

Fritz, Wolfgang

**Working Paper**

Laudatio anlässlich der Verleihung der Ehrendoktorwürde an Herrn Manfred Bodin, Vorsitzender des Vorstands der Norddeutschen Landesbank Hannover am 19.10.1996

Arbeitspapier, No. 96/11

**Provided in Cooperation with:**

Technische Universität Braunschweig, Institute of Marketing

*Suggested Citation:* Fritz, Wolfgang (1996) : Laudatio anlässlich der Verleihung der Ehrendoktorwürde an Herrn Manfred Bodin, Vorsitzender des Vorstands der Norddeutschen Landesbank Hannover am 19.10.1996, Arbeitspapier, No. 96/11, ISBN 3930166615, Technische Universität Braunschweig, Institut für Marketing, Braunschweig

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/54824>

**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.*

**Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Fritz**

**Laudatio anlässlich der Verleihung der  
Ehrendoktorwürde an  
Herrn Manfred Bodin  
Vorsitzender des Vorstands der Nordeut-  
schen Landesbank Hannover  
am 19.10.1996**

Technische Universität Braunschweig

Braunschweig 1996

AP - Nr. 96/11

ISBN 3 - 930166 - 61 - 5

<b>Inhalt:</b>	<b>Seite:</b>
1. Einleitung	1
2. Die Persönlichkeit und die Leistungen	3
2.1. Zur Person	3
2.2. Die Leistungen	5
2.2.1. Die unternehmerische Leistung	5
2.2.2. Die wissenschaftliche Leistung	9
3. Schlußbetrachtung	14
Anmerkungen	17
Anhang: Einladung	18
Pressespiegel	

## **1. Einleitung**

Die führenden Vertreter des Bankgewerbes stehen nur ausnahmsweise im Mittelpunkt des öffentlichen Bewußtseins in einer Gesellschaft. Spektakuläre Ausnahmen bilden zwar z.B. jene historischen Gestalten, die durch ihren Reichtum Epochen mitgeprägt haben - die Medici, die Fugger, das Haus Rothschild - , sowie jene wenigen Persönlichkeiten der jüngeren Vergangenheit, in deren Leben und Wirken - und auch in deren Tod - sich das Zeitgeschehen manchmal dramatisch widergespiegelt hat - man denke etwa an Hermann Josef Abs oder Alfred Herrhausen.

In der Regel aber vernachlässigt das öffentliche Bewußtsein eher den Mann des Geldes. Bankiers und Banker stehen meist im Schatten von Politikern und industriellen Unternehmern, die in der Öffentlichkeit sehr viel enger mit produktiver Wirtschaft und konstruktivem Fortschritt in Verbindung gebracht werden. Dies zeigt sich z.B. in folgendem: Wenn vom wirtschaftlichen Wohlstand eines Landes die Rede ist, dann werden zum Beleg dafür an erster Stelle die Maßstäbe der Industrieproduktion herangezogen - und nicht die des Bankgewerbes. Spricht man von der internationalen Wettbewerbsfähigkeit einer Nation, so meint man damit deren technologische Basis sehr viel mehr als deren monetäre.

Woran liegt es, daß das Bankgewerbe und dessen führende Vertreter in der Wahrnehmung und im Bewußtsein der Öffentlichkeit meist nicht den ersten Rang einnehmen? Mindestens zwei Gründe lassen sich dafür finden. Der eine liegt in der Natur des Geldes selbst. Geld stellt ein abstraktes Tausch- und Zahlungsmedium dar, das weitaus weniger anschaulich ist als die meisten der konkreten Wirtschaftsgüter, deren Austausch es ermöglicht. Dementsprechend erscheinen

die Leistungen des Geldgewerbes auch weniger konkret greifbar als etwa die eines Erfinder-Unternehmers. Der andere Grund liegt in den Gepflogenheiten des Bankgewerbes. Bankiers und Banker pflegen oft die Kunst des Understatements und halten ihr Geschäft - und auch sich selbst - in aller Regel „bedeckt“<sup>1</sup>.

Dies mag zwar für die gestrige Bankenwelt eher gelten als für die heutige, und für schweizer Banken vielleicht mehr als für deutsche. Doch wie dem auch sei: Die Regel der Zurückhaltung wird gelegentlich unterbrochen. Sie kann auch nicht respektiert werden an einem Tag wie dem heutigen, an dem die besondere Leistung einer bedeutenden Persönlichkeit des Bankgewerbes einer breiten Öffentlichkeit durch die Verleihung der Ehrendoktorwürde verdeutlicht wird.

Sehr geehrter Herr Bodin, es ist eine ehrenvolle Aufgabe, Ihre großen Leistungen würdigen zu dürfen. Es ist aber zugleich auch eine anspruchsvolle Aufgabe; denn in Ihrer Person sind viele Talente in ungewöhnlicher Weise vereint. Dementsprechend ist das Spektrum Ihrer Leistungen nicht nur sehr umfangreich, sondern auch außerordentlich vielschichtig.

Ich möchte zunächst auf Ihr Wirken in der Managementpraxis näher eingehen, bevor ich auf die wissenschaftliche Dimension Ihrer Leistungen zu sprechen komme. Doch erlauben Sie mir bitte, mit einigen charakteristischen Daten aus Ihrem Curriculum Vitae zu beginnen.

## **2. Die Persönlichkeit und die Leistungen**

### **2.1. Zur Person**

Ihre berufliche Ausbildung umfaßt nach dem Realschulabschluß (1957), einer Sparkassenlehre und der Sparkassenfachprüfung (1963) den Erwerb des Diploms der höheren Fachprüfung am Lehrinstitut für das kommunale Sparkassen- und Kreditwesen in Bonn (Sparkassen-Betriebswirt Dipl.). Sie haben damit den klassischen Ausbildungsweg im Sparkassensektor eingeschlagen.

Ihr beruflicher Werdegang ist durch folgende Stationen gekennzeichnet: Sparkassenlehre und Anstellung an der Stadtparkasse Münster (1957-1964), Angestellter und Sparkasseninspektor an der Stadtparkasse Witten (1964-1970), danach wurden Sie sehr schnell, d.h. schon mit 31 Jahren, Vorstandsmitglied (1970-1975) und sechs Jahre später bereits Vorsitzender des Vorstands der Kreissparkasse Recklinghausen (1976-1983). Damit aber begann Ihre Karriere eigentlich erst, und zwar dort, wo die meisten gar nicht hingelangen, denn Sie wurden 1984 zum Vorsitzenden des Vorstands der Sparkasse Essen (1984-1991) und 1991 zum Vorsitzenden des Vorstands der Norddeutschen Landesbank Girozentrale (NORD/LB), Hannover, ernannt.

Als Vorsitzender des Vorstands der NORD/LB nehmen Sie zahlreiche weitere Mandate wahr. So sind Sie u.a. Mitglied des Vorstands des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands, des Verbands öffentlicher Banken, des Niedersächsischen Sparkassen- und Giroverbands, stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats der Bremer Landesbank, Mitglied des Verwaltungsrats der NORD/LB Luxembourg S. A., der Deutschen Girozentrale, Deutsche Kommunalbank, Mitglied des Beirats der Landeszentralbank in der Freien Hansestadt Bremen, in Niedersachsen und Sachsen-Anhalt, Aufsichtsratsmitglied der Continental Aktiengesellschaft und der Porzellanmanufaktur Fürstenberg.

Neben diesen außerordentlich vielfältigen unternehmerischen Aktivitäten sind Sie durch Lehr- und Vortragstätigkeiten sowie durch Ihr

Engagement in vielen wissenschaftlichen Einrichtungen dem Bildungs- und Wissenschaftsbereich seit Jahrzehnten eng verbunden. Hervorzuheben sind in diesem Zusammenhang Ihre Lehrtätigkeiten als Dozent für Sparkassenrecht an der Märkischen Gemeindeverwaltungs- und Sparkassenschule Beckum (1969-1973) und an der Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie Essen (bis 1991).

Bemerkenswert sind darüber hinaus Ihre zahlreichen Mitgliedschaften und Ehrenämter in wissenschaftlichen Einrichtungen der verschiedensten Art. So waren Sie u.a. Gründungsmitglied und Verwaltungsrat des Instituts für Kredit- und Finanzwirtschaft der Universität Bochum (bis 1991), Mitglied des Verwaltungsrats des Studentenwerks Essen (von 1986 bis 1991), Mitglied im Kuratorium der Gesellschaft zur wissenschaftlichen Forschung über das Sparkassen- und Girowesen (von 1985 bis 1990) sowie des Prüfungsausschusses für Wirtschaftsprüfer und vereidigte Buchprüfer in NRW (bis 1991).

Bis heute sind Sie Mitglied des Arbeitskreises „Planung in Banken“ der Schmalenbach-Gesellschaft (seit 1976), einer der bedeutendsten betriebswirtschaftlichen Vereinigungen, darüber hinaus Mitglied des Verwaltungsrats des wissenschaftlich sehr angesehenen Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung Essen (seit 1986), des Landes-Kuratoriums Niedersachsen im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (seit 1992) sowie Vertreter der NORD/LB in der Max-Planck-Gesellschaft.

Ihre über die Wirtschaft weit hinausgehenden Interessen haben sich niedergeschlagen in Ihrem Engagement für das Herzzentrum und das Institut für Neurobionik in Hannover. Ihre spezielle Verbundenheit mit der Technischen Universität Braunschweig findet in Ihrer Präsidentschaft im Braunschweigischen Hochschulbund (seit 1993) sowie in Ihrer Initiative zur Gründung der „Stiftung zur Förderung der Wissenschaften der Carolo-Wilhelmina“ (1996) ihren Ausdruck.

Bei der erfolgreichen Bewältigung der mit diesem einzigartigen Engagement verbundenen immensen Aufgaben schöpfen Sie Kraft auch aus Ihren privaten Hobbys, dem Golf und dem Segeln. Mir wurde be-

richtet, daß Sie gerade beim Segeln über eine reichhaltige Erfahrung in allen Wetterlagen verfügen.

Für Ihr vielfältiges und sehr erfolgreiches Wirken in Wirtschaft und Wissenschaft haben Sie bereits verschiedene Auszeichnungen erhalten. So sind Sie seit 1992 Ehrenbürger der Universität/-Gesamthochschule Essen sowie seit 1993 Honorarkonsul des Königreichs Dänemark.

## **2.2 Die Leistungen**

Ich darf nun auf Ihre Leistungen zu sprechen kommen, wobei ich zunächst auf Ihr Wirken in der Wirtschaftspraxis und dann auf Ihre wirtschaftswissenschaftlichen Beiträge eingehen möchte.

### **2.2.1. Die unternehmerische Leistung**

Seit 1991 leiten Sie, sehr geehrter Herr Bodin, als Vorsitzender des Vorstands zusammen mit sieben Vorstandskollegen die Norddeutsche Landesbank. Seit dieser Zeit hat Ihr Haus eine bemerkenswerte Entwicklung erlebt. So hat die NORD/LB zum einen ihre Aktivitäten erfolgreich auf die neuen Bundesländer ausdehnen können. Seit 1992 bzw. 1993 fungiert sie nämlich auch als Landesbank, Bank der Wirtschaft und Sparkassenzentralbank für die Länder Sachsen-Anhalt und Mecklenburg-Vorpommern. Durch ihr umfassendes Engagement für die private Wirtschaft und die öffentlichen Haushalte in diesen neuen Bundesländern leistet die NORD/LB auch einen wichtigen Beitrag zur Bewältigung des schwierigen Umstrukturierungsprozesses in Ostdeutschland. Als ein Beleg dafür ist die Gründung von Landesförderinstituten 1993 für Sachsen-Anhalt und 1995 für Mecklenburg-Vorpommern zu nennen, die die Wohnungsbau- und Agrarförderung sowie Teile der Wirtschaftsförderung in diesen Bundesländern durchführen.<sup>2</sup>

Zum anderen hat die NORD/LB ihr Engagement in den letzten Jahren über die nationalen Grenzen hinaus erfolgreich ausgeweitet. Zu nennen ist in diesem Zusammenhang die strategische Allianz mit der Bankgesellschaft Berlin AG, die sie 1994 eingegangen ist und mit der



nicht nur der nationale Markt stärker durchdrungen und neue Geschäftsfelder erschlossen werden sollen, sondern auch der strategische Ausbau der Wettbewerbsposition in den Ländern Nord-, Mittel- und Osteuropas vorbereitet wird.<sup>3</sup> Damit trägt die NORD/LB der noch erheblich wachsenden wirtschaftsstrategischen Bedeutung dieser Auslandsmärkte Rechnung und sichert sich frühzeitig eine günstige Ausgangsposition im Wettbewerb.

Darüber hinaus folgt die Unternehmenspolitik der NORD/LB auch der anhaltenden Globalisierung der Wirtschaft. Dies zeigt sich in der Errichtung von Auslandsniederlassungen an den wichtigsten internationalen Finanzplätzen - London, New York, Singapur und Luxemburg. Alle diese Auslandstöchter entwickeln sich äußerst positiv.<sup>4</sup>

Diese internationale Expansion der unternehmerischen Aktivitäten folgt dabei nicht dem Muster einer ungebremsten, zügel- und ziellosen Wachstumsstrategie, wie wir sie in der Vergangenheit auch im Bereich der großen öffentlichen Unternehmen schon haben beobachten können. Vielmehr wird darin eine Vision erkennbar, die man „Globalisierung mit Augenmaß“ nennen darf. Diese Vision trägt zum einen der immer engeren Verflechtung der Weltwirtschaft Rechnung, zum anderen verliert sie - dem Regionalprinzip gemäß - die Verantwortung der Landesbank für die regionale Wirtschaftsentwicklung in ihrem Geschäftsgebiet nicht aus dem Blick. Die NORD/LB versteht sich dementsprechend immer noch als große, engagierte Regionalbank - als „Bank des Nordens“ - mit internationaler Ausrichtung.<sup>5</sup>

Ende 1995 erreichte die NORD/LB eine Bilanzsumme von 147,7 Mrd. DM und der NORD/LB-Konzern, zu dem neben der NORD/LB auch die Bremer Landesbank Kreditanstalt Oldenburg und die Norddeutsche Landesbank Luxembourg S. A. als wesentliche Institute angehören, sogar eine Bilanzsumme von 208,9 Mrd. DM.<sup>6</sup> Vordergründig betrachtet belegt die NORD/LB damit unter den Banken Europas den Platz 26 und unter den deutschen Landesbanken den vierten Rang.<sup>7</sup> Rechnet man aber die Bilanzsumme des strategischen Allianzpartners Bankgesellschaft Berlin hinzu, so erreicht die NORD/LB

eine Bilanzsumme von weit über 500 Mrd. DM und ist damit faktisch Deutschlands zweitgrößtes Kreditinstitut.<sup>8</sup> Allein schon in dieser außerordentlich beeindruckenden erreichten Unternehmensgröße spiegelt sich auch Ihr großer unternehmerischer Erfolg wider, sehr geehrter Herr Bodin.

Die Führung der NORD/LB steht unter der Maxime eines ganzheitlichen Denkens. Dieses Konzept schließt in Ihrem Hause neben den ökonomischen Aktivitäten ausdrücklich auch die Förderung außerökonomischer Maßnahmenprogramme ein, die über das Bankgeschäft hinaus gesellschaftliche Ausstrahlungskraft besitzen.<sup>9</sup> Somit zählt auch die Gesellschaftsorientierung zu den Grundprinzipien Ihrer Unternehmensführung. Daß es sich hierbei keineswegs um ein Lippenbekenntnis handelt, belegen folgende Beispiele eindrucksvoll:<sup>10</sup>

- Die NORD/LB organisiert jährlich zahlreiche Veranstaltungen und Gesprächsrunden, an denen Experten aus Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Medien teilnehmen. Ergänzt wird dies durch etwa 100 Kundenveranstaltungen jährlich zu aktuellen Themen. Mit diesem Veranstaltungskonzept sollen Tendenzen des gesellschaftlichen Werte- und Bewußtseinswandels aufgegriffen und für die Geschäftspolitik fruchtbar gemacht werden.
- Die Kunstförderung nimmt für die NORD/LB einen hohen Stellenwert ein. Der seit 13 Jahren vergebene internationale Kunstpreis der NORD/LB ist einer der höchstdotierten seiner Art und wird auch über die Landesgrenzen hinweg anerkannt und beachtet. Darüber hinaus führt die NORD/LB zahlreiche Kunstausstellungen in ihren Niederlassungen und in Zusammenarbeit mit nationalen und internationalen Galerien durch.
- Im Rahmen ihrer Unterstützung kultureller Aktivitäten engagiert sich die NORD/LB seit 1991 als Hauptsponsor des vom Braunschweiger Kammermusikpodium in der Region Braunschweig und Magdeburg veranstalteten Musikfestivals. Darüber hinaus fördert sie die Festspiele Mecklenburg-Vorpommern und das

Rossini Opernfestival auf Rügen sowie das größte Musik-Festival Sachsen-Anhalts, die Händel-Festspiele in Halle, ferner das Kurt-Weill-Fest in Dessau. Speziell zur Unterstützung von Kunst, Kultur, Sport und Wissenschaft in der Region Braunschweig ist 1994 die „Stiftung der Norddeutschen Landesbank und der Öffentlichen Versicherung für Braunschweig“ gegründet worden.

- Auch im Bereich des Wissenschaftssponsoring tritt die NORD/LB mit großem Engagement auf. Zum Kreis der von ihr geförderten Institutionen gehören u.a. die Universitäten in Hannover, Göttingen, Magdeburg, Halle und Rostock sowie wissenschaftliche Einrichtungen in Großbritannien und den USA. Und natürlich ist auch die Technische Universität Braunschweig wiederholt in sehr großzügiger Weise von der NORD/LB unterstützt worden. Als eines der jüngsten Beispiele bleibt uns allen die erhebliche Förderung des 250jährigen TU-Jubiläums im vergangenen Jahr in sehr dankbarer Erinnerung.

Diese Beispiele belegen, daß Sie, sehr geehrter Herr Bodin, die Führung Ihres Unternehmens in der Tat im ganzheitlichen Sinne praktizieren, da neben den ökonomischen Zielen auch öffentliche Anliegen und gesellschaftliche Verantwortung zur Geltung kommen.

Darüber hinaus ist Ihr Führungskonzept auch durch eine ausgeprägte Mitarbeiterorientierung gekennzeichnet. Diese kommt beispielsweise in Ihrem persönlichen Führungsstil zum Ausdruck, etwa in der außerordentlich menschlichen Art, mit Mitarbeitern umzugehen. Sie dokumentiert sich aber beispielsweise auch im Vorwort des Vorstands zum Geschäftsbericht 1995 der NORD/LB, in dem sich nicht zufällig der Satz findet: <sup>11</sup>

„Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der NORD/LB gebührt Dank für ihre Arbeit und ihr Engagement, wodurch auch im vergangenen Jahr der Erfolg der Bank sichergestellt werden konnte.“

Dieses umfassende und sehr erfolgreiche Führungskonzept, das Sie, sehr geehrter Herr Bodin, entwickelt und umgesetzt haben, steht in wohlthuendem Gegensatz zur neuen Einseitigkeit einiger angeblich moderner Managementkonzepte, unter denen der inzwischen bekannte Shareholder-Value-Ansatz einen neuen Tiefpunkt markiert. Ich werde mir erlauben, darauf später zurückzukommen.

Alfred Herrhausen hat einmal über das Rollenverständnis und das Persönlichkeitsprofil eines Spitzenmanagers folgendes gesagt <sup>12</sup>:

„Jeder, der eine Top-Managementposition bezieht, nimmt im Vergleich zu seiner vorherigen Stellung in der betrieblichen Hierarchie nochmals einen tiefgreifenden Berufswechsel vor ... Dabei ändern sich nicht die Fertigkeiten, sondern die Verantwortungen, nicht die Problemstrukturen, sondern deren Wertigkeit, oftmals nicht der Kreis der Mitarbeiter, immer aber der soziale Bezug zu ihnen. An die Stelle der klar umrissenen betrieblichen Aufgabe tritt eine viel weniger präzise gesellschaftspolitische Mission...

Die gesellschaftspolitische Mission liegt nicht nur in der ökonomischen, sondern in der ganz allgemeinen Verpflichtung des Managers gegenüber den Belangen der res publica. Das heißt richtiges soziales Rollenverständnis, Standortbestimmung und eine Auslegung unserer Funktion, mit der man sich und anderen die Bezogenheit unserer jeweiligen Einzelaufgabe zum Ganzen bewußt macht.“

Mir scheint, sehr geehrter Herr Bodin, daß der Stil Ihrer Unternehmensführung den hohen Anspruch dieser Vorgabe vorbildlich erfüllt.

### **2.2.2. Die wissenschaftliche Leistung**

Meine sehr verehrten Damen und Herren, der Fachbereich für Philosophie, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Technischen Universität Braunschweig verleiht Grad und Würde eines Doktors rer. pol. Ehrenhalber in Anerkennung hervorragender wissenschaftlicher Leistungen. Diese können gekennzeichnet sein entweder durch For-

schungsarbeiten, die Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse in der Praxis oder durch schöpferische Planung und Gestaltung. Daher werde ich nun unter diesen Aspekten auf die wirtschaftswissenschaftliche Dimension Ihrer Leistung, sehr geehrter Herr Bodin, näher eingehen.

Ihr **Vortragsverzeichnis** umfaßt mehr als 40 Vorträge, die Sie im universitären oder außeruniversitären Bereich gehalten haben. Im Wissenschaftsbereich sind Sie wiederholt Vortragseinladungen der renommiertesten deutschen Seminare und Institute der Bankbetriebs- und Kreditwirtschaft gefolgt. Diese Aktivitäten blieben aber nicht nur auf den nationalen Raum beschränkt, was beispielsweise Ihre Vorträge in San Diego (1991) sowie an weltweit renommierten Institutionen wie dem Internationalen Währungsfond (IWF) in Washington (1992), dem Institute for East-West-Studies, New York (1993), dem Carnegie Council, New York, und an der John Hopkins University, Washington (1993), eindrucksvoll belegen.

Bereits in Ihren Vorträgen kommen ein außerordentlich großes Interessenspektrum sowie eine breite Themenvielfalt zum Ausdruck. Besonders bemerkenswert ist, daß Sie nicht nur aktuelle und zentrale Probleme des Managements einer Großbank aufgreifen und in innovativer Weise behandeln - etwa das Bilanzstrukturmanagement oder die Gestaltung der Unternehmenskultur und der Corporate Identity -, sondern in vielen Ihrer Vorträge volkswirtschaftliche (makroökonomische) Perspektiven in betriebswirtschaftliche Überlegungen konsequent einbeziehen. Und damit leisten Sie auch zu der notwendigen interdisziplinären und integrativen Ausrichtung der Wirtschaftswissenschaften und der Wirtschaftspraxis einen wesentlichen Beitrag. Als Beleg dafür seien hier beispielhaft nur die Vorträge zur Konjunkturabhängigkeit von Banken (1994), zur Bedeutung der Europäischen Wirtschafts- und Währungsunion (1992, 1993, 1996) und speziell des Vertrags von Maastricht (1994), zur Internationalisierung der Finanzmärkte und der Währungspolitik (1994), zur Zukunft des Europäischen Währungssystems (John Hopkins University, Washington, 1993) und zur Rolle der Banken beim Aufbau der neuen

deutschen Bundesländer (Institute for East-West-Studies, New York, 1993; Friedrich-Ebert-Stiftung, Sachsen-Anhalt, 1995) genannt.

Ein solcher Denkansatz, der volks- und betriebswirtschaftliche Sichtweisen systematisch miteinander verknüpft und damit die engen traditionellen Grenzen beider wirtschaftswissenschaftlichen Teildisziplinen überwindet, stellt bereits Leistung hohen Rangs dar. Er zeigt den Weg für eine Entwicklung der Wirtschaftswissenschaften, die angesichts der zunehmenden und sich beschleunigenden Internationalisierung des Wirtschaftslebens notwendig und unumkehrbar geworden ist.

Auch für das Management einer Großbank ist diese ganzheitliche Denkhaltung richtungsweisend; denn eine gerade in internationaler Hinsicht erfolgreiche Unternehmensführung bedarf heute mehr denn je der Berücksichtigung makroökonomischer Zusammenhänge. Nicht alle Wirtschaftswissenschaftler und Wirtschaftspraktiker haben dies bisher jedoch in vollem Umfang erkannt.

Die umfassende und integrative Sicht wirtschaftlicher Phänomene prägt auch Ihre Veröffentlichungen. Ihr **Schriftenverzeichnis** ist ebenfalls sehr umfangreich und umfaßt weit mehr als 30 Titel.

Auch hinsichtlich der Publikationen ist zunächst die große Vielfalt der behandelten Themen hervorzuheben. Diese reichen von Fragen der Teamarbeit und der Textverarbeitung in Kreditinstituten über zentrale Problemstellungen des Bankmanagements, wie z.B. Anlagenpolitik, Bilanzstrukturmanagement in einer Großbank, Kreditgeschäft und Zins, über Gegenstände der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, etwa die Investitionsplanung und das Investitionscontrolling sowie das Portfoliomanagement, bis hin zu gesamtwirtschaftlichen und politischen Fragen, beispielsweise der Rolle der Banken im deutschen Vereinigungsprozeß. Eine fundierte Abhandlung haben Sie auch vorgelegt über den Zusammenhang von bankwirtschaftlicher Entwicklung und Konjunkturverlauf. Diese Veröffentlichungen dokumentieren ebenfalls eine konsequente und richtungsweisende Einbe-

ziehung wirtschaftswissenschaftlicher Erkenntnisse der Volks- und der Betriebswirtschaftslehre in die bankwirtschaftliche Praxis.

Ein bedeutsames Problem der bankwirtschaftlichen Steuerung manifestiert sich im Bilanzstrukturmanagement, womit Sie sich in wissenschaftlichen Vorträgen und Publikationen besonders auseinandergesetzt haben. Hier haben Sie es darüber hinaus im bankwirtschaftlichen Alltag verstanden, Erfahrungen, eigene Überlegungen und die in der Wissenschaft entwickelten Vorschläge zu einem neuen Konzept zu vereinigen. Dieses Konzept geht z.B. insoweit über die traditionelle Bilanzstrukturplanung hinaus, als es nicht nur Marktchancen und Marktrisiken verarbeitet, sondern zudem die Rentabilitäts- und Existenzsicherung der Bank zum Ziel hat. Dies geschieht durch ein ausgeklügeltes System des Risikomanagements, das Delkredere-, Länder-, Zins- und Währungsrisiken steuert. Ein in diesem Sinne erweitertes Bilanzstrukturmanagement wird zugleich zu einem Kernstück der strategischen Planung und des Controlling.

Im Zusammenhang damit sind weitere kreative Anwendungen und Weiterentwicklungen betriebswirtschaftlicher Ansätze zu sehen. So haben Sie sich insbesondere in Ihrer Funktion als Vorstandsvorsitzender der NORD/LB erfolgreich dafür eingesetzt, wissenschaftliche Erkenntnisse speziell der Bankbetriebslehre in einem interaktiven Verfahren in die praktische Bankpolitik einzubringen. Dazu gehört u.a. die Ertragssteuerung über die Marktzinsmethode, die aufgrund Ihrer Intervention weiterentwickelt wurde. Die Marktzinsmethode wird inzwischen in der Betriebswirtschaftslehre als ein allgemeines Verfahren der Investitionsrechnung gesehen und geht in ihrer Bedeutung damit ganz erheblich über den Bereich der Banken und der Bankbetriebslehre hinaus. Ferner ist es Ihnen gelungen, die im wissenschaftlichen Bereich diskutierten Organisationsformen der Matrix- und Profitcenter-Organisation miteinander zu verknüpfen und in die Praxis umzusetzen.

Hinsichtlich der erfolgreichen Implementierung der Marktzinsmethode im Rahmen einer mehrdimensionalen Profitcenterrechnung und

eines gesamtbankbezogenen Risikomanagements gehört die Norddeutsche Landesbank inzwischen zu den führenden Häusern in Deutschland.

Besonders bemerkenswert, weil über die betriebliche Alltagspraxis im Sektor der Kreditinstitute weit hinausreichend, sind Ihre Veröffentlichungen und Vorträge zur Gestaltung der Unternehmensidentität oder Corporate Identity (C I), die insbesondere über ein von ihnen initiiertes Corporate Identity-Projekt der Stadtsparkasse Essen berichten. Darin wird deutlich, daß die Stadtsparkasse Essen unter Ihrer Leitung bereits frühzeitig, d.h. in den 80er Jahren, die Corporate Identity-Philosophie der modernen Managementlehre kreativ aufgegriffen und umgesetzt hat. Dabei ist - in wohltuendem Gegensatz zu den meisten gescheiterten C I - Projekten, aber in Übereinstimmung mit der Wissenschaft - der Perspektive der Mitarbeiter die zentrale Aufmerksamkeit geschenkt worden. Darin kommt erneut die bereits erwähnte Mitarbeiterorientierung als Führungsprinzip zum Ausdruck, die für den Unternehmenserfolg von zentraler Bedeutung ist. Es handelt sich somit um einen der wenigen Fälle, in denen wissenschaftliche Erkenntnisse der C I - Forschung in ein C I - Projekt eingeflossen sind. Es nimmt daher nicht wunder, daß dieses auf Ihre Initiative zurückgehende C I - Projekt der Stadtsparkasse Essen auch in die wissenschaftliche Literatur zum Management öffentlicher Betriebe eingegangen ist und die wissenschaftliche Diskussion belebt hat, denn es verkörpert im Sparkassensektor eine erstrangige Pionierleistung kreativer Planung und Gestaltung der Unternehmenskultur und -identität.<sup>13</sup>

Diese Leistung drückt sich somit nicht nur in der gelungenen Umsetzung eines Corporate Identity-Projekts in der Stadtsparkasse Essen, sondern auch in ihrer Rückwirkung auf die Wissenschaft aus: Sie hat zur Klärung der wissenschaftlichen Corporate Identity-Diskussion ebenso beigetragen wie zur Verknüpfung des Corporate Identity-Konzepts mit den Leitideen des heutigen Marketing als Führungskonzeption (Kunden-, Wettbewerbs- und Gesellschaftsorientierung).



Unter Ihrer Führung verfolgt auch die NORD/LB seit einigen Jahren eine ähnlich umfassende C I-Strategie.

### **3. Schlußbetrachtung**

Meine sehr verehrten Damen und Herren, die akademische Betriebswirtschaftslehre ist seit einigen Jahren in weiten Bereichen in eine bedenkliche Schiefelage geraten. Seit geraumer Zeit feiert ein Paradigma Wiederauferstehung, das seit den 60er Jahren bereits überwunden schien: die Mikroökonomie älterer volkswirtschaftlicher Prägung, die im Kleid der sog. Neuen Institutionenökonomik daherkommt. Eine der Facetten dieses Paradigmas, die sog. Theorie der Property Rights, versucht nachzuweisen, daß öffentliche Unternehmen im Wettbewerb mit privaten Unternehmen betriebswirtschaftlich weniger effizient seien, da sie in der Regel über schlechtere Produktivitäten und Renditen verfügten. Sie versucht darüber hinaus auch zu erklären, daß dies so sein müsse, weil in öffentlichen Unternehmen sog. verdünnte Eigentumsrechte existierten, d.h. der Staat als Eigentümer nur einen zu geringen direkten Einfluß auf das unternehmerische Ergebnis nehmen könne.<sup>14</sup> Diese sog. Theorie liefert somit jeder staatlichen Privatisierungspolitik die ideologische Grundlage.

Natürlich gehen derartig enge betriebswirtschaftliche Effizienzvergleiche zwischen privaten und öffentlichen Unternehmen an der Realität vorbei; denn sie vernachlässigen ein ganz wesentliches, konstitutives Merkmal öffentlicher Unternehmen: ihren öffentlichen Auftrag, dem private Unternehmen nicht unterliegen.

Abgesehen davon, daß die NORD/LB einen betriebswirtschaftlichen Effizienzvergleich mit privaten Banken überhaupt nicht scheuen muß, habe ich es als sehr wohltuend empfunden, daß Sie, sehr geehrter Herr Bodin, den öffentlichen Auftrag Ihres Unternehmens in der Öffentlichkeit, etwa im Interview mit dem Manager-Magazin im Juni dieses Jahres, mit Nachdruck verteidigen und darauf hinweisen, daß die NORD/LB deshalb auch Finanzierungen, Aufbau- und Infrastrukturlieferungen erbringt, die sich betriebswirtschaftlich nicht rechnen;

Leistungen, die Ihr Haus als privatwirtschaftliche Bank nicht übernehmen müßte und würde. Dieses Faktum scheint in Wirtschaftswissenschaft und Wirtschaftspolitik leider zunehmend in Vergessenheit zu geraten. Um so bemerkenswerter ist vor diesem Hintergrund der dennoch außerordentlich große betriebswirtschaftliche Erfolg Ihres Hauses.

In der Tradition der klassischen Mikroökonomie sehe ich auch den inzwischen recht populären Shareholder-Value-Ansatz. Dieser verlangt eine kompromißlose Ausrichtung der Unternehmensführung an den Interessen der Anteilseigner eines Unternehmens.<sup>15</sup> Andere Interessen - etwa die der Kunden, der Mitarbeiter und der Gesellschaft - treten demgegenüber in den Hintergrund und werden bestenfalls noch in einem instrumentalisierten Sinne berücksichtigt. Diese Auffassung von Unternehmensführung übersieht aber die wissenschaftlich erwiesene Tatsache, daß der Erfolg eines Unternehmens aus der Harmonisierung und Integration einer Vielzahl - meist konfligierender - Interessen entsteht. Maßgeblich für den Unternehmenserfolg sind nicht allein die zweifellos wichtigen Interessen der Anteilseigner, sondern in mindestens gleichrangigem Maße auch die der Kunden, der Mitarbeiter und die Belange der Gesellschaft, insbesondere für ein Großunternehmen. Eine erfolgreiche Unternehmensführung kann daher immer nur auf einem interessenpluralistischen Konzept beruhen<sup>16</sup> - d.h. auf einem Stakeholder- und nicht auf einem Shareholder-Ansatz. Mit Hilfe des Shareholder-Value-Ansatzes mag zwar kurzfristig ein eng definierter betrieblicher Erfolg erzielt werden; auf mittlere und lange Sicht schwächt eine derart einseitige Führungsphilosophie die strategische Position eines Unternehmens substantiell. Die Unternehmensführung bedarf statt dessen eines ganzheitlichen Konzepts, das neben den Anteilseignerinteressen auch die Kunden-, Mitarbeiter- und Gesellschaftsorientierung umfaßt.

Auch in dieser Hinsicht leistet die NORD/LB unter Ihrer Ägide vorbildliches, sehr geehrter Herr Bodin. Sie erbringen den Beweis dafür, daß der Unternehmenserfolg gerade durch ein umfassend orientiertes, pluralistisches Führungskonzept auf Dauer sichergestellt werden

kann und es dazu keines partikularistischen Ansatzes z.B. im Sinne des Shareholder Value bedarf. Sie tragen damit auch zur dringend notwendigen Korrektur einer modernen betriebswirtschaftlichen Irrlehre bei.

Sehr geehrter Herr Bodin, ich beglückwünsche Sie ganz herzlich zu der - seit langem verdienten - Verleihung der Ehrendoktorwürde und wünsche Ihnen, daß Sie die Geschicke der NORD/LB auch in Zukunft mit großem Erfolg - und das heißt: mit dem Blick auf das Ganze - zu bestimmen vermögen. Und meinen Kollegen und mir wünsche ich, daß Sie die Wirtschaftswissenschaften auch weiterhin mit Ihren Stellungnahmen, Vorträgen und Schriften bereichern werden.

---

## Anmerkungen

- <sup>1</sup> Baehring, B.: Hermann Jopseph Abs, in: Gall, L. (Hrsg.): Die großen Deutschen unserer Epoche, Frankfurt/M. 1995, S. 654-666, hier: S. 654.
- <sup>2</sup> Vgl. Norddeutsche Landesbank, Geschäftsbericht 1995, S.3, 43.
- <sup>3</sup> Vgl. ebenda, S. 65.
- <sup>4</sup> Vgl. ebenda, S. 32.
- <sup>5</sup> Vgl. ebenda, S. 59, 65.
- <sup>6</sup> Ebenda S. 25f.
- <sup>7</sup> Ebenda, S. 63; Bauer S.: Landesbanken - Potenz steigern, in: Wirtschaftswoche Nr. 8/1996, S. 43.
- <sup>8</sup> Ebenda, S. 42.
- <sup>9</sup> Vgl. Nordeutsche Landesbank, Geschäftsbericht 1995, S. 59.
- <sup>10</sup> Vgl. ebenda S. 59ff.
- <sup>11</sup> Ebenda S. 3.
- <sup>12</sup> Herrhausen, A.: Denken - Ordnen - Gestalten, Berlin 1990, S. 27, 30.
- <sup>13</sup> Vgl. Raffée, H./ Fritz, W./ Wiedmann, K.P.: Marketing für öffentliche Betriebe, Stuttgart 1994, S. 93f.
- <sup>14</sup> Vgl. z.B. Kaulmann, Th.: Property Rights und Unternehmenstheorie, München 1987, insbes. S. 193.
- <sup>15</sup> Vgl. z.B. Bühner, R.: Shareholder Value, in: Die Betriebswirtschaft Nr. 6/1994, S. 749ff.
- <sup>16</sup> Vgl. Fritz, W.: Marketing - Management und Unternehmenserfolg, 2. Aufl., Stuttgart 1995, S. 441; Steinle, C./Kirschbaum, J./Kirschbaum, V.: Erfolgreich überlegen: Erfolgsfaktoren und ihre Gestaltung in der Praxis, Frankfurt/M. 1996, S. 109f.

**Anlage:**

Einladung

Pressespiegel



Der Fachbereich für Philosophie,  
Wirtschafts- und Sozialwissenschaften  
der Technischen Universität  
Carolo-Wilhelmina zu Braunschweig

lädt ein zu einem

Akademischen Festakt aus Anlaß  
der Verleihung der Würde eines  
Doktors der Staatswissenschaften ehrenhalber  
(Dr. rer. pol. h.c.) an

**Manfred Bodin**

Vorsitzender des Vorstands der  
Norddeutschen Landesbank Hannover

am 19.10.1996, 10 Uhr s.t., in der Aula der Universität,  
Pockelsstraße 11, III. Stock

## Programm

### Begrüßung

Prof. Dr. Ulrich Menzel  
Dekan des Fachbereichs für Philosophie,  
Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

### Musik

Edvard Grieg: Aus Holbergs Zeit.  
Suite im alten Stil op. 40  
Präludium/Sarabande/Gavotte

### Laudatio

Prof. Dr. Wolfgang Fritz  
Technische Universität Braunschweig

### Ehrung

Überreichung der Ehrenurkunde  
durch den Dekan  
unter Mitwirkung des  
Präsidenten der TU Braunschweig

### Danksagung und Vortrag

Dr. h.c. Manfred Bodin  
Norddeutsche Landesbank

„Tendenzen, Trends und Prognosen als  
Steuerungsparameter in wirtschaftlichen  
und gesellschaftlichen Prozessen“

### Musik

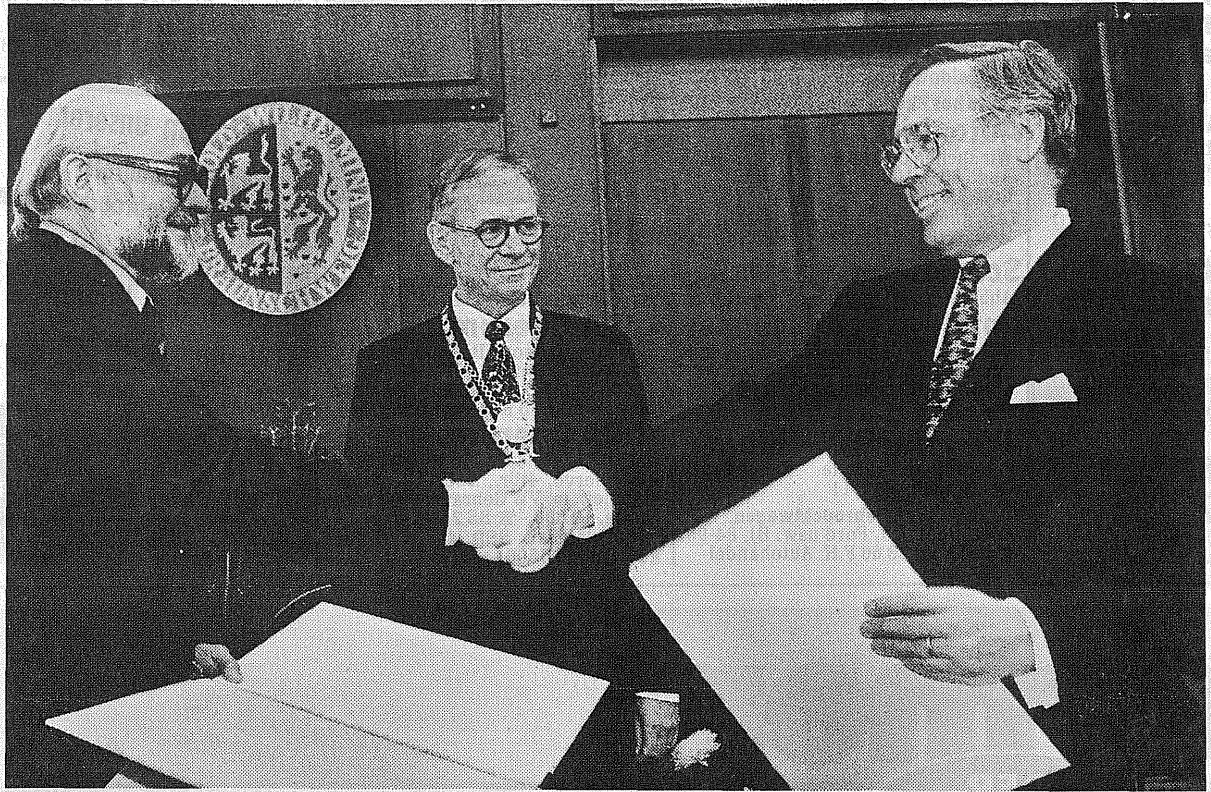
Felix Mendelssohn-Bartholdy: Sinfonia X h-Moll  
Sätze Adagio und Allegro

### Grußwort

Prof. Dr. Bernd Rebe  
Präsident der TU Braunschweig

Im Anschluß an den Festakt findet ein Empfang im Foyer des Gebäudes statt.

Es spielt:  
das Kammerorchester PIZZICATO  
der Technischen Universität Braunschweig  
unter der Leitung von  
Universitätsmusikdirektor Dr. Franz Riemer



Die Verleihung (von links): Prof. Ulrich Menzel, Prof. Bernd Rebe und Manfred Bodin.

Foto: David Taylor

## Ehrendoktorwürde der TU Braunschweig für Manfred Bodin

# „Ein Mann mit vielen Talenten“

Von Charles Benecke

**BRAUNSCHWEIG.** Zu einem akademischen Festakt anlässlich der Verleihung der Würde eines Doktors der Staatswissenschaften ehrenhalber (Dr. rer. pol. h. c.) an den Vorstandsvorsitzenden der Nord/LB, Manfred Bodin, hatte die Technische Universität Braunschweig am Sonnabend vormittag führende Vertreter aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft des Landes Niedersachsen in die Aula der Universität eingeladen.

Lang war die Reihe derer, die Prof. Dr. Ulrich Menzel (Dekan des die Ehrendoktorwürde verleihenden Fachbereiches für Philosophie, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der TU) namentlich begrüßte. Darunter: Oberbürgermeister Werner Steffens, Oberstadtdirektor Dr. Jürgen Bräcklein, der niedersächsische Finanzminister Ulrich Swieter (er hatte sich verspätet), Dr. Ferdinand Piëch, Vorstandsvorsitzender

der Volkswagen AG, sowie Dr. Michael Munte, Ehrensensator der TU. Außerdem begrüßte Menzel die Kollegen des Fachbereichs und den Präsidenten der TU Braunschweig, Prof. Dr. Bernd Rebe.

Es sei dies ein seltenes Ereignis und erst der dritte Fall der Verleihung eines Ehrendoktors in der Geschichte des Fachbereiches, begann Menzel seine Rede, in der er die Politiker – Swieter hörte es nicht – vor radikalem Stellenabbau an der Universität als einem gewachsenen Organismus warnte. Auch warnte er vor dem Trend zu Fachhochschulen und erklärte dem modischen „Teleteaching“ eine Absage. Zwar müsse man sich durchaus einschränken, doch das mit Fingerspitzengefühl, denn die Universität bestehe nicht aus Haushaltstiteln, gab er zu bedenken.

In seiner Laudatio würdigte Prof. Dr. Wolfgang Fritz den glänzenden Lebenslauf des vielfachen Mandatsträgers Bodin, der eine bedeutende Persönlichkeit des Bankgewerbes mit

vielen Talenten sei. Fritz betonte die wissenschaftliche Kompetenz von Manfred Bodin, die er in einer Reihe von Schriften und in Büchern bewiesen habe.

Nach der Überreichung der Ehrendoktorurkunde dankte Dr. h.c. Bodin für die Auszeichnung und hielt ein ausführliches Referat mit dem Titel „Tendenzen, Trends und Prognosen als Steuerungsparameter in wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Prozessen“.

Wie im Senat hatte „das letzte Wort“ (Menzel) der Präsident Prof. Dr. Bernd Rebe. Er ging in seinem Grußwort auf den Vortrag Bodins ein, den er auch beglückwünschte. Mit feiner Ironie und pointiert („Anwesende ausgeschlossen“) übte Rebe Kritik an Niedersachsens Politikern, die sich im Gegensatz zu den Bayern in Bonn nicht durchgesetzt hätten. Mit Extrabeifall wurde das TV-Orchester Pizzicato (Leitung Dr. Franz Rimer) für die musikalische Umrahmung des Festaktes bedacht.

Braunschweiger Zeitung, 21.10.1996, S. 11:



**Mit Sekt** stießen im Altstadtrathaus Oberbürgermeister Werner Steffens (l.) und Manfred Bodin, Vorstandsvorsitzender der Nord/LB an. Der Bankier war zu-

vor von der Technischen Universität Braunschweig zum Ehrendoktor promoviert worden (s. Niedersachsen). Neben Bodin dessen Ehefrau Ursula. *Foto: David Taylor*