

Körner, Tobias; Müller, Oliver; Paul, Stephan; Schmidt, Christoph M.

**Research Report**

## Glas halb voll oder halb leer? Eine Analyse der Qualifikation von Kontrollorganmitgliedern deutscher Banken

RWI Materialien, No. 78

**Provided in Cooperation with:**

RWI – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung, Essen

*Suggested Citation:* Körner, Tobias; Müller, Oliver; Paul, Stephan; Schmidt, Christoph M. (2014) : Glas halb voll oder halb leer? Eine Analyse der Qualifikation von Kontrollorganmitgliedern deutscher Banken, RWI Materialien, No. 78, ISBN 978-3-86788-547-8, Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung (RWI), Essen

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/97145>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



Materialien

Tobias Körner  
Oliver Müller  
Stephan Paul  
Christoph M. Schmidt

## Glas halb voll oder halb leer?

**Eine Analyse der Qualifikation von  
Kontrollorganmitgliedern deutscher Banken**

# Impressum

## Vorstand des RWI

Prof. Dr. Christoph M. Schmidt (Präsident)

Prof. Dr. Thomas K. Bauer (Vizepräsident)

Prof. Dr. Wim Kösters

## Verwaltungsrat

Dr. Eberhard Heinke (Vorsitzender);

Manfred Breuer; Reinhold Schulte (stellv. Vorsitzende);

Dr. Hans Georg Fabritius; Prof. Dr. Justus Haucap; Hans Jürgen Kerckhoff;

Dr. Thomas Köster; Dr. Thomas A. Lange; Martin Lehmann-Stanislawski;

Hans Martz; Andreas Meyer-Lauber; Hermann Rappen; Reinhard Schulz;

Dr. Michael H. Wappelhorst

## Forschungsbeirat

Prof. Michael C. Burda, Ph.D.; Prof. Dr. Lars P. Feld; Prof. Dr. Stefan Felder;

Prof. Nicola Fuchs-Schündeln, Ph.D.; Prof. Timo Goeschl, Ph.D.; Prof. Dr. Justus

Haucap; Prof. Dr. Kai Konrad; Prof. Dr. Wolfgang Leininger; Prof. Regina T.

Riphahn, Ph.D.

## Ehrenmitglieder des RWI

Heinrich Frommknecht; Prof. Dr. Paul Klemmer †; Dr. Dietmar Kuhnt

## RWI Materialien Heft 78

Herausgeber:

Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung

Hohenzollernstraße 1-3, 45128 Essen, Tel. 0201 – 8149-0

Alle Rechte vorbehalten. Essen 2014

Schriftleitung:

Prof. Dr. Christoph M. Schmidt

Layout, Gestaltung:

Julica Marie Bracht und Daniela Schwindt, RWI

ISSN 1612-3573

ISBN 978-3-86788-547-8

## **Materialien**

Tobias Körner, Oliver Müller, Stephan Paul,  
Christoph M. Schmidt

# **Glas halb voll oder halb leer?**

**Eine Analyse der Qualifikation von  
Kontrollorganmitgliedern deutscher Banken**

Heft 78

ikf°

 rwi

# Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über: <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Dieses Heft der „RWI Materialien“ erscheint in Kooperation mit dem ikf<sup>o</sup> – Institut für Kredit- und Finanzwirtschaft an der Ruhr-Universität Bochum ([www.ikf-server.de](http://www.ikf-server.de)).

Beiträge externer Autoren in den RWI Materialien geben ausschließlich deren persönliche Meinung wieder. Diese muss nicht notwendigerweise mit der des RWI übereinstimmen.

Mitglied der



Das RWI wird vom Bund und vom Land Nordrhein-Westfalen gefördert.

ISSN 1612-3573

ISBN 978-3-86788-547-8

## Zusammenfassung 5

Vorschriften für Kontrollorganmitglieder 6

Methode und Umfang der Untersuchung 7

Verständnis des Geschäfts 8

Beurteilung der Geschäftsstrategie und der Risikolage 8

Ergreifen von Maßnahmen gegenüber dem Management 9

Glas halb voll oder leer? 10

## Literatur 11

## Anhang 12

Tabelle 1: Rücklaufquote 12

Tabelle 2: Merkmale der Banken und KOM in der Stichprobe 13

Tabelle 3: Bildungshintergrund der KOM 14

Tabelle 4: Erfahrungen der KOM in der Finanzbranche 15

Tabelle 5: Berufserfahrung der KOM in der Finanzbranche und Bankmerkmale 16

**Glas halb voll oder halb leer?**

## Zusammenfassung

*Die bislang umfangreichste empirische Studie zur Kompetenz von Aufsichts- und Verwaltungsräten deutscher Banken zeigt: Der allgemeine Ausbildungsstand von Mitgliedern in den Kontrollorganen von Sparkassen, Genossenschaftsbanken und Privatbanken ist zwar hoch. Außer den Arbeitnehmer-Vertretern verfügen jedoch wenige Kontrolleure über branchenspezifische Fachkompetenz. Dieser Befund trifft überraschenderweise in besonderem Maße für die Vorsitzenden der Gremien zu. Allerdings besitzen diese eine im Vergleich zu den übrigen Mitgliedern stärker ausgeprägte Führungserfahrung. Insgesamt hängt das Qualifikationsniveau von der Rechtsform und Größe sowie dem Geschäftsmodell der Banken ab.*



## Glas halb voll oder halb leer?

Unter den regulatorischen Maßnahmen, die als Konsequenz der Finanzmarktkrise gezogen wurden, fanden zuletzt die Basel-III-Pakete, das deutsche Trennbankengesetz oder auch die ersten Schritte auf dem Weg zu einer „Bankenunion“ die stärkste Beachtung in der Öffentlichkeit. Neben dem Ausbau der Regeln und Institutionen der Beaufsichtigung von Banken durch den Staat wurden aber auch die Anforderung an die Corporate Governance und insofern die Selbstkontrolle in den Kreditinstituten verschärft. So ergänzte der Gesetzgeber im Jahr 2009 das Kreditwesengesetz (KWG) um Vorschriften zur „Sachkunde“ von Kontrollorganmitgliedern (KOM) und stattete die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) mit Eingriffsbefugnissen bei mangelnder Sachkunde aus.

Vor diesem Hintergrund gehen wir in dem Beitrag „Supervisory Board Qualification of German Banks: Legal Standards and Survey Evidence“<sup>1</sup> auf der Grundlage der bislang umfangreichsten Datenbasis der Frage nach, ob und an welchen Stellen noch Kompetenzdefizite bei den KOM deutscher Banken bestehen.<sup>2</sup> Das Ergebnis erlaubt eine Bewertung, ob die im Jahr 2009 vorgenommenen Ergänzungen des Kreditwesengesetzes sowie das im Jahr 2010 erlassene (und Ende 2012 modifizierte) „Merkblatt zur Kontrolle der Mitglieder von Verwaltungs- und Aufsichtsorganen gemäß KWG und VAG“ geeignet sein können, eventuelle Qualifikationsmängel zu beseitigen.

### Vorschriften für Kontrollorganmitglieder

Das KWG fordert seit dem Jahr 2009 (in § 36 Abs. 3), dass Mitglieder von Aufsichts- bzw. Verwaltungsräten von Banken neben „Zuverlässigkeit“ die „zur Wahrnehmung der Kontrollfunktion sowie zur Beurteilung und Überwachung der Geschäfte, die das Unternehmen betreibt, erforderliche Sachkunde“ besitzen und ihrer Aufgabe ausreichend Zeit einräumen müssen. In der Literatur werden daraus regelmäßig drei Anforderungen abgeleitet<sup>3</sup>:

1 Körner/ Müller/ Paul/ Schmidt (2013).

2 Für Deutschland analysieren Hau und Thum (2009) öffentlich verfügbare Daten der 29 größten Banken, Böhm/ Froneberg/ Schiereck (2012) Genossenschaftsbanken und Sparkassen hierzulande. Wir stellen dagegen (i) auf sämtliche deutschen Banken ab und präsentieren (ii) bislang nicht verfügbare Daten z.B. über Ausbildung und Berufsstand der KOM, die ihr Amt (iii) sowohl vor als auch nach der gesetzlichen Veränderung im Jahr 2009 innegehabt haben können. – Vgl. allgemein als breiten internationalen Überblick zu Funktion, Größe und Struktur von Aufsichtsorganen in Banken Adams et al. (2010) sowie zum Zusammenhang zwischen der Qualifikation der KOM und dem Risk/Return-Profil von Banken Minton/Taillard/Williamson (im Erscheinen).

3 Hilgers und Kurta (2010).

## Methode und Umfang der Untersuchung

- fi Jedes KOM muss in der Lage sein, das Geschäft des zu kontrollierenden Kreditinstituts zu verstehen.
- fi Jedes KOM muss sich eine eigene Meinung über die vom Vorstand verfolgte Geschäftsstrategie und die Risikosituation des Hauses bilden können. Es reicht nicht aus, sich dabei auf Spezialisten innerhalb des jeweiligen Gremiums, Ausschüsse oder den Vorsitzenden des Kontrollorgans (KO) zu verlassen.
- fi KOM müssen geeignete Maßnahmen zur Sanktionierung des Managements einleiten können.

Die BaFin prüft seit dem Jahr 2009 standardmäßig die Qualifikation von neu zu berufenden KOM. Bei bereits zuvor ernannten Mitgliedern erfolgt diese Prüfung jedoch nur bei Zweifeln hinsichtlich der Erfüllung der gesetzlichen Vorschriften. Grundlage des „Zulassungschecks“ sind die einzureichenden Lebensläufe der potenziellen KOM. Gerade bei (früheren) Führungskräften der Kreditwirtschaft, KOM anderer Banken oder Sparkassen, die dem zu beaufsichtigten Institut ähneln sowie den Arbeitnehmervertretern wird die notwendige Sachkunde regelmäßig angenommen. Diese wird auch für die „geborenen“ KOM öffentlich-rechtlicher Banken, den politischen Vertretern von Ländern oder Kommunen, unterstellt.

### Methode und Umfang der Untersuchung

Entlang der drei zuvor genannten Aspekte haben wir einen standardisierten Fragebogen entwickelt, der auf die Aus- und Weiterbildung, die beruflichen Erfahrungen und Positionen sowie weitere sozio-demografische Merkmale der KOM abstellte. Auch die Zahl und Dauer der Mandate im KO von Banken oder Unternehmen anderer Branchen wurden erfragt. Die Fragebögen wurden im Februar 2011 nach einem Pretest an die 1 753 Mitgliedsbanken des Bundesverbandes der Deutschen Volks- und Raiffeisenbanken, des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes und des Bundesverbandes deutscher Banken sowie an Banken, die nicht durch einen der genannten Verbände repräsentiert werden, mit der Bitte gesandt, diese an ihre KOM weiterzugeben.

Darüber hinaus wurden in einem von der jeweiligen Bank auszufüllenden Fragebogen einige statistische Angaben zu dem jeweiligen Kreditinstitut erbeten.<sup>4</sup> Wie Tabelle 1 (s. Anhang) zeigt, erhielten wir bis Ende 2011 von 413 Banken

<sup>4</sup> Die Verfasser bedanken sich herzlich für die hilfreiche Unterstützung durch diese Spitzenorganisationen des Kreditgewerbes. – Aus der Studie ausgeschlossen wurden Banken mit Sonderaufgaben, Bürgschaftsbanken und Wertpapierhandelsbanken.

## Glas halb voll oder halb leer?

(= 23,5% Rücklaufquote) den ausgefüllten Bogen mindestens eines KOM und den Bankenbogen zurück. Bezogen auf die Gesamtzahl der KOM aller antwortenden Banken (4 181) gaben 1 134 KOM eine Rückmeldung (27,1%).

Im oberen Teil der Tabelle 2 (s. Anhang) ist für die unterschiedlichen Bankengruppen festgehalten, wie groß das KO ist (im Durchschnitt etwa 11 Mitglieder), inwiefern lokal operiert wird (am stärksten bei Genossenschaftsbanken und Sparkassen) und wie hoch die Handelsaktivitäten, Bilanzsummen und Mitarbeiterzahlen sind (bei diesen drei Kriterien ergibt sich eine Dominanz der privaten Banken).

In unserer Stichprobe befinden sich jeweils rund 14% Antworten von Vorsitzenden oder stellvertretenden Vorsitzenden der KO (leicht überrepräsentiert bei den Genossenschaftsbanken). Der Anteil der Arbeitnehmer-Vertreter ist bei den privaten Banken (30%) und den öffentlich-rechtlichen Banken (28,3%) deutlich höher als bei den genossenschaftlichen Banken (4,1%). Während die privaten Banken aufgrund ihrer Größe den Mitbestimmungsregeln unterliegen, schreiben die Sparkassengesetze vor, dass ein Drittel der KOM durch Arbeitnehmer-Vertreter gestellt werden muss.

Inwiefern werden nun die drei gesetzlichen Anforderungen in der Realität tatsächlich erfüllt?

### Verständnis des Geschäfts

Mit Blick auf die fachliche Kompetenz der KOM (Tabelle 3, s. Anhang) zeigt sich einerseits, dass die Mehrheit eine berufliche Ausbildung (64%) oder (zusätzlich) ein Universitätsstudium abgeschlossen hat (52,2%). Immerhin 46,3% der KOM haben darüber hinaus ein Aufbaustudium absolviert oder unterschiedliche Weiterbildungsmaßnahmen besucht. Die Anzahl derjenigen, die allein eine berufliche Ausbildung genossen haben, ist mit fast 16% sehr gering.

Andererseits haben bei den genossenschaftlichen Banken nur 34,9% eine Ausbildung oder ein Studium mit bankspezifischem Bezug beziehungsweise ökonomischer oder juristischer Ausrichtung absolviert. Unter den öffentlich-rechtlichen Banken liegt dieser Anteil (auch aufgrund des hohen Gewichts der Arbeitnehmer-Vertreter) bei 55%, für die privaten Banken bei 84,9%.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Diese Anteile sind in Tabelle 3 nicht explizit angegeben.

# Beurteilung der Geschäftsstrategie und der Risikolage

## Beurteilung der Geschäftsstrategie und der Risikolage

Um als Aufsichts- oder Verwaltungsrat fachlich mit dem Bankvorstand „auf Augenhöhe“ kommunizieren zu können, kommen insbesondere (ehemalige) Vorstände aus dem Finanzsektor und solche KOM infrage, die Erfahrung in anderen Kontrollorganen der Finanzbranche gesammelt haben. Wie Tabelle 4 (s. Anhang) zeigt, weisen lediglich 25,4% der KOM im Sample direkte Berufserfahrung oder Kenntnisse durch andere Kontrolltätigkeiten im Finanzsektor auf. Den stärksten finanzwirtschaftlichen Hintergrund besitzen die KOM in privaten Banken (80%); in den öffentlich-rechtlichen Banken (35,7%) und genossenschaftlichen Banken (7,3%) ist dieser nach den Angaben der Befragten nur sehr eingeschränkt vorhanden.<sup>6</sup>

Zumal die Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) die besondere Verantwortung des Vorsitzenden eines KO betonen, erstaunt es, dass der Anteil von Professionals hier mit 12,6% noch geringer als bei den übrigen KOM (27,2%) ausfällt. Bei privaten Banken liegt der Wert hier immerhin bei 50%. Bei öffentlich-rechtlichen Banken zeigt sich ebenfalls eine deutliche Differenz (22,2% gegenüber 37%). Hier ist indes erneut der hohe Anteil von Arbeitnehmer-Vertretern in den Kontrollgremien zu berücksichtigen.

Der Grad finanzwirtschaftlicher Expertise der KOM unterscheidet sich jedoch nicht nur zwischen den Bankengruppen, also nach Rechtsformen. Er fällt substantiell höher aus, je umfangreicher die Handelsaktivitäten der Bank sind (Tabelle 5, s. Anhang: 52,4% bei Banken mit ausgeprägtem Handel gegenüber 24% bei Banken ohne entsprechende Aktivitäten). Eine noch größere Differenz zeigt sich im Anteil der Professionals unter den KOM zwischen einerseits ausschließlich lokal oder regional operierenden Banken gegenüber andererseits überregional tätigen Instituten (21,6% gegenüber 75,3%). Auch steigt das Gewicht der KOM, die über Branchenerfahrung verfügen, mit der Größe der Bank an (9,4% bei kleinen, 36,6% bei großen Banken, Angaben nicht in Tabelle 5 enthalten).

<sup>6</sup> Dieses Ergebnis wird durch folgenden Hinweis im Jahresbericht 2012 der BaFin gestützt: „Die BaFin hat einen Quervergleich zum Thema „Governance bei Aufsichtsorganen in Großbanken“ durchgeführt, der 14 Institute umfasste. Nur 20% der Mitglieder der Aufsichtsorgane der einbezogenen Institute stammen unmittelbar aus der Finanzbranche. Die Aufsichtsorgane werden somit in der Gesamtschau deutlich von branchenfremden Personen dominiert.“ (S. 123).

## Glas halb voll oder halb leer?

### Ergreifen von Maßnahmen gegenüber dem Management

Durchsetzungsstärke gegenüber der Führungsebene einer Bank ergibt sich aber nicht nur auf Basis fachlicher Kompetenz. Sie ist ebenso von solchen KOM zu erwarten, die in anderen Branchen Führungs- oder Kontrollpositionen ausüben oder ausgeübt haben. Auch eine führende Rolle etwa in Parteien, (halb-) öffentlichen Einrichtungen oder Vereinen kann KOM qualifizieren, dem Bankmanagement – wenn notwendig – entschlossen gegenüber zu treten.

In der Stichprobe liegt der Anteil von KOM, die eine geschäftsführende Position in Unternehmen im Finanzwesen oder einer anderen Branche bekleiden oder bekleidet haben bei immerhin 37,6%, wobei allerdings allein 13,1% dieser KOM eher kleine Unternehmen mit maximal 10 Mitarbeitern leiten oder geleitet haben. Bei den Genossenschafts- und privaten Banken finden sich am häufigsten Personen mit unternehmerischer Führungserfahrung in den KO.

Insgesamt nehmen 57% der KOM unserer Stichprobe mindestens eine nicht-unternehmerische Führungsposition wahr. Nicht-unternehmensbezogene Führungserfahrungen besitzen vor allem die KOM in öffentlich-rechtlichen Banken (72%). Hier bekleideten 47,6% politische Ämter, 29,2% leiteten politische Fachausschüsse.

Weitere Mandate in KOs nahmen 23,1% der Befragten wahr, wobei dieser Wert sehr stark von Genossenschaftsbanken (14,5%) über öffentlich-rechtliche Banken (28,7%) bis hin zu privaten Banken (47,3%) streute. Der Anteil zusätzlicher KO-Mandate korreliert positiv mit der Größe der Bank, so dass von diesem Kriterium offenbar ein starkes Signal hinsichtlich der Sachkunde an den Markt für KOM in Banken ausgeht. Auffällig ist in diesem Zusammenhang auch der hohe Anteil von KO-Vorsitzenden, die zweimal so oft weitere Mandate wahrnahmen.

### Glas halb voll oder leer?

Die drei wichtigsten Ergebnisse unserer Untersuchung sind, dass (i) der allgemeine Ausbildungsstand von Mitgliedern in den Kontrollorganen von Sparkassen, Genossenschaftsbanken und Privatbanken in Deutschland zwar relativ hoch ist, allerdings (ii) relativ wenige Kontrolleure, außer den Arbeitnehmer-Vertretern, über branchenspezifische Fachkompetenz verfügen und (iii) dieses Defizit überraschenderweise insbesondere für die Vorsitzenden der Gremien zutrifft.

## Glas halb voll oder leer?

Um sicher beurteilen zu können, ob diese Qualifikationsstruktur ausreicht – das Glas also halb voll ist –, wäre eine umfangreichere Untersuchung der Gesamtheit der KOM erforderlich. Dabei müsste im Rahmen einer wissenschaftlichen Studie der Zusammenhang zwischen bestimmten Kompetenzmerkmalen der KOM und der Performance der Banken erhoben werden. Auf Basis des uns zur Verfügung stehenden Einblicks in die KOM-Qualifikation scheinen uns jedoch die bestehenden Anreize – das Eigeninteresse der Branche an der Gewinnung hochqualifizierter KOM sowie die Eigenverantwortlichkeit jedes KOM für die dauerhafte Weiterentwicklung seiner Kompetenzen – zu schwache Instrumente für die Sicherstellung eines ausreichenden Qualifikationsniveaus der KOM zu sein. Daher ist es zu begrüßen, dass die BaFin in ihrer Revision des „Merkblatts zur Kontrolle der Mitglieder von Verwaltungs- und Aufsichtsorganen“ (3. Dezember 2012) neben anderen Regelungen<sup>7</sup> die Pflicht zur kontinuierlichen Weiterbildung (speziell in den Bereichen Bilanzierung und Aufsichtsrecht) aufgenommen hat. Unverändert wird jedoch der Umfang der notwendigen Fachkenntnisse der KOM nur unscharf umrissen, so dass die an Lebensläufen orientierten und insofern stark standardisierten Prüfprozeduren der BaFin allenfalls „einfache Durchschaulösungen“ darstellen können.

Dabei befindet sich die Aufsicht in einem Zielkonflikt: Einerseits würden zu hohe Anforderungen an KOM dem Grundgedanken der Proportionalität widersprechen und gerade lokalen Banken die Gewinnung von Mitgliedern deutlich erschweren. Andererseits würde eine zu nachsichtige Qualifikationsprüfung die vom Gesetzgeber gewünschte Effektivität der Governance in den Instituten konterkarieren. In diesem Zusammenhang ist es besonders kritisch zu sehen, dass politischen Amtsträgern, etwa „geborenen“ KOM öffentlich-rechtlicher Kreditinstitute, grundsätzlich die erforderliche Sachkunde zugesprochen wird. Angesichts der in der Finanzkrise festgestellten Kontrolldefizite plädieren wir daher dafür, die Sachkunde aller KOM, auch derjenigen aus dem politischen Raum, den gleichen Prüfprozeduren durch die BaFin zu unterziehen – und ihnen grundsätzlich auch die gleichen Fort- und Weiterbildungspflichten aufzuerlegen. Insbesondere sollten Vorsitzende eines Kontrollorgans die Qualifikationsnachweise nicht nachreichen können, sondern bereits vor ihrer Wahl vorweisen müssen.

---

<sup>7</sup> Diese betreffen vor allem Anforderungen zur Zuverlässigkeit, Regelungen zur Vermeidung von Interessenkonflikten, gesetzliche Beschränkungen der Höchstzahl von Mandaten und Anforderungen an eine ausreichende Sitzungsvorbereitung. Noch detailliertere Anforderungen finden sich bei den 2012 von der EBA erlassenen Leitlinien. – Im Übrigen wurde im § 25d KWG n.F. auch die Zahl der Kontrollorganmandate begrenzt.

# Glas halb voll oder halb leer?

## Literatur

Adams, R. B., B. E. Hermalin und M. S. Weisbach (2010), The role of boards in corporate governance: a conceptual framework and survey. *Journal of Economic Literature*, 48 (1): 58 – 107.

Böhm, C., D. Froneberg und D. Schiereck (2012), Zum offensichtlich erkennbaren bankwirtschaftlichen Sachverstand in den Kontrollorganen deutscher Genossenschaftsbanken und Sparkassen. *ZöGU – Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, 35 (2): 138 – 186.

European Banking Authority (2012), Leitlinien zur Beurteilung der Eignung von Mitgliedern des Leitungsorgans und von Inhabern von Schlüsselfunktionen, London, 22.11.2012.

Hau, H. und M. Thum (2009), Subprime losses and board (in-)competence: Private vs. Public banks in Germany. *Economic Policy*, 24 (60): 701 – 752.

Hilgers, A. und L. Kurta (2010), Die fachlichen und persönlichen Anforderungen an Mitglieder von Verwaltungs- und Aufsichtsräten. *ZBB – Zeitschrift für Wirtschafts- und Bankrecht*, 22: 471 – 479.

Körner, T., O. Müller, S. Paul und C. M. Schmidt (2013), Supervisory Board Qualification of German Banks – Legal Standards and Survey Evidence. Ruhr Economic Paper #436.

Minton, B. A., J. P. Taillard und R. Williamson, Financial Expertise of the Board, Risk Taking and Performance: Evidence from Bank Holding Companies. *Journal of Financial and Quantitative Analysis* (forthcoming).

**Tabelle 1**  
**Rücklaufquote**

Banken	Befragte Banken	Antwortende Banken	Rücklaufquote %
Gesamt	1 753	413	23,5
Banken repräsentiert durch:			
BVR	1 152	274	23,8
DSGV	453	119	26,3
BdB und andere	148	20	13,5
Kontrollorganmitglieder (KOM)	Anzahl KOM der antwortenden Banken	Antwortende KOM	Rücklaufquote %
Gesamt	4 181	1 134	27,1
Banken repräsentiert durch:			
BVR	2 414	595	24,6
DSGV	1 630	509	31,2
BdB und andere	137	30	21,9

*Anmerkungen: Der obere Bereich der Tabelle zeigt die Anzahl an Banken, die befragt wurden sowie die Anzahl der Banken, von denen mindestens ein Institut oder ein KOM den Fragebogen beantwortet hat (Antwortende Banken). Der untere Bereich der Tabelle zeigt die Anzahl der befragten KOM der antwortenden Banken sowie die Anzahl der KOM dieser Banken, die den Fragebogen beantwortet haben. Ein gesonderter Ausweis erfolgt für Banken des Bundesverbands der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR), des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands (DSGV), des Bundesverbands deutscher Banken (BdB) und von Banken, die nicht durch einen der genannten Verbände repräsentiert werden (andere).*



# Glas halb voll oder halb leer?

**Tabelle 2**  
Merkmale der Banken und KOM in der Stichprobe

	Alle Banken		Genossenschafts- banken		Öffentlich-rechtliche Banken		Private Banken	
	Mittelwert (Median)	Beob.	Mittelwert (Median)	Beob.	Mittelwert (Median)	Beob.	Mittelwert (Median)	Beob.
<b>A. Banken</b>								
Anzahl Mitglieder KO	10,5 (9)	319	9 (8)	199	13,7 (13)	99	10 (9)	21
Ausschl. lokal/regional tätig	92,8%	236	97,1%	138	98,8%	82	25%	16
Signifikante Handelsaktivitäten	8,5%	252	3,6%	138	1,1%	98	37,5%	16
Anzahl Mitarbeiter	312 (154)	298	138 (105)	184	538 (328)	98	928 (280)	16
Bilanzsumme (Mio. EUR)	1 747 (616)	302	628 (394)	187	2 534 (1 241)	98	9 516 (1 856)	17
<b>B. Kontrollorganmitglieder</b>								
Vorsitzender	13,8%	1 120	19,2%	558	8%	476	11,6%	86
Stellvertretender Vorsitzender	14%	1 120	15,1%	558	12,6%	476	15,1%	86
Ordentliches Mitglied	72,1%	1 120	65,8%	558	79,4%	476	73,3%	86
Vertreter der Arbeitnehmer	16,5%	1 129	4,1%	559	28,3%	480	30%	90
Konzerninternes Mandat im KO	4%	1 123	1%	558	6,7%	477	11,4%	88
Verbundinternes Mandat im KO	3,8%	1 119	1,8%	556	3,4%	474	18%	89
Dauer der Mitgliedschaft im KO (Jahre)	11 (9)	1 123	13,3 (12)	557	9,1 (7)	475	6,6 (5)	91
Alter	54,5 (55)	1 094	55,3 (56)	543	53,8 (54)	464	53,3 (53)	87
Männlich	89,3%	1 132	91,1%	562	87,3%	479	89%	91
Anzahl der beantworteten Fragebögen								
Anzahl der Banken	1 134	326	562	205	481	100	21	21

Anmerkungen: Der obere Bereich der Tabelle zeigt die Verteilung ausgewählter bankspezifischer Charakteristika der Institute, deren KOM an der Studie teilgenommen haben (mindestens ein bearbeiteter Fragebogen für Kontrollorganmitglieder). Signifikante Handelsaktivitäten meinen einen Anteil des Handelsbuchs relativ zur Bilanzsumme und außerbilanziellen Aktivitäten, der größer als 5 Prozent ist. Der untere Abschnitt der Tabelle stellt mandatsbezogene Charakteristika der teilnehmenden KOM dar. Konzerninterne Mandate beziehen sich auf Konzerngruppen und werden von den Mitgliedern des Vorstands der Muttergesellschaft gehalten. Verbundinterne Vorstandsmandate sind kennzeichnend für öffentlich-rechtliche und Genossenschaftsbanken und werden von den Mitgliedern des Vorstands von einem anderen Unternehmen der gleichen Verbundgruppe gehalten.

**Tabelle 3**  
**Bildungshintergrund der KOM**

	Alle Banken		Genossenschafts- banken		Öffentlich-rechtliche Banken		Private Banken	
	Mittelwert (%)	Beob.	Mittelwert (%)	Beob.	Mittelwert (%)	Beob.	Mittelwert (%)	Beob.
<b>A. Bildungsabschluss</b>								
Beruflicher Ausbildungsabschluss	64	1.110	63,9	545	63,1	474	69,2	91
Hochschulabschluss	52,2	1.120	55,5	553	47,7	478	56,2	89
Aufbaustudium/Nebenberufliche Aus- bzw. Weiterbildung	46,3	1.090	45,3	537	47,9	466	44,8	87
Beruflicher Ausbildungsabschluss, keine zusätzlichen Abschlüsse/Studien	15,8	1.063	14,6	519	16,8	459	17,6	85
Kein Abschluss	1,4	1.110	1	545	2,1	474	1,1	91
<b>B. Inhaber der beruflichen Ausbildungsabschlüsse</b>								
<i>Erworben durch interne Ausbildung</i>	19,7	704	3,8	343	40,3	298	9,5	63
<i>Ausbildungsbereiche</i>								
Banking	37,3	640	11,7	299	56,1	280	77	61
Kaufmännisch	23,9	640	30,1	299	18,2	280	19,7	61
Nicht-kaufmännisch	38,8	640	58,2	299	25,7	280	3,3	61
<i>Zusätzliche Abschlüsse/Studien</i>								
Hochschulabschluss	25,4	696	28,9	339	18,9	296	37,7	61
Aufbaustudium/Nebenberufliche Aus- bzw. Weiterbildung	59,8	686	60	335	61,2	291	51,7	60
<b>C. Inhaber eines Hochschulabschlusses</b>								
<i>Studienbereiche</i>								
Wirtschaft	31,6	573	32,3	303	24,1	224	63	46
Recht	21,1	573	17,2	303	26,3	224	21,7	46
Öffentliche Verwaltung	13,3	573	14,2	303	13,4	224	6,5	46
Ingenieurwissenschaften	13,3	573	16,8	303	10,7	224	2,2	46
Lehramt	7,3	573	3,6	303	13,4	224	2,2	46
Agrarwissenschaft	5,2	573	8,3	303	2,2	224	0	46
Mathematik und Naturwissenschaften	3,5	573	4	303	2,7	224	4,4	46
Andere Studienbereiche	4,7	573	3,6	303	7,1	224	0	46
<i>Zusätzliche Abschlüsse/Studien</i>								
Beruflicher Ausbildungsabschluss	31,5	562	33,7	291	25,3	221	46	50
Aufbau-/Zustudium/Nebenberuf. Aus- bzw. Weiterbildung	26,7	551	25,7	288	27,6	217	28,3	46

Anmerkungen: Die Tabelle fasst die Antworten der KOM zu den Fragen zum Bildungshintergrund zusammen. Die Anzahl der Beobachtungen entspricht der Anzahl der nicht fehlenden Antworten. Abschnitt B bezieht sich auf die Teilstichprobe der befragten Personen mit einem beruflichen Ausbildungsabschluss. Abschnitt C bezieht sich auf die Teilstichprobe der befragten Personen mit einem Hochschulabschluss.

# Glas halb voll oder halb leer?

**Tabelle 4**  
Erfahrungen der KOM in der Finanzbranche

	Alle Banken		Genossenschaftsbanken		Öffentlich-rechtliche Banken		Private Banken	
	Mittelwert (%)	Beob.	Mittelwert (%)	Beob.	Mittelwert (%)	Beob.	Mittelwert (%)	Beob.
<b>A. Alle Antwortenden</b>								
Vorstand/Geschäftsleitung	3,6	1 079	1	532	2,2	460	28,7	87
Zusätzl. KO-Tätigkeit	6,5	1 122	3,2	558	5,3	473	33	91
Anderer Tätigkeit Finanzbranche	16,8	1 079	3,4	532	28,5	460	36,8	87
Professional	25,4	1 087	7,3	535	35,7	462	80	90
<b>B. Ohne Arbeitnehmervertreter</b>								
Vorstand/Geschäftsleitung	3,6	894	1	508	2,1	327	35,6	59
Zusätzl. KO-Tätigkeit	7,5	933	3,4	532	7,4	338	42,9	63
Anderer Tätigkeit Finanzbranche	3,7	894	2,6	508	3,4	327	15,3	59
Professional	13,2	901	6,7	511	12,5	328	71	62
<b>C. Vorsitzende</b>								
Vorstand/Geschäftsleitung	2	152	0	106	0	36	30	10
Zusätzl. KO-Tätigkeit	7,9	152	1,9	106	19,4	36	30	10
Anderer Tätigkeit Finanzbranche	4,6	152	3,8	106	2,8	36	20	10
Professional	12,6	151	5,7	105	22,2	36	50	10
<b>D. Ordentliche Mitglieder (mit stellvert. Vorsitzenden)</b>								
Vorstand/Geschäftsleitung	3,6	915	0	423	2,4	419	26	73
Zusätzl. KO-Tätigkeit	6,2	957	3,6	448	4,2	433	32,9	76
Anderer Tätigkeit Finanzbranche	18,8	915	3,3	423	30,8	419	39,7	73
Professional	27,2	923	7,8	426	37	422	82,7	75

Anmerkungen: Die Tabelle fasst die Antworten der KOM unter Berücksichtigung der beruflichen Erfahrung in der Finanzbranche zusammen. Die Anzahl der Beobachtungen entspricht der Anzahl der nicht fehlenden Antworten. Die Befragten werden als „Professional“ klassifiziert, wenn eine der Bedingungen „Vorstandstätigkeit/Geschäftsleitung in der Finanzbranche“, „zusätzliche Kontrollorganstätigkeit in der Finanzbranche“, oder „beschäftigt in der Finanzbranche“ (Nicht als Geschäftsleiter) erfüllt ist. Die Anzahl der Beobachtungen für die Variable „Professional“ entspricht der Anzahl der Antworten, die sowohl Angaben bezüglich zusätzlicher Kontrollorganpositionen als auch ihrer beruflichen Tätigkeit gemacht haben.

**Tabelle 5**

**Berufserfahrung der KOM in der Finanzbranche und Bankmerkmale**

	Banken ohne signifikante Handelsaktivitäten		Banken mit signifikanten Handelsaktivitäten	
	Mittelwert %	Beob.	Mittelwert %	Beob.
Vorstand/Geschäftsleitung	3	769	13,4	82
Zusätzliche KO-Tätigkeit	5,5	800	19,3	83
Andere Tätigkeit in der Finanzbranche	16,1	769	28	82
<i>Professional</i>	24	772	52,4	82
	Ausschl. lokal/regional operierende Banken		Überregional operierende Banken	
	Mittelwert %	Beob.	Mittelwert %	Beob.
Vorstand/Geschäftsleitung	1,3	773	30,8	78
Zusätzliche KO-Tätigkeit	4,1	801	32,9	82
Andere Tätigkeit in der Finanzbranche	16	773	29,5	78
<i>Professional</i>	21,6	773	75,3	81

*Anmerkungen: Die Tabelle fasst die Antworten der KOM zur beruflichen Erfahrung in der Finanzbranche in Abhängigkeit von bankspezifischen Merkmalen zusammen. Die Anzahl der Beobachtungen entspricht der Anzahl der nicht fehlenden Antworten. Die Befragten werden klassifiziert als „Professional“, wenn eine der Bedingungen „Geschäftsleiter in der Finanzbranche“, „zusätzliche Kontrollorgantätigkeit in der Finanzbranche“, oder „beschäftigt in der Finanzbranche“ (nicht als Geschäftsleiter) erfüllt ist. Die Anzahl der Beobachtungen für die Variable „Professional“ entspricht der Anzahl der Antwortenden, die sowohl Angaben bezüglich zusätzlicher Kontrollorganpositionen als auch ihrer beruflichen Tätigkeit gemacht haben. Bankmerkmale: Signifikante Handelsaktivitäten meint ein Anteil des Handelsbuches relativ zur Bilanzsumme und außerbilanziellen Aktivitäten, der größer als 5 Prozent ist, ausschl. lokal/regional tätige Banken operieren nur in einer Kommune oder wenigen Gemeinden, Städten, Bezirken oder einzelnen Metropolregionen.*