

## ZSteu-Brisant

Prof. Dr. Leonhard Knoll

### ... und es kam schlimmer !

Wie heißt es doch so schön: „Und aus dem Chaos sprach eine Stimme zu mir: Lächle und sei froh, es könnte schlimmer kommen. Und ich lächelte und ich war froh – und es kam schlimmer!“

Als ich meinen am 19.3.2008 in der ZSteu veröffentlichten (und im folgenden aufgeführten) Beitrag\* über die IKB und ihr Panoptikum betriebswirtschaftlicher Ignoranz schrieb, lag wie dort ausgeführt die „letzte Wasserstands-meldung“ in Bezug auf das von Bund, KfW und anderen Banken zu stemmende Gesamtpaket für die Rettung der IKB nach einer Schätzung des Handelsblatts bei 8 Mrd. .

Heute, einen Tag nach der Veröffentlichung, wurden – wieder einmal – neue „Löcher“, also nötige Wertberichtigungen und Verluste, bekannt und die online-Medien schwelgen geradezu in Spekulationen über die endgültige Größe des Desasters und seiner Konsequenzen. Ich möchte mich hier nicht an diesen Spekulationen beteiligen, denn (wie ebenfalls in meinem Beitrag beschrieben) der tatsächliche ökonomische Verlust ist nicht zwangsläufig identisch mit dem Betrag dieses

Rettungspakets. Der relevante Betrag wird für einen Betrachter von außerhalb des Unternehmens letztlich kaum genau zu beziffern sein.

Indessen ist dies auch nicht nötig: Man wird irgendwo im mittleren einstelligen Milliardenbereich landen und das ist allemal eine Zehnerpotenz, die eher zur Astronomie als zum tragbaren Belastung einer „Mittelstandsbank“ passt – ja, das wollte und sollte die IKB eigentlich sein.

Vielleicht haben diese aktuellen und gegebenenfalls noch weiter auftretende Hiobs-Botschaften sogar ihr Gutes, denn vielleicht ist ja jetzt wirklich die Schmerzgrenze erreicht und man denkt darüber nach, ob es angesichts dessen nicht besser ist, die Entlastung des Aufsichtsrats zumindest auszusetzen und nicht berechnete Kritik einfach mit dem Stimmen-

paket der KfW und damit des Bundes zu unterdrücken. Immerhin scheint man im Wirtschaftsministerium gemäß Medienberichten ernsthaft zu prüfen, ob man die damit verbundene Konfrontation gegenüber dem Finanzministerium eingehen soll.

Angesichts der in meinem Beitrag beschriebenen Sachlage wäre eine Entlastung indessen ohnehin blanker Hohn und Herr Steinbrück kann vorliegend sicher keine besondere Rücksichtnahme für sich und seine Entourage beanspruchen: Würden jetzt gerade Diejenigen geschützt, welche die dreisteste Form der Vorwärtsverteidigung praktizieren, könnte man „Corporate Governance“ endgültig von der Liste ernst zu nehmender Begriffe streichen und Politiker wie auch Top-Manager sollten in Zukunft das Wort „Verantwortung“ besser nicht mehr in den Mund nehmen. ✍

\* ZSteu 2008, S. 71-73

Vgl. auch Manager-Magazin vom 20.3.2008 unter <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,542712,00.html>

## ZSteu-Brisant

Prof. Dr. Leonhard Knoll, Würzburg

# Der Fall IKB als Panoptikum betriebswirtschaftlicher Ignoranz

## 1. Einführung

„Kreditkrise“, „subprime“, „Wertberichtigungen in Milliardenhöhe“, „Börsencrash“ – selbst weniger am Wirtschaftsleben Interessierte konnten sich in den vergangenen Monaten diesen Schlagworten kaum entziehen, wenn sie keine Totalenthaltssamkeit in Sachen öffentlicher Berichterstattung auf sich nehmen wollten. Seit Juli 2007 beschäftigt eine durch Kredite milderer Bonität ausgelöste Krise nicht nur Kapitalmärkte und Finanzbranche.

In Deutschland wurde der erste Lawinenabgang an der Börse durch ein geradezu unglaubliches Umkippen der Informationslage bei der durch die staatliche Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) beherrschten Deutsche Industriebank AG (IKB) losgetreten:

- Am 16.5.2007 hatte die IKB über ihr am 31.3.2007 endendes Geschäftsjahr 2006/2007 im Rahmen einer Ad-hoc-Mitteilung die Steigerung des operativen Ergebnisses um 13,1% auf 263 Mio € gemeldet.

- Noch am 20.7.2007 wurde in einer Pressemitteilung verlautbart, dass die IKB sehr gut in das Geschäftsjahr 2007/08 gestartet sei und das operative Ergebnis im 1. Quartal voraussichtlich um 15% gegenüber dem gleichen Vorjahresquartal auf 63 Mio € gesteigert werden kann. Die Welt war unbedingt (!) in Ordnung: **„Vor diesem Hintergrund bestätigen wir unsere Aussage, in diesem Geschäftsjahr ein Operatives Ergebnis im IKB-Konzern in Höhe von 280 Mio € zu erreichen“.**

- Bereits am 30.7.2007, also 6 Börsentage später, kam in einer Ad-hoc-Mitteilung zum ersten Mal eine mögliche Schiefelage der Bank bzw. ihres Investment Vehikels „Rhineland Funding“ zum Ausdruck. Indessen habe die KfW unmittelbar reagiert und die notwendigen Maßnahmen getroffen, um die Bonität der IKB zu sichern. Aufgrund dieser Entwicklungen könne

die IKB ihre Ergebnisprognose über 280 Mio € nicht aufrechterhalten. Das Ergebnis würde „aus heutiger Sicht deutlich niedriger ausfallen“.

- Am 2.8.2007 wurde dann in der nächsten Ad-hoc-Mitteilung schon erklärt, dass die KfW alle Risiken aus dem Rhineland Funding und zudem erwartete mögliche Verluste von bis zu 1 Mrd. € aus der IKB-Bilanz übernehmen werde.

In der Folge kam es zu immer weiter reichenden Hiobs-Botschaften, die selbst die letztzitierte Ad-hoc-Mitteilung noch als aberwitzige Verharmlosung des vorliegenden Problems erscheinen lassen.



Prof. Dr. Leonhard Knoll

Unabhängig von dieser gleich in mehrfacher Weise rechtlich relevanten Täuschung des Kapitalmarkts bietet der Fall IKB auch in anderen Aspekten negative Paradigmen. Der allgemein beklagenswerte Zustand der Unternehmenskontrolle zeigt sich dabei in Verbindung mit dem speziell problematischen Einfluss politischer Interessen und einer selbst für langjährige Betrachter erschreckenden betriebswirtschaftlichen Ignoranz der handelnden Personen in internen wie auch externen Kontrollgremien. Die folgenden Abschnitte zeigen, dass gerade das letztgenannte Urteil leicht anhand eines Abgleichs von Äußerungen dieser Personen mit den vorliegenden Tatsachen zu belegen ist.

## 2. Betroffenheitslyrik

Die sich überschlagenden Verhältnisse bei der IKB und die daraus resultierenden Konsequenzen für die KfW führten zwangsläufig schon

bald zu ersten „Aufarbeitungen“ im Parlament. Was dort als Leitbild für die öffentliche Wahrnehmung des finanziellen Sturzflugs einer Bank, die eigentlich den deutschen Mittelstand finanzieren sollte, vorgetragen wurde, kann man problemlos aus dem Internet-Angebot des Bundestages beziehen. Unter „heute im Bundestag – 12.09.2007“ finden sich überaus aufschlussreiche Passagen über die betriebswirtschaftliche Analyse von Ursachen und (fehlender) Verantwortung.<sup>1</sup>

Der allgemeine Grund für die Exkulpation ausgebliebener oder zumindest erfolgloser Kontrolle ist demnach eine bedauerliche Möglichkeit des Bilanzrechts, die der angeblich allein schuldicke Vorstand scheinbar schamlos ausgenutzt hatte:

**„Dass die Düsseldorfer Mittelstandsbank IKB und auch die Sächsische Landesbank in solche Turbulenzen gerieten, liegt für den Bundesfinanzminister daran, dass beide Institute Teile ihrer Risiken außerhalb ihrer Bilanz führten, sodass sie von den Wirtschaftsprüfern nicht wahrgenommen werden konnten.“**

Wenn Peer Steinbrück, der zu dieser Zeit als Präsident des Verwaltungsrats der KfW faktisch der mittelbare Oberaufseher der IKB war, einen so einleuchtenden Persilschein vorlegt, lassen sich andere zuständige Kontrolleure nicht lange bitten:

**„Mehr Transparenz forderte auch BaFin-Chef Jochen Sanio. Alle Betroffenen müssten offenlegen, was sie in ihren Büchern haben, sie müssten die Risiken wieder richtig einschätzen können. Wichtig sei, dass „solide bewertet wird“. Weder für die Deutsche Bundesbank noch für die BaFin seien konkrete Risiken in den Fällen der IKB und der Sachsen LB sichtbar gewesen.“**

**„Auch Ingrid Matthäus-Maier sagte für die KfW, die 38 Prozent der Anteile an der IKB hält: „Ich kann nicht sehen, wo wir etwas anders hätten machen können.““**

Schuld an der Misere seien also nicht die Überwachungsorgane, sondern die alte Weisheit:

<sup>1</sup> [http://www.bundestag.de/aktuell/hib/2007/2007\\_229/03.html](http://www.bundestag.de/aktuell/hib/2007/2007_229/03.html). Die folgenden Zitate stammen bis zu anderweitiger Bezeichnung aus dieser Quelle.

Bilanzen sind wie Bikinis – das Interessanteste zeigen sie nicht. Folglich kam man erst gar nicht auf die Idee, personelle Konsequenzen zu fordern, sondern rief nach einer Stärkung der so unschuldig erfolglosen Kontrolleure:

**„Unabhängig davon will der Minister dem Kabinett am kommenden Mittwoch eine Vorlage zur Reform der Organisationsstruktur der BaFin präsentieren, durch die deren Präsident gestärkt werden soll.“**

Damit dies nicht wieder durch allzu viel verhüllende Bikinis zunichte gemacht wird, hatte der Bundesfinanzminister schon vorher eine Bilanzrechtsreform angemahnt:

**„Ein weiterer möglicher Reformansatz ist nach seinen Worten das Bilanzrecht, da die Finanzprobleme sich vor allem durch außerbilanzielle Risiken zugespitzt hätten. Deshalb müsse man darüber nachdenken, das Bilanzrecht in diesem Punkt schärfer zu fassen.“<sup>2</sup>**

Natürlich war all dies nicht die einzige Form von Betroffenheitslyrik. Die Bundestagsfraktion DIE LINKE sowie einzelne ihrer Abgeordneten, unter anderem Gregor Gysi und Oskar Lafontaine, brachten bereits am 16.8.2007 eine immerhin 30 Punkte starke „Kleine Anfrage“ an die Bundesregierung ein, in der es um das Engagement der KfW bei der IKB ging.<sup>3</sup> Dort liest man beispielsweise unter Ziffer 27:

**„Wurde nach der Einschätzung der Bundesregierung durch die Kreditzusage der IKB an den Fonds Rhineland in Höhe von 8,1 Mrd. Euro und durch die Übernahme dieser Zusage durch die KfW die sogenannte Großkreditregel verletzt, nach der eine einzelne Kreditzusage maximal 20 Prozent der Eigenmittel ausmachen darf, und wie begründet die Bundesregierung ihre Position?“**

In der Tat ein interessanter Punkt, bei dem man sich indessen fragen muss, warum er nicht viel früher von Oskar Lafontaine in seiner Eigenschaft als Verwaltungsratsmitglied der KfW intern vorgetragen worden war, um den beklagten Misstand erst gar nicht entstehen zu lassen. War auch er ein Opfer fehlender Transparenz von Bankbilanzen?

### 3. Engagements „unter dem Strich“

Anders formuliert: Gab das veröffentlichte Rechnungswesen wirklich keine Hinweise auf Risiken, die interne wie externe Kontrollinstanzen zumindest zu Nachforschungen veranlassen konnten und damit in der Folge verhindert hätten, dass Anleger am Kapitalmarkt derart verheerend getäuscht wurden? Die Sicht von Steinbrück & Co. darf jedenfalls mehr als nur zart bezweifelt werden.

Bereits zum Ende des Geschäftsjahres 2005/2006 waren „Eventualverbindlichkeiten und andere Verpflichtungen“ von rund dem Elffachen des ausgewiesenen Eigenkapitals im Konzernanhang ausgewiesen, allein fast das Neunfache in Form von Kreditzusagen bis zu einem Jahr. Zum Ende des folgenden Geschäftsjahres am 31.3.2007 waren diese Werte dann nochmals angestiegen, obwohl aufgrund des oft beklagten „Basel II“, also internationaler Vorgaben, auch unterjährige Kreditzusagen teilweise mit Eigenkapital zu unterlegen sind. Eine Aufrechterhaltung dieses Volumens war also aufgrund bereits bestehender aber damals noch nicht obligatorischer Bestimmungen spätestens zum 1.1.2008 nicht mehr möglich und die IKB konnte diese Zusagen im Fall einer Inanspruchnahme selbst nach den damaligen Regulierungsvorgaben nicht auf der Basis ihres vorhandenen Eigenkapitals erfüllen. Jeder mit dem Kreditwesen nur halbwegs Vertraute konnte dies bei Lesen des Geschäftsberichts der IKB problemlos erkennen, weil das Führen solcher Geschäfte über „Investitionsvehikel“ außerhalb der Bilanz nur um den Preis der beschriebenen Ausweise möglich war. Auch hierzu findet sich wieder bemerkenswerte Betroffenheitslyrik:

- Schon beinahe Homerisches Gelächter kommt angesichts der bevorstehenden unabdingbaren Eigenkapitalunterlegung von Kreditzusagen auf, wenn die DIE LINKE in ihrer oben beschriebenen Anfrage unter Ziffer 29 vermerkt:

**„Sieht die Bundesregierung Handlungsbedarf, ein Unterlaufen von Eigenkapitalunterlegungspflichten bei Kreditzusagen dadurch zu verhindern, dass sie auch für kurzfristige Kreditzusagen eingeführt werden, wie begründet sie dies, und welche konkreten Maßnahmen plant sie?“**

- Weniger unfreiwilliges Kabarett, aber durchaus einigen Interpretationsbedarf bietet demgegenüber eine in verschiedenen Variationen vom Vizepräsidenten der Bundesbank vorgebrachte Bemerkung:

**„Leider greift die in Basel II vorgesehene Anrechnung unterjähriger Kreditzusagen und**

**prinzipielle Eigenkapitalunterlegung von Liquiditätslinien der Zweckgesellschaften erst ab 2008. Sie kommt somit für die schwierige Situation, in die einige Kreditinstitute in diesem Jahr geraten sind, zu spät.“<sup>4</sup>**

Ist es hinnehmbar oder gar selbstverständlich, dass hoch bezahlte und von angeblich hoch kompetenten Aufsichtsorganen kontrollierte Manager wirklich jedes Risiko eingehen, das nicht expliziten rechtlichen Vorgaben widerspricht? Entschuldigt die Verfügbarkeit von Zündhölzern etwa fahrlässige Brandstiftung? Und schließlich: Seit wann müssen Aufsichts- oder Verwaltungsräte den Vorstand nur in Bezug auf Rechtsbruch kontrollieren, nicht aber seine „normale“ Geschäftspolitik, geschweige denn Zockereien, bei denen ein Vielfaches des Eigenkapitals und damit die Existenz des Unternehmens auf dem Spiel stehen?

Hinzu kommt das Folgende: Natürlich ist der Risikograd der „unter dem Strich“ stehenden Positionen nicht ohne weitere Angaben zu beurteilen, aber das gilt für Positionen „über dem Strich“ genauso: Im geänderten Geschäftsbericht 2006/07 wurden wesentliche Problemfelder in die Bilanz konsolidiert (u.a. Rhineland Funding) und dennoch kam es in der Folge zu Meldungen über weiteren Wertberichtigungsbedarf in voraussichtlich zehnstelliger Höhe.

### 4. Resümée

Unbeschadet dessen lautet der zutreffende Generalbefund: Engagements in einem Volumen, das im Ernstfall gar nicht auf der Basis des vorhandenen Eigenkapitals bedient werden konnte, waren aus dem Geschäftsbericht zu erkennen. Alle internen wie externen Kontrollinstanzen waren angesichts dessen aufgerufen, die damit einhergehenden Risiken zu klären und dafür Sorge zu tragen, dass diese nach außen richtig kommuniziert und die ihnen zugrunde liegenden Geschäfte in geeigneter Form eingeschränkt werden. Nichts davon passierte bei der IKB: Gutgläubige Anleger vertrauten angesichts der zitierten Ad-hoc- und Pressemitteilungen darauf, dass der bilanziell erkennbare Befund keinen Anlass zur Sorge bietet und als die Bombe platzte, riefen die Kontrolleure aller Hierarchiestufen nach mehr institutioneller Kompetenz für sich, obwohl ihre fehlende persönliche Kompetenz als erste Konsequenz scharenweise Rücktritte mit gesenktem Haupt forderte.

Diese dreiste Vorwärtsverteidigung ist eine unglaubliche Verhöhnung aller geschädigten Minderheitsaktionäre und der gesamten Öffentlichkeit. Es ist nachgerade unerträglich, wenn der Bundesfinanzminister sich einerseits öffentlich des besten Geschäftes seines Lebens rühmt,

2 Börsen-Zeitung vom 5.9.2007, S. 7.

3 Kleine Anfrage der Abgeordneten Dr. Barbara Höll, Ulla Lötzer, Dr. Herbert Schui, Dr. Axel Troost, Sabine Zimmermann, Dr. Gregor Gysi, Oskar Lafontaine und der Fraktion DIE LINKE, in: Deutscher Bundestag, 16. Wahlperiode, Drucksache 16/6279 vom 21.08.2007.

4 ZEITLER, Kreditwesen 2007, 1274, 1276. Eine ähnliche Formulierung findet sich bspw. in seiner Rede anlässlich des Jahresempfangs des Verbands deutscher Pfandbriefbanken in Berlin am 13.12.2007, S. 5 f.

weil der millionenteure Ankauf gestohlener Bankdaten zu einigen hundert Millionen nachgezahlter Steuern führen könnte, und andererseits unter seiner Oberaufsicht mindestens eine Zehnerpotenz mehr an öffentlichen Geldern vernichtet wurde. Während sich der Bundesfinanzminister nämlich laut Medienberichten etwa 300 Mio € aus Lichtenstein erhofft,<sup>5</sup> geht es hinsichtlich der ökonomischen Verluste der IKB

nur noch darum, wie viele Milliarden insgesamt vernichtet wurden und welchen Anteil daran der Staat übernimmt. So schrieb die Wirtschaftswoche im Heft vom 18.2.2008 davon, dass sich ein neues (d.h. zusätzliches!) Abschreibungsloch von 1,5 Mrd. € aufgetan hat, für das eine „kleine Runde“ im Bundeswirtschaftsministerium „fieberhaft“ nach einer Deckung suche, und als letzte Wasserstandsmeldung wird das von Bund, KfW und anderen Banken zu stemmende Gesamtpaket zur Rettung der IKB durch das Handelsblatt auf über 8 Mrd. € taxiert.<sup>6</sup> Auch wenn dieser Betrag nicht zwangsläufig mit dem ökonomischen Verlust der IKB korrespondiert und zu einem kleineren Teil auch nicht-staatliche Kreditinstitute zur Finanzierung beitragen,<sup>7</sup> wäre es jedenfalls überfällig, sich ebenso öffentlich zur größten Vernichtung anvertrauter Gelder in seinem Leben zu bekennen.

Der Fall IKB ist, wie eingangs erwähnt, in mehrfacher Weise paradigmatisch. Das in der abgedruckten Betroffenheitslyrik zum Ausdruck kommende Panoptikum betriebswirtschaftlicher Ignoranz steht dabei in einer unheilvollen Allianz mit unzureichenden Sanktionsmöglichkeiten im allgemeinen und insbesondere für politisch mandatierte Akteure in Aufsichtsgremien. Bei der Hauptversammlung der IKB soll der gesamte Aufsichtsrat entlastet werden,<sup>8</sup> Frau Matthäus-Maier möchte eine Verlängerung ihres Vertrags als KfW-Chefin<sup>9</sup> und womöglich wird man die KfW-Verwaltungsräte Steinbrück und Lafontaine in trauter Eintracht eines Tages als Spitzen einer neuen Bundesregierung wiedersehen. Wenigstens bliebe ihnen dann das Lesen von Bankbilanzen erspart – ob ihre potenziellen Nachfolger damit weniger Probleme hätten, muss indessen dahingestellt bleiben. ▣

5 [www.welt.de/wirtschaft/article1743832/Steinbrueck\\_macht\\_das\\_Geschaef\\_t\\_seines\\_Lebens.htm](http://www.welt.de/wirtschaft/article1743832/Steinbrueck_macht_das_Geschaef_t_seines_Lebens.htm).

6 Vgl. die Meldung bei Handelsblatt.com vom 11.3.2008, 21.24 Uhr.

7 Vgl. zur Lastenverteilung bspw. den oben zitierten Artikel der Wirtschaftswoche.

8 Gerade einmal dem angeblich allein schuldigen Vorstand soll dieser Vorzug nicht gewährt werden.

9 Vgl. ebd.

## Prof. Dr. Leonhard Knoll

Jahrgang 1963.

Abitur (1982), Bankkaufmann IHK (1984), Studium der Betriebswirtschaftslehre mit Diplomabschluss (1989), Promotion zum Dr. rer. pol. (1994) und Habilitation in Betriebswirtschaftslehre (2001) an der Universität Würzburg.

Seit Oktober 2000 freier Consultant sowie seit Mai 2007 apl. Professor an der Universität Würzburg. Vorstandsmitglied des Vereins zur Förderung der Aktionärsdemokratie e.V. (VFA) in Würzburg.

Arbeits- und Forschungsschwerpunkte mit zahlreichen eigenen Veröffentlichungen: Unternehmenskontrolle, -bewertung und gesellschaftsrechtlicher Minderheitenschutz, Finanz- und Personalwirtschaft, Theorie der optimalen Besteuerung.

In der ZSteu erschienen von Herrn Professor Knoll bisher u.a. die folgenden Beiträge:

- *Modernisierung des Anfechtungsrechts durch Vorrang zweifelsfrei rechtswidrig verfolgter Interessen?* (gemeinsam mit J. Knoesel und C. Steeg, ZSteu 2004, S. 267-271).
- *Die Abfindung von Minderheitsaktionären und das OLG Düsseldorf* (gemeinsam mit N. Monissen, ZSteu 2004, S. 300-307).
- *Dividenden börsennotierter Aktiengesellschaften in Deutschland* (gemeinsam mit H. Hansen, ZSteu 2005, S. 256-261).
- *Unternehmensbewertung bei unterschiedlicher Rechnungslegung – gleicht sich wirklich alles aus?* (ZSteu 2005, S. 435-443).
- *Der „feste“ Ausgleich nach § 304 AktG: Abseits von Verfassungsrecht und Finanzmathematik* (ZSteu 2007, S. 166 ff.)