

Was macht der VÖB?

Der VÖB ist ein Verein. Menschen oder Unternehmen gründen Vereine, weil sie etwas einzeln nicht oder gemeinsam besser erreichen können. Die im VÖB organisierten Banken möchten vor allem, dass der VÖB „die Interessen seiner Mitglieder in der Öffentlichkeit sowie gegenüber den gesetzgebenden Körperschaften, den Regierungen und Behörden auf nationaler und internationaler Ebene, einschließlich der Europäischen Union und anderen für Bankfragen zuständige[n] internationale[n] Einrichtungen“ (§ 2 Abs. 2 VÖB-Satzung) vertritt. Wir sind also ein Verein mit dem Zweck, Einfluss auf politische Entscheidungen zu nehmen. Wir sind ein Lobbying-Verband. Wir sind Lobbyisten.

Wer legt die VÖB-Position zu einer bestimmten Frage fest?

Bevor wir mit dem Lobbying beginnen können, muss zunächst einmal festgelegt werden, was „unsere Interessen“ sind. Hierzu hat der Verband Gremien. Eine vollständige Übersicht der VÖB-Gremien findet sich unter:

F:\Allgemein VOEB\Gremienübersicht.

In den Gremien wird festgelegt, welche Positionen gegenüber den politischen Entscheidungsträgern vertreten werden sollen. Gremien gibt es auf unterschiedlichen Ebenen:

- Oberstes Gremium des Verbandes ist der **Vorstand**. Ihm obliegen vor allem „Entscheidungen über Angelegenheiten von strategischer oder grundsätzlicher Bedeutung“ (§ 11 Abs. 6 lit. a VÖB-Satzung).
- Die obersten Gremien für die „Meinungsbildung des Verbandes zu aktuellen politischen und geschäftlichen Fragestellungen auf ihrem jeweiligen Fachgebiet“ (§ 13 Abs. 2 VÖB-Satzung) sind die **Ausschüsse**. Sie setzen sich aus fachlich zuständigen Vorstandsmitgliedern unserer Mitgliedsinstitute zusammen. Ausschüsse werden von Geschäftsbereichs- und Bereichsleitern betreut (siehe VDMI-Matrix).
- Auf der zweiten Hierarchiestufe finden sich die **Kommissionen**. Ihre Aufgabe ist die „Vorbereitung von Stellungnahmen und Empfehlungen [...] auf ihrem jeweiligen Fachgebiet (§ 14 Abs. 2 VÖB-Satzung). Mitglieder der Kommissionen sind vor allem die zuständigen Bereichsleiter unserer Mitgliedsinstitute. Kommissionen werden durch Bereichsleiter und Referenten betreut.
- Auf der untersten Ebene finden sich die **Arbeitskreise**. Arbeitskreise sind keine satzungsmäßigen Gremien, sondern werden von der Geschäftsstelle eingerichtet. Ihre Aufgabe ist die Erarbeitung von „Stellungnahmen zu Einzelfragen auf ihren jeweiligen Fachgebieten“ und die „Vorbereitung der Meinungsbildung des Verbandes“ (§ 2 Abs. 3 VÖB-Geschäftsordnung). In die Arbeitskreise entsenden die Banken in der Regel Fachexperten. Sie werden von Referenten betreut.
- Nicht zuletzt gibt es **Themenfelder**, bei denen es sich ebenfalls nicht um satzungsmäßige Gremien handelt, die aber in Ihren Themen häufig maßgeblich zur Meinungsbildung im VÖB beitragen.

Nach der Satzung dürften also - nach meiner Interpretation - grundsätzlich nur die Ausschüsse die Verbandspositionen festlegen. Alle anderen Gremien müssten den Ausschüssen - streng genommen - zuarbeiten. Daher müsste eigentlich jede Verbandsmeinung mit den Ausschüssen abgestimmt werden. Dies würde jedoch dazu führen, dass sich die Ausschüsse mit einer Unzahl von technischen Regelungsvorschlägen mit vergleichsweise

geringen Auswirkungen befassen müssten. Um dies zu verhindern, werden VÖB-Positionen häufig lediglich auf Kommissionsebene abgestimmt.

Ob eine Position auf Ausschuss- oder Kommissionsebene abgestimmt wird, hängt von ihrer „Bedeutung“ ab. Bei der Einschätzung, ob es sich bei einem Vorgang um eine „Ausschussthema“ handelt, haben wir - nach meinen Erfahrungen - einen relativ großen Ermessensspielraum.

Wie stimmen wir eine Position im VÖB ab?

Zunächst ist festzustellen, dass es im VÖB - außer der Satzung und der Geschäftsordnung - keine verbindlichen Vorgaben für die Gremienarbeit gibt. Daher gibt das Folgende wieder, wie Positionen nach meinen Erfahrungen in den Gremien abgestimmt werden. Es werden dabei diejenigen Prozessschritte aufgeführt, die notwendig sind, um eine „formal saubere“ Abstimmung durchzuführen. Entscheidend sind letztlich aber die Vorgaben des oder der Vorgesetzten.

Die Abstimmung einer Position wird anhand der Kommentierung eines Regelungsvorschlags (Gesetzentwurf, Konsultationspapier etc.) dargestellt. Das ist der häufigste Fall. Es gibt aber auch die Möglichkeit, dass sich der VÖB aus eigener Initiative für eine bestimmte Gesetzesänderung einsetzt. Dies wird häufig im Vorfeld von zu erwartenden Regelungsvorschlägen gemacht. An der grundsätzlichen Vorgehensweise ändert sich hierdurch jedoch nichts.

Darüber hinaus entwickelt der VÖB in bestimmten Themengebieten auch selbst Positionen, die jedoch letztlich auch mit den Gremien abgestimmt werden müssen. Dies betrifft vor allem „Zukunftsthemen“, in denen sich der VÖB positionieren möchte, ohne sich zunächst mit den Mitgliedsinstituten abzustimmen. Als Beispiele seien hier die Themen „Digitalisierung“ und „Nachhaltigkeit“ genannt. Die Entwicklung der Positionen erfolgt zu- meist bereichsübergreifend in „Task Forces“ oder „VÖB-internen Arbeitskreisen“.

Wird uns ein Regelungsvorschlag zur Kommentierung zugeleitet oder (was mittlerweile die Regel ist) erlangen wir auf andere Weise Kenntnis von einem Regulierungsvorschlag, so müssen wir zunächst seine Relevanz einschätzen. Oberster Maßstab für die Einschätzung der Bedeutung eines Regelungsvorschlags sind die Kosten, die für die Institute mit der Umsetzung dieses Vorschlags verbunden wären. Darüber hinaus steigt, die Bedeutung eines Vorschlags, wenn er öffentlich stark diskutiert wird.

Je nach Relevanz des Regelungsvorschlags wird dieser auf Ausschuss- oder Kommissionsebene „eingestieilt“. Wichtig ist, dass die endgültige Position zu einem Regelungsvorschlag auf der Ebene abgestimmt wird, auf welcher der Vorgang zuvor eingestieilt wurde.

Die Erarbeitung und Abstimmung einer VÖB-Position zu einem Regelungsvorschlag beginnt damit, dass der Regelungsvorschlag dem zuständigen Ausschuss oder der zuständigen Kommission mit einem **Gremenschreiben** zugeleitet wird. Gremenschreiben sind das wichtigste Medium zur Kommunikation mit unseren Gremien. Für das Verfassen von Gremenschreiben gibt es einen Leitfaden im Intranet (siehe **Anhang**). Entscheidend sind aber auch hier die Vorgaben des Vorgesetzten.

Das Gremenschreiben zur Übermittlung eines Regelungsvorschlags an die zuständigen Gremien enthält, neben einer kurzen Beschreibung der **wesentlichen Regelungsinhalte**, der **wichtigsten Daten** (Ende der Konsultationsphase, öffentliche Anhörung) sowie ggf. einer **kurzen Bewertung**, einen Vorschlag für die **weitere Vorgehensweise**.

Arbeitsanweisung Vermerk Gremienarbeit

Hierzu muss die weitere Vorgehensweise zunächst geplant werden. Dabei ist zunächst zu klären, ob zu dem Regelungsvorschlag überhaupt Stellung genommen werden soll. Diese Frage kann jedoch nicht allein vom VÖB, sondern muss von den Gremien beantwortet werden. Insbesondere in Zeiten von umfangreichen regulatorischen Initiativen kann es angezeigt sein, bestimmte weniger wichtige Regulierungsinitiativen gar nicht zu begleiten. Dies muss jedoch mit den Gremien abgestimmt werden. In diesen Fällen schlägt man daher den Gremien vor, auf eine Stellungnahme zu verzichten.

Darüber hinaus gibt es mannigfaltige Möglichkeiten zur weiteren Priorisierung, insbesondere, wenn die vorhandenen Kapazitäten voll ausgelastet sind. Mit welcher Intensität ein Regulierungsvorhaben begleitet wird, bestimmt der Verband letztlich vor dem Hintergrund der Rückäußerungen der Gremien selbst.

Darüber hinaus muss entschieden werden, ob der VÖB seine Lobbyingaktivitäten allein, im Rahmen der Deutschen Kreditwirtschaft (DK), des Europäischen Verbandes Öffentlicher Banken (EAPB), der Europäischen Bankenvereinigung (EBF) oder über sonstige „Kanäle“ entfalten soll.

Eine Stellungnahme im Rahmen der DK stellt in diesem Zusammenhang die Regel dar. Sie ist das Alltagsgeschäft der Verbandstätigkeit.

Eigene Lobbyingaktivitäten - unabhängig von der DK - entfalten wir vor allem dann, wenn die Rückmeldungen ergeben, dass es besondere VÖB-Interessen zu einem Regelungsvorschlag gibt, die entweder in der DK nicht konsensfähig sind oder von dieser nicht mit dem notwendigen Nachdruck verfolgt werden.

Darüber hinaus kann versucht werden, die VÖB-Position in die Position des European Banking Industry Committees (EBIC) einfließen zu lassen. Mitglieder bei EBIC sind die europäischen Spitzenverbände der Kreditwirtschaft. Entsprechend muss die Position über den EAPB in die EBIC-Positionierung eingebracht werden. EBIC-Positionierungen stellen jedoch eher die Ausnahme dar, werden häufig nur zu wichtigen Dossiers erstellt oder wenn ein EBIC-Mitglied ein besonderes Interesse daran hat.

Nicht zuletzt muss entschieden werden, wieviel Zeit auf die Analyse des Regelungsvorschlages verwendet werden soll. Insbesondere ist zu klären, ob die Zeit ausreicht, um den Instituten eine detailliertere Analyse des Regelungsvorschlags zur Verfügung zu stellen.

Hierzu muss man die **Zeit**, die für die Konsultation zur Verfügung steht, **planen**. Es bietet es sich dabei an, „das Pferd von hinten aufzuzäumen“. Man benötigt in der Regel eine Woche, um die Stellungnahme endgültig mit dem Ausschuss oder der Kommission abzustimmen. Sodann sollte man Fristen für die anderen wichtigen „Ergebnisse“ einer Konsultationsphase festlegen:

- Versand des erläuternden Vermerks (falls geplant)
- Rückmeldungen der Institute
- Versand der Anmerkungen an den DK-Federführer oder sonstige Plattformen, über die Stellung genommen werden soll.
- Abstimmung der noch nicht endgültigen Fassung der Stellungnahmen mit dem zuständigen Arbeitskreis (falls geplant).

Die eigene Planung muss natürlich mit der der DK oder der sonstigen Plattformen, über die Stellung genommen werden soll, harmonieren. Gibt es unterschiedliche Planungen, muss entweder die eigene Planung geändert oder der DK-Führer um eine Änderung seines Plans gebeten werden.

In der Regel betrifft ein Regelungsvorhaben nur einen Ausschuss oder Kommission. Unterhalb eines Ausschusses oder Kommission können jedoch mehrere Arbeitskreise betroffen sein. In solchen Fällen ist es wichtig, die VÖB-Positionierung in allen zuständigen Arbeitskreisen abzustimmen.

Dabei könnten auch Arbeitskreise betroffen sein, die von anderen Kolleginnen oder Kollegen betreut werden. Um dies zu eruieren, ist es wichtig, die Kolleginnen oder Kollegen, die potentiell betroffen sein könnten, von Anfang an einzubeziehen. Eine niedrigschwellige Form der Zusammenarbeit besteht in diesem Zusammenhang darin, in Abstimmung mit den jeweiligen Kolleginnen und Kollegen die von diesen betreuten Arbeitskreise anzuschreiben und deren Rückäußerungen in die jeweilige VÖB-Position aufzunehmen.

Erfordert die Entwicklung einer VÖB-Position zu anderen Arbeitskreise betreffenden Themen die Fachexpertise anderer Kolleginnen oder Kollegen, so muss man die Positionierung gemeinsam erarbeiten. Dabei wird grundsätzlich jede Kollegin oder jeder Kollege die von ihr bzw. ihm zu verantwortenden Themenbereiche eigenständig bearbeiten. Die Koordination der Stellungnahme wird von dem oder der am meisten Betroffenen oder von denjenigen Kolleginnen oder Kollegen vorgenommen, die hierfür im VÖB verantwortlich sind.

Ist von einem Regelungsvorhaben nicht nur ein Ausschuss oder Kommission betroffen, so muss auch mit den Kolleginnen oder Kollegen zusammenarbeitet werden, die diesen Ausschuss oder die ihm nachgeordneten Kommissionen oder Arbeitskreise betreuen.

Hat man ausreichend Zeit, sieht der Vorschlag für die weitere Vorgehensweise häufig so aus:

„Wir beabsichtigen, zu dem Vorschlag [im Rahmen der Deutschen Kreditwirtschaft (DK) und des Europäischen Verbandes öffentlicher Banken (EAPB)] gegenüber XXX Stellung zu nehmen. Hierzu werden wir die Vorschläge analysieren und in unseren Gremien eine Position dazu erarbeiten. [Diese werden wir in die DK sowie den EAPB einbringen.] Die endgültige Stellungnahme werden wir dann mit Ihnen abstimmen. Sofern Sie zu der vorgeschlagenen Vorgehensweise Anmerkungen haben, bitten wir um kurze Nachricht.“

Eine genauere Analyse der Regelungsvorschläge wird den Instituten (eine Ebene unter derjenigen, auf welcher der Vorgang eingestellt wurde) in Form eines **Vermerks** zugeleitet. In einem Vermerk werden die (wesentlichen) Regelungsvorschläge wiedergegeben und mit Anmerkungen versehen. Hat man keine eigenen Anmerkungen zu einzelnen Regelungsvorschlägen, so kann man die Institute in den Anmerkungen um Prüfung bitten. Der Vermerk dient darüber hinaus der späteren Erstellung einer Stellungnahme (s. u.).

Häufig hat man jedoch nicht genügend Zeit, um alle oben genannten Prozessschritte zu durchlaufen. In diesem Fall muss der Vorschlag für die weitere Vorgehensweise entsprechend angepasst werden.

Hat man keine Zeit, den Regelungsvorschlag genauer zu analysieren, so kann man bereits im Übermittlungsschreiben um Anmerkungen bis zu einem bestimmten Zeitpunkt bitten.

Die Gremien, in denen die Stellungnahme erarbeitet werden soll, werden in der Regel im Gremienschreiben nachrichtlich angeschrieben.

Eine VÖB-Position verfassen

Nach Ablauf der Rückmeldefrist müssen die Rückäußerungen der Institute ausgewertet und zu einer VÖB-Position zusammengefasst werden. Bei den Positionen wird zumeist zwischen allgemeinen und besonderen¹ Anmerkungen unterschieden, wobei sich die besonderen Anmerkungen auf bestimmte Passagen des Regelungsvorschlags oder die im Konsultationspapier aufgeworfenen Fragen beziehen.

Die Qualität von Stellungnahme leidet häufig darunter, dass die Anmerkungen 1:1 von den Instituten übernommen werden („copy & paste“). In der zugelieferten Form sind die Anmerkungen häufig nicht passend für eine Stellungnahme. Darüber hinaus sind sie oft in der Diktion unterschiedlich. Daher besteht eine der wichtigsten Aufgaben eines Verbandsmitarbeiters darin, die Anmerkungen der Institute in eine qualitativ hochwertige Stellungnahme zu überführen.

Für eine qualitativ hochwertige Stellungnahme ist zunächst einmal wichtig, die **Institutsanmerkungen zu lesen** und zu **verstehen**. Dabei sollte klar werden, welche Auswirkungen das Institut befürchtet, wenn die vorgeschlagene Regelung umgesetzt werden müsste. Auch sollte klar werden, welche Änderung des Regelungsvorschlags das Institut sich wünscht. Bei Petita, die man nicht versteht, sollte man beim Institut nachfragen. Das Problem liegt nicht immer bei einem selbst.

In einem zweiten Schritt müssen dann die auf diese Weise aufbereiteten Anmerkungen **bewertet** werden. Dabei sollte zunächst geprüft werden, ob die dargestellten Befürchtungen plausibel sind. Auch diesbezüglich sollte gegebenenfalls bei den Instituten nachgefragt werden. Vereinzelt werden die eigentlichen Gründe, die zu einer Ablehnung des Regelungsvorschlags durch das Institut führen, nicht mitgeteilt, weil sich diese in der Stellungnahme „nicht gut machen würden“. Nicht zuletzt sollte geprüft werden, ob die Anmerkungen im Hinblick auf die zur Konsultation stehende Regelung relevant sind. Nicht relevante Anmerkungen kann man manchmal in den allgemeinen Anmerkungen „unterbringen“.

Eine weitere wichtige Aufgabe im Rahmen der Bewertung ist die **Priorisierung** der eingegangenen Anmerkungen.

Grundsätzlich sind Institutsanmerkungen in die Stellungnahme aufzunehmen. Möchte man - aus guten Gründen - ein bestimmtes Petitum nicht aufnehmen, so ist es am sinnvollsten, dies mit dem Institut zu besprechen. Häufig zieht das Institut das Petitum dann zurück. Petita, die offensichtlich keine Aussicht auf Erfolg haben, oder offensichtlich irrelevant sind, sollten nicht aufgegriffen werden. Im Zweifelsfall sollte man sich die Rückendeckung des Vorgesetzten einholen, das gilt auch im Hinblick auf ihre Priorisierung im Text.

Gute Gründe finden

Ob ein Petitum aufgegriffen wird, hängt vor allem davon ab, welche Gründe für die gewünschte Regeländerung vorgebracht werden. Das (Er-)Finden von guten Begründungen für von den Instituten gewünschte Regeländerungen gehört ebenfalls zu den wichtigsten Aufgaben eines Verbandsmitarbeiters. Dabei sind der Kreativität zunächst einmal keine Grenzen gesetzt.

Wichtig ist es, sich dabei in die Position dessen zu versetzen, der die Stellungnahme liest. Dieser soll dazu bewegt werden, die von uns vorgeschlagenen Regeländerungen aufzugreifen. Dies gelingt umso besser, je besser

¹ Bitte nicht „spezifische“ oder „spezielle“ Anmerkungen schreiben.

wir ihm klarmachen können, dass die von uns vorgeschlagene Regelungsänderung der Verfolgung seiner Ziele dient. Das übergeordnete Ziel von gewählten Politikern besteht z.B. darin, wiedergewählt zu werden. Daher ist es zunächst wichtig, den Politikern klar zu machen, dass ein Aufgreifen des Änderungsvorschlags netto mehr Stimmenzuwächse als –verluste bringt.

Argumente, die auf die mit der Umsetzung verbundenen Kosten (auch Ertragseinbußen) *bei den Instituten* abstellen, sind daher nur zweite Wahl. Besser ist es eine „übergeordnete“ Begründungen zu erarbeiten. Hierzu zählen vor allem:

- Anstatt mit den Auswirkungen auf die Banken zu argumentieren, sollte vor allem auf die Auswirkungen auf die Kunden der Banken (Kreditnehmende Unternehmen (insb. KMU), Sparer) verwiesen werden. Kosten, die durch die Regulierung auferlegt werden, müssen an die Kunden weitergegeben werden.
- Darüber hinaus kann darauf verwiesen werden, dass die von uns vorgeschlagene Regeländerung aus „volkswirtschaftlichen“ Gründen vorzugswürdig ist: Mehr Investitionen, mehr Wachstum etc.

Lassen sich keine „übergeordneten“ Gründe finden, so sollte geprüft werden, ob damit argumentiert werden kann, dass die Regelungen deutsche (oder europäische) Banken im Wettbewerb benachteiligen würden. Bei international einheitlichen Regelungen können Mutmaßungen darüber angestellt werden, dass sich die Regelungen aufgrund von Besonderheiten in den einzelnen Ländern („Finanzierungskultur“, „Kapitalmarktorientierung“ etc.) unterschiedlich auswirken.

Ein weiteres gutes Argument könnte sein, dass die von uns monierte Regelung nicht zu den sonstigen vorgeschlagenen Regelungen passt oder dass die von uns vorgeschlagene Regelung in das von den Regelsetzern vorgeschlagene System passt, jedoch noch nicht vorgeschlagen wurde.

Regulierungen werden von den Gesetzgebern häufig mit der Begründung vorgeschlagen, ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Es kann bisweilen damit argumentiert werden, dass die Verfolgung dieses Ziels nicht wünschenswert oder notwendig ist. Darüber hinaus könnte vorgebracht werden, dass die Erreichung des verfolgten Ziels auch durch die von uns gewünschte Änderung möglich ist – zu geringeren Kosten für die Banken und die „Realwirtschaft“.

Findet man ansonsten keine gute Begründung, kann man es immer noch mit „nicht sachgerecht“ versuchen.

Eine Stellungnahme schreiben

Weiß man genau, was man an einer Regel ändern möchte und hat man eine gute Begründung für die vorgeschlagene Regeländerung, so hat man alle Bestandteile einer guten Stellungnahme zusammen.

Wichtig ist, es dem Leser der Stellungnahme so einfach wie möglich zu machen. Das heißt, dass man damit beginnt, die vorgeschlagene **Regelung** noch einmal **möglichst präzise** (mit Angabe von Artikeln, Paragraphen oder Textziffern) **wiederzugeben**. Dies erspart dem Leser, die Regelung noch einmal genau nachzuschlagen. Die Stellungnahme soll „aus sich heraus“ verständlich sein. Wichtig ist dabei, den Vorschlag als Vorschlag darzustellen („Die Eigenkapitalanforderungen sollen erhöht werden.“ oder „Der Baseler Ausschuss möchte die Eigenkapitalanforderungen erhöhen.“).

Als zweites wird dann die Kritik an dem Regelungsvorschlag dargestellt und ein Vorschlag für eine Regeländerung unterbreitet. Dabei wird die weiter oben erarbeitete Begründung verwendet.

Hat man diese „Gliederung“ im Kopf und die notwendigen „Vorarbeiten“ gemacht, dürfte das Petitum schon einmal verständlich sein.

Nun geht es noch darum, dass das Petitum **sprachlich richtig** und **ansprechend** zu präsentieren. Dabei versteht es sich von selbst, dass der Text frei von Rechtschreib- und Zeichensetzungfehlern sein muss. Dabei sind auch die Regelungen für das Schreiben von zusammengesetzten Substantiven zu beachten. Diese werden grundsätzlich in einem Wort zusammengeschrieben. Erscheint dies als zu „hart“ oder zu unübersichtlich, muss ein Bindestrich verwendet werden. Das gilt grundsätzlich auch für zusammengesetzte Anglizismen (Economy-class, Poleposition oder Economy-Class, Pole-Position). Getrennschreibung ist nur erlaubt, wenn der erste Bestandteil ein Adjektiv ist (High Fidelity, Electronic Banking, Top Ten).

Es müssen richtige Wortfügungen (z. B. entweder ... oder, nicht nur ... sondern auch, in Bezug auf, zum einen ... zum anderen etc.) verwendet werden. Wortfügungen mit „machen“ sollten vermieden werden (einen Vorschlag unterbreiten, Sinn ergeben).

Wortwiederholungen sollten grundsätzlich vermieden werden. Entsprechend sollte geprüft werden, ob ein sich wiederholendes Wort nicht durch ein passendes [!] Synonym ersetzt werden kann.

Grundsätzlich ist deutschen Begriffen der Vorzug zu geben. **Anglizismen** sind jedoch bei den von uns bearbeiteten Themen häufig unvermeidbar. Dies gilt selbst dann, wenn es einen entsprechenden deutschen Begriff gibt, dieser jedoch nicht so geläufig ist (z. B. „Leverage-Ratio“ statt „Verschuldungsobergrenze“). Wichtig ist jedoch, diese Wörter „einzudeutschen“ (d. h. Substantive werden groß geschrieben, zusammengesetzte Substantive zusammen oder mit Bindestrich s. o.). Hierzu zählt auch, dass das Wort richtig dekliniert oder konjugiert wird.

Auf jeden Fall vermieden werden sollten an englische Worte bzw. Wortfügungen angelehnte Formulierungen, für die es (zumeist schönere) deutsche Formulierungen gibt („in den Mittelpunkt stellen“ statt „fokussieren auf“ oder „weltweit tätig“ statt „international operierend“). Sind die besseren deutschen Formulierungen nicht geläufig, empfiehlt es sich, den englischen Original-Begriff in ein Online-Wörterbuch einzugeben.

Fachausdrücke sollten nur dann verwendet werden, wenn sie vom Leser verstanden werden und ein passendes umgangssprachliches Wort nicht zur Verfügung steht. Ggf. sind Fachausdrücke zu erklären.

Abkürzungen sollten dadurch „eingeführt“ werden, dass der Begriff beim ersten Erscheinen ausgeschrieben und die Abkürzung in Klammern dahinter gesetzt wird. Das bedeutet natürlich auch, dass Abkürzungen nur dann eingeführt werden, wenn die Abkürzung im Folgenden auch wieder verwendet wird.

Grundsätzlich gilt: **Substantive** schlecht, **Verben** gut. „Substantivisches“ Schreiben sollte vermieden werden. Substantive, die auf „-ung“ enden, können häufig durch Verben ersetzt werden. (Statt „der Baseler Ausschuss strebt eine Verringerung der ... an“, „Der Baseler Ausschuss möchte ... verringern“).

Die **Sätze** sollten möglichst kurz sein. Ein Satz der über mehr als drei Zeilen geht, sollte grundsätzlich noch einmal kritisch beäugt werden.

Ob die Formulierung eines Petitums gelungen ist, kann man auch überprüfen, indem man sich vorstellt, dieses in einer Anhörung vorzutragen. Gerät man dabei ins Stocken, ist das Petitum im Zweifel anders formuliert adressatengerechter dargestellt.

Ansonsten hilft es, gut Geschriebenes zu lesen und davon zu lernen.

Was tun bei Meinungsverschiedenheiten?

Grundsätzlich gilt: Petita, die nur von einem (oder wenigen) Institut(en) eingebracht werden, werden aufgegriffen, solange kein anderes Institut negativ betroffen ist. Sind die Institute - was selten vorkommt - unterschiedlicher Meinung, so muss vermittelt werden. Obwohl dies nicht offiziell festgehalten ist, herrscht das Prinzip der **Einstimmigkeit**. D. h. solange ein Institut eine Forderung nicht mitträgt, kann diese grundsätzlich nicht als Verbandsmeinung vorgetragen werden. In diesen Fällen muss nach einem für alle Institute tragfähigen Kompromiss gesucht oder die Forderung fallen gelassen werden. Manchmal kann auf Arbeitskreisebene kein Kompromiss gefunden werden. In diesem Fall muss das Problem der nächsthöheren Ebene zur Entscheidung vorgelegt werden. Sind zwei Gremien unterschiedlicher Meinung, entscheidet grundsätzlich das zuständige Gremium. Es bleibt jedoch dem Fingerspitzengefühl des jeweiligen Verbandsmitarbeiters überlassen, zu prüfen, ob ein negatives Votum eines nicht zuständigen Gremiums einfach übergangen werden kann.

Gremiensitzungen

Die Abstimmung mit unseren Gremien erfolgt nicht nur schriftlich. Sie kann auch in Form einer Telefon- oder - künftig - Videokonferenzen erfolgen. Die am meisten formalisierte und aufwändigste Form der Abstimmung sind Gremiensitzungen. Diese dienen jedoch nicht ausschließlich (und in vielen Fällen noch nicht einmal in erster Linie) der Abstimmung von Verbandspositionen. Darüber hinaus nehmen die Informationsweitergabe vom VÖB an die Institute sowie der Erfahrungsaustausch der Institute untereinander eine wichtige Rolle ein.

Die Gremien können die **Häufigkeit** ihrer Sitzungen grundsätzlich selbst festlegen. Bei den meisten Gremien haben sich feste Sitzungsfrequenzen herausgebildet (2- bis 4-mal im Jahr). Die Termine für die Sitzungen werden entweder in der vorhergehenden Sitzung festgelegt oder es werden schriftlich Vorschläge für Sitzungstermine unterbreitet. Findet die Sitzung im VÖB statt (was die Regel ist) ist es wichtig, sich rechtzeitig vorab um einen geeigneten Sitzungsraum zu kümmern.

Bei Ausschüssen und Kommissionen wird die **Tagesordnung** mit den Vorsitzenden abgestimmt. Sie wird den Instituten in der Regel mit einem gewissen zeitlichen Abstand (i.d.R. zwei Wochen) zusammen mit den vorbereitenden Unterlagen zugeleitet. Bei den Arbeitskreisen wird die Tagesordnung vom Verband festgelegt. Es empfiehlt sich jedoch, im Vorfeld der Sitzung mögliche Tagesordnungspunkte abzufragen. Bei Arbeitskreisen kann der Verbandsmitarbeiter (ggf. nach Rücksprache mit dem Vorgesetzten) selbst entscheiden, ob er den Instituten vorbereitende Unterlagen zur Verfügung stellt.

Die Aufgabe eines Referenten in einer **Kommissionssitzung** (selten: Ausschusssitzung) besteht vor allem darin, die von ihm vorbereiteten Tagesordnungspunkte - nach Aufforderung durch den Vorsitzenden - einzuleiten und für weitere Fragen zur Verfügung zu stehen.

Arbeitskreissitzungen werden in der Regel von Referenten geleitet. Hierbei sind folgende Gepflogenheiten zu beachten: Nach der **Begrüßung** und der Erklärung des Ablaufs (insb. Mittagspause) werden kurz die einzelnen Tagesordnungspunkte vorgestellt. Wichtig ist, bei der **Vorstellung der Tagesordnungspunkte** nicht bereits in

eine Diskussion „hereinzugeraten“. Nach der Vorstellung der Tagesordnung sollte gefragt werden, ob die Teilnehmer noch über andere Themen sprechen möchten. Sollten weitere Punkte genannt werden, so ist es wichtig, diese - so nicht wichtige Gründe dagegen sprechen - zum Schluss zu besprechen. Anschließend wird zumeist - so vorhanden - das **Protokoll der letzten Sitzung** akkordiert oder Änderungswünsche aufgenommen.

Sind diese formellen Punkte abgearbeitet, kann man „in die Tagesordnung einsteigen“. Jeder **Tagesordnungspunkt** wird vom Sitzungsleiter anmoderiert. Dann folgt die Diskussion. Am Ende fasst der Sitzungsleiter die gefundenen Ergebnisse zusammen und fragt, ob er den Tagesordnungspunkt abschließen kann. Dann wird der nächste Tagesordnungspunkt aufgerufen.

Zum Schluss sollte entweder der **Termin der nächsten Sitzung** oder ein Zeitraum, für den Terminvorschläge unterbreitet werden sollen, festgelegt werden. Ein Dank an die Teilnehmer sowie gute Wünsche für die Heimreise beschließen die Sitzung.

Ausschuss- und Kommissionssitzungen sind zu protokollieren. Bei Arbeitskreissitzungen ist dies üblich, jedoch nicht verpflichtend. Auch hier sind die Vorgaben des Vorsitzenden entscheidend. Protokolle sollten grundsätzlich knapp gehalten werden und nur die Ergebnisse ggf. die tragenden Erwägungen festhalten. Im Einzelfall entscheidet der Vorsitzende des jeweiligen Gremiums.

Anhang: Leitfaden für das Verfassen von Gremienschreiben

Mit dem „Leitfaden“ für das Verfassen von Gremienschreiben des VÖB werden drei Ziele verfolgt:

1. Unseren **Mitarbeitern** soll ein „Gerüst“ an die Hand gegeben werden, das ihnen das Verfassen von Gremienschreiben erleichtert.
2. Dem **Leser** unserer Gremienschreiben soll es erleichtert werden, sich in dem Schreiben zurechtzufinden und schneller zu überblicken, warum ihm das Schreiben zugeleitet wurde oder was der VÖB von ihm erwartet.
3. Nicht zuletzt soll durch das einheitliche Auftreten die Erkennbarkeit des **VÖB** in der Öffentlichkeit weiter verbessert werden.

I. Allgemeines

Für Gremienschreiben des VÖB gelten die **allgemeinen Anforderungen des Arbeitshandbuchs** an ausgehende Briefe, E-Mails, Faxe und sonstige Schriftstücke (Gliederungspunkt 10.2.1). Hier finden sich insbesondere die Unterschriftenregelungen.

Einleitung, Hauptteil und Schluss sind durch einen **Absatz** voneinander zu trennen; bei Bedarf können zusätzliche Absätze gebildet werden.

Es sollten möglichst **kurze und einfache Sätze** gebildet werden. Schachtelsätze erschweren dem Leser das Verständnis. Als Faustregel gilt: Sätze, die länger als drei Zeilen sind, sind zu lang.

Fach- und Fremdwörter sollten nur dann verwendet werden, wenn sie allgemein bekannt sind und ein passendes umgangssprachliches Wort nicht zur Verfügung steht. Ggf. sind Fremdwörter zu erklären.

Abkürzungen sollten dadurch „eingeführt“ werden, dass der Begriff beim ersten Erscheinen ausgeschrieben und die Abkürzung in Klammern dahinter gesetzt wird.

II. Betreffzeile

Die Betreffzeile sollte sich, damit der Vorgang digital auffindbar bleibt, während des gesamten „Vorgangs“ nicht ändern und ist entsprechend allgemein zu wählen:

Beispiele:

- Überarbeitung der Baseler Eigenkapitalübereinkunft (Basel II)
- Gesetz zur Neuordnung des Pfandbriefrechts

Der konkrete Betreff sollte unter der Betreffzeile mit „hier:“ angezeigt werden. Dabei sollte auf eine kurze, prägnante Formulierung geachtet werden.

III. Einleitung: Darstellung der bisherigen Entwicklung oder kurze Einführung in das Thema

Soweit es sich **nicht** um ein **neues Thema** handelt, sollte ein Bezug zu einem (passenden) vorherigen Schreiben (mit Datum und Nr.) oder einer Sitzung des angeschriebenen Gremiums hergestellt werden. Damit der Leser nicht gezwungen ist, das alte Schreiben hervorzuholen, sollte die Bezugnahme darüber hinaus mit einer kurzen „Zusammenfassung“ des Schreibens verbunden werden oder das Schreiben zur Information nochmals beigefügt werden.

Beispiele:

- wir kommen zurück auf unser Schreiben Nr. 15 vom 16. Februar 2006, mit dem wir Ihnen die endgültige Stellungnahme des Zentralen Kreditausschusses zum Konsultationspapier des Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht zur Behandlung von ... zugeleitet hatten.
- mit Schreiben Nr. 10 vom 28. Juni 2005 hatten wir Sie darüber informiert, dass die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht beabsichtigt ...

Handelt es sich um ein **neues Thema**, bei dem kein Bezug zu einem vorherigen Schreiben oder zu einer Sitzung hergestellt werden kann, sollte dem Leser vor der Präsentation des konkreten Sachverhalts zunächst „aufs Pferd geholfen werden“. Hierzu sollte eine kurze Beschreibung des Zusammenhangs gegeben werden, in dem sich das Schreiben bewegt. Dabei sollte insbesondere auf den Kenntnisstand des Lesers abgestellt werden.

Beispiel:

- bekanntlich müssen die Banken im Rahmen des fortgeschrittenen IRBA und des IRB-Retailansatzes die Umrechnungsfaktoren selbst schätzen. Für die Schätzung ist die Definition des Umrechnungsfaktors nach ... zu verwenden. Dort wird klargestellt, dass ...

IV. Hauptteil: Darstellung der aktuellen Entwicklung

Nach der Darstellung der bisherigen Entwicklung oder einer kurzen Einführung in das Thema sollte über die aktuelle Entwicklung berichtet werden, wegen der Sie sich an den Leser wenden.

Beispiele:

- Anbei übermitteln wir Ihnen nunmehr den überarbeiteten Entwurf des Konsultationspapiers des Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht, den uns die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht zur Stellungnahme bis zum .. zugeleitet hat.
- Die Dienststellen der Kommission haben nunmehr den beigefügten Vorschlag zur ... veröffentlicht.

Hierbei sollte insbesondere auf die positiven (oder negativen) Veränderungen gegenüber dem Status quo ante eingegangen werden.

Beispiele:

Arbeitsanweisung Vermerk Gremienarbeit

- (positiv): Hierin stellt der Baseler Ausschuss - wie von uns gefordert - klar, dass ...
- (negativ): Hierin wird weiterhin gefordert, dass ...

Wichtig ist, dass die Darstellung der aktuellen Entwicklung in dem Anschreiben kurz gefasst wird. Für genauere Informationen sollte daher auf das beigelegte Papier oder einen ggf. beigelegten erläuternden Vermerk verwiesen werden.

Beispiele:

- Einzelheiten entnehmen Sie bitte dem beigelegten Entwurf.
- Die sich hieraus ergebenden Konsequenzen haben wir in dem beigelegten Vermerk zusammengefasst.

Sofern vom Leser keine Reaktion erwartet wird, ist es für seine Orientierung wichtig, ihm anzuzeigen, dass das Schreiben lediglich der Information dient.

Beispiel:

- Anbei übermitteln wir Ihnen zu Ihrer Information das Schreiben der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht ...

V. Schluss: Vorschlag für weitere Vorgehensweise

Abschließend sollte der Leser darüber informiert werden, welche Aktivitäten der VÖB aufgrund der beschriebenen aktuellen Entwicklung entfalten wird.

Beispiele:

- Wir beabsichtigen, zu dem Entwurf im Rahmen des Zentralen Kreditausschusses gegenüber dem Bundesministerium der Finanzen Stellung zu nehmen. Hierzu werden wir mit den zuständigen Gremien den Entwurf einer Stellungnahme erarbeiten und mit Ihnen abstimmen.
- Wir werden die Entwürfe einer genauen Prüfung unterziehen und Ihnen in den nächsten Tagen einen erläuternden Vermerk zuleiten, der als Grundlage für ...
- (Bei Schreiben, die lediglich der Information dienen): Über den Fortgang werden wir Sie unterrichtet halten.

Soweit das Schreiben nicht lediglich zur Information des Lesers verfasst wurde, sollte zum Schluss ausgeführt werden, was der VÖB von dem Adressaten erwartet. Dabei sollte ein vorgegebener Termin für Rückäußerungen fett gedruckt werden. Zusätzlich ist der Termin rechtsbündig unter der Betreffzeile zu vermerken.

Beispiele:

- Wenn Sie zu der vorgeschlagenen Vorgehensweise Anmerkungen haben, bitten wir um kurze Nachricht.
- Sofern Sie zu dem Entwurf Änderungs- oder Ergänzungswünsche haben, bitten wir um kurze Nachricht bis **Freitag, den 27. April 2007**.

VI. „Teaser“

Der sogenannte „Teaser“ soll dem flüchtigen Leser der E-Mails, mit denen unsere Gremienschreiben übermittelt werden, eine Entscheidungshilfe bieten, ob er sich das Schreiben genauer ansehen soll. Dabei sollten im Zweifel solche Informationen gewählt werden, die den Leser anregen, das Schreiben auch zu lesen. Er sollte ferner Informationen enthalten, die über die in der Betreffzeile enthaltenen hinausgehen.