
Herausforderungen an Governance-Strukturen in schnell wachsenden Mikrofinanzinstitutionen

Banking & Finance

Institut für schweizerisches
Bankwesen
Universität Zürich

Prof. Dr. U. Birchler

Dr. Annette Krauss

Bachelorarbeit

Alkan Güzel

Abgabedatum: 2. Juli 2010

Executive Summary

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Frage nach den Herausforderungen an Governance-Strukturen in schnell wachsenden Mikrofinanzinstitutionen (MFI). Unter Einbezug von Governance- und Mikrofinanz-Literatur wird die Corporate Governance im Mikrofinanz-Sektor aufgegriffen, um schliesslich Empfehlungen für die MFIs abzugeben. Diesbezüglich sind verschiedene MFIs und ihre Corporate Governance in den Wachstumsphasen angesprochen.

Die Führungsschicht einer Organisation ist oft nicht kongruent mit deren Eigentümern. Infolgedessen entstehen Informationsasymmetrien und Interessendivergenzen innerhalb der Führungs- und Eigentümerschicht, was schliesslich zu opportunistischem Verhalten aufseiten des Managements führen kann. Die Corporate Governance beschäftigt sich mit dieser Problematik. Interne und externe Möglichkeiten bieten sich zur Strukturierung der Governance an. Die interne Governance betrifft die Anreizsetzung innerhalb der Organisation, um opportunistisches Verhalten zu minimieren. Externe Governance hingegen bezeichnet die Disziplinierung durch externe Regulierung, Auditing und Mikrofinanz-spezifischen Gesetzen. Die Corporate Governance-Gestaltung ist im Mikrofinanz-Sektor durch zusätzliche Faktoren erschwert. Diese wären: Vielfalt und Unklarheit der Rechtsform, die Dual Mission, Performancemessung, Eigentumsrechte und die Knappheit an finanziellen Mitteln.

Die Rechtsform kann für eine Organisation aus verschiedenen Gründen relevant sein. Die Haftung, das Startkapital, die Eigenmittelbeschaffung, Rechnungslegungs- und Prüfungsvorschriften sind wichtige Faktoren, welche bei der Wahl der Rechtsform eine Rolle spielen. Durch die Rechtsform werden den verschiedenen Elementen der Elite einer Organisation die Rechte und Pflichten zugeteilt, was grundlegend ist für eine funktionierende Corporate Governance. Die Schaffung einer MFI-spezifischen Rechtsform würde grosse Fortschritte für die MFIs bedeuten.

Eine funktionierende Corporate Governance setzt klare Zielsetzung und die Beurteilung der Zielerreichung voraus. Eine MFI hat jedoch zwei verschiedene, sich ausschliessende Ziele zu verfolgen. Einerseits müssen die Kosten der Organisation gedeckt werden und andererseits sind ärmere Bevölkerungsschichten mit Finanzdienstleistungen zu unterstützen. Der Kostendeckungsgrad ist im Vergleich zum sozialen Ziel leichter zu messen und zu demonstrieren. Aus diesem Grund laufen die Manager der MFIs Gefahr sich vermehrt auf das finanzielle Ziel zu konzentrieren. Durch Anreizsetzung, professioneller Performanceerörterung oder der Aufspaltung der Organisation in gewinnorientierte und nicht-gewinnorientierte Teile kann die Konzentration auf das soziale Ziel gefördert werden. Um im Mikrofinanz-Sektor eine adäquate Performancemessung durchnehmen zu können, muss die dafür zuständige Stelle mit den täglichen Geschäften der Organisation vertraut sein. Nur so lässt sich das soziale Ziel beurteilen. Folglich wären die CEO-chairman duality, Kunden- und Mitarbeitervertretungen im Board oder spezialisierte Komitees Lösungswege für das Problem der Performancemessung.

Oft durch Spenden finanziert, können MFIs keine klaren Eigentümer vorweisen. Das Wegfallen der Disziplinierung und Kontrolle aufseiten der Eigentümer muss kompensiert werden. Die Zuweisung dieser Aufgaben an eine Ersatzstelle, z.B. an eine Stakeholder-Gruppe, scheint ein geeigneter Ausgleich dafür zu sein.

Die Finanzierung durch Spenden ist nicht ausreichend, um die Nachfrage nach Mikrofinanz-Dienstleistungen zu befriedigen und zu wachsen. Als nicht lizenzierter Finanzintermediär haben die meisten MFI nicht die Möglichkeit am regulären Finanzmarkt teilzunehmen. Die Knappheit der finanziellen Mittel zwingt MFIs teilweise zu einer Transformation zu einem lizenzierten Finanzintermediär. Kann die MFI jedoch keine Transformation vornehmen, muss sie mit ihrer gut funktionierenden Corporate Governance überzeugen, um höhere Spendeneinnahmen zu erhalten.

Um das Funktionieren der Corporate Governance zu gewährleisten, kann die Institution aktiv das Board, das Management und die Zusammenarbeit dieser zwei Institutionen

gestalten. Finanzielle Abhängigkeit an die Performance der Organisation, die Ausbildung und Erfahrungen, die Weiterbildung, demographisches Wissen oder die Anzahl der Board-Mitglieder und der Manager bieten geeignete Gestaltungsmöglichkeiten der Führungsschicht.

Das Auditing eignet sich weniger als Disziplinierungsmassnahme, weil es nicht die Aufgabe der Prüfungsgesellschaft ist, die Effizienz und Effektivität des Managements zu prüfen. Das Auditing bezieht sich lediglich auf Einhaltung der Rechnungslegungsstandards. Dagegen können staatlich auferlegte Regulierungsvorschriften opportunistisches Verhalten eingrenzen und sind ein geeignetes Mittel der Disziplinierung. Mit zunehmender Grösse hat die Organisation auch mehr Vorschriften einzuhalten. Meist sind die Regulierungsvorschriften jedoch zu schwer zu tragen für MFIs, weil sie für herkömmliche, gewinnorientierte Banken erstellt wurden. Die Anpassung dieser Regelungen an die Eigenschaften der MFI aufseiten des Staates wurde noch nicht weitflächig vorgenommen. Es existieren jedoch einige wenige Beispiele dafür.

Besondere Relevanz trägt ebenfalls die vertical Governance, also die MFI-Kunden-Beziehungen. Der direkte Kontakt zu den Kunden wird durch die Kundenberater aufgenommen. Um den Kreditvergabeprozess auf erfolgreiche Art und Weise durchführen zu können, muss die Anzahl der Mitarbeiter mit zunehmender Grösse der Organisation gesteigert werden. Ist der Kundenberater überfordert und kann keine angemessene Beurteilung der Kreditfähigkeit und Kreditwürdigkeit der potenziellen Kunden abgeben, kann es über moral hazard und adverse selection zu untragbaren Verlusten der MFI kommen.