019)

Wie in der Grafik zu sehen ist, gab es in den Jahren 2009 bis 2013 kaum Änderungen im Transaktionsvolumen. Seit 2014 scheint der weltweite M&A-Markt jedoch wieder in Schwung zu kommen. Das Jahr 2018 verzeichnete dabei das dritthöchste Transaktionsvolumen seit 2007.

2.1.2 Motive für M&A

In diesem Kapitel werden die Beweggründe und Ziele von M&A-Transaktionen genauer durchleuchtet.

Es gibt viele Gründe, weshalb Unternehmen Fusionen und Akquisitionen durchführen. Externe Rahmenbedingungen beeinflussen dabei die Motive. Die einzelnen M&A-Wellen haben Unternehmen dazu gebracht, durch internationale Transaktionen auf veränderte Umwelt- und Wettbewerbsbedingungen zu reagieren (Koelsky, 2006, S. 133).

Strähle (2004, S. 14) unterscheidet in seinem Werk zwischen den folgenden Motiven:

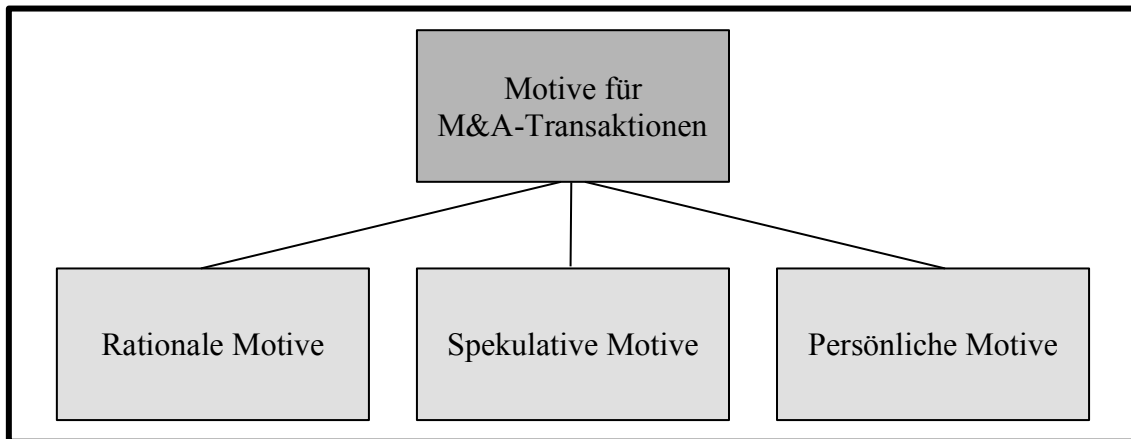


Abbildung 3: Motive von M&A

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Strähle (2004, S. 14)

Zu den **rationalen Motiven** zählen unter anderem die Gewinnsteigerung, das Vervollständigen der Produktlinien, die Marktanteilerhöhung, die Erschliessung neuer Märkte sowie auch der technische Know-how Erwerb. Sie ergeben sich in der Regel aus marktstrategischen und ergebnisorientierten Aspekten. Durch rationale Motive möchten die Unternehmen nicht nur ihre Wettbewerbsfähigkeit verbessern und dadurch ein stärkeres Wachstum generieren sondern gleichzeitig auch ihre Profitabilität erhöhen (Strähle, 2004, S. 14). In vielen Literaturen werden zu den rationalen Motiven zusätzlich Synergievorteile genannt. Die englischsprachige Literatur verwendet den Begriff „Synergie“ gleichermassen mit Synergieeffekte, im Deutschen hingegen wird von Verbundwirkung oder Verbundeffekt gesprochen (Kolesky, 2006, S. 134). Koelsky (2006, S. 134) beschreibt Synergien dabei wie folgt:

„Die Summe des erwarteten Zusammenwirkens des neuen Unternehmens sollte grösser ausfallen als die Summe der addierten Ergebnisse, die durch beide Unternehmen separat erzielt worden wären“.

Vielfach werden Synergien als „1+1 = 3“ bezeichnet (Accounting Coach, 2004).

Spekulative Motive werden durch den Markt begründet, welcher die Targets vermeintlich unterbewertet. In diesem Fall handelt es sich um den Marktpreis oder Aktienkurs bei börsennotierten Unternehmen. Es gibt zwei unterschiedliche Theorien hierzu: die „inefficient merger theory“ und die „underpriced stock theory“. Die erste Theorie beschreibt den Fall, bei welchem das Management nicht effizient genug gearbeitet hat.

Die Aktionäre bieten ihre Aktien zum Kauf an und bei einer Akquisition wird davon ausgegangen, dass das neue Management wirtschaftlich erfolgreicher agiert. Eine Steigerung des Unternehmensgewinns / des Unternehmenswertes wird hier angestrebt. Die zweite setzt eine Aktienunterbewertung des Targets voraus, was eine Übernahme auslösen kann (Strähle, 2004, S. 15).

Persönliche Motive sind bei Unternehmenszusammenschlüssen häufig entscheidende Motive. Hierzu zählen das Macht- sowie auch das Prestigestreben der Manager. Aus verschiedenen Gründen wie beispielsweise des Images, einer emotionalen Lage oder aus finanziellen Eigeninteressen können Manager so ihr Unternehmen in teilweise riskante Situationen bringen (Strähle, 2004, S. 14).

2.1.3 Erfolgsfaktoren bei M&A

Palm (2012, S. 21) unterscheidet in seinem Werk zwischen „harten“ und „weichen“ Erfolgsfaktoren. *Harte Faktoren* beinhalten die Einflussgrößen Strategie, Kosten und Geschwindigkeit, *weiche Faktoren* auf der anderen Seite Vision, Vermeidung von Widerstand und Unsicherheiten, Management kultureller Unterschiede sowie auch Kommunikation. Weiche Faktoren lassen sich objektiv nur schwer quantifizieren oder buchhalterisch erfassen, spielen jedoch im M&A eine grosse Rolle (Palm, 2012, S. 21ff.). Im folgenden Abschnitt werden die einzelnen Einflussgrößen genauer beschrieben.

Unter dem Faktor *Strategie* wird beschrieben, dass Produkte, Märkte, Positionierung und die Gesamtausrichtung der Unternehmen grundsätzlich zusammenpassen sollen und somit eine Basis für eine gelungene Fusion oder Integration bilden. Um Synergien realisieren zu können, muss eine klare Strategie für das neu zu schaffende Unternehmen definiert werden. Bei den *Kosten* wird vor allem auf den Kostenaufwand und dessen Management Bezug genommen. Während der Integration und den weiteren Phasen des Prozesses werden die Ressourcen erheblich gebunden. Wichtig ist somit, dass der finanzielle Aufwand so gehalten wird, dass die Transaktion im Hinblick auf die zu erwartenden Synergien für das Unternehmen noch lohnenswert ist. Die *Geschwindigkeit* bezieht sich auf die Durchlaufzeit der Transaktion, welche aufgrund der einhergehenden Unsicherheiten und Instabilitäten möglichst tief gehalten werden sollte. Die zur Verfügung stehende Zeit soll jeweils effektiv genutzt und die Entscheidungen über neue Führungsstrukturen und deren Kommunikation schnell getroffen werden (Palm, 2012, S. 21f.).

Die *Vision* muss für das aus dem Integrationsprozess entstehende Unternehmen klar definiert werden. Dies sei gemäss Palm (2012, S. 22) für den Erfolg unerlässlich. Eine Vision gibt eine klare Zielvorgabe und dient für das Handeln aller Mitarbeitenden als Leitbild und verlangt aus diesem Grund auch eine glaubwürdige und klare Formulierung. Ein Einbezug möglichst aller Prozessbeteiligten in der Definitionsphase ist unverzichtbar. *Vermeidung von Widerstand und Unsicherheiten* bezieht sich auf die Reaktionen der Mitarbeitenden auf die Veränderungen, welche mit einer Fusion oder Akquisition einhergehen. Damit ein Zusammenschluss erfolgreich sein kann, muss der Widerstand der Mitarbeitenden gegen die Integration verhindert werden können. Damit Integrationsprobleme vermieden werden können, müssen die jeweiligen *kulturellen Unterschiede gemanagt* werden. Dieser Faktor ist insbesondere für diese Arbeit von hoher Bedeutung und wird zu einem späteren Zeitpunkt vertieft aufgegriffen. Der letzte weiche Faktor, *Kommunikation*, beschreibt die Notwendigkeit einer effektiven Kommunikation. Fehler in der Kommunikation können zu grossen Unsicherheiten führen (Palm, 2012, S. 22f.).

Palm (2012, S. 23f.) erwähnt in seinem Werk, dass beide Faktoren in einer permanenten Wechselbeziehung stehen, was die Notwendigkeit einer ganzheitlichen Betrachtungsperspektive verdeutlicht.

2.1.4 Gründe für das Scheitern von M&A-Transaktionen

Strähle (2004, S. 76) behauptet, dass ungefähr 50 Prozent der Unternehmenstransaktionen nicht die in sie gesetzten Erwartungen erfüllen können. Eine weitere Studie schätzt die Zahl sogar auf 60 bis 80 Prozent (Unternehmeredition, 2016). Es fragt sich, was die Gründe hierfür sind.

Eine Studie der Boston Consulting Group (BCG, 2015) nennt vier der am häufigsten genannten Gründe für das Scheitern von Geschäften, nämlich eine *schlechte Integration, hohe Komplexität, schwierige kulturelle Anpassungen* und *geringe Synergien*. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird der Fokus vor allem auf die Schwierigkeit der kulturellen Anpassung gesetzt.

Harvard Business Review hat diesbezüglich im 2018 einen Artikel veröffentlicht. Um aufzuzeigen, weshalb Unternehmenskulturen einen Grund für das Scheitern von Trans-

aktionen sein können, unterscheidet Harvard Business Review ([HBR], 2018) zwischen zwei Gruppen von Unternehmenskulturen. Um mehr darüber zu erfahren, wie Fusionen zwischen den zwei Gruppen funktionieren, hat HBR (2018) in einer Studie 4'500 internationale Fusionen aus 32 verschiedenen Ländern zwischen 1989 und 2013 analysiert. Die Studie berücksichtigte Faktoren wie Dealgrösse, Geldbeträge, Industrie, geografische Entfernung und kulturelle Kompatibilität. Die Ergebnisse zeigen, dass Fusionen mit stärker ausgeprägten Unterschieden zwischen den beiden Gruppen insgesamt schlechter verlaufen: Bei Fusionen mit geringen Unterschieden sank die Gesamtkapitalrendite der erwerbenden Unternehmen drei Jahre nach der Fusion um 0.6 Prozent (200 Millionen US-Dollar), bei denjenigen internationalen Fusionen mit besonders grossen Diskrepanzen sank das jährliche Nettoeinkommen sogar um über 1.8 Prozent (600 Millionen US-Dollar) (HBR, 2018).

McKinsey (2010, S. 41) geht dabei noch stärker auf die Wichtigkeit der Unternehmenskultur ein. Gemäss McKinsey wissen Führungskräfte instinktiv, dass die Unternehmenskultur bei der Wertschöpfung aus M&A-Transaktionen eine wichtige Rolle spielt. Trotzdem kennen sich die meisten Führungskräfte besser mit Kosten und Synergien aus als mit der Kultur, welche ein Potenzial hat den Fusionswert noch zu *steigern* oder eben auch zu *zerstören*. Eine Umfrage bei Führungskräften³ von McKinsey hat ergeben, dass 50 Prozent der Befragten ein „Cultural Fit“ als entscheidend für eine wertsteigernde Fusion betrachten und weitere 25 Prozent sogar angeben, dass ihre Abwesenheit den Hauptgrund für das Scheitern der Fusion war (McKinsey, 2010, S. 41).

Somit wird bereits zu diesem Zeitpunkt klar, dass der Erfolg entscheidend davon abhängt, ob und inwieweit eine Berücksichtigung der jeweiligen Unternehmenskulturen gemacht wird. Die klassische Due Diligence muss daher um die kulturellen Aspekte ergänzt werden (Köppel, Lukas & Seidenfus, 2011, S. 109).

Nachdem die Relevanz von weltweiten M&A-Transaktionen sowie deren Motive, Erfolgsfaktoren und Gründe für das Scheitern aufgezeigt wurden, geht der nächste Abschnitt auf M&A-Transaktionen in China ein.

³ Keine weiteren Angaben zur Umfrage

2.2 M&A-Transaktionen in China

Das stetige Wachstum der chinesischen Wirtschaft weckte das Interesse zahlreicher multinationaler Unternehmen. Nicht nur Anteile am wachsenden chinesischen Markt sind das Ziel, sondern auch eine Einbindung Chinas an ihre globale Aktivitäten (Lucks Hg., 2006, S. 129).

Der nachfolgende Abschnitt zeigt die Entwicklung in der chinesischen Gesetzgebung zu internationalen Übernahmen sowie die Relevanz von eingehenden M&A-Transaktionen in China.

2.2.1 Geschichte der chinesischen Gesetzgebung und Regulatorien zu internationalen Übernahmen und Zusammenschlüssen

2.2.1.1 Allgemeiner Überblick

China ist am 10.12.2001 nach 16 jährigen Verhandlungen der WTO beigetreten, was als Zeichen gedeutet wurde, dass China seine Wirtschaft weiter öffnen und sich immer stärker in die Weltwirtschaft integrieren möchte. Am 14. Parteitag der Kommunistischen Partei Chinas im Jahre 1992 erklärte die chinesische Führung, dass die sozialistische Marktwirtschaft aufgebaut werden sollte. Seit diesem Zeitpunkt strebte China eine Entfaltung des Wettbewerbsmarkts als grundlegendes Allokationsmittel an. So soll eine Steigerung des Lebensstandards der Bevölkerung und ein hohes Wirtschaftswachstum ermöglicht werden. Allgemein führen die Chinesen seit 1978 eine Politik der Reform und Öffnung durch, verfolgten jedoch dabei im Gegensatz zu den meisten ehemaligen Staatshandelsländern die Strategie des Gradualismus, was bedeutet, dass der Wandel allmählich und nicht sprunghaft durchgeführt wird (Shi, 2009, S. 4 ; Spektrum, 1999).

Nach dem Beitritt zur WTO machte China also einen grossen Schritt nach vorne in seiner Auslandsinvestitionspolitik, damit ausländische Unternehmen nach China gelockt werden und sich an der Reform und Reorganisation grosser staatlicher Unternehmen durch M&A-Investitionen beteiligen. China wurde zu einem neuen Ziel für ausländische M&As und globale transnationale Unternehmen führen M&A-Transaktionen in verschiedenen Märkten und Branchen Chinas aus (Chen & Shih, 2008, S. 38).

2.2.1.2 *Geschichte chinesischer Gesetzgebung für M&A*

Das Jahr 1978 war zudem auch ein Wendepunkt für das M&A in China. Um den Wettbewerb staatlicher Unternehmen zu verstärken, zogen die Behörden Chinas eine Ausarbeitung einer Reihe vollständiger und standardisierter Gesetze für Unternehmensfusionen in Betracht. In den 90er Jahren breitete sich die Aktivität der Fusionen nach marktwirtschaftlich orientierten Reformen allmählich auf dem Markt aus. In den Jahren 2001 und 2002 hat die chinesische Regierung zahlreiche Fusionsgesetze erlassen. Es gab eine Erweiterung und Standardisierung der Gesetze, an welche sich die chinesischen Unternehmen, welche an Fusionen beteiligt sind, zu halten haben. Dazu gehören auch Interimsregelungen für M&A durch ausländische Investoren, welche im April 2003 erlassen wurden. Diese seit 1995 dreimal abgeänderten, vorläufigen Regelungen für die Gründung von Investmentgesellschaften durch ausländische Investoren schliessen sich an unverzichtbare Rechtsgrundlagen an und müssen bei chinesischen Unternehmensfusionen intensiv geprüft werden (Chen & Shih, 2008, S. 63).

Die im Jahr 2003 erlassenen vorläufig rechtsgültigen Bestimmungen über Fusionen und Übernahmen inländischer Unternehmen durch ausländische Investoren (*engl.: „Rules on Merger with and Acquisition of Domestic Enterprises by Foreign Investors“*), welche die Grundlegungen für ausländische Unternehmenstransaktionen durch ausländische Investoren festlegten, wurden in den Jahren 2006 und 2009 jeweils nochmals abgeändert. Die aktuelle Version ist nun diejenige aus dem Jahr 2009. Ziel dieser Gesetzgebung ist es, eine einheitliche Behandlung von Übernahmen zu gewährleisten und gleichzeitig auch die nationale Wirtschaftssicherheit zu schützen (Germany Trade & Invest [GTAI], 2013, S. 14 ; Devonshire-Ellis, Scott & Woollard, 2011, S. 9).

Seit 2015 war zudem eine Reform der Regelung der Auslandsinvestitionen in Diskussion. Im Rahmen der jährlichen Vollversammlung des Nationalen Volkskongresses Chinas wurde am 15. März 2019 eine neue Gesetzesregelung für ausländische Investitionen erlassen, welche ab 2020 in Kraft treten wird. Das neue Auslandsinvestitionsrecht (*engl.: „Foreign Investment Law“*) ist eine umfassende gesetzliche Grundlage für Investitions- und Geschäftstätigkeiten in China und löst drei bisher bestehende chinesische Gesetze über Joint Ventures mit ausländischer Beteiligung sowie auch ausländische Wholly Owned Subsidiaries (dt.: hundertprozentige Tochtergesellschaften) ab (Rödl & Partner, 2019).

2.2.2 Relevanz M&A in China

Im Jahr 2018 erreichte die Zahl der eingehenden Fusionen und Übernahmen (engl.: Inbound Deals) ein Rekordhoch, wie Chinadaily (2019) berichtete. Ausländische Investoren wurden dabei durch den positiven Ausblick für chinesische Unternehmen und die Lockerung der ausländischen Investitionsregeln ermutigt. Das Gesamtvolumen der M&A-Transaktionen ausländischer Unternehmen in China belief sich im Jahr 2018 auf 56.1 Milliarden US-Dollar, was sogar den bisherigen Rekord vom 2015 von 55.6 Milliarden US-Dollar überstieg. Dabei wurden 38.8 Prozent der M&A-Transaktionen im Finanzsektor getätigt, gefolgt von 16.8 Prozent in der Immobilienwirtschaft und 16.7 Prozent im Industriesektor (Chinadaily, 2019).

Für das Jahr 2019 werden eine noch stärkere Präsenz ausländischer Unternehmen auf dem chinesischen Markt sowie auch Erhöhungen in den Beteiligungen an chinesischen Unternehmen erwartet (Chinadaily, 2019).

Die nachfolgende Grafik zeigt die Entwicklung des Inbound M&A-Transaktionsvolumens in China von 2010 bis 2018.

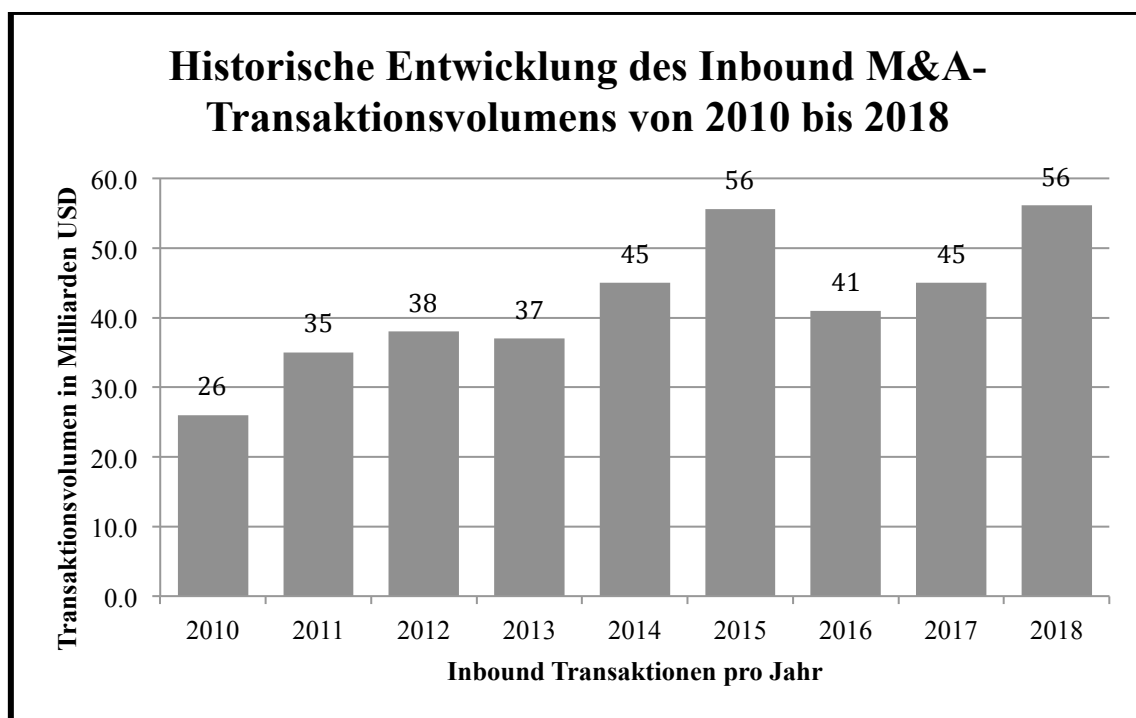


Abbildung 4: Historische Entwicklung des Inbound M&A-Transaktionsvolumens von 2010 bis 2018
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Linklaters (o.J.)

Wie die Grafik zeigt, hat China mit eingehenden Unternehmenstransaktionen noch wenige Erfahrungen gemacht. Die Anzahl dieser Unternehmenstransaktionen ist jedoch seit 2010 am steigen und wird auch in Zukunft ein grosses Thema sein. Auch in der Gesetzgebung entwickelt sich China laufend weiter.

2.3 Kultur

Das folgende Kapitel beschreibt als erstes die Geschichte der Ansätze zur Erfassung der Kultur und definiert den Kulturbegriff. Anschliessend werden die schweizerische und chinesische Kultur nach dem Theoriemodell von EurAsia Competence aufgeführt und die Unternehmenskultur nach dem Kulturebenen-Modell von Schein beschrieben. Weiter wird der Einfluss der Kultur auf M&A-Transaktionen aufgezeigt und darunter der „Culture-Clash“ erklärt sowie auch die Auswirkungen der Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg untersucht. Zum Abschluss des Unterkapitels wird die Cultural Due Diligence vorgestellt.

2.3.1 Kulturbegriff

2.3.1.1 Ansätze zur Erfassung der Kultur

Unter dem Begriff „Kultur“ wird allgemein die Pflege, Veredelung, Vervollkommnung von Tieren, Pflanzen und vor allem von menschlicher Lebensführung und Lebensgestaltung verstanden. Die Etymologie des Begriffes geht auf das lateinische Wort „cultura“ zurück, welches sich aus dem lateinischen Verb „colere“ und dem Substantiv „cultus“ herleiten lässt. Unter „cultura“ wurden zunächst agrarische Tätigkeiten zusammengefasst, wie beispielsweise das Bestellen von Land sowie die Pflege und Veredelung von Ackerböden (Heinen & Fank, 1997, S. 51).

Der Begriff „Kultur“ erfährt dann bei den Römern seine Bedeutung im übertragenen Sinne. Zu dieser Zeit wird „cultura“ sowohl als Anbau und Pflege im agrikulturellen Sinne verstanden als auch als Verehrung, Bildung und Fürsorge interpretiert. Cicero spricht so von „cultura animi“, was übersetzt „von der Pflege des Geistes“ heisst und Kultur als Synonym für ethisch-moralisch gute Sitten definiert. Kurz gesagt bedeutet Kultur also Menschenpflege durch Weisheit (Heinen & Frank, 1997, S. 51). In frühchristlich-mittelalterlicher Zeit erhält das Wort „Kultur“ dann eine weitere Interpretation in Form einer Metapher, welche Gott als Schöpfer aller Dinge die Aufgabe des

Ackermanns zukommen lässt, der das Innere des Menschen im Sinne eines Ackerlandes zu bestellen hat (Müller, 2007, S. 71).

Seine ursprüngliche, nach Cicero definierte Bedeutung erhält das Wort „cultura“ erst wieder durch die Humanisten zurück. Im Zuge der Aufklärung erfolgte eine Erweiterung des Wortverständnisses, in welchem „cultura“ nicht mehr mit einem Genitivattribut „animi“, sondern auch für sich alleinstehend Verwendung findet. Zur Unterscheidung von Mensch und Tier wird das Wort „Kultur“ herangezogen und deren primitiven Urzustand dem der Kultur gegenübergestellt. Ein pluralistisches Kulturverständnis tritt nun an die Stelle der früheren Idee einer einheitlichen „Menschenkultur“. Herder (1744-1803), als Vorläufer moderner Kulturanthropologie, ist in diesem Zusammenhang vor allem tonangebend. Er wendet sich bei der Betrachtung von Kulturen insbesondere dem geschichtlichen Aspekt zu und weist darauf hin, dass es des Menschen natürlichen Potentials ist, kulturfähig zu sein, was ihn von einem instinktgeleiteten Naturwesen differenziert. „Kultur“ wird nun synonym zu „Zivilisation“ und „Bildung“ verwendet (Heinen & Frank, 1997, S. 51f.).

Die Sichtweise der Kultur als Geistesbildung, Kunst und auch Wissenschaft beeinflusst auch heute noch den Sprachgebrauch in der Öffentlichkeit und der Politik (Müller, 2007, S. 72). Der Anthropologe Edward B. Tylor gewinnt mit seiner Kulturbegriffsdefinition an kulturanthropologisch-soziologischer Bedeutung:

„Kultur oder Zivilisation im weitesten ethnographischen Sinn ist jener Inbegriff von Wissen, Glauben, Kunst, Moral, Gesetz, Sitte und allen übrigen Fähigkeiten und Gewohnheiten, welche der Mensch als Glied der Gesellschaft sich angeeignet hat.“ (Müller, 2007, S. 72)

In der Zeit danach wurde der Kulturbegriff erneut inhaltlich umgedeutet und mit verschiedensten Schwerpunkten neu interpretiert. Diese Umwandlungen repräsentierten die jeweils herrschenden politischen Verhältnisse in starkem Masse. Zudem wurde ein breites Spektrum an Begriffsbestimmungen durch die Wissenschaftsdisziplinen, Kulturanthropologie, Kultursociologie, Kulturrethnographie und durch die kulturvergleichende Psychologie geliefert. Die unterschiedlichen Ansichten liessen kein gemeinsames Kulturverständnis zu (Müller, 2007, S. 72).

Damit die unterschiedlichen Auffassungen von Kultur zu einer allgemeingültigen Begriffsfassung zusammengeführt werden können, versuchten einige Autoren die Kultur anhand charakteristischer Kennzeichen zu beschreiben. Doch auch mit dieser Umschreibung des Kulturbegriffes ist es nicht möglich, die Vielzahl der unterschiedlichen Ansichten einheitlich zusammenzufassen. Die Ansätze und Zugangsweisen zum Phänomen der Kultur sind hierbei zu unterschiedlich (Heinen & Frank, 1997, S. 53).

2.3.1.2 *Begriffsdefinition*

Trompenaar & Hampden-Turner, 2006: „The way in which a group of people solves problems and reconciles dilemmas.“

Hofstede, 1991: „The collective programming of the mind that distinguishes the members of one category of people from another“

Schein, 1985: „A set of shared solutions to universal problems of external adaptation and internal integration, which are handed down from one generation to the next.“

Kroeber & Kluckhohn, 1952: „Culture, or civilization, ... is that complex whole which includes knowledge, belief, art, law, morals, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society“

Zitate nach Cruz (2018, S. 24ff.) und Kroeber & Kluckhohn (1952, S. 43).

Neben den breit gefassten Kulturdefinitionen gibt es unzählige weitere Auffassungen des Kulturbegriffs. Kroeber und Kluckholm (1952) haben in ihrer umfassenden Literaturanalyse total 164 verschiedene Kulturdefinitionen analysiert und klassifiziert. Wenn man ihre zusätzlichen Definitionen, Aussagen in den Fussnoten sowie auch Zitate dazu zählt, steigt die Zahl auf ungefähr 300 (Kroeber und Kluckholm, 1952, S. 149). Ausgehend von dieser Systematisierung und weiteren Quellen hat Unterreitmeier (2004, S. 19) daraufhin die Kultur anhand der folgenden sechs Punkte definiert:

1. Kultur ist menschengeschaffen
2. Kultur ist ein überindividuelles, soziales Phänomen
3. Kultur wird erlernt und durch Systeme übermittelt
4. Kultur ist verhaltenssteuernd
5. Kultur wirkt harmonisierend
6. Kultur ist anpassungsfähig

Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass auf Grund der Variationsbreite der unterschiedlichen Forschungsansätze und Denkhaltungen keine einheitliche Definition und Interpretation des allgemeinen Kulturbegriffs möglich ist, jedoch auch heute noch die Sichtweise der Kultur als Geistesbildung, Kunst und Wissenschaft den Sprachgebrauch beeinflusst (Stafflage, 2005, S. 11; Müller, 2007, S. 72). Die Aussage von Ajiferuke & Boddewyn (1970, S. 154) „*Culture is one of those terms that defy a single all-purpose definition, and there are almost as many meanings of ‚culture‘ as people using the term*“ bestätigt diese Vermutung.

Die Ansätze zur Erfassung der Kultur sind sicherlich von grosser Bedeutung für die unternehmenskulturelle Diskussion, obschon mit Blick auf die Zielsetzung der Arbeit noch nicht ausreichend. So werden im nachfolgenden Abschnitt als erstes die schweizerische und chinesische Landeskultur anhand des Theoriemodells von EurAsia Competence (Verfasser Herr Hans Jakob Roth) beschrieben und in einem zweiten Schritt das Kulturebenen-Modell von Schein vorgestellt.

2.3.2 Erfassung von Unternehmenskulturen

Im folgenden Abschnitt werden die acht Dimensionen von Herrn Hans Jakob Roth sowie das Kulturebenen-Modell von Schein beschrieben. So werden einerseits die schweizerische und chinesische Landeskulturen vorgestellt, andererseits jedoch auch ein Augenmerk auf Unternehmenskulturen allgemein gelegt. Wie bereits erwähnt, wird die Mikrokultur (Kultur im Unternehmen) jeweils stark von der Makrokultur (Kultur des Landes in welchem das Unternehmen tätig ist) beeinflusst (Reineke, 1989, S. 41). Aus diesem Grund hat sich der Verfasser bewusst für diese beiden Modelle entschieden.

2.3.2.1 Schweiz und China nach Modell von EurAsia Competence

Herr Hans Jakob Roth hat in seinem Buch „Kultur, Raum und Zeit“ versucht Grundlagen einer vergleichenden Kulturtheorie zu entwickeln (Roth, 2013, S. 9). Im Buch wird eine Unterscheidung zwischen Individual- und Kollektivgesellschaft gemacht und deren Merkmale anschliessend herausgearbeitet. Herr Roth benutzt sowohl den Begriff „westliches Modell“ als auch „Individualgesellschaft“ gleichermassen.

Um die schweizerische und chinesische Kultur beschreiben zu können, muss somit als erstes die Frage der Zugehörigkeit der Länder zu einer Individual- oder Kollektivgesell-

schaft geklärt werden. Um diese Abgrenzung zu machen wurde auf das berühmte Modell von Geert Hofstede zurückgegriffen. Dieses besagt, dass die Schweiz zu den Individualgesellschaften und China zu den Kollektivgesellschaften zählt. Diese Unterscheidung wird nach Grad der Interdependenz der Mitglieder untereinander in einer Gesellschaft gemacht (Hofstede Insights, 2019). Aus welchen Gründen die Schweiz zu einer Individualgesellschaft und China zu einer Kollektivgesellschaft zählt, wird anhand der unten beschriebenen Dimensionen erläutert.

Die nachfolgende Tabelle zeigt bereits zu Beginn die acht Dimensionen des Theoriemodells:

Die Dimensionen des Theoriemodells von EurAsia Competence	
Umweltwahrnehmung	Zeitverständnis
Planungsprozess	Risikoverhalten
Arbeitsverhalten	Soziale Integration
Entscheidungsverhalten	Anpassungsfähigkeit

Tabelle 1: Die acht Dimensionen des Theoriemodells von EurAsia Competence
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Roth (2013)

Im folgenden Abschnitt werden nun die schweizerische und chinesische Kultur anhand der acht Dimensionen von Herrn Hans Jakob Roth beschrieben. Da die Dimensionen nicht nur die Schweiz und China beschreiben sondern sich allgemein auf Individualgesellschaften und Kollektivgesellschaften beziehen, ist im Abschnitt jeweils von Individual- und Kollektivgesellschaften die Rede.

Umweltwahrnehmung: Nähe und Distanz

Gemäss Herrn Roth (2013, S. 35f.) werden Wahrnehmungen aus unmittelbarer Nähe automatisch von allen fünf Sinnen gemeldet und können aus diesem Grund nicht auf die für die Person von Interesse und Wichtigkeit scheinenden Informationen beschränkt werden. Es gibt kaum einen Unterbruch in der Reaktionskette von Informationsaufnahme, Informationsbeurteilung und folgender Handlung und der Wahrnehmende wird ohne sein Zutun in eine *Teilnehmerrolle* gedrängt, aus welcher eine Befreiung ohne Verlassen des Ortes des Geschehens kaum möglich ist. Bei Vorhandensein einer räumlichen Distanz hingegen wird dem Wahrnehmenden eine starke Informationsbeschränkung erlaubt und eine Distanzierung zum Objekt ermöglicht, wodurch der Wahrnehmende gleichzeitig eine *Beobachterrolle* einnimmt. Die Theorie von Hans Jakob Roth

nennt Angehörige einer Individualgesellschaft Beobachter des Geschehens und Angehörige einer Kollektivgesellschaft, aufgrund der Dichte und Enge der Gesellschaft, Teilnehmer des Geschehens (Roth, 2013, S. 36f.).

Ein weiterer Einfluss von Nähe und Distanz zeigt sich auch in der Entwicklung perspektivischen Sehens. Bei Vorhandensein einer Distanz zum Objekt und eines Bewusstseins um einen eigenen Standpunkt wird perspektivisches Sehen ermöglicht. Da in Kollektivgesellschaften der Mensch sowohl nahe an seiner sozialen Umgebung ist sowie auch die Identität im Wesentlichen durch die Gruppe bestimmt ist, ist keiner der beiden Punkte erfüllt. Eine Entwicklung eines klaren „Ich-Standpunktes“ wird so verhindert (Roth, 2013, S. 37).

Nähe und Distanz widerspiegeln sich auch in den Emotionen. Da Nähe viel direkter mit Emotionen verbunden ist, werden Emotionen in Kollektivgesellschaften breiter akzeptiert oder sogar auch in vielen Situationen verlangt. In China beispielsweise wird von männlichen Führungspersonen emotionales Engagement am Arbeitsplatz erwartet. Dies ist in der individualen, europäischen Gesellschaften kaum vorzustellen. Auch die emotionale Intelligenz / Sozialkompetenz wird durch Unterschiede in der Wahrnehmung aus grösserer Nähe oder grösserer Distanz zum sozialen Umfeld beeinflusst. Eine grössere Nähe, wie es bei Kollektivgesellschaften der Fall ist, führt automatisch zu höherer emotionaler Intelligenz / Sozialkompetenz. Wichtig ist hier jedoch zu bemerken, dass dies lediglich in der eigenen Gruppe gilt und Fremdgruppen nicht von der höheren Sozialkompetenz profitieren (Roth, 2013, S. 45f.).

Zeitverständnis: Gegenwart, Zukunft

Die westliche Sicht von Zeit beschreibt einen linearen Prozess, welcher auf Basis des Aktuellen abgeleitet ist (Roth, 2013, S. 39). Zeit wird von einer Person aus der Individualgesellschaft somit als Entwicklung von der Vergangenheit über die Gegenwart in die Zukunft verstanden (Roth, 2013, S. 135). Der aktuelle Moment sowie die Zukunft widerspiegeln dabei das Resultat aus der Vergangenheit (Roth, 2013, S. 122). Ein Leben im aktuellen Moment wird weniger betont, wenn nicht sogar vernachlässigt (Roth, 2013, S. 122 ; Roth, 2013, S. 136). Diese Sicht ist nur durch das Vorhandensein einer Distanz zum gegenwärtigen Zustand möglich. Da Distanz erfordernde Aktivitäten bei Kollektivgesellschaften aufgrund der Nähe schwer einzubringen sind, ersetzen sie ihren

Planungsprozess mit einer visionären Sicht der Zukunft, welche in keinem Zusammenhang zu der gegenwärtigen Situation steht (Roth, 2013, S. 41). Die Zeit wird von einer Person aus der Kollektivgesellschaft also eher in einem punktuellen Muster gesehen, das ständig vergeht und neu entsteht. Das Interesse der Personen liegt in der Gegenwart und dem Geschehen vor Ort (Roth, 2013, S. 135f.).

Planungsprozess: kurzfristig, langfristig

Eine Individualgesellschaft möchte die Zukunft kontrollieren können, was dazu führt, dass es an visionärem, Denken fehlt (Roth, 2013, S. 137). Es soll eine Verbindung der Zukunft mit der Gegenwart geschaffen werden, was im Gegensatz zur Kollektivgesellschaft zu einer Planung mit einem weiteren Zeithorizont führt (Roth, 2013, S. 122 ; Roth, 2013, S. 136). Dadurch wird der Individualgesellschaft eine Planung auf der Basis eines rational-analytischen Verständnisses ermöglicht (Roth, 2013, S. 122).

In einer Kollektivgesellschaft wird die Planung als unabhängig von der Gegenwart betrachtet; sie ist vor allem am Ziel orientiert (Roth, 2013, S. 137). Die Zukunftssicht entspricht einer visionären Vorstellung und wird nicht direkt mit der Gegenwart verbunden. Infolgedessen ist eine rationale-logische Planung nach westlicher Sicht nicht möglich (Roth, 2013, S. 122). Man ist überzeugt, dass sich im Verlaufe der Zeit die Fähigkeit zur Wahrnehmung der Möglichkeiten entwickelt, damit an der Verwirklichung der Vision gearbeitet werden kann (Roth, 2013, S. 137). Weil sich die Planung somit laufend der veränderten Gegebenheiten anpasst, wird das Planungsverhalten in einer Kollektivgesellschaft auch als instabil und als „rollende Planung“ beschrieben (Roth, 2013, S. 122).

Risikoverhalten: Risikovermeidung, Risikobereitschaft

Eine Individualgesellschaft strebt danach, die Zukunft kontrollierbar und machbar zu machen (Roth, 2013, S. 137). Die Zukunft soll aus Gegenwartstrends erschlossen werden können und es soll möglich sein, ihre Risiken einzuschätzen und zu kontrollieren. Die Wichtigkeit der Planung und des Projektmanagements in Individualgesellschaften werden durch die alles dominierende Risikoaversion begründet (Roth, 2013, S. 122). Sie beseitigt oder reduziert mögliche Risiken auf dem Weg zum Ziel und ist aus diesem Grund statisch geprägt (Roth, 2013, S.136ff.).

In einer Kollektivgesellschaft hingegen werden Risiken immer kurzfristig und intensiv angegangen. Personen aus einer Kollektivgesellschaft glauben stark an den Verlauf der Zeit und ihre eigenen Fähigkeiten, was eine langfristige Risikovermeidung verunmöglicht. Da die Risiken immer kurzfristig angegangen werden sind verlässliche Netzwerke und die dadurch gegebene gute Zusammenarbeit in einer Kollektivgesellschaft noch wichtiger als es in Individualgesellschaften der Fall ist (Roth, 2013, S. 138).

Arbeitsverhalten: aufgabenorientiert, beziehungsorientiert

Um die Dimension des Arbeitsverhaltens zu erklären, wird als erstes auf die starken Unterschiede in der menschlichen Kommunikation eingegangen. So wird beispielsweise der Inhaltsaspekt der Kommunikation einem Beziehungsaspekt gegenübergestellt sowie auch zwischen analoger und digitaler Kommunikation unterschieden (Watzlawick, Beavin & Jackson, 2017, S. 61 ; Watzlawick, Beavin & Jackson, 2017, S. 71). Die Unterscheidung der Kommunikation in high und low context geht auf den US-amerikanischen Anthropologen und Ethnologen Edward Twitchell Hall zurück (Wirtschaftslehre, 2017). Seine Unterscheidung ist mit Watzlawicks' Inhalts- und Beziehungsaspekt zu einem guten Teil deckungsgleich (Roth, 2013, S. 64).

High und low context

In Herrn Halls Werk zur Sprache wird die Kultur durch die Kommunikation definiert (Roth, 2013, S. 63). In einer „high-context“ Kommunikation sind die meisten Informationen entweder im physischen Kontext (Ausdruck, Körperhaltung) oder in der Person enthalten. Im kodierten, expliziten und übertragenen Teil der Nachricht werden dabei sehr wenig Informationen verlinkt. Eine „low-context“ Kommunikation überträgt die Masse der Information im expliziten Code (Worte). Keine Kultur befindet sich exakt an einem Ende dieser beiden Pole, jedoch sind einige Kulturen ausgeprägter veranlagt als andere (Wang, 2008, S. 151). Gegenüber der überdeterminierten und deshalb relativ präzisen westlichen Sprache (low-context) ist beispielsweise die chinesische Sprache sehr unflexibel (high-context). Dies, weil ihre Schrift noch immer aus Pictogrammen abgeleitet ist und ihre Grammatik vor allem aus eher wenigen Elementen der Satzstruktur besteht. Zudem fließt in die Sprache auch der gesellschaftliche Hintergrund ein. Die beiden Faktoren kombiniert ergeben bei einer verbal ausgedrückten Mitteilung eine Wiedergabe von lediglich Eckpunkten. Im Gegensatz zu westlichen Sprachen hat der Empfänger die Zwischenräume also in weit grösserem Umfang zu interpretieren und

auszufüllen (Roth, 2013, S. 63). Gemäss Borgard & Roth (2009, S. 144-177, zitiert in Roth, 2013, S. 63) erhält dabei das implizite Wissen im eigenen Netzwerk bei einer Interpretation ein bedeutenderes Gewicht.

Inhalts- und Beziehungsaspekt

In Ergänzung zu Hall präzisiert Watzlawick seine Analyse weiter und unterscheidet zusätzlich zwischen einem Inhaltsaspekt und Beziehungsaspekt bei einer Mitteilung (Roth, 2013, S. 64). Es ist gleichgültig, ob die Information beim Inhaltsaspekt wahr oder falsch oder auch gültig oder ungültig ist. Den Beziehungsaspekt nennt Watzlawick (2017, S. 61) hingegen „weniger augenfällig, jedoch ebenso wichtig“. Er weist darauf hin, wie der Sender vom Empfänger wünscht die Nachricht zu verstehen. So definiert er, wie die Beziehung zwischen Sender und Empfänger vom Sender gesehen wird und ist daher die „persönliche Stellungnahme zum anderen“ (Watzlawick, 2017, S. 61).

Um den Kommunikationsteil abzuschliessen kann zusammenfassend gesagt werden, dass sich Individualgesellschaften bei ihrer Sprache der Inhaltsebene bedienen und aufgrund ihrer entwickelten Grammatik ihre digitale Struktur besser auszudrücken vermögen. Die Sprache bei Kollektivgesellschaften basiert mehr auf einem sozialen Hintergrund und bedient sich der analogen Struktur (Roth, 2013, S. 65 ; Roth, 2013, S. 73). Wenn die Mitglieder in der Kollektivgesellschaft miteinander kommunizieren spielt der Beziehungsaspekt eine grosse Rolle. Der Grund dafür ist, dass die Netzwerke in diesen Familiengruppierungen die Grundstruktur der Gesellschaft ausmachen (Roth, 2013, S. 65).

Ethik und Moral, Scham und Schuld

Damit der Unterschied zwischen Aufgaben- und Beziehungsorientierung jedoch noch genauer aufgezeigt werden kann, geht dieser Abschnitt noch ergänzend auf Ethik und Moral sowie Scham und Schuld ein. Zwischen einer Individualgesellschaft und Kollektivgesellschaft besteht der grosse Unterschied im Bereich Ethik und Moral in der Orientierung an absoluten Kriterien und an konkreten Beziehungsverhältnissen (Roth, 2013, S. 118). So prägt die Sachloyalität das ethische Empfinden einer Individualgesellschaft und die Personenloyalität das der Kollektivgesellschaft (Roth, 2013, S. 92). Eine Zielerreichung funktioniert bei Individualgesellschaften typischerweise über „management by objectives“, in einer Kollektivgesellschaft hingegen ausschliesslich über eine Mitarbei-

terorientierung (Roth, 2013, S. 93). Eine Verdeutlichung wird in der Unterscheidung zwischen Scham- und Schuldkulturen ersichtlich. Eine Individualgesellschaft repräsentiert eine Schuldkultur, eine Kollektivgesellschaft eine Schamkultur. Bei Schuldkulturen haben Personen die Gesetze der Gesellschaft internalisiert und bei Nichtbefolgung dieser Gesetze empfindet die Person ein Schuldgefühl. So gehen die Gesetze der Gesellschaft den Normen der Gruppe vor. In Schamkulturen empfindet die Personen ein Schamgefühl, wenn sie den Wertvorstellungen ihrer Gruppe nicht entsprochen haben. Die Normen der Gruppe stehen also vor den Gesetzen der Gesamtgesellschaft (Roth, 2013, S. 119). In den Schamkulturen ist ausserdem die Wahrung des Gesichtes von sehr hoher Wichtigkeit (Roth, 2013, S. 61).

Soziale Integration: individualistisch, kollektiv

Gemäss Hans Jakob Roth (2013, S. 75) gibt es zwei verschiedene Gesellschaftsmuster. Das erste Muster gibt dem Individuum selbst eine soziale Priorität, das zweite ordnet das Individuum in einer Gruppe ein (Roth, 2013, S. 75f.).

Der erste Fall beschreibt grundsätzlich die heutige westliche Individualgesellschaft. Personen in einer Individualgesellschaft haben durchaus persönliche Rechte und Freiheiten und sind unabhängig von ihrem sozialen Umfeld und Staat (Roth, 2013, S. 75f.). Das zweite Muster beschreibt die Kollektivgesellschaft, wobei zu bemerken ist, dass die Definition der Gruppe je nach Gesellschaft unterschiedlich ist. In China wird beispielsweise unter Gruppe deren Grossfamilie verstanden (Roth, 2013, S. 76).

Roth (2013, S. 86) unterscheidet in dieser Hinsicht auch von Eigen- und Fremdgruppen, wobei die Eigengruppe in der Regel positiv angesehen wird und die Fremdgruppe negativ. In einer Kollektivgesellschaft wird die Eigengruppe von der Fremdgruppe klar unterschieden. Dies unter anderem, weil die Personen und Familien ausserhalb ihres sozialen Raumes einem enormen psychischen Druck ausgesetzt sind. Die begrenzte Aufmerksamkeitskapazität, die ein Mensch verfügt, werden in der Kollektivgesellschaft grösstenteils bereits in den Dichten und Engen der täglichen sozialen Umgebung aufgebraucht. So bleibt am Schluss des Tages kaum mehr Energie für andere soziale Räume übrig. Diese Unterscheidung von Eigen- und Fremdgruppe führte in China zum traditionellen chinesischen Hochhaus mit hohen Aussenmauern, welche zum einen die Familie beherbergen und sie zum anderen von der Nachbarschaft abgrenzen. Die Personen

fühlen sich in der eigenen Familie sicher und können nur da ihr wahres Ich zeigen (Roth, 2013, S. 86f.). In Individualgesellschaften ist diese Abgrenzung wesentlich schwächer, da sie vor allem die Unabhängigkeit der Person von ihrer Gruppe betonen (Roth, 2013, S. 109f.).

Abgrenzung Familie, Arbeits- und Freundeskreis sowie Aussenwelt:

Die psychische Energie wird bei Personen sowohl in Individualgesellschaften als auch in Kollektivgesellschaften dort eingesetzt, wo der Nutzen am höchsten ist, nämlich jenem Umfeld, in welchem sich die Person normalerweise ausserhalb der Familie bewegt. So wird das soziale Umfeld, also der Arbeits- und Freundeskreis, prioritär gewichtet (Roth, 2013, S. 108).

Personen aus Kollektivgesellschaften betreiben hohe Aufwendungen für den Arbeits- und Freundeskreis und stufen daher die Familie und äussere Welt einer niedrigen Priorität ein, welcher mit sehr viel weniger Aufmerksamkeit bedacht wird. Dies kann zum einen dadurch begründet werden dass bereits die gesamte verfügbare Energie im Verlaufe eines Arbeitstags aufgewendet wurde. In Asien beispielsweise besteht ein hoher sozialer Druck, welcher besagt, dass wenn man nicht in den Arbeits- und Freundeskreis integriert wird, kein Schutz besteht (Roth, 2013, S. 108 ; Roth, 2013, S. 113). Zum anderen ist die Familie eine gegebene Gesellschaft aus welcher man nicht ohne Grund ausgeschlossen wird und der einzige Ort, wo man sich selbst sein kann (Roth, 2013, S. 111).

Obwohl der Arbeits- und Freundeskreis in einer Individualgesellschaft auch Priorität hat, wird die Energie nicht derart einseitig in diese Bereiche investiert. Der Familie und Aussenwelt wird in Individualgesellschaften mehr Aufmerksamkeit und Energie geschenkt als in Kollektivgesellschaften (Roth, 2013, S. 108). Der Grund dafür ist, dass in Individualgesellschaften die Personen jeweils eine grössere Distanz zu der sozialen Umgebung haben, was zu einer grösseren Unabhängigkeit führt. Damit ist auch das Gelingen einer Familie nicht unantastbar und findet um zu funktionieren eine gewisse Bedeutung (Roth, 2013, S. 112).

Entscheidungsverhalten: analytisch, intuitiv

Obschon Informationen in Individualgesellschaften aufgrund ihrer Distanz zum Objekt jeweils vorselektioniert werden können, kann die Realität durch die Synthese des Denkprozesses nicht in ihrer vollen Dichte begriffen werden. Die Ganzheit der Realität wird von der vorherigen Analyse beschnitten. Die Distanz zum Objekt erlaubt jedoch eine Entwicklung rational-logischer Analysen und Denkweisen. Da bei Kollektivgesellschaften diese Distanz nicht besteht, kann keine Vorselektion gemacht werden. Die Wahrnehmung der Wirklichkeit beruht auf der Teilnahme am Geschehen (Roth, 2013, S. 128ff.).

Die Wahrnehmung einer Kollektivgesellschaft wird durch das Prozessdenken, ein Verarbeitungsmuster von Informationen, geprägt (Roth, 2013, S. 142). Da intuitives Prozessdenken sowohl Wahrnehmungen aus verschiedenen Sinnen als auch räumliche und zeitliche Nähe erfordert, ist es in einer Individualgesellschaft nicht im gleichen Umfang möglich (Roth, 2013, S. 143 ; Roth, 2013, S. 153). Das intuitive Prozessdenken hat auch Einfluss auf den Planungsprozess; nichts ist mehr ewig gültig - das was morgen kommt wird das von heute entweder bestätigen oder verwerfen. So fällt sogar das westliche Vertragsverhältnis unter diesen Bedingungen dahin. Ein Vertrag wird von einer Kollektivgesellschaft lediglich als das Festschreiben eines Machtverhältnisses zum Zeitpunkt der Unterzeichnung betrachtet. Bei neuen Informationen kann der Vertrag, auch wenn er noch nicht abgelaufen ist, wieder neu diskutiert werden (Roth, 2013, S. 145).

Anpassungsfähigkeit: Eigenständigkeit, Soziale Integration

Der Mensch ist jeweils gleichzeitig Mitglied von verschiedensten Gruppen, deren Mitgliedschaften unter dem Aspekt der Bildung von Identität zu sehen sind. Das Gesamtbild wird so schwierig gemacht (Roth, 2013, S. 80). Cassier (2007, S. 338) unterstreicht diese Behauptung mit der folgenden Aussage: „*Das gesellschaftliche Bewusstsein des Menschen beruht auf dem doppelten Akt der Identifizierung und der Abgrenzung.*“ Diese Aussage gilt für alle Gruppen, in welcher der Mensch eine Mitgliedschaft trägt. So entsteht ein Netz aus Zugehörigkeiten und Abgrenzungen, aus welchen sich schliesslich ein persönliches Gleichgewicht ergibt. Zum einen versucht der Mensch unabhängig von seiner sozialen Umgebung seine eigenen Ziele zu verfolgen. Zum anderen ist der Mensch auf seine soziale Umgebung angewiesen, damit sein psychisches Wohlbefinden

gegeben ist. Es entsteht ein individuelles Spannungsgleichgewicht, in welchem sich der Mensch zwischen Selbstverwirklichung und sozialem Bezug entscheiden muss (Roth, 2013, S. 80ff.).

Da Kollektivgesellschaften eine stärkere Hinwendung der Person zur Gesellschaft aufweisen besteht ein höherer sozialer Bezug. Sie werden zudem für eine ausgesprochen hohe soziale Disziplin ausgezeichnet. Westliche Gesellschaften auf der anderen Seite stehen näher beim Pol der Selbstverwirklichung. Grundsätzlich integrieren sich Frauen sowohl in Individual- als auch in Kollektivgesellschaften besser in ihre soziale Umgebung als Männer (Roth, 2013, S. 80ff.).

Abschliessend werden die Unterschiede zwischen der Schweiz und China gemäss der Dimensionen von Herrn Roth in der nachfolgenden Tabelle zusammengefasst:

Schweiz	Distanz	Umweltwahrnehmung	Nähe	China
	Zukunft	Zeitverständnis	Gegenwart	
	Langfristig	Planungsprozess	Langfristig mit ständiger Anpassung	
	Risikovermeidung	Risikoverhalten	Risikooffenheit	
	Aufgabenorientiert	Arbeitsverhalten	Beziehungsorientiert	
	Individualistisch	Soziale Integration	Kollektiv	
	Analytisch	Entscheidungsverhalten	Intuitiv	
	Eigenständigkeit	Anpassungsfähigkeit	Soziale Integration	

Tabelle 2: Kulturunterschiede Schweiz und China
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Roth (2013)

Die Dimensionen werden anschliessend im Kapitel 3 anhand von Experteninterviews auf deren Auswirkung auf das Transaktionsergebnis untersucht.

2.3.2.2 *Das Kulturebenen-Modell von Schein*

Die Ansätze der heutigen Unternehmenskultur sind dem Sozialpsychologen Herrn Edgar H. Schein zu verdanken. Als Pionier auf diesem Gebiet verbreitete er mit seinem Buch „Organizational culture and leadership“ (1. Auflage 1985) die Philosophie einer Organisationskultur (Wien & Franzke, 2014, S. 29 ; Neubauer, 2003, S. 56). Das Buch hatte den Zweck, das Konzept der Unternehmenskultur darzustellen und gemäss Schein deren Beziehung zur Führung zu erklären (Neubauer, 2003, S. 56).

Schein stiess mit seinem Buch auf grosses Interesse, nicht zuletzt weil er die oberflächliche Analyse der Unternehmenskultur verlässt und versucht, mit einem psychologischen Ansatz der Komplexität des Phänomens gerecht zu werden. Infolgedessen bezieht er sich in seinem Modell nicht ausschliesslich auf sichtbare Symbole, Rituale und Kleidung (Neubauer, 2003, S. 56). Schein betont mit seinem Ansatz neben der zentralen Integrationsfunktion vor allem die Adaptionfunktion, welche besagt, dass die Kultur der externen Anpassung und so dem Überleben der Organisation dient (Deeg & Weibler, 2008, S. 107).

Auf der Basis der im Kapitel 1.7.1 genannten Definition von Schein unterscheidet er in seinem Kulturebenen-Modell zwischen drei Ebenen, welche Unterschiede im Sichtbarkeitsgrad verschiedener Kulturelemente thematisieren. Die Interdependenz der Ebenen begründen die Ursache-Wirkungs-Hierarchie (Huebner, 2010, S. 4f.).

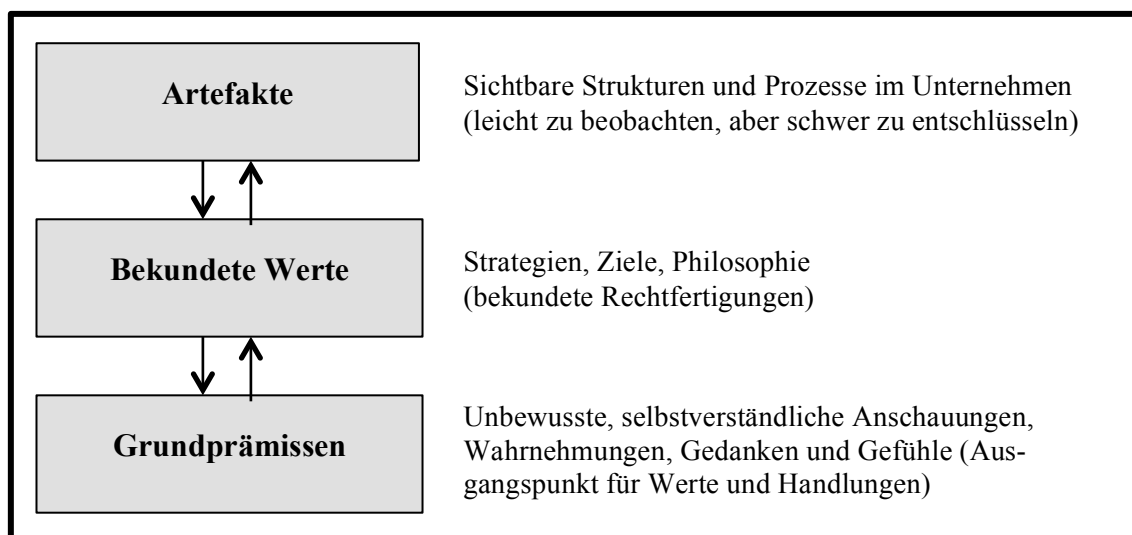


Abbildung 5: Kulturebenen-Modell von Schein
Quelle: Schein (1995, S. 30)

Artefakte befinden sich an der Oberfläche und schliessen sichtbare, hörbare und fühlbare Phänomene ein, welche man bei einer Begegnung einer neuen Gruppe von noch unbekannter Kultur antrifft. Dazu gezählt werden offenkundige Zeugnisse der Gruppe, also beispielsweise die Architektur ihrer räumlichen Umgebung, ihre Sprache, ihre Technologien und Produkte und ihr Stil. Der Stil lässt sich anhand von verschiedenen Merkmalen erkennen: In der Kleidung, Sprechweise, Gefühlsäusserungen, Verlautbarungen über Unternehmenswerte und mehr. Diese Ebene kann leicht beobachtet werden, jedoch fällt es schwer sie zu entschlüsseln. Dies weil man anhand von den Eindrücken des Beobachters noch lange nicht die Bedeutung der Dinge für eine bestimmte Gruppe

oder die Frage nach der Widerspiegelung entscheidender Grundannahmen rekonstruieren kann. Symbole sind mehrdeutig und können erst nach Erfahrungen mit den entsprechenden Kulturen erschlossen werden (Schein, 1995, S. 31).

Bekundete Werte sind Werte, welche als richtig erachtet werden und in einem Prozess dann kognitiv umgewandelt werden. Bei einer Neugründung einer Gruppe oder bei der Lösung eines neuen Problems in der Gruppe besteht noch kein gemeinsamer Wissensvorrat und jeder Lösungsvorschlag nimmt lediglich den Status eines Wertes ein. Bewährt sich dann ein solcher Wert, wird von den Gruppenmitgliedern über die Zeit allmählich vergessen, dass die anfangs vorgeschlagenen Massnahmen ursprünglich durchaus diskutiert und kritisiert wurden (Schein, 1995, S. 30f.).

Sofern die bekundeten Werte grösstenteils mit den Grundprämissen übereinstimmen, kann eine Formulierung der Werte die Gruppe enger zusammenschweissen und ihr ein Identitätsgefühl geben. Wenn man jedoch die Werte untersucht muss jeweils vorsichtig zwischen denen, welche zugrundeliegenden Annahmen entsprechen und derjenigen, welche in Wirklichkeit einzig rationale Erklärungen oder angestrebte Ziele beschreiben, unterscheiden. Aufgestellte Werte stimmen oft nicht mit dem beobachteten Verhalten überein und häufig bleiben auch weite Teile des Verhaltens unerklärt, was in einer lediglich teilweisen Erschliessung der Kultur durch den Beobachter resultiert. Man muss die Kategorie grundsätzlicher Prämissen umfassender verstehen, damit die Strukturen entschlüsselt und zukünftige Verhaltensweisen richtig vorgesagt werden können (Schein, 1995, S. 30f.).

Der Begriff **Grundprämissen** (oder *Grundannahmen*) wurde von Schein (1995, S. 29) bewusst gewählt, auch wenn sich viele andere Kulturforscher des Begriffs „Grundwerte“ bedienen. Grundprämissen werden gewöhnlich als selbstverständlich akzeptiert und fallen somit in den Bereich des Nichtverhandelbaren; abweichende Meinungen werden für verrückt erklärt und automatisch abgelehnt. Zudem gelten Grundannahmen als Selbstverständlichkeit, sodass innerhalb eines kulturellen Verbands nur geringe Unterscheidungen bestehen. Bei Vorhandensein einer Prämisse mit stark prägendem Charakter werden Verhaltensweisen mit Stützung auf anderen Grundannahmen für unvorstellbar gehalten (Schein, 1995, S. 33).

Wenn man keine Entschlüsselung der Struktur der Grundprämissen einer Kultur machen kann, können auch die Artefakte nicht richtig interpretiert werden und demnach wird eine angemessene Beurteilung der artikulierten Werte verunmöglicht. Erst wenn man die Essenz einer Kultur, also ihre grundlegenden Annahmen, begriffen hat, kann man die Oberflächenschichten durchbrechen und sich auch wirklich darauf einstellen (Schein, 1995, S. 33). Eine oberflächliche Erfassung einer Unternehmenskultur ist also nicht ausreichend um diese vollends zu verstehen. Im Rahmen einer Cultural Due Diligence müssen aus diesem Grund auch die Grundannahmen der am Unternehmenszusammenschluss beteiligten Unternehmen untersucht werden, damit ein umfassendes Verständnis erlangt werden kann (Wollersheim & Barthel, 2008, S. 15). Mehr zur Cultural Due Diligence im Kapitel 2.3.4.

2.3.3 Einfluss der Kultur auf M&A-Transaktionen

Bei jeder M&A-Transaktion treffen zwei bisher autonome Unternehmenskulturen aufeinander. Der Unternehmenskultur wird dabei eine hohe Bedeutung beigemessen, denn bei gegenseitigem Vertrauen und gemeinsamen Verständnis über das Ziel können die Erfolgsfaktoren für einen gelungenen Merger umso leichter realisiert werden. Haben die zusammenarbeitenden Partner eine ähnliche Kultur, gibt es beim Zusammenschluss unter sonstigen guten Umständen kaum Hindernisse. Kulturelle Unterschiede hingegen können sich negativ auf die Transaktion auswirken (Picot, 2000, S. 381).

Die Individuen, welche zu einem sinnvollen Ganzen zusammengefügt werden, sind, wie bereits aufgezeigt, jeweils durch die Landeskultur und ihre Unternehmenskultur geprägt, wobei die Unternehmenskultur von der Landeskultur bestimmt wird. Die folgende Abbildung verdeutlicht eine Akkulturation, also der Prozess der gegenseitigen Beeinflussung zweier Unternehmen, welche noch voneinander unabhängige Kulturen besitzen (Forstmann, 1994, S. 102).

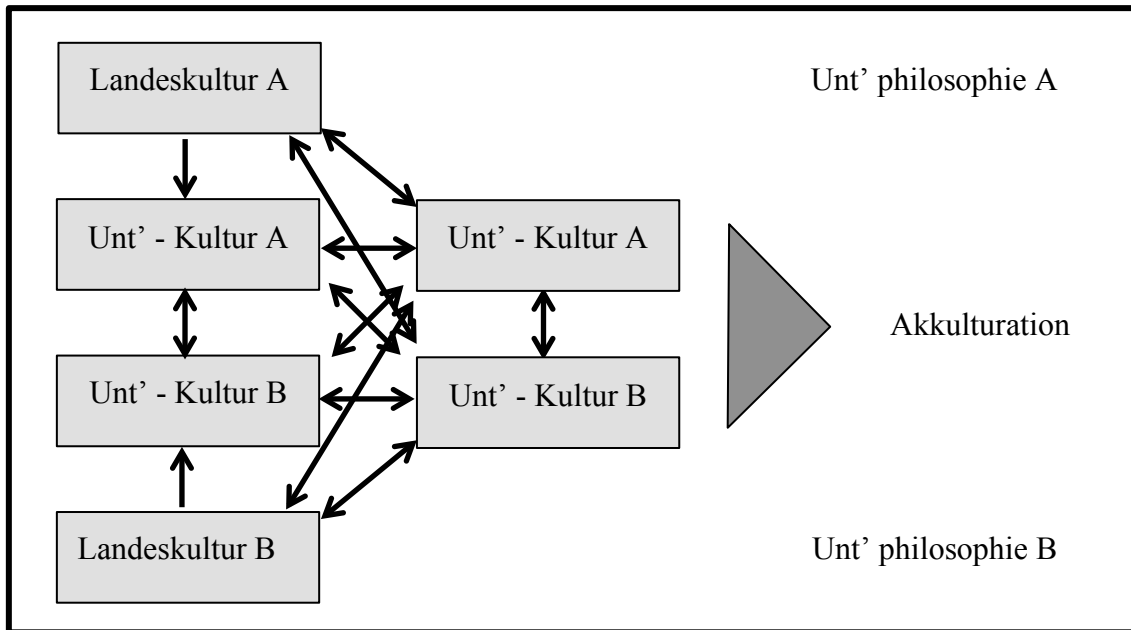


Abbildung 6: Übersicht und Zusammenhang der Bestimmungselemente der Akkulturation zweier Unternehmenskulturen
Quelle: Forstmann (1994, S. 103)

Die Resultate aus dem Akkulturationsprozess erschliessen sich nach Nahavandi / Malekzadeh (1988) in vier Konstellationen. Diese sind abhängig davon, ob die eigene Kultur bewahrt werden soll oder ob die Kultur des Käufers aus Sicht der erworbenen Gesellschaft attraktiv scheint (Forstmann, 1994, S. 104).

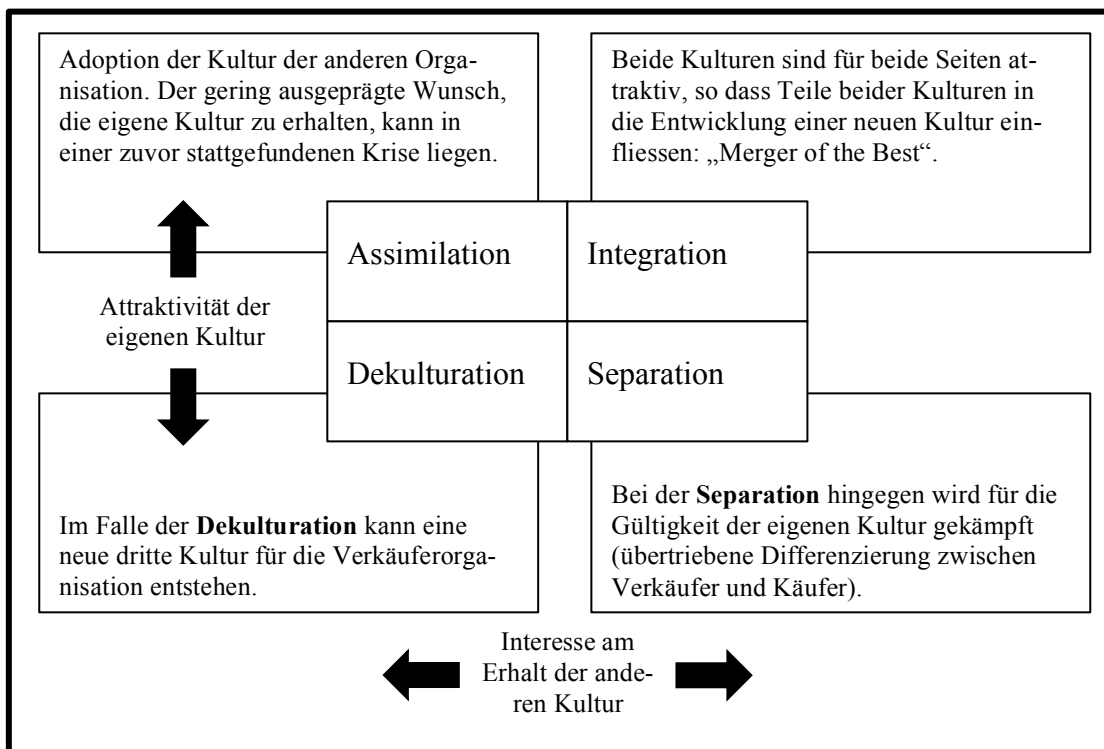


Abbildung 7: Akkulturationstypologie bei Unternehmenszusammenschlüssen
Quelle: Jansen (2004, S. 342)

Dem Modell liegt die Annahme zugrunde, dass für den Erfolg von Unternehmenszusammenschlüssen eine kulturelle Ähnlichkeit bestehen muss (Jansen, 2004, S. 342). Dies unterstreicht auch die Aussage von Nahvandi & Malekzadeh (1988, S. 79):

„It is proposed that the degree of congruence between the preferred modes of acculturation for the acquirer and the acquired company will affect the success of the implementation of the merger.“

Jansen (2004, S. 344ff.) untersuchte daraufhin in seinem Werk zwei verschiedene Hypothesen. Die eine besagt, dass Cultural Diversity (dt.: Kulturelle Differenzen) verantwortlich für das Scheitern sind, also der „Cultural Fit“ (dt.: Übereinstimmung der Kulturen) bei notwendiger und intensiver Integration wichtig und empfehlenswert ist. Die andere hingegen vertritt die Gegenposition, also dass eine Diversity bei nicht vorliegender Integrationsnotwendigkeit belassen werden sollte und dass Heterogenität auch zu Synergien und besseren Leistungen führen könne. Obwohl einige Studien die erste Hypothese unterstützen, ist Jansen (2004, S. 350) der Meinung, dass unternehmenskulturelle Unterschiede keinen Kausalzusammenhang mit einer schlechten Performance von Zusammenschlüssen haben müssen. Auch Köppel et al. (2011, S. 110) vertreten diese Meinung. Sie betonen nochmals, dass Unterschiede der Unternehmenskulturen der beteiligten Parteien nicht automatisch ein Scheitern der Zusammenführung bedeuten und der Grad der Unterschiedlichkeit und des Fusionserfolgs nicht korreliert (Köppel et al., 2011, S. 110).

Dieses Verständnis schlägt sich in der vorliegenden Arbeit nieder. Wie sich ein Zusammentreffen verschiedener Kulturen in einer Transaktion jedoch auswirken könnte und welcher Zusammenhang zwischen einer Unternehmenskultur und des jeweiligen Unternehmenserfolgs besteht wird im nachfolgenden Abschnitt erläutert.

2.3.3.1 Unternehmenskulturkollision

Bei Integration des Übernahmekandidaten in das übernehmende Unternehmen ist jeweils ein Culture Clash (dt.: Kulturkollision) zu erwarten, worin teilweise divergierende Basisannahmen und Wertvorstellungen aufeinandertreffen. Die Unternehmen müssen sich mit fremden, ungewohnten kulturellen Annahmen auseinandersetzen und entwickeln möglicherweise Zweifel an den bisherigen unternehmenskulturellen Maximen. Die Angst, die eigenen kulturellen Orientierungs- und Identifikationsmuster zu verlie-

ren, kann sogar bis zu einem Kulturschock der beteiligten Personen führen. Dieser schränkt den Transaktionserfolg erheblich ein (Stafflage, 2004, S. 162f.).

Ein Kulturschock macht sich meist in einer starken emotionalen Verunsicherung, in einer Distanzierung, Ablehnung oder Flucht vor der Fremdkultur sowie auch anhand von Stresssymptomen bemerkbar. Eine Abgleichung der Werte des Käufers mit der Unternehmenskultur des Zielunternehmens ist somit unumgänglich (Büttner, 2015, S. 92). Die durch den Schock entstandenen Dysfunktionen können durch Verhaltensmodelle in Individualkrisen erläutert werden. Fink teilt den Verlauf einer solchen Krise in vier Schritten ein: Schock, defensiver Rückzug, Eingeständnis und Anpassung durch Wandel. Wenn das Eingeständnis nicht stattfindet führt es folglich zu einem Zustand des Beharrens, was in einem Scheitern der Akkulturation resultiert. Es wird in diesem Zusammenhang von schwer bezifferbaren, stressbedingten psychologischen Kosten gesprochen (Forstmann, 1994, S. 104).

2.3.3.2 Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg

Die geltende Meinung war lange, dass die Ökonomie sich um Wachstum und Gewinne dreht und die Kultur hingegen ganz andere Aspekte des menschlichen Lebens beinhaltet. Dem ist jedoch nicht so: Kultur und Wirtschaft sind eng miteinander verbunden und der wirtschaftliche Erfolg eines Landes somit von der Qualität der Kultur abhängig. Dies ist auch für den Erfolg von Unternehmen von grosser Bedeutung: Nur wenn eine gute Unternehmenskultur herrscht, kann versichert werden, dass die Angestellten ihr Bestes geben. Und zwar auch dann, wenn eine perfekte Überwachung der Leistungsbeurteilung nicht gemacht werden kann (Diem Meier, 2018, S. 9).

Diese Aussage hat auch eine Studie des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) der Bundesrepublik Deutschland im Jahr 2007 bestätigt. Sie besagt, dass die Art und Weise der Geschäftsführung in Organisationen, also welche Unternehmenskultur im Zusammenhang mit der Tätigkeit gelebt und gepflegt wird, bedeutend auf das Engagement der Mitarbeitenden Einfluss nimmt und sich somit auch auf den Unternehmenserfolg auswirkt (Büttner, 2015, S. 89). Doch die zentrale Frage ist hier, aus welchem Grund sich die Unternehmenskultur erfolgsentscheidend auf die Unternehmung und deren Erfolg auswirkt.

Damit eine Organisation erfolgreich sein kann muss sie sich extern anpassen und intern integrieren können. Externe Anpassung heisst, dass ein Unternehmen rasch und flexibel auf Veränderungen der Umweltbedingungen reagieren können muss. Die Unternehmenskultur kann dabei als Orientierung helfen und wirkt somit als Koordinationsfunktion. Interne Anpassung bezieht sich auf die Mitarbeitenden selbst; wenn die Unternehmenskultur von allen Mitarbeitenden gelebt wird, also auch für das tägliche Verhalten von Wichtigkeit erscheint, kann sie unterstützend wirken (Homma, Bauschke & Hofmann, 2014, S. 16ff. ; Picot, 2000, S. 381).

Abschliessend kann also gesagt werden, dass sich kulturelle Unterschiede nicht zwingend negativ auf den Erfolg auswirken müssen, jedoch die Unterschiede sowie auch ein möglicher Kulturschock zu diesem Ergebnis führen können. Da der Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg gegeben ist, ist ein Bewusstsein der Unternehmenskultur des Kaufobjektes vor der Transaktion unumgänglich, wenn nicht sogar erfolgsentscheidend.

Im nachfolgenden Abschnitt wird aus diesem Grund auf die Cultural Due Diligence eingegangen. Diese zeigt, wie bereits im Voraus auf kulturelle Unterschiede aufmerksam gemacht werden kann.

2.3.4 Cultural Due Diligence

2.3.4.1 Allgemeine Begriffserklärung

Eine Cultural Due Diligence (dt.: kulturelle Due Diligence) differenziert sich wesentlich von den restlichen Teilbereichen einer Due Diligence; sie sollte nämlich von beiden teilnehmenden Parteien durchgeführt werden und ist somit auch für beide Parteien relevant. Ziel einer Cultural Due Diligence ist es, die Kompatibilität der Kulturen festzustellen. Die Ergebnisse aus der Prüfung fliessen in die endgültige Preisgestaltung ein (Koelsky, 2006, S. 190).

Eine Cultural Due Diligence beginnt mit der Bewertung beider Unternehmenskulturen. Ein Vergleich der Ergebnisse erlaubt eine Identifikation der Chancen und Risiken des kulturellen Zusammenschlusses. Diese fliessen daraufhin in einen Post-Merger-Integrationsplan ein, welcher zum Ziel hat, mögliche negative Auswirkungen zu redu-

zieren und die Chancen eines positiven Verlaufs der Integration zu unterstützen (Koelsk, 2006, S. 190).

Eine Schwierigkeit der Cultural Due Diligence ist sicherlich die Messung der beiden Kulturen. Um dieses Hindernis zu umgehen, können vergleichende Bewertungen der Unternehmenskulturen der beiden Transaktionspartner gemacht werden. Die Daten, welche dafür benötigt werden, können dabei aus unterschiedlichen Quellen gewonnen werden. Beispiele dafür sind Dokumentanalysen, Verhaltensbeobachtungen, Befragungen von Mitarbeitern und Führungskräften sowie auch visuelle Bestandsaufnahmen (Palm, 2012, S. 60).

Die Cultural Due Diligence wird heutzutage von Unternehmen in der Pre-Merger Phase noch wenig genutzt und es besteht bezüglich der praktischen Durchführung einer solchen Prüfung noch keine Einigkeit (Koelsky, 2006, S. 190f.). Koelsky (2006, S. 191) nennt dabei verschiedene Gründe, wie beispielsweise die Schwierigkeit der Durchführung einer Prüfung, die geringe Einschätzung der Bedeutung für den Transaktionserfolg sowie auch die Angst der Preisgabe sensibler Informationen. Zudem ist eine Cultural Due Diligence immer mit einem hohem Zeit- und Kostenaufwand verbunden (Koelsky, 2006, S. 191).

2.3.4.2 Aspekte der Cultural Due Diligence in China

In China erscheint es allein aufgrund der Einwohnerzahl von rund 1.4 Milliarden (Statista, 2019) für höchst unwahrscheinlich, dass es ein einheitliches Abbild eines kulturellen Erbens gibt. Auch wenn man die 55 nationalen ethnischen Minderheiten in der Analyse nicht einbezieht und sich lediglich auf die Gruppe der Han-Chinesen konzentriert, erhält man dasselbe Ergebnis; es besteht weder eine einheitliche sprachliche noch sonstige Kultur (Büttner, 2014, S. 184).

Somit kann eine kulturelle Due Diligence in China zu unterschiedlichen Ergebnissen führen. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden jedoch die Kulturdifferenzen innerhalb Chinas nicht im Detail analysiert. Vielmehr liegt der Arbeit das Verständnis zugrunde, dass innerhalb der chinesischen Kultur prägende Leitmotive existieren. Trotz der Anzahl verschiedener Individuen und der individuellen Wünsche, Normen und Werte, welche in einer Unternehmenstransaktion integriert werden müssen, geht diese Ar-

beit von dem Verständnis aus, dass diese in ihrer Gesamtheit die durchschnittlichen Wertvorstellungen einer Gesellschaft repräsentieren (Büttner, 2014, S. 187).

2.4 Folgerungen aus dem Theorieteil

Der Theorieteil dieser Arbeit untersuchte drei verschiedene Themenfelder. Es wurden grundlegende Aspekte zu weltweiten M&A-Transaktionen wie die Relevanz, Motive, Erfolgsfaktoren und Gründe für das Scheitern aufgezeigt sowie M&A-Transaktionen in China untersucht. Anschliessend wurde im Kulturteil eine Unterscheidung zwischen der Landes- und Unternehmenskultur gemacht und die Cultural Due Diligence eingeführt. Dadurch wurde ein grundlegendes Verständnis über M&A-Transaktionen weltweit und in China sowie auch über die Kulturen und Probleme beim Zusammenführen von Unternehmenskulturen geschaffen.

Bei der Aufarbeitung der Grundlagen zu M&A-Transaktionen weltweit wurde aufgezeigt, dass es sechs sogenannte „M&A-Wellen“ gibt. Nach der abgeschlossenen sechsten Welle kommt der M&A-Markt heute nun wieder in Schwung. Wenn man die Motive für M&A-Transaktionen betrachtet, kann festgestellt werden, dass sie in rationale, spekulative sowie persönliche Motive unterteilt werden können. Zu den rationalen Motiven gehört beispielsweise auch das Realisieren von Synergien ($1+1 = 3$). Die Erfolgsfaktoren von M&A-Transaktionen werden in harte und weiche Faktoren unterteilt. Bereits zum jetzigen Zeitpunkt zeigt sich die Notwendigkeit einer gemeinsamen Vision und es wird deutlich, dass das aktive Management kultureller Unterschiede von hoher Wichtigkeit ist. Zu den Gründen für das Misslingen von M&A-Transaktionen wurden schlechte Integration, hohe Komplexität, schwierige kulturelle Anpassungen sowie geringe Synergien genannt. Bereits im ersten Unterkapitel wurde der Bezug der Unternehmenskultur auf die M&A-Transaktion verdeutlicht.

Im weiteren Verlauf der Arbeit wurden M&A-Transaktionen in China untersucht. Es wurde erkannt, dass China nach dem Beitritt zur WTO in seiner Auslandsinvestitionspolitik einen grossen Schritt nach vorne gemacht hat und so auch ausländische Unternehmen nach China locken konnte. Die neuste Version der „*Rules on Merger with and Acquisition of Domestic Enterprises by Foreign Investors*“ stammt aus dem Jahr 2009 und hat zum Ziel, eine einheitliche Behandlung von Übernahmen zu gewährleisten und auch die nationale Wirtschaftssicherheit zu schützen. Zudem wurde im März 2019 eine

neue Gesetzesregelung, das „*Foreign Investment Law*“, für ausländische Investitionen erlassen, welche ab 2020 in Kraft treten wird. Zum Abschluss des Unterkapitels wurde der inländische M&A-Markt in China untersucht. Es konnte festgestellt werden, dass die Tendenz der Unternehmenstransaktionen weiterhin am steigen ist.

Im Rahmen des Kulturteils wurde als erstes eine Einführung zum Kulturbegriff gemacht. Aufgrund der Variationsbreite der unterschiedlichen Forschungsansätzen und Denkhaltungen ist man zum Schluss gekommen, dass keine einheitliche Definition des Kulturbegriffs möglich ist. Da allgemein bekannt ist, dass die Landeskultur die Unternehmenskultur beeinflusst, wurde für den konzeptionellen Bezugsrahmen der Arbeit die Landeskultur anhand des Theoriemodells der EurAsia Competence sowie die Unternehmenskultur anhand des Kulturebenen-Modells von Schein analysiert. Hierbei ist Schein zum Entschluss gekommen, dass bei fehlender Entschlüsselung der Grundprämissen einer Kultur auch die Artefakte nicht richtig interpretiert werden können und somit eine oberflächliche Erfassung der Unternehmenskultur nicht ausreicht, um diese vollends zu verstehen. Bei der Betrachtung des Einflusses der Kultur auf Unternehmenstransaktionen zeigte sich, dass Unterschiede in den Unternehmenskulturen der beteiligten Parteien nicht automatisch ein Scheitern der Zusammenführung bedeuten muss, jedoch die Unterschiede sowie auch ein möglicher Kulturschock zu diesem Ergebnis führen können. In einer Cultural Due Diligence können die Grundannahmen der am Zusammenschluss beteiligter Unternehmen untersucht werden, um ein umfassendes Verständnis der Kultur zu erlangen.

Im Theorieteil wurde deutlich, dass bereits in der Pre-Merger Phase Wert auf die Unternehmenskulturen und deren Unterschiede gelegt werden muss, um Misserfolge zu verhindern. Eine Cultural Due Diligence kann dabei erheblich zur Erleichterung und Unterstützung beitragen.

Der Theorieteil hat somit den ersten Teils der Forschungsfrage, nämlich „*wie lassen sich kulturelle Unterschiede zwischen der Schweiz und China feststellen?*“, beantwortet.

3 Praktischer Teil

Der im Kapitel 2 erarbeitete konzeptionelle Bezugsrahmen dient als Grundlage für den praktischen Teil dieser Arbeit. Die theoretischen Erkenntnisse, welche bereits erlangt wurden, werden nun auf deren Einfluss in der Praxis anhand von Experteninterviews beurteilt. Dafür wurden sechs Experten ausgewählt, welche bereits in China eine Akquisition getätigt oder eine Joint Venture oder Wholly Owned Subsidiary gegründet haben.

Hinsichtlich der Zielsetzung der Arbeit und der Beantwortung der Frage ob das EurAsia Competence Culture Grid auch in der Pre-Merger Phase Verwendung findet, wird im Folgenden als erstes das Culture Grid vorgestellt. In einem zweiten Schritt werden dann die Interviews thematisiert, darunter eine Vorstellung des Untersuchungsdesigns und eine Zusammenfassung der Ergebnisse.

3.1 Culture Grid EurAsia Competence

Das Culture Grid der EurAsia Competence ist ein Fragebogen, dessen Einsatz in der *Post-Merger Phase* geplant ist. Er richtet sich an Fach- und Führungskräfte aller Stufen und ist eine Art Persönlichkeitstest, in welchem Verhaltensfragen, beispielsweise bezüglich Arbeitsmoral oder Risikobereitschaft, gestellt werden. Das Culture Grid basiert auf dem Theoriemodell von Hans Jakob Roth und beinhaltet die folgenden Dimensionen (Benoit Consulting AG [Abenco], o.J.):

- Zeit: vergangenheitsbezogen, gegenwartsbezogen, zukunftsbezogen
- Natürliche Umwelt: distanziert, neutral, nahebezogen
- Risikoverhalten: proaktiv, neutral, reaktiv
- Handlungsorientiert: vorausschauend, reagierend, visionär
- Soziale Umwelt: aufgabenorientiert, neutral, beziehungsorientiert
- Grundhaltung: analysierend, neutral, holistisch
- Soziale Integration: individualistisch, neutral, kollektiv

Ziel des Culture Grids ist es, das persönliche kulturelle Verständnis einer Fach- oder Führungskraft zu verstehen und zwischen den persönlichen Perspektiven jedes Einzelnen und jener des Unternehmens ein optimales Gleichgewicht herzustellen. Um dies zu erreichen, werden als erstes die Unterschiede der beiden Vorstellungen identifiziert und das jeweilige Bewusstsein für die Unterschiede und Gemeinsamkeiten verstärkt. An-

schliessend werden Strategien erstellt, welche die Unterschiede in den Vorstellungen minimieren und die Teams auf gemeinsame Ziele und deren Umsetzung ausrichten. Dies bildet schlussendlich auch die Grundlage für gegenseitiges Vertrauen. Die Fortschritte werden dabei laufend gemessen und die Ziele bei Bedarf angepasst (eigene Erklärung ; Abenco, o.J.).

Das Culture Grid ist ein Online-Fragebogen, welcher eine Bearbeitungszeit von ungefähr 10 bis 15 Minuten beansprucht. Die Fragen sind so aufgebaut, dass eine Antwort zwischen eins bis sechs (trifft überhaupt nicht zu bis trifft voll und ganz zu) gewählt werden kann (eigene Erklärung ; Abenco, o.J.).

Hinsichtlich der Zielsetzung der Arbeit wird in den Interviews nun untersucht, ob das Culture Grid bereits in der *Pre-Merger Phase*, also vor Vertragsabschluss, verwendet werden kann.

3.2 Interviews

Um die Auswirkungen der Kulturunterschiede nach Hans Jakob Roth auf schweizerisch-chinesische Unternehmenstransaktionen zu untersuchen sowie auch die Frage nach der Einsetzbarkeit des Culture Grids in der Pre-Merger Phase zu beantworten, wurden fünf semi-strukturierte Interviews zu einem zuvor versandten Fragebogen geführt. Das Untersuchungsdesign und die Ergebnisse aus den Interviews werden nachfolgend erläutert.

3.2.1 Untersuchungsdesign

Der folgende Abschnitt stellt das Untersuchungsdesign vor. Hierfür wird als erstes das Untersuchungsziel vorgestellt, bevor auf die gewählte Methodik und Untersuchungsgrenzen eingegangen wird.

3.2.1.1 Untersuchungsziel

Das übergeordnete Ziel dieser Arbeit wurde bereits in der Einführung im Kapitel 1 dargelegt. Die Zielsetzung des praktischen Teils der Arbeit kann in zwei Unterziele unterteilt werden. Zum einen soll die Forschungsfrage abschliessend beantwortet werden können, also die im Theorieteil im Kapitel 2 erarbeiteten Kulturunterschiede hinsicht-

lich deren erfolgsentscheidenden Auswirkung auf Unternehmenszusammenschlüsse beurteilt und kritisch hinterfragt werden. Andererseits soll die Frage der möglichen Einsetzbarkeit und Nutzbarkeit des EurAsia Competence Culture Grids in der Pre-Merger Phase beantwortet werden können sowie auch mögliche Inputs für eine Checkliste gewonnen werden.

3.2.1.2 Methodik der Forschung

Bei der vorliegenden Arbeit handelt es sich um leitfadengestützte, also semi-strukturierte Interviews. Die Interviewfragen wurden auf Basis des Theorieteils der Arbeit sowie auch der Forschungsfrage und Zielsetzung konzipiert. Um umfassende Ergebnisse der Auswirkungen der Kulturunterschiede auf eine Unternehmenstransaktion zu erhalten, wurden bei der Frage drei noch weitere Dimensionen nach Hofstede (Hofstede Insights, 2019) sowie auch Hall (Wang, 2008, S. 151) hinzugefügt. Die Fragen wurden vor den Interviews den Experten zugestellt. Der vollständige Fragebogen für die Interviews kann dem Anhang 1 entnommen werden.

Insgesamt wurden fünf Experteninterviews geführt und ein Experte hat die Interviewfragen schriftlich beantwortet. Dabei sind fünf Experten im Industriesektor tätig und einer im Bereich der Aus- und Weiterbildung. Jeder der Experten hat bereits Unternehmenstransaktionen in China abgewickelt: Zwei Experten haben klassische M&A-Transaktionen durchgeführt, zwei weitere gründeten Joint Ventures, ein Experte hat sowohl M&A-Transaktionen durchgeführt als auch Joint Ventures gegründet und ein Experte gründete eine Wholly Owned Subsidiary.

Damit eine Vielfalt an Antworten garantiert werden konnte, wurde bei der Auswahl der Experten darauf geachtet, dass sie unterschiedliche Erfahrungen und Vorkenntnisse mit der chinesischen Kultur sowie auch mit M&A-Transaktionen ausweisen. So haben zwei der Experten in den letzten drei Jahren ihre erste Unternehmenstransaktion, die anderen vier hingegen schon mehrere Unternehmenstransaktionen in China durchgeführt. Die Transkriptionen der Interviews befinden sich im Anschluss an das Literaturverzeichnis.

Es ist zu erwähnen, dass der Verfasser der Arbeit zwei der Dimensionen von Hans Jakob Roth bei den Interviewfragen etwas angepasst hat; so wurde die Dimension „sozialen Integration“ auf „Bedeutung Zugehörigkeit der Eigengruppe und Abgrenzung zur

Fremdgruppe“ abgeändert sowie bei der Dimension „Arbeitsverhalten“ auf einen Teilbereich, nämlich „high context und low context“ nach Hall, fokussiert. Diese Anpassung wurde bewusst vollzogen, damit die Dimensionen selbsterklärend waren und die Experten sich beim Selbststudium des Fragebogens ohne zusätzliches Literaturstudium bereits Gedanken zu den Dimensionen machen konnten.

3.2.1.3 Untersuchungsgrenzen

Die Methodik der Forschung wurde bewusst gewählt, doch gibt es einige Untersuchungsgrenzen, welche in diesem Teil dargelegt werden sollen.

Da es sich bei Fragen zu Erfahrungen in bereits getätigten Transaktionen jeweils um subjektive Empfindungen handelt, welche persönliche Handlungsweisen beinhalten, wurde eine qualitative Forschungsmethodik der quantitativen Ansätze bevorzugt. Zwischen den Transaktionen und der Befragung der Experten liegen jedoch teilweise bis zu dreizehn Jahre, was eine Änderung der Einschätzungen und Eindrücke zu Folgen haben könnte.

Fünf der sechs Experten haben, wie bei der Auswertung der Interviewfragen im Kapitel 3.2.2.1 ersichtlich, bei den Transaktionen keine Cultural Due Diligence durchgeführt. Der Fokus der Experteninterviews verlagerte sich somit auf die gewonnenen Erkenntnisse anstelle der abgefragten Dimensionen einer Cultural Due Diligence Prüfung.

Im Rahmen dieser Arbeit wurden die schweizerischen und chinesischen Subkulturen nicht genauer untersucht und besprochen. Die Interviews dauerten 60 Minuten respektive einmal 90 Minuten. In dieser Zeit wurde spezifisch auf die für die Experten zugeschnittenen Themenblöcke auf Basis ihrer Erfahrungen eingegangen. So wurden teilweise nicht alle Frageblöcke gleich ausführlich besprochen.

Schliesslich ist noch darauf hinzuweisen, dass diese Arbeit die Sicht eines Schweizer Akquisiteurs vertritt, welcher eine Unternehmenstransaktion in China durchführen möchte. So beinhalten die Ergebnisse aus den Experteninterviews die Schweizer Sicht und nicht diejenige der Chinesen. Die Arbeit untersucht kulturelle Unterschiede, welche zum Zeitpunkt einer Due Diligence Prüfung beachtet werden müssen.

3.2.2 Ergebnisse aus Interviews

Der folgende Abschnitt geht auf die Ergebnisse der Befragungen ein. Bereits zu diesem Zeitpunkt ist zu erwähnen, dass viele der genannten Erfahrungen der Experten vorwiegend die Post-Merger Phase betreffen. Da diese Erfahrungen und die damit verbundenen Herausforderungen jedoch bereits in der Pre-Merger Phase beachtet werden müssen und somit zwingend in die Checkliste zu integrieren sind, wurde bei der Auswertung der Interviews keine Unterscheidung zwischen der Pre-Merger und der Post-Merger Phase gemacht.

Als erstes werden nun die Antworten zu den einzelnen Fragen verglichen, anschliessend wird eine allgemeine Schlussfolgerung gezogen.

3.2.2.1 Auswertung der ersten Frage

Die erste Frage bezieht sich spezifisch auf die Cultural Due Diligence Prüfung und ob eine Cultural Due Diligence Prüfung bei den Transaktionen gemacht wurde. Aufgrund der Unterschiede in der Art der Zusammenschlüsse basieren die Antworten der ersten Frage nicht nur auf bereits getätigten M&A-Transaktionen, sondern auch auf Vorstellungen der Einsetzbarkeit einer Cultural Due Diligence.

Keine der befragten Personen in den Interviews haben bei der Transaktion in China eine Cultural Due Diligence durchgeführt (E1, Z. 11 ; E2, Z. 21 ; E3, Z. 5 ; E4, Z. 4 ; E5, Z. 3-9). Die Antworten auf die Frage, aus welchem Grund keine solche durchgeführt wurde und ob bei einer zukünftigen Transaktion eine Cultural Due Diligence durchgeführt werden sollte, sind jedoch ähnlich. Demjenigen Experten, welcher eine Wholly Owned Subsidiary und somit ein neues Unternehmen gegründet hat, wurde die Frage nicht gestellt.

Einerseits war die Existenz einer Cultural Due Diligence nicht bekannt (E1, Z. 16f.), andererseits hatten die Unternehmen bereits langjährige Erfahrungen mit der chinesischen Kultur machen können oder hatten zumindest eine Person im Team, welche sich damit gut auskennt. Zudem kannten die Experten die zu übernehmenden Firma bereits schon länger, sodass eine Cultural Due Diligence gar nicht in Betracht gezogen worden ist (E1, Z. 22 ; E2, Z. 8-10 ; E3, Z. 35-41 ; E5, Z. 3). Allgemein hat sich jedoch ein Grossteil der Experten spezifisch dazu geäußert, dass eine Cultural Due Diligence sicherlich

von Vorteil sein kann (E2, Z. 20-21 ; E4, Z. 12-14 ; E5, Z. 48-50). Die Einsetzbarkeit hängt jedoch davon ab, wie gut sich die Transaktionspartner bereits kennen. In einem neuen, unbekanntem Markt und mit einem unbekanntem Transaktionspartner ist eine Cultural Due Diligence zweckmässig (E2, Z. 29-33). Zusätzlich zur Cultural Due Diligence ist es von Vorteil, einen lokalen Partner in China zu haben, welcher die Ergebnisse auch interpretieren kann. Dieses Vorgehen stellt eine weitere Form einer Due Diligence Prüfung dar (E3, Z. 39-40).

Die getätigten Vorbereitungen, welche anstelle einer Cultural Due Diligence gemacht wurden, unterscheiden sich in den Erfahrungen. So haben sich bei einem Experten die Verhandlungen beispielsweise über mehrere Jahre hinweggezogen, was dazu führte, dass man in dieser Zeit die kulturellen Unterschiede finden konnte und sich auch gut kennenlernen konnte. Man hatte die Möglichkeit, Vorbereitungen bezüglich des passenden Umgangs mit diesen Unterschieden zu treffen, und die kulturellen Unterschiede wurden auch laufend thematisiert (E2, Z. 24-29). Des Weiteren war es nützlich, sich selbst bereits im Voraus über die Kultur zu informieren (E3, Z. 8-9).

3.2.2.2 Auswertung der zweiten Frage

In der zweiten Frage wurden die Herausforderungen bezüglich der kulturellen Unterschiede sowie die daraus gewonnenen Erkenntnisse analysiert.

Die Befragten sahen sich bei der Transaktion mit unterschiedlichen Herausforderungen konfrontiert. Die Lösungsvorschläge der Experten sind aus diesem Grund sehr vielfältig. Im Allgemeinen wird jedoch von den Befragten mehrmals betont, dass es wichtig sei, ***Vertrauenspersonen*** im eigenen Unternehmen zu haben oder Personen, welche auf der Seite des eigenen Unternehmens mitwirken (E1, Z. 155-156 ; E3, Z. 19-20 ; E5, Z. 103-105).

Zur Auswertung der zweiten Frage wurden die genannten Herausforderungen der Experten darum in drei verschiedene Kategorien unterteilt: Äusseres Umfeld, Verhaltensweise sowie Denkweise. Gleichzeitig wurden die Antworten mit den entsprechenden Reaktionen der Befragten sowie auch deren Handlungsempfehlungen ergänzt. Die gewonnenen Erkenntnisse am Schluss des Unterkapitels dienen zum Abschluss der zweiten Frage.

Äusseres Umfeld

Das äussere Umfeld beinhaltet die Punkte Sprachunterschiede, Regierung sowie dem Spannungsfeld zwischen dem Team vor Ort und dem Vorgesetzten in der Schweiz.

Da die Chinesen in der Regel kein Englisch sprachen, war die erste Herausforderung der **Sprachunterschied**. Vielfach wurden als Reaktion darauf zwei Übersetzer aufgestellt. Einerseits war dies eine Vertrauensperson auf Seite des Schweizer Unternehmens, andererseits ein selber aufgestellter Übersetzer auf Seite des Kaufobjekts. Bei der Auswahl des Übersetzers wird geraten, dass lediglich jemand angestellt wird, welcher auch das entsprechende Know-how zum Geschäft besitzt (E1, Z. 617-629 ; E3, Z. 117-151). Zudem ist es von Vorteil, wenn zusätzlich ein Chinese mit Schweizer Erfahrung bei der Transaktion beigezogen wird, welcher dann auf gewisse Dinge, wie beispielsweise die Stimmung während der Transaktionsphase, achten kann (E3, Z. 152-158). Um die Sprachdifferenzen ein Stück weit zu überbrücken hat ein Experte die Mitarbeitenden in einen Englischkurs geschickt (E1, Z. 681-691). Diese Idee wird auch von einem zweiten Befragten befürwortet (E3, Z. 541-545).

Im Zusammenhang mit den Sprachunterschieden wurde zusätzlich darauf hingewiesen, dass diese Probleme bei den Verhandlungen mit der **Regierung** mit sich bringen könnten (E1, Z. 109-110). Als Lösungsvorschlag wird auch hier geraten, mit lokalen Partnern zusammenzuarbeiten und zudem den Kontakt und die Beziehung zur lokalen Regierung gezielt zu pflegen (E1, Z. 111-112 ; E1, Z. 149).

Eine weitere Herausforderung bildete das **Spannungsfeld zwischen dem Team vor Ort und den Vorgesetzten in der Schweiz**. Da die Schweizer Vorgesetzten mit der chinesischen Kultur wenig vertraut waren, hatten sie dementsprechend auch wenig Verständnis dafür, dass gewisse Abläufe in China nicht gleich funktionierten wie in der Schweiz. Als Reaktion darauf flog einer der Experten mehrmals in die Schweiz um Face-to-Face Meetings mit den Schweizer Vorgesetzten durchzuführen. Des Weiteren wurden die Schweizer Vorgesetzte insbesondere motiviert, nach China zu reisen, damit diese sich ein Bild vor Ort machen können (E2, Z. 60-64).

Verhaltensweise

Zu diesem Abschnitt zählen die verzerrte Selbstwahrnehmung der Schweizer, Unterschiede in den Verhandlungstaktiken beider Länder, Unterschiede in der Bedeutung der jeweiligen Handlung, Widerstreben der Informationspreisgabe sowie davon abgeleitet auch Verbergung der inneren Konflikte nach aussen.

Unter der *verzerrten Selbstwahrnehmung der Schweizer* wird verstanden, dass Schweizer manchmal zu sehr von ihrem Können überzeugt sind und vielfach denken, über alles Bescheid zu wissen. Dadurch benehmen sich die Schweizer manchmal wie der „Elefant im Porzellanladen“ (E1, Z. 57-60). Um diese Sichtweise zu ändern und die daraus entstehenden Probleme zu verhindern, wird vorgeschlagen, jeweils mit lokalen Personen zu operieren. So haben die Befragten zum Teil eine chinesische Person gesucht, die sie im ganzen Prozess in China vertreten konnte. Diese Person war dann auch die Verbindung zwischen der Schweiz und dem lokalen Verkäufer der Firma in China (E1, Z. 36-37 ; E1, Z. 53-55).

Auch die Unterschiede in den *Verhandlungstaktiken* führten zu Herausforderungen (E1, Z. 252). Über die Art und Weise diesen Problemen zu begegnen, sind die Experten unterschiedlicher Meinung. Zum einen wird genannt, dass man sich diesbezüglich der chinesischen Mentalität anpassen muss, was heisst, dass man nicht direkt auf Fragen antwortet, sondern zuerst einmal der Frage ausweicht und um sie herum eine Antwort konstruiert. Mit dieser Methode wird erst zu einem späteren Zeitpunkt auf den Kern eingegangen (E1, Z. 251-259 ; E1, Z. 279). Zwei Experten sind jedoch der gegenteiligen Ansicht; so sind sie der Meinung, dass die Kommunikation so präzise wie möglich erfolgen muss, auch wenn dies nicht der chinesischen Tradition entspricht. Es ist wichtig, von Anfang an einen klaren Rahmen für Kompromisse festzulegen. Ansonsten wird nur viel Zeit mit der Beseitigung von Missverständnissen verschwendet sowie auch bei zu grossen Unterschieden zu lange mit der Transaktion fortgefahren, obwohl teilweise eventuell kein Sinn für ein Weitermachen besteht (E2, Z. 100-104 ; E3, Z. 179-191).

Des Weiteren wurde als Herausforderung die *unterschiedliche Bedeutung der jeweiligen Handlung* genannt. Gemäss Aussagen eines Experten ist es sehr schwierig, die Chinesen zu verstehen. Im europäischen Kontext haben dieselben Handlungen in China teilweise abweichende oder unterschiedliche Bedeutungen. Es ist unumgänglich, dass

man sich von der eigenen Denkweise löst und die unterschiedlichen Bedeutungen zu verstehen lernt sowie auch mit dem dazugewonnenen Wissen zu interpretieren versucht. Einerseits gibt es dazu hilfreiche Literatur, um sich beispielsweise mit Höflichkeitsformen vertraut zu machen, andererseits wird aber auch zu einem Austausch mit den Personen oder Feedbackrunden geraten (E3, Z. 64-112).

Eine weitere Herausforderung war, dass Chinesen teilweise **Informationen nicht** gerne **Preis gaben**. Dadurch entstehen oft Informationsasymmetrien und Probleme der abweichenden oder gar gegensätzlichen Zielvorstellungen. Um diesen Problemen zu begegnen, müssen auf beiden Seiten des Verhandlungsteams Personen sein, welche bereits Erfahrungen miteinander gemacht und dadurch eine gewisse Vertrauensbasis erlangt haben. Ausserdem ist es wichtig, kulturelle Unterschiede und Verhaltensweisen zu identifizieren und dementsprechend auch die eigenen Verhaltenstechniken anzupassen (E2, Z. 53-60).

Im Zusammenhang mit dem Widerstreben der Informationspreisgabe ist in der chinesischen Kultur tief verankert, dass **Konflikte nicht gerne nach aussen** gezeigt werden. Da auch Feedbackgespräche sehr heikel sind, muss zumindest darauf geachtet werden, diese subtil zu führen und auch hier ist direkte Kommunikation anzuwenden. Die chinesischen Transaktionspartner müssen zudem die Möglichkeit erhalten, ein Gegenfeedback zu geben (E2, Z. 126-130).

Denkweise

In diesem Unterkapitel werden die Unterschiede in den Wertvorstellungen sowie auch der Art und Weise der Kommunikation diskutiert.

Ein Experte ist der Meinung, dass nicht die Sprachunterschiede, sondern die unterschiedlichen Denkweisen die grösste Schwierigkeit bei Transaktionen in China war (E2, Z. 7-8). Die Unterschiede in den **Wertvorstellungen** sowie der **Art und Weise der Kommunikation**, welche stets die Gesichtsbewahrung im Fokus hat, führten zu einer geringen Transparenz. So sind sich zwei der Befragten einig, dass in der Kommunikation jeweils immer eine Mehrfachformulierung zu wählen ist und der chinesische Gesprächspartner auch immer abgeholt und nach seinem Verständnis gefragt werden muss. Am besten wird eine Mehrfachkommunikation geführt, also eine Erläuterung verlangt

und gefragt, was die Person damit meint und was es bewirkt. So können ein Zeitverlust sowie auch weitere negative Konsequenzen aufgrund des falschen Verständnisses verhindert werden (E2, Z. 93-99 ; E3, Z. 172-175). Ein Experte fügt diesem Punkt hinzu, dass negative und heikle Gespräche unter vier Augen geführt werden müssen, um die Chinesen vor Gesichtsverlust zu schützen. Ausserdem kann so auch die Argumentation des Chinesen angehört werden und darauf eingegangen werden. Zum Gelingen der Kommunikation wird geraten, im Verhandlungsteam Personen zu integrieren, welche nicht nur beide Sprachen sprechen (Deutsch und / oder Englisch und Chinesisch), sondern auch mit beiden Kulturen vertraut sind (E2, Z. 104-109).

Gewonnene Erkenntnisse

Als „*lessons learned*“ (dt.: gewonnene Erkenntnisse) wird angegeben, dass es unentbehrlich ist, Personen im Team zu haben, welche fachliche Expertise besitzen (E3, Z. 150-153). Zudem ging teilweise durch Offenlassen diverser Punkte zu viel Zeit verloren. Es sei besser, von Anfang an die Themen nett, höflich und faktenbasiert darzulegen und somit einen Rahmen zu setzen (E3, Z. 198-204). Des Weiteren ist es unverzichtbar, den Besitzer der Firma zu eruieren, denn dieser ist schlussendlich auch der Entscheidungsträger bei der Transaktion. Wichtig ist hier zu bemerken, dass dies im Gegensatz zur Schweiz nicht immer der Aktionär sein muss und es teilweise auch sehr schwierig ist, den eigentlichen Besitzer herauszufinden. Ein Experte nennt hierzu, dass sie bei einigen Transaktionen erst spät in den Verhandlungen bemerkt haben, dass die Person, mit welcher verhandelt wurde, gar nicht der eigentliche Entscheidungsträger war. Teilweise musste der ganze Prozess nochmals von vorne begonnen werden, was zu einem erheblichen Zeitverlust führte. Dies bringt die Gefahr, dass diese Person sich gekränkt fühlt und die Transaktion ganz abbricht. Es gab auch eine Transaktion, bei welcher bis zum Schluss nicht herausgefunden wurde, wer der eigentliche Entscheidungsträger war. Diese Transaktion wurde nicht durchgeführt (E3, Z. 206-219).

Viele Firmen waren früher staatliche Firmen, welche zu einem späteren Zeitpunkt privatisiert wurden. Sofern diese Privatisierung auch fair abgelaufen ist, erhielt der Besitzer bis zu 50 Prozent der Aktien und die restlichen Aktien wurden breit verteilt, damit möglichst alle beteiligten Parteien von der Privatisierung profitieren konnten. Wenn jedoch der vermeintliche Besitzer der Firma die Hälfte der Aktien oder mehr besitzt, kann davon ausgegangen werden, dass bei der Privatisierung etwas schief gelaufen ist.

Bei solchen Unternehmen ist Vorsicht geboten (E3, Z. 238-246). Um Fehler bei der Transaktion hinsichtlich kultureller Unterschiede zu vermeiden wird zudem geraten, Fehler bei vergleichbaren, bereits getätigten Transaktionen zu untersuchen (E5, Z. 92-94).

Um abschliessend die Herausforderungen von vergangenen Transaktionen übersichtlich darzustellen wurden sie in der nachfolgenden Tabelle nochmals zusammengefasst.

Äusseres Umfeld	Verhaltensweise	Denkweise
Sprachunterschied	Verzerrte Selbstwahrnehmung	Wertvorstellungen
Regierung	Verhandlungstaktiken	Art und Weise der Kommunikation
Spannungsfeld Schweiz-China	Bedeutung der Handlungen	
	Widerstreben der Informationspreisgabe	
	Verbergen der inneren Konflikte nach aussen	

Tabelle 3: Herausforderungen in vergangenen Transaktionen
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Experteninterviews

3.2.2.3 Auswertung der dritten Frage

In der dritten Frage wurden Kulturunterschiede nach dem Theoriemodell von EurAsia Competence sowie nach den Modellen von Hofstede und Hall genannt. Die Experten hatten daraufhin die Aufgabe zu beurteilen, welche der Dimensionen eine mögliche Auswirkung auf die Kulturintegration haben könnte sowie mögliche Vorschläge zur Umgehung dieser Hindernisse zu geben. Diejenigen Dimensionen, welche die Experten als wichtig erachtet haben, sind zwingend bereits in der Pre-Merger Phase zu beachten. Für die Auswertung der dritten Frage wurden jeweils die Antworten der Experten pro abgefragte Dimension zusammengefasst.

Zeitverständnis

Die Frage des möglichen Einflusses der Dimension Zeitverständnis auf die Kulturintegration wurde lediglich von einem Befragten verneint (E6, Z. 14). Diese Dimension trifft jedoch weniger zu, wenn die Transaktionspartner bereits eine gemeinsame Vergangenheit miteinander hatten. Diese kann nämlich dazu führen, dass auch der chinesische Partner die Zukunft durch die Vergangenheit beeinflusst sieht (E2, Z. 147-151).

Als Herausforderungen wurde genannt, dass die Chinesen teilweise ihre Probleme verheimlichen und ihnen auch wenig Beachtung schenken (E2, Z. 145-147). Zudem ist diese Dimension auch im Businessplan ersichtlich. Im Normalfall haben chinesische Unternehmen im Gegensatz zu Schweizer Unternehmen keinen Businessplan aufgestellt oder die meisten haben sich auch noch wenig Gedanken darüber gemacht, wie sie im nächsten Jahr operieren werden. Vielfach wird einfach ein von der Regierung vorgegebenes Wachstum von fünfzehn Prozent angegeben (E3, Z. 259-274).

Um mit dem unterschiedlichen Zeitverständnis umzugehen wird geraten, gemeinsam einen Businessplan aufzustellen. Es ist wichtig, dass eine Übereinkunft über die Zusammenarbeit sowie auch eine Klärung der Ziele für die nächsten zehn Jahre gemacht werden kann (E3, Z. 276-278 ; E5, Z. 191-193).

Als Kritik an der Dimension wurde angegeben, dass das unterschiedliche Zeitverständnis der Schweizer und Chinesen heute nicht mehr so ausgeprägt ist. Es trifft noch hauptsächlich auf die ältere Generation, das heisst auf Chinesen welche älter als fünfzig Jahre sind, zu (E5, Z. 155-168). Dies sind in China in der Regel auch die Entscheidungsträger (E4, Z. 341-343).

Nähe und Distanz von der Gruppe

Die mögliche Auswirkung der Dimension Nähe und Distanz von der Gruppe wurde von keinem der Befragten verneint. In China wird der Gruppe einen höheren Stellenwert zugerechnet als dem Individuum. Somit hat die soziale Disziplin und das Einfügen in die Gemeinschaft Priorität. Ein zentraler Wert der Chinesen ist die harmonische Gesellschaft, hierfür wird auch oft das Ying Yang zitiert (E4, Z. 373-386).

Eine Herausforderung aus Sicht der Schweizer könnte hiermit sein, dass dem Schweizer in China jeweils immer eine Gruppe gegenübersteht. In der Schweiz ist es üblich, dass für eine Tat, ob gut oder schlecht, immer auch der Verantwortliche gesucht wird. In China ist es fast unmöglich den jeweiligen Verursacher ausfindig zu machen, da eine Loyalität und Solidarität untereinander besteht und sich folglich alle gegenseitig decken (E2, Z. 152-156 ; E3, Z. 356-380). Daraus ergibt sich auch, dass die Chinesen grosse Mühe haben, ein individuelles Feedback aufzunehmen (E2, Z. 156-159).

Um mit dieser Herausforderung umzugehen wurden zwei sehr unterschiedliche Lösungsansätze genannt: Vertrauensaufbau und Druck. Einerseits ist ein Vertrauensaufbau sehr wichtig. Wenn Vertrauen besteht, können jeweils auch Dinge unter vier Augen besprochen werden, welche in China normalerweise nicht üblich sind (E1, Z. 293-295 ; E2, Z. 159-164). Andererseits kann dieses Hindernis auch mit Ausübung von Druck überwunden werden. Ein Experte verdeutlicht das Argument mit einem Beispiel. Bei einigen übernommenen Unternehmen gab es Unstimmigkeiten mit den Minderheitsaktionären. Diese führten zu Vorfällen, welche für den Experten nicht akzeptabel waren und somit geändert werden mussten. Die chinesische Seite gab jedoch den Namen des Verursachers der kritischen Vorfälle nicht selbständig preis, sondern erst, als der Experte Druck auf die Chinesen ausübte (E3, Z. 373-380).

High context und low context

Die Dimension high context und low context, welche Hall definiert hat, findet unter den Befragten eine hohe Zustimmung. Jedoch ist auch hier ein Befragter der Meinung, dass sich diese Dimension nicht extrem auf eine Kulturintegration auswirkt (E6, Z. 16).

Allgemein wird genannt, dass die Schweizer und Chinesen eine unterschiedliche Ausdrucksweise besitzen und die Schweizer vielfach nicht in der Lage sind, die indirekten Redensarten der Chinesen richtig zu interpretieren (E5, Z. 258-265). Ein Experte bestätigte zu dieser Dimension, dass sich die Schweiz und China an den beiden Extremen der Skalen befinden (E2, Z. 165-167).

Eine Herausforderung in Hinsicht auf diese Dimension ist, dass die Chinesen im Gegensatz zu den Schweizern nie eine klare Meinung kundgeben (E3, Z. 580-583). Zudem sagen die Chinesen auch kein „nein“ und teilen auch nie mit, wenn sie eine Idee nicht befürworten. Dies ist in China nämlich höchst unanständig und würde auch einem Gesichtsverlust gleichkommen (E4, Z. 234-253 ; E5, Z. 249-259). Um dies zu verdeutlichen, nannte ein Experte wiederum ein Beispiel. Wenn in der Schweiz eine Offerte unterbreitet wird, ist es sehr unüblich oder es wird sogar als unanständig erachtet, wenn man keine Antwort darauf erhält. In China ist es genau das Gegenteil: Es ist unanständig, eine Absage zu erteilen. Das fehlende Interesse kann lediglich über eine längere Funkstille herausgefunden werden (E4, Z. 241-253). Eine weitere Herausforderung sind

die Kommunikationsmittel. Das chinesische Hauptkommunikationsmittel ist das Telefon, E-Mails werden häufig einfach ignoriert (E4, Z. 264-272).

Hierfür werden wiederum unterschiedliche Lösungsansätze genannt. Auf der einen Seite müssen sich die Schweizer in dieser Dimension adaptieren und lernen, mit Unsicherheit zu leben (E2, Z. 167-168 ; E4, Z. 284-286). Auf der anderen Seite müssen die Chinesen jedoch auch lernen, ihre Aussagen zu präzisieren. Um dies zu erreichen ist es wichtig, Höflichkeit zu bewahren jedoch auch klar zu machen, dass es eine gewisse Präzision braucht. Eine Fehlertoleranz ist in diesem Sinne jedoch sehr wichtig, da ansonsten die Vagheit bleibt und niemand einen Gesichtsverlust riskieren möchte, indem man sich zu sehr auf etwas festlegt. So soll von Anfang an klar mitgeteilt werden, dass es erlaubt ist Fehler zu machen. Die Erwartung sei jedoch, aus Fehlern zu lernen und diese nicht zu wiederholen (E2, Z. 168-178 ; E3, Z. 608-609). Ein weiterer möglicher Ansatz ist, mit Leuten zusammenzuarbeiten, welche beide Welten kennen. Damit ist ein Chinese gemeint, welcher in China aufgewachsen ist und schon länger in der Schweiz wohnt. So hat er viel Erfahrung und wird auch klar darüber reden, was er denkt (E3, Z. 582-592). Da in China beispielsweise eine Funkstille bedeutet, dass kein Interesse da ist, muss vieles anhand des Verhaltens herausgespürt werden. Es braucht als Schweizer viel Zeit und Erfahrung, bis man dies versteht, jedoch kann es gelernt werden (E4, Z. 251-265 ; E5, Z. 267-271).

Ein Befragter kritisiert an dieser Dimension, dass nicht nur die Chinesen nicht gerne ihr Gesicht verlieren, sondern auch die Schweizer (E1, Z. 197-200).

Risikobereitschaft

Die Befragten sind sich alle einig, dass die Dimension der Risikobereitschaft sich möglicherweise auf die Kulturintegration auswirken könnte. Allgemein wird auch genannt, dass Risiken in China gleichzeitig auch für Chancen stehen, weshalb die Chinesen auch viel schneller in der Umsetzung gewisser Sachen sind (E3, Z. 319-324).

Die Risikobereitschaft der Chinesen zeigt sich vor allem in ihrem opportunitätsgetriebenen Verhalten. Sobald eine Businessidee aufkommt, realisieren die Chinesen diese, ohne sich vorher gross Gedanken zu den möglichen Risiken zu machen. Begründet werden kann dies durch die Grösse und dem Wachstum des chinesischen Marktes, was

gleichzeitig zu vielen Opportunitäten führt. Ausserdem verzeiht die Grösse des Marktes auch viele Fehler (E3, Z. 298-327 ; E5, Z. 322-327).

Eine explizite Lösung für diese Herausforderung wurde keine genannt, jedoch wird unter der Dimension „*Planungsverhalten*“ das Thema Opportunitätsgetriebenheit nochmals aufgegriffen.

Ein Befragter äusserte zudem eine Kritik an der Dimension der Risikobereitschaft. Gemäss seinen Erfahrungen sind diese Dimensionen genau umgekehrt. Die Chinesen scheuen sich eher, Risiken einzugehen, da die Angst besteht, Fehler zu machen oder sogar zu versagen. Schweizer auf der anderen Seite sind diesbezüglich viel lockerer und geben auch zu, wenn sie Fehler machen. Zu dieser Kritik wurde als Beispiel genannt, dass die chinesische Seite in den Finanzabschlüssen des Unternehmens keinerlei Abweichungen des Budgets akzeptierten. Die Budgets wurden somit nicht risikolos geplant. Beim Abschluss verlangte dann die chinesische Seite, dass die vom Budget abweichenden effektiven Zahlen so angepasst werden, dass sie wieder im Budget liegen (E2, Z. 179-181).

Planungsverhalten

Auch in der Dimension des Planungsverhaltens wurden verschiedene Meinungen kundgetan. Allerdings attestieren die Experten, dass diese Dimension relevant für die Kulturintegration ist. Allgemein kann gesagt werden, dass die Schweizer langfristig denken und auf einen nachhaltigen Erfolg aus sind, was auch im Sinne der Chinesen ist. Anstelle von Budgets und deren Erfüllen jedoch sind die Chinesen auf einen kurzfristigen Erfolg aus und der Druck auf die kurzfristigen Erfolge ist auch enorm hoch. Die Chinesen sind zudem in der Umsetzung von Plänen wenig kontinuierlich und passen ihre Pläne jeweils immer wieder auch kurzfristig an (E2, Z. 189-198). Ausserdem nennt ein Befragter, dass sein chinesischer Transaktionspartner vor der Transaktion alleiniger Unternehmer war und jeweils ohne weitere Absprachen mit anderen Personen oder Beachtung eines Budgets Geld investiert hatte. Die chinesische Planung weicht somit von der westlichen Norm ab und eine umfassende Budgetplanung ist in chinesischen Unternehmen weniger etabliert (E1, Z. 859-862).

Das Thema des Planungsverhaltens greift die Dimension der „**Risikobereitschaft**“ nochmals auf. Wenn die Chinesen eine Opportunität sehen, eine Investition zu tätigen, dann ergreifen sie diese auch, ungeachtet davon wer bereits im Markt ist und welche Risiken die Investition mit sich bringt. Sie haben in diesem Sinne keine eigentliche Planung. Die Chinesen sind sehr erfolgsgetrieben, was aber auch mit dem hohen Wettbewerbsdruck zu tun hat (E3, Z. 297-305 ; E4, Z. 124-142). Ein Experte nennt hierzu das Beispiel, dass bei jedem China-Besuch eine neue Geschäftsidee vorgeschlagen wurde, obwohl das eigentliche Projekt noch in der Anfangsphase war (E4, Z. 121-126). Darauf ableitend bildet sich bereits eine weitere Herausforderung. Da die Chinesen sehr erfolgsgetrieben sind, können sie bei einer neuen Opportunität auch sehr schnell abspringen. Wenn die Anreize für den chinesischen Transaktionspartner nicht mehr stimmen, verlässt er womöglich die Firma und gründet selber eine neue, wobei er die besten Mitarbeiter und Kunden mit sich nimmt. Dies ist möglich, weil die Chinesen in erster Linie gegenüber den Personen und nicht gegenüber der Firma loyal sind (E4, Z. 738-742 ; E5, Z. 194-222). Eine weitere Herausforderung in dieser Dimension ist, dass die Chinesen ihre Ziele jeweils beweglich definieren, sogenannte moving targets. Ist das Projekt einmal definiert, werden in deren Umsetzung laufend Änderungen an den Vorgehensweisen sowie auch an den Zielen gemacht (E4, Z. 98-103).

Damit auch diese Hindernisse überwunden werden können, ist es wichtig, dass die Incentivierung für die wichtigsten Stakeholder stimmt. Der chinesische Transaktionspartner muss durch finanzielle Anreize vom Deal überproportional profitieren können (E4, Z. 749-750 ; E5, Z. 194-222). Ausserdem muss das Schweizer Unternehmen auch hart bleiben können und den Chinesen bei einer neuen nicht gewünschten Geschäftsoportunität klar sagen, dass diese nicht umgesetzt werden soll (E4, Z. 159-161). Des Weiteren ist eine Planung für die nächsten zehn Jahre von hoher Wichtigkeit. Es sollen lediglich wenige, also fünf bis sechs Kenngrößen und Absichten, formuliert werden. Ausserdem müssen sich die Schweizer in dieser Hinsicht bemühen, die Sache subtil voranzutreiben, da ein möglicher Prozess zur Verhinderung der chinesischen Ineffizienz viel Wert zerstören könnte (E5, Z. 338-375).

Ein Experte kritisiert die Dimension des Planungsverhaltens auf der Schweizer Seite: So wären die Schweizer nicht langfristig orientiert, sondern wollen lediglich möglichst geradlinig auf direktem Wege gehen (E4, Z. 92-94).

Analytisches und intuitives Denken

Es wird von mehreren Befragten betont, dass die Chinesen sehr kreativ sind und einen starken Unternehmergeist besitzen. Problemerkennung, Problembeschreibung, Problemanalyse, systematische Suche nach Lösungsmöglichkeiten sowie auch eine Auswahl der besten Lösungsvarianten sind hingegen meist nicht chinesische Stärken. Es wird oft mit Intuition, Vermutungen und Raten gearbeitet (E1, Z. 479-492. ; E2, Z. 199-203). Zudem bestätigt ein Experte, dass in China das, was gestern zu 100 Prozent richtig war, heute möglicherweise falsch ist (E5, Z. 178-180). Die Auswirkung auf die Kulturintegration wird jedoch von zwei Befragten verneint, da eine Akquisition in diesem Sinne nicht kreativ ist, sondern einen klaren Prozess darstellt (E3, Z. 394-396 ; E6, Z. 18).

Als einzige Herausforderung zu dieser Dimension wird genannt, dass die Chinesen zum Teil die grundlegenden Auslöser und Faktoren für Probleme nicht analysieren, sondern Lösungsalternativen intuitiv entwickeln. Wenn diese Intuition dann richtig ist, kann dies neben den genannten Nachteilen auch gewisse Vorteile mit sich bringen (E2, Z. 204-214).

Als Lösung zu dieser Herausforderung wird eine flexible Kombination der Schweizer und chinesischen Vorgehensweise vorgeschlagen (E2, Z. 215).

Bedeutung Zugehörigkeit der Eigengruppe und Abgrenzung zur Fremdgruppe

Bei dieser Dimension waren sich alle Experten einig: Sie kann sich sehr wohl auf die Kulturintegration auswirken. Ein Befragter hat hierzu bemerkt, dass chinesische Freundschaften auch sehr weit gehen. Es gibt keine non-performing Networks, was bedeutet, dass jedes Network funktionieren muss und man innerhalb dieses Kreises auch performen muss, da dieser Kreis ansonsten gar nicht existieren kann (E5, Z. 455-418).

Herausfordernd in dieser Dimension ist die Geschlossenheit der Eigengruppe und die Schwierigkeit des Durchdringens. Die Eigengruppe grenzt sich klar von anderen Gruppen ab (E3, Z. 450-477). Die Schweizer sind in China sehr gut angesehen und werden von den Chinesen auch willkommen geheissen. Auch wenn die Chinesen sehr gastfreundlich sind und sich der Schweizer noch so gut integriert fühlt, ist er trotzdem nie einer von ihnen, sondern immer der Aussenstehende. Auch innerhalb der Firma kann es klare Gruppierungen geben, was sich auch an der Kommunikation zeigt. Diese findet

nämlich mehrheitlich in der eigenen Gruppe statt (E2, Z. 224-228 ; E4, Z. 455-466). Ein Befragter betont zudem nochmals, dass diese Abgrenzung durch die Sprachbarriere gefördert wird (E4, Z. 467-480).

Zu dieser Herausforderung wurden erneut viele unterschiedliche Lösungsansätze genannt. Obwohl ein Befragter offen zugibt, dass bis heute kein Mittel zur Überwindung dieses Hindernisses gefunden wurde, wurde genannt, dass freundliches Auftreten sowie auch Einlassen auf die Gastfreundschaft helfen kann (E4, Z. 481-483). Zudem ist ein Vertrauensaufbau über längere Zeit notwendig, bei welchem die Gespräche aufgrund des Gesichtsverlusts unter vier Augen geführt werden (E2, Z. 221-223). Es kann auch hier nützlich sein, Ansprechpersonen zu haben, welchen man vorbehaltlos trauen kann. Ansonsten kann man von den Chinesen leicht getäuscht werden (E4, Z. 497-518). Als letzter Lösungsvorschlag wurde genannt, dass eine neue Eigengruppe gebildet werden soll. Dies benötigt jedoch Zeit. Eine chinesische Frau hat einmal genannt, dass der Schlüssel zum Erfolg in China „eat, drink and keep the promise“ sei. Dieser Ansatz zeigt auch hier, dass es substanziell ist, Freundschaften zu schliessen (E5, Z., 122 ; E5, Z. 392-396).

Machtdistanz

Bei der Machtdistanz ist lediglich ein Befragter der Meinung, dass deren Einfluss auf die Kulturintegration nicht gegeben ist (E6, Z. 20). Allgemein wird genannt, dass die Seniorität in China sehr wichtig ist. Ein Unternehmen, welches bereits länger besteht, hat in China auch einen gewissen Status (E1, Z. 467-469). Auch die Entscheidungsträger sind aufgrund des Hierarchischen Prinzips in der Regel älter als 50 Jahre (E4, Z. 341-343). In China ist alles sehr hierarchisch und die Entscheidungen laufen von oben nach unten, wobei der Verwaltungsratspräsident der höchste in der Hierarchie ist (E3, Z. 355-358 ; E3, Z. 406). China hat eine sehr kontrollierende Regierung und zählt somit zu einem Überwachungsstaat. Die Kommunistische Partei hat einen grossen Einfluss auf das wirtschaftliche Handeln und ihr grösstes Ziel ist das Behalten der Machtposition in China, was zu einer starken Hierarchie-Orientierung führt (E1, Z. 497-537 ; E5, Z. 422-428). Um die Bedeutung der Hierarchie-Orientierung zu verdeutlichen, nennt ein Experte ein Beispiel:

Der Experte gründete zusammen mit weiteren Personen ein neues Projekt in China, bei welchem chinesischen Kindern aus armen Verhältnissen in medizinischer Hinsicht geholfen wurde. Um dieses Projekt finanziell zu ermöglichen, wurde zusammen mit einer berühmten Persönlichkeit Werbung gemacht. Eines Tages haben sich dann zwei Polizisten beim Experten gemeldet, welche zwar Lob an der Organisation ausdrückten, jedoch auch darauf hinwiesen, dass eine solche NGO (engl.: Non-governmental organization, dt.: Nichtregierungsorganisation) in der chinesischen Staatsverfassung verboten sei. Obwohl der Experte keine der chinesischen Vorschriften missachtet hatte, musste die Veranstaltung abgesagt und die Organisation geschlossen werden. Dies, weil die Polizisten damit drohten, bei Nichtbefolgung etwas zu unternehmen, was nicht im Interessen des Experten war. Dieses Beispiel zeigt wiederum den Einfluss der Regierung auf das wirtschaftliche Handeln (E5, Z. 441-490).

Herausfordernd kann sein, dass durch die Machtdistanz in China die Kommunikation nach oben aufgrund der nötigen Übernahme von Verantwortung und der Befürchtung eines Gesichtsverlusts nicht direkt verläuft (E2, Z. 229-239). Ein Überspringen der Hierarchiestufen wird in China nicht als Zeichen liberalen egalitären Denkens betrachtet, sondern als Zeichen der Schwäche (E4, Z. 210-213). Zudem stossen partizipative Entscheidungsprozesse, in welchem das Team einbezogen wird, in China auf Unverständnis. Der Investor wird in China als oberste Instanz angeschaut und es wird von ihm erwartet, die finalen Entscheidungen selbst zu treffen (E4, Z. 173-188).

Bei den Lösungsansätzen sind sich viele der Befragten einig: Gewisse Hierarchien müssen einfach berücksichtigt und respektiert werden (E1, Z. 574-577 ; E4, Z. 192-227 ; E5, Z. 433-435). Nach der Meinung eines Experten ist das Durchsetzen der Schweizer Mentalität nur möglich, wenn diese Personen bereits in ausländisch geführten Unternehmen tätig waren (E2, Z. 239-243). Ein Experte rät auch bei dieser Dimension, dass Vertrauenspersonen eingesetzt werden (E3, Z. 440-450). Damit man als Schweizer Unternehmen jedoch die Kontrolle in China bewahren kann, schlägt der Experte zudem vor, drei Personen sofort zu ersetzen, nämlich den CEO, CFO und Head of HR. So werden neue Personen ohne jegliche Vergangenheit im akquirierten Unternehmen eingesetzt, welche das Hierarchiedenken durchbrechen können, indem sie als Managementteam walten und nicht einfach ein Chef als Einzelperson regiert (E3, Z. 491-503).

Dieser Ansatz widerspricht sich mit dem Ansatz eines weiteren Befragten, welcher sagt, dass man sich nicht sofort vom Besitzer trennen sollte (E1, Z. 356-358).

Nachgiebigkeit vs. Beherrschung

Bei der Dimension der Nachgiebigkeit vs. Beherrschung, welche von Hofstede aufgestellt wurde, haben sich wenige der Befragten geäußert. Somit wird klar, dass diese Dimension sich nicht fundamental auf die Kulturintegration auswirkt (E6, Z. 21).

Kritik hingegen wurde an dieser Dimension von zwei Befragten genannt. Einerseits wird gesagt, dass diese Dimension nicht so ausgeprägt ist und eine Selbstbeherrschung sowohl in China als auch in der Schweiz wichtig ist (E4, Z. 552-558). Andererseits gibt es innerhalb Chinas starke regionale Unterschiede, was dazu führt, dass die Chinesen im Norden Chinas viel direkter sind und sich auch weniger an Normen halten (E2, Z. 244-254).

Anpassungsfähigkeit: Autonomie, Integration

Bei der letzten Dimension, der Anpassungsfähigkeit, wurde vor allem bestätigt, dass das Vorwärtsbringen des Landes sowie auch das Verdienen von Geld Chinas wichtigste Ziele sind (E2, Z. 255-258). Das schweizerische Ideal von individueller Entfaltung ist der chinesischen Kultur dabei fremd (E4, Z. 395-397). Die Integration zur Gruppe mag in China wohl hoch sein, jedoch ist sie zur Institution nur zweitrangig (E5, Z. 500-504). Da die letzte Dimension wenig erwähnt wurde, wird angenommen, dass sich diese nicht stark auf die Kulturintegration auswirkt.

Zwei der Befragten sind sich auch in diesem Punkt einig, dass die Autonomie der heutigen jungen Generation höher ist und die junge städtische Bevölkerung zunehmend nach Selbstverwirklichung trachten (E4, Z. 397-402 ; E5, Z. 505-507).

Zum Abschluss der dritten Frage wird klar, dass nicht alle der vorgeschlagenen Dimensionen sich auf eine Kulturintegration auswirken müssen. Es kann gesagt werden, dass es viele Punkte gibt, bei welchen die Schweizer sich an die chinesische Mentalität anpassen müssen. Dazu meinte ein Befragter, dass die Schweizer ja in China Geschäfte machen möchten und sich somit auch zu einem gewissen Grad an China anpassen müs-

sen. Umgekehrt erwarten die Schweizer von den Chinesen auch, dass diese sich an die Schweizer Mentalität anpassen sollen, wenn sie in der Schweiz sind (E4, Z. 617-621).

3.2.2.4 Auswertung der vierten Frage

In diesem Abschnitt werden einerseits die expliziten Antworten auf die vierte Frage zu wichtigen Punkte für die Checkliste (Kapitel 4) verwendet, andererseits jedoch auch Aspekte berücksichtigt, welche die Befragten allgemein als besonders wichtig empfunden haben und somit in der Checkliste zu integrieren sind.

Wichtige Aspekte

In diesem Abschnitt werden allgemein wichtige Aspekte zusammengefasst. Bereits zum jetzigen Zeitpunkt kann gesagt werden, dass sich *offene Fragen* besser für eine Checkliste eignen, insbesondere wenn diese dann in einen Workshop einfließt (E3, Z. 709-714).

Ein wichtiger Punkt ist, dass ein *chinesischer Partner* und Kultur-Profi miteinbezogen wird, um an der Seite des Schweizer zu verhandeln. Zudem ist es wichtig, dass einige Mitarbeitende aus der Schweiz als Expats für eine längere Zeit in China tätig sind. Damit der (neue) Chef auf der chinesischen Seite nicht hintergangen wird, müssen diese jedoch zwingend dem chinesischen Chef rapportieren (E1, Z. 290 ; E1, Z. 727-744 ; E3, Z. 823-827). Es ist allgemein von Wichtigkeit, dass die jeweiligen Personen immer direkt angesprochen und nicht umgangen werden (E1, Z. 756-789).

Des Weiteren wird geraten, eine gute Beziehung zur lokalen *Regierung* aufzubauen. Dazu müssen die Schweizer darauf achten, dass sie bei jedem Chinaaufenthalt auch die Partei und Regierung besuchen (E1, Z. 149 ; E1, Z. 163).

Damit die Sprachbarriere zumindest teilweise durchbrochen werden kann, sollten *Sprachkurse*, insbesondere Englischkurse, angeboten werden. Diese können beispielsweise über den Mittag durchgeführt werden (E1, Z. 681-688 ; E2, Z. 538-545).

Allgemein ist es in China nicht üblich, *Assessments* durchzuführen. Falls trotzdem Assessments geplant werden, ist es wichtig zu beachten, dass die Mitarbeitenden in China

höchst wahrscheinlich anders bewertet werden als in der Schweiz. Somit müssen die Bewertungsmethoden denjenigen der Chinesen angepasst werden (E1, Z. 710-725).

Bevor in China akquiriert wird, müssen sich die betreffenden Mitarbeitenden in der Schweiz in **kultureller** Hinsicht ein gewisses **Mindestwissen** aneignen, um verschiedene chinesische Verhaltensweisen in Verhandlungen auch besser interpretieren zu können. Ausserdem lohnt es sich für den Fall, dass Europäer für die Post-Merger Integration zuständig sind, diese Personen bereits im Voraus in Form von Trainings auf die Kultur zu schulen. So kann schon früh Cultural Awareness (dt.: Kulturelles Bewusstsein) geschaffen werden (E3, Z. 810-823 ; E3, Z. 881-892).

Damit für das Zusammenarbeiten Verständnis generiert werden kann, lohnt es sich, bereits im Voraus **monatliche Meetings** festzulegen. Die Agenda wird gleich zu Beginn mit drei bis vier Punkten aufgestellt, welche in allen Meetings beibehalten werden (E3, Z. 662-667 ; E3, Z. 929-934).

Checkliste

In diesem Abschnitt werden die Antworten der Befragten auf die vierte Frage zusammengefasst. Diese Antworten beziehen sich explizit auf die Checkliste.

Ein Befragter ist der Meinung, dass die Checkliste auch die **Grundwerte** integrieren soll, denn diese unterscheiden sich zwischen der Schweiz und China. Somit muss abgefragt werden, was beispielsweise der Wert der Arbeitssicherheit oder der Wert der Unversehrtheit ist. Zudem können **Verhaltensweisen in konkreten Situationen** in Form von Case Studies abgefragt und analysiert werden. Der zweite Punkt würde hingegen einen zweiseitigen Prozess erfordern (E2, Z. 272-282).

Ein weiterer Vorschlag ist, in der Checkliste zwei Tools zu integrieren. Das erste Tool ist dafür zuständig, **Cultural Awareness** zu schaffen und die Mitarbeitenden auf ein Minimum zu schulen. Das zweite Tool auf der anderen Seite soll die **Mitarbeitenden zusammenbringen**. Die Personen sollen somit zusammensitzen und gemeinsam lernen zusammenzuarbeiten (E3, Z. 923-934). Zu Beginn sollen bereits die **eigenen Arbeitsweisen dargestellt** werden. Das heisst, dass der Schweizer Akquisiteur sich anfänglich überlegt, was ihm selber wichtig ist und wie an alltäglichen Dingen gearbeitet wird.

Zusätzlich sollen Gedanken zur zukünftigen Zusammenarbeit gemacht werden. In einem anschliessenden Workshop können dann die Ergebnisse verglichen werden. Das Ziel ist, dass beide Parteien dieselbe Vorstellung von der Zusammenarbeit besitzen (E3, Z. 652-658 ; E3, Z. 674-697).

Der nachfolgende Vorschlag ist ähnlich wie der vorherige. Nachdem der Schweizer Akquisiteur sich bereits mit der chinesischen Kultur befasst hat, muss er sich zwingend vor der Akquisition die Frage stellen, ob er **bereit und auch in der Lage** ist diesen Anpassungsbedarf zu leisten. Der Akquisiteur soll sich Punkte notieren, auf welche er insistiert. Er soll sich überlegen, was er haben möchte, beziehungsweise was für ihn absolut wichtig ist zu implementieren (engl.: „need to have“). Es müssen jedoch auch Punkte notiert werden, bei welchen man bereit ist sich anzupassen (engl.: „nice to have“) (E4, Z. 677-693). Weitere Fragen, welche man sich stellen muss, sind beispielsweise wie man das Budget in China implementieren kann. In der Schweiz ist ein Reportingprozess Standard, in China hingegen wird dieser weniger angewandt (E4, Z. 706-725). Zudem muss man sich hinsichtlich der chinesischen Volatilität Gedanken machen, wie man die Chinesen rekrutieren und an sich binden kann sowie auch wie man Vertrauen zu ihnen aufbauen kann (E4, Z. 729-739).

Von einem weiteren Befragten kam der Vorschlag, die Checkliste in **drei Positionen zu unterteilen: Kunden, Mitarbeitende und vorheriger Besitzer**. Auf Faktor Kundenseite muss überlegt werden, welche Auswirkungen die Dimensionen und relevanten Punkte in einem M&A-Deal jetzt oder nach dem Closing auf die Kunden haben. Auf Seite Mitarbeitenden soll die Auswirkung der Integration auf die Angestellten analysiert werden. Der dritte Aspekt, nämlich der vorherige Besitzer, hat wiederum mit der chinesischen Volatilität zu tun. Die Frage, welche man sich hier stellen sollte, ist, ob man garantieren kann, dass der vorherige Besitzer (und hier gemeint Entscheidungsträger) längerfristig überproportional einen Nutzen aus dem Weiterbestand der Firma für sich ziehen kann (E5, Z. 520-547).

Zum Schluss wurde genannt, dass die **einzelnen Dimensionen getestet und herausgefordert** werden sollen. Ausserdem ist es wichtig, dass in der Integration die Chancen gesehen werden und nicht nur die Unterschiede. Wichtig ist, dass die Transaktionspartner nach der Transaktion eine **abgestimmte Vision und Strategie** haben. Dazu müs-

sen die Stärken und Schwächen sowie Chancen und Gefahren jeder Organisation verstanden werden. Nur wenn hier eine Übereinstimmung besteht, lohnt es sich weiterzumachen (E6, Z. 25-33).

3.2.2.5 Antworten auf die fünfte Frage

Bei der Frage der Einsetzbarkeit des Culture Grid der EurAsia Competence in der Pre-Merger Phase divergieren die Meinungen der Befragten. Es gibt drei Befürworter, einen Gegner sowie zwei Unschlüssige.

Die Begründung der Befürworter ist ähnlich. So wird argumentiert, dass es Sinn macht, vor der Transaktion so viel wie möglich über die Persönlichkeit des Transaktionspartners herauszufinden sowie auch die Herausforderungen und Stolpersteine frühzeitig zu erkennen. Ausserdem ist es auch gut, die Persönlichkeit und die Arbeitsweise des Geschäftsführers zu kennen, damit ein Weg gefunden werden kann, eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu gewährleisten. Ein solcher Test muss vor der M&A-Transaktion durchgeführt werden, da die Kultur in einer so unterschiedlichen Umgebung wie Schweiz und China eine zentrale Herausforderung darstellt (E2, Z. 318-323 ; E3, Z. 982-999 ; E6, Z. 36-41).

Auf der anderen Seite äussern drei Befragte ihre Zweifel an der Einsetzung. Es wird darauf hingewiesen, dass es für gewisse Themen, welche man ansprechen möchte, in China Nähe und Vertrauen benötige. Da ein Persönlichkeitstest in China sehr unüblich ist, könnte deren Durchführung womöglich Irritationen ausstossen sowie im schlimmsten Fall zu einem Vertrauensverlust führen (E1, Z. 969-970 ; E4, Z. 827-838 ; E5, Z. 577-581 ; E5, Z. 588-592). Bei vorhandener Vertrauensbasis wäre eine Durchführung hingegen viel einfacher. Damit Vertrauen besteht, muss man sich jedoch in der Regel schon länger kennen, weshalb ein solcher Fragebogen dann auch nicht mehr nötig wäre (E4, Z. 861-877 ; E5, Z. 615-618). Eine Lösung in diesem Punkt wäre den Fragebogen dem lokalen M&A-Partner auszuhändigen, damit er die zu übernehmende Firma anhand dessen bewerten könnte. Wenn dies gemacht wird, ist es jedoch wichtig, dass die chinesische Firma keine Kenntnis davon erlangt (E1, Z. 970-973).

Zudem merkten zwei der Befragten an, dass sich das chinesische Management wahrscheinlich bereits im Voraus Gedanken zum Fragebogen und wie dieser ausgefüllt wer-

den soll machen würde. Da sich die Chinesen nicht gerne festlegen, halten die Befragten es für sehr wahrscheinlich, dass die Fragen dann so ausgefüllt werden, wie sie glauben, dass der Empfänger dies gerne sehen möchte (E2, Z. 307-317 ; E4, Z. 817-822).

Fraglich ist ausserdem, ob auf beiden Seiten das Management, welches nach der Transaktion zusammenarbeiten muss, bereits bekannt ist. Wird geplant, das Management zu behalten und nicht auszutauschen, könnte ein Einsatz eines solchen Fragebogens durchaus Sinn machen. Die Frage ist jedoch, welche praktische Konklusionen daraus gezogen werden können und was mit den daraus gewonnenen Informationen gemacht werden soll (E4, Z. 799-811). Zudem besteht die Frage der Nützlichkeit, da in der Pre-Merger Phase in der Regel lediglich wenige Personen informiert sind und somit auch wenige den Fragebogen ausfüllen können, ohne dass zusätzliche Vertraulichkeitserklärungen gemacht werden müssen (E3, Z. 951-957). Ein Befragter ist der Meinung, dass ein Fragebogen durchaus nützlich sein könnte, wenn die Ergebnisse des Fragebogens wichtige Inputs für die Planungen in der Pre-Merger Phase liefern. Falls jedoch die Ergebnisse nicht in die Planung einfließen, ist die Nützlichkeit nicht gegeben (E5, Z. 560-567).

Zum Schluss fügt ein Befragter hinzu, dass neben dem Persönlichkeitstest auch ein Stresstest gemacht werden sollte, da kritische Persönlichkeitsmuster und Kooperationsherausforderungen nur unter Stress zum Vorschein kommen, also wenn der Mensch die eigene Persönlichkeit oder Gefühle nicht mehr verbergen kann. Da in jeder M&A-Transaktion eine solche Situation eintreten wird, wäre dies bereits in der Pre-Merger Phase sehr sinnvoll (E6, Z. 41-45).

3.3 Folgerungen aus dem praktischen Teil

Die wesentlichen Erkenntnisse der Umfrage wurden bereits in den einzelnen Abschnitten genauer erläutert. Diese Schlussfolgerung soll dazu dienen, eine kurze Zusammenfassung der wichtigsten Punkte aufzuzeigen, welche anschliessend im nächsten Kapitel in die Checkliste integriert werden müssen.

In den vorangehenden Ausführungen hat sich gezeigt, dass eine Cultural Due Diligence sehr sinnvoll sein kann, wenn man den Akquisitionspartner noch nicht kennt. Bei den bereits getätigten Transaktionen sahen sich die Experten verschiedensten Herausforderungen gestellt, welche sich in die drei Unterkategorien äusseres Umfeld, Verhaltens-

weise und Denkweise unterteilen lassen. Teilweise wurden dabei Herausforderungen genannt, deren Auswirkungen auf die Transaktion sich entgegen dem gesetzten Ziel dieser Arbeit erst in der Post-Merger Phase gezeigt haben. Damit mögliche negative Auswirkungen auf die Integration verhindert oder zumindest teilweise umgangen werden können, muss diesen Herausforderungen jedoch zwingend bereits zum Zeitpunkt der Due Diligence Prüfungen Beachtung geschenkt werden.

Eine wesentliche Herausforderung, welche von den Experten genannt wurde, sind die Sprachunterschiede, welche zu einer natürlichen Barriere führen. Zudem können Unterschiede in den Verhandlungstaktiken sowie auch in den Bedeutungen der Handlungen von den Schweizern jeweils missverstanden werden. Es ist somit wichtig, sich bereits im Voraus auf die chinesische Mentalität vorzubereiten.

Die Experten sind sich einig, dass Personen im Team gebraucht werden, welche nicht nur über den nötigen Sachverstand verfügen, sondern auch in der chinesischen Kultur bewandert sind. Ein weiterer Punkt, welcher vielfach vergessen geht, ist, dass der eigentliche Besitzer und Entscheidungsträger des Unternehmens dem Akquisiteur bekannt sein sollte. Falls nicht, kann man davon ausgehen, dass in der Privatisierung etwas schief gelaufen ist.

Bei den Analysen der einzelnen Dimensionen wurde aufgezeigt, dass sich drei der zehn genannten Dimensionen nicht oder zumindest nur gering auf die Kulturintegration auswirken. Zu beachten sind das Zeitverständnis, die Nähe und Distanz, high und low context, die Risikobereitschaft, das Planungsverhalten, die soziale Integration und die Machtdistanz. Nicht zu beachten sind daher das analytische und intuitive Denken, Nachgiebigkeit vs. Beherrschung sowie die Anpassungsfähigkeit. Zu den einzelnen Dimensionen wurden jeweils Handlungsempfehlungen gegeben, welche in die Checkliste (Kapitel 4) integriert werden müssen. Allgemein kann zu der Frage der Dimensionen der Schluss gezogen werden, dass sich die Schweizer in mancher Hinsicht an die Chinesen anzupassen haben und gerade aus diesem Grund eine Beachtung der Kulturdifferenzen unumgänglich ist.

Im Weiteren wurde in der vierten Frage deutlich, dass die Experten sehr unterschiedliche Vorstellungen für die Checkliste besitzen. Da die Checkliste jedoch lediglich einsei-

tig ist und dem Schweizer Akquisiteur als eine Art Leitfaden dient, wird bereits zum jetzigen Zeitpunkt klar, dass eine Abfrage der Verhaltensweisen wenig sinnvoll ist. Die restlichen relevanten Aspekte werden hier zur Erinnerung nochmals aufgelistet:

Wichtige Aspekte	Checkliste
Offene Fragen integrieren	Grundwerte integrieren
Sicherstellung eines chinesischen Partners	Zwei Tools: Cultural Awareness und Zusammenbringen der Mitarbeitenden
Beziehungsaufbau	Ist man bereit und in der Lage den Anpassungsbedarf zu leisten?
Anbieten von Sprachkursen	3 Positionen: Kunden, Mitarbeitende, vorheriger Besitzer
Andere Bewertung bei Assessments	Einzelne Dimensionen testen und herausfordern
Mindestwissen in kultureller Hinsicht	Abgestimmte Vision und Strategie
Festlegung von monatlichen Meetings	

Tabelle 4: Wichtige Bestandteile der Checkliste
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Experteninterviews

Hinsichtlich der Dimensionen von Hans Jakob Roth wurden diverse Kritikpunkte genannt. Vielfach beziehen sich die Dimensionen auf die ältere Generation und treffen heute nicht mehr zu. Zudem sind nicht nur die Chinesen vom Gesichtsverlust betroffen, sondern auch die Schweizer. In der Dimension der Risikobereitschaft ist ein Experte der Meinung, dass die Dimension allenfalls umgekehrt ist. Beim Planungsverhalten wird kritisiert, dass die Schweiz ebenfalls nicht langfristig orientiert ist.

Zum Abschluss des praktischen Teils wurde im Hinblick auf die Zielsetzung der Arbeit die mögliche Einsetzbarkeit des Culture Grids in der Pre-Merger Phase geprüft. Der Verfasser der Arbeit ist zum Schluss gekommen, dass die Frage nicht abschliessend geklärt werden kann. Dies, weil sich die Experten nicht einig waren und sich oftmals sogar widersprachen. Allgemein kann jedoch gesagt werden, dass ein Persönlichkeits-test in der Pre-Merger sehr wichtig wäre, dieser jedoch aufgrund der Unerlässlichkeit einer Vertrauensbasis in China nicht einfach implementierbar ist. Ausserdem könnte es sein, dass die Ergebnisse verfälscht werden, da die Chinesen den Fragebogen wahrscheinlich nicht wahrheitsgetreu, sondern abgestimmt auf den Akquisiteur ausfüllen würden. Falls jedoch der Fragebogen in der Pre-Merger Phase eingesetzt wird ist es wichtig, dass zwei Punkte erfüllt sein müssen. Zum einen muss, um praktische Konklusionen

sionen ziehen zu können, das chinesische Management auch nach der Durchführung der Transaktion bestehen bleiben. Zum anderen müssen die erhaltenen Ergebnisse für Planungen in der Pre-Merger Phase eingesetzt werden können.

Der praktische Teil hat somit den zweiten Teils der Forschungsfrage, nämlich *„welche kulturellen Merkmale müssen daraus abgeleitet bei schweizerisch-chinesischen Firmenzusammenschlüssen im Rahmen einer Cultural Due Diligence beachtet werden, um den Erfolg der Transaktion sicherzustellen?„*, beantwortet.

Im nachfolgenden Abschnitt werden die Ergebnisse aus dem Theorieteil sowie auch aus dem praktischen Teil zusammengeführt.

4 Checkliste

Das letzte Kapitel des Hauptteils der Arbeit geht nun auf die Checkliste ein. Diese wurde anhand des Theorieteils sowie auch des praktischen Teils der Arbeit konzipiert. Zu beachten ist, dass die Checkliste im Zeitraum einer Due Diligence Prüfung Verwendung findet und als Leitfaden für die Durchführung einer Cultural Due Diligence dienen soll. Zudem deckt sie bereits einige Themen ab, damit spätere Schwierigkeiten vermieden werden können. Die Checkliste dient einzig einem schweizerischen Akquisiteur, welcher in China eine Unternehmenstransaktion tätigen möchte.

4.1.1 Bemerkungen zur Checkliste

Die Checkliste basiert auf der Vorlage von Bergamin & Braun (2018, S. 64ff.), welche diverse relevante Aspekte aufzeigt, die das Integrationsmanagement allgemein bei einer M&A-Transaktion zu berücksichtigen hat. Sie wurde in vier verschiedene Kategorien unterteilt: Allgemeine Vorbereitung, Selbstreflexion, Ausbildung sowie Kunden, Mitarbeitende und ehemaliger Besitzer.

Die erste Kategorie, *allgemeine Vorbereitung*, beinhaltet wichtige Punkte, welche zu einer erfolgreichen Durchführung einer Cultural Due Diligence Prüfung und Transaktion beitragen. Dabei wurden zwei Unterkategorien gebildet: „kulturelle Vorbereitungen auf die Transaktion“ sowie „wichtig für eine später gelungene Integration“. In letzterer werden bereits Themen genannt, deren Auswirkung sich wohl erst in der Post-Merger Phase bemerkbar machen, jedoch bereits zum Zeitpunkt der Due Diligence Prüfungen geplant werden müssen.

Die zweite Kategorie, *Selbstreflexion*, beinhaltet sowohl offene Fragen als auch Fragen, welche anhand des Rasters beantwortet werden können. Diese Kategorie wurde wiederum in drei Unterkategorien unterteilt: „allgemeine Selbstreflexion“, „Reflexion der eigenen Arbeitsweise“ und „Reflexion der eigenen Grundwerte“. Die zweite Kategorie dient dazu, dass sich das Schweizer Unternehmen bereits vor der Transaktion Gedanken zur sich selbst, den Arbeitsweisen sowie auch den Grundwerten macht. In der zweiten Unterkategorie definiert der Schweizer Akquisiteur dabei beispielsweise, in welchen Punkten er sich nicht anpassen möchte. Damit ein Weg zur Zusammenarbeit gefunden werden kann, werden diese Punkte in einem anschließenden Workshop mit dem chine-

sischen Unternehmen besprochen. In der letzten Unterkategorie wurden Themen aus den im Theorieteil erläuterten Dimensionen von Hans Jakob Roth sowie auch aus den Interviews integriert. Je stärker die einzelnen Punkte ausgeprägt sind, desto höher ist im Normalfall der Unterschied zum chinesischen Unternehmen.

In der dritten Kategorie, der **Ausbildung**, wurden bereits wichtige Themen zur späteren Schulung genannt. Diese Themen müssen bereits im Voraus geplant werden.

Die letzte Kategorie, **Kunden, Mitarbeitende und ehemaliger Besitzer** wurde in die drei Unterkategorien unterteilt und nennt wichtige Handlungsempfehlungen. Auch diese müssen zum Zeitpunkt der Due Diligence Prüfung beachtet werden.

Die vier Kategorien sollen somit zum einen als Vorlage zur eigentlichen Cultural Due Diligence dienen, bei welcher die beiden Unternehmenskulturen bewertet werden, zum anderen jedoch auch veranschaulichen, welche kulturellen Themen für eine später gelungene Integration zwingend bereits in der Due Diligence Phase berücksichtigt werden müssen.

4.1.2 Präsentation der Checkliste

4.1.2.1 Kategorie 1: Allgemeine Vorbereitung

Kulturelle Vorbereitungen auf die Transaktion

Checkliste	Bewertung										Notizen
	Trifft nicht zu					Trifft absolut zu					
Die Eigentümerstruktur und alle beteiligten Personen sind bekannt.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Die Entscheidungsträger und Schlüsselpersonen sind bekannt.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Die Ansprechpersonen auf der Gegenpartei sind bekannt.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Die Personen in der Regierung sind bekannt und es besteht eine Vertrauensbasis.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Es ist klar, wie der Kontakt und die Beziehung zur Regierung gepflegt werden kann.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Zur Durchführung der Transaktion wurde ein chinesischer Partner beigezogen und der Partner ist allen bekannt.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Zur Durchführung der Transaktion wurde ein Übersetzer angestellt, welcher ein Know-How über das Geschäft besitzt.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Es befindet sich mindestens ein Mitarbeiter im Verhandlungsteam der Schweizer, welcher sich in der schweizerischen und chinesischen Kultur auskennt (optimal in China aufgewachsen und für einige Jahre in der Schweiz gelebt).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Es befindet sich mindestens ein Mitarbeiter im Team, welcher bereits Erfahrungen mit dem Transaktionspartner gemacht und somit eine Vertrauensbasis aufgebaut hat.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Das Schweizer Verhandlungsteam konnte anhand von diverser Literatur die chinesischen Höflichkeitsformen lernen und ist bereit, diese auch richtig anzuwenden.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Es wurden kulturelle Schwierigkeiten bei vergleichbaren Transaktionen analysiert und es ist bekannt, wie diese Herausforderungen bewältigt werden können.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Es besteht eine Vorstellung zur zukünftigen Unternehmenskultur (Akkulturationstypologien: Assimilation, Integration, Separation oder Dekulturation).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Wichtig für eine später gelungene Integration

Checkliste	Bewertung										Notizen
	Trifft nicht zu					Trifft absolut zu					
Es wurde eine klare Unternehmensstrategie definiert und es besteht ein Plan, wie das gesamte Unternehmen (inklusive Mitarbeitende) an diese Strategie ausgerichtet werden kann.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Es wurden eine klare Vision, Mission sowie klare Ziele definiert und bei der Definition alle Prozessbeteiligten miteinbezogen.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Es wurde eine Planung für die nächsten 10 bis 15 Jahren erstellt und bereits 5 bis 6 Kenngrößen für den Businessplan definiert.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Es wurden monatliche Meetings definiert und eine Agenda aufgestellt.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Es wurden Feedbackrunden und Feedbackgespräche geplant, damit sich die Chinesen bereits früh an die direkte Kommunikation der Schweizer gewöhnen können.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Es sind mehrere Termine vorgesehen, bei welchen die Schweizer Vorgesetzten nach China reisen.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4.1.2.2 Kategorie 2: Selbstreflexion

Allgemeine Selbstreflexion

Checkliste	Bewertung										Notizen
	Trifft nicht zu					Trifft absolut zu					
Wir sind bereit und in der Lage, uns an kulturelle Gegebenheiten anzupassen. Es ist uns bewusst, dass eine Transaktion in China eine Anpassung der Schweizer Arbeitsweisen mit sich bringt.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Wir sind bereit, mit Unsicherheiten, wie beispielsweise der indirekten und unpräzisen Kommunikation, zu leben.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Wir sind bereit, das Telefon als Hauptkommunikationsmittel zu benutzen.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Beschreiben Sie Ihre Unternehmenskultur in 5 Sätzen.											
Beschreiben Sie Ihre Vision und wie die Unternehmenskultur darin integriert ist.											
Wo erwarten Sie bei einer Transaktion mit einem chinesischen Unternehmen Spannungsfelder? Wie denken Sie, dass Sie diese Spannungsfelder lösen können?											

Wie ist Ihr Unternehmen aufgebaut? Wurde bereits ein Unternehmenszusammenschluss mit einem chinesischen Unternehmen getätigt? Wurde das chinesische Unternehmen in die jetzige Organisation integriert?		
Wie sieht die Mitarbeiterstruktur aus? Arbeiten in Ihrem Unternehmen bereits viele Mitarbeitende aus unterschiedlichen Ländern („Diversity“)? Würden Sie Ihre Mitarbeitenden als homogene oder heterogene Gruppe bezeichnen?		

Reflexion der eigenen Arbeitsweise

Checkliste	Bewertung										Notizen
	Trifft nicht zu					Trifft absolut zu					
Was ist Ihnen im Bezug auf die Arbeitsweise wichtig?											
Offene und klare Kommunikation	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Partizipative Entscheidungsprozesse	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Leistungsorientierung	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Genauere Planungen (z.B. Budgetplanung)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Soziales Umfeld	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Nennen Sie weitere Punkte, welche Ihnen in Bezug auf die Arbeitsweise wichtig sind. Bewerten Sie die Punkte nach dem Schema 1 bis 10 („trifft nicht zu“ bis „trifft absolut zu“).											
Wie arbeiten Sie? Wie arbeiten Sie an täglichen Dingen? Wie lösen Sie Probleme?											
Was sind die Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens?											

Was ist Ihnen im Bezug auf die Arbeitsweise absolut wichtig? Auf welchen Punkten insistieren Sie?		
Wie stellen Sie sich die Zusammenarbeit mit dem chinesischen Unternehmen vor? Wie möchten Sie, dass mit Ihnen zusammengearbeitet wird?		
Wo sind Sie bereit, sich anzupassen?		
Wie implementieren Sie Ihr Budget? Wie wollen Sie, dass in Zukunft das Budget implementiert wird (Reportingprozess, etc.)?		
Wie verhandeln Sie? Was sind Ihre Verhandlungstaktiken? Wie können Sie sicherstellen, dass Verhandlungen mit dem chinesischen Transaktionspartner zum gewünschten Ergebnis führen?		
Welche Bewertungsmethoden verwenden Sie in Assessments? Können Sie die Bewertungsmethoden so anpassen, dass diese der chinesischen Mentalität entsprechen?		

Reflexion der eigenen Grundwerte

Checkliste	Bewertung										Notizen
	Trifft nicht zu					Trifft absolut zu					
Die Arbeitssicherheit und damit verbundene Unversehrtheit hat in Ihrem Unternehmen einen hohen Stellenwert.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Eine genaue Planung ist Ihnen wichtig.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Eine langfristige Planung ist Ihnen wichtig.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Ihnen ist es wichtig, die Zukunft beeinflussen zu können.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Ihnen ist es wichtig, Risiken vermeiden zu können.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Eine laufende Kontrolle der Ergebnisse ist Ihnen wichtig.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Ihr Unternehmen möchte partizipative Entscheidungsprozesse fördern; Es ist Ihnen wichtig, dass Entscheidungen gemeinsam getroffen werden.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Gegenseitiges Vertrauen hat in Ihrem Unternehmen einen hohen Wert. Es wird auch denjenigen Vertrauen geschenkt, welche noch nicht so lange im Unternehmen tätig sind.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

4.1.2.3 Kategorie 3: Ausbildung

Checkliste	Bewertung										Notizen
	Trifft nicht zu					Trifft absolut zu					
Es sind Englischkurse geplant.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Es sind Kulturschulungen und Trainings geplant (darunter: Höflichkeitsformen, etc.).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Es besteht eine klare Planung für die Rekrutierung der chinesischen Mitarbeitenden.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Der gegenseitige Austausch wird unterstützt und für eine bessere Zusammenarbeit werden laufend Personen nach China geschickt oder in die Schweiz geholt.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Schweizer Expats werden gefördert und im Voraus auf das Kulturverständnis geschult.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

4.1.2.4 Kategorie 4: Kunden, Mitarbeitende und ehemaliger Besitzer

Kunden

Checkliste	Bewertung										Notizen
	Trifft nicht zu					Trifft absolut zu					
Es besteht ein Plan, wie das Vertrauen der bestehenden Kunden gewonnen werden kann.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Die Auswirkungen der Schweizer Kultur werden auf der Kundenseite abgeschätzt und es wurden Mass-	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

nahmen definiert, wie die Kundenschaft behalten werden kann.											
Die wichtigsten Stakeholder wurden identifiziert und deren Incentivierung kann sichergestellt werden.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Mitarbeitende

Checkliste	Bewertung										Notizen
	Trifft nicht zu					Trifft absolut zu					
Es besteht ein Plan, wie das Vertrauen der Mitarbeitenden gewonnen werden kann.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Es wurden Massnahmen definiert, wie ein möglicher Widerstand der chinesischen Mitarbeitenden gegen die Integration verhindert werden kann.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Sofern bereits einige der chinesischen Mitarbeitenden in einem ausländischen Unternehmen tätig waren, ist es einfacher, die Schweizer Mentalität durchzusetzen. Die chinesischen Mitarbeitenden wurden nach deren Erfahrung in ausländischen Unternehmen geprüft und es ist bekannt, wie diese Mitarbeiter eingebunden werden können.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Es ist bekannt, wie die chinesischen Mitarbeitenden an die neue Unternehmensstrategie ausgerichtet werden können.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Es wurden Massnahmen geplant, welche dazu führen sollen, dass die (neue) Unternehmenskultur von den chinesischen Mitarbeitenden gelebt wird.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Ehemaliger Besitzer

Checkliste	Bewertung										Notizen
	Trifft nicht zu					Trifft absolut zu					
Es besteht ein Plan, wie das Vertrauen des ehemaligen Besitzers gewonnen werden kann.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Es kann garantiert werden, dass der ehemalige Besitzer einen überproportionalen Nutzen aus dem Weiterbestand des Unternehmens zieht.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

5 Schlussfolgerungen

5.1 Konklusion

Die zentrale Forschungsfrage dieser Arbeit ist es, die Unterschiede zwischen der schweizerischen und chinesischen Kultur nach dem Kulturmodell von Hans Jakob Roth festzustellen sowie aufzuzeigen, welche kulturellen Merkmale in schweizerisch-chinesischen Firmenzusammenschlüssen im Rahmen einer Cultural Due Diligence beachtet werden müssen, um den Erfolg der Transaktion zu erhöhen. Anhand der gewonnenen Erkenntnisse soll eine Checkliste entwickelt werden, welche im Rahmen einer Cultural Due Diligence von schweizerisch-chinesischen Unternehmenszusammenschlüssen angewendet werden kann. Zudem soll auch die Frage der möglichen Einsetzbarkeit und Nutzbarkeit des Culture Grids in der Pre-Merger Phase beantwortet werden.

Im Rahmen des Theorieteils wurde deutlich, dass die Kulturkomponente in M&A-Transaktionen eine wichtige Rolle spielt und die Ergebnisse der Transaktion beeinflussen kann. So konnte bei den Erfolgsfaktoren ebenso wie bei den Gründen für das Scheitern von M&A-Transaktionen ein Bezug zur Unternehmenskultur festgestellt werden. Des Weiteren wurde im Theorieteil die steigende Relevanz der M&A-Transaktionen weltweit sowie auch in China aufgezeigt, was die Wichtigkeit der Beachtung der Kulturunterschiede nochmals verdeutlicht.

Die weitere theoretische Diskussion offenbarte eine Begriffsdefinition der Kultur sowie Methoden zur Erfassung von Landes- und Unternehmenskulturen. Die Vielzahl der Begriffsdefinitionen verdeutlicht zudem die unterschiedlichen Aspekte kultureller Einflüsse. Die schweizerische und chinesische Landeskultur wurde anhand der acht Dimensionen von Herrn Hans Jakob Roth analysiert und die Unterschiede in der Tabelle 2 nochmals abschliessend veranschaulicht. Im Kulturebenen-Modell zur Unternehmenskultur von Schein wurde aufgezeigt, dass die Kultur der externen Anpassung und somit auch dem Überleben der Organisation dient. In einem weiteren Kapitel wurde der Einfluss der Kultur auf M&A-Transaktionen verdeutlicht. Gegenseitiges Vertrauen und gemeinsames Verständnis über das Ziel sind hierbei wichtige Erfolgsfaktoren und führen dazu, dass ein gelungener Merger umso leichter realisiert werden kann. Obwohl der Arbeit die Meinung zugrunde liegt, dass Unterschiede der Unternehmenskulturen der beteiligten Parteien nicht automatisch ein Scheitern der Zusammenführung bedeutet, wurde aufge-

zeigt, dass Unterschiede sowie ein Ignorieren der Unterschiede durchaus zu einem Kulturschock führen können. Somit wurde die Wichtigkeit der Abgleichung der Werte des Käufers mit der Unternehmenskultur des Zielunternehmens belegt. Auch wenn keine Einigkeit bezüglich der Notwendigkeit der Durchführung einer Cultural Due Diligence besteht, ist ein Grossteil der Forschung und Praxis der Meinung, dass eine solche Prüfung durchaus erfolgsentscheidend sein kann.

Im Hinblick auf die Forschungsfrage wurden im Theorieteil die Kulturunterschiede zwischen Schweiz und China nach dem Theoriemodell von EurAsia Competence (Verfasser Herr Hans Jakob Roth) aufgezeigt. Der erste Teil der Forschungsfrage konnte so im Theorieteil abschliessend beantwortet werden.

Im praktischen Teil der Arbeit wurde anhand von bereits getätigten Erfahrungen von sechs Experten verdeutlicht, dass die Durchführung einer Cultural Due Diligence von Vorteil sein kann. Gleichzeitig wird darauf hingewiesen, Vertrauenspersonen bei schweizerisch-chinesischen Firmenzusammenschlüssen beizuziehen, da die Sprachunterschiede eine natürliche Barriere darstellen. Zudem hinterfragten die Experten die im Theorieteil vorgestellten Dimensionen des EurAsia Competence Theoriemodells (Verfasser Herr Hans Jakob Roth) kritisch und es konnte festgestellt werden, dass vor allem Kritik an der Aktualität des Modells geäussert wurde. So wurde beispielsweise bemängelt, dass die Dimensionen vermehrt auf die ältere Generation zutreffen.

Durch die Interviews wurde die Erkenntnis bestätigt, dass sich Unterschiede in der Unternehmenskultur auf Firmenzusammenschlüsse auswirken können. So konnte bewiesen werden, welche kulturellen Dimensionen von Hans Jakob Roth sowie auch Hall und Hofstede sich erfolgsentscheidend auf einen Unternehmenszusammenschluss auswirken. Diese Dimensionen werden in der nachfolgenden Tabelle zusammengefasst:

Erfolgsentscheidende Dimensionen	
Zeitverständnis	Nähe und Distanz von der Gruppe
High context und low context	Risikobereitschaft
Planungsverhalten	Soziale Integration
Machtdistanz	

Tabelle 5: Dimensionen, welche sich auf Firmenzusammenschlüsse erfolgsentscheidend auswirken können
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Experteninterviews

Die Frage der Einsetzbarkeit des Culture Grids der EurAsia Competence konnte nicht eindeutig geklärt werden. So waren sich die Experten zwar einig, dass ein Persönlichkeitstest in der Pre-Merger Phase sehr hilfreich wäre, doch da zu dessen erfolgreichen Durchführung in China bereits eine gewisse Vertrauensbasis vonnöten sei, zweifelten einige an der Praxistauglichkeit. Zudem ist es möglich, dass die Chinesen ihre Ergebnisse verfälschen, damit den Erwartungen der Schweizer entsprochen werden kann.

Mit Blick auf die Forschungsfrage wurde im praktischen Teil der Arbeit abschliessend beantwortet, welche kulturellen Unterschiede bei einem schweizerisch-chinesischen Firmenzusammenschluss im Rahmen einer Cultural Due Diligence beachtet werden müssen, um den Erfolg der Transaktion zu erhöhen.

Im Kapitel Checkliste wurden die Ergebnisse aus dem Theorieteil und dem praktischen Teil zusammengetragen und daraus eine Checkliste erstellt. Aufgrund der Vielfalt der Ergebnisse wurde die Checkliste in vier verschiedene Kategorien unterteilt, welche zum einen die Vorbereitungsseite betrachten, zum anderen jedoch auch eine Selbstreflexion beinhaltet. Zudem wurden Handlungsempfehlungen gegeben, welche zum Gelingen einer Transaktion beitragen sollen. Die Checkliste dient zur abschliessenden Erfüllung der Zielsetzung.

5.2 Kritische Reflexion und Ausblick

Die Erkenntnisse dieser Arbeit beruhen auf den Erfahrungen von sechs verschiedenen Schweizer Experten, welche hauptsächlich im Industriesektor tätig sind. Zudem wird der Fokus auf schweizerisch-chinesische Firmenzusammenschlüsse gesetzt, wobei die chinesische Kultur einheitlich betrachtet wird. In der vorliegenden Arbeit wurden zehn Dimensionen nach Hans Jakob Roth sowie auch Hall und Hofstede nach deren Auswirkung auf Unternehmenszusammenschlüsse zum Zeitpunkt der Due Diligence Prüfungen in der Pre-Merger Phase untersucht.

Die vorliegende Arbeit dient als Grundlage für weitergehende Forschungen. Es wird empfohlen, weitere Studien mit einer Vielzahl von Interviews über unterschiedliche Branchen hinweg zu führen, um die Auswirkung von kulturellen Unterschieden nach Branchen zu unterscheiden. Um zu zusätzlichen Erkenntnissen zu gelangen sowie auch chinesische Subkulturen detaillierter herauszuarbeiten, wären weitere Studien mit be-

sonderem Bezug auf einzelne Regionen in China aufschlussreich. Zudem könnten Studien mit Einbezug von zusätzlichen Kulturdimensionen zu umfassenderen Ergebnissen führen.

Es wird ausserdem empfohlen, weitere Studien im Bereich der Cultural Due Diligence durchzuführen, um eine einheitliche Durchführung einer solchen Prüfung zu ermöglichen. Zudem ist es von Dringlichkeit, erst einmal die Existenz einer Cultural Due Diligence bekannt zu machen.

5.3 Fazit

Die Zielsetzung der Arbeit konnte für die Teilbereiche der Forschungsfrage sowie auch hinsichtlich Erstellung einer Checkliste erfüllt werden. Zum einen konnten die Unterschiede der schweizerischen und chinesischen Kultur anhand des Theoriemodells der EurAsia Competence und deren erfolgsentscheidende Auswirkung auf Firmenzusammenschlüssen dargelegt werden, zum anderen konnte aus den Ergebnissen eine Checkliste erstellt werden, welche bei Firmentransaktionen zwischen der Schweiz und China dem Schweizer Akquisiteur von Nutzen sein kann. Hingegen konnte die Frage der Einsetzbarkeit des EurAsia Competence Culture Grids nicht abschliessend geklärt werden.

Zum Abschluss der Arbeit kann gesagt werden, dass nicht nur der Grad der kulturellen Unterschiede sich auf den Erfolg von Firmenzusammenschlüssen auswirken kann, sondern viel mehr die Art und Weise, wie mit den Unterschieden umgegangen wird. Damit der Erfolg der Transaktion erhöht werden kann, ist somit eine Beachtung der kulturellen Unterschiede in der Pre-Merger Phase unumgänglich.

Literatur- resp. Quellenverzeichnis

- Abenco (o.J.). *EurAsia Culture Grid; für Führungskräfte und Fachspezialisten*. Abgerufen am 20.04.19 von <https://www.abenco.ch/de/angebot/online-assessment/EurAsia-culture-grid>.
- Accounting Coach (2004). *What is synergy?* Abgerufen am 13.04.19 von <https://www.accountingcoach.com/blog/what-is-synergy>.
- Ajiferuke, M., & Boddewyn, M. (1970). „Culture“ and other explanatory variables in comparative management studies. *The Academy of Management Journal*, 13(2), S. 153-163.
- BCG (2015). *Why Deals Fail*. Abgerufen am 17.04.19 von <https://www.bcg.com/publications/2015/why-deals-fail.aspx>.
- Bergamin, S., & Braun, M. (2015). *M&A: Erfolg dank Integrationsmanagement. Herausforderungen, Erfahrungsberichte, Praktikerleitfaden*. Zürich: Neue Zürcher Zeitung.
- Bergamin, S., & Braun, M. (2018). *Mergers and Acquisitions. Integration and Transformation as the Gateway to Success*. Cham: Springer International Publishing AG.
- Burkhardt, Ch. (2008). *Private Equity als Nachfolgeinstrument für Schweizer KMU*. Bern: Haupt Verlag AG.
- Büttner, L. (2015). *Due Diligence bei M&A-Transaktionen in China; Eine Informationsökonomische und empirische Analyse*. Dissertation: Bayreuth. Bayreuth: Verlag für Nationalökonomie, Management und Politikberatung.
- Cassier, E. (2007). *Versuch über den Menschen; Einführung in eine Philosophie der Kultur*. Hamburg: Felix Meiner Verlag GmbH.
- Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. (2017). *International Business: The New Realities*. 4. Auflage. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Chinadaily (2019). *Inbound mergers and acquisitions market surges to record high in 2018*. Abgerufen am 19.04.19 von <http://www.chinadaily.com.cn/a/201901/09/WS5c355b37a31068606745fab.html>.
- Chen, C., & Shih, H. (2008). *Mergers and Acquisitions in China: Impacts of WTO Accession*. Bodmin, Cornwall: MPG Books Ltd.
- Credit Suisse (2012). *Asien strebt weiter aufwärts*. Abgerufen am 16.05.19 von https://www.credit-suisse.com/pwp/am/downloads/marketing/trends_1112_dossier_de.pdf.

- Credit Suisse (2018). *Asiens aufstrebende Länder generieren bis 2050 mehr als die Hälfte der Weltwirtschaftsleistung*. Abgerufen am 16.05.19 von <https://www.credit-suisse.com/corporate/de/articles/news-and-expertise/emerging-asia-will-produce-more-than-half-of-global-output-201811.html>.
- Cruz, J. (2018). *Vorlesungsskript Advanced International Business von Dr. Jeremy Cruz*. Herbstsemester 2018. Winterthur: ZHAW School of Management and Law, Departement International Business.
- Deeg, J., & Weibler, J. (2008). *Die Integration von Individuum und Organisation*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH.
- Deloitte (2012). *Mergers & Acquisitions im Mittelstand*. Abgerufen am 16.05.19 von <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/Mittelstand/MandA-im-Mittelstand.pdf>.
- Deloitte (2017). *Cross-border M&A; Springboard to global growth*. Abgerufen am 16.05.19 von <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/mergers-acquisitions/us-m-a-cross-border-pov-spread.pdf>.
- Deloitte (2019). *Deloitte Studie 2019 - M&A Aktivitäten von Schweizer KMU; Eine ungewisse Dynamik*. Abgerufen am 16.05.10 von <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/mergers-acquisitions/deloitte-ch-de-ma-mid-cap-study.pdf>.
- Devonshire-Ellis, Ch., Scott, A., & Woollard, S. (2011). *Mergers & Acquisitions in China*. 2. Auflage. Heidelberg: Springer-Verlag Berlin.
- Diem Meier, M. (2018). Wie wichtig Kultur für den Erfolg ist. *Tages-Anzeiger*. 10.11.208. S. 9.
- EurAsia (2018). *Vision*. Abgerufen am 17.05.19 von <https://eurasiacompetence.com/>.
- Fiducia (2017). *China Inbound M&A: Trends, Drivers and Key Considerations*. Abgerufen am 16.05.19 von <https://www.fiducia-china.com/china-inbound-ma-trends-drivers-and-key-considerationsdewir-beobachten-verstarktes-interesse-an-chinesischen-unternehmen/>.
- Forstmann, S. (1994). *Kulturelle Unterschiede bei grenzüberschreitenden Akquisitionen*. Dissertation: Hochschule St. Gallen für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften. Konstanz: Universitätsverlag.
- Germany Trade & Invest (2013). *Guide to Mergers & Acquisitions in China and Germany; Volume I: M&A in China - Chinese contribution*. Abgerufen am 19.04.19

von https://www.gtai.de/GTAI/Content/DE/Trade/_SharedDocs/Pdf/Recht/mergers-and-acquisitions-china.pdf?v=6.

Harvard Business Review (2018). *One Reason Mergers Fail: The Two Cultures Aren't Compatible*. Abgerufen am 17.04.19 von <https://hbr.org/2018/10/one-reason-mergers-fail-the-two-cultures-arent-compatible>.

Heinen, E., & Fank, M. (1997). *Unternehmenskultur; Perspektiven für Wissenschaft und Praxis*. 2. Auflage. München: Oldenbourg Verlag.

Hofstede Insights (2019). *Country Comparison*. Abgerufen von <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/china,switzerland/>.

Homma, N., Bauschke, R., & Hofmann, L. M. (2014). *Einführung Unternehmenskultur*. Abgerufen von: DOI 10.1007/978-3-658-02411-6_2.

Huebner, H. (2010). *Erfolgsfaktor Unternehmenskultur bei Mergers & Acquisitions; Darstellung und kritische Würdigung*. Diplomarbeit: FernUniversität Hagen. München: GRIN Verlag.

Jansen, S. A. (2004). *Management von Unternehmenszusammenschlüssen; Theorien, Thesen, Tests und Tools*. Stuttgart: J. G. Cotta'sche Buchhandlung Nachfolger GmbH.

Jansen, S. A. (2008). *Mergers & Acquisitions; Unternehmensakquisitionen und –kooperationen . Eine strategische, organisatorische und kapitalmarkttheoretische Einführung*. 5. Auflage. Wiesbaden: Gabler | GWV Fachverlage GmbH.

J.P. Morgan (2019). *Global M&A Outlook; Unlocking value in a dynamic market*. Abgerufen am 16.05.19 von <https://www.jpmorgan.com/jpmpdf/1320746694177.pdf>.

Koelsky, K. (2006). *Management kultureller Integrationsprozesse bei grenzüberschreitenden Unternehmenszusammenschlüssen; Eine Analyse westeuropäischer Akquisitionen in Osteuropa*. Dissertation: Universität Kassel. Kassel: Kassel university press.

Köppel, P., Lukas, W., & Seidenfus, C. (2011). Zu viele Fusionen scheitern: M&As trotz unterschiedlicher Unternehmenskulturen zum Erfolg bringen. *M&A Review*, 2012(3), S. 109-113.

Kroeber, A. L. & Kluckhohn, C. (1952). *Culture; A critical review of concepts and definitions*. Cambridge Massachusetts: Harvard University Printing Office. Abgerufen am 03.04.2019 von www.pseudology.org/psychology/culturecriticalreview1952a.pdf.

- Linklaters (o.J.). *Linklaters at the China Development Forum*. Abgerufen am 17.05.19 von <https://www-linklaters-com-prem.azureedge.net/zh-cn/insights/thought-leadership/china-report/china-inbound-investment-a-new-era-of-liberalised-inbound-deal-flow>.
- Lippold Bab.Consulting (2017). *Warum scheitern zwei Drittel aller Unternehmensfusionen?* Abgerufen am 16.05.19 von <https://lippold.bab-consulting.de/warum-scheitern-zwei-drittel-aller-unternehmenszusammenschluesse>.
- Lucks Hg., K. (2006). *M&A in China: Praxisberichte und Perspektiven*. Frankfurt am Main: F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformation GmbH.
- McKinsey (2010). *Perspectives on merger integration*. Abgerufen am 17.04.19 von https://www.mckinsey.com/client_service/organization/latest_thinking/~/_media/1002A11EEA4045899124B917EAC7404C.ashx.
- Müller, M. (2007). *Die Identifikation kultureller Erfolgsfaktoren bei grenzüberschreitenden Fusionen: Eine Analyse am Beispiel der DaimlerChrysler AG*. Dissertation: Universität Augsburg. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. R. (1988). Acculturation in Mergers and Acquisitions. *Academy of Management Review*, 13(1), S. 79-90.
- Neubauer, W. (2003). *Organisationskultur*. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.
- Palm, A. (2012). *Post Merger Integration von Unternehmenskulturen: Interkulturelles Integrationskonzept unter besonderer Berücksichtigung einer ganzheitlichen Kommunikationsstrategie*. Lohmar, Köln: JOSEF EUL VERLAG GmbH.
- Palmer, A. (2002). *Post-Merger Integration; Am Beispiel der VSB in der Tschechischen Republik*. Diplomarbeit: Fachhochschule Furtwangen. Hamburg: Diplomatica Verlag GmbH.
- Picot, G. (2000). *Handbuch Mergers & Acquisitions; Planung, Durchführung, Integration*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Reineke, R. D. (1989). *Akkulturation von Auslandsakquisitionen*. Wiesbaden: Gabler.
- Robert Bosch Stiftung (2016). *Wie Städte die Zukunft Chinas bestimmen*. Abgerufen am 16.05.19 von <https://www.bosch-stiftung.de/de/news/wie-staedte-die-zukunft-chinas-bestimmen>.
- Roth, H. J. (2013). *Kultur, Raum und Zeit: Ansätze zu einer vergleichenden Kulturtheorie*. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.

- Rödl & Partner (2019). *China: Neues Gesetz für ausländische Investitionen verabschiedet*. Abgerufen am 17.05.19 von <https://www.roedl.de/themen/china-gesetz-investitionen-auslaendische-fil-gleichbehandlung>.
- Schacht, U. & Fackler, M. (2009). *Praxishandbuch Unternehmensbewertung. Grundlagen, Methoden, Fallbeispiele*. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler | GWV Fachverlag GmbH.
- Schalast, Ch. (2014). *Aktuelle Aspekte des M&A-Geschäftes*. Frankfurt am Main: Frankfurt School Verlag GmbH.
- Schein, E. H. (1984). *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*. In: Sloan Management Review. 2. Auflage. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology. Abgerufen am 30.03.19 von <https://sloanreview.mit.edu/article/coming-to-a-new-awareness-of-organizational-culture/>.
- Schein, E. H. (1995). *Unternehmenskultur; Ein Handbuch für Führungskräfte*. (Mader F. Übers.). Frankfurt am Main/ New York: Campus Verlag.
- Schneck, O. (2007) *Cultural Due Diligence oder warum die meisten Fusionen scheitern*. Abgerufen am 02.05.19 von <https://docplayer.org/5286856-Cultural-due-diligence-oder-warum-die-meisten-fusionen-scheitern.html>.
- Shi, S. (2009). *Auswirkungen des Beitritts Chinas zur WTO auf die Wettbewerbspolitik in China: Eine institutionenökonomische Betrachtung*. Discussion Paper Nr. 2/09. Hamburg: Europa-Kolleg Hamburg. Abgerufen am 18.04.19 von https://www.researchgate.net/publication/50294755_Auswirkungen_des_Beitritts_Chinas_zur_WTO_auf_die_Wettbewerbspolitik_in_China_Eine_institutionenokonomische_Betrachtung.
- Spektrum (1999). *Gradualismus*. Abgerufen am 17.05.19 von <https://www.spektrum.de/lexikon/biologie/gradualismus/29119>.
- SpencerStuart (2018). *Eine Frage der Kultur*. Abgerufen am 16.05.19 von <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/eine-frage-der-kultur>.
- Stafflage, E. (2005). *Unternehmenskultur als erfolgsentscheidender Faktor: Modell zur Zusammenführung bei grenzüberschreitenden Mergers & Acquisitions*. Dissertation, Universität Göttingen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Statista (2019). *China: Einwohner (Gesamtbevölkerung) von 2008 bis 2018 (in Millionen Einwohner)*. Abgerufen am 13.04.19 von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/19323/umfrage/gesamtbevoelkerung-in-china/>.

- Strähle, J. (2004). *Cultural Due Diligence*. Dissertation: Jena Universität. Marburg: Tectum Verlag.
- Theuerkorn, K. (2013). *Corporate Social Responsibility als Erfolgsfaktor bei M&A-Transaktionen*. Dissertation: Universität Bayreuth. Lohmar, Köln: JOSEF EUL VERLAG GmbH.
- Unternehmeredition (2006). *Viele M&A-Transaktionen scheitern; Noch schneller ind en Abgrund?* Abgerufen am 17.04.19 von <https://www.unternehmeredition.de/warum-viele-ma-transaktionen-scheitern/>.
- Unterreitmeier, A. (2004). *Unternehmenskultur bei Mergers & Acquisitions: Ansätze zur Konzeptualisierung und Operationalisierung*. Dissertation: Universität München. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Wang, J. (2008). *A Cross-cultural Study of Daily Communication between Chinese and American; From the Perspective of High Context and Low Context*. Abgerufen am 29.03.19 von <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.651.6913&rep=rep1&type=pdf>.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H. & Jackson, D. D. (2017). *Menschliche Kommunikation; Formen, Störungen, Paradoxien*. 13. Auflage. Bern: Hogrefe AG.
- Welt (2011). *Warum grosse Firmenfusionen immer wieder scheitern*. Abgerufen am 18.04.19 von <https://www.welt.de/wirtschaft/karriere/leadership/article12878747/Warum-grosse-Firmenfusionen-immer-wieder-scheitern.html>.
- Wollersheim, J., & Barthel, E. (2008). *Kulturunterschiede bei Mergers & Acquisitons: Entwicklung eines Konzepts zur Durchführung einer Cultural Due Diligence*. Working Paper Nr. 94. Frankfurt: Frankfurt School of Finance & Management.
- Wien, A., & Franzke N. (2014). *Unternehmenskultur; Zielorientierte Unternehmensethik als entscheidender Erfolgsfaktor*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wirtschaftslehre (2017). *Low context und High context Kulturen*. Abgerufen am 28.03.2019 von <http://www.wirtschafts-lehre.de/low-context-und-high-context-kulturen.html>.
- Wirtz, B. W. (2003). *Mergers & Acquisitions Management; Strategie und Organisation von Unternehmenszusammenschlüssen*. 1. Auflage. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH.

Transkriptionen der Interviews

Da einige Interviewpartner ihre Anonymität bewahren möchten, werden die Personen nicht namentlich erwähnt. Stattdessen wurde in der Transkription der Begriff „Unternehmen XY“ verwendet.

Experteninterview E1

Datum: 04.04.2019

Interview: Persönliches Interview

Sprache: Schweizerdeutsch

Dauer: 60 Minuten

Transkription: 1:1, 5 Minuten des Gesprächs wurden aufgrund eines versehentlichen Abbruchs der Audiodatei aus dem Gedächtnis und den Notizen transkribiert

- 1 I: So also genau es ist ja einfach wichtig, dass es hier nur um Firmentransaktion
2 Schweiz und China geht, einfach dass wir diese beachten, weil vor allem die kulturellen
3 Unterschiede zwischen Chinesen und Schweizern angeschaut werden und darum gerade
4 als erste Frage, ob bei Ihnen in der Pre-Merger Phase (lacht) cultural due diligence
5 durchgeführt worden ist? #00:00:21-1#
6
7 B: Nein, haben wir nicht gebraucht #00:00:23-0#
8
9 I: Nicht? #00:00:23-2#
10
11 B: Nein #00:00:24-9#
12
13 I: Okay. und (.) ähm gibt es da einen gewissen Grund oder ist das gar nicht bekannt ge-
14 wesen? #00:00:29-2#
15
16 B: Also ich muss ganz offen sagen ähm (.) ja also die ehrliche Antwort das ist gar nicht
17 bekannt gewesen, dass es so etwas gibt. #00:00:35-5#
18
19 I: Mhm #00:00:39-1#
20

21 B: Und das zweite ist natürlich gewesen, dass wir uns aus der Vergangenheit her eigent-
22 lich (.) ich sag jetzt mal in China relativ gut auskennen #00:00:45-6#

23

24 I: mhm #00:00:48-0#

25

26 B: wir haben seit ähm über zwanzig Jahren oder seit mehr als 25 Jahren eine Tochterge-
27 sellschaft in China, kennen die chinesische Mentalität relativ gut oder. und was eigent-
28 lich das Allerwichtigste gewesen ist und das muss man schon (.) das darf man nicht
29 unterschätzen. Wir haben ähm (.) ich gehe davon aus, es geht vor allem um unsere Ak-
30 quisition, die wir in China gemacht haben oder? #00:01:07-2#

31

32 I: Genau, genau #00:01:10-4#

33

34 B: Die grosse oder. weil wir haben ja unseren grössten Konkurrent in China gekauft.
35 Was wir natürlich von Anfang an gemacht haben ist (.) wir haben ähm die Fühler aus-
36 gestreckt und ich habe eine chinesische Person gesucht, wo uns eigentlich in dem gan-
37 zen Prozess vertreten hat in China. #00:01:27-0#

38

39 I: Mhm. Okay. #00:01:27-6#

40

41 B: Und ähm das ist so ein M&A Advisoring. Ist eine Dame #00:01:32-0#

42

43 I: also extern in diesem Fall #00:01:32-3#

44

45 B: ja, ja ist eine Hongkong-Chinesin. ähm sie ist sehr gut vernetzt auch in Europa und in
46 der ganzen Welt, auch in der Schweiz. Also man kennt sie zum Beispiel auch in der
47 Swiss Chinese Chamber of Commerce interessanterweise und sie ist eigentlich die Da-
48 me gewesen wo (.) oder die Akquisition wir haben ja die Firma gekauft von einer Pri-
49 vatperson #00:01:53-4#

50

51 I: mhm #00:01:55-1#

52

53 B: und ähm was ihre Aufgabe eigentlich gewesen ist (.) Sie ist eigentlich der Link ge-
54 wesen zwischen uns in der Schweiz und dem lokalen Verkäufer von der Firma in China.

55 Also sie hat auch mit dessen Frau eine sehr tiefe Freundschaft aufgebaut sie haben heute
56 auch noch Kontakt miteinander oder weil das Problem ist natürlich schon, oder wenn
57 wir da aus der Schweiz kommen und das unterschätzt man dann vielleicht oft einmal,
58 wenn wir dort hinüber gehen, wir sind wie ein Elefant im Porzellanladen oder, wir ma-
59 chen alles nur kaputt oder. weil ähm (.) wir haben zwar das Gefühl wir haben eine Ah-
60 nung aber wir haben trotzdem keine oder. Das ist für mich eigentlich wichtig gewesen,
61 weil sie hat mir dann natürlich auch (.) ähm sie hat dann auch mit den Leuten ge-
62 schwatzt und ähm sie hat dann auch wiedermal telefoniert und sie hat gesagt, du ähm (.)
63 momentan ist so und so und vom Preis her und alles das. sie hat dann das eigentlich ein
64 bisschen geführt und hat uns ein bisschen geguided was wir machen müssen oder.
65 #00:02:45-9#

66

67 I: mhm okay. Also im Nachhinein würde man jetzt nicht sagen, dass da eine cultural
68 due diligence gefehlt hat, sondern jetzt in Ihrem Fall ist es eigentlich #00:02:51-6#

69

70 B: nein nein ja. #00:02:52-9#

71

72 I: Okay. #00:02:54-6#

73

74 B: Aber das ist für mich das A und O gewesen. Was dann auch noch dazugekommen ist
75 ähm gerade in diesem Rahmen ist auch (.) wir haben ja sogenannte operational due dili-
76 gence gemacht weil wir mussten ja das business analysieren oder. Und was wir da ge-
77 macht haben (.) ähm (.) und deshalb sage ich ähm (.) also das Gute ist, wir wissen was
78 wir nicht können oder. Das ist schon einmal wichtig. und was wir gemacht haben ist für
79 die operational due diligence, das sind zwei Schweizer gewesen, wo das in China ge-
80 macht haben. Der eine ist unser heutiger Operational Leiter in China (.) #00:03:24-0#

81

82 I: mhm #00:03:26-5#

83

84 B: (.) in dieser Firma. und der andere ist ein Schweizer gewesen, den wir gekannt haben
85 von anderen Schweizer Firmen, der aber perfekt Chinesisch spricht. #00:03:32-8#

86

87 I: mhm mhm #00:03:34-8#

88

89 B: und so haben wir dann natürlich auch wieder dort der der Ding er hat natürlich alle
90 Dokumente lesen können, er hat ähm die due diligence gemacht, die operational due
91 diligence un das ist wichtig gewesen, weil wenn wir ja wieder jemanden gehabt hätten,
92 er hat auch noch das Business gekannt und da haben wir **gezielt** dann einen Westlichen
93 genommen, wo aber perfekt Chinesisch redet oder. Und ähm das haben wir übrigens
94 auch in anderen Projekten wir haben ja in dieser Firma, welche wir jetzt haben ein Re-
95 location Projekt also wir müssen eine neue Fabrik bauen, ich gehe ja nächste Woche
96 gerade wieder nach drüber. Fürs groundbreaking und was wir da auch haben, da haben
97 wir eine Firma EAC, das ist eine deutsche Firma, Münchner Firma #00:04:05-7#

98

99 I: mhm #00:04:06-2#

100

101 B: wo uns in China unterstützt zum Beispiel auch mit ähm **Verträgen** und ähm (.) gut
102 verhandeln mit der Regierung tun wir selber und das ist auch ein Chi- (.) ein ein Deut-
103 scher unter anderem wo seit 20 Jahren in China lebt oder #00:04:16-4#

104

105 I: okay #00:04:18-5#

106

107 B: und diese Leute sind natürlich Gold wert oder weil (.) oder nochmals (.) wir könnten
108 das als als als pure naive dumme Schweizer könnten wir das nicht oder. Erstens die Re-
109 gierungen würden uns über den Tisch ziehen oder weil ähm (.) wenn sie die Sprache
110 nicht sprechen und all das (.) Das heisst wir versuchen eigentlich sehr stark statt so einer
111 cultural due diligence zu machen, dass wir eigentlich mit lokalen Leuten dann versu-
112 chen zum Arbeiten oder #00:04:39-2#

113

114 I: mhm mhm #00:04:41-2#

115

116 B: Also ich kann Ihnen sagen, wir haben zum Beispiel ein M&A Projekt momentan in
117 Japan laufen. Da arbeite ich exklusiv in Japan nur mit lokalen Leuten. #00:04:50-0#

118

119 I: mhm. okay #00:04:52-3#

120

121 B: Also ich steuere es von hier das Projekt oder ich habe in Japan einen M&A Advisor,
122 ich habe in Japan eine law firma oder ich habe in Japan habe ich ähm (.) mit der lokalen

123 PWC wo wir zusammenarbeiten oder. Und alles das immer mit diesen lokalen Leuten.
124 USA genau dasselbe wenn wir eine due (.) ding gehabt haben eine due diligence in den
125 USA da haben wir auch (.) da arbeiten wir immer mit lokalen Leuten zusammen
126 #00:05:11-8#

127

128 I: mhm. das ist vor allem wichtig, ja, okay. #00:05:12-8#

129

130 B: ja. ich weiss nicht, ob das auch ein bisschen die Fragen beantwortet aber ähm von
131 dem her #00:05:16-0#

132

133 I: ja doch #00:05:18-1#

134

135 B: vermisst haben wir es eigentlich nicht. ich kann mir aber vorstellen, (2) ähm um ein
136 bisschen auszuholen, ich kann mir aber vorstellen, dass gewisse Firmen ähm (.) ich ha-
137 be ein Beispiel. ähm (.) ich bin angefragt worden von einer Firma in St.Gallen und die
138 haben meinen Namen bekommen durch economy Suisse plus ähm vom Verwaltungsrat
139 von uns und die haben ein Problem bekommen in China. Und zwar äh (.) das ist eine
140 Textilfirma und das ist soweit gegangen, dass anscheinend die lokale Regierung sie ent-
141 eignen wollte. #00:05:55-9#

142

143 I: okay #00:05:57-6#

144

145 B: dann haben sie mir angerufen und haben gesagt du ähm (.) wir haben gehört ihr seid
146 da China Experten (.) also wie gesagt ich fühle mich nicht als China-Experte, ich bin
147 einfach oft drüben oder (.) und ähm was sich da auch hinausgestellt hat und das ist dann
148 vielleicht auch etwas (.) wenn man über eine due diligence möchte oder **wichtig** ist
149 auch, dass man als Firma **sehr** gute Beziehung aufbaut mit der lokalen Regierung und
150 auch mit der Partei. (4) das können sie in China können sie schlichtweg nicht vermeiden
151 oder. #00:06:29-0#

152

153 I: das muss man machen ja #00:06:29-9#

154

155 B: und das ist relativ wichtig oder das sie Leute haben in China wo sie ein Vertrauen
156 aufbauen, wo für sie arbeiten in China. Dass sie diese auch haben (.) weil ähm diesen

157 müssen sie vertrauen können aber die lokalen Chinesen müssen auch zu einer Regie-
158 rung, zu der Stadtregierung, zu einer Partei, weil äh äh es ist einfach jetzt einmal, wir
159 haben diese Partei dort und diese Partei hat Millionen Mitglieder oder und die Entschei-
160 de laufen einfach über die Regierung und die Parteien oder, dass wir da auch sehr stark
161 ein ein ein (.) Beziehung aufbaut oder. und als Schweizer respektive als Westlicher ist
162 es immer wichtig, dass man mit seinen Leuten dort jedes Mal wenn man auf Besuch
163 geht auch bei dieser Partei und der Regierung vorbeigeht oder. #00:07:16-0#

164

165 I: mhm #00:07:17-6#

166

167 B: Sei es jetzt der Bürgermeister von der Stadt oder sei es jetzt irgendwie der Distrikt-
168 bürgermeister oder, wenn es eine grössere Stadt ist (räuspert). Die wechseln auch relativ
169 intensiv oder oft einmal. Also ähm (.) und dann muss man die immer wieder die Bezie-
170 hung (.) dann muss man halt Abendessen gehen, dann muss man halt auch mal eins,
171 zwei trinken mit diesen oder wie üblich oder in China aber das ist eben auch sehr sehr
172 wichtig oder. #00:07:37-2#

173

174 I: Dass man die Beziehungen pflegt, ja okay. #00:07:38-1#

175

176 B: Ja. Also wenn sie nachher eine Checkliste machen für eine (.) eine due diligence
177 #00:07:43-1#

178

179 I: dass sicher (.) dass da die Regierung und Partei.. #00:07:42-8#

180

181 B: das ist äh (.) äh relativ wichtig. oder. Man darf das nicht unterschätzen, man darf das
182 nicht unter den Tisch wischen, dass man die Beziehung (.) weil schlussendlich oder.
183 Wir müssen realistisch sein, Peking kann irgendetwas entscheiden. Aber die Entschei-
184 dungen laufen lokal. #00:08:03-5#

185

186 I: Okay. Dass ich das sicher hereinnehme. Das ist schon mal gut, doch. Jetzt aber noch
187 einmal zurück zu der Transaktion selber, haben sie dort irgendwelche Unterschiede
188 stark gemerkt von der Kultur her zwischen den Chinesen und jetzt Ihnen von Win-
189 terthur. #00:08:16-8#

190

191 B: Zwischen Ihnen und uns? #00:08:19-0#

192

193 I: Genau #00:08:20-5#

194

195 B: Jaja, das ist natürlich schon ähm (.) das das ist schon (.) ich sage jetzt das ist schon
196 wie Tag und Nacht oder. In China ist es halt schon so. Wobei man muss immer ein
197 bisschen aufpassen. Ich finde das immer ein bisschen blöd, wenn man sagt in China (.)
198 man redet ja relativ schnell auch in China vom Gesicht verlieren oder. Das haben Sie
199 vielleicht auch schon gehört oder #00:08:41-3#

200

201 I: Genau #00:08:43-0#

202

203 B: Wobei wir müssen ganz ehrlich sein, das ist nicht ein chinesisches Ding. Also Ent-
204 schuldigung wir Europäer haben es auch nicht gerne und wir Schweizer wenn wir
205 blossgestellt werden oder von anderen Leuten oder und so dann in Anführungszeichen
206 das Gesicht verlieren und alles das. Also deshalb sage ich immer also das ist (.) das ha-
207 ben wir nicht gerne und in China haben wir das auch nicht gerne oder und ähm (.) aber
208 die Chinesen sind halt schon (.) äh in China braucht es halt, ich sage jetzt Beziehung
209 aufbauen und ähm Vertrauen aufbauen, das braucht in China halt schon Zeit. Oder und
210 bei unserer Transaktion was natürlich herausfordernd gewesen ist, ist äh (.) er wo wo
211 mir die Firma abgekauft haben (.) also 60% jetzt einmal, er redet kein Wort Englisch.
212 (2) und ich rede kein Wort Chinesisch. also ich rede vier, fünf Wörtli Chinesisch aber
213 ich spreche nicht Chinesisch oder und ähm (.) es ist so gekommen, wir wir wir haben (.)
214 was in dieser Transaktion jetzt ein bisschen ein Vorteil gewesen ist, ist er hat ein ein ein
215 ähnlicher Werdegang wie ich #00:09:46-7#

216

217 I: mhm #00:09:48-0#

218

219 B: Er ist in dieser Industrie aufgewachsen wo mir drin sind. Er hat diese Firma selber
220 gegründet. Also ich habe Unternehmen XY nicht gegründet aber ich habe sie ja mit vier
221 fünf Kollegen aus dem Sulzerkonzern gekauft und da hat es natürlich eine Verbindung
222 oder. Und was auch noch hilft ist ähm jetzt in unserem Fall er ist genau gleich alt wie
223 ich. #00:10:05-5#

224

225 I: mhm #00:10:06-7#

226

227 B: Er ist im gleichen chinesischen Sternzeichen geboren oder #00:10:10-3#

228

229 I: (lacht) #00:10:08-8#

230

231 B: und ähm (.) eben mit dem Geschäft das hilft sehr sehr stark. Und wir können heute

232 und das ist ganz (.) ähm man würde das fast nicht glauben ähm wie gesagt wir reden,

233 wir schauen einander an, wir schauen einander in die Augen und wir wissen, was wir

234 machen müssen oder. Aber es ist natürlich die das die Beziehung aufzubauen ist sehr

235 wichtig gewesen oder. Vertrauen natürlich oder. ähm wir haben auch einmal ähm und

236 das ist so, wir haben ganz am Anfang wo wir verhandelt haben, haben wir natürlich

237 irgendwann mal einen Preis abgeben müssen. Was wir wollen zahlen für diese Firma.

238 Da haben wir ihn beleidigt. (2) Das das ist so, dass ist ein fact, da lachen wir heute noch

239 darüber. Weil äh der Preis ist natürlich überhaupt nicht der gewesen, den er sich vorge-

240 stellt hat oder. #00:10:51-9#

241

242 I: Was er erwartet hat, ja. #00:10:52-2#

243

244 B: Und ähm da ist er auch mal ein bisschen verrückt geworden. #00:10:55-6#

245

246 I: (lacht) #00:10:57-5#

247

248 B: Das sind wir uns aber auch bewusst gewesen, dass das so ist. Weil irgendjemand

249 muss ja mal ähm einen Schuss machen und muss ja mal irgendetwas abgeben oder. Es

250 ist klar, wir haben es dann so gemacht, dass es für alle gestimmt hat oder. Und ähm man

251 muss auch da wenn es um das Verhandeln geht und äh muss man halt sich ein bisschen

252 der chinesischen Mentalität anpassen und das ist übrigens noch ganz spannend, das ist

253 auch, wenn sie mit der Regierung zusammen sind ist ähm (.) man muss sich da und das

254 ist auch etwas, wo ich als Person (.) ich bin teilweise ein bisschen ungeduldig, ich bin

255 ein bisschen ähm ungestüm, das weiss ich. Aber bei den Chinesen muss man einfach

256 auch einmal Ruhe bewahren. Mein Finanzchef lacht immer, wenn wir bei der Regierung

257 sind und dann vielleicht einmal nicht auf die Fragen Antwort geben, wo sie einem stel-

258 len. Sondern zuerst einmal ein bisschen Brei reden. Oder. #00:11:43-1#

259

260 I: (lacht) #00:11:45-9#

261

262 B: Ja es ist so. Das musste ich auch lernen das funktioniert noch ganz gut oder aber
263 dann irgendwann muss man auch und ich mag mich erinnern, wir sind mit der Regie-
264 rung zusammengesessen, wo es darum gegangen ist ähm weil sie möchten (.) die Regie-
265 rung möchte, dass wir umziehen. Weil wir kommen mehr und mehr in die Stadt hinein.
266 Also die Stadt kommt zu uns oder. Und ähm wir haben dann mit der Regierung wirklich
267 genial verhandelt ähm es ist auch vom Geld her, wir haben ein ein ein super Vertrag mit
268 der Regierung es ist zwar ein 1.5 Jahr Prozedere gewesen, aber ich mag mich erinnern,
269 ich habe dann auch mit der Regierung und dann irgendwann einmal sind wir zusam-
270 mengesessen und dann haben wir auch so ein bisschen im Brei geredet und dann habe
271 ich auf einmal gesagt, ja jetzt müssen wir aber schon mit Händen und mit Füßen also
272 ähm Händen und Füßen müssen wir jetzt diskutieren und müssen einmal einen Schritt
273 vorwärts machen sage ich weil sonst baue ich das Werk nicht da, sondern ich baue es
274 irgendwo anders in China oder. Und dann ist natürlich (.) dann schauen sie einem zuerst
275 an, dann (hohohoho) lachen sie oder und dann ist dann die Frage zurückgekommen ja
276 wie schnell könnt ihr es machen oder. Sage ich ja gut, dann beginnen wir mit den Ver-
277 trägen. Das muss man dann in China schon auch einmal. Man muss dann irgendwann
278 den Pfahl schlagen. Und das kann man übrigens, das ist noch spannend wenn sie das
279 Spiel ein bisschen mitspielen, dann können sie das als Westlichen auch irgendwann
280 einmal den Pfahl hineinschlagen. Das nimmt ihnen der Chinese nicht übel, wenn Sie es
281 aber sofort machen, dann nimmt er es Ihnen übel, aber wenn Sie sein Spiel mitspielen,
282 dann irgendwann dann akzeptiert er das auch. #00:13:10-8#

283

284 I: Okay, lustig. Gut zu wissen, ja. (lacht) #00:13:12-5#

285

286 B: Darum oder ich finde das spannend ich finde das wirklich, wenn man so eine Check-
287 liste macht für Firmen, die **keine Ahnung** haben dort oder (.) dann ist das schon noch
288 ein guter Punkt oder. (4) Also sicher einen lokalen Partner, sicher auch äh auf die chine-
289 sische Mentalität eingehen, sicher auch (.) äh oder auch und man muss ein bisschen
290 vorsichtig sein, wenn man die Leute besser kennt, dann kann man ihnen auch gewisse
291 Sachen deutlich hinüberbringen oder. Dann kann man Ihnen zum Beispiel auch sagen
292 schau äh (.) aber das muss man dann unter vier Augen machen, dann kann man auch

293 schauen, du schau, in China wir wissen Gesicht verlieren, gut wobei, das ist bei uns ja
294 auch so oder aber schau, wenn wir zwei ein Problem haben, dann sagst es du mir direkt
295 ins Gesicht das passt dir nicht und ich sage es dir auch, das passt mir nicht, aber das
296 machen wir dann zwischen uns zwei aus und nicht vor allen Leuten oder. Und das funk-
297 tioniert dann auch oder. Wenn sie den Respekt haben mit den Leuten und alles das dann
298 dann funktioniert das gut oder #00:14:10-1#

299

300 I: das geht okay #00:14:12-7#

301

302 B: Aber sie müssen sich zuerst das Vertrauen natürlich erarbeiten, was übrigens auch
303 wichtig gewesen ist, wenn ich jetzt da ein bisschen weitergehe oder nachdem mir diese
304 Firma dann 60% übernommen haben und gerade in diesem Fall weil es noch eine Pri-
305 vatfirma gewesen ist (.) ich bin sofort äh wo wir die Verträge unterschrieben haben, bin
306 ich am nächsten Tag in China gestanden. #00:14:35-2#

307

308 I: mhm #00:14:36-7#

309

310 B: ich bin vor die Leute gestanden, ich habe ihm dann gesagt ich möchte, dass du deine
311 60 oder 70 oder was das immer gewesen sind Top-Managers ähm wir haben 700 Leute
312 in China, dass du diese sofort einlädst oder ins Sitzungszimmer ich möchte diese Leute
313 adressieren weil ähm (.) oder und das darf man nicht vergessen und das ist vielleicht
314 auch noch wichtig, das hat aber übrigens mit der chinesischen Kultur überhaupt nichts
315 zu tun aber ähm sie schauen mich dann immer so an, als wäre ich von einem anderen
316 Planeten. Auch in China (2) wenn sie eine Firma übernehmen, dann muss man sich ein-
317 fach bewusst sein, dass die Leute dort dieselben Bedürfnisse haben wie in der Schweiz
318 auch #00:15:16-0#

319

320 I: mhm #00:15:17-5#

321

322 B: Sie wollen A wissen, wie geht es weiter. Wer ist mein Chef. Sie wollen wissen, woher
323 kommt mein Zahltag. Und sie möchten wissen, was habe ich für eine Arbeit in der Zu-
324 kunft oder. #00:15:27-6#

325

326 I: mhm #00:15:28-9#

327

328 B: Das ist übrigens etwas, wo sehr viele Schweizerfirmen dann vielleicht ein bisschen
329 falsch machen weil man geht dann ein bisschen nachdem man das akquiriert hat, hat
330 man dann auch noch das Gefühl, man muss alles schweizerisch machen in China oder
331 das geht sowieso in die Hose oder. Man hat dann das Gefühl man muss sowie- man
332 muss sofort teilweise und das sind nicht nur Schweizerfirmen man muss vielleicht gera-
333 de noch sein Logo darüberstülpen oder und man müsse Prozesse alle so machen wie wir
334 es in der Schweiz haben und alles das. Aber (.) die Grundbedürfnisse von den Mitarbei-
335 tenden wenn man realisiert oder wenn man den Leuten ein Gefühl gibt (.) dass sie reali-
336 sieren, wir haben nicht die Firma gekauft, sondern wir haben die Menschen dieser Fir-
337 ma gekauft (.) das ist schon die Hälfte von der Miete #00:16:07-5#

338

339 I: mhm #00:16:08-7#

340

341 B: Und ich kann Ihnen eines sagen, das ist **ganz** verblüffend ich bin ja bei der schweize-
342 rischen chinesischen Handelskammer habe ich auch einen Vortrag gemacht oder weil
343 ich beim einleitenden Vortrag das erzählt habe, dass wenn man denen, dass wenn man
344 realisiert, man hat auch dort Menschen, weil die Chinesen haben auch Bedürfnisse und
345 alles das, dann haben Sie schon die Hälfte von der Integration gemacht. Da werden Sie
346 angeschaut, als wären Sie von einem anderen Planeten, weil das schreibt Ihnen heute
347 niemand in die Schulbücher. **Basics** das schreibt Ihnen niemand in die Schulbücher.
348 Man schreibt in die Schulbücher alles was so kompliziert ist, wo kein Mensch versteht
349 oder. #00:16:39-7#

350

351 I: mhm. In diesem Fall ist das sehr geschätzt worden von den Mitarbeitern (.) in China.
352 #00:16:42-7#

353

354 B: Sofort. Sofort. Klar, was natürlich noch ein Vorteil ist und das darf man dann auch
355 nicht vergessen bei einer chinesischen Akquisition gerade bei einer Privatfirma ist, dass
356 man nicht sofort sich vom Besitzer trennt weil der Besitzer ist natürlich das ist wie der
357 Patron dort oder. äh es gibt jetzt einen face out auch bei uns in dieser Firma es gibt ei-
358 nen face out und auch dort wieder (.) ist übrigens noch spannend, wie wir das gemacht
359 haben. (2) **Er** ist ja eigentlich er hat die Firma gegründet vor 20 Jahren (.) und das ist
360 seine Firma. Und (.) wir haben schon realisiert oder wie sage ich es meinem Kinde. Wie

361 machen wir jetzt das, dass wir langsam beginnen können (.) den Abnabelungsprozess.
362 Weil wir werden irgendwann in einem Jahr, zwei die nächsten 40% kaufen und irgend-
363 wann werden wir das Ganze mit Unternehmen XY in Shanghai müssen wir dann schau-
364 en zusammenführen und irgendwann wird er in der operationellen Funktion von dieser
365 Firma weggehen oder. Das das ist so das ist ein (.) klar er ist noch jung aber er hat so
366 viel Geld bekommen von uns also der muss sich keine Sorgen mehr machen im Leben
367 oder. Und was wir da gemacht haben, das ist auch wieder spannend ähm ich kenne rela-
368 tiv viel Leute, auch da in der Schweiz und wir haben einen Chinesen, der lebt seit vielen
369 Jahren in der Schweiz, ist mit einer Schweizerin verheiratet (.) ist interessanterweise
370 auch ein Nordchinese wo auch (.) also er ist von Hartin das ist noch ein bisschen nördli-
371 cher weder Shenyang wo wir sind und diesen haben wir engagiert und haben ihn dann
372 (.) ähm das müssen Sie dann aufpassen, wie Sie das schreiben, weil das ist ein bisschen
373 Fingerspitzengefühl braucht das, haben ihn dann mit unserem Kollegen zusammenge-
374 bracht. Haben ihm zuerst gesagt, du er kommt nach drüben und macht eine Marke-
375 tingstudie, weil wir haben noch ein Produkt wo wir beide dasselbe haben, wo es ein
376 bisschen Knatsch gegeben hat zwischen unseren Leuten und seinen Leuten das gibt es
377 halt, weil die haben dann halt Konkurrenz gegen uns angeboten und wir haben Konkur-
378 renz gegen sie angeboten aber das sind alles Sachen, das können sie lösen auch mit den
379 Chinesli oder das ist kein Problem. Und dann haben die (.) dann haben wir ihn hinüber-
380 geschickt und haben gesagt du der Mister ähm xy der macht eine Marketingstudie, das
381 wir sehen, welches Produkt wir anbieten müssen. Und er hat dann aber der Hinterge-
382 danke ist auch ein bisschen gewesen und das ist nicht böse, das weiss er auch, dass (.) er
383 wie ein Freund bekommt, wo ihm vielleicht auch einmal klar macht, schau, du musst
384 dich abnabeln, du musst irgendwann einmal deine Firma abgeben, du musst irgendwann
385 dich zurückziehen. Der hat das super gemacht. der ist vier, fünf Mal dort gewesen, hat
386 sich mit ihm getroffen, hat auch **heute** wieder ein privates Verhältnis zu ihm aufgebaut
387 das heisst wenn ich privat mit ihm muss reden, nehme ich ihn meistens als Übersetzer,
388 wenn er in der Schweiz ist, gehen wir zu ihm nach Hause zum anderen dort und das
389 muss man halt auch (.) da muss man dann halt ein bisschen ein Fingerspitzengefühl ha-
390 ben, dass man vielleicht auch andere Leute involviert wo wir sehr gut kennen
391 #00:19:53-8#

392

393 I: mhm #00:19:55-2#

394

395 B: Wo wir dann (.) man muss das aber sehr vorsichtig machen, weil es kann auch falsch
396 ankommen auf der anderen Seite oder. Wo dann diesen kann mit den beiden Mentalität-
397 ten oder. Wenn ich jetzt zu ihm gegangen wäre und gesagt hätte du ähm jetzt ist dann
398 fertig oder wir müssen uns Gedanken machen wer ist der Nachfolger von dir und
399 *papipapo* das wäre nicht gutgekommen oder. Aber wenn man das vorgeleistet, vorskult
400 mit jemandem wo man selber gut kennt, wo auch die Mentalität wieder gut kennt oder
401 dann können sie das auf sehr sehr weiche Art können sie. und heute sind wir so weit (.)
402 das ist noch der dritte der nächste Punkt wo bei uns auch sehr gut funktioniert hat wir
403 haben ja für Unternehmen XY ein MD bei Unternehmen XY Shanghai. Und der MD ist
404 ein sehr ein enger Freund mit ihm geworden. Die arbeiten ja tagtäglich zusammen oder.
405 Die respektieren sich oder. Die scheissen sich aber auch zusammen. #00:20:42-6#

406

407 I: (lacht) #00:20:44-8#

408

409 B: Weil der eine ist ein Shanghainese (.) das sind ja sowieso wieder Spezielle, das sind
410 ja die, die meinen sie haben die Weisheit mit dem Löffel gefressen in China oder. und
411 der andere ist ein Nordchinese oder. Das ist wieder Tag und Nacht oder. Aber die sind
412 **dicke** Freunde. Also die telefonieren glaube ich zwanzig Mal am Tag miteinander. Und
413 das (.) ich sehe es auch jetzt wieder. Sie sind am Organisieren, dass ich nächste Woche
414 noch einen Vertrag unterschreiben gehe - groundbreaking - das sind wirklich enge
415 Freunde geworden und der MD ist uns eben (.) der ist sehr loyal gegenüber Unterneh-
416 men XY ich habe den eingestellt vor 10 Jahren oder. Und der hat ein sehr ein enges
417 Verhältnis mit dem Besitzer aufgebaut das sind ganz ganz enge Freunde oder. Ich weiss
418 aber, dass ich unserem MD kann vertrauen, ich weiss auch dass ich ihm kann vertrauen
419 und ähm die haben das miteinander auch schon aufgegleist, wie die Firma in Zukunft
420 könnte aussehen. Also ich habe das so ein bisschen politisch korrekt und das ist sehr gut
421 gelaufen. Also ich sage einfach Fingerspitzengefühl ist das A und O und wenn wir das
422 Gefühl haben mit unserer Art funktioniert das nicht, dann funktioniert es nicht.
423 #00:21:49-3#

424

425 I: Funktioniert nicht nein (lacht). Gut. Super. #00:21:52-5#

426

427 B: Ist ein bisschen viel Informationen aber #00:21:54-5#

428

429 I: Nein, das ist gut, das habe ich jetzt alles aufnotiert, das passt gerade um die Frage 2
430 zu beantworten. Sonst gehen wir doch am besten mal zu zu... (.) #00:21:59-4#

431

432 B: ja jaja Sie machen, Sie machen. #00:22:00-8#

433

434 I: Da mit den verschiedenen Definitionen beziehungsweise Unterschiede, die ich aufno-
435 tiert habe. Ich weiss nicht, ob Sie die sich schon anschauen konnten. Sie sind von ver-
436 schiedenen Modellen, ich weiss nicht, ob Ihnen Hofstede_beispielsweise etwas sagt oder
437 Hall, ähm wo diverse Kulturunterschiede mal festgelegt hat, wie man kann Kulturen
438 sozusagen beschreiben. Ich habe jetzt zusätzlich noch von Herrn Hans Jakob Roth ein
439 paar Definitionen aufnotiert. Meine Frage jetzt an Sie, haben Sie also die die die Unter-
440 scheidung haben sich diese ausgewirkt auf die Integration schlussendlich haben Sie da
441 etwas gespürt, dass genau die Unterschiede, die ich aufnotiert habe, auch stimmen.

442 #00:22:44-6#

443

444 B: Also wenn ich die mal, also die Punkte, die Sie da mal? #00:22:48-1#

445

446 I: Genau #00:22:47-8#

447

448 B: Das ist ganz klar oder ähm und das ist sowieso etwas das Zeitverständnis (.) wissen
449 Sie, wenn Sie wenn Sie (.) Sind Sie schon einmal in China gewesen? #00:22:55-0#

450

451 I: Leider nein (lacht) #00:22:59-3#

452

453 B: Ähm ich kann Ihnen einfach eines sagen, ich habe es auch meiner Frau schon gesagt
454 gehabt, und ähm es ist (.) sie ist einmal jetzt mit mir schon in China gewesen und ich
455 kann Ihnen sagen, die Chinesen die sind uns einfach überall voraus. Oder. Also da da da
456 spinnen Sie oder. Und auch die (.) oder Sie schreiben es hier "China leben in der Ge-
457 gegenwart" oder und das das ist tatsächlich so. Was in China natürlich schon noch wichtig
458 ist ist ähm Statussymbol. Die Chinesen sind sehr sehr stark getrieben von Geld. Wobei
459 auch da wieder sind wir ehrlich wer ist das nicht oder? Also es gibt immer Ausnahmen
460 oder. Und ähm (.) ähm was noch interessant ist, wie Sie da schreiben oder "Schweiz -
461 leben in der Zukunft / Vergangenheit - lineares Zeitverständnis - Vergangenheit beein-
462 flusst die Zukunft" ja das ist schon ein bisschen so. Man darf aber nicht ganz vergessen,

463 es ist auch dann in China und übrigens in Japan ist es auch noch ganz interessant, ob-
464 wohl die Länder überhaupt nichts Gemeinsames haben oder. Aber wenn Sie dann eine
465 Firma sind wie jetzt Unternehmen XY wo 175 Jahre alt ist. Hat das in China doch auch
466 noch einen gewissen Status oder. Weil Seniorität ist schon auch in China wichtig oder.
467 (5) und ähm (.) ja genau das mit dem Diskutieren haben wir gesagt oder, die Chinesen
468 die tun relativ viel so ausschmücken und wenn sie den Chinesen fragen ähm (.) wenn
469 Sie fragen, du was ist jetzt für eine Temperatur draussen, dann kann er Ihnen nicht eine
470 konkrete Antwort geben, er gibt dann vielleicht nach etwa 3/4 Stunde gibt er dann mal
471 die Antwort, wie die Temperatur ist, aber er hat vorher noch mal andere Sachen disku-
472 tiert. Das muss man einfach man muss ein bisschen (.) das ist bei mir auch etwas gewe-
473 sen, man muss ein bisschen Geduld lernen oder. Also man kann dann schon auch wie-
474 der mal auf den Tisch klopfen und sagen so jetzt ist fertig. Und ja Risikobereitschaft (.)
475 das das ist so bei den Chinesen die würde ich jetzt mal sagen, die ist hoch, sie haben
476 aber auch einen sehr einen starken Unternehmensgeist oder sie sind sehr kreativ. Und
477 ich habe es vorher gesagt oder ich tue mich ja da auch sehr viel mit dieser chinesischen
478 ähm (.) Belt road Initiative oder die die neue Seidenstrasse ich bin ja auch schon in
479 Zentralasien gewesen und was da auf uns zukommt von China her ich glaube das sind
480 sich die Schweizer noch nicht bewusst oder. Und äh die sind auch die die jungen Leute
481 oder wenn Sie heute anschauen, äh das ist einfach teilweise ein bisschen ein Problem
482 oder in china hat keiner mehr Bargeld. Es wird alles bargeldlos bezahlt oder. Natürlich
483 auch eine Gefahr, jetzt schon, dass sich die Jungen verschulden oder. Das das ist eine
484 gewisse Gefahr in China. Ähm mein CFO ist letztens dort gewesen schnell und ist mit
485 unserem Finanzchef in China einen Kaffee trinken und wollte mit der Kreditkarte zah-
486 len dann hat der Finanzchef von China gesagt nein nur alte Leute zahlen mit der Kredit-
487 karte. Die haben da ihr App das “WeChat” oder mit dem wo sie auch ähm ist wie
488 WhatsApp bei uns und über das “WeChat” können sie auch bezahlen. Es wird nur noch
489 alles hingekippt oder. #00:26:16-8#

490

491 I: Lustig #00:26:18-2#

492

493 B: Also die jungen Leute die sind da. Und das ist noch irgendwie übrigens spannend,
494 weil auf der einen Seite die Regierung (.) ist ja **sehr** eine kontrollierende Regierung.
495 Also es gibt ja nirgendwo so viele Kameras wie in China. Und es wird ja alles über-
496 wacht in China oder. Das wissen aber die Leute. Sie wissen, dass sie eigentlich fast in

497 einem Überwachungsstaat leben. Jetzt vor Kurzem haben sie mir gezeigt, da gib es jetzt
498 irgendein App und du kommst irgendein Punktesystem über. Und wenn du zu viele Ne-
499 gativpunkte hast, dann kannst du nicht mal mehr ein Bahnbillet kaufen. #00:26:54-6#

500

501 I: Stimmt, von dem habe ich mal gehört. #00:26:54-0#

502

503 B: Ja, ja. Ja ja, das läuft jetzt voll. Da stehst du einfach dort und dann heisst es, nein, du
504 hast zu wenige Punkte, du kannst kein Bahnbillet mehr kaufen oder. Also das ist (.) der
505 Staat aber der Staat muss das auch machen weil sonst kann der Staat seine Machtpositi-
506 on nicht halten oder. Das ist einfach das politische System in China oder. Und das muss
507 man vielleicht auch ein bisschen verstehen, wenn man nach drüben geht man kann das
508 auch nicht ändern. #00:27:23-9#

509

510 I: So ein bisschen Machtdistanz eigentlich #00:27:25-2#

511

512 B: Ja, ja, oder die Schweizer haben dann immer ein bisschen das Gefühl auch in Saudi-
513 Arabien ja ich bin auch nicht einverstanden, dass Frauen dort immer noch unterdrückt
514 werden das hat mit dem alles nichts zu tun aber sie können auch sehr viel kaputt ma-
515 chen oder weil wir (.) wir können jetzt Saudi Arabien ja sicher können wir sagen, wenn
516 wir Druck aufsetzen auf die Regierungen und alles das ja aber auch in China oder die
517 die kommunistische Partei (.) ihr wichtigstes Ziel ist, dass sie ihre Machtposition in
518 China behalten kann oder. Man muss aber auch davon ausgehen und man muss auch
519 ganz ehrlich sagen, es ist für China gar nicht so schlecht. Klar ist Google nicht erlaubt.
520 Sie können nicht googlen. #00:28:05-6#

521

522 I: Ja genau #00:28:07-6#

523

524 B: Also Sie können schon googlen, einfach über das Telefon oder. Das geht. Also wenn
525 Sie einfach der der (.) Roaming aussch- also das Ding ausschalten, das Wlan ausschalt-
526 ten und nur mit der Telefonverbindung verbunden sind, dann können Sie googlen, dann
527 funktioniert Google, über Telefonverbindung geht es. Äh aber. Klar ist das verboten.
528 Auf der anderen Seite sind die Leute dort nicht dumm oder. Sie wissen auch, was im
529 Westen läuft oder. Aber der Stadt versucht eigentlich mit dem Wachstum was er macht
530 6% ist wieder zu wenig, sie müssen 8 – 9% haben, versucht er natürlich den Wohlstand

531 in China zu erreichen, und das sehen die Leute auch. Klar ist es ein Kontrollstaat ja das
532 ist so, die kommunistische Partei muss ihre Macht behalten können aber für die Chine-
533 sen ist es auch auf dem Weg nach vorne eigentlich die ideale sage ich jetzt einmal poli-
534 tische Konstitution. Weil ich sage immer wieder, wenn wenn Indien so eine Regierung
535 hätte wie China, dann wäre Indien schon viel weiter oder. Aber in Indien da redet ein-
536 fach jeder rein oder. In Indien haben sie 600 Millionen Leute von diesen 1.4 Milliarden,
537 wo nicht einmal tagtäglich Zugang zu einem WC haben oder. da fehlt es an den Basics.
538 Das haben Sie in China nicht. Klar auf dem Land draussen schon. und fas ist schon oder
539 und die die die jungen Leute die die sind clever die sind vernetzt miteinander in China.
540 Und ähm da gehen sie in ein Hotel da wollen sie so eine Box dort. Die ist etwa so gross
541 (zeigt etwas). Und da hat es da so Gerätli drin oder wo man zuerst mal denkt, was das
542 ist. Da gehen sie mit dem iPhone oder was sie haben gehen sie hin, zahlen es. Zahlen sie
543 99 RNB, dividiert durch 6 sind etwa 15 Franken oder. ähm und dann kommt ein Lade-
544 gerät hinaus. Dann können sie ihr iPhone aufladen. Dann können sie das Ladegerät dann
545 mitnehmen. Nach Hause oder so. Sie haben einfach 99 RNB bezahlt. Und irgendwo im
546 Supermarkt oder im Restaurant steht derselbe Kasten wieder. Da stecken sie es dort
547 wieder hinein, dann kommen sie die 99 RNB wieder zurück über. #00:30:02-1#

548

549 I: (lacht). Okay, lustig. #00:30:07-6#

550

551 B: Und so gibt es das in China überall oder die die die die machen wirklich vorwärts,
552 sie wollen auch (.) Die Chinesen kommen auch weg von der Kopier- äh -mentalität.
553 Dass man ihnen immer vorwerft sie kopieren immer alles oder. Also in China bauen sie
554 momentan ein Silicon Valley. Einfach nur dass das (.) das tut einem vielleicht auch die
555 eine oder andere Frage ein bisschen (.) ein bisschen (.) das analytische, intuitive. Also
556 sie sind sicher sehr sehr unternehmerisch, sie sind sehr kreativ. Sie ähm (.) sie glaube
557 ich, sie wollen auch selber ein bisschen aus dieser Kopier-Mentalität herauskommen, sie
558 möchten entwickeln, sie möchten einen Schritt nach vorne machen oder. Und ähm (.)
559 und was man auch nicht darf (.) die Machtdistanz. oder das ist klar, die Regierung hat
560 einen grossen Einfluss, es ist auch generell, Hierarchien sind in China noch relativ
561 wichtig. #00:30:58-4#

562

563 I: Genau, ja. #00:31:00-6#

564

565 B: Wobei auch da wieder hat sich gezeigt, wissen Sie, es ist immer ein bisschen eine
566 Frage wie sie es machen. Wenn ich heute in der Werkstatt bin ähm in China und ich
567 laufe wie ich es hier auch mache oder ich bin jetzt mittlerweile genug lange in dieser
568 Firma, da gehe ich auch mal zu einem Mitarbeiter und rede mit ihm. Klar mit dem
569 Übersetzer natürlich. Oder. Äh aber man muss gewisse Hierarchien muss man schon
570 noch berücksichtigen man sollte auch die Leute nicht umgehen aber wissen Sie, da redet
571 man immer von China das ist auch in der Schweiz oder in der Schweiz müssen sie auch
572 nicht gewisse Leute umgehen, da haben sie das auch nicht gerne und alles das. Und ähm
573 das ist schon (.) es ist spannend. #00:31:44-6#

574

575 I: Ja bei der Integration ist ja vor allem die Frage ob die sich auswirken sozusagen
576 schlussendlich auf ähm die Firmen-Integration nach diesem (.) #00:31:55-8#

577

578 B: Schauen Sie auch da wieder. (.) Und wie gesagt, Sie werden wahrscheinlich nach
579 draussen gehen und werden sagen, ja jetzt hat er mir etwas Revolutionäres, etwas Revo-
580 lutionäres hat er mir nicht erzählt. Aber auch da wieder, wenn Sie China integrieren,
581 wenn Sie möchten mit diesen Leuten zusammenarbeiten ähm. Ich habe ganz am Anfang
582 habe ich (.) oder was was ich gemacht habe, weil wir gewusst haben, dass wir diese
583 Firma übernehmen. Ich bin mal hingesessen und habe so ein Mindmap gemacht. Und
584 dann haben wir schlussendlich ähm (.) 26 und das hat auch er vor kurzem präsentiert, er
585 hat das auch unserem Verwaltungsrat präsentiert. Wir haben 26 Teilprojekte gemacht
586 für die Integration. Wir müssen jetzt aber ausdrücklich sagen, wir haben eigentlich sie
587 nicht komplett integriert. Also sie sind eigentlich ein stand alone oder. Aber trotzdem es
588 hat eine Integration stattgefunden. Wir haben 26 Projekte - Teilprojekte haben wir defi-
589 niert da haben wir einen Projektbeschreibung gemacht. Und ähm (.) da ist es zum Beispiel
590 über Marketing gegangen, da ist es über Finance gegangen, da ist es generell über die
591 Integration gegangen, da ist es generell über die Integration gegangen, da ist es über die
592 Produktion gegangen, Logistik, alle die, die haben das Teilprojekt gegeben. Und was
593 wir von Anfang an auch gemacht haben ist, wir haben bei jedem Teilprojekt einen Ver-
594 antwortlichen drin gehabt. Und es ist nicht immer ein Verantwortlicher aus der Schweiz
595 gewesen. Es konnte auch einen Verantwortlichen von Ihnen dann sein. Dass es einen
596 guten Mix gibt oder. Und in diesen Teams von diesen Teilprojekten hat es meistens so
597 zwischen (.) wir haben es nicht übertrieben, aber wir haben doch irgendwie geschaut,
598 dass es irgendwo zwischen 3 und 5 Leuten gehabt hat in diesen Teams. Nein, jetzt muss

599 ich aufpassen, es sind zwischen vier und acht gewesen, so muss ich es sagen oder. In
600 diesen Teams. Die haben einen Leiter gehabt, der hat entweder, je nachdem was es für
601 ein Thema ist, von ihnen sein können oder der konnte von uns sein. Und in diesen
602 Teams hat es dann immer gleich viele Leute gehabt von ihnen wie von uns. #00:33:54-
603 4#

604

605 I: Okay. #00:33:55-9#

606

607 B: Also es hat zum Beispiel ein Team gehabt Produktion oder. Das hat zum Beispiel
608 glaube ich dazumals der Produktionsleiter von Winterthur geleitet da hat es vier von
609 ihnen gehabt von der Produktion und vier von uns. Dass sie auch immer equal sind o-
610 der. Und man hat sich dann ausgetauscht. Was ich am Anfang ein bisschen vermeiden
611 wollte, ist, dass es von unseren Leuten eine Pilgerreise dorthin gibt. Habe dann aber
612 herausgefunden, dass die nur miteinander funktionieren, wenn sie sich auch kennen.
613 Das heisst, es hat dann über eine Periode von zwei Jahren (.) sind schon relativ viele
614 Leute von uns schon dort gewesen und haben diese kennengelernt. Aber wir haben auch
615 **sie** rübergenommen in die Schweiz. Und das ist immer wichtig oder. Weil die müssen ja
616 zusammenarbeiten oder. Und heute auch der IT oder der IT-Chef sagt mir weisst du der
617 Mister Chang und ähm (.) die kennen sich viel besser weder dass ich alle kenne oder.
618 Und die arbeiten heute miteinander zusammen, die haben den Respekt voneinander weil
619 wenn sie das erzwingen und schlussendlich ist noch spannend oder (.) vor Kurzem sind
620 ähm Produktions-Logistikleute von Ihnen da gewesen oder. Und dann hat uns ein Pro-
621 duktionsleiter ein Logistikleiter Ihnen erklärt, wie wir das Ganze machen mit Pro-
622 zessabläufen mit SAP und weiss ich was alles (lacht). Und da sind die Chinesen reinge-
623 sessen und haben gefragt, “du ähm, warum macht ihr das so kompliziert?” #00:35:20-
624 3#

625

626 I: lacht #00:35:21-9#

627

628 B: Da ist er dort gestanden und musste sagen, es ist eigentlich eine berechnete Frage.
629 Oder #00:35:26-5#

630

631 I: ja (lacht) #00:35:29-3#

632

633 B: Die machen das viel einfacher oder. Es ist klar, wir wir sind das, wir haben Pro-
634 zessabläufe aber es funktioniert bei ihnen auch oder. Vor Kurzem haben wir 10 Leute
635 von der Serviceabteilung hier gehabt. Also ein, zwei haben Englisch geredet, die ande-
636 ren haben wir einfach wieder die Dolmetscher-Übersetzer, wir haben ja Leute auch da
637 in Winterthur, wo Chinesen sind, wo äh Deutsch reden und Chinesisch und Englisch
638 und so, das ist kein Thema. Und dann haben sie präsentiert, was sie machen auf der
639 Service-Seite oder. Da haben unsere Leute gestaunt. Also ich bin dann auch zwei Tage
640 dabei gewesen und dann die gesagt “wow”, die machen das. Hey du, wir möchten sofort
641 mit diesen Kontakt aufnehmen, wir möchten die integrieren, wir möchten mit diesen
642 etwas machen. Sage ich ja geht geht bitte geht, macht das. Oder. (4) #00:36:12-2#

643

644 I: Okay. #00:36:13-9#

645

646 B: Also es klingt jetzt wirklich relativ simpel. Es ist auch nicht so kompliziert.
647 #00:36:12-9#

648

649 I: Aber jetzt auch von der Sprache her, können viele Chinesen Englisch oder ist das
650 nicht so? #00:36:19-2#

651

652 B: Nein. Also im Ding (.) ist es sogar noch sehr schwierig, dort in dem Nordchina wo
653 wir sind (.) in Shenyang das ist etwa 2 Autostunden von der nordkoreanischen Grenze
654 entfernt ähm (.) wir haben sehr lange gehabt, bis wir einen HR-Chef gefunden haben,
655 der Englisch redet. Den haben wir jetzt. Das ist auch etwas gewesen oder, wir haben
656 dann natürlich schon versucht, unsere Prozesse ihnen ein bisschen (.) näherzubringen.
657 Früher hat (.) das ist eine 600 oder 700-Personen Firma. Früher hat das HR seine Frau
658 gemacht. Dann musste ich sagen nein nein, funktioniert eh nicht, Frau und Mann noch
659 in derselben Firma, sie ist jetzt mittlerweile auch nicht mehr dabei oder. Und das haben
660 wir ihm dann auch und dann haben wir gesagt, schau, jetzt musst du einen HR-Chef
661 haben und zwar einen, der Englisch spricht. Wir haben dann schon etwa ein Jahr ge-
662 sucht oder in diesem Shenyang. Was auch wichtig ist, ist, wir haben Assistentinnen zu
663 ihm wo perfekt Englisch redet, ist eine plus ein Assistent. Die kommunizieren mit uns.
664 Die sind aber viel mehr eigentlich fast weder ein Assistent also es ist fast wirklich seine
665 linke und rechte Hand. Und wir haben jetzt für das Relocation-Projekt haben wir einen
666 ähm (.) Lokalen genommen, das ist sein ehemaliger Assistent. Der hat das schon ge-

667 macht, der ist jetzt der Projektleiter. Der redet auch Englisch oder. Wir haben auch jetzt
668 eine Situation übrigens, wo wir auch wieder einen von seinen Leuten dann in der neuen
669 Struktur, wo wir dann möchten ähm nach seiner Zeit und das weiss er, implementieren,
670 möchten wir auch einen von seinen Leuten zum Management Teammitglied machen.
671 Und zwar möchten wir ihn als Leiter Qualität machen für Unternehmen XY und für
672 Shenyang. Also für unsere ganze China-Organisation. Weil das ist ein super Qualitäts-
673 mann. Aber da mussten wir jetzt - vor 14 Tagen bin ich erst gerade dort gewesen - bin
674 ich dann mit dem HR-Chef zusammengesessen und habe gesagt, du schau, wenn dieser
675 den Job schlussendlich möchte und sich weiterentwickelt, dann schickst du mir diesen
676 jetzt in den Englischkurs. #00:38:14-7#

677

678 I: (Lacht) Dass er Englisch kann, ja. #00:38:13-8#

679

680 B: Und dann habe ich gesagt, schau und wenn wir diesen haben, dann kannst du gleich
681 den und diesen auch noch nehmen, dann können sie gerade zu dritt Englisch lernen ge-
682 hen, weil dieser muss es dann vielleicht auch noch können und der muss es dann viel-
683 leicht auch noch können. Er hat angefangen, mit ihnen über Mittag Englischkurse anzu-
684 bieten, aber wir müssen das jetzt selber auch ein bisschen tun. Die Frage ist auch einmal
685 gekommen - muss ich Ihnen ganz ehrlich sagen - die Frage ist einmal gekommen bei
686 uns, sollen wir beginnen, Mandarin zu lernen oder. Aber wir haben es dann ein bisschen
687 verworfen oder weil ähm wir haben dann sagen müssen, das wird dann ein bisschen
688 schwierig weil ähm (.) ich möchte jetzt nicht sagen, dass es für sie einfacher ist oder
689 Chinesisch. Aber wir möchten ja auch ihre Produkte und das ist übrigens auch ein Punkt
690 wir möchten ja ihre Produkte nicht nur in China verkaufen in Zukunft, sondern auch
691 ausserhalb von China. Und dann müssen sie halt dann auch vom vom Fachwissen her
692 und dass sie mit anderen auf dieser Welt reden können, müssen sie Englisch reden.
693 Aber es ist schon nicht, so, ich würde jetzt mal sagen Shanghai, Beijing, in diesen
694 Grossstädten, da ist denn das Chinesisch, äh das Englisch schon eher verteilt, aber in
695 Nordchina ist es schwierig. #00:39:16-5#

696

697 I: Okay. Gut, das ist doch gut, für Frage 3 habe ich jetzt eigentlich viel. Zu der Frage
698 vier sonst gerade nochmals zurück zu der cultural due diligence, ähm ich werde ja so
699 eine Checkliste erstellen, wo gewisse Sachen bereits im Voraus geklärt werden, was
700 denken Sie, bis auf die Sachen, die Sie natürlich schon erwähnt haben, was wichtig wä-

701 re in dieser Checkliste auch noch zu erwähnen. #00:39:44-6#

702

703 B: (3) Ist noch, ist noch schwierig zum Sagen. Wir haben ja schon relativ viel diskutiert.
704 Bin jetzt gerade mal ein bisschen am Hirnen. Was haben Sie da noch? (überlegt) (4)
705 Was Sie auch ein bisschen noch aufpassen müssen, das haben wir jetzt auch ein biss-
706 chen gemerkt, wir tun zum Beispiel sehr viel, tun wir Führungskräften, vor allem auch
707 Geschäftsleitungsmitglieder schicken wir in ein Assessment. So ein Assessment-
708 Prozess. Das ist jetzt nicht unbedingt gang und gäbe in China. #00:40:19-8#

709

710 I: Nicht? #00:40:22-6#

711

712 B: Nein, also ich habe ein Chinese mal in das Assessment geschickt, aber das (.) ich
713 habe schon gemerkt, das ist nicht unbedingt gang und gäbe. Und ähm (.) da muss man
714 einfach die Leute (.) man muss versuchen, irgendwie anders die Leute zu beurteilen und
715 bewerten. Oder ähm ist noch schwierig, also was er jetzt zum Beispiel sehr gut gemacht
716 hat, ist noch spannend gewesen, er hat ähm vor Kurzem hat er von der Engineering
717 Gruppe von den technischen Leuten hat er so ein Organigramm gemacht und hat sie mit
718 Sternen beurteilt. Zwischen 1 - 6 Sternli, wer sind die Schlüsselleute. Und ich glaube,
719 da muss man auch ein bisschen auf den Lokalen (.) ähm muss man da Vertrauen haben,
720 dass er das richtig macht oder. Ich weiss, es wird auch viel diskutiert, dass man immer
721 sagt, nein ich muss dort äh äh eine Lang- wir wir werden ja als Langnase bezeichnet
722 oder, weil wir eine lange Nase haben, sie haben ja da die ihre *Stupsnäsli*. Und ähm
723 eine Langnase haben ich bin da nicht ganz so sicher, wir müssen gewisse Leute haben
724 dort, was vielleicht auch noch gerade auf einer Checkliste so mit der cultural due dili-
725 gence auch ist, ist (.) ich habe das in Shanghai erlebt vor Jahren, da haben wir begonnen
726 Expats zu schicken. Und ähm (.) also ich würde heute, ich habe 10 Jahre in Amerika
727 gelebt, ich würde heute auch nach China gehen, was dann aber ein bisschen passiert ist,
728 ist wir haben dann die Schweizer Expats gehabt, die sind von uns nach drüben gegangen
729 und am Anfang haben die dann ihrem Vorgesetzten hier in der Schweiz hintendurch
730 rapportiert, was die Chinesen falsch machen und was man anders machen sollte und
731 alles das, oder. Und das funktioniert nicht. Weil dann hintergehen sie die Verantwortli-
732 chen dort hinten oder #00:42:10-1#

733

734 I: mhm #00:42:11-5#

735

736 B: Und das muss man auch abklemmen also. Man muss (.) oder zum Beispiel der
737 Schweizer Produktionsleiter, den wir dort hinten haben (.) und das haben wir mit ihm
738 auch diskutiert, der hat gute Drähte in der Schweiz. Aber er schaut als seinen Chef den
739 Chinesen der Lokale an. Er hat mir auch schon gesagt, er hat gesagt, weisst du, die Leu-
740 te haben wir da in Winterthur schon angerufen und haben gesagt, ja weisst du Hanspe-
741 ter, du müsstest doch und du musst (.) da gibt es dann natürlich schon Leute (.) ist auch
742 okay, sie möchten sich ja irgendwie auch hineinbringen und sagen “ja weisst du, du
743 musst das anders machen, da die Chinesen, das machen die ganz komisch”. Und dann
744 klemmt er ab und sagt “Schaut, mein Chef ist der Chinese und nicht ihr”. Das ist relativ
745 wichtig, weil wenn man dann beginnt so hintendurch negativ zu sprechen und äh ja
746 “weisst du, die machen das und wir müssen unsere Prozesse einführen und äh ihr müsst
747 doch das und ihr müsst doch das und jenes und die sollten doch und die machen das
748 nicht und alles das”, das funktioniert nicht, da machen sie mehr kaputt weder dass es (.)
749 Da verlieren sie auch das Vertrauen von Ihnen. Wobei (.) dummerweise, das, was ich
750 Ihnen jetzt sage, das können sie auch mit jedem anderen auf der Welt machen, die ha-
751 ben das auch nicht gerne oder. Aber sie sind halt schon ein bisschen sensibel was es (.)
752 sensibel, das sind wir alle oder. Und vor allem, was eben dann schlimm ist, und da ha-
753 ben wir schon ein bisschen die Tendenz auch in der Schweiz oder generell weil man
754 halt die Sprache dann nicht spricht oder, dass man halt dann auf denjenigen, auf den
755 zugeht wo man weiss in der Firma, der spricht diese Sprache. Aber das sollte es nicht
756 sein, oder. Ich kann Ihnen eines sagen. Die heutigen technischen Hilfsmittel (.) das das
757 ist eben noch mein Kollege dort hinten, wenn ich ihm ein SMS schicke, dann komme
758 ich in fünf Minuten (.) ich schreibe ihm (.) ich habe mal versucht, Chinesisch übersetzt
759 schicken. Dann hat er mir zurückgeschrieben und hat gesagt, bitte benutze nicht das (.) -
760 ich habe glaube ich Google App - habe ich genommen zum Übersetzen habe ich ge-
761 nommen und er hat mir dann aber geschrieben, bitte schicke es mir auf Englisch. Ich tue
762 es mir lokal selber übersetzen, weil die Übersetzung, die du jetzt mit Google gemacht
763 hast, die ist jetzt nicht unbedingt ideal gewesen. Der hat mir sofort zurückgeschrieben.
764 Er schätze es sehr, dass ich da verschiedene Sachen ausprobieren, dass wir reden können,
765 aber das Einfachste ist, ich schicke es ihm einfach auf Englisch, das funktioniert super
766 oder. #00:44:19-2#

767

768 I: (lacht) (2) Gut, also in diesem Fall einfach lieber mal jemand fragen wegen einer

769 Übersetzung, statt zu einer anderen Person zu gehen. #00:44:28-0#
770
771 B: Ja, ja, ja. #00:44:31-3#
772
773 I: Okay, super. #00:44:30-8#
774
775 B: Da müssen Sie halt die Extrameile nehmen oder, aber wenn Sie dann irgendwie klar
776 es ist immer der einfachste Weg, es ist der geringste Widerstand oder wenn ich jetzt
777 irgendetwas haben müsste, könnte ich auch am Hanspeter anrufen, der redet Schweizer-
778 deutsch, nein, ich mache es nicht oder, weil erstens er kommt in einen dummen Rank
779 hinein oder, weil schlussendlich verliert er dann noch als Operationsleiter das Vertrauen
780 von seinem chinesischen Chef oder und es es es ist einfach nicht gut oder. #00:44:57-
781 7#
782
783 I: Okay, also das sozusagen wie ein Punkt auch ist, dass die, ob die Ansprechperson
784 bekannt ist und ob man weiss, wer da (.) #00:45:05-3#
785
786 B: Da muss ich Ihnen ehrlich sagen, das ist wirklich kein Problem. Ich kommuniziere
787 mit ihm, also das ist wie wenn ich mit normal jemandem kommuniziere. Ich merke
788 nicht, dass der kein Chinesisch redet äh und er merkt nicht (.) äh kein Englisch redet
789 und er merkt nicht, dass ich kein Chinesisch rede. Funktioniert tiptop. #00:45:19-1#
790
791 I: Okay. Aber gehen Sie mit diesen Personen von China anders um (.) in der Korres-
792 pondenz oder genau gleich wie mit den Schweizern? #00:45:31-1#
793
794 B: Vielleicht (.) vielleicht einmal im schriftlichen Umfeld vielleicht ist jetzt noch eine
795 gute Frage vielleicht einmal, oft einmal nicht ganz so direkt. #00:45:42-8#
796
797 I: Ja #00:45:43-8#
798
799 B: Meine Emails sind immer sehr kurz und direkt. Und am Anfang vielleicht wenn man
800 die Leute noch nicht so gut (.) äh aber heute zum Beispiel mit ihm auch oder äh (.) ich
801 bin relativ sec oder also nicht, dass ich mit ihm schimpfe oder, aber das bin ich auch mit
802 unserem chinesischen MD oder. Und das ist auch er und ähm am Anfang muss man da

803 vielleicht das Gespür noch haben, dass man nicht gerade so direkt ist oder und ähm (.)
804 oder und das ist auch. Oder schlussendlich müssen Sie auch in China schauen (.) das
805 beste Erfolgsrezept ist auch (.) Auch hier wieder ein Beispiel oder. Wir haben eben ei-
806 nen Streit gehabt zwischen unserem Shanghai-MD und ihm weil er hat ein (.) er kopiert
807 seit 20 Jahren ein Produkt, das wir machen. Und ich habe das immer gewusst. Weil ich
808 kenne ihn ja schon über 10 Jahren. Und herzig ist ja, immer wenn ich dann dort gewe-
809 sen bin, dann wollte er immer, hat er immer von diesem Produkt erzählt oder. Dann erst,
810 wenn er ein bisschen getrunken hat, dann hat er dann gesagt, ja er habe es halt kopiert.

811 #00:46:41-2#

812

813 I: (lacht) #00:46:44-1#

814

815 B: Obwohl er sehr stolz gewesen ist auf das Produkt. Jetzt hat es natürlich eine Situation
816 gegeben, wo unsere Leute angeboten haben von Shanghai, unsere Verkäufer. Wir haben
817 super Verkäufer in China, also es sind alles Chinesen. Und seine Verkäufer. Und ein
818 Verkäufer hat jetzt einen Ego-Trip. Oder jetzt haben die einfach angeboten. Schlussend-
819 lich sind zwei gewesen, die angeboten haben. Die Konkurrenz ist schon herausgeflogen.
820 Das sind noch wir zwei, das sind beides noch wir gewesen. Dann haben Sie sich noch
821 gegenseitig bekämpft oder. #00:47:09-9#

822

823 I: (lacht) #00:47:09-9#

824

825 B: Dann hat dann wieder der Shanghainese hat geweint und er hat dann geweint und
826 dann sind sie zu mir gekommen und dann ist es eskaliert bis zu mir oder. Und dann bin
827 ich mal in China mit ihnen zusammengesessen und dann sind wir ins Sitzungszimmer
828 und dann habe ich gesagt "So, jetzt sitzen wir hier". Dann hat er begonnen zu referieren,
829 mein MD hat angefangen zu referieren, dann haben sie gestritten, dann ist es ein biss-
830 chen laut geworden und rote Köpfe haben sie bekommen. Ich bin nur dort gesessen und
831 habe nichts gemacht. Ich habe sie ein bisschen gecoach oder. Und schlussendlich hat
832 dann er (.) also zuerst hat er den Vorschlag gebracht, ja eben ähm weil für ihn ist das
833 nur 10 % vom Business, 90 % haben wir andere Produkte. Dann hat er gesagt, ja er
834 würde aufbauen, diese Maschine zu bauen, um den Kunden ein Zeichen zu setzen.

835 #00:47:58-2#

836

837 I: Mhm #00:47:59-5#

838

839 B: Dann habe ich zu ihm gesagt, spinnst du jetzt eigentlich? Sage ich, in 10 Jahren bin
840 ich vielleicht froh, wenn wir diese Maschine haben, weil dann bringen wir diese aus der
841 Schweiz nämlich gar nicht mehr nach China, weil der Markt verschliesst sich auch in
842 China ein bisschen, man versucht sehr viel lokal mittlerweile herzustellen und nicht
843 mehr zu importieren. Oder. Dann habe ich gesagt, nein, also den Seich machen wir jetzt
844 sicher nicht. Sagt er, okay. Dann haben sie wieder gestritten und dann hat er einen Vor-
845 schlag gemacht und hat dann von sich aus gesagt, am Kevin hat er gesagt, schau, ich
846 schlag vor, so und so arbeiten wir zusammen. Seit dort ist die Welt in Ordnung.

847 #00:48:26-4#

848

849 I: Gut (lacht) #00:48:29-1#

850

851 B: Aber das ist ähnlich, wenn Sie das wieder (.) das ist ja bei uns auch so. Schlussend-
852 lich ist es am besten, wenn Sie, wenn Sie (.) oder als Chef und ich habe immer gesagt
853 oder und das ist vielleicht auch noch ein anderes Thema, wo man vorsichtig sein muss.
854 Ähm vielleicht noch ganz ein wichtiges Thema. Er macht natürlich ab und zu Sachen,
855 an welche er nicht gewohnt ist, weil er ist der alleinige Unternehmer gewesen. Er hat
856 die Firma aufgebaut oder. Auch da wieder Beispiel oder. Er hat einfach in der Vergan-
857 genheit Geld investiert, wann er musste oder. Und wir haben natürlich einen Capex-
858 Prozess oder. Also wo Geld ähm (.) es wird anfangs Jahr wird entschieden, Unterneh-
859 men XY kann (.) weiss auch nicht Geschäftsjahr, wo jetzt am 1. April angefangen hat,
860 wir können 18 Millionen ausgeben. Capex. Also wo wir neue Werkzeugmaschinen, wo
861 wir Investitionen machen und all das. Und da ist er natürlich ein **Teil** jetzt von dem Pro-
862 zess. Und dann hat der Shenyang vielleicht dort hinten von diesen 18 Millionen weil
863 das müssen wir (.) wir sind ja börsenkotiert man muss das auch und das muss man ihm
864 dann auch immer ein bisschen sagen, dass gewisse Sachen haben mit compliance auch
865 zu tun oder. Ich muss ein bisschen vorsichtig sein, weil wir sind börsenkotiert oder. Wir
866 können ihm aber auch gewisse Sachen, die wir wollen in China dann auch mit dem ver-
867 kaufen oder sagen, du schau, wir sind börsenkotiert, das wollen wir jetzt einfach und
868 das müssen wir haben. Und (.) dann kommt er natürlich wieder und das ist letztens ge-
869 rade passiert, dann kommt er auf einmal und sagt “ja eben, er habe da schon so viel aus-
870 gegeben für die Giesserei, wir haben eine Giesserei dort hinten und alles das und ähm,

871 ja (.) da habe er noch das und das, wo er dieses Jahr ausgeben kann". Da schaue ich so
872 an und dann sage ich "nein, das ist eigentlich nicht so". Sage ich, "du hast ja die Hälfte
873 von deinem Budget schon ausgegeben, du hast nur noch die Hälfte". Dann schaut er
874 zuerst "oh", dann kommt einmal ein Schock. Und dann sage ich "nein schau". Ähm und
875 oder man kann dann, wie soll ich sagen, man kann dann mit unserer teilweise arroganter
876 Art ihn zusammenscheissen vor allen Leuten und sagen, "Wir haben doch ein Capex-
877 prozess, der gilt auch für dich!" Oder dann kann man das relativ. Und auch sein Finanz-
878 chef oder. Wir haben so eine Phase gehabt, einer von unseren Divisionsleitern hat ihn
879 mal angefahren ähm in einer Ding und das ist nicht gut, hat sich dann entschuldigt, aber
880 (.) oder man kann auch (.) ihn auf eine ruhige Art hinführen und sagen "nein, schau, das
881 ist dein unternehmerisches Denken, aber schau wir sind börsenkotiert, das wird bei uns
882 in der Bilanz ausgeführt, man sieht wieviel Capex wir haben, wir können nur so viel
883 Capex machen, wie die Abschreibungen sind in der Firma und da musst auch du dich
884 dranhalten. Wir haben einen Capexprozess oder. Wenn du so und so viel möchtest aus-
885 geben über (.)". Wir haben dann auch eine D&A gemacht ääh eine DOA gemacht, eine
886 delegation of authority oder, was darf er unterschreiben, was muss ich unterschreiben,
887 also wenn ich zum Beispiel dort hinten bin, gibt er mir seine Spesen zum Unterschrei-
888 ben oder. Er muss zum Beispiel, wenn er ein Projekt verkaufen möchte mit einer nega-
889 tiven Marge muss er heute mit dem Divisionsleiter in Kontakt kommen oder. Das sind
890 alles so Sachen, wo er natürlich als Unternehmer von der Firma, das ist Neuland für ihn
891 oder. Aber auch da wieder oder, da kann man jetzt hingehen, kann mit ihm schimpfen,
892 wenn er es jetzt mal nicht richtig macht oder kann vielleicht ein Auge zudrücken, kann
893 es auch ein bisschen auf die höfliche Art machen, und kann dann sagen, du schau äh
894 weisst du, wir müssen schon, wir müssen gewisse Prozesse (.) dann begreift das auch er.
895 Er hat sich schon mal beklagt natürlich bei unserem MD in Shanghai "oh ja, jetzt habe
896 ich all diese Vorschriften mit Unternehmen XY", aber ja das ist halt so. #00:52:11-9#

897

898 I: Das widerspiegelt sich eigentlich genau im Planungsverhalten, wo ich da auch noch
899 aufgeschrieben habe, dass sie eigentlich auch langfristig denken, aber sich ständig wie-
900 der an Gegebenheiten anpassen. #00:52:20-1#

901

902 B: Ja, ja #00:52:23-1#

903

904 I: Das sieht man jetzt in diesem Punkt sehr gut, ja #00:52:23-4#

905

906 B: Und was was dann hilft in unserem Fall, was dann immer ein bisschen geholfen hat,
907 ist, wenn man (.) wir haben zum Beispiel eine deutsche Firma EAC, wo uns begleitet
908 ähm in diesem Prozess jetzt mit dem Land also mit dem neuen Werk bauen. Das ist eine
909 deutsche Topfirma, der der Deutsche lebt seit 20 Jahren dort, mein Projektleiter also der
910 Chinese dort, der möchte die Firma auch, weil er sagt, die bringt mir sehr viel Mehr-
911 wert, die kann gewisse Sachen kontrollieren. Mit der Regierung verhandeln, das ma-
912 chen sie. Also sie haben einen super Draht zu der Regierung. (2) Gut, unser MD ist auch
913 ein Politmitglied das wissen wir auch oder. Aber er hat einen super Draht zur Regie-
914 rung, das ist kein Ding. Aber die deutsche Firma unterstützt uns einfach oder. Aber mit
915 der chinesischen Mentalität. Jetzt wollte ich zum Beispiel auch eine Firma, wo so ein
916 bisschen quality control macht in China. Wir müssen es nicht übertreiben, weil die Fab-
917 rik, die neue Fabrik, das hat mir auch der Verwaltungsrat von Unternehmen XY schon
918 gesagt “ja, weisst du, du musst effizient und da müssen wir eine topmoderne Fabrik”.
919 Und da sage ich “ja, ja alles okay, machen wir auch, wir müssen effizient, wenn wir
920 schon eine neue Fabrik bauen, wollen wir das auch effizient, aber eines müsst ihr euch
921 einfach bewusst sein (.) am Ende des Tages gibt es eine chinesische Fabrik. Weil wenn
922 ich dasselbe baue wie ich da habe (.) dann habe ich keine Leute mehr. Weil die Chine-
923 sen müssen dort arbeiten. Es muss für China effizient sein. Nicht für uns oder.” Jetzt
924 was wir natürlich gemacht haben, ist, wir haben dann so ein paar Firmen noch dazuge-
925 nommen, da gibt es zum Beispiel eine Firma Stauffen. Das sind auch Deutsche, die ma-
926 chen so Prozessoptimierungen. Und da habe ich dem auch gesagt, “Schau, äh ich möch-
927 te dann, wenn ihr das alles geplant habt, dass die Firma Stauffen da noch darüber
928 schaut”. Ah, das hat ihm dann am Anfang nicht gepasst, oder aber ähm er hat dann
929 mit (.) hat er gesagt, ja ja, sie haben es dann auch gemacht, die Firma Stauffen hat dar-
930 über geschaut, ich habe auch, vor Kurzem habe ich gesagt, du schau für quality control,
931 da gibt es eine Firma Pensa. Das sind eigentlich auch Deutsche. Die Deutschen sind,
932 was so Sachen anbelangt, sehr gut etabliert in China. #00:54:31-7#

933

934 I: Ja #00:54:32-6#

935

936 B: Man würde es nicht glauben, aber da gibt es (.) und die deutschen Firmen (.) das ist
937 übrigens noch ganz ganz fantastisch, die deutschen Firmen, äh ich kenne in München
938 jetzt zwei. Eben die EAC, mit welcher ich arbeite, die haben in China lokale Leute oder

939 Deutsche, die schon 15 und 20 Jahr in China leben und perfekt Chinesisch können oder.
940 Und dann habe ich gesagt “Du schau, ich hätte gerne diese Firma Pensa, dass Sie so wie
941 vor Ort ist auf der Baustelle und eine Qualitätskontrolle macht“

942

943 ----- Übertragung wurde hier abgebrochen. Ab diesem Punkt wird aus Notizen
944 transkribiert.

945

946 I: Frage 5, Cultural Grid EurAsia Competence. Der Fragebogen ist in der Post-Merger
947 Phase geplant, die Frage ist ob dieser Persönlichkeitstest auch in der Pre-Merger Phase
948 Sinn machen würde.

949

950 B: Allgemein ist es wahrscheinlich nicht gut, einen solchen Fragebogen zu verwenden.
951 Dies würde zu einem Vertrauensverlust beim Chinesen führen. Allenfalls könnte ein
952 solcher Bogen von einem lokalen M&A Support verwendet werden, welcher die zu
953 übernehmenden Firma bewerten könnte. Wichtig ist jedoch, dass der Chinese nichts
954 davon weiss. Ansonsten könnte es zu einem Vertrauensverlust führen”.

Experteninterview E2

Datum: 05.04.2019

Interview: Telefoninterview

Sprache: Schweizerdeutsch

Dauer: 90 Minuten

Transkription: Schriftliche Ausfüllung des Fragebogens sowie aus Gedächtnis / Notizen des Gesprächs

Da die Audiodatei des Interviews teilweise beschädigt ist, jedoch während des Gespräches 1:1 mitgeschrieben wurde und die Antworten auch in schriftlicher Form vorhanden sind, basiert die Transkription auf den niedergeschriebenen 1:1 Formulierungen des Interviewpartners.

- 1 I: Erklärt dem Befragten, dass es in diesem Fall ausschliesslich um den Zusammen-
2 schluss und die kulturellen Unterschiede in China geht.
3
- 4 B: Erzählt die Geschichte, wie es zum Zusammenschluss der Unternehmen kam. Der
5 Befragte kennt sich bereits gut in China aus und hat lange in diesem Land gearbeitet. Es
6 handelt sich um eine Transaktion im Norden von China. Bereits am Anfang erwähnt,
7 dass die grösste Schwierigkeit nicht die Sprachunterschiede sind, sondern die unter-
8 schiedliche Denkweise. Der grosse Unterschied zwischen anderen Transaktionen ist in
9 diesem Beispiel, dass sich die Partner bereits vor dem Merger bereits ungefähr 25 Jahre
10 lang gekannt haben und die kulturellen Unterschiede daher bereits bekannt waren.
11 Der Befragte betont bereits zu Beginn, dass interkulturelle Unterschiede und deren
12 Handhabung tatsächlich über Erfolg oder Misserfolg eines Mergers oder einer Akquisi-
13 tion entscheiden können und diese Unterschiede generell wohl immer noch unterschätzt
14 werden.
15
- 16 I: Überleitend zur ersten Frage, obwohl diese bereits mit der Vorgeschichte beantwortet
17 wurde. Wurde in der Pre-Merger-Phase eine Cultural Due Diligence durchgeführt?
18 Würden Sie im Nachhinein sagen dass eine Durchführung nützlich ist?
19
- 20 B: Der Befragte findet eine Cultural Due Diligence sehr gut und man sollte sie unbe-
21 dingt machen. Man hat bei der durchgeführten Transaktion keine formelle Cultural Due

22 Diligence gemacht, weil wie bereits erwähnt der Joint Venture Partner (welches ein
23 chinesisches Staatsunternehmen war) bereits bekannt war. Aus diesem Grund hätte eine
24 Cultural Due Diligence keine substantielle Veränderung gemacht. Die Joint Venture
25 Verhandlungen haben sich über drei Jahre hinweggezogen, während dieser Zeit hatte
26 man sehr viel Zeit um die kulturellen Unterschiede zu finden, sich kennenzulernen und
27 Vorbereitungen zu treffen wie man mit diesem Unterschieden umgehen soll wenn die
28 beiden Unternehmen zusammen sind. Die kulturellen Unterschiede wurden jedoch stän-
29 dig thematisiert, aber ohne Vorhandensein einer Cultural Due Diligence. Ob eine Cultu-
30 ral Due Diligence nützlich ist hängt äusserst stark von den den Umständen ab und wie
31 gut bekannt die Partner bereits miteinander sind. In einem neuen, unbekanntem Markt
32 und mit einem unbekanntem Partner ist eine Cultural Due Diligence sehr zweckmässig.
33 Jedoch wird geraten, sich vorher bereits gut vorzubereiten bevor man in China akquirie-
34 ren möchte. Der Befragte sieht zuerst eine Zusammenarbeit, bevor eine Cultural Due
35 Diligence gemacht wird. Ansonsten „fliegt man in China auf die Nase“. Vor dem Ver-
36 tragsabschluss ist eine Cultural Due Diligence jedoch gut, doch muss man sich zuerst
37 gut kennen. Beide Seiten müssen sich Überlegungen machen, also demnach ist die Cul-
38 tural Due Diligence auch in China nützlich um die Awareness zu erhöhen.

39 Der Befragte nennt zu diesem Punkt noch ein Beispiel aus der bereits durchgeführten
40 Transaktion. Die Financial Due Diligence war damals nicht möglich, wie man es sich
41 wünschen möchte. Die Buchführung von Chinesen sei nicht sehr transparent. Der Mer-
42 gerpartner war auch im militärischen Bereich tätig und hat gesagt dass Zahlen teilweise
43 ein Staatsgeheimnis seien und man diese nicht offenlegen könne. Dies sei heute noch
44 immer ein Problem. Chinesen lassen sich nicht gerne in die Karten schauen. Jedes chi-
45 nesisches Unternehmen hat mindestens zwei Buchführungen, nämlich eine mit offiziel-
46 len Zahlen und eine tatsächliche. Die offiziellen Zahlen zeigen immer, dass das Budget
47 erreicht wurde - auch wenn dies nicht der Fall ist.

48

49 I: Zweite Frage: Was waren aus Ihrer Sicht die grössten Herausforderungen hinsichtlich
50 der kulturellen Unterschiede und wie haben Sie darauf reagiert? Was würden Sie bei
51 einer zukünftigen Transaktion hinsichtlich der kulturellen Unterschiede anders machen?

52

53 B: Die Chinesen lassen sich nicht gerne in die Karten schauen, das ist sicherlich wich-
54 tig. Ausserdem waren auf beiden Seiten von den Verhandlungsteams je einige Leute,
55 welche bereits viel Erfahrungen miteinander hatten. Der Befragte kam neu dazu, hatte

56 jedoch bereits viel Erfahrung in China. Es muss genannt werden, dass Auseinandersetzungen
57 im praktischen und vor Ort Welten Unterschiede waren. In der Transaktion hatten sie ein sehr
58 gutes Team, welches ergänzt wurde. Kulturelle Unterschiede und Verhaltensweisen wurden oft
59 besprochen, daraus gelernt und die Verhaltenstechniken dementsprechend angepasst. Das
60 Verhandlungsteam hat die kulturellen Unterschiede rasch gesehen. Die Vorgesetzten in der
61 Schweiz waren nicht so benetzt und hatten dann oftmals zu wenig Verständnis dass gewisse
62 Sachen in China nicht möglich waren. Es gab ein Spannungsfeld zwischen dem Team, welches
63 vor Ort geschickt wurde und den Vorgesetzten in der Schweiz.
64

65

66 I: Wie haben Sie diesen Konflikt gelöst?

67

68 B: Es war eine starke Führung nach oben notwendig. Der Befragte hat viele persönliche
69 Face-to-Face Meetings in der Schweiz gemacht, auf der anderen Seite hat man die Vorgesetzten
70 motiviert, dass sie nach China kommen. In China versuchte dann das ganze Team die
71 Unterschiede der Kulturen den Vorgesetzten aufzuzeigen. Bis man das Unternehmen auf einen
72 Stand gebracht hatte wo es passte hat es ungefähr fünf Jahre gebraucht. Das ganze Team
73 war jedoch mit vollem Einsatz dabei und die Transaktion war gelungen. Die Kultur der
74 Schweizer Firma musste sich jedoch auch in China durchsetzen können. Das Schweizer
75 Unternehmen hatte ein starkes Integrity und Compliance Programm, in China war das
76 weniger der Fall.

77

78 I: Was haben Sie gemacht, wenn es Probleme bezüglich Compliance in China gab?

79

80 B: Es gab einige einzelne Vorkommnisse. Man hat sich dann mit dem jeweiligen Chinesen
81 zusammengesetzt und aufgezeigt was falsch gelaufen ist. Die Gespräche wurden unter vier
82 Augen geführt. Der Befragte nennt einige Beispiele, wie auch von einem Mitarbeiter, welcher
83 für die Buchung der Geschäftsreisen (Flüge etc.) zuständig war. Man hat aufgrund der höheren
84 Preise einen Vergleich mit anderen Reisebüros gemacht und herausgefunden, dass die Reisen,
85 welche der Mitarbeiter anbietet, jeweils ca. 10% teurer waren als diejenigen der Reisebüros.
86 Zu einem späteren Zeitpunkt wurde dann klar, dass das Reisebüro, welches der Mitarbeiter
87 gewählt hat, über seine Ehefrau lief. Man hat mit dem Mitarbeiter ein Gespräch geführt und
88 versuchte Verständnis heranzubringen. Anfangs hatte man persönliche Gespräche durchgeführt,
89 dann später zusätzlich die

90 Mitarbeitenden in ein Integrity und Compliance Training geschickt. Bei späteren Vor-
91 fällen gab es dann auch Entlassungen. Diese wurden in der Firma öffentlich gezeigt.
92 In der Umsetzungsphase war der grösste Unterschied in den Wertvorstellungen der Mit-
93 arbeiter und darauf basierend auf die Art und Weise wie man kommuniziert. Sie sind
94 nicht sehr transparent, was aber auch einen Zusammenhang hat mit dem Gesicht bewah-
95 ren. Man musste die Sachen auf mehrere Weisen formulieren und auch immer den Part-
96 ner fragen und abholen, wie er es verstanden hat. Man muss eine Erläuterung verlangen
97 und auch nachfragen, was er damit macht und was es bewirkt. Das Gewicht muss also
98 auf eine Mehrfachkommunikation gelegt werden.
99 Ein weiterer Punkt ist sicherlich dass die Kommunikation so präzise wie möglich er-
100 folgt, auch wenn es nicht der chinesischen Tradition entspricht. Im Kern ist direkt und
101 präzis besser. Nötigenfalls muss genügend Zeit aufgewendet werden, um die Dinge
102 klarzustellen. Ansonsten braucht man später ein Vielfaches der Zeit, um die Missver-
103 ständnisse auszuräumen. Anmerkung: Dies muss immer unter vier Augen gemacht wer-
104 den, dass der Chinese nicht sein Gesicht verliert. Auch seine Argumentation muss an-
105 gehört werden und auf ihn eingegangen werden. Sehr gut ist hier wenn im Team Perso-
106 nen sind, welche nicht nur beide Sprachen sprechen (Deutsch und / oder Englisch und
107 Chinesisch) sondern auch mit beiden Kulturen vertraut sind. Der Befragte konnte mit
108 dem Deputy general management (welcher meistens vom Partner aufgestellt ist) ein
109 enges Vertrauensverhältnis aufbauen und ihm auch heikle Sachen und vier Augen offen
110 besprechen. Er war ein wichtiger Sparringpartner und hat auch geholfen, die Chinesi-
111 schen Ansichten vom Staatsunternehmen zu verstehen und zu implementieren. Ein Um-
112 feld von Mittleute, welche man noch mehr zur eigenen Kultur nehmen kann, hilft
113 auch.

114

115 I: Sie haben erwähnt, dass eine direkte Kommunikation hilfreich sei. Jedoch habe ich
116 bereits gehört, dass die Kommunikation in China alles andere als direkt ist. Wie be-
117 gründen Sie Ihre Antwort?

118

119 B: China ist „nicht gleich China“. Im Norden von China ist man viel direkter als in an-
120 deren, traditionelleren Regionen.

121

122 I: Was würden Sie sagen, was sind die grössten Unterschiede in China selber?

123

124 B: Im Wesentliche sind diese regional bestimmt, wie zum Beispiel auf high und low
125 context. Die Chinesen haben einen Drang, Konflikte nicht nach aussen dringen zu las-
126 sen. Dies ist tief in der Kultur drin. Ausserdem sind auch Feedbackgespräche sehr hei-
127 kel, diese müssen subtil geführt werden und auch da muss auf den Punkt gegangen wer-
128 den. Man muss dem Chinesen die Möglichkeit geben, ein Gegenfeedback zu geben und
129 auch von sich aus was zu sagen.

130

131 I: Frage drei. Es wurden verschiedenste Kulturunterschiede aufgelistet. Welche haben
132 aus Ihrer Sicht Auswirkung auf die Kulturintegration und wie kann man diese Hinder-
133 nisse umgehen?

134

135 B: Ein grosses Problem in China war, dass der Partner als Tochtergesellschaft von ei-
136 nem Staatsbetrieb von seinen Vorgesetzten immer unter Druck war. Er hatte sehr fanta-
137 sievolle Vorstellungen um Probleme zu lösen. Die Schweizer wollen diese immer sach-
138 lich lösen. In China werden Probleme ignoriert, Zahlensätze aufgeschrieben auch wenn
139 es nicht stimmt.

140

141 (Nun die Punkte zu den einzelnen Dimensionen, welche zum Teil mündlich, zum Teil
142 aber auch schriftlich beantwortet wurden.

143

144 B: **Zeitverständnis.** Wenn die Schweizer ein Problem nicht sofort lösen, wissen wir
145 dass es uns in der Zukunft nochmals treffen wird, aber in einem grösseren Umfang. In
146 China werden die Probleme nicht gelöst, sondern unter dem Teppich gekehrt. Der Be-
147 fragte meint, dass aufgrund der gemeinsamen Vergangenheit als Lizenzgeber und Li-
148 zenznehmer eine gemeinsame Geschichte bestanden hat. Diese hat auch auf der Seite
149 des Partners dazu geführt, dass dieser die Zukunft durch die Vergangenheit beeinflusst
150 sah. Zudem wurde ja in den Verhandlungen die Zukunft diskutiert.

151 **Nähe und Distanz von der Gruppe.** Die Schweizer sind sich gewöhnt, jeweils ein In-
152 dividuum verantwortlich zu machen und festzunageln. In China ist das fast ein Ding der
153 Unmöglichkeit, da man immer einer Gruppe gegenübersteht. Es ist schwer herauszufin-
154 den, wer was gemacht hat, ob gut oder schlecht. Alle decken sich gegenseitig. Ein wei-
155 terer Punkt hat sich, wie generell bekannt, vor allem bei der Übernahme von Verantwor-
156 tung durch den einzelnen geäussert. In der Regel war es enorm schwierig, einen einzel-
157 nen festzunageln. Chinesen haben aber in der Regel allgemein Mühe, individuelles

158 Feedback aufzunehmen. Der Vertrauensaufbau ist generell absolut erforderlich, um er-
159 folgreich sein zu können. Dann kann man auch mal Dinge sagen, die sonst tabu wären.
160 Aber eben, alles immer nur unter vier Augen, ohne Gesichtsverlust. Zweckmässig ist
161 auch, dass man als Führungskraft nicht nur Feedback gibt, sondern auch selber Feed-
162 back zu sich einholt. Auch wenn in der Regel nicht allzu viel kommt, bildet es immer-
163 hin eine Vertrauensbasis.

164 **High context und low context.** Dieses Konzept von High context und low context hat
165 dem Befragten oft sehr viel geholfen. China und die Schweiz sind ja fast an den beiden
166 Extremen der Skala. Da müssen wir Schweizer lernen, mit einer gewissen Unsicherheit,
167 einem „Dunstfaktor“ zu leben. Auf der anderen Seite ist es wichtig, auch klar zu ma-
168 chen, dass es im Geschäft präzise Aussagen braucht. Und zudem muss es eine Fehlerto-
169 leranz geben. Ansonsten bleibt alles vage, und keiner riskiert einen Gesichtsverlust,
170 weil er sich zu sehr festgelegt hat. In der Eröffnungssprache des Befragten an die Mitar-
171 beitenden, beim Start des Joint Ventures, wurde ausdrücklich gesagt, dass es zulässig
172 sei, Fehler zu machen. Die Erwartung sei bloss, dass sie a) aus den Fehlern lernen und
173 b) keine stupiden Fehler machen. Viele der chinesischen Mitarbeitern, zu bemerken
174 Staatsbetrieb Mentalität, haben das lange nicht verstanden und sich nicht so verhalten.
175 Lieber nichts machen, als einen Fehler. Die guten Mitarbeiter haben es aber nach und
176 nach kapiert und fanden die neue Umgebung durchaus attraktiv.

177 **Risikobereitschaft.** Der Befragte hat dies im Einzelnen genau umgekehrt erlebt. Die
178 Chinesen haben sich sehr gescheut, Risiken einzugehen, da sie Angst hatten, Fehler zu
179 machen oder zu versagen. Wir Schweizer / Westler waren da viel lockerer. Wir haben
180 auch immer zugegeben, dass auch wir Fehler machen. Hierzu ein Beispiel: Bei einer
181 Forderung der Staatsbahn konnte es der DGM nicht meistern, da er das Risiko scheut.
182 Ein Expat musste mit. In den Finanzabschlüssen des Unternehmens akzeptierte die chi-
183 nesisische Seite zudem keinerlei Abweichung vom Budget. Also hätten risikolose Bud-
184 gets gemacht werden sollen. Am Schluss ging es soweit, dass die chinesische Seite indi-
185 rekt verlangte, dass die Zahlen des Unternehmens beschönigt werden, was wir Befragte
186 natürlich ablehnten.

187 **Planungsverhalten.** Das war grundsätzlich ein immerwährendes Thema, aber in unter-
188 schiedlicher Ausprägung. Das Unternehmen des Befragten war definitiv auf einen lang-
189 fristigen, nachhaltigen Erfolg aus. Die chinesische Seite hat auch langfristig gedacht.
190 Wenn es aber um Budgets oder Budget Erfüllungen ging, war kurzfristiger Erfolg zwin-
191 gend. Das hing auch damit zusammen, dass es auf der Seite des Partners Leute gab, die

192 den JV befürworteten. aber andere dies ablehnten. Daher waren die Befürworter immer
193 im Fokus der Falken. Somit war der Druck auf die kurzfristigen Erfolg enorm hoch.
194 Dies unabhängig von der (negativen) Entwicklung auf den Märkten. Hier waren die
195 Chinesen enorm wenig anpassungsfähig. China hat also auch langfristig gedacht, aber
196 ihren Plan auch kurzfristig jeweils angepasst an neue Gegebenheiten.

197 **Analytisches und intuitives Denken.** Das kann man so sagen. Problemerkennung,
198 Problembeschreibung, Problemanalyse, systematische Suche nach Lösungsmöglichkei-
199 ten und Auswahl der besten Lösungsvariante ...das sind definitiv nicht chinesische Stär-
200 ken. Viel mehr wird sehr oft mit Intuition, Vermutung, und Raten gearbeitet, bis hinauf
201 in höhere Führungsetagen. Der Befragte hat erlebt, dass dessen DGM auf ein Problem
202 aufmerksam gemacht hat und dann gleich eine Lösung parat hatte. Auf die Frage nach
203 der Analyse der „root causes“, also der unterliegenden Auslöser und Faktoren für das
204 Problem hatte er jedoch keine Antwort. „Es sei einfach so“. Das war seine Antwort. Die
205 Forderung des Befragten nach einer genauen Problemanalyse und Vorschlag von Lö-
206 sungsalternativen hat ihn zumindest stark überrascht.

207 Konklusion: oft sind die Chinesen mit ihrer Intuition sehr schnell. Wenn die Intuition
208 dann noch richtig ist, sind sie dem westlichen, Schweizer Vorgehen überlegen (auch
209 wenn sie ihre Lösung nicht wirklich begründen können). Wir Schweizer tendieren zu
210 einer übermässigen Analyse, so dass die Verhältnisse manchmal schon wieder geändert
211 sind, wenn wir die Analyse fertiggestellt haben. Erfahrung haben den Befragten gelehrt,
212 dass wohl eine flexible Kombination der Vorgehensweisen am effektivsten ist. Natür-
213 lich hängt dies auch von der Art der Problemstellung ab. Wenn zum Beispiel die Farbe
214 auf den Produkten schon vor dem Verlassen der Fabrik abblättert, dann ist eine syste-
215 matische Analyse gefragt. Geht es aber um ungenügend schmackhaftes Essen in der
216 Kantine, kann man schon einmal die Intuition und „trial and error“ anwenden.

217 **Bedeutung Zugehörigkeit der Eigengruppe und Abgrenzung zur Fremdgruppe.**
218 Ein Vertrauensaufbau über längere Zeit ist absolut zwingend erforderlich! Immer nur
219 unter vier Augen, Gesichtsverlust ist in China ganz dramatisch. Man muss im Umgang
220 sehr vorsichtig sein. Der Befragte hat diese Bedeutung sehr deutlich wahrgenommen.
221 „Wir Ausländer“ waren und blieben Ausländer, auch wenn man sich noch so gut inte-
222 griert fühlte. Auch innerhalb der Firma gab es klare Gruppierungen: die Arbeiter aus der
223 direkten Umgebung, die Angestellten aus der direkten Umgebung, die Angestellten aus
224 der etwas entfernten Hauptstadt, Die Ausländer etc. Das äusserte sich auch in der
225 Kommunikation, die oft mehrheitlich in der eigenen Gruppe stattfand.

226 **Machtdistanz.** Eine Kommunikation nach oben war nicht direkt, man musste die Men-
227 schen motivieren. Die Machtdistanz in China allgemein ist sehr hoch, obwohl Nordchi-
228 na allenfalls noch etwas geringer ist als in anderen Teile von China. Die Machtdistanz
229 hat auch mit der Übernahme von Verantwortung bzw. dem befürchteten Gesichtsverlust
230 zu tun. Anfänglich war diese grosse Machtdistanz sehr stark spürbar. Sogar der DGM
231 des Befragten hat ständig gefragt, was er machen soll. Es hat einige Zeit gebraucht, bis
232 er selbstständiger wurde. Wenn eine Abteilung mit der anderen kommunizieren sollte,
233 lief die Kommunikation in der eigenen Abteilung zum gemeinsamen Vorgesetzten, der
234 dann die Kommunikation wieder in der anderen Abteilung nach unten zu leiten hatte.
235 Direkte Kommunikation war anfänglich sehr selten. Erst mit der Zeit konnte diese durch
236 die Schweizer durchgesetzt werden. Der Befragte hat sich auch immer wieder gefreut,
237 wenn ein Mitarbeiter es wagte, ihm direkt zu widersprechen. Wenn dies geschah,
238 wusste er, dass er in der Führung etwas richtig machte. Aber es gelang nur bei den wirk-
239 lich schlaunen Köpfen, die meist schon einige Jahre in ausländisch geführten Unterneh-
240 men tätig waren.

241 **Nachgiebigkeit vs. Beherrschung.** Die Fabrik des JV befindet sich im Norden von
242 China. Dies ist ein etwas spezieller Ort. Hier sind die Chinesen viel direkter, halten sich
243 weniger an Normen und lassen ihrem Unmut schon auch mal den Lauf. Die Leute äus-
244 sern ihre Bedürfnisse und fordern die Geschäftsführung auch durchaus schon mal her-
245 aus. Das hat Vieles für das Unternehmen des Befragten einfacher gemacht. Natürlich
246 gibt es auch viele Fälle, wo die Leute ihre Bedürfnisse oder ihren Standpunkt nicht
247 wirklich offenlegen, sondern die Faust im Sack machen. Dies äussert sich oftmals bei
248 Kritik. Abhängig vom Individuum und dessen Temperament kann es aber auch schon
249 mal starke Gegenreaktionen geben.

250 Dieses Beispiel zeigt auch, dass es in China betreffs Kultur starke regionale Unterschie-
251 de gibt.

252 **Anpassungsfähigkeit: Autonomie, Integration.** Das ist so, und viele Chinesen verste-
253 hen unseren Rummel um die Selbstverwirklichung überhaupt nicht. Es geht doch viel
254 mehr darum, das Land vorwärts zu bringen und mehr Geld zu verdienen. Das sind die
255 wichtigsten Ziele.

256

257 I: Nun zur vierten Frage, nämlich welche Aspekte sind für eine Cultural Due Diligence
258 aus Ihrer Sicht besonders wichtig? Gibt es Punkte, welche zwingend auf meiner Check-
259 liste integriert werden müssen?

260

261 B: Es ist sehr schwer, da dies mehr Softfactors sind welche man abfragen müsste. Gibt
262 es eine solche Checkliste bereits? Es wäre einfacher, von etwas bestehenden auszuge-
263 hen.

264

265 I: Nein, es gibt noch keine Checkliste. Jedoch werden die Checklisten analog zu den
266 Checklisten von Herrn Braun und Herrn Bergamin erstellt. Diese wurden in ihrem Buch
267 vorgestellt.

268

269 B: Jede Checkliste in diesem Zusammenhang dient ja auch der Bewusstwerdung. Ich
270 denke, dass eine Checkliste sich vor allem auch um die Grundwerte kümmern sollte.
271 Also zum Beispiel was ist der Wert der Arbeitssicherheit? Der Wert der Unversehrtheit?
272 Der Befragte hat immer wieder festgestellt, dass Chinesen sehr locker mit der Arbeitssi-
273 cherheit umgehen, da der Wert eines Lebens nicht so hoch eingeschätzt wird, wie bei
274 uns in der Schweiz. „Labor force is available in abundance“. Sobald Ressourcen aber im
275 Überfluss vorhanden sind, pflegt man sie nicht mehr. Generell wäre es bei einer solchen
276 Checkliste jedoch zwecksmässig, gewisse Verhaltensweisen in konkreten Situationen
277 wie beispielsweise Problemstellungen oder Case Studies zu analysieren und die Unter-
278 schiede klar zu machen. Dies muss aber auf jeden Fall einen zweiseitigen Prozess sein,
279 und soll zu einer Diskussion zwischen den Geschäftsführungen beider Parteien leiten.
280 Die konkreten Situationen können Gebiete ansprechen, bei denen unterschiedliche
281 Wertvorstellungen und demzufolge unterschiedliche Verhaltensweisen vermutet wer-
282 den können. Beispiele hierzu wären Umgang mit Korruptionsversuchen, Eingestehen
283 eigener Fehler, Entscheidungsfreudigkeit, direktes Ansprechen von Problemen und so
284 weiter.

285

286 I: Nun bereits zur letzten Frage bezüglich des Cultural Grids der EurAsia. Der Fragebo-
287 gen der EurAsia ist eine Art Persönlichkeitstest, in welchem diverse Verhaltensfragen,
288 wie beispielsweise zur Arbeitsmoral oder Risikobereitschaft, gestellt werden. Der Ein-
289 satz des Fragebogens ist in der Post-Merger Phase geplant. Denken Sie, dass ein Per-
290 sönlichkeitstest bereits in der Pre-Merger Phase Sinn machen würde? Bitte nennen Sie
291 aus Ihrer Sicht Vorteile und Nachteile für dessen Einsatz in der Pre-Merger Phase.

292

293 B: Der Befragte hat bereits einige Präsentationen der EurAsia gesehen, war jedoch je-
294 weils unter dem Eindruck, dass sehr viel von der Theorie abhängig ist und diese nicht
295 viel gebracht haben. Den Fragebogen selber hat der Befragte jedoch noch nie gesehen, es
296 könnte also sein, dass dieser weiterentwickelt worden sei. Falls nicht wäre es sehr ent-
297 fernt von der Praxis. Bei Mergersituationen bringt Theorie nämlich wenig, man muss
298 sie in die Praxis erwähnen können.

299

300 I: Der Fragebogen ist nicht nur theoretisch, sondern es werden auch gewisse Verhal-
301 tensweisen abgefragt.

302

303 B: Eine Abfrage gewisser Situationen ist super. Jedoch muss beachtet werden, dass die
304 Chinesen den Fragebogen wahrscheinlich so ausfüllen wie sie glauben dass der Emp-
305 fänger dies gerne sehen möchte. Es ist etwas, wo man sich festlegen muss. Chinesen
306 machen dies gar nicht gerne, sie möchten jeweils alle Türen offen lassen. Der Befragte
307 ist sich dann nicht sicher, ob die Antworten auch einer Wahrheit entsprechen.

308

309 I: Denken Sie, dass sich dies bei grösserem Vertrauensverhältnis ändern könnte?

310

311 B: Ja, je grösser das Vertrauensverhältnis bereits ist, umso besser und genauer werden
312 die Antworten ausfallen. In einer Pre-Merger Phase sind alle verunsichert und jeder
313 versucht ein gutes Bild abzugeben. Fragen wo man die Antwort ankreuzeln muss sind
314 dann weniger gut. Generell ist der Befragte der Meinung, dass ein frühzeitiges Erkennen
315 von Herausforderungen, Stolperstellen jedoch gut ist. Daher ist der Einsatz eines geeig-
316 neten Instrumentes bereits in der Pre-Merger Phase sinnvoll. Es erlaubt, die Probleme
317 sogleich anzupacken, sobald die (neue) Führung im Amt ist. Dies kann natürlich auch
318 Probleme beziehungsweise Herausforderungen im Zusammenhang mit den Führungs-
319 persönlichkeiten betreffen“.

Experteninterview E3

Datum: 10.04.2019

Interview: Persönliches Interview

Sprache: Schweizerdeutsch

Dauer: 60 Minuten

Transkription: 1:1

- 1 I: Ähm es sind ja in diesem Fall zwei Transaktionen wie gemacht worden ist bei einer
2 von diesen zwei mal eine cultural due diligence gemacht worden oder nicht? #00:00:09-
3 5#
4
- 5 B: Wir haben bei beiden in diesem Sinne **keine** gemacht, nein (.) die due diligence,
6 welche wir gemacht haben (.) gut wenn man von due diligence reden kann, im Prinzip
7 ist es mehr darum gegangen wie lasse ich mich mit ihnen ein, wie verstehe ich die Chi-
8 nesen dementsprechend wie wir einfach. Selber uns schlau gemacht natürlich, wie so
9 etwas in China abläuft. Das ist mal das eine. Aber das andere ist auch, wir haben immer
10 geschaut, dass Chinesen dabei gewesen sind im Team. Bei uns. #00:00:37-7#
11
- 12 I: Mhm #00:00:35-1#
13
- 14 B: In der due diligence bei uns. Von uns unterstützen ja. Und das ist ähm (.) wie soll ich
15 sagen, das ist noch int- (.) es ist noch speziell (.) trinkst du nichts? #00:00:50-2#
16
- 17 I: Nein (.) danke #00:00:54-1#
18
- 19 B: Und das ist schon noch speziell weil (.) ähm (2) man muss wirklich Vertrauensper-
20 sonen haben, wo einem dann auch sagen, was jetzt Sache ist oder nicht Sache ist. Und
21 auch (.) klar mit dem kann man kommunizieren gleichzeitig unsere Leute sind dann
22 zum Teil aus Singapur. In der Regel nicht Vollchinese, schon chinesischer Abstammung
23 aber aus Singapur und und (.) auch dort hat man dann gemerkt, kulturell sprachlich,
24 haben die schon wieder ein bisschen eine Differenz gehabt #00:01:33-9#
25
- 26 I: Schon? #00:01:33-5#
27

28 B: Ja. Oder und das ist schon noch (.) es ist noch interessant. Dann bei der Beratung,
29 klar beim Beraten hat man die Chinesen bei der Seite, von diesen hat man natürlich
30 auch Feedback. Und dort ist wirklich das Thema, sagt dieser klipp und klar, was Sache
31 ist. Ja oder nein. Das ist dann das (.) Es ist nicht angepasst auf unsere Ding #00:01:59-
32 6#

33

34 I: Okay aber in diesem Falle im Nachhinein würde man nicht sagen, es hat eine gefehlt,
35 in diesem Falle eine cultural due diligence zu machen, sondern es hat eigentlich gereicht
36 wie (.) Partner in China zu haben plus auch Leute, welche die Kultur plus minus ken-
37 nen. Oder aus Singapur dann in Ihrem Fall sind. #00:02:15-5#

38

39 B: Ja gut eben cultural due diligence, sobald man Leute dort hinten hat, wo das interpre-
40 tieren können, ist das denke ich okay. #00:02:26-2#

41

42 I: Aber es ist nicht wie ein Vergleich gemacht worden, wo (.) wo #00:02:27-8#

43

44 B: Nein #00:02:29-5#

45

46 I: ihr sozusagen ein Formular ausgefüllt habt plus die Chinesen auch noch #00:02:31-0#

47

48 B: nein, das haben wir nicht gemacht (.) aber da bei Ihnen, Sie haben da noch das kultu-
49 relles (.) Kulturmodel #00:02:33-7#

50

51 I: Das kommt dann noch. Ja genau (lacht). Bei der Frage 5 #00:02:42-7#

52

53 B: Weil das geht dann auch wie Kultur das geht dann auch ein bisschen in Persönlich-
54 keiten hinein, das ist dann schon noch ein interessanter Punkt. #00:02:45-7#

55

56 I: Genau genau. Gut ähm (.) Was sind dann aus Ihrer Sicht die die grössten Herausfor-
57 derungen gewesen jetzt hinsichtlich von den Unterschieden? Was haben Sie da am
58 meisten gemerkt gehabt? #00:03:04-1#

59

60 B: Ja gut, es ist ähm (.) Die ja man versteht (.) also auf Deutsch ein Europäer versteht
61 nicht, was dort abgeht. Das ist gerade (.) ich habe das bei mir gemerkt, ich bin ja dann

62 wo ich da angefangen habe, wo ich das erste Mal nach China gegangen bin, haben wir
63 die ersten Projekte gemacht. Und äh (.) das Thema ist wirklich gewesen, man versteht
64 sie nicht und man versteht sie darum nicht, weil man nicht in diesem Kontext auf-
65 gewachsen ist. Also (.) **ich** bin in einem Kontext von Europa aufgewachsen, das heisst
66 Handlung so und so hat diese Bedeutung. Und diese Handlung hat man einfach ge-
67 merkt, hat in China ganz eine andere Bedeutung. Also (.) man ist komplett eigentlich
68 verloren mit dem (.) mit dem Wissen, wo man eigentlich da hat und man geht nach Chi-
69 na dann ist (.) macht man prinzipiell mal alles verkehrt. Und das ist relativ eindrücklich
70 gewesen. Im Prinzip müsste man sich wirklich wie lösen von dem mindset, das ich hier
71 habe. **Lernen**, was dort unten abgeht und dann interpretieren mit dem neuen Wissen.
72 Also es ist (.) es ist eine komplett andere Welt. Und braucht relativ viel Erfahrung. **Viel**
73 Erlebnis. Mit den Leuten etc. damit man merkt, wie muss ich jetzt was richtig interpre-
74 tieren. #00:04:17-1#

75

76 I: Dann sind Sie eigentlich ähm darauf hingewiesen einmal, wenn Sie irgendwie eine
77 Reaktion (.) also eine Handlung gemacht haben, wo bei uns anders ankommen würde (.)
78 in China jetzt anders verstanden worden ist haben Sie da mal ein Feedback bekommen
79 von von den Partner in Singapur oder denen die (.) wo im merger selber geholfen haben.
80 Oder haben Sie das selber lernen müssen. #00:04:41-5#

81

82 B: Nein ich habe das natürlich klar (.) fragt man immer ein bisschen, wie interpretiert
83 ihr das, wie hat das auf euch gewirkt oder. So Gespräche. Ich habe einfach am Anfang
84 ein paar Bücher gelesen und dann hat man schon ein bisschen herausgefunden (.) dass
85 sie anders ticken und was sind so wie ein bisschen die Höflichkeitsformen, irgendwie
86 die Benimm-Formen und an dem habe ich mich dann schnell angepasst. Oder das habe
87 ich relativ schnell übernommen. #00:05:06-0#

88

89 I: Also haben die Bücher geholfen, sich so (.) #00:05:07-2#

90

91 B: Ja die haben sehr geholfen. Einfach um ein bisschen das Grundlegende zu verstehen
92 oder ich weiss nicht gerade gross herumpoltern und einfach ruhig ist und anständig und
93 (.) wirklich einfach die Formalitäten. Essen etc. etc. Kreditkarten, teilen, so ein bisschen
94 die Standardsachen. Aber ich glaube das ist schon wichtig, ja weil sonst macht man
95 schon am Anfang (.) läuft man schon rein. #00:05:35-0#

96

97 I: Vorbereitungen sehr wichtig sind, ja #00:05:38-5# #00:05:41-2#

98

99 B: Ja was ist tabu. Was sind Themen, die tabu sind wie die Politik (.) so Sachen, wo bei
100 uns völlig normal sind, dass man das diskutiert mit irgendwelchen Leuten (.) ob ich die
101 jetzt kenne oder nicht. Aber das ist einfach so (.) das hat sicher geholfen eben (.) eigen-
102 eigen- Eigeninitiative mit lernen aber das andere auch der Austausch mit den Leuten
103 #00:05:58-4#

104

105 I: Mhm. Auch unter vier Augen oder in der Gruppe ist das gewesen #00:06:00-9#

106

107 B: Ja in der Gruppe. Wir haben ja einfach immer ein due diligence team und das sind
108 dann einfach (.) das ist ein Team, wo zusammenarbeitet für ein Projekt und dort tau-
109 schen wir uns aus während dem Projekt aber nachgängig auch noch. Machen wir ein
110 briefing, was ist jetzt gelaufen was (.) wieso haben wir das jetzt eigentlich nicht gut ge-
111 macht, was kann man besser machen. Das sind so ein bisschen die Feedbackrunden wo
112 wir machen. #00:06:28-2#

113

114 I: Okay und wie haben Sie es angestellt mit den sprachlichen Differenzen, konnten die
115 Englisch? Oder... #00:06:31-1#

116

117 B: In der Regel mit denen die wir zu tun haben, können kein Englisch, man braucht
118 immer einen Übersetzer. Und das ist eine **riesige** Herausforderung oder. Der eine möch-
119 te dann (.) man braucht dann eigentlich **zwei** Übersetzer. Meistens auf unserer Seite
120 einen, gut, der kann ja noch beeinflussen, im besten Fall ist es jemand von uns, der aus
121 dem Business ist, dann sage ich mal, hat er auch Business-Kompetenz mit den techni-
122 schen Begriffen, fachlichen Begriffen. Oder es ist dann oftmals ein Anwalt. Aber der
123 versteht dann weder technisch nicht, weder das Finanzielle. Das merkt man dann erst in
124 den Verhandlungen. Wenn er etwas übersetzen muss und man merkt etwas (.) er be-
125 greift das Prinzip nicht oder. Merkt man dann wenn das Feedback wieder kommt und
126 dann irgendwo merkt man es funktioniert einfach nicht (lacht). Und auf der anderen
127 Seite ist es eben auch so (.) die Übersetzer die Firmen haben das sind meistens ange-
128 stellte Übersetzer. Die sind in der Firma angestellt (.) #00:07:28-6#

129

130 I: mhm #00:07:30-2#

131

132 B: Und die sind in der Regel (.) je kleiner die Firma desto einfacher (.) sehr schwierig.
133 Weil diesen fehlt dann effektiv die Kompetenz für eine für eine M&A Transaktion,
134 welche dann viele rechtliche Sachen gibt, viele Finanzsachen gibt. Vielleicht noch ope-
135 rative Sachen gibt oder. Es ist schon. Das ist schwierig. Und jetzt geht es schon los, jetzt
136 kommunizieren diese zwei miteinander, wenn diese zwei (.) eben nicht (.) der eine ist
137 auch wieder consultant die wollen ja auch nicht das Gesicht verlieren. Die merken ei-
138 gentlich nur durch Tonalität (.) läuft es richtig oder nicht. Tonalität merkt man wird
139 jemand hässig, muss man ihn ein bisschen bremsen, aber sonst merken wir nicht wie der
140 übersetzt welches Wort. Und (.) ja ich kann jeden Satz mit eins, zwei Wörtli kehren
141 oder #00:08:22-0#

142

143 I: mhm #00:08:23-8#

144

145 B: Oder (.) Bedeutung steigern oder vermindern. Das ist (.) das kommt man nicht mit
146 über. Also die Übersetzung ist ein riesiges Thema. #00:08:32-9#

147

148 I: Würden Sie im Nachhinein etwas anders machen in diesem Punkt? #00:08:37-3#

149

150 B: Ja man muss wirklich Leute auswählen, wo wo (.) der Übersetzer ist das eine, aber
151 ich brauch Leute im Team dort wo wirklich all die verschiedenen Sachen verstehen. Wo
152 ich nachher ein Feedback hole von diesen. Also (.) wir haben jetzt der Übersetzer in der
153 letzten Transaktion ist eigentlich der Anwalt gewesen (.) aber ich bringe dann diesem (.)
154 dann ist meistens noch zum Beispiel einer, der bei uns im Board ist. Ein Chinese -
155 Schweiz-Chinese, wo einfach dann auf gewisse Sachen schauen muss. Kulturell (.) eben
156 mehr kulturell persönliche Sachen, ein bisschen wie die Stimmung ist, Business hinter-
157 fragen, macht das Sinn, was er da hört, sind die wirklich so gut, wie sie sagen. Und so
158 hole ich mir einfach dann verschiedene Feedbacks oder. Ich komme dann Feedbacks
159 über natürlich das, was mir der Übersetzer sagt, aber ich bekomme dann auch Feedback
160 von meinen eigenen Leuten. Wie wie hat das auf dich gewirkt, auf was würdest du jetzt
161 noch schauen, das ist einfach (.) das ist das Wichtigste, jeder hat so ein bisschen (.)
162 macht eine andere Interpretation. So versucht man einfach möglichst ein Netz zu span-
163 nen von Informationen, wo dann eigentlich hilft, ja. Gut, das ist jetzt klar ja, jetzt haben

164 wir es richtig begriffen. #00:09:46-8#

165

166 I: Gut, ja. Und nebst jetzt - haben wir mal die Sprache aufgelistet plus auch allgemein
167 mit der Mentalität (.) ist sonst noch etwas aufgefallen, hinsichtlich mit den Unterschie-
168 den oder (.) wo man jetzt vielleicht im Nachhinein sagen würde, ja nächstes Mal müss-
169 ten wir das anders machen oder anders mit diesen umgehen? #00:10:09-9#

170

171 B: (7) Ja gut, was wir am Anfang sicher, wir haben ja verschiedene Sachen verhandelt,
172 aber es sind nicht alle durchgekommen, ja da gibt es natürlich viele (.) Das eine ist, man
173 muss sicher (.) äh sage ich mal viel schneller konkret werden, was die Zahlen anbelangt,
174 bis ein Modell Bewertungen (.) den anderen abholen, sieht er es gleich oder sieht er es
175 nicht gleich. Damit man nicht allzu viel Zeit verliert danach. Also man muss irgendwo-
176 durch auch einen Rahmen setzen, wenn man mit ihnen verhandeln geht, das einfach klar
177 ist (.) das ist unser (.) da in diesem Rahmen sind wir, wenn ihr weiter drü- wenn ihr
178 draussen sind, dann können wir eigentlich jetzt aufhören und wenn ihr wieder in diesen
179 Rahmen kommt, dann können wir weiter diskutieren. Man muss auch klare Meinungen
180 kundtun. #00:11:05-5#

181

182 I: Auch wenn man sich am Anfang noch nicht so gut kennt. #00:11:06-4#

183

184 B: Ja. Aber das ist für mich schon ein bisschen (.) nach den ersten zwei, drei meetings
185 geht es darum, (.) können wir überhaupt miteinander eine Transaktion machen und das
186 würde dann für mich bedeuten okay jetzt jetzt muss ich eine Absichtserklärung machen
187 und dort steht halt auch die Bewertung und da muss ich halt Klartext reden, schau, in
188 diesem Bereich ist es okay, wenn ihr mehr möchtet, dann (.) dann können wir auch jetzt
189 wieder aufhören. Also man muss von Anfang an auch klar den Rahmen festlegen, wo
190 man kann Kompromisse finden und auch Konsequenzen und sagen, nein wir (.) wir sind
191 zu weit auseinander, es macht gar keinen Sinn, weiterzumachen. #00:11:41-5#

192

193 I: Okay, aber das nachdem das Vertrauensverhältnis aufgebaut worden ist (.) eigentlich
194 kann man mit diesem den Rahmen festlegen. Weil ich habe gehört, sonst verschliessen
195 sie sich schon, wenn man zu früh mit dem kommt eigentlich. Also #00:11:56-4#

196

197 B: Ja, eben wir sind dann sage ich mal ein bisschen transparenter zu der Punkt oder.

198 Aber ich finde es noch wichtig, wir haben zum Teil zu viel Zeit verloren, in dem wir
199 einfach das (.) vielleicht ein bisschen zu offen gelassen haben und dann hat es nochmals
200 drei meetings gegeben und schlussendlich ist es trotzdem an dem gescheitert. Also dann
201 ist besser, man tut es von Anfang an **nett**, höflich, faktenbasiert darlegen und dann ist es
202 dann klar (.) und wenn es (.) dann trennt man sich und kommt wieder zusammen je nach
203 dem, was dann passiert. Gut, das ist sicher eines gewesen, so ein bisschen den Rahmen
204 setzen. #00:12:40-3#

205

206 B: Dann immer die wichtigste Frage ist natürlich wie ist (.) wer ist der Besitzer von der
207 Firma. Das ist nicht unbedingt der Aktionär. Also das muss man wirklich wissen, wer
208 ist der Besitzer, wer ist der Entscheidungs- (.) wer ist der Entscheider hinten durch. Bei
209 gewissen Transaktionen haben wir dann gemerkt (.) ähm es ist ein anderer und das ist
210 dann relativ schwierig oder wenn man merkt, man redet mit einem und auf einmal
211 merkt man, das ist ja gar nicht der, der entscheiden kann, dann mussten wir zum Teil
212 komplett nochmals alles neu machen mit dem anderen. Da haben wir zum Teil dann (.)
213 Da verlierst du einfach Zeit oder. Da haben wir mit dem Falschen (.) mit der falschen
214 Person geredet. Und ja, kann dann auch dazu führen, dass der andere dann vielleicht
215 schon fast beleidigt ist und dann ist die Sache gerade auch schon gegessen. Also das ist
216 wichtig (.) das ist aber sehr (.) zum Teil sehr schwierig, herauszufinden. Also wir haben
217 dann auch (.) bei einer Transaktion haben wir es bis heute nicht herausgefunden. Und
218 die haben wir dann auch nicht gemacht aber wir haben nicht herausgefunden, wer ist
219 hinten dran. #00:13:32-7#

220

221 I: Also haben sie es gar nicht preis gegeben, demfall eigentlich? #00:13:35-0#

222

223 B: Wir haben es vermutet, es muss etwas sein. Aber wir haben es nicht herausgefunden.
224 #00:13:41-6#

225

226 I: Ist das in diesem Fall noch schwierig ja #00:13:44-1#

227

228 B: Ja das ist schwierig herauszufinden wer wer den Drücker hat. Bei einer anderen
229 Transaktion, das ist aber nicht bei uns gewesen, das ist bei einer Firma gewesen, die wir
230 kennen. Dort ist es auch so gewesen, die haben dann eine Transaktion gemacht, die ha-
231 ben immer mit dem CEO gesprochen. Und schlussendlich haben sie herausgefunden,

232 dass der CEO schon etwas zu sagen gehabt hat, aber die die Person, die hinten bestimmt
233 hat, war die Frau. Die Frau hat das Geld bekommen von **ihren** Eltern, hat es **ihm** gege-
234 ben zum in die Firma zu investieren, der hat dann die Firma aufgebaut, aber sie hat
235 schlussendlich dann (.) das ja und nein gesagt. Aber das sind so Sachen, wo man dann
236 einfach gar nicht merkt. Das ist ja bei uns anders im Prinzip. Der, der die Aktien hat, hat
237 auch den Entscheid. Ja, das sind so Beispiele, wo man dann ja (.) eben es ist die Kultur
238 (.) es ist eben nicht gleich, es ist anders oder. Die Struktur ist auch anders oder. Das sind
239 (.) das Thema ist halt (.) viel viele Firmen sind früher eigentlich staatliche Firmen ge-
240 wesen und nachher hat man diese **privatisiert** und in dieser Privatisierungswelle hat es
241 einfach (.) wenn es völlig fair abgelaufen ist, hat klar der Chef am meisten Aktien ge-
242 habt, aber es ist relativ breit verteilt gewesen. Und wenn ein Chef 50 % hat, dann weiss
243 man, da ist irgendetwas, da ist irgendetwas krumm gegangen. Also entweder hat er alle
244 aufgekauft oder er hat einfach allen die Aktien genommen zu einem günstigen Preis,
245 klar, dann geht es auch, aber in der Regel hat er dann schon geschaut, dass alle profitie-
246 ren bei einer (.) Privatisierung. Ja, ja das sind so Beispiele. #00:15:19-8#

247

248 I: Spannend. Ähm wenn wir sonst gerade möchten zur dritten Frage gehen, weil dort
249 habe ich ja bereits mal ein paar Beispiele genannt vom Herr Hans Jakob Roth oder Hof-
250 stede, ich weiss nicht, ob Sie diese Personen kennen (.) die haben ähm jeweils die Kul-
251 tur in gewissen Dimensionen ähm beschrieben. Die habe ich jetzt gerade herausgepickt
252 sozusagen wo für China sicher sehr interessant sind, die Frage ist jetzt einfach, ob man
253 diese in der Transaktion gemerkt hat, diese Unterschiede, oder ob diese gar nicht so
254 aufgefallen sind. Also high low context sind wir ja schon ein bisschen darauf eingegan-
255 gen, jetzt einfach beispielsweise auch ähm (.) mit dem Planungsverhalten (.) hat man da
256 etwas gemerkt gehabt, dass sie eigentlich sehr kurzfristig sich anpassen. #00:16:07-6#

257

258 B: Also das ist zum Beispiel klar Zeitverständnis ist ähm (.) ein gutes Beispiel Leben in
259 der Gegenwart das ist klassisch in China, das sieht man dann vor allem am Business-
260 plan. Die Leuten haben im Prinzip keinen Businessplan. Oder die meisten haben sich
261 nicht überlegt, was sie nächstes Jahr machen. Weder Budget noch Businessplan. Der
262 Businessplan ist im Prinzip immer dasselbe gewesen, das, was die Regierung vorgibt.
263 15 % Wachstum. #00:16:32-1#

264

265 I: (lacht) #00:16:34-0#

266

267 B: Ganz einfach gesagt, das ist sicher das offensichtlichste Beispiel. Ja. Ich hätte es jetzt
268 nicht in diesem Kontext gesehen, deshalb ist es noch interessant und bei uns ist es an-
269 ders oder. Bei uns ist wirklich (.) wir haben die ganze Vergangenheit und auf dem ver-
270 suchen wir dann die Zukunft zu polieren und supergenau in der Zukunft im Business-
271 plan aber das ist ein ries- (.) das ist das ist ein Thema gewesen. Und das ist natürlich
272 wichtig für die Bewertung. Wenn ich den Businessplan nicht habe für die Zukunft, wie
273 möchte ich dann diesen bewerten. #00:17:04-2#

274

275 I: Wie ist man denn damit umgegangen jetzt? #00:17:06-1#

276

277 B: Ja man hat dann gerade miteinander einen Businessplan erstellt. #00:17:09-2#

278

279 I: Ah, man hat einen erstellt okay. #00:17:09-8#

280

281 B: Dann haben wir einfach gesagt, so wie viel möchtet ihr denn jetzt wachsen. Dann ist
282 immer dasselbe gewesen, 15 %. Dann haben wir gesagt, gut dann nehmen wir die 15 %,
283 das haben wir schon gewusst, das werden sie nie erreichen. #00:17:19-8#

284

285 I: (lacht) #00:17:22-9#

286

287 B: Und dann halt so die die Modelle gemacht und einfach dann eine Anpassung dazu.
288 Aber (.) es ist ein Klassiker #00:17:30-1#

289

290 I: Und wie haben sie darauf reagiert, wo Sie gesagt haben, ja Sie erstellen jetzt einen
291 Business-Plan? (2) So (.) einverstanden gewesen oder? #00:17:29-9#

292

293 B: Ja am Anfang ist ein bisschen Chaos gewesen natürlich und dann haben dann haben
294 sie gesagt, nein, jetzt machen wir das einmal. Aber er hat dann gemerkt, die haben ja
295 gar keine Erfahrung. Der möchte einfach alles oben extrapoliert, ohne zu überlegen, was
296 unten passiert mit den Leuten und Material. Das hat man schon gemerkt, das ist **nicht**
297 vorhanden. Aber das ist typisch chinesisch, sie sind wirklich (.) sie schauen **heute**. Das
298 hat auch mit Opportunitäten zu tun, wenn sie eine Investition sehen, sie sehen jetzt zum
299 Beispiel ich kann Geld verdienen mit Kaffeetassen produzieren und der produziert heute

300 Velos, dann macht der *swip* und beginnt einfach. (.) Der macht sich eben keine Ge-
301 danken, wie viel Geld brauche ich äh was sind die Risiken wer ist im Markt, wer sind
302 meine Wettbewerber der macht einfach *whiiit* geht darauf, kauft eine Maschine, pro-
303 duziert Kaffeetassen. Und probiert sie zu verkaufen. Ist komplett anders. Also die haben
304 keine Planung, die machen einfach. Eben, sehr unternehmerisch (.) im Prinzip funktio-
305 niert das weil in China, einfach der Markt da ist. Es ist alles immer am am Entwickeln,
306 all das wächst. Es gibt so viele Opportunitäten. Darum hat es für alle Platz. #00:18:37-
307 1#

308

309 I: Dann sind sie aber auch eher risikooffen, wenn ich das richtig wahrgenommen habe,
310 geht in dasselbe. #00:18:41-1#

311

312 B: Ja, völlig, ganz anders. Viel mehr Risiko. Es ist (.) sie überlegen sich gar nicht (.)
313 Risiko #00:18:46-2#

314

315 I: Schweizer überlegen ja recht in Zukunft, probieren, alles zu planen, die Chinesen gar
316 nicht. #00:18:54-4#

317

318 B: Ja, eben das ist (.) das ist das. Ich glaube in China gibt es eben das Zeichen da von
319 Risiko heisst gleichzeitig auch Chance. Also sie sehen die Chance. Punkt. Und bei uns
320 ist es genau das Gegenteil, oder wir haben (.) wir müssen uns absichern, wir haben
321 Angst, dann macht man zuerst mal einen Businessplan, dann rechne ich alles dreimal,
322 dann gehe ich noch drei Leute fragen, ob sie einverstanden sind. Ist einfach ein anderer
323 Ansatz. Darum sind sie auch viel, viel schneller. #00:19:13-4#

324

325 I: mhm #00:19:15-0#

326

327 B: Aber sie legen in der Gegenwart, sie sehen Opportunitäten und machen es.
328 #00:19:21-7#

329

330 I: Spannend ja. #00:19:24-1#

331

332 B: Darum sind sie auch viel schneller oder. Die sind **viel** schneller als wir. Wenn wir
333 dort unten sind und Geschäften mit unserer Mentalität, da kommst du nicht mehr nach.

334 #00:19:36-3#

335

336 I: ja. Das zweite habe ich definiert mit “die Identität ist durch die Gruppe gegeben”, also
337 sie sind ja eigentlich eine Kollektivgesellschaft, wo immer in er Gruppe zusammen sind
338 auch nie wirklich Abstand von dieser Gruppe nehmen können. ähm ist das aufgefallen?

339 #00:19:59-3#

340

341 B: (Pause) #00:20:04-9#

342

343 I: Also wir zum Beispiel in der Individualgesellschaft können uns gut mal von der
344 Gruppe entfernen, uns mal Gedanken dazu machen, alles von aussen sozusagen von
345 einem anderen Blickwinkel betrachten, als Chinese sei das weniger einfach. #00:20:18-
346 0#

347

348 B: (2) Ja das ist (.) das glaube ich auch, es ist immer noch zum Teil ein bisschen der
349 sozialistische Gedanke natürlich dahinter, eben auch privatisierte Unternehmungen, also
350 bei staatlichen ist es zum Teil noch ganz extrem, auch bei privatisierten. Eben (.) **die**
351 **Gruppe** (.) jeder hat seinen Kittel angehabt oder wie vor 30 Jahren. Da hat man nicht
352 gesehen, wer ist jetzt der Chef. weil jeder hat ja genau dasselbe Kittel angehabt. Das
353 geht ein bisschen in diesen Bereich hinein. Und (.) ja China (.) es ist nicht Individualität
354 was gefragt ist, es ist einfach man muss (.) man muss es erreichen miteinander und es ist
355 halt sehr hierarchisch oder. Es kommt alles von oben herunter. Also es wird auch nicht
356 erwartet, ich sage jetzt mal in der klassischen chinesischen Kultur wird nicht erwartet,
357 dass jeder da mitwirkt. Was natürlich völlig falsch ist aber (.) ähm ja das ist ein bisschen
358 die alte Mentalität. Aber das sieht man schon noch, ja. #00:21:35-4#

359

360 I: Okay, aber in diesem Fall in diesen Transaktionen nicht nicht stark aufgefallen? Aus-
361 ser jetzt halt vom Kleidungsstil oder dass man nicht weiss, wem überhaupt das Unter-
362 nehmen gehört? #00:21:41-8#

363

364 B: Ja, sie haben schon auch zusammengehalten diese Leute. Die haben dann schon (.)
365 die haben einfach eine Loyalität untereinander haben sie dann schon gehabt und haben
366 zusammengehalten. #00:21:52-5#

367

368 I: Also sozusagen den Verursacher für irgendein Problem finden, wo wahrscheinlich
369 weniger schnell bei den Chinesen (.) #00:21:57-8#

370

371 B: Genau. Das ist genau ein Punkt. Bei einigen Firmen haben wir dann noch ein paar
372 Probleme gehabt. Weil wir noch viele Minderheitsaktionäre gehabt haben. Da sind ein
373 paar Sachen vorgefallen, wo wir sagen mussten, nein, das passt uns nicht. Das müssen
374 wir ändern. Und es ist dann nicht so gewesen, dass die Chinesen dann die Personen ei-
375 gentlich selbständig einmal herausbewegt haben sondern erst durch uns durch den
376 Druck ist das entstanden. Die haben eine Solidarität dann untereinander und das ist dann
377 schwieder oder wenn es Probleme gibt. Dann halten diese zusammen (.) und wenn die
378 operativ sind und ich jetzt nicht operativ bin oder habe ich ein Problem dann sehe ich
379 nie hinein, die blocken sich dann wie ab. Das ist schon (.) das ist dann schwierig ja.
380 #00:22:37-1#

381

382 I: Das merkt man in diesem Fall ja #00:22:38-5#

383

384 B: Ja #00:22:40-9#

385

386 I: Ähm high context, low context haben wir ja bereits ein bisschen gehabt (.) ähm viel-
387 leicht auch mit den Übersetzern, die sie gehabt haben (.) Moment jetzt muss ich gerade
388 mal kurz schauen (.) analytisch und intuitives Denken vielleicht noch ähm. Die Denk-
389 muster der Chinesen und Schweizer sind sehr unterschiedlich also die Chinesen tun
390 auch viel durch Intuition oder Kreativität handeln (.) wir ähm halt durch logische
391 Denkmuster. Ist das auch aufgefallen? #00:23:17-5#

392

393 B: (10) Gut das ist jetzt noch (.) bei der Akquisition das ist relativ ein (.) die Akquisition
394 ist nicht etwas in diesem Sinne Kreatives oder das sind relativ klare Prozesse, die man
395 durchführen muss. Ist jetzt nicht eine Produktentwicklung. Dort würde man es wahr-
396 scheinlich sehr gut sehen, wie gehen wir an eine Produktentwicklung heran, wie geht
397 der Chinese heran. Da habe ich jetzt aber kein gutes Beispiel ehrlich gesagt. #00:23:49-
398 3#

399

400 I: Kann gut sein, wie gesagt, das sind einfach allgemein Eigenschaften, wo nicht unbe-
401 dingt natürlich in einer Transaktion vorkommen müssen. Wo man je nachdem mehr

402 oder weniger stark halt sieht. Ja. Ähm die Machtdistanz haben sie ja schon mal genannt
403 gehabt, dass eben alles von oben nach unten kommt. #00:24:12-0#

404

405 B: Mhm das ist so. Und der Verwaltungsratspräsident ist der Oberste. Nicht der Ge-
406 schäftsführer, nicht der CEO. Es ist klar der Verwaltungsratspräsident. #00:24:27-5#

407

408 I: Und wie haben Sie eigentlich darauf reagiert, also sind wahrscheinlich schon (.) ist
409 eine Herausforderung gewesen, das zu machen? #00:24:38-4#

410

411 B: Das, ja, eben das das (.) also es hat einfach ganz eine andere Bedeutung. Wichtig ist
412 einfach, wer ist diese Person. Es muss eine vertrauenswürdige Person sein. Der muss
413 schon kontrollieren können, der kann im Prinzip alles machen in China. Er kann per
414 Gesetz alleine entscheiden. Eben so der Oberste. Wir haben das ja nicht, wir haben ja
415 das Vier-Augen-Prinzip oder wo man dann natürlich neben dem Gesetz noch wieder so
416 ein Reglementarium machen, du musst das dann schon noch schnell absegnen lassen
417 etc. Das funktioniert in der Regel auch, aber man muss einfach wissen, im chinesischen
418 Kontext, der Oberste kann machen, was er möchte. Der hat den vollen Power über die
419 Firma. Und das ist eben der VR-Präsident das ist klar, der hat auch den Stempel. Das ist
420 das, was so wichtig ist in China. Wer hat den Stempel bei jedem wichtigen Dokument
421 muss ein Stempel drauf und eine Unterschrift. Der Stempel ist eigentlich wie das
422 Machtsymbol. Da gibt es dann nur Einen, der diesen Stempel hat. Das ist eben er. Der
423 muss heute (.) #00:25:37-9#

424

425 I: Also geht in diesem Fall alles über ihn? Alle (.) #00:25:37-8#

426

427 B: Die wichtigen Sachen gehen alle über ihn #00:25:41-3#

428

429 I: Die wichtigen Entscheidungen gehen über ihn. Ja #00:25:41-4#

430

431 B: Ja #00:25:42-8#

432

433 I: Und absegnen muss mit dem Stempel in diesem Fall #00:25:45-4#

434

435 B: Ja, ja. Ja das ist die chinesische (.) #00:25:53-0#

436

437 I: Und der ist auch immer voll dabei gewesen bei den Transaktionen? #00:25:57-6#

438

439 B: (4) Gut bei der neuen Transaktion haben wir jetzt einen von uns eingesetzt (.) wo
440 denn das übernimmt. Aber da machen wir es jetzt ein bisschen anders oder eben dann (.)
441 wir tun eigentlich dann (.) die operativen Leute sind eigentlich verantwortlich für das
442 Geschäft und der Präsident ist eigentlich dann nur noch da und hat auch den Stempel
443 aber (.) tut dann das zum Teil delegieren. Auch mit der Vertrauensperson in der Opera-
444 tion. Das funktioniert (.) das funktioniert schon, man muss es einfach ein bisschen kon-
445 trollieren. Aber das funktioniert. Bei der anderen (.) bei der ersten Transaktion, wo wir
446 dann ein bisschen mehr Probleme gehabt haben, dort haben wir eigentlich den alten
447 CEO genommen der alte Präsident ist dann gegangen, der neue (.) alte CEO ist dann
448 Präsident geworden und dann haben die halt immer noch (.) nein, das stimmt nicht, wir
449 haben einen von uns eingesetzt, einen Singapurianer. Der musste dann kommen. Ja.
450 Aber das Lustige ist ja, der konnte dann trotzdem nichts auswirken gegenüber dem Ma-
451 nagement. Also eben die Geschlossenheit von dieser Gruppe konnte dieser nicht durch-
452 dringen in diesem Sinne. Und konnte das Zeug aufdecken was alles nicht so gut gelau-
453 fen ist. #00:27:11-5#

454

455 I: Auch über längere Zeit nicht? #00:27:10-5#

456

457 B: Ja (.) aber eben da muss ich auch sagen, das ist auch ein bisschen Eigenverschulden
458 oder. Man muss dann wirklich beginnen zu graben und hinterfragen. Und dann halt
459 nicht loslassen. Und das hat man vielleicht auch ein bisschen zu wenig gemacht. Aber
460 (.) ja es ist einfach, das muss man schon, es ist ein riesiges Vertrauensding, da muss
461 man sich schon gut überlegen, wer den Stempel hat. #00:27:35-3#

462

463 I: Mhm. Ja, geht jetzt eigentlich auch noch ein bisschen in “Zugehörigkeit der eigenen
464 Gruppe” auch jetzt in dem zweiten Beispiel wo genannt worden ist, in diesem Fall ist
465 das wirklich sichtbar gewesen, dass die eigentlich wie ihre eigene Gruppe bevorzugt
466 haben und dann auch niemanden richtig hereinlassen wollten. #00:27:58-3#

467

468 B: Ja, das ist so wie die eigene Gruppe gewesen. Ja so wie die eigene Gruppe gewesen
469 noch von den alten Aktionären, die immer noch zum Teil Aktien gehabt haben, das ist

470 eigentlich so die alte Gruppe gewesen und wir sind die anderen gewesen, zwar die
471 Mehrheitsaktionäre. Aber eigentlich den neuen (.) die Neuen oder und das ist dann die
472 andere Gruppe gewesen. #00:28:09-1#

473

474 I: Und die haben das in diesem Fall auch klar abgegrenzt? #00:28:10-9#

475

476 B: Die haben das klar abgegrenzt, ja. Und auch voll durchgespielt, ja. #00:28:18-9#

477

478 I: Ja, ist sicher nicht immer einfach gewesen, das durchzudringen ja #00:28:25-6#

479

480 B: Nein #00:28:28-4#

481

482 I: Jetzt muss ich gerade mal kurz schauen. Genau das Wichtige ist eigentlich einfach
483 gewesen, welche von diesen Dimensionen vor allem bemerkbar gewesen sind und auch,
484 wie man damit umgegangen ist. Eben (.) in diesem Fall kann man auch da einfach sa-
485 gen, dass man wirklich versucht, Leute auch einzusetzen, die sich mit dieser Kultur
486 auch auskennen. Zum (.) zum die Hindernisse wie überwinden plus halt auch Struktur
487 probiert hineinzubringen, wie mit einem Businessplan wo man zusammen erstellt.
488 #00:28:55-1#

489

490 B: Ja aber schlussendlich die Konklusion daraus ist, wenn man eine Akquisition macht,
491 man muss eigentlich drei Personen sofort ersetzen. Das ist der CEO, der CFO und der
492 Head of HR. Weil wenn ich diese drei ersetze, dann habe ich die Firma unter Kontrolle.
493 Die wichtigsten eigentlich. Weil solange ich diese nicht ersetzt habe, werde ich sehr
494 Mühe haben, von aussen zu verstehen, was eigentlich genau abgeht. Aber wenn ich die
495 drei habe, wo von mir kommen, dann nachher kann ich (.) dann kommen neue Leute,
496 ohne Vergangenheit, ohne Belastung und die werden ganz anders an das Ganze hinge-
497 hen. Der andere Punkt ist einfach, wir probieren dann ein bisschen auch das Hierarchie-
498 Denken zu brechen, indem wir einfach sagen, ja, dann setzen wir halt zwei, drei Leute
499 ein und das ist wie das Management Team. Und nicht einfach nur ein Chef, wo überall
500 delegiert (.) überall befiehlt. Dass man eigentlich mehr versucht, **drei** als Geschäftsfüh-
501 rer zu nehmen oder. Mit derselben Kompetenz, damit die miteinander müssen eine Lö-
502 sung finden. Damit einfach die miteinander eben diskutieren müssen, nicht einer hat
503 einfach die Macht und kann über die anderen entscheiden. Das sind so Sachen, wo wir

504 versuchen, da haben wir jetzt noch zu wenig Erfahrung, wie sich das jetzt auswirkt.
505 Aber das sind so Sachen. Wenn man wissen möchte, was abläuft, muss ich einfach auch
506 die wichtigsten Schalthebel muss ich kontrollieren. So das heisst jetzt aber nicht, dass
507 sich diese drei, wenn ich diese neu ersetze und hineinbringe, dass sich die drei dann
508 nicht zusammenspannen und dann vielleicht gegen mich etwas machen. Das ist nicht
509 gegeben, aber es ist schon schwieriger sage ich einmal. Weil die müssen sich ja gegen-
510 einander müssen sie sich auch ein bisschen kontrollieren. Das wäre schon fast eine Ver-
511 schwörung, wenn sich die drei, die sich nicht kennen, dann auch einmal gegen den
512 Hauptaktionär zusammenspannen. Aber (.) eben haben wir jetzt nicht erlebt, in der Re-
513 gel die Leute, die wir bringen, sind ja schon ein bisschen bitter in der (.) im kulturellen
514 Verständnis gegenüber Europa. Die müssen Englisch können, das ist klar (.) also die
515 haben schon einen Austausch gehabt mit Europa / Amerika. Und die sind nicht nur chi-
516 nesisch oder. Und darum sind die uns eben auch schon näher. In der ersten Firma, da
517 sind alles Chinesen gewesen. Eben. **Kein** Mensch redet Englisch. Muss man sich vor-
518 stellen oder. Bei 1000 Leuten. Nicht ein einziger. #00:31:16-0#

519

520 I: Denken Sie, es macht einen Unterschied zwischen Nordchina, Zentral (.) #00:31:23-
521 5#

522

523 B: Jäh, das (.) #00:31:22-8#

524

525 I: Oder ist es einfach wirklich in der älteren Generation wie ich gehört habe ist das Eng-
526 lisch nicht so (.) vorhanden (.) wirklich jetzt eigentlich die Jüngeren, die lernen es ja
527 jetzt auch in der Schule #00:31:32-1#

528

529 B: Ja (.) die Jüngeren lernen es. Also (.) also in der Firma hatte es vielleicht schon ein
530 paar, die Englisch konnten, aber die waren so jung mit denen haben wir nichts zu tun
531 gehabt oder. Die sind irgendwo in einem Team gewesen oder aber nicht in der Füh-
532 rungsposition. Das ist besser (.) wird sicher besser die Chinesen sind sehr intensiv am
533 Lernen. Ziemlich aggressiv, also die merken auch, wer Englisch kann, der hat viel mehr
534 Chancen. Also die junge Generation wird jetzt den Sprung machen, die alte wird es
535 nicht mehr machen. I #00:31:57-9#

536

537 I: Und Sie haben in diesem Fall auch nicht irgendwie Sprachkurse angeboten oder (.)

538 #00:32:03-8#

539

540 B: Ja das wäre sicher sinnvoll, haben wir aber dort so viel ich weiss, haben sie es nicht
541 gemacht gehabt, aber das (.) das ist heute Pflicht. Eigentlich muss man das heute. Mit
542 dem Management, die wo wir zusammenarbeiten, die müssen Englisch können und
543 sonst ist er nicht mehr (.) ja, das geht einfach nicht. Also (.) Sprachkurse muss man an-
544 bieten. #00:32:27-6#

545

546 I: Mhm #00:32:30-0#

547

548 B: Aber jemand, der 55 ist und noch nie Englisch geredet hat, der wird es nicht mehr
549 lernen #00:32:32-8#

550

551 I: Mhm #00:32:35-3#

552

553 B: Das muss man sich klar bewusst sein. Aber es ist ein guter Punkt, muss man machen
554 und ähm (.) ja es kommt ein bisschen auf die Industrie drauf an oder. Es gibt Industrien
555 die sind einfach (.) halt sehr (.) halt einfach weit weg von einer Stadt, halt irgendwo auf
556 dem Land, da redet kein Mensch Englisch oder. Ähm Industrien, die nur in China ver-
557 kaufen in der Regel auch nicht, aber das andere, das was wir jetzt gerade gekauft haben.
558 Der hat schon 50 % Export gemacht. Also ist schon klar (.) das kann, ein paar Leute
559 müssen **ausserhalb** von China arbeiten und können Englisch. Und das macht es viel
560 viel einfacher. Weil dann kann ich mit einem reden und der gibt mir auch Englisch ein
561 Feedback. Dann dann bin ich schon deutlich näher an der Interpretation vom Gesagten.

562 #00:33:19-1#

563

564 I: Also halt auch, dass direkt kommuniziert wird und nicht über eine Drittperson, wo
565 allenfalls #00:33:24-2#

566

567 B: Ich kann gerade nachfragen, der kann gerade wieder Antwort geben. Also dann dann
568 (.) die Kommunikation geht auch viel schneller. Sonst ist das zum Teil sehr sehr lang-
569 atmig. Ich spreche auf Englisch, der andere übersetzt, der ander (.) ja gibt es vielleicht
570 noch ein paar Hin- und Her- Fragen, dann kommt die Antwort wieder von den Chinesen
571 (.) dann wird wieder Hin- und Her-Fragen, bis alles klar ist, dann wird es wieder über-

572 setzt. Also es ist (.) es gibt immer diese Pausen. #00:33:44-9#

573

574 I: Haben Sie fest gemerkt, wo Sie nachher auch direkt mit einer Person kommunizieren
575 konnten, dass die Person eigentlich eher so um den heissen Brei redet und nicht schnell
576 auf den Punkt kommen oder ist das jetzt in der Kommunikation nicht so aufgefallen. Im
577 Englischen. #00:34:03-0#

578

579 B: Doch doch, das merkt man dann schon auch, dass der Chinese nicht gerade (.) der
580 richtige Chinese würde nicht gerade sofort dir klare Meinung sagen, der wird immer ein
581 bisschen schwammig bleiben. Ja, das ist so. Eben es gibt Ausnahmen, die Leute, mit
582 welchen wir arbeiten, aber der muss eigentlich beide Welten kennen, sonst geht das
583 nicht. #00:34:21-2#

584

585 I: Sonst geht es dann gar nicht, ja. #00:34:21-7#

586

587 B: Und das ist so ein typischer Chinese, der in China aufgewachsen ist aber jetzt schon
588 lange in der Schweiz wohnt. Das ist jetzt so einer, der hat sehr viel Erfahrung und der
589 bringt es dann auch rüber. Oder. Was er denkt. Das ist natürlich auch nicht immer rich-
590 tig, aber er sagt dann klar, was er denkt. Und lässt nicht fünf Optionen offen, sondern
591 das ist das, was ich aus meiner Erfahrung hinaus machen würde. Oder nicht machen
592 würde. #00:34:44-6#

593

594 I: Mhm #00:34:46-8#

595

596 B: Nein, das ist immer noch schwierig. In der einen Verhandlung, die wir jetzt gerade
597 gemacht haben, dort haben wir dann auch eben das face (.) das Gesicht bewahren, das
598 Gesicht geben, etc., dort hat man dann auch gemerkt, der Chinese ist ein gewiefter
599 Händler, der versucht einfach bis zum Maximum zu gehen, das ist spielerisch oder. Und
600 ähm (.) es hat etwas gebracht, dass unsere Delegation einfach mal gesagt hat, so jetzt ist
601 Schluss. Obwohl das vielleicht schon im chinesischen Kontext fast schon zu abrupt ge-
602 wesen ist oder oder zu direktiv, aber das hat dann gewirkt. Und dann eben ist man auch
603 weitergekommen. #00:35:29-7#

604

605 I: Okay, also kann man das wie machen. #00:35:26-9#

606

607 B: Ja, es (.) man muss immer noch ein bisschen die Höflichkeiten behalten aber man
608 kann schon mal sagen so jetzt ist Schluss oder. #00:35:35-1#

609

610 I: Mhm. Und das mit dem Gesicht bewahren habe ich jetzt auch schon viel gehört, dass
611 ähm dann vor allem dann Gespräche unter vier Augen bevorzugt worden sind, dass
612 wirklich dann der Chinese sich eigentlich auch ausreden kann, auch ehrlich sein kann,
613 in einem kleineren Rahmen, ist das bei Ihnen auch aufgefallen? #00:35:51-5#

614

615 B: Ja, das ist äh (.) das ist immer sinnvoll. Das ist auch im europäischen Kontext eigent-
616 lich sinnvoll, wenn man dann wirklich möchte eine Lösung finden und das hat einfach
617 damit zu tun weil (.) ist wieder menschlich oder, dann hat man zwei Delegationsleiter
618 und beide müssen ein bisschen Gorilla spielen oder und können nicht nachgeben vor
619 ihrem (.) vor ihrem Team. Das ist ja das Thema. Gewisse Leute haben ja dann ein Prob-
620 lem zum Sagen ja ich gebe jetzt nach und dann alle meine Leute sagen, ja warum gibst
621 du jetzt nach. (lacht) Also muss man diese zwei herausnehmen. Also das mache ich
622 auch in Europa. Sage ich, komm, wir zwei gehen nach draussen und nach fünf Minuten
623 ist es erledigt. Weil dann haben wir miteinander haben wir das schnell gemacht und alle
624 sind happy und dann verkündet man es und dann ist gelaufen. In China würde das wahr-
625 scheinlich auch so funktionieren. Ich habe es jetzt eben ehrlich gesagt noch nicht so viel
626 gemacht, weil ich kann ja mit dem anderen nicht Chinesisch reden also brauche ich im-
627 mer wieder einen Übersetzer. Dann brauche ich (.) also ist sicher schon eine dritte Per-
628 son dabei #00:36:40-5#

629

630 I: Ja, sind schon mal sechs Augen (lacht) #00:36:47-1#

631

632 B: Aber es hilft. Dann kann man sagen, hör, wir sehen es so und das hilft. Muss man
633 sicher machen. Weil (.) sonst hat man genau das Dilemma, in China ist ein grosser Chef
634 da redet im Verhandlungsraum da redet nur jemand. Aber nebenan sitzen fünf andere.
635 Und das ist (.) dann noch extremer, wie das dann auch gezeigt wird. Und dann kann
636 dieser keine Schwäche zeigen vor anderen Leuten. Ja das ist (.) eben ein wichtiges Ele-
637 ment, das muss man verstehen und wie kann man mit dem jetzt geschickt umgehen.
638 Weil sonst gibt es eine Blockade oder. #00:37:23-3#

639

640 I: Mhm gut. Ich glaube zur Frage drei habe ich jetzt eigentlich schon recht viel. Sonst
641 würden wir gerade zur Frage vier weitergehen. Ähm das Ziel von meiner Arbeit ist ei-
642 gentlich eine Art Checkliste zu entwickeln, wo man in der pre merger Phase anwenden
643 könnte, wo einerseits äh (.) die Schweizer wo in China akquirieren möchten Fragen aus-
644 füllen zu vielleicht Verhaltensweise oder ähm Ziele Absichten ein bisschen in diesem
645 Umfang und andererseits aber auch der Chinese ausfüllen müsste um Vergleiche zu
646 machen. Jetzt ähm (.) ist natürlich nicht so einfach im Voraus so eine Checkliste zu kre-
647 ieren, die Frage ist jetzt einfach, ob Sie irgendwelche Aspekte haben, die Sie integrieren
648 würden oder die besonders wichtig sind. Ob Ihnen da etwas dazu einfällt. #00:38:16-8#
649

650 B: (4) Eine Checkliste. Also ich denke was wichtig ist (.) da kommen ja wie zwei
651 Teams zusammen, wenn es eine Transaktion gibt. Und dann muss man die man muss
652 beide Seiten ausbilden. Die geht nicht nur in eine Seite die kulturelle Differenz oder.
653 Die Chinesen muss man ausbilden zu uns und wir müssen uns ausbilden zu ihnen zum
654 sie besser zu verstehen. Also was ich würde sinnvoll finden ist im Prinzip wenn jemand
655 würde (.) einfach wenn man tut darlegen, wie arbeiten wir oder wie arbeiten wir im all-
656 täglichen Ding, was ist wichtig, wie gehen wir vor (.) #00:39:01-1#
657

658 I: Mhm #00:39:00-7#

659

660 B: Dass man (.) ich glaube so etwas müsste man ihnen erklären und sie müssten dassel-
661 be auch mal erklären. Und dann merkt man automatisch, man ist so weit auseinander.
662 Oder. Simple Beispiele. Wir machen (.) wir haben einen Plan, wir machen jetzt da ein
663 Meeting jeden Monat, dort hat es eine Agenda und dann gehen wir die drei, vier Punkte
664 durch. Ein kleines Beispiel. Ich weiss jetzt nicht, wie es der Chinese machen würde. Die
665 werden (.) #00:39:29-8#

666

667 I: Also dass man eigentlich wie schon die Verhaltens- äh oder Beispiele nennt und man
668 kann wie entscheiden, ja ich mache eher das so oder auf die andere Wiese oder dass es
669 eigentlich offene Fragen sind. Was würde da mehr Sinn machen aus Ihrer Sicht?
670 #00:39:41-9#

671

672 B: Ja man kann eigentlich die Fragen stellen. Wenn man die Fragen stellt, kann man
673 eigentlich wie ein Workshop machen. Oder dann kann man sagen, okay. Frage A, wie

674 arbeitest du. Und wie arbeitet ihr. Und dann kann jeder schnell aufschreiben. Und dann
675 sieht man ja, dass das nicht geht, also wie arbeitet man jetzt zusammen, wäre die nächs-
676 te Frage. Du machst das Meeting so, ich mache es so, wie machen wir jetzt das Meeting
677 gemeinsam. Und dann kann man eigentlich schon (.) ja ist dann relativ einfach, man hat
678 schon kommuniziert (.) man versteht, wie der andere tickt und jetzt sucht man eine Lö-
679 sung. Okay, machen wir es halt so. Und dann hat man vielleicht schon eine Ebene ge-
680 funden, wie man zusammenarbeiten kann. Also fragen ist sicher gut (.) ähm ja. Eben
681 das wie “wie arbeite ich” oder das ist manchmal so oder gibt es so eine Übung, wie
682 möchte ich, dass ich arbeite. Wenn ich jetzt einen Mitarbeiter habe, kann ich sagen,
683 schau, ich bin so und so und ich möchte, ich möchte, dass du so mit mir arbeitest. Das
684 könnte ich für mich einfach mal aufschreiben. Oder. Ich möchte, dass wenn du ein
685 Problem hast, dass du mir das sofort sagst und zwar direkt. Ein Beispiel. Oder (.) bitte
686 schreib mir kein E-Mail, schreib mir (.) ruf mir an, wenn das und das passiert, wenn
687 etwas dringend ist (.) du musst nachhaken, wenn du etwas von mir willst und du
688 schreibst mir ein E-Mail musst du nachhaken. Weil ich nicht jedes Mal gerade reagiere
689 auf jedes E-Mail. Das sind jetzt einfach so Beispiele oder man kann natürlich das ausle-
690 gen. Aber (.) wenn ich das jetzt mir aufschreibe, was ist mir wichtig und ich das jetzt dir
691 geben würde und du liest das durch, dann weisst du haargenau, wie du mit mir zusam-
692 menarbeiten musst. Dann gibt es gar keine Missverständnisse. Oder, dann weisst du,
693 okay, diesem muss ich jetzt noch mal nachfragen, weil er mein E-Mail nicht gerade
694 zuoberst liest, wenn es mal kommt. Das sind so Sachen und dann gibt es keine Missver-
695 ständnisse. #00:41:35-7#

696

697 I: Mhm. Der Chinese würde in diesem Fall (.) denken Sie, er würde darauf eingehen?
698 #00:41:39-3#

699

700 B: Könnte ich nicht mal sagen, aber es ist ein Versuch. Ich meine der Chinese ist (.) der
701 Chinese ist komplett anders aber er ist eigentlich ein kommunikativer Typ und ist ei-
702 gentlich ein lustiger Typ. Ist nicht der introvertierte Japaner wo (.) die Chinesen erlebt
703 man eigentlich relativ lustig und unterhaltsam. Aber wenn man ja nicht den Zugang hat
704 (lacht) ist es relativ schwierig, davon profitieren zu können. Also das könnte ich mir
705 jetzt vorstellen. So etwas wäre sinnvoll (.) #00:42:12-9#

706

707 I: Also weniger wie eine Frage, wo vielleicht “trifft zu” “trifft weniger zu”, so ein biss-

708 chen in diesem Umfang gestellt wird, sondern eher auch offene Fragen stellen.

709 #00:42:19-9#

710

711 B: Ja, die offenen Fragen sind sicher besser, wenn man danach einen Workshop macht.

712 #00:42:25-7#

713

714 I: Das sicher. Die Frage ist eben einfach bei Chinesen (.) ich habe jetzt auch schon ge-

715 hört, dass sie sich ungern wie festlegen, darum wäre ja eigentlich eine Antwort, wo sie

716 etwas müssen ankreuzen, vielleicht weniger gut, weil sie dann genau sagen, so ist es.

717 #00:42:39-3#

718

719 B: Ja eben, das kann schon sein. Da müsste man eigentlich mal einen Test machen.

720 #00:42:39-7#

721

722 I: In dieser Hinsicht wäre es eigentlich besser mit offenen Fragen, obwohl es dann na-

723 türlich auch wieder schwieriger zum Bewerten ist. Also. Ähm. Etwas quantifizierbar

724 machen. In diesem Sinne. #00:42:51-3#

725

726 B: Ja also die offenen Fragen, man kann wahrscheinlich nicht erwarten, was er dann

727 aufschreibt, dann ist wieder alles auf Chinesisch, muss man es wieder übersetzen, son-

728 dern das wäre vielleicht mehr dann im Workshop dann. Man sitzt zusammen okay was

729 ist jetzt (.) der Test eben das wäre ein interessanter Test, Checkliste oder könnte man

730 einfach machen. Zehn Fragen, da macht man fünf Kreuze. Und da ist "ja" "nein", in der

731 Mitte ist "neutral". Ich würde jetzt auch vermuten, die meisten würden neutral sein.

732 #00:43:12-7#

733

734 I: Wahrscheinlich schon. Wäre eigentlich noch spannend, das mal herauszufinden. Ja.

735 #00:43:18-5#

736

737 B: Ja. Also ich bin mir fast sicher (lacht) #00:43:21-0#

738

739 I: Ja, wahrscheinlich schon, ja (lacht) #00:43:18-9#

740

741 B: Das ist übrigens lustig gewesen, haben wir so eine Ausbildung gemacht, dann hast

742 du auch so Selbst- Selbstbeurteilungen machen müssen von einem selber aber auch dei-
743 ne Unterebenen und die Vorgesetzten mussten das machen. Da hast du auch, die Kul-
744 tur hast du gleich herausgesehen aus dem (.) aus dem Ding heraus. Zum Beispiel in
745 Thailand. Da hat der eine Typ hat seinen Untergebenen gesagt (.) mussten sie ausfül-
746 len, wie er ist, als Chef oder. Der hat eine gestochene 1 gehabt durch den ganzen Ding
747 hindurch. Also hat jeder Unterebene gesagt, er ist der Beste und einfach (.) da das
748 Kreuz gemacht. Völlig wertlos oder. Das ist einfach Hierarchie, er ist der Chef
749 #00:44:00-6#

750

751 I: (lacht) #00:44:01-5#

752

753 B: ja nicht Falsches sagen oder. Nein, das ist (.) aber es ist wichtig, eben dass man mal,
754 wie arbeitet man zusammen. Ganz simpel, ganz eine wichtige Frage, wenn man die
755 kann miteinander eruieren, dann dann macht man schon viel richtig. Wichtig ist (.) eben
756 man muss (.) man muss eigentlich ja auch (.) das ist eigentlich jetzt schon, wenn man
757 miteinander arbeitet, es hilft, wenn man ein bisschen Beispiele hat, um einfach zu zei-
758 gen, ja wie ticken die einen, wie ticken die andere. Das wäre jetzt wie eine Präsentation,
759 kann jeder mal anschauen und lustig finden oder. Aber kommt ein bisschen etwas mit
760 über. Wichtig ist auch, dann nachher gibt es Projekte zusammen. Und ähm was man
761 auch schauen kann ist einfach die Gleichheit. Immer schauen, dass alle gleich behandelt
762 werden. Das ist ganz wichtig, man darf jetzt nicht das Gefühl haben, weil der Chinese
763 jetzt vielleicht viel günstiger ist oder so, dass man die nicht gleich behandeln darf. Die
764 sind absolut, wenn die bei uns sind, sind sie gleichwertig. Absolut klar. Oder da gibt es
765 keine Diskussion. Und das ist noch nicht jedem so klar. Weil aus einer Akquisition ha-
766 ben manchmal die Leute das Gefühl, **ich** bin ja die Firma, die akquiriert hat, wir haben
767 euch **gekauft**, also wir sind wichtiger als ihr. Also das ist (.) darf man nicht unterschät-
768 zen. Aber das ist (.) fatal so das Gedankengut. Und wie man dem kann entgegenwirken
769 ist auch, dann wenn man Projekte hat, Integrationsprojekte oder eins, wie tue ich jetzt
770 zwei Fabriken zusammenbringen und dann braucht es Teams von beiden Leuten, von
771 beiden Firmen, Chinesen und Deutschschweizer zum Beispiel. Dann (.) dann schaut
772 man zum Beispiel, dass es **immer** gleich viele Leute hat. Drei Chinesen, drei Schwei-
773 zer. Und somit ist ja automatisch, die die Gleichheit schon mal im Projektteam gegeben.
774 Oder das sind so kleine Sachen, wo dann psychologisch mitspielen. Wenn ich jetzt nur
775 einen Chinesen habe und drei Schweizer, dann ist schon rein psychologisch (.) oh ich

776 bin alleine, jetzt bekomme ich eines auf das Dach. Es sind so kleine Sachen, aber es
777 geht eben auch in das kulturelle hinein. Also die Gleichwertigkeit (.) Gleichwertigkeit
778 ganz ganz wichtig. Das heisst, man muss sie auch ausbilden, das heisst, ich muss (.)
779 eben ich muss das fördern, wie machen wir das (.) wir holen die Leute dahin, wir ma-
780 chen einen richtigen Austausch. Also die Brasilianer sind dann zum Beispiel auf Frank-
781 reich gegangen, zum Beispiel Leute, die im R&D arbeiten, research & development, die
782 hat man dann hinaufgeholt nach Frankreich, dann haben sie da mit dem R&D Team da
783 zusammengearbeitet, damit sich diese kennenlernen, damit sie die Methoden kennen,
784 damit sie mal den Franzosen kennenlernen und gleichzeitig sind dann die Franzosen
785 mal nach Brasilien. Komplette andere Kultur oder. Und so, wenn ich die Leute kenne,
786 habe ich auch schon ganz eine andere **Einstellung**, um mit diesem zusammenarbeiten.
787 Wenn ich mal ein Gesicht gesehen habe. Der kann mir danach anrufen und ist **ganz** eine
788 andere Verbindung da, als wenn ich einfach irgendein am Telefon habe vom headquar-
789 ter, noch nie gesehen, das funktioniert nicht. Also so tut man auch austauschen, also
790 wirklich auch live, physisch und das wird auch wertgeschätzt. Das kostet auch etwas
791 aber (.) ich glaube das Ding (.) der Mehrwert ist grösser. #00:47:11-8#

792

793 I: Okay, super #00:47:15-4#

794

795 B: Aber ist noch interessant, da bin ich dann gespannt, was herauskommt. #00:47:15-
796 2#

797

798 I: Ich auch. #00:47:17-5#

799

800 B: (lacht) #00:47:20-8#

801

802 I: Ja eben die Frage ist jetzt ob ich wirklich eigentlich eine Checkliste halt nur aus
803 Schweizer Sicht mache, sozusagen was muss man gemacht haben, bevor man nach Chi-
804 na geht. Oder ob ich es so mache, dass es etwas ist, ein Workshop beispielsweise zwi-
805 schen den Chinesen und Schweizer, wo beide, wie wir vorher besprochen haben, die
806 Verhaltensweise (.) #00:47:36-1#

807

808 B: Es muss also (.) etwas, das ganz wichtig ist, bevor ich in China dort etwas mache,
809 muss ich mich einfach kulturell dort auf ein gewisses Mindestniveau bringen, damit ich

810 einfach ein bisschen etwas verstehe oder. #00:47:48-0#

811

812 I: Ja genau, sich darauf einstellen, dass nicht alles gleich ankommt wie bei uns.

813 #00:47:51-4#

814

815 B: Ja, also das das das (.) das muss man unbedingt machen. Das gehört eigentlich wie

816 (.) das ist eigentlich wie ein kleiner Workshop (.) nicht (.) das ist eigentlich wie ein

817 kleines Training oder. Das braucht es oder. Das ist mal das erste. Sonst läuft der gerade

818 in eine Wand hinein. Und dann (.) okay, das ist das eine. Aber schlussendlich das da (.)

819 ja für die (.) wenn ich das weiss, dann hilft mir das sicher auch in der due diligence, in

820 der Verhandlungen weiss ich natürlich wie ich ein bisschen besser interpretiere. Das

821 hilft schon etwas (.) das ist immer gut. Wichtig ist eben immer auch Profis dabeizuha-

822 ben. Chinesische Profis, die auf unserer Seite sind. Weil ich kann nicht einfach alles

823 lernen. Es geht einfach nicht. Eben es gibt Leute, die sind 10 Jahre in China und haben

824 es heute noch nicht begriffen oder. Die Feinheit oder. Also (.) würde ich eben auch je-

825 manden ins Team nehmen, das machen wir so, aber **ganz** wichtig ist nachher dann, so-

826 bald etwas zusammenkommt, **dann** (.) dann wird die Werkschaft vernichtet. Dann muss

827 ich schauen, dass die zusammenarbeiten miteinander. Diese Workshops die sind wahr-

828 scheinlich mit Abstand am wichtigsten. Wir sind auch andere Leute. Oder wenn ich eine

829 Transaktion mache, dann nachher kommen bei uns jetzt bei uns kommen wir (.) da vom

830 Headquarter, wo das ganze Projekt leiten und hat natürlich auch Leute von der Division

831 dabei. Die operativen Leute. Aber wir haben den lead. Und wir machen die ganze

832 Transaktion. Verhandeln mit anderen Partnern, eben zum Beispiel mit dem Chef. Und

833 nachher sind wir dann eigentlich eher auf der Seite und wieder draussen. Und wir kom-

834 men nur noch, wenn es Probleme gibt mit dem Vertrag. Und dann kommt eben dann

835 das grosse Team von der Division hinein, auch neue Leute. Komplette neue Leute für die

836 ganze Integration. Weil die sind im im in der Transaktion nicht dabei gewesen. Weil

837 dort brauchst du nur vier, fünf Spezialisten, mehr nicht. Aber in der Integration (.) habe

838 ich dann ein Team von 20 Leuten oder. Weil gibt dann vielleicht 20 Projekte, also habe

839 ich 20 (.) und dann nachher geht der Fächer auf und dort (.) die muss man dann alle

840 mitnehmen. Mit so einem Workshop, wie kann ich miteinander zusammenarbeiten, dass

841 die das Verständnis haben. Das sind dann auch andere Leute, die dazukommen. Und

842 dort ist (.) dort ist der Wert. Dort kann ich vernichten oder kann gewinnen. #00:50:12-

843 8#

844

845 I: Und denken Sie aber, es würde einen Unterschied machen, wenn man im Vorn (.)
846 eben in der pre merger Phase bereits äh in diesem Fall auf das Kulturelle schon sehr
847 Acht drauf gibt oder reicht (.) reicht es eigentlich blöd gesagt in der post merger Phase
848 wo es dann halt auch um den Zusammenschluss geht? #00:50:27-3#

849

850 B: Es muss vorher sein. Weil es ist (.) für die Leute, wo schon in der Transaktion sind,
851 sowieso, weil die sind ja schon drin. Und was wir auch machen, sobald wir eine Trans-
852 aktion anfangen, mit jemandem sprechen zum den zu kaufen, beginnt bei uns eigentlich
853 die post merger integration. #00:50:45-6#

854

855 I: Also vor dem Closing bereits? #00:50:46-4#

856

857 B: Ja für viel viel viel vorher. Das ist eigentlich Idealfall beginne ich schon am Tag 1,
858 wo ich etwas kaufe, beginne ich schon mit dem. Weil ich kaufe ja etwas, weil ich eine
859 Strategie dahinter habe. Okay, aber was mache ich mit dieser Firma? Ich will die nach-
860 her, ich sage jetzt einmal, ich möchte das Betriebsnetz zusammenlegen. Das weiss ich
861 schon im Voraus. Also (.) beginne ich schon mit dem post merger integration plan und
862 dann liste ich auf okay ich möchte (.) ich möchte ähm nochmals ein Beispiel die Distri-
863 butionsnetzwerke zusammenlegen, das heisst okay ich muss meine 100 (.) ich muss sein
864 Netzwerk evaluieren (.) jetzt ich muss meine evaluieren, welche kann ich zusammenle-
865 gen, welche kommen neu dazu. Das ist eine riesige Analyse zum Beispiel. Das kann ich
866 dann schon beginnen #00:51:27-8#

867

868 I: Also schon aufgleisen #00:51:29-5#

869

870 B: Schon aufgleisen ja. Das ist jetzt ein Beispiel. Post merger integration heisst für
871 mich, alle Elemente von einer Firma. Also da geht es um Finanzen, da geht es um HR,
872 da geht es um Produktion, Einkauf, Verkauf, dann alle Funktionen von einer Firma
873 muss ich post merger integration mässig mir überlegen, was was hat das für einen Ein-
874 fluss oder. Und der Plan ist eigentlich recht detailliert und das ist wichtig, dass ich mit
875 diesem früh beginne, weil das braucht viel (.) wenn man das wirklich sauber macht
876 braucht das viel Iteration, man muss es x-mal miteinander diskutieren, doch, das ist
877 wichtiger, erste Priorität ist die, das ist zweite, also schieben wir es auf Mai und das

878 steht ja dann alles in dem Plan drin oder alle actions, dann wer ist verantwortlich, was
879 sind die deadlines, dann sieht man den Plan, was wann läuft und dann gibt es wie eine
880 Kontrolle (.) für den Plan oder. Und dort beginnt es eigentlich. Also wäre eigentlich ein
881 Thema Human Resource, cultural awareness schaffen. Okay, ich weiss ja wahrschein-
882 lich heute schon welche Leute dann dieses Zeugs integrieren müssen. Wenn jetzt Leute
883 aus Europa zuständig sind für China also könnte ich ja mal (.) könnte ich ja mal ein
884 kleines Training machen. Zwei Stunden, hole ich diese vierzig Leute oder die zwanzig
885 (.) einfach ein kleines Beispiel. Dann sind die schon mal abgeholt, oh, da kommt etwas
886 in China, die ticken ja ganz anders und das ist noch spannend. Aber das gehört wirklich
887 weit voraus. Sobald der Deal gelaufen ist muss ich wirklich gerade am am Tag vom
888 closing, wenn ich wirklich (.) wenn ich zahle, wenn die Firma zu mir gehört rechtlich,
889 dann muss ich loslegen. Dann geht es schon los, also dann (.) dann weiss ich, was ich
890 machen muss. Dann muss ich nicht mehr überlegen. Und noch ein bisschen vorgelagert
891 ist das signing, signing ist wenn ich einen Vertrag unterschreibe. Und am signing (.)
892 was dann losgeht ist Kommunikation. Weil dann kommunizieren wir als börsenkotierte
893 Firma gegen aussen (.) gut das ist wichtig (.) aber viel wichtiger ist die Kommunikation
894 innen. Ich kommuniziere zu **meinen** Mitarbeitenden und zu den Leuten, die jetzt dazu-
895 gestossen sind. Also dort ist (.) das ist also das ist ganz ein wichtiger Meilenstein. Dann
896 erfährt die Mehrheit was eigentlich abläuft. Also die Kommunikation ist ganz ganz
897 wichtig. Und mit dem #00:53:58-2#

898

899 I: man muss sich auch vorbereiten #00:53:58-8#

900

901 B: Muss ich das sauber vorbereiten und auch dann kann ich natürlich schon auf gewisse
902 Sachen Einfluss nehmen. Eben in Amerika macht man so eine Präsentation vielleicht
903 anders (.) ja in Amerika, in China, wie haben wir das jetzt gemacht. Wir haben ein sig-
904 ning gehabt (.) nein, das ist celebration gewesen, das ist nachher gewesen. I China gibt
905 es eine celebration. Signing-ceremony. Aber unterschrieben haben wir schon vorher.
906 Aber dann hat man nachgelagert wie ein Fest gemacht oder. Und dann ist es so (.) das
907 waren dann viele Ansprachen, fast ein bisschen pompös oder. Einfach eine Bühne auf-
908 gebaut, ein paar Ansprachen gemacht und (.) ein bisschen vorgestellt und ein bisschen
909 Reden geschwungen, also bei uns macht man das jetzt nicht so. Bei uns steht man ein-
910 fach am Tag vor die Leute, man erzählt, zeigt ein paar Graphen und erzählt was wir da
911 jetzt machen und was wir vorhaben. Und dann geht es los. Auch da sind oder ist kultu-

912 rell unterschiedlich. #00:54:59-6#

913

914 I: mhm #00:55:01-1#

915

916 B: Aber wichtig, möglichst früh beginnen. #00:55:04-9#

917

918 I: Ja, das wirklich, **dann** gerade damit begonnen werden kann (.) nach dem closing.

919 #00:55:10-3#

920

921 B: Ja. Eben und vielleicht gibt es eben ein bisschen unterschiedliche tools oder. Könnte

922 noch spannend sein, das eine ist ein tool, mehr als Training, um die Leute mal auf ein

923 Minimum zu holen, was die Kultur betrifft. Und das andere ist dann ein tool, bei wel-

924 chem ich wirklich weitergehe um die Leute zusammenzubringen zum Arbeiten. Oder

925 damit ich wirklich (.) Und das soll nicht theoretisch sein. Das sollte man wirklich auch

926 neben der Theorie einmal zusammensitzen und einmal miteinander diskutieren und das

927 visualisieren und das ist etwas, was dann etwas bringt. Wenn ich die Teams zusammen-

928 bringen kann und jeder hat Verständnis, dass man halt jetzt eine Agenda macht mit drei

929 Punkten drauf und nächstes Mal kommt wieder die Agenda mit den drei Punkten, das

930 hilft dann schon für das Verständnis zum Zusammenarbeiten. Das ist jetzt vielleicht ein

931 blödes Beispiel mit dieser Agenda aber (.) das sind so kleine Sachen wo (.) wo dann

932 #00:56:01-9#

933

934 I: grosse Auswirkungen haben ja #00:56:01-7#

935

936 B: ja #00:56:04-6#

937

938 I: Vielleicht einfach noch angesichts von der Zeit jetzt, die fünfte Frage haben wir ein

939 bisschen beantwortet, es geht einfach da um die EurAsia. Die Arbeit wird im Zusam-

940 menhang auch mit der EurAsia geschrieben, welche einen Fragebogen entwickelt hat,

941 wo eben von beiden Seiten aus ausgefüllt wird. Also das heisst der Schweizer füllt die

942 Fragen (.) also ein Persönlichkeitstest oder Verhaltensfragen aus plus auch der Chinese

943 und dann wird nach gaps gesucht plus auch, wie man die gaps überwinden kann. In die-

944 sem Sinne. Der Einsatz vom Fragebogen ist aber erst in der Post-Merger Phase geplant,

945 also jetzt in diesem Sinne nach dem closing. Die Frage ist, ob das überhaupt (.) oder ob

946 das Sinn machen würde, wenn man das auch in der Pre-Merger Phase machen würde.

947 Jetzt spezifisch wirklich auf Schweiz China. #00:56:50-8#

948

949 B: Gut, also Pre-Merger Phase, also es kommt ein bisschen drauf an, was denn da alles

950 rauskommt, Verhalten- (.) da steht jetzt Verhaltensfragen. Prinzipiell Pre-Merger Phase

951 geht nur mit diesen Leuten, welche informiert sind. Das sind dann relativ wenige sage

952 ich einmal. Also auf der Verkäuferseite ist es das Top-Management, sage mal das sind 5

953 - 10 Leute, viel mehr werden nicht involviert sein. Und auf unserer Seite ist es etwa

954 dasselbe. Fünf bis zehn Leute, vielleicht noch ein paar mehr, 15 Leute, man hat Pre-

955 Merger aber nicht so eine Auswahl, weil sonst muss ich einfach die Leute an Bord ho-

956 len, dann muss ich mit jedem eine Vertraulichkeitserklärung machen, damit er nicht

957 über diese Sachen spricht. Darum ist das (.) eher ein bisschen eingeschränkt. Nachher

958 ab dem signing ist es ja dann klar, dann kann ich das ausweiten, ich muss ein bisschen

959 schauen, wie das ankommt oder. Tests ausfüllen (.) eben das ist auch in der Kultur. Das

960 wird ja schon bei uns ein bisschen als negativ empfunden oder. Oh der möchte mich

961 jetzt testen, was gibt das wieder. Also da muss ich schon bei uns kommunizieren. Wie

962 es in China ist, muss ich jetzt ehrlich gerade sagen, weiss ich nicht. Aber das müsste

963 man berücksichtigen. Ja, das eine ist Verhaltensfragen (.) ja Verhaltensfragen das ist

964 auch wie bin ich oder. Es zeichnet mich ein bisschen aus. #00:58:10-9#

965

966 I: Also (.) vielleicht einfach noch kurz zum Vorgehen (.) es sind Fragen wo (.) auf ei-

967 ner Skala von 1 - 6 beantwortet werden können mit "trifft überhaupt nicht zu" und

968 "trifft voll und ganz zu". So. Also sind eigentlich wie vorgegeben bereits zum Beispiel

969 ähm einfach mal gesagt, "bevor ich eine wichtige Aufgabe angehe, stelle ich mir eine

970 fundierte Übersicht" und dann sagt man "ja, trifft zu" oder "trifft weniger zu". Also man

971 tut nicht selber wie etwas aufnotieren, sondern es sind wirklich vorgegebene Situatio-

972 nen, wo man eigentlich dann sagt, ja das passt eher zu mir oder das passt weniger.

973 #00:58:43-0#

974

975 B: Okay, Verhaltensfragen, Arbeitsweisen #00:58:42-6#

976

977 I: Arbeitsweisen genau. Eben auch Fragen über sich selber sind auch zum Teil drin, es

978 ist ein Fragenkatalog von ca. 100 Fragen. #00:58:55-6#

979

980 B: Gut, das ist noch spannend, ich habe das jetzt noch nie gesehen, aber eben das eine
981 ist jetzt die Arbeitsweisen, gut kann man machen, das geht ein bisschen in das, was wir
982 vorher diskutiert haben. Ähm was eigentlich auch sehr spannend wäre ist dann mehr
983 auch die Persönlichkeit. Oder es gibt zum Beispiel den predictive index. das ist so ein
984 Persönlichkeitstool. Wo ich angeben kann ja wie wie wie schätze ich mich ein. Bin ich
985 introvertiert extrovertiert etc. Dann hat es so vier, fünf Dimensionen (.) vier Dimensio-
986 nen drauf. Schlussendlich so etwas. Weiss einfach (.) ich meine wir machen das ehrlich
987 gesagt auch nicht (.) noch nicht. Aber was so etwas hilft, da geht es jetzt um Arbeits-
988 weise, das andere ist eigentlich dann um **Persönlichkeit**, und wenn ich das hätte, dann
989 hätte ich eine Persönlichkeit von dem Geschäftsführer und eine Persönlichkeit vom an-
990 deren Geschäftsführer. Und mit dem kann ich dann relativ schnell sagen, okay, wie
991 müssen die miteinander zusammenarbeiten, damit die beiden einander verstehen. Oder
992 weil vielleicht vielleicht sind sie komplementär also vielleicht sind beide so Alphantiere,
993 da weiss man jetzt schon, es wird *tätschen*. Und jemand, der die Tests lesen kann und
994 mit dem arbeitet, der kann genau sagen, ihr müsst miteinander (.) ihr dürft nie zusam-
995 men ein Meeting machen, sonst *tätscht* es, es müssen immer noch zwei, drei andere
996 noch dabei sind, damit es ein bisschen ausbalanciert, als Beispiel oder. So etwas kann
997 natürlich auch sehr helfen oder. #01:00:16-9#

998

999 I: Kann man sich vorstellen in diesem Fall, ja. #01:00:17-3#

1000

1001 B: Eben das eine ist ein bisschen Arbeitsmethodik, das andere ist dann auch noch ein
1002 bisschen Persönlichkeit. Ja. Geht dann noch ein Schritt weiter. Eben predictive index ist
1003 so ein Beispiel, das bekannt ist auf der Welt. #01:00:35-3#

1004

1005 I: Gut, dann tue ich das gerne so weiterleiten. Haben Sie noch irgendwelche (.) Ergän-
1006 zungen? #01:00:42-6#

1007

1008 B: (2) Nein, für mich ist gut. Also ich schlage vor, wenn denn Sie noch Fragen haben
1009 oder wenn etwas auftaucht, dann dürfen Sie gerne zu mir kommen“.

Experteninterview E4

Datum: 18.4.2019

Interview: Persönliches Interview

Sprache: Schweizerdeutsch

Dauer: 60 Minuten

Transkription: 1:1

- 1 B: Sie dürfen mit den Fragen beginnen #00:00:08-3#
- 2
- 3 I: Genau also ähm (.) die ersten Fragen beziehen sich auch vor allem auf eine Unter-
- 4 nehmenstransaktion, was in Ihrem Fall nicht 100% zutrifft. Vielleicht wenn wir es
- 5 trotzdem mal anschauen möchten was aus Ihrer Meinung (.) ähm bei einer Transaktion
- 6 gelten würde, zum Beispiel bei der Frage eins bei der kulturellen Due Diligence ob Sie
- 7 denken dass dies Sinn machen würde wenn man als Schweizer Unternehmen in China
- 8 möchte akquirieren, dass man im Voraus wie eigentlich die Kulturen beidseitig untersu-
- 9 chen tut (.) bevor man überhaupt nach China geht #00:00:40-1#
- 10
- 11 B: Also das würde ich absolut bejahen. Ähm (2) also der kulturelle Aspekte welcher
- 12 auch Thema Ihrer Bachelorarbeit ist, ist wahrscheinlich sogar der zentralste Erfolgsfak-
- 13 tor für wenn man in China Geschäfte aufmacht. #00:00:54-2#
- 14
- 15 I: Mhm #00:00:55-5#
- 16
- 17 B: Also, man muss sich nicht so sehr eine Due Diligence durchführen, sondern mehr (.)
- 18 aus Schweizersicht sich überlegen, ob man bereit ist und in der Lage ist eine kulturelle
- 19 Adaption zu machen. Also ich wäre mit einem strikt Schweizerischen Approach mit der
- 20 schweizerische Geschäftskultur nach China geht und das dort eins zu eins durchzieht
- 21 dann ist die Erfolgchance sehr tief, also man wird kein Erfolg haben (2) also die Chi-
- 22 nesen haben nicht auf uns gewartet, und wenn man Geschäfte machen möchte muss
- 23 man sich den lokalen Gegebenheiten adaptieren. Insofern muss man nicht so sehr (.) ist
- 24 der Begriff Due Diligence nicht so genau zielführend, man muss mehr versuchen die
- 25 Chinesische Kultur zu verstehen, was nicht einfach ist, und eine gute Überlegung ma-
- 26 chen, ob man überhaupt bereit dazu ist und in der Lage sich deren kulturellen Gegeben-
- 27 heiten anzupassen. Und darum sich das zumuten ist nicht ganz einfach. Bereit sein

28 wahrscheinlich sagt jeder, dies ist schnell gesagt. „Ja selbstverständlich ist man bereit
29 sich anzupassen“ doch ist man auch bereit den mindchange zu machen und sich auf die
30 chinesische Kultur einzulassen. Denn wenn man dies nicht macht, wird man kein Erfolg
31 haben. #00:02:14-9#

32

33 I: Mhm, okay. Das ist doch okay. Und vielleicht als die zweite Frage welche ich da
34 noch genannt habe ähm (2) was haben Sie vor allem gemerkt gehabt wo die Unterschie-
35 de liegen? Beziehungsweise ähm (3) was würden Sie in einem nächsten Mal, falls Sie
36 wieder etwas ähnliches vorhaben, anders machen? So à la lessons learned? #00:02:39-
37 2#

38

39 B: Der Vorteil von unserer Vorgehensweise war, dass wir eben keine klassische Akqui-
40 se gemacht haben wo eigentlich sozusagen binär ist, man geht von Zustand (.) von Zu-
41 stand null nach Zustand eins, sondern wir sind über mehrere Jahre (.) ich sage „salopp“
42 in dies hineingerutscht. Wir haben zuerst sehr low profile angefangen. Jetzt praktisch
43 gesagt mit eins zwei Seminare im Jahr das einmal gemacht. Auch mit einem sehr tiefen
44 finanziellen Risiko. In dem Sinn hatten wir eine Art Versuchsphase und wir sind in ei-
45 nem ähm (.) in einem Lernprozess und jetzt auch ich persönlich bin in einem mehrjähri-
46 gen Lernprozess an die chinesische Kultur herangeführt worden. #00:03:20-6#

47

48 I: Mhm #00:03:21-2#

49

50 B: Das heisst, ich hatte das Privileg (.) mit sehr tiefen Risiko (.) also einerseits finanziel-
51 lem Risiko oder auch tiefem (.) sagen wir tiefem Risiko tiefem Fehlerrisiko, also in
52 welche kulturellen Fettnäpfchen können wir reintrampen. Das heisst mit tiefem Risiko
53 konnte ich dies eigentlich lernen. Also ich war selber in einem mehrjährigen Lernpro-
54 zess welcher noch nicht abgeschlossen ist. Also ich könnte nicht behaupten, dass ich die
55 chinesische Kultur vollständig verstehe. #00:03:50-0#

56

57 I: Mhm #00:03:50-8#

58

59 B: Aber ich habe sicherlich sehr viel gelernt. (2) Insofern ist dies eine privilegierte Situ-
60 ation, da ich nicht ab Tag eins bei einem Grossprojekt mit Einsatz von potenziell vielen
61 Millionen Franken alles ausprobieren musste und somit nicht diesem Risiko ausgesetzt

62 war. Und das war sicherlich rückblickend ein grosser Vorteil. Und ich habe am Anfang
63 sicherlich mehr Fehler gemacht als ich heute mache, auch in kultureller Hinsicht. Doch
64 dies hat sich nicht so gravierend ausgewirkt. Worst Case war dass man vielleicht einmal
65 einen Geschäftskunden mit falschem Verhalten irritierte, doch fielen damit nicht die
66 gesamten Geschäftsaktivitäten in China zusammen oder #00:04:32-6#

67

68 I: Mhm, mhm #00:04:33-6#

69

70 B: Ja #00:04:34-5#

71

72 I: Okay. Also auch dass Sie eigentlich wie kein (.) auch kein Druck hatten in diesem
73 Sinne #00:04:37-0#

74

75 B: Ja #00:04:37-4#

76

77 I: In diesem Sinne. Okay (2) ähm ja zu der Frage drei haben Sie gesagt, dass Sie viele
78 Antworten hätten. Hier geht es darum dass ich einige Dimensionen aufnotierte, welche
79 sich bei einer Transaktion vor allem auch auswirken könnten. Jetzt in Ihrem Fall (.)
80 welche von diesen Dimensionen haben Sie vor allem gespürt? Also ähm (.) wie sind Sie
81 damit umgegangen? #00:05:06-7#

82

83 B: (3) Also sind alle, jedes einzelne Kriterium welches Sie aufgeführt haben ist gut.
84 Ähm also in unserem konkreten Fall war die Auswirkung unterschiedlich. Ähm (2) ich
85 gehe vielleicht unsystematisch durch. Also spontan, wenn ich dies durchlese (5) Pla-
86 nungsverhalten scheint mir ein starker Unterschied #00:05:39-3#

87

88 I: Mhm #00:05:39-8#

89

90 B: Also wir Schweizer sind jetzt prototypisch gesagt sind ja nicht langfristig orientiert
91 sondern wir sind uns gewöhnt von A nach B möglichst Gradlinig auf direktem Wege zu
92 gehen. #00:05:53-5#

93

94 I: Mhm #00:05:54-3#

95

96 B: Und man hatte einmal das Ziel und die Idee von den Moving Targets, ist uns eher
97 fremd, also wir mögen dies nicht. Die Chinesen sind in diesem Punkt wirklich funda-
98 mental anders. Also man fasst einmal ein Projket, man definiert das Projekt und macht
99 eigentlich in der Umsetzung laufend Änderungen. Und man ändert nicht nur Vorge-
100 hensweisen, man kann auch die Ziele laufend ändern. Also eben, die Moving Targets.
101 #00:06:19-5#

102

103 I: Mhm #00:06:20-0#

104

105 B: Und aus einer Schweizer Denkweise wo linear orientiert ist und welche sagt, dass
106 man Meilensteine macht und diese Etappen möchte man erreichen, machen wir den
107 nächsten Schritt, kann dies manchmal Geduld und Nerven erfordern, dass man dies ähm
108 durchzieht. Aber die Chinesen haben die Tendenz, nicht sehr Gradlienig vorzugehen,
109 sie nehmen Umwege und sie ändern schon sehr oft im Verlauf des Prozesses das gesam-
110 te Projekt. #00:06:47-4#

111

112 I: Mhm #00:06:47-9#

113

114 B: Wir ändern (.) auch in diesem Zusammenhang, es gehört ins selbe Kriterium. Ich
115 habe angagierte Diskussionen mit dem Team in China mit immer neuen Geschäftsideen.
116 Also wir machen da ja eine Schule auf und es gibt klare Zielsetzungen, welche man
117 schon zum laufen bringen muss. Ich hab es vorher gesagt, wir müssen die Klassenzim-
118 mer füllen, wir müssen Umsätze machen, wir müssen Studiengebühren generieren. Und
119 jedes Mal wenn ich nach China gehe, beim ähm Nachtessen kommt die nächste Ge-
120 schäftsidee. Wir können noch ein Family Office aufmachen, wir könnten eine Vermö-
121 gensverwaltung aufmachen, wir können ein Reisebüro aufmachen. Weil die Chinesen
122 sehen überall die Geschäftsoportunitäten. Und dann sag ich jeweils mit meiner
123 Schweizer Sturheit, dass wir zuerst das Projekt eins zum „fliegen“ bringen und wenn es
124 „fliegt“ können wir gerne das nächste anschauen. Und das verstehen die Chinesen über-
125 haupt nicht. Sondern sie sehen die Geschäftsoportunität und dann packt man diese.
126 Und dass man sagt nein jetzt verzichten wir auf die Geschäftsoportunität, jetzt machen
127 wir zuerst einmal die Hausaufgaben. Das verstehen sie nicht. Das ist eine dauernde und
128 das ist eine dauernde Quelle der Diskussion. #00:07:56-5#

129

130

131 I: Mhm, mhm #00:07:57-9#

132

133 B: Also die Chinesen haben immer mehrere Eisen im Feuer und sie jucken immer von
134 einem Projekt zum nächsten und hin und her was nicht immer erfolgsversprechend ist.
135 Also das gilt auch in meiner (2) Beobachtung über die paar Jahre hat das schon auch
136 Nachteile dass sie halt auch die Projekte nicht auf den „Boden bringen“ und sie jucken
137 dann eigentlich von einem Projekt in das Nächste bevor es erst fertig ist. Was nicht un-
138 bedingt effizient ist, oder (2). Aber es ist so die Getriebenheit, die Chinesen sind sehr
139 erfolgsgetrieben, sind sicher (.) aktiver sicher auch hektischer (.) was auch natürlich mit
140 dem Wettbewerbsdruck zu tun hat. Also in China ist der Wettbewerbsdruck ist viel viel
141 viel grösser als in der Schweiz. Und so auf allen Ebenen. Also auf Ebene vom einzelnen
142 Individuum, der einzelne Arbeitnehmer welcher sich im Arbeitsmarkt bewegt ist unter
143 Druck, Firmen sind unter Druck, selbst die Behörde ist unter Druck. Es gibt einen
144 Wettbewerb zwischen Regionen, in der Politik ist Wettbewerbsdruck, es hat viel Wett-
145 bewerbsdruck. Und das führt natürlich zu dieser Getriebenheit, dass man immer mög-
146 lichst die Augen und Ohren offen haben sollte, um zu schauen wo ich die nächsten Op-
147 portunitäten haben. Also das Planungsverhalten kann einem recht, recht auf die Nerven
148 gehen #00:09:21-7#

149

150 I: Und wie sind Sie damit umgegangen? (2) Also Sie haben ja gesagt, dass Sie manch-
151 mal gesagt haben dass das erste abgeschlossen werden soll #00:09:27-5#

152

153 B: Ja #00:09:27-9#

154

155 I: Wie haben die Chinesen reagiert? #00:09:29-5#

156

157 B: Ja indem ich mich halt unbeliebt gemacht habe und gesagt habe jetzt machen wir
158 dies nicht. Oder ich sag dann jeweils dass ihr das machen könnt also einfach ohne mich.
159 Ich finanzier es ganz bestimmt nicht. #00:09:37-6#

160

161 I: Mhm #00:09:39-0#

162

163 B: Also ich sag einfach, eben (.) also jetzt bin jetzt komme ich gerade aus China nach-
164 hause. Frau Jong hat wieder vorgeschlagen, nicht zum ersten Mal, dass wir ein Reisebü-
165 ro gemeinsam aufmachen sollten. Dann hab ich gesagt dann mach du das Reisebüro auf,
166 aber ich möchte einfach nichts damit zu tun haben. oder, mach's (.) #00:09:53-3#

167

168 I: (2) mhm #00:09:56-9#

169

170 B: Oder (8). Also das zweite wirklich prägende Element ist das Thema Machtdistanz.
171 Dies toppt auch, das ist wirklich wie Sie schreiben ausgeprägt. Also wir sind uns ge-
172 wöhnt, eben partizipative Entscheidungsprozesse zu haben (2) in welchem auch das
173 Team einbezogen wird und das stösst ähm (.) und ich hab ähm den Approach immer
174 wieder versucht, ich versuch ihn sogar heute noch. Und das stösst echt auf Unverständ-
175 nis. Also es löst rechte Irritationen aus. Weil ich bin natürlich (.) also ich bin der Inves-
176 tor, ich bin in diesem Sinn eigentlich der oberste Chef. Und also der klassische Begriff
177 ist der big boss, also dies ist der stehende Begriff oder. Obwohl ich diesen nicht unbe-
178 dingt suche, sondern ich sage ich bin eigentlich eher der Helfer welcher kommt aber
179 passieren muss vor Ort. Oder, am Schluss muss das Management vor Ort dies zum Er-
180 folg führen. Ich spreche kein Chinesisch, ich bin kein Chinese, ich bin nicht integriert,
181 also kann ich operativ nicht viel beitragen. Aber ich bin positioniert im chinesischen
182 Hierarchiedenken bin ich der oberste Boss und es gibt eine klare eine Erwartung dass
183 die finale Entscheidung immer vom obersten Boss getroffen wird (.) und ich fühl mich
184 dann oft in Entscheidungen gedrängt bei welchen ich sage, dass ihr das besser selber
185 entscheiden würdet denn ich weiss es ja gar nicht besser als ihr #00:11:23-5#

186

187 I: Mhm #00:11:24-3#

188

189 B: Also was auch Irritationen auslöst ist ähm (.) dass wir eben Hierarchieebenen in der
190 Schweiz können wir Hierarchieebenen überspringen. Also ich kann auch mit unteren
191 Chefen diskutieren und auf Augenhöhe einen Tee trinken und eine gute Diskussion füh-
192 ren. Dies löst in China extreme Irritationen aus (2) also ich hab eine Anekdote dazu,
193 ähm (.) wir haben so Medientermine Pressekonferenzen gehabt (.) und da möchten zum
194 Teil Leute (.) Chinesen sind sehr fotografier freudig oder, sie möchten dann immer Fo-
195 tos machen. Und ich habe gelernt, dass ich mich strikt an die Regeln halten muss, wer
196 mit mir auf ein Foto darf und wer nicht (2) in der Schweiz sage ich ja klar machen wir

197 ein Foto zusammen. Ein Selfie, immer ein Selfie oder (.) das geht (.) das ist ein no go,
198 denn ich bin hierarchiegesteuert wer mit mir auf ein Foto darf oder #00:12:18-8#
199
200 I: Was, okay #00:12:19-6#
201
202 B: Krass, oder krass #00:12:20-7#
203
204 I: Mhm #00:12:20-7#
205
206 B: (2) also das Überspringen von Hierarchiestufen wird nicht als Zeichen von einer libe-
207 ralen (.) egalitären Denken ausgelegt, sondern eher als ein Zeichen der Schwäche. Im
208 Prinzip wieso gibst du dich mit so jemandem ab, welcher ja gar nichts zu sagen hat oder
209 #00:12:37-9#
210
211 I: Okay #00:12:38-8#
212
213 B: Also das Hierarchiedenken, das Machtdenken, das Statusdenken (.) das ist ein zentra-
214 ler Kultur schon ein zentraler kultureller Unterschied #00:12:48-9#
215
216 I: Mhm (.) Und da passen Sie sich eigentlich wie auch ein wenig an #00:12:52-4#
217
218 B: Und da da passe ich mich an (.) und ich spiele auch diese Rolle #00:12:57-1#
219
220 I: Ja #00:12:57-3#
221
222 B: Weil es gibt eine klare Rollenerwartung an mich, und dann spiel ich halt diese Rol-
223 lenerwartung. Ja. Also ich meine ich habe selber eher einen demokratischen Führungs-
224 stil, wie man ihn auch in der Schweiz hat, partizipativ. Ich habe nicht das Gefühl dass
225 ich als Boss alles besser weiss. Aber ähm das Rollenverhalten habe ich mir nun halt
226 einfach angeeignet oder #00:13:16-2#
227
228 I: Mhm, okay (6) #00:13:25-7#
229

230 B: Dann haben wir noch high context low context (2) das ist auch, ja, kann ich unter-
231 schreiben, auch einen zentralen Unterschied. Ähm (.) ich kann dies wieder ein wenig
232 anekdotisch fassen (.) also es ist das ist common place (2) Chinesen sagen zu einem
233 eigentlich nie nein #00:13:45-1#

234

235 I: Mhm #00:13:46-6#

236

237 B: (2) Also ich kann dies verdeutlichen, ich habe erzählt dass wir im B2B Geschäft wa-
238 ren. Dann macht man eine Offerte (.) macht einen Vorschlag (.) und in der Schweiz ist
239 man sich gewöhnt, dass man eine Antwort erhält. Ob gut oder schlecht. Und es ist ei-
240 gentlich in der Schweiz eine Frage des Anstandes, dass man auch absagt #00:14:08-6#

241

242 I: Ja, mhm #00:14:10-1#

243

244 B: Also es einfach extrem unanständig, ich erhalte eine Offerte eines Lieferanten und
245 ich melde mich nicht mehr. Das wir nicht ästimiert in der Schweiz, das ist wirklich un-
246 anständig oder (.) und in China ist es eben unanständig wenn ich einem Lieferanten nein
247 sage. Das heisst in China ähm (2) findet man dann über eine längere Funkstille heraus,
248 dass der andere nicht interessiert ist, man erhält nicht eine Absage (.) aufgrund des Ge-
249 sichtsverlusts und es gilt als extrem unhöflich jemandem nein zu sagen oder (.) und das
250 ist nur ein Beispiel dass man halt vieles über ähm ja intuitiv nicht über die Sprachmittei-
251 lung herausfinden, sondern halt über das Verhalten, ein non-verbales Verhalten, kann
252 auch in einem Meeting sein, dass man das wie spüren muss. #00:14:52-0#

253

254 I: Mhm #00:14:53-5#

255

256 B: Also das Kommunikation (.) hinter dem steckt das Kommunikation (.) das ganze
257 Kommunikationsverhalten das Kommunikationsverhalten scheint mir fundamental an-
258 ders ja (2) es gibt auch sehr technische praktische Auswirkungen (.) beispielsweise Chi-
259 nesen schreiben fast keine E-Mails (.) bei uns ist ja in der Geschäftswelt das Haupt-
260 kommunikationsmittel E-Mail #00:15:14-5#

261

262 I: Genau #00:15:15-5#

263

264 B: In China wenn ich E-Mails schreibe erhalte ich keine Antwort (2) ich bin mir auch
265 nicht sicher ob sie es überhaupt lesen (.) sondern das Kommunikationsmittel in China
266 ist hauptsächlich das Telefon. Es ist mündlich, man telefoniert, darum sind die Chinesen
267 auch permanent am Telefon. Sie sind übrigens auch in Meetings am Telefon. Also wenn
268 da, wenn ich jetzt ein Telefon erhalten würde, dann nehme ich Deutsch gesagt *kalten
269 Arsches* nehme ich es an und Sie sehen mir zu wie ich telefoniere. Das ist in China
270 normal, sie sprechen dann eventuell so (.) doch das macht es auch nicht besser (2) und
271 dann natürlich WeChat oder WeChat, das sind eigentlich die beiden Kommunikations-
272 medien #00:15:52-0#

273

274 I: Mhm #00:15:52-9#

275

276 B: Es ist nicht die nicht die schriftliche Kommunikation. Und auch das fällt, durch das
277 ist auch oft dann mindestens aus westlicher Sicht oft dann vieles nicht mehr ganz klar.
278 In einem Mail kann man relativ klar und deutlich sagen was die Vereinbarung ist.
279 Nächste Schritte eins zwei drei. Am Telefon ist es nicht immer so klar. Am Schluss hat
280 jeder etwas anderes verstanden (2) und mit denen Antiquitäten muss man lernen umzu-
281 gehen, das habe ich auch adaptieren müssen #00:16:22-0#

282

283 I: Mhm #00:16:23-0#

284

285 B: Also ich habe im Laufe dieser sieben Jahren mein Mailverkehr drastisch reduziert,
286 ich schreibe eigentlich den Chinesen kein Mail mehr (.) weil ich schlicht sowieso keine
287 Antwort erhalte, dann muss ich auch keines schreiben #00:16:34-3#

288

289 I: (lacht) #00:16:37-1#

290

291 B: Und das ist echt gewöhnungsbedürftig #00:16:38-1#

292

293 I: Ja, das glaube ich #00:16:39-5#

294

295 B: Weil man sitzt dann auch auf Nadeln und ähm eben man macht ein Angebot, und
296 hätte gern einmal gewusst ob etwas wird oder nicht. Und dann hört man einfach zwei
297 Monate nicht mehr. Und irgendwann weisst du dann (.) früher hab ich auch nachgefragt,

298 ein Mail geschrieben ob sie meine Offerten erhalten haben (.) und dann hört man ein-
299 fach nichts, oder. Und am Anfang habe ich mich wirklich genervt, eben nach Schweizer
300 Massstab, das ist sowas von unhöflich, aber ich habe jetzt einfach gelernt dass dies Teil
301 des Systems ist und da darf man sich nicht aufregen, es ist einfach so. Und da, wenn
302 man nicht bereit ist das zu adaptieren, dann macht man sich nur selber ein Problem,
303 oder #00:17:17-0#

304

305 I: Mhm #00:17:18-8#

306

307 B: Weil ich werde die Chinesen in diesem Punkt nicht ändern können oder (5) jetzt gibt
308 es bevor ich es vergesse im ganzen Katalog gibt es eine zentrale Einschränkung welche
309 immer bedeutsamer wird. Es gibt natürlich immer mehr jetzt eine Generation von jun-
310 gen Chinesen mit Auslandserfahrung #00:17:38-7#

311

312 I: Mhm #00:17:39-5#

313

314 B: Und das nimmt rapide zu (2) also die gingen (.) an ausländischen Universitäten stu-
315 dieren (.) vorzugsweise ähm Amerika Australien das sind Kanada das sind diese drei
316 bevorzugten Länder (.) waren sie im Ausland arbeiten (.) oder arbeiten bei ausländi-
317 schen Firmen grosse ausländische Firmen in China (.) also die haben Berührungen prak-
318 tische Erfahrung im Umgang mit westlicher Kultur #00:18:07-3#

319

320 I: Mhm #00:18:07-7#

321

322 B: Und die adaptieren sich dann ein Stück weit am westlichen Geschäftsstil (2) und
323 diese Erfahrung mache ich eigentlich zunehmend. Das ist nun ein rechter Prozess, wel-
324 cher da in Gang gesetzt wurde #00:18:20-9#

325

326 I: Mhm #00:18:22-4#

327

328 B: Wo natürlich hauptsächlich in den grossen Städten (.) ich muss nochmals etwas er-
329 wähen, ich bin fast ausschliesslich in Shanghai tätig, also ich mache eigentlich alles
330 aus Shanghai (.) und dort, Shanghai ist sicherlich die internationalste Stadt in ganz Chi-
331 na, sehr global orientiert, die Leute sind sehr weltläufig, sehr viele Shanghaiis Men-

332 schen waren bereits im Ausland (.) mindestens in den Ferien, aber viele haben eben
333 bereits Berufserfahrungen gesammelt Studienerfahrungen gesammelt (.) und in Shang-
334 hai würde ich da meinen über die letzten Jahre einen Wandel festzustellen (.) hauptsäch-
335 lich die jungen Leute, sagen wir vielleicht bis 35 (.) der Punkt ist einfach dass die Ent-
336 scheidungsträger aufgrund des Hierarchischen Prinzips, die sind in der Regel fünfzig
337 plus und die haben diese Erfahrungen nicht gemacht (.) und das sind ja letztlich die
338 Taktgeber, darum schlägt das noch nicht wirklich richtig auf das Geschäftsverhalten
339 herauf oder #00:19:16-9#

340

341 I: Mhm, mhm #00:19:17-3#

342

343 B: (9) Zeitverständnis (.) das scheint mir nun ein wenig als Kriterium etwas abstrakt,
344 gehen wir vielleicht die restlichen Punkte noch durch? #00:19:36-0#

345

346 I: Ja, klar, klar #00:19:36-7#

347

348 B: Zeitverständnis kommt nun für mich etwas abstrakt rüber #00:19:39-9#

349

350 I: Ja gut da haben Sie auch schon einige zum ähm (.) Planungsverhalten mit dem line-
351 ren Denken haben wir eigentlich beides zusammen ein wenig beantworten können
352 #00:19:49-6#

353

354 B: Das hat ein wenig mit dem zu tun #00:19:50-2#

355

356 I: Genau #00:19:51-4#

357

358 B: Ja, ja (2) mhm #00:19:53-1#

359

360 I: Genau #00:19:53-8#

361

362 B: Aber das Stichwort lineares Zeitverständnis in der Schweiz das stimmt natürlich, ja
363 (.) wir denken natürlich linear, das ist so (.) weil die Chinesen sind eher also negativ
364 gesagt sprunghaft positiv formuliert flexibel, ja (.) ja (.) #00:20:08-8#

365

366 I: Genau, und Zeit Nähe Distanz von der Gruppe ähm (3) #00:20:15-8#

367

368 B: Ich würde das auch ganz leicht (.) also ja zu diesem Thema was in China im Kultur-
369 kontext sicher ist, ist dass die Gruppe sehr viel wichtiger als das Individuum, das ist
370 doch ein Cliché aber das Cliché stimmt schon. Und ich merk das daran (.) und das hat
371 nun nicht unbedingt mit der kommunistischen Partei zu tun wo sie natürlich ihr sozialis-
372 tisches Ideal am Kapitalismus zu Trotz recht pflegen und probieren durchzusetzen (.) es
373 ist ein Teil wirklich von der chinesischen Kultur, das die soziale Disziplin und das Ein-
374 fügen in die Gemeinschaft einen viel viel höheren Stellenwert hat als bei uns #00:21:00-
375 0#

376

377 I: Mhm #00:21:00-8#

378

379 B: Also die Chinesen, auch eben nicht (.) das sind keine hart gesonnte Kommunisten,
380 normale Chinesen betonen dass eine harmonische Gesellschaft ein zentraler Wert ist.
381 Also das Yin Yang wird oft zitiert oder #00:21:16-3#

382

383 I: Genau #00:21:16-9#

384

385 B: Die geteilten Elemente, welche sich ergänzen müssen und das halt (2) also alles was
386 Disruption ist, alles was (.) Störung ist von gewohnten Abläufen, wird das sehr sehr,
387 also dies ist nicht erwünscht oder. Also eigentlich alle miteinander, alle Menschen soll-
388 ten miteinander so umgehen, dass alle in Harmonie sind. Die Realität ist manchmal na-
389 türlich fundamental anders, aber das Ideal von der integrierten Gesellschaft ist ähm (2)
390 das schlägt immer wieder durch, auch in Diskussionen. Und das Ideal welches wir ha-
391 ben von der individuellen Entfaltung, dass jeder selber sich verwirklichen tut, ist eigent-
392 lich der chinesischen Kultur recht fremd. Ist jedoch durch die westliche Kontakte, wel-
393 che ich erwähnt habe, gerade bei einer jungen städtischen, jungen urbanen Bevölkerung,
394 kommt dies natürlich auch (.) also zu the young of an intellectuals, die sind auch sehr
395 auf einem Selbstverwirklichungstrip unterwegs. Was sie jedoch nicht unbedingt sympa-
396 thischer macht. Also man kann sogar sagen dass sie recht Ego-mässig unterwegs sind,
397 also **ich ich ich ich ich** oder #00:22:29-5#

398

399 I: Oh okay, mhm #00:22:30-9#

400

401 B: Also, der soziale Zusammenhang durch die Urbanisierung, aber auch durch den stei-
402 genden Wohlstand, ist natürlich ähm (.) die Individualisierung nimmt natürlich schon
403 auch zu jetzt. Mit allen Begleiterscheinungen. Also auch China, wie die westliche Ge-
404 sellschaften vielleicht fünfzig oder hundert Jahre früher, als Beispiel macht nun den
405 Weg von der Grossfamilie in die Kleinfamilie. Also bis vor zwanzig, bis vor dreissig
406 Jahren noch haben in China typischerweise vier Generationen unter einem Dach gelebt.
407 Und es war selbstverständlich, dass die junge Generation für die alte Generation gesorgt
408 hat. #00:23:08-7#

409

410 I: Mhm #00:23:09-4#

411

412 B: Es hat ja auch keine Sozialversicherung gegeben. Also die einzige Altersversiche-
413 rung für die Leute waren die Kinder. Wenn man keine Kinder gehabt hat war man arm
414 dran als alter Mensch oder. Und dieser soziale Zusammenhang hat sich in den letzten
415 Jahren recht aufgelöst, vor allem in den Städten. Und es hat sich eigentlich in die Klein-
416 familie gewandelt, also in zwei-Generationen Familie. Und es gibt ein relatives grosses
417 Problem, dass die alte Generation von der jüngeren Generation halt vernachlässigt wird.
418 #00:23:40-7#

419

420 I: Mhm #00:23:41-8#

421

422 B: Und es gibt in der chinesischen Regierung, welche Kampagnen fährt, Kampagnen
423 fährt dass man die Eltern besuchen soll (.) also es gibt wirklich Kampagnen für das, geh
424 diese Eltern besuchen bevor sie vereinsamen oder (2) also vor allem dort ist das Thema
425 Gruppe gegen Individuum ist in China in meiner Wahrnehmung vor allem in der Städ-
426 ten in einem grossen Band noch begriffen oder #00:24:06-4#

427

428 I: Mhm #00:24:07-2#

429

430 B: Also die Strukturen sind ein wenig in Auflösung begriffen. Die Regierung und die
431 kommunistische Partei versuchen hier Gegensteuer zu geben. Ob sie mit dem Erfolg
432 haben, weiss ich nicht, ja #00:24:18-7#

433

434 I: Mhm okay #00:24:19-2#

435

436 B: Ja #00:24:21-1#

437

438 I: Mhm (2) okay das gehört auch ein wenig zum Punkt ähm Zugehörigkeit der Eigen-
439 und Abgrenzung zur Fremdgruppe, welche wir nun beide ein wenig zusammengenom-
440 men haben. Mhm, also (2) muss ich nun nachschauen was wir sonst noch haben (2) ja
441 das analytische und intuitive Denken haben wir auch kurz bereits angesprochen (.) ähm
442 (2) #00:24:50-2#

443

444 B: Ist jetzt nicht so durchschlagen, also ja, also ja (.) stimmt, ist jedoch nichts wo ich
445 darübergestolpert wäre wie bei anderen Kriterien, welche ich bereits erwähnt habe
446 #00:25:02-5#

447

448 I: Okay, mhm (3) gut (.) ja und die restlichen #00:25:11-4#

449

450 B: Bei der Eigengruppe Fremdgruppe (.) ähm (2) also man ist als, also ich muss sagen,
451 also die Schweiz ist in China extrem gut angesehen (.) manchmal denke ich fast zu gut,
452 oder also sie schreiben uns Attribute zu, bei welchen ich denke ja so hätte ich die
453 Schweiz auch gerne. Also schon natürlich mit Verlässlichkeit, wir sind ehrlich, wir hal-
454 ten Zusagen ein, wir machen was wir sagen, und die Attribute werden in China extrem
455 geschätzt oder. Das Qualitätsverständnis (.) generell ist man in China, auch wenn man
456 nicht Schweizer wäre aber Schweizer besonders sehr willkommen, also die Chinesen
457 sind sehr gastfreundlich (.) also da könnten sich die Schweizer *eine Scheibe abschnei-
458 den* davon. Ja und praktisch oder, ist wirklich sehr, sie sind auch sehr offen, sehr
459 kommunikativ, also man kommt mit Chinesen schnell in Kontakt. Ähm (3) aber man
460 ist, aber trotzdem ist man natürlich nie einer von ihnen. Also man ist immer der, man ist
461 immer der Ausländer. Und das hat in meiner Erfahrung natürlich zentral mit der
462 Sprachbarriere zu tun (2). Und Chinesisch ist einfach schwierig zu lernen oder
463 #00:26:27-1#

464

465 I: Mhm #00:26:27-6#

466

467 B: Weil ich bin ja etwas jünger, nicht mehr der jüngste oder, und ich kriege dies nicht
468 mehr auf die Schiene. Vor dreissig, vierzig Jahren hätte ich vielleicht noch Chinesisch
469 gelernt, oder. Aber es ist **so** schwierig, oder #00:26:37-9#

470

471 I: Mhm #00:26:38-3#

472

473 B: Und die Sprachbarriere (.) befördern natürlich die Abgrenzung, oder. Also man ist
474 bei aller Freundlichkeit und Gastfreundschaft wo man erlebt, man ist an sich ist man
475 immer, man gehört nicht dazu. Man ist kein Teil davon, und das spürt man natürlich
476 schon. Hauptsächlich über die Sprache, ja (2) und da hab ich kein Mittel gefunden dies
477 zu überwinden, ausser dass man halt persönlich, ich sage freundlich auftritt und ähm (.)
478 sich zugänglich zeigt und sich auf die Gastfreundschaft einlässt (.) also ich arbeite mit
479 den Chinesen eigentlich gut zusammen, also es ist nicht, also eben, sie sind sehr zu-
480 gänglich, sehr freundlich, aber man spürt immer, man ist nicht ein Teil, man ist kein
481 Chinese. Und ich kann mich auch nicht so schminken dass ich wie einer aussehe, das ist
482 einfach so #00:27:24-9#

483

484 I: (lacht), ja #00:27:27-0#

485

486 B: Ja (.) jetzt ob das ein Vorteil oder Nachteil bringt, das hab ich ehrlich gesagt noch
487 nicht herausgefunden. Manchmal denk ich, es ist ein Vorteil wenn man Ausländer ist,
488 man hat ein gewisses Alleinstellungsmerkmal #00:27:37-4#

489

490 I: Mhm #00:27:39-2#

491

492 B: Aber auf der anderen Seite natürlich, also (2) ja vielleicht so formuliert. Wenn, also
493 als Ausländer (.) in meiner Erfahrung ist es zentral, dass man (.) Ansprechpersonen hat,
494 welchen man fast vorbehaltlos trauen kann. Also man muss echt Leute haben, welche
495 man vertrauen kann. Weil rein aufgrund der Sprachbarriere, man kann nicht alles kon-
496 trollieren. Natürlich kann man sich alles übersetzen lassen, oder. Ich habe immer einen
497 Übersetzer dabei, seit sieben Jahren, in jedem Meeting, oder #00:28:13-1#

498

499 I: Mhm #00:28:14-0#

500

501 B: Aber man ist darauf angewiesen ähm (.) Personen zu haben, welchen man, wo man
502 höher geht und vertrauen kann, mit dem Risiko, dass man halt „gelinkt“ wird, oder (.)
503 ist uns auch schon passiert, oder. Aber sagen wir jetzt das Kernteam, welches wir über
504 sieben Jahre aufgebaut haben, welches ich natürlich mittlerweile gut kennen, bei wel-
505 chem auch eine persönliche Freundschaft entstanden ist, da muss ich sagen habe ich nun
506 ein hohes Vertrauen dass ich nicht ähm (.) über den Tisch gezogen werde, oder. Weil
507 wann man dies nicht hat, dann ist die Gefahr relativ gross, dass man eben über den
508 Tisch gezogen wird. Weil die Chinesen sind natürlich schon sehr smart, sind sehr smart,
509 oder. Ja (4) also meine Antwort, das Kriterium, ja das gibt es die Eigengruppe Abgren-
510 zung Fremdgruppe, jetzt im Sinne China, Chinesen gegen nicht-Chinesen - ja. Es ist ein
511 wichtiges, es ist richtig oder. Und das Mittel dazu ist ähm (.) versuchen Menschen ken-
512 nenzulernen, bei welchen man das Vertrauen zu ihnen aufbauen kann. #00:29:16-5#

513

514 I: Mhm, okay (3). Und wie haben Sie es gemerkt, allgemein aufgrund der Sprachdiffe-
515 renzen, Sie kommunizieren demnach auf Englisch mit Ihnen? #00:29:27-3#

516

517 B: Ja #00:29:27-8#

518

519 I: Und das ist kein Problem für die Chinesen, mit welchen Sie Kontakt haben? (2) so
520 vielleicht hat es in Shanghai mehr Leute, welche Englisch können aber sonst...
521 #00:29:37-5#

522

523 B: Also die Chinesen können im Schnitt, schlecht It., schlecht Englisch, auch die jun-
524 gen. Sie sagen zwar, dass sie Englisch können, aber sobald es über (.) also so eine Mit-
525 tagessen Konversation geht immer gut, oder. Aber sobald man dann in das fachliche
526 geht, sobald es ganz in die Tiefe geht steht man relativ schnell an. Weil das merkt man
527 im Gespräch. Man merkt, ob der vis-à-vis mitkommt oder nicht, oder. Und darum habe
528 ich schon, habe ich mir zur Gewohnheit gemacht (.) so in den informellen Kontakten,
529 miteinander Mittagessen gehen, Abendessen gehen, da komm ich ohne Übersetzer über
530 die Runden. Aber wenn es wirklich um Business geht, Business Meetings, da habe ich
531 immer einen Übersetzer dabei, oder #00:30:16-3#

532

533 I: Mhm, okay #00:30:18-2#

534

535 B: Welcher dann übersetzt, ja (3) #00:30:21-8#

536

537 I: Okay #00:30:25-0#

538

539 B: Und das gibt natürlich Filterverluste, das ist mir schon bewusst. Auch wenn das (.) in
540 der Regel sind dies sehr gute Übersetzer, die sprechen dann besser Englisch als ich,
541 oder. Wirklich super gut, oder. Aber man hat natürlich durch das zwingend Filterverlus-
542 te, oder. Ja, mit dem muss ich halt irgendwie leben, ja (3) #00:30:44-5#

543

544 I: Okay (3) gut #00:30:50-0#

545

546 B: Nachgiebigkeit versus Beherrschung (.) finde ich nicht so (3) nicht so ausgeprägt (2)
547 also natürlich in China ähm (.) eine Contenance wahren, ist ein Key. Also wenn man die
548 Contenance verliert, also ähm (.) Selbstbeherrschung verliert, wenn man laut wird, dann
549 hat man verloren. Aber das machen wir in der Schweiz, also in der Schweiz ist es auch
550 nicht grundlegend anders, oder (.) also auch in der Schweiz wird es nicht geschätzt
551 wenn jemand in einem Meeting ausrastet oder ausruft, mit dem holt man sich den Res-
552 pekt auch in der Schweiz nicht #00:31:27-3#

553

554 I: Mhm #00:31:28-1#

555

556 B: Also vom Aspekt der Selbstkontrolle, Contenance wahren ähm (.) ist gegeben bei
557 beiden Kulturen, bei beiden Kulturen ist dies eigentlich, oder #00:31:35-8#

558

559 I: Mhm #00:31:37-0#

560

561 B: Dies sehe ich nicht als ein entscheidenden Unterschied, oder #00:31:42-4#

562

563 I: Mhm #00:31:44-6#

564

565 B: Über die Anpassungsfähigkeit habe ich vorhin bereits etwas gesprochen. Ja, so wie
566 es hier steht (.) archetypisch, traditionell (.) ja. Aber eben, diese soziale Integration ist in
567 Auflösung. Eben, ich habe dies vorher ausgeführt #00:32:01-5#

568

569 I: Genau #00:32:02-0#

570

571 B: Die young urbans, die sind schon sehr auf einem Selbstverwirklichung Trip, oder
572 #00:32:07-6#

573

574 I: Ja #00:32:08-1#

575

576 B: Und die Alten jammern über das auch #00:32:11-4#

577

578 I: (lacht) #00:32:12-1#

579

580 B: Aber ist in der Schweiz auch nicht anders. Die Alten Leute jammern auch in der
581 Schweiz, das aber (.) ist glaube ich seit zweitausend Jahre so (.) die alten Leute jam-
582 mern, die jungen, wie schlimm die jungen sind #00:32:20-3#

583

584 I: (lacht) #00:32:21-5#

585

586 B: Ich mache dies jetzt persönlich nicht, oder #00:32:24-1#

587

588 I: (lacht) #00:32:24-8#

589

590 B: Aber meine Eltern haben über mich gejammert, ich weiss nicht ob Ihre Eltern über
591 Sie jammern, ich weiss es nicht, oder #00:32:28-1#

592

593 I: (lacht) #00:32:29-1#

594

595 B: Also normal, oder. Aber es ist ein Phänomen, welches die chinesische Gesellschaft
596 schon sehr beschäftigt, oder #00:32:35-7#

597

598 I: Ja, weil sie auch nicht daran gewöhnt sind, ja (2) okay, ja dann haben wir eigentlich
599 diese Frage relativ gut beantwortet. Also abschliessend kann gesagt werde, dass es viele
600 Punkte gibt bei welchen wir uns anpassen müssen (.) an die chinesische Mentalität. Zum
601 Teil können wir uns schon durchsetzen, aber vielfach, eben wenn es beispielsweise um

602 Machtdistanz geht, dann müssen wir uns wirklich auch an sie anpassen können, nicht
603 umgekehrt #00:33:02-4#

604

605 B: Ja, ja #00:33:00-6#

606

607 I: Okay (.) und da bringt es eigentlich nichts, wenn wir unser Verständnis versuchen
608 durchzubringen, bei (.) bei den Chinesen #00:33:08-9#

609

610 B: Also nach meiner, nach meiner Wahrnehmung scheint es, da *läuft* man einfach
611 auf. Man scheitert dann. Ich meine ich fühle mich immer als Gast da (.) und ich gehe
612 eigentlich mit einem hohen Bewusstsein dahin, dass (.) ich möchte ja da Geschäfte ma-
613 chen, dass ich mich halt anpassen muss (.) genau so wie ich auch erwarte, wenn die
614 Chinesen in die Schweiz kommen, dass sie sich unserer Geschäftskultur anpassen, oder.
615 Und sie sind genauso Gast bei uns, oder #00:33:31-8#

616

617 I: Mhm #00:33:32-5#

618

619 B: Also man kann schon versuchen dies durchzusetzen. Man wird einfach ähm auflau-
620 fen #00:33:36-5#

621

622 I: Ja, wahrscheinlich (lacht) #00:33:38-8#

623

624 B: Man läuft einfach auf, oder #00:33:41-2#

625

626 I: Mhm #00:33:41-5#

627

628 B: Weil gerade Shanghai, also Shanghai ist ja die führende Wirtschaftsmetropole Chi-
629 nas (2) die Chinesen haben natürlich schon ein gesundes Selbstbewusstsein (.) also sie
630 fühlen sich nicht unterlegen. Bei allen freundlich (.) sehr freundlich, sehr zuvorkom-
631 mend (.) aber sie strahlen ein relativ starkes Selbstbewusstsein aus, oder (2) ich meine
632 die Welt liegt Shanghai zu Füßen, so nach diesem Motto. Und es ist natürlich auch so,
633 ich meine so viel, es gehen ja so viel nach China, und alle hoffen da ein gutes Business
634 zu machen (.) und die Chinesen wissen dies, oder. Von da her haben sie eigentlich kein
635 Anpassungsbedarf, oder, sie sagen ja wenn du zu uns kommst, pass dich, pass dich bitte

636 an (.) aber das würden wir Schweizer genauso sagen, wenn jemand in die Schweiz
637 kommt um Business zu machen #00:34:29-7#

638

639 I: Ja das ist so (2) gut, wenn man zu der vierten Frage weiterleiten möchten ähm (.) das
640 Ziel meiner Arbeit wird sein, dass ich eigentlich im Rahmen einer Cultural Due Dili-
641 gence eine Checkliste entwerfe, welche als eine Art Guideline ähm (.) hilft, für ein
642 Schweizer Unternehmen welches in China akquirieren möchte. Und das heisst der
643 Schweizer geht nach China, und braucht dann die Checkliste um zu sehen, was alles
644 gemacht werden muss damit die Kultur erfasst werden kann. Jetzt ähm (.) hätten Sie
645 Vorschläge oder Punkte, bei welchen Sie denken sie müssten zwingend auf dieser
646 Checkliste integriert werden? #00:35:06-1#

647

648 B: (5) Also verstehe ich das richtig, es geht um die, die Situation, dass eine Schweizer
649 Firma eine Chinesische Firma kaufen möchte? #00:35:18-1#

650

651 I: Genau #00:35:19-2#

652

653 B: Okay #00:35:19-6#

654

655 I: Genau, im Normalfall ist es so, ähm (.) eine eigentliche Cultural Due Diligence ist
656 von Seite Käufer plus Verkäufer, welche beide eigentlich ihre eigene Kultur bewerten
657 und dann auch Unterschiede suchen, welche man eigentlich füllen kann, ähm (.) meine
658 Checkliste selber wird jedoch nicht so ein Fragekatalog sein, sondern allgemein eigent-
659 lich eher so eine Guideline für den Schweizer. Was man alles beachten muss um eine
660 solche Cultural Due Diligence durchzuführen. In diesem Sinne (2) es ist natürlich
661 schwer die Kultur, es sind ja vor allem Softfactors, um diese... #00:35:53-9#

662

663 B: Genau, genau darum bin ich gerade am überlegen #00:35:55-9#

664

665 I: (lacht) ...auf Papier zu bringen #00:35:57-2#

666

667 B: Ja genau #00:35:58-3#

668

669 I: Ähm (.) ja #00:35:59-2#

670

671 B: (7) ja es ist, ich kann, ich fange an mich zu wiederholen, was nie gut ist oder. Ich
672 denke mehr, wenn es um ein solches Übernahmeprojekt geht, muss sich die Schweizer
673 Seite überlegen, im Prinzip, also die, die Kriterien welche Sie aufgelistet haben sind
674 wirklich gut, oder. Ist man bereit und in der Lage diesen Anpassungsbedarf überhaupt
675 zu leisten (2) oder man kann es negativ formulieren, gibt es gewisse Punkte bei welchen
676 man sagt (.) und auf diesen möchte man insistieren, und mir sind (.) zum Beispiel gera-
677 de diese Zielstrebigkeit, dass man eben nur ein Projekt auf einmal macht, zum Beispiel
678 dieser Reporting Rhythmus, die Chinesen sind sich nicht gewöhnt regelmässig zu rap-
679 portieren. Also die, die (2) gewisse Prozesse, welche man vielleicht dann als Schweizer
680 Firma gerne hätte ähm (.) also was ist uns wirklich wichtig (.) an der Schweizer Kultur,
681 was wollen wir haben? Also ich stelle es mir so vor (.) Reportingstrukturen, die Zielge-
682 richtetheit der Projekte, welche den Prozess (.) von den Projekten (.) ähm wie wollen
683 wir, wie können wir solche Normen, welche für uns extrem wichtig sind, wie können
684 wir diese in der chinesischen Firma implementieren. Das ist eigentlich so das was ich
685 mir, also was ist uns absolut wichtig (.) dass man das implementieren kann? Auf der der
686 anderen Seite, wo bin ich, wo bin ich bereit mich anzupassen? #00:37:31-7#

687

688 I: Mhm #00:37:33-6#

689

690 B: Und das ist bei jeder Firma wieder anders. Also die Beispiele, welche ich jetzt gege-
691 ben habe, sind vielleicht nicht für jede Firma gleich, oder #00:37:39-8#

692

693 I: Mhm #00:37:40-9#

694

695 B: Ja, ja #00:37:41-5#

696

697 I: Ja genau, und da.. #00:37:44-0#

698

699 B: Also wir sind uns ja gewohnt, in der Managementtechnik, dass man halt über Ma-
700 nagement Ziele führt, man führt also eigentlich über Geschäftsziele, welche man sich
701 setzt, über einen Geschäftsplan (.) und man führt letztendlich ein Budget. Das sind die
702 beiden zentralen Führungsinstrumente, oder. Und was man sich gut überlegen muss,
703 wie kann ich die beiden Führungsinstrumente in die chinesische Kultur implementieren.

704 Das ist nicht ganz ohne. Also selbst Budget führen über Budget, selbst in einer Schwei-
705 zer Firma ist dies nicht ganz trivial, ich meine ein Budget ist letztendlich eine Wunsch-
706 vorstellung, wie man hofft dass es wird, oder. Und wie kann ich ein Budget sauber im-
707 plementieren. Da muss ich ja dagegen ein Reportingprozess haben (.) damit ich einmal
708 im Quartal die wirklichen Zahlen erhalte (.) man muss so ein Listenabgleich machen
709 können, und nachher die nötigen Konklusionen ziehen. Ich muss genauso die Ge-
710 schäftsziele, welche ich im Businessplan festgeschrieben habe, muss ich vielleicht ein-
711 mal im Jahr überprüfen, abgleichen (.) und das ist eine hochgradig analytische und rati-
712 onale Tätigkeit. Jetzt sind wir wieder bei einer ihrer Kriterien, oder. Und das wird in, in
713 einem (.) das ist in einem (.) Schweizer Kulturkontext schon schwer, nicht wahr. Und
714 das wird in einem chinesischen Kulturkontext noch einmal massiv schwerer. Aber jetzt,
715 das ist jetzt meine persönliche Meinung (.) das ist jetzt ein Punkt, bei welchem, bei wel-
716 chem ich sagen muss da insistiere ich. Letztlich kontrolliere ich über das den wirtschaft-
717 lichen Erfolg der Firma, oder. Und da muss ich mir gut überlegen, wie kann ich dies
718 implementieren damit dies auch wirklich gut funktioniert, oder #00:39:16-3#

719

720 I: Mhm (3) #00:39:23-3#

721

722 B: Das ist ein Aspekt in der Due Diligence. Das zweite, ähm (.) wie kann ich (.) ein
723 Team rekrutieren und vor allem auch binden, binden (.) ja jetzt, bei welchem ich Ver-
724 trauen, also wie kann ich Vertrauen aufbauen? Weil ich werde immer Abhängigkeit von
725 lokalen Managers haben. Jetzt kann ich noch ein Schweizer an die Spitze setzen, oder
726 hat dieser, also ich transportiere, transformiere mein Problem einfach auf ihn (.) und
727 dann muss dieser wieder schauen, und dann habe ich irgendwo eine Schnittstelle zum
728 chinesischen Management, das kann der Topmanager sein oder die zweite Ebene. Ich
729 kann nicht alles mit Schweizer besetzen, also irgendwo kommt die Schnittstelle zum
730 chinesischen Management. Und da muss ich mir überlegen, wie kann ich ähm (.) wie
731 kann ich diese Chinesen an mich binden? Weil Chinesen sind relativ volatil, auch in den
732 Arbeitsmarktbeziehungen. Also wenn sie eine bessere Opportunität sehen dann sind sie
733 schnell weg, ist sehr, in diesem Punkt sehr amerikanisch, oder. Also die Loyalität (.)
734 also die Schweiz, die Schweiz hat, ist im anderen Extrem. Es gibt wahrscheinlich kein
735 Land mit so hoher Loyalität ähm (.) Arbeitgeber Arbeitnehmer wie in der Schweiz. Das
736 haben wir vor allem im KMU Bereich. Die grossen Firmen auch nicht mehr, diese sind

737 amerikanisiert. Aber auf der Ebene der KMU in der Schweiz gibt es starke Loyalitäten
738 #00:40:40-9#
739
740 I: Genau #00:40:41-5#
741
742 B: Und diese, so Leute, wie man diese einbinden und anbinden, sicher mit finanziellen
743 Anreize, aber das reicht ja nicht, man muss andere Anreize geben. Also wie kann ich
744 ein Managementteam zusammengefasst (.) rekrutieren und einbinden (2) damit sie
745 nachher, dass sie auf Dauer bleiben. Und wie kann ich auch sicherstellen, dass ich ihnen
746 trauen kann. Weil es braucht ein Minimum an Vertrauen, oder #00:41:08-4#
747
748 I: Mhm #00:41:08-9#
749
750 B: Dies ist nicht ganz ohne, oder (2) weil der Klassiker ist natürlich ähm (.) der Chinese
751 kommt rein ähm (.) jetzt grad wenn es eine Knowhow intensive Firma ist. Der lernt in
752 einem Jahr alles, wie es funktioniert, nachher geht er wieder und macht es selber oder
753 geht zur Konkurrenz. Das ist natürlich, das kommt, das kommt jeden Tag *tausendmal
754 * vor, oder #00:41:30-5#
755
756 I: Okay (2) das muss man eigentlich auch über Jahre aufbauen, so eine Beziehung wirk-
757 lich, über längere Zeit, sagen wir es mal so #00:41:40-5#
758
759 B: Also wie man dies macht, da habe ich jetzt kein Patentrezept, oder #00:41:43-4#
760
761 I: Ja #00:41:43-8#
762
763 B: Ja, ja #00:41:45-1#
764
765 I: Aber es ist sicherlich etwas, was man beachten muss wenn man dahin geht, ja
766 #00:41:48-0#
767
768 B: Ja wenn mir alle (.) jedes Jahr einmal das Managementteam weglauft, dann habe ich
769 ein Problem, oder. Ein grösseres, oder #00:41:54-0#
770

771 I: Klar. Okay. Doch, dies ist doch schon einmal gut, denn ähm.. #00:41:59-0#
772
773 B: Also das sind eigentlich so die zwei zentralen Punkte zu der Frage vier. Diese würde
774 ich jetzt persönlich, also wenn ich gehe.. ja, ja #00:42:09-0#
775
776 I: Super, das ist doch gut. Und ähm (.) bei der Frage fünf geht es allgemein um das Mo-
777 dell der EurAsia. Ich weiss nicht, ob Sie von diesem bereits etwas gehört haben?
778 #00:42:18-3#
779
780 B: Nein #00:42:19-1#
781
782 I: Es ist eine Art Fragebogen mit zirka 120 Fragen, welche über die Persönlichkeit, also
783 über Arbeitsmoral, Risikobereitschaft, etc. gestellt werden, welche aber auch vom
784 Schweizer und vom Chinesen auszufüllen sind, und da wird eben genau verglichen, was
785 sind die Werte, was sind die Unterschiede, wie kann man diese Lücken sozusagen fül-
786 len. In diesem Sinne. Ähm der Einsatz ist erst in der Post-Merger Phase geplant, also
787 das heisst nachdem sie bereits zusammengeschlossen sind, nach dem Closing. Nun ist
788 die Frage, ob ein solcher Persönlichkeitstest bereits in der Pre-Merger Phase durchge-
789 führt werden könnte. Also wo noch kein Vertrag miteinander unterschrieben worden ist.
790 Was ist hier Ihre Meinung dazu? #00:43:01-8#
791
792 B: Ja die entscheidende Frage ist, ist auf beiden Seiten das Management bereits bekannt,
793 welches nachher miteinander zusammenarbeiten muss. Also sind die Personen schon
794 bekannt, oder. Also wenn man bereits bestehende Firmen übernimmt, ist ja bereits ein
795 bestehendes Management da (2) wenn man plant, das Management an Board zu behal-
796 ten und nicht auszutauschen, was der Regelfall sein wird, dann kann es durchaus Sinn
797 machen. Die Frage ist einfach, was kann man für praktische Konklusionen daraus zie-
798 hen. Also was, was (.) jetzt angenommen ich lasse den Fragebogen beidseitig ausfüllen.
799 Und es gibt grosse Diskrepanzen. Bei welchen man sagt, diese sind im Extremfall nicht
800 kompatibel miteinander. Was mache ich nun mit dieser Information? Verzichte auf das
801 Projekt? Übernehme ich die Firma trotzdem, mit der festen Absicht das Management da
802 auszutauschen? Also es ist noch schwer, also (.) also man kann dies machen, doch die
803 Frage ist, was sind die Entscheidungskonsequenzen, oder? Und das muss man sich
804 überlegen, bevor man den Fragebogen ausfüllen lässt, oder #00:44:01-1#

805

806 I: Mhm #00:44:03-0#

807

808 B: Und was natürlich Erfolg hat, dass man (.) es wird (.) gerade wenn ich jetzt, jetzt
809 gehe ich mit dem Fragebogen in die chinesische Firma, und sage (.) dem Topmanage-
810 ment, jetzt füllt dies aus. Diese werden sich die Gedanken machen, weshalb sie nun
811 diesen Fragebogen ausfüllen müssen. Und ich bin mir nicht sicher, ob ich dann auch die
812 wirklichen Antworten auf den Fragebogen erhalte. Weil die werden es nach ihren per-
813 sönlichen Interessen steuern und ausfüllen. Und wahrscheinlich in den Antworten ein
814 möglichst westliches Verhalten versuchen zu adaptieren. Damit ich die Erwartungen
815 meines zukünftigen Aktionärs genügen kann. Ich finde es noch trickreich, oder
816 #00:44:38-3#

817

818 I: Mhm, mhm #00:44:39-7#

819

820 B: Und in diesem Zusammenhang auch verbunden, ist es, ist es, ist es vertrauensbil-
821 dend, wenn ich im Rahmen eines Pre-Mergers bereits reinkomme und sage, ich tu es
822 jetzt, ich formuliere es nun polemisch (.) ich möchte dich zuerst einmal einen Psycholo-
823 gietest geben um zu wissen, ob du überhaupt zu uns passt. Ich bin mir nicht sicher, ob
824 dies vertrauensbildend ist #00:45:00-5#

825

826 I: Mhm #00:45:01-5#

827

828 B: Also ich als chinesisches Management wäre wahrscheinlich ein wenig irritiert, oder
829 (2) ja, ich bin mir nicht sicher ob dies eine gute Idee wäre. Ich weiss vor allem nicht,
830 was man mit damit macht, wen man die Ergebnisse hat, was macht man damit, oder
831 #00:45:14-4#

832

833 I: Mhm (.) ja Lösungen suchen wie man (.) dies für beide Kulturen machen kann damit
834 es passt. Weitere Informationen habe ich leider auch nicht zu dem Cultural Grid. Doch
835 ich nehme an, es wird so gemacht #00:45:29-3#

836

837 B: Was man sicher machen kann im Rahmen von den Verkaufsverhandlungen (.) dass
838 man ähm die kulturelle Differenzen zum Thema macht, und ähm (.) das Gespräch sucht

839 mit dem, mit der chinesischen Seite, mit dem chinesischen Management. Und das halt
840 anspricht. Und sagt, wir wissen (.) manchmal hilft ja Transparenz, nur schon dass man
841 etwas mal auf den Tisch legt und ausspricht, oder. Und sagt jetzt, wir wollen hier zu-
842 sammenkommen, es wird gewisse kulturelle Differenzen geben, wie gehen wir damit
843 um? #00:46:01-6#

844

845 I: Mhm #00:46:01-9#

846

847 B: Wobei dies bereits wieder ein sehr westlicher Ansatz ist. Es ist eben nicht mehr das
848 big boss verhalten, es ist sehr partizipativ #00:46:08-5#

849

850 I: Ja, stimmt wiederrum auch wieder (lach) #00:46:12-0#

851

852 B: Mhm #00:46:13-1#

853

854 I: Ja, okay. Ja, der Input wurde gegeben, dass allenfalls bei Firmen, welche sich schon
855 länger kennen, bei welchen auch eine Vertrauensbasis besteht, es wahrscheinlich auch
856 einfacher ist... #00:46:23-6#

857

858 B Ist ein wenig einfacher ja #00:46:23-6#

859

860 I: ... um so etwas zu machen #00:46:24-5#

861

862 B: Dann sind sie vielleicht weniger irritiert, ja #00:46:26-2#

863

864 I: Genau, oder wenn man auch im Voraus bereits sagt ähm (.) unsere Due Diligence,
865 diese hat halt noch ein Kulturaspekt drin, dass die auch wissen dass es normal ist und
866 man nicht nur bei ihrem Unternehmen so etwas macht, sondern dies allgemein ein Pro-
867 zess ist (.) dann nehme ich an haben sie wahrscheinlich #00:46:43-4#

868

869 B: Wobei wenn man sich schon ein paar Jahre kennt, dann ist vielleicht auch der Frage-
870 bogen nicht mehr nötig #00:46:47-6#

871

872 I: Dann braucht man es vielleicht gar nicht mehr... #00:46:48-7#

873

874 B: Dann braucht man es vielleicht gar nicht mehr, oder #00:46:50-0#

875

876 I: Mhm (5), ja, von meinen Fragen aus gesehen wäre es das nun soweit gewesen. Haben

877 Sie noch Ergänzungen, welche Sie noch machen möchten, welche Sie noch nicht sagen

878 konnten? #00:47:04-6#

879

880 B: Nein, eigentlich nicht #00:47:06-3#

881

882 I: (lacht) #00:47:07-1#

883

884 B: (lacht) #00:47:07-8#

885

886 I: Gut, dann ist das ja super #00:47:09-1#

887

888 B: Ich weiss nicht, habe ich Ihnen, habe ich Ihren Erwartungen entsprechen können?

889 #00:47:12-8#

890

891 I: Sehr, Sie haben mir sehr weitergeholfen #00:47:14-9#

892

893 B: Echt? #00:47:15-6#

894

895 I: Ja, sehr, wirklich. Besten Dank“. #00:47:22-0#

Experteninterview E5

Datum: 18.04.2019

Interview: Telefoninterview

Sprache: Schweizerdeutsch

Dauer: 50 Minuten

Transkription: 1:1

- 1 I: Dann beginnen wir gerade einmal. Meine Arbeit geht ja darum mit Unterschied von
2 der Kultur, die sich eben wie gesagt erfolgsentscheidend auf eine Transaktion Schweiz -
3 China auswirken kann. Sie sind ja schon seit längerem in China bereits tätig. Ähm die
4 Frage darum Frage 1 und Frage 2 sind sicherlich schwer zu beantworten, es geht da
5 darum bei der Frage 1 ähm Cultural Due Diligence, ich weiss nicht, ob Sie schon einmal
6 davon gehört haben, ähm die kann man in der Pre-Merger Phase einsetzen. Also in
7 Form von einer normalen Due Diligence Prüfung, wo man kann ähm Kulturen von bei-
8 den Seiten erkennen und auch die Unterschiede feststellen. Jetzt meine Frage dazu wä-
9 re, ob Sie denken, dass das Sinn machen würde. Also (.) bei einer Transaktion.
10 #00:00:54-5#
11
12 H: Mhm. Mhm. Also es gibt ja wie zwei Stufen. Muss (.) soll ich hochdeutsch sprechen
13 oder geht es? #00:00:58-6#
14
15 I: Das geht. Das geht gut. (lacht) #00:01:03-5#
16
17 H: Es gibt ja so ein bisschen wie zwei Stufen eigentlich jetzt von diesen kulturellen Diffe-
18 renzen. Die erste Stufe sind einmal so ein bisschen die (.) die grundsätzlichen Diffe-
19 renzen, die zwischen den beiden Kulturen bestehen. Das ist mehr so ein bisschen eigent-
20 lich das, wo ähm (.) wo ich Ihnen in meiner Präsentation geschickt habe. Und dann gibt
21 es eigentlich im speziellen Einzelfall (.) in dieser Branche **wie** können sich diese Kul-
22 turunterschiede dann **auswirken** weil das ist dann wiederum von Branche zu Branche
23 ein stückweit verschieden. Oder also das ist ja dann eigentlich ähm (.) es gibt ja so ein
24 bisschen grundsätzliche pattern oder. Also ich gebe ihnen ein konkretes Beispiel. Ver-
25 trauen und ich glaube das ist der wichtigste Punkt. Vertrauen, wo wir bei uns eigentlich
26 (.) wir haben sehr eine hochentwickelte Unternehmensethik. Das heisst eigentlich, wir
27 vertrauen einander relativ schnell. Und in China ist das Vertrauen, das sie in einer Busi-

28 ness-Transaktion haben können, fundiert ganz ganz stark an der Qualität von der Perso-
29 nenbeziehung. #00:02:26-0#

30

31 I: Ja, ja. #00:02:26-1#

32

33 H: So. Und wie tut sich jetzt (.) wie wirkt sich das konkret oder das (.) das hat im Grun-
34 de genommen, das ist massiv unterschätzt bei M&A Deals oder. Das funktioniert nicht
35 wie bei uns. Sondern es geht wirklich ganz ganz fest geht es darum, in diesen einzelnen
36 (.) in den einzelnen Business geht es wirklich sehr stark darum, ähm wie wirkt sich jetzt
37 die (.) ähm die ähm die ganze Geschichte, wie wirkt sich das aus auf die Transaktion.
38 Jetzt habe ich da ein Telefon (.) einer, der mich sucht, ja das ist komisch, früher hat es
39 einfach besetzt angezeigt und jetzt hauen sie rein. Genau. Sind Sie noch dran?

40 #00:03:24-3#

41

42 I: Ja, ähm, möchten Sie das Telefon unterbrechen? #00:03:28-5#

43

44 H: Nein nein, Moment wir fahren weiter. So also die zwei Stufen, die erste ist die Gene-
45 relle, die generellen Unterschiede und das zweite, das ist ähm (.) das ist dann die spezi-
46 fische Anwendung im Einzelfall, weil auch dort jede Branche eine eigene Ausbreitung
47 hat und andere Erfolgsfaktoren muss man schauen, wie wirkt sich die Kulturunterschie-
48 de, die generisch sind, allgemein gültig sind, wie wirken sich diese auf den spezifisch
49 angewandte Business-Plan aus. Und wenn man das anschaut oder, wenn man versucht
50 diese Brücke zu machen auf den Einzelfall dann, dann sehe ich durchaus einen Sinn ja.

51 Absolut ja. #00:04:10-6#

52

53 I: Mhm mhm okay. Also, dass das allenfalls einen Unterschied machen könnte. Okay.

54 Jetzt ähm. #00:04:17-3#

55

56 H: Und ich ich kenne die ganze Geschichte vom Hans Jakob Roth, ich bin sehr gut be-
57 freundet mit ihm. #00:04:21-9#

58

59 I: Mhm okay, in diesem Fall haben Sie die Dimensionen, welche ich Ihnen geschickt
60 habe, sind Ihnen in diesem Fall auch bekannt gewesen (lacht) #00:04:27-3#

61

62 H: Ja. Genau genau. #00:04:31-9#

63

64 I: Das ist super. Okay. Ähm gut dann hätten wir die erste Frage eigentlich schon beant-
65 wortet. Ähm zu der zweiten. Da geht es eigentlich darum, bei der Transaktion selber
66 oder bei einer Transaktion allgemein, welche Unterschiede das vor allem aufgefallen
67 sind. Jetzt bei Ihrem Fall kann man das ja nicht so fragen. Vielleicht (.) im Umgang mit
68 China selber. Was würden Sie jetzt im Nachhinein anders machen. Also wie würden Sie
69 anders reagieren? #00:04:56-1#

70

71 H: Hm. Also man kann eher vielleicht sagen, wir haben in den letzten sieben Jahre ha-
72 ben wir zwei grosse chinesische Firmen akquiriert. Zwar jetzt bei der einen besitzen wir
73 49% und beim anderen 70%. #00:05:21-3#

74

75 I: Okay okay. Genau. Aber Sie haben ja bereits Erfahrungen gehabt in China von dem
76 her kann (.) ist die Frage deshalb vielleicht nicht so berechtigt. Darum ähm die Frage an
77 Sie, was würden Sie jetzt meinen, vielleicht jetzt gerade im Hinblick auf die zwei
78 Transaktionen, ist da etwas falsch gelaufen hinsichtlich von der Beachtung von den
79 Kulturunterschieden oder (.) ähm würden Sie jetzt im Nachhinein etwas anders ma-
80 chen? #00:05:47-9#

81

82 H: Ja, ich glaube in diesen in diesen Fällen (.) wo wir jetzt da übernommen haben, das
83 kann man fast nicht besser machen es ist sehr sehr viel gut gelaufen oder. Aber ich
84 glaube der Schlüssel da dazu ist, dass der vorherige Besitzer nach wie vor substanziell
85 beteiligt ist. Dass wir eigentlich nicht 100% übernommen haben. Das ist ein Erfolgsfak-
86 tor oder dass der bisherige Besitzer nach wie vor das Unternehmen führt und nach wie
87 vor substanziell beteiligt ist. #00:06:17-8#

88

89 I: Mhm, mhm okay. Und das würden Sie jetzt sagen, das Sie eigentlich nichts anders
90 machen würden, weil Sie halt schon so viel Erfahrungen gemacht haben in China und
91 darum die auch umsetzen konnten, jetzt in den neuen Transaktionen? #00:06:29-1#

92

93 H: Ja ich würde eigentlich sagen, wir haben analysiert ähm wir haben ganz im Detail
94 analysiert mehrere Fälle in unserer Branche, die schief herausgekommen sind.
95 #00:06:42-4#

96

97 I: Okay. Mhm. #00:06:46-5#

98

99 H: Wir haben mit beteiligten geredet und wir haben versucht zu lernen von den Fehlern,
100 die unsere Mitbewerber gemacht haben. #00:06:51-4#

101

102 I: Mhm jetzt spezifisch auf China oder allgemein Transaktionen. #00:06:58-8#

103

104 H: Nein, bezüglich auf China. In China selber. Das ist schon ein bisschen speziell. Und
105 ich habe (.) das ist jetzt so ein bisschen ein Zufall, wir haben eine ganze Abteilung, wo
106 (.) ähm verantwortlich ist für M&A Deals in China. Also, das, was man ja hört, das was
107 man erfolgreich durchführt, das ist vielleicht ca. 20 % maximal von allen Due Dili-
108 gence, wo man machen oder. Wir haben so viel Due Diligence gemacht, wo wir dann
109 einfach ablehnen oder. #00:07:29-5#

110

111 I: Mhm #00:07:30-8#

112

113 H: Viel, viel mehr lehnen wir ab, weder dass wir eigentlich hineinnehmen. Und jetzt (.)
114 ich habe (.) die Chefin von unserer M&A Abteilung in China. Ähm für die chinesischen
115 (.) für die chinesischen Fälle oder. Ich habe diese Chefin gefragt, die ist so (.) die die die
116 ist eine Frau, ist vielleicht 45, die ist schon zwanzig Jahre im M&A-Geschäft in China
117 tätig. Sie hat sehr viele Beispiele erlebt, die erfolgreich gewesen sind und Sie hat sehr
118 viele Beispiele erlebt, wo (.) ähm nicht erfolgreich gewesen sind. Und ich habe ihr ge-
119 sagt, ich habe gesagt, sag du mir einmal, was ist das allerallerwichtigste (.) wenn man
120 einen M&A Deal macht in China. Was ist die wichtigsten Erfolgsfaktoren wo ein ein so
121 ein Geschichte zum Erfolg bringen. Und dann hat sie ganz schnell und sehr spontan hat
122 sie gesagt, “eat, drink and keep a promise”. So das heisst eigentlich nichts anderes und
123 das ist so (.) Chinesisch, das ist gar und gar typisch Chinesisch oder. Also verbringe viel
124 Zeit mit diesen Leuten zusammen (.) verbringe die Zeit, schau auf jeden Fall, dass du
125 genug / genügend ähm dass du genügend Zeit verbringst mit diesen Kunden, beim Es-
126 sen, beim Trinken heisst das eigentlich einfach sehr viel Zeit verbringen mit ähm mit
127 dem vorherigen Besitzer und immer immer seine Versprechungen einhalten oder. Das
128 ist an und für sich hat mich das sehr beeindruckt oder nach 20 Jahren Erfahrung und das
129 ist schon sehr viel Chinesisch und unsere grösste Gefahr als westliche Manager ist na-

130 türlich, dass wir das viel viel viel zu wenig beachten oder. Wir sagen eigentlich schon
131 sehr schnell ja ja, das ist (.) es geht nicht um das Essen und Trinken, sondern es geht um
132 das Zeit verbringen miteinander. #00:09:54-5#

133

134 I: Mhm mhm #00:09:56-5#

135

136 H: Und das ist der Punkt, den ich dort habe in dieser (.) in meiner Auflistung oder die
137 Qualität der Business-Ethik basiert auf der Qualität (.) referenziert auf der Qualität von
138 der Personen-Beziehung. Das ist sehr sehr Chinesisch. #00:10:20-4#

139

140 I: Okay. Super. Ich notiere es gerade schnell so auf. Ähm gut, dann in der Frage 3 habe
141 ich ja allgemein auch vom Hans Jakob Roth gewisse Dimensionen aufnotiert, wo
142 Schweiz und China in der Theorie unterscheidet, was denken Sie, welche Kulturdimen-
143 sion könnte sich auf eine Transaktion vor allem auswirken? #00:10:44-3#

144

145 H: Ja jetzt habe ich das Bild nicht vor mir. (.) also welche? #00:10:50-3#

146

147 I: Also ich kann sonst einmal nochmals ähm lesen. Also die eine war das Zeitverständ-
148 nis, dass die Chinesen eigentlich in der Gegenwart leben plus auch Gegenwart getrennt
149 von der Vergangenheit und Zukunft betrachten. Und die Schweizer auf der anderen Sei-
150 te tun ja immer die Zukunft ähm so sehen, dass eigentlich wie ein Zusammenhang hat
151 mit der Vergangenheit. Also ein lineares Zeitverständnis. Denken Sie, dass zum Bei-
152 spiel diese Dimension sich auf eine Transaktion auswirken könnte? Und wenn ja, in
153 welchem Ausmass? #00:11:26-5#

154

155 H: Ja, ja, auf jeden Fall. Also ich denke der Zeithorizont ist in jedem Fall eine wichtige
156 Dimension. Ähm das ist eine sehr eine wichtige Dimension von so einer Transaktion.
157 Und das wirkt sich dann aus, wenn diese (.) Zeitachse wenn wenn diese nicht klar defi-
158 niert ist. Sie erinnern sich jetzt, was ich vorher gesagt habt "keep the promise", ja wel-
159 che promise? Oder und promise - das gegenseitige Versprechen - ist zum Beispiel auf
160 der Zeitachse ab **wann** darf so eine Firma, wo man zuerst einen Teil übernimmt und
161 danach vielleicht mit einer Call Option diese Anteile erhöht. Wenn man das macht oder
162 oder wenn man (.) dann muss man eigentlich immer eine saubere Zeitachse definiert
163 haben. Also ich glaube das ist schon (.) Missverständnisse auf der Zeitachse können

164 ähm (.) können grosse Einflüsse haben. Ich glaube nicht unbedingt so sehr, dass sagen
165 wir die Interpretation von der Gegenwart versus Zukunft, dass diese so unterschiedlich
166 ist. Also das (.) ich kenne den Ansatz vom Hans Jakob Roth, ich glaube der trifft sehr
167 gut zu auf die Generation 50 und älter. Das trifft weniger mehr zu auf die Generation 20
168 - 50. #00:12:56-2#

169

170 I: Mhm mhm okay. #00:12:56-1#

171

172 H: Weil die Sachen bei den ähm bei den Leuten von der jüngeren Generation haben sich
173 die Chinesen schon sehr stark verändert. #00:13:07-8#

174

175 I: Okay, durch das, dass die auch internationale Erfahrungen sammeln, vor allem die
176 Jungen? #00:13:12-7#

177

178 H: Ganz genau. Internationale Management-Schulen besuchen, MBA machen und so,
179 das haben sie natürlich oder das ist das Verrückte oder in China. Was gestern 100%
180 richtig gewesen ist, ist heute möglicherweise falsch. Und das ist eigentlich (.) das ist so
181 eine verrückte Dynamik ich habe jetzt ich bin ja 2 Jahre in China gewesen und ich bin
182 1996 - 2007 das ist dort als Hans Jakob Roth Generalkonsul gewesen ist für die
183 Schweiz in Shanghai. Ich bin dort vor Ort gewesen und die Unterschiede sind **gigan-**
184 **tisch**. Gigantisch. #00:13:53-3#

185

186 I: Mhm mhm das merkt man. Okay. Ähm was denken Sie jetzt, wie kann man im kon-
187 kreten Fall bei einer Transaktion bei den Unterschieden im Zeitverständnis ähm die
188 Hindernisse eigentlich umgehen. Was kann man da dagegen tun, dass die Lücke nicht
189 mehr so gross besteht wie am Anfang? #00:14:13-5#

190

191 H: Jawohl also zwei Sachen sind ganz wichtig. Erstens ein ähm (.) dass man eigentlich
192 die nächsten 10 Jahre miteinander eine Übereinkunft hat über die Zusammenarbeit von
193 den nächsten 10 Jahren. Eine Klärung von den Zielen. Oder, das ist ein ganz ein ganz
194 wichtiger Aspekt oder. Und dann dass ähm das zweite ist eigentlich, dass man schaut,
195 dass Incentive die Incentivierung von den wichtigsten Stakeholdern, dass die richtig ist.
196 Das heisst eigentlich dass (.) dass es möglich ist für den chinesischen Partner, wo die
197 Firma voll oder zum Teil verkauft, dass der kann überproportional profitieren von die-

198 sem Deal. Weil wenn der nicht voll motiviert ist. Dann nachher hat er kein Interesse
199 oder dann ist das Interesse (.) es hängt sehr viel ab von der Interessenlage vom chinesi-
200 schen Partner, von den Stakeholder, die die gekauft, die zukünftige Firma massgebend
201 vorantreiben. #00:15:35-4#

202

203 I: Okay, dass man wie auch einen Anreiz gibt. #00:15:37-7#

204

205 H: Genau. Genau und das ist wirklich (.) das ist wirklich eigentlich die oder wir haben
206 eine Firma in Zentralchina, das ist (.) die Firma ist sehr erfolgreich. Aber der ehemalige
207 Besitzer ist nach wie vor (.) er und seine Familie besitzen nach wie vor 30 % der Unter-
208 nehmung. Mit der Konsequenz, dass der (.) verdient mehr weder unser CEO vom Kon-
209 zern. Weil der einfach (.) natürlich weil der beteiligt ist an dem Unternehmen und das
210 Unternehmen ist sehr sehr erfolgreich auch profitabel hochprofitabel unterwegs und mit
211 diesen Dividenden, die er bekommt jedes Jahr verdient er ein Mehrfaches von unserem
212 CEO. #00:16:27-9#

213

214 I: Okay, okay. Okay, ja. Das ist doch gut. #00:16:37-3#

215

216 H: Und wissen Sie. Was eben genau passiert, das können Sie x-fach nachlesen. Wenn
217 das nicht stattfindet, dann geht der Unternehmer weg, nimmt all das Geld mit, das Sie
218 ihm bezahlt haben, gründet eine neue Firma, nimmt die besten Mitarbeiter mit, weil die
219 sind loyal zu Leuten und nicht loyal zur Firma. Nimmt die besten Mitarbeiter mit und
220 ähm und zusätzlich, was dazukommt ist ähm er er nimmt auch die Kunden mit oder.
221 Und dann (.) das gibt viele Fälle, die genau so gelaufen sind und dort hat eben genau (.)
222 dort hat eben genau die Incentivierung hat nicht funktioniert. #00:17:22-0#

223

224 I: Stimmt ja, das hört man noch oft, dass ähm die dann einfach selber ein Unternehmen
225 aufbauen und die Mitarbeiter eigentlich mitnehmen ja. #00:17:32-0#

226

227 H: Ganz genau. Das ist bei Ihnen in Europa **nie** in diesem Ausmass. Weil dort sind eher
228 eigene zu ihrem Wohnort stabil, sind zu ihrer Firma loyal. Und das ist in China nicht
229 der Fall. #00:17:50-6#

230

231 I: Gut. Wenn wir gerade noch möchten zu einer zweiten Dimension gehen, wo jetzt

232 auch der Herr Hans Jakob Roth plus Hall genannt hat, von wegen high und low context,
233 also das China wenig Informationen in der Sprechmitteilung selbst hat. Die Schweizer
234 hingegen die wichtigsten Informationen in der ähm gesprochenen übermitteln. Merkt
235 man das gut oder denken Sie, das kann sich auswirken auf einen Integrationsprozess?

236 #00:18:22-0#

237

238 H: Können Sie nochmals sagen, Verfügbarkeit von wichtigen Informationen?

239 #00:18:27-6#

240

241 I: Also gemeint ist die Chinesen in der Sprache selber haben ja weniger Ausdrucksweise
242 wie wir als Schweizer mit dem Deutsch. Das heisst, wenn die Chinesen miteinander
243 reden, ist nicht (.) in der aus dem ähm aus dem Ausgesprochenen selbst die meiste Mit-
244 teilung drin, sondern auch wegen Blickkontakt oder Gestik Mimik ähm bei den Schwei-
245 zern hingegen wir können Vieles auch durch (.) über die Sprache mitteilen, also viele
246 Informationen, die wir möchten weitergeben ist bei uns vor allem in der Sprachmittei-
247 lung. Ist Ihnen das aufgefallen? #00:18:59-9#

248

249 H: Ja. Ja und nein. Also es ist natürlich so, dass die chinesische Ausdrucksweise, die
250 chinesische Ausdrucksweise ist anders weder unsere Ausdrucksweise. Und wir haben
251 vielleicht das Gefühl, die teilen sich nicht so mit. Aber wie zum Beispiel wenn ein Chi-
252 nese sagt “this is maybe a good idea” auf Englisch. “maybe a good idea”, dann müssen
253 Sie eigentlich das interpretieren als das ist eine Schnapsidee. Aber das funktioniert so
254 nicht. Der sagt Ihnen **nie**, das ist eine schlechte Idee. Oder dann sagt zum Beispiel je-
255 mand in einem Meeting sagt jemand, “there is maybe a problem”, dann wissen Sie, das
256 ist eine Katastrophe. Irgendwo ist eine ganze Lieferung vom Container ins Meer her-
257 ausgefallen oder einfach etwas ist **komplett** “way off” oder. Und das ist so ein bisschen
258 eigentlich kann man sagen okay, die drücken sich nicht so aus wie mehr, die teilen sich
259 nicht (.) die teilen sich schon mit. Wir sind wahrscheinlich **nicht** in der Lage, die indi-
260 rekte Redensarten richtig zu interpretieren. Und das ist so ein bisschen das ähm (.) und
261 ich kann immer wieder sagen, dass man eigentlich muss sehr stark muss auf Empfang
262 schalten weniger aufs Senden oder. Und da gibt es halt einfach auch Leute, welche die
263 Fähigkeit haben, zu hören, zu interpretieren, sich selber auch ein bisschen zu hinterfra-
264 gen. Und dann gibt es Leute, die sind einfach irgendwo durch wie eine Dampfwalze
265 oder. #00:20:25-1#

266

267 I: Mhm mhm. Und da denken Sie da lernt man eigentlich über längere Zeit dann, also
268 wie man das jetzt interpretieren kann. Jetzt wir als Schweizer, wenn wir in China sind,
269 ähm (.) da braucht es einfach Zeit, dass man das versteht oder #00:20:39-3#

270

271 H: Das braucht Zeit. das braucht **sehr** sehr viel Zeit. Genau. Jetzt kann es sein, dass die
272 Verbindung unterbrecht. Dann müssen Sie eine Minute warten und ich würde mich
273 dann wieder zurückmelden. #00:20:53-8#

274

275 I: ja, das ist okay. #00:20:52-2#

276

277 H: Weil ich habe da, ich fahre durch ein Funkloch. #00:20:53-7#

278

279 I: Okay, (lacht), ich bin in diesem Fall vorbereitet #00:20:58-1#

280

281 H: Ja, ja genau. #00:21:03-5#

282

283 I: Gut, also ich kann Ihnen mal noch die restlichen Dimensionen aufzählen kurz, was
284 ich noch aufnotiert habe, dass wir uns vielleicht noch entscheiden, welche das sich auf
285 den Prozess auswirken können. Zum einen habe ich die Risikobereitschaft ähm aufno-
286 tiert, also von wegen, dass die Chinesen recht offen sind mit Risiko, wir aber als
287 Schweizer alles dafür geben, um die so gut als möglich zu vermeiden. Dann das Pla-
288 nungsverhalten, dass die Chinesen zwar auch langfristig Pläne schmieden so wie wir,
289 jedoch sich ständig an neue Gegebenheiten anpassen. Ähm vom Denken her analytisch
290 und intuitiv ähm, dass die Chinesen eigentlich sehr intuitiv handeln und wir als Schwei-
291 zer alles zuerst einmal überdenken und auch ein rationales logisches Denkmuster haben.
292 Ähm genau. Sonst mal von diesen drei. Ist da etwas, das Sie denken, könnte eine Aus-
293 wirkung haben auf eine Unternehmenstransaktion? #00:22:09-8#

294

295 H: Ja natürlich alle. Alle Dimensionen, die sie angesprochen haben, spielen eine sehr
296 bedeutende Rolle auf jeden Fall. ähm also ich denke die Affinität zum Risiko spielt sich
297 anders ja, das ist so. Es ist einfach sehr eine komplexe Frage oder. Ich höre Sie noch,
298 hören Sie mich wieder? #00:22:34-4#

299

- 300 I: Ja, jetzt höre ich es wieder, gut. (lacht) #00:22:35-7#
301
302 H: Ja genau, jetzt bin ich genau in dieser kritischen Ebene da, wo man in der Regel hin-
303 ausfällt. #00:22:44-1#
304
305 I: Okay #00:22:47-5#
306
307 H: Auch schon die Risikoaffinität spielt sicher ein grosses Thema, nur ist an und für
308 sich (undeutlich) #00:23:04-2#
309
310 I: Hmm Herr Haerri ich höre Sie jetzt wieder nicht gut, hören Sie mich noch?
311 #00:23:02-3#
312
313 H: Ich höre Sie, hören Sie mich noch? #00:23:11-3#
314
315 I: Ähm ich habe nach grosses Thema nichts mehr verstanden leider. #00:23:15-4#
316
317 H: Jawohl, ich rufe Ihnen in einer Minute wieder an. (1 Minute später) Tiptop, ja. Beim
318 Risiko sind wir gewesen oder? #00:23:21-2#
319
320 I: Genau #00:23:22-6#
321
322 H: Wenn Sie einen riesigen Markt haben, dann können Sie viel mehr Fehler machen,
323 weil der Markt ist schon riesig. Weder dass Sie das bei uns machen können, weil der
324 Markt viel kleiner ist. Und wenn der Markt nicht nur gross ist, sondern auch noch stark
325 wächst, dann haben Sie so viele Opportunitäten. Das ist eigentlich die schiere Grösse
326 verzeiht Ihnen viele Fehler. Und darum ist unsere (.) unsere Risikoaffinität ist sehr un-
327 terschiedlich. #00:24:04-1#
328
329 I: Okay #00:24:05-5#
330
331 H: Das ist einer einer von den Treibern oder. Ist nicht nur kulturell bedingt, sondern es
332 ist auch Umstände bedingt. So und dann bei der Planung, das ist natürlich ähm wie soll
333 ich sagen, das das ist sehen Sie auch in dem ähm oder in dem Vergleich, den ich Ihnen

334 geschickt habe oder in dieser Gegenüberstellung, wir budgetieren, wir budgetieren und
335 Sie (.) für Sie ist eigentlich viel viel wichtiger, dass der Abschluss fair ist, dass es ei-
336 gentlich gut läuft, dass sie gute Beziehungen haben, dass Sie an und für sich zu ihren
337 Kunden gute Beziehungen haben, weil das ist das unmittelbare Budget nächstes Jahr
338 und so das ist das ist nicht so entscheidend. Und dazu kommt, dass sie natürlich auch
339 schwach sind, wenn es darum geht, effizient zu sein. Oder Chinesen sind oder chinesi-
340 sche Unternehmungen heute sind ähm hochkarätig ineffizient oder. Also wenn es darum
341 geht, mit einem ganz guten detaillierten Prozess äh Ineffizienz zu verhindern, da wird
342 sehr viel Wert zerstört in China. #00:25:21-7#

343

344 I: Mhm mhm okay #00:25:22-2#

345

346 H: Und dann haben Sie noch einen dritten Punkt gesagt #00:25:25-0#

347

348 I: Genau wegen dem analytischen und intuitiven Denken. #00:25:30-5#

349

350 H: Analytisch und? #00:25:31-0#

351

352 I: Intuitiv. #00:25:35-3#

353

354 H: Ah intuitiv. Analytisch versus intuitiv. Ja das ist natürlich auch oder, das gehört da-
355 zu, das geht so ein bisschen in dasselbe. Analytisch tun Sie eher sehr viel schlecht äh
356 nicht sehr ausgeprägt, wobei es gibt Ausnahmen oder, es gibt natürlich auch sehr, sehr
357 starke Leute ähm, die analytisch ausserordentlich stark also mit einer Markt Gruppe in
358 China mit vorwiegend mit Frauen, die den Markt analysieren und die ganze Marktstatis-
359 tik vorantreiben und die Frauen sind ausserordentlich begabt oder. Ähm das ist eigent-
360 lich ähm analytisch begabt. Aber der chinesische Unternehmer, der, der im Unterneh-
361 men eigentlich dahinter steht, der ist eigentlich mit all den Analysen-Übungen, die wir
362 machen auf höchster Management-Stufe, das ist ihm ein Gräuel. Ein absoluter Gräuel,
363 also das ist wirklich ähm, das ist ein ganz grosses Spannungsfeld wo wo ich glaube in
364 dem Bereich und darum ist er an und für sich oder ist ist eben die Planung so unglaub-
365 lich wichtig von den nächsten zehn Jahren oder. Und bei dieser Planung muss man halt
366 einfach auch vielleicht nicht allzu viele, aber fünf, sechs Kenngrößen wie vielleicht
367 topline, das man einfach mal die Absichten sauber formuliert und sagt, dorthin wollen

368 wir miteinander kommen. Und und das ist an und für sich. Weil sie sind sich bewusst,
369 dass sie von uns sehr sehr viel lernen können. #00:27:19-1#

370

371 I: Mhm mhm #00:27:21-0#

372

373 H: Sind sie sich schon bewusst oder. Aber wir dürfen Ihnen das nicht ungeduldig um
374 die Ohren schlagen, sondern wir müssen uns auch bemühen, wirklich bemühen, oder,
375 dass dass wir die Sachen ein bisschen subtil voranführt. #00:27:40-0#

376

377 I: Dann hätte ich noch weitere drei, also die letzten drei Dimensionen, die ich aufnotiert
378 habe. Ähm Zugehörigkeit zu der eigenen Gruppe und Abgrenzung zu der Fremdgruppe.
379 Also das China da grosse Unterschiede macht, was gehört zu der eigenen Gruppe, was
380 zu der Fremdgruppe. Bei uns in der Schweiz ist das ja weniger der Fall. Dann das zwei-
381 te die Machtdistanz. Ähm also das in China eigentlich die Entscheidungsprozesse von
382 oben nach unten laufen, bei uns jetzt eher partizipativ ist. Und das letzte wäre Anpas-
383 sungsfähigkeit, Autonomie, Integration, also dass die Schweizer ein grosses Interesse an
384 der Selbstverwirklichung haben und die Chinesen aber eine ausgesprochen hohe In-
385 tegration anstreben. #00:28:30-4#

386

387 H: mhm mhm. Sehr richtige und sehr viele wichtige Punkte. Kann ich nur unterstrei-
388 chen, ganz ganz deutlich oder. Also Sie sehen es ja eigentlich auch oder das ist genau
389 das, was ich Ihnen ganz am Anfang gesagt habe, eben die (...?) wo es darum geht, ei-
390 gentlich versuchen, Nähe zu schaffen. Oder sagen wir jetzt Eigengruppen, Fremdgrup-
391 pen oder ähm die sind nicht zugänglich. Die sind verflossen und und und man muss
392 eigentlich (.) man muss eine neue Gruppe bilden und das braucht Zeit. Das braucht sehr
393 viel Zeit und das braucht (.) darum darum sagt die chinesische Frau, die Expertein, eben
394 die sagt, “eating, drinking, keep the promise”. Oder das ist wieder um das. Über das
395 eating, drinking, es geht wirklich darum **substanziell** geht es darum oder, dass man halt
396 einfach Freundschaft schliesst oder. #00:29:32-7#

397

398 I: mhm mhm also geht es da in diesem Fall eigentlich gar nicht darum, sozusagen in die
399 eigene Gruppe zu kommen, sondern mehr, eine neue zu bilden? #00:29:40-0#

400

401 H: Ja genau, ganz genau, ganz genau. Das ist in der Regel dann eigentlich so ein biss-

402 chen eine eigene Gruppe, oder es hat sich (.) das hat sich jetzt zum Beispiel so heraus-
403 kristallisiert, ich bin ja vor 20 Jahren habe ich 7 Jahre in China gelebt. Und ich habe das
404 ganz ganz grosse Privileg, dass ich ähm (.) sehr viele also meine allerbesten Freunde
405 sind eigentlich in China, auch die, die ich das Gefühl habe, die fühlen sich mir gegen-
406 über am meisten verpflichtet. Chinesen oder. Obwohl ich sehr eine grosse Anzahl von
407 Freunden in der Schweiz habe, fantastisch oder. Aber es ist anders oder. Die würden
408 sich nie derart einsetzen oder. Die Amerikaner sind ja noch viel schlimmer oder. Also
409 wir sind schon. Der Amerikaner ist ja oberflächlich oder. Und wir sind aber gegenüber
410 den Chinesen noch viel oberflächlicher mit den Freundschaften oder. Weil die chinesi-
411 schen Freundschaften die gehen enorm weit oder. Und man muss auch selektiv schauen,
412 welche Freundschaften gehe ich ein. Weil es gibt natürlich auch Leute, die versuchen,
413 mit mir eine Freundschaft aufzubauen, wo ich eigentlich weiss, ich kann und möchte
414 diese Erwartungen, welche mit dieser Freundschaft kommen, die möchte ich gar nicht.
415 Kann ich und möchte ich nicht erfüllen. Darum auf Distanz oder. Weil sogenannte non-
416 performing Networks gibt es in China nicht. Jedes Network, jeder Kreis, innerhalb vom
417 Kreis muss man performen. Sonst existiert der Kreis nicht oder. Es ist sehr eine materia-
418 listische kalte Haltung von Freundschaft. #00:31:30-4#

419

420 I: Mhm mhm spannend. #00:31:29-6#

421

422 H: Genau. Und dann kommt das andere, das ist halt das von der Hierarchie. Und das ist
423 auch sehr ausgeprägt. Also weil es ein wichtiger Bestandteil ist von der Ausbildung,
424 vom Bildungskonzept. Und auch von der (.) von der Regierung. Oder das ist dann na-
425 türlich von dieser Diktatur, die in China herrscht oder. Und der ganze Einfluss dann von
426 der Partei aufs wirtschaftliche Handeln, das führt natürlich schon sehr sehr stark zu der
427 Hierarchie-Orientierung, ja, wo dann halt für uns auch nicht immer noch (.) wo für uns
428 auch nicht immer einfach angenehm ist oder. #00:32:20-0#

429

430 I: Mhm mhm. Und wie geht man am besten damit um? Haben Sie da irgendwelche Lö-
431 sungen? #00:32:22-1#

432

433 H: Respektieren. Respektieren. Unbedingt respektieren. Oder also das ist so eine Hie-
434 rarchie muss man respektieren, man muss Klarheit haben, wie wo was ähm entschieden
435 wird und das respektieren. Müssen Sie **unbedingt** respektieren. #00:32:41-7#

436

437 I: Okay, okay, also nicht probieren, da irgendwie etwas anzupassen, sondern einfach
438 Respekt zu zeigen. Okay. #00:32:48-4#

439

440 H: Ja genau, ganz genau. Das das das ist ein Bestandteil von dieser Kultur, ich kann
441 Ihnen ein Beispiel sagen oder. Ich habe mit ein paar Freunden zusammen habe ich ein
442 Projekt gegründet, das heisst Gift of Life Shanghai. Wir haben ähm (.) wir tun auch
443 Kindern aus armen Familien aus Zentralchina ermöglichen wir eine Herzoperation. So
444 die, die ein Loch in der Herzkammer haben. Und dann geht das Blut, statt dass es durch
445 die Lunge geht, geht es direkt in die Arterie. Das kann man mit einer Operation am
446 Herz kann man das korrigieren. So und dann haben wir immer eigentlich haben wir die
447 chinesische Chefärztin kann entscheiden, welche Kinder wir operieren und welche
448 nicht. Und das ist fürchterlich gewesen im Sinne von wir haben gewisse Kinder in den
449 Tod geschickt. Ich habe mir brutal schwer getan mit dem oder, weil ich irgendwie das
450 Gefühl gehabt habe, das Kind stirbt sowieso oder, das ist halt die Zukunft. Aber die
451 chinesische Ärztin hat einfach gesagt, das ist für unser Projekt ist das **sehr** viel zu ris-
452 kant, wenn das Kind stirbt im Rahmen von unserem Projekt. Und so haben eigentlich
453 wir, obwohl wir ja die Sponsoren gewesen sind - ein Fall hat 3500 Dollar gekostet -
454 obwohl wir ja eigentlich das Geld organisiert haben von verschiedenen Institutionen
455 haben wir eigentlich nie können mitbestimmen und nie mitbestimmen sollen, welche
456 Kinder operiert werden und welche nicht oder. Und das ist (.) das ist irgendetwas, wo
457 ich irgendwann auch mal lernen musste. Und nein, das ist jetzt die Chefärztin, die be-
458 stimmt das und das kann ich, das muss ich respektieren. Auch wenn es mir noch so,
459 wenn ich noch so (.) und das sehr schwierig gewesen ist, den Eltern quasi das Todesur-
460 teil zu übergeben, ist einfach sehr eine schwierige Situation gewesen. Aber wir haben in
461 der Zwischenzeit haben wir schon über 650 Kinder sind operiert und noch kein einziges
462 ist gestorben. Das heisst eigentlich wir haben auch noch nie einen Zwischenfall gehabt
463 mit einer Familie oder mit irgendjemandem. Wenn wir Ausländer involviert sind, das ist
464 ganz heikel oder. Wenn ein Kind würde aufgrund von von von diesem Projekt würde
465 ein Kind ähm nicht überleben, dann wäre das ganz schwierig. Und das sind einfach so
466 Sachen, wo halt irgendwodurch nicht einfach sind, aber sie müssen das sie müssen das
467 respektieren. Wir haben zum Beispiel einmal das ist auch so eine verrückte Geschichte
468 gewesen, wir wollten eigentlich Victoria Beckham - ich weiss nicht, ob Ihnen das etwas
469 sagt - aber Victoria Beckham haben wir nach Shanghai geholt. Und wir haben das ja im

470 Rahmen vom Rotary Club Shanghai gemacht. Und dann haben wir das angekündigt, wir
471 haben ein bisschen Werbung gemacht, das mit Victoria Beckham organisiert so eigent-
472 lich für die für die Operation von den Kindern. Und dann habe ich Besuch bekommen
473 von der Polizei im Büro, sie haben an der Rezeption gemeldet und dann sind sie hinauf
474 begleitet worden und dann sind zwei Polizisten zu mir ins Büro gekommen und haben
475 gesagt “Schau, wir beobachten euch bei der Arbeit, was ihr macht, ist fantastisch, her-
476 vorragend, aber ihr ihr wisst ganz genau, dass ein Rotary Club hat schon fast in chinesi-
477 schen Staaten ist das ein ausländisch geführter NGO. Non-governmental organization.
478 Und die sind in unserer Staatsverfassung sind diese verboten. So dann haben wir gesagt,
479 okay, das wissen wir, wir dürfen ja auch nie Ausländer aufnehmen, haben wir auch nie
480 gemacht. Und dann haben sie gesagt, sagen Sie die Veranstaltung ab, die Veranstaltung
481 gibt es nicht, euch, der Rotary Club in China gibt es auch nicht. Wenn ihr das nicht res-
482 pektieren, zwingt ihr uns, etwas zu machen, dass ihr gar nicht möchtet. So das ist auch
483 wieder so etwas Schräges oder, wo ich jetzt sage, ja okay, das ist doch einfach völlig
484 daneben, ist gegen unsere Prinzipien von einer freien Welt. Dann sind Sie halt in China
485 einfach in diesen Klassen, wo Sie sagen müssen, das ist hierarchisch, das ist Hierarchie.
486 Das ist eine Aufforderung von der Regierung, von der Polizei, von der Fremdenpolizei
487 und das tun wir befolgen und das gibt keins (.). Das ist so ein bisschen die. Da können
488 sie also unglaublich viele Fehler machen. #00:37:49-9#

489

490 I: Okay ja, also respektieren muss man es wirklich, okay. #00:37:56-5#

491

492 H: Genau, genau. #00:37:59-2#

493

494 I: Okay, dann ist das gut. Das letzte ist einfach noch gewesen Autonomie, Integration.
495 Wegen Interesse an der Selbstverwirklichung oder an der sozialen Integration. Aber das
496 haben wir eigentlich auch schon besprochen teilweise. #00:38:16-4#

497

498 H: Ja, genau genau. Genau. Also ich habe den Eindruck jetzt, also das ist sicher auch
499 ein wesentlicher Punkt oder (.) bei ähm bei den Mitarbeiter ist ja die Integration ist ja in
500 China ist ja auch nicht so wahnsinnig gross. Wenn auch die Integration zu der Gruppe
501 ist gross, aber die Integration zur Institution ist nicht sehr gross. Und von dem her ist es
502 so, ein bisschen anders und bei uns ist die Autonomie auch von von ich bin jetzt 56 oder
503 und ich habe das Gefühl, die Autonomie ist bei der heutigen jungen Generation natür-

504 lich auch höher weder dass es das vor 30 Jahren gewesen ist. Aber das ist gut so, denke
505 ich, das ist auch wichtig, ein guter Zeitgeist. #00:39:30-3#

506

507 I: Okay, stimmt, ja genau. Gut, dann hätten wir eigentlich die Dimensionen alle soweit
508 beantwortet. Wenn das für Sie auch in Ordnung ist, gehen wir noch zu der vierten Fra-
509 ge, wo es darum geht ähm wegen der Checkliste. Also das Ziel von meiner Arbeit ist,
510 eine Checkliste zu entwerfen zu entwickeln, wo als eine Art Guideline dient bei einer
511 Cultural Due Diligence. Also ich mache nicht selber eine kulturelle Due Diligence ähm
512 wo eigentlich ja einen Fragebogen auch beinhaltet, wo beide ausfüllen müssten, sondern
513 ich gehe wirklich mehr drauf ein, ähm eine Checkliste für Schweizer Unternehmen, die
514 in China akquirieren möchten, welche Punkte müssen beachtet werden, wenn man eine
515 kulturelle Due Diligence durchführen möchte. Hätten Sie da Anregungen, Anmerkun-
516 gen von Punkten, die ich da zwingend integrieren sollte? #00:40:24-4#

517

518 H: Ja gut, ich denke, ich denke spontan meine Anregung dazu wäre ganz sicher, tun Sie
519 unterscheiden von den Auswirkungen, von den möglichen Auswirkungen würde ich
520 ähm (.) würde ich drei Faktoren ganz ganz stark unterscheiden in dieser Checkliste. o-
521 der. Der erste Faktor das sind Kunden. Oder welche Auswirkungen haben die Dimensi-
522 onen, die relevanten Punkte bei einem M&A Deal jetzt oder nach dem M&A-Deal an
523 die Kunden. Weil sobald Sie dann als westliches Unternehmen kommen, können Sie,
524 werden Sie feststellen, dass der Chinese sofort das Business verkaufen geht. Wie wahn-
525 sinnig oder. Und mit dem erhöht auch die Erwartung an an die Leistungserbringung,
526 bezüglich die Qualität und Performance oder. So also das ist jetzt mal die Kundenseite
527 muss man ganz (.) muss man ein bisschen separat betrachten. Die zweite Dimension ist
528 die Mitarbeiterseite. Oder was hat die Integration von dieser Firma auf der Mitarbeiter-
529 seite für eine (.) ähm für eine Auswirkung. Und die dritte, wo, ein bisschen widerstrebt
530 aber ich glaube, dass das so ist. Die wichtigste, die dritte, das ist die Dimension vom
531 vorherigen Besitzer. Ist es garantiert, dass er nach wie vor längerfristig überproportional
532 ein Nutzen zieht vom Erfolg aus dem Weiterbestand von dieser Firma. #00:42:19-1#

533

534 I: Mhm #00:42:20-5#

535

536 H: Und wenn ich diese Frage nicht mit Überzeugung mit ja beantworten kann und be-
537 gründen kann, dann ist mein Deal nicht gut. #00:42:29-0#

538

539 I: Okay. Dass eigentlich wie auch die Fragen, die ich dann stelle, für die drei unterteilen
540 tue. #00:42:39-4#

541

542 H: Jawohl, genau. Ganz genau. Also das wäre eigentlich so ein bisschen mein (.) mein
543 Ding, wo ich sage, weil diese drei Bereiche sind entscheidend, sind wichtig, die sollte
544 man ein bisschen, ja, auseinanderhalten. #00:42:55-3#

545

546 I: Doch, das ist doch super. Sehr gut. Und die fünfte Frage und die letzte eigentlich, ich
547 weiss nicht, ob Sie da davon schon etwas gehört haben vom Culture Gride, von der Eu-
548 rAsia. Sie haben ja eine Art Fragebogen kreiert, wo als Art Persönlichkeitstest auch
549 wirkt wo in der Post-Merger Phase eingesetzt wird. Dort tut der Schweizer plus auch
550 der Chinese, circa 120 Fragen zu sich selbst beantwortet, eben zur Arbeitsmoral oder
551 zur Risikobereitschaft. Und nachher bei der Auswertung wird einfach geschaut, dass
552 man die Lücken oder die Differenzen, welche diese haben, füllen kann. Jetzt ähm im
553 Rahmen von meiner Arbeit prüfe ich auch, ob man den Fragebogen von der EurAsia
554 allenfalls auch bereits in der Pre-Merger Phase anwenden könnte. Ähm was ist da Ihre
555 Meinung dazu? #00:43:50-1#

556

557 H: Ja gut, ich würde sagen, auf jeden Fall, weil der kann einen Input liefern für die Pla-
558 nung, die Sie machen müssen in der Pre-Merger Phase. Oder eine Pre-Merger Phase
559 ohne eine verbindliche Planung für die nächsten (.) ich sage jetzt mal acht oder sieben
560 bis zehn Jahre ist fahrlässig. Ist fahrlässig oder. Und sofern der Fragebogen, den ich
561 jetzt auch nicht beurteilen kann, weil ich ihn nicht vor mir habe, nicht gelesen habe,
562 aber wenn der Fragebogen wichtige Inputs für die Planung liefern kann, welche in der
563 Pre-Merger Phase stattfinden muss, dann dann bringt es etwas und sonst wahrscheinlich
564 eher nicht. #00:44:38-2#

565

566 I: Okay, okay. Und denken Sie, es macht einen Unterschied, ob man das ähm chinesi-
567 sche Unternehmen schon ein bisschen kennt, also eine gewisse Vertrauensbasis hat oder
568 nicht. Also ich habe jetzt im Rahmen von diesen Interviews auch schon gespürt, dass
569 man vielfach der Meinung ist, falls jetzt zum Beispiel das Unternehmen das Schweizer
570 Unternehmen noch nicht so gut kennt, dass das allenfalls auch sehr verletzend wirken
571 kann, wenn man den Chinesen zum Beispiel sagt, man möchte jetzt mit ihnen einen

572 Test durchführen über die Persönlichkeit. #00:45:04-4#

573

574 H: Ja, das ist eine gute Frage, also das ist eine gute Frage. Ich glaube, es ist sehr sehr
575 sehr unüblich oder dass man schon, sagen wir jetzt wirklich um Persönlichkeit geht, um
576 puh (.) das sind Chinesen absolut nicht das das das das (.) das kann wirklich falsch hin-
577 überkommen. Das kommt wirklich drauf an, wie man dann das verpackt oder. Das ist
578 nicht eine einfache Geschichte oder (lacht). #00:45:38-3#

579

580 I: (schmunzelt) #00:45:41-4#

581

582 H: Ja, ja, es ist nicht einfach, ich glaube aber auch bei uns ist das vielleicht nicht ganz so
583 ganz einfach. Kommt ein bisschen drauf an, wie so ein Test aufgegleist ist. Was der
584 Test auf gar keinen Fall vermitteln sollte, ist primär oder (.) aber ganz ein ganz wichti-
585 ges Spannungsfeld, das sie ansprechen mit dem. Sie müssen einfach **unbedingt** wissen
586 oder, dass Sie für gewisse Themen (.) wenn Sie die ansprechen möchten, brauchen Sie
587 die Nähe oder. Vertrauen. Und Sie Sie können in China nur (.) das hat eine Auswirkung
588 auf die Zeitachse. Oder also ich glaube, das ist eben die Dimension, die Sie unbedingt
589 anschauen müssen. Dass man (.) alles, was in China unter Stress passiert, geht in die
590 Hose. Also Sie müssen sich **mehr** Zeit nehmen und Sie müssen Geld und Tempo her-
591 ausnehmen bei einem M&A-Deal. Wir haben zum Beispiel jetzt, ich bin im Verwal-
592 tungsrat von einer börsenkotierten Firma, uns ist eine Firma angeboten worden in China
593 und dann habe ich einmal interveniert und gesagt, nein, im Moment treten wir gar nicht
594 in Verhandlungen ein, sondern jetzt haben wir einmal, nehmen wir uns 1.5 Jahre Zeit
595 und tun 1.5 Jahre regelmässig Kontakt haben miteinander und eine langsame Annähe-
596 rung machen. Jetzt nach 1.5 Jahren hat man eigentlich gemerkt, dass wir völlig ver-
597 schiedene Auffassungen haben (.) aber das haben wir vor 1.5 Jahren nicht gewusst. Wir
598 sind gar nicht in eine Due Diligence hineingegangen. Und ich glaube, das ist der Faktor
599 Zeit oder. Und immer dann, wenn ich versuche, mit irgendwelchen Checklisten, Prozes-
600 se und so den Prozess westlich zu beschleunigen, kann ich es zwar machen, ich streiche
601 dann auch die Substanz nicht ab, auf gar keinen Fall, aber ich erhöhe das Risiko.
602 #00:47:48-0#

603

604 I: Hm okay. Okay. Ja, könnte also mit dem Culture Grid noch heikel sein. Wenn man es
605 so anschaut. #00:47:56-9#

606

607 H: Wie bitte? Ich habe Sie nicht gehört? #00:47:58-6#

608

609 I: Es könnte in diesem Fall noch heikel sein, wenn man das jetzt trotzdem möchte ver-
610 wenden in der Pre-Merger Phase. #00:48:07-1#

611

612 H: Ja, ja, kann es durchaus sein. Vor allem wenn man einander ja (.) das ist ein bisschen
613 die Krux oder, man wendet es dann an, wenn man es nicht kennt, und um das Vertrauen
614 zu haben vom Gegenüber, vom Partner ähm müsste man ihn ja eigentlich kennen oder.
615 #00:48:25-4#

616

617 I: Ja (lacht) #00:48:25-1#

618

619 H: Ja, ist nicht ganz einfach, man muss subtil damit umgehen, aber es kommt drauf an,
620 wie so etwas aufgegleist ist #00:48:30-0#

621

622 I: Ja, je nachdem #00:48:32-7#

623

624 H: Aber ich glaube eben, ich glaube eben, wenn man dieser Planungsphase genügend
625 Zeit gibt, lernt man einander auch auch recht gut kennen oder. #00:48:44-3#

626

627 I: Und dann braucht es so eine eigentlich gar nicht mehr gross in der Pre-Merger?
628 #00:48:47-6#

629

630 H: Genau, genau. #00:48:45-9#

631

632 I: Okay, das leite ich dort gerne so weiter dieses Feedback. #00:48:52-2#

633

634 H: Super, ja.

635

636 I: Vom Fragebogen selber bin ich jetzt eigentlich durch, haben Sie da noch Anmerkun-
637 gen, die Sie gerne machen möchten, etwas, das wir noch nicht besprochen haben?
638 #00:49:04-3#

639

- 640 H: Nein, eigentlich nicht, wir haben ja einen Haufen einen Haufen Wichtiges und Zent-
641 rales besprochen ja. Allenfalls vielleicht eine Schlussbemerkung oder. Ähm warum
642 muss ich jetzt auch stressen oder. China (.) China verschwindet nicht wenn ich diesen
643 Deal (.) wenn wenn der Deal in die Hosen geht. Aber meine Unternehmung ist unter
644 Umständen gefährdet, wenn der Deal in die Hosen geht oder. Also das heisst, ich habe
645 Unternehmen, ich habe Fälle erlebt, ich bin ja 8 Jahre Präsident gewesen von der Han-
646 delskammer Schweiz China, ich habe Fälle erlebt von Unternehmen, wo verkauft wer-
647 den mussten, weil der Chinadeal in die Hose ist oder. Das heisst, unter keinen Umstän-
648 den (.) weil einen China-Deal muss man immer können 100% alles abschreiben können,
649 ohne dass die Unternehmung substantiell gefährdet wird. Das ist vielleicht auch noch so
650 ein bisschen eine Faustregel, wo man einfach haben muss. Wo man unbedingt haben
651 muss. #00:50:06-6#
- 652
- 653 I: Mhm okay. Sehr wichtig, ja. Integriere ich gerne sicherlich“. #00:50:16-1#

Experteninterview E6

Datum: 28.03.19

Interview: Schriftliche Beantwortung der Fragen

Sprache: Englisch

Dauer: -

Transkription: Abbildung der Antworten

1 **Frage 1: Cultural Due Diligence**

2 **X Ja**

3

4 **Frage 2: Herausforderungen und „lessons learned“**

5 *In any acquisition the cultural difference are of major and critical importance. This is*
6 *more important than legal or financial DD. For us it was easier to do M&A in China as*
7 *we already had a substantial organization and more than 10 years experience in China.*
8 *This was critical for our successes in M&A's in China.*

9 *For any cultural DD it is important to spend enough time (more than 3 – 5 days jointly*
10 *spend) and it has to include a moment of stress or discomfort to ensure that the team*
11 *has aligned interests and common goals to solve the issue.*

12

13 **Frage 3: Kultur**

14 **Zeitverständnis**

15 **X Nähe und Distanz von der Gruppe**

16 **High context und low context**

17 **X Risikobereitschaft**

18 **X Planungsverhalten**

19 **Analytisches und intuitives Denken**

20 **X Bedeutung Zugehörigkeit der Eigengruppe und Abgrenzung zur Fremdgruppe**

21 **Machtdistanz**

22 **Nachgiebigkeit vs. Beherrschung**

23 **X Anpassungsfähigkeit: Autonomie, Integration**

24

25 **Frage 4: Checkliste**

26 *I feel the above list is quite complete. Such capabilities and compatibilities should be*
27 *thoroughly tested and challenged. In any M&A managers have a tendency to see oppor-*

28 *tunity and not the differences (especially it is a friendly M&A and not a hostile take –*
29 *over).*

30 *That means that warning signs are easily ignored. After the M&A the new company has*
31 *to have an aligned vision and strategy. For that we need to fully understand the*
32 *strengths and weakness of each organization (and be honest here). Only if we have here*
33 *a match is it worth going on*

34

35 **Frage 5: Kulturmodell EurAsia**

36 *Yes, it makes a lot of sense to understand as much as possible about each other's per-*
37 *sonality before the merger. The key question of any DD is to find "red flags" for a co-*
38 *operation or a successful acquisition. Culture in such different environments as China*
39 *and Switzerland is a key challenge and extremely important to achieve the expected and*
40 *needed results. Therefore such a test has to be done before the merger or acquisition.*

41 *Besides the personality test, I see it also as critical to make a "stress test" as critical*
42 *personality patterns and cooperation challenges will only come out under stress (when*
43 *people can no longer hide their personality or feelings). In any M&A such a situation*
44 *will happen and at this moment it would be too late.*

45 *Therefore a "stress test" in the pre – merger phase would be very useful.*

Weitere Anhänge

Anhang 1 - Fragebogen für Interviews

Fragebogen

Als Schweizer Firma haben sie eine Akquisition in China durchgeführt. Bei internationalen Akquisitionen können inter-kulturelle Unterschiede wichtige Erfolgsfaktoren und / oder Stolpersteine für den Mergererfolg sein. Um diese Erfolgsfaktoren bei einer Schweizerischen-Chinesischen Unternehmenstransaktion herauszufinden, bitte ich Sie, die Fragen ausschliesslich hinsichtlich der Unternehmenstransaktion in China zu beantworten.

Bitte begründen Sie Ihre Antworten.

Frage 1: Cultural Due Diligence - Wurde in der Pre-Merger-Phase eine Cultural Due Diligence durchgeführt?

- Ja:** Würden Sie behaupten, dass die Cultural Due Diligence zu einem erfolgsentscheidenden Unterschied geführt hat? Welche Dimensionen wurden darin abgefragt?
- Nein:** (Basierend auf den bereits gemachten Erfahrungen der durchgeführten Transaktion) Würden Sie bei einer zukünftigen Transaktion eine Cultural Due Diligence durchführen?

Frage 2: Herausforderungen und „lessons learned“ - Was waren aus Ihrer Sicht die grössten Herausforderungen hinsichtlich der kulturellen Unterschiede und wie haben Sie darauf reagiert? Was würden Sie bei einer zukünftigen Transaktion hinsichtlich der kulturellen Unterschiede anders machen?

Frage 3: Kultur - Gegeben sind Kulturunterschiede nach unterschiedlichen Modellen (Hofstede, Hans Jakob Roth, etc.). Bitte wählen Sie diejenigen aus, welche aus Ihrer Sicht Auswirkungen auf die Kulturintegration haben könnten (und somit bereits in der Pre-Merger Phase ein Augenmerk darauf gelegt werden muss). Bitte erläutern Sie, wie aus Ihrer Sicht diese „Hindernisse“ umgangen werden können.

Zeitverständnis (Hans Jakob Roth)

- *China: „Leben in der Gegenwart“, Gegenwart getrennt von der Vergangenheit/ Zukunft betrachten*

- *Schweiz: „Leben in der Zukunft/ Vergangenheit“, lineares Zeitverständnis (Vergangenheit beeinflusst die Zukunft)*
- **Nähe und Distanz von der Gruppe (Hans Jakob Roth)**
 - *China: Definition der Identität durch die Gruppe, geringe Distanz (= Nähe) zu der Gruppe*
 - *Schweiz: Unabhängigkeit des Einzelnen von der Gruppe, Distanz zur Gruppe ermöglicht eine Beobachterposition*
- **High context und low context (Hall)**
 - *China: High context = wenige Informationen in der Sprechmitteilung selbst*
 - *Schweiz: Low context = wichtigste Informationen in der Sprachmitteilung selbst*
- **Risikobereitschaft (Hans Jakob Roth)**
 - *China: Hoch (Risikooffenheit)*
 - *Schweiz: Tief (Risikovermeidung)*
- **Planungsverhalten (Hans Jakob Roth)**
 - *China: Langfristige Pläne schmieden, jedoch ständige Anpassung an neue Gegebenheiten*
 - *Schweiz: Langfristorientierung*
- **Analytisches und intuitives Denken (Hans Jakob Roth)**
 - *China: Bestimmung des Denkens durch Intuition und Konkretheit*
 - *Schweiz: Rational-logische Denkmuster, analytisches Wirklichkeitsverständnis*
- **Bedeutung Zugehörigkeit der Eigengruppe und Abgrenzung zur Fremdgruppe (Hans Jakob Roth)**
 - *China: Hohe Bedeutung der Eigengruppe, klare Abgrenzung zur Fremdgruppe*
 - *Schweiz: Tiefe Bedeutung*
- **Machtdistanz (Hofstede)**
 - *China: Hoch = Entscheidungsprozesse laufen von „oben nach unten“, den Entscheidungen wird nicht widersprochen*
 - *Schweiz: Tief = Entscheidungsprozesse sind partizipativ*
- **Nachgiebigkeit vs. Beherrschung (Hofstede)**
 - *China: Hohes Ausmass an Beherrschung, Leute unterdrücken ihre Bedürfnisse und halten sich strikt an soziale Normen*
 - *Schweiz: Hoher Nachgiebigkeitswert*
- **Anpassungsfähigkeit: Autonomie, Integration (Hans Jakob Roth)**
 - *China: ausgesprochen hohe soziale Integration*

- *Schweiz: Interesse der Selbstverwirklichung*

Frage 4: Checkliste - Welche Aspekte sind für eine Cultural Due Diligence aus Ihrer Sicht besonders wichtig? Gibt es Punkte, welche zwingend auf meiner Checkliste integriert werden müssen?

Frage 5: Kulturmodell EurAsia - Der Fragebogen der EurAsia ist eine Art Persönlichkeitstest, in welchem diverse Verhaltensfragen, wie beispielsweise zur Arbeitsmoral oder Risikobereitschaft, gestellt werden. Der Einsatz des Fragebogens ist in der Post-Merger Phase geplant. Denken Sie, dass ein Persönlichkeitstest bereits in der Pre-Merger Phase Sinn machen würde? Bitte nennen Sie aus Ihrer Sicht Vorteile und Nachteile für dessen Einsatz in der Pre-Merger Phase.