

**Master Thesis**  
submitted for the degree of MSc International Business

---

# **Challenges of Swiss companies in South Korea: A multiple case study on Non- Tariff Barriers in comparison with Japan**

Location and Date: **Zürich, 1<sup>st</sup> September 2017**

Institute: **ZHAW Zurich University of Applied Sciences**

Supervisor: **Dominique Ursprung, Deputy Head of the Center for European  
Business & Affairs at ZHAW**

External Supervisor: **Dr. Roger Zbinden, Switzerland Global Enterprise**

Author: **Toni Grolimund**

E-Mail: **groliton@students.zhaw.ch**

## 1 Management Summary

Switzerland entertains a growing trade relationship with South Korea under a Free Trade Agreement that is in force for more than a decade. At the same time and even under such formidable circumstances, Swiss companies will inevitably face challenges in their export and expansion into the Korean market. This paper examines such challenges, namely non-tariff barriers in Korea, from the perspective of six Swiss companies on the basis of a multiple case study. Semi-structured interviews are conducted in an exploratory manner, with a focus on problems originating from difficulties in intercultural collaboration, both within the companies but also with their stakeholders. In order to carve out the Korean particularities against another east Asian country, the findings are compared with challenges that Swiss companies face in Japan, as reported by two seasoned experts in the field. Findings are produced from the condensed statements of the interviewees and arranged in topical order. The eventual results are drawn from a comparison of these findings against propositions from literature and subsequent investigation of the problem areas identified in the cases. This paper ascertains language and communication, access to customers, recruitment of skilled workforce and intercultural management, among others, to be the main topics of concern for the companies. Technical trade barriers, corruption and governmental interventionism are mostly rejected as trade hindrances for the Korean market, despite their frequent appearance in literature. Differences to Japan exist in that Koreans seem to be more open towards foreign goods and companies, and less complex in their communication. Intercultural management problems surface in a different form in the two countries. In Korea they are related to matters of accountability, while Japanese subsidiaries are hesitant to implement the company's strategy as requested by headquarters. Based on the conclusion, recommendations for business and future research are offered.

**Table of contents**

<b>1</b>	<b>Management Summary</b> .....	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Introduction</b> .....	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Literature review</b> .....	<b>7</b>
3.1	About Korea and Japan .....	7
3.1.1	Details about the Korean economy .....	9
3.1.1.1	Switzerland's Trade with Korea .....	10
3.1.1.2	Comparability of Korea and Japan .....	11
3.2	Particularities of Korea .....	12
3.2.1	Social/Cultural System .....	12
3.2.2	Political System .....	14
3.2.3	Corruption .....	16
3.2.4	Role of the government .....	16
3.2.5	Labor in Korea .....	17
3.3	Internationalization .....	18
3.3.1	Theory on internationalization .....	19
3.3.2	Internationalization of Swiss companies .....	23
3.3.3	FDI in Korea .....	25
3.4	Intercultural collaboration .....	26
3.4.1	Cultural theory .....	26
3.4.2	Leadership culture .....	29
<b>4</b>	<b>Methodology</b> .....	<b>30</b>
4.1	Background .....	30
4.2	Multiple Case Study .....	30
4.3	Sampling .....	31
4.4	Data collection .....	33
4.5	Ethical considerations .....	34
4.6	Method of analysis .....	35
<b>5</b>	<b>Results</b> .....	<b>36</b>
5.1	Findings from the cases .....	37
5.2	Analysis and discussion of findings .....	47
5.2.1	Comparison to the propositions .....	47
5.2.2	Discussion of results .....	51
5.2.3	Overview of results .....	54
5.3	Comparison with Japan .....	56
5.3.1	Similarities .....	56
5.3.2	Differences .....	58
5.3.3	Overview of similarities and differences Korea vs. Japan .....	62
<b>6</b>	<b>Conclusion</b> .....	<b>63</b>
<b>7</b>	<b>Limitations</b> .....	<b>64</b>
<b>8</b>	<b>Recommendations and further research</b> .....	<b>65</b>
<b>9</b>	<b>Sources</b> .....	<b>66</b>
<b>10</b>	<b>Annex</b> .....	<b>72</b>
10.1	Interview with Company A .....	72
10.2	Interview with Company B .....	79
10.3	Interview with Company C .....	87
10.4	Interview with Company D .....	94
10.5	Interview with Company E .....	105
10.6	Interview with Company F .....	110
10.7	Interview with Expert R .....	118
10.8	Interview with Expert S .....	130

**Table of Figures**

Figure 1: Uppsala Model of Johanson and Vahlne (1979).....	20
Figure 2: Frequency and Success of Internationalization Strategies of Swiss SMEs (Baldegger, 2013; Transl. by the author).....	23
Figure 3: Cultural dimension scores of Switzerland, Korea and Japan (The Hofstede Center, 2017).....	28

**Overview of Tables**

Table 1: Comparison of Korea and Japan's basic economic data (CIA, 2017). .....	8
Table 2: Summary of Challenges of Swiss Companies in Korea.....	54
Table 3: Overview of topics not recognized as challenges in Korea .....	55
Table 4: Overview of similarities and differences between Korea and Japan.....	62

## 2 Introduction

One of Switzerland's key strengths underlying its economic success is the flourishing international trade it undertakes. Besides its bilateral trade agreements with the European Union, an increasing number of Free Trade Agreements enhance the possibilities for Swiss companies to distribute their products and services globally and at preferable terms.

A country, with which Switzerland entertains a thriving trade relationship, is the Republic of Korea, hereafter South Korea or simply Korea. After decades of rapid economic growth while increasingly opening the country towards the west, Korea concluded a Free Trade Agreement with the EFTA states, of which Switzerland forms part, in 2004. It is insofar an ideal trade partner for Switzerland, as it has a rapidly ageing population, a booming electronics and auto industry, one of the largest ship productions and a growing amount of disposable income. This caters to big and small pharma, the high-tech machinery and component manufacturers and traditional luxury maisons such as Swiss watchmakers. Industries in which Switzerland claims a leading position, globally. The prosperity of the trade relationship seems to be plain corollary.

But in the pursuit of new markets and distant business opportunities the companies face plenty and diverse challenges and hindrances. Developing successful strategies to cope with these headwinds and turning international exposure into a competitive advantage separates truly global enterprises from merely exporting domestic companies. These challenges take many forms and the appealing theoretical premises do not guarantee an appealing result. Tariff barriers as well as technical and non-technical trade barriers (together usually termed Non-Tariff Barriers) impair the ability of Swiss market participants to meet their full potential in markets abroad.

The term technical trade barrier refers to regulations, standards and procedures for market admission that generate additional costs for non-domestic companies.

Non-technical trade barriers include differences in the cultural, social, political and institutional environment of the target market (Frank, Hoare, Köllner & Pares, 2011). While tariffs and technical barriers can usually be drawn from import regulations and tariff frameworks, non-technical barriers are more difficult to identify precisely and vary in their impact. They seldom appear as an overtly cultural, social or political issue, which they often are. E.g. failures to comply with technical regulations can sometimes be rooted in a cross-cultural misunderstanding or the ignorance of the expected behavior and customs in the application for market admission (Kwon, 2008). Straumann, a Swiss producer of dental replacements, failed in their attempt to take over the South Korean competitor Mega Gen, even though the target's shareholders had

already agreed to the acquisition (Handelszeitung, 2017). The true root-cause of the failed transaction has not surfaced yet, but it resulted in severe allegations from both sides and a sudden end of the former business partnership.

Exactly because non-tariff trade barriers are hard to grasp but can play a monumental role in business success abroad, they need a deeper understanding in research and practice. As they vary from country to country and can change depending on the opposite side of the trade, individual assessment for specific country relationships will be needed. Considering Switzerland and Korea, no literature with an answer to this specific problem could be found. To fill this gap, this study shall focus on such hurdles from a Swiss perspective between the two countries. Since non-technical barriers elude quantitative assessment to a certain degree, a multiple case study with in-depth interviews is selected as a method to explore the influence of non-technical barriers on the business relationships with Korea.

Compared to the vast amount of research available that quantifies the business culture in different systems, there is little material on what problems the companies actually face resulting from these different cultures and languages even though this has long been identified as a day-to-day challenge (Johanson & Vahlne, 1977). At the same time, delimitations have to be foreseen that enable a proper isolation of the non-technical problems against technical trade barriers. For this matter, the study will investigate to which degree companies perceive technical trade barriers as a hindrance in their activities to try and isolate the influence of the non-technical barriers. In addition, a comparison with Japan is produced in order to distinguish problems associated with Korea versus problems that also arise in the trade with other East Asian markets that entertain a similar trade relationship with Switzerland. Japan is a prime example, because apart from the size, the country is strikingly similar to Korea in their economic composition and in their tariff framework under the respective trade agreements, allowing for a clear focus on the comparison of non-tariff barriers.

### 3 Literature review

In this exploratory study, we shall first establish the differences between the two countries Korea and Japan and subsequently possible trade hindrances with a focus on Korea. This will allow to steer the interviews towards potential critical issues for Swiss companies, instead of scanning through a broad assembly of topics that might not pose any problems. When entering a new market in a different part of the world becomes part of a company's strategy, the technical aspects of international expansion are often a matter of effort, diligence and time. What is of paramount importance but often negligently underestimated are the non-technical aspects, as mentioned in the introduction, that are hard to quantify or calculate. In order to establish a lasting business in a foreign country, it is important to understand not only the country's economic facts and numbers, but also the social, political, cultural and legal systems (Schneidewind, 2013). In the literature review, the aforementioned items shall receive adequate attention to allow a holistic approach to the difficulties that Swiss companies may face, and pave the way for an in-depth view of such non-technical barriers.

#### 3.1 About Korea and Japan

The two countries that come under scrutiny share a common and intertwined history. Compared to Japan, having been a regional power and an economic powerhouse for much of its history, Korea was held back by continuous occupation, military intervention and separation of the peninsula. However, after the ceasefire agreement of 1953, South Korea saw a rapid development and evolved into one of the world's leading economies and political powers in only half a century. Both countries were hit by severe economic crises during the nineties, which left especially Japan on the brink of deflation and recession for almost the entire last two decades. Korea recovered better and continues its growth, though at a reduced speed compared to its pre-crisis successes (Worldbank, 2017).

Today, the two economies present themselves as follows (table 1):

	<b>Korea</b>	<b>Japan</b>
Population	50.9 million	126.7 million
Labor force	26.24 million	65.93 million
GDP PPP	USD 1.934 trillion	USD 4.932 trillion
GDP per capita	USD 37'900	USD 38'900
GDP real growth rate	2.8%	0.5%

Major Industries	motor vehicles, electronic equipment, machine tools, steel and nonferrous metals, ships, chemicals, textiles, processed foods	electronics, telecommunications, automobile production, chemicals, shipbuilding, steel
Imports	USD 391.3 billion	USD 629.8 billion
Major Imported Goods	crude oil/petroleum products, semiconductors, natural gas, coal, steel, computers, wireless communication equipment, automobiles, fine chemicals, textiles	petroleum; liquid natural gas, clothing, semiconductors, coal, audio and visual apparatus (2014)
Exports	USD 511.8 billion	USD 641.4 billion
Major Exported Goods	semiconductors, petrochemicals, automobile/auto parts, ships, wireless communication equipment, flat displays, steel, electronics, plastics, computers	motor vehicles, iron and steel products, semiconductors, auto parts, power generating machinery; plastic materials (2014)
Major Trading Partners	China, USA, Japan, Hong Kong, Germany, Vietnam, Saudi Arabia (2015)	China, USA, South Korea, Australia, Hong Kong, Thailand (2015)

Table 1: Comparison of Korea and Japan's basic economic data (CIA, 2017).

All data in the above table come from the World Factbook (CIA, 2017) and are 2016 estimates, except where specified otherwise. For better comparability between the countries, the data are all retrieved from the one source even where newer data may be available from other sources.

What can be seen from the above table is that Japan is roughly 2.5x the size of Korea in terms of population and GDP at Purchase Price Parity. Korea is a much stronger exporter with a significantly positive balance of trade, while Japan has about equal imports and exports. The two countries share many major industries and imported goods as well as exported goods. While China and the US are the most important trading partners for both countries, they also share their respective other as a significant trade partner. This can be understood despite but



also because of the history that the two countries share and some difficulties that remain unresolved, such as the islands dispute (Frank, Hoare, Köllner & Pares, 2011).

As for the relationships with Switzerland, the countries have very different backgrounds. While the economic ties with Japan date back two centuries, the first bilateral treaty between Switzerland and Korea was signed only in 1963. Forty-three years later, in 2006, the European Free Trade Association (EFTA), of which Switzerland forms part, agreed with Korea on a Free Trade Agreement. This was extended on a bilateral basis in 2008 with the Korea-Swiss Science and Technology Agreement (Swiss Business Hub Korea, 2017). By contrast, Japan signed their first bilateral agreement with Switzerland in 1864. The most recent Free Trade Agreement with Japan came into effect in 2009 and when considering the tight economic relation, it is likely the most important one after the European Union treaties (SECO, 2009).

### 3.1.1 Details about the Korean economy

Up to the financial crisis in 1997/98 in South Korea, the economy was dominated by “Chaebols”, which are large and broadly diversified conglomerates that worked hand in hand with politicians and government. This had functioned well for three decades under a military regime and later under a democracy, but was flawed with high corruption and misallocation of resources, especially credits and funding. After the financial crisis, the IMF, who bailed out the country, required Korea to make changes to the system (IMF, 2000). Subsequently, the banking system was reformed, the strings were tightened on “Chaebols”, financial accounting became more transparent and labor law was liberalized. Unresolved remains the high foreign indebtedness, high private debt and an inflated real estate market in the congested areas (Schneidewind, 2013). Today, the focus has changed in economic regulation and the key areas are productivity increase, support of Small and Medium Sized Enterprises (SMEs), taxation and innovation. At the same time, large conglomerates with resemblances to the old Chaebols persist, but in a more transparent fashion and compliant with laws on circular and cross-shareholding (World Trade Organization, 2016). The name for modern conglomerates is “Keyul” (Schneidewind, 2013), which have an increased focus on profitability that is incompatible with an extremely broad diversification and high market penetration at any cost (Kwon, 2008).

Korea exerts itself to play in the league of leading modern economies and does so successfully. They have solid economic fundamentals and buffers against recession. With a combined annual growth rate of 2.8% over 2011 to 2015 they have shown one of the healthiest recoveries of developed nations after the financial crisis of 2007 (World Trade Organization, 2016). The

country has eight free economic zones (Korean Free Economic Zones, KFEZ), in which generous tax credits and exemptions are granted to foreign-invested companies (Swiss Business Hub Korea, 2017). Subsidies for specific enterprises across the whole country go to SMEs, R&D-intensive and IT companies as well as environmental protection efforts (World Trade Organization, 2016).

The cornerstones of the Korean industry are shipbuilding, IT and electronics hardware, automobile, machine tools and semiconductors, which are all supplied by Korea's steel industry that is among the largest of the world (Worldsteel, 2017; Swiss Business Hub Korea, 2016). All these industries are dominated by very large conglomerates, be it former "Chaebols" that are still very close to their original size and form (like Samsung) or the remains or split offs thereof. The shipbuilding industry has taken a major hit in the recent years due to overcapacities in the world market, while the steel industry is struggling with China's massive dominance and production capacities. Machine tool companies that produce for the automobile industry and other precision machinery are performing well since the rebound of international trade, as 2/3 of automobile production is shipped overseas (Swiss Business Hub Korea, 2016). The IT and electronics segment is flourishing since the rise of the computer and digital age. Especially Samsung that produces around 17% of Korea's GDP, contributes significantly to the positive trade balance and is the largest employer in Korea, is of paramount importance to the peninsula's economy (The New York Times, 2015). Other than that, Korea has a highly developed transportation system and production as well as delivery is usually "just-in-time" (Schneidewind, 2013). Yet, there are still challenges that have to be tackled. The most recent report of the World Trade Organization (2016) identifies susceptibility to international trade shocks because of the high export quota, reliance on large industrial conglomerates and Korea's global financial linkages stemming from its high external debt as such challenges. Internally, Korea suffers from a stagnant productivity, like many developed countries, that is exceptionally pronounced in SMEs paired with a rapidly ageing population and an according decline in labor force.

#### *3.1.1.1 Switzerland's Trade with Korea*

Korea is an increasingly important trade partner for Switzerland. This relationship has been institutionalized in 2006 with the Free Trade Agreement (FTA) between the EFTA states and Korea, bringing prosperity to the trade between the two countries that is showing in increasing trade volume since the conclusion of the agreement. The combined annual growth rate over the last five years is 6.4% for Swiss exports to Korea and 2.3% for imports to Switzerland from

Korea (EFTA, 2017). The trade volume significantly exceeds that of the other EFTA members, wherein Iceland is significantly smaller and mainly an importer and Norway has stagnant trade.

Switzerland's top export products to Korea are:

- 1) Clocks and Watches (EUR 608m)
- 2) Pharmaceutical Products (EUR 599m)
- 3) Machinery, mechanical appliances (EUR 468m)
- 4) Precious stones and Metals (EUR 179m)
- 5) Optical, medical and surgical instruments (EUR 169m)

While the FTA brings relief to the major areas of trade including trade of services, government procurement, competition and intellectual property, there are provisions for agricultural products and investment on both sides (Swiss Business Hub Korea, 2017).

Literature on international trade with Korea sees a positive development and general reduction in trade barriers. Kwon (2008) lauds the massive reduction in trade barriers, seeing the country diverging from an earlier understanding of international trade as a means to exclusive profit and moving towards mutual benefit. This is supported by findings of Urata (2002), who lists foreign competition as welcomed stimulation for the domestic market and one of the underlying motivations for Korea to participate in trade agreements. The international orientation is exemplified in its participation in six Regional Trade Agreements that entered into force between 2012 and 2015 (World Trade Organization, 2016). Heo and Roehrig (2010) attest a positive attitude of Koreans towards trade relationships with other countries when it is long term, strategic and proves to be stable. For instance, this is indicated in polls conducted by Pew Research Center (2017), where in 2003 only 46% of South Koreans had a favorable view of the United States, the number steadily climbed to 84% in 2015.

### *3.1.1.2 Comparability of Korea and Japan*

Switzerland has a modern Free Trade Agreement with Japan since 2009. Trading conditions when considering tariff barriers from Switzerland to Japan are thus roughly comparable to South Korea. Trade between Japan and Switzerland is more stagnant than with Korea (SNB, 2017), which likely stems from the already very high level. Like Korea, Japan entertains a large number of Free and Regional Trade Agreements (SECO, 2009). This means there are no fundamental differences between Switzerland's trade relations with Japan and Korea that would qualify a comparison of the two countries.

## 3.2 Particularities of Korea

To better understand and see behind mere technical problems, an analysis of the Korean country with its particularities is needed. In the following paragraphs, literature on social, political and cultural attributes is analyzed for possible friction points that could provoke challenges for Swiss companies.

### 3.2.1 Social/Cultural System

The social and cultural system of a country is, among other factors, strongly formed by its religion. In Korea, Confucianism and later Neo-Confucianism have been the dominant belief throughout its modern history. It stresses the aspiration for peaceful and orderly living in a community, where every person, animal or object has its defined role in the cosmos (Library of Congress, 1990). Such roles are distributed across all segments of society, such as family, generations, work and other. Library of Congress (1990:1) describes it as follows:

"Between father and son there should be affection; between ruler and minister there should be righteousness; between husband and wife there should be attention to their separate functions; between old and young there should be a proper order; and between friends there should be faithfulness."

It becomes apparent that there is an implied ranking order in most personal relationships which dictates behavior and etiquette. E.g. absolute obedience of a son towards his father is fundamental in family life. Yet in turn, the father must also fulfil his role, which is usually of protective and educative nature. These mutual and orderly relationships between people have a significant impact on and permeate the behavior of Koreans also in everyday life. Nepotism, for example, which in western societies is widely understood as an immoral conduct, can be interpreted differently under such premises as the caretaking of a person of his or her family, subordinates and friends. The omission thereof could constitute a breach of moral duties (Schneidewind, 2013). Such Confucian values culminate in a set of cultural dimensions that are similar to other Confucian cultures, such as Japan. These dimensions, especially with regards to their implications for intercultural collaboration, have been studied in great detail by Hofstede, Trompenaars, Hall and many others, which will be scrutinized in more detail in section 3.4.1 of this paper.

Because keeping face is such a paramount aspect of everyday and business life, it shall be reviewed in more detail here. The concept of "face", which can be roughly equated with dignity,

was introduced to social studies by Goffmann (1955). Goffmann argued that every human has “face” and will want to defend it against damage. The theory was then extended by Brown and Levinson (1987), who added a positive and negative dimension to it (positive face and negative face) and referred to it as the study of politeness. Their approach claims to be universal among cultures, which is widely disputed. Adaption of the research on “face” to business practices came mainly through negotiation and communication theory. Cohen (1997) links the importance of face to high- and low-context cultures. There are various other studies comparing the role of “face”, “facework” and *Chemyon* (being the Korean word or somewhat equivalent for “face”) between Korea and other countries. Kim, Guan and Park (2012) compare the perception of situations with a possible loss of face between Koreans and US citizens. They find that the perception of conflict situations, among other factors, is influenced by culture and Koreans react more strongly. Similar comparisons between other countries are abundant, yet a comprehensive guide to various cultures as a side-by-side appears to be outstanding. Kim and Yang (2011) reveal seven elements of *Chemyon* in Korea: ethics, social performance, social personality, social pride, competence, demeanor and shame. They highlight the difference between the own-perceived (personal) and the other-perceived (social) aspects of *Chemyon*. Personal aspects are a person’s attributes, characteristics, abilities and so on, while the social aspect contains one’s standing in society and how one “fits in” and behaves according to one’s social class or status. Choi and Lee (2002) describe that *Chemyon* is maintained when the social image and affiliation match with the person’s actual abilities, integrity and authority. Contrarily, when a person’s behavior or conduct diverges from his or her social status and the according expectations, *Chemyon* is lost. More specific or practical approaches to the role of *Chemyon* in international business could not be identified in English or German language. Concluding can be said, that the construct of “face” is very complex in Korea and plays a role in almost every detail in daily life (Kim, 2003 as cited in Kim & Yang, 2011). One must also understand that there is not just *Chemyon*, but also other concepts like *Kibun*, *Nunchi*, *Bunuiki* or *Inhwa* that also play a fundamental role in these complex social codes. *Kibun*, which in non-scientific literature is often but falsely used as the equivalent of “face”, is rather an inner feeling of balance or a person’s good mood (Ahn, 2016; Lee, 2012). Obviously, if someone makes inadequate remarks or offences, this inner balance is lost, which can also result in conflicts or even damaged *Chemyon*. *Bunuiki* refers to the general atmosphere of a situation which a person should be aware of in order to behave appropriately (Ahn, 2016). The situational awareness is not to be confused with *Inhwa*, which describes the harmony between people of unequal ranks. Disregarding the required obedience and respect to superiors or in turn superiors disregarding their responsibility and care of subordinates results in the disturbance of *Inhwa* (Alston, 1989).

Last but not least, Nunchi (eye measure) is needed to read another person's non-verbal clues, implicit messages, body language and especially their Kibun (Lee, 2012). Latter is critical to understanding high-context communication (see the theory of Hall (1976) in section 3.4.1). Cohen (1997) describes it as a complex and reciprocal web of moral indebtedness, mutual obligation and social duty. For non-native business people, it may prove very difficult if not impossible to fully untangle these unwritten codes.

**Proposition 1:** Swiss companies struggle to get hold of the complex social and moral codes in Korea, especially the concept of “keeping face”, which can have an adverse impact on doing business in an effective manner.

### 3.2.2 Political System

One of the considerations for an enterprise when entering a new market is political stability and corresponding political risk. This becomes accentuated when a firm not only exports to a certain country but starts an operation there. Because opening a production facility or a sales subsidiary often involves a considerable investment that will have to be amortized over years. In consideration of the former, this paper will give an overview of the Korean political landscape, bearing in mind that the region is currently volatile.

Korea is a constitutional, democratic, presidential republic. The government is divided into the usual three independent branches: executive, legislative and judicative (Swiss Business Hub Korea, 2017). In the executive, the president is elected by the people directly for 5 years and cannot be re-elected, not even for a non-consecutive period. The presidents' rights are mainly defined by their right to participation in the legislative process and the ability to nominate and dismiss the ministers (Schneidewind, 2013; Heberer & Derichs, 2003). In the legislative branch, Korea has a unicameral parliament, the national assembly, that is elected by the people for 4 years and comprised of 299 members (245 elected and 54 nominated by parties). Fractions are of high importance and decide on the casting of votes of its members and entitlement to speak (Schneidewind, 2013; Heberer & Derichs, 2003). Parties with 20 or more members can organize in a fraction and there is strict fractional discipline. On the other hand, political parties can change fast and they are dependent upon charismatic leadership personalities (Schneidewind, 2013). The judicative branch is headed by the supreme court of Korea that comprises of nine judges nominated for 6 years. Three judges are nominated each by the president, the chairman of the supreme court and the national assembly. The supreme court is involved in certain court actions that include the assessment of compatibility of legislation with basic law for specific

cases and impeachment actions, such as most recently with President Park (The Guardian, 2017; Heberer & Derichs, 2003).

There are two constitutionally defined national policy goals: the furthering of social welfare and the peaceful reunification with the north. South Korea thereby explicitly must not use force in the reunification process (Schneidewind, 2013; Heberer & Derichs, 2003). On May 9<sup>th</sup>, 2017 the Republic of Korea elected Moon, Jae-In as their new president after the impeachment of Park, Guen-Hye (The Guardian, 2017; Reuters, 2017). The current president's policy includes the following main agenda points: a moderate approach to North Korea, further dismantling of Chaebols, increasing cooperation with Korea's neighbor countries, enhancing self-reliant defense capabilities, increasing welfare through job creation (among others in the public sector) and retreating from coal and nuclear energy (Reuters, 2017). Because of the short period in office, a meaningful assessment of Moon's work is not yet available.

From a regional point of view, there are 17 administrative divisions with local, semi-autonomous governments. Thereof eight are Free Economic Zones as mentioned earlier in this paper and the other nine are traditional provinces. While there is regional governing and often regional pride and ties, Korea has a very homogeneous culture and population (Machetzki & Pohl, 1988). If anything, then the southern part of South Korea is traditionally more critical towards the central government, which is also where the resistance against imperial occupants usually formed (Schneidewind, 2013).

Back in 2008, Kwon (2008) stated that South Korea is a reasonably safe country and military conflict or political instability is highly unlikely, dismissing political risk as a serious concern for foreign firms. Clearly, political instability in domestic affairs is a minor concern. The most recent impeachment of president Park, Guen-Hye did demonstrate the state's ability to deal with delicate matters at the highest level orderly and in line with the rule of law. Any major political deterrence is likely to be caused from outside, namely the conflict with North Korea and its proxy wars on the international stage. But while just recently the turbulences between North Korea and the United States grew more acute (The New York Times, 2017), a military intervention of any country on the peninsula seems unlikely due to the political stalemate of the superpowers in this matter (The Guardian, 2014). More detailed and scientific analysis on political risk (both intra- and interstate) could not be obtained due to the very contemporary nature of the mentioned events. But the delicacy of the topics of corruption and cronyism at the president's level as well as nuclear conflict with a direct neighboring country imply that this

could pose a stumbling block for foreign companies, especially in their communication with the government and political actors.

**Proposition 2:** Political risk induced by the tensions with North Korea and the recent impeachment of President Park can impair the companies' ability to conduct stable business.

### 3.2.3 Corruption

Corruption is an often-mentioned issue in connection with doing business in Korea. The peninsula only scores 53 of 100 points on the 2016 corruption perception index of Transparency International (2017), which is relatively poor in comparison to its economic power and human development. Besides some cultural aspects discussed later, corruption in Korea is rooted in the close ties of the government and the economic elite before the crisis in 1997 (Kwon, 2008). These ties have never been fully severed, as the recent political scandal demonstrates (Neue Zürcher Zeitung, 2017). Also in literature, the topic is discussed as a persistent problem. Schneidewind (2013) states that many Koreans consider corruption as a necessary evil in order to make things possible. Cho, Surendra and Cho (2013) find it to have improved since the crisis but do not see fundamental change due to other priorities in the political landscape which has changed recently. They also bring forward a list of corruption-related crimes and systems of former presidents in Korea, which is of considerable extent.

While this behavior is most prominently seen in large-scale conglomerates and high-profile politicians, the problem pervades all kinds of business. To counter corruption, Korea has adopted the Improper Solicitation and Graft Act with effect from 2016 (informally: Kim Young-Ran Act). It punishes both gift giver and receiver with up to three years of jail time. Its impact will have to be assessed in due time.

**Proposition 3:** Possible negative impacts on Swiss business from corruption in Korea include disadvantages in securing contracts with public and private customers, inefficiencies in doing business, and national as well as international prosecution for bribery or corruption.

### 3.2.4 Role of the government

The understanding of the role of government is different in Korea as compared to Western states. Economic policies of Western countries often emphasize freedom of markets, economic growth and a small government. While Korea is increasingly adopting such values, their regulation policies stem from a different background. During the rapid growth period from the 1960's onwards, it saw a focus on boosting the competitiveness of businesses and the



accumulation of national wealth while securing basic services (Schneidewind, 2013). During these more than thirty successful years, the economy was subject to significant state intervention and planning. Today's remnants thereof are a feeling of superiority of government officials over businesses at times, which can sometimes result in arbitrary decisions (Kwon, 2008). Direct involvement in business affairs is seen mainly in agriculture, mining and energy, financial services, broadcasting and media and transportation (World Trade Organization, 2016). Essentially, it is in basic services where the government often assumes an administrative or providing role, not unlike in many western countries. Problematic areas in government intervention according to the World Trade Organization (2016), however, only include transparency in government procurement and notification requirements for export subsidies and support of domestic agriculture. At the same time, it praises a reduction in the number of economic regulations by 10% during the year 2014 and continued efforts therein.

Foreign business ventures must consider the role of the government in their approach and deal with officials accordingly. This can pose difficulties, as businesses in western countries are often a valued tax payer in the face of the government administration while in Korea they often take the role of some supplicant.

**Proposition 4:** The government in Korea pursues a higher degree of interventionism than Swiss companies are used to and has a tendency to arbitrary decisions.

### 3.2.5 Labor in Korea

Many Swiss companies provide high-end products to customers, which need skilled and trained employees not only to manufacture them, but also for an adequate sales service, where only such activities are rendered in Korea. At the same time, it is very costly and difficult to re-domicile employees from Switzerland to Korea, as this includes a significant geographic and cultural distance. It should therefore prove more effective and efficient for companies to employ local people in Korea. Consequently, Swiss companies will inevitably face Korean labor customs, regulations and culture. Adhering to these will improve the working climate, employee motivation and not least company results.

Labor rights and standards are regulated in the Labor Standards Act, which provides a framework that is close to international standards. There is an extensive history of union activism in Korea, which had its zenith in the early 1990's, when significant wage increases were achieved (OECD, 2017a). Today, the unionization rate in South Korea is comparably low at 10.1% according to the most recent data collected in 2014 (OECD, 2017b). However, this does not consider, that there is a significant dualization in the Korean workforce between

regular, “full” employees and contract or temporary workers. For the latter, there is a lack of institutional control and union organization (Bae, 2014; Kwon, 2008). A topic that is currently controversially discussed in the country (Financial Times, 2017). When foreign companies employ temporary workers, they must be aware of this issue.

Human Resources practices also differ from Western European habits. Recruitment of skilled workforce for foreign companies can prove more difficult than for local companies. Local companies, especially “Chaebols”, are still highly regarded and have a prestige-advantage over foreign firms (Kwon, 2008). Moreover, familial, regional and educational ties play an important role in securing talented workforce (Kwon, 2008). Swiss companies could thus face difficulties in recruiting skilled workforce locally. Once employed, promotion, salary and responsibilities used to be determined by seniority and education. This is slowly changing to a merit-based and flexible system, which is widely accepted among the younger workforce (Bae, 2014). Dismissal of regular employees is an unpopular conduct, as it always includes a “loss of face” for the dismissed employee, which makes it difficult to find a new job. A much more accepted practice is early retirement with severance payment (Kwon, 2008). Much of the fluctuation in the use of workforce is also picked up with dismissal and re-employment of temporary workers, a disputed method that builds on the lack of institutional rights of such employees (Financial Times, 2017).

Let us briefly fall back to Japan, where the issues for foreign companies in labor appear to be similar. There is a tradition of lifetime employment as well as promotion and reward by seniority rather than by merit (SECO, 2009). Combined with the much higher prestige of domestic companies, especially conglomerates like e.g. Toyota, this can make it difficult for foreign international companies to recruit talent locally. This system is changing only very slowly. But here, Koreans appear to be somewhat more opportunistic and are more likely to change their employer in favor of an attractive offer from a Swiss company (Schneidewind, 2013).

**Proposition 5:** Swiss companies face difficulties in recruiting and retaining skilled and talented, local workforce in Korea but the problem is less pronounced than in Japan.

### 3.3 Internationalization

Companies expand into foreign markets for a variety of reasons. The basic challenges they face in this pursuit can take different forms depending on their underlying motivations and goals, the company’s organizational structure, the very market they desire to penetrate and so forth.

Researchers have tried to come up with universal theories on why companies undertake such venture, how they do it and what factors lead to success. Hereafter the most important theories shall be discussed in order to later enable an assessment of difficulties encountered generally versus specific problems regarding Korea.

### 3.3.1 Theory on internationalization

The groundwork for internationalization theory in imperfect markets was laid by Stephen Hymer (1960) in his dissertation on the international operations of national firms. Hymer argued that companies expand into foreign markets firstly to overcome and profit from imperfections in the market by exerting direct control of a subsidiary and secondly to fully exploit their unique abilities on a larger scale than just a domestic market. This contradicted the then prevalent capital movement theory that had built on (near) perfect markets and considered exporting and licensing as fully equivalent alternatives to foreign direct investment (FDI). This led to a differentiation between FDI and pure portfolio investment and an understanding of internationalization beyond optimization of production costs or return on capital. Hymer's theory is also referred to as monopolistic advantage theory referring to the advantage that firms seek to monopolize across markets. A major drawback of the theory is that it lacks predictive value and cannot explain when and where FDI will occur.

Later, Dunning (1979) made an important contribution to internationalization and FDI theory with the eclectic paradigm or OLI-model. It builds on specific advantages in ownership, location and internalization (hence OLI-model) that companies seek to take advantage of. It combines elements of Hymer's seminal work with other research strings discussed at the time. The basic argumentation is that a company must face advantages in all three mentioned aspects as otherwise alternatives to directly controlled subsidiaries will be superior. Again, there is only a limited predictive element but Dunning succeeded in producing some confirming statistical results from an empirical test of US companies' sales data (Dunning, 1980).

A different approach to internationalization is the analysis of management considerations in selecting new target markets. Other than the previously explained theories, these models do not focus on the monetary rationale behind different international activities but on the internationalization decisions made by the management and try to uncover a logic behind them. Johanson and Wiedersheim-Paul (1975) initiated the idea of incremental internationalization with their psychic distance theory. It postulates that companies will gradually increase their international range with countries that are "close" to their home market from a cultural, geographic, political and/or social perspective. The broadest recognition is enjoyed by the

Uppsala model that was then developed by Johanson and Vahlne (1977) and took some ideas from psychic distance. It proposes a framework that will predict the management considerations and eventual path taken for expanding internationally. Compared to e.g. Hymer (1960), the Uppsala model does not explore why firms want to internationalize in the first place but rather which paths they take and how these lead to eventual success. The model looks as follows:

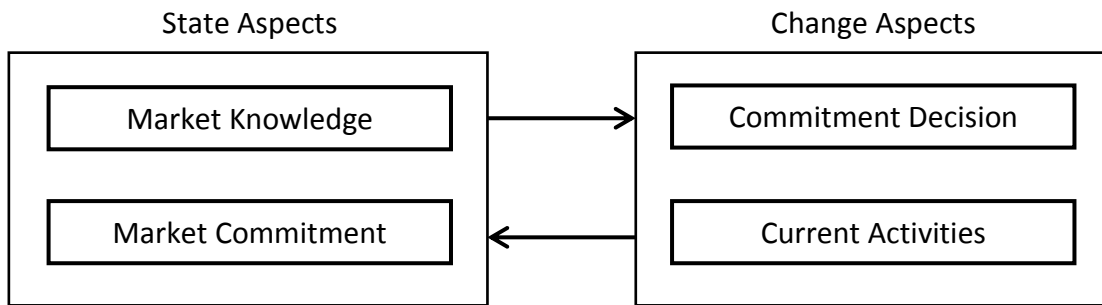


Figure 1: Uppsala Model of Johanson and Vahlne (1979)

Key thought behind the model is that internationalization is a dynamic process, in which every next step is depending on previous activities. Management constantly has to review the state aspects and, depending on the analysis outcome, will take actions to improve the situation (change aspects). The Aspects are thereby to be understood as follows:

#### State Aspects

- Market Knowledge is the amount of information and know-how a company possesses with regards to a certain market. This includes experiential knowledge in the form of employees having experience in such markets but also acquired knowledge e.g. of business opportunities.
- Market Commitment describes the current level of commitment a company deploys for a certain market. This is measured in the amount of resources in that country and the relative immobility of these resources. A simple cash position in country A does not constitute a high commitment because it can be transferred easily. On the other hand, when a company has invested in building a brand in country A and has acquired people with respective knowledge on country A, then these resources have a high commitment to country A because of their low transferability.

#### Change Aspects

- Commitment Decision reflects on what management will consider for their next steps. High on the list of these considerations are the risk that underlies an increased commitment. According to Johanson and Vahlne, mainly the two factors of heterogeneity and stability of a market influence this risk. If a market is heterogeneous, then there is a need to deeply

understand it to be successful. Such understanding can only be acquired through increased commitment, which also increases the risk. Stability is the determinant of how likely one will be able to reap profits from the prior commitment. If a market is (perceived) instable, companies will not commit resources due to possible change of circumstances that turns the investment foul. On the other hand, highly homogeneous and stable markets allow fast and high commitment but do not allow companies to profit from competitive advantages of superior market knowledge.

- Current Activities are the main source of experiential knowledge about a market, which Johanson and Vahlne consider a defining success factor. Management decisions will change the current activities of a company in a country and this means the company will have to gain new experience from the changed activities. Current activities thus are a retardant in exploring new markets. Companies often try to circumvent the arduous process of experience gaining by acquiring their distributor or other established companies in foreign markets. Current activities is also the reason why companies that internationalize traditionally and not through mergers and acquisitions usually proceed in a step-by-step process (pure export – local sales subsidiary – local production) because for every next step they first need the experience from the previous step.

However, incremental step models, such as the Uppsala model, have come under criticism with an increased globalization and the rise of companies that are already born international or global (cf. Moen & Servais, 2002; Millington & Bayliss, 1990). The rise of the digital age has transformed the way international collaboration works and information can be acquired. Long distances are no longer a major hindrance factor in doing business abroad, especially for service or digital content companies. Because the companies that participate in this study are not born international or global, their approach is expected to be closer to the step-by-step model indicated by Johanson and Vahlne (1977).

**Proposition 6:** Market entry of the participating companies in Korea is pursued in a fashion matching or resembling the Uppsala model. In turn, leaving this path results in difficulties due to underdeveloped State Aspects.

In a critique of Porter's Diamond Model (Porter, 2011; originally published in 1990), which is not per se an internationalization strategy, Dunning (1993) makes an interesting and early point that contributes also to the understanding of international ventures of companies. Dunning argues that such assets that Porter describes as country-specific in his model are rather

company-specific and are in fact created by such multinational corporations. Because of the increasingly easier transferability of such company-specific assets and the approximation of markets in a globalized world, companies will be more likely to use their competitive advantages in more than just their home market. This brings us back to Hymer's (1960) idea of monopolistic advantages that can exploit foreign markets. But Dunning (1993) extends that such advantage can come from the internationalization itself.

Building on this insight, Schmid (2009) states that companies pursue internationalization essentially for one or a combination of the following three reasons:

- Resource-seeking objectives, where the company gains access to certain resources through internationalization;
- Market-seeking objectives, where the company gains access to new markets through internationalization; and
- Efficiency-seeking objectives, where the company improves its efficiency (e.g. economies of scale) through internationalization.

From the underlying objective(s) a coherent strategy must then be derived, in which the global leveraging of local advantages plays a critical role. Baldegger (2013) similarly attaches internationalization to the objectives of the company therein, but under consideration of certain complexities arising in parallel, such as increased coordination efforts. A general strategy for internationalization hence cannot be formulated, but certain factors enhance the chances of success. According to Baldegger (2013) these are:

- International Experience
- Networks / Relationships
- Risk Management
- Innovation

Success factor dependency is a view shared by Abrahamczik (2012) among others, who made the internationalization success of a company mainly dependent of the "strategic fit" of the internationalization steps with the company's overall strategy.

**Proposition 7:** Success of the market entry in Korea is significantly enhanced by following certain success factors. Such factors to be defined from the cases.

### 3.3.2 Internationalization of Swiss companies

Having outlined the theoretical approaches to internationalization, for the examination of Swiss companies' expansions to Korea there is a need to understand the way in which Swiss companies normally proceed in internationalizing their business. An iterative survey is conducted by Baldegger (2013) and provides an informative overview of internationalization efforts. The most important findings shall be analyzed here:

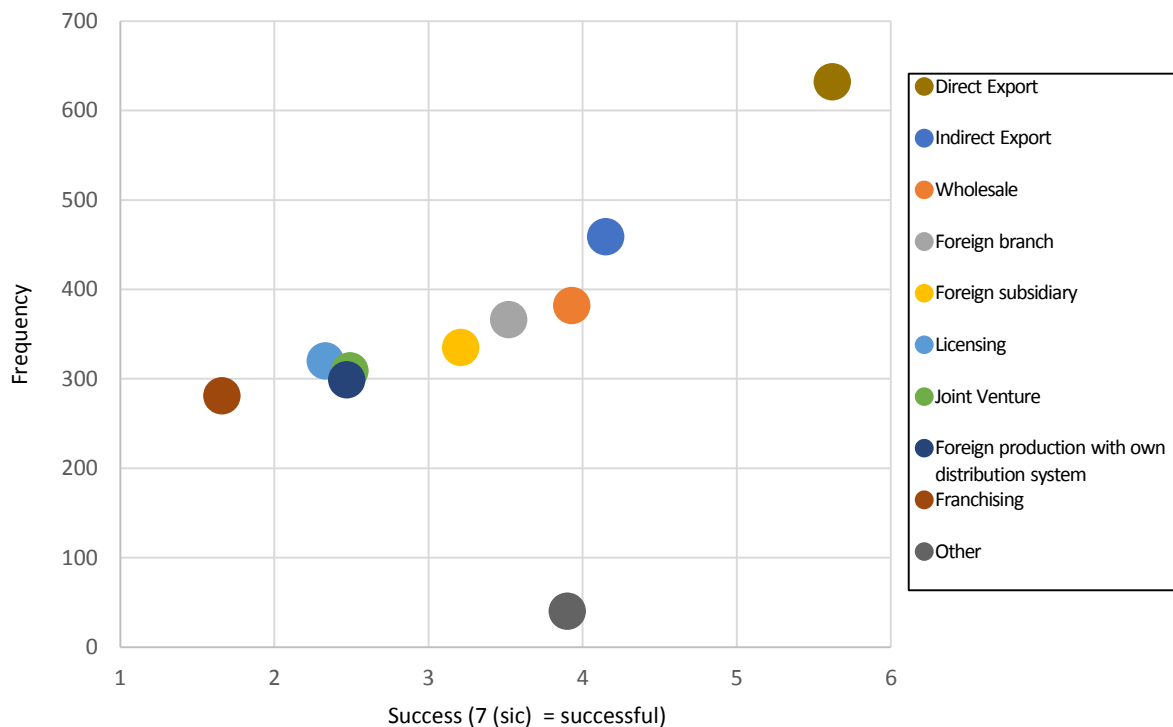


Figure 2: Frequency and Success of Internationalization Strategies of Swiss SMEs (Baldegger, 2013; Transl. by the author).

The above Figure 2, in the author's view, is the key finding of the study. It compares relative frequency of the market entry strategies against the own perceived success of the used methods. Direct export is by far the most frequent and considered the most successful. Unfortunately, Baldegger misses out on defining "success" so it is assumed that it is a combination of profitability and sales volume. Export is also seldom abandoned even when additional forms of market entries are taken up. The author agrees with Baldegger (2013) that export is likely the most successful method because of the high-end products that Swiss companies normally produce which are difficult to either manufacture abroad or cannot be sold through intermediaries because of their lack of product-specific know-how.

On the reason why Swiss companies internationalize, the participants of the study respond that the most important reasons are demand from foreign customers (71.8%), limited domestic

market potential (56.7%), making use of existing relationships (49.8%) and strong chances in foreign markets due to high-quality products (37.8%). The high-quality products in combination with a limited home market appear to promote the venture into foreign markets. Yet, in the process Swiss firms face problems. These are ranked as follows: price of the services and products (41%), existing laws and regulations abroad (34.5%), costs of internationalization (24.6%), available time of the senior management (22.9%), cultural and language barriers (16.3%) and missing relationships (15.5%). These hindrances match approximately with the perceived weaknesses that the companies declare in the study, showing that apparently there is limited knowledge on how to overcome these problems effectively. The fact that high prices of the own products is the major problem, indicates that the companies can either charge a premium price in their home market or lack the knowledge to efficiently offer their goods in other markets. Problems with laws and regulations is based on insufficient market and legal research, which 28% and 16.9% of the participants admit to. The survey lacks a direct comparison of the challenges with regards to culture and language, since the companies could only choose from lack of language skills of employees but not from a lack of cultural understanding in the weaknesses section. Interestingly enough, only 9.5% of companies consider the lack of international experience of their employees as an important weakness.

**Proposition 8:** Because the investigated cases already have internationalized to an advanced degree, the major problems shift from technical hindrances like costs or regulations to cultural and language barriers.

Still in Baldegger (2013), the companies criticize that only personal relationships and the national export and investment promotion agency (Switzerland Global Enterprise) are truly helpful in internationalizing their business. Other institutions such as consulting companies, banks or cantonal trade promotion are ranked by the participants as “rather not helpful”.

Overall, one must consider that Switzerland already is a very successful exporting nation and the host country for a great many disproportionately large, global enterprises in comparison to the country's size. With no less than 14 companies in the Fortune 500, Switzerland ranks 8<sup>th</sup> among nations with the most representatives in the aforementioned list (Fortune, 2017). This is a relatively strong placement considering that its GDP rank in the OECD countries would be No. 21 by 2016 GDP in US Dollars (OECD, 2017c).



### 3.3.3 FDI in Korea

The other side of the equation of entering the market in Korea is building a local business. This paper will concern itself mostly with Swiss companies that pursue FDI in Korea in one form or the other. Inward FDI has been relatively stable in Korea since 2006 and currently stands at USD 10.8bn of new investments for 2016 (OECD, 2017d). Switzerland's FDI into South Korea is rather volatile. In 2015, the most recent data available, transactions have totaled CHF 386m. However, this number fluctuated between CHF 51m in 2013 and CHF 839m in 2008 (SNB, 2017b) over the last ten years. Nevertheless, with up to around 7% of Korea's annual inward FDI and a book value capital stock of CHF 4.9bn in 2015 (SNB, 2017b), Switzerland is an important and growing investor in the country. Consequently, the literature on how to pursue FDI in Korea shall be reviewed and potential pitfalls for Swiss companies identified.

Kwon (2008) lists the following problems for greenfield FDI in Korea from a foreign perspective:

- Cultural complexities
- Mistrust of foreigners by Koreans
- General preference for domestic business
- High costs for setting up a business
- Networking is difficult for foreigners

Kwon (2003) also names the problems that Korea must solve in order to attract more FDI, which directly links to the problems perceived by foreign businesses. These include among others the lack of transparency and consistency in regulation and government interference. Yet, in the same paper, Kwon (2008) states that the FDI regime in Korea nowadays is quite liberal, which likely refers more to technical trade barriers such as tariffs or regulations. This is why he suggests to enter the market through a Joint Venture, where possible, in order to acquire the market knowledge and access. This is in line with much of the other literature that usually focuses on international joint ventures (JVs) for FDI in Korea. Shin (1988) also finds among other problems that networking is very important for doing business in Korea, but at the same time extremely difficult for foreign people and usually the most important problem. In the same paper, Korean managers are questioned as to their suggested market entry method for foreign firms. They also recommend JVs, unfortunately without further information to their reasoning.

Schneidewind (2013) considers JVs only a valuable alternative to fully owned representations when there are clear and lasting strategic advantages to both companies. Otherwise Korean companies will tend to use the JV merely for exploiting profits on a short-term or try to take control of the JV. When opening a JV with a Korea partner, certain criteria apart from a

common strategy need to be met (Kwon, 2008). These include organizational, resource and cultural fit. Especially cultural fit can be difficult, because it is often undervalued and a country's culture permeates also the company culture and can make it difficult to identify the common values. This hinders trust building, which is so important in Korean business as already mentioned earlier. For the technical side of direct investing in Korea, there are various guidelines available (cf. Swiss Business Hub Korea, 2017; InvestKorea, 2017; World Trade Organization, 2016).

**Proposition 9:** Swiss companies pursue initial FDI in Korea through Partners or Joint Ventures. In their ventures, they face problems resembling those mentioned above as described by Kwon (2008).

### 3.4 Intercultural collaboration

For companies starting business in Korea, or for this matter any other Asian country, there are plentiful guidebooks and collections on social and business etiquette. These often include numerous specific advices such as how to hand over business cards properly, always accepting gifts and invitations or filling other people's glasses when drinking rather than your own. These practical instructions, when adhered to, will surely be appreciated by Koreans. But when working across cultures on a daily basis, one has to understand the underlying factors and theoretical background that result in such behavior. Because after all, handing over business cards in the right manner is not going to resolve difficult negotiations with customers or distributors.

#### 3.4.1 Cultural theory

The theory for culture is a diverse field of research that encompasses various definitions of the term itself and offers a palate of different approaches to explaining its existence and impact. In this section, only the most relevant to international collaboration and those with broader acceptance will be considered.

When talking about culture in a scientific sense, the work of Geert Hofstede cannot be ignored. Hofstede (2003:9) also proposes a definition of culture that is widely used:

“[...] the collective programming of the mind which distinguishes the members of one group or category of people from another.”

This means that the culture of a person will influence but not determine his/her perception of the environment, thinking and acts. Because culture is never predictive of a specific individual's acts, it only works on a group level. Hofstede, Hofstede and Minkov (2010) propose six cultural dimensions that score countries on a 1 to 100 scale, where 100 is the strongest possible value of that dimension. These dimensions are:

- Power Distance (60): People expect and accept inequalities among society. Korean Hierarchy is centered around a patriarchal family order instilled by Confucianism.
- Individualism (18): People have low interdependence and look after themselves. Korean collectivism focuses on family, regional origin and educational ties (Kwon, 2008).
- Masculinity (39): People emphasize competition, achievement and success. In Korea, what you do is less important than who you are and where you are from. Competition involves a loss of face for the loser, so overt competition is avoided. While other literature agrees with this score to some extent, it also contradicts certain elements. Both, Schneidewind (2013) and Kwon (2008) report a distinct competitiveness in job-related matters and especially in negotiations, where a beneficial distributive result is often prioritized over a win-win-situation.
- Uncertainty Avoidance (85): People try to avoid ambiguous or unknown situations. The assumption is that due to the rough history and ever-changing governing powers, Koreans strive for risk avoidance. On the other hand, they readily enter speculative investments (Kwon, 2008).
- Long Term Orientation (100): People prepare for the future and embrace long-term planning. Secularism and Confucianism have taught them to look for their family and children. This care aspect forces them to think in the long-term.
- Indulgence (29): People give in to their desires and impulses. The extensive consumption of luxury goods however, is less a result of giving in to indulgence, but is expected of them in order to fit-in with the social class they belong to (Kim, Kasser & Lee, 2003).

The numbers in brackets are the scores of Korea in the respective dimension, included for ease of reference. Hofstede acknowledges that there can be more dimensions, which is rather a matter of where you draw the line of relevance and differentiation. A similar approach of dimensionalizing cultures comes from Trompenaars and Hampden-Turner (1998), who suggest seven dimensions that slightly differ in wording and content. A more extensive set is found by the GLOBE study (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004) that postulates nine different cultural dimensions. For the matter of this paper, an assessment of Hofstede, Hofstede and Minkov's (2010) dimension scores will suffice.

Based on these, South Korea, Switzerland and Japan are compared in the following table:

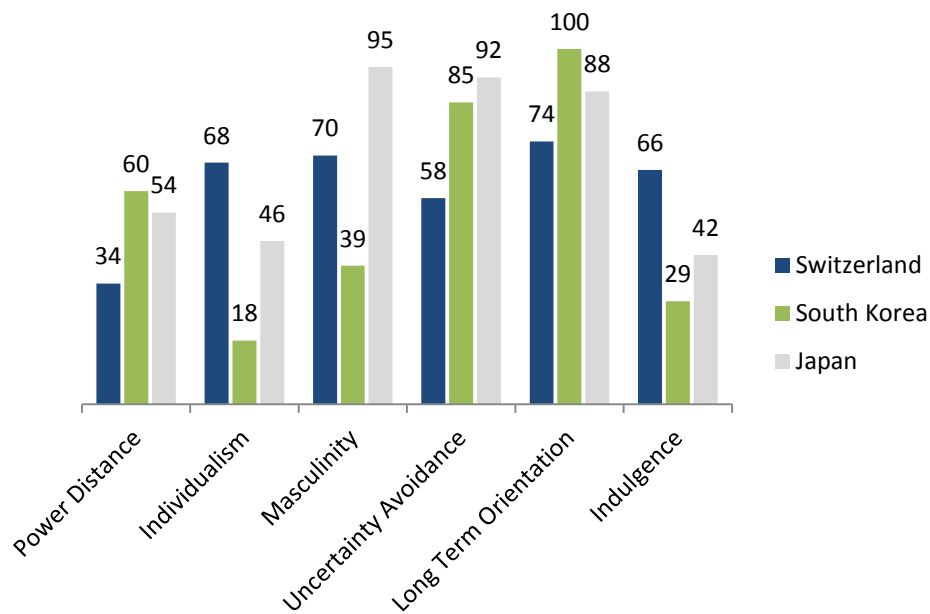


Figure 3: Cultural dimension scores of Switzerland, Korea and Japan (The Hofstede Center, 2017)

What strikes the eye immediately, are the very divergent scores of the Switzerland and Korea. Basically, every dimension shows a significant difference, with the most pronounced gap in Individualism. This can adversely impact the collaboration between businesses and colleagues when there is no mutual understanding for these differences. For a detailed description of what these Hofstede scores mean translated to the actual Korean values and behavior, the underlying origins and modern influences of western culture, refer to Kwon (2008:65ff.). For the cultures general implications on international business to Schneidewind (2013:197ff.).

Another popular approach to cultural differences is that of high and low context cultures coined by Hall (1976). Low-context cultures tend to say what they mean and be very direct in communication. In turn, high-context cultures have a high degree of coding in their use of language and the context and manner in which something is said matters equally if not more than what actually is said. High-context cultures tend to place a high value on relationships and a harmonious group or community. While Hall never drew up a list of respective countries, it can be safely assumed that Switzerland is rather low-context while Korea is high-context.

**Proposition 10:** Cultural differences are most pronounced in the Individualism dimension.

**Proposition 11:** At least a material part of the problems that base on cultural differences can be explained through the high-context vs. low-context gap between Switzerland and Korea.

Apart from the theoretical models, Korean cultural traits include according to:

Kwon (2008): patriarchal organization of families and strong family sense, status consciousness, secularism and strong nationalism. The latter stemming from the repeated occupation of the country by foreign powers, which has strengthened national identity and cohesion. Also, the rule by Kings has formed a sense for authoritarianism, which is mediated by the rule of morality and benevolence of leaders that Confucianism demands.

Schneidewind (2013): opportunism at work, high health and prestige-consciousness reinforced by conspicuous consumption, strong pursuit of work-related success paired with exceptional diligence at work and in studies, obsession with draconic punishment, eating and drinking together to cement friendships or business and fundamental optimism.

### 3.4.2 Leadership culture

Swiss firms in South Korea are likely to employ local staff. At the same time, the Asia business is in one way or another subordinated to the Swiss headquarters. This means that somewhere there will be an interface with a Swiss (usually) manager and a Korean subordinate. Understanding leadership culture in Korea will enable Swiss managers to partially adapt but most importantly understand their subordinate's behavior and reaction to certain interactions. Much of the Korea leadership culture is obviously derived from the more general social culture. The GLOBE study (House et al., 2004) mapped, besides social culture, also the leadership culture of the 62 countries under scrutiny. The six dimensions of leadership culture for Korea are in descending order of importance: Charismatic (5.53), Team Oriented (5.52), Participative (4.92), Humane Oriented (4.21), Autonomous (4.21) and Self-Protective (3.67). The numbers in brackets represents the contribution score on a scale of 1 (low contribution) to 7 (high contribution) for outstanding leadership. This indicates that Koreans will follow inspirational leaders that install a sense of common purpose within the company. The German part of Switzerland has similar values for leadership except for the Participative dimension, in which they score 5.94.

In Korea, employees are entitled to speak up about their own opinion or suggestions, as long as their manager's dignity is not impaired (Schneidewind, 2013). But eventually, it is the superior

that decides and such decision should not be questioned. The team at work is seen as an extended family and therefore familial rules can apply at work (Kwon, 2008), such as paternalism between superior and subordinate that demands protective and intensive care from the superior and in turn absolute loyalty and commitment from the employee. Because of this collectivism in the workplace, control functions often do not work properly, which contributed to the crisis in 1997 (Kwon, 2008). Contrary to western society, where hierarchy, salary and promotion in the office is usually derived from a combination of diligence, knowledge and experience, Koreans strongly rely on seniority (Bae, 2014; Kwon, 2008). Motivation of employees is mainly achieved through job security, thereby picking up on the high uncertainty avoidance (cf. Hofstede dimensions).

**Proposition 12:** The different leadership styles of Swiss and Korean people leads to conflicts between superiors and subordinates.

## 4 Methodology

### 4.1 Background

This research is conducted upon the initiative of Roger Zbinden, Head of the Swiss Business Hub Japan and soon to be Head of the Swiss Business Hub in South Korea. The Swiss Business Hubs, as representations of Switzerland Global Enterprise, are responsible for trade and location promotion with and for Switzerland. As part of their task to support Swiss companies in entering new markets, they consult such companies in the matter. In order to do this properly and with the highest possible degree of professionalism, it is important to gather knowledge on what problems Swiss companies face in their pursuit of success in Korea. These problems are on one hand of technical nature – that is tariffs, regulations, admissions or brand and product protection. Such technical issues are not easy to get hold of but usually there is a specific solution for any problem that just needs to be identified. On the other hand, the companies face non-technical hindrances such as cultural, social or political barriers when entering completely foreign environments. These are harder to concretely define and contrary to technical challenges, are sometimes not even identified as the underlying problem of a deficient business venture.

### 4.2 Multiple Case Study

In this exploratory study, the non-technical challenges shall be scrutinized by means of a multiple case study. The multiple case study method is chosen, because business challenges are

usually dependent on many factors such as the business' industry, size, age, location, employees and so on. This makes it difficult to identify such challenges through analyzing only one case. With multiple cases, the author will be able to analyze similarities and differences across various cases and deduct common challenges of many businesses (Gustafsson, 2017). This makes sense, for it is not the aim to understand one specific case but to enable the application of the gained knowledge to future cases by generating in-depth knowledge of the topic (Hesse-Biber & Leavy, 2010).

### 4.3 Sampling

The cases are selected through convenience sampling. Firstly, a complete or representative sample would not have been practicable or feasible within the time constraints of this paper. Also, as Eisenhardt (1989) notes, random sampling is not even preferable in case studies. Further, the identification of all Swiss companies that conduct business with Korea would be virtually impossible, as there is no official register concerned with the matter. There have also been constraints from the side of Switzerland Global Enterprise, which does not want to focus on certain industries such as financial services or large sized pharma companies. For a more detailed discrimination of problems inherent in business with South Korea versus general business problems in East Asia, the companies should ideally also have operations in Japan. Eventually, a list of 54 companies has been contacted, either through the contact email address or the contact form available on the homepage. Of these, six companies were willing and able to participate in an interview within the time frame. No interview possibilities were declined by the author. In addition to the companies, interviews were conducted with topic specific experts. Ideally, a broad transferability is achieved through intelligent selection of the cases and stratification along certain criteria. Unfortunately, due to the relatively small population available and the reply rate of 11.1%, an active selection of cases would have been prohibitive of a meaningful sample size. As a result, the case group is biased towards the machinery and high-tech industry, which impairs validity. The following list provides an overview of the cases with a brief description of the companies. Because the study ensured anonymity to the participants, the information is held relatively general but should still enable the reader to transfer subsequent results to similar cases.

#### Company A

**Industry:** Manufacturing of high-tech components for a broad variety of applications.

**Scope of Internationalization:** Subsidiaries in 5 foreign countries, global sales

**Type of operations in Korea:** Sales and administrative office

**Function of the interview partner:** Head of international sales

**Company B**

**Industry:** Supplies for Machinery and Manufacturing

**Scope of Internationalization:** Subsidiaries in 15 foreign countries, global sales

**Type of operations in Korea:** Sales and administrative office

**Function of the interview partner:** Regional Head Asia Pacific

**Company C**

**Industry:** Manufacturing of high-tech components for a broad variety of applications.

**Scope of Internationalization:** Subsidiaries in 7 foreign countries, global sales

**Type of operations in Korea:** Sales and administrative office

**Function of the interview partner:** Senior Specialist Marketing & Communication

**Company D**

**Industry:** Manufacturing of high-precision industrial goods

**Scope of Internationalization:** Subsidiaries in 14 foreign countries, global sales

**Type of operations in Korea:** Sales and Production

**Function of the interview partner:** Manager Group Operations

**Company E**

**Industry:** Manufacturing of machinery for industrial applications

**Scope of Internationalization:** Subsidiaries in 16 foreign countries, global sales

**Type of operations in Korea:** Sales and Assembly

**Function of the interview partner:** Process Manager Global Logistics

**Company F**

**Industry:** Apparel

**Scope of Internationalization:** Subsidiaries in 3 foreign countries, global sales

**Type of operations in Korea:** Production and Sales

**Function of the interview partner:** Founder



**Expert R****Domain:** Japan**Qualifications:** Extensive management experience in private and public organizations with international exposure. Lecturer at a renown Japanese University.**Expert S****Domain:** Japan and Korea**Qualifications:** Extensive management experience in private organizations with international exposure.

The unit of analysis in this study is the company, but this is blurred by the very individual perception of cultural aspects or non-technical trade barriers in general. When referred to the problems of a company/participant, it is inevitably linked to the perception of problems by the interview partner. Therefore, the challenges identified in this study do not necessarily constitute the objective challenges that the company faces, but are likely a subjective list of challenges faced by that person in his function and given his environment and personal experience and knowledge. Nevertheless, when aggregated, the overall results should mirror the challenges as they exist in Swiss companies under consideration that they are dependent on every employee's skills to cope with them. For ease of reading and reference, the challenges mentioned by the interview partners will be imputed to the company.

#### 4.4 Data collection

There is no specific literature with regards to the topic which would allow a confirmatory or theory-based approach from a certain perspective. Therefore, the data is collected in an exploratory manner (Stebbins, 2001). Problems of Swiss companies in Korea related to non-technical trade issues must first be identified. To do this, in-depth interviews have been selected. With in-depth interviews, the participants are free to talk about the subject without being curtailed to certain topics or issues by a set questionnaire. Because eventually, this paper aims to establish a list of the main problems and not confirm or dismiss predetermined hypotheses. Semi-structured interviews are the best way to proceed, according to Hesse-Biber and Leavy (2010). In semi-structured interviews, the participant follows loosely a set of questions that are drafted around the topic of interest. In this research, the interviewer had a list of questions formulated around the research question and the literature at hand and adapted to the specific interviewee. Allowing the participants to talk freely and not be influenced by leading questions, the interviewer would try to talk as little as possible by simply guiding the

participants along the topics. Completely open questions were asked to begin with, so that participants would indicate their areas of concern (e.g. “What problems do you face in Korea?”). Alongside the prepared questions, follow-up questions were asked on the topics in which participants would show interest or consider as main challenges. Because of time-constraints and differences in company- and interviewee-specifics (such as different functions of the interviewees within the company), not all participants were necessarily asked the same set or amount of questions.

The interviews were conducted partially face-to-face, through Skype and over telephone in a time span of four weeks by the author. The language used for all company interviews was Swiss German, as conducting them in English could have impaired the author’s and the participants’ ability to formulate questions and answers precisely and fluently. Transcripts in the appendix are translated into High German by the author, because there is no agreed or official orthography for Swiss German. The author refrained from a translation into English language on the basis of a lack of the necessary education. While face-to-face interviews are optimal (Hesse-Biber & Leavy, 2010), in this case it was not possible for all interviews due to distance, time or practicability reasons. Upon request the questions were sent beforehand but otherwise the participants would answer spontaneously. Anonymization of the results was assured to all participants in expectation of more detailed and overt answers. As time is a precious good and not to scare away potential interview partners, a duration of around 20 minutes was indicated to the participants. Some of them would insist on this specific timeframe while other interviews would take up to around 50 minutes. No reward or compensation was offered to the participants other than a copy of the final work. All conversations were audio-recorded after receiving respective consent and later transcribed by the author (cf. Appendices).

#### 4.5 Ethical considerations

There are no specific ethical considerations with regards to this research or the interviews conducted. Participants would need to actively accept and consent to the interview. All participants were given at least a broad indication of the questions that will be asked and an explanation of the topic that this paper works on. They were also free to not answer questions, which none of them made use of, though. The author had no personal or professional contact with any of the participants before the study.

## 4.6 Method of analysis

Data Analysis of this multiple case study is done along the proposals of Eisenhardt (1989) and Baxter and Jack (2008). Eisenhardt (1989) stresses in-case analysis before conducting cross-case analysis or theory building but does not give specific methodological advice to do so. In her opinion, every case study needs its own methodology because every case study is inherently different. What case studies should share though, is the comparison of responses with existing literature. Only when contradictions are unveiled, the researcher is forced into a creative way of finding explanations to these problems. This is an essential advice that shall be obeyed in the analysis part of this paper. A complementary solution to analyzing cases is offered by Baxter and Jack (2008), based on Yin's building frameworks through propositions (2013; initially published in 1994). Such propositions, similar to hypotheses, need to be drawn from literature, experience, common knowledge or similar and then reviewed on the basis of the findings from the cases on hand. Contrary to hypotheses, the propositions need not be accepted or rejected for certain circumstances, but can be adapted or supplemented for certain cases while completely rejected for others. This approach enables the researcher to build a conceptual framework around certain propositions which he later compares against the case results. It facilitates staying on and tightens the scope of a study. At the same time, it leads researchers to try to press their results into certain preconceived schemata. Since the study on hand is exploratory, just reviewing certain propositions from the results would go against the original intention of finding problems possibly unknown to literature. Rather a limited number of propositions are therefore formulated from literature, while at the same time leaving space for findings outside of these assumptions.

## 5 Results

For the analysis of the data, the important and relevant points mentioned in the interviews have been extracted and formulated in a concise manner. For every statement, the respective letter of the company or expert has been put at the head to allow identification of statements from identical persons and to give an idea as to how many different participants have agreed or disagreed on certain points. Statements of one company may partially repeat themselves when a person has referred to the same problem multiple times in different contexts. Information without or marginal relevance to the topic has been omitted in the table below. Subsequently, the statements were sorted by topic and nature of the statement by the author. Every statement has only been allocated to one single topic as opposed to a possible multiple allocation in order to allow for an intuitive estimate of the reader as to the frequency (and thus implied importance) of a topic mentioned. The allocation of the statement to the topics was also dependent on the context in which it was said and therefore may not always be obvious from the written statement. From the arranged statements, conclusions were drawn where sufficient material was present and would allow a tendency to be identified. These conclusions represent the interpretation of the author and sometimes may be biased by his personal understanding of the participants' statements and the context.

## 5.1 Findings from the cases

### Access to customers

➔ Finding 1: Only people embedded in the culture and with the right relationships will get access to customers.

- B: Businesses must hire people locally to get access to local customers.
- C: Local sales only works through local people and connections.
- C: No discrimination compared to local competition also because of their Korean employees as they know how to do the business locally. They know the language and culture.
- C: They employ a consultant in Korea for marketing and customer acquisition because he has the necessary relationships.
- B: When terms are the same, Korean people will decide in favor of Korean companies.
- B: Korea is easier to get access to customers compared to Japan.
- A: Swiss employees need also take part in the relationship building with Korean customers when there are contact points.
- E: Family, relationships and reputation is immensely important. Swiss companies need a local contact that can “play the game”. Otherwise, one does not get access to companies or the official path takes forever.

➔ Finding 2: A unique selling proposition, cost advantage and innovation facilitates customer acquisition substantially.

- B: Cost advantage transcends cultures and makes it much easier to access customers.
- B: Innovation is key to success in foreign markets, no general disadvantage against local competition.
- C: They sell mainly to one large corporation.
- A: There is no discrimination towards the company, but also they do not have significant competition locally.
- E: Winning customers is not especially difficult because it is a global market and there are only 2 or 3 large companies.
- E: No disadvantages against local companies. There is no local competition, only international competition.

➔ Finding 3: Korean customers seize the opportunity when it arises.

- C: Acquisition is done also through local industrial trade fairs.
- B: Koreans are likely to do quick business and are opportunistic.

## Market Entry

➔ Finding 4: Without a Korean partner, market entry is very difficult.

- B: Suggests Partner / Joint Venture for market entry with established company.
- D: Local mentor (entrepreneur) that helped with building the Korean business.
- D: Without Korean partner, it's almost impossible to build a business.
- E: The company had access to a certain person locally and that person opened the doors for the market entry.
- F: Special access to Korean market because one of the Swiss founders of the company is half Korean and spent part of his life in Korea.

➔ Finding 5: The choice of Korea as production location does have advantages but the main facilitator is a local network.

- D: Local production in South Korea happened because of good relations with a local distributor/importer. The relationship increasingly deepened until the production was locally established.
- D: Advantages of local production: slightly cheaper workforce, local hub for asia, reduction of distance, additional suppliers were found locally that now can be used globally.
- F: Korea was chosen as production location opportunistically when another company with similar production left the country.

## Management / Leadership in Korea

### *Operational Management*

➔ Finding 6: Operational problems and problems with achieving targets or deadlines are not reported to Switzerland due to the adverse impact on people's "face".

- F: Koreans sometimes do workarounds so they do not have to ask or report problems.
- C: Koreans have difficulties formulating problems and issues towards the headquarters.
- B: Micromanagement is often a problem in managing foreign subsidiaries because people think they have to intervene at every small setback.
- C: Issue is usually to find out what is the problem when something does not work.
- C: Korean colleagues would not decline requests from the headquarters even when it causes them trouble. Either they do it anyway or they just ignore the request. But usually in the end it still works somehow even if it turns out differently than expected.
- C: Korean subsidiary is led through sales targets but there is also regular personal exchange and communication. This works well, people talk with each other.
- C: Requests are repeatedly ignored when they do not want to do something. In other countries, this is sanctioned or followed up on, but we have learned that for Korea such things are just one kind of response.

*continued*

- E: Leadership of Korean subsidiary is mainly through numbers. But the subsidiary is “only” an assembly site. However, subsidiary grows increasingly independent.
- F: Major problem is that Koreans are very diligent and cannot decline tasks. This leads to situations where they “cheat”, just to fulfil promises instead of asking for more time.
- F: Working with deadlines is risky because they will never admit that they cannot achieve it, but rather use shortcuts in quality or processes.
- D: Management of subsidiary is very long-term, no pressure from shareholder. The leadership is informed and directed through regular meetings and phone calls. It is the same as in all other countries.
- F: Korea business is mostly production and consequently is lead mostly through orders and numbers.

*Accountability*

➔ Finding 7: Accountability poses problems because there is no error culture.

- B: Accountability is needed across the organization, throughout cultures.
- C: Group thinking is very strong and it is hard to identify responsible or accountable people.
- F: Issues with accountability because Koreans do not want to lose “face”. Problems are then always blamed on other people or circumstances. This is less so when one visits on site.

*Management Organisation*

➔ Finding 8: While part of the companies place Swiss/European people into the leading Korean management positions, others prefer Koreans for this position. Both sides report that they are content with their set up.

- D: Company has local people only, except in the management board for better contact with headquarters.
- C: General Manager in Korea is a local but studied in the US.
- C: Korean Manager is also in the executive board in Switzerland.
- E: Managing director for Korea is a Swiss person, which works fine. It was an intentional decision. The person is in the region for years and very experienced. This is done to facilitate communication and ensure strategical and operational alignment with headquarters.
- E: Team leaders in Korea are usually educated abroad or have international work experience.
- F: Manager in Korea is form the country and has excellent qualifications.

*Interpersonal Leadership*

➔ Finding 9: Companies pursue a coaching approach to interpersonal leadership in Korea. Authoritarian and Laissez-faire leadership is dismissed.

- B: Coaching management style works best when conveying the strategy to local management and then let them do as is local practice.
- B: Long-term relationship building is important to build trust and increase initiative and motivation.
- B: Best is to sit together with the local people and discuss how to communicate across each other's cultures so that everyone truly understands the others.
- A: Management of Korean subsidiary is through collaboration and coaching. Especially for large scale customers it would be impossible for the Korean subsidiary to do the deals without technical support from Switzerland.
- B: Management through numbers and directives does not work and laissez-faire does not work.
- F: Directives and strategic changes should be given to the Korean manager in privacy first, not in front of the team.

*Conflicts*

➔ Finding 10: Companies are aware of conflict potential from cultural differences and do not report any significant conflicts.

- D: No overt conflicts with Korean management.
- F: No direct conflicts between non-Koreans and Koreans in Management but the non-Koreans have to take special care with regards to certain Korean cultural aspects (e.g. Seniority/Age) to avoid conflicts.
- F: When disagreements occur with the Korean manager, he often resorts to his age as a means of authority even when he has less technical knowledge.

**Marketing / Product and Services***Customer Service*

➔ Finding 11: Higher expectations towards customer service occasionally poses problems for Swiss companies.

- A: Challenge is that Korean customers expect extraordinary service by western standards and permanent availability. Swiss employees have little understanding for these practices.
- B: It is not easy to find the right product adaptations for local customers.
- A: Requests from customers are often formulated much more urgently than they actually are.
- C: Communication, purchase and delivery with Korean customers always has to be fast. They want prototypes and probes immediately.
- D: After-purchase negotiation are normal.



*continued*

- D: Local manufacture was built according to Swiss standards because customers want products produced after Swiss standards.
- C: Website of the Korean subsidiary is intentionally only in English because the local staff finds that to be more professional in appearance.

*Sales Strategy*

➔ Finding 12: Sales strategy is left to the local subsidiary, where a good understanding of Korean customers is assumed.

- B: Idea is to serve the same product/strategy to customers globally but packaged in different cultural wrapping.
- B: Companies cannot do things in the same way around the globe.
- C: Sales strategy is the domain of the local subsidiary.
- F: The Korean sales strategy is conceived in collaboration between Switzerland and Korea. No conflicts/problems in this area, both-sided agreement is essential to do business in the long run.

## **General Management**

*Global exchange and improvement*

➔ Finding 13: Companies aim to foster good ideas from every country, but it is unclear how they institutionalize this within the group.

- B: Challenge is to collect and consolidate good ideas from global subsidiaries.
- C: Mutual exchange between the group companies is welcomed.
- D: Bi-annually there is a “World-meeting” where processes, products and ideas are exchanged and standardized.

*Other*

➔ No finding.

- C: Not more or less difficulties in Korea than in other countries.
- D: Business processes are rolled out globally in the same way.
- D: Production processes are also standardized globally.

## **Governmental Policies**

*Product regulations*

➔ Finding 14: Companies do not face problems with product regulations.

- B: No problems with product regulations but rather with adaptations for local customers.
- D: Product regulations are not a problem. Possibly because the company does not produce end products.

*continued*

- D: No problems with protectionist regulations.

*Government interventions*

➔ Finding 15: Companies do not face problems with government or politics.

- B: No problems with arbitrariness of officials.
- B: Politics or government interventionism is not a problem.
- A: No contact or interventions from the political side.
- D: Politics is not an issue. Contact is limited to location advertisement.
- D: Government interventionism is not a problem.

*Other*

➔ No finding.

- B: Sanctions can be a problem because of global scale of prosecution.

### **Corruption**

➔ Finding 16: Companies do not face problems with corruption. It is not entirely clear however, if this is a blind spot or if they are actually free of corruption.

- B: Corruption exists in every country but in different forms and on different levels. Challenges exist. Can be mediated by employing/using local people to deal with the issue in their way.
- A: Corruption is not so much a problem. But also, they do not know exactly what goes on locally. They have a very strict anti-corruption guideline that needs to be obeyed globally.
- C: No problems with corruption in Korea. Large Korean corporations have anti-corruption rules because of their international exposure.
- D: Corruption is not a problem and no cases are known to the company.

### **Communication / Collaboration**

*Communication*

➔ Finding 17: Companies face problems in communication with their Korean employees. These include: Difficulties with the language per se, difficulties in understanding the meaning of what is communicated, difficulties in developing a common understanding on how communication should take place.

- A: Subsidiary is used to “translate” also the cultural aspects of customer requests. This is difficult and ongoing work. But it takes time.
- B: Difficult to understand communication, needs experience.

*continued*

- A: Problems are existent in the area of understanding. Local meetings are held in Korean and only parts are translated. Even what is translated is then sometimes difficult to understand.
- C: Language problem is the most important.
- C: Koreans never say exactly what they mean or want. Difficult to find out what the message really is.
- C: Most of the people in international business speak English well, but Koreans that work without international context do not speak English well.
- C: General Manager in Korea is a local but studied in the US. With him, communication is easy.
- C: With Korean employees, communication is often cumbersome but when drinking together, a common understanding is quickly developed.
- C: Koreans learn English and western culture through regular contact.
- D: Active listening and asking questions is very important. One always has to think twice what could be meant by certain formulations.
- D: Communication was the major difficulty and needed extensive time.
- D: Knowledge and competence in the local language is a key to being accepted locally.

*Self-reflection*

➔ Finding 18: Companies are aware of the problems in intercultural collaboration and develop practical strategies to mitigate those problems.

- F: In any case, even when it is not a direct conflict, one always has to protect the “face” of other people.
- E: Emotions need a very cautious approach (e.g. when one is unhappy and wants to express this)
- B: Respect and trustfulness in contact with other cultures is the key to motivation and collaboration.
- A: When working with Koreans, you have to remain calm and patient.
- A: One has to be less direct.
- C: Most important lesson is to keep in mind the “face”-rules and leave people the options to avoid saying no.
- E: Openness, respect, adaption and understanding will enable productive collaboration.
- F: Most important learning is to understand how Koreans think and how they behave and then use their strengths (e.g. working long hours) but never try to improve their weaknesses.

*Collaboration*

➔ Finding 19: Problems in internal collaboration are diverse but usually companies are satisfied with the internal collaboration overall.

- C: Hierarchical structures are difficult to handle because employees always immediately refer to their manager.
- F: Own employees are more independent in their decisions and work as compared to suppliers who work on contract and just do exactly what is requested.
- C: In meetings, often just the manager appears because employees are only concerned with operational matters.
- C: Koreans often do not understand individual or personal issues because they only think in groups.
- E: Rather than a problem, intercultural collaboration is an additional effort.
- A: Locally employed are mainly Koreans but there are sometimes also Swiss (or European) people on site for support in important meetings. Because when Korean employees have to explain issues to the headquarters it gets difficult. Also, the Swiss people can ask questions that Koreans between each other would not ask.
- D: Contact and communication with colleagues is similar to customers/suppliers/etc. but with colleagues it is easier to establish a common understanding.
- E: Personal relationship is fundamental. Pure correspondence or digital contact does not work.

**Human Resources***Recruitment*

➔ Finding 20: Traditional recruitment of skilled workforce is difficult. Companies mostly use their relationship network instead.

- B: Difficult to find good people because it is difficult to assess (sales) skills cross-culturally.
- B: People with strong English skills are often selected because they understand the Swiss side but are not necessarily embedded in their local culture.
- B: Koreans/Japanese rather work for local, large companies.
- A: Recruitment (at least in sales) is exclusively through networks and workers are often recruited from major customers to get access.
- A: Normal employees are recruited through headhunters.
- C: Recruitment of local employees is mostly through headhunters. The company has problems finding skilled employees. For the future, they want to use more social media and similar platforms.
- D: Sourcing people locally poses problems because the large Korean conglomerates absorb many of the younger talents.
- E: Recruitment is a lengthy process. Employees do not “line up” for work at the company, but they can find good people. Especially since the boom years are over.
- E: Locally recruited people often have a background with other international companies. It appears there are two kinds of Koreans, such going for prestige in local companies and such going for “adventure” in international companies.

*continued*

- F: Hiring of Korean people is done through relationship network of Korean employees or for low-skill jobs sometimes through agencies.
- F: The local Korean manager was recruited through the network of one of the company founders and from prior experience when he was still an external supplier.

*Other*

➔ No finding.

- A: Relationship with Korean employees is intentionally developed because it is so important.
- E: Almost exclusively Koreans are employed locally.

## **External collaboration**

*Suppliers*

➔ Finding 21: Companies face quality issues with suppliers when there is no established relationship.

- F: Suppliers cause more problems because they sometimes try to profit in immoral ways such as using cheaper material for non-visible parts.
- F: Regular quality inspections are needed for Korean suppliers.
- F: The company employs Koreans to work with the Korean suppliers because they know how the business works. At the same time, they have non-Koreans on site for quality control which increases reliability.
- F: Selection and access to Korean business partners is exclusively done by the Korean employees who have extensive experience in the market.
- D: Exact, predefined specifications when ordering from suppliers do not work. Things will have to be amended and changed at a later point anyway.
- D: Company worked together with suppliers that built machinery which was used to copy their products.

## **International Trade**

➔ Finding 22: Companies face no problems in the international trade of their goods.

- A: The company strongly profits from the Free Trade Agreements.
- C: Technical trade barriers are not a problem.
- D: Free Trade Agreement is highly beneficial for the company.

## **Intercultural Training**

➔ Finding 23: Cultural training is conducted in most of the cases.

- D: Different behavior on the basis of cultural training is an illusion.
- C: Cultural training for employees only in the context of leadership training.
- D: Cultural training is received by employees before going abroad for a certain time period.

*continued*

- D: Cultural training always only helps in retrospective and barely in the real situation, but it helps to learn and understand faster.
- A: Cultural training is not essential; learnings usually take place anyway.
- A: There are intercultural trainings for the employees in contact with Korea.
- D: Cultural training is provided depending on the degree to which people will collaborate with foreign markets.
- E: Cultural education for employees exist and has to be very country specific.
- F: No real cultural training but some internal education for Swiss people.
- F: Koreans are also educated about Swiss business habits.

### **Pure Cultural Issues**

*Swiss on Korean culture*

➔ Finding 24: Companies mostly mention Power Distance (Hierarchy), Collectivism and the concept of “face”.

- C: Korea often do not understand individual or personal issues because they only think in groups.
- C: Keeping “face” is known and people are considerate of this.
- E: Hierarchical difference has to be considered.
- E: The hierarchical position and network of a person gives him legitimacy and is the key to doing business. Without the right legitimacy, one gets ignored.
- F: Koreans are very independent.

*Koreans on Swiss Culture*

➔ Finding 25: Some companies report mutual efforts from Koreans to understand Swiss culture.

- C: Koreans try to understand and be considerate of Swiss culture and act accordingly. They also consider this to be polite and want to do it.
- D: Koreans also understand that foreign people behave differently and learn to adapt.
- D: Koreans with international experience usually develop a good understanding towards western behavior and habits.
- D: Positive attitude of Koreans towards foreigners.

## 5.2 Analysis and discussion of findings

The findings shall now be compared against the propositions from literature where applicable. Findings that cannot be connected with literature are presented independently. Subsequently, the identified problems of Swiss companies in Korea are held against those of Japan so possible differences between the two countries can be highlighted.

### 5.2.1 Comparison to the propositions

Propositions from Literature shall now be compared to the findings from the interviews.

**Proposition 1:** Swiss companies struggle to get hold of the complex social and moral codes in Korea, especially the concept of “keeping face”, which can have an adverse impact on doing business in an effective manner.

Findings 6 / 10 / 17 / 18 / 23 / 24: The special social codes that the Korean culture encompasses are indeed a challenge to Swiss companies. Maintaining “face” prevents Korean employees from reporting errors and problems openly. This goes against the error culture that many western companies try to establish. Accountability is impaired. On the other hand, companies are often aware of the problem and have successfully identified it. They apply workarounds or adapt their approach to the problem and some conduct cultural trainings for the affected employees. The proposition is accepted in the way that the social codes pose challenges to Swiss companies that provoke companies to actively consider the issue.

**Proposition 2:** Political risk induced by the tensions with North Korea and the recent impeachment of President Park can impair the companies’ ability to conduct stable business.

Finding 15: Contrary to the expectations raised by literature, companies have not mentioned problems with either politics or government. Arbitrary decisions from officials have also explicitly been denied.

**Proposition 3:** Possible negative impacts on Swiss business from corruption in Korea include disadvantages in securing contracts with public and private customers, inefficiencies in doing business and national as well as international prosecution for bribery or corruption.

Finding 16: Corruption has been mentioned as an issue in only one case (B). Companies are convinced that they are not subject to corruption among their own employees. No disadvantages

have been reported due to corruption of competitors nor are companies aware of customer that would expect inappropriate contributions. Still, according to trustworthy sources, corruption remains a problem in Korea. This leads to two possible scenarios. Either Swiss companies are spared of corruption in Korea or the companies are unaware of corrupt behavior within or affecting their organization. The author does not have enough insight as to make assumptions with regards to either possibility.

**Proposition 4:** The government in Korea pursues a higher degree of interventionism than Swiss companies are used to and has a tendency to arbitrary decisions.

Finding 15: No examples or problems were mentioned in any of the cases that would support Proposition 4.

**Proposition 5:** Swiss companies face difficulties in recruiting and retaining skilled and talented, local workforce in Korea. A problem they also face in Japan.

Finding 20 & Similarities 3 / 20: The proposition is fully supported with regards to traditional recruiting of personnel, especially skilled and specialized workforce. Companies mitigate the issue through the use of their relationship network and headhunters. However, the halo of large, local conglomerates attracts many of the local talents in the labor market.

**Proposition 6:** Market entry of the participating companies in Korea is pursued in a fashion matching or resembling the Uppsala model. In turn, leaving this path results in difficulties due to underdeveloped State Aspects.

Finding 4: Two difficulties arise in the assessment of Proposition 6. The study does not focus on the process of internationalization itself and all cases already have an existing local subsidiary in Korea. Part of the cases mention that their market entry followed a prior collaboration with a distributor or importer. All cases, in one way or another, accessed the Korean market through an existing contact or partner that would support them in the process and contribute market knowledge. Yet, for a deeper assessment or transferability of the findings in this respect the collected material is insufficient.

**Proposition 7:** Success of the market entry in Korea is significantly enhanced by following certain success factors. Such factors to be defined from the cases.



Findings 1 / 2: To recall, the success factors mentioned by Baldegger (2013) were: International Experience, Networks/Relationships, Risk Management and Innovation. One key factor that is already touched upon in the previous proposition is the necessity of having a knowledgeable and well-connected contact in Korea. This represents the Networks/Relationships aspect. International Experience is given in all cases due to the advanced internationalization stage that the companies are in. Considering Finding 2, Innovation is a door opener in Korea and having a leading product will substantially simplify successful market entry. Risk Management has not been assessed in the study. The proposition can be accepted on the grounds that Baldegger (2013) did not specify in greater detail the relative importance of the factors. Two were confirmed in the cases under scrutiny.

**Proposition 8:** Because the investigated cases already have internationalized to an advanced degree, the major problems shift from technical hindrances like costs or regulations to cultural and language barriers.

Findings 14 / 17 / 22: The absence of a ranking of relative importance of the problems asked in the interviews of this study renders the review of proposition 8 rather difficult. Companies mention no problems in the areas of product regulations or the international trade of their products. Repeatedly, the most important lesson learned in working with Korea is the understanding of certain cultural aspects, which indicates that these do in fact represent the most important problem. The proposition is partially accepted.

**Proposition 9:** Swiss companies pursue initial FDI in Korea through Partners or Joint Ventures. In their ventures, they face problems resembling those mentioned above and described by Kwon (2008).

Findings 4 / 5 & Difference 3: Focusing on FDI in Korea, cultural complexities are mainly apparent in the fact that it is difficult for foreign firms to get their foot in the door in Korea. A general mistrust of Koreans towards foreigners could not be confirmed. However, there is some preference from Koreans for domestic business, although only mentioned in the context of it being less pronounced than in Japan. Costs of setting up a business has not been raised as an issue. Last but not least, the difficulties in networking exist, which is why companies resort to local staff or partners that assume this role for the company.

**Proposition 10:** Cultural differences are most pronounced in the Individualism dimension.

Findings 6 / 7 / 17 / 24: Participants were mostly unaware of the cultural dimensions model of Hofstede (2010). Nonetheless, some comments aimed in the direction of problems that base on the individualism gap between Switzerland and Korea. Collectivism inhibits people from taking accountability that could damage their face or the face of colleagues. The proposition can only be supported partially, as there is no clear trend in the cases that Individualism is responsible for the majority of problems.

**Proposition 11:** At least a material part of the problems that base on cultural differences can be explained through the high-context vs. low-context gap between Switzerland and Korea.

Findings 17 / 18 / 24: Companies in the study report communication problems. Some of these problems stem from not understanding the true meaning of what the counterpart says. This is an indication of a lack of contextual understanding. On the other hand, companies also report language to be an issue. It is not fully clear to which degree the language difficulties are responsible for the lack of understanding at times. As with the previous proposition, we can assume that the theoretical phenomenon does play a role, but cannot determine the degree of importance.

**Proposition 12:** The different leadership styles of Swiss and Korean people leads to conflicts between superiors and subordinates.

Findings 8 / 9 / 10 / 25: Proposition 12 must be dismissed in consideration of the participants' descriptions. It appears that high cultural awareness and an integrative approach to leadership prevent overt conflicts with Korean employees. Mutual interest and efforts from Koreans to understand Swiss culture mitigate the issue further.

Many of the theories from literature have validity to a certain degree, but the companies mostly find ways to mitigate the problems that arise. This opens interesting questions for further research that are described in section 8. Other problems, such as government interventionism, cannot be replicated in any of the cases. This raises the question if such problems do not exist in Swiss companies or if they merely do not exist in the sample population due to a possible bias in sampling.

### 5.2.2 Discussion of results

The prior comparison of findings with literature is helpful, because it forces the researcher to challenge existing theory and possibly rethink schemata derived from the analysis, in order to harmonize theory and practical findings. On the other hand, a disadvantage is that pure comparison against pre-existing literature tends to ring-fence the discussion on existing topics, while new insights are kept from surfacing. For this reason, the findings shall now be discussed in topical order and possible new approaches to the challenges of Swiss companies in Korea are shown, where they run outside of or exceed existing notions.

#### **Access to customers**

The literature is indicative of and matches most of the problems extracted from the cases. What is not so much discussed there is the opportunism of Koreans. Possible explanations include that while it is stronger than in other East Asian countries, it is still less developed than in western cultures. Another cause could be that the increased global competition and westernization of markets imposes a higher cost-pressure on Korean markets. Literature may not have been able to capture this development in the recent years.

#### **Market Entry**

Propositions capture the existing problems quite well. That networks/relationships play far-out the most important role is not so much pronounced in literature as it is from the case data.

#### **Management / Leadership in Korea**

The consulted books and articles were not able to predict the main problem that arise from the management of a Korean business within an international group. Main issue for the companies under consideration was the accountability of specific people within their organization in Korea. They have limited abilities to counter this aspect of collectivism without offence towards their Korean colleagues. Other problems in the area of management are effectively dealt with by this study's subject but may need special attention from less experienced firms.

#### **Marketing / Products & Services**

Finding 11 is touched upon in some books but not considered a major challenge. Yet, companies experience the demanding manner of Korean customers as a challenge, especially when Swiss employees are involved in the completion of such requests. The readiness of such employees to work extra hours for a timely completion is limited compared to their Korean colleagues.

**General Management**

There is a broad understanding that consolidating international experience and strengths will foster competitiveness. The institutionalization of the same is more difficult, as can be taken from individual remarks. However, there has not been in-depth questions on this matter as it is not specific of Korea.

**Governmental policies**

The discrepancy between the presumed problems by literature and the non-existence thereof in the cases is unclear. The author assumes again that this is due to the advanced experience of the studied companies with regards to internationalization.

**Corruption**

Please refer to Proposition 3.

**Communication / Collaboration**

Literature predicts problems in communication based on the differences in culture. This has been confirmed in the data. Koreans without international exposure seldom speak fluent English, which leads to problems that start already on the very surface of communication, the language, as English is also a second language for Swiss employees. Companies report significantly less challenges in this area when their Korean contacts have experience abroad such as from study or work.

**Human resources**

Refer to Proposition 5. Companies can reduce their problems in recruitment through the use of their network and headhunters.

**External collaboration**

A topic that is not identified in this specificity are the issues with Korean suppliers. Suppliers are more likely to apply workarounds or trade off quality in favor of rapid completion of the order when there is no established relationship.

**International Trade**

Technical trade hindrances consolidated under Proposition 8 were not experienced by the Swiss companies. An important contribution to this is likely stemming from the Free Trade Agreement in effect between the EFTA states and Korea.

**Intercultural Training**

Intercultural problems are moderated by cultural trainings that most companies offer to their employees. There are conflicting statements as to the effectiveness of such trainings on international collaboration - a topic that could pose an interesting question for further research.

**Pure Cultural Issues**

Determination of the underlying cultural difference for practical problems is not an easy undertaking and has been attempted by this paper only to a limited degree. The aim is rather to identify the practical problems of companies. Statements with regards to pure cultural issues show the awareness of participants and their self-reflection on the topic. They struggle mostly with the high power distance that brings very hierarchical structures to society, strong collectivism and the social codes such as the necessity to protect the “face” of people.

### 5.2.3 Overview of results

The following table 2 provides a consolidated overview of the results discussed above. Besides, it mentions the mitigation strategies of the companies in the respective problem areas.

Challenges	Mitigation strategies
Access to Korean customers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relationships, local network</li> <li>• Unique selling proposition, cost advantage, innovation</li> </ul>
Market entry in Korea	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Korean partner</li> <li>• Local network</li> <li>• Local production</li> </ul>
Problem reporting does not work, no error culture	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experience</li> <li>• Cultural awareness</li> </ul>
Accountability of Koreans reduced because of «face»-issue	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experience</li> </ul>
Higher customer expectations in Korea	
Communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experience</li> <li>• Cultural awareness</li> <li>• Mutual agreement on communication style</li> <li>• Relationship-building</li> </ul>
Recruitment of skilled workforce	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Use of networks</li> <li>• Headhunters</li> <li>• Use of local partners</li> </ul>
Quality issues of local suppliers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relationship-building</li> <li>• Renegotiation</li> <li>• Increased control</li> </ul>
Cultural differences (Hierarchy, Collectivism and the concept of «face»)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experience</li> <li>• Cultural awareness</li> </ul>

Table 2: Summary of Challenges of Swiss Companies in Korea

Hereafter, table 3 shows the topics that literature indicated should be challenges but were not recognized as such in the cases of this study.

<b>Topics not recognized as challenges</b>
Product regulations
Governmental intervention
Corruption
International trade per se, i.e. tariff and technical trade barriers
Political risk or intervention
Company-internal conflicts

*Table 3: Overview of topics not recognized as challenges in Korea*

### 5.3 Comparison with Japan

Now that the problems in Korea have been carved out, a comparison to Japan shall be provided. This is done for two purposes. Firstly, it was a request by the external supervisor to include the comparison and secondly, it will allow to differentiate more precisely and carve out the problems in Korea against other East Asian countries. Difference and similarities are provided in a condensed list mainly from the statements of the experts R and S, who both have extensive personal experience as well as experience in consulting companies in building their business in Japan. While many of the companies that participated in the interviews do also have activities in Japan, often the time constraints of the interviews and the roles of the respective people did not allow for a detailed discussion on the differences between the two countries.

#### 5.3.1 Similarities

##### Customers

- ➔ Similarity 1: In both countries, it is difficult to access customers without an entry point through the relationship network.
- B: Gaining the trust of Japanese customers is very difficult and long-term.
  - R: Access to customers through worldwide market, trade fairs, relationship network, public tenders depending on industry.
  - R: Relationship network helps everywhere, not only in Japan or in Korea.
  - S: Japanese are more cautious and conservative in adopting new and foreign products.

##### Human Resources

- ➔ Similarity 2: People in Korea and Japan will rather work for local companies than foreign companies at similar terms.
- ➔ Similarity 3: Recruitment works best through relationships or business partners.
- B: Koreans/Japanese rather work for local, large companies.
  - R: Japanese people generally rather work for Japanese companies. There is a type of Japanese people that like to work for international companies. These are found mainly through headhunting.
  - R: Recruiting is not done properly because companies tend to select people with good English skills and are in a hurry to employ someone. Or they pick a Japanese with international experience but who does not have the necessary relationships.
  - S: Recruitment is ideally done through a relationship network or otherwise through a headhunter.



## Market

- ➔ Similarity 4: Industry leading companies or companies with a unique product have a chance of entering the market without special provisions.
- ➔ Similarity 5: Normal entry process is through local partner who subsequently helps in building a subsidiary.
- R: Japanese Market is chosen both opportunistically and strategically.
- R: Companies with unique or leading products can access the market without significant relationship building.
- S: Most companies enter Japan or Korea through a local partner or distributor and then at a later time build up a local subsidiary.
- S: Most important learning is that a company will need someone that understands both cultures and can translate language and behavior. Such a contact person is invaluable.

## Management

- ➔ Similarity 6: There are seldom overt conflicts with the local management.
- R: Communication with Japanese colleagues does not work properly because people talk cross-purposes.
- R: Companies employ both local and Swiss management abroad, SMEs rather employ a local management.

## Communication / Collaboration

- ➔ Similarity 7: Language, as simple as it may seem, poses significant problems. Culture is an additional barrier, once the language barrier has been overcome.
- R: Communication often fails because they do not have a common base of understanding. Firstly, because for both, the Japanese and the Swiss, English is a second language and on top there is the cultural aspect.
- S: Language problems in Japan because Japanese often do not speak English well.
- S: Companies will need local people in Korea and Japan who ideally understand both cultures.

## Regulation / Corruption

- ➔ Similarity 8: For both countries, politics, regulation and corruption are none of the major problems.
- R: No contact with politics in Japan. No problems with the governmental administration.
- R: Corruption is not a significant problem, even though there were some cases.
- R: Compliance is a problem of large Japanese conglomerates because no one wants to report problems or expose weaknesses.

The similarities show us problems that Swiss companies face in both countries. In fact, it would not be surprising if these challenges are shared by most countries. Having a good relationship network and a comprehensively superior product is likely to help most companies in most markets. Language barriers need to be overcome in many distant business relationships, even when other languages might not be as far from German as Korean. What can rather be understood from the similarities are generalizable business problems in the entry process in new markets. This also means that to a certain degree market entry problems are independent of culture, political and social systems. It does also help us to identify the peculiarities of the Korean market by showing what challenges are found in other markets.

### 5.3.2 Differences

#### Customers

➔ Difference 1: Apart from the frequent necessity of personal relationships, in Korea it appears to be easier to access customers. Japanese are more conservative even when there is a clear benefit in a new product.

- B: Japan is more conservative in changing their suppliers.
- A: In Japan, the company's business is doing well, but it is still very difficult with small and medium sized customers. Selling proposition is rather a superior product than relationships.
- B: Korea is easier to get access to customers compared to Japan.
- A: In Japan, it is sometimes extreme how they do not want to buy foreign components when local products are available.
- R: In Japan, the presentation is just as important if not more important than the content. Presentation (or packaging, hull etc.) has to be immaculate, even if it does not have a practical function.
- S: Koreans are excited very quickly, especially when something is beneficial to them.

#### Human Resources

➔ Difference 2: In Japan, the position of women in the business world is very conservative.

- S: In Japan, the best female workers often work for foreign companies because they have problems finding career possibilities in Japanese companies due to the very male-oriented business culture.
- S: The position of women is better in Korea than in Japan.
- S: Japan is more difficult for recruitment of skilled workforce because they have a stronger desire to work for Japanese companies. Koreans are more opportunistic and more easily convinced.

*continued*

- S: In Japan, negotiation with women among equal positions can cause problems because women still are not as accepted in leading business positions as compared to Europe.

### Market

- ➔ Difference 3: Korean market is less discriminatory against foreign products than the Japanese market.
- ➔ Difference 4: With the right contacts, gaining a foothold in Korea progresses faster than in Japan.
- B: Establishing a company/brand in Japan takes around 20 years.
- R: Typical problem in Japan is that the business is going OK but is far behind expectations and the company does not understand why.
- R: Patience is the most important learning for the Japanese market.
- R: No discrimination against Swiss companies specifically, but sometimes against foreign companies in general. Some industries have problems because of some protectionism.
- S: Often companies try to enter the market with a great product but ignore all other aspects.

### Management

- ➔ Difference 5: In Korea, Swiss companies report mainly problems with accountability and operational topics, while for Japan it appears to be the strategic alignment between Swiss and Japanese management.
- R: Japanese management hesitates to explore new opportunities when they do not fully understand them.
- R: Swiss companies often do not pay enough attention to the Japanese business to really understand it.
- R: Japanese management wants to be very cautious and proceed slower than Swiss management.
- S: Korea has more top-down decision making than Japan.
- S: In Japan, problems between subsidiary and headquarters are usually around the adaption of products or services for the local market or respective standardization.
- S: In Korea, they are more open to inputs or directives from the headquarters when it has clear advantages. Japanese are always more conservative.

### Communication / Collaboration

- ➔ Difference 6: Korea has a somewhat more open and direct communication, even though still far apart from Swiss standards.
- B: Japan is subtler in communication.

*continued*

- B: Koreans are more direct in communication than Japanese.
- S: Koreans speak better English than Japanese.
- R: Japanese appreciate contact through officials such as from the embassy because it implies neutrality and legitimacy.

### **Government / Regulation / Corruption**

- Difference 7: Product regulation as a means of protectionism or historically grown is a challenge to some industries in Japan. For Korea, no such difficulties are reported.
- R: Product regulations are a problem for many companies as Japan requires very specific and special tests or admissions for many products. There is incredible attention to detail.
  - S: Re Japan: Technical barriers are usually not so much a problem but rather a matter of diligence. The problem is being able to talk with a responsible person e.g. at the Japanese import office at eye-level and creating a relationship where they are willing to help with one's problems. This is more a cultural than a technical matter.
  - S: Re Korea: Problem with technical barriers is that they are sometimes interpreted arbitrarily, which is based on hierarchical rather than technically oriented decisions. E.g. when a product is imported through air freight everything works, but when it comes through sea freight it is rejected. This is because it is the decision of the responsible manager in the respective import office whether he wants to give permission or not.
  - R: Free Trade Agreement is benefitting certain companies more than others. Pharma and Chemical industry profit the strongest. SMEs profit less, because it is too complex for them to use the Trade Agreements.
  - S: IP infringement is sometimes a problem in Korea, not in Japan.
  - S: Corruption is a problem in Korea, less so in Japan. But in Japan, there are issues in certain industries like construction.

### **Pure cultural statements**

- Difference 8: No clear allocation possible from the statements. Collectivism is reminiscent for both cultures but according to The Hofstede Center (2017) (cf. Figure 3) and the cases it is much stronger in Korea.
- R: Reputation of the individual person is more important than the company behind him.
  - S: Group thinking and group decision in Japan is strong.

**Unallocated / non-comparative**

→ No finding.

- R: Theoretical cultural models only help in the beginning, but afterwards experience is more valuable because it is also more differentiated.
- R: Location in Japan is normally Tokyo, sometimes Osaka for historical reasons. Larger companies have multiple offices. Tokyo is very expensive.
- S: When approached by a foreign official institution (like Switzerland Global Enterprise), the Japanese government officials are usually more open to discussion.
- S: Knowledge of companies about intercultural problems varies strongly.
- S: Korea is a “forgotten” market because it is between Japan and China, two countries which are usually prioritized in the east Asian region because of their size.
- S: Classical cultural theories are the basis for cultural consulting but practical examples are just as important and usually easier to understand.

As can be seen in similarities, many problems are common for both countries. Contrariwise, what appears to differentiate them, is the level of severity of the cultural difference and/or problem. For customer access, market access, foreign products and intercultural communication Korea seems to be perceived as a more open country. This is surprising in that Japan is closer to Switzerland in five of six dimensions of Hofstede (1991), thus could be considered a more similar culture. Simultaneously, it is evidence that dimensionalization and quantification may not be able to fully grasp the concept of culture in business. On the other hand, there are individual leads that such scoring does actually reflect in the practical world. Collectivism is perceived to be stronger in Korea as seen in Difference 5 and 8, therewith fully congruent with Hofstede’s quantitative work (1991).

In consideration of all the differences, Swiss companies encounter a more convenient environment for their international ventures in Korea than in Japan.

### 5.3.3 Overview of similarities and differences Korea vs. Japan

The following table 4 captures the differences and similarities of the challenges faced by Swiss companies in the respective countries. This summarizing overview shows that while there are similar problems, they can diverge in their degree and impact.

Similarities with Japan	Differences to Japan
Access to customers is difficult	Access to customers is more difficult in Japan
Recruitment of skilled workforce is a challenge	Women have a lower position in business in Japan
No overt conflicts within the companies	Market entry is more difficult in Japan. Japan is more discriminatory against foreign products/companies.
Communication and language difficulties	Management issues in: Korea: No proper problem reporting, no accountability Japan: strategic alignment with local management
Politics, regulation and corruption are not significant problems.	In Japan communication is less direct than in Korea.
	Protectionist regulations are a challenge for some industries in Japan.

Table 4: Overview of similarities and differences between Korea and Japan

## 6 Conclusion

This study finds that difficulties originating from intercultural collaboration do exist and are varied in their nature, impact and implications. What constitute the most accentuated issues are language and communication barriers, together with questions of management style and access to customers. These inhibit to a certain degree the development of the full potential of Swiss companies abroad. While no statement is made as to which degree business is hindered, the study presents a portfolio of potential conflict areas that need consideration. Insofar the business world can draw on these in order to try and prevent conflicts and inefficiencies. No specific practical advice is given, because culture is always an indicator of how a group of people tends to behave, not a predictor of the behavior of a single person of that group. Koreans may have a cultural tendency to hierarchical structures, which does not mean that every Korean employee wants to be led in an authoritarian way. On the contrary, the problems are intended as a reference list to which companies can turn when they realize that something does not work as planned and need an indication of what could be possible underlying cultural misunderstandings.

Comparison with Japan is produced to delineate a more contrasted image of the problems in Korea. Similarities can be extracted from this comparison, which show that in both countries relationships and a network of business contacts are essential for gaining access to customers and also for recruiting skilled workforce. Companies also stumble over language barriers in both countries. Subsequently, the difference section brings to light a greater openness of Korea towards foreign products and companies and a less complex communication style. Management problems refer rather to accountability issues in Korea as compared to challenging strategical and operational alignment in Japan. Technical barriers, even though not a major problem for companies in the two countries, are present in some industries in Japan, while for Korea the cases did not report any respective incidents.

Overall, the study contributes to the understanding of technical and mostly to non-technical barriers in international Swiss companies that conduct business in South Korea. The problems resulting thereof are described and distinguished against similar but independent findings from Japan. Learnings and difficulties from multiple cases are presented that contribute to smoother internationalization and intercultural collaboration. Meanwhile, the trade relationship between South Korea and Switzerland is on a solid growth path and tackling the challenges should further promote a lasting and prosper exchange between the two countries.

## 7 Limitations

This multiple case study is subject to a variety of limitations. These stem from the selection of the cases, the participating persons in the interviews, the set of parameters applied, the author's preconceived notions on the matter and possible subjectivities in interpretation of the data collected. The selection of cases includes a convenience sampling approach and a lack of stratification or other active selection. Implications on the results can be that only companies with genuine interest in the problem decided to participate, which skews the data towards cases with exceptional attention to cultural problems underlying internationalization efforts. It also impairs representativeness because the participants are mainly active in machinery and manufacturing, with certain important Swiss industries like luxury consumer goods (watches), pharma or food not being considered.

Furthermore, the comparability between cases is compromised because the participating persons did not have similar functions within their companies. The function is an important factor in the perception of problems by these persons. E.g. a manager of global logistics may allocate undue importance to administrative problems when these do not have a significant impact on the business as a whole. The interviewee may also not be aware of certain problems that occur within the company. Yet, the different functions may also have contributed to the internal validity, because interviewing the same function at every company may also have brought a lack of changing perspective to the problems.

Parameters applied to the multiple case study that have an influence on transferability. The interviews were conducted in a semi-structured method and with open-ended questions. This gives the companies a chance to talk about problems that may not have been known to the author beforehand. It is a necessity in an exploratory study. At the same time, it becomes difficult to control the content of the responses and needs more time than specific, closed-ended questions. With the time constraints imposed on most interviews conducted, this has led to the omission of certain questions with individual participants and thus can influence the findings.

The questions asked in the interviews may have lead the interviewees towards certain answers and there is a danger of reflexivity because of the prior information on the topic. When respondents are aware that the interview is about cultural problems, they tend to talk about cultural problems even though other problems might be of more practical importance to everyday business. The questions have been adapted between the respective interviews and



spontaneous questions have been asked when a topic raised the respondents interest. The difference in questions may have influenced the problems addressed by the respondents.

Problems identified for Japan are based mainly on the interviews with two seasoned experts in the field and are not drawn from specific company cases. Ideally, the same companies would have had to be also questioned intensively about Japan. Reasons mentioned before have inhibited this undertaking to a certain extent. In addition, the respondents in part of the cases had specific knowledge of Korea but not of Japan.

## **8 Recommendations and further research**

Recommendations to business from this study are manifold. First and foremost, it presents stumble blocks in business ventures to South Korea from which future undertakings can learn. Being aware of certain issues may not always prevent them from happening but it helps to understand the underlying cause post factum and contribute to a faster problem resolution. Obviously, businesses have many more topics to deal with in an internationalization process, many of technical nature, yet a culturally-conscious approach might reduce the friction in such complex affairs. This is also a critical skill to consider when selecting employees that will work directly with a Korean subsidiary. Secondly, this study can support companies in focusing their cultural training for employees on more specific and concrete hindrances. As we have seen, many companies already offer some sort of cultural training to their employees. Being able to address the most important matters upfront is likely to increase the effectiveness. Lastly, technical and non-technical barriers play an important role in market selection and internationalization execution. By adding knowledge to the field, especially of non-technical barriers, companies will be able to select new markets based on more in-depth information. Taking into account the present study in an expansion strategy involving Korea is therefore strongly recommended.

For science, there is a heap of interesting material that emerges from the results of this paper and that has been only touched upon superficially herein. Foremost, an analysis on the degree to which the identified problems impact businesses' effectiveness almost suggests itself. This would allow businesses to prioritize and allocate resources to mitigate the issues. Bringing us to the next question of how to best mitigate the issues. We have seen that companies develop strategies to better cope with the difficulties they face. But if they work and actually help in daily business remains to be determined. More generally, building a link between non-technical barriers, the mitigation strategies and relative success of the companies could be a seminal work.

## 9 Sources

- Abrahamczik, C. (2012). Die erfolgreiche Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmungen (KMU): Modellentwicklung, empirische Überprüfung sowie Handlungsempfehlungen für die Managementpraxis. *Rainer Hampp Verlag*.
- Ahn, H. (2016). Teaching MBSR in Korea with a Special Reference to Cultural Differences. In *Resources for Teaching Mindfulness* (pp. 143-159). *Springer International Publishing*.
- Alston, J. P. (1989). Wa, guanxi, and inhwa: Managerial principles in Japan, China, and Korea. *Business Horizons*, 32(2), 26-31.
- Bae, K. (2014) *Employment Relations in South Korea*. Hampshire, England: *Palgrave Macmillan*.
- Baldegger, R. J. (2013). Swiss international entrepreneurship survey 2013: Internationalization efforts of Swiss small and medium-sized enterprises (SMEs). Retrieved on 31. August 2017 from: [http://www.heg-fr.ch/DE/Forschung-Mandate-und-Institute/projets-recherche/PublishingImages/A4\\_de\\_Studie\\_SIES\\_Doppelseiten\\_ok2.pdf](http://www.heg-fr.ch/DE/Forschung-Mandate-und-Institute/projets-recherche/PublishingImages/A4_de_Studie_SIES_Doppelseiten_ok2.pdf).
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The qualitative report*, 13(4), 544-559.
- Brown, P., & Levinson, S. C. (1987). *Politeness: Some universals in language usage*. Cambridge university press.
- Cho, H.-Y., Surendra, L. & Cho, H.-J. (2013) *Contemporary South Korean Society: A critical perspective*. Oxon, England: *Routledge*.
- Choi, S. C., & Lee, S. J. (2002). Two-component model of cheemyon-oriented behaviors in Korea: Constructive and defensive cheemyon. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(3), 332-345.
- CIA. (2017). The World Factbook. Retrieved on 4. August 2017 from: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ks.html>.
- Cohen, R. (1997). *Negotiating across cultures: International communication in an interdependent world*. US institute of Peace Press.
- Dunning, J. H. (1979). Explaining changing patterns of international production: in defence of the eclectic theory. *Oxford bulletin of economics and statistics*, 41(4), 269-295.
- Dunning, J. H. (1980). Towards an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, Vol. 11, Issue 1, pp. 9-31.

- Dunning, J. H. (1993). Internationalizing Porter's diamond. *MIR: Management International Review*, 7-15.
- EFTA. (2017). Trade between Switzerland and Republic of Korea. Retrieved on 31. August 2017 from: <http://trade.efta.int/#/country-graph/CH/KR/2016/HS2>.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Financial Times. (2017). South Korea unions ramp up pressure on Moon over labour reform. Retrieved on 12. August 2017 from: <https://www.ft.com/content/b5a34786-5a36-11e7-9bc8-8055f264aa8b>.
- Fortune. (2017). Fortune 500. Retrieved on 15. August 2017 from: <http://fortune.com/fortune500/list/>.
- Frank, R., Hoare, J. E., Köllner, P., & Pares, S. (Eds.). (2011). Korea 2011: Politics, Economy and Society (Vol. 5). Brill.
- Goffman, E. (1955). On Face-Work: An Analysis of Ritual Elements in Social Interaction. *Psychiatry*, 18(3), 213-231.
- Gustafsson, J. (2017). Single case studies vs. multiple case studies: A comparative study. *DiVA Portal*.
- Handelszeitung. (2017). Straumann hat keine Lust mehr auf Südkorea-Deal. Retrieved on 20. August 2017 from: <http://www.handelszeitung.ch/unternehmen/straumann-hat-keine-lust-mehr-auf-suedkorea-deal-1350777>.
- Hall, E. (1976). T. 1976. Beyond Culture. Anchor Press.
- Heberer, T., & Derichs, C. (Eds.). (2003). Einführung in die politischen Systeme Ostasiens: VR China, Hongkong, Japan, Nordkorea, Südkorea, Taiwan. Springer-Verlag.
- Heo, U., & Roehrig, T. (2010). South Korea since 1980. Cambridge University Press.
- Hesse-Biber, S. N., & Leavy, P. (2010). The practice of qualitative research. Sage.
- Hofstede, G. (2003). Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. Sage publications.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). Cultures and Organizations: Software of the Mind (Rev. 3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies. Sage publications.
- Hymer, S. (1960). The international operations of national firms: A study of direct foreign investment. MIT Press.

- IMF. (2000). Recovery from the Asian Crisis and the Role of the IMF. Retrieved on 6. August 2017 from: <https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/062300.htm#box2>.
- InvestKorea. (2017). Procedures, Paperwork and Other Business Issues. Retrieved on 16. August 2017 from: <http://www.investkorea.org/en/foreigner/invest.do>.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 23-32.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm—four Swedish cases. *Journal of management studies*, 12(3), 305-323.
- Kwon, O. Y. (2008). International Business in Korea. Cheltenham, United Kingdom: Edward Elgar.
- Kwon, O. Y. (2003). Foreign direct investment in Korea: A foreign perspective. Seoul: Korea Economic Research Institute.
- Kim, J. Y. (2003). A Study on Face (chemyon): Preparation for the empirical research. *Korean Journal of Human Resources Development*, 5(2), 63-81.
- Kim, W., Guan, X., & Park, H. S. (2012). Face and Facework: A Cross-Cultural Comparison of Managing Politeness Norms in US and Korea. *International Journal of Communication*, 6, 19.
- Kim, Y., & Yang, J. (2011). The influence of Chemyon on facework and conflict styles: Searching for the Korean face and its impact. *Public Relations Review*, 37(1), 60-67.
- Kim, Y., Kasser, T., & Lee, H. (2003). Self-Concept, Aspirations, and Well-Being in South Korea and the United States. *The Journal of Social Psychology*, 143(3), 277-290.
- Lee, C. Y. (2012). Korean culture and its influence on business practice in South Korea. *Journal of International Management Studies*, 7(2), 184-191.
- Library of Congress. (1990). South Korea: A Country Study. Retrieved on 13. August 2017 from: <http://countrystudies.us/south-korea/34.htm>.
- Machetzki, R., & Pohl, M. (1986). Korea. Stuttgart, Germany: Thienemann.
- Millington, A. I., & Bayliss, B. T. (1990). The process of internationalisation: UK companies in the EC. *MIR: Management International Review*, 151-161.
- Moen, Ø., & Servais, P. (2002). Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises. *Journal of international marketing*, 10(3), 49-72.

- Neue Zürcher Zeitung. (2017). Samsung-Chef verhaftet. Retrieved on 10. August 2017 from: <https://www.nzz.ch/wirtschaft/unternehmen/korruptionsskandal-in-suedkorea-haftbefehl-gegen-samsungs-de-facto-chef-lee-jae-yong-ld.146118>.
- OECD. (2017a). Average Wages. Retrieved on 21. August 2017 from: <https://data.oecd.org/earnwage/average-wages.htm>.
- OECD. (2017b). Trade Union Density. Retrieved on 12. August 2017 from: [https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=UN\\_DEN](https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=UN_DEN).
- OECD. (2017c). Gross Domestic Product (GDP) Table. Retrieved on 15. August 2017 from: <https://data.oecd.org/gdp/gross-domestic-product-gdp.htm>.
- OECD. (2017d). FDI flows. Retrieved on 16. August 2017 from: <https://data.oecd.org/fdi/fdi-flows.htm#indicator-chart>.
- Pew Research Center. (2017). Opinion of the United States. Retrieved on 31.08.2017 from: <http://www.pewglobal.org/database/indicator/1/country/116/>.
- Porter, M. E. (2011). Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance. *Simon and Schuster*.
- Reuters. (2017). Factbox: South Korean President-elect Moon's main policy pledges. Retrieved on 15. August 2017 from: <http://www.reuters.com/article/us-southkorea-election-moon-policies-fac-idUSKBN1851M4>.
- Schmid, S. (2009). Strategies of internationalization: an overview. *ESCP-EAP*.
- Schneidewind, D. (2013). Wirtschaftswunderland Südkorea. *Wiesbaden: Springer*.
- SECO. (2009). Abkommen über Freihandel und wirtschaftliche Partnerschaft Schweiz – Japan (FHWPA) – Chancen für die Schweizer Wirtschaft. Retrieved on 31.08.2017 from: [https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen\\_Dienstleistungen/Publikat\\_Publi\\_und\\_Formulare/Aussenwirtschafts/Bilaterale\\_Wirtschaftsbeziehungen/fhwpf-schweiz-japan.html](https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikat_Publi_und_Formulare/Aussenwirtschafts/Bilaterale_Wirtschaftsbeziehungen/fhwpf-schweiz-japan.html).
- Shin, K.-H. (1988) Markteintrittsprobleme und –strategien deutscher Unternehmen in Ost- und Südostasien unter besonderer Berücksichtigung Koreas. *Bielefeld*.
- SNB. (2017). Foreign Trade by Country. Retrieved on 10. August 2017 from: [https://data.snb.ch/en/topics/aube#!/cube/ausshalam?fromDate=2004-12&toDate=2016-12&dimSel=D0\(E,A,H\),D1\(J\),D2\(WMF,VVP\)](https://data.snb.ch/en/topics/aube#!/cube/ausshalam?fromDate=2004-12&toDate=2016-12&dimSel=D0(E,A,H),D1(J),D2(WMF,VVP)).
- SNB. (2017b). Swiss direct investment abroad – by country and country group. Retrieved on 16. August 2017 from: [https://data.snb.ch/en/topics/aube#!/cube/fdiaustlanda?fromDate=2006&toDate=2015&dimSel=d0\(KR\)](https://data.snb.ch/en/topics/aube#!/cube/fdiaustlanda?fromDate=2006&toDate=2015&dimSel=d0(KR)).
- Stebbins, R. A. (2001). Exploratory research in the social sciences (Vol. 48). *Sage*.

- Swiss Business Hub Korea. (2016). Republic of Korea – Major Business Sectors. Retrieved on 31. August 2017 from: <https://www.s-ge.com/en/publication/country-information/south-korea-market-information>.
- Swiss Business Hub Korea. (2017). Republic of Korea – Legal Provisions. Retrieved on 31. August 2017 from: <https://www.s-ge.com/en/publication/country-information/south-korea-market-information>.
- The Guardian. (2014). North and South Korea military talks end in stalemate. Retrieved on 19. August 2017 from: <https://www.theguardian.com/world/2014/oct/15/north-south-korea-military-talks>.
- The Guardian. (2017). Park Geun-hye: South Korean court removes president over scandal. Retrieved on 15. August 2017 from: <https://www.theguardian.com/world/2017/mar/10/south-korea-president-park-geun-hye-constitutional-court-impeachment>.
- The Hofstede Center. (2017). Switzerland. Retrieved on 16. August 2017 from: <https://geert-hofstede.com/switzerland.html>.
- The New York Times. (2015). Samsung and the South Korean Success Story. Retrieved on 21. August 2017 from <https://lens.blogs.nytimes.com/2015/11/13/samsung-and-the-south-korean-success-story/?mcubz=1>.
- The New York Times. (2017). North Korea Says It Will Wait ‘a Little More’ Before Acting on Guam Threat. Retrieved on 15. August 2017 from: <https://www.nytimes.com/2017/08/15/world/asia/south-korea-trump-north-korea.html>.
- Transparency International. (2017). Corruption Perceptions Index 2016. Retrieved on 10. August 2017 from: [https://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2016](https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016).
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1998). Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business. *Nueva York: Mc Graw Hill*. [Links].
- Urata, S. (2002). Globalization and the growth in free trade agreements. *Asia Pacific Review*, 9(1), 20-32.
- World Trade Organization. (2016). Trade Policy Review: Republic of Korea – Executive Summary. Retrieved on 31. August 2017 from: [https://www.wto.org/english/tratop\\_e/tpr\\_e/tp446\\_e.htm](https://www.wto.org/english/tratop_e/tpr_e/tp446_e.htm).
- Worldbank. (2017). GDP (current US\$). Retrieved on 4. August 2017 from: <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?end=2016&locations=KR-JP&start=1970>.

Worldsteel. (2017). Monthly Crude Steel Production March 2017. Retrieved on 8. August 2017 from: [https://www.worldsteel.org/en/dam/jcr:44ae2d3d-62ff-4868-9f60-e17a43e75092/Crude+steel+production\\_March+2017.pdf](https://www.worldsteel.org/en/dam/jcr:44ae2d3d-62ff-4868-9f60-e17a43e75092/Crude+steel+production_March+2017.pdf).

Yin, R. K. (2013). Case study research: Design and methods. *Sage publications*.

## 10 Annex

### 10.1 Interview with Company A

Transcript of the Interview with:

Company A

Greetings and introduction. Description of the scope of the study.

Start of the interview.

TG: Gut, dann würde ich gleich einsteigen. Vielleicht, wenn Sie, die erste Frage ist generell - was haben sie für Probleme in Korea? Das muss jetzt nicht unbedingt genau bezogen auf dieses Thema bezogen sein, das ich erwähnt habe, sondern auch damit ich einordnen kann, in welchen Bereich wir reingehen sollen.

A: OK. Probleme oder sagen wir Hauptunterschiede ist, dass sie extrem viel arbeiten. Dass, wenn der Kunde ruft, dann ist es einfach ganz klar für sie, dass man bis Mitternacht und weit darüber noch etwas macht. Wo wir in der Schweiz oder auch in Deutschland, USA, man nimmt die Kunden ja schon ernst, aber die Kunden sind nie so, so demanding. Oder kurzfristig demanding. Weil die Kunden dann – schlussendlich der Druck kommt vom Kunden. Dass dieser einem dann am Nachmittag am 3 Uhr sagt: „So, und diese Testserie wollen wir noch haben“ und sie haben das Gefühl, wir sind dafür verantwortlich und sie benötigen es bis am nächsten Morgen um 9 Uhr. Das würde man einem Schweizer, deutschen oder US Kunden eigentlich fast nie in den Sinn kommen. Ja. Dann für Koreaner ist das nicht einmal so aussergewöhnlich, in der Zusammenarbeit mit der Schweiz gibt es dann natürlich manchmal Friktionen.

TG: Inwiefern ist denn das ein Problem für Sie, dass sie bis in die Nacht arbeiten? Das klingt ja ansich nicht so schlecht.

A: Nein, das ist wenn wir eine Probe machen müssen, dass wir das dann nicht in Korea machen können, sondern, dass das dann bei uns in der R&D passieren muss. Oder im Sales support. Und dann wird es schon sehr – eher mühsam, weil dann von den Schweizer Mitarbeitern die Bereitschaft... Immer wenn man etwas einsieht, wieso man etwas machen muss, dann kann man vollen Einsatz geben, dann macht man Überzeit und dann hat man ein gemeinsames Ziel. Aber häufig versteht man nicht ganz die Motivation und manchmal denkt man auch, dass das eigentlich sinnlose Requests sind vom Endkunden. Dann den Schweizer wieder motivieren zu können um bis Mitternacht im Labor zu stehen und etwas zusammen zu schustern, da gibt es manchmal schon Friktionen.

TG: OK. Ja, man liest in der Literatur auch im deutschen Raum ist der Kunde König und in Ostasien ist der Kunde Gott.



A: Genau.

TG: Haben Sie denn vor Ort vor allem koreanische Leute oder ausschliesslich koreanische?

A: Ich habe das Video ausgeschaltet, es hat den Ton unterbrochen. Also, wir haben ausschliesslich Koreaner die dort fest beschäftigt sind. Schlussendlich ist fast mehr als die Hälfte der Zeit ein Mitarbeiter aus der Schweiz vor Ort. Häufig sage ich jetzt Schweizer, auch wenn es sehr oft auch Deutsche sind, Italiener und so weiter.

TG: Und diese übernehmen die gleichen Aufgaben lokal?

A: Nein. Sie unterstützen sie. Was trotzdem unersetzlich ist, wenn wir selber vor dem Kunden sitzen, versteht man ihn viel besser, als wenn der koreanische Mitarbeiter vor dem Kunden sitzt und einem das dann Emailt oder am Telefon erzählt. Das heisst, die meisten Requests müssen so abgewickelt werden, weil das ist eigentlich die Aufgabe. Aber in wichtigeren Meetings ist es extrem hilfreich, wenn auch ein Schweizer Mitarbeiter einfliegt und das teilweise direkt mit dem Endkunden machen kann. Manchmal spielt man ebenn vielleicht auch die Karte, dass man als Europäer eine Frage stellen kann oder Sachen in Frage stellen kann, welche der Koreaner sich nicht getrauen würde.

TG: Und diese Endkunden sind Koreaner? Also koreanische Unternehmen?

A: Ja. Eigentlich ja.

TG: Das ist noch interessant, dass sie sagen, sie haben explizit Schweizer dabei bei wichtigen Kundenmeetings. Sind die Leute, welche an die Kundenmeetings gehen, sind diese geschult in Bezug auf den koreanischen Umgang im Geschäft?

A: Ja, wir sind, die meisten von uns, sind in einen zweitägigen Workshop gegangen „Interkulturelles Training China, Japan und Europa“. Das war sehr spannend um zum Teil Sachen zu verstehen.

TG: Und da haben sie noch nie das Gefühl gehabt, weil sie die Kunden nicht verstehen oder sie das Gefühl hatten, dass die Kunden sie nicht verstehen?

A: Doch, doch. Das ist... Ich nehme an „Lost in Translation“ haben sie gesehen, den Film?

TG: Nein, den habe ich nicht gesehen.

A: Nicht?! Dann müssen sie unbedingt, wenn sie schon dieses Thema haben. Dort geht es zwar um Japan, aber es geht auch auf jeder Asienreise, denkt man einfach Tag und Nacht an diesen Film. Also „Lost in Translation“ mit Bill Murray und Scarlett Johansson. Der ist sagenhaft.

TG: Ja der Film sagt mir schon was.

A: Von uns spricht eigentlich niemand Koreanisch, Japanisch oder Chinesisch. Man sitzt dann, es kommt immer wieder vor, dass man einfach 10 Minuten stumm auf dem Stuhl sitzt und es wird halt Koreanisch gesprochen. Und dann wird wieder zwei, drei Minuten auf Englisch übersetzt und dann wird wieder Koreanisch gesprochen. Und es ist eine recht anspruchsvolle Aufgabe, dann wirklich zu verstehen was gesprochen wird. Unsere Koreaner können dann relativ gut Englisch. Nicht hyperperfekt, aber weil, glaube ich, die Sprache ist so fundamental anders, dass sie die Sachen manchmal so komisch formulieren auf Englisch, dass, bis man es dann wirklich versteht, ist anspruchsvoll und noch speziell.

TG: Ja, das glaube ich. Man spricht auch von, vielleicht haben sie das in dem Workshop besprochen, high-context und low-context Kulturen. Sagt ihnen das etwas?

A: Dass man viel weniger, also, dass man nicht nur über die Fakten spricht, wie die Ingenieure in Europa?

TG: Ja, also in Europa spricht man miteinander und man meint die Sachen genau so, wie man es sagt. Und in Korea spricht man zwar miteinander, aber man meint es oft nicht genau so, wie man es sagt und es ist sehr vom Kontext abhängig. Haben sie vielleicht auch schon erlebt, dass Koreaner immer sagen: „Ja, ja, ja“ und zehn Tage später merken sie, die haben eigentlich gar nicht verstanden, was sie gesagt haben.

A: Genau und da sehen wir dann... eigentlich wollen wir unsere Tochtergesellschaft in die Pflicht nehmen, dass sie das übersetzen und so weiter. Das ist ein „on-going work“. Das ist eine ihrer Hauptaufgaben, dass wir wenigsten mit den eigenen Koreaner Klartext sprechen können. Aber natürlich dann vor dem Kunden und auch mit eigenen Mitarbeitern geht das immer eine Weile. Also auch neue Mitarbeiter müssen sich ziehlich daran gewöhnen. Die muss man ein bisschen in die richtige Richtung drücken.

TG: Nehmen sie Teil, oder die Schweizer Mitarbeiter, welche an diesen Meetings sind, nehmen die auch sonst Teil am Beziehungsaufbau oder den ganzen Relationship-Sachen mit den koreanischen Kunden? Also gehen sie mit diesen auch Trinken und Essen und so weiter?

A: Ja, teilweise schon, ja.

TG: Und haben sie da auch schon das Gefühl gehabt, dass sie sich mit den Kunden... Also, dass sie sich nicht gegenseitig verstehen? Oder wird das gemanaged indem sie die koreanischen Mitarbeiter dabei haben?

A: Mit den koreanischen Mitarbeiter kommt... Also wir haben sehr langfristige Kundenbeziehungen, manchmal gibt es natürlich Personalwechsel auf der Gegenseite. Wenn es keine Personalwechsel gibt, dann lernt man sich natürlich schon immer besser kennen.

TG: Die koreanischen Mitarbeiter, haben sie... Bekommen sie überhaupt mit im Sales, wie diese rekrutiert werden?

A: Wir haben... Jemand von Headquarters hat immer ein Zweitinterview über Skype mit den koreanischen Mitarbeitern. Je nachdem, welche Abteilung, dass... Manchmal ich, manchmal auch andere vom Sales. Wie wir sie ursprünglich finden, ist unterschiedlich. Teils Salesmitarbeiter einfach über Beziehungsnetzwerke. Also so haben wir jetzt einige gefunden. Über Empfehlungen von andern. Also die Welt ist ja schon relativ... was sind es... gut, es gibt schon genug Koreaner...

TG: Ja etwa 25 Millionen im Arbeitsmarkt...

A: Eben. Aber der Dunstkreis, wo wir, wir stellen her und verkaufen Elektronikkomponenten, das heisst, Samsung und LG sind unsere Kunden. Das ist kein grosses Geheimnis. Und in diesem Dunstkreis der zwei grossen Unternehmen kennt man sich.

TG: Haben sie auch das Gefühl, sie kommen an gute Mitarbeiter als Schweizer Unternehmen?

A: Ja, durch... Jetzt eben, wir sind 15, 16 Leute in Korea und haben das Gefühl, das ist schon einen gewisse kritische Grösse erreicht, wo man uns kennt. Ja. Dann teilweise Finance und HR Personen über einen Recruiter. Also, wenn es schneller gehen muss.

TG: Jetzt, was haben sie das Gefühl, was haben sie gelernt im Umgang mit Korea? In ihrer Position?

A: Ja manchmal einfach es trotzdem mit der Ruhe zu nehmen. Zu schauen, der Spagat zwischen den Kunden ist zwar sehr fördernd, aber auch herauszufinden, wenn es nicht geht, dann geht es nicht. Dann muss er halt ein paar Tage warten. Dass die Forderungen manchmal sehr viel krasser an einem herangetragen werden, als sie wirklich auch ausgetragen werden müssen. Das andere ist, im Land drin weniger forschen und weniger direkt zu sein.

TG: Und das haben sie vor allem über das Training gelernt oder würden sie sagen, das hätten sie auch sonst mitbekommen?

A: Wahrscheinlich ich selber auch sonst mitbekommen. Auch sonst durch gewisse Zurückhaltung und anschauen und ja, man hat es ja auch sonst schon gehört.

TG: Haben sie das Gefühl, dass sie unabhängig von den kulturellen Unterschieden im koreanischen Markt irgendwie benachteiligt werden? Sei es gegenüber grossen koreanischen Unternehmen oder in Produktregulierungen?

A: Ja, wir sind nicht direkt... zum Glück stellt Samsung nicht die gleichen oder gar keine Elektronikkomponenten her wie wir. Darum haben wir dort keinen direkten Wettbewerb. Eigentlich nein, nicht so. In Japan haben wir das mehr das Gefühl. Japan ist ganz extrem, wie eine japanische Firma äusserst ungern nicht-japanische Komponenten einkauft. Hat man das Gefühl.

TG: Ja da sind sie nicht die einzigen.

A: Korea ist etwas offener und China ist eigentlich sehr offen.

TG: Haben sie denn in Japan auch mehr Konkurrenten?

A: Wir haben einen, zwei japanische, direkte Konkurrenten.

TG: Und wie kommen sie dort denn an diese Aufträge oder Kunden ran?

A: Dadurch, dass unser Produkt und unser Support eigentlich viel besser ist. Deshalb, wir gewinnen Projekte mit... Also wir machen eigentlich recht gutes Business in Japan. Mit den kleineren und mittelgrossen Kunden ist es sehr schwierig. Dort können wir nicht genau den gleichen Support liefern, nicht um das letzte Hemd kämpfen, sonst würden wir rückwärts machen. Dort haben dann die Japaner einen grossen Vorteil, also die japanische Konkurrenz.

TG: OK. Lassen sie sich extern beraten, von Unternehmen oder Institutionen zum koreanischen Markt oder zum japanischen?

A: Nein, nicht grosse. Wenn es natürlich vor Ort um Zollfragen geht oder um Arbeitsrecht oder was weiss ich, dann fragt man natürlich schon Spezialisten. Aber generell „Business in Korea“ oder so, nein. Das sagen wir auch, das ist eigentlich die Aufgabe des General Managers dort den Brückenschlag zu machen.

TG: Wie führen Sie das Geschäft in Korea? Ist das vor allem über Verkaufszahlen oder geben sie ihnen einfach die Strategie und sie müssen es umsetzen?

A: Nein, es ist wirklich eine Zusammenarbeit. Aber das ist vielleicht auch speziell bei uns, dass Zusammenarbeit extrem grossgeschrieben wird. Und, dass man nicht einfach durch Zahlen getrieben, zahlenfokussiert ist. Sondern man hat ein gemeinsames Ziel vor Augen, dass man einfach diesen Kunden gewinnen will. Und das ist dann einfach die Zusammenarbeit der Schweizer Organisation und der koreanischen Organisation, dass man das schafft. Weil die Schweiz alleine würde es nicht schaffen und Korea alleine natürlich auch nicht. Und dann ist es ein, also man ist ständig in Kontakt. Man hat wöchentliche TelCo's. Die Mitarbeiter, welche am Projekt selbst arbeiten, täglich fast telefoniert man mit ihnen. Man hat schon ein Jahresumsatz, den man erreichen möchte. Aber wenn man dann halt eben ein Projekt gewinnt oder verliert, ist man so eng am Projekt dran gewesen, dass man auch weiss, wieso. Das ist... man kann... ich will nicht sagen, dass wir es eng führen, es ist kein Micromanagement. Aber es ist wirklich ein miteinander, dass man dann zusammen die grossen Projekte gewinnt.

TG: Und das unterscheidet sich nicht von anderen Ländern?

A: Nein, das ist weltweit so. Kleine und mittelgrosse Kunden müssen sie natürlich selber betreuen können und dort kann man sagen, man gibt einfach das Umsatzziel. Aber wir haben die Betreuung, welche wir selber machen von den Endkunden, also wo wir dann auch wirklich einen Key Account Manager darauf abbestellen, das sind natürlich sehr grosse Accounts. Welche dann auch viel mehr Umsatz generieren als kleine und mittlere Kunden.

TG: Gut, wir sind bereits bei 20 Minuten.

A: Ja, zwei Minuten Zeit habe ich noch.

TG: Gut, dann habe ich noch eine Frage. Nehmen sie das Freihandelsabkommen EFTA-Korea wahr und haben sie das Gefühl, sie profitieren davon?

A: Ich glaube zolltechnisch profitieren wir von einzelnen Sachen, dass diese zollfrei sind. Habe ich das Gefühl. Welches Produkt von uns mit welcher Zollnummer nach Korea geliefert wird und ob es sowieso zollfrei wäre oder nur wegen dem Zollfreiabkommen... ich glaube ich war mal an einer Sitzung mit dem Export, wo diese gesagt haben: „Doch, das koreanische wenden wir auch wirklich an“. Aber eben, ja... ich habe das Gefühl ja.

TG: Haben sie mit der Politik in Korea irgendwie Kontakt? Oder kriegen sie diese zu spüren?

A: Nein. Also eben, ich bin ja der Vorgesetzte des General Manager in Korea. Ich frage ihn hin und wieder, wie es so läuft und jetzt im Sommer mit Nordkorea... Man kann sagen, es sind fast private Diskussionen. Weil, alles was man von ihm hört, nein, es sollte und nicht betreffen. Also klar, wenn es einen Krieg gibt und Seoul bombardiert wird, das wäre hässlich. Aber sonst haben wir eigentlich nicht das Gefühl, dass wir tangiert werden mit unserem Business. Weil Erdölindustrie sind wir nicht und Waffenindustrie sind wir auch nicht. Und die ganze Korruptionsaffäre und so...

TG: Das wäre meine nächste Frage gewesen.

A: Gehe ich auch nicht... Ich habe es mal erwähnt... Aber allzu stark bohren... Also auch unsere Mitarbeiter, sie haben natürlich den Nationalstolz. Also mit den Kunden wir natürlich nie über Politik gesprochen. Das ist klar. Ausser der Kunde quetscht dich aus. Aber sonst mit Kunden sollte man eigentlich nie über Politik sprechen, das kann nur schief gehen. Und mit den koreanischen Mitarbeitern gehe ich... spreche ich wenig über Politik.

TG: Und über Korruption selbst?

A: Jetzt ja gut mit der Präsidentin und der Beraterin habe ich es schon auch einmal mit dem GM angesprochen.

TG: Aber es war nie ein Thema in ihrer Niederlassung?

A: Nein, wir haben eine sehr strikte Antikorruptionspolitik. Bei uns gibt es gar nichts. Das setzen wir auch durch. Das ist aber auch bei Eintritt von jedem Mitarbeiter ist das klar. Es gibt eine EICC Richtlinie von der Electronics Industry Code of Conduct, die muss jeder am ersten Arbeitstag unterzeichnen. Wir sind da sehr sauber unterwegs.

TG: Haben sie auch nicht das Gefühl, dass sie manchmal nicht zum Zuge kommen, weil andere, beispielsweise lokale koreanische Unternehmen, solche Methoden einsetzen?

A: Nein, eigentlich nicht. Vielleicht auch, weil wir wirklich ein sehr gutes Produkt haben und dass wir wirklich dort führend sind.

End of the interview.

## 10.2 Interview with Company B

Transcript of the Interview with:

Company B

Greetings and introduction. Description of the scope of the study.

Start of the interview.

TG: Inwieweit erachten Sie kulturelle Unterschiede als Handelshemmnis?

B: Bei uns stehen im Verkauf die technischen Aspekte im Vordergrund. Wenn ich ihm [dem Kunden] in diesem Sinne ein Fass verkaufe und er sagt er möchte 10% Discount oder ob ich dem Kunden sagen kann, du kannst 10% mehr Teile produzieren, dann reden wir von ganz anderen Dimensionen, kostenmässig. Weil der Coolant macht etwa 0.5 – maximum 1% aus von den Gesamtkosten im Manufacturing. Also die Kosten für einen Coolant sind Verhältnismässig klein. Was aber ist, der Coolant hat eigentlich Einfluss auf so viele Faktoren, welche die Leute in den Emerging Markets noch gar nicht wissen. Welche ich hier auch teilweise in Märkten, die bereits technologisch weiter sind als die Schweiz oder Deutschland, sagen dann schnell einmal „ein Coolant ist ein Coolant“ aber diese haben auch nicht verstanden, dass es einen riesigen Einfluss haben kann und dass man viel Geld sparen kann. Das ist unsere Herausforderung als Organisation und dass würde ich sagen, ist eine Herausforderung, welche wir in Korea wie in Japan gleichermaßen haben. Wenn ich es mir anschau, dann sind die Koreaner, wie auch die Japaner, sind unter sich, also Korea ist immer im Konkurrenzkampf. Das ist politisch, das kommt von dort und das merkt man auch, wenn man die Märkte einander gegenüberstellt. Hingegen bei der Industrie selber, im Manufacturing, dort sind sie auch im Konkurrenzkampf, dort geht es um Geld, um Profitabilität und so weiter. Da sind eigentlich beide Märkte absolut am gleichen Ort und haben die gleichen Probleme. Ob man mit einem Koreaner diskutiert oder mit einem Japaner, wenn Sie diesem aufzeigen können, dass er seine Produktivität steigern kann, sind eigentlich beide glücklich, unabhängig vom Land. Die grosse Herausforderung welche ich sehe für eine Firma ist, wenn in der Schulung, von der Philosophie her, da liegt die Herausforderung. Da muss man... In Korea geht es eher darum, schneller Geschäft zu machen, als in Japan. Japan ist dafür beständiger und konstanter, wenn man mal drin ist. In Korea, von der Art her, kann es schneller gehen, dass man weg ist vom Fenster als in Japan. In Japan ist es subtiler. Wenn in Japan jemand nicht zufrieden ist, dann kommt das weniger direkt. Da sind die Koreaner direkter. Bei den Japanern passiert es einfach im Hintergrund und man merkt es zu Beginn weniger was Sache ist.

TG: Das ist Interessant, weil wenn man die Literatur liest zu diesem Thema, dann heisst es oft, die Unternehmen haben Probleme an die Kunden heran zu kommen, selbst wenn sie einen konkreten Kostenvorteil ausweisen können. Weil die persönlichen Beziehungen so wichtig sind in diesen Ländern. Können sie das also nicht voll bestätigen, wenn sie dem Kunden Kostenvorteile aufzeigen können und dann weckt dies das Interesse?

B: Also was ganz ein wichtiger Punkt ist, wenn sie sagen sie wollen eine Firma erstellen in Japan, dann benötigen sie zwanzig Jahre bis sie als Marke wahrgenommen werden. Wenn sie als neue Firma auftreten und sagen, sie wollen in Japan ein Produkt verkaufen, dann braucht es viel Ausdauer, dass es funktioniert. Dass die Kunden das Vertrauen gewinnen, dass sie dort Eintritt erhalten. Das Zweite, was ich anmerken will, man muss es mit Leuten vor Ort machen. Wenn sie Expats und noch mehr Expats einstellen bringt das nichts.

TG: Mir ist aufgefallen, die Länderchefs in Japan und Korea sind jeweils lokale Leute.

B: Absolut. Wenn sie Beziehungen knüpfen wollen, wenn sie in die Projekte reinkommen wollen, dann brauchen sie Leute die vernetzt sind. Aber das ist in der Schweiz auch so. Das ist überall so. Von mir aus gesehen ist das nicht so anders. Viele Sachen sind ähnlich oder gleich, aber laufen anders ab.

TG: Würden sie da sagen, ist Japan und Korea ähnlich. Ist das in beiden Ländern so oder in Korea etwas weniger?

B: Ja... In Korea habe ich das Gefühl, haben sie eher, und das ist jetzt eine persönliche Meinung beziehungsweise Beobachtung, da gibt es eher eine Chance Eintritt zu finden. In Japan kann das sehr, sehr langwierig sein. Wenn sie ein Geschäft aufbauen müssen mit einem total neuen Produkt, würde ich sagen, in Japan suchen wir einen Partner und machen eine Art Joint-Venture. Mit einem, der wirklich schon etabliert ist im japanischen Markt. In Korea würde ich es ähnlich machen.

TG: Wie kommen sie zu diesen Leuten vor Ort? Haben sie das Gefühl es ist einfach dort, gute Leute zu rekrutieren? Oder braucht das Zeit?

B: Das braucht enorm Zeit. Da braucht man enormes Fingerspitzengefühl, dass man die richtigen Leute an Bord bringt. In Japan, wenn man beispielsweise jemanden findet, der gut Englisch spricht, muss das nicht heissen, dass diese Person gut vernetzt ist in der japanischen Kultur. Es kann sein, dass wenn er mit ihnen spricht, dann gibt er sich als absolute Koryphäe. Da sagt man dann, der ist unglaublich gut geeignet und fähig. Aber in Japan, in der Kultur, kann er sich als absolut unbrauchbar herausstellen. Die Art, wie er mit den Leuten kommuniziert und so weiter. Und das ist noch oft eine Herausforderung, wenn eine Firma nach Japan geht, dann findet man jemanden und ist versucht zu sagen: „Der Typ spricht gut Englisch [den nehmen wir]“. Und was passiert dann? Gutes Englisch ist gut, der versteht uns, versteht die Schweizer Seite aber der hat eigentlich ein Problem mit der Kultur. Der war vielleicht lange im Ausland. Ausserhalb von Japan. In den USA und hat dort die Kultur aufgenommen. Kehrt dann zurück, nach Japan und ist eigentlich „outside the protocol“. Wie der sich benimmt, das ist ein komischer, sagen dann die Japaner. Der ist ein komischer Mann oder Frau. Dadurch hat man dann, man merkt es gar nicht, aber man hat dann Probleme.

TG: Das ist interessant, weil man liest oft, ausländische Firmen bekunden Mühe, vor Ort gute Leute zu finden, weil die lokalen Leute eher für japanische bzw. koreanische Unternehmen arbeiten wollen.



B: Das ist absolut korrekt. Und zwar für grössere Konglomerationen, japanische und so weiter.

TG: Wie arbeiten Sie mit ihren Country Managers zusammen? Was haben sie da für Probleme oder Konflikte? Und wie führen sie diese?

B: Mhmm...

TG: Lassen sie diese einfach machen und geben ihnen Zahlen vor, oder führen sie diese eher eng und geben klare Anweisungen?

B: Also beides geht nicht, weder zu eng führen und alles vorgeben funktioniert nicht und einfach alles machen lassen funktioniert auch nicht. Sie müssen, wie bei meinem Stil, den ich versuche anzuwenden, mit diesen Leuten eine Art Coaching machen. Und zwar haben wir als Firma global einen genauen Weg, wohin wir gehen wollen. Und wir haben eine Strategie und das wissen alle ganz genau, das ist unsere Strategie. Wie wir diese umsetzen, das sehe ich nachher auch mehr oder weniger als Aufgabe des Länderchefs, diese Strategie zu nehmen und zu sagen: „so setzen wir diese Strategie um“. Das bedeutet auf die koreanische Art, oder die japanische Art oder die indische Art und so weiter. Und dann setzen wir das um und da braucht er auch den „Freedom“ das umsetzen zu können. Ich sehe mich dort nachher eigentlich eher als Sparringpartner, als positive „Challenge“, der die Sachen positiv „challenged“, was wir machen wollen und so weiter. Wo wir aber auch irgendwo „boundaries“ setzen, damit wir auch an gewissen Orten einigermaßen gleichartig sind. Nicht, dass der koreanische Kunde ganz ein anderes Produkt erhält als der japanische Kunde. Aber der koreanische Kunde erhält sein Packet auf die koreanische Art beziehungsweise im Rahmen der koreanischen Businesskultur. Die Strategie ist die gleiche und das gleiche passiert in Japan.

TG: Jetzt... bei der interkulturellen Zusammenarbeit gibt es klassische Theorien in der Literatur wie beispielsweise Hofstede, Trompenaars. Einerseits, sagt ihnen das etwas? Kenn sie das? Wenn ja, haben sie das Gefühl, sie können das anwenden oder das bringt ihnen etwas?

B: Hmm... wie meinen sie anwenden? Das aus dem Buch heraus umsetzen? Und von der Zusammenarbeit her, interkulturell, in welchem Sinn?

TG: Ja, also...

B: Zwischen mir und dem Land oder zwischen den Ländern selber?

TG: Die Frage zielt ein bisschen darauf ab... also die Theorien kennen sie mit Particularism, Individualism und so weiter?

B: Ja gut, also es gibt ja nicht nur das. Es gibt viele Bücher über Kultur. Da gibt es ein Buch, das kann ich ihnen übrigens empfehlen „The cultural map“. Das ist ein ganz gutes Buch, da gibt es ganz interessante Sachen die dort beschrieben sind. Ich muss ihnen den Ding angeben, das ist wirklich ganz gut. Das heisst, ähm... „The cultural map“ und ist von der Erin Meier geschrieben. Dort ist Korea und Japan auch beschrieben und wie deren eigenes Verständnis ist. Die Kultur... Wenn sie beispielsweise kommunizieren, in Japan, wenn der Japaner

kommuniziert, da stellen sie vielfach fest, die stellen gar keine Fragen. Und zwar geht es dabei darum, dass eigentlich von der Kultur selbst... Wir sagen bei uns, es gibt keine dummen Fragen, es gibt nur dumme Antworten. Bei den Japanern ist das eben irgendwo durch anders. Der Japaner sagt sich: „Ich kann doch jetzt keine dumme Frage stellen“. Und das hat viele Aspekte - wenn sie eine Präsentation machen – ein Amerikaner macht eine Präsentation, eine „powerful speech“. Was bedeutet das, eine „powerful speech“? Wenn er in seiner Präsentation x-mal das gleiche Statement macht, auf eine etwas andere Weise, das fünf- oder zehnmal sagt. Das erleben sie nicht in Japan oder in Korea. Das erleben sie nicht dort, das ist ganz anders.

TG: Ich frage deshalb, weil in der wissenschaftlichen Welt sind gewisse Autoren so ein bisschen die Koryphäen von diesem Thema, aber ich persönlich habe es immer schwierig gefunden das anzuwenden, weil sie Kultur quantifizieren in Zahlen. Aber was heisst das konkret für die Unternehmen, die dann zusammenarbeiten. Da finde ich es schwierig zu sagen, die haben jetzt in diesem und jenem „Score“ eine 65, also machen wir dies und jenes. Deshalb frage ich, ob sie das kennen oder anwenden. Aber das ist... diesfalls eher andere Literatur, welche konkreter sind in den Handlungsempfehlungen.

B: Erstens mal das und wenn sie als Unternehmen in solchen Ländern arbeiten, ist es ja eigentlich wichtig... Als Unternehmen hat man eigentlich oft die Tendenz, dass man sagt: „OK, wir machen jetzt einfach alles gleich – auf eine Art – „around the Globe“. Ist auf der einen Seite, hat das Vorteile, man ist dann überall genau gleich. Auf der anderen Seite muss man sich die Frage stellen: „OK, sind wir dann auch kreativ? Oder haben wir einfach alles „one size fits all“ erschlagen“. Dann bringen sie anschliessend auch nicht die neuen Ideen in das Unternehmen. Das bedeutet eigentlich, der „Challenge“ als „Leader“ ist auch, dass man... Wenn sie sich vorstellen in X Ländern haben sie Leute, „Leaders“, die haben gute Ideen. Die „Challenge“ dieser Unternehmen ist es nun eigentlich, diese guten Ideen irgendwo zu konsolidieren. Da bringen sie als Unternehmen auch absoluten „Speed“ zustande, wenn sie es fertigbringen, das zu konsolidieren, all diese Ideen. Verstehen sie was ich meine?

TG: Ja.

B: Wenn sie einfach sagen, global: „OK, das ist jetzt so wie wir es alle gleich machen“, dann machen sie es plötzlich alle zusammen gleich falsch. Und da fahren sie das Unternehmen gegen die Wand.

TG: Absolut einverstanden, das ist auch das was so ein bisschen die aktuellen Bücher und wissenschaftlichen Artikel sagen, dass man nicht versuchen sollte, die verschiedenen Kulturen zu vereinen, sondern, dass man aus jeder Kultur das gute heraus sucht und das dann versucht umzusetzen, global.

B: Mhm.

TG: Führen sie Schulungen durch, zu diesem Thema? Innerhalb des Unternehmens? Oder lassen sie ihre Leute schulen? Oder haben sie gar nicht so viele Berührungspunkte, jetzt ausserhalb von Ihrer Rolle? Also zwischen Asien und Europa?

B: Ja also wir haben ein „College“ bei uns. Wir haben eine College-Plattform, wo wir auch zum Beispiel Kultur und Kommunikation schulen, wo wir all diese Aspekte etwas aufnehmen, damit wir all das schlussendlich auf einen ähnlichen Nenner bringen. Aber auf der anderen Seite nicht alle Beschneiden in ihrer „Responsibility“, sonst haben sie dann eine Kultur, in der alle sagen: „Ja die in der Schweiz haben ja gesagt, wir sollen das so machen, wir haben es jetzt genau so gemacht“. Also „being accountable and responsible“ ist „very, very important“. Ob sie da in Korea sind, in Japan oder in der Schweiz, das ist eine Kultur, die sie fördern müssen. Und wenn sie das nicht hinkriegen dann haben sie eine Schlafwagenabteilung.

TG: OK, ja das ist... ja das ist ja schon etwas, was ich auch persönlich kenne von meiner Arbeit. Das ist schon ein Problem, das ist oft, wenn man eine Email schreibt und nicht daran denkt, dann machen sie einfach genau das, was man geschrieben hat. Keinen Schritt mehr oder weniger und das ist schon anders als bei uns. Das fordert auch... Ich finde das extrem schwierig, mich immer darauf zu achten.

B: Aber wissen sie, da muss ich ihnen etwas sagen. Wenn sie sich sagen: „OK, ich schreibe dem ein Email und dann macht er es genau so“. Schauen sie es sich von der anderen Seite an. Wenn sie sich sagen: „Die Person in Indien, die kenne ich jetzt und ich will versuchen, diese zu verstehen“. Dann hat die indische Person auch die Möglichkeit, sie besser zu verstehen. Wenn sie später kommunizieren, längerfristig, dann passiert das nicht mehr, wenn sie ein Email schreiben und sagen: „Machen sie das genau so!“. Das ist eben genau der Punkt. Es sind alle diese Sachen, „Leadership“, „Management“ und so weiter, das muss „trust based“ sein. Sie haben so viele Länder, sie haben so viele Leute, sie haben so viele Kulturen, die erste Frage die sie haben ist: „OK, wie kommuniziere ich jetzt?“. Jetzt wissen sie, es gibt „high context“ und „low context“ countries, wie die Leute untereinander kommunizieren. Wenn ich als Schweizer jetzt nach Japan gehe und weiss, ich muss nun wie ein Japaner kommunizieren, dann kann ich ihnen sagen, auch wenn ich Japanisch spreche, auch ein bisschen besser, „I’m bound to fail“. Weil ich bin nicht in dieser Kultur aufgewachsen, ich bin als Schweizer aufgewachsen. Ich gehe nun nach Japan und versuche einem Japaner zu erklären wie er es nun machen soll und so weiter... Dann müssen sie es hinkriegen, dann müssen sie sich sagen: „OK...“. Das ist zum Beispiel, wenn ich jetzt einen Andy einstelle, in Japan, oder in irgend in einem „Country“, dann nehme ich mir auch Zeit hinzusitzen und zu überlegen wie wir zwei jetzt kommunizieren. Und zwar am Anfang, nicht irgendwie, wir fangen jetzt einfach mal an zu kommunizieren und Email hin- und herzuschreiben und irgendwie nach sechs Monate habe ich soviel Frust aufgebaut... Wollte ich eigentlich gar nicht, weil man sich eigentlich gar nicht verstanden hat. Und das ist etwas, was ich absolut empfehlen würde. Wenn jemand neu ist, sich Zeit zu nehmen, auseinander zu setzen... zu kommunizieren miteinander, dass man sich versteht. Wenn ich nun mit einem Japaner kommuniziere, hier sagen wir mit Wischi, unserem... habe ich gesagt, schau: „Wir kommunizieren, schau, ich weiss in Japan ist die direkte Kommunikation eigentlich verpönt, also ist nicht wirklich angebracht in der japanischen Kultur“. In der japanischen Kultur gibt’s eigentlich diesen „Term“, ich kann es nicht auf Japanisch sagen, aber die Übersetzung ist eigentlich: „Read the air“. All das ist eigentlich genau das, also der Japaner kommuniziert nicht direkt. Da sagt man, das ist nicht gut. Jetzt, wenn ich aber kommunizieren möchte mit dem Japaner, „in terms of read the air“ und zwischen den Zeilen, dann kommt das... Eben, da sind sie „bound to fail“. Und da müssen sie irgendwo einen Level finden, bei dem sie sagen: „Schauen sie, wir kommunizieren jetzt eigentlich direkt, dass wir uns verstehen, dass wir das auch so

meinen, wie wir das sagen“. Aber, dass nachher nicht irgendjemand ein Problem hat, mit dem was man nachher so direkt kommuniziert. Also insbesondere der Japaner. Der sagt sonst: „Ach, was sagt der mir das jetzt so direkt ins Gesicht“. Und das müssen sie aufbauen und müssen schauen, dass sie den „Trust“ hinkriegen, dass sie eben diesen „Trust“ haben. Dann haben sie nachher ganz andere Möglichkeiten in Sachen Kommunikation. Aber wenn sie das nicht hinkriegen, dann haben sie ein Problem.

TG: Ja, OK.

B: Das ist dann nachher eben das, wenn sie hören, wenn sie mit Kollegen sprechen und diese sagen: „Ja diese Japaner sind alle so. Wenn sie denen eine Email senden, da kommt gleich gar nichts zurück“. Oder so in dieser Art. Das ist eigentlich immer Kommunikation. Das ist ein absolut kritisches Element, wie sie eine Unternehmung führen, wie sie eine Unternehmung „managen“, coachen und so weiter. Sonst... Das ist absolut essenziell.

TG: Und würden sie auch sagen, das ist das... Oder die wichtigste Fähigkeit, von jemandem, der so einen Markt aufbauen muss?

B: Ja einfach das Fingerspitzengefühl. Weil eigentlich die Werte, die die Menschen haben, „around the globe“, diese Werte sind überall gleich. Man möchte Respekt und so weiter. Jetzt, „how I pay someone respect?“ Das ist nachher die andere Frage und da spielt dann die Kultur rein. Aber Respekt will jeder. Prestige hat jeder. Irgendwo. Und das sind dann die wirklich wichtigen „Challenges“ die sie haben. Ich meine Prestige, nicht in diesem Sinne, dass ich einen Ferrari fahre, oder Prestige, dass ich eine Rolex-Uhr am Handgelenk trage, sondern Prestige kann sein, dass ich zum Beispiel Leute, Menschen, respektiere. Mit diesen einen Umgang pflege, mit dem ich sie erreichen kann. Und das ist nachher auch das, was die Motivation generiert und eine „happy relationship“.

TG: Andersherum, was sind ihres Erachtens oder aus ihrer Erfahrung die typischen Fehler, die Leute begehen, welche solche Märkte aufbauen? Ich nehme an das, was sie jetzt gesagt haben bezüglich der Verallgemeinerung der Kultur oder überhaupt nicht darauf einzugehen. Jetzt gibt es sonst noch Sachen, welche ihnen in den Sinn kommen, welche üblicherweise falsch gemacht werden? Oder oft falsch gemacht werden?

B: Mikromanagement. Wenn es jetzt einer Gesellschaft nicht so gut läuft, dann können sie vielfach beobachten, dass dann Leute, die eine Region führen oder ein Unternehmen und so weiter... Dass diese dann in Richtung Mikromanagement tauchen. Und das ist eben gerade kontraproduktiv. Da muss man eben verstehen... Das ist eben immer... Man muss verstehen, das geht nicht immer aufwärts, das geht rauf und runter. Es gibt gute Jahre und schlechte Jahre. Da müssen sie eben die „guts“ haben, dass sie mit dem umgehen können. Das ist wichtig. Auf der anderen Seite, würde ich auch empfehlen, dass es wichtig ist, dass eine Gesellschaft, eine koreanische oder eine japanische, dass sie versteht, dass sie ein Schweizer Unternehmen ist. Und, dass es halt in der Schweiz auch eine Kultur gibt. Und das ist auch wichtig. Das ist wirklich, wirklich wichtig, dass sie eine gute Balance haben. Aber wenn sie einem Japaner erklären, wie er es jetzt auf die Schweizer Art machen soll... Das kommt nicht gut. Man muss immer schauen, dass es passt für die Kunden, die dort vor Ort sind.

TG: Fühlen sie sich im japanischen oder koreanischen Markt manchmal benachteiligt gegenüber lokalen Unternehmen? Oder insbesondere den grossen Konglomeraten, den Chaebols oder den Keiretsus zum Beispiel?

B: Also als ausländisches Unternehmen haben sie absolut Chancen, wenn sie innovativ sind, wenn sie Sachen bringen, welche sie in Japan nicht unbedingt finden können. Wenn sie von der Technologieseite etwas bieten können, das ein japanisches Unternehmen nicht bieten kann, dann haben sie schonmal einen wichtigen Schritt gemacht. Aber wenn nun ein Japaner entscheiden muss, zwischen einem japanischen Produkt und eine Schweizer Produkt und eigentlich beides hat die genau gleichen „Features“, also keine Vorteile, keine Nachteile, dann entscheidet er sich in aller Regel für das japanische Produkt.

TG: Und bezüglich Produktregulierungen haben sie keine Probleme? In diesem Sinne, dass ihre Produkte nicht zugelassen werden, oder dass sie Anforderungen erfüllen müssen, welche sie fast nicht erfüllen können als ausländisches Unternehmen? Oder haben sie diese Probleme nicht, weil sie lokal produzieren?

B: Ich würde sagen, als Schweizer Unternehmen haben sie bereits hohe Anforderungen, alles was sie irgendwo herstellen. Das bedeutet, sie haben eigentlich nachher nicht noch eine „additional Challenge“, dass die Anforderungen dann noch viel höher wären. Es gibt natürlich in jedem Land, jedes Land hat natürlich seine Vorgaben, die es macht. Da ist es natürlich eine „Challenge“, wenn sie eine globale „product range“ haben, dass sie lokal auch gewisse Adaptierungen machen können.

TG: Weil, das ist teilweise... wird das genannt als protektionistische Massnahme von diesen Ländern, um ausländische Konkurrenten fernzuhalten.

B: Ja, das ist sicher ein wichtiger Aspekt. Auf der anderen Seite, wenn sie als Land sich abschirmen möchten gegen aussen, dann bringen sie auch nichts mehr Neues herein. Dann haben sie auch irgendwo Stillstand – haben keine Weiterentwicklungen.

TG: Haben sie Probleme, oder haben sie das Gefühl, dass in diesen Ländern manchmal Beamtenwillkür herrscht oder dass Beamte manchmal willkürlich entscheiden. Beispielsweise beim Erteilen von Lizenzen für Produkte oder ähnliches.

B: Nein, finde ich nicht.

TG: Haben sie Probleme mit, oder sind sie betroffen oder benachteiligt, wegen Korruption? Oder haben sie das Gefühl, dass das manchmal der Fall sein könnte?

B: Ich würde sagen Korruption ist... eine Art von Korruption gibt es in jedem Land. Japan ist, sagt man ja auch, relativ „corruption free“. Korruption spielt sich einfach auf einem anderen Level ab und dort gibt es zum Teil schon „Challenges“. Aber durch das, dass sie lokale Leute haben in der Organisation, welche das verstehen, wie man das angeht und wie man das umsetzt und so weiter, haben sie... können sie das zu einem grossen Teil umgehen.

TG: Ich frage insbesondere deshalb, weil Korea vor allem, auch in den ganzen Korruptionsrankings relativ schlecht abschneidet. Auch im Vergleich zum wirtschaftlichen Entwicklungsstand des Landes.

B: Ja, das ist so. Kann ich bestätigen. Japan weniger. Ich will jetzt hier nicht undiplomatisch sein.

TG: Ist schon gut, sie sind da in Einklang mit den objektiven Bewertungen. Haben sie irgendwie Kontakte oder bekommen sie in diesen Ländern die Politik zu spüren?

B: Das ist nicht wirklich ein Thema für uns, bei dem ich sagen könnte, das betrifft uns jetzt wirklich direkt. Indirekt gibt es sicher Entscheide, die sie berücksichtigen müssen. Japan / Korea ist sicher nicht so relevant für das. Wenn sie nun aber Kunden aufbauen wollen in Pakistan oder so, dann müssen sie schauen, was mache ich genau. Weil die Beziehungen von den Staaten her, also USA, haben sie dort Vorgaben, ganz klar. Das kann sie natürlich... Wenn sie jetzt sagen: „Jetzt liefere ich irgendwo nach Pakistan...“. Können sie unter Umständen, auf der anderen Seite haben sie nachher ein Problem in den USA, weil sie dann dort „blacklisted“ sind. Die ganze Globalisierung, ja...

TG: Nehmen sie die Freihandelsabkommen Schweiz – Japan und EFTA – Korea wahr? Haben sie das Gefühl, sie profitieren davon?

B: Absolut. Wir profitieren von dem, ganz klar.

TG: OK, dann haben sie auch nicht das Gefühl, dass grössere Unternehmen mehr profitieren? Sondern das hilft ihnen genauso?

B: Wenn sie das Freihandelsabkommen haben, als Unternehmen, wir beginnen überall ein bisschen zu produzieren. Ich würde sagen wir konsolidieren. Wir produzieren eigentlich in der Regel aus der Schweiz heraus. Dann haben wir eine konstante Qualität, stabil und die globalen Kunden haben überall das gleiche. Dadurch, dass sie Freihandelsabkommen haben, können sie das. Wenn sie in China beginnen zu produzieren und sich sagen, ich beliefe jetzt auch Korea, dann haben sie unter Umständen ein riesen Problem. Weil es Importzölle gibt und so weiter und so fort. Das ist ganz klar ein Vorteil, den wir haben von der Schweiz her, diese „Free Trade Agreements“.

TG: OK. Und die letzte Frage – habe sie bewusst die Standorte Tokyo und Seoul ausgewählt? Weil dort auch die Industrie ist oder weil dies auch die Hauptstädte sind?

B: Nein, dort muss die Industrie sein. Wobei ich würde sagen, dort wo wir sind in Tokyo, das ist eher suboptimal. Dort ziehen wir beispielsweise jetzt in Erwägung... Nagoya ist so ein „production hub“, wo die produzierende Industrie ist. Dort kann es auch sein, dass wir mittelfristig unser Ding nach Nagoya „shiften“. Wobei, wir sind ja nicht nur in Tokyo präsent, wir haben ein Office in Nagoya, wir haben ein Office in Osaka. In Seoul das gleiche, wobei in

Seoul ist wirklich die Industrie. Aber dort haben wir dann den Süden, wo wir auch eigentlich auch ein Office haben. Grundsätzlich haben wir Offices dort, wo die Kunden sind.

End of the interview.

### 10.3 Interview with Company C

Transcript of the Interview with:

Company C

Greetings and introduction. Description of the scope of the study.

Start of the interview.

TG: Was würden sie sagen, was sind die wichtigsten Probleme oder Herausforderungen, die sie haben mit Südkorea? Muss sich jetzt nicht unbedingt auf Kultur beziehen, es können auch ganz praktische Sachen sein in ihrem Bereich.

C: Also einerseits ist es das Sprachproblem. Und andererseits ist es dann die Kommunikation, weil die Koreaner sagen nie direkt, was sie wollen. Und man weiss es dann nicht so genau, haben sie es nicht richtig verstanden um was es geht, oder... eigentlich herauszufinden, wo die Probleme liegen, wenn etwas nicht funktioniert. Oder auch nur schon herauszufinden ob er begreift, was ich von ihm will, was die genaue Frage ist. Und dann halt nicht irgendwo übereilig zu agieren und klipp und klar sagen, was ich möchte, sondern dann halt auch freundlich bleiben. Und die Sprache, mir sagen eigentlich alle immer die Koreaner sprechen gut Englisch. Die Koreaner sprechen zwar nicht gut, sie können sich nicht gut in Englisch ausdrücken, aber eigentlich die Leute, welche im Business sind, oder international tätig sind oder in den grossen Firmen arbeiten, die sprechen alle sehr gut Englisch oder verstehen sehr gut Englisch. Und oft ist es dann doch nicht so. Aber es geht so weit, dass wir... eine gewisse Webseite war immer nur auf Englisch verfügbar. Dann dachten wir, für China sollten wir sie auf alle Fälle auch auf Chinesisch zur Verfügung stellen, Korea machen wir doch auch gleich, wenn wir schon dran sind. Und dann hat aber das Office in Korea gefunden: „Nein“. Eigentlich wollen sie es nur in Englisch, die Leute verstehen es ja alle sehr gut. Und zweitens sei es so, wenn es in Englisch daherkommt, strahle es mehr Kompetenz aus als wenn es auf Koreanisch wäre. Und trotzdem, gerade an Messen sprechen die Leute schlecht Englisch und ich habe immer das Gefühl sie verstehen auch nicht gut was geschrieben ist. Wenn sie irgendwo eine Broschüre haben oder einen Prospekt oder so, ist es doch nicht so klar. Ich weiss nicht, ob man es irgendwie übertönen möchte, dass man es eigentlich besser können möchte, aber dass die Schule vielleicht nicht so gut ist, ich weiss es nicht.

TG: Haben sie denn hauptsächlich mit Koreaner zu tun, oder haben sie auch Schweizer oder sonst Europäer in Korea?

C: Nein, in Korea haben wir ein Office, wo nur Koreaner sind. Das ist ein General Manager, der in den USA studiert und gearbeitet hat. Das merkt man auch... ist oft anders, er versteht auch

wie wir uns verhalten, oder wie wir sind von der anderen Seite. Im Sales sind es auch Koreaner, wenn wir zusammen sprechen, haben wir oft Mühe uns zu verstehen. Sobald etwas Alkohol in Spiel kommt, dann ist man offener und irgendwie funktioniert es dann schon mit Händen und Füßen. Aber das ist wirklich ein echter Unterschied, gerade auch wenn ich mit China oder dergleichen vergleiche. Die sprechen auch nicht gut Englisch, aber in Korea sagen sie einfach nichts und versuchen etwas zu sagen und wir alle können es nicht wirklich nachvollziehen, was gesagt wurde. Aber dennoch, bei uns haben wir auch in den USA und Deutschland Werke und irgendwie funktioniert es dann doch. Man stimmt sich ja dann schon ab. Wir haben, ich muss überlegen, seit vier Jahren sind wir am Aufbau des Büros und wir haben Forschungs- und Entwicklungsmitarbeiter gehabt zu Beginn, welche kaum Englisch gesprochen haben. Also wirklich sehr schlecht. Jetzt aber doch auch Fortschritte gemacht haben, weil sie halt viel mit englischsprachigen Leuten in Kontakt kommen und merken, es braucht es. Es ist schon so, dass es die Leute vor Ort braucht. Wir können nicht als Schweizer Firma hingehen und unsere Produkte verkaufen. Wir brauchen wirklich die lokalen Leute, welche sich auch in der Landessprache ausdrücken können und verstehen, wie das Business läuft.

TG: Würden sie sagen, sie haben in Korea mehr oder weniger Probleme als in anderen Ländern? Oder ist das ähnlich? Oder sticht etwas heraus?

C: Was das Problem ist, oder die Schwierigkeit, man weiss oft nicht, wann etwas nicht funktioniert, weiss man nicht genau weshalb. Man kann auch, wenn irgendein Produkt nicht gut ist, kann das schwierig sein, herauszufinden, wo genau das Problem liegt. Ob es darum geht, dass vielleicht das Projekt zu wenig schnell läuft, oder weil es jemanden schnelleres benötigt oder ob das Produkt selbst schlecht ist. Da ist es wirklich ein „spüren“ um was es geht.

TG: Wie werden die Mitarbeiter in Korea geführt? Sie haben gesagt, im Marketing ist das relativ offen. Ist das im Verkauf auch so? Oder gibt man denen das Produkt vor und die Verkaufsstrategie und dann müssen sie es umsetzen?

C: Ja es ist das Produkt vorgegeben. Und vom Verkaufsziel... Also wir sind börsenkotiert und haben daher gewisse Ziele, welche wir erreichen möchten und die werden auch auf die Länder heruntergebrochen. Geführt wird eigentlich, also der General Manager wird geführt vom President in der Schweiz und sie tauschen sich regelmässig über Skype aus, haben wöchentlich ihre Meetings. Sind eigentlich auch viele Leute immer wieder in Korea und umgekehrt Koreaner an einem anderen Standort. Sei es für Produktschulungen oder weil die Kunden in die Schweiz kommen oder in die USA reisen. Einfach das hin und her funktioniert ziemlich gut. Man sieht sich immerwieder wenn Ausstellungen sind, dann sind immer wieder vor allem Sales Leute von Korea, welche dann kommen. Und dann hat man wieder den Austausch. Sonst, wie sie die Sales Strategie ausgestalten, das ist ihnen überlassen. Die kennen den Markt, die kennen die Leute, die haben ihre Connections dort. Wir haben einen Berater, welcher für uns arbeitet in Korea, welcher irgendwie mit Samsung verknüpft ist und von der Uni kommt. Jedenfalls kennt er die Branche sehr gut und unterstützt und zusätzlich eigentlich genau bei solchen Fragen. Halt, wie man den Markt am besten bearbeiten kann. Aber es ist schon notwendig, dass man sich anpasst. Wir haben beispielsweise in den USA ganz andere Bedürfnisse als in Korea. Wenn wir unsere Produkte entwickeln, in den USA hat man eine ziemlich lange Entwicklungszeit und dort bringt man das Produkt zum Kunden und der probiert es aus und dann kommt es wieder zurück



für Verbesserungen. Und in Korea werden eigentlich die Bedürfnisse bekannt gegeben und ein paar Tage später wollen sie bereits ein erstes Produkt in den Fingern halten. So nach dem Trial and Error Prinzip, dass man halt dann mal ausprobiert, dann geht es wieder zurück, aber es muss viel schneller entwickelt werden. Das Schnelle, das müssen wir auch berücksichtigen, was in anderen Ländern ganz anders abläuft. Deshalb braucht man auch Leute vor Ort, die das kennen. „Bally Bally“ sagen sie dem ja. Das alles schnell sein muss, einfach, dass man... im Tagesgeschäft.

TG: Sie sind nicht die Erste, die das sagt, also es sind ein bisschen die Proleme, welche ich auch schon gehört habe. Falls sie das wissen, wie werden bei ihnen die Mitarbeiter lokal rekrutiert?

C: Das ist oft über Headhunter. Der Grund ist, wir sind eine sehr spezialisierte Industrie und es ist sehr schwierig, Leute zu finden. Von dem her, wollen wir in Zukunft mehr auf LinkedIn oder andere Social Media Kanäle setzen. Ist nicht nur in Korea so, ist eigentlich in allen Standorten so. Die Industrie wächst sehr stark bei uns und wir haben überall Probleme Leute zu finden. Also Fachleute, welche sich wirklich auskennen. Deshalb gehen wir davon aus, wenn ein R&D-Leiter seine Kanäle dort auf potenzielle Kandidaten durchforstet, bringt das mehr als wenn wir die Stelle ausschreiben. Und sonst ist viel über Headhunter. Wir haben auch nicht so viele Mitarbeiter, wir sind etwa zehn Leute in Korea.

TG: Lassen sie sich als Unternehmen beraten, respektive sie haben gesagt, sie haben diese eine Person, lassen sie sich sonst noch beraten von Beratungsunternehmen oder Schweizer Institutionen wie eine Handelskammer, Handelsförderung...

C: Nein, eigentlich nicht. Es ist so, dass wir vor Ort diesen Berater haben, der eine Art Verwaltungsratsmandat hat für diese Site in Korea. Aber sonst weiter, Handelskammer oder so, ist nicht aktuell. Ich weiss auch nicht, ist halt vielleicht auch der Markt, der bei uns prägend ist. Vielleicht sucht man sich eher einen Berater aus diesem Markt als jemand, der die Handelsbeziehungen verbessern kann. Es geht eigentlich vor allem um das Produkt, nicht irgendwie Handelshemmnisse, die ein Killerkriterium sein können oder nicht.

TG: Also es muss sich nicht unbedingt um Handelshemmnisse drehen, es gibt auch Unternehmen, die gehen über die Handelskammer um Kontakte herzustellen mit lokalen Kunden beispielsweise. So etwas... vom EDA gibt es Switzerland Global Enterprise, sagt ihnen das etwas?

C: Sagt mir nichts.

TG: Das ist im Prinzip die staatliche Handelsförderung, welche auch Kontakte herstellt etc.

C: Ja eben, das ist halt... Korea ist einfach Samsung, nochmals Samsung und wieder Samsung. Und ja, schlussendlich muss man dort reinkommen und denen das verkaufen. Es ist deshalb vielleicht ein etwas enger Markt von dem her.

TG: Ok. Das, was sie zu Beginn angetönt haben, dass sie manchmal das Gefühl haben etwas funktioniert nicht, aber sie finden nicht genau heraus, weshalb. Oder sie fragen nach und erhalten nicht so richtig eine Antwort.

C: Ja.

TG: Das ist etwas, was ich wiederholt höre. Können sie dazu vielleicht genauer schildern, um was es da geht und ein konkretes Beispiel machen?

C: Ja, ich weiss auch nicht... Letztes Jahr beispielsweise war ich in China für ein Projekt und dann hiess es, ich solle doch noch nach Korea kommen, wenn ich schon in der Nähe sei. Und dann haben wir etwas abgemacht und das Datum hat dann irgendwie nicht gepasst. Aber ich konnte nur dann, weil in China ist dann National Holiday, ich musste dann gehen. „Soll ich kommen oder nicht?“ – „Doch, du musst unbedingt kommen“. Und dann bin ich gegangen und als ich da war habe ich gemerkt, Korea hatte auch einen National Holiday und alle sind arbeiten gegangen wegen mir. Das war mir natürlich sehr peinlich und die mussten alle an ihrem freien Tag im Büro antraben und das hat mir aber keiner gesagt. Ich meine, wenn ich das gewusst hätte, hätte ich es wohl sein lassen und gesagt, ich käme dann ein ander Mal, das ergibt sich ja dann schon wieder. Oder manchmal beim gibt es Sachen, welche vor Ort organisiert werden müssen und da kann man hundertmal nachfragen und es kommt keine Antwort. Und dann weiss man genau irgendetwas ist im Busch, irgendetwas funktioniert wahrscheinlich nicht, aber sie wollen noch nicht sagen, was und warum. Und das ist dann jeweils auch die Gefahr, da weiss ich dann nicht, soll ich jetzt nochmal nachfragen oder soll ich mich darauf verlassen... Ich habe auch das Gefühl ich muss doch schauen, dass es funktioniert und frage nach und... Mein Chef nimmt das dann immer viel gelassener, der sagt dann: „Komm, die sind vor Ort zuständig, die wissen wie das läuft. Überlasse das denen, das kommt schon gut!“. Und, meistens kommt es gut. Vielleicht kommt es dann anders, weil sie es auf eine andere Art gemacht haben als wir es uns vorgestellt hatten. Aber es wird halt nicht darüber gesprochen: „Ich habe hier ein Problem, ich komme nicht weiter, irgendein Lieferant kann mir jetzt etwas für eine Messe nicht pünktlich liefern“. Ja, da sagt man dann einfach nichts.

TG: Da geht es ja auch um das wahren des Gesichts und, dass man nicht „Nein“ sagen kann in vielen Ostasiatischen Kulturen. Haben sie diesbezüglich Schulungen im Unternehmen?

C: Ja, also wir machen interne Schulungen. Also wir haben einfach das Thema Leadership sehr stark gewichtet und letztes Jahr hatten wir eine Serie an Schulungen und da hatten sie extra die interkulturellen Kompetenzen oder Zusammenarbeit mit Korea und China auch mit reingenommen. Korea ist wirklich halt auch speziell, dass sie manchmal einfach gar nicht nachvollziehen können, was wir überhaupt meinen. Einfach weil wir halt so auf unserem Individuum herumreiten und sie haben nur die Gruppe oder Familie. Ich glaube für Ehefrau gibt es auch gar keinen Ausdruck, sondern das ist dann einfach der Ausdruck für Familie. Das sind dann solche Geschichten, wo sie halt dann gar nicht nachvollziehen können, um was es eigentlich geht. Und ich glaube dort liegen vielfach die Probleme, neben dem Gesicht wahren. Das Gesicht wahren ist auch extrem wichtig und da versuchen wir eigentlich auch, dass wir auf das Thema Rücksicht nehmen können. Nicht, dass wir sie dazu zwingend irgendetwas zu machen, was sie nicht wollen. Wir haben jetzt gerade ein Beispiel: Es geht um ein Branding-

Projekt, wie wir in Zukunft auftreten wollen und wir führen dazu auch Kundeninterviews durch. Eine Agentur macht das, die in diesem Sinne neutral ist und das durchführt mit ausgebauten Kunden. Und Korea hatte Angst, dass die Leute zu wenig Englisch verstehen um mitzumachen. Da haben wir gesagt, wir könnten die Fragen vorab senden und sie können es auch schriftlich eingeben, wenn sie das wollten. Diverse Hilfestellungen dazu gegeben. Da haben wir dann aber einfach nichts mehr gehört, die haben sich nicht mehr gemeldet. Dann lassen wir es dann auch sein. Dann sagen wir auch: „Das ist jetzt halt ein Markt im Aufbau, sie sind noch nicht die grössten Kunden dort. Ist OK“. In den USA kam auch nichts aber da sind wir anders dahinter. Da mussten sie dann einfach liefern. Sie konnten immer noch nein sagen, aber sie mussten. Eben, es sind ganz andere Verhaltensweise, die wir irgendwie versuchen zu berücksichtigen. Man kann... Meisten funktioniert es auch irgendwie. Aber eben, das Gesicht zu wahren ist schon eines der ausschlaggebenden Dinge, die man beachten muss, die halt immer wieder reinspielen. Die Kollegin, welche in der vorherigen Firma mit China ab und zu zusammengearbeitet und sie sagte: „Korea ist einfach irgendwo eine Mischung zwischen Japan und China, wo alles Schlechte von Japan und China zusammen kommt“. Das ist manchmal... Die Gruppe, es ist immer in der Gruppe und die Leute sagen nicht, was das Problem ist. Es ist jeweils schwierig, dahinter zu schauen. Manchmal muss man es auch nicht, dann ist es halt einfach so. Es stimmt ja für sie.

TG: Haben sie das Gefühl die Koreaner nehmen auch Rücksicht auf ihre Kultur? Also, dass sie Europäerin sind oder Schweizerin?

C: Also ich habe schon das Gefühl, sie versuchen sehr sich in uns hinein zu versetzen und es uns recht zu machen. Ich habe schon nicht das Gefühl, dass sie sich dagegen sträuben, überhaupt nicht. Bei uns ist wirklich so, man versucht sehr mit uns zusammenzuarbeiten. Gerade eben wenn wir nach Korea gehen, dass alles unseren Wünschen entspricht oder dass es so ist, wie wir es gerne hätten. Das ist jetzt auch wieder ein Gesicht wahren, man möchte ja, dass man möglichst im positiven Licht ist. Aber das ist jetzt auch nicht etwas, das ihnen aufs Auge gedrückt wird. Sie machen es ja auch gerne, sie wollen ja auch in einem guten Licht dastehen. Aber das ist eigentlich positiv.

TG: Tun sie denn mit den Leuten, mit welchen sie zu tun haben in Korea, haben sie da gemeinsame Basis, wo sie sagen... oder auf welcher sie kommunizieren? Also, dass sie sagen, sie kommunizieren jetzt so und dann versuchen beide Seiten sich daran zu halten oder versucht man sich da gegenseitig näher zu kommen und dann wird es besser?

C: Ja das würde jetzt ein konkretes Problem bedingen.

TG: Ja ich frage, weil sie sagen, sie werden nicht immer ganz verstanden. Oder sie haben nicht immer das Gefühl, dass...

C: Also ich muss mich ja selber irgendwo absichern, wenn ich das Gefühl habe, ich werde nicht verstanden. Dann frage ich natürlich nach, ob sie es mir bestätigen können. Das ist oft... Wir arbeiten halt viel in Projekten und da gibt es viele Aufgaben, die kann man dann abhaken oder nicht. Ist noch schwierig, ist nicht so, dass wir einen Kodex haben oder uns speziell verhalten. Wenn ich selber unsicher bin, dann frage ich schon nach, möglichst auf eine freundliche Art und

im Stil von „By the way, könntest Du mir noch bestätigen, dass das und das erledigt ist?“. Ich versuche es auch immer so zu machen, dass wir eben den Gesichtsverlust nicht haben, dass wir ja nicht sagen, jemand hat es vergessen sondern „Haben wir da schon etwas gehört von der Gegenseite?“, ja.

TG: Ok. Ja, also wenn es kein Problem ist, dann muss es ja auch kein Thema sein. Haben sie Kontakt oder Probleme mit Korruption in Korea?

C: Nein. Nein, haben wir nicht. Oder es wäre nicht offiziell bekannt. Oder es wäre mir weniger bewusst, dass Korea noch irgendwo ein Thema wäre. Also China würde ich es eher erwarten. Nein, eigentlich nicht.

TG: Ich frage, weil Korea ist immer noch relativ schlecht in den Korruptionsrankings, wie China und Japan, wobei Japan weniger Probleme hat. Dass man sich halt gegenseitig viele Geschenke macht und dass es dann oft schwierig ist für ausländische Unternehmen nicht unbedingt sich nicht an Korruptionsvorschriften zu halten, aber dass man dann halt schwierig an Geschäft kommt, wenn man nicht mitspielt.

C: Ja, eben Korruption ist eines. Ich hätte jetzt noch nicht von einem konkreten Fall gehört. Aber ich habe... In diesem Interview mit der Brandingagentur ist sofort die Frage aufgekommen, was die Kunden denn dafür erhalten, also was schenkt man ihnen. Und in anderen Ländern hat es einfach geheissen... Also man fragt ja gute Kunden, welche uns irgendwo durch wohlgeollt sind und uns Auskunft geben können, was gut ist und was schlecht. Also eigentlich ein Geschenk... Nein, nicht wirklich. Und in Korea ist dann sofort die Frage gekommen, es wäre eigentlich angebracht, dass wenn jemand mitmacht, dass er dann beschenkt wird. Aber jetzt nicht konkret, in welchem Rahmen, dass das sein müsste. Und wahrscheinlich ist es auch die grossen Firmen haben dort auch immer mehr Vorschriften, dass sie Geschenke gar nicht mehr annehmen dürfen, weil das halt international verfolgt wird.

TG: Ja, das ist auch... Also eben, es ist auch in den einten Branchen etwas präsenter als in anderen und ich denke auch, das ist jetzt meine persönliche Meinung, bei internationalen Konzernen wie Samsung, ist das mittlerweile schon sehr weit oben auch angekommen.

C: Ich vermute es, wenn man auch international Geschäft machen möchte und sich dann entsprechend an gewisse Richtlinien halten muss.

TG: Genau, die sind ja auch mit Amerika sehr exponiert. Haben sie das Gefühl, wobei das bei ihnen vielleicht weniger ein Thema ist, dass sie manchmal benachteiligt sind gegenüber koreanischen oder v.a. grossen koreanischen Unternehmen?

C: Halt dadurch, dass wir Koreaner vor Ort haben, denke ich weniger. Aber es kann natürlich schon reinspielen, wenn die Leute von überall kommen, als wenn ein Unternehmen in Korea die Produktion hat und das gesamte rundherum. Ich meine, wir sind in Korea doch recht klein, die Kundenberater sind zwar dort aber sobald Fachleute gebraucht werden, kommen die von irgendwo. Sei es von Europa oder von Amerika dazu. Und dennoch denke ich, da haben wir die Möglichkeit, Fachkompetenz zu zeigen. Da spielt es auch wieder nicht so eine Rolle, woher

man kommt. Ich glaube wichtig ist vor allem, dass man im Tagesgeschäft Leute hat, die die Landessprache beherrschen und sich mit der Kultur auskennen und da beurteilen könne, was passiert im Hintergrund von Verhandlungen.

TG: Vielleicht als letzte Frage noch, was ist die wichtigste Lektion, die sie gelernt haben im Umgang mit Korea? Oder wenn sie jetzt jemanden etwas auf den Weg geben sollten, was er beachten müsste?

C: Das Gesicht wahren, ich denke das ist das wichtigste. Das muss man irgendwo immer im Hinterkopf behalten. Dass man immer freundlich und zuvorkommen ist und nicht Befehle erteilt und etwas einfordert, was vielleicht gar nicht möglich ist. Sondern, dass man irgendwo immer mehrere Optionen offenlässt, sodass der andere immer die Möglichkeit hat, nein zu sagen. Dass er es halt nicht geradeheraus sagen muss. Dass er halt mehrere Nein-Sage-Optionen hat. Da habe ich das Gefühl, komme ich am weitesten damit. Also das ist manchmal auch mit den Hierarchien schwierig, wenn ich einen Mitarbeiter für unsere interne Mitarbeiterzeitschrift anfrage für ein Interview, dann ist man sehr zurückhaltend, weil ja vielleicht jemand, der höhergestellt ist eigentlich zuerst an die Reihe kommen sollte. Aber wir wollen ja Hinz und Kunz vorstellen und nicht nur das obere Drittel und das ist manchmal noch schwierig, das rüber zu bringen. Wir sagen halt dann einfach wie es ist: „Wir wollen alle zeigen, genau Du interessierst uns auf deiner Stufe“, und ja... Also wenn ich es mit China vergleiche, dort ist man sofort Feuer und Flamme und da kommt noch die Mutter und dankt einem, dass der Sohn ein Interview geben konnte. Das ist wirklich eine andere Welt.

TG: Ja, das kommt... Kennen sie oder haben sie bei der Mitarbeiterschulung die klassischen Theorien wie Hofstede, Trompenaars oder ähnlich gehabt?

C: Nein.

TG: Weil dort kommt genau das vor, mit der Distanz zum Vorgesetzten, welche in der Schweiz ja relativ klein ist. Wir haben ja keine Probleme, beim Chef reinzulaufen und etwas zu fragen oder so. Und das ist eben eine Dimension, sagt man dem, welche in Korea sehr ausgeprägt ist. Dass man immer das OK des Vorgesetzten einholt und dass man immer macht was der Vorgesetzte sagt.

C: Ja das ist wirklich so. Man merkt es auch zwischendurch an Meetings. Dann erwartet man eigentlich das ganze Team und dann ist aber nur der Vorgesetzte dabei, der kann es ja weitergeben. Und da werden die anderen schon gar nicht eingeladen, weil für das sind sie zu wenig wichtig. Wenn Leute dazukommen, dann ist es reiner Goodwill des Vorgesetzten. Und in China ist immer so, dass alle zusammen eingeladen, wo man denkt, man wird da nie fertig, weil es so viele Leute sind. Das stimmt schon, das ist schon etwas typisches.

End of the interview.

## 10.4 Interview with Company D

Transcript of the Interview with:

Company D

Greetings and introduction. Description of the scope of the study.

Start of the interview.

TG: Als einleitende Frage vielleicht, weshalb hat sich ihre Unternehmung entschieden in Korea einen Produktionsstandort aufzubauen?

D: Das war mehr eine politische Entscheidung als eine Entscheidung, die auf Geld basiert. Und zwar hat man in Südkorea... Man wollte in Asien einen Standort aufbauen und man hat in Südkorea schon langjährig einen Geschäftspartner gehabt, der für uns seit 25 Jahren Produkte verkauft hat und unser Geschäftsbesitzer hat langjährige Beziehungen mit ihm gepflegt. Und auch regelmässig vor Ort ist und man hat ihm das zugetraut. Der Kollege dort, der die Firma aufgebaut hat, der hat früher schon Produktionsfirmen selber besessen und hatte auch das Kunden-Know-How, was braucht es eigentlich für einen Produktionsstandort. Und in unseren anderen Zweigstellen, die wir haben in Asien, wir haben mehrere. Wir haben in China eine, wir haben in Japan eine, dort war es eigentlich so, dass dort die Grundvoraussetzung auf dieser Vertrauensbasis nicht so gegeben war. Oder nicht so gegeben war, wie sie mit dem Partner in Korea gegeben war.

TG: Also hat ihre Firma vorher bereits schon länger mit dem lokalen Distributor resp. Importeur zusammengearbeitet?

D: Genau. Nicht nur Distributor, sondern auch auf Projektbasis. Das bedeutet, der zieht einen Kunden an Land. Wir schauen, was der Kunde eigentlich für ein Bedürfnis hat, was müsste der für eine Lösung haben und entwickelt zusammen mit dem Kunden dann die Lösung. Also dort ist die Zusammenarbeit um einiges intensiver als nur „Er kauft von uns Produkte und verkauft die bei sich“.

TG: Und gibt es Vorteile, welche ihre Firma aus der lokalen Produktion zieht?

D: Deshalb wollte man nach Asien gehen. Zum einen wollte man davon profitieren, dass man halt günstigere Arbeitskräfte hat, wie in der Schweiz. Aber das ist jetzt in Korea nicht so viel günstiger, wie in anderen asiatischen Ländern. Was man aber auch möchte ist, man möchte die Nähe zum asiatischen Markt, also in Korea, um für den asiatischen Markt einen Hub, einen Verteiler zu haben oder auch einen Multiplikator zu haben. Und wenn ich vor Ort einen Produktionsstandort habe, dann braucht der Material, source'd das lokal oder aber auch über die Schweiz. Und dadurch, dass die dann anfangen, ihr eigenes... unter Anleitung aus der Schweiz, „wie bezieh ich denn... oder wie wähle ich den Lieferanten aus, worauf muss ich da achten“, wenn die dann anfangen ihr eigenes Lieferantennetzwerk aufzubauen, dann kann davon natürlich das Mutterhaus auch profitieren. Wir haben jetzt neu einen Lieferanten gefunden, aus

dem, dass sich in Eigeninteresse der Standort in Korea darum kümmert. Braucht dort neue Lieferanten. Die Lieferanten sind jetzt super und sind dort für bestimmte Produkte im Einsatz und die liefern jetzt natürlich auch wieder ins Mutterhaus. Dadurch können wir natürlich Geld sparen aber auch die Qualität hochbringen. Andererseits ist wiederum so, Drehteile, also, Drehteile, die aus Maschinen kommen, die kann man in Asien nicht zu der Qualität kriegen. Oder zumindest haben wir die Lieferanten noch nicht gefunden. Das heisst dort wird auch immer noch viel von hier nach Korea gekauft.

TG: Ok. Und als sie den Standort aufgebaut haben in Korea, haben sie sich da beraten lassen von externen Unternehmen?

D: Ich war in einem interkulturellen Training. Also ich persönlich war in einem interkulturellen Training. Die haben mich aber nur auf die Kultur vorbereitet und nicht auf „Was muss ich beachten, wenn ich dort eine Produktion aufbaue“. Dadurch, dass der Besitzer schon langjährige Erfahrung hatte mit Produzieren von... früher haben die die für Smartphone und für Telefone, damals die Handys, also Natels, die Druckknöpfe gemacht. Die haben die hergestellt. Und das ist dann natürlich irgendwann... die neuen haben ja nur noch Display und keine Buttons. Das ist dann irgendwann vorbei gewesen. Also hat der schon genau gewusst, worauf muss ich achten. Und er hat dann dort eigentlich die Berater-/Mentorfunktion übernommen. Also der Besitzer der ist Sechzig / Siebzig, also der hat selber nicht mehr aktiv dort mitgemacht, sondern hat dort eigentlich diese Mentorrolle übernommen. Deshalb wüsste ich nicht, dass wir eine Beratung von aussen zur Hilfe genommen hätten. Beziehungsweise nicht das, was ich gesehen habe. Es kann sein, dass sich das Topmanagement dort einfach zur Firmengründung beraten hat lassen, aber das weiss ich nicht.

TG: Gut, sie sagen, sie haben interkulturelles Training gemacht, das ist auch ein bisschen der Fokus von meiner Arbeit, eben der kulturelle Bereich. Was würden sie rückwirkend sagen, ist die wichtigste Lektion gewesen? Oder das wichtigste, was sie gelernt haben? In dieser Zusammenarbeit.

D: Man muss zuhören. Man muss aktiv zuhören. Das heisst, nur, weil ich glaube, dass ich es richtig verstanden habe, heisst das noch lange nicht, dass ich es richtig verstanden habe. Man muss halt dann durch nachfragen und durch „ich erzähle meine Sicht nochmals“ dort relativ viel Zeit investieren um wirklich zu verstehen, worum geht es gerade. Das ist für mich glaube ich schon der Schlüssel. Kommunikation war eine der grössten Schwierigkeiten, die wir vor Ort hatten. Auch weil man ganz oft von anderen Gegebenheiten ausgeht. Die Koreaner reagieren anders. Der macht andere Sachen. Und deswegen muss man sich dort für Kommunikation sehr viel Zeit nehmen. Und eben immer aufpassen, hab ich das nun so verstanden, dass es richtig ist. Dass ich es nicht in meinem Kontext sehe, in der Sprache, die ich von hier gewohnt bin. Bei technischen Begriffen... für mich bedeutet irgendwie... Welle bedeutet halt, ein Ding, das ist so und so lang. Das kann in Korea aber heissen, das ist maximal der und der Durchmesser. Als Beispiel. Aber darum geht's. Es gibt Fachausdrücke, die eine bestimmte Sache heissen. Lastenheft zum Beispiel. In Korea... Also hier, ich schreibe zuerst auf, was möchte ich denn für eine Maschine. Dann gibt mir der Hersteller zurück, das und das kann man davon erfüllen. Das und das wird er so machen. Und das kann er nicht erfüllen. Das nennt man dann Pflichtenheft und dann bestelle ich aufgrund von dem und wenn ich die Ware erhalte, prüfe ich aufgrund von

dem. Die Anfänge in Korea waren so, dass es dieses strukturierte Vorgehen gar nicht gab. Das heisst, man hat eigentlich mit dem Lieferanten mal zusammengesessen, „wie machen wir dies und das?“ und der Lieferant hat gesagt: „Ja das liefere ich dir“. Dann ist irgendwas gekommen. Und dann hat man mal geschaut „Hmm ja, das ist jetzt nicht unbedingt, das, was ich mir vorgestellt hab und dies und das hast du mir versprochen oder das hab ich so verstanden“ und das ist aber gar nicht das, was angekommen ist. Und das war aber auch kein Problem. Also hier wäre es dann so: „Ja ich hab alles geliefert, ist dein Problem“. Sondern dort halt, dann wirklich vor Ort das Vorgehen war dann so, man hat so lange verbessert gemeinsam, bis es dann auch so funktioniert hat, dass es brauchbar war für beide. Also für den, der es bestellt hat. Und das ist so ein ganz anderes Vorgehen.

TG: Und diese Kommunikation, war das ein Thema beim interkulturellen Training?

D: Schon auch, ja. Aber ich habe das erst dann realisiert, was die... also das war allgemein beim kulturellen Training so: Die haben dort etwas gesagt. Und das zu wissen, hilft einem, wenn man nach Korea geht immer erst im Nachhinein. So reflektieren... „wieso war jetzt das so komisch?“. Um dann zu realisieren: „Ach stimmt, der hat ja das gesagt, das war jetzt wegen dem und dem“. Aber, dass ich sagte: „Ja ich habe jetzt das kulturelle Training und deshalb verhalte ich mich anders“, das ist illusorisch. Sondern ich kann aufgrund von dem interkulturellen Training nachvollziehen, was habe ich für Fehler gemacht und lerne diese schneller. Und dann kann ich aufgrund von dem mein Verhalten verändern.

TG: Ja, weil das Beispiel, welches sie sagen ist so ein klassisches Beispiel von solchen kulturellen Unterschieden zwischen dem deutschen bzw. Schweizer Raum und Asien. Mit den Vorgaben vom Kunden und dem Produzenten, welcher zu allem „Ja“ sagt und vielleicht kann er dann einen Teil nicht, aber er würde nicht sagen, er könne etwas nicht machen. Wurden sie vorbereitet auf so etwas im kulturellen Training? Oder um was ging es dort?

D: Also wir hatten das Training zusammen mit einem Koreaner und der hat dann auch immer überspitzt die koreanische Haltung wahrgenommen im Rollenspiel. Das war sehr gut, das fand ich gut. Dann hat man schon auch direkt was lernen können. Dass ein Asiate nicht Nein sagen kann... Der sagt durchaus Nein, er sagt aber bei vielen Sachen durch die Blume Nein. Und das ist das, was ich vorhin gemeint habe mit dem Zuhören und das richtig verstehen. Ich muss mir dann wirklich Zeit nehmen und viel mehr reflektieren, weil ich nicht von den gleichen Vorgaben ausgehen kann. Aber das ist das gleiche zwischen einem Schweizer und Deutschen, wie sie vielleicht auch schon wissen. Schweizer sagen: „Ja ich fand das jetzt vielleicht nicht so gut“ und der Deutsche sagt: „Das war scheisse!“. Also jetzt überspitzt gesagt. Aber ich muss beim Schweizer schon auch hinhören. Er sagt ja auch... „Es war nicht so gut“ heisst ja auch „Es war scheisse“...

TG: Hatten sie... oder kennen sie die theoretischen Grundlagen von interkultureller Zusammenarbeit? Hofstede, Trompenaars und so weiter...

D: Nein.

TG: Ist kein Problem, ist kein Muss.



D: Es kann sein, dass sie im interkulturellen Training davon zitiert haben oder denen ihre Beispiele benutzt haben, das könnte ich aber nicht mehr sagen. Wo das dann hergekommen ist, das weiss ich nicht.

TG: Tut ihre Firma systematisch Leute, welche mit Korea zusammenarbeiten kulturell schulen? Oder wird das einfach empfohlen?

D: Es kommt darauf an, wie lange man ins Ausland geht. Diejenigen, welche mehr als sechs Monate ins Ausland gehen, die gehen auch in ein interkulturelles Training. Die, die kürzer gehen, versuchen sich selber die Informationen zusammen zu sammeln.

TG: Haben sie das Problem von der interkulturellen Zusammenarbeit mehr oder weniger oder gleich mit Leuten in Korea, welche bei ihrer Firma lokal arbeiten? Also bei Kollegen, welche Koreaner sind?

D: Im Vergleich zu?

TG: Im Vergleich zu Kunden oder Lieferanten oder...

D: Die... Ich würde mal sagen der Erstkontakt war gleich. Aber dadurch, dass... Ich war da ja zweieinhalb Jahre vor Ort. Und am Anfang war für die Leute, mit denen ich dort intensiv zusammengearbeitet habe, genauso neu mit Ausländern zusammenzuarbeiten wie es für mich neu war, mit Südkoreanern zusammen zu arbeiten. Und deswegen haben wir uns dort schon angepasst. Man sieht dies in einem gewissen Bereich ist OK für mich... Dann ist wahrscheinlich in einem sich teilweise überschneidenden Bereich das OK für einen Koreaner. Und jetzt, also, wenn sich jemand komplett ausserhalb verhält, dann ist das für uns beide nicht gut. Und wenn ich mich in ausschliesslich in meinem Bereich verhalte, dann wäre das für mich OK. Zum Beispiel, ich schnäuz mir die Nase. Das ist das klassische Beispiel von Südkorea. Ich schnäuz mir die Nase, das ist kein Problem, das kann ich auch beim Essen machen. Das ist vielleicht bei der Etikette nicht unbedingt super hoch, aber ich kann das hier problemlos machen und für den Koreaner geht das gar nicht. Und das sind dann halt einfach so Verhalten, die muss ich, wenn das über die Zeit ist, dann muss ich mich halt irgendwie anpassen. Was die Koreaner aber schon auch gemacht haben, ist die haben gelernt, dass mein Verhalten anders ist und auch von mir unterbewusst gehe ich ja dann irgendwie auch davon aus, dass sie ihr Verhalten verändert haben. Ein Beispiel ist, wir hatten am Anfang in Korea ganz oft, das: „Um was geht es denn hier? Was ist das? Ist das irgendwie eine Schokolade oder eine Süssigkeit? Was ist das?“. Und einfach nur von uns aus: „Hey, ich hab Interesse, was hat das denn für einen Namen? Ist das irgendwie auf Zuckerbasis? Ist das auf Schokoladenbasis?“. Und die haben dann immer verstanden: „Hey, ich muss das jetzt kaufen, damit er das haben kann!“. Und das war am Anfang ganz extrem, bis wir uns dann angepasst haben oder ich mich angepasst habe. Ich hab nicht mehr so gefragt, was das ist. Die Koreaner aber auch, wenn ich es dann trotzdem dann wieder gemacht habe, haben die das trotzdem nicht mehr so aufgefasst als: „Der möchte das haben“. Das hat man dann ganz extrem gemerkt, indem dann mal neue Leute in die Gruppe reingekommen sind. Da musste ich wieder viel mehr aufpassen, weil die dann wieder das normale, koreanische Verhalten an den Tag gelegt haben. Und deswegen, um auf die Frage

zurückzukommen: „Gibt es einen Unterschied zwischen Kundenkontakt und zwischen internem Kontakt“, das kommt darauf an wieviel die mit Europäern schon zusammengearbeitet haben und wieviel die dann schon interkulturelle Kompetenz aufgebaut haben. Eine allgemeine Frage, eine allgemeine Antwort darauf gibt es glaub ich nicht. Wir haben zum Teil Lieferanten gehabt, die haben einen Verkäufer gehabt, der in Amerika war und hat dort studiert. Der ist total lässig, der hat ein ganz ein anderes Verhalten. Sowas hatten wir in der Firma nicht. Von dem her ist das allgemein schwierig zu beantworten, ich würde es deshalb eher so sehen, wie fest der schon in so interkulturellen Situationen gewesen ist.

TG: Hat ihre Firma in Korea lokale Führungskräfte?

D: Ja. Wir haben im Moment keinen vor Ort. Also wir haben im Moment keine fixe Person vor Ort. Wir haben regelmässig einen Austausch und eben die Führungsebene dort ist komplett koreanisch. Aber in unserem Management Board sind Schweizer.

TG: Und ist das bewusst so gemacht worden? Wissen sie das?

D: Ja, das ist bewusst so gemacht worden. Kommt auf die allererste Frage zurück, wieso. Eben auch die gute Zusammenarbeit, damit man dort eben jemand hat, der das schon mal gemacht hat. Zudem man sehr grosses Vertrauen hat und zu dem man, mit dem man auch wirklich Geschäfte machen möchte.

TG: Und wie ist... wie sind sie an diese Leute herangekommen? Lief das über den bisherigen Kontakt?

D: Die sind lokal sourced worden und ausgebildet. Also die Führungskräfte, die in den ersten ein, zwei Jahren am meisten tätig waren, das waren langjährige Mitarbeiter die dort schon tätig waren, die man dann mit dem Aufbau wachsen hat lassen. Jetzt hat man aber auch noch viele zusätzliche Leute eingestellt. Wir haben von ein paar anderen Firmen dort Führungskräfte abwerben können und die dann für uns gewinnen. Aber auch Quereinsteiger, die halt vom Business noch nichts kannten, die aber halt ihren Arbeitsplatz wechseln wollten, die hat man dann eingestellt.

TG: Wissen sie das, nehmen diese ihre Firma als Schweizer Unternehmen war?

D: Ich kann mir vorstellen, dass es immer wieder sehr Schweizer Impulse gibt. Im Daily Business, v.a. im Produktionsteil glaube ich.... Jein. Es gibt einfach zum Beispiel... wie schaut unsere Fertigung aus dort. Die ist nach Schweizer Standard aufgebaut. Dort haben zum einen, habe ich dort wirklich darauf geschaut, dass das genau so ist, dass da Sicherheitsstandards eingehalten werden, egal was dort der lokale Markt verlangt. Dann, dass dort die Sauberkeit gegeben sein muss und dass auch das Design so ist, wie wir das von hier mitgebracht haben. Zum einen, wenn wir Leute ausbilden und die hierher kommen, das gleiche sehen und das gleiche haben, dass die eigentlich unsere Art, wie wir Sachen machen übernehmen können. Zum anderen, damit die Leute, welche rübergehen, dass die sich wieder zurecht finden. Aber auch die Führung dort vor Ort hat gesagt: „Wir wollen das, die Kunden wollen das. Die können sehen, dass wir dort nach dem gleichen Muster arbeiten und gleiche Qualität produzieren“. Es

ist kein Billiglohnland wo man schlechte Qualität kriegt, es ist unser Schweizer Level, unsere Schweizer Qualität und das darf man durchaus auch sehen.

TG: Das ist interessant, weil in der Literatur heisst es oft, dass ausländische Unternehmen Mühe haben, in Korea gute Leute zu sourcen, weil die eigentlich lieber für koreanische Unternehmen arbeiten, als für ausländische Unternehmen.

D: Ja, das ist garantiert auch eine Herausforderung, die wir haben. Zum einen ist es so, dass wir Englisch als Einstiegshürde haben, was nicht viele Koreaner mitbringen. Da muss man auch wieder vorsichtig sein, die Generation 30+ kann kaum Englisch. Dort gibt es Einzelpersonen, die das können. Die Generation unter 30, die das mitbringt und die Generation unter fünf, die wächst praktisch Englisch auf. Es gibt unheimlich viele englische Kindergärten und soweit... ich habe mit kleinen Kindern mich englisch unterhalten können, wo die Eltern total stolz waren aber eigentlich nichts verstanden haben. Das ist so ein bisschen fast schon radikal, wie sich das ändert. Jetzt muss Englisch kommen. Dort, die koreanische Kultur, die erkennen das und die ganze Kultur, das ganze Land macht dann da mit. Schalter um und dann gehen die dort darauf hin. Aber ja es stimmt, wir haben Probleme beim sourcen von gutem Personal. Samsung, Hyundai, die ganzen grossen, die saugen den Markt leer. Kennen Sie das System, wie das mit der Schule dort funktioniert?

TG: Ja... Nein... Kommt darauf an, was sie meinen. Einfach, dass es top Priorität ist?

D: Am Schluss geht es darum, die Universität, von denen es 400 gibt in Südkorea, private wie öffentliche, werden jedes Jahr geratet. Und aufgrund von dem Rating stehen dann meine Jobchancen, wenn ich dort promoviert oder halt absolviert habe, stehen meine Jobchancen halt gut oder nicht so gut. Das heisst, ich kann, wenn ich in die Topschule reinkomme, egal wie gut mein Abschluss ist, am Schluss einfach einen Top-Job kriegen und dann ist meine Karriere eigentlich gemacht. Und wenn ich dort nicht reingekommen bin, dann wird es schwierig. Dann muss ich durch langwierige Bewerbungsverfahren oder ich werde einfach gar nicht eingeladen. Das heisst, ich möchte an eine von den SKY-Universitäten. SKY ist Korean University, Seoul University und Yong-irgendwie University. Wenn ich halt von einer von deren komme, dann kann ich mir aussuchen wo ich arbeiten möchte.

TG: Wie wird das Koreageschäft geführt, von der Schweiz aus? Im Sinne von, welche Art? Vor allem über Zahlen oder lässt man sie einfach machen und solange es läuft ist gut? Oder gibt man da genaue Vorgaben, was, wie, welche Strategie verfolgt werden muss?

D: Ein bisschen alles zusammen, aber sie müssen verstehen, dass die Firma D einen sehr langen Atem hat. Das heisst, wir sind zwar eine AG, aber wir haben einen einzigen Besitzer und der ist sehr vermögend und sein Anlagehorizont ist nicht zwei, drei Monate, der ist auch nicht zwei, drei Jahre. Der investiert dort fünf, zehn Jahre lang. Von dem her, die Zahlen müssen einigermassen stimmen, aber der weiss auch, dass es eine Zeit lang braucht, bis ein Standort da ist und deswegen kommt von dort her sehr wenig Druck. Also was Finanzaufgaben, Verkaufszahlen und so weiter angeht. Man gibt dort dem Standort wirklich die Chance, sich vorzubereiten, die Sachen richtig zu machen und man geht davon aus, das Wachstum kommt dann irgendwann. Was man schon hat, es gibt einen gewissen Führungsrhythmus in den

verschiedenen Abteilungen. Der Führungsrhythmus in der Entwicklung ist so, dass sich die über relativ viele Telefonkonferenzen abstimmen auf allen Ebenen. Also da finden verschieden Telefonkonferenzen statt. Die Führungsschicht trifft sich, die Mittelschicht trifft sich und tut sich dort abstimmen und wo auch dann die Leute auf Projekten eben zusammenarbeiten. Dann finden mehrmals im Jahr sogenannte Businessreviews statt, Quarterly Businessreviews, wo sich die Leute treffen an einem D-Standort zusammen, das ist jetzt nicht koreaspezifisch. Aber es gibt dann einmal im Jahr, sind mindestens alle unsere Führungskräfte vor Ort für einen... ja... wie heisst das schon wieder... Ausschusssitzung? Irgendwie so. Eine Art Boardmeeting, dass die sich das dann dort anschauen. Aber auch dazwischen immer noch unsere Gruppenführungsmitglieder die vorbeigehen und sich halt anschauen wie das dort so ist.

TG: Und ist das anders als in anderen Ländern, oder wird das in allen Ländern gleich gehandhabt?

D: Das ist überall gleich.

TG: Hat das schon zu Konflikten geführt mit den koreanischen Führungsleuten?

D: Nicht offen. Um das so zu sagen. Ich gehe davon aus, dass es einige Entscheide gegeben hat, die nicht unbedingt gut angekommen sind. Das würde ich aber in alle Richtungen so stehen lassen, das ist nicht koreaspezifisch. Aber der Gegenwind von den Koreanern ist da einfach nicht da. Also die, die haben dort einfach andere Formen. Oder ein anders Verständnis dafür.

TG: Ok. Die nächste Frage ist, denke ich, ziemlich genau das, was sie machen. Tauscht sich D aus zwischen den Ländereinheiten, jetzt beispielsweise mit Korea, über Produktverbesserungen, Prozessverbesserungen oder strategische Optionen?

D: Nein... ähm... Wie schon gesagt, die D ist dabei, in ein internationales Unternehmen sich umzuwandeln und das merkt man auch auf der Prozessebene. Also Prozessebene, für mich gibt es zwei Prozesse, es gibt die Geschäftsprozesse und es gibt die Fertigungsprozesse. Wir tauschen uns über die Geschäftsprozesse immer wie mehr aus. Das bedeutet, dass wir Geschäftsprozesse standardisieren und die dann weltweit ausrollen und die dann von den Standorten verlangen, dass sie dann eigentlich in diesen Prozessen arbeiten. Was meisten auch einen Vorteil dann für die Standorte bringt. Geschäftsprozesse... nein, Entschuldigung, Fertigungsprozesse ist auch so, dort gibt es Austauschmöglichkeiten und es gibt dort auch Standardisierungsvorgänge die im Mutterhaus stattfinden und die dann auch ausgerollt werden. Beispiel, zum Beispiel, wir haben so Schraubertools und dort haben wir im Unternehmen natürlich 100 unterschiedliche Modelle und jetzt hat man sich einfach fünf ausgesucht, die sollen jetzt beschafft werden. Und das ist dann eine Vorgabe, die es dann einfach für die Gruppe gibt. Das ist dann erstmal in den Anfängen, das wird noch ausgeführt. Also wir haben jetzt, dass wir zweimal im Jahr ein sogenanntes Worldmeeting haben, das gibt es seit zwei Jahren, wo alle Chefs der Verkäufer, alle Chefs der Operations, alle Chefs der Entwicklung und alle Qualitätsleute zusammenkommen und dann gemeinsam an verschiedenen Themen arbeiten. Das auch im Hinblick auf die Internationalisierung und die Standardisierung und auch das gegenseitige Verständnis.

TG: Also passiert das auch von aussen nach innen?

D: Es sind alle da und es sind mehr ausserhalb als innerhalb, deshalb ja.

TG: Haben sie in Korea Probleme mit Produktregulierungen? Also im Sinne von... oder ich sage es anders. In der Literatur heisst es sehr oft, es sei schwierig in Korea Produkte zu lancieren, weil diese sehr eigene Produktvorschriften und Produkttests haben.

D: Ob wir da jemals Probleme hatten, weiss ich nicht, weil das war schon lange vor meiner Zeit. Als ich eingestiegen bin, haben die schon dort unsere Produkte verkauft. Ich glaube wir sind jetzt nicht so stark exponiert, weil es keine Endkundenprodukte sind, die dann Firmen verwenden in Produkten, die an Endkunden gehen. Von dem her, wüsste ich das nicht, dass wir dort Probleme hätten. Ich habe zumindest keine Vorgabe gehört. Aber eben, wir haben das Verkaufsbüro da seit 25 Jahren und wenn, dann hätten diese Diskussion lange vorher schon stattgefunden.

TG: Ja es wird vor allem auch im Zusammenhang mit Protektionismus erwähnt...

D: Also was man merkt, wenn man in Korea vor Ort ist, dass die zum Beispiel ganz viele, eigene Früchte verkaufen und davon sind... dass die das auch schützen. Weil Obst und so eigentlich fast alles aus Korea kommt und ist auch relativ teuer. Also da schützen sie ihren eigenen Markt. Das merkt man vor Ort. Was man aber auch hört ist, dass der Koreaner dem Ausländer gegenüber wahnsinns positiv gestaltet ist und dass zum Beispiel Fahrzeuge von Kia und Hyundai, die man im Ausland von ihnen kaufen kann mit besseren Materialien produziert worden sind, als die für den eigenen Markt. Und das ist hochpopulär ist, dort einen Re-Import zu machen um eben an diese Qualität zu kommen.

TG: Auch sogar von Hyundai-Fahrzeugen, zum Beispiel...

D: Ja. Oder auch Fernseher, die am eigenen Markt, die am eigenen Markt wesentlich teurer verkauft werden, als im Ausland. Das heisst, die bestellen sich dort dann in den USA den gleichen Fernseher, den sie hier eigentlich auch kaufen können und kriegen ihn aber günstiger.

TG: Lustig. Wie bei uns, als der Euro so schwach war...

D: Ja gut, ich kann natürlich am Flughafen da und dort die Toblerone günstiger kaufen. Ich weiss, dass es bei BMW so ist, dass man den beispielsweise in den USA auch günstiger kaufen kann als in Deutschland und dann gibt es auch Leute, die dann dort hinfliegen.

TG: Haben sie sonst Schwierigkeiten gehabt mit Protektionismus. Also, dass durch andere technische Vorschriften oder Regulierungen das Geschäft behindert worden wäre?

D: Nicht, dass ich wüsste. Also es gab das Beispiel... wir haben dort ja vor Ort Produktionsmaschinen gesucht, weil man kann zwar die gleichen Produktionsanlagen wie hier dort installieren, dann kennt man die schon. Aber die Frage ist dann, bietet der Lieferant dann dort den gleichen Service, den ich brauche. Also brauche ich irgendwie Instandhaltung,

Reparatur und so weiter. Deshalb haben wir auch immer wieder versucht, Produktionsanlagen vor Ort zu kriegen und wir haben dann dort auch die Hersteller gefunden, die die Anlagen gebaut haben, mit denen koreanische, andere Lieferanten unsere Produkte eins zu eins kopiert haben. Das heisst, wir wussten dann eigentlich, hey der kann das, weil wir haben in der Auslage unsere kopierten Produkte gesehen. Was spannend war.

TG: Und sind sie dagegen vorgegangen?

D: Also nicht, dass ich wüsste. Wie soll man dagegen vorgehen? Ich kann es mir nicht vorstellen. Es sind nicht unbedingt Technologien, die geschützt sind, sondern es sind einfach Fertigungs-Know-How und ob deren Produkte, welche gleich ausschauen wie unsere auch so lange halten wie unsere, weiss ich nicht.

TG: Ja, Ok. Haben sie Kontakt mit der Politik in Korea?

D: Unsere Zweigstelle dort, ja. Ich persönlich hatte keinen Kontakt, aber unsere Zweigstelle hat dort schon viel Kontakt, weil die Schweiz-koreanische Zusammenarbeit stark gefördert wird. Dort haben uns immer wieder Politiker gefragt, wir sollen doch unsere Firma umziehen in den neuen Komplex, den sie dort gebaut haben um dort halt mehr Firmen angesiedelt zu haben. Wir haben den Bedarf nie gesehen, weil wir unsere eigenen Gebäude dort hatten und wieso soll ich dann dort umziehen. Wir haben aber auch immer wieder mit der Politik zu tun. Es gibt zum Beispiel ein Programm, das heisst „Meister Student Program“, das ist in Zusammenarbeit... die die koreanische Regierung mit der Schweizer Regierung gesucht hat, wo es darum geht, koreanischen Leuten eine Ausbildung in der Schweiz zu ermöglichen um dieses, ja, Lehrlinge und Ausbildungssystem der Schweiz auch mit nach Korea zu bringen. Weil, wie vorhin schon gesagt, die Koreaner halt dieses hohe Konkurrenzdenken in der schule haben um später in die richtige Universität zu kommen. Und das hat ja die Schweiz relativ stark im Griff indem, dass eigentlich alle erst eine Ausbildung machen und später, die die interessiert sind, weiter studieren aber das eigentlich nicht müssen. Es kann jeder auf seinem Weg ganz genauso gleich erfolgreich sein. Und das ist in Korea halt nicht so. Da gibt es dieses Austauschprogramm und wenn man dort teilnimmt, dann kann man zum Beispiel die jungen Leute, die dort ausgebildet werden, werden dann von der Militärzeit befreit. Die müssen die Militärzeit dann eben abarbeiten in einem Unternehmen. Da gibt es dann immer wieder Programme, wo man mit der Politik in Kontakt tritt, aufgrund von dem, dass man ein Schweizer Unternehmen ist.

TG: Ok. Und in Bezug auf... also, dass die Politik versucht hätte, ihnen Vorschriften zu machen oder sie zu so einem Umzug gedrängt hätte, oder so, das hatten sie nie das Gefühl?

D: Vorschriften... es waren nur Leute da, die geschaut haben, dass wir gewisse Sicherheitssachen einhalten. Die Feuerlöscher an der richtigen Stelle stehen und die Schildchen da hängen oder eben der Kollege, der da immer wieder vorbeigeschaut hat und uns dazu bewegen wollte. Aber dazu zwingen, das wüsste ich nicht. Da müssten sie das Management vor Ort fragen, ob dort Druck von der Regierung gekommen ist.

TG: Haben sie Probleme mit Korruption in Korea? Sei es eigene oder fremde, zum Beispiel in Ausschreibungsverfahren oder in der Supply Chain?

D: Also wir haben das, dass unsere Produkte kopiert werden. Die werden aber weltweit kopiert. Ist jetzt nicht unbedingt ein typisch koreanisches Problem. Einen Vorfall, dass jetzt irgendwie Betriebsknowhow gestohlen worden ist oder weiterverkauft worden ist, das wüsste ich nicht. Das könnte ich nicht sagen.

TG: Oder, dass sie irgendwie unfair benachteiligt worden wären in Ausschreibungen zum Beispiel?

D: Ja dadurch, dass wir immer als koreanisches Unternehmen auftreten in Korea, fällt das nicht so auf. Weil eben unsere Führungsriege, die ganzen Käufer, die ganzen Einkäufer, die sind alles immer Koreaner und punktuell sind dann eben von uns Führungskräfte oder von uns Supporter mit dabei, die dann dort mit drauf schauen oder reinschauen, bei Unternehmen die Wertung mitmachen, „Ist das ein Lieferant, den wir dort brauchen können?“, oder mithelfen da bei Kunden Probleme zu lösen. Das schon, aber ansonsten treten wir dort als koreanisches Unternehmen auf, würde ich sagen.

TG: Ok. Profitieren sie vom Freihandelsabkommen?

D: Ja, definitiv.

TG: Inwiefern?

D: Wenn wir Anlagen in der Schweiz bauen und die dann nach Korea schicken. Unsere ganzen selbst entwickelten Tests, Testequipment. Alles was bei unseren, wir haben eine relativ ausgeklügelte Pressvorrichtung, die sehr viele Funktionen ausser Pressen eben macht. Die kann messen während dem Messvorgang, die kann relativ viele Pressvorgänge schlaue abhandeln, dass man halt eben eine gute Qualität herauskriegt und das zu einem relativ... in einer kurzen Zeit. Mit der man eine hohe Stückzahl produzieren kann. Die werden hier auch in Zusammenarbeit mit lokalen Partnern gemacht und die werden dann nach Korea verkauft. Und weil es Schweizer Ursprung ist, zahlen wir keinen Zoll. Das spart uns einen Haufen Geld.

TG: Dann haben sie nicht das Gefühl, sie werden übervorteilt gegenüber ganz grossen Unternehmen, gegenüber der Pharmabranche oder einer anderen Branche zum Beispiel?

D: Was meinen sie damit?

TG: Dass gewisse Branchen oder Unternehmen stärker vom Freihandelsabkommen profitieren würden als andere.

D: Das kann ich nicht beurteilen. Also ich weiss nur, dass wir davon profitieren, weil wir keinen Zoll zahlen. Aber ob die jetzt noch weniger Zoll bezahlen oder ob die irgendwie was rauskriegen, das kann ich nicht beurteilen. Ich sehe da auch in die Betriebswirtschaft hinein, dass ich jetzt sagen könnte, da wird so und soviel Geld hin und her geschoben und da können die grossen noch viel, viel mehr Geld hin und her schieben, das sehe ich nicht.

TG: Ja, also die Frage erübrigt auch etwas, wenn sie sagen sie profitieren stark vom Freihandelsabkommen. Gut. Ich glaube wir sind fast am Ende. Vielleicht als Abschluss, was würden sie sagen, was sind die wichtigsten Fähigkeiten, welche es braucht, um erfolgreich in den koreanischen Markt gehen zu können, als Schweizer Unternehmen?

D: Also, ohne koreanischen Handelspartner ist es fast unmöglich, würde ich sagen. Also wenn, dann brauchen sie wirklich jemanden, der mit der Kultur sehr gut zurechtkommt, der die Kultur und die Sprache sehr gut, also die Sprache fließend beherrscht und selbst dann wird es noch schwierig mit der Akzeptanz, kann ich mir vorstellen. Dass dort dann die Leute auch wirklich auf einen zugehen. Dort, das ist halt, das wäre schon eine Herausforderung ohne einen Partner vor Ort. Was braucht es noch? Sie haben gefragt, was um erfolgreich zu werden?

TG: Ja, was ist so das wichtigste, was ein Schweizer Unternehmen braucht, um erfolgreich in Korea Geschäft machen zu können?

D: Was für Korea spezifisch ist?

TG: Ja, es könnten auch Sachen sein, die allgemein gelten.

D: Was das Mutterhaus mitbringen muss, ist eine hohe Sprachkompetenz. Das hiesst, ich muss eigentlich auf allen Ebenen Personen haben, die Mehrsprachig sind, also mindestens Englisch mitbringen, im Idealfall noch Koreanisch. Weil die Koreaner sprechen zwar heute noch relativ viel Deutsch, hat mich verwundert. Es gibt immer wieder Leute die in Deutschland studiert haben, die in der Schweiz studiert haben, die sich dort mit beschäftigt haben aber Englisch ist wahrscheinlich schon was dominiert und das ist auch etwas, was wir wiederholt merken, dass der Standort hier einfach nicht genügend Englisch kann. Ausbildungen, welche die Leute hier haben, das betrifft es einfach auf allen Ebenen, auf allen Schichten. Personen, die immer mal wieder hier in der Schweiz ausgebildet werden, wo dann auch der Standard hier an die Grenzen kommt. „Ja, jetzt muss ich dem was erzählen, ich weiss doch gar nicht was“, und eben Sprache und das Verständnis füreinander sind für mich enorm wichtig. Aber ansonsten, dass man dort erfolgreich Geschäften kann, hätte ich jetzt keine speziell anderen Anforderungen als die, die ich sehen könnte, wenn ich am Schweizer Markt unterwegs wäre.

End of the interview.



## 10.5 Interview with Company E

Transcript of the Interview with:

Company E

Greetings and introduction. Description of the scope of the study.

Start of the interview.

TG: Einleitend eine generelle Frage. Haben sie das Gefühl, sie haben Problem mit den kulturellen Unterschieden zwischen Schweiz und Korea? Ganz allgemein gefragt.

E: Probleme jetzt in diesem Sinne direkt nicht. Es braucht jede Kultur eine gewisse Offenheit, Respekt, mehr Verständnis, dass auf der anderen Seite etwas jetzt nicht immer so reagieren kann, wie man es gewohnt ist aus dem eigenen Umfeld. Da muss man sich... mit diesen Vorzeichen hineingehen und dann glaube ich, dass das nicht eine Schwierigkeit oder ein Problem ist. Es ist aber ganz klar, es ist ein Zusatzaufwand, den man betreiben muss. Also es ist nicht einfach so, dass man sagen kann: „Ich mache es, wie mir der Mund gewachsen ist. Ich mache es, wie ich es mir gewohnt bin“ sondern... wenn es in den Bereich von Emotionen geht, ist... ja, muss man sehr vorsichtig vorgehen. Ist egal, ob jetzt das China, Indien oder Korea ist. Ich sage mal, wenn man unzufrieden ist und etwas lauter wird, kann von der anderen Seite viel stärker oder viel schwächer aufgenommen werden. Auch die ganze Diskussion, was jetzt vielleicht nicht ein Problem ist mit Südkorea, aber wenn man in diesem ganzen Umfeld drin ist... Wir sind die Hauptzentrale und sie sind irgendeine Tochterfirma. Und da ist halt irgendein Hierarchieunterschied, wo in Betracht genommen werden muss, dass der in anderen Kulturen grösser ist als bei uns. Aber das ist jetzt nicht ein Problem, das jetzt gar nicht.

TG: Wie gehen sie denn das jetzt an. Als sie den Auftrag erhalten haben für Korea. Haben sie da innerhalb des Büros Schulungen zur koreanischen Kultur erhalten?

E: Ja, also wir haben zum einen spezifisch für jede Kultur, bei der wir mindestens mit einem Standort vertreten sind, Schulungen den Mitarbeitern angeboten, welche auch zeigen, wo wir herkommen, die Kulturen, was treibt die Leute an, was sind auch die geschichtlichen Episoden dieses Landes, welche die [unverständlich] betreffen. Das ist sicher mal ein guter Einstieg um das grösste vorwegzunehmen. Eben, das muss sehr landesspezifisch sein. Man kann nicht einfach sagen: „Ja, einmal schulen Asien“. Das ist eigentlich wirklich... jede Wirkungsstätte, welche wir haben, haben wir ein eigenes Publikum erreicht und auch eigene Schulungen angeboten. Das andere, was ich persönlich stark mitgenommen habe, man muss die Leute zuerst einmal gesehen haben für einen Kontakt. Also Beziehungen, welche nur auf einer virtuellen Zusammenarbeit basieren, sei es Email oder einfach... nur schon Email, das ist gefährlich... oder ist [unverständlich] für mein Verständnis.

TG: Haben sie denn in Korea vor allem lokale Leute, also haben sie vor allem Koreaner? Oder haben sie gemischt?

E: Praktisch nur Koreaner. Wobei, also der Managing Director ist ein Schweiz-Grieche, die restliche Mannschaft ist durchgängig koreanisch und nicht schweizerisch. Wobei man muss bei den Schlüsselpersonen und bei Führungspersonen, welche wir in Korea haben, immer ein kleines Sternchen dahinter setzen. Es sind nicht mehr die unbefangenen Koreaner... also nicht Leute vom Land, in Führungszeichen, sondern es sind wirklich Leute, welche seit Jahren in einem stark internationalen Umfeld arbeiten und auf dieser Seite auch sicher ihren Teil dazu beitragen, dass sie nicht immer 100 Prozent koreanisch reagieren. Sondern auch ein gewisses Verständnis für die Schweizer Kultur oder die europäische Kultur haben. Aber sonst eigentlich wirklich durchgängig koreanisch, es wird auch viel bei uns kommuniziert auf Koreanisch innerhalb der Firma. Man spricht untereinander Koreanisch, da sind wir doch eher lokal, das schon.

TG: Und dass der Managing Director ein Schweizer ist, bzw. nicht Koreaner, wurde das bewusst so entschieden oder hat sich das einfach so ergeben?

E: Das war ein bewusster Entscheid. Auf der einen Seite ist es wirklich ein erfahrener Expat, seit Jahren in der Region, also der ist... da wusste man, was man kriegt und ist natürlich auch für die ganze Kommunikation und Erwartungsmanagement und für den Aufbau der Organisation von Kultur, ist das natürlich schon ein wichtiger Übersetzer gewesen, um sicher zu sein, dass das was wir wollen... Es ist notabene am anderen Ende der Welt und man hat dann einen gewissen, grossen Freiraum gelassen. Man kann da nicht täglich nachschauen... ist das für uns schon ein Punkt gewesen, wo wir dann einen aus einem vertrauten Kulturkreis wollten. Und ja, es hat sich dann natürlich auch gerade perfekt ergeben. Es war sicher nicht ein Argument, dass er Schweizer ist, das für ihn gesprochen hat. Aber, dass er das Geschäft versteht und sicher auch näher an unserer Kultur dran ist. Also es hätte auch ein Franzose oder ein Holländer sein können. Also, dass er Schweizer ist, war kein Argument, aber dass er Europäer ist, das schon.

TG: Und wissen sie wie das Koreageschäft geführt wird? Machen sie das vor allem über Zahlen oder geben sie relativ genaue Anweisungen? Oder sagen sie einfach, sie lassen die machen solange es innerhalb der Strategie ist?

E: Also... Sagen wir mal, die Antwort wird mehrheitlich Zahlen sein. Man muss sich aber bewusst sein, was das Werk in Korea macht. Es ist ein Montagewerk für uns. Sie haben keine eigene Akquise dort, sondern es gibt Sachen die global verkauft wurden und man sich für den Montagestandort in Korea entscheidet und je nach Produkt und Kapazität und Kunde wird es dann in Korea montiert. Also die Rahmenbedingungen des Projektes sind schon stark fixiert zu diesem Zeitpunkt. Also man weiss was produziert werden soll, das Engineering wurde in der Schweiz gemacht und der Liefertermin ist fix und anhand von dem wird das Geschäft gesteuert. Man weiss was und man weiss wann und läuft dann eigentlich eher mehrheitlich mit diesem Montagestandort... Zwei Jahre, seit er nun voll in Betrieb ist und je länger desto mehr ist es einfach Resultatgesteuert. Man sagt: „Schau, dann fertig, dann kriegst du die Sachen“. Die lokale Ausführung, wann sie was machen, entscheiden dann sie.

TG: Aber Korea ist also selbst als Markt gar nicht unbedingt ihre Absatz... also ist nicht unbedingt ein Absatzmarkt?

E: Doch, doch. Die Produkte, welche wir dort verkaufen, gehen in die Schiffsindustrie und Korea ist immer noch einer der grössten Schiffsproduktionsmärkte. Also, wenn es nicht aus China kommt, kommt das Schiff aus Korea. Das ist so ein bisschen aktuell. Also es ist ein bisschen die Nähe zum Kunden, welche den koreanischen Standort beeinflusst hat.

TG: Ok. Jetzt lokal, wenn sie Leute rekrutieren, kommen sie da gut an gute Leute heran? Oder, wissen sie überhaupt, wie das läuft?

E: Also wir haben sehr starke Mitarbeiter in Korea aber es, es braucht sein... Also... Ja, wir kommen heran, aber es ist nicht so, dass sie Schlange stehen. Der gute Mitarbeiter muss auch dort gefunden werden, welcher auch nicht nur ein guter Handwerker ist oder ein guter Fachmann, sondern auch eine gewisse Führungsrolle aufnehmen kann und auch im internationalen Umfeld bestehen kann. Ja Korea hat jetzt die allerbesten Jahre hinter sich, von daher findet man auch besser Leute. Da die Wirtschaft etwas am Abkühlen ist und deshalb... ja, wir kommen dran.

TG: Das deckt sich etwas mit dem, was andere Unternehmen gesagt haben. Aber, dass Koreaner schon eher, wenn sie die Wahl haben, dann gehen sie lieber zu einem prestigeträchtigen koreanischen Unternehmen als zu einem Schweizer Unternehmen. Könnten sie das so bestätigen?

E: Ich kann es nicht sagen. Die, welche wir haben, die haben sehr oft einen Hintergrund in anderen, internationalen Firmen. Von daher sage ich, es gibt wohl Leute die ehre auf Prestige gehen im Land und jene die auf das internationale Abenteuer gehen. Und dann halt auch bei internationalen Firmen bleiben. Dann ist es im Grunde eine Grundsatzentscheidung. In der Schweiz ist es eher Grossunternehmen oder KMU, dort ist es eher lokal oder international, das Werk.

TG: Ok, jetzt, nochmal, um nochmals auf die Kunden zurückzukommen. Wie kommen sie an die Kunden? Passiert das über lokale Beziehungen? Oder im Rahmen von Ausschreibungen? Oder wie läuft das?

E: Es gibt für uns nur zwei in Korea. Von daher, ist es einfach. Wir beliefern zwei, drei in der Schiffindustrie, da gibt es einfach nur wenige in Korea. Da kennt man sich. Ist nicht so, dass unser Kundenkreis sich noch erweitern würde. Es sind schlussendlich die grossen Werften, welche mit uns zusammenarbeiten. Ja, das sind halt die Daewoo's und Hyundai's und Samsung's... Dann ist der Markt auch schon vorbei, weil es gibt einfach nicht mehr.

TG: Fühlen sie sich da manchmal benachteiligt gegenüber koreanischen Zulieferern der Schiffindustrie? Oder eher koreanischen Konkurrenten? Oder haben sie das Gefühl...

E: Gibt es nicht. Unser Produkt ist in einem internationalen Wettbewerb. Es ist ein bisschen eine verzwickte Struktur... Also... Es sind eigentlich die Werften, welche das Schiff bauen und dann die Ausrüstung darauf zusammenkaufen auf einem globalen Markt. Ich glaube es gibt keinen direkten koreanischen Konkurrenten, welcher eine vergleichbare Lösung hat. Unsere Lösung, sehr oft, gerade auf technischer Ebene, wird im Zusammenhang mit dem Motor

verkauft. Und eigentlich eine Unterkomponente des Motors darstellt. Und bei einem Dieselmotor auf einem Schiff, da können sie entweder Wärtsilä Sulzer Diesel oder MAN Turbo oder Diesel nehmen und dann haben sie etwa 90% des Weltmarktes im Bereich Grossdieselmotoren abgedeckt. Also der koreanische Motor ist eigentlich für uns nicht eine direkte Konkurrenz, weil es gibt ihn einfach nicht. Das ist einfach von der Nische her definiert, dass es das gar nicht gibt.

TG: Jetzt als abschliessende Frage vielleicht noch. Sie haben vorhin gesagt, das wichtigste, was sie gelernt haben, ist, dass sie mit den Leuten Kontakt haben müssen. Dass eine rein virtuelle Beziehung nicht funktioniert. Jetzt, haben sie noch andere solche „lessons learned“, wo sie sagen, dass muss man unbedingt beachten, wenn man in Korea Geschäft machen möchte?

E: Wenn man in Korea Geschäft machen möchte... Ich glaube, was wir insbesondere auch während der Bauphase erlebt haben, wo wir das Werk aufgebaut haben, wo wir auch mit diversen lokalen Unternehmer zusammengearbeitet haben und das gebaut haben... Also in Korea ist Familie, das Ansehen von Familie, Beziehungen, Hierarchien in der Gesellschaft viel, viel wichtiger als für uns. Und wenn das erfolgreich werden soll, braucht man einen koreanischen Partner, welcher zum einen dieses Powerplay spielen kann und auch in dieser Kultur in einer Position ist, wo er auch etwas bewegen kann. Also in der richtigen Familie mit den richtigen Beziehungen. Das öffnet enorm viele Tore, wo man sonst einfach abblitzt oder halt auf den offiziellen Weg geht und dieser irgendwo im Unendlichen versandet. Also das ganze Hierarchie- und Familienzeug für uns eher sehr unsichtbar, sehr undurchsichtig. Wenn man aber an den richtigen Leuten dran ist oder die richtigen Leute im Team hat, kann das plötzlich unglaublich die Türen öffnen. Ich möchte das jetzt nicht in eine schlechte Ecke stellen. Da wird einfach gewissen Leuten in dieser Kultur zugehört und gewissen nicht. Da kann die Meinung noch so fundiert sein, da gibt es einfach Leute, welche anders wahrgenommen werden. Das ist genau das Hierarchie und in Indien wären es Kasten. Keine Ahnung wie das in Korea heisst, aber die haben eine sehr genaue Vorstellung, wer wie zusammengehört.

TG: Kennen Sie die Theorien von Hofstede oder Trompenaars? Das sind Kulturwissenschaftler, die haben solche Sachen quantifiziert.

E: Ich bin das erste Mal über diese Namen gestolpert, als ich ihren Fragekatalog gelesen habe.

TG: Ja das ist keine Sache.

E: Wir sind hier eher die Handwerker. Wir gehen hin und merken, was nicht funktioniert. Das wissenschaftliche Umfeld hat das manchmal vielleicht schon lange bewiesen.

TG: Ich sehe gerade, wir sind bei 28 Minuten. Wenn sie noch 2 Minuten haben?

E: Ja.

TG: Sie sagte, man braucht die richtigen Leute, um reinzukommen. Wie war das damals bei ihrem Unternehmen, gingen sie über einen Distributor nach Korea oder haben sie sich beraten lassen lokal von jemandem?

E: Soweit ich das mitbekommen haben, kommen diese Leute aus dem Umfeld von unserem Managing Director, welcher seit längerer Zeit im asiatischen Raum unterwegs ist. Der sagt: „Ja, ich komme mit, mit euch auf dieses Abenteuer, ich würde aber gerne diese Leute im Team haben“. Und wir haben dann eigentlich über diesen persönlichen Kontakt die entsprechenden Leute gefunden. Ist jetzt sicher, sage ich mal, ein bisschen Zufall in dem Ganzen. Aber es war halt ein Schweizer kennt einen Schweizer in Korea, und dieser kennt einen Koreaner und sagt: „Den nehme ich mit“. Aber ja, man kennt sich. Es sind persönliche Beziehungen, welche Leute auf dem beruflichen Lebensweg mitgenommen haben.

End of the interview.

## 10.6 Interview with Company F

Transcript of the Interview with:

Company F

Greetings and introduction. Description of the scope of the study.

Start of the interview.

F: Wir sind eine kleine Unternehmung, die einerseits Schuhe herstellt und andererseits Schuhe vertreibt. Wir sind momentan unter hundert Mitarbeiter und ich mache insbesondere Geschäftsführung aus der Schweiz heraus für den europäischen Markt, also für unsere Partner in Europa. Plus alles, was mit Kommunikation zwischen dem Hauptsitz in der Schweiz und der Produktion in Korea zu tun hat. Das sind sozusagen meine zwei Hauptfokusthemen und dazu einfach alles, was so ein bisschen aufpoppt. Und mein Geschäftspartner kümmert sich vor allem um Produktentwicklung, also alles was eine neue Kollektion anbelangt, ist dessen Sache.

TG: Und sie verkaufen auch in Südkorea oder stellen sie hauptsächlich dort her?

F: Nein, wir haben auch einen Vertrieb vor Ort in Südkorea aber der ist nicht besonders gross. Wir haben beides, Produktion, Administration und ein Vertriebsbüro in Korea.

TG: Aber Korea wäre grundsätzlich schon ein interessanter Markt für sie?

F: Ja. Ist ein sehr interessanter Markt. Dort in dieser Nische, wo wir tätig sind, weil wir ein Nischenprodukt sind, sind wir gut aufgehoben. Und es läuft auch innerhalb von dieser Nische relativ gut. Wir sind nicht ein Massenprodukt in diesem Sinne.

TG: Ich frage vielleicht mal ganz allgemein zum Einstieg, was würden sie sagen, sind die Hauptprobleme in Südkorea? Muss sich jetzt nicht auf Kultur beziehen, sondern können auch ganz praktische Sachen sein. Für beides, Produktion wie auch Vertrieb.

F: Also ich glaube eine der grössten Herausforderungen die wir haben in Korea, ist dass grundsätzlich Koreaner, das ist eine Stärke aber das kann auch eine Schwäche sein, Koreaner sind sehr arbeitsam und sehr... Wenn sie zu etwas ja sagen, dann müssen sie es einhalten. Sie sind sehr zuverlässig einerseits, auf der anderen Seite führt teilweise dieses Verbissene zu Situationen, wo wir es als Schweizer Company nicht ganz nachvollziehen können. Als Beispiel, wir haben ein Problem mit einem Lieferant. Er hat irgendein Rohmaterial nicht erhalten oder verspätet erhalten. Dann sagen sie: „Wir suchen eine Lösung“, was ansich gut ist. Aber diese Lösung kann halt dann sein, dass sie dann nicht genau diese Rohmaterial verwenden, welches wir sonst haben, sondern ein bisschen andere Komponenten. Und das hat dann früher oder später auch eine Folge auf unser Produkt. Und das führt natürlich dazu, dass sie zwar mitdenken, möchten eine Lösung bieten, das ist gut, aber haben dann gewisse Entscheide getroffen, wo wir sagen müssen, das ist jetzt nicht unbedingt unser Ziel. Weil wir an und für sich das gerne gewusst hätten. Sie handeln dann einfach aus dem Gedanken heraus, sie müssen

Lösungsorientiert sein und kommunizieren dann zum Beispiele die Geschichte nicht. Und das merkt man dann halt vielleicht im Nachhinein, vielleicht schneidet man ein Stück auf und dann gibt es natürlich Diskussionen. Also bei aller Zuverlässigkeit und ja nicht das Gesicht verlieren, führt dazu, dass sie teilweise auch Sachen machen, die nicht unbedingt... ja... mit uns abgesprochen sind. Das ist zum Beispiel sind sie in solchen Sachen sehr selbständig. Wieder, manchmal haben wir ein Problem und sie lösen es selbständig und es ist perfekt. Das gibt es beides. Da sind sie sehr selbständig was das anbelangt. Das ist jetzt zum Beispiel eine Herausforderung, die wir haben.

TG: OK. Und die Produktion in Südkorea, sind das ihre eigenen Mitarbeiter oder sind sie da mit Lieferanten tätig?

F: Also wir machen alles was die Sohle anbelangt, also das Kernstück, das machen wir inhouse, das ist unsere eigene Produktion. Der Oberschuh, den kaufen wir ein und lassen das auch bei Experten verkleben. Das Kernstück und das andere, das nicht unse Know-How tangiert, geben wir extern.

TG: Und wie viele Mitarbeiter haben sie da in Südkorea?

F: In Südkorea sind es rund 50.

TG: Und unterscheidet sich das von den... zwischen den eigenen Mitarbeitern und den Lieferanten, das Problem. Haben sie das Gefühl es funktioniert besser oder schlechter mit den eigenen Leuten?

F: Also... Ja. Ich würde sagen, unser eigenes Team ist selbständiger was Entscheide anbelangt. Bei einem Lieferanten ist es so, dass sie teilweise zurückfragen, weil sie wissen, der Lieferant wird in diesem Sinne... Das tolerieren wir nicht, dass wenn wir ein Leder von dieser und dieser Marke bestellen und in dieser Farbe oder Schattierung, dass wenn etwas anders geliefert wird, bekommen sie das zu spüren. Finanziell gesehen. Die Drittparteien sind sehr bedacht, dass sie eigentlich genau das, was wir bestätigt haben, dass sie das auch liefern. Jetzt aber, das ist bei den offensichtlichen Sachen. Bei den Drittparteien haben wir eher die Schwierigkeit, dass sie dann teilweise ein bisschen beginnen den eigenen Vorteil zu suchen bei Sachen, wo es nicht gedacht ist. Zum Beispiel, wenn es darum geht in der Innensohle, innen eine Textur hat, welche aufgeklebt wird zwischen dem Schuh. Wo man auch nicht sieht... Das man erst im Labor oder wenn man den Schuh aufschneidet merken kann. Sie sind dann ein bisschen so... Nach dem Motto „Jaja, das merkt ja dann niemand, das schadet niemandem“. Ich möchte ihnen nicht Böswilligkeit unterstellen.

TG: Ja, OK. Und wie gehen sie vor, um das... wie gehen sie diese Probleme an?

F: Einerseits ist es natürlich eine Vertrauenssache. Einerseits haben wir natürlich koreanische Partner und die eigenen Leute, welche auch für die Qualitätsinspektion zuständig sind. Das sind unsere eigenen Leute, mit denen können wir eine Beziehung aufbauen oder sei es, dass sie eine Beziehung zur Fabrik aufbauen. Das ist dann also sozusagen von der Fabrik gesteuert. Das ist ein wichtiger Punkt. Und das andere ist, wir haben natürlich auch ausländische Mitarbeiter vor

Ort, im Team, welche ein Stück weit auch, ich möchte nicht sagen eine Kontrollfunktion haben, aber den Koreanern tut es enorm gut wenn ein Ausländer vor Ort ist. Das bringt einfach eine gewisse Seriosität in das Ganze.

TG: Welche Positionen haben denn diese? Und sind das vor allem Schweizer oder Europäer?

F: Europäer... nicht einmal. Also wir haben jetzt jemanden der für die Administration zuständig ist, das ist jemand aus Ungarn. Und eine andere Person, die wir haben, welche das R&D in diesem Sinne leitet unter dem Geschäftspartner, ist eine Person, welche ursprünglich aus Russland kommt aber seit eh und je in der Türkei gearbeitet hat in der Schuhindustrie.

TG: Und die haben welche Position in Korea?

F: Die sind in der Geschäftsleitung. Sie haben natürlich leitende Funktionen.

TG: Und ist die Geschäftsleitung hauptsächlich besetzt mit solchen Leuten oder haben sie auch lokale Leute in der Geschäftsleitung?

F: Nein, ganz klar. 70% sind lokale Koreaner.

TG: Führt das zu Konflikten zwischen den Leuten? Oder arbeiten die gut zusammen?

F: Wenn man gewisse Regeln befolgt, dann funktioniert es. Es gibt schon ein paar Sachen, wo die Koreaner allergisch darauf sind. Die muss man wissen und da darf man ihnen auch nicht zu nahe treten. Koreaner haben grundsätzlich auch eine andere Geschäftswahrnehmung, als wir es haben. Da muss man auch in diesen Sitzungen Acht geben. Die Koreaner haben zum Beispiel, die Frage der Seniorität. Wenn ein älterer Mann etwas sagt, dann hat das einen höheren Stellenwert, als wenn das ein Junger sagt. Vielleicht hat der Junge viel mehr technische Erfahrung aus dem Business und der weiss es wirklich. Spielt in Korea nicht so eine Rolle, weil grundsätzlich hat man Respekt vor dem Alter. Und wenn ein Alter etwas sagt, dann ist das so, weil der es gesagt hat. Das ist zum Beispiel etwas, wo unsere Geschäftsleitung... teilweise schimmert das durch. Das merkt man, wenn der älteste, also der Geschäftsführer, nicht zum Ziel kommt, dann hat er wie noch den verdeckten Anspruch, dass er sozusagen in Erinnerung ruft: „Übrigens, ich bin dann der Älteste“. Also zu Konflikten, wenn man das weiss und mit dem umgehen kann und ich möchte nicht sagen, dass man das akzeptieren muss, aber wenn man eigentlich sozusagen die Taktik durchschaut hat, dann muss man damit umgehen können. Weil das schlimmste für ihn wäre, das Gesicht zu verlieren. Dass man dann den Finger auf die Person hält und das anprangert, das wäre nicht optimal. Das wäre gar nicht gut. Etwas anderes ist, wenn man an einer Sitzung fragt, es geht um Produktentwicklung und man fragt, ob sie das Produkt bis am Montag fertig machen können. Dann ist es für den Koreaner enorm schwierig, „Nein“ sagen zu können. Weil er in diesem Sinne eine negative Antwort geben müsste. Und dann fühlen sie sich oft in der Runde nicht so bereit „Nein“ zu sagen. Dann sagen sie im ersten Moment „Ja“. Wenn dann aber der Montag kommt, dann werden Ausreden gesucht. „Ja, der Lieferant hat etwas nicht geschickt, darum konnte ich es nicht machen.“ und „Das und das hat nicht funktioniert“. Sie sagen lieber „Ja“ im Voraus, im Wissen, dass sie es nicht einhalten können. Und dann ist noch wichtig, dass man nicht fragt ob sie es bis Montag machen könne,



sondern dann müssen wir fragen, bis wann sie es machen können. Und schön wäre es, bis Montag. Dann hat man ihnen die Möglichkeit gegeben zu sagen, bis wann sie es machen könnten, aber hat ganz klar auch den Wunsch platziert, dass man es eigentlich bis am Montag braucht. Und dann sind sie am Strumpf gepackt zu sagen: „Jawohl, ich kann ja selber entscheiden bis wann ich es abliefern möchte, aber der Chef hat gemeint es wäre schön, wenn er das bis Montag hätte“. Dann packt sie der Ehrgeiz und sie sagen „Jawohl, wir versuchen es“. Und dann sagen sie „Ja, Montag wird wahrscheinlich knapp, am Dienstag können wir es machen“. Und dort kommt man dann zum Ziel und dann hat man auch keine [unverständlich] gehabt.

TG: OK. Gut, haben Sie mal ein kulturelles Training gehabt oder bieten Sie den Mitarbeitern kulturelle Trainings an, wo solche Sachen vermittelt werden?

F: Also wir haben unserem Team in der Schweiz und dem deutschen Team, haben wir eine Schnellbleiche gegeben. Also kulturelles Training ist hoch gegriffen. Und umgekehrt haben wir das auch in Korea gemacht. Geschäftsgrundsätze, wie wir arbeiten oder wie die Schweizer arbeiten, das haben wir weitergegeben. Aber eben, das ist innerhalb von einem Morgen passiert, einfach für das Verständnis zwischen den Leuten. Das meiste was ich gelernt habe, ist einerseits „learning by doing“, weil ich viel in Korea bin, selber. Andererseits mein Geschäftspartner ist grundsätzlich Koreaner, dementsprechend sagt er mir viele Sachen, bzw. kann er mir dann auch Tips geben, wenn wir an einer Sitzung sind und wir besprechen etwas, dann wechselt er jeweils in Schweizerdeutsche und sagt: „übrigens, das darfst du nicht so verstehen, sondern das wird sich so und so entwickeln“.

TG: Ok, aber ihr Geschäftspartner ist nicht in Korea aufgewachsen, oder schon?

F: Also der Geschäftspartner, der hat eine koreanische Mutter und einen Schweizer Vater. Und er ist zum Teil in Korea aufgewachsen. Also ein Teil seines Lebens war er in Korea, das ist richtig. Hat dort auch studiert, zum Teil. Von dem her, kennt er die Kultur etwas.

TG: Ok, dann haben sie ja einen einfacheren Zugang, sozusagen. Ihre Lieferanten bzw. Distributoren für den Vertrieb, wie kommen sie an diese ran? Und ist es schwierig, an gute Lieferanten heranzukommen?

F: Meinen sie nun Lieferanten, von welchen wir Material, Produkte und so beziehen?

TG: Ja genau, oder jene welche die Schuhe zusammenkleben zum Beispiel. Also allgemein Geschäftspartner, könnte man auch sagen.

F: Also dort, das läuft ausschliesslich alles über das koreanische Team. Also dort in Korea hat man in diesem Sinne alles Fachleute angeworben oder abgeworben. Das heisst, man hat dadurch kompetente Leute, die sich auskennen, welche vernetzt sind in der Branche, welche auch... Ja, die Leute, diese zu finden ist, da arbeiten wir eigentlich, dafür benötigen wir die lokalen, welche vernetzt sind. Da könnte jetzt ein europäischer Mitarbeiter nichts ausrichten.

TG: Wie kommen sie denn an diese Mitarbeiter ran?

F: An die lokalen Koreaner?

TG: Ja, genau.

F: An diese kommen wir durch das bestehende koreanische Team. Wir haben ja eine koreanische Geschäftsleitung, als Beispiel. Wir haben die Chefbuchhalterin, welche wegging vor rund einem Jahr, weil der Sohn schwer erkrankte. Das war dann eine Notfallübung. Aber dort haben wir eigentlich über unseren koreanischen Geschäftsführer, haben wir dann sozusagen ein Jobprofil erstellt, das verteilt und er hat dann Bewerbungen entgegen und zwei, drei haben wir dann in die engere Auswahl genommen. Dann war die Stelle innert kürzester Zeit belegt mit einer super Person. Also wenn man das... Wir haben natürlich vor Ort einen lokalen Geschäftsführer und dieser hat genau diese Rolle in den leitenden Funktionen zu schauen, dass es läuft. Die Teamleaders, welche wir haben, wo es um die Produktion geht, der sucht sich dann diese Leute innerhalb von, teilweise über Agenturen, teilweise bewerben sie sich, aber wir haben jetzt nicht so eine grosse Fluktuation.

TG: Der Geschäftsführer selber, wie konnten sie den rekrutieren?

F: Den haben wir... Wir haben, bevor wir eine eigene Firma in Korea gemacht haben, haben wir einfach gewissen Fabriken Aufträge gegeben unsere Schuhe zu produzieren und sind dann eigentlich praktisch zu 80% selbst in Korea gewesen und haben dann festgestellt, wir benötigen lokal jemand und haben dann über die Beziehungen zu dieser Fabrik gewusst, wer arbeitet für welche Marke und wie, wo. Und wir haben aus der Vergangenheit heraus, also, aus der Familie vom Geschäftspartner kommt auch eine andere Marke. Das sind ebenfalls Schuhe. Und die haben auch dort produziert. Und daraus haben wir dann gewusst, der Geschäftsführer, welcher für uns arbeitet, der hat früher für die andere Marke gearbeitet und hat einen guten Job gemacht. Das haben wir gewusst. Und dann haben wir den ganz konkret angefragt, haben sozusagen das Recruiting selbst gemacht. Also haben den dann getroffen, waren einige Male mit ihm Nachtessen und etwas trinken bis man sich geeinigt hatte auf die weiteren Schritte. Aber ja, das war dazumal sozusagen unser dritter Mitarbeiter, den wir in Korea angestellt haben, das war etwas unprofessionell... Und dieser arbeitet immer noch für uns. Wir haben jetzt nicht viel Erfahrung mit Rekrutierung, weil wir rekrutieren nicht besonders viel.

TG: Sind sie denn auch so auf Korea gekommen als Produktionsstandort? Oder kamen da auch andere Länder in Frage?

F: Nein, Korea war zuoberst auf der Liste aus dem Grund, dass... Aus der Geschichte der anderen Marke, welche ebenfalls dort produziert hat. Die sind dann aber weitergezogen auf Bangladesch und Indonesien, weil es ihnen zu teuer geworden ist. Und dadurch haben sie etliche Aufträge von dort weggezogen. Es gab dann leerstehende Produktionen und Fachleute, welche das konnten. Und die haben natürlich dann uns mit Handkuss die Möglichkeit gegeben zu starten, weil sie gesehen hatten, was die andere Marke für ein Erfolg war und haben sich ein Stück weit erhofft, dass sie mit uns das kompensieren können, was sie mit der anderen Marke verloren haben. Also wir haben den Wegzug von anderen Marken, also auch Nike und Adidas

haben dort produziert bis Mitte der 90er Jahre. Die sind dann weggezogen und es blieb viel Know-How liegen und das haben wir dann in diesem Sinne genutzt.

TG: Ok. Wenn sie mit ihrem Geschäftsführer in Korea sprechen und Direktiven oder Strategien durchgeben, haben sie jeweils das Gefühl, dass das ankommt?

F: Ja, es kommt darauf an, in welcher Form man das weitergibt. Es ist beispielsweise nicht optimal in einer grossen Runde dem Geschäftsführer Aufträge zu erteilen mit dem Befehlston. Da verliert er das Gesicht vor dem Team. Das ist nicht so optimal, sprich, dort kommt dann auch nicht immer das Beste heraus. Wenn aber jetzt im persönlichen Gespräch oder per Email Direktkommunikation stattfindet, dann ist das normalerweise kein Problem.

TG: Und wie führen sie das Koreageschäft? Geben sie da die Strategie durch, oder geben sie konkrete Zahlenvorgaben? Oder wie läuft das?

F: Im Grunde wird alles aus der Schweiz heraus gesteuert. Also, Korea bekommt Produktionsaufträge und wie der Auftrag dann ist, wird der Produktionsauftrag dann auch umgesetzt. Also wir schauen, dass da auch produziert wird, was wir bestellen. Aber ansonsten ist es nicht so, dass wir sie gross in die Strategie einbinden. Sie haben ein Stück weit eine ausführende Funktion. Also wir bestellen die Schuhe, sie produzieren diese, schauen, dass die Zeiten eingehalten werden, dass der [unverständlich] klappt und funktioniert, alles solche Sachen. Und die Strategie vorgeben in diesem Sinne... Also ich bin oft in Korea, der Geschäftspartner ist oft in Korea, und da gibt es natürlich ein ständiges updates, was gerade in den nächsten sechs Monaten ist. Aber alles andere wird im Prinzip über Ziele festgelegt.

TG: Und Korea als Absatzmarkt, haben sie da Mühe an Distributoren heranzukommen oder wie arbeiten sie da mit den lokalen Verteilern zusammen?

F: Also dort haben wir unseren eigenen Vertrieb. Das bedeutet, wir haben dort einen eigenen Mitarbeiter mit Aussendienst, Vertriebsleitung und Innendienst. Das sind alles unsere eigenen Leute. Die sind angeschlossen an der internationalen Abteilung, welche wir in der Schweiz haben. Die werden also von der Schweiz gesteuert, was Absatzzahlen anbelangt, was Margen anbelangt, was [unverständlich] anbelangt. Es ist ein direkter Bezug, also wenn die Schweizer sagen, sie müssen die Schuhe für 300 Dollar verkaufen und dann kauft niemand mehr vor Ort den Schuh, weil er zu teuer ist, das bringt auch nichts. Also es ist schon ein Miteinander und eine gemeinsame Entwicklung.

TG: Und da geben sie die Verkaufsstrategie vor oder wird diese lokal adaptiert? Oder diskutiert man diese zusammen?

F: Also vieles wird diskutiert zusammen, vieles läuft über... Also wir machen jetzt im September einen Flagshipstore auf und der Flagshipstore ist zum Beispiel... Also ist lokal, das hat eine Agentur gesucht, da kamen ein paar Vorschläge. Entschieden hat man dann in der Schweiz aufgrund von den Matrixvorschlägen, welche kamen. Und in diesem Sinne hat man dann auch von der Schweiz heraus das Layout vorgegeben von Shopmöbeln, von Einrichtung und alles. Die Umsetzung, die operative Umsetzung passiert dann vor Ort. Also wie dann der

Vertriebsleiter mit welcher Agentur zusammenarbeitet, das ist dann weniger für uns ein Thema. Er hat ein Budget, er weiss, was er erfüllen muss und er macht praktisch alles gut. Und wenn er das nicht macht, dann gibt es irgendwann ein Gespräch.

TG: Und haben sie da bei der Strategie, welche sie verfolgen im Vertrieb, mussten sie da ihre koreanischen Mitarbeiter überstimmen? Oder waren sie sich da eigentlich einig?

F: Nein, also im Normalfall sucht man die Einigkeit, weil es wäre falsch eine Vorgabe aus der Schweiz heraus zu machen, welche nicht dem Markt entspricht und vielleicht nur auf Gegenwehr trifft. Also auf die Dauer funktioniert das nicht. Man muss sie gewinnen und man muss sie an Board haben, alles andere ist falsch

TG: Jetzt, rückblickend, was würden sie sagen ist das Wichtigste, was sie gelernt haben in ihrer Zusammenarbeit mit Korea oder im Aufbau des Koreageschäfts?

F: Das Wichtigste, oh je, ich habe so viel gelernt...

TG: Sie dürfen auch gerne alles erzählen, was sie gelernt haben.

F: Oh nein, das artet aus. Nein also die wichtigste Erkenntnis ist, das Verständnis, wie ein Koreaner tickt und denkt und aufgrund dessen auf die Stärken der Koreaner zu setzen. Wir haben auch festgestellt, es macht keinen Sinn die Schwächen der Kultur verbessern zu wollen. Entweder man findet sich ab mit der Kultur und lernt damit umzugehen, weil die Kultur grundsätzlich sehr schwierig ist zu verändern. Und das ist für mich kurzfristig, kurzfristig kann man sie verändern, aber den Kern, das kann man nicht. Das wollen wir auch nicht. Wir haben auch festgestellt, wir mussten sagen: „OK, die koreanischen Mitarbeiter werden niemals so sein wie unsere Schweizer Mitarbeiter“. Beide haben Vorteile. Der koreanische Mitarbeiter, wenn der bis abends um 9 Uhr etwas im Büro machen muss, das ist absolut kein Thema, keine Diskussion und einwandfrei. Bei den Schweizern gibt das ein echtes Problem. Vor allem, wenn man ihnen erst kurzfristig am Morgen sagt: „Wäre es möglich, dass wir heute Abend das, das und das machen?“. Dann sagen die meisten: „Oh nein, ich habe Fussballtraining“, „Ich habe abgemacht“, „Ich muss zum Freund, zur Freundin“, „Ich habe dieses und jenes und...“. Das ist zum Beispiel etwas, wo in Korea viel mehr Flexibilität besteht. Aber dafür hat es in Korea viel weniger Strukturen. Also es hat beides Vorteile. Die Erkenntnis, dass wir mit den lokalen Gegebenheiten zurechtkommen müssen und, dass wir auf die Stärken setzen. Das ist von mir aus das grösste Learning. Weil ich dachte, wir sind eine Schweizer Company, wir kommen, wir haben gewisse Regeln und diese Regeln, welche wir grundsätzlich haben sind nicht falsch, die sind richtig, die sind nicht falsch für die Schweiz aber die sind falsch für den koreanischen Markt oder für die koreanische Mentalität. Und damit, ja...

TG: Ok. Wir wären bei einer halben Stunde, haben sie noch Zeit?

F: Ja ich habe noch kurz Zeit.

TG: Also ich habe noch eine Frage, dann sind wir schon durch. Haben sie manchmal Probleme mit Verantwortlichkeit in Korea? Oder Leute zur Verantwortung zu ziehen für Zielerreichung oder für Probleme, welche auftauchen?

F: Ja das gibt es. Also mit der Mentalität, dass man das Gesicht nicht verlieren kann oder, dass es schwierig ist etwas zuzugeben, schiebt man den schwarzen Peter konstant herum. Also wenn irgendetwas nicht läuft, oder nicht funktioniert, oder halt nicht klappt, dann schiebt man die Probleme immer weiter. Egal wie absurd die Ausrede klingt. Aber wir finden praktisch vermeintlich nie die Ursache. Konkret, wenn wir eine Bestellung nach Korea schicken, zum Beispiel 500 Paar von einem schwarzen Schuh bestellen von einer bestimmten Grösse und man erhält dann 500 Paar, aber eben nicht ganz in der richtigen Grösse, dann fragen wir erstmal unseren Produktionsleiter an, ob es irgendeine Verschiebung gegeben hat. Dann heisst es meistens: „Ja, das ist nicht in der Fabrik passiert“. Wenn ich dann weiterfrage, dann merkt man, das ist nicht in der Fabrik passiert, sondern der Lieferant hat sozusagen die Sohlen, notabene die Sohlen die gekommen sind für die Verarbeitung haben einfach diese Grösse und entsprechend konnten sie nicht anders produzieren. Indirekt sagen sie aber, die Sohlen die gekommen seien, lieferten wir. Dann geht der schwarze Peter wieder in unsere Produktion zurück. Es ist dann eine ewige Geschichte und schlussendlich versendet es, weil niemand wirklich Stellung nehmen möchte. Und das ist relativ schwierig. Wenn man vor Ort ist, dann kann man es wirklich herausfinden. Aber aus der Schweiz heraus, wenn ich beginne zu Skype, telefonieren oder Emails schreiben, dann komme ich nicht weiter.

TG: Gut, vielen Dank!

End of the interview.

## 10.7 Interview with Expert R

Transcript of the Interview with:

Expert R

Greetings and introduction. Description of the scope of the study.

Start of the interview.

TG: Wird Japan eher strategisch oder opportunistisch als Zielmarkt ausgewählt?

R: Es gibt die, die bloss opportunistisch agieren, weil sie die Ressourcen nicht haben, das wirklich strategisch aufgehängt zu machen aber wenn sie die Chance erhalten, bei einem japanischen Kunden reinzukommen machen sie es, aber sie bearbeiten den Markt nicht konsequent. Andere, die sagen: „Japan ist für uns ein ganz wichtiger Markt“, zum Beispiel im Pharmabereich und die haben eine sehr langfristige Sicht und setzten dann die entsprechenden Ressourcen auch strategisch ein. Also da gibt es wahrscheinlich genau so viele Beispiele für opportunistisches Handeln wie für eine gut fundierte, strategische Aktion bzw. Vorgehen. Ich kann ihnen da nicht eine richtige Antwort geben.

TG: Es ist interessant, dass sie sagen, doch ein Teil der Unternehmen geht das opportunistisch an, weil in den Büchern liest man sonst immer, Japan müsse man langfristig angehen, weil man muss Kontakte aufbauen, man muss die Leute kennen lernen. Aber, dass desfalls doch teilweise Möglichkeiten ergeben und die Unternehmen das dann so angehen.

R: Ja, für mich ist jeweils die wichtigste Frage in der Beratung: „Was ist das Ziel? Oder was wollen sie erreichen?“. Und dann, die Unternehmen tun viel definieren in dieser Form, dass es wirklich halt eine langfristige Perspektive beinhalten soll, halt klar strategisch. Aber gerade heute Morgen habe ich einen getroffen, das ist ein Schweizer Unternehmen im Bereich von Sicherheitsdruck, die sagen: „Ja, wissen sie, in Japan haben wir zu viele Konkurrenten. Wir sind zwar technologisch führend, aber es ist schwierig in den Markt hineinzukommen. Wenn wir Chancen sehen, irgendein Tender oder so, dann gehen wir rein aber wir wollen uns hier jetzt nicht unser Unternehmen umstellen oder einen Partner suchen, weil wir haben andere Chancen und einfachere in anderen Ländern“. Es gibt das einte wie das andere. Jetzt aber zum Beispiel, wenn sie im Automobilbereich tätig sind und sie wollen irgendwie in diese grosse Automobilindustrie, wir wollen jetzt, dass die unsere Türgummis in jedem dritten japanischen Auto verbaut werden, dann können sie nichts Anderes machen als mit einem strategischen Approach reinzugehen. Das ist unternehmensspezifisch anders, es gibt keine generelle Aussage. In den Lehrbüchern gehen sie wohl davon aus, sie setzen eine langfristige Perspektive an, weil Japan ist langfristig, aber es gibt auch sehr, sehr viele Gegenbeispiele. Unternehmen, welche einfach Cherry-Pickign machen, das ist manchmal gar keine schlechte Strategie bezüglich Bereitstellung von Ressourcen. Da sind sie auf einem recht hohen Niveau, wenn sie sich richtig aufstellen wollen.

TG: Jetzt auch in der wissenschaftlichen Literatur, spricht man immer davon, dass Japan sehr langfristig orientiert ist, auch im Hofstede-Modell. Führt das zu Problemen, wenn Unternehmen eine opportunistische Möglichkeit ergreifen wollen?

R: Es kommt darauf an, was sie für ein Angebot haben. Wenn sie jetzt in Japan von einem japanischen Produzenten keine Vergleichbare Lösung gibt, was ein Produkt ist aber auch eine Dienstleistung, also wenn ihr Ding konkurrenzlos einmalig ist, dann ist eine opportunistische Haltung in Japan bezüglich Ressourceneinsatz vielleicht gar nicht so schlecht. Da gibt es gerne immer wieder gute Chancen. Diejenigen, welche ich von heute Morgen erwähnt habe, die haben gar keine so schlechten Chancen, dass sie rein mit einem opportunistischen Ansatz da reinkommen. Und man muss natürlich sagen, das sind natürlich alles so Projekte, ich möchte nicht sagen Jahrhundertprojekte, aber Jahrzehntprojekte. Also irgendwie eine grosse Veranstaltung, eine Olympiade oder irgendwie eine neue Auflage von Banknoten oder von Blinker oder irgendwie sowas. Nicht eine Dienstleistung, die man jeden Tag benötigt. In diesem Sinne ist eine opportunistische Haltung... man kann nicht sagen, das ist grundsätzlich schlecht.

TG: Wie kommen die Unternehmen genau zu diesen Möglichkeiten? Also über öffentliche Ausschreibungen oder über Kontakte, welche sie schon haben in Japan?

R: Es ist unterschiedlich. In gewissen Branchen haben sie eine weltweite Vernetzung. Da treffen sie Leute an irgendwelchen Trade Shows, sie treffen Leute an irgendwelchen wissenschaftlichen Kongressen, man kennt sich in der Branche, je nachdem wie gross diese Branche ist. Wenn sie jetzt irgendwie im Bereich sind von Entwicklung von irgendetwas, von OLED oder was auch immer, dann kennt man die Konkurrenten. In diesen Netzwerken passiert relativ viel. Das ist der eine Weg, der andere Weg ist eine öffentliche Ausschreibung, zum Beispiel ein grösseres Projekt von einer bestimmten Grösse muss ausgeführt werden, da haben sie irgendwelche Tenders und die sind öffentlich und vielleicht aufgrund dessen kommen sie an die Kontakte. Wenn es im klassischen Bereich ist, wo sie viele Kunden haben, die Sachen benötigen, Güter oder Dienstleistung, regelmässig, da kommen sie natürlich anders rein. Das wird nicht ausgeschrieben, da müssen sie schauen, dass sie diese Kontakte aufbauen können. Dann im klassischen Marketing- und Sales-Approach die Kunden identifizieren, die richtigen Personen im Kundensystem identifizieren und die dann mit den richtigen Mitteln ansprechen. Das ist eigentlich von Problem zu Problem und von Branche zu Branche unterschiedlich. Es gibt da nicht irgendwie eine Lösung die für alle Kunden und alle Branchen die richtige ist. Dass es quasi dann eine... deswegen gibt es uns hier. Wenn es überall gleich wäre, dann bräuchte es gar keinen Hub und dann hätten alle Beratungsunternehmen ein relativ schwieriges Überleben.

TG: Das ist noch ein interessanter Punkt, weil es gibt so einen Internationalization Survey, den die Post und andere Unternehmen sponsern. Kennen sie den?

R: Nein, kenne ich nicht im Detail.

TG: Der kommt irgendwie alle drei Jahre heraus und dort hat nämlich ihre Organisation sehr gut abgeschnitten. Also die Unternehmen haben eigentlich vor allem das erwähnt und persönliche Kontakte als Möglichkeit, um in neue Märkte reinzukommen.

R: Ja, oder, persönliche Kontakte helfen überall. Die helfen überall, auch in eurem Geschäft. Auch im Underwriting, wenn sie persönliche Kontakte haben im Stakeholderbereich das hilft immer. Das ist jetzt nicht etwas, was nur in Japan und in Korea eine Rolle spielt. Man kann sagen, dass zum Beispiel die persönlichen Kontakte gegenüber, ich sage irgendetwas, das ist rein hypothetisch, aber gegenüber in Europa eine wichtigere Rolle spielen und dass man halt dann mehr auf dieser persönlichen Schiene Kunden und Projekte akquirieren kann. Das würde ich schon unterschreiben. Aber wenn sie in der Ukraine arbeiten wollen, dann brauchen sie genauso viele persönliche Kontakte wie in Japan wahrscheinlich. In Russland auch und in den arabischen Ländern auch. Das ist in diesen kulturellen Umgebungen, die mehr Gewicht darauf legen, dass eine Person eine Position hat, weil man da halt eher auf die Person schaut und weniger auf das Produkt oder die Firma. Oder die Firma ist weniger wichtig als die Person, das ist in unserem westlichen Umfeld eher weniger wichtig. Wir sagen Ok, wer zu einer respektablen Bank gehört, da ist die Brand und Reputation der Bank wichtiger als der Mensch, der da im Büro sitzt. In vielen anderen Kulturkreisen ist das gerade umgekehrt.

TG: Was würden sie denn sagen, was ist ihre Hauptdienstleistung, wenn sie Unternehmen helfen, in Japan erfolgreich zu werden? Was ist eigentlich der Kern ihrer Arbeit? Ist das das Wissen über den lokalen Markt, oder sind das ihre Kontakte?

R: Das ist noch eine schwierige Frage und das ist so... Sie können sich vorstellen, wir haben eine Toolbox und darin gibt es verschiedene Instrumente. Da ist nicht jedes Instrument für jeden Kunden das richtige. Der Kunde von heute Morgen, der hat ein relativ unstrukturiertes Problem und dem muss man anders helfen, als jemandem, der ein fixfertiges Produkt verkauft, welches leicht zu erklären ist, welches man auf einem Factsheet darstellen kann, das sich bereits an vielen Messer durchgesetzt hat, das nicht das erste Mal in einem ausländischen Markt tätig ist. Das kommt wirklich darauf an. Von daher haben wir halt wirklich eine Toolbox, welche etwas anders zusammengesetzt ist, als bei Ernst & Young oder KPMG. Zum Teil haben wir einfachere Instrumente aber zum Teil haben wir auch bessere Instrumente drin, weil wir halt von der staatlichen Seite kommen und das ist wichtig in Japan. Wenn sie von der Botschaft versuchen, den Termin zu machen, dann kommen sie da einfacher ran, als wenn sie von einem Privatunternehmen her einen Termin wollen. Weil grundsätzlich denken die japanischen Menschen, dass eine Botschaft neutral ist. Aber wir sind nicht neutral, wir vertreten die Interessen von einem Land. Die Japaner gehen davon aus, dass wir eine Neutralitätsposition innehaben. Und das ist etwas, was wir in der Toolbox haben, das kein anderer anbieten kann. Dann die langjährigen Kontakte natürlich auch, weil wir haben hier einen sehr kleinen Personalwechsel. Wir haben jetzt zum Beispiel Mitarbeiterinnen, die sind seit 15, 20, 25 Jahren hier im Hub und haben nichts Anderes gemacht in dieser Zeit, als den Schweizer Unternehmen geholfen. Die haben natürlich ein enormes Netzwerk und das bleibt bestehen. Und im Privatsektor haben sie eher Wechsel, da werden Leute ersetzt und da werden halt die Kontakte dann automatisch auch, sind dann nicht mehr so etabliert. Es gibt nicht irgendwie das Instrument, was wir den Unternehmen anbieten. Oder zusammengefasst, es kommt auf die Problematik des Unternehmens an, weil das finden wir mit Beratung heraus. Häufig ist so, und das ist der klassische Beratungsanfang, der Kunde kommt mit sehr fixen Ideen. Wenn die fixen Ideen richtig sind, dann lassen wir sie laufen, dann sagen wir: „Ok, ist gut.“ Dann ist das unserer Meinung nach richtig. Aber sehr viele kommen mit Halbwissen, da haben sie einen Exportmanager, der ist verantwortlich für 20 Länder und der hat den Hauch einer Ahnung, wie



Ostasien funktioniert, weil er schon dreimal in Thailand in den Ferien war. Das sind die schwierigsten Fälle, weil diese dann wirklich beratungsresistent sind. Da müssen sie andere, da brauchen sie halt dann eher den Hammer und Meissel aus der Toolbox. Dann muss man dem auf die Finger hauen. Dann kann er schon probieren, aber holt sich sicher eine rote Nase und ein paar zerzauste Haare. Dann lernt er es halt so. Dann gibt es wiederum andere, die kommen total unbefleckt. Sagen: „Ja, wir haben gesehen, Japan ist vielleicht ein Versuch wert. Wie könnt ihr uns helfen?“. Das ist halt dann wirklich der Ansatz vom Beratungsgespräch, wo man versucht den Kunden auf eine Art höheres Niveau der Unwissenheit zu bringe. Ich sage es mal so.

TG: Beraten sie eigentlich auch Unternehmen, welche bereits vor Ort sind und welche Probleme haben?

R: Ja, wir haben regelmässig, ich würde sagen, vielleicht 25 – 30% unserer Kunden sind Unternehmen, welche bereits seit langer Zeit hier in Japan sind. Welche Probleme haben und kommen bei mir an. Der Klassiker ist, sie haben eine Schweizer Unternehmung, einen mittleren Betrieb, hat seit 30 Jahren eine Niederlassung in Japan. Sie verlieren kein Geld aber können auch nicht das Marktpotenzial wirklich ausnutzen. Die werden geführt durch ein lokales Management. Die haben einen Exportmanager oder einen VP of irgendetwas, dieser Mensch kommt zweimal pro Jahr nach Japan, versteht vorher schon nicht, wie er mit seinen Kollegen in Japan umgehen soll, dann kommt er und versteht nur die Hälfte von dem, was sie ihm erzählen und geht dann wieder zurück. Und der bringt irgendwie das Geschäft nicht voran. Und sie haben dann eine Zuwachsrate von vielleicht eins bis zwei Prozent pro Jahr, aber der Markt wächst mit zehn Prozent. Es ist eine grosse Unsicherheit vorhanden, weshalb das jetzt so ist. Und das lokale Management kann das dann nicht erklären. Die schotten sich dann ein bisschen ab, probieren zu sagen: „Ja bei uns ist es halt anders und nein, wir wollen lieber die bestehenden Kunden gut pflegen. Wir sind nicht interessiert und können nicht in neue Märkte, weil das verstehen wir nicht, bla bla bla“. Solche Fälle habe ich ab und zu. Da muss ich sagen, das muss man einfach anders angehen. Das sind einfach Leute... das ist sicher nicht immer der Fehler des lokalen Managements hier. Häufig ist das der Fehler des Hauptsitzes. Die beschäftigen sich zu wenig tiefgehend mit dem lokalen Management und setzen sich zu wenig mit ihrer lokalen Firma auseinander. Das braucht halt einfach mehr Zeit als in den USA. Das verstehen sie irgendwie dann nicht.

TG: Und was denken sie denn, führt in solchen Fällen zu Problemen? Ist das ein falscher Führungsstil aus der Schweiz? Oder ist das, dass man den lokalen Leuten nicht zuhört? Oder dass man versucht, das Schweizer Erfolgsmodell eins zu eins nach Japan zu exportieren?

R: Auch hier kann ich es nicht generell beantworten, das ist von Fall zu Fall verschieden. Deswegen muss man eine Analyse machen. Was ich häufig sehe, ist, dass Kommunikation auf unterschiedlichen Niveaus läuft. In dem Sinne, man spricht nicht vom selben. Das ist häufig auch bewusst, weil es gibt viele Fälle, da denken die japanischen Kollegen, sie wissen eigentlich schon, wie es hier funktioniert. „Wir wissen schon was wir machen müssen. Die Schweizer kommen ständig mit neuen unausgegorenen Ideen, wir sind nicht überzeugt, dass das Produkt wirklich so gut ist wie sie sagen, wir sind nicht überzeugt, dass der Kundendienst so gut ist etc.“. Das ist einfach ein behutsameres Vorgehen hier, das einfach die Schweizer nicht verstehen. Die denken: „Jetzt haben wir hier doch 15 Jahre lang entwickelt, haben 15 Millionen

in das Ding reingesteckt und es hat überall funktioniert und nun wollen wir, dass das auch in Japan funktioniert!“. Die Japaner versuchen dann eher aus einer gewissen Sorgfaltspflicht heraus gegenüber dem Kunden oder aus einer gewissen Skepsis, ob das nun wirklich so gut ist, wie die Schweizer erzählen, versuchen sie, langsam vorzugehen. Sehr häufig werden auch in unserem Sinne Schutzbehauptungen aufgestellt, was sie als Barriere vorschoben, dass sie nie Zeit haben. Aber das ist jetzt sehr generalisierend, das ist eigentlich in jeder Unternehmung anders. Deswegen muss man eine gute Analyse machen, bevor man versucht...

TG: Was mir aufgefallen ist, dass eigentlich die Schweizer Unternehmen durchwegs in Japan wie auch in Korea lokale Führungspersonen einsetzen und vor allem lokale Leute engagieren, so wie ich das jetzt gesehen habe.

R: Es gibt auch Gegenbeispiele natürlich. Also es gibt Gegenbeispiele auf der Ebene der globalen Unternehmen und es gibt Gegenbeispiele auf der Ebene der KMUs. Vielleicht um zwei, drei globale Unternehmen zu nennen, die haben komplett ein japanisches Management mit Ausnahme vom CFO. Alle anderen sind Japaner. Bis vor kurzem war der Country-President, das war ein Deutscher, aber der wurde nun durch ein Japaner ersetzt im April. Zum Beispiel ein anderer... Banken sind Klassiker. Beide Schweizer Grossbanken, die haben im Management keinen einzigen Schweizer. Givaudan zum Beispiel, der lokale Company-President ist ein Italiener. Adecco, die haben einen Franzosen. Es gibt wiederum beides. Bei den KMUs ist eher die Tendenz, dass man ein lokales Management hat, das ist halt vorwiegend aus Kostengründen, weil Expats sind einfach zu teuer für KMUs.

TG: Und würden sie da sagen, das läuft im einen oder anderen Fall besser? Oder gibt es Situationen, in welchen das einte oder andere besser ist?

R: Das ist auch wieder zu generell. Es kommt wirklich auf die Situation drauf an. Was ich sehe bei Schweizer Unternehmen, was die häufig für einen Fehler machen ist, dass sie bei der Rekrutierung gehen sie falsch vor. Falsch vorgehen heisst, sie finden es eigentlich den Kandidaten und der Kandidat kann zu gut Englisch. Und dann fallen sie auf diese guten Englischkenntnisse herein, weil der hat, vielleicht die einzig guten Kenntnisse und Erfahrungen ist die Sprache und das andere ist nicht wirklich so top. Da hatten wir jetzt einige Fälle, in denen einfach die Rekrutierung falsch gelaufen ist. Eine richtige Rekrutierung die läuft hier in Japan mit einem guten Recruiter, mit einem Headhunter, in die ich grosses Vertrauen habe. Ich habe da zwei, drei und denen vertraue ich und alle Mandate, welche sie für uns erledigen, die sind bis jetzt gut abgelaufen. Ich habe aber auch Schweizer Fälle, die sagen: „Das ist uns viel zu teuer und wir brauchen jetzt rasch, rasch jemanden, weil wir sind jetzt gerade an einem Punkt, wo wir die Firma eröffnen wollen.“, dann gehen sie halt zu so einem Feld, Wald und Wiesen-Recruiter, der irgendwie drei Millionen Datensätze in der Datenbank hat und dort poppen dann 50 auf. Dann gibt es eine Shortlist von 10 und Interviews mit 5 und dann sagt der Schweizer Verantwortliche: „ich kann ja nur den nehmen, mit dem ich mich unterhalten kann“ und das sind halt dann die, die gut Englisch können. Aber das sind halt dann nicht unbedingt die besten Kräfte und dort fallen viele herein. Oder der andere Fall ist, da sind japanische Menschen, die waren sehr lange im Ausland, gibt ja auch japanische Expats im Ausland, sind wieder zurückgekehrt, haben ein globales Mindset entwickelt, aber die werden von den normalen Japanern in einem KMU-Umfeld gar nicht mehr akzeptiert. Weil die denken, die waren schon

zu lange im Ausland, die kennen uns nicht mehr, die wissen nicht mehr, wie man hier Geschäft machen muss. Aber ja wirklich, das hängt wieder am Einzelfall. Es gibt... wenn es eine generelle Antwort geben würde, dann wäre das einfach zu verstehen aber trifft den Punkt nicht wirklich.

TG: Ja das ist, Person B hat genau dasselbe gesagt, diesbezüglich und was würden sie denn sagen, damit die Firma lokal an gute Leute kommen, die wollen ja dann oft, oder zumindest so habe ich es gelesen, die Top Leute wollen ja dann lieber für grosse japanische oder koreanische Unternehmen arbeiten anstatt für ausländische Unternehmen...

R: Ja das ist richtig, also generell.

TG: ...und die Methode um da die guten Leute zu erreichen wäre der Headhunter oder gibt es da noch andere?

R: Gerade im Fall vom Person B, der hat seinen neuen Kollegen in Japan via Headhunting gefunden und bei vielen anderen auch und alle die wir unterstützen in diesem Bereich haben wir eigentlich mit Direktansprache, sprich Headhunting haben wir die Kandidaten gefunden. Weil, wie sie richtig gesagt haben, ich sage jetzt mal der 0815-Japaner, der arbeitet lieber für eine japanische Firma. Und wenn sie dann als relativ unbekannt und vielleicht auch kleines Unternehmen hier eine Niederlassung eröffnen, dann braucht es ziemlich Mut und einen ziemlichen Sprung, dass dann ein japanischer Mensch anheuert. Es gibt aber so eine gewisse Truppe von Japanern und Japanerinnen, welche lieber bei Ausländern arbeiten. Halt, weil die Unternehmenskultur eine andere ist, eine etwas Lockerere und es gibt eine ganze Berufsgruppe, die genau auf solche Sachen anspringen. Und die muss man... die findet man nicht mit einem Inserat, die muss man kennen und die muss man ansprechen und denen den Job auch ein bisschen schmackhaft machen, damit sie sich das überlegen. Vom dem her ist Direktansprache eine wichtige Vorgehensweise.

TG: Gut, jetzt vielleicht nochmal etwas allgemeiner gefragt, was würden sie sagen, was ist das wichtigste kulturelle Problem oder Herausforderung zwischen Schweiz und Japan? Ich habe von den anderen regelmässig den Unterschied zwischen High-Context- und Low-Context-Culture gehört, das sagt ihnen vermutlich auch etwas...

R: Ja ich lebe in diesem Kontext hier.

TG: ...dann merken Sie es vermutlich gar nicht mehr. Was würden Sie sagen, ist der wichtigste, kulturelle Unterschied? Ist das beispielsweise das Gruppendenken, was viel ausgeprägter ist in Japan oder ist das das Verhältnis zur Zeit, dass man die Sachen eher langfristig sieht? Oder ist das...

R: Ja, es gibt ja viele von diesen Elementen und ich kann die nicht wirklich gewichten oder ihnen sagen, was das wichtigste ist. Wahrscheinlich ist das auch wieder kontextbezogen also gemäss der Problemstellung. Zum Beispiel im Fall von Person B bzw. Firma B, die hatten genau das Problem, dass sie mit einem sehr guten Produkt, also was eigentlich ein Produkt ist, aber viel mehr Dienstleistung beinhaltet mittlerweile, das sind eigentlich Systemlösungen, was

sie machen. Und da war einfach das ehemalige Management nicht fähig oder nicht willens, mit diesem Konzept in neue Märkte hineinzugehen. Dort wurde ihnen häufig gesagt: „Nein, wir pflegen lieber unsere bestehenden Kunden und gehen nicht neue Kunden an und strategisch denken können wir eher nicht, das müsst ihr uns vorgeben und wir führen dann aus“. Das war bei ihm das Problem. Bei anderen ist wiederum das Problem, dass rein auf der Kommunikationsebene es nicht funktioniert. Weil, der japanische Typ, auch wenn er Englisch spricht, spricht er eine Fremdsprache und für den Exportmanager aus dem Kanton Thurgau ist Englisch auch eine Fremdsprache und die sprechen konsequent aneinander vorbei. Nicht nur wegen der Sprachfertigkeit, aber auch da haben sie andere kulturelle Hintergründe. Wenn sie diese nicht irgendwie einigermaßen interpretieren können, dann kommen sie nicht drauf, was der andere eigentlich meint.

TG: Würden sie denn sagen, die theoretischen Modelle, also einerseits nutzen sie diese in ihrer Tätigkeit und andererseits, würden sie sagen, dass es etwas bringt, wenn Leute sich diese aneignen, welche nachher in dieser Region arbeiten? Oder jetzt japanspezifisch?

R: Ja, das ist ja, ich glaube, das ist eine Funktion der Erfahrung. Ich glaube, wenn sie wenig Erfahrung haben, das sind Modelle, egal welche, es ist immer etwas praktisches. Es gibt nichts Praktischeres als gute Theorie. Und wenn sie dann auf einem gewissen Erfahrungsschatz sitzen, brauchen sie diese Modelle nicht mehr, weil die stimmen nur bis zu einem gewissen Punkt. Weil wenn sie dann mehr Erfahrung haben, dann können sie sagen: „Ich brauche das Modell nicht mehr, ich kann jetzt gemäss meiner Erfahrung die Sachen angehen“. Deshalb kann ich nicht sagen, die Modelle sind nutzlos oder die sind umfassend. Die werden ermittelt, indem sich der Forscher etwas anschaut und dann versuchen sie das zu generalisieren. Ob das aber dann generell stimmt, hängt von soviel Sachen ab. Sie müssen dann die Studie richtig lesen und sagen auf welcher Foundation haben sie jetzt quasi ihre Hypothesen aufgesetzt und wie haben sie diese überprüft. Und entspricht das dem, was mein Problem ist. Ich glaube zu Beginn hilft jede Theorie aber je länger sie sich mit etwas auseinandersetzen, desto weniger brauchen sie Theorien. Vielleicht noch in der Kommunikation oder wenn sie einen Kritiker haben oder einen Zweifler, dann können sie sagen: „Was ich gesagt habe, basiert übrigens auch noch in einem gewissen Sinne auf dieser und jener Theorie. Ich habe es aber nicht aus der Theorie erarbeitet sondern aus meiner Erfahrung, aus zweihundert Fällen, aber es entspricht doch recht genau dieser und jener Theorie“.

TG: Ja, das ist auch das, was die Studien, die es bereits gibt, die sagen eigentlich alle, die Erfahrung kann man nicht ersetzen, was ich auch glaube, und wenn man erfolgreich sein möchte, dann braucht man Leute mit Erfahrung oder man muss warten, bis die Leute Erfahrung haben. Was würden sie sagen, was sind ihre wichtigsten Erfahrungen, welche sie gemacht haben im Zusammenhang mit dem Markt in Japan? Oder wenn sie zurückschauen, was ist die wichtigste Lektion, welche sie gelernt haben?

R: Wichtigste Lektion... wahrscheinlich Geduld. Geduld und... ja, also die wichtigste Lektion ist wirklich Geduld. Das ist ein sehr genereller Begriff. Geduld kann man haben, indem man dem Gesprächspartner zuhört, bis dieser fertig ist, dann kommt man erst wieder mit seinem Ding. Also versucht, den anderen zu verstehen. Dann erst versucht, sich selber wieder verständlich zu machen. Geduld kann auch sein, wenn sie in einer Gruppe unterwegs sind und irgend ein

Element, welches durch ein Gruppenmitglied bedingt ist, sei er an etwas behindert oder etwas zu spät oder sie müssen irgendwie warten, dann ist die klassische Schweizer oder europäische oder westliche Haltung ist dann: „OK, er soll jetzt schnell machen, ich will jetzt nach Hause!“. Da müssen sie dann halt einfach Geduld haben, sich sagen: „Ok, wir sind als Gruppe gekommen und wir gehen wieder als Gruppe zurück“. Und das im Arbeitsleben genau gleich. Und das ist wahrscheinlich, wenn sie es sehr generalisiert haben möchten, mich um eine Erfahrung bittet, dann ist das Geduld zu haben. Und das ist nicht unbedingt, in unserem Kulturkreis eine positiv behaftete Tugend. Wenn sie ein Vorstellungsgespräch haben und dann fragen sie euch den Klassiker: „Was ist ihre Schwäche?“. Dann sagen sie: „Ich bin ungeduldig“. Sie sagen das dann, weil sie zeigen wollen, dass sie ein Macher sind, nicht irgendwie beschränkt durch irgendwelche fadenscheinige Gründe, sondern ich möchte machen.

TG: Jetzt abgesehen von der Kultur, haben sie das Gefühl es gibt Unternehmensmerkmale, welche einem grundsätzlich helfen in Ostasien? Wie beispielsweise eine bestimmte Grösse, oder eine bekannte Marke oder, dass man beispielsweise Produkte herstellt von hoher Qualität?

R: Grundsätzlich, das ist in jedem Markt so, wenn sie ein Produkt haben, welches besser ist als alles andere, vielleicht auch noch billiger als alles andere, dann haben sie klare Konkurrenzvorteile.

TG: Ja, das ist klar.

R: Das ist generell. Für Japan, für Korea weiss ich es zu wenig ob es wirklich so ist, was hier in Japan enorm wichtig ist, nicht nur der Inhalt, sondern auch die Form. Manchmal denke ich, die Form ist wichtiger als der Inhalt, egal in welchem Bezug. Das kann sich jetzt auf ein Produkt beziehen. Die Verpackung ist genauso wichtig wie die Teile innerhalb der Verpackung. Obwohl die Verpackung hat nachher auf die Funktionsweise überhaupt keinen Einfluss. Der Japaner denkt sich dann... ich sage jetzt einfach mal, es kommt eine Sensorbox und die ist schlecht verpackt. Da denkt sich der Japaner automatisch: „Aha, wenn sie Firma es nicht hinkriegt, eine richtige Verpackung zu machen, wie schaffen es dann eine richtig gute Lösung in dieser Sensorbox aufzubauen?“. Da wird er schon skeptisch. Es gibt viele Fälle, das finden sie auch auf dem Internet, aber ich hatte Dutzende solcher Fälle, wo etwas refusiert wurde, weil es im Lack irgendeinen Kratzer hatte. Aber das hatte überhaupt keine Funktionseinschränkung bedeutet. Aber der Japaner hat gesagt: „Schau, das ist verkratzt, das möchte ich nicht“. Obwohl, das Teil landet vielleicht später irgendwo im Abflusskanal, das hätte nie jemand gesehen. Aber es war verkratzt, deshalb hat es der Kunde nicht akzeptiert. Die Form ist so wichtig wie der Inhalt, manchmal sogar wichtiger. Das merke sie auch bei beispielsweise Reden oder öffentlichen Auftritten. Die Form ist wichtiger als der Inhalt. Wenn jetzt irgendein Politiker oder ich in einem Geschäftskontext eine Rede halte, interessiert es keine Sau, was inhaltlich in dieser Rede abläuft. Wichtig ist, dass da irgendeiner mit einem Titel während drei Minuten irgendetwas ins Mikrofon bläst, das ist das, was wichtig ist. Das ist halt sehr anders als bei uns. Wir denken, der Inhalt ist wichtiger als die Form oder die Verpackung. Die Verpackung ist Ok, die dient einfach dazu, das Produkt zu schützen. Was wir wollen, ist aber der Inhalt einer Rede, der Inhalt eines Artikels, nicht, wer das geschrieben hat, wir wollen das Produkt und nicht die Verpackung, weil die Verpackung werfen wir sowieso weg.

TG: Ja, das ist schon auch bei uns in der Versicherung so. Sogar Unternehmen, welche eigentlich Leute haben, welche sich spezifisch mit Versicherungen beschäftigen, wenn diese schlecht gelayoutete Policen erhalten, dann schauen sie sie gar nicht erst an, oder respektive Offerten.

R: Ja, das kann ich mir vorstellen, dass halt dort auch das Design eine Rolle spielt, das kann ich mir gut vorstellen.

TG: Jetzt, bezüglich den Produkten. In der Literatur wird oft geklagt über die strengen oder speziellen Produktvorschriften oder Produktregulierungen in Japan, ist das ein Problem für Schweizer Unternehmen?

R: Das ist eigentlich ein Problem für alle Unternehmen, nicht nur für Schweizer aber auch für japanische Unternehmen. Die hohen Regulationshürden, welche sie in vielen Branchen haben. Sie haben das im Pharma, sie haben es im MedTech, sie haben es im Finanzbereich, sie haben es im Foodbereich, sie haben es im Veterinärwesen, sie haben das in ganz vielen Bereichen. Es gibt rein japanischen Standards häufig, welche nicht mit internationalen Standards vergleichbar sind. Ganz schwierig ist wirklich mit Medizintechnologie, welche invasiv ist, also in den Patienten eingeführt wird. Das ist in einer ganz spezifischen Gruppe drin und weil halt die regulatorischen Hürden so hoch sind, ist eine Konsequenz davon, dass beispielsweise die ganze Chirurgie ist nicht führend. Vor allem aus dem Umstand, dass einfach moderne Chirurgiemethoden oder solche, welche neue medizinische Instrumente benötigen, die haben so lange, bis die hier approved sind durch die entsprechenden Administrativbehörden, da gibt es schon wieder etwas neues. Da leiden alle Unternehmen darunter, besonders auch die japanischen. Besonders auch im Pharmabereich. Da haben sie weltweit angelegte Studien. Wenn sie in diesen klinischen Tests nicht eine gewisse Anzahl japanische Menschen drin haben, dann werden die klinischen Tests in Japan nicht anerkannt, dann müssen sie diese nochmals machen mit Japanern. Im Lebensmittelbereich ist es auch relativ schwierig. In vielen Ländern gibt es sogenannte Negativlisten von Substanzen, welche verboten sind. Und in Japan und in ein paar wenigen anderen, gibt es Positivlisten. Das heisst, eine Liste von Substanzen, welche erlaubt ist und alles, was nicht auf dieser Liste ist, ist nicht erlaubt. Und dann gibt es noch die Spezialitäten, dass sie halt hier, wenn sie Schokolade importieren und da gibt es irgendwelche Nüsse drin und auf der Verpackung ist halt irgendwie 0.005% diese und jene Nuss und sie aber 0.0051% dieser Nuss drin haben, dann drücken sie nicht ein Auge zu und winken das durch, wie das normal ist, sondern dann heisst es „Halt, das können wir nicht einführen!“. Die haben da eine sehr hohe Detailversessenheit, welche man in anderen Ländern nicht findet. Aber wie gesagt, das haben nicht nur Schweizer Unternehmen, sondern alle Unternehmen. Da gibt es nicht einen Vorteil für die Japaner, die haben mit genau den gleichen Hürden zu kämpfen.

TG: Also haben sie auch nicht das Gefühl, dass da teilweise Schweizer Unternehmen übervorteilt werden gegenüber lokalen Unternehmen?

R: Nein, übervorteilt nicht. Schweizer Unternehmen werden eigentlich nicht irgendwie behindert. Was ab und zu der Fall ist, dass alle ausländischen Unternehmen behindert werden, weil man einfach die lokale Industrie schützen möchte. Da gibt es schon solche Sachen. Und das funktioniert häufig so, dass man für einen Tender, egal was für ein Beispiel, sagen wir

Olympiade, dann gibt es einen Tender, aber sie können den nur erfüllen, wenn sie Japanisch können und wenn sie eine japanische Niederlassung haben. Also da kann irgendein Schweizer oder italienischer Unternehmer, welcher vielleicht das beste Produkt oder Dienstleistung hat, kann sich dort nicht bewerben, weil er halt in Japan niemanden hat. Da wird halt vor allem die japanische Industrie geschützt. Dann gibt es halt vielleicht noch andere Hürden, zum Beispiel im Liftbereich. Japan hat einzigartige Regulatorien, welche man sonst nirgends hat. Es geht zum Beispiel darum, wie lange ist die Tür offen und wie ist der Bremsmechanismus des Lifts und wie sind die Dimensionen und das ist ganz klar ein Bereich, wo einfach japanische Industriepolitik betrieben wurde und die japanische Liftindustrie den Heimmarkt auf sicher hat. Im Ausland sind die japanischen Lifte sozusagen nichtexistierend. Und in Japan haben sie einen Marktanteil von 98%.

TG: Und gibt es da noch andere Bereich, welche ihnen spontan einfallen? Zum Beispiel Arbeitsgesetze oder Infrastrukturgesetze, welche ähnlich schwierig sind?

R: Wie meinen sie genau Arbeitsgesetze?

TG: Oder allgemein Regulierungen, welche schwierig zu erfüllen sind, für ausländische Unternehmen oder wo eine Art Protektionismus betrieben wird?

R: Also im Automobilbereich war das lange der Fall und ist es eigentlich immer noch. Aber das haben sie in vielen anderen Ländern auch, dass irgendwelche Importmodelle, dass diese gewissen Bestimmungen entsprechend müssen, dass sie dann umbauen müssen, das haben sie eigentlich in fast jedem Land. Es gibt auch im Bereich von Bau gibt es viele Restriktionen. Zum Teil aus wichtigen Gründen, wie Erbebenschutz. Dann gibt es einfach Spezifikationen, gerade im Küchenbereich oder im Toilettenbereich... Es gibt wahrscheinlich in jeder halbwegs technischen Industrie irgendwelche japanischen Normen, welche sehr häufig nicht den internationalen oder den EU-Normen entsprechen. Und es gibt so die Klassiker, oder paar Klassiker aus den Siebzigerjahren. Ende der Siebzigerjahre oder Anfang Achtziger Jahre hat man richtig einen Ski-Boom gehabt in Japan. Es gibt natürlich auch japanische Skiproduzenten und damals hat man probiert, die Ausländer draussen zu halten und das Argument, das dann wirklich offiziell genannt wurde, war, dass der japanische Schnee anders ist als der europäische Schnee. Dass also nur japanische Produzenten den richtigen Ski bauen können für den japanischen Schnee. Ein anderes Ammenmärchen ist physiologischer Art. Da haben einmal zwei Professoren, Mediziner, behauptet, dass der japanische Darm im Schnitt drei Millimeter länger sei, als der eines Nichtjapaners. Und das hat dann den Grund gegeben, dass sehr viele Lebensmittel nicht importiert werden durften. Das ist mittlerweile schon lange wiederlegt aber an gewissen Veranstaltungen wird das gerne manchmal wieder erwähnt: „Ja, der Japaner hat ein anderes Verdauungssystem als irgendein Europäer“, was schon lange wiederlegt ist aber sich einfach nicht ausrotten lässt. Das hat damals auch noch zu Handelsrestriktionen geführt.

TG: Ok. Kommen die Schweizer Unternehmen mit Politik in Kontakt in Japan?

R: Selten eigentlich. Politik hier, das ist wie ein eigene Welt. Politik und Geschäft hat eigentlich so in diesem Sinne wie wir es kennen in der Schweiz, also die Unternehmen und die

Administranten, dass diese wirklich Hand in Hand arbeiten, das ist hier weniger der Fall. Hier gibt es einen grösseren Graben zwischen Administration und Unternehmen im Privatsektor.

TG: Ok, und mit Korruption? Wobei da Japan gemäss den Indizes ja viel weniger ein Problem hat als Korea.

R: Ja, es gibt ab und zu Korruptionsfälle, also in der Vergangenheit gab es grosse. Was viel mehr ein Problem ist, ist Compliance. Compliance ist eine Art Korruption. Wir hatten viele Fälle, wo das interne Compliance-System versagt hat. Ob das jetzt bei Toshiba war, oder bei Olympus oder bei Takada, das sind die mit den Airbags oder solche Skandale haben wir regelmässig. Aber das ist eher etwas, das ein Element ist von grossen japanischen Firmen. Alle versuchen irgendwie die Fehler von anderen zu verdecken und sich niemand getraut und niemand willens ist und niemand ein Interesse daran hat, irgendwelche Fälle aufzudecken. Ausländische Unternehmen werden von dem eigentlich nicht negativ beeinflusst. Und Korruption, also, dass man zu Aufträgen kommt, welche Regierungsstellen via Korruption... Es hat im Baubereich bis vor etwa zehn Jahren, gab es einige Fälle. Aber das war intern japanisch. Ab und zu gibt es Preisabsprachen aber das fällt auch auf und da sind die japanischen Behörden relativ scharf drauf, irgendwelche Preisabsprachen und Kartellbildungen da wird rasch und ziemlich massiv darauf reagiert.

TG: Ja gut, das ist ja ein Problem, das beispielsweise auch Deutschland hat.

R: Ja, das gibt es halt, das Problem gibt es ja auch in der Schweiz, einfach nicht so offensichtlich.

TG: Ja ich denke auch, in der Schweiz ist es vermutlich sublimier als in anderen Ländern, was wahrscheinlich auch ein Grund ist, weshalb wir so gut abschneiden bei den Korruptionsrankings. Vielleicht noch zum Freihandelsabkommen, haben sie das Gefühl, dass gewisse Unternehmen mehr davon profitieren als andere?

R: Ja, eindeutig. Der Grund ist eigentlich, die Anwendung des Freihandelsabkommens ist relativ komplex und man muss doch ziemlich viel Material liefern, dass man von diesen erleichterten Tarifen wirklich in grossem Ausmass profitieren kann. Und da brauchen sie wirklich Softwareunterstützung, weil das können sie nicht irgendwie von Hand ausrechnen ob das oder das besser ist. Also Pharmabranche und Chemie, die profitieren sehr gross, weil die bringen einfach tonnenweise von diesem Material und das ist häufig sehr wertvoll oder ist auch sehr, stückmässig oder tonnagemässig hoch und die profitieren ganz klar. Wer viel weniger profitiert und zum Teil sogar Nachteile hat, das sind halt KMUs. Ich kenne einen Fall von einem Schraubenproduzenten, der hat hier in Japan eine Produktion und der hat Import und Export gemacht. Der hat nun gewisse Nachteile im Exportbereich. Seine Schrauben, die haben ein grösseres [unverständlich] und der Tarif wurde dann plötzlich höher. Und das kann passieren, sie haben da so viele Tarife drin und der Schraubenproduzent der macht vielleicht 5'000 Produkte und da ist es unmöglich all diese Produkte im Freihandelsabkommen abzubilden. Also generell gesagt sind die grossen Unternehmen, die profitieren mehr als die kleinen Unternehmen. Das ist der einte Punkt. Der andere Punkt ist, dass wenn sie komplette Produkte haben und haben da vielleicht Komponenten drin, die aus zehn verschiedenen Ländern



kommen und das Freihandelsabkommen ist halt ein bilaterales Vertragswerk und kein multilaterales Vertragswerk und häufig ist es halt dann für die Unternehmen zu kompliziert, in einer Maschine, in der Bauteile aus zehn Ländern sind, das im Detail auseinanderzunehmen und zu sagen, da haben wir einen einfacheren Tarif und dort einen schwierigeren. Da lassen sie es dann in den meisten Fällen sein. Die Tarife, also die sind oft gar nicht so hoch. Wer noch profitiert hat, in die andere Richtung, das ist die Automobilbranche.

TG: Also die Zulieferer?

R: Nein also die japanischen, Toyota, Honda und so weiter.

TG: Ach so, von der japanischen Seite.

R: Ja, die haben auch profitiert. Das sind die grossen Profiteure generell, das ist die Schweizer Pharma- und Chemiebranche und die japanische Autoindustrie.

TG: Das ist noch interessant, weil zum Beispiel Person B gemeint hat, sie profitieren sehr stark vom Freihandelsabkommen.

R: Ja, ja, das ist gut möglich. [Teile der Antwort wurden zwecks Anonymisierung weggelassen].

TG: Gut, letzte Frage, bei den Niederlassungen in Japan, gibt es da Präferenzen von den Unternehmen, bezüglich welcher Region? Oder lassen sich die meisten einfach in Tokyo nieder?

R: Ja das ist schon meisten Tokyo, das ist halt das wirtschaftliche Zentrum. Es gibt ein paar in Osaka, häufig aus historischen Gründen, weil sie irgendwann in Osaka angefangen haben oder in Kobe. Aber die meisten sind in Tokyo. Die, die etwas grösser sind, haben natürlich Niederlassungen in mehreren Städten. Es gibt Ausnahmen, Nestle, die haben den Hauptsitz in Kobe, aber das sind historische Gründe. Die meisten haben den Hauptsitz hier und die haben dann irgendwelche Produktionsstätten oder Servicedienstleistungen innerhalb des ganzen Landes.

TG: Und würden sie den Unternehmen grundsätzlich Tokyo empfehlen oder je nachdem, wo die Kunden sind?

R: Es kommt drauf an was das für ein Unternehmen ist. Tokyo ist halt ein teurer Standort, egal ob man das mietet oder ob das Löhne sind etc. Wir hatten auch schon Unternehmen, die waren in Okinawa. Okinawa, das sind die Südinselfn, dort gibt es nicht viel. Die haben sich gesagt: „Uns ist nicht wichtig wo wir sind, Hauptsache wir sind in Japan. Unser Geschäft läuft interaktiv, wir können uns sowieso überall niederlassen. Wir könnten auch auf dem Mond sein, wenn der japanisch wäre“. Klar, das sind halt Ausreisser, das ist jetzt nicht der klassische Fall. Der klassische Fall ist im Grossraum Tokyo.

End of the interview.

## 10.8 Interview with Expert S

Transcript of the Interview with:

Expert S

Greetings and introduction. Description of the scope of the study.

Start of the interview.

TG: Als einleitende Frage, was sind die Hauptprobleme, welche sie bei den Unternehmen in Südkorea sehen?

S: [Introduction and background on prior work experience] Um auf ihre einleitende Frage zurückzukommen, das ist sicher einmal die sprachliche Geschichte. In Japan ist das sicher eine der extremen Angelegenheiten, weil einfach die Japaner sicher nicht gerne in Englisch diskutieren. Also auch nicht irgendwie das wirklich können und in Japan ist das dann auch meistens so, dass nicht irgendeiner entscheiden kann, sondern es ist dann halt eine Gruppenentscheidung, welche den ganzen Entscheidungsprozess relativ langatmig macht. Das ist sicherlich etwas, das sehr spezifisch ist und wenn man das jetzt anschaut im Zusammenhang mit Korea, ist das für Korea natürlich extrem so, dass das anders aufgebaut ist und gemacht wird, was der Chef sagt. Dort ist sicher so, dass jemand entscheidet was Sache ist und die Sprache ist sicher so... die Koreaner sprechen sicher besser Englisch als die Japaner. Wenn man das so vergleicht. Für mich ist das so, dass man sagen kann, dass die Koreaner die asiatischen Italiener sind. Also sie sind relativ schnell begeistert von etwas und wenn sie wissen, dass etwas Gutes drin liegt, also „what’s in it for me?“ ist auch immer so eine Question. Was kann ich davon gewinnen, wenn ich mit ihnen Business mache? Das ist ähnlich wie bei den Italienern, die sind schnell begeistert, wenn es gut aussieht, sie sind aber auch sehr schnell wieder abgelenkt, wenn es irgendetwas neues gibt, was nachrückt. Der Japaner ist es eher so ein Schweizer, ein asiatischer Schweizer, der halt auch auf einer Insel irgendwie daheim ist, der sich abschottet. Also zum Teil irgendwie Hürden aufbaut in Jpaan gegen aussen und nicht fremdbestimmt werden will und Ausländer eher irgendwie als mühsam anschaut. Weil die Ausländer irgendwie mit den ganzen Gepflogenheiten nicht vertraut sind. Das ist vielleicht ähnlich wie in der Schweiz. Der ganze Föderalismus, der uns in der Schweiz auch stark macht... wie verstehen, dass man irgendwie unterschiedliche Behörden haben mit den verschiedenen Kantonen und auch in Japan ist das halt dann zwei, drei Stufen noch weiter ausgebaut. Das sind so die top zwei Sachen, also sprachliche Sachen und die interkulturelle Angelegenheit.

TG: Ok, also Kultur ist doch schon eines der zwei wichtigsten Themen, mit welchen sie zu tun haben. Es ist weniger Exportbestimmungen oder Produktregulierungen oder solche Sachen?

S: In erster Linie sind es sicher, die interkulturellen Angelegenheiten. Die anderen Sachen im Prinzip, das ist einfach eine Fleissarbeit. Das ist eine Fleissarbeit das abzuarbeiten. Da weiss man im Prinzip, wie man vorgehen muss, resp. man muss einfach auch die richtigen Instrumente haben, damit man diese richtig erheben und dann auch ansprechen kann. Es ist so, wenn ich beim Ministerium in der Schweiz zur Registrierung von Pulten anrufen möchte und

mit denen Englisch sprechen möchte, dann habe ich bereits schon ein interkulturelles Problem geschaffen. Weil die wollen nicht Englisch sprechen, sondern wir müssen zuerst einmal sicherstellen, dass wir einen Experten haben, der mit dem Ministerium sprechen kann, auf Augenhöhe sprechen kann, damit diese Experten miteinander diskutieren können. Wir haben immer wieder das Problem, dass Schweizer Firmen mir anrufen und sagen, sie hätten jetzt schon dreimal ans Ministerium XY geschrieben und sie erhielten keine Antwort, was da los sei. Das ist total unterschiedlich, als das, was wir bei uns haben. Bei uns können wir irgendjemanden in einem Baum anrufen, zum Beispiel das Mehrwertsteuerbüro und wenn sie Glück haben, dann haben sie den Leiter Mehrwertsteuer Schweiz am Telefon, der Ihnen Auskunft gibt. Das ist natürlich eine Illusion in Japan. Erstens mal, weil sie viel grösser sind und zweitens auch weil sie bei den Ministerien nicht unbedingt sehr gewandt sind mit der englischen Sprache. Also, ja, es gibt Handelshemmnis, es gibt wichtige Themen aber ich muss sagen, dafür gibt es Möglichkeiten, da gibt es Lösungen. Es ist vielleicht nicht etwas, das über Nacht gemacht werden kann aber rein von den Regeln her ist das relativ klar und wenn es nicht klar ist, dann kann man das relativ schnell korrigieren in Japan. Jetzt wenn ich das mit Korea versuche zu vergleichen und ich versuche das immer wieder hinzukriegen, damit sie einen Vergleich haben. In Korea ist es viel eher so und das ist auch wieder darauf zurückzuführen auf die hierarchischen Gegebenheiten, dass dort wirklich Willkür praktiziert wird. Und zwar Willkür... ich gebe ihnen ein Beispiel. Wir haben alle Lizenzen und alle Sachen für eine Firma, um Milchprodukte da reinzubringen. Jetzt haben wir die ersten paar Shipments, die waren in Kleinmengen, die über den Luftfahrtweg reingekommen sind und dort von der Zollbehörde mit einem Zoll bestrickt importiert wurde, der anders war, als wenn es per Seefracht gemacht wird. Die Zollbehörde war irgendwie... bei Luftfracht war alles bestens, die haben das akzeptiert und dann als es beim Seehafen reinkommt, genau das gleiche Material, genau die gleiche Verpackung, dann kann es sein, dass dort die Zollbehörde sagt: „Hey, das stimmt nicht, sendet das zurück, das kommt nicht ins Land“. Das ist einfach eine gewisse Hierarchie, wo der Zollverantwortliche eine gewisse Willkür walten lassen kann und seine Mitarbeiter hören auf das, was er sagt, ohne, dass es gerechtfertigt wäre. Und da haben wir dann wirklich die Situation, dass wenn wir über den Swiss Business Hub in Korea kommen, dass wir dann mit Behörden sprechen können, weil die sprechen ja dann auf Augenhöhe. Weil uns Hub ist im EDA, also an der Botschaft, angehängt und das sind beides Beamte und dort kann man dann über diese Schiene die Leute irgendwie positiv beeinflussen, dass diese Milch dann trotzdem reingelassen wird. Und wo er dann auch, der das aus Willkür gemacht hat, dass er dann auch nicht sein Gesicht verliert, weil er hat ja dann nachher das nicht von der Behörde erhalten, sondern es ist dann von einer Instanz, die angeschaut wird, als wäre sie auch ein Beamtenstatus, der hoch ist. Und dann gibt es halt auch Möglichkeiten, dass es Wirtschaftsspionage gibt in Korea. Das muss man den Japanern komplett absprechen, dass sie das machen. Als Beispiel da kann ich sagen, dass gewisse Geräte überprüft werden in der Schweiz von der koreanischen Behörde und bevor die das dann zulassen um in Korea importiert werden zu können, das heisst einfach die Zulassung zum Verkauf eines gewissen Geräts erteilen, dass sie dann in Korea bereits eine Kopie von diesem exakten Gerät in Korea auf dem Markt haben. Da ist es einfach naheliegend, dass die Behörden diesem Hersteller die Pläne und das Know-How gegeben haben... das sind auch Themen, die bei uns ab und zu auf dem Tisch liegen.

TG: Ok. Und das ist in Korea, haben sie gesagt? Nicht in beiden Ländern?

S: Nein, in Korea.

TG: Ok. Jetzt, die Unternehmen, beschäftigen sich diese mit kulturellen Problemen oder Herausforderungen? Haben sie das Gefühl, wenn diese auf sie zukommen? Oder ist das etwas, das sie vorher nicht bedacht haben?

S: Ich glaube dort ist es sehr unterschiedlich. Das kann sein, dass die Leute extrem vorsichtig sind, also im Prinzip wissen um was es geht. Also ich kann ihnen sagen, es hat jetzt gerade jemand mit uns Kontakt aufzunehmen und uns beauftragt für den Oktober, also Februar bis Oktober hat er uns Zeit gegeben, damit wir ein Meeting organisieren können mit einer Zielperson. Der wusste genau, dass man nicht anrufen kann: „Ich komme nächste Woche vorbei“, sondern, dass man da vorgestellt werden muss und das ganze aufbauen muss. Sehr, sehr gut vorbereitet, sehr sensitiv was das anbelangt. Dann gibt es noch andere Firmen, die das Gefühl haben, das Geschäft geht genau gleich, man kann genau gleich die Emails einfach in englisch schreiben und so wie das geht nach USA oder irgendwie. Und die haben das Gefühl, was das jetzt soll, dass die ihnen nicht antworten. Also sehr unsensibel für das. Von daher ist es wirklich sehr unterschiedlich.

TG: Ok. Jetzt, wie arbeiten die Unternehmen in der Regel mit Japan oder Korea zusammen, mit denen sie zu tun haben? Haben die oft Niederlassungen dort oder exportieren die normalerweise? Oder ist das gemischt?

S: Weitaus die meisten sind so aufgestellt, in Korea oder in Japan, dass sie einen Partner haben. Meistens ist das ein Distributor der dort ist, den sie haben, der einfach ihre Goods lokal importen. Das heisst, dass der Distributor dann die ganzen Importformalitäten und – Registrierungen macht und das dann lokal im Markt verkauft. Das ist weitaus das häufigste, was vorkommt.

TG: Und haben sie das Gefühl, das ist auch das erfolgreichste Modell?

S: Gut, das ist eine subjektive Frage. Ich glaube, man muss da wirklich, ich glaube es ist ein Springboard oder, was soll ich sagen, ein Uppsala-Modell. Man beginnt vielleicht mit einem Distributor, zuerst einmal direkt, dann mit einem Distributor und dann je nachdem, vielleicht mal mit einer Niederlassung. Ich glaube es kommt darauf an, im Lebenszyklus vom Markt einer Firma, dass das dann je nachdem Sinn macht, in Zukunft das zu machen. Wichtig ist, ich kann nicht sagen, das und das ist erfolgreicher. Ich glaube das ist eine strategische Entscheidung, was ich machen will und wie ich den Markt bearbeiten möchte. Beides kann sehr erfolgreich sein. Das ist wirklich, über einen Agenten, über einen Distributor aber auch mit einer lokalen Niederlassung. Von daher würde ich jetzt nicht den Trend in die eine oder andere Richtung, es kommt wirklich sehr darauf an, in welchem Markt und in welchem Status sich diese befinden. Haben sie... sie wissen, wie viele Firmen aus der Schweiz in Japan eine Niederlassung haben und wie viele, dass in Korea eine Niederlassung haben?

TG: Die Zahlen weiss ich jetzt gerade nicht auswendig, aber ich weiss, dass es in Japan mehr sind und in Korea sind es vielleicht etwa 50 oder 60...

S: Doppelt so viele.

TG: Doppelt so viele?

S: Mhmm. Es sind etwa 110. Wollen sie eine Liste mit diesen Firmen?

TG: Ich habe eben die Liste aber es ist nicht nummeriert oder so, deshalb habe ich jetzt nur eine grobe Schätzung abgegeben.

S: Ja das ist gut. Es sind etwa 110 und in Japan sind es wahrscheinlich etwa doppelt so viele.

TG: Ja, Ok. Und aus welchem Grund? Ist das, weil Japan schon länger ein attraktiver Markt ist?

S: Gut ich meine, Japan ist etwa doppelt so gross wie Korea und Korea ist sicherlich, meiner Meinung nach, einer dieser vergessenen Märkte. Oder, weil Korea ist zwischen Japan und China und von daher denken sehr viele Leute nicht in erster Linie an Korea. Ich denke, das hat sicher etwas. Und von daher, die ganzen Verbindungen sind jetzt mehr als 150 Jahre. Mit Korea hat man da vielleicht 50 Jahre. Es ist auch, es ist eine Entwicklung, weil Korea hat ja eigentlich erst in den 60er, 70er Jahren angefangen sich zu industrialisieren und hat extreme Fortschritte erzielt in diesem Sinne. Also es ist auch eine gewisse Logik dahinter vom staatlichen Land und von der Industrialisierung der Länder und Korea hat extrem aufgeholt, das ist sicher auch mitunter ein Grund.

TG: Und merken sie auch, dass in Korea es stark zunimmt? Weil die Handelszahlen sind ja sehr positiv gewesen in den letzten Jahren.

S: Sie sprechen jetzt von der Handelsbilanz zwischen Korea und Schweiz?

TG: Ja, genau.

S: Gut das ist jetzt auch so eine Statistik, die ich so nicht unterzeichnen würde. Weil die meisten Produkte, welche Korea in die Schweiz importieren, die haben keinen koreanischen Ursprung mehr, weil entweder Displays werden in Polen oder in Portugal zusammengesetzt und haben dadurch eine HS-Code Änderung, wo sie dadurch nicht irgendwie ausgewiesen wird in der Zollstatistik als koreanisches Produkt. Oder dann denkt man zum Beispiel an die Automobile. Automobile von Korea haben die meisten, nicht flächendeckend, aber die meisten haben Ursprung Holland, weil die senden die Autos von Korea nach Holland und werden dann Country-spezifisch zusammengesetzt in Rotterdam und dann hat es nachher eben auch nicht unbedingt einen koreanischen Ursprung und die werden sie nie in diesen Statistiken sehen. Wir haben sicher eine positive Entwicklung in diese Richtung, aber das ist nicht so, dass die Aussagen betreffend Handelsüberschuss mit Korea, dass das stimmt, wenn man das genau anschaut.

TG: Ok, also würden sie sagen, es ist eigentlich schon länger gut, einfach eben, werden die Produkte früher über andere Wege und jetzt eher direkt? Weil auf der Seite der EFTA zum

Freihandelsabkommen, dass seit dem Freihandelsabkommen sich das sehr positiv entwickelt hat. Also das sagen zumindest die Statistiken.

S: Also das möchte ich nicht in Abrede stellen. Ich möchte nur in Abrede stellen, dass es ein Handelsbilanzdefizit mit Korea gibt. Also mit der Schweiz. Das ist eigentlich immer das Thema in Korea, wenn man über Freihandelsabkommen spricht, weil es wird dann zum Beispiel das Abkommen EFTA-Korea herbeigezogen und es heisst, dass weil dieses Freihandelsabkommen besteht, dass im Prinzip ihres, also das koreanische Handelsbilanzdefizit gestiegen ist mit den EFTA-Ländern. Und dem würde ich widersprechen, weil die Zahlen, die Exportzahlen von den Koreanern nicht korrekt sind. Also nicht korrekt, es ist schon korrekt nach der Ursprungsdefinition, aber es ist von der Wertschöpfung nicht richtig, weil eben diese Autos zum Beispiel, welche in die Schweiz importiert werden, die haben nicht unbedingt einen koreanischen Ursprung, weil sie werden am Schluss noch in Holland aufgefimpft. Also das Schweizer Paket oder weiss ich was und das hat dann eine Zolltarifänderung und das ändert dann den koreanischen Ursprung.

TG: Ok, ja, jetzt habe ich es verstanden. Gut, vielleicht nochmal zurück zur Kultur. Wenn sie die Unternehmen beraten bezüglich der Kultur, auf welcher Basis machen sie das? Machen sie das auf Basis von den klassischen Theorien, also Hofstede, Trompenaars oder haben sie eigene, praktischere Grundlagen, welche sie verwenden?

S: Also sicher diese zwei Modelle, die sind sicher eine Basis dafür. Was ich versuche zu machen, also solche Studien auch abzugeben. Aber nachher auch sehr spezifisch mit Beispielen zu spicken. Das heisst dann eigentlich auch, damit ein besseres Verständnis entsteht im Zusammenhang mit den Fragen oder den Verhaltensweisen, welches die Leute dann auch haben sollen. Es gibt ja da auch Beispiele von Konversationen zwischen einem Koreaner und einem Westler, oder einem Japaner, wo diese Verneinungsformen vorkommen und da kann ich dann auch aus meiner Erfahrung sagen, das ist mir nun wirklich so und so passiert und dies und das. Und das ist natürlich dann, etwas das sehr hilfreich ist, weil die Leute dann auch die Modelle halt auch in die Praxis nehmen können. Ich denke es sind sehr gute Hilfsmittel, diese Modelle, wenn man sie dann nachher auch noch weiterführt, in dem Sinne, dass man auch noch reelle Beispiele angeben kann. Das ist auch das, was die Leute dann anspricht. Wenn man aus einem Modell zitieren kann oder sagen kann: „das und das ist so“, aber dass man dann auch sagen kann: „das und das ist mir passiert und das und das mit drei Monaten Verzögerung, weil ich dazumal nicht wusste, was Sache ist“.

TG: Ok. Was würden sie denn sagen, was ist das Wichtigste, was sie gelernt haben in ihrer Erfahrung bezüglich der interkulturellen Zusammenarbeit? Oder was ist der wichtigste Aspekt für sie gewesen?

S: Also von meiner Erfahrung her war das sicher, was ich immer darauf hinweise, was ich als erstes mache, dass ich lokal irgendjemanden habe, der mir, der in beiden Kulturen gelebt hat. Der mir dann praktisch auch übersetzen kann. Ich meine jetzt nicht bezüglich der Sprache, sondern eigentlich als interkultureller Übersetzer, wo die Sprache einfach Teil davon ist. Ich gebe ihnen ein Beispiel. In Korea habe ich mir jemanden gesucht, der in Deutschland studiert hat. Das ist jetzt zum Beispiel ein Chemieprofessor, der in Aachen studiert hat, der sieben, acht

Jahre in Deutschland gelebt hat und der dann zurückging. So eine Person, die hat sowohl die Wertvorstellung von Deutschland oder vom Westen intus, als auch die koreanische. Und das sind Leute, die dann eigentlich mir über die Zeit extrem viel hilfreiche Hilfestellungen geben können oder mir auch einen Weg aufzeigen können, wie ich irgendwo reinkommen in eine Verkaufsposition oder eine Businesssituation. Das ist das, mein absolutes Top-Learning, was ich in meinen 20 Jahren in dem asiatisch-schweizerischen Austausch gelernt habe. Nehmen sie sich einen Experten an die Hand, der, es kann auch ein Sparringpartner sein oder auch als möglicher Übersetzer, als In-Between Liaison oder Engineer walten kann. Das ist für andere Leute, das ist Gold wert. Und es gibt gewisse Leute, welche das seit 20 bis 30 Jahren machen und die Schweizer Firmen so beraten oder auch begleiten. Begleiten müsste man dem ja eigentlich sagen.

TG: Ok und würden sie auch sagen, das ist das, was die Unternehmen meistens falsch machen? Dass sie niemanden lokales haben, der ihnen alles erklären kann?

S: Richtig, ja. Jemand, der ihnen einfach im Prinzip auch ein Steigbügel sein kann. Absolut, und es gibt Beispiele, wo Leute dachten: „Ich habe so ein tolles Produkt, entweder sie wollen es oder sie wollen es nicht“ und wo alles links und rechts ignoriert wurde. Ich hatte letzthin mal einen Kunden, der sagte: „Der Japaner hat mir gesagt ich habe ein besseres Produkt, ich habe einen besseren Preis aber ich habe es trotzdem nicht erhalten, weil ich halt lokal nicht vertreten bin“. Und das sind halt Learnings, die total unnötig sind.

TG: Und dann würden sie auch sagen, dass es notwendig ist, lokal, also in Japan oder Korea, lokale Leute einzustellen als Führungspersonen oder als Country Manager zum Beispiel?

S: Also ich denke das ist sicher, wenn man eine lokale Legal Entity hat, ist das sicherlich etwas, das hilfreich ist. Man kann sich auch gewisse Kombinationen vorstellen. Zum Beispiel, dass man einen Lokalen hat, der sich das teilt mit einem Westlichen. Das heisst im Prinzip, dass man einen Co-Managing Director hat, der steht dann hintendran. Das ist aber für alles dann auch wichtig, dass diese Leute dann auch gut miteinander umgehen können und dass dann auch gut auf die kulturellen Unterschiede Acht gegeben wird. Es kann nicht ein 25-jähriger in Japan mit einem 65-jährigen auf gleicher Ebene stehen und solche Sachen. Aber ja, ich würde sagen ein Lokaler an der Spitze ist immer absolut genial. Der muss aber dann auch ein Anforderungsprofil haben, ich würde jetzt sagen, Englisch ist nicht unbedingt diejenige absolute Top-Dings, aber einfach so, dass er beide Kulturen versteht und dass er nicht die eine oder die Andere überproportional überbewertet.

TG: Und wie gehen die Unternehmen vor bei der Rekrutierung von solchen lokalen Führungskräften und Verkaufspersonal und wie kommen sie an die guten Leute heran?

S: Das erste, was ich jeweils sage ist: „Kennt ihr jemanden, der eine ideale Besetzung wäre?“, zum Beispiel. Das ist meistens das Beste, wenn man schon eine gewisse History mit denen hat, wen man sie als Competitors hat und sie sich dann im eigenen Umfeld mal anschaut. Und das ist sicherlich auch etwas, was wir machen können, wenn die Leute wissen, der und jener wäre gut, dann können wir vom Swiss Business Hub mit unserer Offizialität die Leute auch ansprechen. Nicht abwerben, aber einfach mal der erste Kontakt, wenn das jetzt nicht einer ist,

mit dem man schon irgendwie persönlichen Kontakt hat. Und andererseits gibt es natürlich dann verschiedene Headhunter und Vermittlungsbüros, aber das ist immer nur die zweitbeste Möglichkeit. Wenn man die Chance hat über das private Netzwerk oder über das Dings reinzukommen, dann ist das sicherlich immer einfacher und vor allem auch bedeutend günstiger.

TG: Und würden sie sagen, da unterscheiden sich Japan und Korea oder ist das ähnlich?

S: In Japan ist natürlich so, dass, ich sage mal, das ist, dass jeder Japaner sicherlich lieber für ein japanisches Unternehmen arbeitet als für ein ausländisches. Also das ist jetzt mal so prinzipiell, das ist sicher in Korea nicht unbedingt so. Dort ist sicherlich eher wieder der Italiener oder der Amerikaner der durchdrückt, im Zusammenhang mit der Gefühlslage, „What’s in it for me“, wieder in Korea eher. Wer denn nachher meistens auch ist, die besten Frauen in Japan, die arbeiten für ausländische Firmen, weil die Frauen haben einfach innerhalb der japanischen Firmen, momentan zumindest, keine Chance irgendwelche Führungsrollen zu übernehmen. Eben, es gibt Ausnahmen, aber im Allgemeinen ist es schon so, dass die guten Japanerinnen eigentlich untergeordnete Rollen übernehmen in japanischen Unternehmen und sie dann auch offen sind, im Zusammenhang mit den ausländischen Firmen zu arbeiten. Es gibt aber andere Probleme die es gibt, weil eine Frau in einer Führungsposition in Japan kann dann nicht unbedingt mit Führungspersönlichkeiten bei einer Toyota, je nachdem, auf Augenhöhe diskutieren, weil es da halt um gesellschaftliche Angelegenheiten geht. Aber es ist einfach ein No-Go, weil es nicht etwas ist, das passt. Das sind solche Sachen, die man abwägen muss.

TG: Und da würden sie sagen, da ist in Korea die Stellung der Frau besser? Also sind die Frauen gleichberechtigter?

S: Ja, absolut. Da kann man auch... dass man eine Präsidentin gehabt hat bis vor wenigen Monaten, auch wenn diese nun abgesetzt wurde.

TG: Und machen denn Schweizer Unternehmen oft den Fehler, oder gibt es oft das Problem, dass in Japan zum Beispiel Frauen als Geschäftspartner nicht akzeptiert werden? Wenn, ich sage mal, eine Schweizer Frau versucht Kontakt aufzunehmen mit einem japanischen Distributor?

S: Ja, ich meine es kommt darauf an. Wenn jetzt eine Schweizer Technologiefirma mit einer Japanischen Technologiefirma Kontakt aufnehmen möchte oder auch nachher dann auf dieser Ebene und wenn der Schweizer Technologiefirma eine Frau vorsteht und auf der japanischen Seite ein 60, 65-jähriger Japaner ist, dann hat er extrem Mühe mit dieser Frau zu diskutieren. Aber das ist natürlich schon ein Thema. Auf der anderen Seite ist es natürlich so, wenn sie jetzt Distributoren ansprechen, das ist nicht so ein Problem. Schliesslich ist es ja so, dass der Schweizer Kunde, die Schweizer Firma praktisch ein Kunde ist vom Japaner und man sieht ja, dass es eine westliche Firma oder westliche Person ist, das stellt dann kein Problem dar.

TG: Und wenn Schweizer Unternehmen ausländische Tochterfirmen haben in Japan oder Korea, was sind da die häufigsten Konflikte innerhalb dieser Firmen? Zwischen der Tochtergesellschaft und der Muttergesellschaft?



S: Also die grössten Auseinandersetzungen werden immer so sein, dass der Country Manager oder der Chef aus Japan sagt: „In Japan ist alles ganz anders“. Also Produktadaptionen oder Serviceadaptionen, das ist natürlich immer eine relativ grosse Diskussion. Wie viel Localizing, dass man machen will oder wieviel Freiheit lasse ich der lokalen Organisation im Zusammenhang mit dem, was die Japaner selber machen dürfen. Das ist das was sie am meisten haben. Und der Japaner kann dann dem Schweizer meistens nicht klar, klipp und klar sagen, sie brauchen nun eine gelbe Schraube weil die rote geht nicht oder so. Im Prinzip: „Wieviel lasse ich zu, dass sie selbständig entscheiden können und wie viel tue ich standardisieren?“. Diese Frage ist sicher eine der grössten Problematiken, die wir haben.

TG: Das ist auch in Korea so?

S: Ja, also im Prinzip ist es sicher auch so aber in Korea kann man eher sagen, wie soll ich sagen, eine Standardlösung kommt schon auch in Frage, wenn man dann einen Preis hat, der attraktiv ist, dann, in Japan, ich nehmen an das haben sie auch schon gehört von Person R oder von Person Z, in Japan ist der Kunde nicht König, sondern er ist Gott. Und das ist wirklich so, man macht einfach alles für den Kunden und der Preis ist nicht so wichtig. In Korea ist das sicherlich anders, dort wägt man eher wieder ab zwischen Kosten und Nutzen. Und man geht nicht unbedingt so stark in eine Lösung, die nur 80% abdeckt und der Japaner geht halt immer 120% von einer Lösung. Das ist auch je nachdem ein grosses Problem für die Japaner im Zusammenhang mit dem Markterfolg, den sie haben. Sie sind zwar sensationell von der Qualität her, aber schlussendlich würde eine 80% Lösung schneller auf den Markt kommen und würde dann vielleicht besser akzeptiert werden, beziehungsweise man hat dann auch viel schneller einen positiven Return-on-Investment.

TG: Es wäre jetzt 11 Uhr...

S: Genau. Machen sie noch 5 Minuten und dann muss ich abrechen, ich muss nachher noch ausser Haus gehen.

TG: Ich möchte sie natürlich überhaupt nicht aufhalten, ich denke nicht, dass wir noch mehr als fünf Minuten haben.

S: Gut.

TG: Noch eine sehr konkrete Frage, erfahren sie Korruption als Problem für Schweizer Unternehmen in Korea?

S: Ja. Sehr konkret.

TG: Inwiefern?

S: Weshalb haben sie jetzt nur Korea gefragt?

TG: Weil Korea wesentlich tiefer ist auf dem Corruption Transparency Index als Japan und auch das Unternehmen, welches ich vorher interviewt habe, hat gesagt, in Korea sei es deutlich mehr ein Problem als in Japan.

S: Richtig, ist natürlich auch sehr vom Sektor abhängig. Also ich kann ihnen sagen in Japan, im Bausektor, ist die Yakuza extrem unterwegs und wir hatten auch schon Schweizer Firmen, welche aufgefordert wurde, gewisse Unterstützungszahlungen zu machen. Also es ist sicherlich richtig, dass allgemein Korea schlimmer ist als Japan, aber es ist im Bausektor in Japan oder im Energiesektor zum Teil, ist es auch verbreitet.

TG: Gut... mit der Willkür haben sie schon gesagt... Jetzt, was etwas in die Korruption hineinläuft: Mit den Grossunternehmen in Korea und Japan, also den Chaebols und den Keiretsus, ist das ein Problem? Oder ich frage anders, gibt es einen Unterschied diesbezüglich für Schweizer Unternehmen zwischen Korea und Japan? Oder würden sie sagen, das ist sehr ähnlich gelagert? Weil das Unternehmen vorher hat gesagt, weil sie Produkte verkaufen, welche anders sind, welche so in den Märkten nicht hergestellt werden, also auch nicht von den Grosskonzernen.

S: Also das ist natürlich immer, wenn sie ein Alleinstellungsmerkmal haben und die Leute wirklich ihr Produkt benötigen, ist es ganz klar viel einfacher, sowohl in Korea als auch in Japan. Ich denke das ist sicherlich erwähnenswert. Wenn sie nun etwas haben, das zum Teil, wo es vergleichbare Leistungen gibt, wo sie austauschbar sind, dann hat der Preis natürlich eine extrem wichtige Rolle. In Korea haben sie auf der Preisschiene oder auf der Kostenschiene extrem viele Chancen. Wenn sie sagen, ich habe eine Mobiltelefonhülle, welche super ist, welche vergleichbar ist mit den anderen aber zur Hälfte des Preises, dann sind sie in Korea viel schneller drin. Ein Japaner würde da seinen jetzigen Lieferanten nicht im Stich lassen. Von dem her, es ist, wie ich es gesagt habe, sie sind sehr schnell attracted zu „What’s in it for me?“, wohingegen der Japaner nicht seinen langjährigen Lieferanten im Stich lassen würde und das ist jetzt eben auch, ich sage mal ein Chaebol, würde unter Umständen seine Zulieferer schnell liegen lassen, wenn sie eine günstigere Möglichkeit haben, die angeboten wird.

End of the interview.