Kulturelle Differenzen als „Tarnkappe“ für strategische Unklarheiten

Nach fast 30 Jahren deutscher Investitionen in China dreht sich der Spieß jetzt um: Das Spielfeld ist jetzt der deutsche Mittelstand, der explizit im Fokus chinesischer Investoren steht. Dies weckt gemischte Gefühle bei deutschen Unternehmen. Einerseits locken Kapital und Zugang zu gigantischen asiatischen Märkten. Andererseits gibt es Zweifel an langfristigen Absichten der neuen Investoren, und eine wahrgenommene kulturelle Distanz erschwert die Vertrauensbildung. VON **ALEXANDER GISDAKIS**

Was ist anders als bei den US-amerikanischen Investoren wie KKR, BlackRock, Equistone? Sind uns die Amerikaner wirklich einfach kulturell näher? Schreckt die Angst vor einer weniger plural und libertär geprägten staatlichen Zentralwirtschaft? Oder können wir nur die kulturellen Codes nicht lesen? Was sind Faktoren, die eine Unternehmenskollaboration erfolgreich werden lassen? Wie entsteht Vertrauen bei wirtschaftlichen Kollaborationen? Spielt kulturelle Nähe wirklich so eine große Rolle?

ZUR PERSON

Alexander Gisdakis ist Partner bei Breitenstein Consulting, die sich auf den Bereich Change Management spezialisiert hat. Vorher war er über 20 Jahre für die Bereiche Human Resources und Leadership Development der Siemens AG zuständig. Sein Erfahrungsschatz reicht von Start-up-Businesses über M&A bis hin zur Leitung von Veränderungsprozessen in globalen Unternehmen unterschiedlichster Größe und Branchen. Darüber hinaus hat er breite Expertise und Erfahrungen, wie eine globale Business-Strategie in aktuelle Human-Resource-Strategien und Methoden übersetzt werden kann.

www.breitenstein-consulting.com

Kulturelle Distanz als Deckmantel

Hier lässt sich die These aufstellen: Kulturelle Distanzen sind eher Deckmäntelchen oder „Tarnkappen“ für strategische Misalignments – egal, zwischen welchen Herkunftskulturen. Unterschiedliche kulturelle Codes können zwar Ursache für Missverständnisse sein und Misstrauen zwischen den Partnern erzeugen. Im Gegenteil könnten sie aber auch eine Quelle von rasender Neugier sein, wie etwa bei einem deutsch-chinesischen Liebespaar. Oder tiefes analytisches Interesse wecken, wie bei einem Studienreisenden.

Schlüssel zum Vertrauen

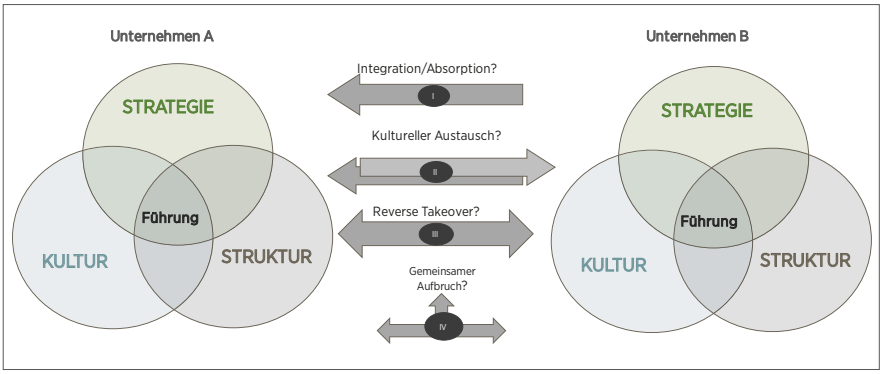
Tatsächlich aber lässt sich annehmen, dass bei wirtschaftlichen Kollaborationen Interessen oft bewusst oder unbewusst nicht offengelegt werden. Hier liegt demnach der Schlüssel zu gegenseitigem Vertrauen und erfolgreicher Kollaboration. Und zwar völlig unabhängig davon, in welchem kulturellen Kontext sie stattfinden.

Kernfragen einer Kooperation

Basis jeder Kooperation sollten zwei Kernfragen sein, die sich beide Partner stellen:

1. Was ist jeweils das mittel- und langfristige strategische Interesse einer Zusammenarbeit oder Investition? Ist es Marktzugang, Technologietransfer, Kapital für Wachstum? Wo genau liegen die Synergiepotenziale auf beiden Seiten? Überraschenderweise kann man feststellen, dass sogar in jahrelang bestehenden Mergers und Joint Ventures diese Fragen noch von beiden Seiten unterschiedlich beantwortet werden – beziehungsweise Unsicherheiten und Vermutungen über gegenseitige Absichten dominieren.
2. Welche Form und Tiefe der Kollaboration ist folglich das Ziel? Abhängig vom genauen Synergieziel gibt es eine Vielzahl von Optionen – deren kultureller Integrationsgrad sehr unterschiedlich und auch zeitlich gestaffelt werden kann. Leider werden solche Optionen oft nur auf gesellschaftsrechtlicher Ebene zwischen Unternehmensführung und Juristen diskutiert – aber nicht aus kultureller und mit allen Beteiligten.

Abb. 1: Welche Integration ist geplant?



Quelle: Breitenstein Consulting

Klarheit schaffen

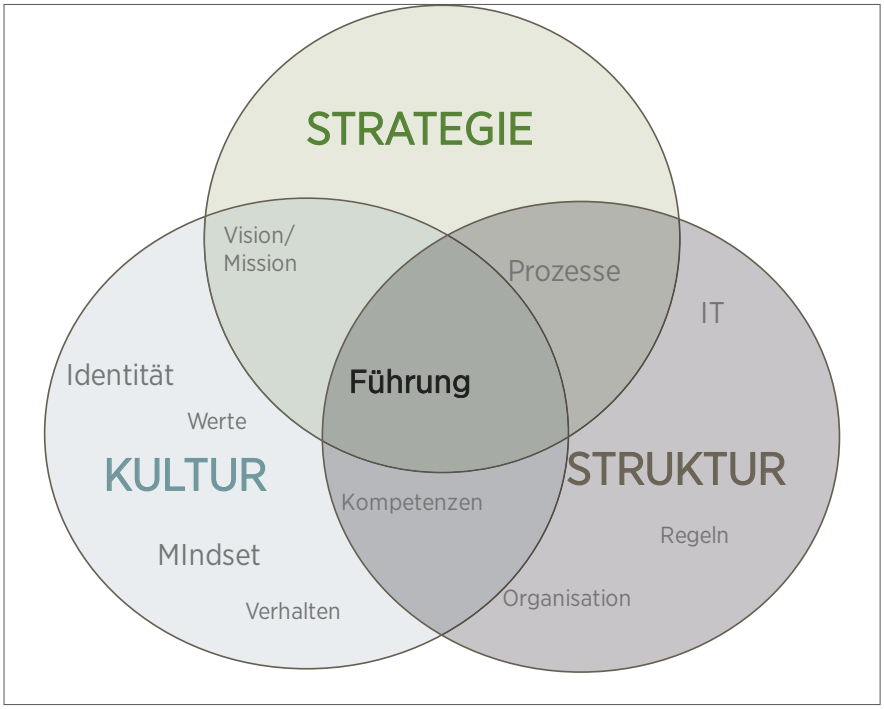
Keine dieser Optionen ist zwischen Organisationen verwerflich. Sie müssen nur offen ausgesprochen werden und aus der Strategie schlüssig begründbar sein. Deutsch-chinesische Kollaborationen unterscheiden sich hier in keiner Weise von deutsch-amerikanischen oder deutsch-deutschen. Entscheidend ist die Klarheit und Transparenz über Handlungen und Absichten. Das schafft eine Vertrauensbasis.

Weiche Aspekte

Wenn tatsächlich eine Integration und Neuausrichtung geplant ist, ist entscheidend, dass Strategie, Struktur und Kultur einer oder meist beider Organisationen ein explizites Thema für die Führungsmannschaft werden. Gerne werden vermeintlich „softe“ Aspekte einer Organisation ausgeklammert – weil „harte“, wie etwa Aufbauorganisation, Besetzung von strategischen Posten oder gesellschaftsrechtliche Konstruktion, zunächst dringlicher erscheinen. Oder weil eben die Integrationsstrategie und die langfristigen Interessen nicht klar genug herausgearbeitet wurden. Chinesische Führungskräfte haben oft ➔

Anzeige

Abb. 2: Strategie, Struktur und Kultur



Quelle: Breitenstein Consulting

ein gutes Verständnis für die Harmonie zwischen den verschiedenen Dimensionen einer Organisation.

Fragen an das Führungsteam

Ein chinesisch-deutsches Führungsteam sollte sich folgende Fragen stellen – und zwar genau in dieser Reihenfolge:

- Was sind harte Strukturen und Prozesse, Regeln, IT-Tools etc., die sich ändern müssen, damit die Integrationsstrategie wirklich funktionieren kann?
- Wo müssen sich (welche) Verhaltensweisen ändern – und welche Mitarbeitergruppen sind davon betroffen? Das kann hier Führungskräfte genauso betreffen wie die Mitarbeiterin im Servicecenter.
- Welche Kompetenzen brauchen beide Seiten in ihren Organisationsteilen in Zukunft, damit die Strategie wirklich aufgehen kann? Es geht dabei um technische Kompetenzen – aber auch um Erfahrungen und Fähigkeiten in Bezug auf Zusammenarbeit, Lernbereitschaft und Führung. Welche „Typen" braucht man in Zukunft?
- Welche Einstellungen und Haltungen müssen sich auf beiden Seiten der Organisation ändern, damit diese gewünschten Verhaltensweisen und Kompetenzen sich Bahn brechen können? An dieser Stelle befindet man sich dann tief in organisationskulturellen Fragestellungen.
- Und schließlich die Frage: Wer sind wir wirklich – was hat uns zu dem gemacht, der wir heute sind? Worauf sind wir stolz in Bezug auf unsere Vergangenheit? Was ist nicht verhandelbar an der Art, wer wir sind und wie wir sind?

Das sind Grundfragen der Identität, von Zugehörigkeit, der eigenen Geschichte, von tiefen Werten und Normen einer Organisation. Nichts davon ist anders in anderen Kulturen – auch nicht in China.

Strategischer Kontext

Erst wenn man diese Fragen in einen strategischen Kontext stellt, werden sie gestaltbar. Der strategische Kontext beginnt wie gesagt immer bei der Offenlegung der gegenseitigen langfristigen Interessen. Und hier liegen oftmals die Schwierigkeiten, und es stellt sich die Frage: Schaffen wir es, offen miteinander zu reden?

> Der strategische Kontext beginnt immer bei der Offenlegung der gegenseitigen langfristigen Interessen.

Offene Diskussionen

Alle diese Fragen verbergen sich oft hinter der Tarnkappe kultureller Differenzen. Es ist leichter, die andere Kultur und ihr Potenzial, kommunikative Missverständnisse zu erzeugen, verantwortlich zu machen – als sich selbst den Fragen zu stellen. Vertrauen zwischen den neuen Partnern entsteht durch eine offene Diskussion zwischen Management-Teams entlang genau dieser Fragen. Es ist im chinesischen kulturellen Kontext nichts Verwerfliches, die eigenen Interessen zu kennen und zu vertreten – im Gegenteil: Dies wird oft implizit vorausgesetzt.

FAZIT

Unterschiede bestehen – allgemein zwischen europäisch und asiatisch geprägten Kulturen –, doch die eigentliche Frage ist, wie offensiv und in welchem Stadium einer Integrationsverhandlung die strategischen Interessen angebracht werden. Hier kann interkulturelle Vermittlung manchmal hilfreich sein. Aber wenn es ein Führungsteam geschafft hat – gegebenenfalls mit externer Hilfe –, Klarheit zu schaffen, und darüber ein Team entsteht, ist es umso leichter, einen konsistenten Change-Management-Prozess daran anzuschließen. Die Erfahrungen in der Praxis zeigen, dass es oftmals auch nach Jahren noch Sinn macht, diese Fragen wieder zu stellen – etwa im Rahmen eines „Health Checks“. Selbst wenn es nur um das Bewusstsein geht: Wir sind nicht nur gefühlt auf einem guten Weg, sondern können das auch begründen. ■

> „Schaffen wir es, offen miteinander zu reden?

Anzeige

以文化差异掩护战略模糊

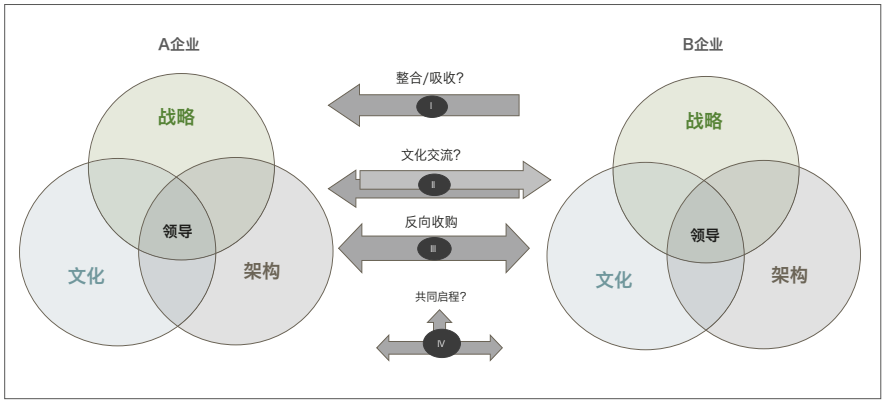
德国对中国投资了近30年，现在出现了转折点：中国投资者明确聚焦在德国中型企业上。而合作的机遇对德国企业来说却是瑕瑜互见：一方面，资本和巨大的亚洲市场令人垂涎。另一方面，新投资者的长期合作意向令人存疑，并且所接触到的文化差异让人难以产生信任感。文 | **Alexander Gisdakis**

开篇，我想提出如下几个问题以供读者思考:中国投资者与如KKR、贝莱德和Equistone的美国投资者有什么不同？美国人与欧洲人之间的文化确实比较接近吗？欧洲人对受中央政府管控、较单调和自由度较低的中国经济是否抱有恐惧，或者只是我们无法解读其中的文化代码？什么是企业成功合作的因素？如何在经济合作中产生信任？较接近的文化真的是促成并购交易的重要因素吗？

以文化差异作为幌子

在此可以立言：无论是在哪两种文化之间，文化差异更多的是作为战略错位的幌子或掩护。文化代码的差异虽然可以是误会的成因并造成合作双方的不信任。但相反也能触发激烈的好奇心，例如：　在中德情侣之间，又或如游学者对异国文化进行剖析的浓厚兴致。

图1：规划了哪些整合？



资料来源：Breitenstein Consulting

人物简介

Alexander Gisdakis是Breitenstein Consulting合伙人，精通变革管理领域。此前他在西门子公司负责人力资源部和领导力发展部逾20年。多年来他从各类项目中获得了宝贵的实践经验:不论是管理创业公司业务，实施企业并购，还是领导各种大小及各个行业的全球化企业执行变革流程。除此以外，他还拥有广阔的专业技能和经验，能把全球业务战略过渡到当前的人力资源战略和途径当中。

www.breitenstein-consulting.com

信任的关键

在实际的经济合作中，企业双方经常会有意或者无意地隐瞒各自的利益目标。而彼此信任和成功合作的关键恰是企业双方对所追求利益的交流探讨，与交易在何种文化背景中进行并无关系。

合作的核心问题

每个合作的基础都应该从两个核心问题出发：

其一，双方进行合作或投资的中期和远期战略利益是什么？是进入市场、获得技术转让、还是增长所需的资本？双方能产生协同效应的潜力在哪里？令人意外的是，就算是在经历了长期合并和合资经营的企业中，依然能发现双方对此类问题的答案竟是南辕北辙，在相互评价对方的意向中充斥着猜测和不确定性。

其二，以何种形式和深度进行合作才是双方企业的目标呢？鉴于明确的协同效应目标，企业可以选择不同的策略。这些策略不但要求着不同的文化融入程度并且在企业合并中需要分时间阶段来完成。可惜的是，大多战略决策常常仅在企业领导层和法律专家之间进行讨论，且仅限于公司法层面，而并非会涉及对文化的考量或纳入所有相关参与者的意见。

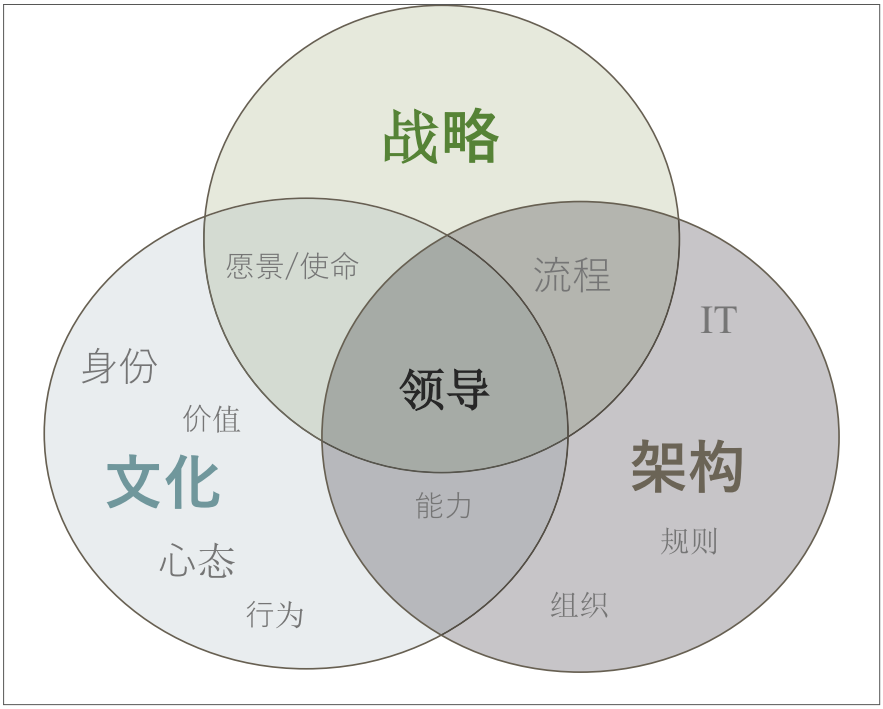
创造清晰度

如图所示，不论企业在合并中选择哪一策略，其本身并不会成为企业间冲突的根源。所需的只是公开策略并有确凿的战略理由。在这一方面，中德间的合作与德美或者是与德国内部的合作没有任何的差异。关键是要保证合作中行动与目标的清晰度和透明度。他们是能赢取信任的基础。

软因素

如果确定了两家公司的合并或者重新架构的目标，那么关键就在于让战略、架构和文

图2：战略，文化和架构



资料来源：Breitenstein Consulting

> 战略性合作的起点是双方对各自的长远利益开诚布公。

化成为一方，在大多数情况下为双方管理团队考量的明确议题。然而，通常一些“软性”的主观议题在合并过程中被忽略，这是因为一些“硬性”的任务例如搭建企业组织结构、占领战略位置或者公司法架构等显得更为紧迫。也或者是因为企业双方不能足够明确地制定合并战略并表明各自长远的利益。中国领导层通常对如何让一个组织不同层面之间实现和睦相处有着良好的理解。

领导团队应考虑哪些问题？

一个中德领导团队应该按照如下顺序提出以下问题：

- 哪些”硬性”的企业架构、流程、规则和计算机设备等需要进行调整，使得合并战略才能确实奏效？
- 工作中哪里（哪些）行为方式必须改变？此变革涉及哪些员工群体？在此，领导层与服务中心的员工都可能会参与其中。
- 企业双方未来在管理中需要具备哪些能力，才能让战略确切实施？这里一方面指的是技术能力，但也包括合作、学习的意愿以及领导能力等相关的经验和才能。今后合并的企业需要哪类人才？
- 在企业管理中，双方需要做好哪些基本态度和姿态的改变，以如愿实现员工在工作方式及相关能力上的适应？在此，我们已经深入到组织文化的问题。
- 最后需要考量的是：我们到底是谁？是谁把我们塑造成今天的模样？我们的过去有什么值得自豪的地方？企业合并中，有哪些个人身份及个体特点是不能接受妥协的？

这是一系列关乎个人身份、属性、个人经历以及决定管理价值观和规范的基本问题。在这些方面上没有文化的差异，在中国也不例外。

战略背景

对以上问题的思考应建立在公司合并的战略背景下。如上所述，战略性合作的起点是双方对各自的长远利益开诚布公。然而双方就是否能畅所欲言而举棋不定，因而常陷入困难的处境。

公开讨论

在文化差异的掩护下，对如上问题的思考并非易事。面对产生的沟通误会，把责任推卸给其他文化总是比自我反省容易得多。与新合伙人之间的信任是通过管理团队之间对以上问题进行公开讨论而实现的。在中国文化的背景中，了解和维护自己的利益并不会受到谴责，相反，这是一种隐形的要求。

结论

总体而言，欧洲和亚洲的文化虽然存在差异，但解决问题的关键是，在多大程度上或者在哪一个阶段把战略利益带入合并谈判中。对此，文化的调解有时会大有裨益。如果领导层（必要时通过外部的帮助）已经有了足够的清晰度并以此创建了双方的管理团队，实现后续的变革管理流程就更为简单了。实际经验表明，常常在多年之后如“例行体检”般再次对企业双方合作的战略目的进行思考依然意义非凡。就算只是对决策中的直觉进行反思，但是我们应力求不仅在感觉上走对了路，而且还能加以论证。 ■