

## Recht kurz bitte (35)

# Die KK mit Troika-Ausschüssen: Weshalb die „beste Basis“ für Corporate Governance versagt

Von Mikio Tanaka

**M**edienberichten zufolge ergaben die Untersuchungen im Toshiba-Bilanzskandal, dass das Unternehmen in den vergangenen fast sieben Jahren zu hohe Gewinne von mehr als 150 Milliarden Yen ausgewiesen hatte. Der Vorfall wirkte auf die japanischen Wirtschaftskreise schockierend und löste auch in juristischen Kreisen großes Erstaunen aus:



### Die KKmT bis dato vermeintlich sicher

Wiederholte Gesellschaftsrechtsreformen haben unterschiedliche Formen der Aktiengesellschaft (*kabushiki kaisha*, KK) ermöglicht. Unter ihnen galt die KK mit Troika-Ausschüssen („KKmT“) bisher als am besten geeignete Struktur für Corporate Governance. Nur wenige Großunternehmen wie SONY und Toshiba haben diese Struktur. Doch mit Toshiba hat sich nun ausgerechnet bei einer KKmT der Mega-Skandal ereignet. Die KKmT wurde 2003 eingeführt und wird seit 1. Mai 2015 als „Gesellschaft mit Ernennungsausschuss etc.“ bezeichnet. Im Direktorenrat werden dabei drei Ausschüsse gegründet:

- Der „Ernennungsausschuss“ entscheidet über die Agenda für die Hauptversammlung hinsichtlich der Ernennung und Entlassung von Direktoren;
- der „Aufsichtsausschuss“ prüft, ob unter anderem die Tätigkeiten der Direktoren und Geschäftsführer/*shikkoyaku* angemessen sind;
- der „Vergütungsausschuss“ entscheidet über die Vergütung der einzelnen Direktoren und Geschäftsführer, beziehungsweise die Richtlinien für die Festlegung der Vergütung.

In den drei Ausschüssen verfügen externe Direktoren über die Mehrheit. Es gibt ferner eine Aufgabenteilung zwischen dem Direktorenrat, der die Geschäftsführung überwacht und Geschäftsentscheidungen fällt, und dem Geschäftsführer, der tatsächlich die Geschäfte führt.

Um zu beurteilen, wie es möglich war, dass es in einer KK mit dieser komplexen Struktur über lange Zeit zu derartig gravierenden Rechtsverstößen kommt, liegen noch keine ausreichenden Informationen vor. Es lassen sich jedoch hinsichtlich der KKmT allgemein einige Verbesserungsbedürfnisse feststellen.

### Hauptproblem auf Direktorenebene

Der Direktorenrat hat das Ernennungsrecht für alle Mitglieder der drei Ausschüsse inne. Entgegen des US-Rechts, an dem sich das KKmT-System orientiert, ist jedoch nicht gefordert, dass er mit externen Direktoren besetzt wird. Der Gesetzgeber erwartet von

einem externen Direktor, dass er – wegen seiner Neutralität – nicht unter der Kontrolle des Managements steht und bereit ist, es kritisch und effektiv zu überwachen. Doch in Japan kann so ein *rein* westliches Gerechtigkeitsverständnis zu Schwierigkeiten führen. Die „Überwachung“ eines gesellschaftlich höher Gestellten wird als Widerspruch zur traditionellen konfuzianistischen Rechtskultur gesehen, die großen Wert auf die vertikale Hierarchie legt.

Wenn man aber die traditionelle Rechtskultur ignoriert, ist es schwierig, Karriere zu machen und – zum Beispiel – ein Direktor zu werden.

Ferner dürfte kaum ein Management davon begeistert sein, dass es jemand ernsthaft überwachen will. Das mag auch der Grund dafür sein, dass man teilweise dazu tendiert, Personen in hohen sozialen Stellungen für die Ausschüsse zu ernennen, wie Universitätsprofessoren oder ehemalige hohe Beamte, die nach außen hin ein positives Bild der KK in Sachen Corporate Governance vermitteln, aber nicht unbedingt großes Interesse an der Überwachung des Managements zeigen, und in dessen Augen „harmlos“ sind.

Bei der KKmT gibt es zudem das strukturelle Problem, dass der Geschäftsführer gleichzeitig der Direktor des Direktorenrats sein kann. Dies kann dazu führen, dass sich (i) die Ausübung der Geschäfte und (ii) die Entscheidungsfindung und allgemeine Aufsicht auf bestimmte Personen konzentrieren. Das birgt die Gefahr einer „Kremlin“-Bildung von wenigen Personen.

Dass der Arbeitsmarkt für das Management im Vergleich zu westlichen Ländern weniger liquide ist, erschwert die Suche nach wirklich geeigneten Personen zusätzlich.

Wie dargestellt, ist es auch unter der komplexen Governance-Struktur der KKmT theoretisch möglich, die drei Ausschüsse als Marionettenausschüsse zu kontrollieren, wenn es dem größten Machthaber der KK gelingt, die *de facto*-Kontrolle über den Direktorenrat zu gewinnen. Was genau bei Toshiba geschah, ist zwar noch nicht ganz klar, aber dieser Fall kann eine gute Gelegenheit sein, das KKmT-System zu verbessern. ■



**Mikio Tanaka**

ist Partner und Rechtsanwalt mit japanischer Volljuristzulassung bei City-Yuwa Partners in Tokyo.

E-Mail: [mikio.tanaka@city-yuwa.com](mailto:mikio.tanaka@city-yuwa.com)  
[www.city-yuwa.com](http://www.city-yuwa.com)