

# Leistungsbezogene Entlohnungssysteme in Japan — Eine Bestandsaufnahme

Von Dr. Harald Conrad, Deutsches Institut für Japanstudien

Seit den 1990er Jahren experimentieren viele Unternehmen in Japan mit der Einführung leistungsbezogener Entlohnungssysteme. Im vergangenen Jahr wurden in dieser Rubrik deshalb auch wichtige Hinweise zur Einführung des Leistungsprinzips gegeben.<sup>1</sup> Dieser Beitrag nimmt nun eine kurze Bestandsaufnahme der gegenwärtigen Verbreitung und der Probleme bei der Einführung dieser Entlohnungssysteme vor.

In der Literatur über das japanische Beschäftigungssystem wird das Lohn- und Beförderungssystem häufig unter dem Begriff „Senioritätsprinzip“ subsumiert. Dieser Begriff betont die hohe Korrelation zwischen Alter bzw. Dienstjahren einerseits und der Lohnhöhe und der Position in der Unternehmenshierarchie andererseits. Soweit die Steigerung der Lohnkurve mit zunehmenden Alter in Japan tatsächlich stärker als in anderen Industrieländern verläuft, mag dieser Begriff angemessen erscheinen. Er sollte aber nicht den Blick dafür verstellen, dass in der Realität immer schon eine relativ große Regelvielfalt bei der Lohn- und Beförderungspolitik anzutreffen war und dass neben dem Faktor „Alter/ Dienstjahre“ auch immer schon andere Bestimmungsfaktoren eine Rolle gespielt haben.

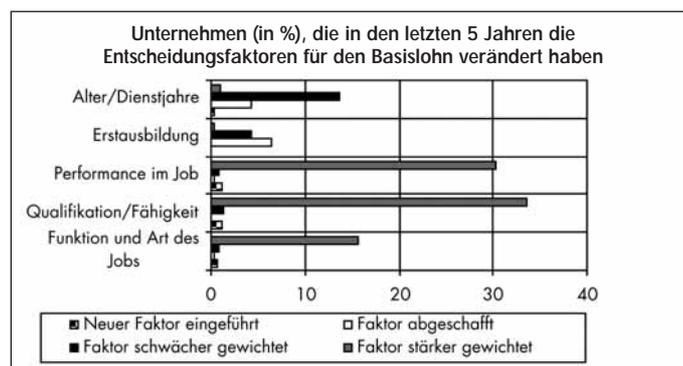
## Hohe Komplexität der Entgeltsysteme

Die heute vorherrschenden Entgeltsysteme sind denn auch entsprechend komplex und umfassen in der Regel eine Vielzahl von Lohnbausteinen. Die wichtigste Lohnkomponente ist dabei der Basislohn (*kihonkyū*), der sich aus Alterslohn (*nenreikyū*), Fähigkeitslohn (*shokunōkyū*) und Leistungslohn (*seiseikikyū*) zusammensetzt. Ungefähr 60 Prozent des Arbeitsentgelts entfallen im Schnitt auf diesen Basislohn, während Überstundenzahlungen, Boni und verschiedenste Zulagen (Familienzulage, Fahrtkostenerstattung, Altersvorsorge, etc.) den Rest ausmachen. Als Teil des Basislohns kamen bisher dem Alterslohn und dem Fähigkeitslohn die größte Bedeutung zu. Der Alterslohn steigt mit zunehmenden Alter bzw. Dienstjahren, und der Fähigkeitslohn spiegelt in einem eher abstrakten Sinn die Qualifikationen und den Rang des Arbeitnehmers in der Betriebshierarchie, nicht aber die eigentliche Jobanforderung wider. Der Anteil des Leistungslohns am Basislohn war normalerweise verschwindend gering und bezog sich in der Regel auf die Gewinnsituation des Unternehmens und nicht die individuelle Leistung des Beschäftigten. Im Unterschied zu Deutschland werden die betrieblichen Entgeltsysteme eines Unternehmens in Japan im allgemeinen bis zu einem bestimmten hierarchischen Level (meist bis zum Gruppenleiter) einheitlich auf alle regulär Beschäftigten (blue- und white-collar) angewendet.

## Entgeltsysteme unter Druck

Im Laufe der 1990er Jahre sind diese Entgeltsysteme zunehmend in die Kritik geraten. Als wichtigste Gründe galten dafür die sys-

tematische Inflexibilität gegenüber Lohnkürzungen angesichts schlechter Auftragslage sowie der aus den alternden Belegschaften resultierende Kostenautomatismus des Alterslohns. Viele Unternehmen haben deshalb stärker leistungsbezogene Entlohnungssysteme implementiert oder erwägen derzeit eine solche Umstrukturierung. Abbildung 1 macht deutlich, dass es dabei allerdings häufig nicht um die totale Veränderung von Entlohnungsstrukturen geht — wie es der häufig in der öffentlichen Diskussion anzutreffende Begriff *Seika shugi* (Leistungsprinzip) suggerieren mag —, sondern um eine andere Gewichtung bzw. Neueinführung von Bestimmungsfaktoren des Entgelts<sup>2</sup>. Hiernach haben „Performance“, „Qualifikation/Fähigkeit“ sowie „Funktion und Art des Jobs“ an Bedeutung gewonnen, während die Faktoren „Alter/Dienstjahre“ und „Erstausbildung“ an Gewicht verlieren. Allerdings wurden die zuletzt genannten Faktoren auch nur in wenigen Fällen ganz abgeschafft. Die Entlohnungssysteme werden damit zunehmend komplexer. Interessant ist an dieser Entwicklung auch, dass der Faktor „Qualifikation/Fähigkeit“ stärker an Bedeutung gewonnen hat als der Faktor „Performance“. Die „Skill-grade-Systeme“, wie wir sie seit den 1960er Jahren kennen, leben also in veränderter Form nach wie vor weiter.



Quelle: 厚生労働大臣官房統計情報部 (Department of Statistics, MHLW) 2001

## Innerbetriebliche Lohnunterschiede immer noch gering

Haben diese Veränderungen bei den Entlohnungssystemen auch bereits zu entsprechenden Lohnunterschieden bei den Angestellten der Unternehmen geführt? Eine Untersuchung des Ministry of Health, Labour and Welfare (MHLW) zeigt, dass nur 41,3 Prozent der Unternehmen, die leistungsbezogene Entlohnungssysteme eingeführt haben, auch eine entsprechende Lohnspreizung im

<sup>1</sup> Manual Metzler und Ralf Linke: Hinweise zur Einführung des Leistungsprinzips in japanischen Unternehmen, in: JAPAN MARKT, März (1. Teil) und April (2. Teil) 2003.

<sup>2</sup> Hierbei ist wichtig festzuhalten, dass sich das nachstehende Zahlenmaterial in der Regel auf japanische Unternehmen mit mehr als 30 Beschäftigten bezieht, personalpolitische Entwicklungen in Unternehmen mit ausländischer Führung also nicht widerspiegelt.

**Durchschnittliche Lohnsenkung/-erhöhung der Bottom- bzw. Top-Performer (Prozent der Arbeitgeber, die in die jeweilige Zelle fallen)**

		Lohnsenkung 5-10%	Lohnsenkung < 5%	Keine Lohnsenkung	Keine Lohnerhöhung	Lohnerhöhung < 5%	Lohnerhöhung 5-10%
Management	Top-Performer	--	--	--	27,0	25,5	14,1
	Bottom-Performer	11,2	23,7	39,2	--	--	--
Non-Management	Top-Performer	--	--	--	31,9	31,3	17,0
	Bottom-Performer	11,8	21,8	51,5	--	--	--

Quelle: 厚生労働大臣官房統計情報部 (Department of Statistics, MHLW) 2002

Unternehmen melden. Wie kann dieser scheinbare Widerspruch erklärt werden? Zunächst verdeutlicht Abbildung 2 sehr anschaulich, dass sich viele Unternehmen offenbar schwer tun, die Top- bzw. Bottom-Performer ihrer Angestellten entsprechend zu honorieren bzw. zu sanktionieren. So geben immerhin 27 Prozent der Unternehmen an, dass sie den Lohn ihrer besten Manager überhaupt nicht angehoben haben. Weitere 25,5 Prozent berichten, dass die Lohnerhöhung bei dieser Gruppe unter 5 Prozent betragen hat. Lohnkürzungen bei schwächer abschneidenden Angestellten des Non-Managements kommen noch seltener vor. Hier nach haben mehr als 50 Prozent der Unternehmen den Lohn der Bottom-Performer bei dieser Gruppe nicht gekürzt.

Eine andere Untersuchung der 199 größten Unternehmen der Tokyoter Börse zeigt, dass 70 Prozent dieser Unternehmen Lohnunterschiede zwischen Top- und Bottom-Performern (jeweils in den Kategorien Senior-Middle-Management, Lower-Middle-Management, Non-Management) von weniger als 40 Prozent aufweisen. Im Vergleich zu westlichen Unternehmen, wo Untersuchungen belegen, dass Lohnunterschiede aus Gründen der Anreizsetzung häufig sogar größer als die eigentlichen Leistungs- oder Produktivitätsunterschiede sind, nehmen sich diese Unterschiede eher gering aus.

**Richtige Personalbewertung als Erfolgsfaktor**

Für diese bislang eher widersprüchlichen Befunde der japanischen Situation lassen sich mehrere Gründe anführen. Die hohe Komplexität der Entgeltsysteme mit zahlreichen Bestimmungsfaktoren führt dazu, dass die Ergebnisse der Leistungsbewertung beim Entgelt nur in verwässerter Form zum Tragen kommen. Zweiter und wohl wichtigster Grund sind die bislang oft negativen Erfahrungen mit den Bewertungssystemen, die die Grundlage für die Entgeltfindung bilden. Hiernach berichten 40 Prozent der Unternehmen in der MHLW-Studie von kleineren Problemen, weitere 33 Prozent konstatieren erhebliche Probleme mit ihren Bewertungssystemen. Nach Auskunft des Japan Productivity Center for Socio-Economic Development haben mittlerweile immerhin fast 70 Prozent aller japanischen Großunternehmen sogenannte Zielvereinbarungssysteme (*Mokuhyō kanri seido*). Allerdings haben viele dieser Unternehmen schlechte Erfahrungen gemacht.

So werden die Vorgesetzten ihrer neuen Rolle bei der Personalbewertung aufgrund mangelnder Erfahrung und Training häufig nicht gerecht oder der Zusammenhang zwischen Personalbewertung und Entlohnung wird im Unternehmen nicht transparent gemacht. Viele Systeme stellen zudem eindimensional auf messbare Outputgrößen ab, so dass Projekte mit längerem Horizont eher stiefmütterlich behandelt werden. Exemplarisch sind hier die Erfahrungen von Fujitsu, die im Jahr 2001 als „Fujitsu-Shock“ durch die Presse gingen. Dort hatte die Einführung der leistungsbezogenen Entlohnung zu einer deutlichen Vernachlässigung von längerfristigen, aber strategisch wichtigen Vorhaben geführt. Anderorts wurden bei der Personalbewertung schlichtweg die Erfolgsmaßstäbe falsch gewählt. So der Fall einer der großen Citybanken, wo der Lohn der Sales-Manager an die Zahl der neu eröffneten Konten, nicht aber an die erfolgreiche Betreuung von Konten mit hohen regelmäßigen Einlagen gekoppelt wurde.

Da sie erkennen, dass die bestehenden Bewertungssysteme mangelhaft sind, ziehen es viele Unternehmen derzeit vor, die Lohnunterschiede, die sich aus den Personalbewertungen ergeben würden, eher gering zu halten, um der latenten Unzufriedenheit der Mitarbeiter mit diesen Systemen keinen Vorschub zu leisten. Stattdessen erproben die Unternehmen nun mehrdimensionale Personalbewertungssysteme, bei denen man auch Inputgrößen wie Qualifikationen der Mitarbeiter, Teamfähigkeit und Prozessabläufe berücksichtigen will.

**Fazit**

Bis dieser Trial-and-Error-Prozess einer neuen angemessenen Personalbewertung bei den Unternehmen abgeschlossen ist, dürften die durch unterschiedliche Mitarbeiterleistung begründeten Lohnunterschiede in den japanischen Unternehmen gering bleiben. Erst wenn man beim Personalbewertungssystem zufriedenstellende Ergebnisse erzielt, werden auch die Mitarbeiter die Veränderungen bei der Entlohnung mittragen. Fest steht auch, dass die meisten japanischen Unternehmen diese Herausforderung angenommen haben und in der Einführung leistungsbezogener Entlohnungssysteme nicht mehr *per se* eine Gefahr für die „japanische“ Arbeitsmoral oder das Funktionieren des On-the-job-Trainingssystems sehen.



Dr. Harald Conrad ist seit Juli 2000 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Deutschen Institut für Japanstudien und hat Lehraufträge an der Rheinischen Friedrich-Wilhelm-Universität Bonn und der Ludwig-Maximilians-Universität München. Zu seinen Arbeitsschwerpunkten gehören die japanische Sozialpolitik, die volks- und betriebswirtschaftlichen Auswirkungen der gesellschaftlichen Alterung, der Seniorenmarkt, das Internet und das Human Resource Management.