

Bank- und Finanzmanagement

Marketing – Rechnungswesen – Finanzierung

Reflexionen aus der Praxis

Herausgegeben von
Dieter Boening und Heinz J. Hockmann

Mit Beiträgen von

Hermann Balzer · Dieter Boening · Bruno Dieckhöner ·
Karl-Heinz Franke · Heinz J. Hockmann · Friedrich-Michael Keine ·
Wolfgang Kehl · Rainer Link · Helmut Peick · Armin Riedesser ·
Bernd Rudolph · Armin F. Schwolgin · Dirk Stahlshmidt ·
Günter Weinrich · Gert Wünsche

Joachim Süchting zum 60. Geburtstag



Unterstützt durch den Verein zur Förderung des Instituts
für Kredit- und Finanzwirtschaft e. V. in der Gesellschaft
der Freunde der Ruhr-Universität Bochum e. V.

GABLER

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Bank- und Finanzmanagement: Marketing – Rechnungswesen – Finanzierung; Reflexionen aus der Praxis; Joachim Süchting zum 60. Geburtstag / hrsg. von Dieter Boening und Heinz J. Hockmann. Mit Beitr. von Hermann Balzer . . . – Wiesbaden: Gabler, 1993
ISBN 3-409-13453-0
NE: Boening, Dieter [Hrsg.]; Balzer, Hermann; Süchting, Joachim: Festschrift

Universitäts-
Bibliothek
München

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen der Verlagsgruppe Bertelsmann International.

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1993

Redaktion: Stephan Paul

Lektorat: Gudrun Böhler



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorarm gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyäthylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Druck und Bindung: Lengericher Handelsdruckerei, Lengerich/Westfalen

Printed in Germany

ISBN 3-409-13453-0



PROF. DR. JOACHIM SÜCHTING

Inhaltsübersicht

Erster Teil

Zum wissenschaftlichen Werk von Joachim Süchting

Bernd Rudolph 19

Zweiter Teil

Veränderungen in den Rahmenbedingungen der Kreditinstitute

Bruno Dieckhöner

Planung und Steuerung des EG-Solvabilitätskoeffizienten 27

Armin F. Schwolgin

Regulative Rahmenbedingungen und Finanzinnovationen in einem
Hochinflationsland - Das Beispiel Brasilien 45

Friedrich-Michael Keine

Überlegungen zur Reform der Einlagensicherung in Deutschland 81

Dritter Teil

Probleme der Steuerung dezentraler Einheiten in Kreditinstituten

Armin Riedesser

Zur Profitcenter-Bildung in Vertriebsorganisationen der
Finanzdienstleistungsbranche 107

Karl-Heinz Franke

Möglichkeiten und Grenzen der Marktzinsmethode
aus Sicht der Praxis 143

Vierter Teil

Zentrale Aspekte des Bank- und Finanzmarketing

Dieter Boening

Zukunftsfragen des Vertriebs von Finanzdienstleistungen 157

Wolfgang Kehl

Die Berufsausbildung "Bankkaufmann/Bankkauffrau" im Wandel 175

Rainer Link

Aktienmarketing und Investor Relations - Neue Begriffe im Rahmen der Eigenkapitalbeschaffung deutscher Publikumsgesellschaften	193
---	-----

Fünfter Teil

Verbindungslien zwischen Unternehmensstrategie und -kultur

Gert Wünsche

Corporate Identity als Teil einer umfassenden Unternehmensstrategie bei Kreditinstituten	225
---	-----

Dirk Stahlschmidt

Auswirkungen einer Corporate Identity-Strategie auf sämtliche Bereiche eines Industrieunternehmens - Das Beispiel ERCO	239
---	-----

Helmut Peick

Strategische Allianzen in der Kreditwirtschaft	259
--	-----

Sechster Teil

Ausgewählte Fragen der Unternehmensfinanzierung

Günter Weinrich

Neuere Entwicklungslinien in der Bilanzanalyse	273
--	-----

Hermann Balzer

Erfahrungen aus dem Einsatz von Cash-Management-Systemen am Beispiel der Mannesmann Mobilfunk GmbH	289
---	-----

Heinz J. Hockmann

Die Entscheidung institutioneller Anleger zwischen internem und externem Portfolio Management	303
--	-----

Lebenslauf	323
------------------	-----

Schriftenverzeichnis	325
----------------------------	-----

Autorenverzeichnis

Professor Dr. Bernd Rudolph

Nach Banklehre in Bochum Studium der Volks- und Betriebswirtschaftslehre in Bonn und München; 1972 Promotion zum Dr. rer. pol. und 1978 Habilitation an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität, Bonn. Seit 1979 ordentlicher Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Kreditwirtschaft und Finanzierung an der Johann Wolfgang Goethe-Universität, Frankfurt/M.; dort auch Geschäftsführender Direktor des Instituts für Kapitalmarktforschung. Wissenschaftlicher Beirat des Instituts für Bankhistorische Forschung, Wissenschaftlicher Leiter des USW-Bankseminars "Strategisches Management für Banken". Wichtige Buchveröffentlichungen: Kapitalkosten bei unsicheren Erwartungen, Berlin 1979; Das effektive Bankeigenkapital, Frankfurt/M. 1991; Mitherausgeber der Tagungsbände der Bonner Banktagungen und des Bankwirtschaftlichen Kolloquiums an der Universität Frankfurt sowie der Physica-Schriften zur Betriebswirtschaft.

Doktoranden von Professor Süchting

Dr. Hermann Balzer

Direktor der Mannesmann Anlagenbau AG, Düsseldorf, bis 1992 Leiter der Hauptabteilung Finanzen der Mannesmann Mobilfunk GmbH; Assistent 1973 - 1979; Dissertation: Finanzielle Unternehmenspolitik bei Geldentwertung - Ein dynamisches Investitions- und Finanzierungsmodell, Wiesbaden 1980.

Dr. Dieter Boening

Vorsitzender des Vorstands der Stadtsparkasse Münster; Assistent 1970 - 1974; Dissertation: Informationsbeschaffung, -bewertung und -allokation für die Anlageprogrammplanung von Kreditinstituten - Ein Beitrag zur Anlagenprogrammplanung aus informationstheoretischer Sicht, Bochum 1974.

Dr. Bruno Dieckhöner

Leiter der Abteilung Betriebswirtschaft des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken; Assistent 1976 - 1981; Dissertation: Rentabilitätsprobleme aus dem Hypothekarkreditgeschäft von Kreditinstituten in Zeiten der Geldentwertung, Wiesbaden 1984.

Dr. Karl-Heinz Franke

Mitglied der Geschäftsleitung der Hermann Lampe KG, Bielefeld/Düsseldorf; Assistent 1971 - 1977; Dissertation: Wachstumsplanung in Kreditinstituten - ein entscheidungsorientierter Beitrag zur langfristigen Planung der Kreditbank, Berlin u.a. 1977.

Dr. Heinz J. Hockmann

Geschäftsführer der Commerz International Capital Management GmbH, Frankfurt/M.; Assistent 1978 - 1983; Dissertation: Die Austauschbarkeit von Leveragerisiken, Berlin 1985.

Dr. Friedrich-Michael Keine

Stellvertretender Direktor der Deutsche Bank AG, Filiale Solingen; Assistent 1979 - 1984; Dissertation: Die Risikoposition eines Kreditinstituts. Konzeption einer umfassenden bankaufsichtsrechtlichen Verhaltensnorm, Wiesbaden 1986.

Dr. Wolfgang Kehl

Oberstudiendirektor, Leiter der Rudolf-Rempel-Schule, Kaufmännische Schulen I der Stadt Bielefeld; Dissertation: Die Universalbank - Diversifikation durch Kredit- und Effektingeschäfte, Wiesbaden 1978.

Dr. Rainer Link

Vorstandsassistent Kaufmännisches Ressort bei der Ruhrgas AG, Essen; Assistent 1985 - 1989, Dissertation: Aktienmarketing in deutschen Publikumsgesellschaften, Wiesbaden 1991.

Dr. Helmut Peick

Bankdirektor, Leiter des Geschäftsbereichs Baufinanzierungen der Westdeutsche Landesbank Girozentrale, Düsseldorf; Assistent 1972 - 1977; Dissertation: Kooperation zwischen Banken und Versicherungen, Wiesbaden 1978.

Dr. Armin Riedesser

Vorsitzender des Vorstands der mh Bausparkasse AG, München; Assistent 1970 - 1975; Dissertation: Deckungsbeitragsrechnung in Filialbankorganisationen, Wiesbaden 1977.

Dr. Armin F. Schwolgin

Chief Financial Officer der Bayer do Brasil S.A., Sao Paulo; Assistent 1979 - 1983; Dissertation: Finanzielle Innovationen und Mindestreservpolitik. Reformvorschläge auf Grund amerikanischer und deutscher Entwicklungen, Frankfurt/M. 1986.

Dr. Dirk Stahlschmidt

Geschäftsführer der ERCO Leuchten GmbH, Lüdenscheid; Assistent 1975 - 1981; Dissertation: Schutzbestimmungen in Kreditverträgen, Wiesbaden 1982.

Professor Dr. Günter Weinrich

Fachbereich Wirtschaft der Fachhochschule Nordostniedersachsen, Lüneburg; Dissertation: Kreditwürdigkeitsprognosen - Steuerung des Kreditgeschäfts durch Risikoklassen, Wiesbaden 1978.

Dr. Gert Wünsche

Direktor der Commerzbank AG Frankfurt/M., Leiter des Bereichs Strategie; Assistent 1975 - 1981; Dissertation: Grundlagen der Bankenwerbung aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht, Wiesbaden 1982.

Erster Teil

Zum wissenschaftlichen Werk von Joachim Söchting

Bernd Rudolph

Jede Würdigung der betriebswirtschaftlichen und insbesondere der bankbetrieblichen Arbeiten von Joachim Süchting muß angesichts der Fülle vorliegender Schriften notwendigerweise Stückwerk bleiben. Die Durchsicht der Bücher, Zeitschriftenartikel und Aufsätze Süchtings verdeutlicht, daß er nicht nur das Themenfeld Kredit- und Finanzwirtschaft, das er auch seinem 1974 an der Ruhr-Universität Bochum gegründeten Institut als Firma gegeben hat, in seiner ganzen Breite abdeckt. Es wird ebenso deutlich, daß viele seiner Arbeiten die wissenschaftliche Diskussion angeregt und bereichert haben, daß das "Finanzmanagement"¹ und das "Bankmanagement" als Lehrbücher von Rang die Ausbildung vieler Betriebswirtschaftsstudenten im finanz- und bankwirtschaftlichen Bereich geprägt und bereichert haben und daß insbesondere die Arbeitskreise der Schmalenbach-Gesellschaft, die von ihm eingerichteten Arbeitskreise seines Instituts sowie die in der "Professoren-Arbeitsgruppe" entwickelten Ansätze und Ergebnisse sehr gezielt auf die Verzahnung von theoretischer Erkenntnis und praktischer Umsetzung gerichtet sind. Diese Verzahnung korrespondiert durchaus mit seinem früher regelmäßigen Wechsel zwischen praktischer und theoretischer Tätigkeit. Insoweit lassen sich die Schriften von Joachim Süchting in ihrer Intention gut erschließen. Süchting hat sich in der Diskussion um die Bewertungsprivilegien der Banken stets gegen die besonderen stillen Reserven ausgesprochen. Man darf aber davon überzeugt sein, daß er für seine eigene Person von dem Mittel der Legung stiller Reserven dennoch üppig Gebrauch gemacht hat, so daß selbst die vollständige Auswertung seiner Schriften sein gesamtes wissenschaftliches Werk seine Ausstrahlung als Lehrer und Forscher und seinen Einfluß im Kollegenkreis wie in der Praxis mehr unter- als überschätzen. Allein die große Liste der von ihm betreuten Doktorarbeiten gibt einen Hinweis auf diesen Fundus.

Trotz der Vielfalt seiner Arbeiten im Bereich der Kredit- und Finanzwirtschaft ist eine gewisse Themenfokussierung erkennbar, die von der 1963 veröffentlichten Dissertation "Kalkulation und Preisbildung der Kreditinstitute - der preisdispositive Bereich bei deutschen und amerikanischen Banken aus kalkulatorischer Sicht" und von der Habilitationsschrift aus dem Jahre 1967 über die "Theorie und Politik des Banksortiments - Grundlagen einer Sortimentslehre der Bank" ausgeht. In beiden Arbeiten wird die für Süchting typische Marktorientierung seines Ansatzes deutlich, die den Blick zahlreicher Untersuchungen des Bankbetriebs prägt. Dabei ist daran zu erinnern, daß die Anzahl absatzwirtschaftlicher Arbeiten, die sich mit dem Bankbetrieb beschäftigten, bis zum Frühjahr 1967, als endlich alle behördlichen Zinsverordnungen aufgehoben worden waren, nicht gerade groß sein und ein empirischer Befund in Deutschland auch noch gar nicht in allen Teilbereichen erwartet werden konnte.

1 Vgl. zu den genauen bibliographischen Angaben der hier genannten Quellen das Schriftenverzeichnis, S. 325.

Süchting formuliert die Problemstellung in seiner Habilitationsschrift als Untersuchung, "wie das einzelne Bankinstitut mit Hilfe eines geschickt konstruierten Leistungsangebots seine Position in den heutigen Käufermärkten verbessern kann" (S. 15). Wie wohlthuend hebt sich diese ebenso charmant wie bescheiden vorgetragene Aufgabenformulierung von manchen bombastischen Konzeptionen und Pilotstudien des Marketingdesigns neuerer Prägung ab, und wie dennoch breit und tiefgründig kann der Autor seine Verbesserungsvorschläge aus einer Funktionslehre als Grundlage für eine Theorie des Bankbetriebs einerseits und den Bestimmungsfaktoren des Banksortiments von der Angebots- und Nachfrageseite her andererseits begründen. Süchting findet mit der Übertragung des Konzepts der "brand loyalty", der Markentreue, auf die Verbindung zwischen Kunde und Bank, also durch das Konzept der Bankloyalität einen Ansatzpunkt, der für die Absatzsteuerung der Kreditinstitute von erheblicher Bedeutung ist: Die Bankkunden fragen zwar durchaus in Teilen finanzielle Einzelleistungen nach, ihr Nachfrageverhalten artikuliert sich aber im wesentlichen der Gesamtbank gegenüber. Folgerichtig sind die Modellbildungen und weiterführenden Überlegungen Süchtings in der Folgezeit auch deutlich mehr der Gestaltung der Beziehungen zwischen einzelnen Wirtschaftssubjekten verpflichtet als der Untersuchung einzelner Bankprodukte oder einzelner Finanztitel. Folgerichtig baut er aber auch sein Konzept der Bankloyalität aus, das er in dem Beitrag über die Bankloyalität als Grundlage zum Verständnis der Absatzbeziehungen von Kreditinstituten (Kredit und Kapital 1972) ausführlich durchformuliert, in den Rahmen der Banktreue und des Beziehungsmanagements stellt (bank und markt 1991) und schließlich zu der in seinem (gemeinsam mit van Hooven 1991 bereits in 2. Auflage herausgegebenen) Handbuch des Bankmarketing veröffentlichten Theorie der Bankloyalität als Basis zum Verständnis der Absatzbeziehungen von Kreditinstituten zusammenführt: "Beziehungsmanagement und Bankloyalität betonen die Lästigkeiten und die Wechselkosten als Barrieren gegen den Austritt aus der Geschäftsbeziehung.... Allgemein liegt der Schwerpunkt der Betrachtung durch die Theorie des Beziehungsmanagements stärker bei der Pflege der Geschäftsbeziehungen als auf ihrer Anbahnung, wie dies in der Theorie der Bankloyalität auf Basis eines Lernmodells der Fall ist" (S. 41).

Als Teilaspekt des Bankmarketing ergibt sich aus dem Ansatz Süchtings folgerichtig eine skeptische Grundhaltung gegenüber den neueren Allfinanzkonzepten. Seit 1987 (Überlegungen zur Attraktivität eines Allfinanzangebotes, bank und markt) trägt Süchting vor, daß "die Hausbank bei den privaten Haushalten künftig ein wohl geringeres Gewicht haben wird als das heute noch der Fall ist. Diese Entwicklung läuft gegen das 'one-shop-stopping'. Es wird zunehmend unwahrscheinlicher, daß eine Universalbank oder das Finanzzentrum allein durch einen Nachfrager in Anspruch genommen wird. Vielmehr sieht es so aus, als ob die Konsumenten mit der Zeit das 'more-shops-stopping' vorziehen werden, das heißt sie werden versuchen, neben Vorsparungen an Bequemlichkeit auch Preis- und Qualitätsdifferenzen unter Banken, Versicherungen, Bausparkassen sowie Allfinanzanbietern ausfindig zu machen und diese

über eine entsprechende Verteilung ihrer Nachfrage zu nutzen" (Zur Organisation von Allfinanzangeboten, Beihefte zu Kredit und Kapital, 1991, S. 180). Da die Bankloyalität im Zeitablauf eher gefährdeter wird und abnimmt, wird der Anspruch des Allfinanzanbieters immer schwerer durchsetzbar. Da darüber hinaus organisatorische Schwächen unverkennbar sind und auch die Konkurrenz für die Allfinanzanbieter zunimmt, erfährt das Allfinanzkonzept vor dem Hintergrund lange vorher erkannter Beziehungsgefüge eine kritische Relativierung.

Der marktliche Ansatzpunkt trägt auch die wichtigen Beiträge Süchtings zum Finanzmarketing der Unternehmen. Süchting hat erstmals 1980 in der Festschrift für Thomée die These umfassend behandelt, daß das typische betriebswirtschaftliche absatzpolitische Instrumentarium auf die Beziehungen zwischen den Kapitalgebern und den Kapitalnehmern an den Finanzmärkten zu übertragen ist und die strategischen Ziele des Absatzes, die Instrumente der Finanzmarktforschung sowie die Marktpolitik allgemeiner begründbar sind. Geht man von der Theorie effizienter Kapitalmärkte als Basis aus und akzeptiert, daß Kapitalmärkte notgedrungen Unvollkommenheiten aufweisen müssen, dann werden die Untersuchungen der Beziehungen zwischen den Kapitalgebern und den Kapitalnehmern, die Kommunikation, aber auch das Verhalten im wechselseitigen Beziehungsgeflecht mit strategischen Dimensionen versehen. Es ergeben sich schwerwiegende Antizipationsprobleme, auf die Süchting beispielsweise mit dem Hinweis aufmerksam macht, daß sich Unternehmen zwar in der Regel risikobereite Banken wünschen, daß diese aber aus wohlverstandem Interesse heraus zögerten, ihre Risikobereitschaft als Merkmal ihrer Attraktivität am Markt herauszustellen. Finanzmarketing als an den Bedürfnissen der Kapitalgeber orientierte zielgerichtete Politik zur Überwindung der zwischen Kapitalnachfrage und Kapitalangebot bestehenden Marktwiderstände richtet sich an die Kreditmärkte, aber auch an die Aktienmärkte. An allen Finanzmärkten sind regionale Informationsdifferenzen, Loyalitätsaspekte, differenzierte Anlageziele und die Risikoeinstellungen individueller und institutioneller Anleger zu berücksichtigen (Finanzmarketing auf den Aktienmärkten, Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 1986). Für seine Beiträge zu den Investor Relations beziehungsweise zu den Financial Communications ist Süchting aus der Praxis, die für seine Anregungen hier besonders dankbar war, viel Beifall gezollt worden. Man darf erwarten, daß die wissenschaftliche Behandlung des Finanzmarketing auch im Rahmen des Shareholder-Value-Ansatzes in den kommenden Jahren noch an Bedeutung gewinnen wird, wenn sich die Marktvollkommenheits- und Effizienzmodelle in ihrem empirischen und theoretischen Gehalt weitgehend erschöpft haben werden und die Arbeiten Süchtings dann Modellcharakter haben können.

Das Finanzmarketing muß von den Unternehmen in den Gesamtansatz des Finanzmanagements eingebracht werden. Diesem Thema hat Süchting sein 1976 erstmals und

1989 bereits in der fünften Auflage erschienenes Lehrbuch über die Theorie und Politik der Unternehmensfinanzierung gewidmet, das an vielen Universitäten wegen seiner gleichberechtigten Behandlung institutioneller wie theoretischer Aspekte als finanzwirtschaftliches Standardwerk eingeführt wurde. Das "Finanzmanagement" bietet also ganz in der Tradition der US-amerikanischen Finanzliteratur zu den Quellen und Instrumenten der Finanzierung ebenso ausführliche institutionelle Details wie theoretische und modellmäßige Abhandlungen und Überlegungen zur Vermögens- und Kapitalstrukturgestaltung der Unternehmen. Selbstverständlich werden die Portefeuille-Theorie und das "Capital Asset Pricing Model" behandelt, ebenso selbstverständlich schon seit der ersten Auflage des Buches die finanzierungstheoretischen Modelle zur Steuerung der Kapitalstruktur und der Dividendenpolitik. Eine ähnliche Konzeption wie das Finanzmanagement zeigt das 1982 in der ersten, 1987 in der zweiten und 1992 bereits in der dritten Auflage erschienene "Bankmanagement", das im Kern eine entscheidungsorientierte Bankbetriebslehre bietet, die wichtige institutionelle Details mit umfaßt. Die Organisation und das Rechnungswesen der Kreditinstitute werden ebenso abgehandelt wie die Einbettung der Banken in das gesamte Finanzsystem und die Makrostruktur. Die Bankpolitik ist durch institutionelle Entscheidungsbeschränkungen der Bankenaufsicht, durch die Bilanz- und Ergebnisplanung, im Kern aber wesentlich durch die Absatzpolitik bestimmt. Süchting hat sich nicht gescheut, in seine Bankbetriebslehre unterschiedliche methodische Ansätze zu integrieren, was zur Lebendigkeit der Darstellung beiträgt und dem Studenten Details nahebringt, die er in anderer Zusammenstellung sonst nur als Faktum hinnehmen könnte.

An die bereits in der Dissertation angestellten Überlegungen schließen sich mit unterschiedlicher Ausrichtung Aufsätze und Beiträge zu den wichtigen Fragen der Bankkalkulation an, wobei in den früheren Arbeiten eine eher pragmatische Orientierung zu beobachten ist, die von der logischen Unhaltbarkeit der damals herrschenden Zurechnungsregeln zwischen Mittelherkunft und Mittelverwendung sowie der Proportionalisierung fixer Sach- und Personalkosten ausgeht (dies auch zum Ausdruck bringt), die Frage nach den Konsequenzen der logischen Unhaltbarkeit aber eher dahingehend beantwortet, daß dessen ungeachtet Näherungslösungen angestrebt werden sollten, weil Alternativen nicht verfügbar beziehungsweise ohne großen Erkenntniswert sind. Süchting hat 1980 in seinem Beitrag "Rechtfertigungsfähige Preise im Zahlungsverkehr und Kreditgeschäft" einerseits Kritik an den Gebührensystemen und insbesondere an der Gebührenfreiheit als Marketinginstrument geübt und andererseits den bereits 1967 gegebenen Hinweis auf Durchschnittssätze für die Geldbeschaffung beziehungsweise Opportunitätssätze (entgangene Zinsen am Wertpapiermarkt) auch ohne Rationierungssituation aufgegriffen. Er hat damit erstmals auf die Grundidee der Marktzinsmethode hingewiesen, die in den nachfolgenden Beiträgen zur Bankkalkulation eher kritisch betrachtet wird, weil sie zwar unter Umständen zu einer besseren Motivationsgrundlage führt, aber nur äußerst begrenzte Steuerungsmöglichkeiten offeriert. Darüber hinaus weist Süchting (gemeinsam mit Krumnow in dem

Beitrag zum Bankencontrolling von 1989) auf einen grundlegenden Mangel der Marktinzinsmethode hin, die eben in ihrem Kern von dem Modell des vollkommenen Kapitalmarktes ausgeht: Ein Bankbetrieb läßt sich nicht willkürlich zerlegen, sondern muß seine Einheit im Auge behalten. Der Aktivbereich kann nicht völlig unabhängig und losgelöst vom Passivbereich (und dem Dienstleistungsbereich) Geschäfte betreiben. Die Marktinzinsmethode setzt aber einen vollkommenen Kapitalmarkt voraus, und dieser Kapitalmarkt ist für die Kreditinstitute in gewisser Weise nur dann vollkommen, wenn sie über ein großes aktives und passives Kundengeschäft verfügen. Damit wird aber streng genommen die Prämisse der Methode ausgehebelt, weil sie nur dann approximativ gilt, wenn doch wieder der Bankbetrieb als Einheit gesehen wird.

Weitere Themenfelder, die Süchting besonders intensiv bearbeitet hat, sind die bereits oben kurz erwähnten stillen Reserven, aber auch andere Fragen der Bankregulierung. Der Laudator hatte über lange Jahre Gelegenheit, gemeinsam mit Süchting in der Professoren-Arbeitsgruppe über Fragen der rationalen Gestaltung des bankaufsichtlichen Instrumentariums nachdenken und diskutieren zu können. Dabei blieben kontroverse Ansichten nicht aus, die aber stets in einen fruchtbaren Dialog einmündeten. Ich kann mich daran erinnern, daß wir in einer Sitzung über die Grundkonstruktion der bankaufsichtlichen Konsolidierung gegenteiliger Auffassung waren und die Gruppe nicht weiter damit belästigen, sondern den Gegenstand im Einzelgespräch klären wollten. Dabei zeigten sich wie manch' anderes Mal die umfangreichen stillen Reserven, über die Süchting verfügt. Meine Argumente hat er ebenso freundlich wie freundschaftlich vom Kopf auf die Füße gestellt, so daß ich mit einer Niederlage, die keine war, zufrieden und bereichert dieses Thema beenden konnte.

Ich wünsche dem Jubilar, daß er aus seinem Schatz stiller Reserven noch das ein oder andere Wesentliche für uns als Praktiker oder Theoretiker hervorkehren möge und gehe davon aus, daß die auch zukünftige kräftige Publizität das Quantum seiner stillen Reserven nur unmerklich wird schmälern können.