

Geleitwort

Die jüngste Finanzkrise, die als "Subprime-Krise" scheinbar harmlos - da regional auf die USA begrenzt - begann, hat sich mit dramatischen Eskalationsschritten zu einer weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise entwickelt. Auch wenn zur Jagd nach den Schuldigen vielfach aus dem Grunde geblasen wurde, um von eigenen Versäumnissen und Fehlleistungen abzulenken, hat in der inzwischen begonnenen ernsthaften Reflektion der Krise die Suche nach deren wahren Ursachen begonnen. Dabei ist schnell klar geworden, dass monokausale Erklärungsversuche versagen. Aus der ursprünglich diffusen Gemengelage potenzieller Krisenursachen hat sich eine überschaubare Zahl essentieller Ursachen heraus geschält, denen im Zuge der Krisen"nachsorge" und vor allem im Hinblick auf die Prävention künftiger Krisen herausragende Bedeutung zukommen dürfte. Neben der zweifellos berechtigter Weise anzunehmenden, leider aber kurzfristig wohl kaum herbei zu führenden "geistigen Wende" und Rückbesinnung auf ethisch-moralische Werte und Grundregeln des Anstandes im gesellschaftlichen Miteinander konnten etliche Bereiche identifiziert werden, in denen unverzüglich, ganz unmittelbar und vor allem ganz konkret adressierbare Verbesserungspotenziale vorhanden sind. Eine dieser, inzwischen rege Aktivitäten auslösenden "Baustelle" wird gemeinhin etwas unscharf mit Corporate Governance umschrieben. Gemeint ist ein explizites und implizites Netzwerk aus Regeln und Übereinkünften im Unternehmen. Es gilt, dieses Netzwerk so zu optimieren, dass für das Unternehmen als Ganzes und für alle "Stakeholder" ein Höchstmaß an Nutzen generiert wird.

Diese auf einem abstrakten Niveau zweifellos generelle Zustimmung erfahrende Zielumschreibung bedarf freilich in vielfältiger Hinsicht der Konkretisierung. Zunächst muss das Ziel operational definiert werden. Dies geschieht in der Regel in Gestalt des Unternehmenswertes, den es zu maximieren gilt. Um sogleich der allfälligen und häufig emotional unterlegten Kritik an einer "kapitalistischen" Shareholder-Value-Maximierung entgegenzutreten, empfiehlt sich die Einbettung der Eigenkapitalgeberinteressen in das umfassende Interesse aller Stakeholder, das freilich voraussetzt, dass sich diese auf eine konsensuale Zieldefinition, wie z.B. Marktwertmaximierung, verständigen können. Neben dem Problem der Verständigung auf ein allgemein akzeptiertes und operational fassbares "Oberziel" ist noch das Problem einer angemessenen Spezifizierung von "Unterzielen" zu lösen. Diese treten zumeist als instrumenteller Unterbau der Oberzielerreichung in Erscheinung. Somit geht es um die Präzisierung dieser Instrumente bzw. Maßnahmen, mit denen das Oberziel erreicht werden soll. M.a.W.: Es geht um die Implementierung einer Corporate Governance, die durch geeignete Regelungs- und Steuerungsimpulse eine zielführende Entscheidungsfindung zumindest unterstützt, bestenfalls gewährleistet.

Um künftig Finanzkrisen und eventuelle realwirtschaftliche Folgewirkungen zu verhindern, sind in erster Linie Fehlleistungen der Finanzmarktakteure zu unterbinden. Im Fokus stehen hier die Banken, wenngleich sie nicht die allein Verantwortlichen sind. Auch Ratingagenturen und solche Hedgefonds, die gezielt Finanzmarktdestabilisierung betreiben, um hieraus spekulativen Profit zu ziehen, stehen auf der Liste möglicher Verantwortlicher ganz

oben. Die Kreditwirtschaft spielt jedoch ohne Zweifel eine volks- und weltwirtschaftlich so herausragende Rolle, dass es durchaus Sinn macht, ihre Funktionalität auf den Prüfstand zu stellen und Fehlentwicklungen sowie Verwerfungen aller Art unverzüglich konsequent entgegen zu wirken. Offenbar sind bzw. waren die Entscheidungs- und Managementprozesse der Banken (Kreditinstitute) von so schlechter Qualität, dass sie maßgeblich das Debakel der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise mit verschuldeten. Was dringend nottut, ist somit die Implementierung eines Corporate-Governance-Systems in den Banken, das treffsicher Risiken identifiziert und nach Möglichkeit bereits vorausschauend neutralisiert oder zumindest beherrschbar macht. Dieses konsequente Risikomanagement muss darüber hinaus eingebettet sein in ein umfassendes Ertrags- und Kostenmanagement, jeweils unter Beachtung der vielfältigen unternehmensinternen Prozesse und Vernetzungsstrukturen. Eine so verstandene Gesamtbanksteuerung sichert nicht nur die gedeihliche Entwicklung der Bank als Ganzes, sondern leistet auch einen unverzichtbaren Beitrag zur Lösung der volks- und weltwirtschaftlichen Aufgabe einer globalen Finanzmarktstabilisierung. Zielführendes Management bedarf jedoch der soliden Vorbereitung durch die kontinuierliche Gewährleistung einer sorgfältig aufbereiteten Informationsbasis. Dies zu leisten, ist die herausragende Aufgabe der Corporate Governance. Sie erschöpft sich freilich nicht in der Informationsbeschaffung und -aufbereitung zum Zwecke zielführender Entscheidungsvorbereitung, sondern sie ist auch Ausdruck aller ausgesprochenen und stillschweigenden Regeln aus dem Innen- und Außenbereich des Unternehmens. Somit muss die Corporate Governance letztlich dafür sorgen, dass im Unternehmen ein zielführendes Management auf der Grundlage möglichst umfassender Informationen und unter Beachtung einschlägiger regulativer Rahmenbedingungen statt findet.

Mit Blick auf die Banken sieht Herr Geiersbach die Aufgabe seiner Untersuchung darin zu klären, warum Banken vor und während der jüngsten Finanzkrise Geschäftsrisiken falsch eingeschätzt haben, das Opfer falscher Anreizsysteme geworden sind und eklatante Mängel im Informationsfluss von der Vorstands- zur Überwachungsebene haben erkennen lassen. Darüber hinaus ist seiner Meinung nach die asymmetrische Informationsverteilung zwischen Kreditinstituten und ihren Kunden mit ihren vielfältigen negativen Folgen für die Kreditinstitute und die Kunden (z.B. Moral Hazard) überdeutlich geworden. Aus alledem resultiert die Frage, inwiefern diese Fehlentwicklungen auf Defekte der existierenden internen und externen Corporate-Governance-Systeme der Banken zurückzuführen sind und wie diese Effekte - durch zusätzliche institutionell-rechtlichen Regelungen oder auf der Basis freiwilliger Vertragsgestaltung - zu beheben sind.

Für Herrn Geiersbach besteht das zentrale Anliegen seiner Studie darin, die internen Möglichkeiten eines Unternehmens zur Verbesserung der Corporate Governance auszuloten. Konkret und im Detail geht es ihm darum zu klären, ob der zu optimierende Informationsfluss innerhalb des Unternehmens - innerhalb der Bank - von einer unabhängigen internen Stelle gewährleistet oder zumindest im Hinblick auf seine Qualität zertifiziert werden und ob diese

unabhängige Stelle die Interne Revision sein kann. Auch Fragen einer erweiterten Unternehmenshaftung sind hier zu stellen und zu beantworten.

Während die Aufgabe der Internen Revision, nämlich die Reduzierung bestehender Informationsasymmetrien zwischen den unternehmensinternen Corporate-Governance-Elementen, unstrittig ist, hält Herr Geiersbach die organisatorische Ausgestaltung und Verankerung der Informationsbeschaffungsfunktion und mithin der Internen Revision im dualistischen Leitungs- und Überwachungssystem für hochgradig diskussionsbedürftig. Denn seiner Auffassung nach geht es im Kern um die Frage, ob die Interne Revision organisatorisch der Unternehmensleitung (z.B. Vorstand) oder dem Überwachungsorgan (z.B. dem Aufsichtsrat und/oder dem diesem beigeordneten Prüfungsausschuss) zuzuordnen ist. Eine funktionale und disziplinarische Unterordnung der Internen Revision unter den Vorstand hält er im Hinblick auf die Gewährleistung eines unabhängigen Agierens zumindest dann für fragwürdig, wenn die Interne Revision zugleich für den Vorstand und als Überwachungsorgan tätig werde.

Als theoretische Grundlage für die Analyse von Informationsasymmetrien, divergierenden Stakeholder-Interessen und zielführenden Anreizsystemen auf der Grundlage einer freien und effizienten Vertragsgestaltung wählt Herr Geiersbach das leistungsfähige Methodengerüst der Neo-Institutionenökonomik. Ergänzend hält er im Hinblick auf die insbesondere in Europa stark beachtete Stakeholderproblematik und die zunehmend Berücksichtigung des Humankapitals als Produktionsfaktor den Stakeholder-Ansatz und den ressourcenbasierte Ansatz für geeignete methodisch-theoretische Substrate.

Die Finanzmarkt- und Bankenkrise hat aus der Sicht von Herrn Geiersbach gezeigt, dass es um die Internal Governance der Banken nicht zum Besten bestellt ist, was er zu einem erheblichen Teil auf die unzureichende Versorgung des jeweiligen Überwachungsorgans mit (vorstands)unabhängigen Informationen zurück führt. Die Lösung des Problems sieht er zumindest im Wesentlichen darin, die Interne Revision als vorstandsunabhängige Informationsquelle auszugestalten und dadurch einen bedeutenden Beitrag zur Verbesserung der Internal Governance zu leisten. Um diesen Gedanken umzusetzen, müsste im dualistischen System eine funktionale Zuordnung der Internen Revision zum Prüfungsausschuss erfolgen, was als institutionelle Gestaltungsform bisher nicht vorgesehen ist und auch der aktuell noch geltenden Rechtslage widersprechen würde. Herr Geiersbach verweist jedoch sowohl auf theoretisch (neoinstitutionenökonomisch) wohl begründbare als auch auf im Ausland bereits praktizierte Governance-Strukturen, die zu einer wesentlichen Verbesserung der Effektivität und Unabhängigkeit des Überwachungsorgans und der Internen Revision führen. Deshalb empfiehlt er mit Nachdruck, die Interne Revision auf funktionaler Ebene institutionell dem Prüfungsausschuss und nicht, wie in Deutschland im dualen System bisher üblich, der Unternehmensleitung zuzuordnen, wobei er ergänzend betont, dass hierdurch die dem dualistischen System immanent innewohnende institutionelle Trennung zwischen Unternehmensführung und -überwachung nicht tangiert werde. Er plädiert somit für eine Hybridisierung der Internal

Governance im Sinne einer vorstandsunabhängigen Vernetzung von Überwachungsorgan und Interner Revision bei gleichzeitiger Beibehaltung der Trennung zwischen Leitung und Aufsicht.

Herr Geiersbach verspricht sich davon eine Stabilisierung des Bankensystems als Ganzes. Der Weg zu einer diesbezüglichen Änderung der Internal Corporate Governance führt nach seiner Meinung über die MaRisk, die als "normeninterpretierende Verwaltungsvorschrift" die unbestimmten Rechtsbegriffe des § 25a Abs. 1 KWG konkretisieren und außerdem durch ihre diversen Öffnungsklauseln eine flexible institutsindividuelle Gestaltung im Sinne eines holistischen Risikomanagements zulassen. Die MaRisk bilden somit seiner Auffassung nach heute schon eine elementare Voraussetzung für die ordnungsgemäße Geschäftsorganisation von Kreditinstituten. Er fordert darüber hinaus ein auf vorstandsunabhängigem Informationstransfer gerichtetes Beziehungs- und Informationsgefüge zwischen Überwachungsorgan, Prüfungsausschuss und Interner Revision. Die MaRisk würden sich dann zu Mindestanforderungen an die Internal Governance von Kreditinstituten weiter entwickeln. Die Folge wäre eine Interne Revision, die vom Vorstand institutionell entkoppelt und stärker mit dem Überwachungsorgan verbunden wäre mit der Auswirkung, dass insgesamt eine effektivere und effizientere Internal Corporate Governance erreicht würde. Erforderlich hierfür wäre freilich eine hohe unternehmerische und fachliche Kompetenz der Internen Revision, die sich nicht nur mit Vergangenen, sondern vor allem mit zukünftigen Entwicklungen zu befassen hätte, im Sinne eines beratenden Orientierungsgebers in Fragen der zukünftigen strategischen Weiterentwicklung eines Unternehmens.

Perspektivisch betont Herr Geiersbach die Bedeutung der Unternehmensethik für eine wirksame Internal Governance. Das Handeln nach ethischen Grundsätzen hält er für wichtiger als das Festlegen formeller Regularien. Das ethische Handeln der einzelnen Governance-Elemente (Vorstand, Aufsichtsrat, Interne Revision) müsse dabei freilich unter optimierten institutionellen Bedingungen statt finden, die durch die momentanen rechtlichen und sonstigen normstiftenden Regelungen (noch) nicht ermöglicht würden. In erster Linie müsse, so sein Plädoyer, die Unabhängigkeit der Internen Revision und des Aufsichtsrats (bzw. seines Prüfungsausschusses) durch vorstandsunabhängigen Informationstransfer sichergestellt werden. Dies zusammen mit der funktionalen Anbindung der Internen Revision an den Prüfungsausschuss stelle eine notwendige und hinreichende Bedingung für eine wirksame Internal Governance dar.

Die Relevanz und Aktualität der Studie leitet sich unmittelbar aus der jüngsten Finanzmarkt- und Bankenkrise ab. Nach übereinstimmender Auffassung ist die Krise zumindest zu einem großen Teil aufgrund von unzureichend effektiven Corporate-Governance-Strukturen entstanden. Sowohl die externe wie auch die interne (Corporate) Governance haben dabei versagt, angemessene Steuerungs-, Überwachungs- und Kontrollmechanismen zu generieren. Governance-Defizite waren und sind insbesondere bei den Kreditinstituten festzustellen, die

durch ihre Fehlleistungen die Krise erst möglich gemacht und darüber hinaus sogar noch beschleunigt haben. Herr Geiersbach zieht hieraus den naheliegenden Schluss, dass die Ursachen für das Fehlverhalten der Kreditwirtschaft in gravierenden Funktions- und Effizienzmängeln des Corporate-Governance-Systems der Kreditinstitute zu suchen sind. Bei grundsätzlichem Engagement für eine generelle Verbesserung der Internal Governance von Kreditinstituten ist der Fokus auf die institutionell-organisatorische Ausgestaltung des Verhältnisses zwischen Leitungsorgan (Geschäftsleitung, Vorstand) und Aufsichtsorgan (Aufsichtsrat bzw. Prüfungsausschuss) einerseits und der Internen Revision andererseits gerichtet. Die derzeitige Rechts- und Normenlage sieht in Deutschland, im Gegensatz zu dem monistischen Boardsystem der USA, eine dualistische Governance-Struktur vor, in der die Interne Revision dem Vorstand funktional zugeordnet und disziplinarisch untergeordnet ist. Außerdem ist die Interne Revision dem Vorstand gegenüber berichtspflichtig. Dies bedeutet, dass das Aufsichtsorgan, also der Aufsichtsrat bzw. der ihm zugeordnete Prüfungsausschuss, Informationen erst aus "zweiter Hand" erhalten, nachdem sie nämlich vom Vorstand gesichtet und dann erst, in welcher Aufbereitung auch immer, an den Aufsichtsrat weiter gereicht werden. Ein vorstands-unabhängiger, unmittelbarer Transfer von Informationen von der Internen Revision zum Aufsichtsrat (Prüfungsausschuss) ist also nicht möglich. Überspitzt formuliert führt diese Regelung dazu, dass die zu Überwachenden - der Vorstand - bestimmen, welche überwachungsrelevanten Informationen die Überwacher - der Aufsichtsrat - erhalten. Herr Geiersbach plädiert nachdrücklich für eine Änderung dieses unerfreulichen Zustandes, der zu substantiellen Verwerfungen in der Internal Corporate Governance geführt hat mit der Folge deutlich suboptimaler Ergebnisse des Unternehmensmanagements im Allgemeinen und des Risikomanagements im Besonderen.

Herr Geiersbach legt durchgängig großen Wert auf eine solide theoretische Fundierung seiner Argumente. Da der Finanzmarkt im Allgemeinen und die Banken im Besonderen nicht unter Bedingungen des vollkommenen Marktes, sondern unter Bedingungen diverser Marktunvollkommenheiten, insbesondere unter der Bedingung asymmetrischer Informationsverteilung, operieren, bietet sich als theoretisches Substrat die Neo-Institutionenökonomik mit allen ihren Ausprägungen (Property-Rights-Theorie, Transaktionskostentheorie, Principal-Agent-Theorie) an. Die hergestellten theoretischen Bezüge sind durchweg zutreffend sowie einschlägig und liefern stets einen klar definierbaren Erkenntnisbeitrag. Die von Herrn Geiersbach behandelte Thematik ist zweifellos hoch aktuell, und zwar nicht nur aus ökonomischer, sondern auch aus materiell-rechtlicher, formal-rechtlicher und rechtspolitischer Sicht. Die Argumentation wird schlüssig, geradezu "zwingend", geführt. Die Studie kann auch aufgrund ihrer fast lexikalischen Stoffaufbereitung Studierenden mit Studienschwerpunkten im Bereich „Bankwirtschaft“ und „Controlling“ ebenso nachdrücklich zur Lektüre empfohlen werden wie allen Führungskräften aus dem Bereich „Corporate Governance“.

Prof. Dr. Rainer Stöttner

Für Simon und Paul

Vorwort

Die vorliegende Dissertation ist nebenberuflich in meiner Zeit als Leiter der Internen Revision der Kasseler Sparkasse entstanden. Sie konzentriert sich thematisch auf die Bereiche Internal Governance, Interne Revision und Neue Institutionenökonomik sowie auf die bankaufsichtlichen Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk).

Bankensysteme sind dynamische und offene Systeme. Manche Situationen lassen sich erst einordnen, wenn neben den aktuellen Entwicklungen, auch die historischen und theoretischen Grundlagen bekannt sind. Mein Anliegen ist, Theorie und Praxis miteinander zu verknüpfen, um zum einen für die Praxis theoretisch fundierte Handlungsempfehlungen abzuleiten, zum anderen aber auch Impulse und Entwicklungen aus der Praxis aufzunehmen. Anschließend soll ihre Wirksamkeit und Effizienz überprüft werden und Optimierungsvorschläge für die Weiterentwicklung der Internal Governance erarbeitet werden. Dieser Ansatz soll die These widerspiegeln, dass ökonomische Modelle immer unsicher sind und die Realität nur abstrakt wiedergeben können, ja sogar müssen, denn ansonsten wären sie nicht nützlicher als „eine Landkarte im Maßstab Eins zu Eins“ (*Joan Robinson*). Für den Erklärungswert eines Modells bzw. für die Interpretation der Modellergebnisse müssen u.a. die Modellannahmen bekannt sein und verstanden werden. Dies gilt nicht nur bei makroökonomischen Modellen, sondern auch für die Berichtsempfänger von Modellergebnissen des Risikomanagements. Hierzu gehört auch das Überwachungsorgan. Dessen originäre Überwachungstätigkeit ist in erster Linie Informationsverarbeitung, welche stark von der Qualität und der Quelle der zur Verfügung stehenden Informationen beeinflusst wird. Hier setzt die vorliegende Dissertation an. Es soll die Optimierung des interinstitutionellen Informationsaustausches zwischen den Elementen des internen Überwachungssystems untersucht werden. Des Weiteren werden für die Interne Revision aufbau- und ablauforganisatorische Verbesserungspotenziale abgeleitet.

Bankenregulierung ist generell und erst Recht in Zeiten einer Finanzmarktkrise kein statischer Zustand, sondern unterliegt einem permanenten Anpassungsprozess. In einem eigenen Nachtrag zu dieser Arbeit, der *nicht* Bestandteil der begutachteten Dissertation ist, werden die wesentlichen Veränderungen der Bankenregulierung aktuell ergänzt.

Mein Dank geht an meinen Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Rainer Stöttner, der mir die Promotion ermöglichte, und meinen Zweitgutachter, Herrn Prof. Dr. Jörg Link. Außerdem danke ich dem Vorstand der Kasseler Sparkasse, insbesondere Herrn Dieter Mehlich. Besonders danken möchte ich Herrn Dr. Klaus Lukas, der mich ermutigt hat, diese Dissertation zu schreiben und der mir als Ansprechpartner jederzeit zur Verfügung stand.

Besonders danken möchte ich auch meinen Eltern, die mich während meines Studiums immer unterstützt haben. Mein besonderer Dank gilt schließlich meiner Ehefrau Ivonne, die ein großes Verständnis dafür hatte, dass ich meine verbleibende Freizeit am Schreibtisch verbracht habe und die mir während der ganzen Zeit den Rücken freigehalten hat.

Ich danke auch meiner Lektorin Frau Viktoria Steiner für Ihre Geduld beim drucktechnischen Aufbereiten dieser Arbeit.

Karsten Geiersbach