

# Geschäftsstrategie, Führungsstruktur und Arbeitsmotivation in Niederlassungen multinationaler japanischer Unternehmen in Deutschland

Strategy, Governance Structure and Work Motivation in  
Subsidiaries of Japanese Multinational Enterprises in  
Germany

*Yoshinori T. Wada*

*This paper investigates the characteristics of Japanese multinational enterprises (MNE) through the behavior of subsidiaries in Germany especially in terms of strategies, governance structure and work motivation. We conducted a survey on the member of Düsseldorf Japanese Industry and Chamber of Commerce and analyzed the results of the survey using expectations drawn from standard theoretical frameworks of MNE in Barlett and Goshal (1989), Doz and Hamel (1998), and Doz, Santos and Williamson (2001), among others. We show that Japanese MNE tends to use the headquarters in Japan to control directly the management of subsidiaries abroad, and attempts to gain competitive advantage in the global market through proprietary technology and products. Our findings thus demonstrate the opposite of what standard theory expects, especially localization of management and cooperation with competitors or contractors. Furthermore, our analysis suggests that the work motivation of Japanese expatriates differs from that of local workers.*

## 1. Einleitung

In den letzten Jahren wandelt und diversifiziert sich die Praxis der globalen Unternehmensführung von multinationalen Konzernen außerordentlich rasch und intensiv. Dabei muss konstatiert werden, dass die theoretische und empirische Forschung zur internationalen Geschäftsführung multinationaler Unternehmen gegenwärtig mit diesem schnellen Wandel nicht Schritt hält. Forschungsbedarf besteht insbesondere hinsichtlich der Rolle ausländischer Tochtergesellschaften, derer Kontrolle, Lokalisierung bzw. Selbstverwaltung, wie auch BIRKINSHAW, HOOD und YOUNG (2005) betonen. In der neueren Literatur herrscht ferner weitgehend Einigkeit darüber, dass diese Rolle entscheidend durch Funktion und Verhalten der aus den Konzernzentralen zu den Niederlassungen im Ausland entsandten Angestellten geprägt wird.

DELIOS und BJÖRKMAN (2000) etwa sehen hier als wichtigste Bestimmungsfaktoren den Einfluss der entsandten Angestellten auf die operative Ausrichtung der Tochtergesellschaft und die Gewährleistung des Wissenstransfers aus der Konzernzentrale. GONG (2003) untersucht die kulturelle Distanz der entsandten Angestellten zur Auslandsniederlassung und ermittelt in Bezug auf die Unternehmensleistung eine positive Korrelation zwischen der Höhe kultureller Distanz und dem Einwirken der Expatriates, welche allerdings im Zeitverlauf abflacht. LEGEWIE (2002) weist darauf hin, dass japanische Niederlassungen in der VR China, die durch entsandte Angestellte kontrolliert werden, Probleme mit der Übernahme japanischen Managements etwa bei Sozialisierung und Vernetzung der Mitarbeiter haben, was zu einer mangelnden Integration in transnationale Netzwerke führe. INAMURA (2007) schließlich kommt zu dem Ergebnis, dass Lokalisierung im Top-Management nicht immer einen positiven Einfluss auf die Überlebensrate japanischer Niederlassungen in China hat. In diesen Untersuchungen wird die Bedeutung der Frage der Entsendung von Angestellten für den Unternehmenserfolg im Ausland ersichtlich, gerade im Falle von Auslandsniederlassungen japanischer Konzerne scheint eine zusätzliche Bezugnahme zu deren spezifischer Corporate Governance und Konzernstruktur wünschenswert.

Im vorliegenden Aufsatz werden zur Verdeutlichung neuerer Entwicklungen von Managementstrategie, Führungsstruktur und Arbeitsmotivation in japanischen multinationalen Unternehmen die Ergebnisse meiner Umfrage zu »Corporate Governance von japanischen multinationalen Unternehmen in Deutschland« vorgestellt. Gegenstand der Untersuchung waren 460 japanische Unternehmen, die Mitglieder in der Düsseldorfer Japanischen Industrie und Handelskammer (JIHK) sind und innerhalb Deutschlands eine Niederlassung unterhalten. Es sind haupt-

sächlich Tochtergesellschaften japanischer Großunternehmen. Die Umfrage wurde im Februar 2008 mit Unterstützung der Japanischen Industrie- und Handelskammer zu Düsseldorf mittels Postzustellung von anonymen Fragebögen an die jeweilige Geschäftsführung der lokalen Niederlassung durchgeführt. In den Fragebögen wurden Fundamentaldaten der Unternehmen abgefragt sowie zur Auswahl Wortgruppen vorgegeben, die Aussagen bezüglich Geschäftsstrategie, Beziehung zur Konzernzentrale und Arbeitsmotivation erlauben sollten. Im Folgenden werden die Ergebnisse der 164 Rückantworten (Rücklaufquote 35,7%) sowie von fünf qualitativen Interviews mit japanischen Geschäftsführern analysiert.

Die qualitativen und quantitativen Analysen führten zu neuen Erkenntnissen in drei Bereichen:

1. In ihren Globalisierungsstrategien wird für multinationale japanische Unternehmen die Verbesserung von Produktattraktivität und technologischer Leistungsfähigkeit in Eigenregie bedeutsamer als die Kooperationen mit anderen Unternehmen. Das bedeutet einen klaren Gegensatz zu den Theorien zu multinationalen Unternehmen, die eine wachsende Kooperation postulieren.
2. Die bisher beobachtete oder angenommene Tendenz zur Lokalisierung, also zum Befugnistransfer von der Zentrale zur lokalen Niederlassung, wandelt sich in Richtung einer Konzentration der Befugnisse auf die Zentrale.
3. Die Daten zur Arbeitsmotivation im internationalen Vergleich legen ferner die Einschätzung nahe, dass japanische Beschäftigte der Arbeit einen höheren Wert in Form einer Motivation zur Fähigkeitssteigerung beimessen.

In diesen drei Bereichen ist die Rolle und Funktion des entsandten Managements für die genannten Entwicklungen von entscheidender Bedeutung. Im Folgenden soll auch diskutiert werden, welche besonderen Charakteristika globaler japanischer Unternehmen hier zum Tragen kommen.

Der Beitrag ist wie folgt strukturiert: In Abschnitt 2 werden die Spezifika dieser Untersuchung dargelegt, wichtige Merkmale der deutschen und der japanischen Wirtschaft beschrieben und Punkte benannt, denen bei einer Analyse japanischer multinationaler Unternehmen besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden muss. Des Weiteren fasse ich hier die Auswertung der Fundamentaldaten der Unternehmen zusammen, die an der Umfrage teilgenommen haben. In den Abschnitten 3, 4 und 5 werden die Forschungsergebnisse zu den oben genannten drei Bereichen dargelegt und mit dem allgemeinen Stand der Forschung zu multinationalen Unternehmen verglichen. Abschnitt 6 schließlich beinhaltet eine Zusammenfassung der Ergebnisse und Überlegungen zum künftigen Forschungsbedarf.

## 2. Die erhobenen Daten zu japanischen Tochterunternehmen in Deutschland

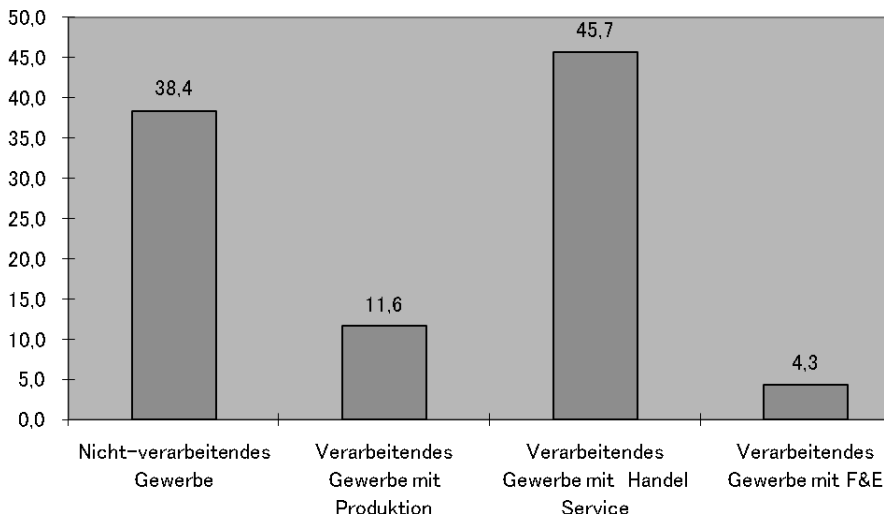
Das Ziel der hier vorzustellenden Umfrage ist sowohl eine genaue Untersuchung der Besonderheiten der globalen Strategie und des Befugnistransfers in global agierenden japanischen Unternehmen, als auch ein deutsch-japanischer Vergleich der Arbeitsmotivation. Gegenstand der Untersuchung waren 460 japanische Unternehmen, die Mitglieder in der Düsseldorfer Japanischen Industrie und Handelskammer (JIHK) sind und innerhalb Deutschlands eine Niederlassung unterhalten. Unter den Mitgliedern der JIHK (hauptsächlich Tochtergesellschaften japanischer Großunternehmen) haben Unternehmen, die mit Düsseldorf als Zentrum einen Standort in Nordrhein-Westfalen errichtet haben, den überwiegenden Anteil. Düsseldorf folgend kann man den Wirtschaftsraum Frankfurt als zweitwichtigsten Standort japanischer Unternehmen in Deutschland nennen. Darüber hinaus gibt es Unternehmen, die Zweigstellen in den Großräumen Berlin und München unterhalten. Befragt wurden Niederlassungen an allen genannten Standorten auf dem Postweg. Der anonyme Fragebogen enthielt neben der Angabe von Fundamentaldaten Fragen zur Geschäftsstrategie, zur Beziehung zur Konzernzentrale sowie zur Arbeitsmotivation.

Um japanische Unternehmen, die in Deutschland niedergelassen sind, in ihrer Eigenschaft als multinationale Unternehmen zu analysieren, erscheint es angebracht, einen Blick auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Wirtschaftssysteme in Japan und Deutschland zu werfen. In der älteren Literatur sind etwa durch ALBERT (1991) und DORE (2000) die Gemeinsamkeiten stark hervorgehoben und diese unter Benennung als »rheinischer Kapitalismus« oder »koordinierter Kapitalismus« dem stärker wettbewerbsbetonten angelsächsischen Modell gegenübergestellt worden. Eine Reihe von Erscheinungen, die hier als gemeinsame Merkmale angeführt wurden, wie unter anderem das »egalitäre Gesellschaftsmodell«, der »große Einfluss der Banken auf das Unternehmensmanagement« sowie die »gut ausgebildete Arbeiterschaft«, sind aber seit den 1990er Jahren einem fortwährenden Wandel unterworfen. Als Hintergrund für diese Entwicklungen kann man in Deutschland wohl die Wiedervereinigung im Jahre 1990 und die europäische Währungsunion im Jahre 2000, im Falle Japans das Platzen der *bubble economy* der 1990er Jahre und die Reform des Bankensystems annehmen.

In beiden Ländern wurden ferner in allerdings teilweise unterschiedlichen Bereichen und in unterschiedlichem Umfang Deregulierungen und Privatisierungen eingeleitet oder durchgeführt, wobei eine Gesamtrendenz zur Marktliberalisierung unverkennbar ist. Deren Folgen für die Corporate Governance spiegelt auch eine

Untersuchung wieder (WADA 2008), in der unter Verwendung von Finanzdaten von deutschen und japanischen Unternehmen Unterschiede in der Führungsstruktur nachgewiesen werden und das Geschäftsverhalten in beiden Ländern modellhaft dargestellt wird. Diese Studie kommt zu dem Ergebnis, dass der Mechanismus der Vermittlung bzw. des Ausgleichs im Interessengegensatz zwischen Belegschaft und Aktionären mittlerweile in Deutschland und Japan grundlegend verschieden ist. In Japan erfolgt eine Koordination innerhalb der Unternehmen eher zwischen Management und Belegschaft, in Deutschland eher zwischen Management und Anteilseignern. Das Ergebnis dieser Vergleichsstudie ist auch bei der nun vorgelegten Analyse des Verhaltens japanischer Unternehmen in Deutschland von Bedeutung.

ABB. 1: *Klassifizierung der Niederlassungen*



Zunächst soll das Ergebnis der Erhebung der Unternehmensdaten dargestellt und erläutert werden. Abbildung 1 zeigt die Klassifizierung der Niederlassungen nach Tätigkeitsfeldern. Unter den Firmen, die auf die Umfrage geantwortet haben, nimmt das verarbeitende Gewerbe einen Anteil von 61,6% und das nicht-verarbeitende Gewerbe einen Anteil von 38,4% ein. Dies weicht kaum von den Werten der Untersuchung *Shinshutsu Nikkei Kigyō no Jittai Chōsa* [Untersuchung der Expansion japanischer Unternehmen] des japanischen Generalkonsulats in Nordrhein-Westfalen aus dem Jahre 2007 ab, was die Repräsentativität der nun erhobenen Daten unterstreicht. Ferner wurde das verarbeitende Gewerbe in Niederlassungen mit Produktion, Niederlassungen mit Handel und Service sowie solche mit F&E

unterteilt, weil die Geschäftsstrategie von Niederlassungen, die neben der Produktion noch weitere Aktivitäten unterhalten, unterschiedlich bestimmt wird.

Der durchschnittliche Jahresumsatz der Niederlassungen pro Angestelltem liegt bei 173,15 Mio. Euro, wobei eine Streuung von 16000 Euro bis 4569 Mio. Euro zu beobachten ist. Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl beträgt 228,78 Personen, wobei die Streuung mit dem niedrigsten Wert von einer Person und dem höchsten Wert von 23000 Personen sehr hoch ist. Dabei ist freilich zu beachten, dass Rolle und Funktion der Tochterunternehmen japanischer Firmen im Ausland sehr unterschiedlich ist und sich daher auch keine feste Relation der Größe der Repräsentanz zur Größe des Mutterkonzerns ausmachen lässt.

Für die Frage des Befugnistransfers von der Konzernzentrale an die ausländische Tochterfirma ist der Anteil lokaler Angestellter im Management eine wichtige Kennzahl. Nach unserer Umfrage beträgt der Anteil der Nicht-Japaner 66,4%. YOSHIMURA (2002) stellt bei japanischen Unternehmen im internationalen Vergleich eine sehr geringe Lokalisierung des Managements fest, da dort der Anteil von lokalen Managern in Auslandstochterunternehmen 38,5% betrage, während deutsche Unternehmen hier 40%, französische 74,8% und US-amerikanische 77% erreichten. Ferner wird häufig der Umstand angeführt, dass zur Leitung der Tochterunternehmen im Ausland in der Regel japanische Manager aus der Firmenzentrale entsandt werden. Dieses wird durch unsere Umfrage bestätigt, da als Topmanager der lokalen Betriebe in der überwiegenden Zahl Japaner angegeben wurden. Dennoch zeigt die hier ermittelte Zahl von 66,4%, dass zumindest unterhalb der obersten Führungsebene Managementpositionen überwiegend mit Personen aus dem Ziel-land besetzt werden. Dabei ist es von großem Interesse, in wie weit damit auch Entscheidungskompetenzen verbunden sind.

Der Durchschnittswert der Kapitalbeteiligung des japanischen Mutterkonzerns an der deutschen Tochterfirma liegt gemäß unserer Umfrage bei 94,95%, wobei 138 Firmen eine Beteiligung von 100% angaben. Daraus wird eine durchwegs hohe bis sehr hohe Verbundenheit mit der Konzernzentrale deutlich. Beim Gründungszeitpunkt der deutschen Tochtergesellschaften liegt ein Schwerpunkt auf der zweiten Hälfte der 1980er Jahre, insbesondere auf dem Jahr 1987, was sicherlich mit dem Höhenflug des Yen nach dem Plaza-Abkommen von 1985 in Beziehung gesetzt werden kann. Die durchschnittliche Anzahl der aus den Konzernzentralen entsandten japanischen Angestellten (*haken sha'in*) beträgt 5,52 Personen und deren Aufenthaltsdauer 4,92 Jahre. Diese Daten sind nützlich für Rückschlüsse darauf, in welchem Umfang Elemente der japanischen Beschäftigungspraxis wie temporäre Versetzung, Job-Rotation und Entsendung aus der Zentrale in den internationalen Aktivitäten verbreitet sind. ISHIDA (1999) hat eine Untersuchung zur Situation von

ins Ausland entsandten Mitarbeitern vorgelegt, in der auch auf Fragen des Einsatzes nach Fähigkeiten, der Motivation und des Zufriedenheitsgrades eingegangen wird. Dennoch liegt bisher zu wenig quantitatives Material bzgl. etwa der Anzahl der entsandten Mitarbeiter und deren Aufenthaltsdauer bzw. über den Zusammenhang von Befugnistransfer und Unternehmenserfolg vor, um in diesen Bereichen ein abschließendes Urteil über die internationalen Aktivitäten der multinationalen japanischen Konzerne treffen zu können.

### 3. Konkurrenz und Kooperation in der Geschäftsstrategie

Zur Erforschung der Managementstrategien der japanischen Niederlassungen wurden Fragen bezüglich des Verhältnisses zur Konkurrenz und zu den Handelspartnern in die Umfrage aufgenommen. Der folgende Abschnitt enthält eine Zusammenfassung der Ergebnisse sowie deren Auswertung im Sinne eines Beitrages zur Diskussion über die Strategie multinationaler japanischer Unternehmen. Zunächst sei auf das Verhältnis zu Konkurrenzunternehmen eingegangen. Die Durchschnittszahl der Konkurrenzunternehmen in Bezug auf Branche und Produkte beträgt 14,33. Die Zahl der lokalen Niederlassungen, die japanische Unternehmen als Hauptkonkurrenten angeben, liegt bei 55. Ferner gaben 27 Unternehmen des nicht-verarbeitenden Gewerbes an, dass man japanische Wettbewerber auch auf dem deutschen Markt als Konkurrenten betrachte, was bei 56 Rückläufen in diesem Bereich etwa die Hälfte der Antworten ausmacht. Dieser hohe Grad der Konkurrenz unter japanischen Unternehmen des nicht-verarbeitenden Gewerbes auch auf dem ausländischen Markt liegt möglicherweise in dem Bestreben begründet, nicht über den Preis, sondern über die Servicequalität im Wettbewerb bestehen zu wollen, wie es teilweise in Japan der Fall ist.

Abbildung 2 fasst die Ergebnisse bezüglich der Art des Wettbewerbs mit Konkurrenten zusammen. 43,6% der Niederlassungen geben »Wettbewerb in der Produkt- und Servicequalität« an. Darauf folgend wird mit 26% »Preiswettbewerb«, mit 15,1% »Wettbewerb in der technologischen Leistungsfähigkeit«, mit 10,7% »Wettbewerb um Marktanteile« und mit 2,7% »keine Konkurrenz« angegeben.

In den in Abbildung 3 dargestellten Feldern der Zusammenarbeit mit Konkurrenzunternehmen wird mit 60,6% mehrheitlich die Abwesenheit solcher Kooperationen genannt. Auf den Plätzen folgen die »Zusammenarbeit bei der Marktexpansion« mit 18,8%, die »Zusammenarbeit bei der Verbesserung der Produkt- und Servicequalität« mit 10%, die »Zusammenarbeit bei der Erhöhung der Effizienz des Managements« mit 7,1% und die »Zusammenarbeit bei der Verbesserung der tech-

nologischen Leistungsfähigkeit« mit 3,5%. Möglicherweise spiegelt dieses Ergebnis die Tendenz japanischer Unternehmen wider, durch originäre Anstrengungen des eigenen Managements Überlegenheit in der Produktattraktivität und der technologischen Leistungsfähigkeit als Wettbewerbsvorteil zu erzielen oder aufrecht zu erhalten.

ABB. 2: *Schwerpunkte des Wettbewerbs*

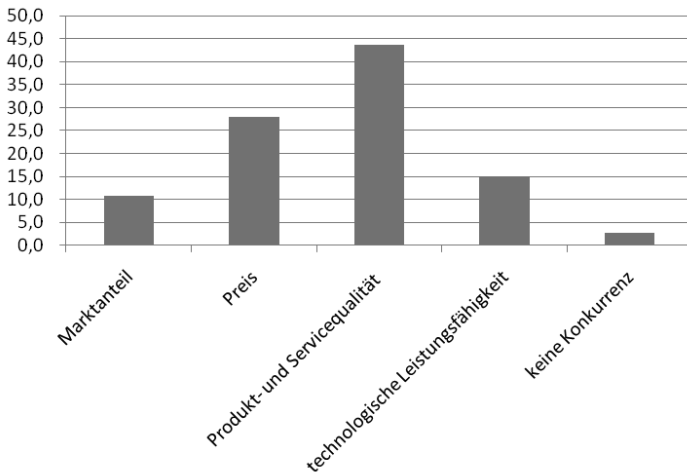


ABB. 3: *Zusammenarbeit mit Konkurrenten*

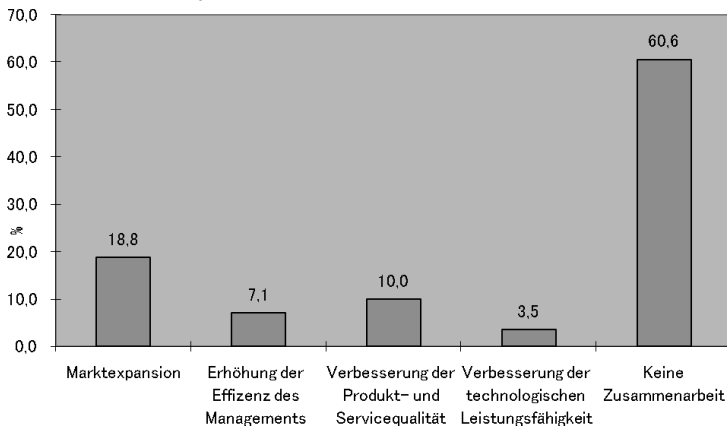
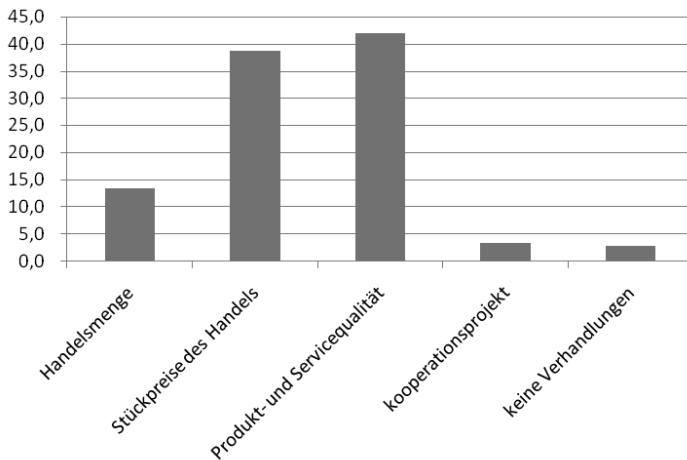




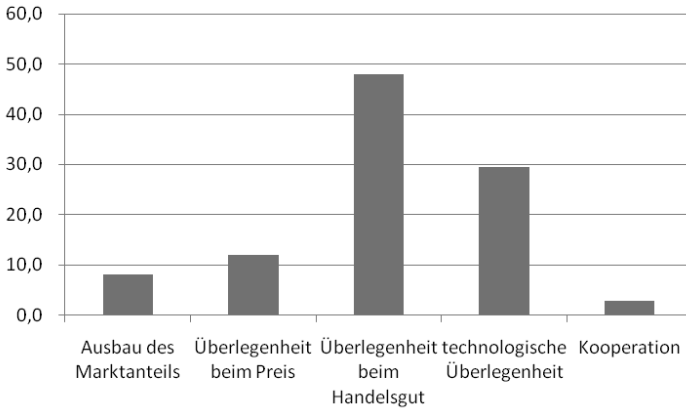
ABB. 4: Verhandlungsgegenstände



Im Folgenden werden die Umfrageergebnisse in Bezug auf das Verhältnis zu den allgemeinen Geschäftspartnern dargestellt: Im Durchschnitt werden 339,43 Unternehmen beliefert, während 51,14 Unternehmen als Lieferanten dienen. Abbildung 4 zeigt die Schwerpunkte von Verhandlungen mit den Hauptgeschäftspartnern bezogen auf die aufgeführten Gegenstände. Die häufigste Frequenz weist der Posten »Produkt- und Servicequalität« mit 41,9% auf. Dem folgen Verhandlungen über »Stückpreise« mit 38,7%, über die »Handelsmenge« mit 13,4%, über »Kooperationsprojekte« mit 3,2% und »keine Verhandlungen« mit 2,7%. Auch hier zeigt sich ein deutliches Augenmerk der japanischen Unternehmen auf die Produkt- und Servicequalität, während Kooperationsprojekte nicht für sehr wichtig erachtet werden.

Abbildung 5 zeigt die Umfrageergebnisse in Bezug auf Geschäftsstrategien, die im Zeitalter globalen Wettbewerbs für bedeutsam gehalten werden. Mit 48% wurde »Überlegenheit beim Handelsgut« am häufigsten genannt. Diesem folgend nehmen »technologische Überlegenheit« 29,4%, »Überlegenheit beim Preis« 11,9%, »Ausbau des Marktanteils« 7,9% und »Kooperation mit anderen Unternehmen« 2,8% ein. Wiederum ist den Ergebnissen klar zu entnehmen, dass multinationale japanische Unternehmen im Ausland auf eine Strategie der Überlegenheit von Produkten und Technologie setzen. Ebenso wird erneut deutlich, dass von ihnen die Kooperation mit anderen Unternehmen als Wettbewerbsstrategie nur sehr selten für wichtig erachtet wird.

ABB.5: Strategien im globalen Wettbewerb



Diese Untersuchungsergebnisse stehen in scharfem Kontrast zu einer Reihe von gegenwärtig international viel beachteten Konzepten zur globalen Geschäftsstrategie, in welchen Unternehmenskooperationen eine hohe Bedeutung beigemessen wird. Angesichts der Tatsache, dass die Kapitalbeteiligung japanischer Mutterkonzerne an ihren Auslandstöchtern außerordentlich hoch ist, und dass fast das gesamte Topmanagement aus Japanern besteht, ist es verständlich, dass lokale Kooperationen keine prominente Rolle spielen. Dennoch ist es nicht direkt einleuchtend, warum im Zeitalter globalen Wettbewerbs eine auf Kooperationen setzende Geschäftsstrategie kaum in Betracht gezogen wird. Um diesem Problem näher zu kommen, werden nachfolgend zunächst einige aktuell stark diskutierte Ansätze zum multinationalen Unternehmen referiert und diesen dann die Merkmale multinationaler japanischer Unternehmen gegenübergestellt.

HAMEL, DOZ und PRAHALAD (1989) sowie DOZ und HAMEL (1998) weisen auf die Notwendigkeit von Unternehmenskooperationen und Zusammenarbeit mit Wettbewerbern zur Wertschöpfungssteigerung im globalen Rahmen hin und verdeutlichen dies durch die drei Konzepte »*co-option*«, »*co-specialization*« und »*learning*«. Dieser Ansatz ist in der Literatur bereits vielfach und ausführlich dargestellt und diskutiert worden. Daher können an dieser Stelle allgemeine Erläuterungen unterbleiben und sogleich die Konzepte in den Zusammenhang der vorgelegten Umfrageergebnisse gestellt werden: »*Co-option*« wird als Mittel zur Marktexpansion verstanden. In unserer Umfrage geben 18,8% der Unternehmen »Marktexpansion« als einen Bereich der Zusammenarbeit mit Konkurrenzunternehmen an (vgl. Abbildung 3). Diese Zahl wäre, wenn man die Antwort »keine Zusammenarbeit« weglassen würde, die höchste. Folglich ist die Interpretation möglich, dass multi-

nationale japanische Unternehmen aus den genannten drei Konzepten am ehesten »*co-option*« als Konzept der Zusammenarbeit praktizieren. Andererseits ist zu konstatieren, dass Kooperation, die mittels »*learning*« eine Effizienzsteigerung des Managements zu erreichen sucht, von nicht mehr als 7,1% der Unternehmen gepflegt wird, also »*learning*« als Kooperationsstrategie in multinationalen japanischen Unternehmen nur in geringem Maße durchgeführt wird.

Auf DOZ, SANTOS und WILLIAMSON (2001) sowie auf DOZ (2006) geht als neues Modell des internationalen Managements die Theorie des *metanational management* zurück. Danach sind umfassend globalisierte Unternehmen keineswegs solche, die von einer kultivierten Wettbewerbsfähigkeit und Technologie im eigenen Land abhängen, sondern diejenigen, die durch den Zugriff auf Spezialwissen, das weltweit gesammelt wird, und durch den Aufbau von Netzwerken Wettbewerbsvorteile auf dem Weltmarkt erringen. Hier wird beispielsweise vorgebracht, dass in der Elektronikindustrie eher das koreanische Unternehmen Samsung als der auf eigene Technologie fixierte Wettbewerber Sony metanational ausgerichtet sei, und es wird die Firma Nokia, welche dem kleinen Finnland entstammt und durch das Absorbieren von auf viele Länder verteiltem Spezialwissen ihr Wachstum begründet habe, als repräsentatives Beispiel für ein metanationales Unternehmen genannt. ASAKAWA (2006) weist jedoch darauf hin, dass in der Praxis solcherart metanationalen Managements zahlreiche grundlegende Probleme auftreten können. Eines der wichtigsten ist das Dilemma der Unsicherheit bei der Bestimmung des richtigen Partners. Denn ein Unternehmen, welches in eine Kooperation eintritt, kann durch die vertragliche Bindung des Partners auf das fremde Spezialwissen desselben zugreifen und die eigenen Wissensressourcen ausbauen. Oft ist nicht erkenntlich, welche Art von Motiv zur Kooperation ein Unternehmen wirklich hat, das zum Partner werden soll.

In jungen und expandierenden Märkten sind zum Zeitpunkt, an dem Kapitalkraft und Weitblick vorhanden sind, aber noch kaum Wettbewerbsvorteile durch Technologie und Spezialwissen bestehen, Allianzen sicherlich möglich und das Ziel des Gewinns von Marktanteilen erreichbar. Es existieren durchaus multinationale Unternehmen, die durch das Erreichen einer kritischen Masse sprunghaftes Wachstum vorweisen können. Hier aber liegt das Paradoxon der metanationalen Theorie verborgen. Denn beim globalen Management solcher Unternehmen sind bereits kultivierte Erfahrungen und Kenntnisse letztendlich unverzichtbar. Man wird also kaum eines dieser Unternehmen finden, das nicht schon zuvor mit irgendeiner Art von Wettbewerbsvorteil ausgestattet war.

Die Ergebnisse der hier vorgelegten Untersuchung lassen nur die Schlussfolgerung zu, dass viele lokale Niederlassungen japanischer Unternehmen vor allem in

der Konkurrenz um Produkt- und Servicequalität auf dem Markt agieren und die kultivierte Wettbewerbsfähigkeit und Technologie als überaus wertvoll auch für die zukünftige globale Unternehmensstrategie erachten. Für diese Niederlassungen ist es maßgeblich, als Managementstrategie den Wettbewerbsvorteil des eigenen Gesamtunternehmens größtmöglich auszunutzen.

Die Theorie metanationalen Managements ist mit der in japanischen Unternehmen zumeist vollzogenen Innovationspraxis gänzlich unvereinbar. Denn hier ist sehr häufig ein Prozess am Werke, der nicht nur durch die verantwortliche Abteilung für Forschung und Entwicklung durchgeführt wird, sondern in der Mitte der Bemühungen des gesamten Unternehmens steht und die gesamte Wissenskultur innerhalb der Organisation kreiert und bestimmt. Die hier vorgelegte Umfrage legt die Einschätzung nahe, dass diese japanische Art der Innovation nach wie vor eine Hauptströmung ist, und dass Allianzen zum Zweck der Innovation, die in der Theorie des metanationalen Managements verfochten werden, im aktuellen Stadium nicht vereinbar mit der globalen Strategie multinationaler japanischer Unternehmen sind.

#### 4. Befugnistransfer von der Zentrale an die Tochtergesellschaft im Ausland

In diesem Abschnitt werden die Umfrageergebnisse in Bezug auf den Einfluss der japanischen Konzernzentrale bzw. die Entscheidungsfreiheit der örtlichen Niederlassung dargestellt und Merkmale des Befugnistransfers in japanischen multinationalen Unternehmen untersucht. Im Einzelnen wurden diesbezüglich in unsere Umfrage folgende Bereiche aufgenommen: Unterstützung bei Personalkosten von entsandten Angestellten durch das Mutterunternehmen, Einfluss der Zentrale auf den Umgang mit lokalen Beschäftigten, Entscheidungen in Zusammenhang mit Routineaufgaben und bei neuen Geschäftsbeziehungen sowie Einfluss des Mutterunternehmens auf die globale Geschäftsstrategie. Bei allen Fragen war die Auswahl einer von fünf Antworten bezüglich der Befugnisse und des Einflusses der Zentrale möglich, nämlich »überhaupt keine«, »ein wenig«, »etwa die Hälfte«, »beträchtlich« und »fast gänzlich«. Zur Berechnung des gewichteten Mittelwertes wurden diese Stufen durch Zahlen von 0 bis 4 ersetzt. Dadurch wird beispielsweise im Falle, dass alle Unternehmen die Befugnis der Zentrale mit »überhaupt nicht« angeben, der gewichtete Mittelwert entsprechend 0 und im Falle, dass alle Unternehmen »etwa die Hälfte« angeben, der Mittelwert 2 annehmen. Folglich zeigt ein hoher Mittelwert, der sich 4 annähert, dass der Einfluss der Zentrale auf die Nieder-

lassung hoch ist und gleichzeitig der Befugnistransfer an das lokale Unternehmen nicht vorangeschritten ist.

In Abbildung 6 sind die Ergebnisse der Antworten in Zusammenhang mit dem Grad der Unterstützung bei Personalkosten von entsandten Angestellten durch das Mutterunternehmen dargestellt. Als häufigste Antwort wurde mit 38,4% »ein wenig« genannt, gefolgt von 31,4% für »überhaupt keine« Unterstützung. Da der gewichtete Mittelwert der Stichprobe 1,31 ergibt, kann wohl gesagt werden, dass im Ganzen der Einfluss des Mutterunternehmens durch Übernahme von Personalkosten für entsandte Angestellte in der Tendenz eher gering ist. Jedoch gaben auch 10,1% der Unternehmen an, dass eine Unterstützung im Ausmaß »etwa die Hälfte« und 11,9% im Ausmaß »fast gänzlich« stattfindet. Tochtergesellschaften im Ausland mit eigenem Budget führen also die Personalkosten von entsandten Angestellten zumeist innerhalb desselben. Möglicherweise gehen die Personalkosten von Angestellten, die für eine kurze Periode vom japanischen Mutterunternehmen entsandt werden, zu Lasten der Zentrale, was dann auf eine Abhängigkeit der Übernahme von Personalkosten von der Art und Rolle der Geschäftsstelle im Ausland hindeuten würde. Wie in Abschnitt 2 dargelegt, konnte durch unsere Umfrage gezeigt werden, dass entsandten Managern in den deutschen Tochtergesellschaften japanischer multinationaler Unternehmen eine sehr hohe Bedeutung zukommt. Hier nun kommt die Erkenntnis hinzu, dass die verbundenen Personalkosten aber zumeist von der lokalen Niederlassung getragen werden.

Abbildung 7 zeigt das Umfrageergebnis bezüglich der Befugnisse des Mutterunternehmens im Umgang mit lokalen, also nicht-japanischen Angestellten. Dass überhaupt kein Einfluss von Seiten der Zentrale bestehe, ist hier mit 42,5% die häufigste Antwort. Dem folgt »ein wenig« mit 39,4%. Diese beiden Antworten allein ergeben schon mehr als 80% des gesamten Ergebnisses. Auch der gewichtete Mittelwert der Stichprobe weist mit 0,91 einen niedrigen Wert auf. Die Interpretation, dass im Umgang mit lokalen Angestellten die Befugnisse zu einem hohen Grad an die lokale Niederlassung übertragen werden, ist hier freilich naheliegend.

ABB. 6: Unterstützung bei Personalkosten von entsandten Angestellten durch das Mutterunternehmen

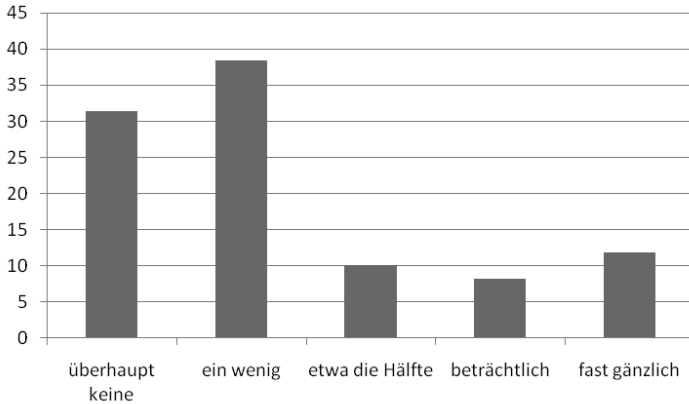
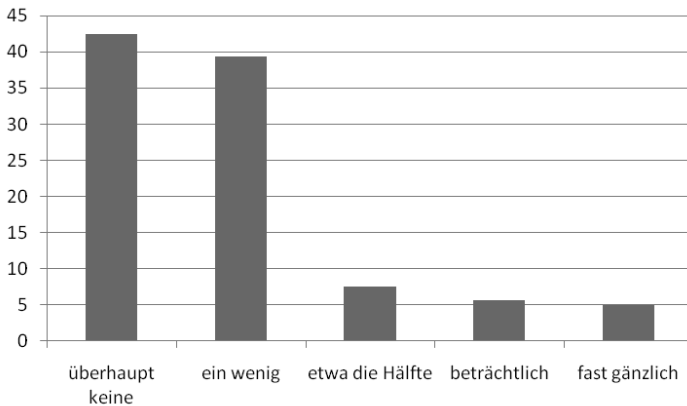


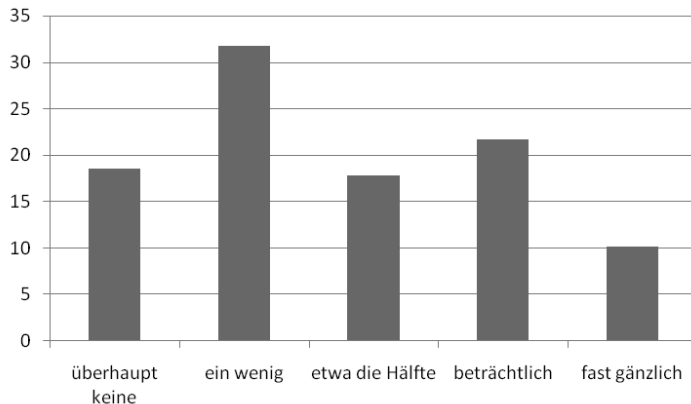
ABB. 7: Befugnisse des Mutterunternehmens im Umgang mit lokalen Angestellten



In Abbildung 8 ist der Einfluss des Mutterunternehmens auf Routineaufgaben wie etwa Preis- und Mengenfestlegungen mit Kunden und Lieferanten zusammengefasst. Mit 31,8% ist die häufigste Antwort hier »ein wenig« und wird gefolgt von »beträchtlich« mit 21,7%. »Überhaupt kein« Einfluss gaben 18,5% der Firmen an und 17,8% »etwa die Hälfte«. Demgegenüber gaben 10,2% das Ausmaß des Einflusses mit »fast gänzlich« an. Der gewichtete Mittelwert der Stichprobe ist mit 1,72

nahe dem Wert 2. Entsprechend kann man auf gemeinsame Entscheidungsfindung von Mutterunternehmen und lokaler Niederlassung schließen. Die Frage, ob wir es mit einem wachsenden Befugnistransfer bei Routineaufgaben zu tun haben, ist aus dieser Umfrage kaum zu beantworten, ein gewisses Maß an Mitbestimmung der Auslandsstochter kann aber nicht bestritten werden.

ABB. 8: *Einfluss des Mutterunternehmens auf Routineaufgaben*



In Abbildung 9 sind die Umfrageergebnisse bezüglich des Einflusses des Mutterunternehmens bei Entscheidungen über die Aufnahme neuer Geschäftsbeziehungen wiedergegeben. Dass hier »ein wenig« Einfluss herrscht, erreicht mit 39% den höchsten Wert. Dass »überhaupt kein« Einfluss herrscht, geben 23,3% der Unternehmen an. »Etwa die Hälfte« geben 15,7%, »beträchtlich« 13,2% und »fast gänzlich« 8,8% der Unternehmen an. Der gewichtete Mittelwert ist mit 1,45 niedriger als der bei den Routineaufgaben. Es lässt sich also beobachten, dass ein Befugnistransfer an die lokale Niederlassung bei der Entscheidung über die Aufnahme neuer Handelskontakte in beträchtlichem Umfang besteht. Wenn man in neue Geschäfte eintreten möchte, sind Informationen über den lokalen Markt und den Zustand der dortigen Wirtschaft von großer Bedeutung. Man kann vermuten, dass verhältnismäßig mehr Befugnisse bei der Aufnahme neuer Geschäftsbeziehungen übertragen werden als bei Entscheidungen über Routineaufgaben, weil die lokalen Niederlassungen mehr Informationen über die regionalen Märkte besitzen.

ABB. 9: Einfluss des Mutterunternehmens auf die Aufnahme neuer Geschäftsbeziehungen

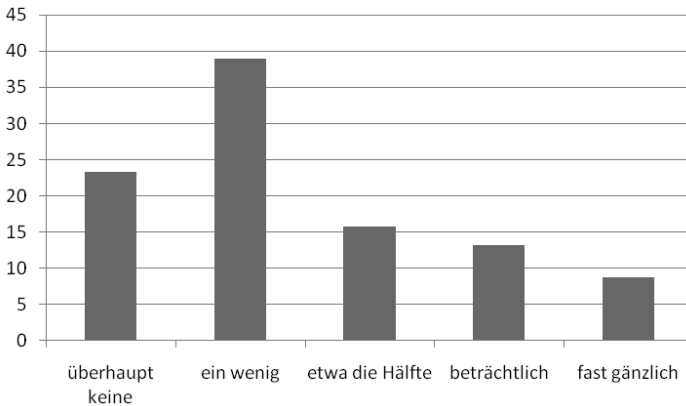


Abbildung 10 fasst das Ergebnis der Antworten über das Ausmaß des Befugnistransfers in Zusammenhang mit Anpassungen der Geschäftsstrategie an den globalen Wettbewerb zusammen. Einen »beträchtlichen« Einfluss von Seiten des Mutterunternehmens geben 30,1%, »fast gänzlich« 20% und »etwa die Hälfte« 25,6% der Unternehmen an. Der gewichtete Mittelwert der Stichprobe nimmt mit 2,45 einen verhältnismäßig hohen Wert ein. Dieses Ergebnis zeigt eine Entwicklung an, die sich von den in Abbildung 5 bis 9 in Zusammenhang mit dem Befugnistransfer dokumentierten unterscheidet. Hier muss nämlich konstatiert werden, dass der Einfluss von Seiten des Mutterunternehmens auf das Management der lokalen Niederlassung außerordentlich stark, wenn nicht gar ansteigender Natur ist. Dieses Umfrageergebnis lässt sich dahingehend interpretieren, dass die japanischen multinationalen Unternehmen, die bis jetzt die Lokalisierung vorwärts getrieben haben, mitten in der Globalisierung eine Wende hin zu einer Verstärkung der Befugnisse der Zentrale einleiten. Aus unserer Umfrage erhalten wir zunächst keine Antwort darauf, welche Wettbewerbsvorteile damit verbunden sein könnten, und welche rationalen Gründe für einen derartigen Übergang in der Governance-Struktur sprechen. Daher soll nun versucht werden, dieser Frage auf der Basis von vorangegangenen Studien nachzugehen.

BARTLETT und GOSHAL (1989) prognostizierten Ende der 1980er Jahre das Auftreten eines neuartigen »transnationalen« Typus von multinationalen Unternehmen. Dieser neue Typus bezeichnet Unternehmen, welche durch die gleichzeitige Verfolgung von drei Strategien ihren Wettbewerbsvorteil auf dem globalen Markt



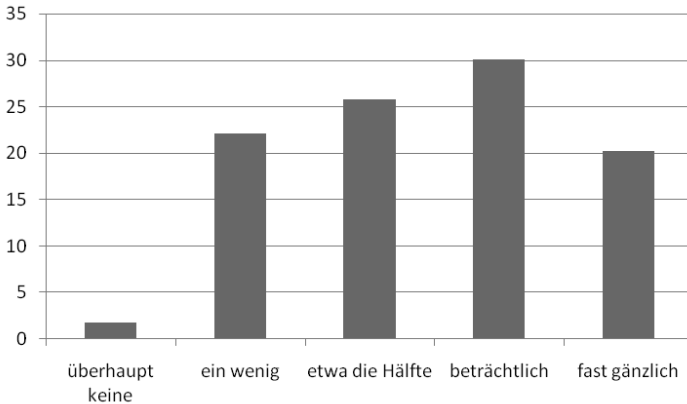
kontinuierlich erhöhen: »Effizienz weltweit«, »Reaktion auf das Umfeld jedes Landes« und »vielfältige Innovationsprozesse«. Zu den Reaktionen auf das Umfeld jedes Landes können sicher Lokalisierung und Befugnistransfers an ausländische Tochterunternehmen als geeignete Mittel gerechnet werden. Auch in SHUSA (1989) wird darauf hingewiesen, dass ein Wettbewerbsvorteil von multinationalen Unternehmen durch die strategische Verwertung der angesammelten Managementressourcen der Tochterunternehmen im Ausland erzielt werden kann. Demgegenüber macht TANAKA (1989) unter Verwendung statistischer Methoden deutlich, dass Verbesserung der Performance und Steigerung der Produktivität der lokalen Angestellten durch den Transfer japanischer Managementpraktiken bei der Personalverwaltung, der Arbeitsorganisation sowie im Qualitätsmanagement erreicht werden kann. Tanaka zeigt ebenfalls auf, dass der Faktor des »Gefühls der Zugehörigkeit« einen positiven Effekt auf die Produktivität haben kann. Lokalisierung und Befugnistransfer stellen daher nicht notwendigerweise die einzige Alternative dar. Wenn eine überlegene Managementpraxis der japanischen Muttergesellschaft bereitsteht, so wäre es widersinnig, wenn diese von den ausländischen Töchtern nicht genutzt würde, was in effizienter Weise durch die Entsendung von Angestellten aus der Konzernzentrale geschieht.

Man kann erwarten, dass im Zuge der Globalisierung die Entwicklung der Märkte rasant von statten geht und auch deren Unbestimmtheit zunehmen wird. Dies erfordert den Transfer von Befugnissen an die lokalen Niederlassungen sowie schnelle Entscheidungsfindung und Reaktion auf Marktentwicklungen seitens des Managements von multinationalen Unternehmen. Andererseits darf man nicht übersehen, dass Unternehmen, um im globalen Markt bestehen zu können, eine weltweit vereinheitlichte Strategie inklusive der Entscheidungsfindungsprozesse aufrechterhalten müssen.

Wenn die lokale Tochtergesellschaft zwar ein klares Bild von der kurzfristigen Markttendenz hat und auf dieser Basis Entscheidungen alleine fällt, ist es freilich dennoch möglich, dass dieses Urteil im globalen und langfristigen Kontext letztlich falsch ist und erhebliche Risiken birgt. Günstiger erscheint hier eine Vorgehensweise, bei der die ausländische Tochtergesellschaft die Kooperation mit der Zentrale verstärkt, und die Zentrale, nachdem die Tochtergesellschaft ihre Informationen zur Verfügung gestellt hat, auch die Informationen, die aus anderen Regionen gesammelt werden, auswertet und darauf basierend die Strategie für die Region der Tochtergesellschaft festlegt. Diese Art von Entscheidungsfindungsprozessen entspricht wohl der Praxis des transnationalen Unternehmens gemäß BARTLETT und GOSHAL (1989). Für transnationale Unternehmen ist es wichtig, weltweit effiziente Strukturen zu schaffen, wobei Lokalisierung und Befugnistransfer aber nur eine

Seite der Strategie darstellen können. Die Resultate der hier vorgelegten Umfrageuntersuchung können dabei helfen, die Rolle der Betriebsleitungen der Geschäftsstellen im Ausland innerhalb der Governance-Struktur multinationaler japanischer Unternehmen realistischer als bisher einzuordnen.

ABB. 10: *Einfluss des Mutterunternehmens auf die globale Geschäftsstrategie*



## 5. Internationaler Vergleich der Arbeitsmotivation

Um die Arbeitsmotivation von Japanern international zu vergleichen, wurden in die Umfrage unter den Mitgliedern der Düsseldorfer Japanischen Industrie und Handelskammer (JIHK) Fragen zur Arbeitsweise und Motivation von japanischen und lokale Beschäftigten aufgenommen. Eine Betrachtung der Eigenheiten der Arbeitsweise von Japanern im internationalen Vergleich kann einen Beitrag leisten zur näheren Einordnung der Besonderheiten der Arbeitsorganisation in japanischen Unternehmen sowie zur gesellschaftlichen Bedeutung der Arbeit in Japan. Ferner ist zu erwarten, dass bei der Untersuchung von Management- und Governance-Struktur multinationaler Unternehmen international vergleichende Studien zur Arbeitsmotivation eine wachsende Rolle spielen werden. Zum Vergleich der japanischen mit den lokalen Beschäftigten wurden in unserer Umfrage für jeden einzelnen Indikator (Überstunden, Arbeitseifer, Bewusstsein für den Beitrag zur regionalen Gemeinschaft und zum Unternehmen, Motivation zur Aneignung von Wissen und Fähigkeiten, Akzeptanz der Einführung des Leistungsprinzips) fünf

mögliche Antworten vorgegeben. Daraus wurde das gewichtete Mittel berechnet. Die Ergebnisse zum Arbeitseinsatz zeigen für die japanischen Angestellten deutlich in Richtung der höchsten Stufe 5, während dieser Wert sich für die lokalen Angestellten der niedrigsten Stufe 1 annähert. Bei den Indikatoren, die keinen Unterschied zwischen den beiden Gruppen aufweisen, liegt der Mittelwert nahe 3. Antworten von Niederlassungen, die ausschließlich japanische Angestellte beschäftigen, wurden bzgl. der folgenden Fragen nicht berücksichtigt, weil es bei diesen Unternehmen nicht möglich ist, die Arbeitsmotivation der japanischen und lokalen Angestellten am Arbeitsplatz zu vergleichen.

Abbildung 11 zeigt das Umfrageergebnis zum Vergleich der Überstunden von japanischen und lokalen Angestellten. Die Antworten »viel länger« und »ein wenig länger« ergeben zusammengenommen annähernd 90%. Der gewichtete Mittelwert bei den Überstunden ergibt 4,40. Durch dieses Ergebnis wird ersichtlich, dass die langen Arbeitszeiten, die in der japanischen Gesellschaft als problematisch betrachtet werden, auch bei den Japanern auftreten, die gemeinsam mit ausländischen Kollegen in japanischen Unternehmen in Übersee arbeiten. Nach den Daten des Japan Institute for Labour Policy and Training betrug die durchschnittliche Jahresarbeitszeit deutscher Werk­tätiger im Jahre 2004 1525 Stunden und die eines japanischen Werk­tätigen im gleichen Jahr 1996 Stunden. Diese Daten zeigen freilich, dass Japaner allgemein deutlich länger arbeiten als Deutsche. Unsere Umfrage zeigt darüber hinaus, dass auch Japaner, die gemeinsam mit Ausländern in japanischen Unternehmen in Übersee tätig sind, vergleichsweise lange arbeiten. Daraus lässt sich die Vermutung ableiten, dass das Problem der langen Arbeitszeiten in Japan seinen Ursprung nicht in binnenpolitischen Normsetzungen oder im Rechtssystem in Japan hat, sondern entweder durch die individuelle Einstellung der Japanern zur Arbeit oder durch die Arbeitsorganisation der japanischen Unternehmen begründet ist.

ABB. 11: *Überstunden der japanischen im Vergleich mit lokalen Beschäftigten*

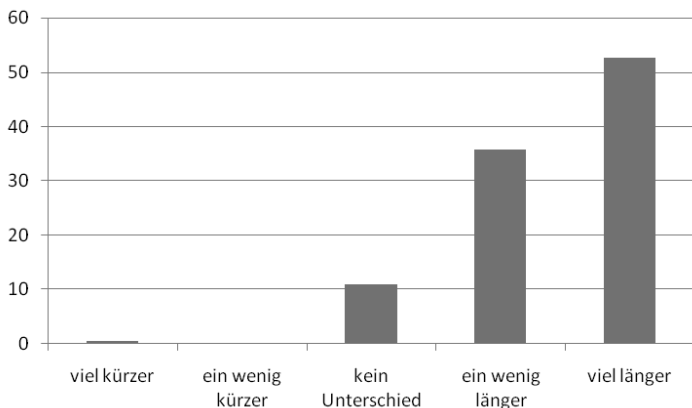


ABB. 12: Arbeitseifer der japanischen im Vergleich mit lokalen Beschäftigten

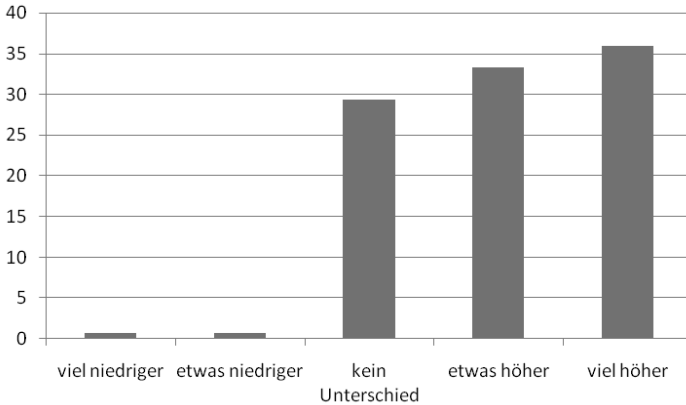


Abbildung 12 zeigt die Umfrageergebnisse zum Arbeitseifer der japanischen im Vergleich mit den lokal Beschäftigten. Insgesamt 70% der Unternehmen geben an, dass der Arbeitseifer der japanischen Angestellten im Vergleich zu den lokalen »viel höher« beziehungsweise »etwas höher« sei. Der Mittelwert ergibt 4,03 und zeigt, dass der Arbeitseifer für gewöhnlich bei den japanischen Angestellten als ausgeprägter eingeschätzt wird. Bemerkenswert ist aber auch, dass 29,4% der Unternehmen angeben, dass in Bezug auf den Arbeitseifer »kein Unterschied« zwischen den lokalen und den japanischen Angestellten erkennbar sei.

In Abbildung 13 finden sich die Umfrageergebnisse bezüglich des Bewusstseins für den Beitrag der eigenen Arbeit zu Gesellschaft, Region und Unternehmen der japanischen im Vergleich mit lokalen Beschäftigten. Diese Fragestellung nimmt die in Japan verbreitete Anschauung auf, dass intrinsische Arbeitsmotivationen dort größere Verbreitung fänden als andernorts. In unserer Umfrage gibt mit 55,3% der größte Teil der Unternehmen an, dass kein Unterschied festzustellen ist. Mit 24,3% am zweithäufigsten wurde angegeben, dass japanische Angestellten eine »etwas stärkere« Motivation haben. Der gewichtete Mittelwert zu dieser Frage liegt bei 3,22 und somit nahe der Antwort »kein Unterschied«. Auch die grafische Darstellung zeigt deutlich, dass die Antworten annähernd normalverteilt sind. Durch die Ergebnisse der Untersuchung ist also keine signifikant höhere intrinsische Motivation zur Arbeit bei japanischen Beschäftigten feststellbar.

ABB.13: *Bewusstsein für den Beitrag der eigenen Arbeit zu Gesellschaft, Region und Unternehmen der japanischen im Vergleich mit lokalen Beschäftigten*

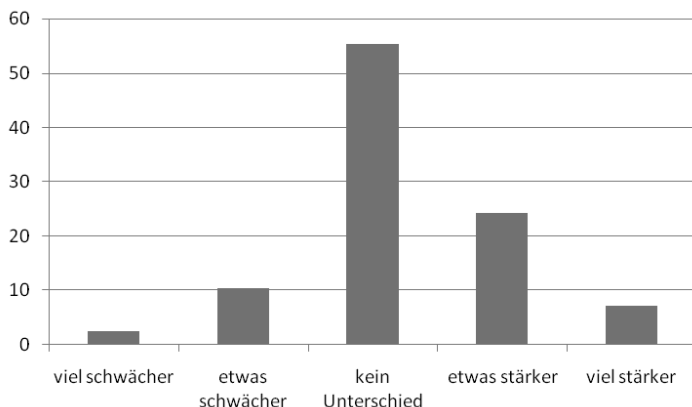


Abbildung 14 zeigt das Umfrageergebnis bzgl. der Motivation zur Aneignung von Wissen und Fähigkeiten der japanischen im Vergleich mit lokalen Beschäftigten. Hier ist die häufigste Antwort mit 39,9%, dass zwischen den beiden Gruppen »kein Unterschied« bestehe. Jedoch geben 23,5% der Unternehmen eine »viel stärkere« und 30,7% eine »etwas stärkere« Motivation der japanischen Angestellten in diesem Punkt an, was zusammen über die Hälfte der Unternehmen ausmacht. Der gewichtete Mittelwert beträgt hier 3,71. Das Ergebnis legt die Einschätzung nahe, dass die Motivation zur Fähigkeitssteigerung bei der Arbeit im Sinne des Erwerbs neuer Fähigkeiten unter den japanischen Beschäftigten höher ausgeprägt ist als unter den lokalen. Ähnlich wie bei der vorangegangenen Frage gibt es auch bei der Motivation zur Aneignung neuen Wissens die Argumentation, dass intrinsische Motivationen in Japan vermehrt aufzufinden sind. Unsere Umfrage ergibt hier eine moderate Unterstützung dieser Auffassung im Sinne eines größeren Ehrgeizes zur persönlichen Weiterentwicklung im Unternehmen. Gleichwohl müssen dabei systemische Unterschiede berücksichtigt werden: In Deutschland spielen Berufsausbildung und Arbeitnehmerrechte eine wesentlich größere Rolle. Auch ALBERT (1991) und DORE (2000) heben hervor, dass die Praxis und Theorie vereinende Berufsausbildung die Arbeitskräfte in Deutschland mit einem hohen Grad an Wissen und Fähigkeiten ausstattet und damit einen großen Beitrag zur volkswirtschaftlichen Wertschöpfung leistet. Wie bekannt ist dagegen in Japan *on the job*-Training weit verbreiteter. Für das Design der Arbeitsorganisation in multinationalen Unternehmen wird die Berücksichtigung derartiger nationaler Unterschiede sicher an Bedeutung gewinnen.

ABB. 14: *Motivation zur Aneignung von Wissen und Fähigkeiten der japanischen im Vergleich mit lokalen Beschäftigten*

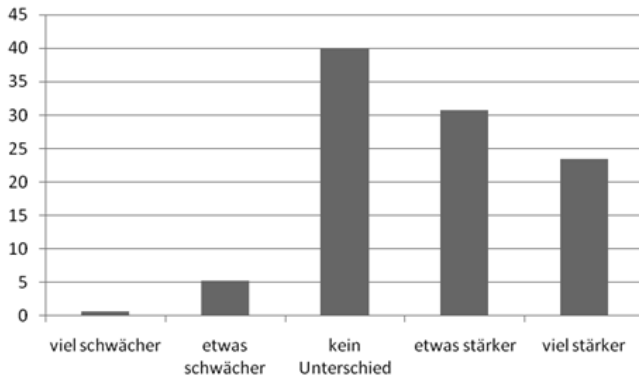
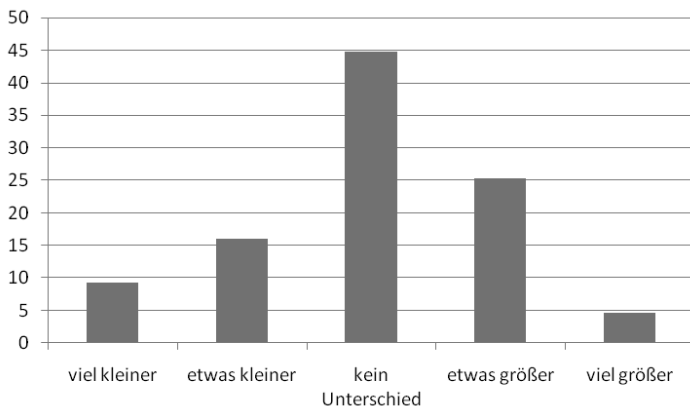


Abbildung 15 stellt die Untersuchungsergebnisse zur Akzeptanz der Einführung des Leistungsprinzips bei japanischen im Vergleich mit lokalen Beschäftigten dar. Es wurde danach gefragt, inwieweit nationale Eigenarten und Diskrepanzen hinsichtlich der Wirkung der Einführung von Leistungsanreizen bestehen. 44,7% der Unternehmen stellte hier »keinen Unterschied« zwischen ihren japanischen und lokalen Beschäftigten fest, gefolgt von 25,3% mit »etwas größerer« und 16,3% mit »etwas kleinerer« Anreizwirkung bei den Japanern. Der gewichtete Mittelwert beträgt 2,99 und entspricht somit der Antwort »kein Unterschied«. Nationale Diskrepanzen scheinen also keine Rolle zu spielen. Gemäß NAKAMURA (2006) haben in Japan über 70% der Unternehmen mit mehr als tausend Beschäftigten das Leistungsprinzip eingeführt. In der bezogenen Diskussion werden aber auch Beispiele für das Scheitern solcher Versuche angeführt sowie Argumentationen vorgebracht, in welchen die Wirksamkeit des Leistungsprinzips prinzipiell in Frage gestellt wird. Gerade die Tochtergesellschaften japanischer multinationaler Unternehmen im Ausland bieten einen geeigneten Untersuchungsgegenstand, um diesen Fragen durch weitere Untersuchungen im internationalen Vergleich näher zu kommen.

ABB.15: Akzeptanz der Einführung des Leistungsprinzips bei japanischen im Vergleich mit lokalen Beschäftigten



## 6. Fazit

In diesem Aufsatz wurden als Beitrag zur Erforschung von Managementstrategie, Governance-Struktur und Arbeitsmotivation in multinationalen japanischen Unternehmen die Ergebnisse einer unter dem Titel »Corporate Governance von japanischen multinationalen Unternehmen in Deutschland« durchgeführten Umfrage zusammengefasst. Im Vergleich zu einigen Auffassungen, die in der Forschungsliteratur zu multinationalen Unternehmen international weitverbreitet sind, wenn nicht gar standardmäßig vertreten werden, und in denen insbesondere eine verstärkte Kooperation der Unternehmen auch unter Konkurrenten sowie ein Fortschreiten der Lokalisierung von Entscheidungsfindungsprozessen als Leit motive erscheinen, können aus der hier vorgelegten Umfrage einige Schlüsse gezogen werden, die dazu in scharfem Kontrast stehen.

Zum einen ist dabei die Erkenntnis anzuführen, dass in Zusammenhang mit der Globalisierungsstrategie für multinationale japanische Unternehmen die Aufrechterhaltung und Verbesserung von Produktattraktivität und technologischer Leistungsfähigkeit in Eigenregie bedeutsamer ist als die Kooperationen mit anderen Unternehmen und dass sich dies in der Tendenz verstärkt. Es zeigte sich ferner, dass die bisherige Tendenz zur Lokalisierung, also zum Befugnistransfer von der Konzernzentrale zur lokalen Niederlassung, sich tendenziell wandelt und eine Konzentration der Entscheidungsfindung auf die Zentrale stattfindet. Schließlich ergab der internationale Vergleich der Arbeitsmotivation, dass insbesondere die Motivation zur Fähigkeitssteigerung bei der Arbeit im Sinne des Erwerbs neuer

Fähigkeiten unter den japanischen Beschäftigten höher ausgeprägt ist als unter den lokalen.

Die ausländischen Tochtergesellschaften japanischer multinationaler Unternehmen scheinen mir als Untersuchungsgegenstand noch sehr ergiebig für viele der hier nur angerissenen Fragestellungen. Im Sinne der Weiterführung meines Forschungsprogramms können und sollen dabei in Zukunft erweiterte Analysemethoden zur Anwendung gebracht werden, die etwa Unterschiede in den Geschäftsfeldern der Niederlassungen, ihre Größe und die Zahl der entsandten Angestellten berücksichtigen, sowie statistische Verfahren, mit denen Kausalbeziehungen und Korrelationen zwischen den Variablen bestimmbar werden.

## Literatur

- ALBERT, MICHEL (1991), *Capitalisme contre Capitalisme*, Paris: Ed. du Seuil.
- ASAKAWA, KAZUHIRO (2006), »Metanashonaru Keieiron ni okeru Ronten to kongo no Kenkyūhōkōsei« [Merkmale und Forschungsmethode des Metanationalen Managements], in: *Soshiki Kagaku*, 40 (1): 13–25.
- BARTLETT, CHRISTOPHER A. und SUMANTRA GHOSHAL (1989), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Boston: Harvard Business School Press.
- BIRKINSHAW, JULIAN, NEIL HOOK und STEPHEN YOUNG (2005), »Subsidiary Entrepreneurship, Internal and External Competitive Forces, and Subsidiary Performance«, in: *International Business Review*, 14: 227–248.
- DELIOS, ANDREW und INGMAR BJÖRKMAN (2000), »Expatriate Staffing in Foreign Subsidiaries of Japanese Multinational Corporations in the PRC and the United States« in: *The International Journal of Human Resource Management*, 11 (2): 278–293.
- DOZ, YVES L. und GARY HAMEL (1998), *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering*, Boston: Harvard Business School Press.
- DOZ, YVES L., JOSÉ SANTOS und PETER J. WILLIAMSON (2001), *From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy*, Boston: Harvard Business School Press.
- DOZ, YVES L. (2006), »Metanashonaru Inobēshon Purosesu o Saitekika suru« [Optimierung metanationaler Innovationsprozesse], in: *Soshiki Kagaku*, 40 (1): 4–12.
- DORE, RONALD P. (2000), *Stock Market Capitalism, Welfare Capitalism: Japan and Germany versus the Anglo-Saxons*, Oxford: Oxford University Press.
- GONG, YAPING (2003), »Subsidiary Staffing in Multinational Enterprises: Agency, Resources, and Performance«, in: *Academy of Management Journal*, 46 (6): 728–739.
- HAMEL, GARY, YVES L. DOZ und C.K. PRAHALAD (1989), »Collaborate with Your Competitors and Win«, in: *Harvard Business Review*, January–February: 133–139.



- INAMURA, YŪDAI (2007), »Keiei Genchika to Kaigai Genchi Hōjin no Seizonritsu« [Die Lokalisierung des Managements und die Überlebensrate ausländischer Niederlassungen], in: *Soshiki Kagaku*, 41 (2): 82–94.
- ISHIDA, HIDEO (1999), *Kokusai Keiei to Howaitokara* [Internationales Management und Angestellte]. Tōkyō: Chūō Keizaiisha.
- LEGEWIE, JOCHEN (2002), »Control and Co-ordination of Japanese Subsidiaries in China: Problems of an Expatriate-based Management System«, in: *The International Journal of Human Resource Management*, 13 (6): 901–919.
- NAKAMURA, KEISUKE (2006), *Seikashugi no Shinjitsu* [Die Wahrheit über das Leistungsprinzip], Tōkyō: Tōyō Keizai Shinpōsha.
- SHUSA, YOSHIKAZU (1989), »Gurobaru Seichō no Dainamikku Purosesu: Kaigai Kogaisha no senryakuteki Yakuwari« [Der dynamische Prozess globalen Wachstums: Die strategische Rolle der Niederlassung im Ausland], in: *Soshiki Kagaku*, 23 (2): 19–34.
- TANAKA, TAKUO (1989), »Nihonteki Keiei Gijutsu no Iten: Kanosei to Seika ni kansuru tōkeiteki Kenshō« [Transfer japanischer Managementtechniken: Statistische Untersuchungen zu Möglichkeiten und Ergebnissen], in: *Soshiki Kagaku*, 23 (2): 35–45.
- WADA, YOSHINORI (2008), »Eine Vergleichende Studie zu Deutschen und Japanischen Unternehmen«. in: *Keizaigaku Ronsō* (Dōshisa Daigaku), 59 (4): 137–167.
- WADA, YOSHINORI (2005), »Employment Adjustment as a Strategic Behavior in Japan«, in: *World Wide Business Review*, 6 (1): 20–34.
- Yoshihara, Hideo (2002), *Kokusai Keieiron e no Shōtai* [Einführung in das internationale Management], Tōkyō: Yūhikaku.