

GBB-Blitzumfrage

„Wie gut sind die Aufsichts- und Verwaltungsräte in Kreditinstituten?“

Ergebnispräsentation

Studienleiter

Prof. Dr. Peter Ruhwedel

Wissenschaftlicher Leiter KCU

KompetenzCentrum für Unternehmensführung & Corporate Governance

Professur für Strategisches Management & Organisation

FOM Hochschule Duisburg

Ausgangssituation und Studiendesign

Ausgangssituation

- Als wesentliche Ursachen der Bankenkrise wurden mangelhafte Vergütungssysteme sowie eine unzureichende Kontrolle durch Aufsichtsräte¹ identifiziert²
- Diese Kontrolldefizite können insbesondere auf mangelnde Kompetenzen der Aufsichtsratsmitglieder sowie Defizite in der Organisation und Arbeitsweise der Gremien zurückgeführt werden³
- Als Reaktion auf die Krise zielen aktuelle Regulierungsvorhaben auf eine Verbesserung der Überwachungsfunktion des Aufsichtsrats, der als zentrales Element der Internal Governance gestärkt werden soll
- In Umsetzung europäischer Vorgaben (EBA GL 44, CRD IV) wurden das KWG sowie die BaFin-Merkblätter für Geschäftsleiter und Aufsichtsorgane weiterentwickelt



Zielsetzung und Vorgehen der Studie

- Nach der Gesetzesnovelle des KWG fand im Frühjahr 2015 ein Konsultationsverfahren zum Entwurf des BaFin-Merkblatts zur Kontrolle der Mitglieder von Verwaltungs- und Aufsichtsorganen statt, dessen Ergebnisse in den kommenden Wochen zu erwarten sind
- Daher ist es Ziel der vorliegenden Untersuchung, die Akzeptanz der vorgeschlagenen Regelungen zu überprüfen
- Hierzu wurde ein strukturierter Onlinefragebogen entwickelt, der relevante Themenfelder der Merkblätter adressiert
- An der Befragung nahmen insgesamt 174 Fach- und Führungskräfte teil, wodurch die Aussagefähigkeit der vorliegenden Ergebnisse gewährleistet ist

¹ Der Begriff Aufsichtsrat umfasst auch die in öffentlichen Instituten vorhandenen Verwaltungsräte

² OECD, Kirkpatrick, 2009

³ Guerrero/Larsen, 2008; Hau/Thum, 2008

Die Weiterentwicklung des KWG sowie die vorliegenden Entwürfe der BaFin-Merkblätter gehen im Kern auf die EBA GL 44 zurück, mit der die Europäische Bankenaufsicht eine Stärkung der Internal Governance der Institute anstrebt

G20 Aktionsplan

- Stärkung der Widerstandskraft des Finanzsektors

Basel III

- Verbesserung der Eigenkapital- und Liquiditätsausstattung
- Stärkung der Wettbewerbsgleichheit im europäischen Binnenmarkt

CRD IV-Paket

- Umsetzung zum 1.1.2014
- CRD IV-Umsetzungsgesetz setzt Richtlinie in deutsches Recht um
- Ergänzung durch über 100 technische Standards und **Richtlinien der EBA**

KWG-Novelle

- Gültig ab 1.1.2014
- Unter anderem weitgehende Regelungen zu Anforderungen, Aufgaben, Struktur und Arbeitsweise von Aufsichtsorganen

KWG-“Korrektur“

- Gesetz zur Anpassung von Gesetzen auf dem Gebiet des Finanzmarktes gültig ab 1.8.2014
- Weiterentwicklung der relevanten BaFin-Merkblätter (QII 2015)
- Erneute Anpassung des KWG im Rahmen AbwMechG (Stand: Regierungsentwurf vom 30.4.2015)

EBA-Leitlinie zur Internal Governance (GL44)

EBA = European Banking Authority; GL = Guideline
AbwMechG = Abwicklungsmechanismengesetz, Regierungsentwurf vom 30.4.2015

Vervielfältigung nur mit Zustimmung der GBB-Rating Gesellschaft für Bonitätsbeurteilung mbH

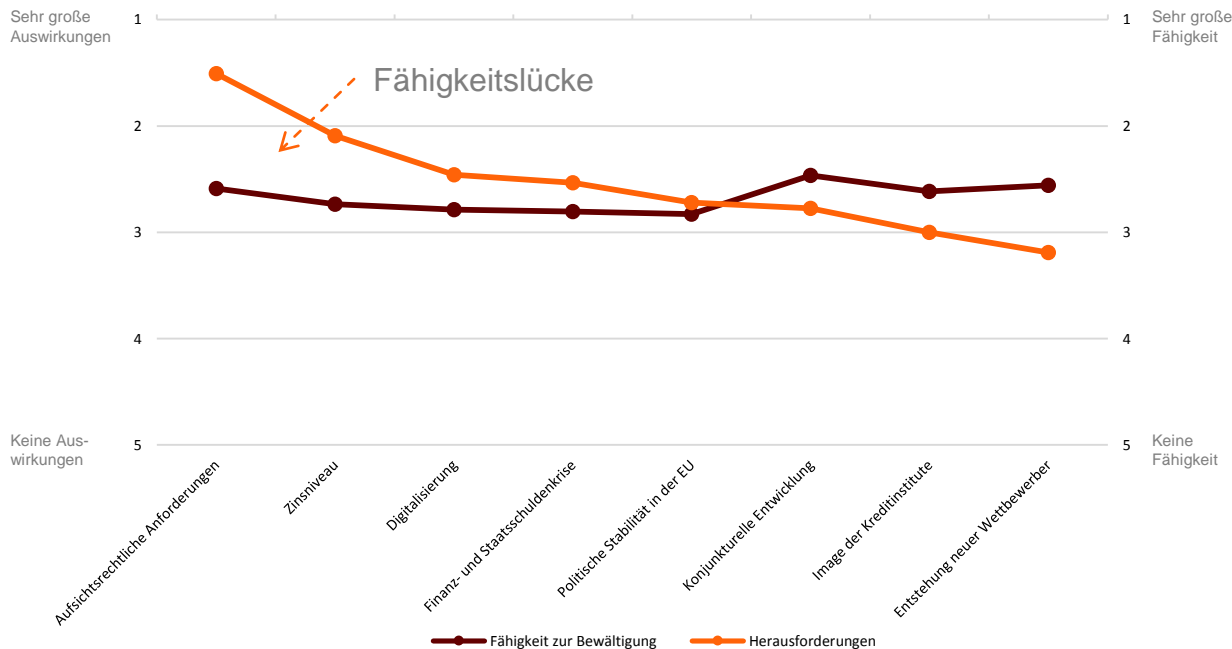
Zusammenfassung der Kernergebnisse

1. **Aufsichtsrechtliche Anforderungen**, **Niedrigzinsniveau** sowie **Digitalisierung** sind Top3-Herausforderungen für Banken in Deutschland - Entstehung neuer Wettbewerber, Imageprobleme der Institute oder die gesamtwirtschaftliche Entwicklung werden als weniger relevant eingestuft.
2. Die **Fähigkeit der Institute zur Bewältigung der Herausforderungen** wird durchgehend nur als **befriedigend** angesehen - größte Fähigkeitslücke bei Top3-Herausforderungen zu beobachten.
3. Den Mitgliedern von Verwaltungs- und Aufsichtsorganen wird durchgehend nur ein **befriedigendes Eignungszeugnis** ausgestellt - **Rollenwahrnehmung** als **größtes Defizit**.
4. Der Gesetzgeber und die BaFin haben in Umsetzung der EU-Vorgaben die **Anforderungen** an die **Zusammensetzung** und die **Arbeitsweise von Aufsichtsorganen** sowie die **Eignung der Mandatsträger** deutlich erhöht - bei den Befragten stoßen die vorgeschlagenen Maßnahmen auf breite **Zustimmung**.
5. Eine **regelmäßige Prüfung von Arbeitsweise, Leistung und Eignung der Geschäftsleitung und der Aufsichtsorgane** ist eine wichtige Voraussetzung für eine funktionsfähige Corporate Governance der Institute - eine Mehrzahl von 71 % der Befragten befürwortet den **Einsatz externer Berater im Rahmen der Prüfungen**, um hierdurch die Objektivität und Unabhängigkeit der Evaluierungen sicherzustellen.
6. Die Einführung einer **verpflichtenden Frauenquote** lehnen 80 % der Befragten ab; die für die größten mitbestimmten Aktiengesellschaften eingeführte Verpflichtung sollte daher nicht ausgeweitet werden.
7. Das **Enforcement** der Neuregelungen sollte nach Ansicht der Befragten durch die BaFin (oder eine andere Behörde) erfolgen - über 80 % gegen eine Übertragung der Aufgabe an den Abschlussprüfer.

Die Studienteilnehmer unterstützen eine Stärkung der Internal Governance der Kreditinstitute und die gesetzlich vorgenommenen Maßnahmen

Die Studienteilnehmer sind der Auffassung, dass Kreditinstitute nur eingeschränkt in der Lage sind, die vor ihnen liegenden Herausforderungen zu bewältigen

Mit welchen Herausforderungen sind die Kreditinstitute konfrontiert und wie gut sind sie auf deren Bewältigung vorbereitet?



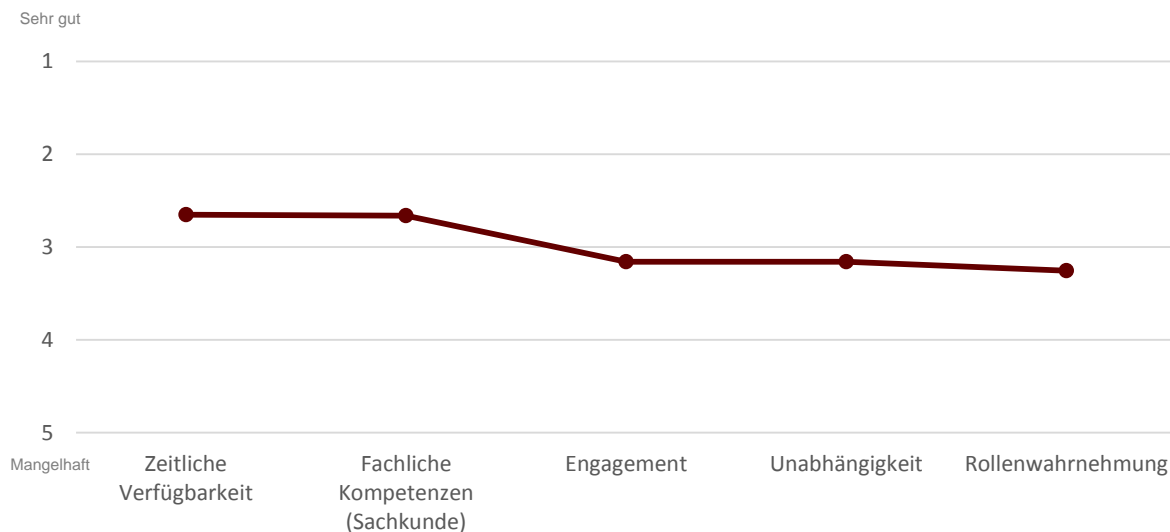
Anmerkungen:

- Die aufsichtsrechtlichen Anforderungen, das historisch niedrige Zinsniveau sowie die Digitalisierung werden als Top3-Herausforderungen der Institute gesehen
- Gleichzeitig besteht aus Sicht der Befragten bei diesen Themen die größte Lücke bei den Fähigkeiten der Institute, diese zu bewältigen
- Die aufsichtsrechtlichen Anforderungen tragen zu einer Stabilisierung der Institute bei; dies scheint umso wichtiger zu sein, als nicht alle Institute in der Vergangenheit ihre Geschäftsmodelle und ihre Governancemechanismen konsequent genug weiterentwickelt haben

Die zunehmende Regulierung ist gleichzeitig Bürde und Treiber zur Transformation und Risikoabsicherung der Institute - Aufsichtsorgane in der Pflicht

Den Mitgliedern von Verwaltungs- und Aufsichtsorganen wird von den Befragten nur ein befriedigendes Zeugnis ausgestellt - Rollenwahrnehmung als größtes Defizit

Wie schätzen Sie die Eignung der Mitglieder von Verwaltungs- und Aufsichtsorganen ein?



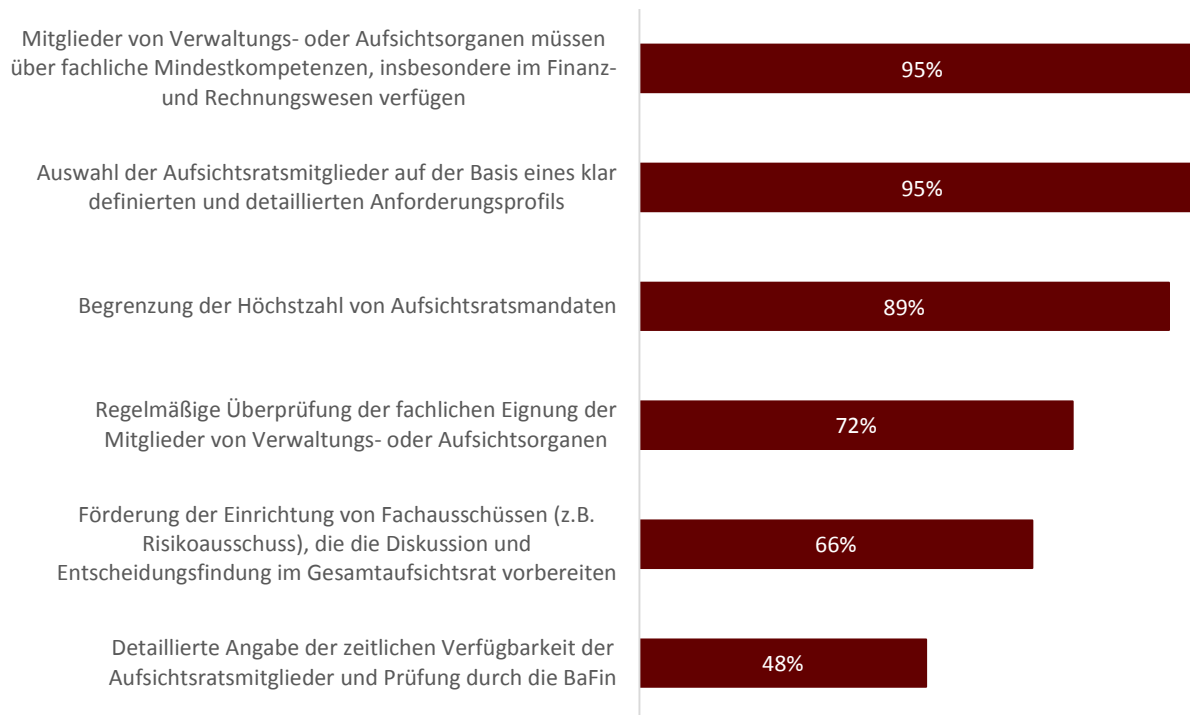
Anmerkungen:

- In allen fünf relevanten Eignungsdimensionen verfügen die Mitglieder von Verwaltungs- und Aufsichtsorganen lediglich über ein befriedigendes Kompetenzniveau
- Während zeitliche Verfügbarkeit und Sachkunde noch am besten bewertet werden, werden Engagement, Unabhängigkeit und vor allem Rollenwahrnehmung am kritischsten gesehen
- Neben einer Erhöhung der fachlichen Kompetenzen scheint daher ein Rollenwandel erforderlich zu sein, der zu einer Aktivierung der Gremien beiträgt
- Dies erfordert zum einen die mit der KWG-Novelle erfolgte Konkretisierung der Überwachungsaufgaben und der notwendigen Kompetenzen der Aufsichtsratsmitglieder; darüber hinaus unterstützt die neu eingeführte Effizienzprüfung gem. §25d KWG eine kritische Selbstreflexion und Weiterentwicklung der Zusammensetzung und Arbeitsweise der Gremien

Eine Stärkung der Überwachungsfunktion erfordert neben einer größeren Sachkunde und Verfügbarkeit vor allem eine aktive Rollenwahrnehmung der Gremien

Die rechtlichen Änderungen werden durch die Befragten ganz überwiegend als sinnvoll erachtet - Unterschiede in der Gremiengröße und -zusammensetzung zu berücksichtigen

Welche der gesetzlichen Neuregelungen erachten Sie als sinnvoll, um die Überwachungseffizienz der Gremien zu stärken?



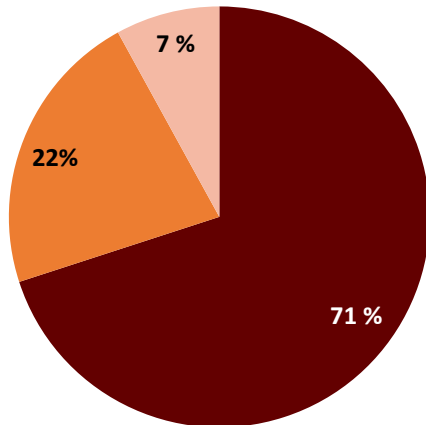
Anmerkungen:

- Fachliche Mindestkompetenzen und Auswahl auf Basis aussagekräftiger Anforderungsprofile werden nahezu durchgängig als sinnvoll erachtet; auch die Begrenzung der Mandatshöchstzahl sowie eine regelmäßige Eignungsprüfung stärken die Überwachungseffizienz
- Ausschussbildung trägt wesentlich zu einer Stärkung der Überwachungsarbeit bei; hier zeigen jedoch die Kommentare, dass insbesondere die Gremiengröße sowie das Geschäftsmodell als Rahmenbedingungen zu berücksichtigen sind. Dies betrifft zum einen die im KWG vorgesehene Begründung „gegen“ eine Ausschussbildung sowie die Möglichkeit, nur einen Teil der Ausschüsse einzurichten
- Detaillierte Zeitangaben werden mehrheitlich abgelehnt; hier wäre eine größere Transparenz über die tatsächliche Sitzungsfrequenz vorzuziehen

Institute brauchen klare Anforderungsprofile und strukturierte Auswahlprozesse sowie eine angemessene interne Organisation der Gremientätigkeit

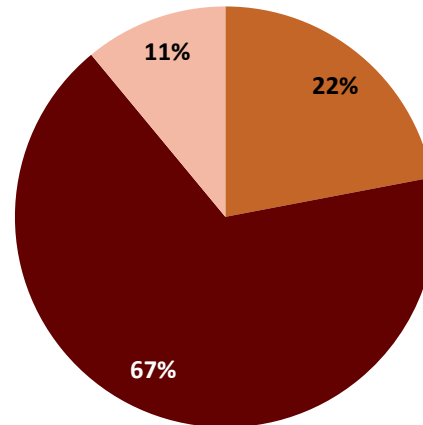
Die große Mehrheit der Befragten spricht sich für eine regelmäßige externe Prüfung der Geschäftsleitung und des Aufsichtsrats aus - dies sollte alle zwei Jahre erfolgen

Sollen die Institute regelmäßig Externe mit der Prüfung von Geschäftsleitung und Aufsichtsorgan beauftragen?



■ Ja ■ Nein ■ keine Angabe

Wenn ja, in welchem zeitlichen Abstand solle dies geschehen?



■ Jährlich ■ Alle zwei Jahre ■ Alle drei Jahre oder seltener

Anmerkungen:

- Kreditinstitute müssen jährlich eine Prüfung des Verwaltungs- oder Aufsichtsorgans sowie der Geschäftsleitung vornehmen; dies umfasst die Struktur, Größe, Zusammensetzung und Leistung der Gremien sowie die Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen der einzelnen Mitglieder und des Organs in seiner Gesamtheit
- Zur Unterstützung der Prüfung regt das KWG den Einsatz externer Berater an, die den Vorteil der Objektivität und der Unabhängigkeit der Prüfung bieten; dem stehen jedoch die Kosten für einen Beratereinsatz entgegen
- Ähnlich wie bereits in Großbritannien rechtliche vorgesehen, plädieren die Befragten dafür, alle zwei Jahre eine externe Prüfung vorzunehmen

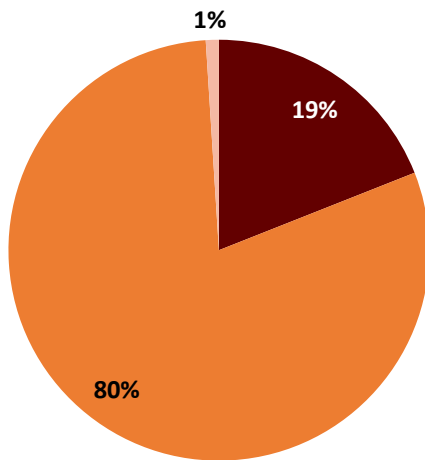
Kommentar eines Studienteilnehmers:

„Die Kontrolleure können sich nicht selbst kontrollieren.“

Eine regelmäßige Prüfung der Geschäftsleitung und des Aufsichtsrats stärkt die Internal Governance der Institute

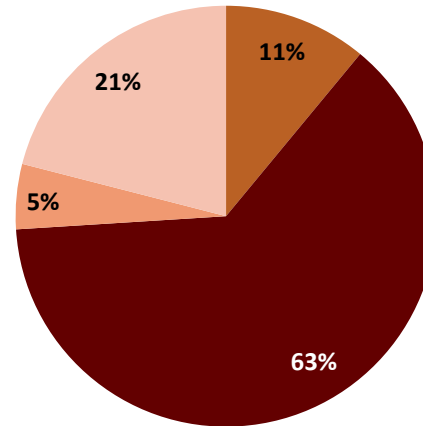
80 % der Befragten lehnen die Einführung einer verpflichtenden Frauenquote ab - die Befürworter halten überwiegend eine Quote von 30 % für angemessen

Sollte Ihrer Ansicht nach ein verpflichtende Frauenquote eingeführt werden?



■ Ja ■ Nein ■ keine Angabe

Wenn ja, wie hoch sollte dieser Anteil mindestens sein?



■ 20% ■ 30% ■ 50% ■ keine Angabe

Anmerkungen:

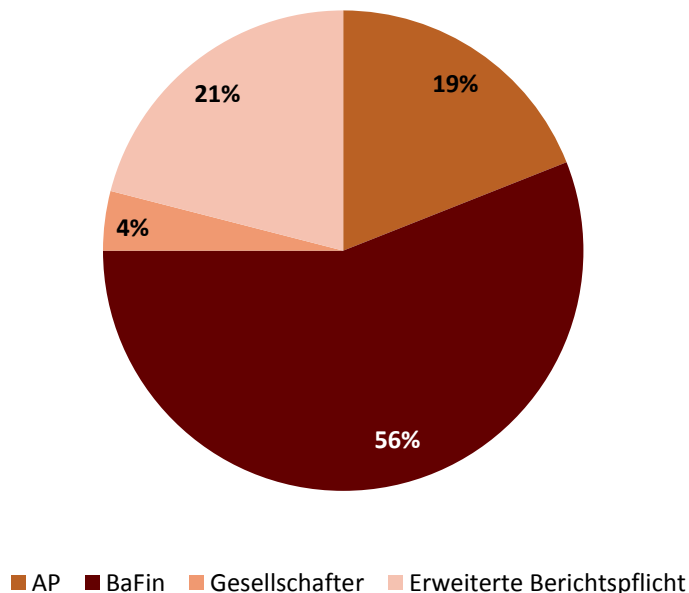
- Zur Stärkung der Diversität der Gremien sollen die Institute den Anteil des unterrepräsentierten Geschlechts erhöhen, ohne dass im KWG eine verbindliche Quote vorgesehen ist - dies bedeutet in der Regel eine Erhöhung des Frauenanteils
- Lediglich 19 % der Befragten unterstützen die Forderung nach Einführung einer verbindlichen Frauenquote, wie sie etwa für den Aufsichtsrat der größten börsennotierten Gesellschaften ab 2016 besteht - die überwiegende Mehrzahl lehnt eine gesetzliche Pflichtquote ab
- Sowohl in den Aufsichtsräten (Frauenanteil 2013: 17 %¹) als auch insbesondere in den Vorständen (Frauenanteil 2013: 6 %¹) der Banken sollte eine deutliche Erhöhung des Frauenanteils erfolgen, um einer möglichen gesetzlichen Pflichtquote vorzubeugen

Die vom Gesetz geforderte Erhöhung des Anteils des unterrepräsentierten Geschlechts erfordert sowohl im Aufsichtsrat als auch insbesondere im Vorstand einen deutlichen Anstieg des Frauenanteils

¹ Quelle: DIW Wochenbericht Nr. 3/2014 vom 15. Januar 2014

Für 56 % der Befragten sollte die Umsetzung der KWG-Regelungen behördlich überwacht werden - Abschlussprüfer (19 %) bzw. Gesellschafter (4 %) nicht geeignet

Wer sollte für die Umsetzung der Regelungen in den Instituten verantwortlich sein?



Anmerkungen:

- Die Umsetzung der neuen Regelungen erfordert in zahlreichen Instituten zum Teil erhebliche Anpassungen in der Internal Governance - dies betrifft insbesondere öffentliche und genossenschaftliche Banken
- Damit sichergestellt werden kann, dass die Regelungen sowohl ordnungsgemäß als auch zweckmäßig angewendet werden, sollte die Umsetzung regelmäßig überwacht werden
- 56 % der Befragten befürworten eine behördliche Überwachung, z.B. durch die BaFin
- Immerhin gut ein Fünftel befürwortet eine erweiterte Berichtspflicht; dies könnte etwa als Teils eines Corporate Governance-Berichts erfolgen

Kommentar eines Studienteilnehmers:

„Dem Grunde nach kann dies letztlich nur durch die BaFin als unabhängige Instanz geleistet werden.“

Die Überprüfung der Umsetzung der Regelungen setzt ein hohes Maß an Unabhängigkeit voraus; ggf. Ergänzung durch größere Transparenz

AP = Abschlussprüfer ; BaFin: Bsp. für behördliche Überwachung

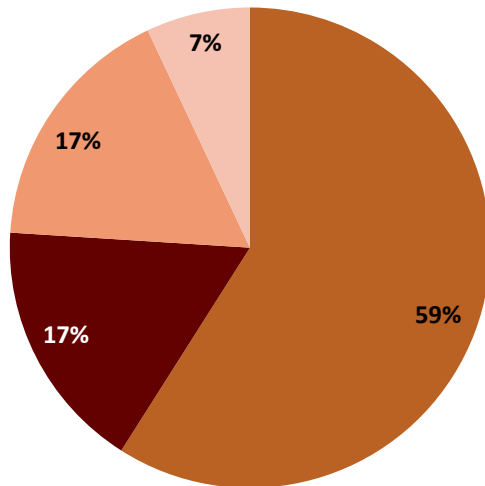
Vervielfältigung nur mit Zustimmung der GBB-Rating Gesellschaft für Bonitätsbeurteilung mbH

Angaben zu den Teilnehmern

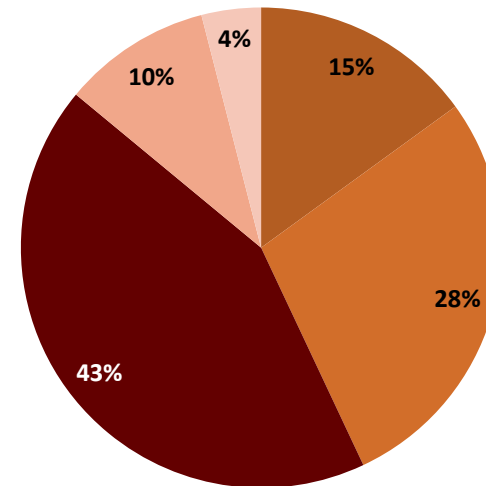
53 % der Studienteilnehmer gehören entweder der Geschäftsführung oder einem Aufsichtsrat bzw. einem Verwaltungsrat an - weitere 28 % sind leitende Angestellte

Wie hoch ist die Zahl der Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen?

Welche Funktion üben Sie in dem Unternehmen aus?



■ 1-500 ■ 501-1.000 ■ 1.001-5.000 ■ über 5.000



■ Angestellter ■ Ltd. Angestellter ■ GF ■ AR/VR ■ Sonstiges

GF = Geschäftsführer; AR = Aufsichtsrat; VR = Verwaltungsrat

Vervielfältigung nur mit Zustimmung der GBB-Rating Gesellschaft für Bonitätsbeurteilung mbH



Prof. Dr. Peter Ruhwedel

- Wissenschaftlicher Leiter des KCU Kompetenz-Centrum für Unternehmensführung & Corporate Governance
- Professor für Strategisches Management & Organisation
- Gründer und Geschäftsführender Gesellschafter des diep Deutsches Institut für Effizienzprüfung
- Mitglied im Aufsichtsorgan Rating der GBB-Rating Gesellschaft für Bonitätsbeurteilung mbH im Verbund des Prüfungsverbandes deutscher Banken

FOM Hochschule für Oekonomie & Management
Tec-Center | Bismarckstr. 120 | 47057 Duisburg
Fon: +49-203-984 20 784
Email: peter.ruhwedel@fom.de



Dr. Dirk Thiel

- Geschäftsführer der GBB-Rating Gesellschaft für Bonitätsbeurteilung mbH

GBB-Rating Gesellschaft für Bonitätsbeurteilung mbH
Kattenbug 1 | 50667 Köln
www.gbb-rating.de
Fon: +49 - 221 - 912897-213
Email: D.Thiel@GBB-Rating.de