

# „Der Fremde“

Ausländische CEOs in japanischen Unternehmen haben Seltenheitswert und hohe Hürden zu bewältigen. Bei Erfolg können sie aber auch schnell zum großen Vorbild werden.

Von Jochen Legewie

Ende letzten Jahres überraschte der japanische Pharmakonzern Takeda Pharmaceutical die heimische Unternehmenswelt mit dem Plan, ab Juni 2014 den Franzosen Christophe Weber zu seinem nächsten Präsidenten zu machen.

Bis dahin hatte es zwei Arten von japanischen Unternehmen mit ausländischen Führungskräften an der Spitze gegeben: diejenigen, die Ausländer aus den eigenen Reihen beförderten, nachdem diese hervorragende Leistungen erbracht hatten; und jene, die auch per Kapitalverflechtungen zum großen Teil in ausländischem Besitz standen.

Einen Ausländer von einem Wettbewerber abzuwerben – in diesem Fall GlaxoSmithKline – und ihn an die Spitze zu setzen, ist ein absolutes Novum. Besonders bemerkenswert ist, dass Takeda eigentlich traditionell als eher familiengeführter Konzern galt.

## Gute Gründe, hohe Hürden

Ausländische CEOs werden in der Regel aus vier Gründen in den Chefessel eines japanischen Unternehmens gesetzt: aus Notwendigkeit von drastischen Restrukturierungen inklusive Personalabbau; zur Erhöhung der Profitabilität; zur Globalisierung des bestehenden Geschäfts; oder zur Integration von zuvor im Ausland akquirierten Unternehmen.

Die Zahl der ausländischen Unternehmensbosse japanischer Firmen hält sich allerdings ebenso in Grenzen wie die Erfolgsbeispiele unter ihnen. Intern aufgestiegene ausländische CEOs wie etwa Howard Stringer von Sony, Michael Woodford von Olympus sowie Stuart Chambers und Craig Naylor bei Nippon Sheet Glass sind allesamt – allerdings aus unterschiedlichen Gründen – gescheitert.



▲ „The Cost Cutter“ Carlos Ghosn leitete bei Nissan eine erfolgreiche und nachhaltige Wende ein.

Bei japanischen Unternehmen mit einem hohen Anteil ausländischen Kapitals sieht es etwas besser aus. Beispiele sind Henry Wallace und Mark Fields von Ford/Mazda, Albert Kirchmann von Mitsubishi Fuso, Brian Prince von Aozora Bank und Luo Yiven der Elektronikette Laox. Das sicherlich bekannteste Beispiel ist Carlos Ghosn, der unter dem Spitznamen „Cost Cutter“ oder auch als „Mr. Fix It“ bekannt geworden ist und bei Nissan eine erfolgreiche und vor allem nachhaltige Wende einleitete.

Dass ausländische CEOs in Japan enorme Hürden zu bewältigen haben, ist kein Geheimnis. Eine besteht in der Kommunikation, sowohl auf der Ebene der Sprache als auch der Kultur. Eine andere liegt darin, die japanischen Managementprozesse zu verstehen.

Die Erwartungen, die in Japan an

CEOs gestellt werden, sind andere als in Amerika oder Europa. Dort gilt es für CEOs in erster Linie, Profitabilität zu sichern und Gewinne für Shareholder zu generieren. In Japan stehen die unterschiedlichen Interessen verschiedener Stakeholder im Vordergrund. Ein CEO muss sich vor allem dem Unternehmen als Ganzes verschreiben. Die Sicherung von Arbeitsplätzen hat dabei oft höchste Priorität.

## Vorbildfunktion

Takeda könnte als gutes Beispiel für andere „typisch japanische“ Unternehmen vorangehen, wenn Weber die Arbeit von Yasuchika Hasegawa erfolgreich weiterführt. Hasegawa, die derzeitige Nummer 1 des Unternehmens, übernahm 2003 den Job als Präsident und setzte vor allem ab 2009 verstärkt und bewusst auf eine radikale Internationalisierung des Pharmariesen. Hierzu gehörten einige Übernahmen im Ausland, darunter die 10 Milliarden Euro schwere Akquisition des Schweizer Unternehmens Nycomed.

Ein ähnliches Beispiel, das bereits zur Erfolgsgeschichte geworden ist, ist der Kosmetikerhersteller Shiseido, der 2006 den damaligen Präsidenten der Professional Care-Linie von Procter & Gamble, Casten Fischer, abwarb. Im April 2012 stieg der Deutsche als einziger stellvertretender Direktor zur Nummer 2 bei Shiseido auf.

Japanische Unternehmen, die unter ausländischen CEOs wie Weber aufblühen, könnten eine hervorragende Chance sein, die Unternehmenswelt in Japan, ebenso wie die Politik, davon zu überzeugen, dass Reformen sich im wahrsten Sinne des Wortes auszahlen. Egal ob für das Unternehmen oder das gesamte Land. ■

Dieser Artikel erschien zuerst in einer längeren Fassung auf Englisch in der Japan Times vom 14.12.2013



**Jochen Legewie**  
ist Managing Director von CNC Japan.  
www.cnc-communications.com  
E-Mail: jochen.legewie@cnc-communications.com