

Kristina Jäger

Strukturen der Mitarbeiterentsendung von Siemens nach Japan in den 1950er-Jahren

Auslandsentsendungen von Mitarbeitern sind Teil der Unternehmensstrategien multinationaler Unternehmen und seit vielen Jahrzehnten gängige Praxis. Das Phänomen ist also nicht neu, wenngleich ein rasanter Anstieg von Mitarbeiterentsendungen erst seit den 1990er-Jahren zu verzeichnen ist. Die Entsendepraktiken von Unternehmen sind Resultat von Aushandlungs- und Ausgestaltungsprozessen unter Beteiligung zahlreicher Akteure, die hierarchische Beziehungen unterhalten. Hierzu zählen die Mitarbeiter/Entsandten, einzelne Unternehmenseinheiten sowie flankierende privatwirtschaftliche, staatliche und semistaatliche Akteure, die beispielsweise die Einreise- und Aufenthaltsbedingungen von Entsandten aushandeln. Typisch für die Folgen von Entsendesystemen ist die mittelfristige Herausbildung sogenannter *expatriate communities*¹ in den Zielregionen, die auf die konstante Präsenz sowohl ausländischer Unternehmen als auch wirtschaftsfördernder Organisationen und Institutionen sowie deren Mitarbeiterrotation zurückzuführen sind.

Unter dem Oberbegriff des Entsandten kumulieren sich nun jene Personen, die von ihrem Arbeitgeber für eine zumeist befristete Zeitspanne ins Ausland geschickt werden, um Tätigkeiten im Rahmen eines konkreten Projektes auszuführen, einen Arbeits- oder Lehrauftrag sowie repräsentative und diplomatische Funktionen im Ausland zu übernehmen. Entsendungen werden in Unternehmen, Behörden und staatlichen Stellen, Bildungseinrichtungen, internationalen

1 Einen der grundlegenden Aufsätze zu den *expatriate communities* schrieb Cohen, Erik: *Expatriate Communities*, in: *Current Sociology* 24 (1977), S. 5-90. Neuere Ansätze siehe: Kraemer, Monika: *Expatriates und ihre Communities. Eine konzeptionelle Neupositionierung am Beispiel deutscher und japanischer Elite-Migration*, in: Vorderbermeier, Gisella/Wolf, Michaela (Hrsg.): „Meine Sprache grenzt mich ab...“ *Transkulturalität und kulturelle Übersetzung im Kontext von Migration*, Wien 2008, S. 223-248.

und supranationalen Organisationen sowie kirchlichen Einrichtungen durchgeführt. Ziele von Entsendungen sind die entsprechenden im Ausland befindlichen Pendanten, d.h. Unternehmensstützpunkte und -niederlassungen, Tochtergesellschaften und Joint Ventures, Schulen, Universitäten und internationale Entwicklungs- und Forschungszentren, Botschaften, Konsulate, Außenhandelskammern und Industrie- und Handelszentren (DIHZ), Kirchen sowie religiöse Orden und Gemeinschaften. Somit ermöglichen nicht nur privatwirtschaftliche Unternehmen, sondern auch staatliche Stellen und kirchliche Träger diese spezifische Form der (Arbeits-)Migration. Gegenüber Forschungsarbeiten, die im Wesentlichen die aktuellen Lebenswelten von Entsandten² sowie die Strukturen und Funktionen internationaler Arbeitsmärkte und deren transnationale Eliten,³ Hoch- und Hypermobile⁴ oder kosmopolitische Eliten⁵ untersuchen, liegt dem Erkenntnisinteresse der folgenden Ausführungen ein historischer Zugriff zugrunde, der die Strukturen und Muster der Mitarbeiterentsendungen in Unternehmen in den Fokus nimmt. Der Beitrag⁶ versucht zu erklären, warum und unter welchen Bedingungen Mitarbeiterentsendungen in der ersten Dekade

- 2 Siehe zum Beispiel: Stadlbauer, Johanna: *Mobile Gattinnen. Privilegierte Migration und Geschlechterverhältnisse*, Münster 2015; Pander, Christine: *Rückkehr in ein fremdgewordenes Land. Erfahrungen deutscher Familien mit einer Auslandsentsendung*, Frankfurt am Main 2015. Konkret zu Lebenswelten von deutschen Entsandten in Japan siehe Moosmüller, Alois: *Deutsche Expatriates in Japan*, in: Kühlmann, Torsten/Müller-Jacquier, Bernd (Hrsg.): *Deutsche in der Fremde: Assimilation – Abgrenzung – Integration*, St. Ingbert 2007, S. 105-130.
- 3 Die unterschiedlichen Bezeichnungen werden teilweise synonym verwendet, partiell sind sie mit konkreter Begriffs- und Konzeptarbeit verbunden. Zu transnationalen Eliten siehe: Beaverstock, Jonathan V.: *Transnational Elites in the City: British Highly-Skilled Migrants in New York City's Financial District*, in: *Journal of Ethnic and Migration Studies* 31 (2005) 2, S. 245-268.
- 4 Zur Personalmobilität bei ausgewählten deutschen Großkonzernen sowie innerhalb gemeinnütziger Organisationen zwischen Deutschland und Mexiko vgl. Adick, Christel et al. (Hrsg.): *Cross-Border Staff Mobility. A Comparative Study of Profit and Non-Profit Organisations*, Basingstoke 2014; zu Hochmobilen siehe Nowicka, Magdalena: „Feste Beziehung oder one-night stand?“ Hochmobile und ihre Bindung zu Orten, in: Kreuzer, Florian/Roth, Silke (Hrsg.): *Transnationale Karrieren*, Wiesbaden 2006, S. 190-208; dies.: *Mobile locations: construction of home in a group of mobile transnational professionals*, in: *Global Networks* 7 (2007) 1, S. 69-86.
- 5 Hindman, Heather: *Cosmopolitan Codifications: Elites, Expatriates, and Difference in Kathmandu, Nepal*, in: *Identities: Global Studies in Culture and Power* 16 (2009), S. 249-270.
- 6 Der vorliegende Beitrag beruht auf Teilanalysen und -befunden meines laufenden Dissertationsprojekts an der Universität Osnabrück zum Thema „Unternehmen als Triebkräfte von Migration: Grenzüberschreitende Personalmobilität von Siemens nach Japan“

nach dem Zweiten Weltkrieg zustande kamen und welche Aufgaben und Funktionen Entsandte in diesem Kontext übernahmen.

Beginnend mit einer kurzen Skizzierung der Ausgangssituation des untersuchten Unternehmens Siemens und dessen Geschäftsverbindungen nach Japan seit dem Zweiten Weltkrieg zeichnet der Beitrag anschließend die ökonomische Bedeutung von Entsandten und deren Handlungsräume nach. Hierbei liegt das Augenmerk einerseits auf den Selbstkonzepten, die Einfluss auf Entsandentscheidungen nehmen und Funktion sowie Aufgaben des Entsandten mit- und ausgestalten können. Andererseits werden weitreichende Rahmungen und Strukturen wie Einreise- und Aufenthaltsbedingungen für Ausländer in Japan sowie rechtliche Einflussfaktoren in Beziehung zu Mitarbeiterentsendungen gesetzt, die auf die unterschiedlichen Ebenen der Aushandlung und Ausgestaltung von Entsendungen verweisen.

Initiierung erster Entsendungen in der Nachkriegszeit

Mit Ende des Zweiten Weltkrieges hatten die Siemensunternehmen alle Geschäftsverträge und -vereinbarungen in Japan wie auch im gesamten Ausland verloren. Zum Stichtag des 1. Juli 1948 waren alle deutschen Warenzeichen und Vermögenswerte in Japan den alliierten Regierungen überführt worden. Laut eines Berichts des Bundesministeriums für Wirtschaft hatten dort circa 3.000 deutsche Altwarenzeichen bestanden.⁷ Um die Marke Siemens zu schützen, hatten die Siemensunternehmen am 15. August 1947 über die Gesamtvertriebsverwaltung die Anweisung erlassen, aus allen ausländischen Geschäftsbezeichnungen, die mit Beteiligung von Siemens bestanden, den Namen „Siemens“ entfernen zu lassen, um deren Weiterverwendung durch Dritte zu unterbinden.⁸ Der Nachbau und Verkauf zahlreicher Siemensprodukte im Ausland konnte dennoch nicht verhindert werden, da insgesamt 25.000 Siemens-Patente freigegeben waren. Somit galten der Rückerwerb der Namensrechte und Vertriebsstrukturen im Ausland sowie der Patentrechte als zentrales Ziel der Rehabilitation des Auslandsgeschäfts.⁹

7 Der Bundesminister für Wirtschaft (gez. Dr. Heinrichs) über das „Schicksal der deutschen Auslandswarenzeichen in Kriegs- und Nachkriegszeit“ nach dem Stande vom 10.12.1955, S. 23-24, Bundesarchiv Koblenz (BArch) B 102/58812.

8 Später hinzugefügte Anlage des Schreibens von SSW und S&H, Direktion Erlangen, an Fuji Denki, 12.04.1951, Siemensaktenarchiv (SAA) 8088; zur Wiederaufnahme geschäftlicher Beziehungen zum Ausland ab 1947 siehe SAA 18009.

9 Vgl. hierzu Feldenkirchen, Wilfried: Siemens – Von der Werkstatt zum Weltunternehmen, München 2003, S. 255 f., 286-289.

Nach Japan hatten zuvor im Wesentlichen zwei geschäftliche Verbindungen bestanden: Zum einen eine direkte Interessenvertretung, die Siemens-Schuckert Denki K.K.,¹⁰ die hauptsächlich aus Export- und Akquisebüros bestand und eigene Produkte vertrieb (zwischenzeitlich mit japanischen Vertriebskooperationen und Importpartnern), und zum anderen das 1923 gegründete Joint Venture FuSi Denki Seizô K.K. (FurukawaSiemens Electrics Co.),¹¹ das auf Kooperation, Wissenstransfer und Arbeitsteilung mit japanischen Unternehmen ausgerichtet war und den japanischen Markt tiefgehender zu erschließen versuchte. Allein für die Gründung des Gemeinschaftsunternehmens waren von Siemens & Halske Anfang der 1920er-Jahre 28 Ingenieure nach Japan entsandt worden.¹² Die direkte Interessenvertretung der Siemens-Schuckertwerke stand selbstredend seit ihrer Gründung 1887 (hier noch unter S&H) unter deutscher Leitung.

Mit Löschung der Warenzeichen und Enteignung deutscher Vermögenswerte in Japan war schließlich am 12. Februar 1947 Siemens' letzter Entsandter aus Japan ausgewiesen worden, sodass dem Unternehmen jede Grundlage der Einflussnahme entzogen worden war.¹³ Für die Rückführung der Deutschen aus Japan hatte die US-amerikanische Militärregierung im Februar und August 1947 Schiffstransporte organisiert und die Ausreiseverfahren im März 1948 um kostenlose Rückflüge nach Deutschland ergänzt. Dennoch, so geht es aus den Listen der Deutschen in Japan hervor, verblieben zahlreiche niedergelassene Deutsche in Japan. In einer frühen statistischen Erfassung von Ausländern in Japan im April 1952 sind 877 Deutsche vermerkt.¹⁴ Für die Präfektur Tokyo gilt, dass seit der amtlichen Erfassung der einzelnen Ausländergruppen durch

10 K.K. = Kabushiki Kaisha, vergleichbar mit dem deutschen Kürzel AG, Aktiengesellschaft.

11 Umfangreiche Befunde zu der Aushandlung des Joint Venture finden sich bei Watanabe, Hisashi: A History of the Process Leading to the Formation of Fuji Electric, in: Japanese Yearbook on Business History 1 (1985), S. 47-71.

12 Wada, Tsunesuke: Mein Weg durch 80 Jahre. Erinnerung aus Dankbarkeit. 1971, S. 69, SAA 68 Li 151.

13 SAA, ZA-Rundschreiben Nr. 36 vom 29.08.1953; Aktennotiz von Rokurota Momotani „Über die Tätigkeit des Hauses Siemens in Japan aus der Zeit des Wiederaufbaus nach 1945“, 10.05.1966, SAA 7912; Memorandum ohne Datum, SAA 8088; später hinzugefügte Anlage des Schreibens von SSW und S&H, Direktion Erlangen, an Fuji Denki vom 12.04.1951, SAA 8088.

14 In den Deutschenlisten sowie in Korrespondenzen um und über diese taucht im Zusammenhang mit den Zurückgebliebenen häufig die Bezeichnung „Japandutsche“ auf. Die Listen befinden sich im Bestand des Politischen Archivs des Auswärtigen Amtes (PA AA) AV TOKYO, hier 6620.

die Tokyo-Bevölkerungsstatistik 1955, Deutsche bis Ende der 1980er-Jahre die fünftstärkste Ausländergruppe in der Präfektur stellten.¹⁵

In den ersten Jahren der Restauration der Siemensunternehmen stand die Wiederaufnahme von Geschäftskontakten nach Japan an unbedeutender Stelle. Dieser zurückhaltende Tenor beschränkte sich in der Nachkriegszeit nicht nur auf Siemens, sondern auf die meisten deutschen Firmen.¹⁶ Dennoch regten besonders die spät zurückgereisten Entsandten eine schnelle Wiederaufnahme der Geschäftskontakte mit Japan an, waren sie doch nicht nur im Auftrag des Unternehmens unterwegs gewesen, sondern hatten durch ihre jahre-, teilweise jahrzehntelangen Aufenthalte ihre persönliche Lebenswelt mit diesem Land verbunden. Zudem speiste sich ihre Expertise aus guten Landeskenntnissen und umfangreichen Kontakten zu ehemaligen Geschäftspartnern. Der 1947 repatrierte Herr B.¹⁷ reiste bereits im Sommer 1949 erneut nach Japan, um ehemalige Geschäftspartner zu treffen und Netzwerke wiederzubeleben. Im September 1949, kurze Zeit nach seiner Rückkehr nach Deutschland, resümierte er seine Haltung und Ambitionen wie folgt: „Ich strebe natürlich danach, im nächsten Jahr wieder nach Japan hinauszufahren, sobald sich eine wirtschaftliche Berechtigung ergibt. Politik hat mich nie interessiert und in Japan wurde ich davon auch verschont. Das häßliche öffentliche Leben macht mich in Deutschland ganz krank.“¹⁸

Während B. in den 1930er-Jahren mit seiner Familie, deutschen Entsandten und japanischen Kollegen in nachbarschaftlichen Verhältnissen in Chiba und Yokohama gelebt hatte, sah er sich, zurück in Erlangen, gezwungen, in Auseinandersetzung mit „Zweiflern“ am Japangeschäft aus der Zentralverwaltung und der Technischen Stammverwaltung Ausland zu treten.¹⁹ Im Mittelpunkt der Diskussionen stand offenbar die Wahl eines geeigneten japanischen Geschäftspartners, der entweder aus dem Kreis des einstigen Joint Venture-Partners oder aus der ehemaligen direkten Interessenvertretung kommen sollte. Während der damalige Joint Venture-Partner, jetzt Fuji Denki, im Zuge der Entflechtung des Zaibatsu Furukawa²⁰ Umstrukturierungen vornehmen und seinen Mitarbeiterstab

15 Tokyo Metropolitan Government (Hrsg.): Tokyo Statistical Yearbooks, 1957-1991, Tokyo 1958-1993.

16 Kleinschmidt, Christian: Der produktive Blick: Wahrnehmung amerikanischer und japanischer Management- und Produktionsmethoden durch deutsche Unternehmer 1950-1985, Berlin 2002, S. 313 f.

17 Der Name des Mitarbeiters wird anonymisiert.

18 Schreiben von B. an Foller, 27.09.1949, SAA 68. Li 151.

19 Schreiben von B. an Kodera/die Taihei Trading Co., Ltd., 15.10.1950, SAA 8496.

20 Nach dem Zweiten Weltkrieg wurden alle japanischen Zaibatsu, d.h. Firmenkonglomerate, die in der Regel auf einflussreiche japanische Familien zurückgingen, aufgelöst und in Unternehmensgruppen umgewandelt. Furukawa Zaibatsu formierte sich

von circa 10.000 Beschäftigten auf 1.300 reduzieren musste,²¹ gründete sich die vormals Siemens-Schuckert Denki K.K. unter ihrem ehemaligen japanischen Leiter als Taihei Yoko K.K. neu.²² Herr B. als ehemaliges Mitglied des Leitungsgremiums der Siemens-Schuckert Denki K.K. präferierte entsprechend diese als erste Geschäftsoption und unterhielt entsprechende Verbindungen nach Tokyo.

Als besonderes Problem seiner Netzwerkarbeit einerseits zwischen den Standorten Deutschland und Japan, andererseits zwischen den einzelnen Siemensstandorten in Deutschland stellte B. in Bezug auf die Erschließung neuer Geschäftsmöglichkeiten heraus:

„Hierbei ist mein groesstes Hindernis, meine Unbeweglichkeit, da niemand die Reisekosten uebernehmen will. Ich kann solche Kosten auf die Dauer nicht selbst tragen. Auch meine Schreib- und Telegrammkosten (Beschaffung von Literatur etc.), die mir hier keiner ersetzen will, muesste ich aus Mitteln ihrer Firma [Taihei Yoko] erstmal decken koennen. [...] Heute gehe ich so vor, dass ich fuer meine Taetigkeiten fuer Sie ausserhalb Erlangens meinen Urlaub dafuer in Anspruch nehme, so dass [finanzielle] Belastungen [für Siemens] nicht mehr in Frage kommen.“²³

Die intensive Verbindung B.s zu seinem ehemaligen Geschäftspartner in Japan zeigt sich hier einerseits in der Übernahme anfallender Reise- und Materialkosten durch die japanische Firma, andererseits in dem doch sehr offenen Briefwechsel zwischen den ehemaligen Kollegen. Gleichzeitig wird deutlich, dass dieses Vorgehen der Geschäftsanbahnung keinesfalls finanziell Rückendeckung von der Unternehmenszentrale von S&H erhielt. Neben den erwähnten Reise- und Materialkosten fielen teilweise auch Entschädigungskosten für die im Rahmen von B.s Beratertätigkeit entstehenden Arbeitsausfälle an, deren Deckelung mit jedem Partner individuell verhandelt werden musste. So beriet B. im Sommer 1950 mehrfach das Wernerwerk Messtechnik in Karlsruhe bezüglich

im September 1954 unter der Bezeichnung Furukawa Group unter Leitung von zehn Kernunternehmen, der Furukawa Sansuikai, und 39 weiteren Unternehmen neu. Fuji Denki und Fujitsu zählen bis heute zu den Kernunternehmen und somit zum Leitungskreis, vgl. Furukawa Group, Furukawa Gurûpu shôkai shûryô [Vorstellungsmaterial der Furukawa Group], http://www.furukawa.co.jp/kaisya/pdf/3rd_wed_meet.pdf [Zugriff: 1.4.2014].

21 Wilhelms, Helmut: The German Electrical Industry and Japan – A Historical Sketch, in: Pohl, Manfred/Treue, Wilhelm (Hrsg.): Innovation, Know-How, Rationalization and Investment in the German and Japanese Economies, 1868/1871-1930/1980, Wiesbaden 1982, S. 59-71, hier S. 67.

22 Die Taihei Yoko erhielt am 15.11.1949 von Siemens & Halske und am 21.02.1950 von den Siemens-Schuckertwerken die Bevollmächtigung, neue Geschäftsmöglichkeiten für Siemens anzubahnen und bestehende Geschäfte zu Ende zu führen. Vgl. SAA 7912, Aktennotiz von Rokurota Momotani, 10.05.1966, SAA 7912.

23 Schreiben von B. an Kodera/die Taihei Trading Co., Ltd., 15.10.1950, SAA 8496.

Markt- und Geschäftsoptionen in Japan und trat mit der Bitte um die Erstattung anfallender Kosten an das Wernerwerk heran, das letztlich für die Reisekosten sowie einen Einkommensanteil aufkam.²⁴ Auch mit dem vormals für S&H in China arbeitenden deutschen Kaufmann John Rabe befand sich B. im Austausch. Aus einem Brief von Juni 1949 geht hervor, dass er diesen einerseits um bürokratische Hilfen bei den Reise- und Kostenabrechnungen bat, sich andererseits mit ihm im Austausch über die wirtschaftspolitischen Beziehungen zwischen Japan und Deutschland befand.²⁵

In dieser frühen Phase der Wiederherstellung des Auslandsgeschäfts dienten diese teilweise sehr selbstständigen Vorgehensweisen nicht ausschließlich den Geschäftsbeziehungen und direkten Unternehmensinteressen, sondern gleichzeitig der Erschließung eigener Erwerbsmöglichkeiten und Netzwerke.

(Wieder)Herstellung von Vertriebs- und Entsendestrukturen

Nicht nur firmenintern stießen Einzelpersonen die Diskussion über die Wiederaufnahme von Geschäftsbeziehungen und Vertriebsstrukturen in Japan an, vielmehr war es den vom Stammunternehmen abgetrennten Betrieben und Geschäftspartnern in Japan ein Anliegen, möglichst bald den direkten Kontakt zu Siemens wiederherzustellen. Der ehemalige Joint Venture-Partner Fuji Denki warb 1951 in einem Schreiben um die Wiederherstellung der Geschäftspartnerschaft:

„[Wir] begehren [...] energisch, dass eine alte freundschaftliche Beziehung zwischen Ihnen und uns moeglichst schnell wieder lebendig wird. Auf alle Faelle moechten wir darauf [sic!], dass Sie sobald einen massgebenden Herrn nach Japan entsenden, um hiesige Verhaeltnisse ausfuehrlich zu studieren. Es ist zwar anmassend von uns, aber wir sind bereit, die gesamte [sic!] Entsendungskosten bei uns zu uebernehmen.“²⁶

In dieser Anfrage wird die Bedeutung, aber auch die Tradition direkter und persönlicher Kontakte zwischen Siemens und Fuji Denki deutlich, deren Reaktivierung sich der ehemalige Vertragspartner nach Geschäftsabbruch erhoffte.²⁷ Die anschließende Entsendung zweier Mitarbeiter für mehrwöchige Aufenthalte

24 Schreiben des Wernerwerks Messtechnik an Z P München, 22.07.1950, SAA 8496.

25 Schreiben von B. an Rabe, 2.06.1949, SAA 68 Li 151.

26 Schreiben von Fuji Denki an SSW AG Direktion Erlangen, 28.02.1951, SAA 8088.

27 Die Tradition des technischen Wissenstransfers zwischen Siemens und Fuji war einerseits vertraglich geregelt, zeigte sich aber andererseits auch in der Entsendung der 28 Ingenieure in den 1920er-Jahren, wie auch in der Selbstverständlichkeit und vertraglichen Regelung der Übernahme aller Entsendekosten von japanischer Seite. Aufzeichnungen vom damaligen Direktor des Joint Venture zeigen aber auch, dass die Entsandten eine hohe finanzielle Belastung für den japanischen Partner darstellten.

diente hauptsächlich der umfangreichen wirtschaftlichen Prüfung der Fuji, an deren Ende der Abschluss eines ersten Rahmenvertrages am 10. April 1952 stand. Dieser bildete die erste Grundlage personaler Präsenz in Japan, sodass S&H und SSW Herrn B. im Sommer 1953 gemeinschaftlich erneut nach Tokyo entsandten.²⁸ B. ermöglichte der Vertrag die von ihm vier Jahre zuvor ersehnte „wirtschaftliche Berechtigung“ für eine abermalige gemeinsame Ausreise mit seiner Frau. Seine persönliche Motivation und die Bereitschaft, nach Japan zurückzukehren, versprachen gute Chancen auf die Realisierung neuer Geschäfte.²⁹

Den Auftrag seiner Entsendung gab die Zentralverwaltung Ausland in einem Rundschreiben folgendermaßen bekannt:

„Herr [B.] ist beauftragt, die Beziehungen zu unseren Vertragspartnern und sonstigen Geschäftsfreunden wieder aufzunehmen. Zweck der Entsendung ist nicht nur, eine Verbindungsstelle zur Fuji-Gruppe zu schaffen, sondern auch den Kontakt zu unserer sonstigen japanischen Kundschaft, einschließlich der K.K. Taihei Yoko, zu festigen und die zahlreichen allgemeinen Aufgaben für beide Stammfirmen zu verfolgen. [...] Der Beauftragte der Stammfirmen wird weder zur Fuji-Gruppe noch zur K.K. Taihei Yoko delegiert, da er eine neutrale Position einnehmen muss.“³⁰

Die Umschreibung „neutrale Position“ zeigt in ihrer Formulierung zweierlei Aspekte an: Einerseits unterstreicht sie den klaren Auftrag an den Entsandten, ausschließlich im Interesse von S&H und SSW zu agieren, andererseits verweist die Formulierung auf mögliche Konflikte, die durch eine konkrete Zuweisung hätten entstehen können. Spannungen bestanden hierbei nicht nur zwischen den japanischen Geschäftspartnern untereinander, sondern auch zwischen den einzelnen Unternehmensbereichen von SSW und S&H, die je nach Erzeugnis entweder Fuji oder Taihei zugewiesen wurden. So unterhielten S&H sowie das Wernerwerk Messtechnik Mitte der 1950er-Jahre in den Bereichen elektronischer und thermischer Messtechnik Lizenz- und Vertretungsverträge mit Fuji; SSW unterhielt darüber hinaus weitere Verträge und Vereinbarungen mit der

28 Auch der japanische Vertragspartner Fuji Denki forderte nach Abschluss des Vertrages erneut technische und personelle Unterstützung durch einen Siemensmitarbeiter ein. Vgl. Schreiben von Präsident Wada der Fuji Denki Seizō an Herrn Prokurist K. Baudisch, 27.05.1952, SAA 8088.

29 Vgl. hierzu auch das Schreiben der Wernerwerk Messtechnik an die Z P München vom 22.07.1950, in dem es bereits heißt: „Da Herr [B.] wiederholt betonte, dass er bei dem ersten groesseren Geschaefft nach Japan zurueckzugehen beabsichtige, nehmen wir an, dass er selbst in besonderem Masse an der Realisierung von Geschaefften interessiert ist.“ In: SAA 8496.

30 SAA, ZA-Rundschreiben Nr. 36 vom 29.08.1953.

Taihei Yoko.³¹ In diesem Interessengeflecht galt es für den Entsandten, eine „neutrale Position“ einzunehmen und unterschiedliche Interessen zu bündeln sowie Geschäftsoptionen zu entwickeln. Auch die Chiffre „zahlreiche allgemeine Aufgaben“ deutet an, dass B. die Zuständigkeit aller Japanbelange angetragen wurde. Dies äußerte sich unter anderem in der Bündelung des gesamten Schriftverkehrs über ihn bzw. über sein Büro in Tokyo.³²

Aber auch außerhalb der Tätigkeiten mit direktem Unternehmensbezug fielen „allgemeine Aufgaben“ an, die den Wiederaufbau deutscher Infrastrukturen im Großraum Tokyo betrafen. Deutsche Infrastrukturen in Japan wiederherzustellen bedeutete gleichermaßen soziale Räume für Entsandte und deren Familien zu schaffen, die oftmals allein aufgrund unzureichender Japanischkenntnisse von bestimmten Lebensbereichen ausgeschlossen waren. Besonders betraf dies mitreisende Familienmitglieder wie deutsche oder deutschjapanische Kinder und deren Schulausbildung. Nach Wiederaufnahme der diplomatischen Beziehungen nahm auch die 1905 in Yokohama gegründete Deutsche Schule Tokyo/Yokohama am 1. Dezember 1953 mit 17 Kindern den Schulbetrieb wieder auf. Bereits anderthalb Jahre später verzeichnete die Bildungsanstalt mehr als 50 Kinder in Kindergarten, Grund- und Mittelschule.³³ In diesem Kontext engagierte sich der Siemensentsandte ehrenamtlich, indem er als Teil des Schulvereinsvorstands das Amt des Kassenprüfers übernahm. Neben der Vorstandstätigkeit tauchte B. auch in den Listen mit Privatspenden auf, ebenso wie die Leiter der Taihei Yoko und Fuji Denki, wobei letztere auch eine separate Firmenspende tätigte.³⁴ Zudem gehörte ein weiterer Entsandter zum Schulvereinsvorstand, welcher der im Mai 1953 von Taihei Yoko und der 1941 von Siemens & Halske übernommenen Deutsche Grammophon GmbH gegründeten Schallplattenfirma Nippon Polydor K.K. zugewiesen war.³⁵ Dieser war somit Entsandter eines Tochterunternehmens von Siemens.

Durchgängige konkrete Zuweisungen zu einzelnen Siemensunternehmen sollen und können im Einzelnen nicht nachgezeichnet werden, fest steht nur, dass Siemens zu den in Japan aktivsten deutschen Firmen zählte: Die Hälfte der

31 Eine knappe Auflistung der Zuständigkeiten zwischen den Siemensunternehmen und den japanischen Partnern findet sich in ZA-Rundschreiben Nr. 153 vom 1.12.1955, SAA 68 Li 151.

32 In zahlreichen Schreiben wiesen verschiedene Seiten darauf hin, dass sämtliche Briefe und Anfragen über den Entsandten laufen müssten, damit Missverständnisse vermieden und Transparenz geschaffen werden könne.

33 Vermerk Löhr, 25.5.1955, PA AA, AV TOKY, Bd. 7218.

34 Jahresabrechnung vom 31.12.1954, PA AA, AV TOKY, Bd. 7218.

35 Bericht von Rokurota Momotani „Über die Tätigkeit des Hauses Siemens in Japan 1861-1954“, 31.03.1954, S. 9, SAA 68 Li 151; Vorstandsliste 1955, PA AA, AV TOKY, Bd. 7218.

14 Kapitalbeteiligungen von deutschen Firmen in Japan in den 1950er-Jahren wurde von S&H, SSW und der Deutschen Grammophon GmbH getätigt.³⁶

Bis zu seinem Tod im Winter 1957 blieb der entsandte B. in Japan und arbeitete als einziger Siemensmitarbeiter, phasenweise auch mit der Unterstützung eines zweiten entsandten, in Tokyo. Unter seinem Nachfolger wurde 1958 schließlich das Liaison Office Siemens, Tokyo gegründet, und die Mitarbeiterzahl stieg von zwei auf sechs Personen an.³⁷ Die zusätzlichen Entsendungen von Ingenieuren nach Tokyo sollten laut Zentralverwaltung Ausland der Exportsteigerung dienen und den Geschäftsumfang vergrößern.³⁸ Ein weiterer Grund für den Anstieg des Siemenspersonals in Tokyo war der in den 1955/56 abgeschlossenen Verträgen zwischen S&H und Furukawa Electric vermerkte Personalaustausch. Die vertragliche Entsendeklausel beinhaltete gleichermaßen Entsendungen von Japan zum Stammunternehmen im Zuge von Lern- und Ausbildungszwecken sowie Entsendungen zur technischen Unterstützung (Wissenstransfer) nach Japan. In beiden Fällen musste der japanische Partner Furukawa Electric in vollem Umfang für die anfallenden Kosten aufkommen und zudem „einen etwa benötigten Dolmetscher von sich aus [...] stellen“.³⁹ Diese Entsendungen bedeuteten somit keinen (großen) finanziellen Mehraufwand für Siemens, da sowohl Gehälter und Reisekosten als auch Dolmetscherkosten vom Vertragspartner getragen wurden.

Rechtliche Rahmungen von Entsendung

Neben den Unternehmensvereinbarungen zur Entsendung von Personal und den damit verbundenen unternehmerischen sowie persönlichen Interessen und Zielen bestimmten Einreise- und Aufenthaltsgesetze die Aufenthaltsmöglichkeiten in Japan. Zur Einreise benötigten deutsche wie auch andere ausländische Firmenangestellte sogenannte Commercial Visa, deren Vergabe bis in die 1970er-Jahre als restriktiv sowie material- und zeitaufwendig beschrieben werden sollte. Nachdem Mitte der 1950er-Jahre zahlreiche Beschwerden von in Japan ansässigen deutschen Firmen bei der deutschen Botschaft in Tokyo eintrafen, die darauf

36 Janocha, Peter/Deutsch-Japanisches Wirtschaftsbüro Hamburg-Düsseldorf: Kapitallizenzen Japan, Hamburg 1969, S. 13-15.

37 Der entsandte verstarb während einer Urlaubsreise in Deutschland. Aktennotiz von Rokurota Momotani, 10.05.1966, SAA 7912; Entwicklung der Belegschaftszahlen weltweit siehe: Belegschaftsberichte 1953-1979, SAA 11008.8-110013. Hieraus auch die Zahlen für den Stützpunkt Tokyo.

38 ZA-Monatsbericht Mai 1958, SAA 68. Li 151.

39 Vertrag zwischen Furukawa Electric und S&H über symmetrische Trägerfrequenzkabel vom 23.11.1955 in SAA 44 Lp 201.

zielten, die Visaverfahren der japanischen Einwanderungsbehörde⁴⁰ zu vereinfachen und zu beschleunigen, stellte die Botschaft eine Liste „vertrauenswürdiger“ deutscher Firmen in Japan zusammen. Die Firmen dieser Liste sollten auf Bitte der Botschaft von der Einwanderungsbehörde „wohlwollend“ behandelt, d.h. die Einreise neuer Mitarbeiter sowie die Visaverlängerung von in Japan tätigen Mitarbeitern erleichtert werden.⁴¹ Anlass für die anhaltende Kritik waren die verschiedenen Niederlassungsverfahren für Firmen und deren Angestellte in Deutschland und Japan:

„Unter der Voraussetzung, dass Japanern keine Schwierigkeiten in Deutschland bereitet werden, sich hier niederzulassen, müsste absolut darauf geachtet werden, dass auch Deutsche ohne Schwierigkeiten die Einreiseerlaubnis und deutsche Firmen das Niederlassungsrecht in Japan erhalten. Dies ist nicht der Fall. Es ist ausserordentlich schwierig und verlangt sehr viele Unterlagen, Begründungen etc., bis es möglich ist, einem deutschen Angestellten die Einreiseerlaubnis zu verschaffen. Die Vorschriften des japanischen Justizministeriums sind sehr kompliziert und werden streng gehandhabt. Hierzu allerdings soll erwähnt werden, dass diese strengen Verordnungen wahrscheinlich notwendig sind, um unliebsame Elemente aus Japan fernzuhalten;^[42] aber es wäre absolut anzustreben, dass Japan dieselben Niederlassungsbestimmungen für Deutsche herausgibt, die Deutschland Japanern einräumt.“⁴³

Die Erstellung einer Liste über vertrauenswürdige deutsche Firmen war ein erster unkonventioneller Schritt, um die Vergabe von Einreisevisa und Aufenthaltsgenehmigungen zu beschleunigen. Dennoch erwies sich diese Maßnahme besonders für kleinere oder mit dem japanischen Markt weniger vertraute Unternehmen als unzulänglich, da diese Firmen aufgrund fehlender Kontakte und Erfahrungen das gesamte Prozedere des Visumsverfahrens weiterhin durchlaufen mussten. Zum einen musste für jeden Angestellten ein Antrag auf Arbeitserlaubnis vom Ministerium für Handel und Industrie (MITI) genehmigt,

40 Die japanische Einwanderungsbehörde ist dem Justizministerium/Hômûshô (MOJ) angegliedert.

41 Deutsche Botschaft Tokyo an das Auswärtige Amt Bonn, 15.12.1958, PA AA, B 67, 007.

42 Hier geht es wahrscheinlich um die verstärkte Einreise von Chinesen und Koreanern, deren Anzahl wesentlich höher als die der anderen ausländischen Gruppen in Japan war und die zudem in Verdacht standen, kommunistisches Gedankengut einzuführen. So wanderten allein zwischen 1959 und 1963 circa 80.000 Koreaner aus Japan aus, vorrangig aufgrund von Diskriminierung und prekären Lebensbedingungen. Vgl. Hierzu Chiavacci, David: Japans neue Immigrationspolitik: ostasiatisches Umfeld, ideale Diversität und institutionelle Fragmentierung, Wiesbaden 2011, hier S. 70.

43 Aufenthalts- und Einreiseprobleme in Japan, E.A. Kaemmerer (Clay & Co. Ltd., Tokyo), 3.07.1957, BArch B 102, 58812.

zum anderen mussten bei der Einwanderungsbehörde konkrete Firmeninformationen eingereicht werden. Hierzu zählten das Einreichen der Registrierungsurkunde der deutschen Firma in Japan, einer Beschreibung der Firmentätigkeit mit Name, Anschrift und Herstellungsprogramm, einer Bilanzaufstellung der Unternehmenserträge des Vorjahres, Auftragsbestände des Vorjahres mit Akkreditierungsdaten, der Nachweis über eine korrekte Steuerabführung in Japan sowie Empfehlungsbriefe von befreundeten Firmen und Banken.⁴⁴ Letzteres weist auf den hohen Stellenwert von Vertrauen und Netzwerken für den Zugriff auf bürokratische Antragsverfahren und gute Niederlassungsvoraussetzungen in Japan hin. Ende der 1950er-Jahre sollte vorübergehend eine Verbindungsstelle des Deutschen Industrie- und Handelstags (DIHT) in Tokyo die Herstellung von Vertrauen sowie Netzwerkarbeit leisten, die dann schließlich 1962 durch die Gründung der Deutschen Industrie- und Handelskammer Japan (DIHKJ) abgelöst wurde.

Neben den Schwierigkeiten bei der Vergabe von Commercial Visa tauchte bei Entsendungen bestimmter Mitarbeitergruppen ein weiteres Problem auf. Im Bereich der Entsendung zu Montage- und Instandhaltungszwecken, die größtenteils eingebettet in umfangreiche, mehrjährige Projekte stattfand, sahen sich deutsche Unternehmen mit steuerrechtlichen Problemen konfrontiert. Aufgrund der in den 1950er-Jahren noch fehlenden Abkommen zur Vermeidung von Doppelbesteuerung (DBA) waren die Arbeitsergebnisse deutscher Monteure sowohl im Gestellungsland als auch in der Bundesrepublik steuerpflichtig. Wenn Fälle von Doppelbesteuerung auch bei anderen Entsandtengruppen vorkommen konnten, so war doch die Anzahl des Montagepersonals im Ausland wesentlich höher bzw. der Bedarf um ein Vielfaches größer. Die Doppelbesteuerung griff bei allen Vertragspartnern in den Ländern, die kein Abkommen zur Vermeidung der Doppelbesteuerung mit der BRD unterhielten. Während mit außereuropäischen Ländern DBAs erst im Zuge der Herausgabe erster Vertragsmuster der OECD Mitte der 1960er-Jahre abgeschlossen wurden,⁴⁵ bestanden diese mit Ländern der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft teilweise bereits früher.⁴⁶ Als vorläufige unternehmensinterne Lösung wurde bei Siemens einerseits die Doppelbesteuerung hingenommen, andererseits auf Großbaustellen in Guatemala, Chile,

44 Deutsche Botschaft Tokyo an das Auswärtige Amt Bonn, 15.12.1958; Japanische Botschaft Bonn an Degussa, 1.10.1958, PA AA, B 67, 007.

45 Das Deutsch-Japanische Abkommen zur Vermeidung der Doppelbesteuerung wurde am 22. April 1966 geschlossen.

46 Bundesfinanzministerium, Doppelbesteuerungsabkommen – DBA – sowie weitere staatenbezogene Veröffentlichungen, Stand Mai 2016, http://www.bundesfinanzministerium.de/Web/DE/Themen/Steuern/Internationales_Steuerrrecht/Staatenbezogene_Informationen/staatenbezogene_info.html [Zugriff: 27.06.2016].

Nicaragua, Uruguay und Saudi-Arabien, aber auch in Luxemburg verstärkt lokales Personal für einzelne Projekte eingestellt.⁴⁷

Fazit

Auch wenn sich Entsandte während der Kriegsjahre im Ausland aufhielten, so markierte die Entflechtung wirtschaftlicher und politischer Strukturen nach Ende des Zweiten Weltkrieges für die Siemensunternehmen den Verlust aller ausländischen Vertriebsstrukturen, der mit der Repatriierung ihrer Auslandsentsandten einherging.⁴⁸ Besonders die Erfahrungen, Motivationen und Netzwerke jener Zurückgekehrten stellten sich als essentiell für die Wiederaufnahme der Geschäftsbeziehungen heraus, verbanden sie doch nicht nur unternehmerische Expansion, sondern zugleich persönliche Interessen mit dem Ausland. Die Auswertung zahlreicher Korrespondenzen das frühe Japangeschäft Siemens betreffend legt allerdings nahe, dass unterschiedliche Interessen und Herangehensweisen innerhalb der Abteilungen zu Konflikten führten. Dies betraf besonders die Wahl von bzw. den Umgang mit möglichen Geschäftspartnern sowie die finanzielle Vergütung einzelner Aktionen von Mitarbeitern, die Geschäftsoptionen und eigene Erwerbsmöglichkeiten voranzubringen versuchten.

Auf der anderen Seite regten auch die ehemaligen Geschäftspartner in Japan eine frühzeitige persönliche Verbindung zu Siemens & Halske und den Siemens-Schuckertwerken an, die sich in den 1950er-Jahren in der verhältnismäßig hohen Kapitalbeteiligung und Lizenzvergabe Siemens' an japanische Firmen zeigte. Auch die langfristige Entsendung eines Mitarbeiters und die Eröffnung eines Siemens-Stützpunkts in Tokyo sowie zwei frühe Reiseberichte (1952/1955) weiterer Siemensentsandter verweisen auf ein konstantes Interesse am japanischen Markt. Hierbei übernahmen die Entsandten für ihr Unternehmen im Wesentlichen dreierlei Aufgaben: Erstens die Beschaffung von (Markt)Informationen, zweitens die Anbahnung und Vermittlung von Geschäften und drittens die Bündelung und Organisation des Stützpunktes Tokyo. Gleichzeitig übernahmen Entsandte außerhalb ihrer Unternehmenstätigkeit liegende Aufgaben wie das Engagement beim Aufbau deutscher Infrastrukturen in der Zielregion.

Der Blick auf flankierende Rahmungen von Mitarbeiterentsendungen zeigt, dass sich Aufenthalte in Japan wegen restriktiver aufenthaltsrechtlicher Bedingungen und fehlender steuerrechtlicher Abkommen kompliziert gestalteten. Zudem erschwerten lange und teure Reisewege vielfache Aufenthalte und

47 Belegschaftsberichte 1953-1979, SAA 11008.8-110013. Das S&H-Personal in Außenmontage wurde in den Belegschaftsberichten von 1957 bis 1962 aufgelistet.

48 Feldenkirchen: Siemens, S. 255-291, besonders 286-291.

Besuche in Tokyo. Somit schuf die langfristige Entsendung eines mit den Japan-geschäften vertrauten Mitarbeiters eine zuverlässige erste Ansprechstation und Betreuung für den japanischen Markt. Auch wenn Mitarbeiterentsendungen in den 1950er-Jahren in ihrer Quantität marginal blieben, so kam ihnen doch eine hohe Bedeutung zu: Sie trieben erste Abschlüsse und Verträge voran, die eine Grundlage für weitere Geschäfte und steigende personale Präsenz in Japan ermöglichten, denn „die Wichtigkeit des Abschlusses eines auch noch so kleinen Geschäftes liegt darin, dass [...] der Motor [...] damit angeworfen [wird] und alles pulsiert. Sonst bleibt alles starr und nach einem Jahr heißt es ‚Es war nichts!‘“⁴⁹

Literaturverzeichnis

- Adick, Christel/Gandlgruber, Bruno/Maletzky, Martina/Pries, Ludger (Hrsg.): Cross-Border Staff Mobility. A Comparative Study of Profit and Non-Profit Organisations, Basingstoke 2014.
- Beaverstock, Jonathan V.: Transnational Elites in the City: British Highly-Skilled Migrants in New York City’s Financial District, in: *Journal of Ethnic and Migration Studies* 31 (2005) 2, S. 245-268.
- Chiavacci, David: Japans neue Immigrationspolitik: ostasiatisches Umfeld, ideale Diversität und institutionelle Fragmentierung, Wiesbaden 2011.
- Cohen, Erik: Expatriate Communities, in: *Current Sociology* 24 (1977), S. 5-90.
- Feldenkirchen, Wilfried: Siemens – Von der Werkstatt zum Weltunternehmen, München 2003.
- Hindman, Heather: Cosmopolitan Codifications: Elites, Expatriates, and Difference in Kathmandu, Nepal, in: *Identities: Global Studies in Culture and Power* 16 (2009), S. 249-270.
- Janocha, Peter/Deutsch-Japanisches Wirtschaftsbüro Hamburg-Düsseldorf: Kapitallizenzen Japan, Hamburg 1969.
- Kleinschmidt, Christian: Der produktive Blick: Wahrnehmung amerikanischer und japanischer Management- und Produktionsmethoden durch deutsche Unternehmer 1950-1985, Berlin 2002.
- Kraemer, Monika: Expatriates und ihre Communities. Eine konzeptionelle Neu-positionierung am Beispiel deutscher und japanischer Elite-Migration, in: Vorderobermeier, Gisella/Wolf, Michaela (Hrsg.): „Meine Sprache grenzt mich ab..“ Transkulturalität und kulturelle Übersetzung im Kontext von Migration, Wien 2008, S. 223-248.

49 Schreiben von B. an Müller, 11.8.1949, SAA 8496.

- Moosmüller, Alois: Deutsche Expatriates in Japan, in: Kühlmann, Torsten/Müller-Jacquier, Bernd (Hrsg.): Deutsche in der Fremde: Assimilation – Abgrenzung – Integration, St. Ingbert 2007, S. 105-130.
- Nowicka, Magdalena: „Feste Beziehung oder one-night stand?“ Hochmobile und ihre Bindung zu Orten, in: Kreuzer, Florian/Roth, Silke (Hrsg.): Transnationale Karrieren, Wiesbaden 2006, S. 190-208.
- Nowicka, Magdalena: Mobile Locations: Construction of Home in a Group of Mobile Transnational Professionals, in: Global Networks 7 (2007) 1, S. 69-86.
- Pander, Christine: Rückkehr in ein fremdgewordenes Land. Erfahrungen deutscher Familien mit einer Auslandsentsendung, Frankfurt am Main 2015.
- Stadlbauer, Johanna: Mobile Gattinnen. Privilegierte Migration und Geschlechterverhältnisse, Münster 2015.
- Tokyo Metropolitan Government (Hrsg.): Tokyo Statistical Yearbooks, 1957-1991, Tokyo 1958-1993.
- Watanabe, Hisashi: A History of the Process Leading to the Formation of Fuji Electric, in: Japanese Yearbook on Business History 1 (1985), S. 47-71.
- Wilhelms, Helmut: The German Electrical Industry and Japan – A Historical Sketch, in: Pohl, Manfred/Treue, Wilhelm (Hrsg.): Innovation, Know-How, Rationalization and Investment in the German and Japanese Economies, 1868/1871-1930/1980, Wiesbaden 1982, S. 59-71.