

Eigenarten des japanischen Managements – Eine Interpretation als Principal-Agent-Problem*

Von Akihiro Koyama**

A. Einführung

Die vier wichtigsten Komponenten des japanischen Managements, wie sie im allgemeinen gesehen werden, sind die Folgenden¹:

1. Kollektivismus (Gruppenprinzip) oder das Gefühl der Zugehörigkeit zum eigenen Unternehmen
2. Lebenslange Beschäftigung
3. Rangordnung und Gehaltssystem nach dem Dienstalter (Senioritätsprinzip)
4. Unternehmensgewerkschaft

Man kann noch zwei Faktoren hinzufügen:

5. Fachausbildung der Universitätsabsolventen im Unternehmen
6. Arbeitsethos der Japaner

B. Japanisches Management und seine Entwicklung

- I. Kollektivismus (Gruppenprinzip) oder das Gefühl der Zugehörigkeit zum eigenen Unternehmen

„Das Zugehörigkeitsgefühl zum eigenen Unternehmen“ bedeutet, daß Japaner die Tendenz haben, den gemeinsamen Nutzen des Unternehmens ihrem eigenen Nutzen vorzuziehen, auch wenn beides in Konflikt zueinander steht oder nahezu scheinbar unvereinbar ist.

Diese Meinung ist aber nicht immer richtig. Japaner folgen den Anweisungen des Unternehmens nur in dem Fall, wenn es auch für sie Vorteile mit sich bringt. Das heißt, in Japan hat man die gleichen Bedürfnisse und Interessen wie in anderen Ländern auch. Die Japaner arbeiten nicht nur für ihr Unternehmen, sondern auch für sich selbst.

* Zur Veröffentlichung dieses Beitrags hat Herr Matthias Tanau an der Universität Trier erheblich beigetragen. Ich danke ihm für seine Hilfe herzlich. Ich danke auch Herrn Prof. Dr. Hartmut Wächter und Herrn Dipl.-Kfm. Marcel Tyrell an der Universität Trier und Herrn Prof. Dr. Ralph Ewert und Herrn Dipl.-Kfm. Wolfram Heinzl an der Universität Tübingen für ihre wertvollen Hinweise.

** Ordentlicher Professor, Gakushuin Universität Tokio, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Finanzierung.

Jedoch mag es sein, daß für Japaner die Arbeit oder ihre Unternehmen wichtiger ist als das Privatleben. Es ist sicher richtig, daß die Arbeitnehmer in Japan viel länger arbeiten als die Arbeitnehmer in Deutschland.

Der Grund dieser Denkweise ist, m.E., daß das Hobby oder das Vergnügen der Arbeitnehmer in Japan nicht so verschieden ist wie die Arbeitnehmer in Deutschland. Es wird in Japan oft gesagt, daß die Gesprächsthemen der japanischen Arbeitnehmer meistens sehr begrenzt sind. Ihre Themen sind, erstens Berufsbasisball, zum zweiten das Auto, dann das Profigolf und so weiter. Im Grunde genommen ist die Freizeitbeschäftigung japanischer Arbeitnehmer sehr einfach.

Man muß hier auch feststellen, daß es dem Verhalten der Japaner an Selbständigkeit mangelt. Vor allem haben die Politiker der Regierung in Japan diese Neigung. Sie bestimmen Politik oft nach dem Verhalten anderer Staaten, insbesondere Amerika. Das Top-Management der Unternehmen bestimmt die Unternehmenspolitik auch auf ähnliche Weise.

Es wird auch sehr oft gesagt, daß Japaner die Neigung haben, sich gruppenorientiert zu verhalten. Das ist auch richtig. Wenn man aber die Gründe dieses Verhaltens verstehen will, muß man die Geschichte der japanischen Gesellschaft und die Kultur Japans gründlich studieren². Die Kultur Japans zu verstehen ist aber immer sehr umständlich und schwierig, sogar für uns Japaner. Obwohl das Verhalten der Japaner leicht durch die kulturellen Faktoren zu erklären ist, ist diese Methode nicht ungefährlich, weil dann fast alle Verhaltensweisen sehr allgemein, einfach und abstrakt erklärt werden. Wir müssen noch konkretere und auch wirtschaftlich bedingte Faktoren finden.

II. Lebenslange Beschäftigung

Das Wort „lebenslang“ mag Mißverständnisse erregen. Wir dürfen darunter nicht verstehen, daß man bis zu seinem Tod in einem Unternehmen arbeiten kann. Es gibt auch in Japan eine Altersgrenze. Es ist allerdings richtig, daß Japaner sehr selten ihren Beruf oder ihr Unternehmen wechseln. Dieses Verhalten hat plausible Gründe. In Japan ist es schwierig, einen neuen, günstigeren Beruf zu finden, nachdem man seit der Jugend in einem bestimmten Beruf beschäftigt war. Wenn man seinen Beruf einmal wechselt, so bedeutet das meistens auch gleichzeitig die Herabsetzung des Lebensgehaltes sowie oft die Verringerung des Lebensstandards.

Normalerweise tritt man in Japan nach Beendigung eines vierjährigen Universitätsstudiums in das Geschäftsleben ein³. Die jüngsten Arbeitnehmer sind dann 22 Jahre alt. Sie erreichen die Altersgrenze mit 55 Jahren und treten dann aus dem Berufsleben aus. Obwohl viele Unternehmen diese Altersgrenze kürzlich noch um 5 Jahre verlängert haben, ist die Altersgrenze von 55 Jahre noch üblich. Die Altersgrenzen an den japanischen Universitäten sind sehr verschieden. Zum Beispiel beträgt sie an der Staatsuniversität ca. 65 Jahre. An der Privatuniversität ist es in der Regel 70 Jahre⁴.

Wenn man in Japan die Altersgrenze erreicht, vermittelt einem das Unternehmen oft eine neue Beschäftigung. Im allgemeinen sagt man, daß die japanischen Arbeitnehmer es sich wünschen, auch nach der Altersgrenze irgendeine Arbeit zu haben⁵.

Obwohl sich diese Gewohnheit in letzter Zeit ein wenig ändert, besonders bei den

jungen Arbeitnehmern, kann man sagen, daß die lebenslange Beschäftigung ein wichtiger Bestandteil des japanischen Managements ist.

In einem bestimmten Unternehmen bis zur Altersgrenze zu arbeiten bedeutet in Japan, daß man nicht launenhaft ist. Ein solcher Arbeitnehmer wird von allen geachtet.

III. Rangordnung und Gehaltssystem nach dem Dienstalter (Senioritätsprinzip)

Es wird manchmal gesagt, daß japanische Unternehmen ein besonderes System der Rangordnung haben. Doch mir scheint das nicht immer so zu sein. In Japan wird das Grundgehalt im allgemeinen nach der Beschäftigungszeit in einer Firma bestimmt, aber man verdient heute mehr, wenn man fähig oder tüchtig ist. Meiner Meinung nach verdient ein fähiger oder tüchtiger Arbeitnehmer in jedem Land mehr als ein unfähiger oder untüchtiger. Diese Regel gilt auch für Japan⁶.

Das Jahresgehalt japanischer Arbeitnehmer besteht aus drei unterschiedlichen Komponenten: Grundgehalt, Überstundenzulage und Bonus. Der Bonus wird zweimal jährlich bezahlt und beträgt im Durchschnitt zwischen 3 und 7 Monatslöhnen.

Hier muß der Ursprung des Bonus verstanden werden, damit man seine Wichtigkeit versteht. In Japan gibt es eine spezifische Gewohnheit namens „Ochugen“ und „Oseibo“. Im Unternehmen machen die Untergebenen ihrem Vorgesetzten im Juli (Ochugen) und im Dezember (Oseibo) ein Geschenk. Weil fast jedermann im japanischen Unternehmen wünscht, möglichst schnell aufzusteigen, versucht jedermann, sich bei seinem Vorgesetzten einzuschmeicheln. Dieser Wunsch ergibt heute ein derartiges regelmäßiges Geschenk. Wenn ein Vorgesetzter daher dreißig Untergebene hat, erhält er dreißig Geschenke. Ursprünglich war aber ein solches Geschenk eine Art Gruß der Saison. Im Juli haben die Japaner eine buddhistische Zeremonie namens „Bon“ und zum Jahresende (Kure) begrüßen sie das neue Jahr.

An „Bon“ und an „Kure“ hat jedermann in Japan Urlaub. Oft werden neue Möbel, ein neues Elektrogerät usw. gekauft. Das ist eine typische Gewohnheit in Japan. Für das erwähnte Geschenk und für diesen Einkauf bedürfen die Japaner einer Gratifikation wie der des Bonus. Um diesen Bedarf zu decken, wurde das Bonussystem durch die Gewerkschaft insbesondere nach dem zweiten Weltkrieg verwirklicht.

Wie erwartet, ist der Bonus zum Jahresende wichtig, um die Lebensmittel zum Neujahrsfest einzukaufen. In Bezug auf dieses Entgelt gibt es in Japan noch eine andere spezifische Gewohnheit.

In Japan finden viele Orchesterkonzerte der neunten Sinfonie Beethovens in Dezember statt. Es gibt zum Beispiel fünf professionelle „Major Sinfonieorchester“ in Tokio, die Konzerte der „Neunten“ an mehreren Tagen im Dezember durchführen. Weil auch andere Amateuorchester die „Neunte“ im Dezember spielen, finden diese Konzerte Ende Dezember fast jeden Tag in Tokio statt. Daher gibt es in Japan sogar Leute, die glauben, daß die neunte Sinfonie Beethovens eine besondere Musik zu Silvester oder zum Jahresende ist. Das ist aber bekanntlich falsch.

Warum also spielen die Sinfonieorchester in Japan die neunte Sinfonie Beethovens im Dezember so oft? Es geschieht aus finanziellen Gründen. Um die „Neunte“ zu spielen sind viele Musiker einschließlich des Chors unbedingt notwendig. Und diese Sinfonie ist

so rührend und beliebt, daß die Zuhörer mit Freude viel Geld für dieses Konzert bezahlen. Weil das Eintrittsgeld zu einem japanischen Sinfoniekonzert wenigstens DM 40 beträgt, können die Orchester ziemlich viel Einnahmen durch dieses Konzert bekommen. Dieses Geld ist nämlich eine Art Bonus für die Orchester. Das Geld für die Lebensmittel zum Neujahrsfest heißt „Mochidai“ in Japan. Um „Mochidai“ zu erhalten, spielen die Orchester in Japan die „Neunte“ Beethovens, als ob sie die Musik zum Jahresende wäre.

Das Bonussystem ist abhängig von dem altersorientierten Entlohnungssystem. Der Bonus beträgt in der Regel ein Drittel des Jahresgehaltes und das bedeutet, daß man im Verhältnis zum Dienstalter sicher viel Geld bekommen kann, das fast keine Beziehung zu eigenen Produktivität hat. Dieses System ist aber heute nicht mehr so festgefügt wie in der Vergangenheit. Obwohl es die Tendenz gibt, daß Großunternehmen ihre Bonusrate konstant (6 Monatslöhne) halten, wird sie in guten Zeiten nach oben, in schlechten Zeiten nach unten korrigiert. Es wird dort auch erwartet, daß jeder, inklusive des Managements, einer Lohnkürzung eher zustimmt als der Entlassung von Mitarbeitern.

In der Vergangenheit aber war das Gehaltssystem japanischer Unternehmen eigenartig. Früher war das Leistungsprinzip in Japan nicht üblich, da man glaubte, daß das Gleichheitsprinzip am besten ist. Aber das ist offensichtlich eine negative Gleichmacherei. Es wurde nur nach dem Dienstalter bezahlt⁷. Ob man produktiv war oder nicht war fast unwichtig. Aber heute bezahlen auch japanische Unternehmen vermehrt nach Leistung. Man kann sagen, dies ist eine neue Tendenz im Entlohnungssystem japanischer Unternehmen⁸.

Das Gehaltssystem nach dem Dienstalter ist deshalb so einflußreich für das Lebensgehalt der Arbeitnehmer, weil sich die Pensionszahlungen aus der Multiplikation der Jahre der Betriebszugehörigkeit mit dem letzten monatlichen Grundgehalt errechnen. Deswegen arbeitet man in einer Unternehmung bis zur Altersgrenze.

IV. Unternehmensgewerkschaft

Die Gewerkschaften in Japan waren vor dem zweiten Weltkrieg meist nach Branchen organisiert. Aber in der Nachkriegszeit wurden „Unternehmensgewerkschaften“ gegründet. Sie leisten einen bedeutenden Beitrag zur Produktivität und zum Wachstum japanischer Unternehmen. Die Unternehmensgewerkschaften haben die Loyalität der Arbeitnehmer zum Unternehmen ziemlich verstärkt. Zum Beweis dieser Tatsache kann man anführen, daß die Arbeitnehmer in Japan ihr Unternehmen „Uchi no Kaisha“ (mein Unternehmen) nennen, obwohl sie gesetzlich nicht Eigentümer des Unternehmens sind. In diesem Sinne sitzen Management, Arbeitnehmer und Gewerkschaftsführer also faktisch alle in einem Boot. Die Gewerkschaften versuchen daher immer, überzogene Forderungen oder feindliche und destruktive Streiks zu vermeiden, damit sie das soziale Image oder die Produktivität und die Profitabilität des Unternehmens nicht gefährden⁹.

Durch die lebenslange Beschäftigung arbeiten die Stammarbeiter in Japan sehr lange zusammen in einer Firma. Das bedeutet zugleich, daß die Arbeitnehmer in einer Firma eine gewachsene Gruppengemeinschaft bilden. Das Gruppenbewußtsein der Stammarbeiter durch die lebenslange Beschäftigung ist wahrscheinlich eine der Hauptursachen für die Existenz der Unternehmensgewerkschaft.

Die nationalen Zentren der Industriegewerkschaften in Japan sind in der Regel mit Fachleuten ausgestattet, die stark in politischen und ideologischen Kategorien denken. Es wird oft gesagt, daß die Sekretäre der Gewerkschaften innerhalb des Unternehmens junge und tüchtige Mitarbeiter sind. Sie werden ausgewählt, weil sie besonders fähig und klug sind. In Japan gibt es eine klare Rangordnung der Universitäten, die für Ausländer sehr schwierig zu verstehen ist. Jedermann in Japan weiß, daß die Absolventen der Eliteuniversitäten die meisten Stellen der Spitzenorganisationen des Unternehmens innehaben. Aber die Absolventen der anderen Universitäten haben auch Karrierechance durch die Existenz der Gewerkschaft. Es wird sehr oft gesagt: Der schnelle Weg, in das Top-Management aufzusteigen, ist, eine Karriere als Gewerkschaftssekretär anzufangen. Wegen ihrer Tüchtigkeiten und ihrer gesellschaftlichen Verbindungen hat das Management die Neigung, diese Menschen verhältnismäßig schnell in Führungsposition zu befördern. Sie verlassen dann die Gewerkschaften mit Freuden und treten in der Gegenposition an.

Es passiert daher sehr oft, daß ein ehemaliger Gewerkschaftssekretär später als Mitglied eines Vorstandes arbeitet. Durch eine empirische Untersuchung wurde jetzt bekannt, daß 74% der japanischen Großunternehmen einen solchen Mann als Vorstandsmitglied haben, der früher Gewerkschaftssekretär des Unternehmens war.

V. Die Fachausbildung der neuen Absolventen der Universität im Unternehmen

Man kann nicht sagen, daß japanische Studenten an der Universität sehr fleißig studieren. Im allgemeinen studieren sie nicht fleißig, obwohl es natürlich Ausnahmen gibt.

Die Professoren an den japanischen Universitäten finden dieses Verhalten natürlich nicht wünschenswert. Doch wirkt sich diese Tatsache unerwartet gut auf die Produktivität japanischer Unternehmen aus. Die Studenten studieren intensiv in ihrem Unternehmen statt an ihrer Universität.

Nach dem Eintritt ins Berufsleben erhalten sie eine spezielle Fachausbildung, zu der ihre Firma sie verpflichtet. Diese Fachausbildung macht sie sehr tüchtig. Um es kurz zusammenzufassen: Japanische Firmen fordern von den Studenten allgemeine Fähigkeiten und Urteilskraft anstatt ganzerer Fachkenntnisse. Zum Beispiel nehmen japanische Unternehmen lieber solche Studenten auf, die an der Universität nicht fleißig studiert haben sondern hauptsächlich Sport getrieben haben¹⁰.

Was man hier beachten muß, ist, daß die neuen Arbeitnehmer in Japan mit viel geistigem Freiraum ins Unternehmen eintreten, weil sie an der Universität nicht fleißig hat zur Folge, studiert haben. Ihr Leben an der Universität hat zur Folge, daß ihr Gehirn sich während der Studentenzzeit keineswegs „abnützt“. Anhand dieses Raums im Gehirn können die neuen Arbeitnehmer in Japan dann in ihrem Unternehmen viele neue Fachkenntnisse erwerben, die ihrem Unternehmen eigentümlich sind.

Von den genannten fünf Faktoren kann man vorläufig zwei als die wichtigeren identifizieren. Der erste und der fünfte Faktor sind die Triebkraft der hohen Produktivität japanischer Unternehmen. Die anderen werden später noch genauer erläutert.

VI. Der Arbeitsethos der Japaner

Es wird manchmal gesagt, daß Japaner zu fleißig sind und zu lange arbeiten. M.E., ist diese Behauptung nicht immer richtig. Japaner investieren sofort, wenn eine gute Investitiongelegenheit existiert. Das heißt, die Japaner nutzen immer jede Möglichkeit, wenn sie verdienen können.

Es gibt eine interessante Klassifikation der Arbeit (Vgl. Hannah Arendt: The Human Condition, 1958). Arbeit kann zwei Bedeutungen haben, nämlich eine solche im Sinne von „Work“ und eine andere im Sinne von „Labour“. In der Bedeutung von „Work“ ist Arbeit eine menschliche Aktivität, durch die man die Selbstverwirklichung erreichen kann. Arbeit im Sinne von „Labour“ bedeutet aber Tätigkeit für Geld. Die Japaner interpretieren das Wort „Arbeit“ im ersten Sinne. Das bedeutet zugleich, daß die Zeit der Arbeit für Japaner von dem Begriff der Freizeit nicht streng getrennt wird. Der Unterschied zwischen Freizeit und Arbeitszeit ist deshalb für Japaner undeutlicher als im Westen.

Es geht bei diesem Thema auch um die Religion. Wie man wahrscheinlich schon weiß, haben die meisten Japaner keine Religion. Es wird zwar oft gesagt, daß die Japaner meistens Buddhisten sind. Obwohl das nicht falsch ist, ist die Beziehung der Japaner zum Buddhismus nicht tief und eher sporadisch. Viele Menschen bekennen sich sogar zugleich zu mehreren Religionen, z.B. zum Shintoismus und Buddhismus gleichzeitig. Japaner haben eine sehr undogmatische Einstellung zur Religion. Es ist daher möglich, daß man an einer christlichen Universität studiert, shintoistisch heiratet, aber buddhistisch beerdigt wird. D.h., Religion hat keine so große Bedeutung in Japan,¹¹ bzw. ein durchschnittlicher Japaner hat keine religiösen Bindungen.

Japaner arbeiten auch freiwillig am Samstag und sogar am Sonntag, und zwar den ganzen Tag. Man ist oft ganz zufrieden, wenn man länger als die Kollegen arbeiten kann.

Die religiöse Frage bzw. Der religiöse Unterschied zwischen Europäern und Japanern erscheint mir daher am bedeutendsten.

Japaner arbeiten ohne eine Religion fleißig, während in anderen Ländern die Religion die Arbeit mäßigen kann. Ich glaube, diese Situation dauert in dem Sinne an, daß die Japaner weiterhin mehr als viele andere arbeiten werden.

C. Eigenarten der Principal-Agent-Beziehung im japanischen Unternehmen

I. Anteilseigner der japanischen Unternehmen

Wie wahrscheinlich schon bekannt ist, wurde die Beziehung zwischen Management und Anteilseignern als erste in der Geschichte der Theorie auf diesem Gebiet als eine typische Principal-Agent-Beziehung erwähnt¹². Aber wie auch in der Vergangenheit schon bekannt war, gibt es in Wirklichkeit sehr verschiedene Principal-Agent-Beziehungen innerhalb des Unternehmens und zwischen Unternehmen. Wenn man also daraus zwei wichtige Beispiele auswählt, muß man natürlich an erster Stelle die Beziehung zwischen

Management und Anteilseignern erwähnen. Aber noch wichtiger ist die Beziehung zwischen Management und Arbeitnehmern. Das sogenannte japanische Management ist hauptsächlich auf die Produktivität oder die Arbeitseinstellung der Arbeitnehmer gerichtet. Wenn wir an das japanische Management als Principal-Agent-Beziehung denken, betrachten wir in Wirklichkeit die Beziehung zwischen Management (Vorstand) und Arbeitnehmern. Diese Beziehung ist im japanischen Unternehmen als „Betriebskapitalismus (Kigyo-Shihonshugi)“ bekannt geworden. Die Bedeutung des Begriffs Kigyo-Shihonshugi ist fast identisch mit dem Begriff „Humankapitalismus“ oder „Peoplism (Jimpon-Shugi)“, das kürzlich in Japan geprägt wurde¹³. Der Erfinder dieses Wortes veröffentlichte ein leicht verständliches Buch namens „Jimpo-Shugi Kigyo (Unternehmen mit Humankapitalismus)“. Zwar kann man kaum sagen, daß dieses Buch ein wissenschaftliches Fachbuch ist, aber die dort veröffentlichten Gedanken sind sehr interessant und neu.

In Japan verlieren die Anteilseigner ihren direkten und indirekten Einfluß auf die Unternehmenspolitik mehr und mehr. Auf der anderen Seite sind die Arbeitnehmer die Hauptträger der Unternehmensaktivität. Man kann sogar sagen, daß ihnen und den Gewerkschaften die Hauptrolle zukommt und sie die Unternehmen sozusagen „übernehmen“. Das bedeutet, sie sind die herrschenden Bestandteile der gegenwärtigen Unternehmungen in Japan. Das Unternehmen ist eine typische menschliche Gemeinschaft in Japan und jedermann im Unternehmen erkennt, daß sich ihr Wert in der Zusammenarbeit mit den anderen Mitgliedern der Organisation begründet, ob man es will oder nicht. Der Begriff der „Familie“ oder „Dorfgemeinschaft“ des Unternehmens trifft ziemlich genau diese Verkörperung von Zugehörigkeit und Sicherheit.

Als die Konzerne nach dem zweiten Weltkrieg sehr rigide aufgelöst wurden, wurden die Unternehmensgewerkschaften gegründet und die Reformierung des Managements fand in fast allen Unternehmen statt. In diesem Prozeß wurde der Einfluß der Anteilseigner, insbesondere der Anteilseigner der Dachgesellschaften beinahe vollkommen eliminiert¹⁴.

Es ist wichtig, daß der Einfluß der Dachgesellschaft gesetzlich ganz eliminiert wurde. In diesem Sinne wurden „Monopolkapitalisten“ in Japans Nachkriegszeit abgeschafft. Deswegen gibt es jetzt in Japan sogar die Behauptung, daß Japan kein echter kapitalistischer Staat sei. Obwohl es natürlich auch viele entgegengesetzte Meinungen gibt, kann man zumindest sagen, daß es sehr schwierig ist, steif und fest zu behaupten, daß die gegenwärtigen Anteilseigner in Japan Kapitalisten im ursprünglichen Sinne sind. Daher muß man sagen, daß die Reformierung des Unternehmens in Japan nur eingeschränkte Bedeutung hatte, zumindest in Bezug auf die Reformierung nach dem zweiten Weltkrieg. Daß die Gründung der Holdinggesellschaft gesetzlich verboten wurde, war das einzige bemerkenswerte Ereignis.

In der Vorkriegszeit war es normal, daß eine Loyalität gegenüber den Eigentümern, nämlich den Anteilseignern des Unternehmens bestand. Sie ist jetzt auf das Unternehmen selbst als eine menschliche Gemeinschaft gerichtet, weil es jetzt anhand der Elimination der Holdinggesellschaften und der Verschachtelung des Aktienbesitzes innerhalb der Unternehmensgruppe keine identifizierbaren privaten Eigentümergruppen in japanischen Unternehmen gibt. Die Arbeitnehmer in japanischen Unternehmen haben daher ihre Loyalität auf ihr Unternehmen selbst übertragen und sie fühlen sich sogar als „Miteigentümer“. Es ist also ganz üblich, daß sie ihr Unternehmen, „mein Unternehmen“ (Uchi no Kaisha) nennen, was für Ausländer sehr komisch klingt. In Bezug auf diese

Tatsache machte ich eine ähnliche Erfahrung. Als ich mich im Goethe-Institut-Tokio mit meiner deutschen Lehrerin unterhielt, sagte ich, daß mir meine Universität einen Aufenthalt in Deutschland gestatte. Sie korrigierte mich sogleich und sagte: Das Wort „Meine Universität“ klingt komisch. Sind Sie Eigentümer Ihrer Universität? Nein. „Unsere Universität“ ist richtig. Obwohl ich dann auch sogleich die Bedeutung meiner Aussage erklärte, schien es mir, daß sie mich nicht verstand und mich verwundert anschaute.

II. Zum Begriff des Kapitals in Japan

Man muß hier beachten, daß der Begriff „Kapital“ in Japan unterschiedlich von seiner eigentlichen oder üblichen Bedeutung benutzt wird. Das Wort „Kapital“ hat zum ersten eine Bedeutung hinsichtlich von Investitionen nicht nur in Anlagegüter, sondern auch in die Mitarbeiter. In Japan werden nicht nur die finanziellen Aspekte, sondern auch die Aspekte hinsichtlich des oben erwähnten „Humankapitals“ besonders betont. In diesem Sinne kann man sagen, daß die Unternehmen in Japan vom „Humankapitalismus“ geprägt werden. Die Principal-Agent-Beziehung zwischen Management und Arbeitnehmern in japanischen Unternehmen zeichnet sich durch diese oben erwähnten Eigenart aus. Die Manager sind hier keine Kapitalisten. Sie sind auch Unternehmen selbst, weil die Anteilseigner in Wirklichkeit keine Eigentümer des Unternehmens sind. Sie führen das Unternehmen aber nur mit der Hilfe der Arbeitnehmer, denn nur so können sie ihre Arbeit leisten.

Hier ist eine interessante Tatsache festzustellen¹⁵. So wurden Fragebogen an die Vorstandsvorsitzenden japanischer Großunternehmen verschickt. Die Fragen lauteten: „Wer ist der faktische Eigentümer des Unternehmens?“

Die Antworten waren :

Anteilseigner	:	18%
Anteilseigner sowie Manager und Arbeitnehmer	:	64%
Sonstige (Z.B. Einwohner und Volk)	:	16%
Keine Antwort	:	2%

Sehr viele Manager in Japan glauben also, daß die Anteilseigner sowie die Manager und die Arbeitnehmer die faktischen Eigentümer des Unternehmens sind. Dieses Ergebnis ist wahrscheinlich für Japan eigentümlich.

Ich möchte hierzu eine These aufstellen:

„Die Beziehung zwischen Management und Arbeitnehmer in japanischen Unternehmen ist eine „gegenseitige“ Principal-Agent-Beziehung, die für Japan eigentümlich ist.“

„Arbeitnehmer“ sind hier die sogenannten Stammarbeiter, nämlich die dauerbeschäftigten Unternehmensmitglieder einschließlich der Arbeitnehmer, der Angestellten und der leitenden Angestellten. Wegen des Prinzips der lebenslangen Beschäftigung kann man in Japan das Wort „Arbeitnehmer“ und das Wort „Stammarbeiter“ synonym verwenden. Auch ich verwende hier also beide synonym.

Der Begriff der Principal-Agent-Beziehung wird wie folgt zusammengefaßt. Wie schon erwähnt, ist das sogenannte Angestelltenverhältnis meistens eine Principal-Agent-

Beziehung. Das Unternehmen stellt Personen ein und überträgt Entscheidungsbefugnisse oder diskretionäre Entscheidungsräume auf sie. Dabei gibt die Unternehmung ihnen zugleich mehrere Aufgaben und Rollen, die unbedingt geleistet werden müssen. Somit ist die Beziehung zwischen dem Vorgesetzten und seinem Untergebenen am Arbeitsplatz eine typische Principal-Agent-Beziehung. Obwohl der erstere nicht selbständig ist und den letzteren nicht anstellt und obwohl sie ganz zufällig durch die Personalpolitik der Unternehmung oder durch einen Personalwechsel in diese Beziehung eintreten, kann man sagen, daß die Beziehung ihrer Rollen eine echte Principal-Agent-Beziehung ist. Der Untergebene leistet irgendeine Entscheidung statt seines Vorgesetzten und das entspricht im Prinzip dem Verhalten des „Agents“. Als die Erweiterung dieser Betrachtung kann man sagen, daß das Management ein typischer Principal ist und der Stammarbeiter ein typischer „Agent“ ist, weil der letztere vom Unternehmen (Management im japanischen Sinne) angestellt wird und Arbeit im Sinne der übertragenen Befugnisse leistet¹⁶.

Wie wahrscheinlich allgemein bekannt, ist das Unternehmen eine Verschmelzung als Schicht, in der die schon erwähnten Principal-Agent-Beziehungen ganz vielfältig aufeinander liegen. Das Management nimmt dort die Spitzenposition ein. Das Unternehmen ist deshalb sozusagen eine pyramidale Organisation. Zwar ist es richtig, daß diese Beziehung nicht für Japan eigentümlich ist, aber hier muß man noch einen sehr eigentümlichen Zustand im japanischen Unternehmen beachten.

III. Die faktische Principal-Agent-Beziehung im japanischen Unternehmen

Das Management im japanischen Unternehmen ist auch der „Agent“ der Stammarbeiter. Aus dieser Sicht sind die Stammarbeiter die „Principals“ des Managements. In diesem Sinne sind sie daher gleichzeitig „Principal und Agent“. Der Grund dieses Zustandes liegt zum Teil in ihrem Einigkeitsgefühl, dem Gefühl der Zusammengehörigkeit. Dieses Empfinden ist ihrem Gefühl gegenüber dem Unternehmen als „Schicksalgemeinschaft“ sehr ähnlich. Dieses Gefühl ist sehr wichtig und es hat plausible Gründe. Es wird in Japan im allgemeinen gesagt, daß Stammarbeiter im doppelten Sinne an ihrem Unternehmen „kleben“ und zwar durch:

1. Immobilität am Arbeitsmarkt der Stammarbeiter.
2. Ungleichmäßigkeit der Bezahlung des Lebensgehaltes.

Beides ergibt sich aus dem Prinzip der lebenslangen Beschäftigung. Der zweite Punkt ist für Japan besonders typisch und muß besonders beachtet werden¹⁷.

1. Die Immobilität der Arbeitskraft im japanischen Arbeitsmarkt

Für die Stammarbeiter und für das Management ist der Arbeitsmarkt der Theorie gemäß unvollkommen, weil es an der Mobilität der Arbeitskraft mangelt. Durch das Prinzip der lebenslangen Beschäftigung ist das Wechseln des Berufs und der Firma für Stammarbeiter sehr nachteilig. Das resultiert aus dem Umstand, daß in Japan das monatliche Gehalt im allgemeinen nach der Beschäftigungszeit, und zwar nach dem

Dienstalter in der Firma bestimmt wird, und man wird daher wesentlich niedriger entlohnt, wenn man den Beruf bzw. die Firma wechselt. In Japan ist es normal, daß man gleich nach dem Schulabgang in eine Firma eintritt und danach bis zur Altersgrenze in einer Firma arbeitet. Es gibt die Tendenz, daß man die Leute als unbedeutend oder zweitklassig einstuft, die das Studium abbrechen oder den Beruf wechseln. Und es ist deswegen sehr schwierig, eine bessere Firma zu finden, nachdem man einmal durch eigene Kündigung aus der Firma ausgeschieden ist. Das Prinzip der lebenslangen Beschäftigung und das Senioritätsprinzip behindern diese Aktivität. In diesem Sinne kann man sagen, daß der Arbeitsmarkt in Japan wenig Mobilität zuläßt. In Japan ist man geneigt, die Arbeitskraft „aus zweiter Hand“ irgendwie „mangelhaft“ oder für einen „Besiegten“ zu halten¹⁸. Dieser Markt ist darum sehr beschränkt.

Während die Stammarbeiter aus dem erwähnten Grund sehr langfristig in einem bestimmten Unternehmen arbeiten, akkumulieren die verschiedenen Kenntnisse, Techniken und Informationen im Unternehmen in den Köpfen der Stammarbeiter. Sie sind der eigenen Unternehmung ganz eigentümlich. Sie sind nun zweifellos eine Art „Vermögen“, das normalerweise vom Markt nicht zu bekommen ist. Um zum Beispiel den komplizierten Produktionsprozeß effektiv ablaufen zu lassen, sind daher mehrere speziell ausgeübte Arbeiter notwendig, und es ist in der Regel nicht möglich, diese Arbeiter vom Arbeitsmarkt sofort zu bekommen. Diese Art „Vermögen“ kann auch als ein „unsichtbares Vermögen“ angesehen werden. Es ist daher ein wichtiger Faktor, der die Konkurrenzkraft des Unternehmens im Markt bestimmt.

Weil diese Techniken, Informationen und Kenntnisse also bei jedem Unternehmen eigentümlich sind, müssen die Stammarbeiter in einem Unternehmen bleiben. Es ist auch wichtig, daß sie durch ihr Können ihren Arbeitsplatz innerhalb des Unternehmens schützen. In diesem Sinne ist ihr Können eine Waffe, auf die sie sich stützen. Diese Können sind ihre speziellen Fähigkeiten, die sie als „Humankapital“ besitzen¹⁹.

2. Extreme Ungleichmäßigkeit der Bezahlung des Lebensgehaltes

Faktisch kann man sagen, das Lebensgehalt der Stammarbeiter teile das Schicksal ihrer Unternehmen.

Es handelt sich hier um die Bedeutung des Wortes „Humankapital“. Dieses Wort hat mindestens zwei andere, aber an sich ähnliche Bedeutungen. Die erste ist die Bedeutung als Arbeitskraft, die schon erwähnt wurde. Die zweite ist hier wichtig.

Das Wort „Kapital“ hat eigentlich eine finanzielle oder monetäre Bedeutung. Aber, seine Bedeutung als investiertes Kapital wird in Japan besonders betont. Das Lebenseinkommen eines durchschnittlichen Stammarbeiters in Japan beträgt ungefähr DM 2.000.000 (zwei Millionen Mark). Aber er bekommt davon den größten Teil erst, wenn er die Altersgrenze erreicht hat und aus dem Beruf ausscheidet. Er bekommt den größten Teil seines Lebensgehaltes als eine einmalige Abfindungssumme, bei der Pensionierung. Dieses Geld errechnet sich aus der Multiplikation der Jahre der Betriebszugehörigkeit mit dem letzten monatlichen Grundgehalt. Der Multiplikator beträgt normalerweise ca. 40 oder 50. Diese Tatsache bedeutet zugleich, daß die Unternehmen ihm den größten Teil ihres Lebensgehaltes bis zum Ende ihres Geschäftslebens vorbehält.

So fleißig sie auch arbeiten, so können sie doch das entsprechende Entgelt nicht zeitkongruent erhalten. Wenn das Unternehmen den größten Teil des Lebensgehaltes behält, so ist für sie nichts anderes in Wirklichkeit möglich, als fleißig zu arbeiten. Wenn sie zum Beispiel regelmäßig das anteilige Geld ihres Lebensgehaltes beziehen würden, könnten sie selbständig die Risikoverteilung ihres Lebensgehaltes als Vermögensportefeuille bestimmen. Solange aber das Unternehmen ihr Vermögensportefeuille besitzt, können sie über ihr zu diesem Zeitpunkt nicht erhältlichen Vermögen nicht verfügen. Dieses Vermögen existiert natürlich tatsächlich, und das Unternehmen verwendet es zu seiner Finanzierung. In diesem Sinne kann man sagen, daß die Stammarbeiter ihrem Unternehmen den großen Teil ihres Lebensgehaltes als „Humankapital“ leihen. Sie tragen daher gemeinsam das Risiko, ob sie es wollen oder nicht. Und in Wirklichkeit übernimmt das Management des Unternehmens die Risikostreuung im stillschweigenden Auftrag der Stammarbeiter. Insofern ist erkennbar, daß der Wert des Unternehmens dem Wert seines Vermögensportefeuilles entspricht²⁰. Deswegen haben die Stammarbeiter japanischer Unternehmen natürlich ein großes Interesse an dem Wert und dem Wachstum ihres Unternehmens.

Aus dieser Sicht kann man sagen, daß die Stammarbeiter japanischer Unternehmen ihr Unternehmen bzw. das Management faktisch mit der Investition und der Risikostreuung ihres zukünftigen Vermögens, nämlich ihres Lebensgehaltes beauftragen. In diesem Sinne übertragen sie ihrem Unternehmen die Entscheidungsbefugnisse, ob sie es wollen oder nicht. Und sie sind hier unverkennbar in der Lage eines „Principals“. Das Management ist dabei „Agent“. Aber die Stammarbeiter sind dann nicht in der Lage, aktiv und aggressiv auf das Management einzuwirken oder dies zu beeinflussen. Sie können höchstens die Leistung, den Profit und das Wachstum ihres Unternehmens streng überwachen, oder allenfalls durch die Gewerkschaft eine allgemeine Überwachung sichern. Das ist aber ein verhältnismäßig passiver und schwacher Einfluß²¹. Doch das Management ist sich auf der anderen Seite ganz bewußt, daß es für alle Anlagen des von den Stammarbeitern übertragenden „Humankapitals“ verantwortlich ist, weil das Ergebnis seiner Entscheidung das ganze Leben aller Stammarbeiter entscheidend bestimmt. Noch wichtiger ist, daß auch die Mitglieder des Managements von den Stammarbeitern zu ihrer allseitigen Stellung aufgestiegen sind. Sie sind deshalb sozusagen Vertreter der Stammarbeiter und entsprechen dem „Agent“ der Stammarbeiter im japanischen Sinne. Die Beziehung zwischen Management und Stammarbeitern in japanischen Unternehmen ist folglich anhand des besonders japanischen Managementstiles, nämlich durch die in Japan eigentümlichen Anstellungsgewohnheiten, eine sehr originelle gegenseitige Principal-Agent-Beziehung geworden.

D. Die Zukunft des japanischen Managements

Trotz des bisherigen Erfolgs ändert sich das japanische Management heute bemerkenswert. Es scheint, daß in der Vergangenheit die japanischen Unternehmen durch das Beharren der Arbeitnehmer ziemlich unterstützt worden sind. Und die traditionellen Einstellungen, der Geist der traditionellen Japaner waren gewiß eine wichtige Triebkraft und Quelle der schnellen Entwicklung der japanischen Unternehmen.

Aber es ist öffentlich erkannt, daß sich das japanische Management jetzt nolens volens schnell verändert. Der alte „japanische Geist“ ist heute allmählich dabei zu verschwinden und es wird nun ganz klar, daß die verschiedenen Techniken des japanischen Managements bald unwirksam werden.

Als die Ursache dieser neuen Lage kann man die folgenden Faktoren erwähnen:

- I. Die Einstellungen der jungen Arbeitnehmer verändern sich heute stark.
- II. Die Manager der japanischen Unternehmen merken, daß das japanische Management auch Nachteile hat.

Beides wird heute allmählich klar und ist unvermeidlich.

I. Die neue Arbeitseinstellung der jungen Arbeitnehmer in Japan

Junge Arbeitnehmer in Japan haben heute eine andere Neigung als die älteren Arbeitnehmer. Sie haben eine ganz andere Einstellung als die Arbeitnehmer, die in der Vergangenheit die schnelle Entwicklung japanischer Unternehmen verwirklicht haben. Sie wünschen sich mehr, sich in ihrer Firma selbst zu verwirklichen als schnell aufzusteigen und um das Wachstum des Unternehmens willen Überstunden zu machen. Diese jungen Leute werden in Japan „Shin-Jinrui“ (Neue Menschheit) genannt.

Was man dabei sehen muß, ist, daß sie immer eigenständiger überlegen und beurteilen, was sie sollen. Sie betrachten ihr Unternehmen und ihre Organisation kühler. Früher glaubte man im allgemeinen, daß Unternehmen durch den Fleiß der Arbeitnehmer sicher wachsen und daß die Arbeitnehmer anhand des Wachstums des Unternehmens durch Aufstieg und Gehaltserhöhung profitieren. Diese Regel gilt aber heute nicht mehr. Ihr erster Wunsch ist „Selbstverwirklichung“. Es ist nichts anders als der Wunsch, den Tauschgegenstand für ihre jetzige Tätigkeit sofort, einfach und klar zu erhalten. Der Tauschgegenstand mag das Gehalt sein, oder er mag das Gefühl sein, daß ihre gegenwärtige Arbeit die Mühe lohnt. Zumindest ist das Gefühl für sie wichtig, ihre Arbeit sei für das Unternehmen unentbehrlich. Sie möchten glauben, daß sie im Unternehmen nicht arbeiten, um den einfachen Tagesdienst zu erledigen.

Ihre Beziehung mit dem Unternehmen und mit dem Manager ist deshalb schwächer als früher, weil sie finden, daß Unternehmen nur ein Ort für Selbstverwirklichung sei. Sie finden, daß der Manager nur ihr einfacher Vorgesetzter sei und daß er kein Principal und zugleich kein Agent sei.

Wie kann eine neue Beziehung erworben werden, die sowohl für Unternehmen als auch für junge Arbeitnehmer heute günstig und glücklich ist? Japanische Unternehmen stehen diesem neuen Problem gegenüber. Es kann vermutet werden, daß japanische Unternehmen in Zukunft ein neues wirksames Anreizsystem erfinden müssen, damit sie gegenwärtige Produktivität erhalten.

II. Die offenbaren Nachteile des japanischen Managements

Es wurde klar, daß japanisches Management auch Nachteile hat. Schon jetzt erkennen die Manager der japanischen Unternehmen den Nachteil des japanischen

Managements. Im Jahre 1988 verschickte die Nihon Keizai Zeitung Fragebogen über das japanische Management, 84 Manager der japanischen Großunternehmen beantworteten die Fragen²².

Es wurde dabei ermittelt, daß das Senioritätsprinzip als der größte Nachteil des japanischen Managements anzusehen ist. Etwa 90% der Beantwortenden glauben das. Und zugleich erwarten sie, daß das Leistungsprinzip statt des Senioritätsprinzips in der Zukunft weitere Verbreitung finden wird.

Zweitens finden sie, daß das Ringi-System nachteilig ist, weil es zu viel Zeit verschlingt. Sie finden im Gegenteil, daß Unternehmensgewerkschaft der größte Vorteil des japanischen Managements ist. Die Unternehmensgewerkschaft ist eine wichtige Quelle der Loyalität der japanischen Arbeitnehmer gegenüber ihrem Unternehmen und auch die Manager der japanischen Unternehmen schätzen sie sehr hoch. Sie finden, die Arbeitnehmer werden auch in der Zukunft die Loyalität wie heute anhand der Unternehmensgewerkschaft haben (97%).

Ob japanisches Management auch im Ausland anwendbar ist, ist immer eine wichtige Frage. Aber japanische Manager finden, daß es im Ausland nur zum Teil gültig ist. Man kann sagen, daß japanisches Management seine Wurzeln vor allem im japanischen Volkscharakter hat.

Wie schon gesagt, verändert sich das Bewußtsein der jungen Arbeitnehmer über die Arbeit schnell. Um sie fleißig arbeiten zu lassen, finden die Manager, daß die Verwendung des Leistungsprinzips am wirksamsten ist. Die für Japan eigentümliche Principal-Agent-Beziehung im Unternehmen ist jetzt in anderen Worten eine gegenseitige Loyalität. Um sie zu halten bemühen sich die japanischen Manager Tag für Tag.

Anmerkungen

1 • Lebenslange Beschäftigung

• Rangordnung und Gehaltssystem nach dem Dienstalter in einer Firma (Senioritätsprinzip)

• Unternehmensgewerkschaft

Die oben erwähnten Faktoren sind die drei Hauptbestandteile des japanischen Managements. Allgemeine Diskussion über japanisches Management kann man überall finden. Vgl. z.B. die angegebenen Literaturen zu diesem Aufsatz.

2 Nakane (1985) und Hayashi (1986) sind die bekanntesten Literaturen in diesem Gebiet.

3 Es gibt natürlich solche Arbeitnehmer, die nach dem Abgang der Mittelschule oder der höheren Schule sofort eine Stellung finden. Aber solche Arbeitnehmer nehmen weiter ab. In der Regel besuchen auch solche Arbeitnehmer heute erst einmal an der Fachschule, nachdem sie die Mittelschule oder die höhere Schule absolviert haben.

4 In Japan gibt es mehrere Privatuniversitäten, die keine Altersgrenze für Professoren haben. An solchen Universitäten lehren daher z.B. achtzigjährige Professoren.

5 In Japan arbeiten 69 % der Einwohner, die über 65 Jahre alt sind. Diese Tatsache bedeutet zugleich, daß die Lebensplanung im Ruhestand in Japan ein großes Problem ist. Vgl. Watanabe (1987) S.92.

6 In dieser Beziehung wird das Leistungsprinzip allmählich üblich. Vgl. Watanabe (1987) S.90 ff.

7 Über diese Tatsache sind fast alle Deutsche überrascht, die Japan zum ersten Mal besuchen. Vgl. Garding-Smart (1989), S.11.

8 Dieses Prinzip gilt heute besonders für das Gehaltssystem der Elitearbeitnehmer oder des Führungsnachwuchses. Vgl. Watanabe (1987), S.92–95.

9 Es wird gesagt, daß diese Tendenz in den letzten Jahren immer stärker geworden ist. Vgl. z.B. Watanabe (1987) S.150-153.

- 10 Ein Vergleich dieser Unterschiede zwischen deutschen und japanischen Unternehmen ist in Neubert (1989) und in Garding-Smart (1989) zu finden. Vgl. Neubert (1989), S.11 und Garding-Smart (1989), S.11.
- 11 Es wird im allgemeinen gesagt, daß der Buddhismus heute in Japan weniger Anhänger als früher findet. Vgl. Hoffer u.a. (1989) S.16 ff.
- 12 Vgl. z.B. Jensen und Meckling (1976).
- 13 Obwohl das Wort „Betriebskapitalismus“ nicht neu ist, ist das Wort und der Begriff „Humankapitalismus“ zumindest in Japan ganz neu. Vgl. Itami (1988), S.27 ff.
- 14 Auf den Befehl der amerikanischen Besatzungstruppe wurde diese Eliminierung gründlich durchgeführt. Vgl. Damus (1987) S.112 f. Hier wird das Wort „Demokratisierung des Managements“ im Sinne der „Anteilseigner-Demokratie“ verstanden. „Anteilseigner-Demokratie“ bedeutet die Beteiligung der Privatanteilseigner an der Entscheidung der Unternehmung. Infolge der Existenz der Dachgesellschaft war sie in Wirklichkeit die Seele der Hauptversammlung in der Vorkriegszeit Japans. Damals war das Wort „Anteilseigner“ faktisch fast synonym mit dem Wort „Dachgesellschaft“, besonders bei Großunternehmungen. Um die Beteiligung der Privatanteilseigner zu ermöglichen mußte die Macht der Dachgesellschaften unbedingt beseitigt werden. Erst dadurch wird die Hauptversammlung im Sinne der Überwachung des Managements aktiviert und die Privatanteilseigner können faktisch das Stimmrecht ausüben.
- 15 Vgl. Itami und Kagono (1989) S.482.
- 16 Barnea, Haugen und Senbet definieren den Begriff der Principal-Agent-Beziehung klar. Vgl. Barnea u.a. (1985) S.25 ff.
- 17 Aoki diskutiert das hier erwähnte Problem aus dem anderen Gesichtspunkt. Vgl. Aoki (1984a). S.21 ff.
- 18 In Japan glaubt man oft, daß der Sieger zugleich der Gute ist. „Wer siegt, hat Recht.“ ist in Japan noch üblich. Vgl. Hayashi (1988) S.118.
- 19 Itami behauptet, daß dieses „unsichtbare Vermögen“ der wichtigste Faktor ist, der das zukünftige Wachstum der Unternehmung entscheidend beeinflußt. Er ist der Schöpfer des Worts „Unsichtbares Vermögen“. Vgl. Itami und Kagono (1989), S.65 f.
- 20 Das ist ein Grund für die Tatsache, daß die Unternehmensgewerkschaft sich kooperativ zum Management verhält.
- 21 Es gibt die Ansicht, daß kein faktisches Überwachungsorgan über dem Top-Management im japanischen Unternehmen vorhanden ist. Im Sinne der Struktur der Spitzenorganisation kann man dieses Problem aus einer anderen Sichtweise wirksamer analysieren. Aoki analysiert dies im Rahmen des kooperativen Modells. Er schlägt auch ein neues Mitbeteiligungsmodell vor, mit dem man wahrscheinlich auch die Mitbestimmung in Deutschland wirksam analysieren kann. Vgl. Aoki (1984b). S.124 ff.
- 22 Vgl. Nikkei Sangyo Shinbun (1989) S.189 ff.

Literatur

- Aoki, M. (Hrsg.) (1984) : The Economic Analysis of the Japanese Firm, North-Holland, Amsterdam.
- Aoki, M. (1984a) : Aspects of the Japanese Firms, in: ders. (Hrsg.) (1984) S.3–43.
- Aoki, M. (1984b) : The Co-operative Game Theory of the Firm, Clarendon Press, Oxford.
- Arendt, H. (1958) : The Human Condition, The University of Chicago Press, Chicago/London.
- Barnea, A./Haugen, R.A./Senbet, L.W. (1985) : Agency Problems and Financial Contracting, Prentice-Hall, Englewood Cliffs New Jersey.
- Colsmann-Freyberger, H./Kishimoto, H./Krebs, P./Krebs, S./Pohl, M. (1982) : Japan—Daten • Bilder • Perspektiven—Verlag C.J. Bucher, München/Lucern.
- Domus, T. (1987) : Die Industrialisierung Japans : Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu Deutschland, in : Martin, B. (Hrsg.) (1987) S.87–138.
- Garding-Smart, C. (1989) : Arbeitsstil—Ein Vergleich Japan und Deutschland, in : Die Brücke, Japanisch-Deutsche Gesellschaft e.V., Tokio, Jg.1, H.4, S.11.
- Hanaeda, H./Koyama, A./Matsui, Y./Ueda, Y. (1989) : WAGAKUNI KIGYOU NI OKERU SHIHONKOUSEI NO KETTEIYOUIN NI TSUITE (Zur Kapitalstruktur japanischer Unternehmen—Eine empirische Analyse im Rahmen der Principal-Agent-Theorie) (japanisch) in : Annalen der Japanischen Gesellschaft für Finanzierung, Jg.9, S.37–57.
- Hayashi, S. (1988) : Culture and Management in Japan, (engl.) University of Tokyo Press, Tokio.

Eigenarten des japanischen Managements—Eine Interpretation als Principal-Agent-Problem (Koyama)

- Hoffer, B./Honna, N. (Hrsg.) (1986) : *An English Dictionary of Japanese Culture*, (engl. und japanisch) Yuhikaku, Tokio.
- Hoffer, B./Honna, N. (Hrsg.) (1989) : *An English Dictionary of Japanese Ways of Thinking*, (engl. und japanisch) Yuhikaku, Tokio.
- Itami, H. (1988) : *JINPON-SHUGI KIGYOU (Unternehmen mit Humankapitalismus)*, (japanisch) Chikuma, Tokio.
- Itami, H./Kagono, T. (1989) : *SEMINAR : KEIEIGAKU NYUUMON (Seminar : Einführung in die Betriebswirtschaftslehre)*, (japanisch) Nikkei, Tokio.
- Jensen, M.C./Meckling, W.H. (1976) : *Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure*, in : *Journal of Financial Economics*, Jg. 3, S.305–360.
- Kagono, T./Kansai Productivity Center (Hrsg.) (1984) : *How Japanese Companies Work*, (engl. und japanisch) Nikkei, Tokio.
- Koyama, A./Ueda, Y. (1986a) : *AGENCY MONDAI TO KEIEI SEISAKU (I) (Zur Beziehung zwischen Betriebspolitik und Principal-Agent-Problem (I))*, (japanisch) in : *GAKUSHUIN ECONOMIC PAPERS*, Jg. 22, H.3, S.155–176.
- Koyama, A./Ueda, Y. (1986b) : *AGENCY MONDAI TO KEIEI SEISAKU (II) (Zur Beziehung zwischen Betriebspolitik und Principal-Agent-Problem (II))*, (japanisch) in : *GAKUSHUIN ECONOMIC PAPERS*, Jg. 23, H.2, S.21–35.
- Koyama, A. (1988) : *AGENCY RIRON NI YORU KIGYOU NO ZAIMU SEISAKU NO BUNSEKI: JOSETU (Analyse der Finanzpolitik japanischer Unternehmen im Rahmen der Principal-Agent-Theorie)* (japanisch) in : *Annalen der Japanischen Gesellschaft für Betriebswirtschaft*, Jg. 58, S.256–265.
- Martin, B. (Hrsg.) (1987) : *Japans Weg in die Moderne*, Campus Verlag, Frankfurt/New York.
- Nakane, C. (1966) : *TATE SHAKAI NO NINGENKANKEI*, Kodansha Tokio, und dies. (1985) : *Die Struktur der japanischen Gesellschaft*, (deutsche Übersetzung) Suhrkamp, Frankfurt am Main.
- Neubert, B. (1989) : *Der Schritt ins Geschäftsleben?*, in : *Die Brücke, Japanisch-Deutsche Gesellschaft e.V.* Tokio, Jg.1, H.10, S.11.
- Nikkei Sangyou Shinbun (Hrsg.) (1989) : *SHINKARON NIHON NO KEIEI (Die Evolutionslehre des japanischen Managements)* (japanisch) Nikkei, Tokio.
- Nippon Steel AG. (Hrsg.) (1989) : *Contemporary Japan: Self Portraits*, (engl. und japanisch) Gakuseisha, Tokio.
- Nittetsu Human Development AG. (Hrsg.) (1988) : *NIPPON - The Land and its People*, (engl. und japanisch) Gakuseisha, Tokio.
- Shibata, G. (1983) : *DATA NI MIRU NIHON KIGYOU NO KEIEIFUUDO (In den Daten erkennbare Management-Situation japanischer Unternehmungen)* (japanisch) Chuoukoronsha, Tokio.
- Shibata, M./Deguchi, M./Wakabayashi, H./Krauth H.G. (1983) : *Hundert Fragen über Japan*, (deutsch und japanisch) Sanshusha, Tokio.
- Watanabe, T. (1987) : *Demystifying Japanese Management*, (engl. und japanisch) Gakuseisha, Tokio.