



Deutsche Industrie- und
Handelskammer in Japan
在日ドイツ商工会議所



Expatriate versus Local

Vor- und Nachteile von Expatriates in japanischen
Tochtergesellschaften deutscher Unternehmen

Studie auf Basis einer Unternehmensbefragung durch die Deutsche
Industrie- und Handelskammer in Japan (DIHKJ) in Zusammenarbeit
mit der Kobe Universität und der Universität Duisburg-Essen

April 2007



Vorwort	4
Makroökonomischer Hintergrund	5
Profil der befragten Unternehmen	6
Strategische Ziele eines Engagements in Japan	7
Umfrageergebnisse	
Veränderungen im personalrelevanten Umfeld	8
Der Einsatz von Expatriates	12
Expatriates in deutschen Unternehmen	12
Anforderungsprofil an Expatriates	18
Aufgabengebiete von Expatriates	19
Der Geschäftsführer	19
Nationalität des Gründungsgeschäftsführers	21
Arbeitsbereiche des Geschäftsführers	22
Kosten, Einsatz- und Entsendungsdauer von Expatriates	23
Alternativen zum Expatriate	25
Japanische Führungskräfte	25
Lokal angestellte Ausländer	26
Traveling Executives	27
Fazit	28
Autoren	30

Japan zählt zur Spitzenliga der Industrienationen: es ist die zweitgrößte Volkswirtschaft und einer der wichtigsten Wettbewerber deutscher Unternehmen weltweit. Der Markt verfügt im weltweiten Vergleich über eine sehr hohe Kaufkraft und setzt globale Trends in vielen Bereichen. Japan sollte daher im Zentrum der Aufmerksamkeit deutscher Unternehmen stehen. Gleichzeitig gilt Japan als sehr anspruchsvoller Markt.

Ein geschäftliches Engagement in Japan ist für ausländische Unternehmen immer von besonderer strategischer Relevanz. Von signifikanter Bedeutung ist daher auch die Auswahl eines geeigneten Geschäftsführers oder einer Führungskraft. Neben der Möglichkeit der Entsendung eines geeigneten Mitarbeiters nach Japan kann auch die Einstellung japanischer Führungskräfte oder Ausländer, die bereits in Japan leben, in Erwägung gezogen werden.

Dabei stellt sich immer wieder die Frage nach den Vor- und Nachteilen eines Expatriates im Vergleich zu einer lokal angestellten Führungskraft. Die Studie setzt sich zum Ziel, den Spannungsbogen „Expatriate versus Local“ näher zu betrachten: unter welchen Umständen setzen die Unternehmen Expatriates ein, welche Aufgabengebiete müssen durch sie abgedeckt werden, wann bevorzugen sie japanische Führungskräfte, Mitarbeiter mit einer dritten Nationalität oder lokal angestellte Ausländer? Dabei wird auch die Kostenfrage geprüft: wie teuer ist der Expatriateeinsatz, und wann „rechnet er sich“? Sehen deutsche Führungskräfte manche Fragen anders als japanische? Welche Veränderungen sind im Verlauf der Zeit zu beobachten? Die Beantwortung dieser Fragen soll helfen, die Vor- und Nachteile des Einsatzes von Expatriates zu beleuchten und Personalentscheider zu sensibilisieren. Eine abschließende Antwort und Empfehlung auf diese Fragen kann dabei nicht gegeben werden.

Diese Studie wurde in der zweiten Jahreshälfte 2006 gemeinsam von der Deutschen Industrie- und Handelskammer in Japan (DIHKJ), der Kobe Universität und der Universität Duisburg-Essen erarbeitet. Im Rahmen einer Vorstudie wurden zwölf strukturierte Interviews mit Führungskräften, in den meisten Fällen Geschäftsführer deutscher Unternehmen vor Ort, geführt. Dabei wurden gleichermaßen Deutsche und Japaner interviewt, um ein möglichst breites Spektrum an Sichtweisen und Einschätzungen zu erhalten.

Darauf aufbauend wurde eine web-basierte Umfrage in Deutsch, Englisch und Japanisch erstellt, die an 451 deutsche Unternehmen in Japan verschickt wurde. Die Empfänger der Umfrage – Deutsche, Japaner und sogenannte „Third Country Nationals (TCNs)“ – waren Führungskräfte ganz überwiegend der ersten Ebene. 121 auswertbare Fragebögen konnten in der Auswertung berücksichtigt werden, was einer repräsentativen Rücklaufquote von 26,8% entspricht.

Die Ergebnisse der Vorstudie und der Umfrage beruhen zu einem großen Teil auf vertraulichen Informationen. Angaben über die Gesprächspartner in den Interviews und über die teilnehmenden Unternehmen an der Umfrage können daher nicht gemacht werden.

Die japanische Wirtschaft hat sich in den letzten Jahren merklich erholt. Auch die Direktinvestitionen von ausländischer Seite nach Japan (FDI) haben angezogen. Dem Weißbuch der Japan External Trade Organisation (JETRO) zufolge flossen 2005 neue Nettodirektinvestitionen in Höhe von 3,2 Milliarden USD nach Japan.

Diese Entwicklung kann auf zwei Dynamiken zurückgeführt werden. Erstens auf die Deregulierung sowie die Liberalisierung der japanischen Wirtschaft, welche seit den späten 90ern beachtliche Fortschritte macht, und zweitens auf die makroökonomische Erholung der japanischen Wirtschaft, die seit dem Jahre 2003 zunehmend an Stabilität gewonnen hat.

Ausländische Direktinvestitionen in Japan bewegen sich trotz eines Anstiegs in den letzten Jahren nach wie vor auf einem niedrigen Niveau und machen nur rund 2% des BIP aus. Damit liegt Japan weit hinter anderen Industrieländern.

Dass Japan aber dennoch zu den attraktiven Ländern für Direktinvestitionen zählt, belegt der FDI Potential Index im World Investment Report der UNCTAD. Dieser berücksichtigt institutionelle, ökonomische, politische und soziale Variablen und ist ein Indikator für die Qualität der rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die für den Erfolg von Investitionen ausschlaggebend sind. Mit einem Index von 0,36 liegt Japan auf Platz 22 und gehört zu den 25 Ländern mit dem höchsten Potenzial für ausländische Investitionen. Zum Vergleich: die VR China liegt mit einem Index von 0,289 lediglich auf Rang 33, Indien erreicht mit einem Index von 0,166 nur Rang 88.

Das Vertrauen der ausländischen Unternehmen in den japanischen Markt ist hoch. Der Business Confidence Survey der ausländischen Handelskammern in Japan zeigt in seiner Herbststudie 2006, dass ausländische Unternehmen in Bezug zu Umsatz und Profitabilität weiterhin optimistisch sind. Dieser Optimismus drückt sich auch darin aus, dass rund 82% der Teilnehmer zukünftig ein stärkeres Engagement in Japan planen, während nur 2% ihre Aktivitäten auf ein niedrigeres Niveau zurückfahren wollen.

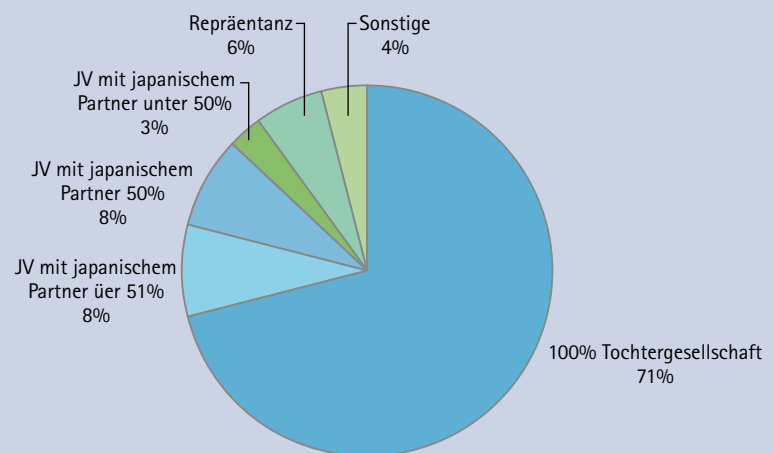
Profil der befragten Unternehmen

Rechtsform der befragten Unternehmen

Der Großteil der befragten Unternehmen (84%) beschäftigt weniger als 250 Mitarbeiter in den japanischen Tochtergesellschaften. 11% der deutschen Unternehmen beschäftigen bis 1.000 Mitarbeiter, 5% über 1.000 Mitarbeiter in Japan.

Über 70% der befragten Unternehmen sind hundertprozentige Tochtergesellschaften deutscher Mutterunternehmen. Bei den anderen Unternehmen handelt es sich um Joint Ventures und Repräsentanzen.

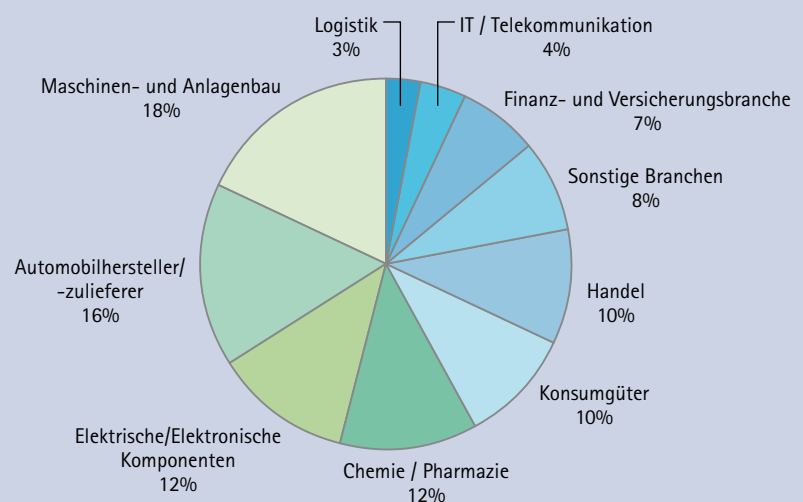
Abb. 1
Rechtsform der befragten Unternehmen



Branchenzugehörigkeit

Die Industrien sind breit gefächert. Es überwiegen der Maschinen- und Anlagenbau sowie die Automobil- bzw. Automobilzulieferindustrie. Unternehmen im Bereich der Herstellung elektronischer und elektrischer Komponenten und der Chemie- und Pharmaziesektor sind ebenfalls stark vertreten.

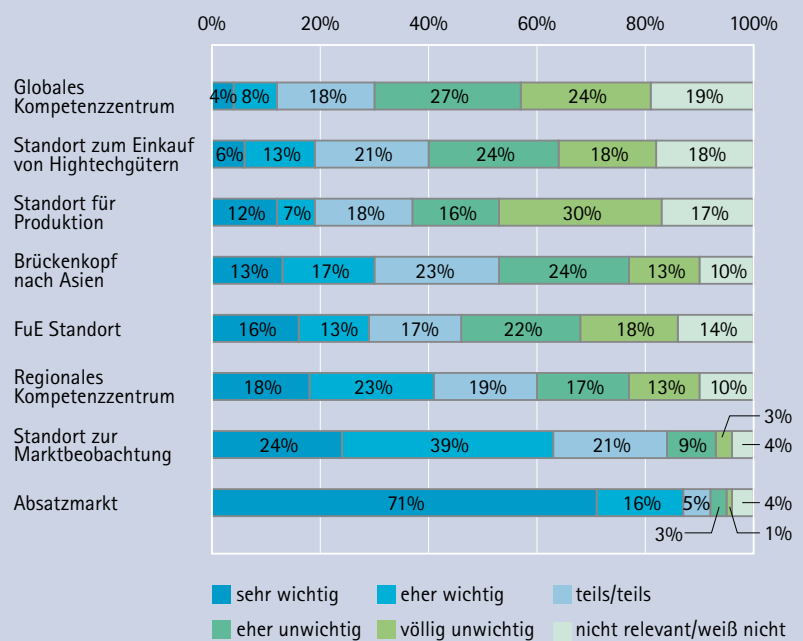
Abb. 2
Branchenzugehörigkeit der befragten Unternehmen



Strategische Ziele eines Engagements in Japan

Der Aufbau geschäftlicher Aktivitäten in Japan bedarf einer klaren Festlegung der strategischen Ziele. Japan ist für die meisten Unternehmen als Absatzmarkt von herausragendem Interesse (71% sehr wichtig, 16% wichtig). Eine hohe Bedeutung wird auch der Marktbeobachtung beigemessen. Japan als regionales Kompetenzzentrum spielt für die Befragten ebenfalls eine wichtige Rolle.

Abb. 3
Strategische Ziele

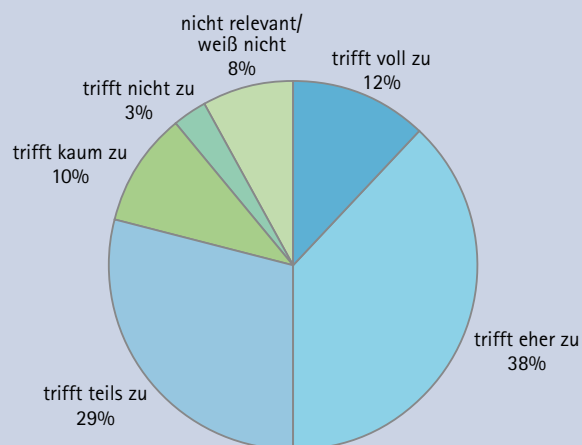


Veränderungen im personalrelevanten Umfeld

Für die Bewertung von Veränderungen im personalrelevanten Umfeld ist es von Interesse, ob sich wichtige Rahmenbedingungen nach Einschätzung der Befragten in den letzten Jahren geändert haben. So hat sich insbesondere die Anbindung an das Mutterhaus verstärkt. Dies bestätigen insgesamt 50% der befragten Unternehmen in der Bewertung von „trifft voll zu und trifft eher zu“. 29% der Unternehmen bestätigen eine teilweise verstärkte Anbindung an das Mutterhaus. Bei Unternehmen, deren Mutterhäuser weniger als 300 Mitarbeiter beschäftigten, ist tendenziell eine noch stärkere Anbindung festzustellen.

Zunehmende Anbindung an das Mutterhaus

Abb. 4
Die Tochtergesellschaft ist enger in die Abläufe des Mutterhauses integriert



Anbindung an das Mutterhaus im strategischen Bereich und im Controlling

Bei der Anbindung des japanischen Tochterunternehmens an das deutsche Mutterhaus fallen zwei Bereiche ins Auge: eine besonders enge Anbindung an das Mutterhaus besteht im strategischen Bereich (49% volle, 33% teilweise Anbindung). Im Controllingbereich sind Tochtergesellschaft und Mutterunternehmen mit gewissen Einschränkungen verbunden.

Abb. 5
Anbindung der Tochtergesellschaft an das Mutterhaus im strategischen Bereich

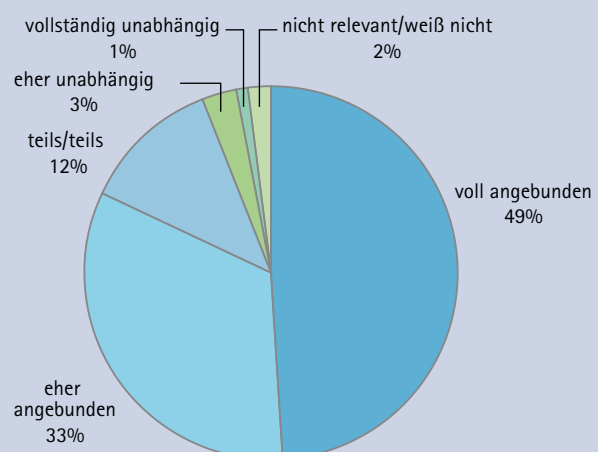
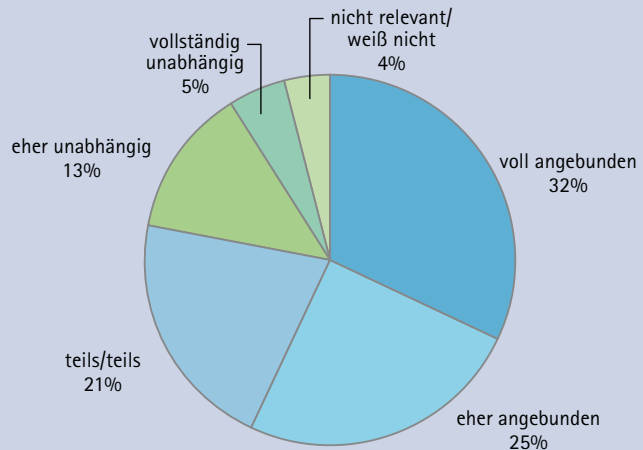


Abb. 6
Anbindung der Tochtergesellschaft an das Mutterhaus im Controllingbereich

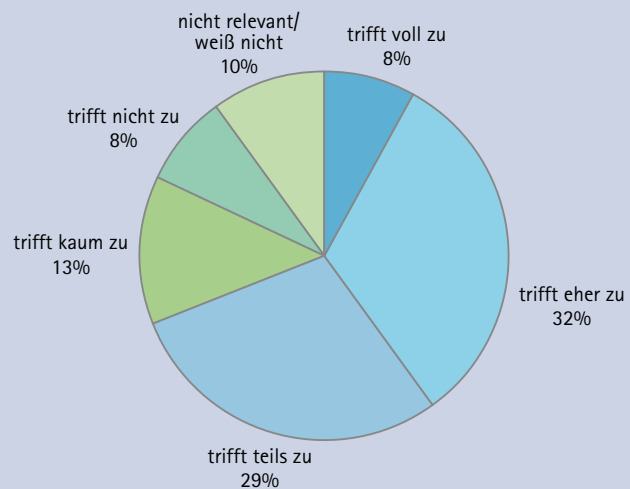


Alle anderen Bereiche wie Marketing, Human Resources oder Forschung und Entwicklung sind nur sehr begrenzt an das deutsche Mutterunternehmen angebinden.

Kommunikation zwischen Japanern und Ausländern

Ein weiterer zentraler Punkt ist die Kommunikation zwischen Japanern und Ausländern. Eine Verbesserung der Kommunikation in den letzten Jahren vor allem im Hinblick auf die englischen Sprachkenntnisse bestätigen insgesamt nur 8% mit „trifft voll zu“ und 32% mit „trifft eher zu“. 13% der Unternehmen halten diese Aussage für kaum zutreffend und 8% halten sie für unzutreffend. Unter den Antworten der japanischen Teilnehmer sind diese Prozentsätze vergleichbar.

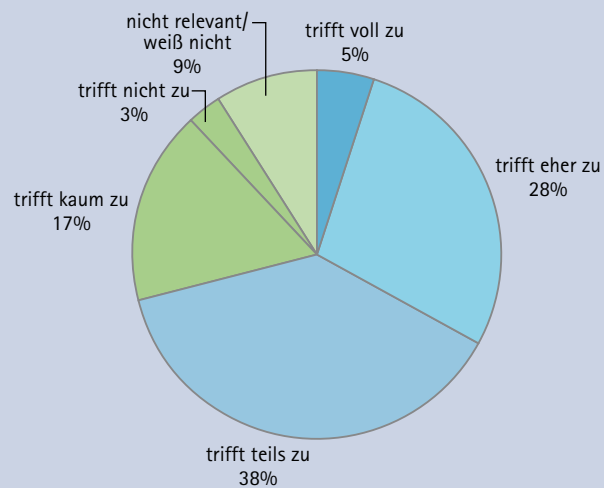
Abb. 7
Der sprachliche Umgang zwischen Japanern und Ausländern ist einfacher geworden



Transparentere Strukturen

Ähnliche Zustimmungswerte wurden bezüglich der Frage festgestellt, ob die wirtschaftlichen Strukturen in Japan im Verlauf der letzten Jahre transparenter geworden sind. Nur 5% halten diese Aussage für „voll zutreffend“ und 28% der Unternehmen bewerten sie immerhin mit „trifft eher zu“. Die Verteilung von Japanern und Deutschen, die hier positiv antworten, entspricht ungefähr ihrer Repräsentanz in der gesamten Stichprobe. Die eher verhaltene Zustimmung zur These einer erhöhten Transparenz wird also sowohl von Japanern wie von Deutschen geteilt.

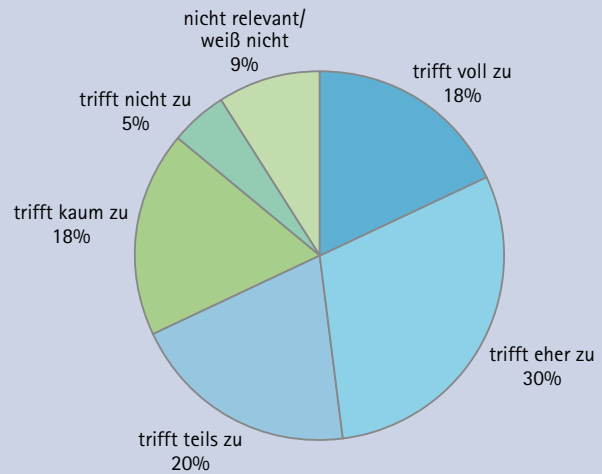
Abb. 8
Die wirtschaftlichen Strukturen sind transparenter geworden



Öffnung des Arbeitsmarktes

Es stellt sich ferner die Frage, inwieweit es angesichts einer Öffnung des Arbeitsmarktes tatsächlich leichter geworden ist, japanische Führungskräfte einzustellen. Hierzu finden sich die relativ höchsten Zustimmungswerte unter allen Fragen nach einem Wandel: 18% bestätigen einen Veränderungsprozess („trifft voll zu“) weitere 30% bestätigen ihn leicht abgeschwächt mit „trifft eher zu“. Selbst hier halten aber 20% die Aussage nur für teilweise und 18% für kaum zutreffend. Zwischen größeren und kleineren Unternehmen gibt es dabei keine großen Differenzen in der Wahrnehmung. Auch die zumindest mittelbar betroffenen japanischen Umfrageteilnehmer schätzen diese Frage nicht wesentlich anders als ihre ausländischen Kollegen ein.

Abb. 9
Hat die Öffnung des Arbeitsmarktes zu einer leichteren Rekrutierung von japanischen Führungskräften geführt?



Eine weitere oft vermutete Wandlungstendenz im japanischen Arbeitsmarkt betrifft die verbesserten Möglichkeiten der Einstellung junger Absolventen und der Besetzung von Mid-Career-Positionen. Außerdem dürfte man annehmen, dass sich Unternehmen zunehmend die Möglichkeit bietet, neben Entsandtkräften aus dem Mutterunternehmen bzw. aus dem Unternehmensverbund, auch andere Nicht-Japaner lokal anzustellen.

Nur 5% der Befragten stimmen dem voll zu, weitere 29% im Großen und Ganzen, also deutlich weniger als die Hälfte der Befragten. Besonders niedrig ist die Zustimmungsrate bei den kleineren Mutterunternehmen mit weniger als 300 Beschäftigten. Hier sind die respektiven Anteile nur 0 bzw. 10%.

Der Einsatz von Expatriates

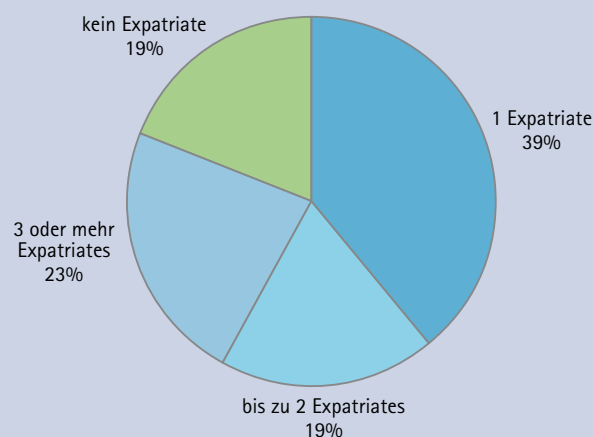
Insgesamt 73% der befragten Unternehmensvertreter geben an, dass eine gezielte Personalplanung in ihren Unternehmen betrieben wird, die auch eine Entsendung von Führungskräften in ausländische Tochtergesellschaften vorsieht.

Entsandtkräfte bzw. Expatriates werden in dieser Studie als Führungskräfte der ersten und zweiten Ebene definiert, die auf Basis eines Entsendungsvertrages mit dem Mutterhaus von dort aus in das japanische Tochterunternehmen vorübergehend oder dauerhaft entsandt werden.

Expatriates in deutschen Unternehmen

In den deutschen Tochterunternehmen werden in 39% der Fälle ein Expatriate sowie bei 19% der Befragten zwei Expatriates beschäftigt. Bei rund 23% der Unternehmen kommen drei oder mehr Entsandtkräfte zum Einsatz. Nur 19% der befragten Unternehmen beschäftigen keinen Expatriate.

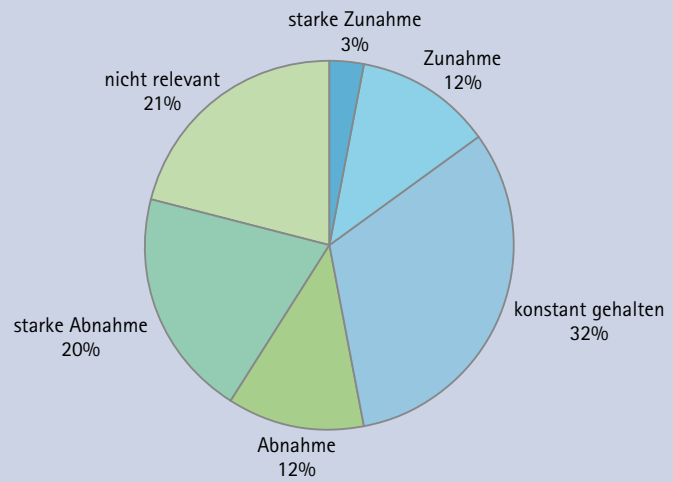
Abb. 10
Anzahl von Expatriates in deutschen Tochtergesellschaften
in der 1. und 2. Führungsebene



30% der Unternehmen setzen neben deutschen Expatriates auch nicht-deutsche Expatriates aus Drittländern ein. Oft handelt es sich dabei um große Unternehmen. Demgegenüber greifen die zum Einsatz von Expatriates tendierenden Unternehmen aber kaum auf lokal angestellte Ausländer zurück.

32% der antwortenden Unternehmen haben die Zahl ihrer Expatriates konstant gehalten und 15% (starke Zunahme, Zunahme) haben sie in den letzten Jahren sogar aufgestockt. Demgegenüber wurde bei 32% der Unternehmen die Zahl der Expatriates reduziert bzw. hat stark abgenommen.

Abb. 11
Zu- oder Abnahme des Einsatzes von Expatriates

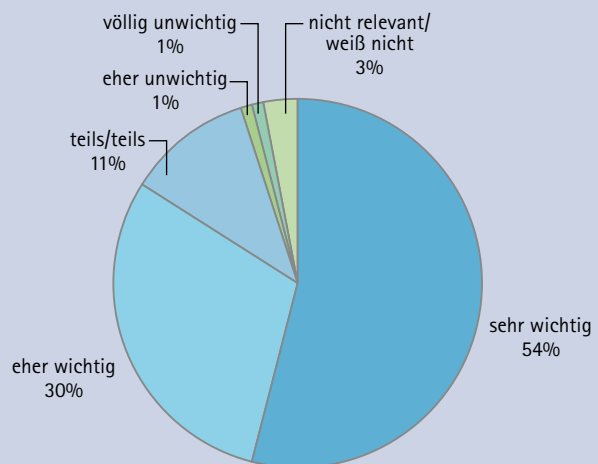


Gründe für den Einsatz von Expatriates

Koordinationsaufgaben dominieren

Beim Einsatz von Expatriates in japanischen Tochterunternehmen kommt die größte Bedeutung der Koordination mit dem Mutterunternehmen zu: diese Aufgabe halten 54% der Befragten für sehr wichtig und 30% für wichtig.

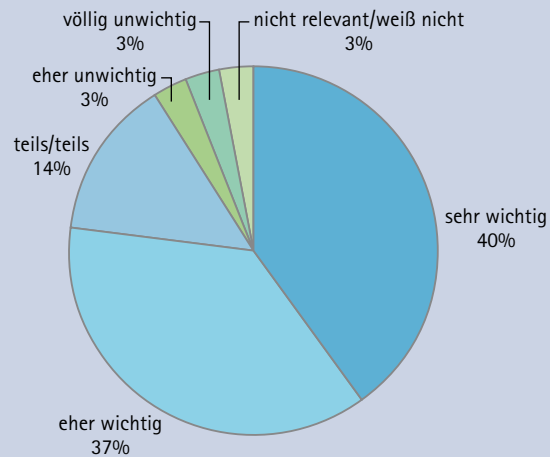
Abb. 12
Bewertung der Koordinationsaufgaben mit dem Mutterhaus



Informationsrückfluss in das Mutterunternehmen

Ähnlich zeigt sich die Rolle von Expatriates bei der Rückführung von Informationen über die Lage in Japan in das Mutterunternehmen.

Abb. 13
Bewertung der Rückführung von Informationen an das Mutterhaus



Expatriates bei Aufbau und Umstrukturierung

Auch in bestimmten Sondersituationen werden Expatriates bevorzugt eingesetzt. Dies gilt für den Aufbau eines Unternehmens in Japan wie auch bei einer strategischen Neuausrichtung. 51% der Unternehmen halten den Einsatz eines Expatriates in solchen Phasen für sehr wichtig, für 23% der Unternehmen spielt der Expatriate eine wichtige Rolle. Offenbar ist es dabei von zentraler Bedeutung, dass die Führungskräfte die Ziele und Potentiale, aber auch die Beschränkungen des Mutterhauses genau kennen und in ihrer Arbeit berücksichtigen.

Abb. 14
Einsatz von Expatriates beim Aufbau der Tochtergesellschaft

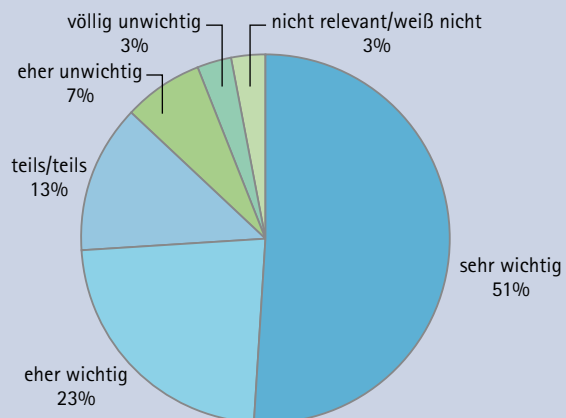
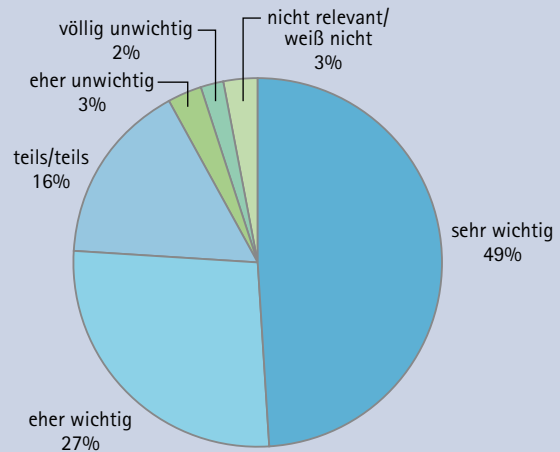


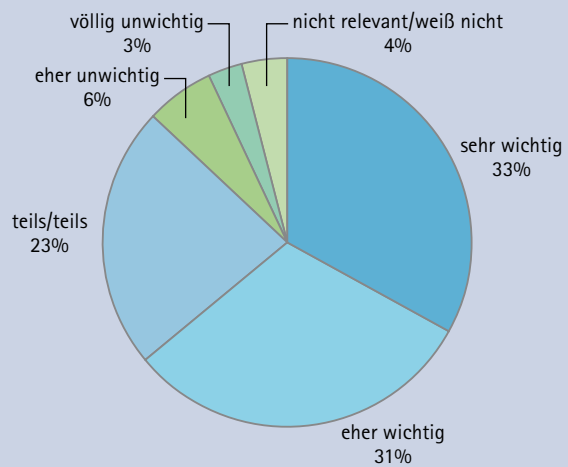
Abb.15
Einsatz von Expatriates bei Umstrukturierungsmaßnahmen



Expatriates bei Krisensituationen

Die Gründe für den Einsatz eines Expatriates im Falle von Krisensituationen stellt sich differenzierter dar. In der Umfrage wie auch aus den Interviews wurde deutlich, dass eine Entsendekraft zwar helfen kann, Probleme in der Auslandsgesellschaft zu lösen. Es ist allerdings fraglich, ob sie die vorliegenden Ursachen der Schwierigkeiten vor Ort überhaupt richtig erfassen und bewerten kann. Ebenso unsicher ist, wie schnell die Entsendekraft eine ausreichende Vertrauensbasis mit den Mitarbeitern aufbauen kann, um die erforderlichen Änderungen umzusetzen.

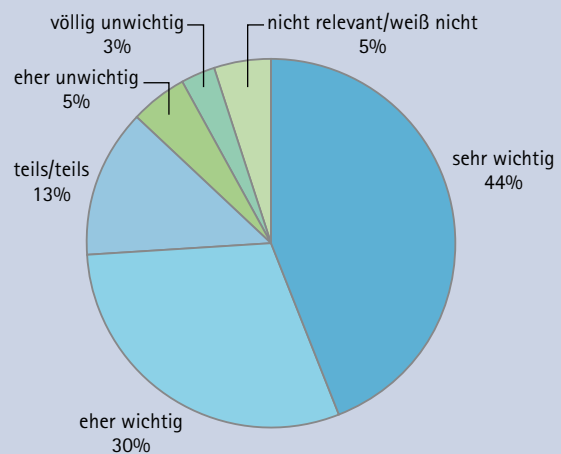
Abb. 16
Bewertung der Wichtigkeit des Einsatzes von Expatriates bei Krisensituationen



Durchsetzungsfähigkeit

Auch die Frage nach der Durchsetzungsstärke eines Expatriates ist von Bedeutung. Offenbar wird ausländischen Entsandten eher die Fähigkeit zugestanden, gewachsene Strukturen zu hinterfragen und erforderliche Veränderungen einzuführen und umzusetzen.

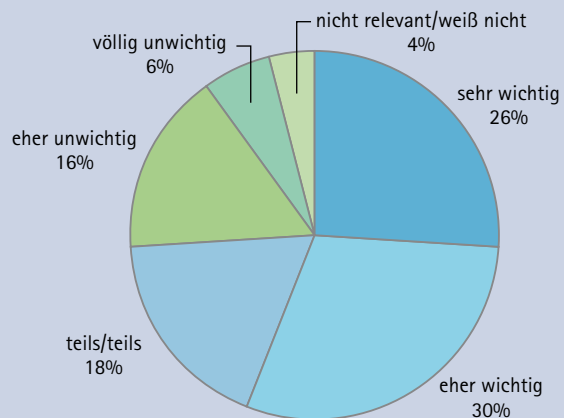
Abb. 17
Bedeutung der Durchsetzungsfähigkeit des Expatriates gegenüber dem Mutterunternehmen



Loyalität

Nicht ganz so deutlich ist die Zustimmung zu der verwandten Einschätzung, dass eine Entsandtkraft loyaler gegenüber dem Mutterhaus sein könnte, als eine lokale Führungskraft. In den Interviews haben einige Manager diese Sichtweise als nicht sehr relevant abgelehnt. Bei den japanischen Befragten sind die Zustimmungswerte ebenfalls gering.

Abb. 18
Bewertung der Loyalität von Expatriates gegenüber dem Mutterhaus

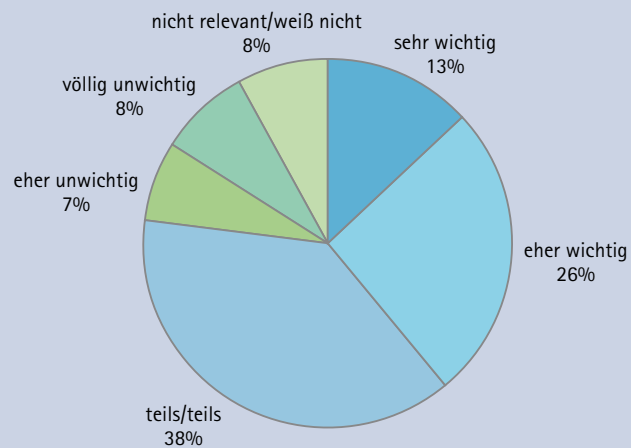


Japanaufenthalt als Teil der Führungskräfteentwicklung

Bei kleineren Mutterunternehmen mit weniger als 300 Beschäftigten sind die Argumente der Durchsetzungsstärke, der Loyalität und des besseren Nachrichtenflusses, die sich zugunsten des Einsatzes von Expatriates auswirken, etwas ausgeprägter als in der Gesamtheit.

Vergleichsweise schwach ist das Argument ausgebildet, dass der Einsatz als Entsendekraft nach Japan bzw. Asien ein Bestandteil der strategischen Führungskräfteentwicklung des Mutterhauses sei. Vertreter größerer Unternehmen stimmen dem zwar etwas häufiger zu als mittelständische Firmen. Aber selbst bei ersteren ist in Interviews die Bemerkung gefallen, dass eine vermeintlich langfristig angelegte Personal- und Karriereplanung des Mutterhauses für die Führungskraft häufig nicht umgesetzt werde. Auch TCNs mit Expatriate-Status in Japan sehen die Führungskräfteentwicklung nicht als einen zentralen Grund für einen Einsatz in Japan. Von den Unternehmen, die TCNs beschäftigen, sind knapp die Hälfte der Ansicht, dass der Einsatz eines Expatriates der strategischen Führungskräfteentwicklung des Mutterhauses dient.

Abb. 19
Bewertung des Japan-/Asienaufenthaltes als Teil der Führungskräfteentwicklung



Anforderungsprofil an Expatriates

Ausländische Führungskräfte sind gerade unter Berücksichtigung der komplexen Strukturen in Japan besonders gefordert, wobei den Führungseigenschaften „Durchsetzungsfähigkeit“ und „Anpassungsfähigkeit“ eine besondere Beachtung geschenkt werden muss.

So hält die Hälfte der Befragten die Anpassungsfähigkeit einer ausländischen Führungskraft für eine besonders wichtige und notwendige Eigenschaft. Davon wiederum hält die Hälfte der befragten Unternehmensvertreter gleichzeitig die Durchsetzungsfähigkeit für sehr bedeutsam. Eine besondere Herausforderung wird somit darin gesehen, Durchsetzungsstärke und Anpassungsfähigkeit in einer Person zu vereinen.

Interessanterweise halten die japanischen Befragten eine Anpassungsfähigkeit des Ausländers für nicht ganz so notwendig, wie gemeinhin angenommen. Wichtig sei, dass die Unterschiede in Kultur, Denkweise und Handeln respektiert und verstanden werden, denn "Japaner sind Japanisch" und „Deutsche sind Deutsch“, so ein japanischer Teilnehmer der Studie.

Danach kommt es bei der Personalplanung also vor allem darauf an, die spezifischen und in der Kultur angelegten Stärken von ausländischen wie von japanischen Führungskräften gezielt für die jeweiligen Aufgaben im Unternehmen einzusetzen.

Oft steht bei der Auswahl einer Führungskraft die Frage zur Diskussion, ob eher allgemeinen Managementfähigkeiten oder aber kulturellen bzw. interkulturellen Kompetenzen die größere Bedeutung zugestanden werden muss.

Nach Einschätzung der befragten Führungskräfte werden Managementkompetenz (59%) und interkulturelle Fähigkeiten (51%), die allerdings nicht unbedingt auf Japan bezogen sein müssen, mit „sehr wichtig“ bewertet. Die Teilgruppe der befragten Japaner sieht das ähnlich.

Bezüglich der japanspezifischen Kompetenzen wird am ehesten Erfahrung und Hintergrundwissen zur japanischen Wirtschaft und Kultur (28%) als „sehr wichtig“ herausgestellt.

Der Fähigkeit zur Kommunikation in Japanisch im Geschäftsalltag, d.h. vor allem mit japanischen Kollegen und Geschäftspartnern, kommt eine hohe Bedeutung zu. Im Branchenquerschnitt betrachten 65% der Befragten Japanisch als notwendigen Bestandteil ihrer täglichen Kommunikation – im Bereich des Maschinenbaus halten es sogar 70% der Unternehmensvertreter für notwendig, auf Japanisch kommunizieren zu können.

Diese Antworten werden von Aussagen in den Interviews unterstrichen, dass neben den im engeren Sinne auf das Management eines Unternehmen ausgerichtete Kompetenzen auch interkulturelle Kompetenz, Sprache und Erfahrungen mit der japanischen Wirtschaft und Kultur von hoher Bedeutung sind.

Als wünschenswert wird von kleineren wie größeren Unternehmen zudem eine Vertrautheit mit dem eigenen Unternehmen betrachtet. Darin kommt ein Vorbehalt gegenüber lokal angestellten Ausländern und Japanern zum Ausdruck. Ausgeprägte Produktkenntnisse spielen dagegen keine so große Rolle.

Aufgabengebiete von Expatriates

Aufbauend auf der Untersuchung der Gründe für den Einsatz von Expatriates und der gesuchten Eigenschaften bzw. Kompetenzen kann nun betrachtet werden, inwieweit die Ergebnisse zu den Einsatzgebieten von Entsandtkräften passen.

Im Mittelpunkt des Einsatzes stehen vorrangige Aufgaben wie die Strategieformulierung und die Koordination mit dem Mutterunternehmen (49% sehr wichtig, weitere 21% wichtig), kaum dagegen das operative Tagesgeschäft. Diese Einschätzung ist über alle Unternehmensgrößen hinweg ähnlich verteilt.

Auch die Aufgaben im Transfer von Informationen und Know-How passen zu dem bisher gewonnenen Bild. Der Implementierung der Corporate Identity sowie der externen Repräsentation kommt ein etwas geringerer, aber immer noch markanter Stellenwert zu. In den verschiedenen Funktionsbereichen des Unternehmens ist der Einsatz von entsandten Führungskräften zum Teil unterschiedlich ausgebaut. Zentrale Bereiche wie Controlling und Finanzen werden zumindest bis zur zweiten Führungsebene offenbar nicht stark mit Entsandtkräften besetzt.

Der Geschäftsführer

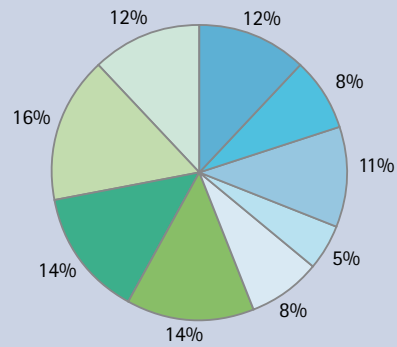
Unter den Führungskräften der ersten und zweiten Ebene nimmt der Geschäftsführer eine besondere Stellung ein. Immer wieder stellt sich die Frage, ob sich ein japanischer, deutscher oder sogar TCN-Geschäftsführer für die Leitung der ausländischen Gesellschaft eignet.

Die tatsächliche Verteilung japanischer und deutscher Geschäftsführer in der Umfrage ist relativ ausgewogen. Nahezu 45% der Unternehmen werden von einem deutschen Geschäftsführer geleitet, 40% von einem japanischen. Knapp 15% der Befragten geben an, von einem Third Country National (TCN) geführt zu werden. Größere Mutterunternehmen mit mehr als 300 Mitarbeitern weichen von diesem Muster nicht stark ab, interessanterweise auch nicht die „klassischen“ Großunternehmen. Von den knapp 15% TCN-Geschäftsführern finden sich die Hälfte bei den „Global Players“, die im Mutterunternehmen bzw. der Gruppe über 10.000 Mitarbeiter beschäftigen; die andere Hälfte aber ist in kleineren Einheiten angestellt.

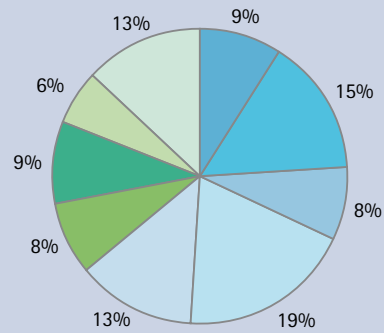
Verschiedene Branchen weichen von dieser Tendenz ab. Im Bereich der Automobilhersteller und -zulieferer stellen die Japaner z.B. nur 29% der Geschäftsführer, bei Elektroprodukten dagegen aber 58%. Niederlassungen im Konsumgüterbereich werden zu 56% von Deutschen geleitet.

Abb. 20
Nationalität der Geschäftsführer nach Branchen

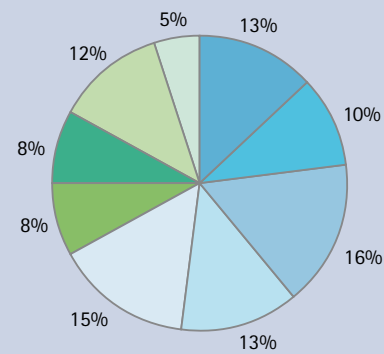
Deutsche Geschäftsführer



Japanische Geschäftsführer



TCN-Geschäftsführer



- Automobilhersteller- und Zulieferer
- Elektrische/ -elektronische Komponenten
- Konsumgüter
- Chemie / Pharmazie
- Handel
- Logistik
- Dienstleistungen
- IT / Telekommunikation
- Maschinen- und Anlagenbau

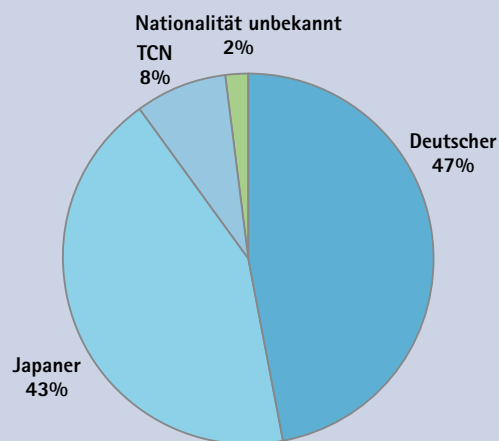
Nationalität des Gründungsgeschäftsführers

In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird häufig angeraten, der Gründungsgeschäftsführer einer Auslandsgesellschaft solle eher aus dem Mutterhaus entsandt werden. Nur diesen Entsandten wird die Fähigkeit zugesprochen, strategische Pflöcke für die Niederlassung im Interesse des Gesamtunternehmens einschlagen zu können.

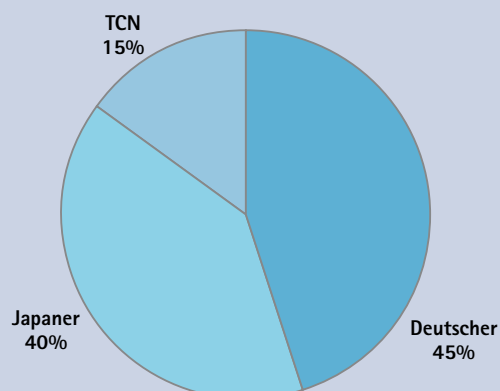
Verschiedene Gesprächspartner bestätigten in den Interviews, dass die Grundlagen, der Aufbau und die strategische Ausrichtung einer Tochtergesellschaft von einer deutschen Führungskraft implementiert werden sollte bzw. könne. Tatsächlich hat die bereits erwähnte Frage nach den vordringlichen Gründen für den Einsatz von Expatriates u.a. ergeben, dass 51% der Befragten einen solchen Einsatz beim Start eines Japanengagements für „sehr wichtig“ und weitere 23% ihn für „ziemlich wichtig“ halten.

Der Wirklichkeit entsprechen diese Soll-Vorstellungen allerdings nur zum Teil. Dort ist das Verhältnis deutscher (47%) und japanischer (43%) Gründungsgeschäftsführer ausgewogen und bei nur 8% der befragten Unternehmen hatte ein TCN in der Gründungsphase das Ruder in der Hand. Überraschenderweise entspricht diese Verteilung derjenigen der gegenwärtigen Geschäftsführer weitgehend: viele der befragten Unternehmen, die heute von deutschen Geschäftsführern geleitet werden (insgesamt 45%) wurden bereits bei der Gründung durch einen deutschen Geschäftsführer vertreten (47%).

Abb. 21
Nationalität der Geschäftsführer bei Gründung der Gesellschaft



Nationalität der Geschäftsführer heute



Umfrageergebnisse

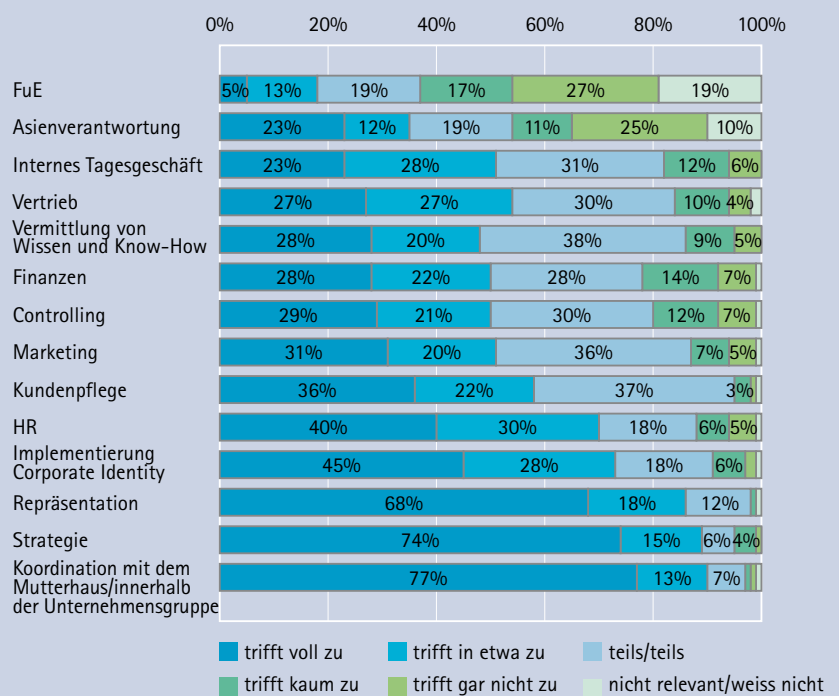
Dieses Faktum steht im Gegensatz zu der Aussage der Befragten, dass sich mit der Entwicklung des Unternehmens auch die Aufgabenstellungen wandeln und sich folglich auch die Vorzugswürdigkeit eines Expatriates oder eines Einheimischen in verschiedenen Phasen unterschiedlich darstellt.

63% der Umfrageteilnehmer vertreten die Ansicht, dass ein Expatriate nach einer gewissen Zeit durch einen Japaner ersetzt werden sollte – eine Frage allerdings, die sich nicht nur auf Geschäftsführer bezog. Eine letztlich hohe Persistenz in der Nationalität des Geschäftsführers lässt den Schluss zu, dass das Mutterhaus – unabhängig von der Entwicklung des Unternehmen bzw. der aktuellen Problemstellungen – tendenziell an einem einmal eingeschlagenen Weg festhält.

Arbeitsbereiche des Geschäftsführers

Bezüglich der wichtigsten Arbeitsbereiche des Geschäftsführers in der japanischen Niederlassung wird an erster Stelle die Koordination mit dem Mutterunternehmen genannt (77% trifft voll zu, 13% trifft in etwa zu). Danach folgen die Strategie und die Repräsentation nach außen. 40% der Befragten halten den Human Resources Bereich für eines der Hauptaufgabengebiete des Geschäftsführers. Andere Aufgaben, z.B. Finanzen, Vertrieb oder die Involvierung in das Tagesgeschäft nehmen nur hintere Werte ein. Mit dem Aufgabenprofil Koordination und Strategie entsprechen die Geschäftsführerfunktionen den Bereichen, in denen auch die Gründe für eine Beschäftigung von Expatriates gesehen werden.

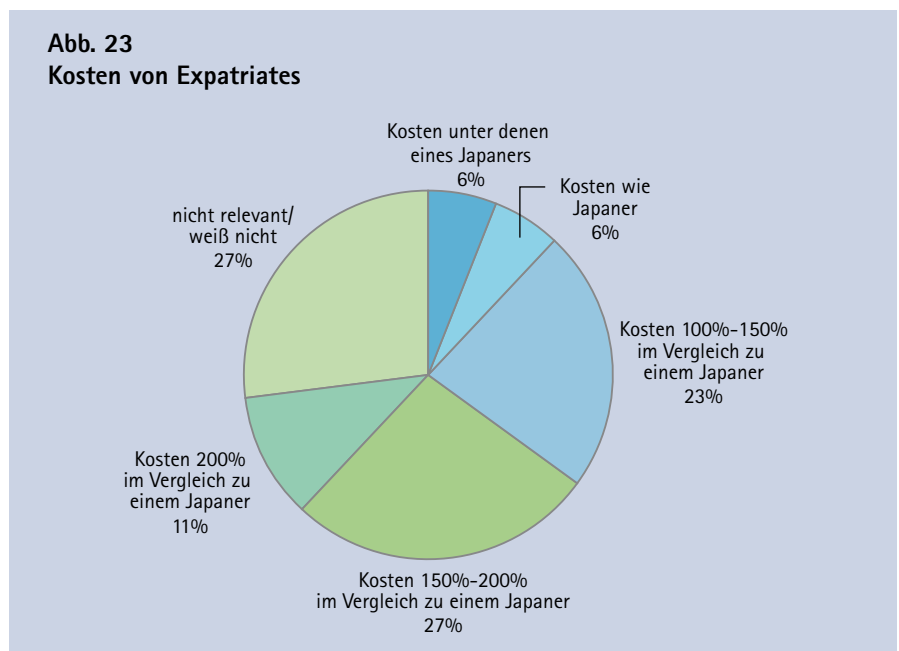
Abb. 22
Arbeitsbereiche des Geschäftsführers



Kosten, Einsatz- und Entsendungsdauer von Expatriates

Der Einsatz von Expatriates ist im Vergleich zu lokal angestellten Führungskräften in aller Regel mit hohen Personalkosten verbunden, die ins Verhältnis zum potentiellen Nutzen gesetzt werden müssen. Neben dem Vergütungspaket der Expatriates sind auch Kosten immaterieller Natur, die kaum erfassbar sind, zu berücksichtigen. Hierzu zählen die bereits erwähnten Problemkreise, welche möglicherweise aus einer mangelnden Integration des Expatriates in das japanische Umfeld erwachsen.

Die vorliegende Analyse bestätigt die hohen materiellen Kosten von Expatriates. Rund 23% der Befragten geben Aufwendungen von 100-150% im Vergleich zu den durchschnittlichen Kosten einer japanischen Führungskraft an. 27% schätzen die Personalkosten auf bis zu 200%, und 11% der Befragten sehen die Kosten eines Expatriates über dem Zweifachen eines vergleichbaren japanischen Managers.



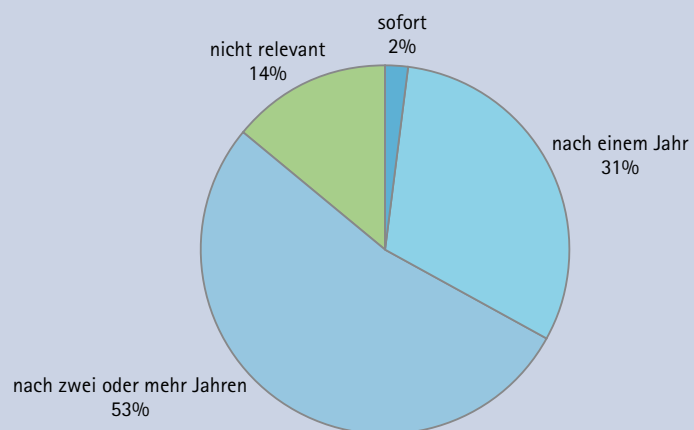
In den Interviews wurden diese Unterschiede zum Teil differenzierter betrachtet. Ein zentraler Grund, der die Aufwendungen für einen Expatriate in die Höhe treibt, sind nicht die eigentlichen Gehaltszahlungen, sondern Zusatzaufwendungen wie z.B. Mietkosten für Wohnraum oder Schulgeld für die Ausbildung der Kinder. Zu berücksichtigen ist, dass auch für japanische Führungskräfte zum Teil besondere Zusatzleistungen getätigt werden, die im Einzelfall sehr hoch sein können. Die Kosten für Expatriates liegen insgesamt betrachtet aber weit über denen für japanische Manager.

Interessant hierbei ist, dass dies für die Mehrheit der Befragten kein entscheidender Grund ist, sich im Zweifel gegen einen Expatriate zu entscheiden. Der Beitrag einer Führungskraft zum Erfolg – wie zum potentiellen Misserfolg – einer Japanniederlassung kann so ausschlaggebend sein, dass demgegenüber die budgetären Kosten nicht entscheidend ins Gewicht fallen.

Der Kostengesichtspunkt steht auch im Zusammenhang mit der Frage, nach wie vielen Jahren der Tätigkeit in Japan sich der Einsatz eines Expatriates anfängt auszuzahlen.

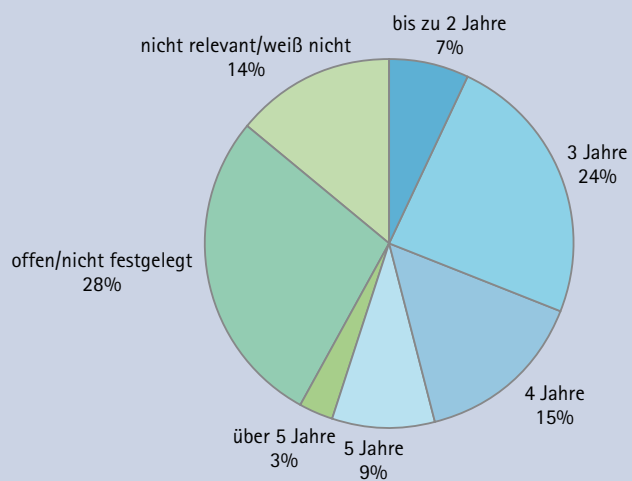
Der überwiegende Teil der Befragten stellt fest, dass ein Expatriate mindestens zwei Jahre benötigt, um die Zusammenhänge, Abläufe, Strukturen und das „Funktionieren“ des japanischen Marktes zu verstehen. Frühestens nach diesem Zeitpunkt fängt der Expatriate an „sich zu rechnen“.

Abb. 24
„Produktiver Einsatz“ von Expatriates



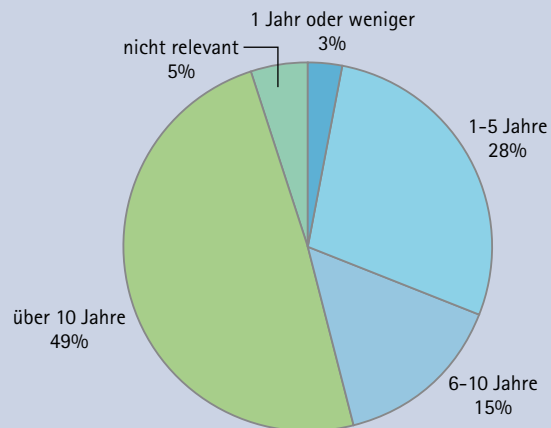
Der erforderliche zeitliche Rahmen, als Expatriate in Japan „produktiv“ tätig werden zu können, spiegelt sich in der geplanten Dauer einer Entsendung nach Japan wieder.

Abb. 25
Dauer einer geplanten Entsendung nach Japan



Tatsächlich sind 49% der befragten Führungskräfte bereits mehr als 10 Jahre in Japan ansässig. 28% der Befragten sind bis zu fünf Jahre in Japan geschäftlich tätig.

Abb. 26
Aufenthaltsdauer der befragten Führungskräfte in Japan



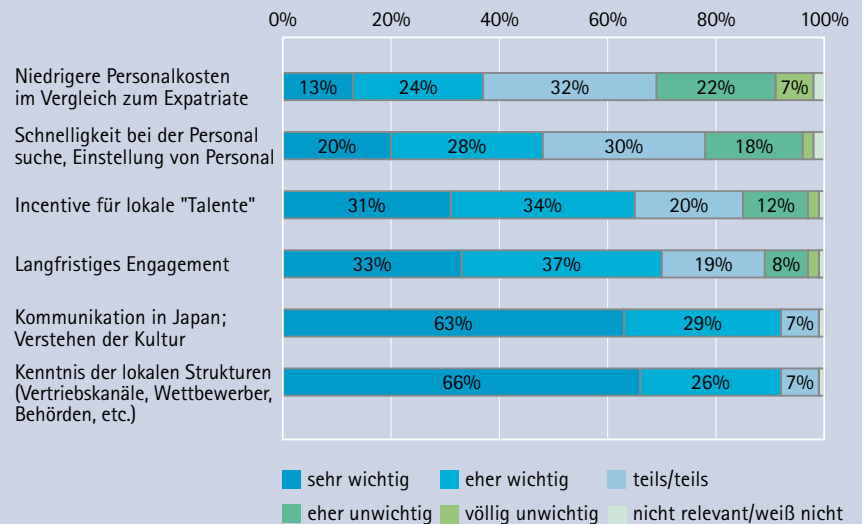
Alternativen zum Expatriate

Japanische Führungskräfte

Welche Gründe sprechen für die Besetzung von Führungspositionen mit japanischen Managern als Alternative zum Expatriate? Die Bedeutung von „Kommunikation in Japan“ sowie „Kenntnis der lokalen Strukturen“ erreichen Höchstwerte mit über 90% Zustimmung. Wenn die Entscheidung für einen japanischen Manager getroffen wird, so ist diese ganz wesentlich mit der Nähe zu den Strukturen und Gepflogenheiten des Landes begründet. Ein Teilnehmer der Studie formuliert es besonders deutlich: „For detailed, day to day operations within Japan, and particularly sales, a Japanese manager is essential.“

Etwas weniger markant ausgeprägt, aber mit immerhin 2/3 „sehr deutlicher“ bzw. „deutlicher Zustimmung“ aller Antworten sehen die Befragten zwei weitere Aspekte zugunsten von Japanern in Führungspositionen: hierzu zählt zum einen die Langfristigkeit bzw. Kontinuität, die Einheimische gegenüber den für nur einige Jahre Entsandten auszeichnen. Zum anderen motiviert die Einstellung bzw. Beförderung von Japanern in hohe Managementaufgaben die gesamte Belegschaft und beeinflusst dadurch mittelbar auch das Betriebsklima positiv.

Abb. 27
Vorteile japanischer Führungskräfte



Besonderheiten von Großunternehmen spielen in diesem Zusammenhang anscheinend keine Rolle. Japanische Führungskräfte werden vielfach ins Mutterunternehmen eingeladen, um die Verbindungen zu stärken. In 41% der Fälle findet ein Executive Training für japanische Führungskräfte im Mutterunternehmen oder anderen Unternehmen der Gruppe statt – bei kleineren Unternehmen ist dieser Prozentsatz allerdings geringer – und 67% führen Spezialtrainings durch. Die Übernahme japanischer Führungskräfte in einen internationalen Mitarbeiterpool scheint aber noch gering ausgeprägt zu sein.

Lokal angestellte Ausländer

Neben Expatriates kann auf lokal angestellte Ausländer oder sogenannte „Local Hires“ zurückgegriffen werden. Dies sind Deutsche oder, weniger häufig, andere Nicht-Japaner, die sich in der Regel bereits in Japan aufhalten und vertragsrechtlich lokal angestellt sind. Die Kosten können – müssen aber nicht zwingend – geringer ausfallen, als bei einer Entsendungskraft. „Local Hires“ sind in der Regel mit der Sprache vertraut, kennen sich mit den Strukturen und Gepflogenheiten vor Ort aus und bringen persönliche Netzwerke ein. In der Regel hat dieser Personenkreis daher kaum Anlaufschwierigkeiten und kann in kurzer Zeit produktiv tätig werden.

Bezüglich der Antworten zu den Vorteilen der „Local Hires“ im Gegensatz zu den aus dem Stammhaus entsandten Expatriates fallen zwei Aspekte auf, gerade weil sie anscheinend nicht als besonders wichtig gelten: so halten nur 14% der Antwortenden die Kostenersparnis für einen zentralen Grund, auf lokal rekrutiertes Personal zurück zu greifen. Auch die Möglichkeit, gegebenenfalls schnell und ohne größere Abstimmungen mit der Personalplanung des Mutterunternehmens Lösungen für drängende Personalengpässe zu finden, spielt eine geringe, fast marginale Rolle.

Im Gegensatz dazu stehen japanbezogene Vorteile im Mittelpunkt. Zum einen ist das Verstehen der japanischen Sprache von Interesse (mit 30% sehr wichtig und 29% wichtig), zum anderen Kenntnisse des Marktumfeldes und der Kultur. Lokal angestellte ausländische Führungskräfte können deshalb wegen ihres hybriden Charakters für die deutsche Japan-Tochter eine überlegenswerte Alternative zum Expatriate, aber auch zum japanischen Manager sein: zum einen bringen sie einen lokalen Hintergrund ein, zum anderen sind sie (noch) nicht wie der Expatriate in das Unternehmensnetzwerk der Mutter eingebunden; oft gelingt dies aber einfacher, als bei einer japanischen

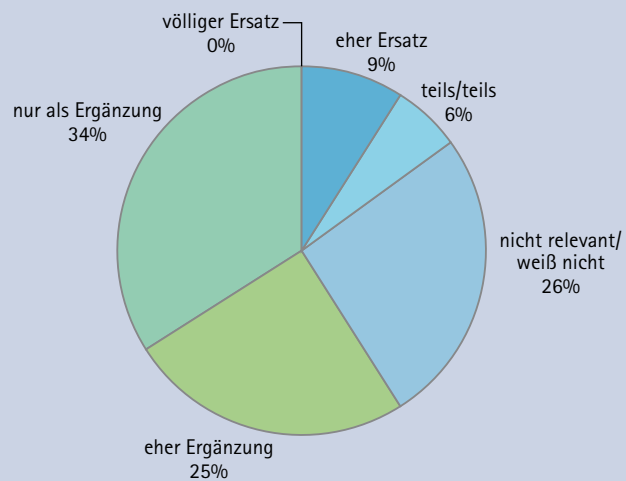
Führungskraft: „It usually takes less time for a Japan based foreigner to develop [a] network inside the parent company than for an expat sent out from HQ to develop [an] external network in Japan“.

Traveling Executive

Angesichts der heutzutage günstigen Reise- und Kommunikationskosten wird zunehmend die Option des „Traveling Executive“ diskutiert, der Führungsaufgaben in einer ausländischen Tochter von einem anderen Ort aus koordiniert und notwendige Face-to-Face-Kontakte über regelmäßige Besuche vor Ort realisiert. Im Extremfall kann sogar die virtuelle Führung aus der Ferne mit Unterstützung zeitgemäßer IT-Techniken im Mittelpunkt stehen. Kostengesichtspunkte könnten dabei von Bedeutung sein, da der in Deutschland lebende Manager preiswerter ist als der nach Japan entsandte.

Betrachten die befragten Manager den „Traveling Executive“ als (potentiellen) Ersatz für die herkömmliche Form der Expatriates? Weniger als 10% halten dies als eine denkbare Alternative. Niemand hat sich dahingehend geäußert, dass der reisende Manager den Expatriate komplett ersetzen könne. Vielmehr geht über die Hälfte aller Befragten von einer gegenseitigen Bereicherung der in der Niederlassung verankerten Expatriates durch gelegentlich einfliegende „Traveling Executives“ aus.

Abb. 28
Ersetzt der Traveling Executive einen Expatriate



In welchen Bereichen können solche Kurzzeitbesucher helfen bzw. komplementär mitwirken? „Spezielle Projekte“ (46% sehr wichtig, 26% wichtig) stehen eindeutig im Vordergrund, wobei in diesen Fällen zusätzliche Kompetenz aus dem Mutterhaus bzw. der Gruppe für die Japantochter verfügbar gemacht wird. Ferner spielt die Involvierung von Traveling Executives, und hierzu zählen vor allem hochrangige Vertreter des Mutterhauses oder ggf. auch der Regionalzentrale in Asien, eine Rolle bei der Festlegung der strategischen Ausrichtung der japanischen Tochtergesellschaft.

Die Fragestellung „Expatriate versus Local“ zieht zu Recht eine hohe Aufmerksamkeit auf sich. Welche Kompetenzen und Eigenschaften in den obersten beiden Führungsebenen einer deutschen Japanniederlassung zum Tragen kommen, kann von entscheidender Bedeutung für Erfolg und Misserfolg sein – und damit auch sehr markant die Gewinn- und Verlustrechnung des Mutterunternehmens beeinflussen.

- Die Ergebnisse der Studie belegen, dass sich Tochtergesellschaften deutscher Unternehmen zu einem großen Teil auf Expatriates in Führungspositionen stützen. Rund 81% der Stammhäuser haben mindestens einen ihrer Mitarbeiter als Expatriate vor Ort in Japan. Bei den Einsatzgründen dominieren Koordinationsaufgaben mit dem Stammhaus. Der Zeitraum der Entsendung reicht bei den meisten Unternehmen deutlich über zwei Jahre hinaus.
- Bei insgesamt 15% der befragten Unternehmen hat die Zahl der Expatriates zugenommen. Bei 32% der Unternehmen ist die Zahl konstant geblieben. Ein Abbau von Entsandtkräften ist bei insgesamt 32% der Unternehmen zu verzeichnen. Von einem Trend hin zu einer stärkeren Lokalisierung des Führungspersonals kann jedoch nicht gesprochen werden.
- Trotz der zahlreichen Veränderungen im japanischen Markt in den vergangenen Jahren bewerten die befragten Führungskräfte den Veränderungs- bzw. Wandlungsprozess in dem für Personalentscheidungen relevanten Umfeld verhalten. Die befragten Unternehmen sind der Ansicht, dass Japans wirtschaftliche Strukturen nur bedingt transparenter geworden sind. Die Englischkenntnisse haben sich in den letzten Jahren zwar verbessert, aber nicht unbedingt in dem Maße, wie optimistische Berichte dies manchmal glauben machen. Von der Etablierung der englischen Sprache als zweite Geschäftssprache im engeren Sinne kann daher noch keine Rede sein. Eine deutliche Veränderung ist jedoch im Hinblick auf eine verstärkte Anbindung der Tochterunternehmen an die Strukturen und Prozesse der Muttergesellschaften festzustellen.
- Die Studie bestätigt, dass Expatriates deutlich teurer sind als japanische bzw. zu örtlichen Konditionen eingestellte Manager. Kostengesichtspunkte, die insgesamt gegen den Einsatz von Expatriates sprechen könnten, sind selten von ausschlaggebender Bedeutung – wobei dies sowohl die befragten Deutschen als auch die Japaner ähnlich sehen.
- Japanische Manager sind wegen des kulturellen Hintergrundes, ihrer Einbindung in lokale Netzwerke und damit in den Markt von Interesse. Die Vorteile von Entsandtkräften sind die enge Beziehung zum Mutterunternehmen sowie die Umsetzung der Strategien und der Einstellungen des Mutterhauses. Der unmittelbare Kontakt in den japanischen Markt und in das japanische Umfeld ist jedoch eher nur bedingt ausgeprägt.
- Japaner und Expatriates, daneben u.U. auch lokal angestellte Deutsche bzw. andere Ausländer, bieten somit jeweils Vorteile, die am besten im Verbund zum Tragen kommen.
- Auch im Bereich der Human Resources muss ein Japanengagement langfristig geplant werden. Über die Hälfte der befragten Unternehmen stellen fest, dass mindestens zwei Jahre eingeplant werden müssen, damit Expatriates „produktiv“ tätig werden können bzw. dieser Einsatz anfängt sich auszuzahlen. 1/3 der befragten Unternehmensvertreter ist bis zu fünf Jahre, knapp die Hälfte sogar über 10 Jahre in Japan tätig.

- „Traveling Executives“ bilden eine sinnvolle Ergänzung, sind aber kein Ersatz für örtliche Leitungsstrukturen.
- Entscheidet sich das Unternehmen grundsätzlich für Expatriates, so sind bei der konkreten Auswahl einer Person die Eigenschaften Durchsetzungsfähigkeit und Anpassungsfähigkeit von hoher Relevanz. Neben grundsätzlichen Managementfähigkeiten hilft dabei insbesondere eine nachgewiesene interkulturelle, nicht aber zwingend auf Japan bezogene Kompetenz.
- Eine für Japan vorgesehene Entsandtkraft muss kein Japanspezialist sein. Interkulturell einsetzbare Führungseigenschaften sind im Regelfall wichtiger. Ein Japan- oder Asienhintergrund kann ein Indikator für solche Kompetenzen sein.
- Der Fähigkeit zur Kommunikation in Japanisch im Geschäftsalltag, d.h. vor allem mit japanischen Mitarbeitern und Geschäftspartnern, kommt eine hohe Bedeutung zu. 65% der befragten Unternehmen betrachten Japanisch als notwendigen Bestandteil der täglichen Kommunikation ihres Expatriates.



**Prof. Dr. Ralf Bebenroth, Kobe Universität, RIEB-Center
Lehrstuhl Europäische Wirtschaft und internationale Beziehungen**

Ralf Bebenroth kam nach seiner Promotion im Jahre 2001 über zwei zweijährige Stipendien (DAAD und Humboldt-Stipendium) nach Japan. Er vertritt derzeit als Associate Professor an der Kobe Universität den Lehrstuhl „Europäische Wirtschaft und internationale Beziehungen“. Er gilt als der einzige deutsche Wirtschaftsprofessor an einer staatlichen japanischen Universität, der sein Lehrgebiet komplett auf Japanisch vertritt. Weiterhin ist er tätig als Trustee für die Forstgesellschaft NPO hojin nijuni seiki yama mori saisei netto. Neben diesen Tätigkeiten hilft Ralf Bebenroth als freier Berater deutschen Unternehmen bei ihren Japanaktivitäten, beim Einstieg und Aufbau in Japan, insbesondere im Kansai-Gebiet.

Email: rbeben@rieb.kobe-a.ac.jp

URL: <http://www.bebenroth.eu>



**Prof. Dr. Werner Pascha
Lehrstuhlinhaber für Ostasienwirtschaft/Japan und Korea an der Universität
Duisburg-Essen**

Werner Pascha ist seit 1992 am Duisburger Institut für Ostasienwissenschaften sowie am Fachbereich Betriebswirtschaft (Mercator School of Management) tätig. Er beschäftigt sich mit dem wirtschaftlichen Strukturwandel in Japan und Südkorea sowie den Beziehungen in der Region bzw. zwischen Europa/Deutschland und Ostasien. In seinen Arbeiten nimmt er häufig praxisorientierte Themen auf, z.B. auch als Supervisor des von der Stiftung Mercator geförderten Projektes einer internetgestützten Praktikumsplattform zwischen Deutschland und Ostasien (www.kopra.org).

Email: werner.pascha@uni-duisburg-essen.de

URL: <http://www.msm.uni-due.de/>



**Marcus Schürmann
Stellvertretender Geschäftsführer der Deutschen Industrie- und Handelskammer
in Japan (DIHKJ)**

Marcus Schürmann ist seit 1989 beruflich in Japan tätig. Nach seiner Tätigkeit als Repräsentant für ein deutsches Unternehmen der Optikindustrie war er Geschäftsführer der japanischen Tochtergesellschaft des größten deutschen Kompressorenherstellers und verantwortlich für die Nordostasien-Aktivitäten des Unternehmens. Neben zahlreichen organisations-übergreifenden Aufgaben begleitet Marcus Schürmann seit seinem Eintritt in die DIHKJ im Jahr 2000 unter der Servicemarke „DEinternational“ vorwiegend mittelständische Unternehmen bei ihrem Markteintritt in Japan, berät Unternehmen bei Veränderungsprozessen und begleitet Unternehmen bei Fragen zum Personalmanagement.

Email: mschuermann@dihkj.or.jp

URL: <http://japan.ahk.de>

Herausgeber

© Deutsche Industrie- und Handelskammer in Japan (DIHKJ)
Sanbancho KS Bldg. 5F, 2-4 Sanbancho, Chiyoda-ku, Tokyo 102-0075
Telefon: +81 3 5276 9811 Telefax +81 3 5276 8733
Internet: <http://japan.ahk.de>

Stand

April 2007

Copyright

Alle Rechte liegen beim Herausgeber.
Eine Weiterverbreitung ist nur unter Angabe der Quelle gestattet.

Layout und Druck

Nexus Communications K.K.

