

Personalerhaltungsmaßnahmen im Niederlassungsmanagement

Die Entgeltgestaltung als zentrale Größe

Von Dr. Harald Dolles, Deutsches Institut für Japanstudien, Tokyo

International agierende Unternehmen stellen hohe Anforderungen an ihre Mitarbeiter und schließen dabei auch die lokalen Kräfte nicht aus. Ein Mitarbeiter in einer Auslandsniederlassung muss sowohl die Fähigkeit besitzen, im lokalen Umfeld erfolgreich agieren zu können als auch Kompetenzen mitbringen, die eine Zusammenarbeit mit den entsandten Fach- und Führungskräften oder ein direktes Reporting an das Stammhaus erleichtern. Derart qualifiziertes Personal in Japan zu finden ist keine leichte Aufgabe, wie von den Betroffenen immer wieder betont wird. Übersehen wird im internationalen Personalmanagement jedoch häufig, dass es genauso schwierig ist, einmal angeworbenes geeignetes Personal langfristig an das Unternehmen zu binden.

Der Umfrage des japanischen Ministry of Economy, Trade and Industry über „Trends in Business Activities of Foreign Affiliates“ zufolge, sind bei ausländischen Unternehmen in Japan rund eine Million lokale Arbeitskräfte beschäftigt, d.h. rund 2,3 Prozent der japanischen Gesamtbeschäftigten. Dies ist weniger als die Hälfte der Zahlen, die aus Deutschland (Anteil ausländischer Arbeitskräfte rund 5,3 Prozent) und den USA (5,4 Prozent) gemeldet werden. Dabei hat die Finanz- und Versicherungssparte mit etwa 12 Prozent den größten Anteil an Ortskräften, die bei ausländischen Unternehmen beschäftigt sind. Etwas mehr als die Hälfte der Japaner/-innen, die bei ausländischen Unternehmen in Japan beschäftigt sind, arbeiten im Kanto-Gebiet und bei Unternehmen aus dem sekundären Sektor. In der Umfrage berichten 42 Prozent der befragten ausländischen Unternehmen von Problemen, geeignetes Personal in Japan zu finden und nahezu ebenso viele von Schwierigkeiten, qualifizierte Kräfte für die Auslandsniederlassung zu erhalten. Während Fragen der Personalrekrutierung in Japan ein vielbeachtetes Thema darstellen, gibt es wenige Hinweise darauf, welche Maßnahmen sich für das internationale Personalmanagement anbieten, talentierte und qualifizierte lokale Mitarbeiter langfristig zu erhalten.

Ausländische Unternehmen zahlen mehr

Die größte Aufmerksamkeit im Rahmen von Personalerhaltungsmaßnahmen kommt neben Sozialleistungen, Fortbildung, Karriere und dem Informationswesen zweifellos der Entgeltgestaltung zu. Wenn wir die Zahlen der Compensation Survey der Foreign Chambers Information Group und PricewaterhouseCoopers und die METI-Zahlen heranziehen, so fällt auf, dass japanische Arbeitskräfte in ausländischen Niederlassungen in Japan mit durchschnittlich 6,37 Millionen Yen etwa 25 Prozent mehr verdienen als Arbeitskräfte in japanischen Unternehmen (Durchschnitt 5,08 Millionen Yen).

Wie lässt sich diese Gehaltsdifferenz erklären? Ein erstes Argument ist, dass im Gegensatz zu inländischen Konkurrenten ausländische Unternehmen in erster Linie attraktive Arbeitgeber für

überwiegend hochqualifizierte Kräfte sind, in Industriesektoren mit überdurchschnittlichen Gehaltsstrukturen agieren und vielfach Großbetriebsstrukturen aufweisen.

Als zweite Begründung lassen sich Spätkommereffekte anführen. Ausländische Unternehmen müssen einkalkulieren, dass ihre lokalen Konkurrenten den Arbeitsmarkt besser kennen, Reputation als Arbeitgeber über Jahre hinweg aufgebaut haben und mit den Beschäftigungspraktiken im Land vertraut sind. Um diese Nachteile effizient und in überschaubarer Zeit auszugleichen, müssen ausländische Unternehmen daher qualifizierten Arbeitskräften zur Kompensation höheres Entgelt bieten. Oder anders herum argumentiert, es leuchtet nicht ein, dass ausländische Unternehmen als Arbeitgeber attraktiv sind, wenn sie weniger als ihre lokalen Konkurrenten bezahlen.

Eine dritte Überlegung ist, dass Unternehmen im Ausland Effektivitätsgehälter zahlen, um Arbeitskräftefluktuation zu vermindern und um zu vermeiden, dass firmenspezifisches Know-how oder geschützte Technologien an die Konkurrenz weitergegeben werden. Letzterer Punkt fußt insbesondere auf der Situation in Entwicklungsländern, in denen ausländische Investoren verhindern wollen, dass ihr technologisches Wissen unkontrolliert in den lokalen Markt abfließt. Untersuchungen zeigen jedoch, dass die Gefahr der Weitergabe geschützter Technologien an die Konkurrenz verstärkt auch in Ländern mit raschem Personalwechsel besteht, wie z.B. in den USA.

Wie ist die Situation in Japan zu charakterisieren? Der Argumentationsstrang „Effektivitätsgehälter“ lässt sich auf Japan nicht übertragen, wenn berücksichtigt wird, dass der japanische Arbeitsmarkt de facto durch eine emotional starke Bindung der Arbeitskräfte an den Arbeitgeber und nach OECD-Statistik durch überdurchschnittlich lange Beschäftigungszeiten charakterisiert ist. Dazu weist der japanische Arbeitsmarkt nach Untersuchungen der International Labour Organization noch immer eine der niedrigsten Fluktuationsraten weltweit auf.

So ist zu vermuten, dass sich wohl eher „Kompensationsgehälter“ als Erklärung der Entgeltdifferenzen heranziehen lassen. Ausländische Unternehmen sind in Japan mit dem schlechten Ruf konfrontiert, dass sie eine höhere Personalfuktuation als ihre

Bestimmungsgrößen der lokalen Personalrekrutierung und des Entgelts

Merkmale	Gesamt		Männer		Frauen	
	Japanische Unternehmen	Ausländische Unternehmen	Japanische Unternehmen	Ausländische Unternehmen	Japanische Unternehmen	Ausländische Unternehmen
Unternehmensgröße (Beschäftigte)	1.592,1	2.206,3				
Alter	38,1	36,1				
Anteil weiblicher Beschäftigter	28,0 %	25,2 % ^{NS}				
Ausbildung (in Jahren)	13,4	14,0				
- davon mit Universitätsabschluss	33,1 %	46,9 %	39,9 %	51,3 %	15,9 %	34,0 %
Fertigkeiten und Fähigkeiten:						
• E-Mail Benutzung	53,7 %	70,4 %	53,9 %	69,0 %	53,0 %	74,3 %
• Office Software	51,1 %	70,1 %	53,0 %	70,1 %	46,5 %	70,2 %
• Datenbanken	14,2 %	28,9 %	16,2 %	28,5 %	9,5 %	29,9 %
• Keine Computerkenntnisse	29,9 %	15,9 %	29,7 %	16,2 %	30,4 %	15,1 %
• Englische Sprache (1: niedrig bis 4: hoch)	1,24	1,73	1,25	1,72	1,23	1,74
• Englischzertifikate	24,3 %	32,6 %	18,9 %	24,6 %	37,5 %	54,8 %
• Englisch wird am Arbeitsplatz nicht verlangt	63,4 %	29,8 %	59,7 %	27,7 %	72,2 %	35,8 %
Arbeits Erfahrung (in Jahren)	18,73	16,14				
Arbeitsverhältnis mit dem derzeitigen Arbeitgeber (in Jahren)	12,57	10,04				
Erfahrung mit dem Wechsel des Arbeitgebers	42,8 %	57,1 %				
Anzahl vorangegangener Arbeitsverhältnisse	1,00	1,03 ^{NS}				
Bereitschaft zum Wechsel des Arbeitgebers	39,7 %	46,7 %				
Unsicherheit über die Zukunft beim derzeitigen Arbeitgeber	57,7 %	59,3 %				
Arbeitszufriedenheit (1: niedrig bis 4: hoch)	2,8	2,92				
Vertrauen in den Arbeitgeber, das Beschäftigungsverhältnis zu sichern	64,9 %	56,8 %				
Entgelt beeinflussende Größen:						
• Arbeitszeit	24,5 %	18,8 %				
• Geschäftsentwicklung und Gewinn	21,8 %	18,9 %				
• Beschäftigungsdauer	15,2 %	7,8 %				
• Arbeitsleistung	13,9 %	25,3 %				
• Fertigkeiten und Fähigkeiten	10,6 %	13,4 %				
• Arbeitsaufgabe	7,3 %	11,1 %				
• Alter	5,5 %	4,1 %				
Entgelt (in Mio. Yen, pro Jahr)	5,08	6,37	5,86	7,31	3,07	3,48

Hinweis: NS = Nicht signifikant. Alle anderen Mittelwertdifferenzen zwischen lokalen und ausländischen Unternehmen sind statistisch signifikant mit $p=0,1$.

Quelle: European Institute for Japanese Studies (Auszug)

japanischen Wettbewerber aufweisen. Darüber hinaus versuchen sie als Marktpöteinsteiger von der Konkurrenz Personal abzuwerben, oder sie setzen vielfach Personalvermittler ein, um ihren Personalbedarf zu decken. Das gebotene höhere Gehaltsniveau ist daher sowohl eine Kompensation für die mit dem Arbeitsplatzwechsel verlorene Sicherheit als auch ein Risikozuschlag. Ausländische Unternehmen müssen nicht nur höheres Entgelt zahlen, um für qualifizierte Kräfte attraktiv zu sein, es ist auch nötig, damit diese nach kurzer Verweildauer nicht wieder abgeworben werden.

Aus Mitarbeitersicht ist in Japan der geringe Bekanntheitsgrad oder die unbekanntete Marke des ausländischen Unternehmens ein erheblicher Hinderungsgrund. Ein bekannter Markenname stellt in Japan einen erheblichen Wettbewerbsvorteil auf dem Arbeitsmarkt dar, da er für den Bewerber Wissen, Status und Vertrauen signalisiert und dadurch Unsicherheiten reduziert. Dabei spielt auch das persönliche soziale Umfeld des Bewerbers eine wichtige Rolle. Noch raten häufig Familienangehörige von einer Beschäftigung bei einem ausländischen Unternehmen ab, da sie in den Wachstumsjahren der japanischen Wirtschaft mit den Säulen des japanischen Beschäftigungssystems (Beschäftigungsgarantie, Aufstieg nach Seniorität und gruppenorientierte Entlohnung) positive Erfahrungen gesammelt haben. Dabei ist die Entscheidung für den Bewerber umso schwieriger, je namhafter das japanische Unternehmen ist, dessen (vermeintlich) sicherer Arbeitsplatz, zugunsten eines bei einem ausländischen Konkurrenten, aufgegeben werden soll. Es muss daher ein signifikant höheres Entgeltniveau geboten werden, wenn ausländische Unternehmen diesen Wettbewerbsnachteil überwinden wollen.

Konsequenzen für das Personalmanagement

Anhand der Untersuchungsergebnisse (siehe Tabelle) wird deutlich, dass ausländische Unternehmen in Japan ihre Mitarbeiter höher entlohnen als lokale Unternehmen. In beiden Fällen lassen sich Gehaltsunterschiede zwischen den Geschlechtern feststellen, wengleich die Gehaltsschere bei japanischen Unternehmen deutlich größer ist als bei ausländischen Unternehmen.

Die empirisch bestätigten Entgeltdifferenzen lassen sich nicht eindeutig auf Strukturmerkmale der Unternehmen zurückführen. So ist die Betriebsgröße ein Indikator für ein höheres Gehaltsniveau bei japanischen Unternehmen (bei ausländischen nicht) und der Industriesektor ausschlaggebend für die Höhe der Entlohnung bei ausländischen Unternehmen (bei japanischen nicht). Dabei zahlen Finanzinstitutionen über alle Herkunftsländer hinweg die höchsten Gehälter. Obwohl die Beschäftigten in ausländischen Unternehmen in Japan durchschnittlich höher qualifiziert sind als in japanischen Betrieben, so lässt sich anhand von Regressionsanalysen nachweisen, dass diese Faktoren nicht notwendigerweise mit einem höheren Entgeltniveau verbunden sind. Hier wirkt sich vor allem der negative Zusammenhang zwischen ausländischem Arbeitgeber und Karriere aus, dem es mit geeigneten Per-

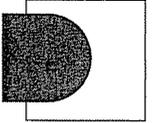
sonalentwicklungsmaßnahmen im Management der Auslandsgeellschaft und im Stammhaus entgegenzuwirken gilt.

Der Wechsel des Arbeitgebers führt für den Arbeitnehmer im Falle japanischer Unternehmen zu niedrigeren Lohn- und Gehaltsstufen, wie Regressionsanalysen zeigen. Auf das Entgelt bei ausländischen Unternehmen hat ein Wechsel keinen negativen, aber auch keinen positiven Effekt. Dieses Ergebnis bleibt konsistent, auch wenn die Anzahl der vorangegangenen Arbeitgeber in die Berechnung mit einbezogen wird. Es wird deutlich, dass die Auffassung, mit einem Arbeitgeber sein Arbeitsleben zu verbinden, von japanischen Unternehmen immer noch finanziell honoriert wird. Der Wechsel des Arbeitgebers ist nicht verboten, er wird von japanischen Unternehmen allerdings durch Gehaltseinbußen sozial erheblich erschwert. Es ist daher nicht verwunderlich, dass, verglichen mit der Situation in japanischen Unternehmen, lokale Beschäftigte in ausländischen Unternehmen in Japan eine wesentlich größere Bereitschaft zum Firmenwechsel zeigen. Dies wird durch eine Koeffizientenanalyse mit den Faktoren Unsicherheit, Arbeitszufriedenheit und Vertrauen unterstützt. Da die Mitarbeiter in ausländischen Unternehmen durch einen Firmenwechsel nicht zwangsläufig ein höheres Gehaltsniveau erreichen können, ist die Motivation zum Wechsel intrinsischer Natur. Deswegen muss das Personalmanagement einkalkulieren, dass selbst ein (im Moment) zufriedener Mitarbeiter nicht notwendigerweise verpflichtet ist, dem Unternehmen auf Dauer treu zu bleiben. Ins Zentrum der Personalarbeit rücken damit vertrauensbildende Maßnahmen ebenso wie die anspruchsvolle Gestaltung der Arbeitsaufgabe und das Angebot zur Aus-, Fort- sowie Weiterbildung.

Auffallend ist, dass über alle Untersuchungsdimensionen hinweg, weibliche Beschäftigte in ausländischen Unternehmen eine höhere Qualifikation ausweisen. Es hat den Anschein, dass es hier gelungen ist, eine Reputation als Arbeitgeber aufzubauen, die es mit geeigneten Maßnahmen zur Karriereförderung weiter zu festigen gilt.

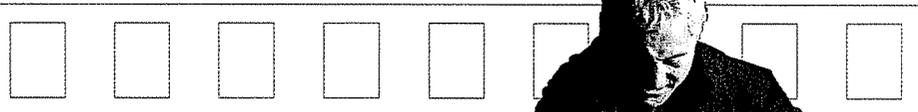
Bei japanischen Unternehmen kommen als zentrale Bestimmungsgrößen des Entgelts die Geschäftsentwicklung (über Bonuszahlungen) und Senioritätseffekte zum Tragen, während bei ausländischen Unternehmen in Japan die Arbeitsleistung maßgeblich ist. Überraschenderweise wird in der vorliegenden Untersuchung bei den japanischen Unternehmen das Entgelt auch durch die geleistete Arbeitszeit erheblich beeinflusst. Dies entspricht nicht der üblichen Praxis, da die (white collar) Beschäftigten in japanischen Unternehmen ihr Gehalt auf Monatsbasis bekommen und Überstunden finanziell nicht abgegolten werden. Die Arbeitszeit dürfte demnach für die Entgeltbestimmung eigentlich keine Rolle spielen, wengleich das Ergebnis mit der japanischen Vorstellung konsistent ist, dass Beschäftigte mit langen Anwesenheitszeiten am Arbeitsplatz mehr Einsatz für den Arbeitgeber zeigen, der zu honorieren ist. Dass ausländische Unternehmen dagegen in ihrer Entlohnungspolitik weniger auf Arbeitszeit, sondern konsequent auf Produktivität am Arbeitsplatz setzen, bietet Anreize für die Beschäftigten und schafft Möglichkeiten zur differenzierteren Entgeltgestaltung. ■

Dr. Harald Dolles: Studium der BWL. Promotion am Lehrstuhl für Internationales Management der Universität Erlangen-Nürnberg. Lehrtätigkeiten an den Universitäten Augsburg, Bayreuth, Erlangen-Nürnberg und Košice. Seit 2001 Wissenschaftler am Deutschen Institut für Japanstudien in Tokyo. Arbeitsgebiete: Internationales Personalmanagement, interkulturelle Unternehmenskooperationen, Entrepreneurship in Transformationsökonomien sowie das Verhältnis von Kultur und Ökonomie. Kontakt: dolles@diijtoko.org.



JAPAN MARKT

Dezember 2003



©2003『座頭市』製作委員会

座頭市



Kino zwischen
Kunst und Kommerz

