

Zur Spitzenorganisation japanischer Unternehmen und der Kontrolle des Managements*

Von Akihiro Koyama**

A. Modelle der Entscheidungsstruktur im Unternehmen

I. Zur Bedeutung des Wortes "Entscheidungsstruktur" oder "Spitzenorganisation" im Unternehmen

Das Thema dieses Beitrags lautet : "Zur Spitzenorganisation japanischer Unternehmen und der Kontrolle des Managements". Das Wort "Spitzenorganisation" oder "Spitzenverfassung" bezeichnet normalerweise die Spitzenorgane der Aktiengesellschaften. Dabei wird die Beziehung des Managements zu den Aktionären betont. Das Wort "Management" bezeichnet hier den Board of Directors, bzw. Geschäftsführung/Vorstand. Obwohl die Aktionäre Eigentümer des Unternehmens sind, ist auch die Beziehung des Managements zu den Arbeitnehmern und zu den Angestellten in der heutigen Wirtschaft sehr wichtig und sie spielt tatsächlich die Hauptrolle für eine erfolgreiche Unternehmenstätigkeit. Das Wort "Arbeitnehmer" wird hier synonym mit dem Wort "Angestellte" und "Arbeiter" verwendet, weil es in Japan faktisch zwischen Arbeitern und Angestellten keinen Unterschied gibt.

Hier wird der Begriff "Spitzenorganisation des Unternehmens" synonym mit dem Begriff "Entscheidungsstruktur des Unternehmens" verwendet, d.h., die Struktur der Organisation bezeichnet zugleich auch die Entscheidungsstruktur des Unternehmens.

Bevor die Spitzenorganisation japanischer Unternehmen erläutert wird, muß die Funktion des Managements klar dargestellt werden. Der Gegenstand der Forschung ist der folgende: Was für eine Beziehung ist zwischen Management und Aktionären bzw. zu den Arbeitnehmern notwendig, um eine reibungslose Geschäftsführung bzw. Unternehmenstätigkeit auszuüben?

*Zur Fertigstellung dieses Beitrags hat Herr Matthias Tanau von der Universität Trier erheblich beigetragen. Ich danke ihm für seine Hilfe herzlich. Und zugleich danke ich Frau Isolde Mark von Euro-japanischer Gesellschaft Tokio für ihre wertvollen Hinweise.

**Professor Akihiro Koyama, Gakushuin Universität Tokio, Institut für Betriebswirtschaft, Schwerpunkt Investition und Finanzierung.

Diese Untersuchung im Rahmen der Principal-Agent-Theorie durchzuführen ist heute die aktuelle Aufgabe.

Als konkrete Probleme bezüglich dieses Themas können hier zwei Fragen vorgebracht werden.

Erstens: Was für ein Mechanismus ist wirksam, damit die Arbeitnehmer die Entscheidungen im Unternehmen wirklich beeinflussen können? D.h., müssen dann die Vertreter der Arbeitnehmer als Mitglieder der Entscheidungsorgane des Unternehmens irgendeine Rolle spielen, um einen effizienten Betriebsplan aufzustellen? Wenn wir dem zustimmen, wie wird es dann verwirklicht?

Zweitens: Für wen trägt das Management die Verantwortung? Müssen die Manager mit den relevanten Gruppen für das Unternehmen, nämlich den Aktionären und den Arbeitnehmern, über den Betriebsplan diskutieren? Oder sollten sie unabhängig darüber entscheiden? Wie müssen sie dann in Bezug auf ihre Verantwortung für Aktionäre und Arbeitnehmer kontrolliert und überwacht werden? Dazu muß man zuerst die Funktion des Managements klar verstehen. Hier werden wir das Management aus der institutionellen Sicht betrachten.

Die Funktionen des Managements sind grob gesagt die folgenden:¹⁾

(1) Entscheidungen über grundsätzliche Unternehmenstätigkeiten wie Fusion, Auflösung, Verkauf eines beträchtlichen Teils des Unternehmensvermögens und Abänderung der Satzung.

(2) Entscheidungen über Entlohnung, Pension, Krankengeld und Entscheidungen über die Verteilung des Gewinns.

(3) Entscheidungen der Unternehmenspolitik wie Verkaufspreise, Beschäftigung, Diversifikation, Investition, Finanzierung, Lage usw..

(4) Durchführung und Überwachung der erwähnten Entscheidungen und interne Zuteilung der Ressourcen für die Durchführung.

(5) Überwachung der Gratifikationen und Sanktionen im Unternehmen. D.h.: Belohnung und Bestrafung je nach der Leistung der Arbeitnehmer. Das sind Beförderung, Degradierung, Versetzung, Disziplinarstrafe, Entlassung usw..

(6) Offenlegung der Betriebstätigkeiten für Aktionäre, Gewerkschaften, öffentliche Behörden usw..

Die erste Funktion davon wird im Allgemeinen und im Prinzip von den Aktionären erfüllt. Im Gesellschaftsrecht ist es normalerweise kodifiziert, daß solche grundsätzlichen Entscheidungen von der Hauptversammlung durchgeführt werden müssen. Auch im japanischen Gesellschaftsrecht ist dieses Prinzip so festgelegt. Aber, wie diese Aufgabe faktisch durchgeführt wird, ist natürlich eine andere Sache,

Die anderen fünf Entscheidungsbereiche gehören ausschließlich oder wenigstens hauptsächlich zu den Aufgaben des Managements als die strukturell dafür vorgesehenen Aufgabenbereiche im Unternehmen. Das Management übernimmt praktisch all diese Funktionen und beeinflußt so diese Entscheidungen. Aber auch andere Gruppen im Unternehmen nehmen daran teil. Oft ist im Gesellschaftsrecht festgelegt, daß Punkt zwei und drei nur mit dem Einverständnis

nis der Hauptversammlung entschieden werden können. Entscheidungen über die Entlohnung und sogar über die Unternehmenspolitik werden sehr oft zu einem erheblichen Teil durch Vereinbarungen mit den Arbeitnehmern getroffen.

Zwar wird die Durchführung der Entscheidungen und ihre Überwachung ausschließlich vom Management durchgeführt, aber die Überwachung wird normalerweise nach wohldefinierten Regeln durchgeführt, die oft von Management und Gewerkschaft gemeinsam bestimmt werden.

Wir beschränken hier nun den Gegenstand unserer Betrachtung auf nur drei Punkte: (2) die Entlohnung, (3) die Unternehmenspolitik, (5) die Festlegung der Überwachungsregeln.

Wir können dann die Verteilung der Aufgaben für das Management, die Aktionäre und die Arbeitnehmer näher angeben.

Zu diesem Zweck können wir in Bezug auf die Entscheidungsstruktur des Unternehmens drei unterschiedliche Modelle auführen.

II. Drei Modelle als Idealtypus der Entscheidungsstruktur im Unternehmen

Wir gehen hier von der Annahme aus, daß Unternehmen aus drei Gruppen zusammengesetzt sind. Diese drei Gruppen sind wie bereits angeführt, das Management (M), die Aktionäre (Stockholder) (S), die Arbeitnehmer (Employee) (E)²⁾.

Nach den Untersuchungen von Aoki unterscheiden wir drei unterschiedliche Modelle der Entscheidungsstruktur im Unternehmen.

(1) "Oberhoheit der Aktionäre-mit-Tarifverhandlungen"-Modell

Bei diesem Modell bestimmt das Management (M) als Agent der Aktionäre(S) zum Teil die Entscheidungsvariablen gemeinsam mit den Vertretern der Arbeitnehmer(E). Die restlichen Entscheidungsvariablen werden einseitig vom Management festgelegt.

(2) Mitbeteiligungsmodell

Bei diesem Modell entscheiden Vertreter der Aktionäre(S) und Vertreter der Arbeitnehmer (E) gemeinsam, bzw. das Management(M) entscheidet unter Überwachung der Aktionäre und der Arbeitnehmer.

(3) Kooperatives Modell

Hier entscheidet ein 'neutrales' Management um die Interessen der beiden Gruppen zu integrieren und zu vermitteln.

(3a) Managerial-Diskretionäres Modell

Als eine Variante des dritten Modells kann dieses Modell vorgestellt werden. Bei diesem Modell entscheidet das Management unter den von Aktionären und Arbeitnehmern gestellten Bedingungen, um seinen eigenen Nutzen zu maximieren.

Natürlich existiert keines von diesen Modellen in wirklichkeit in reiner Form. Diese drei stilisierten Modelle sind nur eine Abstraktion unter Hervorhebung jeweils einer der vorherrschenden Seiten der realen Entscheidungsstruktur. Aber um in einem Vergleich die Begriffe klarer zu machen, erläutert Aoki das Modell (1), "Oberhoheit der Aktionäre-mit-Tarifverhandlungen-Modell" wie folgt: Es entspreche den Unternehmen in England und in

Amerika. Genauer gesagt entspricht es den gesetzlichen Vorschriften, der Praxis des Systems der Tarifverhandlungen im angelsächsischen Raum.

Das zweite Modell entspricht den gesetzlichen Rahmen der Mitbestimmung in Deutschland, das dritte Modell bzw. das Modell (3a) entspricht den Vorschriften und der Praxis des Gesellschaftsrechts in Japan.

Von diesen vier Modellen werden hier mehrere Themen nur des dritten Modells und des Modells (3a) behandelt.

Aoki behauptet nun, daß das Organisationsgleichgewicht im Sinne einer kooperativen Lösung als Maßstab einer effizienten Struktur des Systems zu gelten habe. Das Management wählt dazu eine betriebs-intern effiziente Lösung aus, durch die ein Gleichgewicht der Macht zwischen Aktionären und Arbeitnehmern erhalten werden kann. Die Wahl des Managements tendiert nämlich zu einem Gleichgewicht der Macht zwischen Aktionären und Arbeitnehmern. Wenn also solch ein Organisationsgleichgewicht im Unternehmen existiert, bedeutet dies zugleich, daß das im Unternehmen eingebaute System der Entscheidungsstruktur effizient ist.

Meiner Meinung nach wird die wirkliche Entscheidungsstruktur japanischer Unternehmen durch das Modell (3a) am besten erklärt³. Diese Tatsache wird später ersichtlich, wenn ein Beispiel eines japanischen Unternehmens erläutert wird. Bei diesem Modell ist das Management sehr mächtig. Es ist weder der Agent der Aktionäre noch die Zusammensetzung der Interessengruppen des Unternehmens. Das bedeutet aber nicht, daß das Management unabhängig von der Kontrolle der anderen Interessengruppen ist. Vielmehr wird es von ihnen auf verschiedene Weise überwacht und kontrolliert, während es befugt ist, diskretionär und unabhängig die Mittel zu verwenden und zu überwachen. Bei diesem Modell ist also die Betrachtung der Überwachungsorgane im Unternehmen am wichtigsten.

B. Mechanismus für die Kontrolle des Managements

I. Einleitung

Die Diskussion der Modelle der Entscheidungsstruktur der Unternehmen steht in einer engen Beziehung mit der Principal-Agent-Theorie, die die Beziehung zwischen Management und Aktionären untersucht. In Wirklichkeit ist es aber sehr schwierig zu sagen, ob sie eine echte Principal-Agent-Beziehung ist. Man kann sagen, daß es das wichtigste Thema bei der Betrachtung der Unternehmen im Rahmen der Principal-Agent-Theorie ist, was für ein Mechanismus wirksam ist, um das Management zu überwachen und zu disziplinieren, wenn die Aktionäre nur unvollkommene Informationen über das Unternehmen haben.

Um diese Funktion erfolgreich und wirksam zu leisten, existieren verschiedene Kontrollorgane im Unternehmen. Wie also muß man sie entwerfen? Was für ein Mechanismus ist am wirksamsten? Das ist das wichtigste Problem. Bis jetzt haben wir aber leider keine optimale Lösung. Alle Vorschläge sind also bis auf weiteres nur Versuche, bzw. Annäherungen.

II. Vier Möglichkeiten zur Kontrolle des Managements

Wie kann man das Management also verantwortlich machen für solche Tätigkeiten, wie die Vermittlung oder die Integration der Interessen zwischen Aktionären und Arbeitnehmern? Im Hinblick auf dieses Problem hat das Management zwei Berührungsflächen⁴⁾. Es hat

- (1) eine Berührungsfläche mit den Aktionären und
- (2) eine Berührungsfläche mit den Arbeitnehmern.

Die Kontrollierbarkeit der ersten Berührungsfläche wird oft mit dem Begriff "Aktionärsdemokratie" beschrieben und die Kontrollierbarkeit der zweiten Berührungsfläche wird oft als "Industriedemokratie" bezeichnet. Im Sinne des Organisationsgleichgewichts im Unternehmen müssen diese zwei Berührungsflächen also gleichzeitig behandelt und betrachtet werden. Die gleichzeitige Anpassung der beiden Berührungsflächen ist notwendig, um die Interessen der Gruppen im Unternehmen zu integrieren. Die folgenden Elemente spielen dabei eine wichtige Rolle bei der Kontrolle des Managements, wobei sie zum Teil durch im Unternehmen implementierte Mechanismen wahrgenommen werden.

Prof. Aoki erwähnt in diesem Zusammenhang die folgenden Mechanismen in seiner Arbeit⁵⁾.

- (a) Austritt(Exit) (b) Vorschlags- und Anhörungsrecht(Voice)
- (c) Überwacher(Watchdog) (d) Gerichtlicher Rückgriff(Judicial recourse)

(a) Austritt(Exit)

Austritt bedeutet, daß die Interessengruppe innerhalb des Unternehmens sich von dem Unternehmen trennt, wenn sie mit den Entscheidungen des Managements nicht zufrieden ist. Für die Aktionäre entspricht dieses Verhalten dem Verkauf der Aktien. Wenn sie mit der Betriebspolitik nicht zufrieden sind, können sie ihre Aktien verkaufen, und wenn eine große Menge Aktien auf dieser Weise veräußert wurde, wird ihr Preis herabgesetzt und die Finanzierung dieses Unternehmens wird schwieriger. Auf der anderen Seite gibt es die Möglichkeit der Übernahme des Unternehmens durch diese Gruppe.

Für die Arbeitnehmer entspricht der Austritt dem Wechsel des Unternehmens. Wenn viele Arbeitnehmer zur gleichen Zeit aus dem Unternehmen ausscheiden, so wird das Unternehmen für die Einstellung und die Ausbildung neuer Arbeitnehmer hohe Kosten tragen müssen und es verliert an Wettbewerbskraft auf dem Markt. Ob diese Elemente in Wirklichkeit wirksam für die Kontrolle des Managements sind, ist natürlich ein anderes Problem. Man könnte z.B. auch sagen, daß die Arbeitnehmer vom Unternehmen abhängig sind und es daher für sie relativ schwierig ist, ohne weiteres vom Unternehmen zurückzutreten. Und eine große Menge Aktien auf einmal zu verkaufen ist in Wirklichkeit fast unmöglich für normale Privataktionäre, wegen der Existenz der institutionellen Anleger, die den größeren Anteil der Aktien besitzen. Faktisch sind also Aktionäre und Arbeitnehmer in der Regel einseitig an das Unternehmen gebunden. Also kann man sagen, der "Austritt" ist in Wirklichkeit kaum ein realistischer Weg, um das Management zu überwachen und zu disziplinieren. Er ist höchstens ein potentiell wirksamer Weg, weil er zumindest möglich ist. Erst durch die Möglichkeit des "Austritts" wird diese Handlungsoption wirksam.

(b) "Vorschlags- und Anhörungsrecht"(Voice)

"Vorschlags- und Anhörungsrecht (Voice)" bedeutet, daß sich eine Interessengruppe innerhalb des Unternehmens kritisch äußern kann, wenn sie mit der Betriebspolitik des Unternehmens unzufrieden ist. Durch die Äußerung kann sie dem Management einen kritischen Vorschlag nahebringen, der die Entscheidung des Managements beeinflusst. Auf der Berührungsfäche zwischen Management und Aktionären ist die Hauptversammlung als Forum für diese Äußerungen vorgesehen. Aber in Großunternehmen ist eine solche Gelegenheit der Mitwirkung über das Stimmrecht für individuelle Aktionäre in Wirklichkeit nur sehr bedingt wirksam. In solchen Großunternehmen wird der Mechanismus des Stimmrechts in der Regel auch durch die Bedingungen des Effektenrechts vom Management kontrolliert. Normalerweise ist es sehr kostspielig, wenn die Aktionäre über diesen Stimmrechtsmechanismus die Betriebspolitik beeinflussen. Andererseits beeinflussen die großen institutionellen Anteilseigner die Betriebspolitik meist nicht über den Stimmrechtsmechanismus, sondern durch personelle Verflechtung auf der Vorstandsebene, informelle Beratung usw..

Auf der Berührungsfäche zwischen Management und Arbeitnehmern existiert die Gewerkschaft als der Mechanismus zur Ausübung des Vorschlags- und Anhörungsrechts. Sie kann zur Verbesserung der inneren Leistungsfähigkeit des Unternehmens beitragen. Sie erhält den Kommunikationskanal zwischen Management und Arbeitnehmern und dadurch trägt sie zur Korrektur offensichtlicher Fehler in der Betriebspolitik bei. Durch diesen Kanal können die Arbeitnehmer dem Management ihre Unzufriedenheit mit der Unternehmenspolitik ohne "Austritt" aus dem Unternehmen nahebringen.

(c) "Überwacher"(Watchdog)

Um das Management zu kontrollieren gibt es noch einen anderen Weg. Um das Management für seine Aufgabe verantwortlich zu machen, kann man ein Kontrollorgan für die Überwachung des Managements innerhalb des Unternehmens konstituieren.

In der Praxis zum Beispiel übernimmt die interne und externe Rechnungsprüfung diese Funktion. Diese Prüfungsorgane bekommen vom Management den Abschlußbericht und prüfen die Angaben des Managements. Sie überprüfen weiterhin die Unternehmensrechnung und geben unter Umständen die Fehlentscheidungen des Managements an die zuständigen Stellen weiter. Wenn diese Prüfungsorgane auch befugt sind, unfähige Manager zu entlassen, wird die Prüfung dieser Organe noch wirksamer werden. Zum Studium der Organisationsstruktur des Unternehmens sind diese Kontrollorgane, die als "Überwacher" fungieren, sehr interessant. Der Überwacher entspricht hier in seiner Funktion dem Aufsichtsrat in Deutschland. Es wird oft gesagt, daß der Board of Directors in Amerika als "Überwacher" funktioniert. In Japan fungiert im Prinzip der Rechnungsprüfer als "Überwacher", obwohl seine faktische Wirksamkeit immer mit einem Fragezeichen versehen werden muß. In diesem Sinne ist auch die Spitzenorganisation japanischer Unternehmen zu diskutieren. Dieses Thema wird im dritten Teil behandelt.

(d) "Gerichtlicher Rückgriff"(Judicial recourse)

Auf der Berührungsfäche zwischen Management und Aktionären entspricht der gerichtliche Rückgriff dem derivativen Prozeß (derivative suit) in Amerika. Wenn das Management dem Unternehmen durch Betrug oder durch ungesetzliche Tätigkeit einen Schaden zufügt, und wenn Schadenersatz verlangt wird, kann sich der Aktionär als Kläger, bzw. Vertreter der Interessen des Unternehmens verhalten. Dieser Vorgang wird in Amerika als "derivative suit" bezeichnet.

Auf der Berührungsfäche zwischen Management und Arbeitnehmern gibt es entsprechend dazu übliche Kollektivverhandlungen, das Arbeitsvertragsrecht und gemeinhin Gewohnheiten. Die Gewerkschaften können, wenn notwendig, beim Gerichtshof einen Antrag auf Schlichtung stellen.

Übrigens gibt es noch andere, abstraktere Mechanismen, durch die das Management kontrolliert wird oder werden kann. Zum Beispiel ist die Reputation wichtig, um das Management zu disziplinieren. Reputation meint hier das Ansehen, das ein Unternehmen bei allen Außenstehenden hat. Aufgrund der förderlichen Wirkung der Reputation können z.B. Kapitalgeber ihr Management danach beurteilen, inwiefern es zur Reputation des Unternehmens beigetragen hat. Aufgrund der leichten Feststellbarkeit der Reputation eines Unternehmens eignet sie sich gut zur Beurteilung des Managements. Den Begriff der Reputation erwähnte Spremann kürzlich in seinem Aufsatz in der ZfB⁹⁾. Aoki erläuterte allerdings bereits vor sechs Jahren diesen Begriff in seiner Bedeutung für die Unternehmen.

C. Zur Spitzenorganisation japanischer Unternehmen

I. Annahme und Überblick

1. Annahme

In Japan gab es 1984 ca 2300000 Gesellschaften. Ca. 1120000 davon sind Aktiengesellschaften und ca. 1060000 firmieren als GmbH⁷⁾. Im Jahre 1987 waren 55% der japanischen Gesellschaften Aktiengesellschaften. Obwohl die Zahl der GmbH nicht gering ist, sind fast alle GmbH in Japan Kleinunternehmen, denn die Zahl der Gesellschafter der GmbH in Japan ist auf 50 beschränkt. Das ist im japanischen Gesellschaftsrecht für die GmbH festgelegt. Übrigens dürfen die Gesellschafter ihren Gesellschaftsanteil nicht frei veräußern. Es existieren sehr strenge Veräußerungsbestimmungen. So ist es einsichtig, daß die Aktiengesellschaft die herrschende Unternehmensform in Japan ist. Wenn also hier der Begriff "Gesellschaft" oder "Unternehmen" gebraucht wird, bedeutet er ausschließlich "Aktiengesellschaft".

Die Struktur der Spitzenorganisation japanischer Unternehmen ist durch das "Kooperative Modell" oder durch das "Managerial-Diskretionäre Modell" zu beschreiben. Die formelle Organisation der Entscheidungsorgane der japanischen Unternehmen ist im Rahmen der ökonomischen Theorie der Organisation wie folgt zu erklären:⁸⁾

2. Überblick

Der Vorstand (Torishimariyakukai)

Der Vorstand ist gemäß dem japanischen Gesellschaftsrecht als einheitliche Institution konstituiert. Er ist praktisch allmächtig. Der Vorstand wird von der Hauptversammlung gewählt und er bestimmt selber die individuellen Vergütungen der Vorstandsmitglieder. Einschließlich des Vorsitzenden besitzen einige Vorstandsmitglieder die Vertretungsvollmacht (Daihyo-Ken) nach außen. Sie werden daher als "Representative Directors (Daihyo-Torishimari-Yaku)" bezeichnet. Alle anderen haben daher nur Stimmrecht in den Vorstandssitzungen. Sie beteiligen sich damit an den wichtigsten Entscheidungen.

Vorstandsvorsitzender(Shacho)

Der Vorstandsvorsitzende hat zwei wichtige Funktionen bei der unternehmenspolitischen Willensbildung. Er ist der erste Vertreter nach außen und er ist zugleich der Diskussionsleiter (Chairman) des Vorstandes. Er ist nämlich "CEO (Chief Executive Officer)" und zugleich "Chairman of the Board of Directors". Der Vorstandsvorsitzende eines japanischen Unternehmens verfügt damit über eine sehr große Macht. Alle wichtigen Entscheidungen sind nur mit seinem Einverständnis gültig. Die anderen "Representative Directors" arbeiten ihm als Stellvertreter zu. Einer von ihnen steigt fast immer auch als Nachfolger des Vorstandsvorsitzenden auf.

Geschäftsführungsausschuß (Jomukai)

Weil sich die "Representative Directors" vornehmlich mit der Unternehmenspolitik, repräsentativen und sonstigen Aufgaben beschäftigen, wird die Aufgabe der Durchführung auf die übrigen Vorstandsmitglieder delegiert. Somit ist ein "Jomukai" in den meisten Unternehmen nach der Satzung offiziell vorgesehen. Es ist aber im japanischen Gesellschaftsrecht nicht offiziell vorgesehen. Normalerweise gehören alle Hauptabteilungsleiter zum "Jomukai". Der Begriff "Jomu-Torishimariyaku" bezeichnet den Geschäftsführenden Direktor, der keine Vertretungs-Vollmacht hat.

Kurz zusammengefaßt kann man sagen, daß es im japanischen Gesellschaftsrecht vorgesehen ist, daß der Vorstand im Auftrag der Hauptversammlung die Unternehmenspolitik bestimmt, und daß der Vorstandsvorsitzende und mehrere Vorstandsmitglieder mit Vertretungs-Vollmacht nach außen, die unter den Vorstandsmitgliedern gewählt werden, die Geschäfte des Unternehmens führen. Die Vorstandsmitglieder mit der Vertretungs-Vollmacht einschließlich des Vorstandsvorsitzenden sind also gleichzeitig die "Executive Officers" und "Directors".

Der Rechnungsprüfer od. Unternehmensprüfer (Kansayaku)

Ein Aufsichtsrat wie in deutschen Unternehmen existiert in Japan nicht. Aber es gibt ein funktionales Äquivalent. Der "Kansayaku" überprüft die Rechnungslegung regelmäßig und im Prinzip kann er auch den Geschäftsbericht prüfen. Die Großunternehmen müssen immer

mehr als zwei interne Prüfer haben.

II. Die Entscheidungsstruktur japanischer Unternehmen

1. Problem der Kontrolle des Managements

Wie bereits erwähnt, gibt es vier Möglichkeiten, wie das Management kontrolliert werden kann. Hinsichtlich der Frage der Struktur der Spitzenorganisation wird hier ausschließlich der "Überwacher (Watchdog)" erwähnt⁹⁾.

Im Rahmen des kooperativen Modells vermittelt das Management zwischen den Interessen der Aktionäre und der Arbeitnehmer. Aber erst aufgrund der Überwachung durch die Kontrollorgane werden diese Unternehmenstätigkeiten richtig gewährleistet. Im Sinne der Überwachungswirksamkeit ist die Unternehmensprüfung japanischer Unternehmen recht unvollkommen. Als Ursache dieses Umstandes kann man zwei Faktoren lokalisieren.

Erstens: Die Prüfer sind normalerweise ehemalige Vorstandsmitglieder. Es sind also keine Außenprüfer. Obwohl im japanischen Gesellschaftsrecht kodifiziert ist, daß der Abschlußbericht von externen Rechnungsprüfern geprüft werden muß, und in Wirklichkeit geprüft wird, sind sie keine Vorstandsmitglieder. Zwar nehmen die internen Prüfer an der Vorstandssitzung teil, aber sie haben kein Stimmrecht in der Vorstandssitzung und es ist klar, daß die Wirksamkeit der internen Prüfung im Vergleich zur externen Prüfung nur bedingt aussagefähig ist. Es ist also eigentlich unbedingt ein Außenprüfer notwendig, der auch an der Vorstandssitzung teilnehmen kann.

Zweitens: Die internen Prüfer werden normalerweise unter den Vorstandsmitgliedern ausgewählt, die schon die Altersgrenze erreicht haben oder die keine Vertretungs-Vollmacht und keine Gelegenheit zum weiteren Aufstieg mehr haben. Es sind allerdings in der Regel nicht mehr die Vorstandsmitglieder, die die größte Initiative und den größten Ehrgeiz zeigen. Auch wenn sie daher in der Vorstandssitzung etwas äußern, gibt es die Tendenz, daß die Vorstandsmitglieder ihre Äußerung für unangebracht und sogar störend halten. Die internen Prüfer können zwar an der Vorstandssitzung teilnehmen, aber sie sind keine Vorstandsmitglieder.

In Wirklichkeit gibt es zwei Arten von Prüfung, die Rechnungsprüfung und die Geschäftsprüfung. Die erstere wird von Rechnungsprüfern geleistet und im japanischen Gesellschaftsrecht wird angenommen, daß die letztere vom Vorstand (Torishimariyakukai) geleistet wird. Aber der Vorstand japanischer Unternehmen ist zugleich Geschäftsführungsorgan. Die Behauptung mag richtig sein, daß die Vorstandsmitglieder ohne Vertretungs-Vollmacht (Members of Board of Directors) die Vorstandsmitglieder mit Vertretungs-Vollmacht (zugleich Executive Officers) überwachen sollen, aber die Letzteren haben in Wirklichkeit sicher die Rolle des Vorgesetzten gegenüber den Ersteren im japanischen Unternehmen. Es ist gewöhnlich sehr schwierig oder fast unmöglich, daß Untergebene ihre Vorgesetzten streng überwachen.

Im Ergebnis sind die Vorstandsmitglieder mit Vertretungs-Vollmacht in japanischen Unternehmen ungeheuer mächtig. Man kann also feststellen, daß keine internen

Kontrollorgane das Management wirksam überwachen, wenigstens heute im japanischen Unternehmen. Faktisch nimmt aber die Unternehmensgruppe die Rolle des Überwachungsorgans wahr.

2. Unternehmensgruppe als das faktische Kontrollorgan

Die Existenz der geschlossenen Unternehmensgruppe (Kigyo-Shudan oder Keiretsu-Kigyo-Group) in Japan ist insbesondere in Amerika bekannt und wird seit kurzem von dort mit großen Vorwürfen belegt. Die Unternehmen der Unternehmensgruppe haben in der Regel mehrere sogenannte wechselseitige "Außenmitglieder" des Vorstandes. Z.B. ist der Vorstandsvorsitzende des Unternehmens A1 oft ein Vorstandsmitglied des Unternehmens A2, wobei beide Unternehmen zu derselben Unternehmungsgruppe A gehören. Der Vorstandsvorsitzende des Unternehmens A2 ist oft dabei gleichzeitig Vorstandsmitglied des Unternehmens A1. Dazu kommt, daß die beiden Unternehmen normalerweise miteinander innerhalb der Gruppe im Handel stehen. Obwohl sie also wechselseitig "Außenmitglieder" im Vorstand haben, ist diese Beziehung in der Regel mehr formaler Natur. Ein "Außenmitglied" des Unternehmens A1 übt sein Stimmrecht bei der Vorstandssitzung des Unternehmens A2 normalerweise nicht aus, weil es wünscht, daß auch das Außenmitglied des Unternehmens A2 bei der Vorstandssitzung des Unternehmens A1 stillhält. Aufgrund dieser gegenseitigen Verflechtung werden japanische Unternehmen nur formell überwacht. In der Praxis nimmt die Bank ("Main-Bank") der Unternehmensgruppe die Funktion des Überwachers wahr. Sie schleust sehr oft ihre Vorstandsmitglieder in die Unternehmen der Gruppe als Außenmitglied des Vorstandes ein. Diese Vorstandsmitglieder üben normalerweise ihr Stimmrecht aus und beobachten den Vorstand der Gruppe wirklich, obwohl sie sich nur in solchen Fällen äußern, wenn das Unternehmen in äußerste Not geraten ist¹⁰.

II. Fallstudie

Dazu gibt es in Japan ein sehr bekanntes Beispiel¹¹. Im September 1982 wurde der Vorstandsvorsitzende von "MITSUKOSHI", Shigeru Okada, plötzlich entlassen. Mitsukoshi ist eines der bekanntesten und größten Warenhäuser in Japan und ist vor 300 Jahren gegründet worden. Okada wurde im Jahre 1972 Vorstandsvorsitzender und versuchte die Geschäftstätigkeit stark auszuweiten. Sein offizielles Ziel war ein Geschäftsbetrieb ohne Verschuldung, die Internationalisierung des Geschäfts durch den Verkauf von eingeführten Waren usw..

Zuerst gelang seine Strategie, aber bald wurde seine Geschäftspolitik überholt. Es mangelte seiner Strategie an einer Konzeption der langfristigen Verkaufspolitik und durch die Vermeidung jeglicher Verschuldung konnte er nicht genug Kapital für den Umbau der alten Gebäude bekommen.

Wegen der alten Gebäude, der veralteten Waren und der nicht abgesetzten Warenbestände geriet Mitsukoshi allmählich in finanzielle Schwierigkeiten. Es war vor allem auch problematisch, daß er einen bestimmten Lieferanten den anderen Lieferanten vorzog. Es war die Firma von Michi Takehisa, die in Wahrheit Okadas Geliebte war. Sie lieferte Mitsukoshi

die falschen Waren. Sie produzierte heimlich Bekleidungen auf dem Lande in Japan, in Aomori, und lieferte sie dann als eingeführte Waren aus. Obwohl Okada von dieser Tatsache wußte, ließ er sie weiterhin die falschen Importwaren liefern. Übrigens prellte Okada die anderen Lieferanten auch um Geld, mit dem er sein Privathaus umbaute. Er vermischte Privatleben und Geschäftsleben auch noch bei vielen anderen Gelegenheiten.

In vielen Fällen warnten ihn die übrigen Vorstandsmitglieder. Aber nachdem er Vorstandsvorsitzender wurde, hatte er seine Konkurrenten Schritt für Schritt aus dem Vorstand verdrängt. So waren auch letztlich fast alle übrigen Vorstandsmitglieder damals Okadas Vertraute. Bei Mitsukoshi ist der Vorstandsvorsitzende gleichzeitig der Vorsitzende der "Mitsukoshi Welfare Foundation", die der Wohlfahrtsverband der Angestellten ist und einen großen Teil der Aktien des Unternehmens besitzt.

Im Ergebnis beherrschte Okada damals in Wirklichkeit mehr als 50% der Anteile. Deswegen konnte niemand mehr Okada in der Hauptversammlung kritisieren und eine Kontrolle ausüben.

Mitsukoshi gehört zu der "Mitsui-Gruppe", die in der Vorkriegszeit ein sehr bekannter und großer "Zaibatsu", d.h. Konzern war und auch heute eine sehr einflußreiche Unternehmensgruppe ist. Der Leiter dieser Gruppe ist immer der Chef der Mitsui-Bank, der gleichzeitig auch das Außenmitglied des Vorstandes Mitsukoshis ist. Sein Name war ganz zufällig Koyama. Im Auftrag der einsichtigen Vorstandsmitglieder Mitsukoshis versuchte er, Okada zu überreden, daß er von selbst zurücktritt. Aber beim Gespräch beschimpfte Okada ihn mit groben Worten. Nach diesem Vorfall wurden alle Mitglieder des Spitzengremiums der Mitsui-Gruppe unnachgiebig und Koyama überredete heimlich alle Vorstandsmitglieder außer natürlich Okada, Okada bei der nächsten Vorstandssitzung zu entlassen.

Vor diesem Schritt hatte auch die Gewerkschaft Mitsukoshis dem Vorstand vorgeschlagen, die Verfassung der Firma zu ändern und eine neue Unternehmenspolitik durchzuführen. Dieser Versuch gelang allerdings nicht. Aber schließlich stimmten die übrigen Vorstandsmitglieder heimlich dem Vorschlag Koyamas zu, bei der nächsten Vorstandssitzung Okada zu entlassen.

So wurde Okada zuletzt in der Vorstandssitzung am 22. September 1982 gegen seine Erwartung entlassen, wobei 16 Stimmen für, 1 dagegen stimmte. Weil Okada selbst von diesem Ergebnis gar nichts ahnte, schrie er dann ganz überrascht auf: "Warum...". Diese Aufschrei "Warum!" wurde ein Modewort. Danach wurden er und seine Geliebte auf Grund der vielen Vergehen, einschließlich des Treuebruchs, verhaftet.

III. Die Zukunft der Kontrolle des Managements im japanischen Unternehmen

Das Gesellschaftsrecht in Japan wurde im Jahre 1981 verändert. Dabei hatte das Justizministerium Japans den ursprünglichen Entwurf verfasst. Dabei ist wichtig, daß zuerst in diesem Entwurf vorgesehen war, daß alle Gesellschaften wenigstens einen Prüfer von außen haben müssen. D.h., wenn eine Gesellschaft z.B. insgesamt drei Prüfer hat, muß einer davon von außen kommen. Aber leider wurde diese Klausel im Ergebnis weggelassen, als

das neue Gesellschaftsrecht in Kraft gesetzt wurde. Diese Klausel kam durch den starken Widerstand der Unternehmerkreise nicht zur Geltung. Aufgrund des Wegfalls dieser Klausel haben die Unternehmerkreise Japans dem neuen Recht die Kraft genommen. Meiner Vermutung nach wird eine solche Klausel auch in Zukunft nicht gesetzlich vorgeschrieben, weil die Vorstandsmitglieder japanischer Unternehmen die Prüfer oft sozusagen für den "Blinddarm" des Unternehmens halten. Man kann daher sagen, daß die Rolle der Unternehmensgruppe verstärkt als das faktische Überwachungs- bzw. Kontrollorgan erforscht werden muß. So öffentlich spielt die Unternehmensgruppe eine außerordentlich wichtige Rolle bei der Unternehmenstätigkeit in Japan. Die komplizierte Principal-Agent-Beziehung innerhalb der Unternehmensgruppe genau zu untersuchen ist also der erste Schritt für dieses Vorhaben.

Anmerkungen

- 1) Vgl. Aoki(1984), S. 124f. Diese Definitionen sind aber nicht umfassend.
- 2) Vgl. Aoki(1984), S. 126.
- 3) Obwohl Aoki behauptet, die Entscheidungsstruktur des japanischen Unternehmens entspreche dem kooperativen Modell, ist der Manager des japanischen Unternehmens faktisch viel mächtiger als er vermutet.
- 4) Vgl. Aoki(1984), S. 180f.
- 5) Vgl. Aoki(1984), S. 181ff. Eigentlich stammt diese Klassifikation aus der Gliederung in Hirschman(1970).
- 6) Vgl. Spremann(1988). Seine Meinung beruht vermutlich auf vielen Arbeiten von Aoki, obgleich Spremann die Aufsätze Aokis nicht erwähnt.
- 7) Vgl. Okurasho(1984).
- 8) Vgl. Schneidewind(1982), S.465ff
- 9) Es handelt sich bei unserer Betrachtung um die Überwachung des Principals über den Agenten. Dabei betrachtet man selbstverständlich im Rahmen der Principal-Agent-Theorie.
- 10) Das ist ein typisches Verhalten der japanischen Banken als Überwacher über die Firmen der Unternehmensgruppe.
- 11) Vgl. Nihon Keizai Shinbun(1988), S. 184ff.
- 12) Auch dabei ist es ganz problematisch, wer dann die Bank überwacht. In diesem Sinne muß jemand als Principal die Bank als Agent kontrollieren.

Literaturverzeichnis

Die Monographien und Zeitschriftenartikel mit der deutschen Übersetzung des Titels in Klammern sind lediglich auf japanisch erschienen.

Aoki, M.: The Co-operative Game Theory of the Firm, Oxford, 1984

- Aoki, M. (Hrsg.) : The Economic Analysis of the Japanese Firm, Amsterdam, 1986
- Hirschmann, A. : Exit, Voice and Loyalty : Responses to Decline in Firms, Organizations and States, Cambridge, Massachusetts, 1970
- Hirschmeier, J.: Zum ‚Unternehmenskapitalismus‘ in Japan, Zeitschrift für Organisation, Heft 8, 1982 S. 425–429.
- Koyama, A. : Eigenarten des japanischen Managements, Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 43 Heft 3, 1991 S. 275–284.
- Nakatani, I. : Tenkan Suru Nihon Kigyo(Japanische Unternehmungen im Umschwung), Tokio 1987.
- Nihon Keizai Shinbun (Hrsg.) : Showa No Ayumi (Der Gang der Showa-Zeit), Tokio 1988
- Okurasho (Finanzministerium) (Hrsg.) : Hojin Kigyo Tokei (Gesellschaftsstatistik), Tokio 1984
- Schneidewind, D.: Entscheidungsprozess in japanischen Unternehmungen, Zeitschrift für Organisation, Heft 8, 1982 S.464–468.
- Spremann, K.: Reputation, Garantie und Information, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 58 5/6 1988 S.613–629
- Takeuchi, A. und Tatsuta, M. (Hrsg.) : Kigyososhiki (Die Organisation der Unternehmung im japanischen Gesellschaftsrecht), Tokio 1985a.
- Takeuchi, A. und Tatsuta, M.(Hrsg.): Kigyoun'ei : (Die Unternehmensführung im japanischen Gesellschaftsrecht), Tokio 1985b.