

Feature I

Corporate Governance – Terra Incognita in Japan

Erinnern Sie sich noch an Michael Woodford, den „Whistleblower“ und CEO von Olympus, der den japanischen Endoskop-Produzenten des Bilanzbetruges überführte und dafür vom Aufsichtsrat nach mehr als dreißig Jahren Dienstzeit gefeuert wurde? Anschließend machte ihn die Financial Times in London zur „Businessperson des Jahres 2011“, er veröffentlichte seine Memoiren und die Olympus-Aktie verlor in Tokyo 80% ihres Wertes.

Oder an Mototaka Ikawa, den ehemaligen Präsidenten von Daio Paper, der im Jahre 2012 140 Millionen USD aus dem Konzerngewinn im MGM Sands in Las Vegas veruntreute? Eventuell auch an Takashi Tsukamoto, den ehemaligen Aufsichtsratsvorsitzenden der Mizuho Financial Group, die Anfang 2014 bekannt geben musste, dass sie über Jahre illegale Aktivitäten der japanischen Mafia finanzierte?

In regelmäßigen Abständen ereignen sich in Japans Industrielandschaft Skandale, die man vielleicht in einem Entwicklungsland für möglich halten würde, aber nicht in der drittgrößten Wirtschaftsnation und einem der fortschrittlichsten Länder der Welt.

Alle diese Skandale nehmen ihren Anfang zu einem signifikanten Teil in der Tatsache, dass es in Japan keine verbindlichen Grundsätze der Unternehmensführung („Corporate Governance“ = CG) gibt.

I. Kein Verhaltenskodex für Unternehmensführung in Japan

Fehlende verpflichtende Unabhängigkeit des Aufsichtsratsgremiums

Die Bestellung von unabhängigen Mitgliedern in den Aufsichtsrat ist in den meisten Gerichtsbarkeiten für börsennotierte Firmen verbindlich. Nicht so in Japan: hier ist die Bestellung von unabhängigen Aufsichtsratsmitgliedern freiwillig. Darüber hinaus verkompliziert sich der Sachverhalt im japanischen Corporate Governance Verständnis unnötig durch die Unterscheidung zwischen sogenannten „Outside Directors“, also nicht firmenzugehörigen Direktoren und „Independent Directors“, die auch keine Firmenzugehörigkeit aufweisen dürfen, aber noch zu einem höheren Grad (festgelegt durch diverse Börsenregeln) von der zu beaufsichtigenden Firma unabhängig sind, als die so wieso schon per definitionem unabhängigen „Outside Directors“.

Die große Industrieorganisation Keidanren bremst hier maßgeblich das Bestreben der Finanzaufsicht FSA (Financial Services Agency, Kin) und des Börsenbetreibers JPX, die Verpflichtung wenigstens eines einzigen unabhängigen Direktors in den Aufsichtsrat zumindest für die in der ersten Sektion der Tokyo Stock Exchange notierten großen japanischen Firmen verbindlich zu machen. Von den insgesamt ca. 3.300 börsennotierten Firmen in Japan weisen zum Erscheinungszeitpunkt dieses Artikels nur 1.720 mindestens einen unabhängigen Direktor im jeweiligen Aufsichtsrat aus. Das ist etwas mehr als die Hälfte¹. Bei den in der „First Section“ der Tokyo Stock Exchange gelisteten ca. 1.800 Aktien liegt das Verhältnis zumindest bei knapp 75%.

Mittlerweile hat jedoch auch Keidanren erkannt, dass die Berufung von unabhängigen Direktoren in den Aufsichtsrat von börsennotierten Firmen durchaus zu einer Steigerung der Eigenkapitalproduktivität (Stichwort: „Shareholder Value“) und einer Verringerung von Firmenskandalen durch eine erhöhte Kontrollfunktion führen kann. Vor kurzem stellte daher Keidanren sein eigenes, jedoch im Vergleich zum ursprünglichen Vorschlag signifikant verwässertes Konzept eines „Corporate Governance Kodex“ vor. In diesem wird natürlich nicht von einer Verbindlichkeit der Verpflichtung unabhängiger Direktoren ausgegangen.

Der neue Aktienindex JPX Nikkei 400 – und seine Geburtsfehler

Bemerkenswert ist außerdem folgender Sachverhalt: Der eigens zur Verbesserung der Eigenkapitalrendite japanischer Firmen im Januar 2014 von der Japan Exchange Group und dem Nikkei Verlagshaus ins Leben gerufene Index JPX Nikkei 400 soll ungleich den bekannteren japanischen Aktienindizes Nikkei 225 (preisgewichtet) und TOPIX (marktwert-gewichtet) Fundamentaldaten wie die Eigenkapitalrendite und die Kapitaleffizienz japanischer Firmen ins Licht rücken. Firmen mit einer geringen Eigenkapitalrendite, also einem geringen Rücklauf auf das von den Investoren beim Aktienkauf eingesetzte Kapital, werden nicht in den Index aufgenommen und von daher nicht von Aktienfonds gekauft, die sich an diesem Index orientieren. Der sogenannte „Scham-Index“ soll daher japanische Firmen dazu veranlassen, ihr Eigenkapital effizienter einzusetzen, um durch einen höheren Renditewert den Sprung in den Index zu schaffen. Zu den bei der Auswahl in Betracht gezogenen Aspekten gehört auch die Anzahl der firmenunabhängigen Direktoren, welche in einer Art Punktesystem in die Werteberechnung einfließt. Merkwürdigerweise hat jedoch der neue auf Nachhaltigkeit beruhende JPX Nikkei 400 Index beim Verhältnis der Firmen, die zum ersten Mal einen oder mehrere unabhängigen Direktoren beriefen, gegenüber der Gesamtmasse der Konstituenten einen geringeren Wert (11,5%), als der seit 1969 existierende TOPIX Index (Wert hier: 12,4%).

1 <http://www5.tse.or.jp/tseHpFront/HPCGDS0701E.do?method=init&callJorEFlg=1>

Auch das Justizministerium ist verwirrt

In der Zwischenzeit erarbeitete das japanische Justizministerium einen Vorschlag, in dem es neben den beiden bereits bestehenden Aufsichtsratsstrukturen in Japan – einer Firmenstruktur mit Prüfungsgremium (*Kansayaku*) beziehungsweise einer Firmenstruktur mit Kommissionsgremien für Prüfung, Nominierung und Kompensation (nach amerikanischem Vorbild) – eine Hybridform mit „Prüfungs- und Überwachungsgremium“ zur Seite stellen möchte. Dieser Vorschlag ist ein weiteres Beispiel für die Inkompetenz des japanischen Finanzsystems, Probleme auf Kausalzusammenhänge hin zu analysieren und durch strukturelle Verbesserungen die fundamentale Ursache des Problems zu eliminieren: das international verständlichere, da häufiger angewandte System der Kommissionsgremien wird nur von einer verschwindend geringen Anzahl von japanischen Firmen verwendet. 98% der in Japan börsennotierten Firmen entscheiden sich bewusst gegen das amerikanische und für das – größeren Diskretionspielraum bietende – *Kansayaku*-System. Ausländische Investoren verstehen bereits das *Kansayaku*-System nur unzureichend. Einem unverständlichen System ein weiteres, teilweise auf diesem System aufbauendes, Hybridsystem zur Seite zu stellen, um den Firmen größere Wahlmöglichkeiten in der Ausgestaltung der Firmenstruktur zu bieten, zeugt wieder einmal vom in Japan nur unzureichend vorhandenen Bewusstsein für die Bedürfnisse des Investors, also des letztendlichen Kapitalgebers.

II. Die vier Säulen der nachhaltigen Unternehmensführung

„Comply or Explain“

Die Deutsche Börse AG bietet die Prüfung zum „Qualifizierten Aufsichtsrat“² an, mit dem gelistete Firmen die Eignung ihres Aufsichtsrates dokumentieren können. Auch andere weltweit führende Börsen bieten diese Qualifikation an, die eng mit dem Prinzip des „Comply or Explain“ nach englischem Recht verbunden ist. „Comply or Explain“ ist ein quasi-freiwilliges Prinzip der Unternehmensführung, bei dem gelisteten Firmen gewisse Richtlinien (zum Beispiel beim internen Audit, der Managementkompensation usw.) der Unternehmensführung entweder vom Börsenbetreiber oder von der Finanzaufsicht direkt nahegelegt werden. Den Firmen steht es offen, sich an diesen Richtlinien zu orientieren. Sollten sie es aber nicht tun, müssen sie sich spätestens während der jährlichen Hauptversammlung rechtfertigen. Gerade institutionelle Vermögensverwalter und Pensionskassen in Europa legen zunehmend Wert auf die Einhaltung des „Comply or Explain“ Corporate Government Codes bei den Firmen, in deren Wertpapiere sie investieren. Unvermögen seitens der Unternehmen, dem „Comply or Explain“-Prinzip Folge zu leisten, kann in einem signifikanten Verlust von institutionellem Kapitalzufluss resultieren.

2 http://deutsche-boerse.com/cma/dispatch/de/listcontent/gdb_navigation/cma/15_Academic_Training/05_Academic_Training/Content_Files/QA_Pruefung.htm

In Deutschland ist das „Comply or Explain“-Prinzip sowohl im Aktiengesetz³ als auch im Deutschen Corporate Governance Kodex festgehalten. In Japan gibt es keine derartige Richtlinie.

Trennung von Vorstand und Aufsichtsrat

Auch in Bezug auf Trennung von Vorstand und Aufsichtsrat schweigt die japanische Rechtsprechung: Während das deutsche Aktiengesetz (AktG §§76, §§95) die strikte Trennung von Vorstand und Aufsichtsrat für gelistete Firmen ab einem bestimmten Grundkapital vorschreibt, besteht diese Verpflichtung in Japan nur auf Freiwilligenbasis. Es ist also nicht verwunderlich, wenn man in Japan beim Austausch von Visitenkarten herausfindet, dass das Gegenüber „Chairman and CEO“ in Personalunion ist.

Die Rolle der Aktionäre und die Stellung der Hauptversammlung

Die dritte Säule der soliden Unternehmensführung neben Vorstand und Aufsichtsrat, nämlich die Hauptversammlung der Aktionäre, also der Unternehmenseigentümer, findet in Japan nicht die Beachtung, die sie verdient hätte. Zum einen regiert in Japan die Tendenz unter großen gelisteten Firmen, ihre jährliche Hauptversammlung zeitgleich abzuhalten (in manchen Fällen sogar sonntags: vgl. Bull-Dog Sauce's HV am 24. Juni 2007), so dass Aktionäre mehrerer Unternehmen quasi gezwungen sind, sich für die Teilnahme an einer einzigen Hauptversammlung zu entscheiden. Des weiteren ist das Konzept des „aktivistischen Investors“ in Japan gänzlich unbekannt. Mehrere aktivistische Investoren – mehrheitlich aus den USA – haben sich in der Vergangenheit in Japan die Finger verbrannt als sie versuchten, mit Hilfe ihrer Aktienpakete einen fundamentalen Richtungswechsel bei den jeweiligen Firmen zu erzeugen. Die bekanntesten Beispiele sind: die Cerberus-Gruppe und Seibu Holdings, Third Point Capital (Daniel Loeb) und Sony Corporation, Steel Partners und Bull-Dog Sauce.

Trotz massiver Wertevernichtungen durch jahrelanges falsches Management gelang es keinem dieser ausländischen Investoren, ein konzernstrategisches Umdenken in den japanischen Zielunternehmen zu erreichen.

Die Rolle der Depotbanken

Einen vierten Aspekt in der allgemeinen Apathie der japanischen Aktionäre stellen die Depotbanken dar: die großen Trust Banks sind zumeist Mitglieder großer Bankenkonglomerate: Mitsubishi Trust, Mitsui Sumitomo Trust, Mizuho Trust. Mitsubishi Trust geriet vor kurzem erst als möglicher Käufer für den Depotbankenarm der Bank of New York Mellon in die Schlagzeilen⁴. Im Namen der angeschlossenen Banken (Bank of Tokyo Mitsubishi UFJ, Sumitomo Mitsui Financial Group, Mizuho Financial Group) verwalten die Depotbanken riesige Aktienpakete, darunter immer noch die berühmten

³ AktG §161

⁴ <http://www.bloomberg.com/news/2014-05-09/mitsubishi-ufj-said-to-weigh-bid-for-bny-s-trust-unit.html>

berüchtigten Überkreuzbeteiligungen, für die die Japan AG in den achtziger Jahren bekannt war. Japanische Aktionäre übertragen ihr Wahlrecht gewohnheitsmäßig automatisch der Depotbank und diese hat kein Interesse daran, während der Hauptversammlung mit Gegenstimmen die jeweilige Firmenpolitik aus dem Fahrwasser zu bringen.

Eine kurze – wenn auch nicht nutzbringend im Sinne von guter Unternehmensführung, sondern vielmehr aus kriminellen Beweggründen – Unterbrechung dieser allgemeinen Aktionärsapathie auf japanischen Hauptversammlungen waren während der neunziger Jahre die sogenannten *Sōkaiya* – von der japanischen Mafia bestellte professionelle Zwischenrufer, die bei Aktionärsversammlungen dem Vorstand peinliche Fragen stellten, um ihn so öffentlich zu beschämen. Die *Sōkaiya* hatten jedoch weniger eine verbesserte Unternehmensführung im Sinne, sondern wollten vielmehr Schweigegeld von der Firmenleitung erpressen.

Mit einem großangelegten Rundumschlag gegen das organisierte Verbrechen in Japan Ende der neunziger Jahre starb auch dieser „Geschäftszweig“ aus.

III. Bilanzierungsrichtlinien in Japan lassen viele Freiräume

Neben der Nichtexistenz eines Corporate Governance Kodex in Japan und der passiven, ja apathischen Haltung japanischer Aktionäre scheidet eine konsequente Durchsetzung internationaler Standards in Sachen Unternehmensführung an der Rolle der Wirtschaftsprüfungsinstitute und dem Strafmaß, welches bei bilanzbuchhalterischen und anderen finanziellen Vergehen von den drei japanischen Aufsichtsbehörden (Securities and Exchange Surveillance Commission = SESC, Financial Services Agency = FSA und Japan Exchange Group Regulation = JPXR) verhängt wird. Es sollte eingangs erwähnt werden, dass Japan die internationalen Bilanzrichtlinien (International Financial Reporting Standards = IFRS) zwar anerkennt, aber eine Bilanzierung nach IFRS nach wie vor nicht verpflichtend ist. Japanische Firmen sind verpflichtet, nach J-GAAP (der japanischen Version des US-Standards „Generally Accepted Accounting Principles“) zu bilanzieren. Eine gleichzeitige Bilanzierung nach IFRS, um japanische Firmen innerhalb ihrer internationalen Vergleichsgruppe, oder „Peer Group“, besser darstellen zu können, ist nicht verpflichtend. Bisher bilanzieren von den ca. 3.300 in Tokyo notierten Firmen exakt 17 gleichzeitig nach J-GAAP und IFRS, 22 weitere haben dies vor. Das ist zur Zeit gerade mal ein halbes Prozent aller börsennotierten Firmen. Zu dieser Gruppe gehört unter anderem: Chugai Pharma, Softbank, Rakuten, Marubeni, Sojitz, Monex, SBI Holdings, Japan Tobacco und – Nippon Sheet Glass.

Nippon Sheet Glass war eine der vier Firmen in der neueren japanischen Unternehmensgeschichte mit einem nichtjapanischen Vorstandsvorsitzenden. Die anderen drei waren: Sony (Sir Howard Stringer), Nissan (Carlos Ghosn) und Olympus (Michael Woodford). Von diesen vier ist nur noch Carlos Ghosn bei Nissan im Amt. Bezeichnen-

derweise fiel Craig Naylor, der auf eine lange Karriere bei DuPont zurückblicken konnte, 2012 bei Nippon Sheet Glass einer ähnlichen Intrige zum Opfer wie Michael Woodford bei Olympus ein halbes Jahr zuvor: „fundamentale Kulturunterschiede“ wurden als offizieller Grund angegeben, um den „Außenseiter“, der erst zwei Jahre zuvor aus dem Ruhestand geholt und zum CEO bei Nippon Sheet Glass gekürt wurde, zu entmachten. Inoffizieller Grund waren Diskrepanzen zwischen Aufsichtsrat und Vorstand in Bezug auf Pläne zur Neukapitalisierung des Unternehmens.

Das Wirtschaftsprüfungsinstitut, welches jahrelang die Abschlussberichte von Olympus ratifizierte, war KPMG, eines der „Big Four“: Ernst & Young, KPMG, Deloitte und PricewaterhouseCoopers. KPMG gab an, jahrelang keine Unstimmigkeiten in der Bilanz von Olympus erkannt zu haben, und auch im Fall der 600 Millionen US-Dollar „Beratungsgebühren“ für die Übernahme von drei Briefkästenfirmen durch Olympus (wodurch jahrelange Fehlspekulationen mit Devisen während der späten 1990er Jahre verdeckt werden sollten) wurden angeblich keine Unstimmigkeiten auf Seiten der Wirtschaftsprüfer entdeckt.

KPMG wurde von der FSA mit einer sogenannten „Business Improvement Order“ belegt⁵, ging aber ansonsten straffrei aus. Dies legt einen grundlegenden Interessenskonflikt offen: der Kontrolleur – in diesem Falle der Wirtschaftsprüfer – wird vom zu Kontrollierenden bezahlt. Das System ist ähnlich dem sogenannten Rating-System, bei dem die großen Rating-Agenturen (z.B. S&P, Moodys und Fitch) von den zu bewertenden Unternehmen bezahlt werden.

Im Unterschied zur europäischen und amerikanischen Investmentlandschaft, in der es zumindest ab und zu noch einmal zu einem Aufschrei kommt, ist ein solcher Interessenskonflikt den japanischen Medien jedoch kaum einen Artikel wert.

Lächerliche Strafmaße

Als Folge aus dem Bilanzierungsskandal bei Olympus hätte der Firma eigentlich die Börsennotierung entzogen werden müssen. Der Börsenbetreiber entschied sich gegen ein sogenanntes Delisting, da die Firma weiterhin als „Going Concern“, also als im Betrieb befindlich eingestuft wurde und ein Delisting die verbleibende Olympus-Investorenbasis noch mehr geschädigt hätte. Stattdessen verhängte der Börsenbetreiber eine Strafzahlung von 10 Millionen Yen – umgerechnet ca. 100.000 Euro – für die Verletzung von Börsenregeln. Zusätzlich belegte die japanische Finanzaufsichtsbehörde FSA Olympus mit einer Strafgebühr von 192 Millionen Yen (ca. 1,9 Millionen Euro).

Chuo Mitsui Asset Trust and Banking (mittlerweile zu Sumitomo Mitsui Trust Bank gehörend) wurde in einem Fall von Insiderhandel in Aktien des Energiedienstleisters Inpex im Jahre 2012 mit einer Strafzahlung von insgesamt 50.000 Yen, also ca. 500 Euro, belegt.

⁵ <http://in.reuters.com/article/2012/07/06/auditing-olympus-idINL3E8I61VU20120706>

Chuo Mitsui Trust verdiente durch den Insiderhandel, in dem es vor einer geplanten Neuauflage von Inpex-Aktien diese verkaufte, um sie nachher zu einem niedrigeren Preis wieder zurückzukaufen, insgesamt 10 Millionen Yen (100.000 Euro). Die Begründung der Aufsichtsbehörde für die Verhängung eines verhältnismäßig lächerlichen Strafmaßes war, dass Inpex eine Blue Chip-, also eine hochliquide Aktie war. Der Portfoliomanager war sich zum Zeitpunkt des Insiderhandels keiner illegalen Aktivität bewusst und ist immer noch beim Unternehmen angestellt.

Ein prominenteres Opfer hierbei war Kenichi Watanabe, seinerzeit CEO des größten japanischen Wertpapierhändlers Nomura: Im Laufe der Ermittlungen wurde bekannt, dass die Insiderinformationen durch Nomura-Broker an die Portfoliomanager von Chuo Mitsui Trust weitergegeben wurden. Watanabe musste seinen Posten räumen und der Börsenbetreiber statuierte ein Exempel mit Bezug auf die Höhe der Strafzahlung: umgerechnet ca. 2 Millionen Euro musste Nomura als Strafe an die Tokyo Stock Exchange zahlen, das bis dahin höchste in Japan verhängte Strafmaß für Insiderhandel.

IV. Fazit und Ausblick

„Selbst Pakistan hat einen besseren Corporate Governance Code als Japan.“ sagt Nicholas Benes, Representative Director am Board Director Training Institute, einer japanischen gemeinnützigen Organisation bestehend aus CG-Spezialisten, die sich zum Ziel gesetzt haben, japanische Unternehmen auch im Sinne einer nachhaltigen Unternehmensführung ins 21. Jahrhundert zu bringen.

Etwa 30 Jahre hinkt Japan hinter den anderen Industrienationen in Bezug auf standardisierte Unternehmensführung hinterher, doch mittlerweile scheint die Regierung Abe einige Grundlagen für eine nachhaltige Veränderung hier in die Wege geleitet zu haben:

Im Februar 2014 wurde der sogenannte „Japan Stewardship Code“ verabschiedet, der Kapitalanlagegesellschaften und Investoren als Wegweiser zu nachhaltigem Investment in börsennotierte Firmen dienen soll.⁶

Am 23. Mai 2014 publizierte die Abteilung für „Economic Growth Policy“ der Regierungspartei LDP ein Strategiepapier, welches, sollte es in den entscheidenden Punkten in die Tat umgesetzt werden, einen Tsunami in Japans Unternehmenslandschaft hervorrufen dürfte. Hauptforderungen sind:

1. die verbindliche Nivellierung eines „Comply or Explain“-Verhaltenskodex unter Federführung der Finanzaufsicht FSA und des Börsenbetreibers JPX
2. eine verbindliche Börsenregel zur Ernennung von mindestens zwei unabhängigen Aufsichtsratsmitgliedern (für börsennotierte Unternehmen)

⁶ <http://www.fsa.go.jp/en/refer/councils/stewardship/20140407.html>

3. ein „Konzept, um Vorstände und Aufsichtsratsmitglieder ob ihrer fachlichen Eignung zu beurteilen“⁷
4. eine im japanischen Konzernrecht verankerte Pflicht, mindestens ein unabhängiges Aufsichtsratsmitglied zu bestellen, welches nie vorher mit der Zielfirma Beziehungen irgendeiner Art hatte
5. die Forcierung der Abschaffung von Überkreuzbeteiligungen, beziehungsweise die Pflicht zur öffentlichen Rechtfertigung auf individueller Firmenseite bei Beibehaltung dieser Überkreuzbeteiligungen

Am 24. Juni 2014 veröffentlichte die Regierung ihre „Revised Growth Strategy“, welche unter der gemeinsamen Federführung der japanischen Börsenaufsicht (FSA) und der Tokyo Stock Exchange (TSE) in Anlehnung an die „OECD Principles of Corporate Governance“ den Grundstein für die Schaffung eines verbindlichen „Corporate Governance Codes“ zum Herbst dieses Jahres legen soll. Die „Revised Growth Strategy“ sieht unter anderem vor, den zu erschaffenden „Corporate Governance Code“

1. nach international akzeptierten Richtlinien auszugestalten
2. die eingangs erwähnte „comply-or-explain“-Regel verbindlich einzuführen
3. explizit „zwei oder mehr“ unabhängige Direktoren für börsennotierte Firmen erforderlich zu machen
4. weniger durch das traditionell diversen Industrieverbänden verpflichtete Wirtschaftsministerium (METI), sondern mehr durch die Börsenaufsicht (FSA) überwachen und verwalten zu lassen, die der Stabilität des japanischen Finanzmarktes und dem nachhaltigen Vertrauen des allgemeinen Investors verpflichtet ist.

Die Regeln beinhalten unter anderem die aktive „Selektion, Überwachung, Entlohnung und wenn nötig Absetzung“ von Aufsichtsratsmitgliedern⁸. Diese Funktion kann nur durch nicht firmenzugehörige Direktoren gewährleistet werden – eine Neuerung, welche man in japanischen Firmen, in denen immer noch das traditionelle Senioritätsprinzip vorherrscht, als schier revolutionär betrachten dürfte.

Zu sehr herrschen immer noch die Prinzipien der Beförderung in den Aufsichtsrat als Belohnung für vergangene Leistungen im Management, sowie eine gewisse on-the-job-Training Mentalität vor, die dazu führen, dass teilweise Aufsichtsratsmitglieder die ersten beiden Jahre ihres vierjährigen Mandates damit verbringen, sich die Grundlagen in Finanzbuchhaltung und Unternehmensrecht beizubringen – exakt die beiden

⁷ Siehe: <http://bdti.or.jp/english/node/805> bzw.: https://www.y-shiozaki.or.jp/pdf/upload/20140620104142_aUVp.pdf

⁸ <http://acts.oecd.org/Instruments/ShowInstrumentView.aspx?InstrumentID=151&InstrumentPID=147&Lang=en&Book=>

Qualifikationen, die das Mandat eines Aufsichtsratsmitglieds erst ausmachen. Natürlich wird unter solchen Voraussetzungen auch kein frisch in den Aufsichtsrat berufenes und in langen Jahren sich im Unternehmen verdient gemachtes Mitglied den Bereich, dem es auf Managementebene vorher vorstand, als Aufsichtsratsmitglied mit allzu kritischen Augen kontrollieren.

Im internationalen Vergleich sind diese „Reformen“ also immer noch zu wenig, um Japan wirklich auf internationales Niveau zu heben (vgl. Deutschland nach Einführung eines vergleichbaren CG-Codes im Jahre 2003) – gerade in den traditionellen Konkurrenzmärkten Japans, Singapur und Hong Kong, sind schon seit langem mindestens ein Drittel aller Aufsichtsratsmitglieder börsennotierter Unternehmen zwangsweise unabhängig – aber für japanische Verhältnisse wäre die Einführung eines solchen Corporate Governance-Codes ein Meilenstein auf dem Weg zu einem nachhaltigen internationalen Finanzmarkt.

Peter Babucke ist Vice President im Listing Department an der Tokyo Stock Exchange (TSE). Er hat einen Bachelor-Abschluss in Japanologie und Volkswirtschaftslehre von der Universität Tübingen sowie einen Master-Abschluss in Economics von der University of Hong Kong. Nach Stationen bei der Deutschen Lufthansa, bei Barclays Global Investors (jetzt Blackrock) und bei der Deutschen Börse AG/Eurex arbeitete er seit 2010 an der TSE im internationalen Vertrieb des Handelsmarktsegments, zuständig für die Bereiche Kassa- und Terminmärkte sowie Infrastruktur- und Marktdatenvertrieb. Seit 2013 ist Babucke zuständig für den internationalen Vertrieb im Finanzierungssegment Listing. Diese Rolle ermöglicht ihm als einem der wenigen Nichtjapaner einen intimen Einblick in die inneren Prozesse der japanischen Finanzwelt.

Peter Babucke E-mail: p-babucke@jpx.co.jp
www.jpx.co.jp/en/index.html