

# Wie (in-)kompetent sind die Aufsichtsräte deutscher Banken?

Harald Hau und Marcel Thum<sup>1</sup>

**Eine Auswertung der Lebensläufe von 426 Aufsichtsratsmitgliedern in den 29 größten deutschen Banken zeigt, dass Finanzmarkt- und Bankerfahrung von Aufsichtsratsmitgliedern besonders in den öffentlich-rechtlichen Banken die Ausnahme und nicht die Regel sind. Vor dem Hintergrund der besonders hohen Verluste der staatlichen Landesbanken ist eine grundsätzliche Restrukturierung des öffentlichen Bankensektors erforderlich. Die Forderung nach zusätzlicher Bankenreglementierung erscheinen weitgehend irrelevant, solange die bestehenden Aufsichtsratsstrukturen einer hinreichenden Kontrollkompetenz entbehren.**

Der Aufsichtsrat ist nach dem Aktiengesetz das höchste Kontrollgremium von Kapitalgesellschaften. Der Aufsichtsrat soll dafür sorgen, dass die Interessen der Eigenkapitalgeber vom Management effektiv verfolgt werden. Wieso hat diese Kontrollfunktion bei den Banken versagt, die in diesem Jahr durch riskante Milliardeninvestitionen und aufsehenerregende unternehmerische Fehlentscheidungen ins Zentrum öffentlicher Kritik geraten sind?

## **Warum sind staatlich Banken besonders betroffen?**

Auffallend viele der in Deutschland von der U.S. Immobilienmarktkrise betroffenen Institutionen sind staatliche oder staatlich kontrollierte Banken, z.B. die Bayern LB, die Sachsen LB, die West LB, die IKB oder die KfW.<sup>2</sup> In diesen Fällen werden die Verluste aus der Finanzkrise nicht von privaten Aktionären getragen, sondern vom Steuerzahler. Die Öffentlichkeit hat daher ein besonderes Recht, Rechenschaft einzufordern und - wichtiger noch – jenseits von Einzelverantwortung nach den tiefer liegenden Ursachen zu Fragen. Wer kontrolliert die staatlichen Banken und ihre Investitionsstrategien? Haben die verantwortlichen Aufsichtsratsvorstände überhaupt die Kompetenz, eine effektive Kontrolle auszuüben? Und was nützt überhaupt die bestehende oder zusätzliche Bankenregulierung, wenn die Aufsichtsräte nicht in der Lage sind, die Unternehmenspolitik hinreichend zu überwachen?<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Harald Hau ist Professor am Department of Finance in INSEAD und Research Affiliate des CEPR London. Marcel Thum ist Professor für Volkswirtschaftslehre an der TU Dresden, Geschäftsführer von ifo Dresden und CESifo Fellow. Die Autoren danken Frank Kapol und Johannes Steinbrecher für die umfangreiche Datenrecherche.

<sup>2</sup> Anfang des Jahres mussten die Eigner der West LB – Land, Kommunen und Sparkassen in Nordrhein-Westfalen – einen Risikoschirm von 5 Mrd. Euro bereitstellen, um der WestLB die Auslagerung riskanter Kredite im Volumen von 23 Mrd. Euro zu ermöglichen. Die Bayern LB meldete bereits im Februar Verluste von 1,9 Mrd. Euro. Die SachsenLB musste mit einer Bürgschaft von 2,5 Mrd. Euro versehen an die LBBW verkauft werden.

<sup>3</sup> Ein erheblicher Teil der Abschreibungen resultieren aus außerbilanziellen Geschäften, mit denen die Banken gerade die bestehende Bankenregulierung hinsichtlich der Eigenkapitalerfordernisse umgangen haben.

## Die KfW als Fallbeispiel

Wer die Zusammensetzung der Aufsichtsräte der öffentlichen Banken in Deutschland genauer betrachtet, wird schnell feststellen, dass dort fast keine Banker oder Finanzmarktexperten die Kontrolle ausüben. Dies gilt zum Beispiel auch für die KfW, dessen Management von der Presse für die Überweisung von 350 Millionen Euro an die insolvente Investmentbank Lehman Brothers verantwortlich gemacht wurde. Der Finanzminister als Aufsichtsratsvorsitzender verteidigte sich, dass operative Geschäftsabläufe nicht von ihm und seinen Kollegen überwacht werden. Die interessante Frage ist aber, ob er mit seinem 37-köpfigen Aufsichtsrat überhaupt irgendetwas kontrolliert, denn eine Finanzkompetenz kann man aus deren Lebensläufen nur in Ausnahmefällen erkennen.

Von den 37 Aufsichtsratsmitgliedern der KfW können bestenfalls 5 Finanzmarkterfahrungen vorweisen. Fast alle Vertreter sind entweder Politiker oder Interessenvertreter öffentlicher Verbände und Gewerkschaften. Mit einer kritischen Bewertung und Kontrolle von internationalen Investitionsstrategien sind solche Vertreter angesichts der enorm gewachsenen Komplexität in den Finanzmärkten völlig überfordert. Die erstaunliche Größe des Aufsichtsrates allein legt schon nahe, dass hier sicher kein Manager mit kritischer Kontrolle seiner Investitionspolitik zu rechnen hat.

## Ein Neue Studie zur Kontrollkompetenz deutscher Bankaufsichtsräte

Dass die KfW nicht eine traurige Ausnahmerecheinung ist, zeigt unser laufendes Forschungsprojekt recht eindrücklich. Um die Kontrollkompetenzen im deutschen Finanzsektor zu ermitteln, haben wir die Aufsichtsräte der 29 größten deutschen Banken genauer untersucht. Von diesen 29 Banken sind 16 private Banken; 13 Banken werden direkt oder indirekt von der öffentlichen Hand kontrolliert (Stichtag: 1. Januar 2008).<sup>4</sup> Die biographischen Daten von insgesamt 593 Aufsichtsratsmitgliedern wurden nach 14 Kriterien für die Ausbildung, die Finanzmarkterfahrung und die Managementenerfahrung erfasst. Da für viele Arbeitnehmervertreter kaum biographische Daten zu ermitteln waren (und deren Funktion auch nicht in der Vertretung der Eigenkapitalinteressen besteht), wurden die Arbeitnehmervertreter aus dem Sample entfernt, so dass insgesamt 426 Aufsichtsratsbiographien (inklusive der Stellvertreter) übrig blieben.

Für eine einschlägige *Ausbildung* legen wir die Kriterien (A1) Studium der Wirtschaftswissenschaften, (A2) MBA-Abschluss und (A3) Doktorgrad in Wirtschaftswissenschaften zugrunde. Bei der *Finanzmarkterfahrung* untersuchen wir, ob ein Aufsichtsratsmitglied (F1) Managementenerfahrung im Bankenbereich aufweist, (F2) unmittelbare Finanzmarkterfahrung vorweisen kann, (F3) ob diese Finanzmarkterfahrung aus der jüngsten Zeit (nach 1990) stammt, (F4) ob die Erfahrung in derselben Bank gewonnen wurde, (F5) ob die Person Erfahrung im US-Finanzmarkt hat und (F6) ob diese Erfahrung aus der jüngsten Zeit kommt. Für die *Managementenerfahrung* untersuchen wir, (M1) ob ein Aufsichtsratsmitglied in einer Unternehmensberatung gearbeitet hat, ob die Person (M2) eine Position auf der mittleren Führungsebene oder (M3) auf der obersten Führungsebene innehatte, (M4) ob diese Führungsposition in derselben Bank war und (M5) ob die Person weitere Aufsichtsratsmandate innehat. Für jedes dieser insgesamt 14 Kriterien wurde ein Punkt vergeben, falls das Kriterium erfüllt ist. Diese 0-1-Kodierung ermöglicht es uns, Indizes für die Kompetenz im Aufsichtsrat zu erstellen und die Banken hinsichtlich der Aufsichtsratskompetenz miteinander zu vergleichen.

---

<sup>4</sup> Wir fassen alle Banken, die direkt oder indirekt von der öffentlichen Hand kontrolliert werden, im Folgenden unter dem Begriff „öffentlich-rechtliche Banken“ zusammen.

## **Fehlende Finanzkompetenz der staatlichen Bankaufsichtsräte ist der Regelfall – nicht die Ausnahme**

Tabelle 1 gibt einen Überblick über die erhobenen biographischen Daten, wobei zwischen privaten und öffentlich-rechtlichen Banken unterschieden wurde. Für die privaten Banken liegen 146 Biographien vor, für die öffentlich-rechtlichen Banken 280. Bei allen 14 Kriterien weisen die Aufsichtsräte der privaten Banken ein höheres Kompetenzniveau auf. Beispielsweise hat in privaten Banken mehr als ein Drittel der Aufsichtsräte Erfahrungen im Finanzmarkt gesammelt; bei den öffentlich-rechtlichen Banken sind dies weniger als 10 Prozent. Während ungefähr ein Drittel der Aufsichtsräte in privaten Banken über Erfahrungen im Top-Management verfügt, beträgt dieser Wert bei den öffentlich-rechtlichen Banken nur 11,4 Prozent. Die Unterschiede bei allen Kriterien sind statistisch signifikant (einseitiger Fishertest)<sup>5</sup>. Insgesamt weisen die von der öffentlichen Hand kontrollierten Banken deutlich weniger Fachkompetenz in ihren Aufsichtsräten auf als private Banken

*Tabelle 1: Aufsichtsratskompetenzen in privaten und öffentlich-rechtlichen Banken*

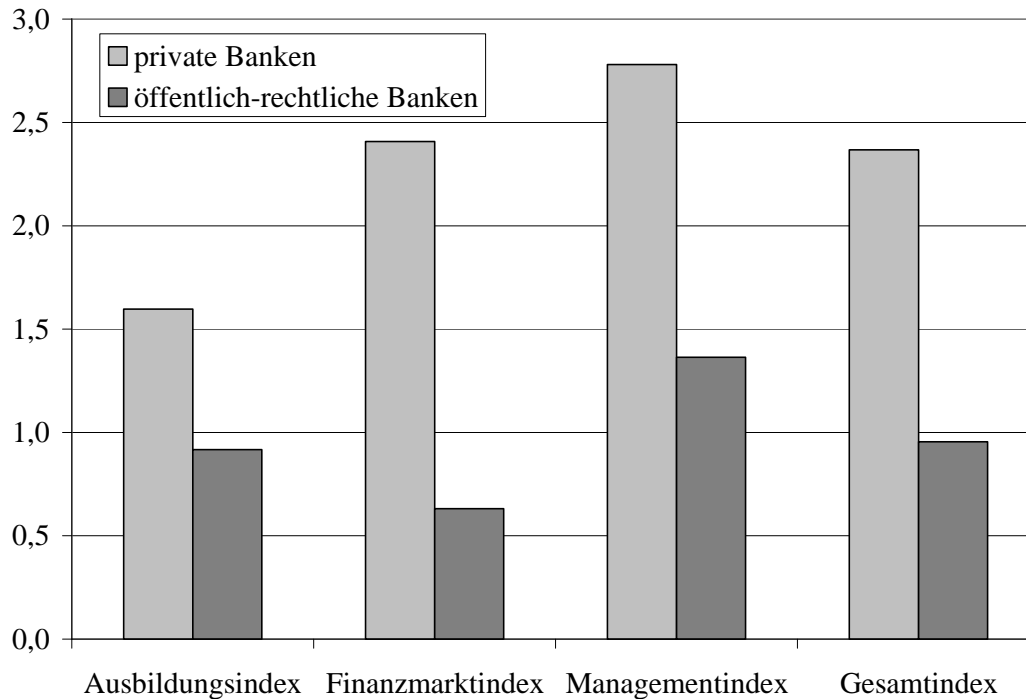
	Private Banken (146 Biographien) Mittelwert	Öffentlich-rechtliche Banken (280 Biographien) Mittelwert
<b>Ausbildung</b>		
A1: Wirtschaftswissenschaftliches Studium	26,0 %	19,6 %
A2: MBA	5,5 %	0,7 %
A3: Promotion in Wirtschaftswissenschaften	16,4 %	7,1 %
<b>Finanzmarkterfahrung</b>		
F1: Bankerfahrung	30,8 %	13,9 %
F2: Finanzmarkterfahrung i.e.S.	34,9 %	9,6 %
F3: Finanzmarkterfahrung seit 1990	34,9 %	9,3 %
F4: Finanzmarkterfahrung in derselben Bank	10,3 %	0,4 %
F5: US Finanzmarkterfahrung	24,7 %	2,5 %
F6: US Finanzmarkterfahrung seit 1990	8,9 %	2,1 %
<b>Managementenerfahrung in Unternehmen</b>		
M1: Unternehmensberatung	7,5 %	3,6 %
M2: Mittlere Führungsebene	50,7 %	22,5 %
M3: Top-Management	32,2 %	11,4 %
M4: Top-Management in derselben Bank	8,9 %	0,4 %
M5: Weitere Aufsichtsratsmandate	39,7 %	30,4 %

Um ein Gesamtbild der Kompetenzen in den Aufsichtsräten zu erhalten, haben wir für jede Bank die 14 Kriterien zu einem Gesamtindex zusammengefasst und drei Indizes für die einschlägige Ausbildung, die Finanzmarkterfahrung und die Managementenerfahrung im Unternehmensbereich gebildet. Für jedes erfüllte Kriterium wurde ein Punkt vergeben und die Summe der Punkte bei jeder Bank durch die Zahl der erfassten Aufsichtsratsmitglieder dividiert. Für die Darstellung der Kompetenzen bei den privaten und der öffentlich-rechtlichen Banken insgesamt wurde analog verfahren. Der besseren Lesbarkeit wegen wurden am Schluss alle Indexwerte auf die Werte von 0 (kein Kriterium erfüllt) bis 10 (alle

<sup>5</sup> Lediglich bei den Kriterien „Wirtschaftswissenschaftliches Studium“, „Unternehmensberatung“ und „Weitere Aufsichtsratsmandate“ liegt die Irrtumswahrscheinlichkeit über 1%, bei allen anderen Kriterien deutlich unter 1%.

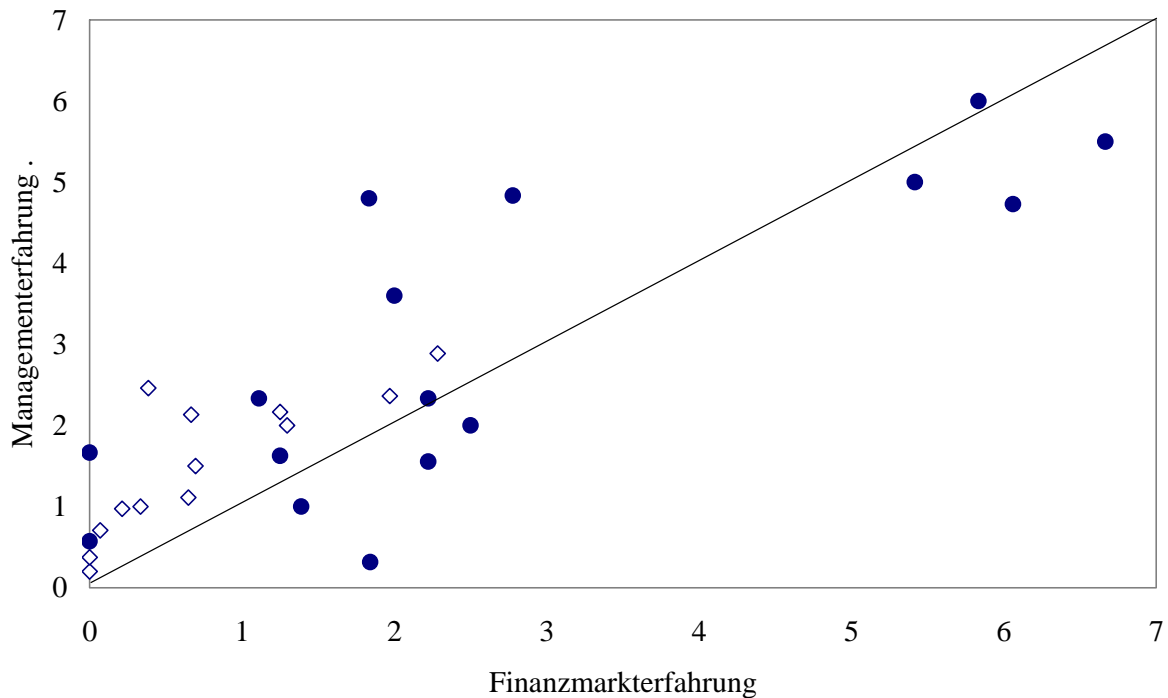
Kriterien erfüllt) umskaliert. Abbildung 1 zeigt den Gesamtindex sowie die drei Subindizes für die privaten und öffentlich-rechtlichen Banken getrennt, wobei die Unterschiede zwischen privaten und öffentlichen Banken sehr deutlich sichtbar werden.

Abbildung 1: Kompetenzindizes für private und öffentlich-rechtliche Banken



Interessant ist auch, wie die Kompetenzen zwischen den Banken verteilt sind. Unsere Daten zeigen sehr eindrücklich, dass die einzelnen Kompetenzen in den Aufsichtsräten hoch korreliert sind. Aufsichtsräte, die wenig einschlägige Ausbildungen aufweisen, haben auch geringe Management- und Finanzerfahrung. Abbildung 2 zeigt exemplarisch den Zusammenhang zwischen Management- und Finanzerfahrung, wobei die privaten Banken mit Kreisen und die öffentlich-rechtlichen Banken mit Rauten gekennzeichnet sind.

Abbildung 2: Zusammenhang zwischen Management- und Finanzmarkterfahrung in den Aufsichtsräten



Anmerkung: Kreis = private Bank, Raute = öffentlich-rechtliche Bank.

### Schlussfolgerungen

Moderne Finanzmärkte sind komplex und jede Kontrollfunktion von Bankaufsichtsräten wird illusorisch, wenn die Mitglieder keine hinreichende Finanzkompetenz besitzen. Unsere Studie zeigt, dass die Finanzkompetenz besonders in den Aufsichtsräten der untersuchten staatlichen Landesbanken und öffentlichen Förderbanken nur sehr schwach ausgeprägt ist. Die besonders hohen Verluste dieser Banken im internationalen Finanzgeschäft sind daher unter anderem aus dem Fehlen effektiver Managementkontrolle erklärbar.

Der Steuerzahler zahlt die Zeche im Falle der staatlichen Bankverluste. Allerdings zahlt er diese nicht primär für ein Versagen der Märkte – wie die aktuelle politische Diskussion nahelegt. Verantwortlich sind vielmehr überholte institutionelle Strukturen. Politischer Handlungsbedarf besteht vor allen hinsichtlich der Reform defizitärer Aufsichtsratsstrukturen. Grundsatzdiskussionen über eine Reform internationaler Finanzmärkte lenken vom eigentlichen deutschen Kernproblem eher ab.

### Adressen

Harald Hau, Department of Finance, INSEAD, Boulevard de Constance, 77305 Fontainebleau Cedex, Frankreich. Tel: (33)-1 6072 4484. E-mail: [harald.hau@insead.edu](mailto:harald.hau@insead.edu).

Marcel Thum, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, TU Dresden, 01062 Dresden. Tel: (49) 351 463-33867. E-mail: [marcel.thum@tu-dresden.de](mailto:marcel.thum@tu-dresden.de).