

## In dieser Ausgabe:

- Editorial Seite 1

## International

- M&A in China - Pioniergeist Seite 1  
gefragt!
- Was ist IMAP Seite 3
- IMAP in China

## Ausgewählte Akquisitions- und Verkaufsjekte:

- Abgeschlossene Projekte Seite 4
- Verkaufsprojekte Schweiz
- Verkaufsprojekte Ausland Seite 5
- Akquisitionsinteressensgebiete

## Gastbeitrag:

- Dr. Reto Battaglia Seite 6  
„Qualitätssicherung in China“

## IMAP

- Adressen Schweiz, Deutschland und Österreich Seite 8
- Unser Team in der Schweiz

## "Culture eats Strategy for Lunch"

CEO einer globalen Pharmafirma zu Journalisten, dass ohne Fundament einer entsprechenden Firmenkultur der Misserfolg einer Strategie vorprogrammiert ist.

## Editorial



Dr. Christoph Bieri  
Partner

Einmal mehr erleben wir, dass der Mensch ein Gewohnheitstier ist und die kürzere Vergangenheit stark die Zukunftserwartungen prägt. Auch die professionellen Prognostiker versagen, wenn es darum geht, nicht nur Trendänderungen, sondern eigentliche Strukturbrüche vorherzusagen. Wer hätte noch vor kurzem das Ausmass der Liquiditätskrise im Bankensektor und die fundamentale Neubewertung von Aktien und Risiken vorhergesehen?

Die Marktereignisse haben zu einem massiven Einbruch bei stark fremdfinanzierten Grosstransaktionen geführt. Auch bei mittelgrossen Transaktionen, die wir bearbeiten, ist der Trend rückläufig, wenn auch weniger ausgeprägt.

Die Preise sind auch in diesem Bereich signifikant gesunken. Wir erwarten, dass die Zahl der Käufer mit zunehmender Verschlechterung der wirtschaftlichen Lage abnehmen und die Durchlaufzeiten von Transaktionen zunehmen werden. Für Firmen mit starken Bilanzen und bereits optimierten Kostenstrukturen bietet andererseits die

gegenwärtige Situation die Chance, Akquisitionen zu günstigen Bewertungen tätigen zu können.

Grosse Erwartungen liegen nun auf China, die weltweite Konjunktur zu stützen. China ist und bleibt ein Markt, den eine KMU nicht nur als kostengünstigen Produktionsstandort wählen, sondern immer mehr als wichtigen Markt mit eigener Präsenz bearbeiten sollte. In dieser Ausgabe befassen wir uns daher schwergewichtig mit China. Die wichtigsten Erkenntnisse zum Thema „Akquisitionen in China“ aus unserem Herbstanlass des letzten Jahres werden von Jürg Kurmann zusammengefasst. Dr. Reto Battaglia, unser externer Experte für Qualitätsfragen und den Prüflabor-Markt, geht im Interview darauf ein, wie westliche Firmen sicherstellen, dass sie von ihren chinesischen Partnern bezüglich Qualität auch das geliefert erhalten, was sie bestellt haben.

Sie finden in dieser Ausgabe des MergerTalks sicher einige interessante und nützliche Aspekte, selbst wenn Sie nicht auf dem „Sprung nach China“ sind. Übrigens: Am 27. November abends führen wir wieder eine spannende Veranstaltung mit hochkarätigen Referenten durch, diesmal zum Thema „Akquisitionen in Osteuropa und der Türkei“. Wir freuen uns, Sie dort zu treffen. ■

## M&A in China - Pioniergeist gefragt!

Jürg Kurmann, Geschäftsführender Partner

Der am 22. November 2007 bei der SWX durchgeführte Anlass „M&A in China ...auch für KMUs“ stiess auf ein grosses Interesse und war mit 67 Teilnehmern sehr gut besucht. Die Veranstaltung wurde von uns organisiert, kmuNEXT und die Swiss Chinese Chamber of Commerce waren Mitveranstalter.

Das erste Referat von Franc Kaiser und Laura Tsui von unserem chinesischen IMAP-Partner InterChina stellte die Problematik von Akquisitionen chinesischer Unternehmen aus Sicht des Beraters dar. Der Leitgedanke dabei war, wie das „westliche“ Vorgehen angepasst werden muss, um versteckte Risiken aufzudecken und auszuschalten. In einem zweiten Referat berichtete Urs Toedtli, Divisionsleiter Filtration der Heidener Sefar-Unternehmensgruppe, aus Sicht einer KMU über seine Akquisitionserfahrungen in China. Am anschliessenden Panel nahmen neben den Referenten die China-erfahrenen Dr. Frank Brinken, CEO der Starrag-Heckert AG und Dr. Reto Battaglia, Director SinoSwiss ADC Technical Services, einem JV in Beijing, teil.

(Fortsetzung auf Seite 2)

## M&A in China – Pioniergeist gefragt

(Fortsetzung von Seite 1)

Westliche Firmen, die in China akquirieren wollen, sollen dies nur im Rahmen eines langfristigen strategischen Commitments zu tun – so eine der zentralen Aussagen von Kaiser und Tsui. Dies kann einen längeren Prozess mit mehreren „Loops“ bedingen. Eine klare Akquisitions-Strategie ist dabei von zentraler Bedeutung. Zudem besteht eine äusserst starke chinesische Käuferkonkurrenz, und interessante Firmen, die günstig zum Verkauf stehen, werden häufig nur anderen chinesischen Unternehmen angeboten. Daher haben opportunistische Übernahmen nur geringe Erfolgsaussichten, und bei chinesischen Firmen, die westlichen Firmen zum Verkauf angeboten werden, ist äusserste Vorsicht geboten.

Viel erfolgsversprechender ist ein systematischer Ansatz mit der parallelen Ansprache und Evaluation mehrerer aktiv recherchierter Targets, so Kaiser und Tsui. Bei der



Suche nach guten Targets stellen sich jedoch schon die ersten Probleme: Da in China äusserst wenige statistische Marktdaten und Firmeninformationen verfügbar sind, muss man diesbezüglich auf Methoden der Primär-Marktforschung zurückgreifen.

Nachdem die geeigneten Targets einmal identifiziert sind, ist der westliche Kaufinteressent oft überrascht, wie schnell und offen der Prozess bis zu einem LOI abläuft.

Allerdings sind dann die folgenden Phasen erheblich zeitintensiver - die Due Diligence bei kleineren Targets kann ohne weiteres 70% des Gesamtprojekts ausmachen. Die spärlich vorhandenen schriftlichen Dokumente sind mit äusserster Vorsicht zu interpretieren. Die Buchhaltung chinesischer KMUs widerspiegelt in der Regel den wahren Geschäftsverlauf nur ungefähr. Die Besitzverhältnisse aller Aktiven müssen einzeln verifiziert werden.

Auch das mit vielen Praxisbeispielen angereicherte Referat von Urs Toedtli machte deutlich, dass man bei Akquisitionen in China nicht mit einer Buchhaltermentalität vorgehen kann. Es braucht unternehmerischen Pioniergeist, um mit den fehlenden Informationsgrundlagen, unklaren Eigentumsrechten und komplexen Verhandlungssituationen umgehen

zu können. Zentral ist der Aufbau eines Beziehungsnetzes, insbesondere mit dem politischen Umfeld. Hier liess er einen seiner vielen Tipps des Referates einfließen: Um zu sehen, ob ein potenzieller Geschäftspartner tatsächlich über die behaupteten guten Beziehungen verfügt, bittet Toedtli ihn, kurzfristig einen Tisch im lokalen „In“-Restaurant zu organisieren. Da diese jeweils langfristig ausgebucht sind, ist es ein Zeichen für die tatsächlich guten Beziehungen des Geschäftspartners, wenn dieser einen Tisch erhält.

Für die Analyse und Due Diligence von Targets betonte Toedtli die Wichtigkeit der Informationsbeschaffung aus den unteren Ebenen des Zielunternehmens, beispielsweise aus Gesprächen zwischen den Chauffeuren des Käufers und des Verkäufers. Die wahren Eigentumsverhältnisse der Aktiva sind genau abzuklären, insbesondere bei Grundstücken. So kann es sein, dass der Strom über ein Nachbargrundstück kommt und der Nachbar nach dem Verkauf plötzlich Forderungen für die Durchleitung stellt.

Ein Problem stellen auch die hohen Fluktuationsraten des Personals dar. Wie Toedtli anschaulich ausführte, gilt die Loyalität der Chinesen nicht der Firma, sondern hauptsächlich ihrem Vorgesetzten. Wenn eine Führungskraft das Unternehmen verlässt, gehen oft ganze Teams mit ihm mit. Um dieses Risiko zu minimieren, hat Sefar für die oberen Führungspositionen Singapur-Chinesen eingestellt. Diese sprechen Mandarin und verfügen über eine westlich geprägte Erziehung und Ausbildung. Damit können sie einen guten und langfristig verlässlichen Transmissionsmechanismus zwischen dem Schweizer Mutterhaus und der lokalen Organisation erstellen.

(Fortsetzung auf Seite 3)

### M&A in China

China-specific concerns must be considered at every part of the deal



### Lifecycle of an M&A Deal



### China-specific Concerns

- |  |  |                             |                  |   |  |
|--|--|-----------------------------|------------------|---|--|
| 1 Unclear rationale & unrealistic expectations from the foreign investor | 2 Unreliable information for target identification | 3 Weak corporate governance | 5 Valuation gaps | 7 Immature legal & regulatory environment | 8 Company & country cultural differences |
| 4 Contingent & hidden liabilities  | 6 Complicated negotiations                         |                             |                  |   |  |



## Was ist IMAP ?

IMAP ist die weltweit grösste Organisation von unabhängigen M&A-Firmen. Mit 60 Partnerfirmen, 98 Niederlassungen und insgesamt rund 300 verhandlungsführenden Beratern („Dealmakers“) ist IMAP in allen Industrieländern vertreten. Durch eine enge Integration, hohe gemeinsame Qualitäts-Standards und eingespielte Abläufe können IMAP-Mitglieder den reibungslosen Ablauf auch sehr anspruchsvoller internationaler



INTERNATIONAL NETWORK OF M&A PARTNERS

Mandate gewährleisten. Anfang 2008 gab sich IMAP eine professionalisierte zentrale Struktur, um mit dem Wachstum Schritt zu halten und den Kunden noch bessere Dienstleistungen anbieten zu können.

Kurmann Partners AG ist exklusives Mitglied von IMAP für die Schweiz und koordiniert weltweit die Industriegruppe „Healthcare“.

## IMAP Mitglied in China: InterChina Consulting

Die 1994 gegründete InterChina Consulting beschäftigt rund 50 Berater in 6 Büros. Als Firma mit sowohl westlichen wie auch chinesischen Senior Partners kann man von einem echt bi-kulturellen Beratungsunternehmen sprechen. InterChina bietet ihren hauptsächlich westlichen Kunden umfassende Unterstützung bei der Geschäftsentwicklung in China, so neben M&A auch Strategieberatung, Marktforschungen und Personalsuche.



Foto: Laura Tsui

Im Bereich M&A bietet InterChina Consulting umfassende Dienstleistungen an wie Research nach Gegenparteien,

Transaktionsmanagement und Due Diligence. Da bei Akquisitionen in China nur wenig schriftliche Unterlagen verfügbar und diese sehr oft nicht verlässlich sind, kommen Feld-Interviews eine hohe Bedeutung zu; die Zahl der von InterChina durchgeführten persönlichen Interviews liegt daher bei rund 2000 pro Jahr.

Suite 1106, Golden Land Bldg.  
32 Liangmaqiao Rd.  
Beijing Chaoyan District 100016  
Tel. +86 10 84512088  
Fax: +86 10 64671943  
[www.InterChinaConsulting.com](http://www.InterChinaConsulting.com)



## Event vom 27. November 2008: Akquisitionen in Osteuropa und der Türkei

Nach dem grossen Erfolg unserer letztjährigen Herbstveranstaltung zu M&A in China freuen wir uns, Sie auf unseren diesjährigen Herbst-Anlass über "Chancen und Risiken von Akquisitionen in Osteuropa und der Türkei für Schweizer KMUs" aufmerksam machen. **Dr. Hans Jordi** (CEO, Hoffman Neopac Thun AG), **Michael Girsberger** (CEO, Girsberger Holding AG, Bützberg), **Kurt Naef** (CEO, HABA Gruppe, Cham) und **Bela Papp** (Group Business Development Director, Ringier AG, Zürich) berichten über Ihre Erfahrungen, ergänzt durch Ausführungen von lokalen Experten. Der Anlass findet am **Donnerstag, 27. November 2008** von 18.00 bis 20.00 Uhr (mit anschliessendem Apéro) im SWX-Gebäude an der Selnauerstrasse 30 in Zürich statt. Nähere Informationen und das Anmeldeformular finden Sie auf unserer Website: [www.kurmannpartners.com](http://www.kurmannpartners.com).

## M&A in China – Pioniergeist gefragt

(Fortsetzung von Seite 2)

Bei Verhandlungen muss man sich bewusst sein, dass die Chinesen sehr gewiefte Händler sind – wobei erschwerend dazu kommt, dass sehr oft nicht transparent ist, wer schlussendlich die Entscheidungen fällt.

Für Toedtli ist eine Methode, den Entscheidungsträger zu identifizieren, das bewusste Heranführen einer Konfliktsituation, die nur durch ein Gespräch „unter Unternehmern“ gelöst werden kann. Im günstigsten Falle besteht schon vor der Akquisitions-Verhandlung eine Zusammenarbeit; dann kann der Konflikt so konstruiert werden, dass die logische Lösung die Durchführung der Übernahme ist.

Die Diskussion im Panel verdeutlichte nochmals die

Schwierigkeiten von Akquisitionen in China. Tragende persönliche Beziehungen auch zum politischen Umfeld sind unabdingbar.

Das strategische Rationale einer Akquisition muss von einer langfristigen Perspektive ausgehen. Ganz zentral wurden nochmals die Geschwindigkeit und die Flexibilität bei der Akquisitionsstrategie hervorgehoben: China entwickelt sich immer noch enorm, und das Marktumfeld kann sich innerhalb weniger Monate dramatisch ändern.

Das ist ein Risiko – aber auch die Chance für westliche Unternehmen, die in China Fuss fassen wollen.



## Auszugsweise Vorstellung einzelner von uns bearbeiteter Projekte

### Kürzlich abgeschlossene Projekte

#### Devestition einer Schweizer produzierenden Tochtergesellschaft infolge Konzentration auf das Kerngeschäft.

Im Zuge einer Konzentration aufs Kerngeschäft entschied **Fagerdala World Foams**, sich von der Schweizer Tochter Fagerdala Airofom zu trennen. Fagerdala Airofom produziert nichtvernetzte Polyethylen-Schäume für die Isolation im Bau und für die Verpackungsindustrie. Wir haben die Fagerdala World Foam im gesamten Prozess bis zum Verkauf an **Swisspor** beraten.

#### Ausbau einer bestehenden Minderheitsbeteiligung durch Auskauf eines anderen Schlüsselaktionärs zur Gewinnung der relativen Mehrheit.

**ASI Nature Holding AG** war bereits Minderheitsaktionär in der **BASIC Aktiengesellschaft Lebensmittelhandel**, München, einer der führenden Deutschen Ladenketten im Bereich biologischer Nahrungsmittel. Die fragmentierte Aktionärsstruktur behinderte das Unternehmen erheblich in seiner weiteren Entwicklung. Wir unterstützten ASI bei den Verhandlungen mit verschiedenen Stakeholders und in der Verhandlung des Erwerbs eines substanzialen Minderheitspakets von der **Unternehmensgruppe Schwarz**, Neckarsulm, womit ASI die relative Mehrheit und damit die Position zur Einnahme wesentlichen unternehmerischen Einflusses gewann.

#### Zusammenschluss unter Fahrradherstellern.

Die **Bergamont Fahrrad Vertrieb GmbH** mit Sitz in Hamburg hat mit der **Schweizer Gruppe ISH** einen neuen strategischen Partner und eine Nachfolgelösung für die Eigentümer gefunden. Die ISH ist die Muttergesellschaft des innovativen, weltweit tätigen **Schweizer Fahrradherstellers BMC** und gehört zu 100% dem bekannten Schweizer Unternehmer **Andy Rihs**. Durchgeführt wurde diese grenzüberschreitende Transaktion auf deutscher Seite von IMAP M&A Consultants AG mit Unterstützung von Kurmann Partners AG. Für ISH-Alleinaktionär Andy Rihs ergänzen sich die beiden Gesellschaften Bergamont und BMC in idealer Weise, und zwar sowohl produktemässig wie geografisch: „Mit diesem Zusammenschluss werden beide Marken – Bergamont und BMC – gestärkt und beide können zusätzliches Wachstum generieren.“ Stefan Berkes, Geschäftsführer von Bergamont, meint: „Ich freue mich auf die Partnerschaft mit der ISH-Gruppe und bin überzeugt, dass wir die großen Chancen im dynamischen internationalen Fahrradmarkt gemeinsam weit besser ausnützen können als im Alleingang. Zudem bietet sich damit die Gelegenheit, die betrieblichen Abläufe und die Organisation in Hamburg zu verstärken.“ Die zusammengeschlossene Gruppe erwartet einen Umsatz von 60 Mio CHF und hat ambitionöse Wachstumsziele.

### Verkaufsprojekte von Schweizer Firmen bzw. Firmengruppen

#### Staffing Firma

Nr. 417

Unsere Mandantin hat sich in einer Nische als führendes Unternehmen für die Vermittlung von hochqualifizierten Zeitarbeitskräften etabliert. Angestrebt ist der Verkauf des Unternehmens als Nachfolgelösung.

#### Rekrutierungs-Software

Nr. 371

Unser Mandant verfügt eine Technologie, die es erlaubt, Lebensläufe per automatische Text-Analyse entsprechenden Stellenprofilen zuzuordnen. Die Analyse- und Zuordnungsmethodik bildet Kern eines Dokumenten-Verwaltungs-System für die Personalsuche (intern und extern) von grösseren Unternehmen. Gesucht sind Investoren für eine Minderheitsbeteiligung.

#### Biosimilar-Produkt in Entwicklung

Nr. 439

Unser Mandant hat ein Generikum eines der grössten Biotech-Produkte durch die Phase 1 hindurch entwickelt. Die Entwicklung entspricht höchsten Standards. Gesucht ist nun ein Lizenznehmer oder Käufer, der die Entwicklungskosten für Phase 3 mittragen kann.

## Verkaufsprojekte von ausländischen Firmen bzw. Firmengruppen

### Hersteller von Kartonverpackungen

Frankreich

Nr. 510

Die Firma ist im Osten von Frankreich lokalisiert, nahe der Schweizer Grenze, und stellt Kartonschachteln und Faltschachteln her, sowie Werbematerialien und Displays aus Karton. Sie erwirtschaftet mit einer breiten Kundenbasis (Autoindustrie, Lebensmittel, Kosmetik, Glasprodukte etc) einen Umsatz von 7.2 Mio € Umsatz und einen EBITDA von 1.2 Mio € .

### Produzent von strukturellen Stahlprodukten

Deutschland

Nr. 492

Der Kunde errichtet Industrie- und Hochbauten aus Stahl. Das Leistungsangebot umfasst die Planung, Konstruktion und die Fertigung. Die Konstruktion ist EDV-technisch an die Fertigung angebunden. Aus den Konstruktionsplänen werden automatisch Fertigungsprogramme erzeugt, mit denen der CNC gesteuerte Maschinenpark Stahlbauteile herstellen kann. Der Transport und die Montage erfolgt durch darauf spezialisierte Unternehmen. In 2008 wird mit 95 Mitarbeitern bei einer Gesamtleistung von rund 40 Mio € ein EBIT von 5,7 Mio € erreicht.

### Hersteller von Fenstern

Dänemark

Nr. 495

Das Unternehmen produziert und verkauft Aussenfenster. Die Produktion wird im Baltikum betrieben. Die Produkte werden unter zwei getrennten Marken hauptsächlich über das Internet verkauft. Ca. 9 Mio € Umsatz, 1.2 Mio € EBIT.

### Produzent von Dichtungs- ringen

Skandinavien

Nr. 494

Diese Geschäftseinheit eines grösseren Konzerns stanzt, laminiert und assembliert Dichtungseinheiten (Platten und Ringe) für die Automobilindustrie. Der Umsatz stieg in den letzten Jahren kontinuierlich auf 9 Mio € , bei einer konstanten EBITDA-Marge von 13% bis 16%.

## Auf diesen Gebieten sind wir speziell interessiert an Übernahmemöglichkeiten

RX- und OTC-Pharmazeutika (Schweiz und International)

Konsumenten-Diagnostika (international)

Mittelgrosse Firmen der Halbleiterindustrie für eine ausländische Industrieholding

Hochleistungskunststoffe für einen ausländischen Nischenplayer

Dienstleistungen für die Pharma-Industrie

Privatbanken und Vermögensverwalter

Interview

## „Qualitätssicherung in China“

### Interview mit Dr. Reto Battaglia

**„Ramsch aus China“ – eine Aussage, die man oft hört, wenn Konsumenten Probleme mit einem Produkt haben. Ist das Image von China als „low quality“ Produzent gerechtfertigt?**

Im Prinzip ja. Jedoch liegt die „Schuld“ auch beim Kunden, wenn er nur die Preise drückt. Die Chinesen folgen nur dem Marktbedürfnis – wenn dies der tiefste Preis ist, dann wird daraufhin maximiert. - Ramsch kriegt der, der nicht genau spezifiziert und kontrolliert. Nur Preise drücken alleine geht nicht. Das Bonmot „you get what you pay for“ trifft hier genau zu.

**Ein Produzent in Westeuropa würde dies jedoch niemals tun. Was ist der tiefere Grund für diese Einstellung?**

Einerseits gibt es (noch) keinen Wert-Treiber „Qualität“ – das Qualitäts-Ethos ist noch kein Markenwert. Lohnhersteller sind per se nicht auf Reputation angewiesen, da sie ja keine Marke aufbauen. Diejenigen Firmen, die sich heute als Qualitäts-Hersteller positionieren, wurden von westlichen Kunden darauf getrimmt.

**China ist ein riesiges Land. Kann bezüglich Qualität von einem einheitlichen Markt gesprochen werden?**

Ganz sicher ist China bezüglich Qualität kein einheitlicher Markt – es ist das ganze Spektrum vorhanden. Man trifft häufig sogar in der gleichen Produktion verschiedene Qualitäts-Standards an – einen für „export“ und einen für „domestic“. In der Elektronik haben sich hohe Qualitätsstandards durchgesetzt – die Auftraggeber haben diese etabliert und kontrollieren sie mit eigenen Leuten auch. Im Textilbereich gibt es alles – von High Quality bis zu Ramsch.

**Denken Sie, dass die wahrgenommenen Qualitätsprobleme den China-Boom nachhaltig bremsen könnten?**

Nein, ich denke nicht. Die Chinesen sind ja sehr lernfähig und merken, dass gute Beziehungen zu den Kunden für die Produzenten ausschlaggebend sind. Dies ist ein starker Motivator für Produzenten, die Qualität zu steigern. Man spürt auch jetzt schon, dass sich das Qualitätsbewusstsein in der Produktion stark entwickelt. Darüber hinaus führt der zunehmende Import von westlichen Produkten dazu, dass auch chinesische Konsumenten echte Qualität erkennen und nicht mehr alles akzeptieren.

**Ist ein Konzept wie das japanische „Kaizen“, das stark auf Mitwirkung der Mitarbeiter aufbaut, in China überhaupt denkbar?**

Kaum. Einerseits sind die Mitarbeiter einer Firma nur angelernt, und es gibt eine hohe Personalfuktuation. Das Fachwissen auf Stufe Mitarbeiter ist daher meist schwach. Auch liegen Spezifikation und Produktion geographisch und funktionell oft weit auseinander, was den Feedback erschwert. Kulturell muss man verstehen, dass Chinesen sich kaum mit ihrem Arbeitgeber identifizieren – die Loyalitäten gelten gegenüber Personen, nicht gegenüber Firmen. Auch wenn es den Mitarbeitern vielleicht peinlich ist, wenn Fehler geschehen, wird Qualitätssicherung nur betrieben, wenn es „von oben aufgedrückt“ wird.

**Gibt es denn auch positive Beispiele bezüglich Qualität?**

Ein Pionier für neues Qualitätsdenken ist sicherlich der Kühlschränke-Hersteller Haier. Als sich Ende der Achtziger Jahre ein Kunde über mangelnde Qualität beklagte, nahm der Chairman von Haier einen Vorschlaghammer, zerstörte 76 defekte Kühlschränke und sagte seinen Mitarbeitern: „Es gibt keine A, B, C Qualitäten mehr, es gibt nur noch Haier Qualität – und die ist hoch.“ Die Firma lebt nun diese Einstellung und ist damit erfolgreich.

*„Der Grund für Qualitätsmängel liegt auch bei der Preisdrückerei“*

*„Das Fachwissen auf Stufe Mitarbeiter ist meist klein“*

*„Man spürt, dass sich das Qualitätsbewusstsein steigert“*

## Wie kann unter diesen Umständen Qualität erreicht werden?

Der Kunde muss definieren, was er will, und dies auch kontrollieren. Das heisst, bei Produktion in China sind genaue Spezifikationen und vor allem eine enge eigene Kontrolle absolut zentral. Dies ist der Preis für die niedrigeren Produktionskosten. Und man kann nicht davon ausgehen, dass vorgegebene Qualitätskontrollen durch den chinesischen Produzenten wirklich den gewünschten Effekt haben.

## Haben Sie dazu ein Beispiel?

Eine chinesische Hühnerfarm hatte von uns als Auflage, die Hühner nach Salmonellen zu testen. Pro Container mussten vier Proben genommen werden, die von einem auswärtigen Labor getestet werden mussten. Nur wenn alle vier Tests negativ waren, durfte der Container freigegeben werden. Das hat ein Jahr gut funktioniert, bis wir selber Tests durchführten – und Salmonellen in Massen fanden. Es stellte sich heraus, dass die verantwortlichen Manager beim chinesischen Produzenten so lange Tests durchführten, bis sie vier negative für einen Container hatten – aus Unverständnis über den Prozess.

## Welches Vorgehen empfehlen Sie denn einem Schweizer KMU bei der Produktionsverlagerung nach China?

Lokales Know-How ist zentral. Unbedingt sollten ein oder zwei Chinesen als Vertrauenspersonen aufgebaut werden, um den Partner zu selektieren. Wenn man einen guten Lieferanten gefunden hat, geht es darum, die persönlichen Beziehungen sorgfältig aufzubauen. Schrittweises Vorgehen ist hier angesagt: Geschäftliche Beziehungen sollten zwei bis fünf Jahre „gelebt“ werden, bis eine Produktion ganz verlegt wird.

## Was ist von Zertifikaten bei der Suche nach Lieferanten zu halten?

Auf Zertifikate (ISO, HACCP) kann man nicht abstellen – es besteht ein regelrechter Zertifikatshandel, getrieben durch Korruption auch bei den staatlichen Zertifizierungsstellen. Die Management-Systeme werden copy-paste übernommen und haben wenig praktische Relevanz (werden zuwenig „gelebt“). Dieser Bereich ändert sich jedoch – bei den neuen Food Safety Standards werden beispielsweise spezifische Qualitäts-Tests vorgegeben.

## Wie soll ein Schweizer KMU die Qualität eines bestehenden chinesischen Lieferanten überwachen?

Zentral sind die langfristigen, persönlichen Beziehungen. Wie gesagt sind die Loyalitäten stark zwischen Personen, weniger zwischen Personen und Firmen. Daher geht es darum, die Kontakte zu pflegen und die Lieferanten persönlich in die Pflicht zu nehmen – und natürlich, intelligent die Produktion zu kontrollieren. ■

## Kurzporträt

**Dr. Reto Battaglia, dipl. chem. ETH, CChem FRCS  
Eidg. dipl. Lebensmittelchemiker**

Reto Battaglia ist ein ausgewiesener Experte im Bereich Qualitäts-Sicherung für Lebensmittel und Non-Food Produkte. Er leitete die Swiss Quality Testing Services, das Qualitätslabor der Migros, und gewann in dieser Zeit grosse Erfahrung mit chinesischen Produzenten. Heute führt er eine unabhängige Beratungsfirma, die unter anderem chinesische Firmen unterstützt, westliche Qualitäts-Standards einzuführen. Daneben lehrt er an der ETH Zürich und der Universität von Parma im Bereich Qualitätssicherung in der Lebensmittelproduktion und im Handel. Reto Battaglia arbeitet als externer Industriespezialist auf den Gebieten Lebensmittel, Qualitätssicherung, Prüflabors regelmässig mit uns zusammen.



Anzeige

Das China Forum Basel lädt Sie herzlich ein zum Anlass vom 10. März 2009:

## Vortrag

«Das neue chinesische Rechtsverständnis»

Es spricht Prof. Dr. Harro von Senger, Sinologe und profunder Chinakenner.

Bildungszentrum 21, Missionsstrasse 21 in Basel.  
18.30-20.00 Uhr. Eintritt frei.



China Forum Basel

Club Basel  
EFFICIENCY



# MergerTalk

Unternehmenskauf– und Verkauf ■ Bewertungen ■ Nachfolgelösungen ■ Eigentümerstrategien

IMAP Schweiz:

**Kurmann Partners AG**

Lintheschergasse 21  
Postfach 2914  
8021 Zürich

Gerbergasse 42  
Postfach 654  
4001 Basel

Telefon: +44 229 90 90  
Fax: +41 44 229 90 99  
mail@kurmannpartners.com  
www.kurmannpartners.com

IMAP Deutschland:

**M&A Consultants AG**

Theodor-Heuss-Anlage 12  
68165 Mannheim

Telefon: +49 621 3286-0  
Fax: +49 621 3286-100  
info@ma-consultants.com  
www.ma-consultants.de

IMAP Österreich:

**LevelFive Consulting GmbH**

P+R Erdberg  
Erdbergstr. 202  
1030 Wien

Telefon: +43 1 798 2770  
Fax: +43 1 798 2666  
office@l5-imap.com  
www.l5-imap.com

Durch unsere  
Führungserfahrung  
und Kreativität  
erzielen wir erfolg-  
reiche Lösungen  
auch in schwierigen  
und aussergewöhn-  
lichen Situationen

## Unsere Dienstleistungen

Vorausschauende Nachfolgeplanungen inklusive Vorbereitung des Unternehmens

Beratung bei der Erarbeitung von Akquisitionsstrategien

Unternehmensbewertungen im Zusammenhang von Akquisitionsverhandlungen wie auch im Zusammenhang von möglichen Verkaufsvorhaben

Verkauf von Unternehmen und Geschäftsbereichen mit internationaler Käufersuche

Suche von strategiekonformen Akquisitionsobjekten weltweit

Beratung bei der Umsetzung von angemessenen Corporate Governance Strukturen (insbesondere Zusammenwirken und Struktur von Aktionariat, Verwaltungsrat und Geschäftsleitung) in privaten Unternehmungen

## Unser Team in der Schweiz



Jürg Kurmann  
Geschäftsführender  
Partner



Dr. Christoph Bieri  
Partner



Dr. Jakob Iseli  
Associate Partner



Gerhard Reichlin  
Associate Partner



Dr. René Schaad  
Associate Partner



Christian Walsøe  
Associate Partner



Sabine Cavalcanti  
Office Manager