

# **Management in Kreditinstituten und Unternehmen – ein Querschnitt aktueller Entwicklungen**

Festschrift zum 70. Geburtstag von Henner Schierenbeck

Herausgegeben von  
Michael Lister, Bernd Rolfes und Stefan Kirmße

Mit Beiträgen von

Thomas Altenhain, Torsten Arnsfeld, Ralf Benna, Matthias Bergmann,  
Hans-Georg Bette, Stefan Bloch, Mailin Dalk, Irfan Ebibi,  
Harald Echterbeck, Robert Ellenbeck, Doris Fellenstein Wirth,  
Stephan Findeisen, Wolf Christoph Gramatke, Jens Michael Heine,  
Nils Helms, Reinhold Hölscher, Dirk Holländer, Christian Hornbach,  
Christian Kalhöfer, Stefan Kirmße, Lars Kleffmann, Sebastian Klose,  
Michael Lister, Christian Lüdtke, Christopher C. Meadowcroft,  
Wilhelm Menninghaus, Tim Sebastian Nädele, Michael Pohl,  
Marc Sven Rieß, Andreas Rinker, Bernd Rolfes, Christoph Rübenacker,  
Viktoria Schäfer, Olaf Scheer, Jochen Schneider, Mike Schneider,  
Stephan Schüller, Johannes Schwanitz, Marc Schwarz,  
Holger Sommerfeld, Manuel Sonntag, Patrick Tegeder,  
Sebastian Wiechers, Arnd Wiedemann, Claudia B. Wöhle

## Geleitwort

Anfang der 1980er-Jahre nahm ich nach dem Abschluss einer Banklehre das Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster auf. Wenn man zu dieser Zeit als Bankkaufmann in Münster studierte und sich für Bankthemen interessierte, kam man nicht am Institut für Kreditwesen vorbei, dessen Leitung Prof. Dr. Dres. h. c. Henner Schierenbeck innehatte. So lernte ich Herrn Schierenbeck bereits als junger Student kennen und habe von ihm lernen dürfen.

Nach seinem Studium an der Freien Universität Berlin hat Herr Schierenbeck an der Universität Freiburg im Breisgau promoviert und habilitiert. 1978 wurde er als Universitätsprofessor für Unternehmensrechnung an die Westfälische Wilhelms-Universität in Münster berufen, wo er 1980 den Lehrstuhl für Bankbetriebslehre und die Leitung des besagten Instituts für Kreditwesen übernahm. Im Jahr 1990 wechselte Herr Schierenbeck als Ordinarius für Bankmanagement und Controlling an das Wirtschaftswissenschaftliche Zentrum der Universität Basel, wo er bis zu seiner Emeritierung im Jahr 2010 seine akademische Heimat fand. Herr Schierenbeck ist Mitglied in verschiedenen wissenschaftlichen Beiräten und Gremien und seit 1992 wissenschaftlicher Leiter des erfolgreichen Beratungsunternehmens [zeb.rolfes.schierenbeck.associates](http://zeb.rolfes.schierenbeck.associates) in Münster.

Seit den frühen 1980er-Jahren hat Henner Schierenbeck durch seine zahlreichen Beiträge und Denkanstöße viele Diskussionen in der Kreditwirtschaft maßgeblich geprägt und zur Lösung drängender Probleme beigetragen. Mit großer Energie und Durchsetzungskraft hat er das Konzept des ertragsorientierten Bankmanagements vorgestellt und vorangetrieben. Zahlreiche Schülerinnen und Schüler haben sich unter seiner Leitung bank- und finanzwissenschaftlichen Themen gewidmet. In diversen Veröffentlichungen wurden innovative Methoden, Instrumente und Modelle zur Verbesserung der Steuerung von Kreditinstituten vorgestellt. Herr Schierenbeck stand dabei immer für einen Forschungsansatz, dessen Ergebnisse nicht nur theoretisch fundiert sein müssen, sondern auch einen praktischen Nutzen stiften sollen. Er hat sich daneben insbesondere auch der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses verschrieben und seine Aufgaben in der Lehre mit großem Engagement verfolgt.

In diesem Jahr feiert Herr Schierenbeck seinen 70. Geburtstag. Zahlreiche Mitglieder des von ihm mit begründeten Alumnus Basler Forum für ertragsorientiertes Bankmanagement haben sich bereit erklärt, zu seinen Ehren einen Festschriftbeitrag zu verfassen. Damit zollen sie Herrn Schierenbeck ihre Anerkennung für sein bisheriges Lebenswerk, das angesichts seiner Vitalität noch längst nicht abgeschlossen sein dürfte. Ihren Komplimenten schließe ich mich an. Der Festschrift wünsche ich angesichts der interessanten und aktuellen Beiträge hohe Aufmerksamkeit und gratuliere dem Jubilar auf diesem Weg herzlich zum runden Geburtstag.

Frankfurt, im April 2016

Prof. Dr. Andreas Dombret  
Mitglied des Vorstands  
Deutsche Bundesbank

## Vorwort der Herausgeber

Vor mittlerweile 31 Jahren erschien 1985 die erste Auflage des Buchs ‚Ertragsorientiertes Bankmanagement‘ von Henner Schierenbeck. Mit diesem Werk begründete Henner Schierenbeck eine neue Perspektive der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit bankbetrieblichen Themen. Neben den Entwicklungen zur Marktzinsmethode, zur Deckungsbeitragskalkulation von Bankgeschäften oder zur Messung bankbetrieblicher Risiken ist es vor allem das darin enthaltene von Schmalenbach abgeleitete duale Steuerungsmodell, welches das Werk für Wissenschaft und Praxis so unentbehrlich gemacht hat. Das bis heute bestehende Interesse zeigt sich auch darin, dass das Werk mittlerweile nicht nur dreibändig, sondern auch bereits in der 9. Auflage erscheint. Daneben kann Henner Schierenbeck mit den ‚Grundzügen der Betriebswirtschaftslehre‘ – bereits in der 18. Auflage erschienen – auf ein Standardwerk der Betriebswirtschaftslehre verweisen.

Henner Schierenbeck kann aber auch auf eine große Zahl von Schülerinnen und Schülern zurückblicken. Unter seiner Regie sind diverse Promotionen und Habilitationen abgeschlossen worden. Und seine habilitierten Schülerinnen und Schüler können wiederum eine Vielzahl eigener Absolventen vorweisen. Dieser große wissenschaftliche Erfolg wurde gepaart mit dem Aufbau der Beratungsgesellschaft zeb.rolfes.schierenbeck.associates, die federführend von seinem ersten Schüler Bernd Rolfes mit seiner maßgeblichen Unterstützung gegründet wurde und heute mit fast 1.000 Mitarbeitern und 15 Standorten in 11 Ländern zu den größten und erfolgreichsten Beratungsunternehmen Europas für den Finanzdienstleistungssektor zählt.

Anlässlich des 70. Geburtstags von Henner Schierenbeck soll mit dieser Festschrift seine Leistung nochmals gewürdigt werden. Aus seinem unmittelbaren akademischen und persönlichen Umfeld hat sich eine große Zahl von Personen bereit erklärt, ihm zu Ehren einen Aufsatz für die Festschrift zu verfassen. Entstanden ist eine Reihe wertvoller Beiträge, in denen aktuelle betriebswirtschaftliche Entwicklungen in und Impulse für das Management von Kreditinstituten und Unternehmen analysiert werden. Die einzelnen Aufsätze zeichnen sich vor allem dadurch aus, dass sie im besten Schierenbeck’schen Sinne nicht nur Theorien verarbeiten, sondern vor allem versuchen, aus theoretischen Konzeptionen heraus praktische Impulse abzuleiten.

Als Herausgeber dieses Werkes möchten wir zunächst allen Autorinnen und Autoren für deren Einsatz danken. Es ist keineswegs selbstverständlich und zeigt die große Verbundenheit, dass man sich angesichts der üblicherweise großen privaten und beruflichen Belastungen die Zeit nimmt, Beiträge zu verfassen. Besonderer Dank gebührt der Lektorin Frau Dipl.-Kffr. Silke Rahe von zeb und ihrem Team. Ohne deren aufopferungsvollen, akribischen Einsatz und ohne das aktive Mahnen zur Einhaltung vorgegebener Fristen hätte diese Festschrift niemals rechtzeitig erscheinen können.

Den Lesern dieser Festschrift wünschen wir viel Vergnügen bei der Lektüre der spannenden und interessanten Aufsätze.

Münster, im April 2016

Michael Lister, Bernd Rolfes, Stefan Kirmße

# Inhaltsverzeichnis

## Erster Teil:

### Messung von Rentabilität und Risiko in Banken

*Prof. Dr. Claudia B. Wöhle*

Das traditionelle Bankgeschäft – Eigenschaften, Ergebnisquellen und aktuelle Herausforderungen .....3

*Dr. Marc Schwarz/Irfan Ebibi*

Das Treasury-Ergebnis der Thurgauer Kantonalbank .....15

*Dr. Marc Sven Rieß*

Marktzinsorientierte Ergebniskalkulation von Pkw-Leasinggeschäften .....37

*Prof. Dr. Michael Lister*

Value at Risk, Lower Partial Moment oder Expected Shortfall:  
Die Suche nach dem geeigneten Risikomaß .....59

*Prof. Dr. Reinhold Hölscher/Jochen Schneider*

Fristentransformation und Unternehmensbonität im Rahmen marktzinsorientierter vollständiger Finanzpläne .....75

*Prof. Dr. Christian Kalhöfer/Viktoria Schäfer*

Ist das Primat der Rentabilität noch zeitgemäß? .....105

## Zweiter Teil:

### Integrierte Rendite-Risiko-Steuerung

*Prof. Dr. Bernd Rolfes/Dr. Manuel Sonntag*

Ertragsorientierte Steuerung der bankbetrieblichen Liquidität .....121

*Prof. Dr. Michael Pohl*

Liquiditätsregulierung – aktuelle Entwicklungen mit Fokus auf die qualitativen Anforderungen .....133

*Dr. Wilhelm Menninghaus/Hans-Georg Bette/Robert Ellenbeck*

Ausgestaltung der Treasury-Strategie/integrierte Steuerung des Zinsbuchs .....143

*Dr. Christian Hornbach*

Portfoliooptimierung im bankbetrieblichen Zinsbuch .....157

*Dr. Lars Kleffmann*

Erweitertes Adressrisikomanagement im Depot A: klare Steuerung durch den Lösungsansatz „Superpfandbrief“ .....175

*Dr. Mike Schneider*

Moderne Kapitalinstrumente am Beispiel der nachrangigen Wandelanleihe der WGZ BANK .....191

**Dritter Teil:  
Entwicklungen im Bankvertrieb**

*Christopher C. Meadowcroft*  
 Relationship-orientiertes Firmenkundengeschäft vor dem Hintergrund  
 verschärfter Eigenmittelanforderungen für Banken .....203

*Dr. Thomas Altenhain*  
 Der digital-aktive Anlagekunde – Erkenntnisse aus einer empirischen Studie .....215

*Dr. Harald Echterbeck*  
 Provisionen im Publikumsfondsvertrieb unter MiFID II .....241

**Vierter Teil:  
Strategische Ausgangssituation und Herausforderungen für Banken**

*Dr. Olaf Scheer/Dr. Dirk Holländer*  
 Europäische Banken am Scheideweg – Wohin führt der Weg? .....257

*Dr. Patrick Tegeder*  
 Betriebsgröße deutscher Regionalbanken – Selbstzweck oder strategischer  
 Erfolgsfaktor? .....273

*Dr. Ralf Benna/Dr. Jens Michael Heine/Dr. Christoph Rübenacker*  
 Ertragsorientierte Restrukturierung von Genossenschaftsbanken im Zeitalter  
 nachhaltig niedriger Zinsen .....285

*Dr. Andreas Rinker/Dr. Wolf Christoph Gramatke*  
 Herausforderungen der Realkreditinstitute am Beispiel der gewerblichen  
 Immobilienfinanzierung .....297

*Dr. Matthias Bergmann/Dr. Sebastian Klose*  
 Geschäftsstrategieprozess – Implementierung eines Rahmens im Spannungsfeld  
 interner und externer Anforderungen .....315

*Prof. Dr. Torsten Arnsfeld/Dr. Christian Lüdtk*  
 Time for German banks to boost innovations? .....333

*Prof. Dr. Stefan Kirmße*  
 Die Herausforderungen für die etablierten Finanzintermediäre durch die  
 Digitalisierung .....347

## **Fünfter Teil: Steuerungskonzepte und Perspektiven jenseits der Finanzdienstleistungsindustrie**

*Prof. Dr. Arnd Wiedemann/Dr. Sebastian Wiechers*

Forschungsfeld: Abbildung des dualen Steuerungsmodells in Konzernen .....361

*Dr. Holger Sommerfeld*

Etablierung des Risikomanagements zur Steuerung in Industrieunternehmen  
als Change-Management-Prozess .....377

*Dr. Nils Helms*

Motive für Unternehmenstransaktionen und der Einfluss auf das  
Unternehmensrisiko .....395

*Stefan Bloch/Stephan Findeisen*

Integration des Value Controlling in Immobilienunternehmen .....425

*Prof. Dr. Stephan Schüller/Mailin Dalk*

Bewertung von Infrastrukturinvestments bei unsicheren Cashflows .....435

*Dr. Tim Sebastian Nädele*

Bewertung von Grunderwerbsteuererhöhungen als wirtschaftspolitisches  
Instrument zur Beeinflussung von Wohnimmobilienpreisen in Deutschland .....447

*Prof. Dr. Johannes Schwanitz*

Bedeutung und Einsatz von Managementtools im Workplace Support .....455

*Dr. Doris Fellenstein Wirth*

Die Universität Basel im Wandel der Zeit .....469

Herausgeber und Autoren .....479