

Eugen Haltiner: «Noch gibt es in der Schweiz viele fähige Köpfe»

Montag, den 11. März 2013 um 06:54 Uhr



Der frühere Präsident Finma-Präsident, Eugen Haltiner, will die Kompetenz der Verwaltungsräte in den Banken verbessern, wie er im Interview mit *finews.ch* erklärt.

Die Fachschule für Bankwirtschaft (FSB), wo sich **Eugen Haltiner** als Co-Leiter der Projektgruppe «Bank-VR-Wissen» engagiert, hat ein neuartiges Ausbildungsangebot lanciert, wie auch finews.ch berichtete. Es zielt darauf ab, die Kompetenz von Bank-Verwaltungsräten in Sachen Risikomanagement zu steigern.

Im Interview mit *finews.ch* präzisiert der frühere Präsident der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht (Finma) diese Absicht und folgert: «Je grösser die Unsicherheit, desto mehr sollte sich der Verwaltungsrat mit Szenarien auseinandersetzen.»

Herr Haltiner, der frühere UBS-Konzernchef Oswald Grübel sagte unlängst, in der Schweiz würden Verwaltungsräte massiv überschätzt. Man gebe ihnen zu viel Verantwortung, angesichts des geringen Wissens, das sie hätten. Ist das tatsächlich der Fall?

Tatsächlich stimmen die Verantwortung und das vorhandene Wissen nicht immer überein. Ein Verwaltungsrat ist aber nicht von seiner Verantwortung zu entbinden. Erklärt er sich zur Übernahme eines Mandates bereit, sollte er über ein Mindestmass an Fachwissen verfügen oder aber sich dieses aneignen.

«Die Komplexität wächst»

Die Bankbranche macht seit einigen Jahren einen fundamentalen Wandel durch. Inwiefern ändert sich dadurch das Anforderungsprofil an einen Bank-Verwaltungsrat?

Das Umfeld für Banken verändert sich laufend. Zu erwähnen sind etwa die sich wandelnden Kundenbedürfnisse, der Wettbewerbs- und Margendruck oder die regulatorischen Anpassungen. Ein Verwaltungsrat muss all diese Entwicklungen verstehen und mit gezielten Fragen die Geschäftsleitung herausfordern können. Dafür braucht er genügend verfügbare Zeit und ein minimales Wissen.

Eugen Haltiner: «Noch gibt es in der Schweiz viele fähige Köpfe»

Montag, den 11. März 2013 um 06:54 Uhr

Mit welchen neuen Themen muss sich ein Bank-Verwaltungsrat heute und in nächster Zeit befassen?

In vielen Bereichen ist eine wachsende Komplexität festzustellen. Neue Produkte und geforderte Dienstleistungen, neue Vertriebsformen oder neue Vorschriften mit Auswirkungen auf die Organisation und Arbeitsprozesse tragen dazu bei.

«Ausländische Gesetze sind zu beachten»

Hinzu kommt die Unsicherheit über die Auswirkungen der anhaltend tiefen Zinsen. Je grösser die Unsicherheit, desto mehr sollte sich der Verwaltungsrat mit Szenarien auseinandersetzen und dafür vorbehaltene Entschlüsse erarbeiten.

In der Bankbranche hat besonders in den letzten Jahren der rechtliche Einfluss aus den USA massiv zugenommen. Was sind die Konsequenzen?

Das Bankgeschäft hat viele grenzüberschreitende Bezüge. Selbst eine Anbieterin ohne Filialen oder Tochterbanken im Ausland hat ausländische Gesetze zu beachten, wenn sie eine internationale Kundschaft bedient. Je nach Ausprägung des Geschäftes ist eine Durchmischung mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus dem Ausland oder zumindest mit Auslanderfahrung aber angezeigt. Noch gibt es in der Schweiz viele fähige Köpfe. Fehlt es an der Fachkompetenz, so lässt sich diese erarbeiten. Dafür gibt es ein genügend breites Schulungs- und Weiterbildungsangebot.

Worum geht es bei ihrem neuen Ausbildungsangebot?

Banken arbeiten mit Risiken. Das Eingehen sowie das Bewirtschaften von Risiken sind von zentraler Bedeutung und somit ein Merkmal der Geschäftsmodelle von Banken. Sie unterscheiden sich darin von Unternehmen anderer Sektoren.

«Risikomanagement erfordert zusätzliche Kenntnisse»

Ein Verwaltungsrat muss insbesondere im Bereich Risikomanagement über zusätzliche Kenntnisse verfügen, um seiner Aufgabe gewachsen zu sein.

Was können Sie mit Ihrem neuen Ausbildungsangebot den Teilnehmern anbieten, das sie nicht schon wissen (müssten)?

Unser Ausbildungsangebot ist auf Verwaltungsräte ausgerichtet, die schwergewichtig ihre Berufspraxis ausserhalb des Bankensektors erworben haben, und vermittelt ein stufengerechtes Wissen.

Ihr Angebot ist «institutsbezogen» konzipiert. Was heisst das konkret?

Eugen Haltiner: «Noch gibt es in der Schweiz viele fähige Köpfe»

Montag, den 11. März 2013 um 06:54 Uhr

Die Vermittlung beruht auf den institutsspezifischen Gegebenheiten und ist kein abstrakter Lehrgang. So bauen die Präsentationen auf den internen Berichten an den Verwaltungsrat auf und berücksichtigen das jeweilige Geschäftsmodell.

«Bei Wissenslücken ist auch Einzelcoaching möglich»

Dem Lehrgang geht eine «individuelle Facheinschätzung» voraus. Was muss man sich darunter vorstellen?

Unter Wahrung der Vertraulichkeit kann jeder Verwaltungsrat für sich sein Wissen testen und auch bewerten. Stellt er Lücken fest, können diese im Rahmen einer internen Ausbildung mit Teilen des Verwaltungsrats, mit dem gesamten Gremium oder im Rahmen eines Einzelcoachings geschlossen werden.

Wie ist die Idee für diesen Lehrgang geboren?

Meine früheren Erfahrungen bei der Bankenaufsicht waren der Anstoss zu diesem Angebot. In vielen Gesprächen mit Verwaltungsräten stellte ich das Bedürfnis fest, insbesondere im Bereich des Risikomanagements über mehr Wissen zu verfügen.

«Keine abschreckenden Tarife»

Und, nicht unwichtig in Zeiten anhaltender Sparprogramme bei den Banken: Was kostet ein solcher Kurs?

Der Bezug der Unterlagen für die individuelle Einschätzung ist sehr kostengünstig – keine abschreckenden Tarife. Wird eine Fortsetzung in Form eines Ausbildungsangebots gewünscht, wird dieses massgeschneidert und separat offeriert.