

To be published at Controller Magazin, August 2008.

Bebenroth, Ralf /Pascha, Werner

Stellenwert des Controlling bei der Besetzung leitender Positionen in japanischen Niederlassungen.

Einleitung

Während deutsche Niederlassungen in Japan angeben, Controlling sei ein wichtiger Aspekt für sie, bleibt bei genauerer Betrachtung – auf Basis einer neuen empirischen Untersuchung – unklar, inwieweit die Erfüllung dieser zentralen Aufgabe tatsächlich einen so hohen Stellenwert genießt. Dabei werden bei der Besetzung leitender Funktionen durch deutsche Expatriates, lokal angestellte japanische Mitarbeiter oder third country nationals im Zweifel entscheidende Weichenstellungen für ein erfolgreiches Controlling gestellt. Konsequenz muss die Aufforderung sein, den Zusammenhang von Stellenbesetzung und effektivem Controlling künftig stärker bei strategischen Personalentscheidungen in Auslandsniederlassungen zu berücksichtigen.

Grundlage der folgenden Aussagen ist eine empirische Erhebung unter den in Japan ansässigen Niederlassungen deutscher Unternehmen, bei der es insbesondere um die Frage ging, welche Typen von leitenden Mitarbeitern für welche Tätigkeiten besonders geeignet sind. Auf der Basis einer elektronisch durchgeführten Fragebogenaktion trafen 121 vollständige Rückläufe ein, d.h. rund 26% aller japanischen Repräsentanzen (Grundgesamtheit 451 Unternehmen). Von diesen in Japan ansässigen 121 deutschen Unternehmen haben 45% einen deutschen, 40% einen japanischen und 15% einen third country national als CEO. In den Boards finden wir erwartungsgemäß weitere Expatriates, und zwar in rund der Hälfte der Unternehmen (insgesamt 60) deutsche sowie in 25 third country nationals. Darüber hinaus finden wir in 27 Einrichtungen auch local hires

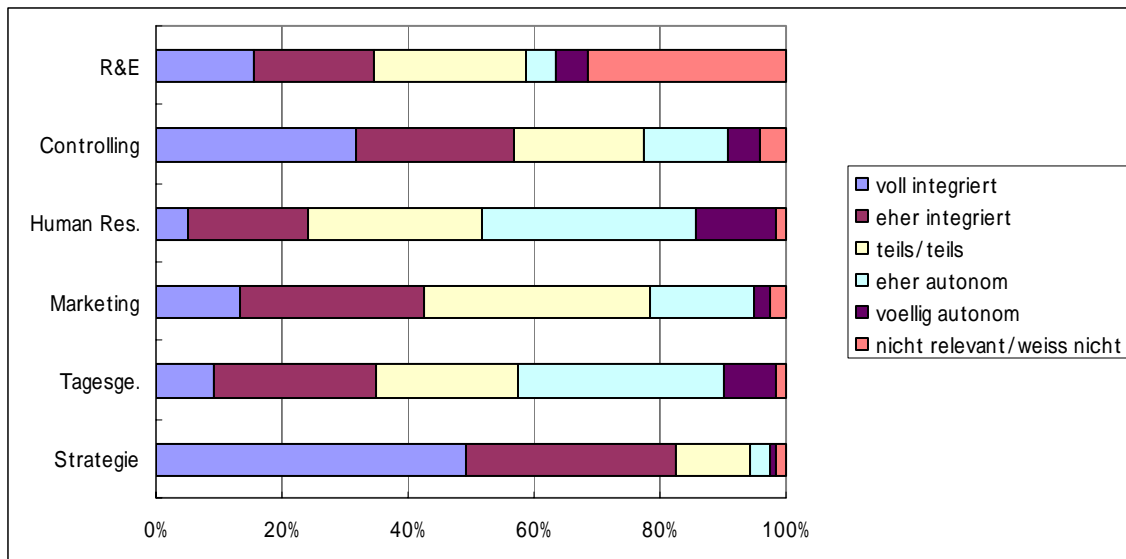
in leitenden Funktionen des Boards, hier definiert über die Zugehörigkeit zur ersten und zweiten Stufe in der Unternehmenshierarchie.

Den Hintergrund für diese Untersuchung bildet die Literatur zur Entsendepolitik von Mitarbeitern in ausländische Tochterunternehmen, die im Wesentlichen zwischen einer Entsendung „eigener“ Mitarbeiter des Stammhauses und dem Zugriff auf lokales Personal unterscheidet¹. Wie sich in unserer empirischen Arbeit über deutsche Expatriates in Japan herausstellte, greifen deutsche Stammhäuser verstärkt auch auf weitere Möglichkeiten zurück, so z. B. auf CEOs und andere Boardmitglieder aus Drittstaaten, also so genannte „third country nationals“, die weder Deutsche noch Japaner sind. Weiterhin werden deutsche oder andere nicht-japanische Manager lokal eingestellt, zu lokalen japanischen Bedingungen, sogenannte „local hires“. Schließlich sind so genannte „traveling executives“ relevant, die ausländische Niederlassungen nur fallweise aufsuchen, um dort Managerfunktionen auszuüben. Aus diesem Geflecht an Möglichkeiten ergeben sich die controllingrelevante Aufgabe, den best möglichen trade-off zwischen Nutzen, Risiken und Kosten einer Entsendung bzw. anderer Optionen, inklusive dem Zugriff auf einheimische/ japanische Mitarbeiter, zu finden.

Wichtigkeit des Controlling in den Japanniederlassungen

Wie stark sind unterschiedliche Funktionsbereiche der Niederlassungen mit dem Stammhaus integriert? Hier stellen wir fest, dass nahezu 50% der befragten Unternehmen für den Bereich „Strategie“ die Option „voll integrieren“ sowie weitere 33% „zum Teil integrieren“ verfolgen. Auch das Controlling erhält hohe Werte: 31.7% der Unternehmen integrieren das Controlling der Niederlassungen „voll“ und immerhin noch 25% „zum Teil“. Hintere Ränge bezüglich einer Integration erhalten das Tagesgeschäft, F&E sowie das Marketing, die also eher autonom in Japan agieren (Siehe Grafik 1).

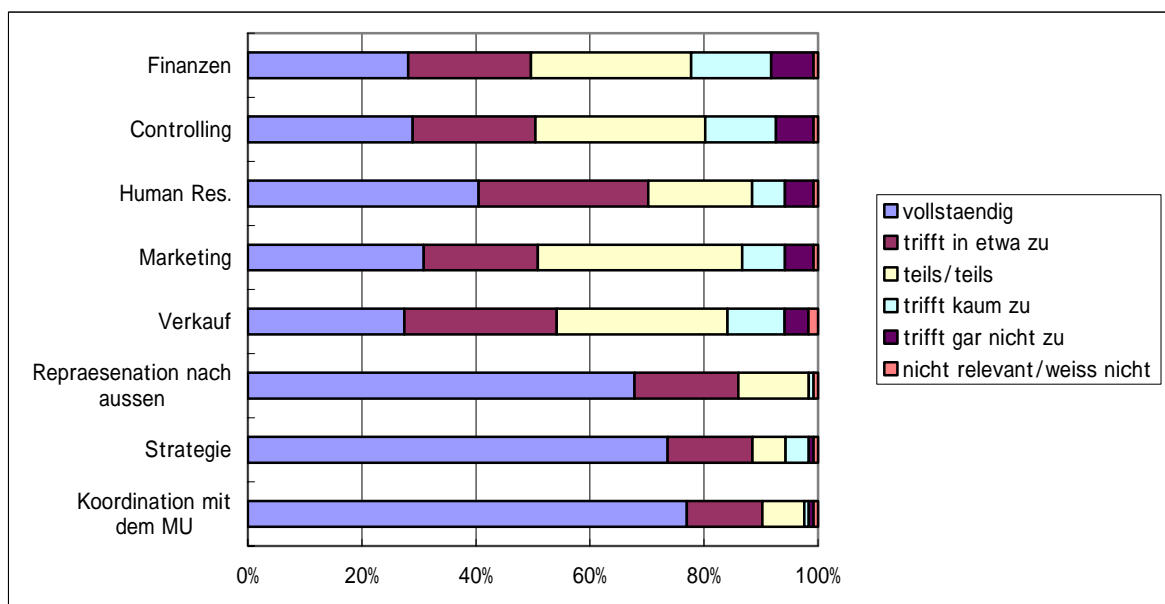
Grafik 1



Quelle: Eigene Daten aus empirischer Erhebung

Wer übernimmt das Controlling in den Niederlassungen; inwiefern ist der CEO der japanischen Niederlassungen für das Controlling zuständig? Dieser beschäftigt sich nach den vorliegenden Daten hauptsächlich mit der Koordination zum Mutterunternehmen. Danach ist die Strategie sowie die Präsentation nach außen, also „Gesicht zu zeigen“ eine seiner Hauptaufgaben. Gebiete wie Controlling oder Finanzen rangieren demgegenüber nur auf hinteren Plätzen (Siehe Grafik 2)

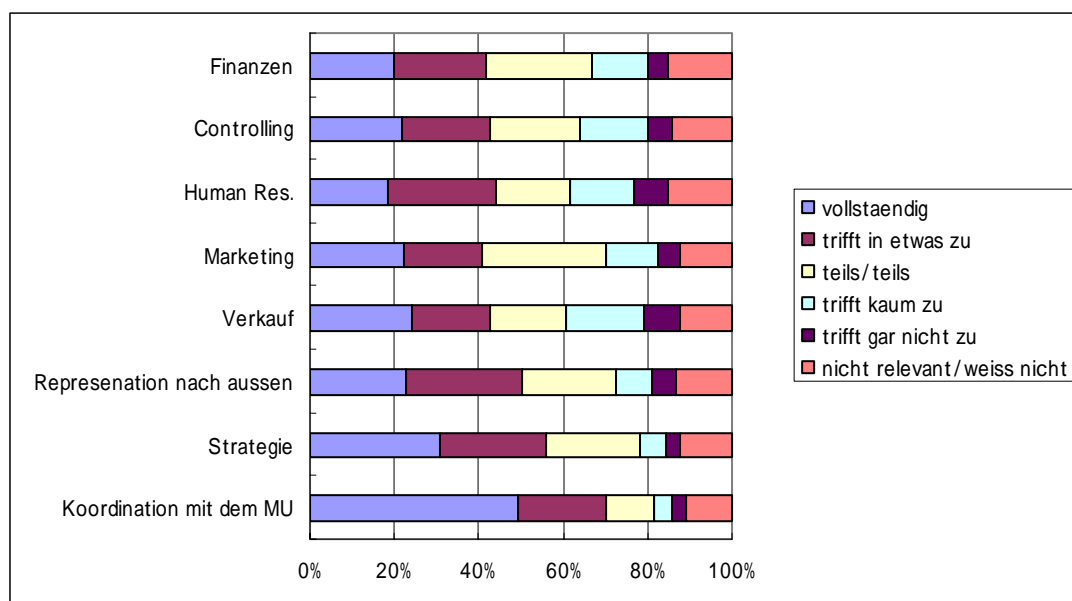
Grafik 2: Aufgaben eines CEO



Quelle: Eigene Daten der empirischen Erhebung

Anstatt des CEOs, so könnte man vermuten, obliegen Controllingaufgaben eher (anderen) Top-Managern der Niederlassung. Von daher sind deren von uns ermittelte Aufgabenprofile von Interesse. Auch hier ergibt sich ein ähnliches Bild. Koordinationsaufgaben mit dem Stammhaus, strategische Belange sowie die Repräsentation nach außen werden als wichtiger gesehen als das Controlling oder die Finanzen. Nur in gut 20% der Fälle wird mit dem höchsten Zustimmungswert angegeben, dass die Top-Ebenen des Managements Controllingaufgaben wahrnehmen (Siehe Grafik 3).

Grafik 3: Aufgaben der Manager im Board.



Quelle: Eigene Daten der empirischen Erhebung.

Wir stellen also fest, dass in vielen Unternehmen Controlling–Aufgaben weder vom CEO noch von anderen Top-Managern mit hoher Priorität wahrgenommen werden. Im Folgenden diskutieren wir die Frage, wie sich die Besetzung des Board mit unterschiedlichen Typen von Managern auswirken dürfte.

Rein japanisches Board

Häufig wird anekdotenhaft geschildert, dass ausländische Niederlassungen in Japan schwer zu überwachen und zu steuern sind, sollte nicht mindestens ein deutscher Manager mit Fachwissen dort vor Ort präsent ist. Dahinter stehen verschiedene Gründe, die kaum in jedem

Einzelfall gelten, die Betreuung von lokalen Kräften mit Controllingaufgaben jedoch insgesamt zu einer schwierigen Option machen. Zum einen ist die bisher im Bereich Rechnungswesen und Controlling zu findende Ausbildung an japanischen Hochschulen von deutschen Standards noch sehr verschieden. Zum anderen ist die Loyalität gegenüber des Mutterunternehmens zu problematisieren. Während die geführten Experteninterviews klar gemacht haben, dass kein generelles Loyalitätsproblem japanischstämmiger Manager unterstellt werden sollte – insbesondere bei jüngeren, sich an internationalen professionellen Standards orientierenden Führungspersönlichkeiten, sind doch Agency-Probleme im Ernstfall nie ganz auszuschließen: gilt die Loyalität eher der eigenen Niederlassung oder dem Mutterunternehmen? Bei mangelnder Bindung an die deutsche Mutter dürften Konfliktfälle nicht selten zugunsten der Dependence ausfallen.

Local hires

Nicht-japanische Mitarbeiter sind nur zum Teil eine Lösung dieser zwei Problemkreise, jedenfalls wenn es sich um so genannte local hire handelt, also ein auf der Basis lokaler Arbeitsverträge angestellter nicht-japanischer Manager. Diese haben zum großen Teil die deutsche Staatsangehörigkeit. Das macht insofern Sinn, da Verantwortliche der Stammhäuser mit diesen Managern in ihrer Muttersprache reden können, also relativ einfach ein Vertrauensverhältnis aufzubauen in der Lage sind. Von daher könnte man vermuten, dass Kommunikations- und Loyalitätsprobleme einen untergeordneten Stellenwert genießen müssten. Jedoch ist in diesem Bereich Vorsicht geboten. Denn dem lokal angestellten Mitarbeiter fehlt in aller Regel der sogenannte „Stallgeruch“. In vielen Fällen werden in japanischen Niederlassungen lokal eingestellte Manager kurz nach Deutschland eingeflogen, um sie mit dem Mutterunternehmen – und häufig auch mit den Produkten, die es herstellt und vertreibt, vertraut zu machen. In Japan zurück, haben die local hires zwar dann oft den Vorteil, dass sie die Umweltbedingungen in Japan, wie Sprache und Kulturkenntnisse, besser beherrschen als Expatriates; vom Stammhaus sind sie allerdings emotional weit entfernt. Einige zumindest, so ist zu vermuten, stehen der japanischen Niederlassung trotz ihrer Staatsangehörigkeit näher als dem deutschen Stammhaus. So würde die Beurteilung im Falle eines erneuten Arbeitswechsels ja wahrscheinlich in

der Niederlassung verfasst werden, nicht im weit entfernten Mutterhaus. Auch persönliche Netzwerke, für alternative Jobangebote wichtig, würden vor Ort entstehen und damit die Reputation in Japan tangieren, nicht gegenüber dem Stammhaus. Tatsächlich gibt es den Fall von Wechseln innerhalb der local hire community häufig – zu anderen deutschen oder anderen ausländischen Niederlassungen. Die Treue zur Mutter, jenseits der Anreize, zum Gelingen der Tochter beizutragen, ist von daher begrenzt, was nicht zuletzt angesichts der (verglichen mit Expatriates) niedrigeren Entlohnung fast zwangsläufig erscheint.

Third country nationals

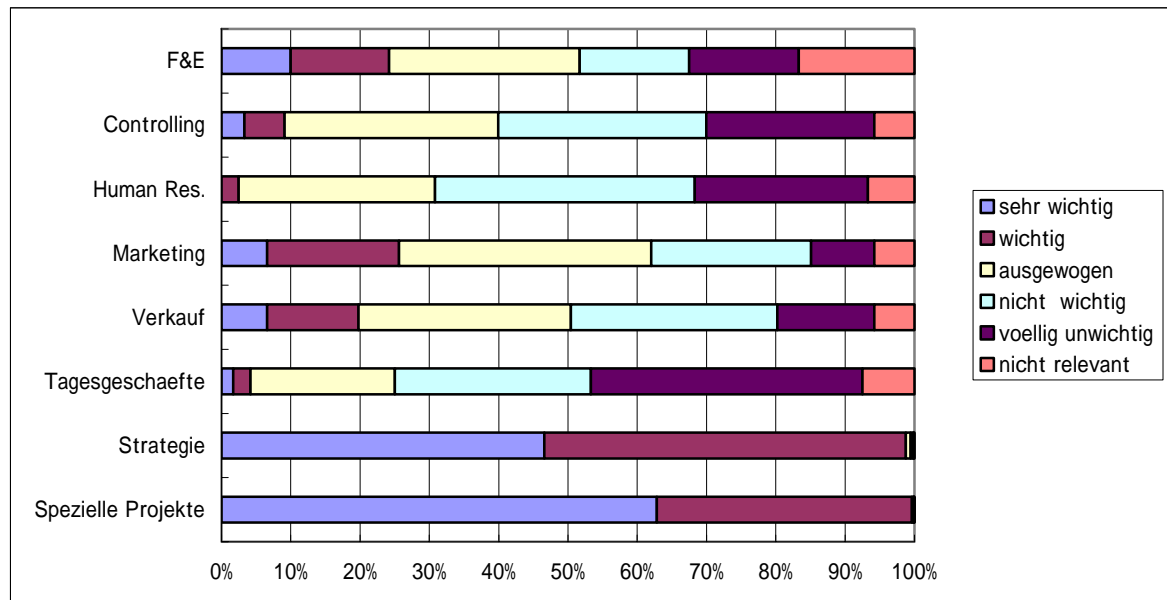
Third country nationals, also nichtdeutsche Ausländer, werden nicht selten in den global player Unternehmen als CEO eingesetzt, wo ein internationaler Mitarbeiterstab aufgebaut wird. Auch im Board haben wir verhältnismäßig viele third country nationals gefunden. Bezüglich der Funktion des Controllings offenbaren sich auch bei diesen Managern einige Schwachstellen. Denn neben dem oft begrenzten emotionalen Bezug zum Stammhaus in Deutschland existiert oft ein Problem bezüglich des Zugangs zur deutschen „Controlling-Kultur“. Zwar mag dies dann vorteilhaft sein, wenn eine abstrakte Regeln favorisierende Controlling-Philosophie gewählt wird, oder wenn eine gewisse gefühlsmäßige Distanz zu denjenigen, die „Objekte“ des Controlling sind, möglicherweise sogar gewünscht ist, doch können solche gewollten Brüche in einem „Außenposten“, in dem es auf ein produktives Miteinander ankommt, auch zu beträchtlichen Spannungen führen.

Der traveling executive

Der traveling executive scheint durch seine vielen kurzen Besuche in der japanischen Niederlassung zunächst einmal dazu prädestiniert zu sein, Funktionen wie das Controlling und die Steuerung des Unternehmens zu übernehmen und (mit) zu gestalten. Bezüglich des tatsächlichen Einsatzes von traveling executive konnten wir jedoch ermitteln, dass Controlling-Aufgaben dabei keine besondere Priorität genießen. Die mit Abstand größte Wichtigkeit werden „speziellen Projekten“ sowie „strategischen Aufgaben“ zugeschrieben. Bei den Projekten handelt es sich i.d.R. eher um technische Lösungen als um betriebswirtschaftliche

Aufgaben. Das Controlling demgegenüber erhält sehr niedrige Werte und wird als eher unwichtig bis völlig unwichtig eingeschätzt. Wir stellen fest, dass selbst Aufgaben wie das Marketing wichtiger eingeschätzt werden als das Controlling (Siehe Grafik 4).

Grafik 4: Funktionen des travelling executive



Quelle: Eigene Daten der empirischen Erhebung

Fazit: Besser fokussierter Einsatz von Expatriates

Aus den obigen Ausführungen ist zu entnehmen, dass Expatriates, trotz ihrer vergleichsweise hohen Kosten, immer noch die besten Voraussetzungen mitbringen, die Funktion des Controllers zu übernehmen. Frühere Studien, die auf Interviews beruhten schienen dieses Bild zu bestätigen, insofern als viele Expatriates als Controller eingesetzt waren. Viele Manager in den deutschen Niederlassungen in Japan sprachen sich dafür aus, dass die Controller ein besonderes Vertrauensverhältnis zum Stammhaus aufbauen müssen. Dies müsste eine besondere, nicht zu mindernde Bedeutung der Entsendung nach Japan bedeuten². Aus unseren Daten geht hervor, dass ein Expatriate insbesondere auch den Kommunikationsfluss zwischen der japanischen Niederlassung und dem Stammhaus steigert, eine Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Controlling, gerade wenn die Steuerung vor Ort mit größeren Autonomiespielräumen ausgestattet wird.

Die empirischen Daten zeigen allerdings, dass weder bei den CEOs noch bei den Boardmitgliedern besonderes Augenmerk auf das Controlling gelegt zu werden scheint. Anscheinend übernehmen sie Funktionen eines Controllers in der Praxis nicht in dem Maße, wie es für die Stammhäuser wünschenswert sein müsste (Grafik 5). Hinzu kommt ein genereller Trend zu einem geringeren Einsatz von Entsendekräften. 32 % der Befragten geben an, dass der Einsatz von Expatriates in den vergangenen Jahren zurückgegangen ist. Unter Controllinggesichtspunkten sind diese Entwicklungen nicht unbedenklich und sollten jedem einzelnen Unternehmen zu einem erhöhten Problembewusstsein Anlass geben.

Grafik 5: Controllingrelevante Eigenschaften verschiedener Typen von Führungskräften in Auslandsniederlassungen

| | Controllingrelevante Stärken | Controllingrelevante Schwächen |
|-------------------------|---|--|
| Deutsche Expatriates | <ul style="list-style-type: none"> wenn Controllingwissen vorhanden, sehr gut einsetzbar. Vertrauensbasis existiert. | <ul style="list-style-type: none"> durch Sprach – und Kulturunkenntnis wenig Einblick in echte Lage der Repräsentanz kostspielig |
| Local hires | <ul style="list-style-type: none"> spricht i.d.R. Deutsch und kann zumindest Kommunikationsfluss (mit controlling-relevanten Informationen) erhöhen. versteht Umfeld und kann es deuten. Relativ kostengünstig | <ul style="list-style-type: none"> häufig stärkere Bindung zur Repräsentanz als zum Stammhaus. Anreiz eher auf kurzfristige Umsatz-/Gewinnsteigerungen kein Controllingwissen vorhanden |
| Third country nationals | <ul style="list-style-type: none"> häufig weltweite Erfahrung in internationaler Unternehmensführung. | <ul style="list-style-type: none"> wenig deutsches Controlling– bzw. Kulturverständnis. Anreiz eher auf kurzfristige Umsatz-/ Gewinnsteigerungen, da Vertrag oft kürzerfristig. wenig Bindung zum Stammhaus |
| Traveling executives | <ul style="list-style-type: none"> Vom Stammhaus Entsandte, daher existiert Vertrauensbasis. (kostengünstig einsetzbar) | <ul style="list-style-type: none"> wenig Verständnis für japanischen Markt und geringen Einblick in wirkliche |

| | | |
|---------------------|--|--|
| | | Lage der Repräsentanz. |
| Japanischer Manager | | <ul style="list-style-type: none"> Nur bedingt Anreize, wirkliche Zahlen und Unternehmenslage dem Stammhaus preiszugeben. |

Diese Studie beruht auf Ergebnissen von 12 Interviews und einer fragebogenbasierten empirischen Untersuchung. Die Autoren führten diese Studie im Jahre 2006 mit Unterstützung der Deutschen Industrie- und Handelskammer, Tokio, durch. Dem stellvertretenden Leiter, Herrn Marcus Schürmann, der sich aktiv einbrachte, sei nochmals für die wichtige Unterstützung gedankt.

- Bebenroth, R. / Pascha, W. / Schürmann, M.: Expatriate versus Local. Vor- und Nachteile von Expatriates in japanischen Tochtergesellschaften deutscher Unternehmen, Veröffentlichung der Deutschen Industrie- und Handelskammer in Japan, April 2007, 30 pp.
- Bebenroth, R. (2005 a) Ist Controlling in Japan unbekannt? In: Controller's Report extra. Dec. 2 p.
- Bebenroth, R. (2005 b) Controlling auf Japanisch, in: Personalwirtschaft, Luchterhand Verlag, Jul. p. 21-23.
- Gong, Y. (2003) 'Subsidiary Staffing in Multinational Enterprises: Agency, Resources, and Performance', Academy of Management Journal, 46: 728-739.
- Harzing, A. W. (1999) Managing the multinationals: An international study of control mechanisms, Cheltenham: Edward Elgar.
- Harzing, A.W.K. (2001) 'Who's in Charge? An Empirical Study of Executive Staffing Practices in Foreign Subsidiaries', Human Resource Management, 40(2): 139-158.

¹ Vgl. Harzing, 1999, 2001; Gong, 2003.

² Vgl. Bebenroth, 2005 b.