

Corporate Governance **in den Geschäftsberichten japanischer Unternehmen**

Peter Rodatz

Die Änderung des japanischen Gesellschaftsrechts hat den Aktiengesellschaften die Möglichkeit gegeben, sich mit Hilfe einer Satzungsänderung anders als bisher zu strukturieren – darüber ist in dieser Zeitschrift berichtet worden.¹ Es sind jetzt also zwei gesetzlich geregelte Modelle für die Strukturen des japanischen Managements vorhanden. Zur Erinnerung: Das neue Modell sieht vor, daß es zwar weiterhin einen *Board of Directors* gibt, der jedoch gewisse Funktionen an Ausschüsse (Nominierungs-, Rechnungsprüfungs- und Vergütungsausschüsse, mehrheitlich durch Außenseiter besetzt) abzugeben hat. Daneben ist eine neue Kategorie von Managern (*shikkô yakuin*) außerhalb des Board eingeführt worden. Board-Mitglieder können neben ihrer Funktion im Board aber auch als *shikkô yakuin* bestellt werden. Sie haben dann formal eine Doppelstellung.

Die Mitglieder des herkömmlichen Board sind in der Regel auch Manager, die sich selbst kontrollieren.² Bisher wurden – im alten System – nur ganz wenige *Outside Directors* bestellt. Diese sind dann keine Manager, sondern eher Beiräte mit entsprechend geringem Einfluß und faktisch wenigen Kontrollmöglichkeiten.

Die Boards sind durchweg hierarchisch gegliedert; die Mitglieder haben also vom Gewicht her unterschiedliche Aufgaben und Verantwortlichkeiten, sowohl im Management als auch bei der Kontrolle. Es gibt sechs Stufen, die aber nicht immer und überall besetzt und auch nicht im Handelsregister vermerkt werden. Nicht alle Mitglieder des Board haben eine allgemeine Vertretungsbefugnis, die – soweit sie besteht – allerdings im Handelsregister eingetragen wird. Nicht ausdrücklich ist im Gesetz geregelt, daß alle mit Management-Aufgaben betrauten Mitglieder des Board eine auf ihr Aufgabengebiet beschränkte Vertretungsberechtigung haben. Aus dem Fehlen der gesetzlich vorgesehenen allgemeinen Vertretungsberechtigung kann also im Einzelfall nicht geschlossen

¹ Vgl. zu den Reformen von 2001/02: H. ODA, in: ZJapanR/J.Japan.L. 14 (2002) 5 ff.; M. HAYAKAWA, in: ZJapanR/J.Japan.L. 14 (2002) 31 ff.; P. RODATZ, in: ZJapanR/J.Japan.L. 15 (2003) 161 ff.; E. TAKAHASHI, in: ZJapanR/J.Japan.L. 16 (2003) 121 ff.; M. TATSUTA, in: ZJapanR/J.Japan.L. 17 (2004) 5 ff.; K. EGASHIRA, in: ZJapanR/J.Japan.L. 17 (2004) 17 ff.; H. KANDA, in: ZJapanR/J.Japan.L. 17 (2004) 29 ff.; zur Reform von 2005/06: E. TAKAHASHI / M. SHIMIZU, in: ZJapanR/J.Japan.L. 19 (2005) 35 ff.; M. DERNAUER, in: ZJapanR/J.Japan.L. 20 (2005) 123 ff. (*Anmerk. d. Red.*).

² *Anmerkung:* Ich bin deshalb der Auffassung, daß, weil die Managementfunktion in der Regel wichtiger ist als die Kontrollfunktion, der Board japanischer Unternehmen eher ein Vorstand als ein Verwaltungsrat ist. Ich verwende deshalb hier den etwas neutraleren Ausdruck „Board of Directors“ anstelle der in der Zeitschrift sonst üblichen Bezeichnung „Verwaltungsrat“.

werden, daß dann auch Managementfunktionen fehlen. Die allgemeine Vertretungsbefugnis zeigt in erster Linie die Stellung in der Hierarchie an, hat also überwiegend interne Bedeutung. Sie ist nämlich durchweg den hierarchieoberen Mitgliedern des Board vorbehalten – häufig hat sie nur der Präsident.

Der herkömmliche Board bestellt üblicherweise ein Gremium der hierarchieoberen Mitglieder des Board (*jômu-kai*). Sie treffen wichtige Entscheidungen neben ihren Aufgaben im Management. Dieser *jômu-kai* ist gesetzlich nicht geregelt, kann also auf die unternehmensinternen Bedürfnisse ausgerichtet werden. Die Mitglieder des Board, die nicht zugleich auch Mitglied eines *jômu-kai* sind, haben also faktisch nur ein beschränktes Mitwirkungsrecht. Die große Zahl der Mitglieder des Board bei sehr vielen Gesellschaften des alten Typs reduziert sich also bezüglich der Entscheidungsfindung erheblich.

Dieses Modell hat durchaus Vorteile für die Effizienz und Schnelligkeit der Entscheidungsfindung. Überdies können bei der nach wie vor herrschenden Übung, im wesentlichen ohne Außenseiter auszukommen, die Board-Mitglieder der unteren Hierarchie langsam an größere Verantwortung herangeführt werden. Erfüllen sie die wachsenden Verantwortlichkeiten nicht, scheiden sie aus, werden also nicht wiedergewählt. Das ist, weil die Amtszeiten nur zwei Jahre betragen, durchaus zeitnah möglich.

Die Durchsicht von elf Geschäftsberichten hat ergeben, daß alle diese elf Gesellschaften eine Zweiteilung der Managementstrukturen eingeführt haben, also neben einem Board of Directors *shikkô yakuin* bestellen. Von den elf Gesellschaften ist aber nur eine einzige nach den Vorgaben der Neuregelung strukturiert. Bei den anderen Gesellschaften handelt es sich also um Mischformen. Diese Mischformen sind im Gesetz zwar nicht vorgesehen, aber im Rahmen der Organisationsbefugnisse des Board zulässig. Die Gremien, die dann gebildet werden, und die Manager, die ernannt werden, haben häufig die Bezeichnungen, die an sich nur für die Gesellschaften nach dem neuen Modell gedacht waren. Das ist etwas irreführend, weil sich die Befugnisse und Verantwortlichkeiten der nur namensgleichen Gremien und Manager nicht aus dem neuen Gesetz ergeben. Das neue Gesetz ist in diesen Fällen, wenn überhaupt, allenfalls analog anwendbar.

Die Geschäftsberichte zeigen ferner, daß die Boards verkleinert worden sind. Auffällig ist aber, daß die Mitglieder der verkleinerten Boards, soweit sie nicht Outside Directors sind, auch zu *shikkô yakuin* bestellt werden und dann Geschäftsführungsaufgaben haben. Die Übertragung von Geschäftsführungsaufgaben entspricht der bisherigen Übung. Die *shikkô yakuin* sind ihrerseits hierarchisch gegliedert, auch hinsichtlich der Vertretungsberechtigung als Kennzeichen für die Stellung in der Hierarchie. Die oberen Ränge in der Hierarchie der *shikkô yakuin* nehmen die Mitglieder des Board ein. Auf der Geschäftsführungsebene der *shikkô yakuin* haben also die Mitglieder des Board eine Stellung, die in etwa ihrer Position in den *jômu-kai* bisheriger Prägung entspricht. Die hierarchieoberen *shikkô yakuin* kontrollieren sich dabei wegen ihrer Doppelstellung als Board-Mitglied nach wie vor auch selbst.

Shikkō yakuin in der unteren Hierarchieebene sind nun nicht mehr Board-Mitglieder; sie hatten im Board aber wegen der starken Stellung der Mitglieder des *jōmu-kai* ohnehin nur einen geringen Einfluß. Der Wegfall der Mitgliedschaft im Board spielt deshalb lediglich eine untergeordnete Rolle.

Das neue Modell orientiert sich an amerikanischen Strukturen. Beabsichtigt war unter anderem, die Funktionen „Geschäftsführung“ durch den Board of Directors und „Kontrolle“ durch eben diesen Board, die dann eine Selbstkontrolle ist, schärfer zu trennen. Kontrolle und Geschäftsführung sollten also nicht mehr in einem Gremium stattfinden. Ich bin der Auffassung, daß dieses Ziel mit der Reform nicht wirklich erreicht worden ist. Aufgrund der Bestellung der Mitglieder des Board of Directors als Manager – und noch dazu in den wichtigen Positionen – kommt es zu keiner echten Trennung der beiden Funktionen. Die gute Absicht des Gesetzgebers wird deshalb unterlaufen. Das geschieht offensichtlich, weil nicht nur die japanischen Manager mehrheitlich der (auch von mir geteilten) Auffassung sind, daß die Selbstkontrolle durchaus Vorteile hat.

Die geänderten *Governance*-Regeln des japanischen Gesellschaftsrechts scheinen also nicht recht gegriffen zu haben – *John Haley* hat sich dazu jüngst in dieser Zeitschrift geäußert.³ Die Geschäftsberichte, bestätigen die Ansicht von *Haley*, daß sich die Grundstrukturen des Managements nur unwesentlich geändert haben. Neu sind die funktionsbezogenen Namen, die jedoch hinterfragt werden müssen.

Aber auch dort, wo die neuen Regeln wirksam beschlossen wurden, werden sie nicht immer befolgt. Das läßt sich am Beispiel von *Sony* belegen – dort ist Zeitungsmeldungen zufolge der neue „Chairman“ und „CEO“ (dies sind Begriffe, die von *Sony* verwendet werden) nicht vom an sich zuständigen Nominierungsausschuß vorgeschlagen worden, sondern nach alter Sitte vom scheidenden Präsidenten, zu dessen herkömmlichen (wenigen) Privilegien das Vorschlags- und damit nach japanischer Übung faktisch das Ernennungsrecht für seinen Nachfolger gehört. Hier wie dort gilt also nach wie vor, daß sich Recht und Rechtswirklichkeit in Japan durchaus unterscheiden können.

Anzumerken ist, daß die Geschäftsberichte ausführlich auf die *Governance*-Strukturen der Gesellschaften eingehen – das zumindest ist neu.

³ Vgl. J. HALEY, Heisei Renewal or Heisei Transformation: Are Legal Reforms Really Changing Japan?, in: ZJapanR / J.Japan.L. 19 (2005) 5 ff.

SUMMARY

The article examines corporate governance in Japan on the basis of corporations' annual reports. The reform of Japanese company law in 2001/02 permitted corporations to choose their organizational form from two different models provided for in the law. The eleven annual reports examined show that all companies have introduced a two-level management structure with a board of directors and shikkô yakuin. However, only one of the corporations under examination followed the model as stated in the law. All other companies introduced hybrid structures. These hybrids are not provided for in the law; however, it is within the board's competence to set up such structures. The new model introduced by the law reform is based on American structures and is intended to split executive and supervisory functions. This goal was not achieved as it is members of the board of directors that are appointed as executive officers. All in all, the reform of corporate governance does not seem to have gained ground; even where it was decided to introduce the new model, practical implementation often does not follow the reform provisions.

(The Editors)