

«Wie gewonnen, so zerronnen» – so ungefähr stellt sich die Bevölkerungsentwicklung Japans im Zeitraum zwischen 1960 und 2060 dar. Der Zuwahme um 35 Millionen von 1960 bis 2010 steht ein prognostizierter Rückgang um 41 Millionen von 2010 bis 2060 gegenüber. Zugleich schreitet die Alterung der Gesellschaft voran. Schon heute ist jeder Vierte älter als 64 Jahre. Unter Fortschreibung des Trends könnten es im Jahre 2060 etwa 40 Prozent der Landesbevölkerung sein. Jede vierte in Japan lebende Person wäre dann älter als 74.

#### Auch andere Länder vergeisen

Angesichts der demografischen Entwicklung hat es wenig Sinn, Wirtschaftsleistung und konjunkturelle Lage allein anhand der Veränderung des Bruttoinlandsprodukts (BIP) zu beurteilen. Die zuletzt rückläufigen BIP-Quartalsdaten zeichnen ein düsteres Bild der konjunkturellen Lage Japans. Tatsächlich ist die Arbeitsmarktlage aber so gut wie seit langem nicht mehr. In der Bauwirtschaft, die den Wiederaufbau in Tohoku und zugleich den Aus- und Umbau der Hauptstadt für die Olympischen Sommerspiele 2020 bewerkstelligen muss, herrscht extremer Arbeitskräftemangel. All dies spricht eher für eine Aufschwungphase als für eine Rezession.

Aber dennoch stellt sich die Frage, wie Japan mit einer derart dramatischen Entwicklung zurechtkommen kann. Die Beantwortung dieser Schlüsselfrage ist nicht nur für das Land selbst überlebenswichtig. Als drittgrösste Volkswirtschaft und weltweit grösster Kapitalgeber übt Japan erheblichen Einfluss auf die Weltwirtschaft aus. Ausserdem stehen andere Länder vor ähnlichen demografischen Herausforderungen. Sie können aus den japanischen Erfahrungen lernen.

Die Steigerung der Arbeitsproduktivität ist ein naheliegenderes Mittel, um bei einem Rückgang des Anteils der erwerbstätigen Bevölkerung das Einkommens- und Versorgungsniveau der Gesamtbevölkerung zu sichern. Japan verfügt hier über ein erhebliches Potenzial. Die Wirtschaftsleistung pro Stunde liegt zurzeit unter dem Durchschnittswert der Mitgliedsländer der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) und lediglich 61% der in den Vereinigten Staaten erzielten Arbeitsproduktivität. Dies verhält sich so, obwohl Japan bei den Aufwendungen für Forschung und Entwicklung, der Anzahl globaler Patente und dem Bildungsniveau der Erwerbsbevölkerung in der OECD-Rangliste jeweils Spitzenplätze belegt. Auch an Finanzkapital fehlt es den Unternehmen nicht. Eigenkapitalausstattung

## Ein Wechsel von einem Unternehmen zum andern ist in Japan nach wie vor mit einem Einkommensverlust verbunden.

und Liquidität waren noch nie so üppig wie zum jetzigen Zeitpunkt. Wie kann bei einer so ausgezeichneten Ausstattung mit Ressourcen die Performance so bescheiden sein?

Die Regierung hat als ein Übel die Corporate Governance börsenkotierter Unternehmen ausgemacht. In der zweiten Auflage von «Abenomics», die eine «Produktivitätsrevolution» verspricht, werden die jüngsten Reformen in diesen Belangen prominent vermarktet: Der 2014 eingeführte «shareholder code» soll einen konstruktiven, Investitionsfördernden Dialog zwischen institutionellen Investoren und der Unternehmensführung unterstützen. Die jüngst vorgenommene Reform des Gesellschaftsrechts und der erstmals verabschiedete Corporate-Governance-Code halten Unternehmen dazu an, einen beziehungsweise zwei unabhängige externe Direktoren in ihren Verwaltungsrat zu berufen. Während die Governance-Reformen in den USA und in Europa zuletzt darauf gerichtet waren, die Risikoneigung im Topmanagement einzudämmen, erhofft man sich von den Reformen in Japan genau das Gegenteil, nämlich mehr Risikofreude.

Ob das «Performance-Paradox» dadurch gelöst werden kann, ist zumindest fraglich. Entscheidend für die Produktivität sind (a) die Ressourcenverwendung innerhalb von Unternehmen, (b) die Ressourcenverteilung zwischen den in einem Land tätigen Unternehmen und (c) die internationale Arbeitsteilung. Tatsächlich lässt sich ein Strukturmerkmal der japanischen Wirtschaft ausmachen, das einer produktivitätssteigernden Verwendung von Ressourcen auf jeder dieser Ebenen im Wege steht. Gemeint sind die das Personalmanagement nach wie vor prägenden, streng an Unternehmen gebundenen Karrieren. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass Führungspositionen fast ausschliesslich intern besetzt werden. Gut erkennbar ist dies an der

# Japan auf der Suche nach der neuen Elite

Mit Blick auf die sinkende Erwerbsbevölkerung richten sich die Hoffnungen auf die Produktivität. Von Franz Waldenberger

Struktur der Boards börsenkotierter Unternehmen, deren Konzernchefs in der Regel auf eine rein unternehmens- oder gruppeninterne Laufbahn zurückblicken können. Das Prinzip, Fach- und Führungskräfte wenn immer möglich intern heranzubilden, schlägt sich zudem in dem sehr zeitaufwendigen Rekrutierungsprozess bei Universitätsabsolventen nieder. Für diesen nehmen sich beide Seiten oftmals ein Jahr Zeit, ganz nach dem Motto «Drum prüfe, wer sich lange bindet». Natürlich gibt es in Japan auch Manager, die das Unternehmen wechseln, aber diese sind beim Wettbewerb um den internen Aufstieg dann meistens benachteiligt. Ein Wechsel von einem Unternehmen zum andern ist in Japan – von wenigen Ausnahmen abgesehen – nach wie vor mit einem Einkommensverlust verbunden, was zeigt, dass hier eher die Not als die Chance die treibende Kraft ist.

#### Homogenität statt Diversität

Auch wenn heute angesichts gedämpfter Wachstumserwartungen immer weniger Universitätsabsolventen in den Genuss einer internen Karriere bei einem Grosskonzern kommen, prägt das Strukturmerkmal nach wie vor Managemententscheidungen, Wettbewerb und internationale Arbeitsteilung. Betrachten wir zunächst die Unternehmensebene: Die Risikoscheu japanischer Topmanager erklärt sich unter anderem damit, dass sie mit ihrer Strategie nicht nur das Geld der Aktionäre auf Spiel setzen, sondern auch ihre eigene berufliche Zukunft und die ihrer jüngeren Kollegen.

Die durch ein Unternehmen gebundene Karrieren implizieren fehlenden beziehungsweise kostspieligen Abwanderungsoptionen erfordern, dass bei Entscheidungen möglichst alle überzeugt werden, andernfalls staut sich die Frustration in der Organisation. Auf dem Weg des Konsenses herbeigeführte Entscheidungen sind zeitaufwendig und bedingen notwendigerweise Kompromisse. Eine rein auf intern herangebildete Führungskräfte setzende Personalpolitik führt schliesslich zu einer extremen Homogenität: Ein Executive Director ist in der Regel japanisch, männlich, über 50 Jahre alt und seit 30 Jahren im selben Unternehmen tätig. Solche Führungskräfte stellen den perfekten Gegenent-

## Franz Waldenberger



nz. · Franz Waldenberger studierte Volkswirtschaftslehre in Heidelberg, Köln und an der Sophia-Universität in Tokio. Er promovierte in Köln bei Carl Christian von Weizsäcker. Seit 1992 befasst er sich mit der japanischen Wirtschaft. Seine systemvergleichende Forschung untersucht institutionelle Komplementaritäten, wie beispielsweise zwischen Industrieorganisation und Beschäftigungssystem oder zwischen Personalsystemen und Corporate Governance. Waldenberger hat seit 1997 an der LMU München eine Professur für japanische Wirtschaft inne. Von München beurlaubt, übernahm er im Oktober 2014 die Leitung des Deutschen Instituts für Japanstudien in Tokio.

wurf zur Idee der Diversität dar, deren Umsetzung heute jedoch als notwendig erachtet wird, um in einer zunehmend komplexen, sich rasch wandelnden globalen Wirtschaftswelt erfolgreich bestehen zu können.

Interne Karrieren bedingen eine frühe Segmentierung des Arbeitsmarktes. Sie benachteiligen KMU, Startups und auch ausländische Unternehmen, indem sie einen offenen Wettbewerb um Talente wie auch um qualifizierte Fach- und Führungskräfte ausschliessen. Sie stehen auch einer Restrukturierung durch Unternehmensübernahmen und Fusionen im Wege, weil sie Personalsysteme und Organisationskulturen schaffen, die in hohem Masse idiosynkratisch sind, was eine effektive, Synergien schaffende Integration nach einer Fusion oder einer Akquisition erheblich erschwert. All dies behindert die produktivitätssteigernde Funktion des Wettbewerbs, die sicherstellen soll, dass «die Ressourcen zum besten Wirt wandern».

Japans Anteil an den weltweiten Exporten und am weltweiten Bestand ausländischer Direktinvestitionen halbierte sich zwischen 1994 und 2013. Das Land nahm in diesen zwanzig Jahren quasi nur zur Hälfte an der Dynamik der Weltwirtschaft teil. Hier aussert sich das Performance-Paradox auf der Ebene der internationalen Arbeitsteilung, und auch hier tragen an Unternehmen gebundene Karrieren einen Teil der Verantwortung. Neben der Risikoscheu und den langwierigen Verfahren für Konsensentscheide betrifft dies vor allem den Mangel an Diversität, genauer gesagt die fehlende Möglichkeit, ausländischen Mitarbeitern aussichtsreiche Karriereperspektiven im Konzern, das heisst im Mutterhaus, zu bieten. Das System der internen Besetzung von Führungspositionen ist Japan-zentriert. Topmanagement-Positionen sind den in Japan rekrutierten und im Mutterhaus angestellten Mitarbeitern vorbehalten.

Unattraktiv für Ausländer

Daraus ergeben sich für global agierende japanische Unternehmen zwei wesentliche Nachteile. Sie werden ambitionierte «global talents», die eine internationale Karriere anstreben, entweder erst gar nicht gewinnen oder auf Dauer nicht halten können. Die nach Ländern getrennten Personal- und Karrieresysteme behindern ausserdem die länderübergreifende Integration der Organisation und die Entwicklung einer globalen Organisationskultur. Im Bemühen um ein globales Human-Resources-Management sind einige multinationale japanische Unternehmen dazu übergegangen, in Japan lebende oder mit Japan und seiner Sprache vertraute ausländische Universitätsabsolventen in das «japanische System» zu integrieren, das heisst, im Mutterhaus einzustellen und zu qualifizieren.

Dabei sehen sich japanische Grosskonzerne aber mit dem Problem konfrontiert, dass auch diese Studenten bei aller Japan-Affinität eine wesentliche Wertvorstellung nicht teilen, nämlich die eigene Karriere voll und ganz der Personalverwaltung des ersten Arbeitgebers anzuvertrauen. Im Gegensatz zu ihren japanischen Kollegen verfügen sie über eigene Karrierepläne, die nicht zwingend an ein Unternehmen gebunden sind. Werden diese Hoffnungen nicht erfüllt, wird eben das Unternehmen gewechselt.

Das System der an das einzelne Unternehmen gebundenen Karrieren erweist sich nicht nur auf den drei Ebenen der Ressourcenallokation als produktivitätshemmend. Es steht auch der Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Wege und zwingt damit vor allem Frauen, zwischen Kinder- und Karrierewunsch abzuwägen. Einerseits bedeutet jede Auszeit einen Abstrich aus dem Karriere-Fahrstuhl. Ein späteres Aufspringen ist auch dann nicht möglich, wenn das Arbeitsverhältnis wieder beim selben Arbeitgeber aufgenommen wird. Andererseits wirkt sich die bei ans Unternehmen gebundenen Karrieren erwartete Loyalität auch dahingehend aus, dass stets voller Einsatz gefordert ist. Da eine Zuordnung von Ergebnissen aufgrund der starken Team- und Konsensausrichtung schwierig ist, bemisst sich Leistung vor allem an der Einsatzbereitschaft. Der damit implizierte Loyalitätswettbewerb ist zeitintensiv und lässt für ein partnerschaftliches Familienleben keinen Raum.

#### Über den Tellerrand gucken

Was ist zu tun? Es gilt Karrieremöglichkeiten für Fach- und Führungskräfte zu schaffen, die den Wechsel von einem Unternehmen zum anderen zu lassen. Die interne Besetzung von Führungspositionen ist damit nicht ausgeschlossen. Sie ist ja auch in anderen Ländern eine erste naheliegende Option, aber eben nur eine Option. Daneben sollte auch eine externe Besetzung möglich sein. Dies klingt einfach. Aber wir haben es hier mit gewachsenen Strukturen zu tun, an die sich eine Vielzahl komplementärer Institutionen, Routinen, Selbstverständnisse und Wertvorstellungen knüpfen, die nicht von heute auf morgen über Bord geworfen werden können. Sie entziehen sich auch weitgehend gesetzlicher Regulierung. Die jüngsten Diskussionen um eine Lockerung des Kündigungsschutzes treffen nicht den Kern des Problems.

Es geht um die Entwicklung funktionsfähiger Märkte für Fach- und Führungskräfte. Entsprechende Märkte setzen voraus, dass die in einem Unternehmen erworbenen Qualifikationen ohne Wertverlust in anderen Unternehmen angewandt werden können. Dazu müssen die idiosynkratischen Personal- und Organisationsstrukturen abgebaut werden, denn nur dann werden Qualifikationsprofile vergleichbar und «vermarktbar». Aus-

## Ein Executive Director ist in der Regel japanisch, männlich, über 50 Jahre alt und seit 30 Jahren in der Firma.

serdem müssen in der Arbeitsorganisation klarere Zuständigkeits- und Verantwortungsbereiche geschaffen werden. Die im internen Wettbewerb um Loyalitäten verlangte Einsatzbereitschaft lässt sich schlecht vermarkten. Was zählt, sind individuell zu rechenerbare Ergebnisse. All dies kann nur gelingen, wenn schon bei der Erstanstellung klar ist, dass der Mitarbeiter für seine Karriere die letzte Verantwortung, dafür aber auch Souveränität beim Treffen von Entscheidungen hat.

Wie kann ein solcher Systemwechsel gelingen, ohne dass alles im Chaos versinkt? Eine Strategie der kleinen Schritte wird kaum zum Erfolg führen. Dennoch geht es nicht ohne «trial and error». Experimentierfelder für neue Personalstrategien gibt es einige: ausländische Unternehmen, die nach einer Übernahme in Japan globale Strukturen implementieren, wie beispielsweise Daimler bei Mitsubishi Fuso. Oder noch vergleichsweise junge, durch starke Eigentümer geführte Unternehmen wie Softbank oder Rakuten, aber auch etablierte Häuser wie Nomura oder Takeda Pharmaceuticals, die sich jeweils nach grossen Übernahmen im Ausland gezwungen sahen, ihr Human-Resources-Management global aufzustellen beziehungsweise Ausländer in Führungspositionen im Mutterhaus zu berufen. Ob und wie sie damit erfolgreich sind, wird sich noch zeigen müssen.

Der grösste Gegner zukunftsweisender Veränderungen sind bekanntlich die Erfolge der Vergangenheit, personifiziert durch die allmächtigen Personalabteilungen japanischer Grossunternehmen. In der Hochwachstumsphase zwischen 1955 und 1973 und im weiteren technologischen Aufholprozess der siebziger und achtziger Jahre hat das System sehr gut funktioniert. Einzelne Unternehmen wie Toyota scheinen damit nach wie vor erfolgreich. Das Krisenbewusstsein und der Handlungsdruck werden auch dadurch gemindert, dass Japans Industrie wieder Rekordgewinne erarbeitet hat. Diese sind allerdings mehr dem Niedrigzinsumfeld und den Erträgen vergangener Investitionen geschuldet und schlagen sich eben nicht in höherer Produktivität und höheren Einkommen nieder. Doch darauf kommt es an. Die demografische Uhr tickt.