

## **Die Reform des Gesellschaftsrechts vom Mai 2002 und *Corporate Governance* in Japan**

*Masaru Hayakawa* \*

- I. Vorbemerkung
- II. Stand der Diskussion zur *Corporate Governance* in Japan
- III. De- und Re-Regulierung – Tendenzen künftiger Reformen
- IV. Gesellschaftsreform vom Mai 2002 und *Corporate Governance*
  - 1. Inhalt der Reform
  - 2. *Corporate Governance*
- V. Schlussbemerkung

### I. VORBEMERKUNG

Wenn man in Japan von der Geschichte des Gesellschaftsrechts spricht, so geht es eigentlich um eine Geschichte von Reformen. Nach den umfassenden Reformen des Handelsgesetzes (HG) vom Juni, November und Dezember des Jahres 2001 und vom Mai des Jahres 2002 spricht man inzwischen davon, daß wir uns erneut mitten in einer historischen Entwicklungsphase des Gesellschaftsrechts befinden. Für diejenigen, die Vorlesungen zum Gesellschaftsrecht halten, ist es derzeit nicht einfach, ein Gesamtbild des reformierten HG zu zeichnen. Sie können den Studenten auch nicht ohne weiteres die Grundlinien der Reformen benennen.

Die häufigen Gesetzesreformen führen zwar zu Problemen beim Unterricht, verfolgt man aber einmal ihre Spuren, so werden doch einige Grundlinien deutlich. Anders als bei den bisherigen Reformen, bei denen es tendenziell darum ging, Recht und Wirklichkeit in Einklang zu bringen oder Systemmängel zu beseitigen, ist mit der jüngsten Reform im Grunde die große Erwartung verbunden, der seit längerer Zeit zum Stillstand gekommenen japanischen Wirtschaft einen neuen Impuls zu geben.

Die in Japan früher bestehende Kluft zwischen der Rechtswirklichkeit in der Unternehmenspraxis und dem dafür vorgesehenen gesetzlichen Rahmen beruhte ursprünglich darauf, daß eine Aktiengesellschaft mit einem Grundkapital von 350.000 Yen, das entspricht heute etwa 3.000 Euro, gegründet werden konnte. Tatsächlich gab es dafür nicht einmal eine unmittelbar anwendbare Norm. Der Gesetzgeber hat diese Mini-Aktiengesellschaften lange Zeit vernachlässigt bzw. ignoriert und erst durch eine einheitliche Gesetzgebung, bei der zwischen großen und kleinen Gesellschaften unterschieden wurden, eine gewisse Ordnung in dieses System gebracht. So wurde zunächst 1990 das

---

\* Vortrag gehalten im Sommer 2002 in Tübingen. Die Vortragsfassung wurde beibehalten.

Mindestgrundkapital der AG auf 10 Millionen Yen festgelegt, 1997 folgte die Vereinfachung und Rationalisierung des Zusammenschlusses von Unternehmen. Zwei Jahre später, im Jahre 1999, wurde das bis dahin bestehende Verbot der Gründung von Holding-Gesellschaften beseitigt und das System des Aktientauschs und der Aktienübertragung zum Zweck der Gründung von 100-prozentigen Muttergesellschaften neu eingeführt. Ein weiteres Jahr später führte man das System der Unternehmensspaltung ein. All diese Reformen erleichterten die Umstrukturierung und Neuorganisation von Unternehmen erheblich.

Anzumerken ist in diesem Zusammenhang, daß die HG-Reformen bisher zwar im wesentlichen durch die Beratungskommission „*Hōsei Shingikai*“ unter der Aufsicht des Justizministeriums erfolgten, sich bei der neueren Gesetzgebung jedoch die Besonderheit ergeben hat, daß direkt von Parlamentsabgeordneten eingereichte Reformvorschläge im Parlament angenommen wurden und wir uns insoweit dem neuen Phänomen der sog. „Abgeordnetengesetzgebung“ gegenübersehen. Auf diese Weise wurde z. B. 1997 das System der Aktienoption (*stock options*) eingeführt, und im Juni 2001 kam es zu einer Deregulierung, bei der unter anderem einschränkende Vorschriften über den Rückerwerb eigener Aktien sowie die Nennwertaktie abgeschafft wurden. Im Dezember 2001 folgte eine Reform, die unter dem Aspekt der Verstärkung und Effektivierung des Prüfersystems die Haftungsbeschränkung von Verwaltungsratsmitgliedern und Prüfern zum Gegenstand hatte. Diese Reformen entsprachen den Erwartungen der Wirtschaftskreise und erfolgten in einer bisher nicht gekannten Schnelligkeit.

Im November 2001 kam es auf starkes Betreiben der Wirtschaft und zum Zweck der Nutzung der hochentwickelten Informations- und Kommunikationstechnologien zu einer Reform, die der Vielfältigkeit von Aktiengattungen, der Einrichtung eines Systems zum Ordern neuer Aktien und der Digitalisierung der das Unternehmen betreffenden Dokumente diente. Schließlich gab es erst vor kurzem, im Mai 2002, eine umfangreiche Reform, bei der es um die Gewährleistung einer effizienten *corporate governance*, die Kraftloserklärung von Aktien und um Fragen der Rechnungslegung und Publizität der Gesellschaften ging.

Wenn man berücksichtigt, daß es in Europa z.B. in Frankreich und Deutschland bereits zu Reformen bezüglich der *corporate governance* gekommen ist, so zeigt sich, daß die japanischen Reformen die neuesten der international im Gesellschaftsrecht zu beobachtenden Entwicklungen widerspiegeln.

Aus diesem Grunde möchte ich mich im folgenden in meinem Vortrag auf die aktuelle Situation in Japan konzentrieren.

## II. STAND DER DISKUSSION ZUR *CORPORATE GOVERNANCE* IN JAPAN

Der englische Begriff „*corporate governance*“ tauchte erstmals Anfang der neunziger Jahre häufiger auf, und da es im Japanischen kein passendes Wort dafür gibt, wird dieser Begriff aus dem eigentlich gar nicht so vertrauten amerikanischen Englisch auch

heute noch unverändert verwendet. Anfangs war allerdings nicht klar, worum es eigentlich bei dieser Diskussion über *corporate governance* ging. So bewegte man sich im wesentlichen in einem abstrakten Bereich um Fragen wie „Wem gehört das Unternehmen?“ oder „Wie sollte die Führung und Aufsicht eines Unternehmens strukturiert sein?“ etc. Diese Fragestellungen unterschieden sich ihrem Wesen nach von der vorherigen Reformdiskussion, die unmittelbar darauf gerichtet war, die Wiederholung von Unternehmensskandalen zu verhindern. Später kehrte sich die Diskussion dann von dem eher abstrakten Gehalt ab, hin zur Frage der Bildung eines Rahmens für das Gesellschaftsrecht in Bezug auf die Ausübung von Leitungsfunktionen und deren Überwachung, um zu einer gesunden Unternehmensführung zu gelangen.

1994 wurde ein privater Verein mit dem Namen „Corporate Governance Forum“ gegründet. Der dort eingesetzte Ausschuß zur Formulierung von Prinzipien der *corporate governance* veröffentlichte 1998 seinen Abschlußbericht unter dem Titel „Das Prinzip der „*corporate governance*“ – Überlegungen zur Leitungsstruktur neuer japanischer Unternehmen“. Darin wurde im wesentlichen darauf hingewiesen, daß es bei der Diskussion in erster Linie darauf ankomme, wie ein Unternehmen eine Leitungsorganisation schaffen könne, die wettbewerbsfähig sei und eine effektive Betriebsführung ermögliche. In den veröffentlichten Prinzipien hieß es, der Zweck der Aktiengesellschaft bestehe darin, den Aktionären einen größtmöglichen Gewinn zu verschaffen (*shareholder value*). Dazu müsse der Aktionär die Herrschaft über die Gesellschaft auch *de facto* ausüben. Daran wird deutlich, daß die Konzeption ganz wesentlich vom amerikanischen *corporate governance*-Gedanken beeinflusst ist. Der vor dem Abschlußbericht des genannten Ausschusses veröffentlichte Zwischenbericht und die darauf folgende Diskussion und Gesetzgebung übten einen ganz wesentlichen Einfluß auf die Reformvorschläge der die Regierung stellenden Liberaldemokratischen Partei (LDP) und des japanischen Arbeitgeberverbandes *Keidanren* aus.

Die lebhafteste Diskussion und Gesetzgebungstätigkeit im Zusammenhang mit der Umsetzung einer effizienten *corporate governance* ist allerdings eine japanische Angelegenheit. Das Gesellschaftsrecht schafft eine für die Wirtschaftspolitik eines Landes wichtige Infrastruktur, und die jüngsten Reformen des Gesellschaftsrechts bilden auch deswegen einen hochinteressanten Gegenstand der Untersuchung, weil sie die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und dadurch die Wirtschaftskraft eines Landes stärken sollen. Kurzgefaßt heißt das: Eine effiziente *corporate governance* erhöht die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und stärkt damit die Wirtschaft des Landes – und ein gutes Gesellschaftsrecht führt auch zu einer solchen *corporate governance*. Spätestens hier stellt sich die Frage, ob die HG-Reform vom Mai des Jahres 2002 denn auch tatsächlich zu einer Stärkung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit japanischer Unternehmen führen wird.

### III. DE- UND RE-REGULIERUNG – TENDENZEN KÜNFTIGER REFORMEN

Um dies beurteilen zu können, müssen wir uns zunächst der Frage zuwenden, wie es mit dem System der Kapitalbeschaffung aussieht, das für die wirtschaftliche Tätigkeit der Unternehmen erforderlich ist, und welche Reformen hier unternommen wurden. Dabei geht es um direkte und indirekte Finanzierungen und die aus den USA eingeführten verschiedenen Instrumente der Kapitalbeschaffung. So durfte nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges der Verwaltungsrat der Aktiengesellschaft, die ja wesentlich zur wirtschaftlichen Erholung nach der Kapitulation Japans im Jahre 1945 beitrug, das Grundkapital wie beim *authorized capital* nach amerikanischem Muster den wirtschaftlichen Gegebenheiten entsprechend frei erhöhen. 1974 konnten dann aufgrund eines Beschlusses des Verwaltungsrates Wandelschuldverschreibungen ausgegeben werden, 1981 wurden sog. *warrant bonds* eingeführt, 1990 kam es zur Deregulierung bei den Vorzugsaktien, 1993 folgten entsprechende Erleichterungen bei den Schuldverschreibungen, 1994 wurde der Rückerwerb eigener Aktien erleichtert, 1997 führte man das System der Aktienoptionen ein. Mit der Reform von 1998 hat das Sondergesetz über den Einzug von Aktien und den Erwerb eigener Aktien durch Publikumsgesellschaften eine weitere Erleichterung herbeigeführt. 2001 wurde schließlich die Ausgabe verschiedener Aktiegattungen ermöglicht, und das Verbot der Ausgabe von Aktienoptionen wurde vollends aufgehoben. Bei der Aktienübertragung kam es zu einer Reihe von Erleichterungen, die dazu führten, daß sich die Aktiengesellschaften, vor allem die börsennotierten Gesellschaften, das benötigte Kapital in vielfältiger Art und Weise vom Kapitalmarkt beschaffen und nach eigener Beurteilung den Aktienkurs stützen konnten.

Im Hinblick auf die *corporate governance* ist demgegenüber eine etwas andere Entwicklung zu beobachten. 1974 wurde anlässlich des frisierten Rechnungsabschlusses bei dem Unternehmen *Sanyo* ein Sondergesetz zum HG erlassen, das bei großen Unternehmen die Prüfung durch einen Wirtschaftsprüfer oder eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft zwingend vorschrieb und die Befugnisse der Prüfer nicht nur auf die Rechnungsprüfung, sondern auch auf die Prüfung der Geschäftsführung erstreckte. 1981 kam es dann wegen der Problematik der Vorteilsgewährung an Politiker und andere Personen oder Institutionen zu einer Verschärfung des Prüfungssystems. Verglichen mit der Reform zur Erleichterung der Kapitalbeschaffung bestand die Besonderheit dieser Reform nun gerade darin, daß diese Regulierung wieder verschärft wurde. Die Reform von 2001 brachte dann erneut eine Verschärfung des Prüfersystems und gleichzeitig eine Änderung bei der Aktionärsklage; die Schadensersatzhaftung von Verwaltungsrat oder Prüfern gegenüber der Gesellschaft wurde in gewissem Umfang wieder begrenzt. Dies ist im Grunde eine Abkehr von der bisherigen Tendenz, verschärfende Regelungen einzuführen, entspricht aber den nachdrücklichen Forderungen aus Wirtschaftskreisen und wurde im Wege der Abgeordnetengesetzgebung von Mitgliedern der Regierungspartei realisiert.

IV. GESELLSCHAFTSREFORM VOM MAI 2002 UND *CORPORATE GOVERNANCE*1. *Inhalt der Reform*

Wie bereits zu Beginn erwähnt, stellt es für uns in Japan ein gewisses Problem dar, die am 22. Mai 2002 verabschiedeten Reformen in den Vorlesungen zu berücksichtigen. Dies hängt damit zusammen, dass der Inhalt der Reform mehrdeutig und äußerst breit angelegt ist. Im wesentlichen geht es um Folgendes:

a) *die Aktien betreffend:*

- (i) System der Kraftloserklärung von Aktienbriefen;
- (ii) Verkauf von nicht lokalisierbaren Aktien;
- (iii) vermehrter Kauf von Bruchteilsaktien.

b) *die Organe der Aktiengesellschaft betreffend:*

- (i) Recht zur Berufung und Abberufung des Verwaltungsrates;
- (ii) das Vorschlagsrecht der Aktionäre wird von sechs auf acht Wochen vor Beginn der Hauptversammlung verlängert;
- (iii) die Zahl der von der Hauptversammlung zu fassenden Sonderbeschlüsse wird von einhalb auf ein Drittel der Zahl der Beschlußrechte der Aktionäre reduziert;
- (iv) das Einberufungsverfahren der Hauptversammlung wird vereinfacht.
- (v) Einführung einer für Mitglieder des Verwaltungsrats leistungsabhängigen Vergütung;
- (vi) Neueinsetzung eines „Ausschusses für wichtige Vermögensangelegenheiten“ durch Beschluß des Verwaltungsrats;
- (vii) Wahl der Prüfung durch einen Prüfer, der nicht bei einem großen Unternehmen prüft.

c) *zu Fragen der Rechnungslegung bei Publikumsgesellschaften:*

- (i) Die Rechnungslegungsvorschriften nach dem HG werden künftig durch Ministerialverordnung festgelegt (Bewertungsmethode der in den Rechnungsbüchern enthaltenen Vermögenswerte, zu berücksichtigende Punkte in den Bilanzunterlagen und den Gewinn- und Verlustrechnungsdokumenten, Schätzung des dividendenfähigen Betrages und der Zwischendividende);
- (ii) Vereinheitlichung der Rechnungslegung nach dem Wertpapierverkehrsgesetz und nach dem HG im Hinblick auf die Einführung fortlaufender Rechnungslegungsdokumente bei großen Unternehmen.

Als weitere Kennzeichen dieser umfassenden Reform sind noch die Einführung eines Systems zu nennen, bei dem der Wert von Vermögensgegenständen, die als Sacheinlagen dienen, durch Wirtschaftsprüfer festgestellt wird, sowie die Rationalisierung des Kapitalherabsetzungsverfahrens und ergänzende Regelungen, die für ausländische Gesellschaften gelten.

Im folgenden möchte ich noch kurz auf die den Verwaltungsrat betreffenden Neuregelungen eingehen und ihre Konsequenzen für die japanische *corporate governance* erläutern.

## 2. *Corporate Governance*

Eine wesentliche Veränderung hat sich dadurch ergeben, daß die großen Gesellschaften nunmehr im wesentlichen unter drei Formen der Unternehmensorganisation frei wählen können. Entweder behalten sie ihre bisherige Unternehmensorganisation bei oder sie werden zu einer Gesellschaft mit Ausschüssen innerhalb des Verwaltungsrates. Als drittes besteht die Möglichkeit, dass – unter Beibehaltung der sonstigen Struktur – der Verwaltungsrat einen von ihm getrennten Ausschuß für wichtige Vermögensangelegenheiten einsetzt. Diese Gesellschaften müssen ein Grundkapital von mindestens 500 Mio. Yen haben und bei der letzten Bilanzierung Verbindlichkeiten und Forderungen von mindestens 20 Mrd. Yen ausweisen oder es handelt sich um eine Gesellschaft, bei der das in der Satzung ausgewiesene Grundkapital mindestens 100 Mio. Yen beträgt und die Prüfung von einem Wirtschaftsprüfer vorgenommen wird. Liegen diese genannten Voraussetzungen vor, finden die Vorschriften der Sonderverordnung über Gesellschaften, die Ausschüsse einrichten, Anwendung. Dabei gibt es auch eine gesetzliche (Negativ-) Definition des Begriffs „externes Verwaltungsratsmitglied“: Dies darf niemand sein, der früher einmal ein mit der Geschäftsführung beauftragtes Verwaltungsratsmitglied oder Angestellter des Unternehmens (oder einer Tochtergesellschaft) war oder gegenwärtig ein die Geschäfte des Unternehmens führendes Verwaltungsratsmitglied ist.

Im folgenden soll auf die Besonderheit der verschiedenen Modelle hingewiesen werden.

### a) *Gestärktes Prüfersystem*

Das Prüfersystem wurde mit der Reform vom vergangenen Jahr erheblich verschärft. Bei diesem Typ von Gesellschaft beschließt der Verwaltungsrat über die Delegation von Aufgaben an geschäftsführungsbefugte Mitglieder, die dann diesen Beschluß ausführen. Der Verwaltungsrat überprüft auch die Angemessenheit der Geschäftsführung seiner vertretungsberechtigten Mitglieder. Bei der großen Gesellschaft überprüft ein zur Hälfte aus externen Prüfern bestehender Prüfungsausschuß die Rechtmäßigkeit der Geschäftsführung. Die Befugnis zur Gewinnverwendung und Verlustabschreibung liegt bei der Hauptversammlung. Die Mitglieder des Verwaltungsrats haften in bestimmten Grenzen ohne Verschulden. Die Prüfer sind verpflichtet, an den Sitzungen des Verwal-

tungsrates teilzunehmen und ihre Meinung zu äußern. Die Prüfer werden für eine Amtszeit von vier Jahren ernannt. Bei großen Gesellschaften gibt es mindestens drei Prüfer, von denen mindestens einer unabhängig sein muß. In großen Gesellschaften muß bei Personalangelegenheiten, die die Prüfer betreffen, das geschäftsführende Verwaltungsratsmitglied das Einverständnis des Prüfungsausschusses einholen.

*b) Gesellschaften mit Ausschüssen*

Bei diesem Gesellschaftstyp gibt es zwingend drei Ausschüsse, nämlich den Prüferausschuß, den Ernennungsausschuß und den Vergütungsausschuß, sowie Personen, die sich ausschließlich auf die Geschäftsführung des Unternehmens konzentrieren. Die Ausschüsse und die Geschäftsführungsbeauftragten müssen gleichzeitig in die Gesellschaftsstruktur integriert werden. Prüfer sind in diesem Fall nicht mehr erforderlich. Das Besondere dieses Konzepts liegt in der funktionalen Trennung zwischen der Aufsicht des Verwaltungsrates und der Geschäftsführung. Als Geschäftsführer müssen in diesem Fall eine oder mehrere Personen bestellt werden, der oder denen diese Geschäftsführung übertragen wird; der Verwaltungsrat besitzt diesen Geschäftsführern gegenüber die Aufsichtsbefugnis. Das heißt, der Verwaltungsrat bestellt und entläßt die Geschäftsführer und bestimmt einen vertretungsbefugten Geschäftsführer. Die Aufsicht über die Geschäftsführer erfolgt zudem über die drei Ausschüsse, die mindestens zur Hälfte aus externen Verwaltungsratsmitgliedern bestehen müssen. Ein Geschäftsführer wird für ein Jahr bestellt. Den Aktionären gegenüber besteht eine Sorgfaltspflicht.

Die Beschlußbefugnis des Verwaltungsrates beschränkt sich auf die Grundlinien der Unternehmensführung, die Gewinnverteilung (Dividendenausschüttung) etc. Alle anderen wichtigen Entscheidungen über die Geschäftsführung werden den Geschäftsführern übertragen. Ihre Befugnisse richten sich nach den ihnen vom Verwaltungsrat übertragenen Aufgaben. So trifft zwar der Verwaltungsrat die prinzipiellen Entscheidungen bei der Kapitalbeschaffung; das dabei einzuschlagende Vorgehen, z.B. bei der Ausgabe neuer Aktien oder Schuldverschreibungen, bestimmen jedoch die Geschäftsführer.

Jeder Ausschuß besteht aus mindestens drei vom Verwaltungsrat bestellten Verwaltungsratsmitgliedern, wobei die Hälfte davon externe Mitglieder sein müssen. Die Befugnis der einzelnen Ausschüsse ist gesetzlich wie folgt festgelegt:

Der Ernennungsausschuß beschließt die Liste der Verwaltungsratsmitglieder, die bei der Hauptversammlung zur Wahl gestellt werden. Dem Prüferausschuß obliegt die Aufsicht über die Verwaltungsratsmitglieder und die Geschäftsführer, die Erstellung des Prüfungsberichts und die Zusammenstellung der Liste der Wirtschaftsprüfer, die auf der Hauptversammlung zur Wahl oder Abberufung gestellt oder nicht wiedergewählt werden sollen. Der Vergütungsausschuß beschließt über die Vergütung, die die einzelnen Verwaltungsratsmitglieder und Geschäftsführer erhalten.

Bei einer Gesellschaft, die sich für das Modell mit drei Ausschüssen entschieden hat, geht die Befugnis zur Gewinnverwendung von der Hauptversammlung auf den

Verwaltungsrat über; die Haftung der Verwaltungsratsmitglieder gegenüber der Gesellschaft ist in diesem Fall grundsätzlich nur noch Verschuldenshaftung.

Auf diese Art und Weise wurde ein System geschaffen, das sich am Modell der Unternehmensleitung und –überwachung des amerikanischen Bundesstaates *Delaware* orientiert und die Interessen der Aktionäre mit einer möglichst großen Effektivität der Gesellschaftsorgane in Einklang zu bringen sucht. Die Übertragung der Geschäftsführungsbefugnis von den Verwaltungsratsmitgliedern auf die Geschäftsführer ermöglicht nun einerseits eine schnellere Entscheidungsfindung; andererseits kann die Geschäftsführung besser durch den Verwaltungsrat kontrolliert werden.

c) *Gesellschaften, die einen Ausschuß für wichtige Vermögensangelegenheiten einsetzen*

In diesem Modell setzt der Verwaltungsrat einen Ausschuß ein, der Beschlüsse über die Verwendung wichtiger Vermögenswerte faßt. Auch hier steht das Ziel, eine möglichst schnelle Willensbildung und Beschlußfassung zu ermöglichen, im Vordergrund.

## V. SCHLUSSBEMERKUNG

Die Besonderheit der derzeitigen Reform zur *corporate governance* kann man zusammenfassend so kennzeichnen, daß es großen Gesellschaften nunmehr freisteht, das Modell einer *corporate governance* zu wählen, bei dem der Schwerpunkt entweder auf der Zustimmung von Prüfern oder auf einer durch den Verwaltungsrat kontrollierten, funktional getrennten Geschäftsführung liegt. Letzteres basiert, wie erwähnt, auf dem amerikanischen Modell, wobei allerdings immer wieder darauf hingewiesen wird, daß die Publizität und Transparenz der Unternehmensinformationen Voraussetzung für seinen Erfolg sind. Damit *corporate governance* funktioniert, muß ein solches System mit Inhalt gefüllt werden, es darf nicht nur eine formale Hülle sein.

Zum jetzigen Zeitpunkt läßt sich noch nicht sagen, ob sich das neue System mit der japanischen Unternehmenskultur und Geschäftslage verträgt. Man muß dabei berücksichtigen, daß sich zwar die Struktur der Gesellschaften in Japan allmählich wandelt, bestimmte Rahmenbedingungen aber nach wie vor unverändert sind.

So sind einerseits im Bereich der Unternehmensleitung Anzeichen für Veränderungen erkennbar. Nach einer am 20. Juni 2002 veröffentlichten Untersuchung der japanischen Wirtschaftszeitung *Nihon Keizai Shinbun* haben über 50 % der 300 befragten Unternehmen vor, das neue System einzuführen. Nach Schluß der diesjährigen Hauptversammlungperiode betrug die durchschnittliche Zahl der Verwaltungsratsmitglieder noch 15, was einer Abnahme um 25 % gegenüber der vor drei Jahren erhobenen Statistik bedeutet. Die Ernennung von externen Verwaltungsratsmitgliedern war bei 52,8 % der Unternehmen erfolgt oder stand in Kürze bevor (10,5 %). Betrachtet man andererseits die Anzahl der externen Verwaltungsratsmitglieder pro Gesellschaft, so zeigt sich,

daß noch immer erst 48,1 % der Gesellschaften eines, und überhaupt nur 34,0 % zwei haben.

Aus der Umfrage kann man entnehmen, daß die Zahl der Unternehmen, die das Geschäftsführer-Modell eingeführt hat, zunimmt und daß offensichtlich auch in Japan die Trennung zwischen Geschäftsführung und deren Kontrolle fortschreitet. Allerdings gibt es bisher nur wenige Unternehmen, die beabsichtigen, das amerikanische Modell der Kontrolle einzuführen, bei dem hinsichtlich der Trennung zwischen Geschäftsführung und Prüfung die externen Vorstandsmitglieder im Mittelpunkt stehen. Ein Grund dafür waren sicher der *ENRON*-Skandal und das fehlerhafte Prüfungsverhalten der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft *Arthur Anderson*, die erhebliche Zweifel an der Funktionalität des amerikanischen Systems haben aufkommen lassen. Ebenso haben die frisierten Rechnungsabschlüsse bei *Worldcom* den Glauben an den Vorrang dieses Systems erschüttert. Schließlich ist auch noch zu berücksichtigen, daß in den USA zur besseren Transparenz der Unternehmensführung strenge kapitalmarktrechtliche Publikationspflichten bestehen, weshalb von Seiten des Aktienmarktes erheblicher Druck auf die Manager ausgeübt wird; in Japan sind diese Pflichten und ihre Umsetzung noch unzureichend ausgeprägt. Für Investoren stellt sich demnach die Frage, wo denn überhaupt ein vertrauenswürdiger Kapitalmarkt besteht.

Die Gesellschaften, die sich für das Ausschußsystem entschieden haben, müssen in die Ausschüsse zwingend mehrheitlich externe Verwaltungsratsmitglieder berufen. Wenn als externe Vorstandsmitglieder Personen berufen werden, die unabhängig von den mit der Geschäftsführung Beauftragten sind, so läßt sich die erwünschte oder erwartete Kontrollfunktion sicher erreichen. Wählt man jedoch Personen, die dem Willen oder den Wünschen des vertretungsberechtigten Verwaltungsratsmitglieds folgen, so haben wir die gleichen Probleme wie bisher. Damit das System funktioniert, muß geklärt werden, wie man am besten institutionell sicherstellt, daß die Unternehmen auch tatsächlich unabhängige Verwaltungsratsmitglieder ernennen.

Schließlich soll noch auf ein Beispiel hingewiesen werden, bei dem sich keine Anzeichen für Veränderungen feststellen lassen. Es geht dabei um die vom Finanzministerium am 20. Juni 2002 aufgrund von Art. 26 Bankgesetz (*Ginkō-hō*) erlassene Anordnung gegenüber der *Mizuho Financial Group*, die im April dieses Jahres aus dem Zusammenschluß dreier großer japanischer Banken hervorgegangen ist. Zwar hat dieser Fall nicht unmittelbar etwas mit *corporate governance* zu tun; er ist aber ein gutes Beispiel, um die tatsächliche Situation der Leitung in großen Unternehmen zu erklären. Anlaß für die Verwaltungsverfügung war, daß Anfang April Geldautomaten der *Mizuho*-Bank, die in Japan auch für den bargeldlosen Zahlungsverkehr genutzt werden können, wegen Computerfehlern nicht richtig funktionierten und es deshalb zu Datenkonfusionen mit der Folge kam, daß Abbuchungen oder Überweisungen gar nicht oder zu spät erfolgten, Einzahlungen sich verzögerten oder Belastungen doppelt abgebucht wurden und es dadurch zu Schädigungen kam. So fiel zum Beispiel die automatische Abbuchung öffentlicher Gebühren vorübergehend in 2,5 Millionen Fällen aus. Nach

Erkenntnis des Finanzministeriums lag der Grund darin, daß das System vor seiner Inbetriebnahme nicht in einem Testlauf auf seine Funktionsfähigkeit hin geprüft worden sei; ferner war die Geschäftsleitung von der technischen Abteilung auch nicht darüber informiert worden, daß das Programm noch nicht hinreichend getestet worden sei. Das Ministerium verlangte daraufhin in seiner Anordnung die Vorlage eines Maßnahmenplanes zur Verbesserung des Systems, zur Vermeidung ähnlicher Vorfälle in der Zukunft und zur Klarstellung der Verantwortlichkeit. Die Ursache für den *Mizuho*-Bank-Fall lag eindeutig darin, daß man die Risiken, die mit der Vereinheitlichung der Systeme verschiedener Banken einhergehen, nicht hinreichend erkannt und daß sich die nötige, grundlegende Entscheidungsfindung verzögert hatte. Mit anderen Worten: das unternehmensinterne Kontrollsystem zur Handhabung von Risiken war unzureichend ausgestaltet. Was hier allerdings vor allem interessiert, ist die Frage nach der Geschäftsführung und Kontrolle durch den Verwaltungsrat der *Mizuho*-Bank. Hätte nämlich die Kontrolle durch eine verantwortliche Geschäftsleitung funktioniert, dann hätte diese für die Durchführung eines Testlaufs Sorge getragen und ein derartiger Schaden wäre vermieden worden. Wie dieser Fall zeigt, ist es in Japan noch nicht gelungen, ein Umfeld zu schaffen, in dem hochgestellte oder mächtige Persönlichkeiten deutlich und direkt zur Vorsicht ermahnt werden können. Insofern hilft es wenig, wenn das System geändert wird, die tatsächlichen Gegebenheiten aber unverändert bleiben.

#### SUMMARY

*Just as in Europe and the U.S., the discussion about corporate governance has lately intensified in Japan, too. One of the major aims of the corporate law reform of 2002 has been an improvement in the Japanese system of corporate governance. Large stock corporations may now choose between three different organizational forms. First, companies may keep their traditional structure. However, in this case the board has to delegate the task of running the daily business and representing the company to some of its members. The board as such controls these managing directors. In addition, as has been the practice before, an audit committee controls the management. At least half of the auditors have to be externs, i.e., they must not be, or must not have been, employed by the company. Following the second model, a corporation has to establish, within the board, three mandatory committees for auditing and for the remuneration and appointment of the directors, and the board, in turn, has to appoint one or more officers responsible for the daily business. Thus there is a separation between managing and supervisory functions. Additional auditors are not required. Under the third model, a board may install a committee that is responsible for all financially important decisions. In a recent poll, many companies declared an interest in adopting one of the new models. Whether the new system will work in practice remains to be seen.*

*(The Editors)*