

Harald Hau, Tim-Ole Radach und Marcel Thum

Ist unzureichende Aufsichtsratskompetenz ein Risikofaktor für Banken?

Der globale Bankenmarkt erlebt wieder einmal unruhige Zeiten. Nach zwei Bankpleiten in den USA wurde Anfang 2023 mit der Credit Suisse eine der großen europäischen Banken zum Krisenfall, wobei die Bedeutung von *Bank Governance* zu einem wichtigen Thema der Ursachenanalyse wurde. So urteilt der Schweizer Finanzjournalist Dirk Schütz (2023, S. 57) in seinem Buch zum Scheitern der Credit Suisse hinsichtlich der Verwaltungsratsbesetzungen im Jahr 2015: »Es kamen Roche-Chef Severin Schwan als neuer Vizepräsident [der Credit Suisse], ein ausgewiesener Pharma-Experte ohne vertieftes Finanzwissen. Oder der Silicon-Valley-Unternehmer Sebastian Thrun: eine Koryphäe für selbstfahrende Autos, aber kaum für marode Bilanzen. [...] Erstmals in der Geschichte wurde

die wohl wildeste aller globalen Großbanken von zwei Nicht-Bankern geführt – und im Verwaltungsrat war die Bankkompetenz kärglich. Und die Aufseher von der FINMA nickten alle Personalentscheide ab.«

Ist dieser Zusammenhang zwischen mangelnder Verwaltungsratskompetenz in Sachen Finanzwirtschaft und dem Scheitern der Credit Suisse ein zufälliger? Oder ist Aufsichtsratskompetenz ein wichtiger Faktor, der das langfristige Bankrisiko mitbestimmt?

STUDIENERGEBNISSE ZUR BANKENKRISE 2007/08

Aus rechtlicher Sicht ist ein kompetenter Aufsichts- oder Verwaltungsrat dafür verantwortlich, dass kompetente Manager im Vorstand das Tagesgeschäft im

Griß haben, dass die richtigen Anreize auf Bankenebene bestehen und dass ein Geschäftsmodell mit einem tragfähigen Verhältnis von Profitabilität und Risiko verfolgt wird. Um all dies leisten zu können, müssen die Aufsichtsratsmitglieder aber auch etwas vom Bankgeschäft und insbesondere den komplexen Produkten in den globalen Finanzmärkten verstehen.

Doch diese Wirtschafts-, Bank- und Finanzmarktkompetenz ist keineswegs selbstverständlich. Für die Zeit der Finanzkrise 2007/08 konnten wir in einer viel zitierten Studie zeigen, dass sich bei deutschen Banken die Kompetenzen in den Aufsichts- und Verwaltungsräten stark unterschieden (Hau und Thum 2008, 2009). Je kompetenter Aufsichts- und Verwaltungsräte besetzt waren, desto niedriger waren im Mittel auch die Verluste, die eine Bank während der Finanzkrise erlitt (vgl. Abb. 1). Dabei waren die Unterschiede zwischen den privaten und den öffentlich-rechtlichen Banken frappierend. In den Verwaltungsräten vieler öffentlich-rechtlicher Banken fehlte ein tieferes Verständnis komplexer Finanzprodukte, was dann auch das katastrophale Abschneiden der Sachsen LB, Bayern LB oder der HSH Nordbank miterklärt.

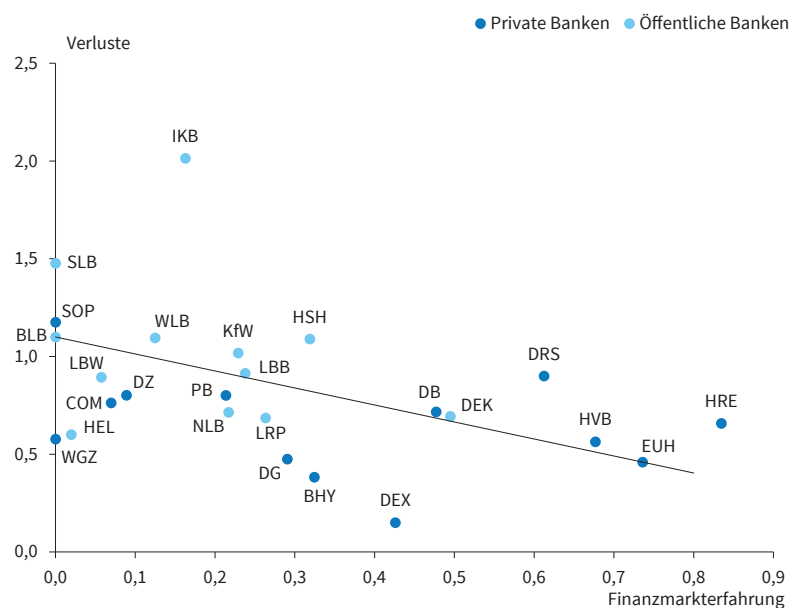
NEUE STUDIEN ZUR ROLLE DER AUSSICHTSRATSKOMPETENZ IN BANKEN WELTWEIT

Unsere Untersuchung für Deutschland aus dem Jahr 2008 hat eine umfangreiche Literatur nach sich gezogen, die für andere Länder und andere Zeiträume die gleiche Fragestellung untersuchen: Gibt es einen statistisch relevanten Zusammenhang zwischen Aufsichtsratskompetenz und dem Unternehmenserfolg von Banken?

In unserem Beitrag aus dem Jahr 2009 (Hau und Thum 2009) hatten wir die Hypothese entwickelt, dass kompetente Aufsichtsräte zu niedrigeren Verlusten in Krisenzeiten beitragen. Für deutsche Banken während der Finanzkrise konnten wir die Hypothese bestätigen. Die Kompetenz des Aufsichtsrats ist zum einen entscheidend für die Qualität der Anlagestrategie und des Geschäftsmodells einer Bank. Unzureichend überwachte Vorstände und Managementteams können Anlagestrategien und Geschäftsmodelle mit hohem Risiko und geringer risikobereinigter Rendite verfolgen. Die risikoreichen Strategien werden während

Abb. 1

Zusammenhang von Finanzmarkterfahrung und Verlusten während der Finanzkrise 2007/2008^a



^a DB = Deutsche Bank, COM = Commerzbank, DRS = Dresdner Bank, DZ = DZ Bank, HVB = HVB Group, HRE = Hypo Real Estate, EUH = Eurohypo, PB = Postbank, DG = Deutsche Genossenschafts-Hypothekenbank, WGZ = WGZ Bank AG Westdeutsche Genossenschafts-Zentralbank, SOP = Sal. Oppenheim jr. & Cie. KGaA, DEX = Dexia Kommunalbank Deutschland AG, BHY = Berlin-Hannoversche Hypothekenbank AG, LBW = LBBW, BLB = Bayern LB, KfW = KfW Bankengruppe, WLB = WestLB, HSH = HSH Nordbank, NLB = Nord LB, HEL = Helaba, LBB = Landesbank Berlin, DEK = Dekabank, LRP = LRP Landesbank Rheinland-Pfalz, SLB = Sachsen LB, IKB = IKB Deutsche Industriebank AG.

Quelle: Hau und Thum (2009).

© ifo Institut

einer Finanzkrise aufgedeckt und verursachen dann existenzgefährdende Verluste. Zum anderen wirkt die Kompetenz des Aufsichtsrats indirekt durch die Auswahl und Ernennung eines fähigen Top-Managements. Kompetente Aufsichtsräte wählen kompetentere Managementteams, was zu einer besseren operativen Leistung führt.

Dieser Zusammenhang von der kompetenten Aufsicht zur Bankperformance wurde in den vergangenen Jahren in mehreren Studien untersucht und für viele Länder und Zeiträume bestätigt. Tabelle 1 gibt einen Überblick über die wichtigsten einschlägigen Studien zu diesem Thema in den vergangenen 15 Jahren.¹ In der ersten Spalte ist die jeweilige Studie genannt, die zweite Spalte beschreibt, für welchen Zeitraum, für

¹ Die Recherchen zu den Studien wie auch zur nachfolgenden Aktualisierung der Kompetenzmaße folgte im Rahmen einer Abschlussarbeit an der TU Dresden.



Prof. Dr. Harald Hau

ist Lehrstuhlinhaber am Swiss Finance Institute und Professor für Ökonomie und Finanzwirtschaft an der Universität Genf.



Tim-Ole Radach

studiert Wirtschaftswissenschaften an der TU Dresden.



Prof. Dr. Marcel Thum

ist Professor für Volkswirtschaftslehre an der TU Dresden, Geschäftsführer von ifo Dresden und CESifo Fellow.

Foto: © Klaus Gigga

Tab. 1

Studien zur Wirkung der Aufsichtsratskompetenz auf die Bankperformance

Artikel	Jahre Zahl der Banken Länder	Kompetenzen	Ergebnismaße
Europa			
Cuñat & Garicano (2010)	2007 – 2009 30 Banken Spanien	Politisierung	KVV ? Portfolioleistung ? Ratingveränderung –
Pereira & Filipe (2015)	2007 – 2011 32 Banken Portugal	Ausbildung	ROAA – ROAE +
Fernandes et al. (2016 a, b)	2007 – 2009 72 Banken 17 Länder	Finanzmarkterfahrung Managementenerfahrung	Bankenrettung – Aktienrenditen +
Locatelli & Tanda (2018)	2014 54 Banken Italien	Ausbildung Finanzmarkterfahrung Managementenerfahrung	ROA + ROE + CIR +
Mizan (2018)	2002 – 2016 167 Banken Großbritannien	Finanzmarkterfahrung	ROA + TQR ?
Pereira & Filipe (2018)	2012 – 2014 34 Banken Portugal	Ausbildung (insb. an ausländischen Business Schools)	ROAA – ROAE +
Mavrakana & Psillaki (2019)	2004 – 2016 75 Banken 18 Länder	Finanzmarkterfahrung	Performance + Risiko +/-
Ayadi et al. (2019)	2004 – 2009 30 Banken 4 Länder	Finanzmarkterfahrung	ROA + ROE + IR –
de Andres et al. (2020)	2004 – 2010 45 Banken Spanien	Finanzmarkterfahrung Politisierung	FME: ROA + EFF +
Außerhalb Europas			
Ellul & Yerramilli (2013)	1990 – 2010 72 BHC USA	Finanzmarkterfahrung	RMI – NPL + Aktienrendite –
Fernandes & Fich (2023)	2002 – 2008 479 Banken USA	Interne / Externe Finanzmarkterfahrung Managementenerfahrung	Interne FME: CARs + T1 + TARP – Externe FME: CARs, T1, TARP ?
Kanojia & Priya (2016)	2008 – 2009 2011 – 2012 40 Banken Indien	Ausbildung	ROA, ROE, ROI, T1, NPL ?
Jin & Mamatzakis (2018)	2008 – 2016 20 Banken China	Ausbildung Finanzmarkterfahrung Managementenerfahrung Politisierung	Ausbildung: ROA, ROE, EFF – FME: ROA, ROE, EFF + ME: ROA, ROE, EFF – Politisierung: ROA, ROE ?, EFF –
Boadi & Osarfo (2019)	2001 – 2016 28 Banken Ghana	Ausbildung	ROA + ROE + Profit +
Al-Matari et al. (2022)	2014 – 2020 47 Banken Saudi-Arabien	Finanzmarkterfahrung	ROA + TQ ?
Magnis et al. (2023)	2002 – 2019 125 Banken 8 Länder	Finanzmarkterfahrung	Volatilität der tägl. Aktienrenditen – Z-Score –

Anmerkungen: BHC = Bank Holding Company, CARs = kumulierte abnormaler Renditen, CIR = Cost Income Ratio, EFF = Efficiency, NPL = Non-Performing Loans, RMI = Risk Management Index, ROA = Return on Assets, ROE = Return on Equity, T1 = Tier-1-Kapitalquote, TQR = Tobin's-Q-Ratio, + = Kompetenzmaß in Spalte 3 wirkt positiv auf Ergebnismaß in Spalte 4, – = Kompetenzmaß wirkt negativ auf Ergebnismaß, ? = Auswirkung des Kompetenzmaßes auf das Ergebnismaß ungewiss.

Quelle: Zusammenstellung der Autoren.

wie viele Banken und aus welchen Ländern die Untersuchung erfolgte. Dabei ist zu beachten, dass die Methodik der Studien im Detail variiert, da sich die Governance-Strukturen zwischen den Ländern unterscheiden. So gibt es beispielsweise anstelle des zweigeteilten Systems mit Vorstand und Aufsichtsrat wie in Deutschland auch Länder mit einem einstufigen System, bei dem beide Funktionen im »Board« (oder Verwaltungsrat) gebündelt sind. Die dritte Spalte enthält die Kompetenzen, auf die sich die jeweilige Studie konzentrierte. Außer den auch von uns verwendeten Dimensionen der Ausbildungs-, Finanzmarkt- und Managementkompetenz (s. hierzu den nächsten Abschnitt) finden sich in einigen Studien auch Maße für den politischen Einfluss in den Aufsichtsorganen (»Politisierung«). Die letzte Spalte enthält die in den Studien identifizierte Wirkung auf die Ergebnisvariablen. Am häufigsten finden sich Renditemaße wie die Kapitalrendite (Return on Assets) oder die Eigenkapitalrendite (Return on Equity), aber auch Aktienrenditen oder verschiedene Risikomaße (Tier-1-Kapitalquote, Non-Performing Loans, Tobin's-Q-Ratio) finden Verwendung. Viele der Studien bestätigen, dass höhere Kompetenzmaße mit einer höheren Rendite einhergehen, was mit einem »+« gekennzeichnet ist, und dass eine stärkere Politisierung die Rendite senkt, was mit einem »-« gekennzeichnet ist. Nicht signifikante oder nicht eindeutige Ergebnisse werden durch ein »?« dargestellt.

In der Zusammenschau zeigen die Studien über Länder und verschiedene Zeiträume hinweg, dass Kompetenz im Aufsichtsrat mit einer besseren Performance der Banken einhergeht. Angesichts der Komplexität moderner Banken und Finanzmärkte kann kompetente Aufsicht längst nicht mehr umfänglich von einzelnen Personen geleistet werden. Die Aufsichtsräte müssen daher fachlich breit aufgestellt sein und sollten alle relevanten Bereiche des Bankgeschäfts abdecken (Fernandes et al. 2016).

KONNTE DIE AUFSICHTSRATSKOMPETENZ
REGULATORISCH GESTEIGERT WERDEN?

Nach der Finanzkrise 2007/08 hat Deutschland neue gesetzlicher Grundlagen für die Ernennung von Aufsichtsratsmitgliedern erlassen. Gesetzlich wird seit 2009 im Kreditwesengesetz (§ 25d (2)) verlangt, dass das Verwaltungsrats- oder Aufsichtsratsorgan »in seiner Gesamtheit die Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen haben [muss], die zur Wahrnehmung der Kontrollfunktion sowie zur Beurteilung und Überwachung der Geschäftsleitung des Instituts oder der Institutsguppe oder Finanzholding-Gruppe, der Finanzholding-Gesellschaft oder der gemischten Finanzholding-Gesellschaft notwendig sind.« Die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) kann hierfür die Qualifikation und Unabhängigkeit der Mitglieder von Bankenaufsichtsräten prüfen, die Zusammensetzung der Aufsichtsräte überwachen und von den Ban-

Abb. 2
Indikatorvariablen der Aufsichtsratskompetenz

Aufsichtsratskompetenzen		
Ausbildung	Finanzmarkterfahrung	Managementenerfahrung
Wirtschaftswissenschaftliches Studium	Bankerfahrung	Unternehmensberatung
	Finanzmarkterfahrung	Mittlere Führungsebene
MBA	Finanzmarkterfahrung seit 1990	Top-Management
	Finanzmarkterfahrung in derselben Bank	Top-Management in derselben Bank
Promotion in Wirtschaftswissenschaften	US Finanzmarkterfahrung	Weitere Aufsichtsratsmandate
	US Finanzmarkterfahrung seit 1990	

Quelle: Darstellung der Autoren.

© ifo Institut

kenaufsichtsräten eine transparente Berichterstattung über ihre Tätigkeiten (Risikobewertung, Compliance und Corporate Governance) verlangen. Die BaFin hat nach der Novelle des Kreditwesengesetzes auch die Befugnis, Sanktionen gegen Bankenaufsichtsräte zu verhängen.

War diese Gesetzesinitiative erfolgreich? Oder war diese Reaktion auf die vorangegangene Finanzkrise nur ein politischer Blitzableiter, der mangels regulatorischer Umsetzung (durch die BAFIN) ohne wirkliche Konsequenz für die tatsächliche Fachkompetenz deutscher Bankenaufsichtsräte geblieben ist? Diese Fragen veranlassen uns, die ursprüngliche Kompetenzerhebung von 2009 im Jahr 2023 noch einmal durchzuführen. Hat sich eine Verbesserung – nicht zuletzt dank der Gesetzgebung – eingestellt?²

Da sich die Qualität der Unternehmenskontrolle durch Aufsichts- und Verwaltungsräte nicht direkt beobachten lässt, verwenden wir wie schon 2009 die gleichen, indirekten Maße, um zu prüfen, ob die Aufsichtsräte zumindest über die erforderlichen Kompetenzen zur Überwachung der Führungskräfte verfügen. Für das Überwachungspotenzial in den Aufsichtsräten der Banken definieren wir 14 verschiedene biografische Kriterien. Die Variablen erfassen den Bildungshintergrund (drei Indikatorvariablen), die Finanzerfahrung (sechs Indikatorvariablen) und die Managementenerfahrung (fünf Indikatorvariablen) eines Aufsichtsratsmitglieds (vgl. Abb. 2). Die Finanzerfahrung umfasst beispielsweise, ob ein Mitglied über Bankerfahrung verfügt, ob das Mitglied über Finanzmarkterfahrung verfügt und ob diese Erfahrung nach 2005 erworben wurde. Für jede positive Antwort wird

² Eine englischsprachige Zusammenfassung der Ergebnisse findet sich in Hau et al. (2024).

Tab. 2

Im Datensatz erfasste Banken

Bank	Bilanzsumme (in Mrd. €)	Mitarbeiter	Rechtlicher Status
Deutsche Bank	1 337	84 930	privat
DZ Bank	627	32 985	privat
KfW	555	7 984	öffentlich-rechtlich
Commerzbank	477	37 852	privat
LBBW	324	10 384	öffentlich-rechtlich
HypoVereinsbank	318	10 866	privat
BayernLB	259	8 491	öffentlich-rechtlich
Helaba	212	6 336	öffentlich-rechtlich
NRW.BANK	160	1 538	öffentlich-rechtlich
NORD/LB	109	4 228	öffentlich-rechtlich
DekaBank	97	5 084	öffentlich-rechtlich
DZ Hyp	77	855	privat
Deutsche Pfandbriefbank	53	791	privat
Landesbank Berlin	49	2 883	öffentlich-rechtlich
Berlin Hyp	34	613	privat
Hamburg Commercial Bank	34	868	privat
IKB Deutsche Industriebank	15	551	privat

Quellen: Jahresberichte der Banken des Jahres 2022; Darstellung der Autoren.

dem Mitglied ein Punkt zugewiesen und die Punkte werden summiert. Die Gesamtkompetenz des Aufsichtsrats wird berechnet, indem der Durchschnitt der entsprechenden Variablen über alle für den Index erfassten Aufsichtsratsmitglieder gebildet wird. Für jede Bank bilden wir dann sowohl einen Gesamtindex als auch Subindizes für jede der drei Variablengruppen (Ausbildung, Finanzmarkt, Management).

Nicht alle der in Hau und Thum (2009) untersuchten Banken sind noch – in derselben Form – aktiv. Die ursprüngliche Stichprobe bestand aus den 29 deutschen Banken mit einer Bilanzsumme von mehr als 40 Mrd. Euro im Jahr 2007. Fünf Banken haben inzwischen ihren Geschäftsbetrieb eingestellt (Hypo Real Estate, WestLB, Sachsen LB, Dexia, Sal. Oppenheim), sieben weitere haben mit Banken fusioniert, die bereits in der Stichprobe enthalten sind. Zwei Banken haben den Namen und ihren rechtlichen Status geändert: Die HSH Nordbank wurde als Hamburg Commercial Bank privatisiert und die Berlin-Hannoversche Hypothekenbank AG firmiert heute als Berlin Hyp AG. Die aktuelle Stichprobe umfasst damit 17 Banken, wovon neun Banken privat und acht öffentlich-rechtlich organisiert sind (vgl. Tab. 2). Trotz der Veränderungen in den vergangenen gut 15 Jahren erfasst der Datensatz acht der zehn größten Banken nach der Bilanzsumme in Deutschland.

ENTWICKLUNG DER AUFSICHTSRATSKOMPETENZ IN DEUTSCHEN BANKEN

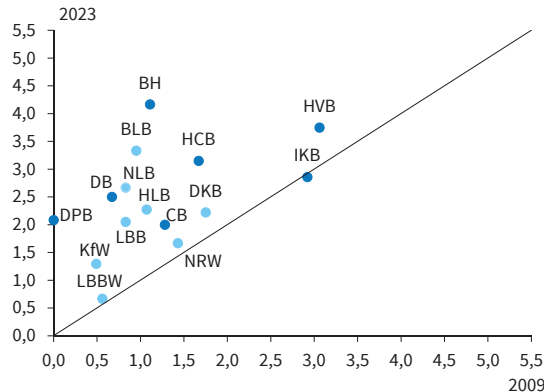
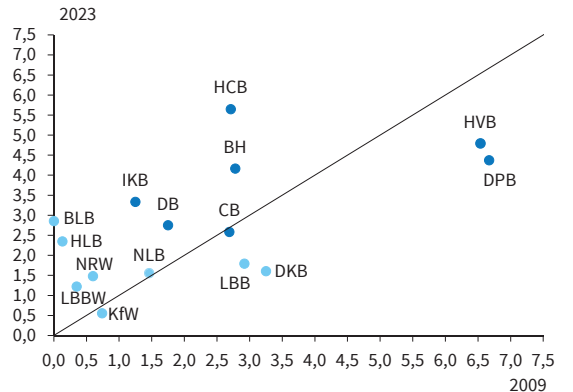
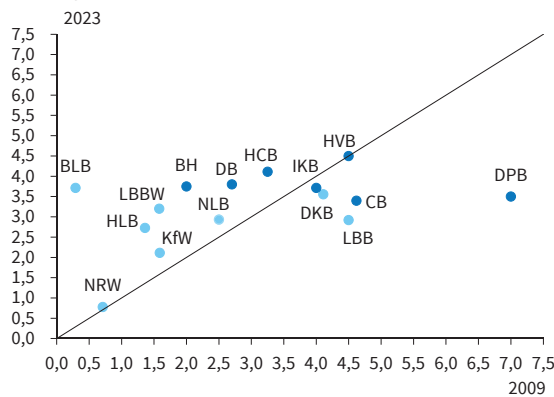
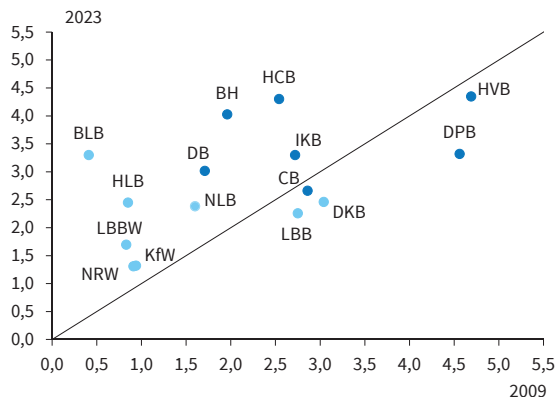
Abbildung 3 zeigt die Aufsichtsratskompetenzen für jede der im Datensatz verfügbaren Banken in den Jahren 2008 und 2023, aufgeteilt nach den Subindizes für Ausbildungskompetenz, Finanzmarktkompetenz und

Managementkompetenz und als aggregierte Gesamtkompetenz. An der horizontalen Achse ist jeweils das Kompetenzmaß für das Jahr 2008 abgetragen. Je höher die Kompetenz im Aufsichtsrat einer Bank, desto höher fällt der Kompetenzindex aus. An der vertikalen Achse ist dasselbe Kompetenzmaß für das Jahr 2023 abgetragen.

Folgende Punkte sind erwähnenswert: Erstens haben die Kompetenzmaße bei der Mehrzahl der Banken geringfügig zugenommen. Wären die Kompetenzen unverändert, würden die Punkte auf der 45-Grad-Linie liegen. Da die meisten Punkte oberhalb der 45-Grad-Linie liegen, sind die Kompetenzmaße in allen drei Unterkategorien heute etwas höher als im Jahr 2008.³ Insgesamt bleibt jedoch der Abstand zwischen den qualifizierten und wenig qualifizierten Aufsichtsräten groß. Zweitens hat sich an der Kompetenzreihenfolge nicht viel verändert. Das fällt vor allem bei der Finanzmarktkompetenz ins Auge: Banken mit einer (im Vergleich zu anderen Banken) relativ hohen Finanzmarktkompetenz im Jahr 2023 standen in der Regel auch im Jahr 2008 bei diesem Indikator gut da. Drittens hinken die Verwaltungsräte öffentlich-rechtlicher Banken bei der Finanzmarktkompetenz, aber auch bei der Managementkompetenz den Aufsichtsräten privater Banken hinterher. Zwar haben die öffentlich-rechtlichen Banken aufgeholt – auch ihre Punkte liegen oberhalb der 45-Grad-Linie, aber die Punkte für die öffentlich-rechtlichen Banken liegen immer noch näher beim Ursprung. Gerade angesichts der weiter zunehmenden Komplexität in den internationalen Finanzmärkten besteht hier immer noch

³ Das Kompetenzmaß für die Ausbildung sollte bereits wegen der Akademisierung im Laufe der Zeit zunehmen.

Abb. 3

Aufsichtsratskompetenz 2008 vs. 2023**A. Ausbildungsindex****B. Finanzmarkindex****C. Managementindex****D. Gesamtindex**

* BLB = BayernLB, BH = Berlin Hyp, CB = Commerzbank, DKB = DekaBank, DB = Deutsche Bank, DPB = Deutsche Pfandbriefbank, HCB = Hamburg Commercial Bank, HLB = Helaba, HVB = HypoVereinsbank, IKB = IKB Deutsche Industriebank, KfW = KfW, LBB = Landesbank Berlin, LBBW = LBBW, NLB = NORD/LB, NRW = NRW.BANK.
Quelle: Darstellung der Autoren.

© ifo Institut

Handlungsbedarf, um bei den nächsten Schocks in den Finanzmärkten besser gewappnet zu sein.

SCHLUSSFOLGERUNGEN

Die Finanzkrise von 2007/08 und die hohen Verluste vor allem öffentlicher Banken hat unsere ursprüngliche Studie zur Kompetenz deutsche Bankaufsichtsräte motiviert. In nachfolgenden 15 Jahren wurde diese Forschungsfrage nach dem Zusammenhang von Aufsichtsratskompetenz und Bankperformance von zahlreichen anderen wissenschaftlichen Studien aufgenommen und für verschiedene Länder mit Abwandlungen repliziert. Die überwiegende Mehrheit der 17 hier untersuchten Studien finden einen statistisch signifikanten Zusammenhang.

Ein direkter Kausalitätsnachweis ist dies zwar nicht, doch ist ein solcher sehr plausibel. Umgekehrt ist es unklar, warum sich Banken mit besserer Performance kompetentere Aufsichtsräte leisten sollten, wenn diese nicht zum finanzwirtschaftlichen Erfolg der Bank beitragen. Zudem zeigen drei Studien, dass eine »Politisierung« besonders bei öffentlichen Banken oftmals mit einer reduzierten Fachkompetenz einhergeht und dann auch einen geringeren wirtschaftlichen Erfolg nach sich zieht. Dies ist zumindest ein Indiz für einen Kausalzusammenhang. Dies sollte der Banken-

aufsicht eigentlich eine hinreichende Begründung sein, der Aufsichtsratskompetenz von Banken verstärkte Aufmerksamkeit zu schenken.

In Deutschland hat diese Idee auch ihre gesetzliche Verankerung gefunden: Seit 2009 müssen Aufsichtsratsbenennungen von der BaFin genehmigt werden, wobei von Kandidaten »Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen« zur Ausübung ihrer Kontrollfunktion verlangt werden. Dieser gesetzliche Auftrag hat jedoch in der Praxis kaum Auswirkungen gezeigt. 15 Jahre nach der großen Finanzkrise von 2007/08 hat sich die durchschnittliche Aufsichtsratsqualität gemessen an den Kriterien in Abbildung 2 nur geringfügig verbessert. Besonders bei den öffentlichen Banken ist diese Qualität nach wie vor unterdurchschnittlich.

Was sind die wirtschaftspolitischen Implikationen aus diesem empirischen Befund? Es besteht ein öffentliches Interesse an kompetenteren Aufsichtsräten gerade bei Banken, in denen der Staat der Haupteigentümer ist, denn hier haftet der Steuerzahler. Doch auch bei großen privaten Banken stellt fehlende Aufsichtsrats- oder Verwaltungsratskompetenz oft eine systemische Gefahr für das gesamte Bankensystem dar, wie der Fall Credit Suisse eindrücklich beweist.

Daher ist es überlegenswert, im Rahmen der Regulierung auch formal die Aufsichtsratskompetenz besser zu regulieren. Zwar wurden 2009 im Kreditwe-

sengesetz (KWG) Regelungen zur Kontrolle der Mitglieder von Verwaltungsrats- oder Aufsichtsratsorganen eingeführt. Insbesondere müssen Aufsichts- und Verwaltungsräte die notwendige »Sachkunde« besitzen, was sehr allgemein definiert ist als »fachlich in der Lage [zu sein], die Geschäftsleiter der Kapitalverwaltungsgesellschaft angemessen zu kontrollieren, zu überwachen und die Entwicklung aktiv zu begleiten. Dazu muss die Person die vom Unternehmen getätigten Geschäfte verstehen und deren Risiken für das Institut beurteilen können« (BaFin 2020). Praktisch ist dies ein sehr weiches Kriterium, und es scheint der BaFin auch keine wirkliche Handhabe zu geben, wenig qualifizierte Kandidaten abzulehnen. Seit 2010 wurden von der BaFin nur extrem wenige Kandidaten abgelehnt. § 25d im reformierten KWG greift nicht wirklich. Bleibt die Bankenaufsicht hier zahnlos, wird die eigentliche Intention des Gesetzgebers untergraben und bereitet indirekt neue Bankenrisiken vor. Der Niedergang der Credit Suisse sollte der deutschen Bankenaufsicht als Lehrbeispiel dienen, dass Aufsichtsratskompetenz keine Nebenschauplatz der Bankenaufsicht ist, sondern ein wichtiges Merkmal darstellt, welches das langfristige Risiko einer Bank mitbestimmt. In dieser Hinsicht wurden die Lektionen aus der Finanzkrise von 2007/08 nicht wirklich gelernt.

REFERENZEN

- Al-Matari, E. M., M. H. Mgamal, M. H. Alosaimi, T. F. Alruwaili und S. Al-Bogami (2022), »Fintech, Board of Directors and Corporate Performance in Saudi Arabia Financial Sector: Empirical Study«, *Sustainability* 14(17), 1–23.
- Ayadi, M. A., N. Ayadi und S. Trabelsi (2019), »Corporate Governance, European Bank Performance and the Financial Crisis«, *Managerial Auditing Journal* 34(3), 338–371.
- BaFin (2020), *Merkblatt zu den Mitgliedern von Verwaltungs- oder Aufsichtsorganen gemäß KWG und KAGB*, Bonn/Frankfurt a. M., 29. Dezember 2020.
- Boadi, I. und D. Osarfo (2019), »Diversity and Return: The Impact of Diversity of Board Members' Education on Performance«, *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society* 19(4), 824–842.
- Cuñat, V. und L. Garicano (2010), »Did Good Cajas Extend Bad Loans? The Role of Governance and Human Capital in Cajas' Portfolio Decisions«, FEDEA Working Paper 2010–08.
- de Andres, P., I. Garcia-Rodriguez, M. E. Romero-Merino und M. Santamaria-Mariscal (2020), »Politicians in Disguise and Financial Experts on the Board: Evidence from Spanish Cajas«, *BRQ Business Research Quarterly* 24(2), 174–191.
- Ellul, A. und V. Yerramilli (2013), »Stronger Risk Controls, Lower Risk: Evidence from U.S. Bank Holding Companies«, *The Journal of Finance* 68(5), 1757–1803.
- Fernandes, C., J. Farinha, F. V. Martins und C. Mateus (2016a), »Supervisory Boards, Financial Crisis and Bank Performance: Do Board Characteristics Matter?«, *Journal of Banking Regulation* 18(4), 310–337.
- Fernandes, C., J. Farinha und C. Mateus (2016b), »Determinants of European Banks' Bailouts Following the 2007–2008 Financial Crisis«, *Journal of International Economic Law* 19(3), 707–742.
- Fernandes, N. und E. Fich (2023), »Are Outside Directors with Greater Board Tenure Valuable? Evidence from the Last Credit Crisis«, *Journal of Accounting and Public Policy* 42(1), 10703.
- Hau, H. und M. Thum (2008), »Wie (in-)kompetent sind die Aufsichtsräte deutscher Banken?«, *ifo Schnelldienst* 61(19), 27–29.
- Hau, H. und M. Thum (2009), »Subprime Losses and Boardroom (In-) Competence: Private vs. Public Banks in Germany«, *Economic Policy* 60, 701–752.
- Hau, H., T.-O. Radach und M. Thum (2024), »Insufficient Supervisory Board Competence as a Risk Factor for Banks«, *VoxEU.org*, 10. Juni 2024, verfügbar unter: <https://cepr.org/voxeu/columns/insufficient-supervisory-board-competence-risk-factor-banks>.
- Jin, C. und E. Mamatzakis (2018), »Board Competence and Bank Performance in China«, *Economics Bulletin* 38(2), 681–688.
- Kanojia, S. und S. Priya (2016), »Corporate Governance in Indian Banks post Subprime Crisis«, *International Interdisciplinary Business Advancement Journal* 1(2), 50–62.
- Magnis, C., S. Papadamou und G. E. Iatridis (2023), »The Impact of Corporate Governance Mechanisms on Mitigating Banks' Propensity for Risk-taking«, *Journal of Banking Regulation*.
- Mavrakana, C. und M. Psillaki (2019), »Do Board Structure and Compensation Matter for Bank Stability and Bank Performance? Evidence from European Banks«, MPRA Paper 95776.
- Mizan, M. (2018), »Corporate Governance and Bank Performance after the Financial Crisis: Note on the Walker Review«, *International Journal of Economics & Management* 12(1), 321–338.
- Pereira, V. J. und A. Filipe (2015), »Measuring the Board's Members Effect on Banks' Performance: An Application to Portugal«, *International Journal of Latest Trends in Finance & Economic Sciences* 5(4), 1015–1030.
- Pereira, V. J. und A. Filipe (2018), »Quality of Board Members' Training and Bank Financial Performance: Evidence from Portugal«, *International Journal of Economics and Business Administration* 6(13), 47–79.
- Schütz, D. (2023), *Zu hart am Wind: Warum die Credit Suisse untergehen musste*, Ringier Axel Springer Schweiz AG.