

Bescheidene Managementgehälter und sich schliessende Lohnscheren: Neue Einblicke in den japanischen Arbeitsmarkt

Modest Executive Pay and Narrowing Wage Gaps for Women and Non-Regular Employees: Evidence from Recent Statistics

Georg Blind und Stefania Lottani von Mandach

With the Abe government continuing its efforts to beat deflation, to weaken the Yen, and to spur growth, we briefly take stock of recent developments that have lent their fate to the July 2013 election that has seen the re-elected LDP prime minister expanding his control over the second chamber of parliament. Amidst these ongoing developments, however, we propose a paramount perspective on what might be considered the market that makes society, i.e., the market where labour is exchanged for wages. Two recent discourses have attracted public interest: allegedly low executive pay levels and declining general wage levels. This paper investigates into: 1) What does explain the low level of Japanese executive pay in international comparison, and what role does culture play? 2) Did the structural changes in the labour market during the last 20 years really result in generally lower wage levels? With regards to 1), we find that existing management theories offer a number of potential explanations, questioning any moderating impact of Japanese culture on executive pay. With regards to 2), we find that lower employee pay levels can only be found for a limited number of age cohorts. Furthermore, between 1988 and 2010 the gender wage gap as well as the pay gap between regular and non-regular employees significantly narrowed. Moreover, the share of labour compensation in national income increased by six percentage points during the investigation period. As these findings do not warrant the received negative

perception of the Japanese labour market, we propose two lines of argument aimed at explaining this obvious misperception.

1. Einleitung

Die Liberaldemokratische Partei (LDP) von Ministerpräsident Abe Shinzō hat Ende Juli 2013 wie erwartet die Oberhauswahlen für sich entschieden und zusammen mit ihrer Koalitionspartnerin Kōmeitō das absolute Mehr erreicht. Gemäss ZOLL (22.07.2013) ist es Abe seit seinem Amtsantritt als Ministerpräsident im Dezember 2012 gelungen, die japanische Wirtschaft zum Hauptthema und die Oberhauswahlen zu einem Plebiszit über seine Wirtschaftspolitik zu machen. So nannte vor den Wahlen mehr als ein Drittel der von der Nachrichtenagentur Kyōdō befragten Personen die Wirtschaft als entscheidendes Thema; die Frage, ob die nach der Atomkatastrophe von Fukushima stillgelegten Reaktoren wieder hochgefahren werden sollten, bewegte weniger als 7 %.

Kernstück von Abes Wirtschaftspolitik sind die *Abenomics*. *Abenomics* ist ein Zusammenzug von Abe und *economics* (Englisch für Ökonomie) und emuliert den Begriff der *Reaganomics*, die seinerzeit erfolgreiche Wirtschaftspolitik der USA unter Präsident Ronald Reagan.

ABBILDUNG 1: *In aller Munde: Abenomics*



Bild: Georg Blind.

Abenomics verfolgt drei Hauptziele: die Überwindung der Deflation, eine gezielte Abwertung des Yen, und das Erreichen einer nominalen jährlichen Wachstumsrate von 3 %. Oberste Priorität hat die Bekämpfung bzw. die Beendigung der milden, jedoch seit der zweiten Hälfte der 1990er Jahre andauernden Deflation. Als Ursache wird in der Regel das Platzen der spekulativen Blase am Anfang der 1990er Jahre angesehen. Die hohen Vermögensverluste, die durch das Platzen der spekulativen Blase entstanden, resultierten in einer starken Konsumzurückhaltung der japanischen Konsumenten, was wiederum zu einer Unterauslastung der Produktionskapazitäten führte.

Deflation bedeutet ein Rückgang des Preisniveaus und kann aus zwei Gründen negative Auswirkungen auf eine Volkswirtschaft haben. Erstens werden Anschaffungen und Investitionen in Erwartung noch günstigerer Konditionen aufgeschoben, was die gesamtwirtschaftliche Nachfrage ins Stocken bringt. Zweitens verschärfen sinkende Preise die Lage der Schuldner, weil die reale Last ihrer Schulden steigt. Zumindest in der Theorie lässt sich Deflation mittels einer antizyklischen Wirtschaftspolitik überwinden. Um also der Verunsicherung der Märkte entgegenzuwirken, können etwa die staatlichen Ausgaben und Investitionen erhöht, die Unterstützung privater Haushalte durch Lohnsteuerentlastungen oder Zuschüsse verstärkt, oder anderweitig verbrauchsfördernde Rahmenbedingungen geschaffen werden. In diesem Zusammenhang wird gerne auf das Japan der 1930er Jahren verwiesen, als der damalige japanische Finanzminister Takashi Korekiyo mit dem Einsatz seiner antizyklischen Wirtschaftspolitik Erfolg hatte.

Die gezielte Abwertung des Yen ist das zweite Hauptziel von *Abenomics*. Der Yen war im Zuge der U.S.-amerikanischen Finanzkrise von 2007/2008 aus verschiedenen Gründen stark gestiegen (BLIND und LOTTANTI VON MANDACH 2012). Profitieren von einer Abschwächung des Yen würde vor allem die von der Yen-Stärke direkt betroffene Exportindustrie. 2011 hatte Japan erstmals seit 31 Jahren einen Fehlbetrag in der Aussenhandelsbilanz ausgewiesen, und 2012 rutschte die japanische Handelsbilanz noch tiefer in die roten Zahlen: waren es 2011 noch 2,6 Bill. Yen, so stieg dieser Betrag auf 6,9 Bill. im Jahr 2012 an (JETRO 2013). Allerdings gilt hier anzumerken, dass der starke Yen nur eine Ursache für das Handelsbilanzdefizit darstellt. Eine schwächere Auslandsnachfrage sowie gestiegene Energieimporte aufgrund der Substitution von Kernenergie durch fossile Brennstoffe nach dem Reaktorunfall von Fukushima haben ebenfalls zum Handelsbilanzdefizit beigetragen.

Drittens soll die japanische Wirtschaft zurück auf den Wachstumspfad gebracht werden und eine jährliche nominale Wachstumsrate von 3 % erreichen. Während des Koizumi-Booms der Jahre 2003 bis 2007 hatte die mittlere reale Wachstumsrate noch bei 1,7 % gelegen, bedingt durch die Finanzkrise und die Dreifachkatastrophe

vom März 2011 sank dieser Wert im Mittel um -0,2 Prozentpunkte und betrug 2012 zuletzt bescheidene 1,2 % (CAO 2013a, 2013b).

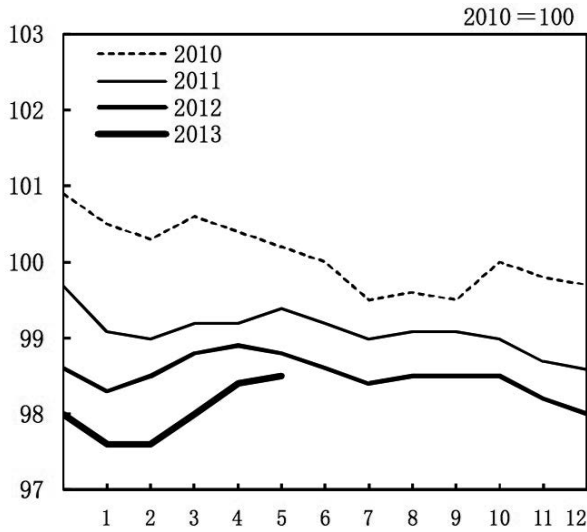
Zur Erreichung der drei Ziele der *Abenomics* sollen einerseits fiskalpolitische und geldpolitische Instrumente eingesetzt werden, andererseits soll die Wirtschaft weiter dereguliert und neue Industrien gefördert werden. Zudem richtete Abe die seitens eines LDP-Ministerpräsidenten eher unkonventionelle Forderung an die Japan Business Federation (*Keidanren*) und andere Wirtschaftsinteressenverbände, dass Unternehmen ihren Angestellten höhere Löhne zugestehen sollten, um so ihren Beitrag zum Gelingen des ersten Anliegens von *Abenomics* zu leisten. Hintergrund der Forderung ist der seit Jahren beklagte Rückgang der Reallöhne und die damit verbundene Rückkopplung auf die ohnehin deflationären Konsumentenpreise, welche es zu beenden gilt.

Mit dem Thema Löhne werden wir uns in Kapitel 3 näher beschäftigen. Zunächst betrachten wir in Kapitel 2 die aktuelle wirtschaftliche Entwicklung und richten unser Augenmerk insbesondere auf die Zeit seit Abes Amtsantritt und die Frage, welche Resultate *Abenomics* bis jetzt vorzuweisen hat.

2. Überblick über die aktuelle wirtschaftliche Entwicklung in Japan

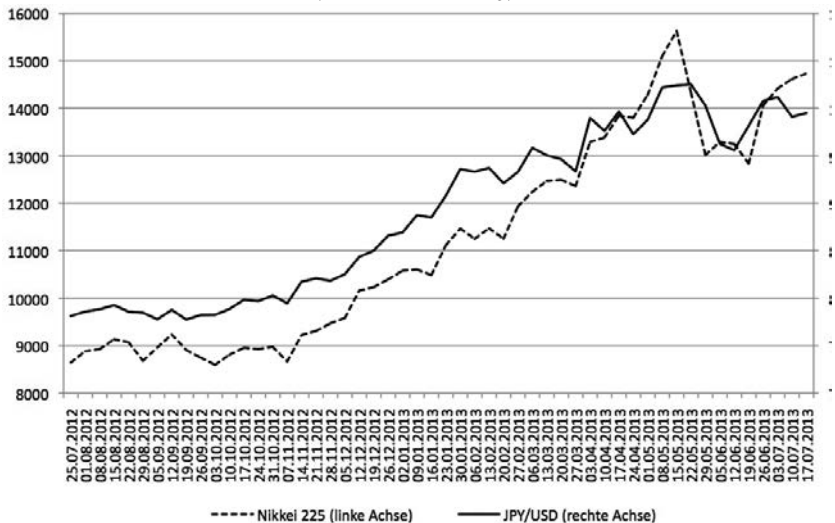
Blickt man auf die Entwicklung der Konsumentenpreise und das erklärte Ziel von Premierminister Abe, das Zeitalter der Deflation zu beenden, so scheint auch hier zum aktuellen Zeitpunkt (Ende Juli 2013) noch keine eigentliche Trendwende absehbar. Zwar sind die Konsumentenpreise ohne Lebensmittel und Energieausgaben von Februar bis Ende Mai 2013 um gut einen Prozentpunkt angestiegen. Diese Entwicklung entspricht aber nahezu deckungsgleich einem jeweils im Frühjahr der vergangenen Jahre zu beobachtendem Trend. Erst die kommenden Monate werden zeigen, ob die massiv expansive Geldpolitik der Bank of Japan tatsächlich eine Trendwende einleiten konnte. Abbildung 2 zeigt die Entwicklung der um Lebensmittel und Energieausgaben bereinigten Konsumentenpreise seit Januar 2010.

ABBILDUNG 2: Konsumentenpreisindex ohne Nahrungsmittel und Energie 2010–2013



Quelle: STATISTICS BUREAU (2013: 1).

ABBILDUNG 3: Wechselkursentwicklung JPY/USD und Nikkei 225 (Juli 2012–Juli 2013)



Quelle: COMDIRECT BANK AG.

Eine deutliche Wirkung haben die expansiven Strategien der Bank of Japan dagegen bei den Wechselkursen erreicht. Im Zuge der Abwertung des Yens gegenüber dem U.S.-Dollar haben sich auch die Aktienmärkte entsprechend günstig entwickelt. Aus Abbildung 3 wird die hohe Korrelation zwischen Wechselkurs und dem Nikkei 225 deutlich, wobei die Aktienmärkte jeweils mit rund einem Faktor 2 auf die Wechselkursentwicklung zu reagieren scheinen.

Hintergrund dieser Entwicklung sind offenbar die Erwartungen der Investoren, dass ein schwächerer Yen den besonders vom Export abhängigen Grossfirmen des Nikkei 225 deutliche Gewinnzuwächse beschert wird. Ein Blick auf die tatsächliche Entwicklung des japanischen Aussenhandels fördert jedoch zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch keine Belege für diese Erwartung zu Tage: allein im ersten Quartal 2013 wurde mit einem Defizit von 2,8 Bill. Yen ein neuer Negativ-Rekord aufgestellt, der damit bereits grösser ausfällt als das gesamte Defizit des Jahres 2011 von rund 2,6 Bill. Yen, und selbst im Mai 2013 ist mit einem Defizit von rund einer Billion Yen (JETRO 2013) noch immer keine Trendwende absehbar. Nun vergehen aber gerade auch im Exportgeschäft zwischen Vertragsschluss, Lieferung und Zahlung ganz erhebliche Zeiträume, so dass davon auszugehen ist, dass in diesen Zahlen der positive Effekt des deutlich schwächeren Yens noch nicht zum tragen kommt. Dieser dürfte erst im dritten Quartal des Jahres 2013 seine Wirkung zeigen.

Das Wachstumsziel der *Abenomics* von 3 % pro Jahr wurde zumindest im ersten Quartal 2013 erreicht: das saisonal bereinigte Bruttoinlandsprodukt wuchs auf Jahresbasis um 4,1 %. Ob dies allerdings bereits als Erfolg der *Abenomics* gewertet werden kann, ist zweifelhaft. Zum einen bleibt abzuwarten, ob es sich um ein isoliertes Phänomen oder aber um den Beginn eines neuen Wachstumstrends handelt. Zum anderen fiel auch das Wachstum im ersten Quartal 2012 mit 4,8 % überdurchschnittlich gut aus. Und schliesslich liegen bei makroökonomischen Zusammenhängen die zeitlichen Verschiebungen zwischen Massnahme und Wirkung typischerweise eher bei einem Jahr als nur bei wenigen Monaten. Dies legt auch ein Blick auf den Produktionsindex nahe, für den Daten bis Ende Mai dieses Jahres vorliegen. So lag der saisonbereinigte Index für die Kategorie »Bergbau und verarbeitende Industrie« im Mittel der ersten fünf Monate des Jahres 2013 um rund 2 Prozentpunkte unter dem Jahresmittel von 2012 und im Falle der Maschinenindustrie sogar um 3,5 Prozentpunkte (METI 2013). Dass das Bruttoinlandsprodukt dennoch deutlich zulegen konnte liegt wider Erwarten weniger an öffentlichem Konsum und Investitionen (+1,6 bzw. + 1,7 %), sondern an einer kräftig gestiegenen privaten Nachfrage nach Konsumgütern (+3,6 %) und Wohnimmobilien (+7,6 %). Es erscheint durchaus denkbar, dass die Erfolge auf dem Devisen- und Aktienmarkt (wobei letzterer auf antizipierten Erfolgen beruht) zu einer leichten Stimmungsaufhellung unter

den Konsumenten geführt haben. Die Entwicklung des privaten Konsums im zweiten Quartal dürfte dann bereits eine klarere Sprache sprechen.

Im Frühsommer 2013 ist somit von den Zielen der *Abenomics* bei der Bekämpfung der Deflation noch keine Wirkung nachweisbar. Das Ziel eines vorteilhaften Wechselkurses scheint dagegen vorläufig mit der annähernden Parität von 100 Yen zum Dollar erreicht. Das positive BIP-Wachstum im ersten Quartal, welches insbesondere auf dem privaten Konsum beruht, mag einen ersten Beleg für die stimungsaufhellende Wirkung der *Abenomics* darstellen.

3. Gehälter in Japan

Das Thema Gehälter ist in Japan spätestens seit Februar 2013 durch Ministerpräsident Abe und dessen Forderung nach höheren Löhnen in den Mittelpunkt gerückt (siehe Einleitung). Gehälter wurden aber nicht erst seit Abes Amtsantritt zu einem öffentlichen Thema. Einerseits müssen börsennotierte Firmen neu seit 2010 Management-Gehälter von über 100 Millionen Yen einzeln ausweisen. Die Diskussion um Management-Gehälter hat damit auch Japan erreicht. Andererseits ist die Entwicklung der Angestellten-Gehälter im Zusammenhang mit den strukturellen Änderungen des Arbeitsmarktes in den letzten 20 Jahren heftig diskutiert worden. So werden die relative Zunahme des Anteils nicht-regulärer Arbeitsverhältnisse und die damit verbundenen (im Vergleich zu regulären Angestellten) tieferen Löhne gemeinhin als Anzeichen dafür gewertet, dass japanische Unternehmen sich zunehmend ihrer sozialen Verantwortung entziehen und die neoliberale Wirtschaftsordnung auch in Japan immer stärker Fuss fasst.

Vor diesem Hintergrund beleuchtet diese Arbeit das Thema Gehälter aus zwei Blickwinkeln. Der erste Teil untersucht das im internationalen Vergleich niedrigen Niveau der japanischen Management-Gehälter, das die neue Offenlegungspflicht zu Tage förderte. Ist Japan ein Sonderfall, oder kann der Befund der niedrigen Management-Gehälter mittels bestehender Theorien erklärt werden?

Der zweite Teil untersucht die allgemeine Lohnentwicklung seit dem Ende der 1980er Jahre. Basierend auf der Analyse empirischer Daten diskutieren wir die Lohnentwicklung in Bezug auf Altersgruppen, auf reguläre und nicht-reguläre, sowie auf männliche und weibliche Arbeitnehmer. Die zu erwartende Entwicklung der regulären und nicht-regulären Reallöhne erarbeiten wir auf Grundlage eines einfachen mikroökonomischen Modells.

3.1 Die Löhne der japanischen Spitzenmanager

Seit 2010 sind börsennotierte Firmen in Japan verpflichtet, Manager-Gehälter von über 100 Millionen Yen (rund 1 Million U.S. Dollar) separat auszuweisen. Vor dem Inkrafttreten der neuen Regelung musste lediglich die Summe der an den Vorstand bezahlten Vergütung bekannt geben werden (SAKAWA, MORIYAMA und WATANABE 2012). Mit dieser neuen Regelung soll eine Verbesserung der Corporate Governance¹ japanischer Unternehmen erreicht werden. BAUMS (2005) nennt in diesem Zusammenhang folgende Gründe, die für eine Offenlegung der Managerlöhne sprechen. Erstens ermöglicht eine solche Offenlegung den Aktionären, den Verwaltungsrat dahingehend zu kontrollieren, ob er seiner Pflicht zur Vereinbarung angemessener Vergütungen nachgekommen ist (Offenlegung als Kontrollinstrument). Zweitens soll insbesondere der Zwang zur Offenlegung mit individueller Namensnennung die Manager davon abhalten, unangemessen hohe Vergütungen zu fordern, und so zu einer Dämpfung zu hoher Vergütungsniveaus beitragen (Offenlegung als Präventionsinstrument). Drittens kann die Offenlegung potentiellen Investoren wichtige Informationen über die Anreize der Unternehmenslenker und die Kontrollstruktur im betreffenden Unternehmen vermitteln. Zudem lassen sich Rückschlüsse auf die Verteilung des Lohnkuchens innerhalb des Unternehmens ziehen (Offenlegung als Instrument der Kapitalmarktinformation und Integritätssignal).

Die neue Offenlegungspflicht hat frühere Berichte und Untersuchungen bestätigt, wonach die Gehälter in Japan im internationalen Vergleich äusserst bescheiden ausfallen. Obwohl sich die Management-Gehälter in Japan in der ersten Dekade dieses Jahrtausends verdoppelt haben, verdienten 2009 weniger als 300 Manager in den 3.813 börsennotierten Unternehmen mehr als 100 Millionen Yen (CLENFIELD 01.07.2010). 2009 verdiente ein Chief Executive Officer (CEO) in Japan durchschnittlich umgerechnet 580.000 U.S. Dollar (Lohn und andere Vergütungen), in den USA hingegen 3,5 Millionen U.S. Dollar (CLENFIELD 01.07.2010). Für ein gewisses Aufsehen gesorgt hat in Japan allerdings weniger der relativ tiefe Lohn der einheimischen Topmanager, als vielmehr die Tatsache, dass die beiden Topverdiener 2009 beides ausländische Spitzenkräfte waren, nämlich Carlos Ghosn von Nissan und Howard Stringer von Sony (IKEDA 01.07.2010; JT 26.11.2010).²

1. Mit Corporate Governance wird der rechtliche und faktische Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens bezeichnet.
2. Im Geschäftsjahr 2011 wurde Ghosn allerdings von der Spitzenposition von Kashio Kazuo, dem Vorstandsvorsitzende der Firma Casio und neu in der Liste der Topverdiener, verdrängt (TSR 09.07.2012).

Interessant ist in Zusammenhang natürlich die Frage, weshalb diese internationalen Unterschiede bestehen. Werfen wir zunächst einen kurzen Blick in die japanischen und westlichen Medien. Die *NIKKEI* (13.06.2011) erklärt die vergleichsweise niedrigen Löhne der japanischen Topmanager mit deren interner Rekrutierung, welche sich von der in den USA und Europa gängigen Praxis unterscheidet, wonach Spitzenmanager häufig von ausserhalb der Firma rekrutiert werden. Weil das japanische Management aus den eigenen Reihen rekrutiert werde, könne auch dessen Lohnniveau nicht losgelöst vom Lohnniveau der übrigen Mitarbeitenden festgelegt werden. ARAI (13.05.2011) wertet die tiefen Managerlöhne ausserdem als Indiz dafür, dass japanischen Firmen unzureichend »globalisiert« seien. Das japanische Beschäftigungssystem und die japanische Unternehmenskultur machten japanische Firmen unattraktiv für die globale Manager-Elite, wobei der tiefe Lohn gleichzeitig zur mangelnden Attraktivität beitrüge als auch Ausdruck dieser mangelnden internationalen Ausrichtung sei. Dem Grossteil der japanischen Manager wiederum bleibe aufgrund ihrer eigenen mangelnden globalen Ausrichtung nichts anderes übrig, als bei einheimischen Unternehmen zu arbeiten – und dort auch zu bleiben.

Eine in den westlichen Medien beliebte Erklärung führt die Unterschiede im Lohnniveau auf kulturelle Faktoren zurück: Topmanager in Japan bereicherten sich nicht, weil kulturelle Faktoren sie davon abhielten. So schreibt z.B. EZRA KLEIN (06.06.2010) in seinem Blog für die *Washington Post*:

It's a reminder that CEOs aren't just paid what the market will bear, they're paid what the culture will accept.

Oder CLENFIELD (01.07.2010) schreibt in der *Businessweek*:

With wealth still considered undeemly in Japan, there's little pressure for salaries to rise. »My house is small, but I'm happy,« says Yukio Sakamoto, CEO of Elpida Memory, Japan's largest semiconductor maker, whose pay was under the reporting threshold. »I commute by train every day and have never had a problem.«

Obwohl kulturalistisch gefärbte Erklärungen in Bezug auf die japanische Wirtschaft umstritten sind (vgl. z.B. FLATH 2009), schliesst die Untersuchung von NAKAZATO, RAMSEYER und RASMUSEN (2009) einen Einfluss kultureller Faktoren zumindest nicht aus. Die Studie untersucht die Frage, welchen Einfluss die Eigentümerstruktur eines Unternehmens auf die Entlohnung des Topmanagements hat. Insbesondere untersucht sie auch die These, ob die als unangemessen hoch empfundene Entlohnung von Topmanagern in gewissen börsennotierten Unternehmen in

westlichen Industrieländern tatsächlich eine Folge der fragmentierten Eigentümerstrukturen und des daraus resultierenden kollektiven Handlungsproblems ist. Falls die Höhe der Entlohnung von den Eigentümerstrukturen abhängt, dann müsste sie in nicht-börsennotierten Unternehmen niedriger sein, weil diese in der Regel weniger fragmentierte Eigentümerstrukturen aufweisen. Die Studie untersucht diese Fragestellung am Fall Japan, weil sich auf der Basis von bis zum Jahr 2004 öffentlich zugänglichen Steuerdaten und Namensverzeichnissen Rückschlüsse auf das Einkommen und die Entlohnung der Vorsitzenden von 4100 börsennotierten und 1400 nicht-börsennotierten Firmen in den Jahren 2003 und 2004 ziehen lassen.³ Die Studie kommt zum überraschenden Ergebnis, dass die Löhne der Vorsitzenden von börsennotierten und nicht-börsennotierten Unternehmen ähnlicher Grösse etwa gleich hoch sind. Zumindest in Japan führen fragmentierte Eigentümerstrukturen von börsennotierten Unternehmen offenbar nicht zu »Lohnexzessen«. Die Löhne steigen auch proportional zur Höhe des Aktienbesitzes am Unternehmen, ebenfalls unabhängig davon, ob das Unternehmen börsennotiert ist oder nicht. Das bedeutet, dass auch Kapitalerträge zum Einkommenswachstum beitragen. Hinweise darauf, dass Vorsitzende mit einem grossen Aktienpaket für sich selbst mehr Lohn aushandeln (können), fanden sich zumindest für den untersuchten Zeitraum keine.

Die Studie lässt drei alternative Schlussfolgerungen zu. Erstens, kulturelle Faktoren verhindern tatsächlich Lohnexzesse in Japan. Zweitens, fragmentierte Eigentümerstrukturen sind nicht der Grund für Lohnexzesse in westlichen Industrieländern. Falls dies doch der Fall wäre, so könnten japanische Firmen drittens über Corporate-Governance-Mechanismen verfügen, die Lohnexzesse auf Topmanagement-Stufe trotz fragmentierter Eigentümerstrukturen unterbinden. Welche Befunde liegen zu diesen Alternativen bislang vor?

Hinsichtlich eines möglichen mässigen Einflusses kultureller Faktoren zeigt die neuere Forschung, dass japanische Manager offenbar doch nicht ganz so selbstlos und intrinsisch motiviert agieren, wie es in den westlichen Medien gerne suggeriert wird. So zeigt etwa SHUTO (2007), dass japanische Manager gezielt Umsatzsteuerung⁴ betreiben, um ihre Barabfindung positiv zu beeinflussen. Er untersuchte dabei Daten von Firmen in den Jahren 1991 bis 2000, die im Jahr 2000 mindestens an einer der acht Börsen in Japan oder *over-the-counter* gehandelt wurden (total 16.368 Firmenjahr-Beobachtungen). Weiterhin untersuchen IWASAKI

3. Unternehmen, die an einer Börse nicht notiert sind, müssen die Höhe der Management-Entschädigung nicht veröffentlichen.
4. Umsatzsteuerung (*earnings management*): Der Begriff wird unterschiedlich umschrieben und findet für unterschiedliche Vorgänge Verwendung. Das Betreiben von *Earnings Management* zielt darauf ab, das Ergebnis einer Firma zu beeinflussen.

et al. (2012) den Zusammenhang von *accounting conservatism*⁵ und übermässiger Barabfindung,⁶ und stellen fest, dass *accounting conservatism* negativ mit übermässigen Barabfindungen korreliert. Das heisst im Kehrschluss, dass Manager den Spielraum ausnutzen, den ihnen weniger konservative Buchführungsprinzipien geben, um das Firmenergebnis zu ihren Gunsten zu beeinflussen. FERRIS et al. (2006) schliesslich untersuchen 466 Optionsprogramme, die japanischen Topmanagern in den Jahren 1997 bis 2001 gewährt wurden, und kommen zum Schluss, dass Manager in japanischen Firmen schwache Corporate-Governance-Strukturen zur Abschöpfung von Renten ausnutzen. So sind Optionsprogramme in Firmen mit kleinerem Aufsichtsrat (Verwaltungsrat) und höherem Anteil externer Aufsichtsräte – beides Merkmale, die mit guter Corporate Governance in Verbindung gebracht werden – deutlich weniger zu Gunsten der Topmanager ausgestaltet.⁷

Zur zweiten alternativen Schlussfolgerung bzw. der Frage, ob hohe Managerlöhne in westlichen Industrieländern eine Folge fragmentierter Eigentümerstrukturen sind, gibt die Studie von NAKAZATO, RAMSEYER und RASMUSEN (2009) keine direkte Antwort, betont aber, dass es zumindest aus rechtlicher und regulatorischer Sicht aber keinen Grund gibt, weshalb es zwischen den beiden analysierten Ländern USA und Japan Unterschiede geben sollte. Die Frage ist also noch nicht abschliessend geklärt.

Die dritte Erklärungsalternative, die nach den Befunden von NAKAZATO, RAMSEYER und RASMUSEN (2009) verbleibt, besteht in der Möglichkeit, dass japanische Firmen trotz fragmentierter Eigentümerstrukturen über andere wirksame Mechanismen der Corporate Governance verfügen, die Lohnexzesse auf Topmanagement-Stufe unterbinden. Die Höhe der Managerlöhne wird generell als Indiz für die Qualität der Corporate Governance eines Unternehmens angesehen, weil Niveau und Struktur der Manager-Gehälter stark vom Ausmass der Kontrolle durch die Aktionäre (*principal*) abhängen, welche dem Manager als Agenten (*agent*) gegenüberstehen.⁸ In Bezug auf Japan widerspricht diese These allerdings der verbreit-

5. Konservative Buchhaltungsprinzipien beziehen sich in der Erfolgsrechnung darauf, Aufwände unmittelbar bei Entstehung, insbesondere aber Erträge erst bei bestätigtem Eingang zu verbuchen.
6. IWASAKI et al. (2012) definieren den Begriff übermässige Barabfindung (*excess cash compensation*) wie folgt: »We define normal compensation as a function of compensation in the past year for each firm and the average values of compensation in the industry. Excess compensation is calculated as the difference between the actual value and the predicted value of normal compensation.«
7. FERRIS et al. (2007) definieren »Manager-freundliche« Optionsprogramme wie folgt: »We consider an executive stock option to be manager-advantageous if the option can be immediately exercised, has a long duration, is small relative to fixed compensation, and is closer to being in the money.«
8. Dieser Erklärungsansatz geht nicht von einem perfekt funktionierenden Markt für Management-

teten Lehrmeinung, welche die Corporate Governance japanischer Unternehmen im internationalen Vergleich als schwach ausgeprägt darstellt (ALLEN und ZHAO 2007). Die japanische Ausgestaltung der Corporate Governance unterscheidet sich im Vergleich zum angelsächsischen Corporate-Governance-Ideal darin, dass sie nicht (nur) im finanziellen Interesse der Aktionäre wirkt, sondern dass japanische Unternehmen das Wohl aller Anspruchsgruppen (*stakeholder*) berücksichtigen (WALDENBERGER 2002). Verhältnismässig passive Aktionäre (*principals*) lassen die Firmen gewähren. Dazu kommt, dass CEOs in japanischen Unternehmen aus zwei Quellen erhebliche Macht schöpfen können: Erstens bilden interne Verwaltungsräte immer noch die Mehrheit, und zweitens werden Verwaltungsräte vom CEO nominiert (ALLEN und ZHAO 2007). Alles in allem also beste Voraussetzungen für das Management, für sich hohe Gehälter auszuhandeln.

Wie empirische Studien gezeigt haben, spielt die Entwicklung des Aktienkurses in Japan tatsächlich eine geringere Rolle für die Entlohnung von CEOs als in den USA (KATO und KUBO 2006). Allerdings lassen eine Reihe anderer Studien die These nicht zu, wonach eine Kontrolle durch die Aktionäre in Bezug auf die CEO-Entlohnung praktisch abwesend ist. So schwankt etwa die Barabfindung japanischer CEOs in Korrelation zum *return on assets* (ROA), wie KATO and KUBO (2006) gezeigt haben. KATO (1997) hat zudem gezeigt, dass CEOs in Keiretsu-Firmen im Schnitt 21 % weniger verdienen als CEOs, die keinem Keiretsu zugeordnet werden und als unabhängig gelten. Ausserdem korrelieren in Keiretsu-Firmen Investitionen ins Anlagevermögen positiv mit der Gehaltshöhe der CEOs. Von Investitionen, die sich auf die Firmengrösse auswirken, profitieren letzten Endes auch Geschäftspartner wie Banken und Versicherungen (Absatzmöglichkeiten) oder Angestellte (Arbeitsplätze, Aufstiegsmöglichkeiten), die wiederum häufig auch Aktionäre sind. Die Forschung hat also gezeigt, dass auch japanische Manager-Gehälter weniger leistungsunabhängig sind als gemeinhin angenommen. Dies erklärt allerdings noch nicht den *pay gap* bzw. die etwa im Vergleich zu den USA erheblich tieferen Gehälter japanischer Manager.

Geht man nun davon aus, dass fragmentierte Eigentumsverhältnisse tatsächlich nicht für Gehaltsexzesse in westlichen Ländern verantwortlich sind, bieten sich für den *pay gap* drei weitere Erklärungsansätze an. Erstens, ein fehlender Markt für Topmanager; zweitens, ein fehlender Prozess der Referenzgruppenentlohnung, und drittens, unerkannte, verdeckte Lohnausschüttungen.

dienstleitungen aus, sondern besagt, dass seitens des *principal* (Aktionäre, Eigentümer der Firma) ein Informationsdefizit hinsichtlich des wahren Gegenwerts der von den *agents* (Managern) geleisteten Arbeit besteht. Aufgrund dessen können die Manager ihre Entlohnung in Abhängigkeit vom Ausmass der Kontrolle beeinflussen, welcher sie durch die Eigentümer ausgesetzt sind.

Fehlender Markt für Spitzenkräfte

Dieser Ansatz geht von einem effizienten Markt für Manager aus. Die Entwicklung hin zu höheren Manager-Gehältern in westlichen Industrieländern wird als das Ergebnis eines gut funktionierenden Marktprozesses verstanden, bzw. auf strukturellen Veränderungen der Angebots- oder Nachfrageseite. Als mögliche Ursache einer Angebotsverknappung nennen BENZ und STUTZER (2001) den Wertverlust des Humankapitals von Managern im Zuge der Globalisierung und den Entwicklungen in der Informations- und Kommunikationstechnologie. Der erhöhte Bedarf nach Managern, die sich am Shareholder Value orientieren, wird als mögliche nachfrageseitige Ursache für die überdurchschnittlichen Gehaltssteigerungen diskutiert. Der Zusammenhang zwischen Gehaltshöhe und Unternehmenserfolg ist allerdings umstritten (siehe dazu z.B. die Meta-Studie von TOSI et al. 2000).

In Bezug auf Japan spricht zweierlei für den Ansatz »Fehlender Markt für Spitzenkräfte«:

Kein externer Markt für Topmanager: In Japan gibt es keinen eigentlichen Markt für Topmanager. Der Grossteil der Topmanager wird nach wie vor intern rekrutiert. Intern rekrutierte CEOs verdienen – nicht nur in Japan – weniger als extern rekrutierte (u.a. PEYRACHE und PALOMINO i.E.). Aus diesem Grund verdienen japanische Topmanager in Japan im internationalen Vergleich wesentlich weniger.

Optionsprogramme ohne gewünschten Effekt: Optionsprogramme sind in Japan seit 1997 rechtlich zugelassen. Vor 1997 waren als finanzielles Anreizinstrument nur Barprämien erlaubt (SAKAWA, MORIYAMA und WATANABE 2012). Nach 1997 haben Optionsprogramme zwar an Beliebtheit gewonnen, allerdings führten gemäss NAGAOKA (2005) vor allem kleine, schnell wachsende Firmen und Firmen mit konzentrierter Eigentümerstruktur Optionsprogramme ein, börsennotierte Grossfirmen machten von dieser Möglichkeit weniger Gebrauch. Zudem hatten bei letzteren die Optionsprogramme nicht den gewünschten Effekt. So ist gemäss KUBO und SAITO (2008) in diesen Firmen die Sensitivität von Leistung und Entlohnung (*pay-performance sensitivity*) zwischen 1977 und 2000 gesunken anstatt gestiegen. Weshalb das so ist, können KUBO und SAITO (2008) jedoch nicht erklären.

Fehlender Prozess der Referenzgruppenentlohnung

BENZ und STUTZER (2001) sehen die hohen CEO-Löhne in den USA als Ergebnis der umfassenden Offenlegungsvorschriften der U.S.-amerikanischen Security and Exchange Commission (SEC) für Spitzenentschädigungen aus dem Jahr 1992, die einen sich selbst verstärkenden Prozess der Referenzgruppenentlohnung in Gang gesetzt hat. Dieser Prozess erklärt gemäss BENZ und STUTZER (2001) ei-

nen erheblichen Teil der besonders nach 1992 beobachteten, starken Lohnsteigerungen U.S.-amerikanischer Topmanager. Die Referenzgruppenentlohnung führt zu einem »Einklinkeffekt«, welcher die durchschnittlichen Gehälter stetig steigen lässt. Zwar wurden Gehaltsvergleiche schon früher vorgenommen, aber die SEC-Regulierung hat dem Instrument der Referenzgruppenentlohnung aus zwei Gründen zentrales Gewicht gegeben. Erstens mussten die börsennotierten Firmen zum ersten Mal offenlegen, nach welchen Kriterien sie die Entlohnung ihrer Topmanager festlegen. Dabei war die Orientierung am Median einer Referenzgruppe das naheliegendste Verfahren. Zweitens wurde erstmals transparent, wie viel die Manager der Referenzgruppe genau verdienten. Der Referenzgruppenmechanismus und der daraus folgende Einklinkeffekt bei der Lohnentwicklung wurde dadurch hochwirksam. In einem aufgrund teilweise mangelnder Corporate Governance nur unvollkommen funktionierenden Managermarkt haben sich U.S.-amerikanische Topmanager dadurch substantielle Renten aneignen können. Es bleibt abzuwarten, ob in Japan ebenfalls der Referenzgruppenmechanismus zum Tragen kommt. Eine erste Analyse der Top-Ten-Managerlöhne der Jahre 2009, 2010 und 2011 zeigt, dass der Median zwischen 2009 und 2011 von 526 Millionen Yen um 45 % auf 763 Millionen Yen gestiegen ist (TSR 09.07.2010). Allerdings fällt dieser Anstieg in eine Phase deutlicher gesamtwirtschaftlicher Erholung, so dass offen bleibt, ob es sich hierbei um einen konjunkturunabhängigen Trend handelt.

Verdeckte Lohnausschüttung

Ein bisher noch wenig erforschetes Gebiet ist die Frage der verdeckten Lohnausschüttung in japanischen Firmen. Wie BEBCHUK und FRIED (2004) an Beispielen U.S.-amerikanischer Firmen zeigen, weisen Firmen mittels verschiedenen Praktiken oder Arrangements die Managerlöhne bewusst tiefer aus, um keine negative Aufmerksamkeit von für die Firmen relevanten Stakeholdern (Aktionäre, Medien, Geschäftspartner, Öffentlichkeit) auf sich zu ziehen. Sie tun dies auch, wenn damit keine direkten finanziellen Konsequenzen verbunden sind. Diesen Arrangements ist gemeinsam, dass sie leistungsunabhängig gezahlt werden und nicht leicht als Lohnbestandteile erkennbar sind. Zu diesen (zumindest für die USA belegten) Praktiken gehören zum Beispiel spezielle Altersrenten, die sich von Pensionen für »normale« Angestellte dahingehend unterscheiden, dass eine bestimmte Rentenhöhe garantiert wird, die Beitragszahlungen nicht steuerbefreit sind und das Unternehmen somit die Steuerlast für die Beitragszahlungen trägt. Ein weiteres Beispiel ist die Entlohnung in Form von Rückstellungen (*deferred compensations*), d. h. Leistungen, die erst nach dem Austritt des Managers aus der Firma gezahlt werden und deshalb auch nicht in der auszuweisenden Lohnsumme erscheinen. Häufig

werden auch »freiwillige Sozialleistungen« gezahlt, die ebenfalls erst nach dem Verlassen der Firma fällig werden, wie das Benützen des Firmenjets, Limousinen mit Fahrer, Clubmitgliedschaften, Büroräumlichkeiten und Assistenten. Ebenfalls beliebt sind gut dotierte Beraterverträge, in denen sich der scheidende Manager verpflichtet, die Firma auch nach seinem Verlassen zu beraten. In der Regel werden die Vergütungen gezahlt, unabhängig davon, ob Beraterleistungen eingefordert werden oder nicht.

Für den Fall Japan ist dieses Thema noch weitgehend unerforscht, wahrscheinlich nicht zuletzt wegen des Mantras, dass kulturelle Faktoren eine wichtige Rolle bei der Festsetzung der Manager-Gehälter spielen. Aufgrund der Erkenntnisse der bisherigen Forschung von FERRIS et al. (2006), IWASAKI et al. (2012) oder SHUTO (2007) wäre es nicht überraschend, wenn ähnliche Praktiken auch in Japan angewendet würden.

FOULKES (1991: 30) schreibt zum Beispiel dazu:

In spite of a lower salary, however, the Japanese executive – still most often a male – is probably as well treated as his Western counterpart. He often receives valuable perquisites, including a liberal expense account that covers some household expenses normally treated as personal obligations in the United States. In addition, the average executive continues to work or at least to draw salary and receive perks many years longer than in the West. The formal retirement program is far less important in Japan because executives are paid as active employees beyond the typical American retirement age.

KATO (1997) weist darauf hin, dass meisten Direktoren gleichzeitig als Abteilungsleiter (*buchō*) einer grösseren Abteilung vorstehen. Der Grossteil ihres Lohns wird als Abteilungsleiterlohn ausgewiesen, und lediglich ein Viertel des Lohns für Personen mit dieser Doppelfunktion wird als Topmanagement-Lohn ausgewiesen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Forschung die Frage des *pay gaps* bzw. die etwa im Vergleich zu den USA erheblich tieferen Gehälter japanischer Manager noch nicht abschliessend erklären kann. Das liegt einerseits daran, dass sich die Forschung uneins ist, wie die Höhe von Manager-Gehältern ganz allgemein erklärt werden kann. Andererseits stehen der Forschung im Bezug auf Japan erst seit 2010 mehr empirische Daten zur Verfügung, wovon nicht nur die Japanforschung, sondern auch die Management-Forschung profitieren wird.

3.2 Die allgemeine Entwicklung des Lohnniveaus von Arbeitnehmern

Im Gegensatz zu der eher beschränkten Datenlage in Bezug auf japanische Manager-Gehälter, erlaubt die Datenlage zu Angestellten-Löhnen die empirische Überprüfung der grösstenteils negativen Berichterstattung zum diesem Thema. SOMMER (2009), zum Beispiel, führt aus, dass die Reallöhne zwischen 1996 und 2006 lediglich um 1 % gewachsen seien, und sich die wirtschaftliche Erholung in den Jahren 2002 und 2007 nicht auf die Reallöhne ausgewirkt hätte. Wie in anderen entwickelten Ländern sorgen sich auch die japanischen Angestellten um den sinkenden Anteil der Arbeitseinkommen am Volkseinkommen (Lohnquote). Die Lohnquote wird gemeinhin als wichtiger Indikator für die funktionelle Einkommensverteilung angesehen, also die Verteilung der Erträge auf die Faktoren Arbeit und Kapital.

Gründe für die beobachtete Stagnation der Löhne werden verschiedenste genannt. Internationale Konkurrenz in der verarbeitenden Industrie, die sich negativ auf die Preise der exportierten Güter auswirkt; eine erhöhte Sensibilisierung der international operierenden japanischen Firmen hinsichtlich Gehaltshöhe und -unterschiede in verschiedenen Ländern, die sich dämpfend auf die Gehaltserhöhungen im Ursprungsland (Japan) ausgewirkt hat; die Alterung der Gesellschaft und die damit verbundene Zunahme älterer Arbeitnehmender, die entweder durch jüngere, billigere Arbeitskräfte ersetzt oder von den Firmen zu schlechteren Bedingungen (wieder)angestellt werden (IMAI 2004); die sich wandelnde Industriestruktur hin zur einem höheren Anteil des tertiären Sektors; die Bemühungen der Regierung, Frauen verstärkt zur Aufnahme von Teilzeitbeschäftigung zu bewegen; ein allgemeiner Wandel in der Präferenzstruktur der Arbeitnehmer (ISHIGURO 2008); und schliesslich die Deregulierung des Arbeitsmarktes und die damit verbundene Anstellung einer wachsenden Zahl von nicht-regulären Arbeitnehmenden mit tieferem Lohn und weniger Sozialleistungen. Die OECD (2009: 87) etwa konstatiert für Japan einen »besonders starken Anstieg nicht-regulärer Arbeitsformen« und KEIZER (2008: 411) sieht darin gar die »wichtigste Veränderung auf dem japanischen Arbeitsmarkt.«

In dieser Fülle von Beobachtungen haben die Autoren die Notwendigkeit erkannt, für den Zeitraum von 1988 bis 2010 die grossen Entwicklungslinien quantitativ nachzuziehen. Bezüglich des Anstiegs nicht-regulärer Arbeitsverhältnisse konnten die Autoren in einer früheren Arbeit bereits wesentliche Erkenntnisse dokumentieren (BLIND und LOTTANTI VON MANDACH 2012). So geht zwar tatsächlich aus Zahlen des Ministry of Health, Labor, and Welfare (MHLW 2012a) hervor, dass der Anteil nicht-regulärer Arbeitnehmender (Teilzeit, Leiharbeit, Zeitverträge etc.) zwischen 1985 und 2010 von 15.4 % auf 30.0 % angestiegen ist. Allerdings

konnten die Autoren hierzu belegen, dass der Anstieg des Anteils nicht-regulär Beschäftigter sich nicht als säkularer Trend zum Sozialabbau präsentiert, sondern vielmehr als erheblicher Arbeitsmarkterfolg mit (a) insgesamt mehr, insbesondere (b) mehr weiblicher Beschäftigung, und (c) mehr regulärer Beschäftigung, als ausgehend von den Erwerbsstrukturen des Jahres 1985 zu erwarten gewesen wäre.

Anknüpfend an diese Studie soll nun der Versuch unternommen werden, auch zur Lohnentwicklung der letzten 22 Jahre (1988–2010) säkulare Trends zu identifizieren. Zu diesem Zweck wird die Entwicklung der Reallöhne separat nach Altersklassen, Geschlecht und in der Unterscheidung von regulärer (Summe aller Lohnbestandteile) und nicht-regulärer Beschäftigung (Stundenlöhne) untersucht.

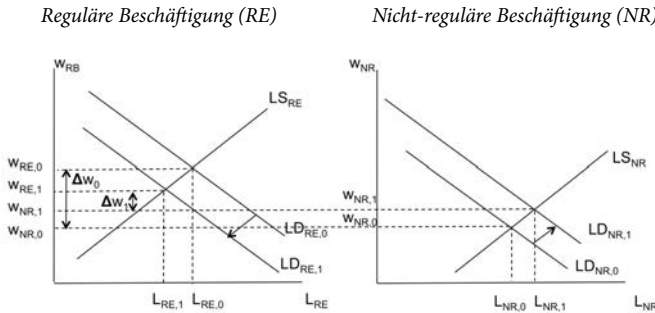
Bei der Analyse der empirischen Datenbasis zeigt sich auf der aggregierten Ebene zunächst, dass das verfügbare reale Volkseinkommen zwischen 1988 und 2010 um 15,8 Prozent zugenommen hat (CAO 2012). Dabei hat zudem der von abhängig Beschäftigten über ihre Lohnneinkünfte verfügbare Anteil am Nettoneationaleinkommen von etwa 60 % im Jahr 1988 auf 66 % im Jahr 2010 deutlich zugenommen (CAO 2012). Obschon dieser Anstieg vor allem auf niedrigere Kapitalrenditen zurückgeht und eher weniger mit erfolgreichen Lohnverhandlungen zu tun haben dürfte, erlaubt diese Datenlage die Schlussfolgerung, dass japanische Arbeitgeber nicht dazu übergegangen sind, abhängig Beschäftigte »um die Früchte ihrer Arbeit« zu bringen.

Kritiker mögen an dieser Stelle argumentieren, dass ein wachsender Anteil der Bevölkerung erwerbstätig sein muss, um eben jene Früchte zu ernten. Tatsächlich ist die Beschäftigungsquote der 15 bis 64-Jährigen von 50,8 % im Jahr 1988 auf 63,2 % im Jahr 2010 angestiegen (CAO 2012). Dieser relative Anstieg um 24 % verlangt nach näherer Betrachtung. Glücklicherweise erhebt der japanische Employment Status Survey die Summe der jährlich geleisteten Arbeitsstunden (ohne Landwirtschaft): zwischen 1988 und 2010 ist ein Rückgang der gesamthaft geleisteten Arbeitsstunden um 8,3 % zu beobachten, der damit deutlich über dem Rückgang der aktiven Bevölkerung zwischen 15 und 64 von 3,9 % liegt. Da der Rückgang der geleisteten Arbeit in der Landwirtschaft noch erheblich höher liegen dürfte, können wir mit Sicherheit festhalten, dass die »Früchte der Arbeit heutzutage mit weniger Aufwand geerntet werden können«.

Hinsichtlich der Entwicklung der Lohnschere zwischen regulärer und nicht-regulärer Beschäftigung lässt die mikroökonomische Theorie zunächst erwarten, dass bei einer entsprechenden Verschiebung der Nachfrage hin zum Segment mit der niedrigeren Entlohnung (nicht-reguläre Beschäftigung) eine Angleichung der Lohnniveaus erfolgt. Untenstehende Abbildung 4 stellt diesen theoretischen Zu-

sammenhang unter der vereinfachenden Annahme eines im wesentlichen unelastischen Arbeitsangebots für reguläre und nicht-reguläre Beschäftigung $LS_{RE,NR}$ dar.

ABBILDUNG 4: Sektorale Lohnkonvergenz aufgrund einer Nachfrageverschiebung



Quelle: Eigene Darstellung.

Kommt es unter dieser Voraussetzung zu einer Nachfrageverschiebung hin zu nicht-regulärer Beschäftigung $LD_{RE,1} < LD_{RE,0}$ und $LD_{NR,1} > LD_{NR,0}$, so ist mit einer Verkleinerung der Lohndifferenz zwischen regulärer und nicht-regulärer Beschäftigung zu rechnen: $w_{RE,1} - w_{NR,1} = \Delta w_1 < \Delta w_0 = w_{RE,0} - w_{NR,0}$. Die Analyse der empirischen Daten zu den Reallöhnen für die Zeitpunkte $t_1 = 1988$ und $t_2 = 2010$ stützt diese so gebildete Hypothese: So sind die Lohnzuwächse von regulären Angestellten in allen Altersklassen hinter dem besagten durchschnittlichen Zuwachs von 15,8 Prozent zurückgeblieben und für die Kohorte der 30- bis 39-Jährigen sogar im einstelligen Bereich zurückgegangen (siehe Tabelle 1).

TABELLE 1: Reale Lohnentwicklung regulärer Arbeitnehmender
(mittlere Jahreslöhne in 1000 Yen; Preise von 2010)

	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64
1988	2721	3596	4389	4932	5359	5534	5381	4737	3747
1989	2766	3678	4483	5039	5493	5739	5538	4884	3774
1990	2825	3781	4587	5178	5614	5915	5754	5049	3833
1991	2901	3854	4682	5249	5679	6036	5917	5192	3886
1992	2952	3914	4720	5285	5713	6074	5975	5275	3919
1993	2956	3885	4728	5277	5642	6027	6024	5337	3982
1994	2985	3892	4739	5313	5671	6026	6099	5469	4069
1995	3001	3899	4742	5333	5696	6033	6125	5528	4138
1996	3013	3925	4805	5442	5793	6058	6239	5596	4119
1997	2989	3887	4782	5392	5737	6006	6190	5676	4027
1998	2933	3830	4743	5366	5688	5912	6124	5616	3964
1999	2939	3771	4675	5326	5649	5829	6004	5594	3956

2000	2962	3766	4644	5367	5707	5870	6030	5568	3904
2001	2959	3797	4678	5444	5801	5978	6070	5707	4145
2002	2957	3774	4604	5392	5786	5955	5964	5658	4053
2003	2950	3738	4536	5296	5739	5897	5809	5585	3991
2004	2917	3694	4438	5251	5664	5872	5801	5558	4037
2005	2891	3696	4440	5269	5797	5910	5831	5594	3918
2006	2910	3719	4441	5253	5807	5916	5892	5513	3921
2007	2931	3711	4428	5152	5791	5932	5866	5514	4017
2008	2944	3702	4364	5063	5654	5849	5834	5436	3887
2009	2905	3628	4254	4863	5461	5768	5774	5382	3930
2010	2965	3642	4233	4807	5387	5739	5762	5368	3834
Änderung 1988–2010	9,0 %	1,3 %	3,6 %	2,5 %	0,5 %	3,7 %	7,1 %	13,3 %	2,3 %

Quelle: Eigene Berechnungen basierend auf MHLW (2012b).

Im Gegensatz dazu stiegen die Löhne von nicht-regulären Angestellten mit Ausnahme der 20 bis 34-jährigen Männer in allen Altersklassen und für beide Geschlechter stärker als die Löhne der regulären Angestellten (siehe Tabelle 2).

TABELLE 2: *Reale Stundelöhne von nicht-regulären Angestellten nach Altersklassen und Geschlecht (Preise von 2010)*

Männer	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64
1988	943	1.057	1.348	1.161	1.125	1.087	1.061	983	963
1990	919	1204	1143	1323	1436	1265	1133	1074	1010
1995	947	1190	1224	1166	1270	1319	1302	1155	1114
2000	913	1050	1097	1188	1148	1127	1164	1104	1071
2005	949	1075	1166	1192	1199	1179	1183	1172	1175
2010	953	1061	1150	1145	1149	1189	1185	1122	1205
Änderung 1988-2010	1,0 %	0,4 %	-14,7 %	-1,3 %	2,1 %	9,4 %	11,7 %	14,1 %	25,1 %

Frauen	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64
1988	761	780	713	698	705	713	719	716	719
1990	832	829	748	731	740	753	759	759	751
1995	880	913	867	845	826	833	851	851	842
2000	866	907	893	867	862	861	873	873	861
2005	916	989	977	959	940	952	924	942	941
2010	928	1007	1027	1007	995	998	983	970	980
Änderung 1988-2010	21,9 %	29,0 %	43,9 %	44,3 %	41,2 %	39,9 %	36,7 %	35,5 %	36,3 %

Quelle: Eigene Berechnungen basierend auf MHLW (2012b).

Zweitens war diese Entwicklung im Fall weiblicher nicht-regulärer Arbeitnehmerinnen besonders ausgeprägt (siehe Tabelle 2). Für einige Kohorten stieg der Reallohn annähernd um das Dreifache des aggregierten Mittels von 15,8 % (alle

Kohorten zwischen 30 und 49 etwa hatten Zuwächse von 40 % oder mehr). Anhang 1 stellt eine detaillierte indexierte Darstellung der Reallohnentwicklung nach Beschäftigungsstatus (regulär vs. nicht-regulär) und Geschlecht zur Verfügung, welche direkte Vergleiche zwischen Männern und Frauen, sowie nach Beschäftigungsstatus innerhalb der einzelnen Alterskohorten ermöglicht.

Vor dem Hintergrund dieser Resultate kann festgehalten werden, dass sich zwei häufig beklagte Formen der Lohnspreizung seit den späten 1980er Jahren erheblich gemildert haben. Erstens gelingt es jungen Frauen zunehmend, im japanischen Arbeitsmarkt Fuss zu fassen, was sich nicht nur in einem höheren Anteil regulärer Beschäftigungsverhältnisse zeigt (BLIND und LOTTANTI VON MANDACH 2012), sondern auch in der Reallohnentwicklung der weiblichen regulären und nicht-regulären Angestellten deutlich wird. Zweitens haben sich die Gehaltsunterschiede zwischen regulären und nicht-regulären Angestellten erheblich verringert.

4. Fazit

Die Analyse der Manager- und Angestellten-Gehälter erlaubt interessante Einblicke in die japanische Wirtschaft. In Bezug auf die Management-Gehälter wird der im Westen oft zitierte mässige Einfluss kultureller Faktoren durch die neuere Forschung in Frage gestellt. Gleichzeitig wirft die Analyse der Manager-Gehälter aber auch eine Reihe von Fragen auf. Zum Beispiel kann die Forschung noch nicht abschliessend beantworten, ob und falls ja, weshalb japanische Manager-Gehälter im internationalen Vergleich als tief eingeschätzt werden können. Systematisch erforscht werden muss nach Ansicht der Autoren in diesem Zusammenhang insbesondere das noch kaum beachtete Thema der verdeckten Lohnanteile.

Die Analyse der allgemeinen Lohnentwicklung des Zeitraums von 1988 bis 2010 zeigt, dass sich die oft zitierte Stagnation oder gar Abnahme der Reallöhne nur für gewisse Alterskohorten feststellen lässt. Seit den späten 1980er Jahren haben sich zudem zwei häufig beklagte Formen der Lohnspreizung erheblich gemildert. Jungen Frauen gelingt es zunehmend, im japanischen Arbeitsmarkt Fuss zu fassen. Das zeigt sich nicht nur in einem höheren Anteil regulärer Beschäftigungsverhältnisse, sondern auch in der Reallohnentwicklung. Erheblich gemildert haben sich auch die Lohnunterschiede zwischen regulären und nicht-regulären Angestellten. Zudem hat die Lohnquote zwischen 1988 und 2010 um 6 Prozentpunkte zugenommen. Vor diesem Hintergrund scheint die Befürchtung, dass sich japanische Unternehmen zunehmend ihrer sozialen Verantwortung entziehen, unbegründet, und die gegenwärtige Bewertung des japanischen Arbeitsmarktes als unangemessen negativ.

Zwei mögliche Erklärungsansätze lassen sich für diese negative Färbung der öffentlichen Wahrnehmung identifizieren. Zum einen gilt vielen Akteuren der Zustand des Arbeitsmarkts während und kurz nach der Bubble Economy (1986–1991) noch immer als Vergleichsgrundlage. Obschon Aktien- und Immobilienpreise ab 1990 einbrachen, warb ein Grossteil der Arbeitgeber ohne Änderung ihrer Einstellungspolitik weiter um reguläre Angestellte, zum Teil bis ins Jahr 1997 (MHLW 2012a). Um ein besseres Verständnis für die gegenwärtige negative Einschätzung des Arbeitsmarktes zu gewinnen, wäre es daher angezeigt, die hier vorgestellte Analyse zusätzlich mit dem Jahr 1997 als Referenzpunkt durchzuführen. Aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht ist die Zeitspanne zwischen 1997 bis 2010 allerdings zu kurz, um säkuläre Trends zu identifizieren. Ausserdem läge in der Wahl des Endpunktes einer wirtschaftlichen Ausnahmeentwicklung, im vorliegenden Fall, der Bubble Economy, die Gefahr eines verzerrten Ergebnisses.

Zum anderen dürfte das fortgesetzt stark verankerte gesellschaftliche Ideal eines männlichen Ernährers eine positive Bewertung der Arbeitsmarkterfolge junger Frauen behindern, insbesondere vor dem Hintergrund, dass Teile dieser Erfolge auf Kosten von verminderten Chancen für männliche Arbeitnehmer erfolgt sind (BLIND und LOTTANTI VON MANDACH 2012). Obschon Haushalte mit Doppelverdienern bereits in den 1980er Jahren häufiger waren als der Haushaltstyp mit männlichem Alleinversorger (Shire 2008: 964), scheint sich mit einer neuerlichen Betonung dieses Ideals (GOTTFRIED und O'REILLY 2002) eine Strategie zur Bewältigung von zwei gesellschaftlichen Herausforderungen anzubieten: sinkende Geburtenraten und steigende Pflegebedürftigkeit. Ob auch das bewusste Ignorieren von positiven Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt eine wirksame Strategie darstellt, bleibt allerdings abzuwarten.

Literatur

- ALLEN, FRANKLIN und MENGXIN ZHAO (2007), »The Corporate Governance Model of Japan: Shareholders Are Not the Rulers«, in: *PKU Business Review*, 36: 98–102.
- ARAI, HIROKI (13.05.2011), »Keieijin no Hōshū o Sekai Toppu Kurasu ni Hikiageyo« [Heben wir die Management-Vergütung auf globales Niveau an!], in: *Nikkei Bijinesu Online*, <http://business.nikkeibp.co.jp/article/topics/20110510/219898/> (02.06.2013).
- BAUMS, THEODOR (2005), *Zur Offenlegung von Vorstandsvergütungen*, Arbeitspapier, Frankfurt: Institut für Bankrecht, Johann-Wolfgang-Goethe-Universität, <http://publikationen.ub.uni-frankfurt.de/volltexte/2005/1235/> (02.06.2013).

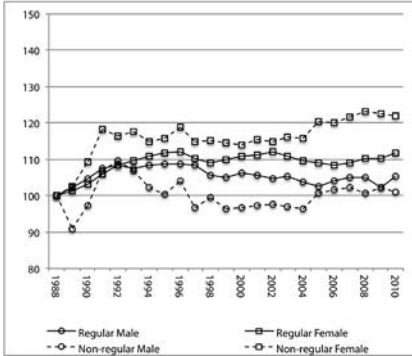
- BEBCHUK, LUCIAN A. und JESSE M. FRIED (2004), *Stealth Compensation via Retirement Benefits*, Cambridge: National Bureau of Economic Research, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=583861 (02.06.2013).
- BENZ, MATTHIAS und ALOIS STUTZER (2001), *Was erklärt die steigenden Managerlöhne? Ein Diskussionsbeitrag*, Zürich: Institut für empirische Wirtschaftsforschung, Universität Zürich, www.iew.uzh.ch/wp/iewwpo81.pdf (02.06.2013).
- BLIND, GEORG und STEFANIA LOTTANTI VON MANDACH (2012), »Ansichtssache: Zum Zustand der japanischen Wirtschaft nach Doppelschlag und Dreifachkatastrophe«, in: DAVID CHIAVACCI und IRIS WIEZCOREK (Hg.), *Japan 2012: Politik, Wirtschaft und Gesellschaft*, Berlin: Vereinigung für sozialwissenschaftliche Japanforschung, S. 131–149.
- CAO (CABINET OFFICE) (2012), *National Accounts: Time Series Data*, http://www.esri.cao.go.jp/en/sna/data/sokuhou/files/2013/qe131_2/gdemenua.html (12.06.2013).
- CAO (CABINET OFFICE) (2013a), *National Accounts: Real GDP Annual Growth Rates*, http://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data_list/sokuhou/files/2013/qe131_2/___icsFiles/afield-file/2013/06/07/ritu-jfy1312.csv (23.07.2013).
- CAO (CABINET OFFICE) (2013b), *National Accounts: Seasonally Adjusted Real GDP Quarterly Growth Rates*, http://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data_list/sokuhou/files/2013/qe131_2/___icsFiles/afieldfile/2013/06/07/ritu-jk1312.csv (23.07.2013).
- CLENFIELD, JASON (01.07.2010), »In Japan, Underpaid – And Loving It«, in: *Businessweek*, http://www.businessweek.com/magazine/content/10_28/b4186014341924.htm (12.06.2013).
- FERRIS, STEPHEN. P., KENNETH A. KIM, PATTANAPORN KITSABUNNARAT und TAKESHI NISHIKAWA (2006), »Managerial Power in the Design of Executive Compensation: Evidence from Japan«, in: *Advances in Financial Economics*, 12: 3–26.
- FLATH, DAVID (2009), »[Review of] Culture and Economic Explanation: Economics in the US and Japan«, in: *Economica*, 76 (301): 209–210.
- FOULKES, FRED K (1991), *Executive Compensation: A Strategic Guide for the 1990s*, Boston: Harvard Business School Press.
- GOTTFRIED, HEIDI und JACQUELINE O'REILLY (2002), »Reregulating Breadwinner Models in Socially Conservative Welfare Systems: Comparing Germany and Japan«, in: *Social Politics*, 9 (1): 29–59.
- IKEDA, SHINOBU (01.07.2010), »Ghosn Shachō No Yakuin Hōshū 8.9 Oku En Ha ›Moraisugi Ka« [Verdient Ghosn mit seinen 890 Millionen Yen zu viel?], in: *Newsweek Japan*, <http://www.newsweekjapan.jp/column/ikeda/2010/07/89.php> (02.06.2013).
- IMAI, JUN (2004), *The Rise of Temporary Employment in Japan: Legalisation and Expansion of a Non-Regular Employment Form*, Duisburg: Institut für Ostasienwissenschaften, Universität Duisburg-Essen, <http://www.uni-due.de/in-east/fileadmin/publications/gru-en/paper62.pdf> (02.06.2013).

- ISHIGURO, KUNIKO (2008), »Japanese Employment in Transformation. The Growing Number of Non-Regular Workers«, in: *Electronic Journal of Contemporary Japanese Studies*, 10, <http://www.japanesestudies.org.uk/articles/2008/Ishiguro.html> (02.06.2013).
- IWASAKI, TAKUYA, SHOTA OTOMASA, ATSUSHI SHIIBA, und AKINOBU SHUTO (2012), *Excess Executive Compensation and the Demand for Accounting Conservatism*, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2024827 (02.06.2013).
- JETRO (JAPAN EXTERNAL TRADE ORGANIZATION) (2013), *Nihon no Bōeki Dōkō* [Trends im japanischen Aussenhandel], <http://www.jetro.go.jp/world/japan/stats/trade/excel/summary201305.xls> (23.07.2013).
- JT (*JAPAN TIMES*) (26.11.2010), »Uniqlo Chief Yanai's ¥300 Million Salary Not a Patch on Ghosn's ¥891 Million«, <http://www.japantimes.co.jp/news/2010/11/26/business/uniqlo-chief-yanai-300-million-salary-not-a-patch-on-ghosns-891-million/#.UaxQmxXXY7x> (02.06.2013).
- KATO, TAKAO (1997), »Chief Executive Compensation and Corporate Groups in Japan: New Evidence from Micro Data«, in: *Journal of Industrial Organization*, 15 (4): 455–467.
- KATO, TAKAO und KATSUYUKI KUBO (2006), »CEO Compensation and Firm Performance in Japan: Evidence from New Panel Data on Individual CEO Pay«, in: *Journal of the Japanese and International Economies*, 20 (1): 1–19.
- KEIZER, ARJAN (2008), »Non-Regular Employment in Japan: Continued and Renewed Dualities«, in: *Work, Employment & Society*, 22 (3): 407–425.
- KLEIN, EZRA (06.06.2010) »CEO Pay in Japan«, in: *The Washington Post*, http://voices.washingtonpost.com/ezra-klein/2010/07/ceo_pay_in_japan.html (11.09.2013).
- KUBO, KATSUYUKI und TAKUJI SAITO (2008), »The Relationship Between Financial Incentives for Company Presidents and Firm Performance in Japan«, in: *The Japanese Economic Review*, 59 (4): 401–418.
- METI (MINISTRY OF ECONOMICS, TRADE AND INDUSTRY) (2013), *Indices of Industrial Production: Seasonally Adjusted Production Index by Industry*, http://www.meti.go.jp/english/statistics/tyo/iip/xls/b2010_gsm1e.xls (23.07.2013).
- MHLW (MINISTRY OF HEALTH, LABOR, AND WELFARE) (2012a), *Rōdōryoku Chōsa* [Employment Status Survey], http://www.stat.go.jp/data/roudou/longtime/o3roudou.htm#hyo_2 (02.06.2013).
- MHLW (MINISTRY OF HEALTH, LABOR, AND WELFARE) (2012b), *Chingin Kōzō Kihon Tōkei Chōsa* [Basic Survey on Wage Structure], <http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/chingin/kouzou/z2012/> (12.06.2013).
- NAGAOKA, SADAŌ (2005), »Determinants of the Introduction of Stock Options by Japanese Firms: Analysis from the Incentive and Selection Perspectives«, in: *The Journal of Business*, 78 (6): 2289–2316.

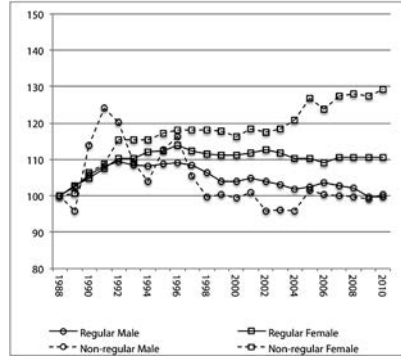
- NAKAZATO, MINORU, J. MARK RAMSEYER und ERIC RASMUSEN (2009), »Public and Private Firm Compensation Compared: Evidence from Japanese Tax Returns«, in: *Korean Economic Review*, 25: 5–34.
- NIKKEI (NIHON KEIZAI SHINBUN) (13.06.2011), »Yakuin Hōshū, Naze Kaishi? Kabunushi ya Tōshika ga Tekisetsu ka« [Offenlegung der Manager-Gehälter: Liegen Aktionäre und Investoren richtig?], Abendausgabe, S. 7.
- OECD (ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT) (2009), *OECD Employment Outlook 2009: Tackling the Job Crisis*, Paris: OECD.
- PEYRACHE, ELOIC und FRÉDÉRIC PALOMINO (i.E.), »Internal Vs External CEO Choice and the Structure of Compensation Contracts«, in: *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1617676 (02.06.2013).
- SAKAWA, HIDEAKI, KEISUKE MORIYAMA und NAOKI WATANABE (2012), »Relation Between Top Executive Compensation Structure and Corporate Governance: Evidence from Japanese Public Disclosed Data«, in: *Corporate Governance: An International Review*, 20 (6): 593–608.
- SHIRE, KAREN A. (2008), »Gender Dimension of the Ageing Workforce«, in: FLORIAN COULMAS, HARALD CONRAD, ANETTE SCHAD-SEIFERT und GABRIELE VOGT (Hg.), *The Demographic Challenge: A Handbook About Japan*, Leiden: Brill, S. 947–962.
- SHUTO, AKINOBU (2007), »Executive Compensation and Earnings Management: Empirical Evidence from Japan«, in: *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 16 (1): 1–26.
- SOMMER, MARTIN (2009), *Why Are Japanese Wages so Sluggish?*, IMF Working Paper WP 09/97, Washington: International Monetary Fund (IMF).
- STATISTICS BUREAU (2013), *Shōhisha Bukka Shisū* [Konsumentenpreisindizes], <http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/Pdfdl.do?sinfid=000021157318> (23.07.2013)
- TOSI, HENRY L., STEVE WERNER, JEFFREY P. KATZ und LUIS R. GOMEZ-MEJIA (2000), »How Much Does Performance Matter? A Meta-Analysis of CEO Pay Studies«, in: *Journal of Management*, 26 (2): 301–339.
- TSR (TOKYO SHOKO RESEARCH) (09.07.2012), *2012 Nen 3 Gatsu Ki Kessan (Zen Jōjō Kigyō): Yakuin Hōshū Ichi Oku En ijō Kigyō* [Bilanz März 2012 (aller börsennotierten Firmen): Studie zu Firmen mit Vorständen mit über 100 Millionen Yen Lohn], http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/2012/1220180_2004.html (23.07.2013).
- WALDENBERGER, FRANZ (2002), »Japan als Gegenstand komparativer Analysen in den Wirtschaftswissenschaften, dargestellt am Thema »Corporate Governance«, in: *Japanstudien: Jahrbuch des Deutschen Instituts für Japanstudien*, 14: 179–202.
- ZOLL, PATRICK (22.07.2013), »Starkes Mandat für Abe in Japan«, in: *Neue Zürcher Zeitung*, S. 1.

ANHANG 1: Lohnentwicklung nach Geschlecht und Art der Anstellung 1988–2010, 1988=100

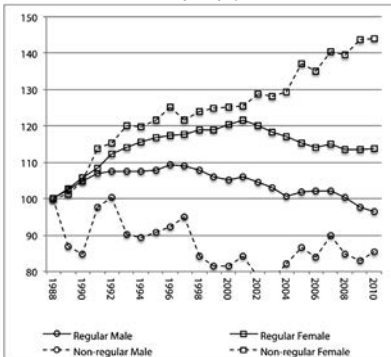
20-24



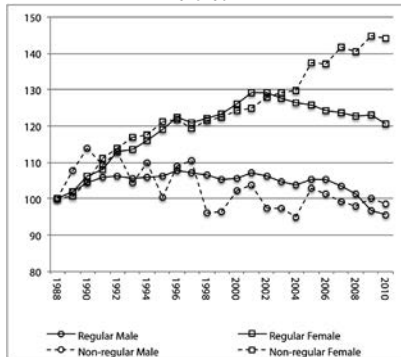
25-29



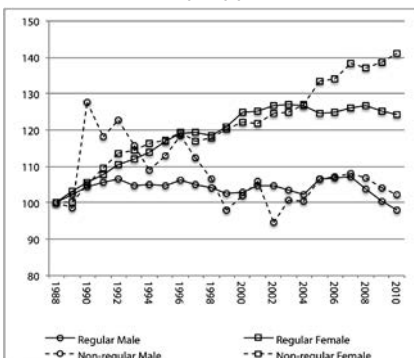
30-34



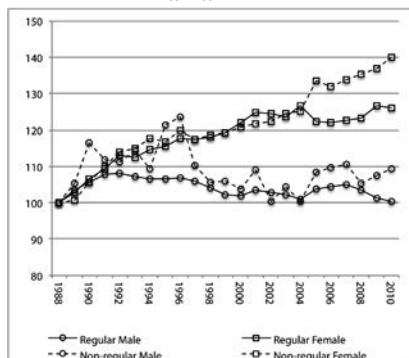
34-39



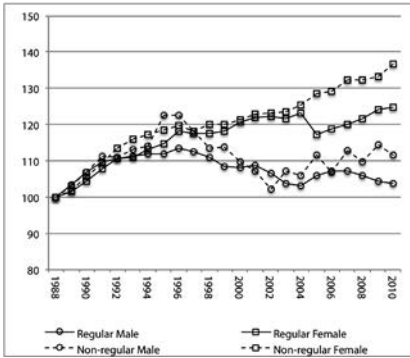
40-44



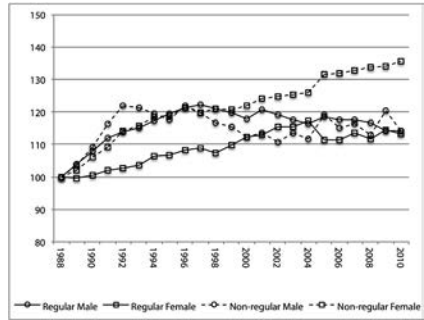
45-49



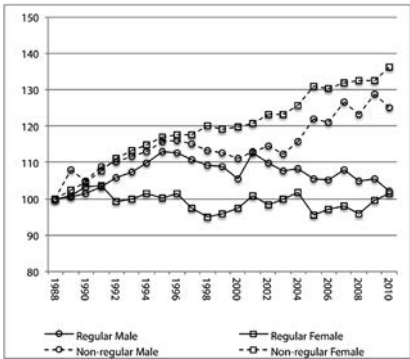
50-54



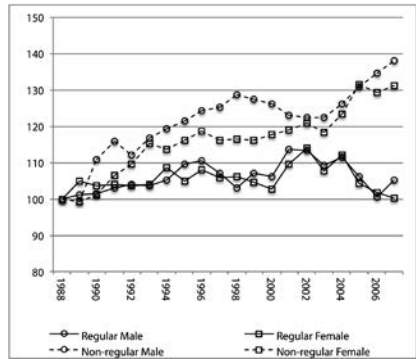
55-59



60-64



65+



Quelle: Eigene Berechnungen auf Grundlage von MWHL (2012b).