

## Mitteilung an die Medien

---

### **Nachhaltige Personalpolitik ist gefordert – Besetzung von Aufsichts- und Verwaltungsräten bei Kreditinstituten mit Sinn und Verstand vorausschauend planen**

- **Herausgehobene Verantwortung bei Aufsicht über die zentrale Drehscheibe der Wirtschaft**
- **Bankenlandschaft Deutschlands nicht mit „Räten von der Stange“ beaufsichtigen**
- **Individuell definierte Anforderungsprofile und nachhaltige Personalentwicklung erhöhen Reputation des Gremiums wie des Instituts**

*Baden-Baden, 18. November 2014*

„Kreditinstitute sind die zentrale Drehscheibe unserer Wirtschaft. Insbesondere deren Aufsichts- und Verwaltungsräte haben somit eine herausgehobene Verantwortung“, erläutert Professor Dr. Reinhold Hölscher vom Lehrstuhl für Finanzdienstleistungen und Finanzmanagement der Technischen Universität Kaiserslautern.

„Die ‚Räte‘ sollen sich sowohl als qualifizierter, kenntnisreicher Kontrolleur als auch als Sparringspartner des Vorstands insbesondere für Strategiefragen und das Risikomanagement etablieren können“, ergänzt Dr. Thomas Altenhain, gemeinsam mit Hölscher Herausgeber des „Handbuch Aufsichts- und Verwaltungsräte in Kreditinstituten“.

Altenhain erinnert an ein ganzes Bündel von Kriterien bei der Besetzung der verantwortungsvollen Posten, die es zu berücksichtigen gelte: „Einerseits Proporz-Vorgaben und gesetzte - politische- Positionen, andererseits Persönlichkeit, Erfahrungshintergrund und – gerade bei einer Neubesetzung – die individuelle Passung mit dem bestehenden Team.“

„Bank ist nicht gleich Bank“, führt Altenhain weiter aus. „Die Bankenlandschaft Deutschlands ist geprägt von verschiedensten Institutsgruppen, Größenordnungen und Komplexitäten, mit unterschiedlichsten Geschäftsmodellen und Ausrichtungen von Banken und Sparkassen. Folglich sind die Anforderungsprofile an einzelne Aufsichts- und Verwaltungsräte sehr gründlich und individuell zu definieren.“

„Den Bankenaufseher gibt es nicht en gros und von der Stange“, weiß Hölscher. Gemeinsames Kriterium für die „Wächter“ sei allerdings deren Kompetenz, die komplexen Aktionsfelder der Geschäfts-, Ertrags- und Risikosteuerung bei Finanzdienstleistern selbst einschätzen können und geeignete Vorstände für diese Herausforderungen identifizieren, verantworten, beraten und begleiten können, so Hölscher weiter.

„Wir sehen die Notwendigkeit einer nachhaltigen Personalentwicklung für Aufsichts- und Verwaltungsräte“, erklärt Altenhain. „Wir erleben in aller Regel, dass Schnellschüsse gerade dann die Auswahl dominieren, wenn Personen kurzfristig ausfallen, aufgeben oder niederlegen und Stimmrechte nicht wahrgenommen werden können“.

Die Forderung, nachhaltig Personal zu entwickeln, gelte mehr denn je, da mittlerweile auch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) selbst bei kleineren Sparkassen und Banken bei der Besetzung der Aufsichts- und Verwaltungsräte eingebunden sei. „Abgelehnte Kandidaten sind blamabel für alle Beteiligten, kosten das Institut, den Kandidaten oder die Kandidatin und auch schon dessen Nachrücker Reputation“, so Hölscher.

Das Steinbeis-Kompetenzzentrum für Aufsichts- und Verwaltungsräte (Steinbeis-KAV) sieht jeden Vorsitzenden in der Pflicht, eine Nachrückerliste für die Mitglieder des Aufsichts- bzw. Verwaltungsrats seines Instituts zu pflegen. „Die Grundlage für eine Liste geeigneter Kandidaten, die systematisch auf den ‚Bank-(aufsichts-)führerschein‘ vorbereitet werden, kann und sollte das Gremium in einem ‚Soll-Profil‘ festlegen“, schlägt Altenhain vor. „Ein Aufsichts- oder Verwaltungsrat, der auch in diesem Aktionsfeld jederzeit kompetent handlungsfähig ist, ist ein Aushängeschild für das Institut sowie das Gremium selbst“, ist Altenhain überzeugt. Steinbeis-KAV sei in der Lage, gemeinsam mit den handelnden Personen und qualitätsorientierten Instituten Benchmarks sowie „best practice“-Beispiele zu entwickeln.

#### **Über Steinbeis-Kompetenzzentrum für Aufsichts- und Verwaltungsräte (Steinbeis-KAV)**

Das Steinbeis-KAV wurde 2013 von Prof. Dr. Reinhold Hölscher, Prof. Dr. Michael Lister und Dr. Thomas Altenhain gegründet.

Zusammen mit Rechtsanwalt Dr. Peter Doetsch, Dr. Rudolf Lütke-Schwienhorst und Thomas Schulz bilden sie das Leitungsteam des Kompetenzzentrums, das zur Bearbeitung seiner Projekte und Publikationen auf viele der rund 70 Autoren aus der Wissenschaft, der kreditwirtschaftlichen Praxis, aus der Bankenaufsicht und den beratenden Berufen zurückgreift, die als Autoren an dem von Hölscher und Altenhain herausgegebenen „Handbuch Aufsichts- und Verwaltungsräte in Kreditinstituten“ mitgewirkt haben.

Ziel des Steinbeis-KAV ist es, sowohl angehende als auch bereits bestellte Aufsichts- und Verwaltungsräte aus Banken und Sparkassen zu qualifizieren, zu beraten und während der Zeit des Mandats zu begleiten. Das Steinbeis-KAV trägt über Publikationen und Seminare, aber auch maßgeschneiderte Beratung und pragmatisches Coaching dafür Sorge, dass die Organmitglieder ihre Rechte, Pflichten und Haftungsregeln kennen, verstehen und anwenden können. Es bietet eine einzigartige Plattform, um juristisches, betriebswirtschaftliches und bankstrategisches Anwendungswissen für Aufsichts- und Verwaltungsräte von Finanzdienstleistern aktiv im Dialog zu erarbeiten und ständig zu erweitern und zu verbessern. Insbesondere bei den sogenannten „weichen Faktoren“ wie Teambildung, Konfliktlösung oder Kommunikation.

Das Steinbeis-KAV ist Bestandteil des Steinbeis-Verbundes. Die Steinbeis-Stiftung für Wirtschaftsförderung, 1971 gegründet, ist die Dachorganisation von Steinbeis-Unternehmen, u.a. auch der Steinbeis Hochschule Berlin.

Das Steinbeis-KAV ist eine Abteilung des WKZ Wirtschaftswissenschaftlichen Kompetenzzentrum der Steinbeis-Hochschule Berlin, das sich als Wissenszentrum in den Forschungsbereichen Finanzierung, Bankmanagement und Controlling versteht.

<http://www.steinbeis-kav.de> | Leseprobe: <http://www.steinbeis-kav.de/pdf/Leseprobe.pdf>

#### **Ansprechpartner für die Medien:**

thomas **SCHULZ**

tsc.komm | Köln

fon +49 171 868 64 82

mail [tsc@tsc-komm.de](mailto:tsc@tsc-komm.de)