
Essays in Real Estate Research

Band 3

Herausgegeben von

N. B. Rottke, Wiesbaden, Deutschland

J. Mutl, Wiesbaden, Deutschland

Die Reihe „Essays in Real Estate Research“, herausgegeben von Professor Dr. Nico B. Rottke FRICS und Professor Jan Mutl, Ph.D., umfasst aktuelle Forschungsarbeiten der Promovenden der Lehrstühle und Professuren des Real Estate Management Institutes der EBS Business School. Forschungs- und Lehrschwerpunkte des Institutes bilden die interdisziplinären Aspekte der Immobilientransaktion sowie die nachhaltige Wertschöpfungskette im Immobilienlebenszyklus. Die Kapitalmärkte werden als essenzieller Bestandteil der Entwicklung der Immobilienmärkte aufgefasst. Die in der Regel empirischen Studien betrachten transaktions- und kapitalmarkt-nahe Themenbereiche aus dem Blickwinkel der institutionellen Immobiliengewerbe- und -wohnungswirtschaft, wie bspw. Finanzierung, Kapitalmarktstruktur, Investition, Risikomanagement, Bewertung, Ökonomie oder Portfoliomanagement, aber auch angewandte Themen wie Corporate Real Estate Management, Projektentwicklung oder Unternehmensführung. Die ersten 11 Bände der Reihe erschienen bis 2014 auch im Immobilien Manager Verlag, Köln.

The series “Essays in Real Estate Research”, published by Professor Dr. Nico B. Rottke FRICS and Professor Jan Mutl, Ph.D., includes current research work of doctoral students at the chairs and professorships of the Real Estate Management Institute of EBS Business School. The research and teaching focus of the Institute constitutes the interdisciplinary aspects of real estate transactions as well as the sustainable value creation chain within the real estate life cycle. The capital markets are regarded as essential components of the development of the real estate markets.

The mostly empirical studies consider transactional as well as capital market topics from the point of view of the institutional commercial and residential real estate industry, such as finance, capital market structure, investment, risk management, valuation, economics or portfolio management, but also applied topics such as corporate real estate management, real estate development, or leadership issues in the property industry. The first 11 volumes of the series appeared up until 2014 in Immobilien Manager Publishing, Cologne, as well.

Herausgegeben von

Nico B. Rottke
Real Estate Management Institute
EBS Business School
Wiesbaden, Deutschland

Jan Mutl
Real Estate Management Institute
EBS Business School
Wiesbaden, Deutschland

Julia Gentgen

Strategien deutscher Banken

Der Umgang mit immobilien-
gesicherten Problemkrediten

Mit einem Geleitwort von
Prof. Dr. Nico B. Rottke und Prof. Dr. Matthias Thomas

 Springer Gabler

Julia Gentgen
EBS Business School
Wiesbaden
Deutschland

Unveränderter Nachdruck 2015

Bis 2014 erschien der Titel im Immobilien Manager Verlag, Köln, in der „Schriftenreihe zur immobilienwirtschaftlichen Forschung“.

Essays in Real Estate Research
ISBN 978-3-658-11027-7 ISBN 978-3-658-11028-4 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-11028-4

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

Zusatz unter ©: Ursprünglich erschienen bei Immobilien Manager Verlag, Köln, 2007

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

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.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Geleitwort

Problemkreditkrisen stellen ein zyklisches Phänomen dar, welches deutsche Banken in der jüngeren Vergangenheit speziell seit 2004 beschäftigt. Die Bankenlandschaft in Deutschland stand in 2004 konkret den folgenden Problemen gegenüber:

- Banken wiesen ein hohes Problemkreditvolumen in ihren Bilanzen auf.
- Ein steigender Grad an Globalisierung intensivierte den Wettbewerb im Bankensektor und setzte Banken unter Druck, die Eigenkapitalrendite zu verbessern.
- Strengere rechtliche Rahmenbedingungen zur Eigenkapitalunterlegung von Problemkrediten und zu den Organisationsrichtlinien im Risiko-Management wurden in der Neuen Basler Eigenkapitalvereinbarung sowie in den Mindestanforderungen an das Kreditwesen und das Risiko-Management verankert.

Das aktive Management von Problemkrediten verringert das bilanzierte Problemkreditvolumen und damit das zu unterlegende Eigenkapital, was sich positiv auf die Eigenkapitalrendite auswirkt. Entsprechend hat das Problemkredit-Management in Banken an Bedeutung gewonnen und die Frage nach der eigenen internen Bearbeitung der Problemkredite oder der externen Problemkreditbearbeitung zu einer zentralen Fragestellung in Banken etabliert.

Von dieser Fragestellung ausgehend untersucht die Autorin mögliche organisationale Gestaltungsformen zum Umgang mit Problemkrediten und betrachtet die Transaktionsbeziehung zwischen Bank und Problemkredit-Manager als Make-or-Buy-Entscheidung der Transaktionskostentheorie. Im Kontext von fortschreitender Spezialisierung im Bankensektor findet die qualitative kompetenz- und evolutionstheoretische Perspektive ebenfalls Berücksichtigung. Die Autorin führt die theoretischen Erkenntnisse zusammen und entwickelt ein Entscheidungsmodell, welches Banken in der Frage nach der optimalen organisationalen Gestaltungsform im Problemkredit-Management Empfehlungen gibt: Soll eine eigene Bearbeitung in bankinterner Abteilung stattfinden oder ist eine externe Vergabe durch Outsourcing oder Verkauf zu bevorzugen?

Das oben geschilderte Entscheidungsmodell ist flexibel anwendbar auf unterschiedliche Bankentypen und unterschiedliche Kreditportfolios und erlaubt damit die Ableitung von differenzierten Strategien für Banken im Umgang mit Problemkrediten.

Vor dem Hintergrund der jüngsten Entwicklungen im sogenannten Subprime-Markt der U.S.A. wird die Bedeutung von Strategien zum Umgang mit Problemkrediten deutlich. Hatten sich Banken in den vergangenen Jahren mit dem Abbau ihres eigenen immobilienbesicherten Problemkreditportfolios auseinandergesetzt, stellen nun grenzüberschreitende Investitionen in verbrieftete Kreditrisiken eine neue Herausforderung für die deutschen Finanzinstitute dar.

Die Subprime-Krise verdeutlicht die Gefahr der Trennung vom Problemkredit-Management und damit der aktiven, operativen Auseinandersetzung mit dem Kredit-Engagement auf der einen Seite und dem Kreditrisiko auf der anderen Seite. Sie hebt die Bedeutung von aktiver Interaktion zwischen dem Neugeschäftsbereich und dem Risiko-Management einer Bank mit dem Problemkredit-Management, unabhängig davon, ob diese intern oder extern erfolgt.

Deutsche Banken können aus den Ereignissen in den USA lernen: Das eigene Problemkreditportfolio sollte nicht nur symptomatisch durch synthetische Auslagerung der Risiken bereinigt werden, um so kurzfristige Erfolge zu erzielen. Es sollten vielmehr durch aktives Problemkredit-Management die Kredite bearbeitet werden, um damit das eigentliche Problem anzugehen.

Wiesbaden, im Oktober 2007

Prof. Dr. Nico B. Rottke MRICS
Executive Director REMI
Aareal Professur Real Estate Banking

Prof. Dr. Matthias Thomas MRICS
Lehrstuhlinhaber
Stiftungslehrstuhl Immobilienmanagement

Real Estate Management Institute
European Business School
International University Schloß Reichartshausen

Vorwort

Die Arbeit an der nachfolgenden Dissertationsschrift begann im Herbst 2004, kurz nach der Ankündigung des Verkaufes eines Problemkreditportfolios der Hypo Real Estate von 3,6 Mrd. € an Lone Star Funds. Diese Transaktion stellte zum damaligen Zeitpunkt die größte Veräußerung eines Problemkreditportfolios einer deutschen Bank dar und veränderte das deutsche Verständnis zum Umgang mit Problemkrediten nachhaltig.

Das Instrument von Problemkreditportfolioverkäufen zur Bereinigung der Bilanz war bis dahin überwiegend vernachlässigt worden. Mit dieser Transaktion begannen jedoch auch andere deutsche Banken, sich mit der Frage nach der Veräußerbarkeit ihres Problemkreditportfolios auseinander zu setzen.

In den Jahren 2004 bis 2006 wurde ein öffentliches Gesamtvolumen von mehr als 25 Mrd. € in öffentlich angekündigten Transaktionen veräußert. Zudem etablierten sich zahlreiche spezialisierte Special Servicer in Deutschland, die sich auf die Bearbeitung von Problemkrediten spezialisierten. Mit der aktuellen Subprime-Krise erfährt die Thematik in 2007 erneut großes öffentliches Interesse und die Frage nach dem Umgang mit immobilienbesicherten Problemkrediten und mit Kreditrisiken ist bedeutender denn je.

Die Arbeit entstand während meiner zweijährigen Tätigkeit als wissenschaftliche Assistentin an der European Business School und der einjährigen Freistellung zur Fertigstellung der Arbeit.

Mein Dank gilt vor allem meinem Gutachter, Herrn Prof. Dr. Nico B. Rottke für die intensive Betreuung von der Themenfindung und Formulierung der Problemstellung bis zur finalen Abstimmung der gesamten Arbeit sowie für die konstruktiven Diskussionen bei den monatlichen Office Days. Herrn Prof. Dr. Dirk Schiereck möchte ich für die konstruktive wissenschaftliche Zusammenarbeit und gute Betreuung in den vergangenen drei Jahren danken. Zudem danke ich Herrn Prof. Dr. Karl-Werner Schulte für seine Unterstützung während seiner Zeit am ebs Department of Real Estate.

Die Durchführung einer zweistufigen empirischen Analyse (Kapitel 6) hing maßgeblich von der Unterstützung von Praxisexperten ab. Mein Dank gilt deshalb den 26 Experten, die ihr Fachwissen und ihre Erfahrung im Umgang mit Problemkrediten in Experteninterviews mit mir geteilt haben, und der Aareal Bank, die durch intensive Kooperation und Hilfsbereitschaft die Durchführung der Fallstudie ermöglicht hat. Die Möglichkeit, das theoretisch ab-

geleitete Modell am Beispiel der Aareal Bank zu überprüfen, die ihr Problemkreditportfolio in weniger als 2 Jahren von 11% auf 2% reduzieren konnte, unterstreicht die Praxisorientierung und -bedeutung der Thematik.

Weiter danke ich meinen Kollegen vom ebs Department of Real Estate und dem REMI für die konstruktive und freundschaftliche Atmosphäre während der gemeinsamen Zusammenarbeit am Lehrstuhl und den Office Days, sowie Nora Oettgen vom befreundeten Lehrstuhl für marktorientierte Unternehmensführung für ihre Unterstützung.

Mein besonderer Dank gilt Martin Beck, Fabian Gentgen und Melania Koll für das kritische Korrekturlesen des Manuskriptes, insbesondere in der Endphase der Arbeit. Meinen Eltern Jutta Klem-Gentgen und Klaus-Peter Gentgen danke ich für Ihre Unterstützung vom kritischen Lesen der Arbeit bis hin zur Ermöglichung des gesamten Projektes. Ihnen ist die Arbeit gewidmet.

Hagen, im September 2007

Julia K. Gentgen

Inhaltsübersicht

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	XIX
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	XXIII
SYMBOLVERZEICHNIS	XXVII
1 EINLEITUNG	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung	1
1.2 Einordnung und Abgrenzung	4
1.3 Gang der Untersuchung und methodische Vorgehensweise	8
2 PROBLEMKREDITE UND PROBLEMKREDIT-MANAGEMENT	13
2.1 Stand der Literatur zum Umgang mit Problemkrediten	13
2.2 Grundlagen zu Problemkrediten	18
2.3 Grundlagen zum Problemkredit-Management	37
2.4 Zwischenfazit	69
3 TRANSAKTIONSKOSTENTHEORETISCHE ANALYSE DER INTEGRATION ODER DESINTEGRATION DES PROBLEMKREDIT- MANAGEMENTS IMMOBILIENBESICHERTER KREDITE	72
3.1 Stand der Literatur zur Transaktionskostentheorie	72
3.2 Grundlagen der Transaktionskostentheorie	73
3.3 Transaktionskostentheoretische Analyse des Problemkredit- Managements	83
3.4 Formale Analyse der organisationalen Umsetzung der Problemkreditbe- arbeitung unter Berücksichtigung von Make-or-Buy-Entscheidungen der Transaktionskostentheorie	97
3.5 Zwischenfazit	113
4 KOMPETENZORIENTIERTE ANALYSE DER INTEGRATION ODER	

DESINTEGRATION DES PROBLEMKREDIT-MANAGEMENTS IMMOBILIENBESICHERTER KREDITE	115
4.1 Stand der Literatur zur ressourcenorientierten und evolutionstheoretischen Forschung	115
4.2 Grundlagen des Ansatzes der Nähe zu den Kernkompetenzen	116
4.3 Der Ansatz der Nähe zu den Kernkompetenzen als Entscheidungshilfe in der Frage nach Integration oder Desintegration des Problemkredit-Managements	128
4.4 Zwischenfazit	140
5 THEORETISCHES ENTSCHEIDUNGSMODELL ZUR INTEGRATION ODER DESINTEGRATION DES PROBLEMKREDIT-MANAGEMENTS	142
5.1 Notwendigkeit eines integrierten Entscheidungsmodells	142
5.2 Harmonisierung der Annahmen und der Variablen der Transaktionskostentheorie und des Ansatzes der Nähe zu den Kernkompetenzen	143
5.3 Ableitung eines integrierten Entscheidungsmodells aus der Transaktionskostentheorie und dem Ansatz der Nähe zu den Kernkompetenzen	148
5.4 Die organisationale Gestaltung des Problemkredit-Managements vor dem Hintergrund eines integrierten Integrations- versus Desintegrationsmodells aus der Transaktionskostentheorie und dem Ansatz der Nähe zu den Kernkompetenzen	154
5.5 Theoriegestützte Propositionengenerierung	162
5.6 Zwischenfazit	166
6 EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG DER INTEGRATION ODER DESINTEGRATION DES PROBLEMKREDIT-MANAGEMENTS IMMOBILIENBESICHERTER KREDITE	168
6.1 Wahl der Forschungsmethodik zur empirischen Untersuchung	168
6.2 Expertenbefragung zur Integration oder Desintegration des Problemkredit-Managements	171
6.3 Fallstudie zum Umgang mit Problemkrediten am Beispiel der Areal Bank AG	213

6.4	Auswertung der theoretischen und empirischen Ergebnisse	239
6.5	Zwischenfazit	246
7	ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK	248
7.1	Zusammenfassung und Schlussfolgerung	248
7.2	Ausblick	251
	ANHANG	255
	LITERATURVERZEICHNIS	267

Inhaltsverzeichnis

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	XIX
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	XXIII
SYMBOLVERZEICHNIS	XXVII
1 EINLEITUNG	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung	1
1.2 Einordnung und Abgrenzung	4
1.2.1 Deduktiv-nomologische Erkenntnisgewinnung	4
1.2.2 Forschungsansatz zur transaktionsbasierten Immobilienwirtschaftslehre	6
1.3 Gang der Untersuchung und methodische Vorgehensweise	8
2 PROBLEMKREDITE UND PROBLEMKREDIT-MANAGEMENT	13
2.1 Stand der Literatur zum Umgang mit Problemkrediten	13
2.1.1 Deutsche Literatur	13
2.1.2 Internationale Literatur	15
2.2 Grundlagen zu Problemkrediten	18
2.2.1 Definition und Einordnung von Problemkrediten	18
2.2.1.1 Definition von Problemkrediten	18
2.2.1.2 Einordnung von Problemkrediten in die Fremdfinanzierung	22
2.2.1.3 Einordnung von Problemkrediten in die Immobilienfinanzierung	23
2.2.2 Die Entstehung von Problemkrediten und Problemkreditkrisen	25
2.2.2.1 Ursachen für die Entstehung von Problemkrediten	25
2.2.2.2 Ursachen für die Entstehung von Problemkreditkrisen	26
2.2.2.3 Die Entstehung von Problemkreditkrisen in Deutschland, den USA, Japan und China	27
2.2.3 Bedeutung und Auswirkungen von Problemkreditkrisen	32
2.2.3.1 Bankinterne Bedeutung von Problemkreditkrisen	32
2.2.3.2 Volkswirtschaftliche Bedeutung von Problemkreditkrisen	35
2.3 Grundlagen zum Problemkredit-Management	37
2.3.1 Definition und Einordnung von Problemkredit-Management	37
2.3.1.1 Definition von Problemkredit-Management	37
2.3.1.2 Einordnung des Problemkredit-Managements in den Kreditprozess	38
2.3.1.3 Institutionelle Einordnung des Problemkredit-Managements in Deutschland	39

2.3.1.3.1	Anbieter von grundpfandrechlich gesicherten Krediten in Deutschland	40
2.3.1.3.2	Special Servicer in Deutschland	43
2.3.1.4	Anforderungen an Mitarbeiter des Problemkredit-Managements	45
2.3.2	Workout-Strategien im Rahmen des Problemkredit-Managements	46
2.3.2.1	Kooperative Strategien	46
2.3.2.1.1	Kreditumstrukturierung und Kreditneustrukturierung	47
2.3.2.1.2	Diskontierte Ablösung	48
2.3.2.1.3	Vermarktung der Sicherheiten	49
2.3.2.1.4	Debt Equity Swap	50
2.3.2.2	Nicht kooperative Strategien	51
2.3.2.2.1	Voraussetzungen der Zwangsvollstreckung zur Verwertung von Grundpfandrechten	52
2.3.2.2.2	Zwangsversteigerung der Kreditsicherheiten	53
2.3.2.2.3	Zwangsverwaltung der Kreditsicherheiten	56
2.3.3	Rechtliche Anforderungen an das Problemkredit-Management in Deutschland	57
2.3.3.1	Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft und an das Risikomanagement	57
2.3.3.2	Bundesdatenschutzgesetz und Bankgeheimnis	59
2.3.3.3	Neue Baseler Eigenkapitalvereinbarung	60
2.3.4	Handlungsalternativen der Banken zur Bearbeitung von Problemkrediten	61
2.3.4.1	Bankinternes Problemkredit-Management	61
2.3.4.2	Outsourcing des Problemkredit-Managements	62
2.3.4.3	Verkauf der Problemkredite	63
2.3.4.4	Hybride Strukturen	66
2.3.4.5	Verbriefung der Problemkredite	67
2.4	Zwischenfazit	69
3	TRANSAKTIONSKOSTENTHEORETISCHE ANALYSE DER INTEGRATION ODER DESINTEGRATION DES PROBLEMKREDIT-MANAGEMENTS IMMOBILIENBESICHERTER KREDITE	72
3.1	Stand der Literatur zur Transaktionskostentheorie	72
3.2	Grundlagen der Transaktionskostentheorie	73
3.2.1	Annahmen der Transaktionskostentheorie	73
3.2.1.1	Begrenzte Rationalität	74
3.2.1.2	Opportunismus	74
3.2.2	Merkmale von Transaktionen	76
3.2.2.1	Spezifität	76
3.2.2.2	Unsicherheit	77
3.2.2.3	Häufigkeit	78
3.2.3	Transaktionskosten in unterschiedlichen Transaktionsformen	79
3.2.4	Make-or-Buy-Entscheidungen und Hold-up-Probleme	81

3.3	Transaktionskostentheoretische Analyse des Problemkredit-Managements	83
3.3.1	Eignung der Transaktionskostentheorie zur Untersuchung der Problemstellung	83
3.3.2	Merkmale von Transaktionen zwischen Bank und Problemkredit-Manager	83
3.3.2.1	Spezifität	83
3.3.2.1.1	Merkmale spezifischer Investitionen in der Transaktionsbeziehung zwischen Bank und Problemkredit-Manager	83
3.3.2.1.2	Cashflow-Analyse zur Bestimmung von spezifischen Investitionen in der Transaktionsbeziehung zwischen Bank und Problemkredit-Manager	86
3.3.2.2	Unsicherheit	90
3.3.2.3	Häufigkeit	92
3.3.3	Transaktionskosten in der Austauschbeziehung zwischen Bank und Workout-Manager in unterschiedlichen Transaktionsformen	93
3.3.4	Make-or-Buy-Entscheidung und Hold-up-Problem einer Bank hinsichtlich des Problemkredit-Managements	95
3.4	Formale Analyse der organisationalen Umsetzung der Problemkreditbearbeitung unter Berücksichtigung von Make-or-Buy-Entscheidungen der Transaktionskostentheorie	97
3.4.1	Erläuterung der Variablen	97
3.4.2	Erläuterung der Funktionen	99
3.4.3	Zeitliche Annahmen und spieltheoretische Betrachtungsweise	101
3.4.4	Wahl der Faktorinputs als spieltheoretisches Problem	102
3.4.5	Auszahlungen als Untersuchungs- und Vergleichskriterium	105
3.4.5.1	First-Best-Lösung	105
3.4.5.2	Nichtintegration	106
3.4.5.3	Vorwärtsintegration	107
3.4.6	Ableitung der optimalen Kontrollstruktur	109
3.4.7	Kritische Betrachtung von transaktionskostentheoretischen Governance-Modellen	112
3.5	Zwischenfazit	113
4	KOMPETENZORIENTIERTE ANALYSE DER INTEGRATION ODER DESINTEGRATION DES PROBLEMKREDIT-MANAGEMENTS IMMOBILIENBESICHERTER KREDITE	115
4.1	Stand der Literatur zur ressourcenorientierten und evolutions-theoretischen Forschung	115
4.2	Grundlagen des Ansatzes der Nähe zu den Kernkompetenzen	116
4.2.1	Dem Ansatz zu Grunde liegende Forschungsansätze	116
4.2.1.1	Ressourcen- und kompetenzorientierte Forschung	116
4.2.1.2	Evolutionstheoretische Forschung	117
4.2.2	Wichtige Annahmen und Konzepte der ressourcenorientierten und evolutionstheoretischen Forschung	118
4.2.2.1	Ressourcen	118

4.2.2.2	Kompetenzen	119
4.2.2.3	Kompetenzvorteile und nachhaltige Wettbewerbsvorteile	121
4.2.2.4	Kernkompetenzen	123
4.2.3	Die Bedeutung von Ressourcen und Kompetenzen für Unternehmenswachstum und für die Existenz von Mehr-Produkt-Unternehmen	125
4.2.4	Ableitung des Ansatzes der Nähe zu den Kernkompetenzen	126
4.2.5	Der Ansatz der Nähe zu den Kernkompetenzen als Entscheidungshilfe in der Frage über Integration oder Desintegration eines Tätigkeitsfeldes	127
4.3	Der Ansatz der Nähe zu den Kernkompetenzen als Entscheidungshilfe in der Frage nach Integration oder Desintegration des Problemkredit-Managements	128
4.3.1	Eignung des Ansatzes der Nähe zu den Kernkompetenzen für die Untersuchung der Problemstellung	128
4.3.2	Ressourcen- und kompetenzorientierte Analyse des klassischen Kreditgeschäfts	129
4.3.2.1	Ressourcen einer Bank	129
4.3.2.2	Kernkompetenzen einer Bank	130
4.3.3	Ressourcen- und kompetenzorientierte Analyse des Problemkredit-Managements	134
4.3.3.1	Ressourcen eines Problemkredit-Managers	134
4.3.3.2	Kernkompetenzen eines Problemkredit-Managers	135
4.3.4	Bedeutung des Ansatzes der Nähe zu den Kernkompetenzen für die Entscheidung über interne oder externe Problemkreditbearbeitung	136
4.3.5	Kritische Betrachtung des ressourcenbasierten und evolutions-theoretischen Forschungsansatzes	139
4.4	Zwischenfazit	140
5	THEORETISCHES ENTSCHEIDUNGSMODELL ZUR INTEGRATION ODER DESINTEGRATION DES PROBLEMKREDIT-MANAGEMENTS	142
5.1	Notwendigkeit eines integrierten Entscheidungsmodells	142
5.2	Harmonisierung der Annahmen und der Variablen der Transaktionskostentheorie und des Ansatzes der Nähe zu den Kernkompetenzen	143
5.2.1	Vereinbarkeit der Verhaltensannahmen der Transaktionskostentheorie mit dem Ansatz der Nähe zu den Kernkompetenzen	143
5.2.1.1	Begrenzte Rationalität	143
5.2.1.2	Opportunismus	144
5.2.2	Vereinbarkeit von Spezifität und Kompetenzen als Entscheidungsvariablen	146
5.2.3	Harmonisierung der Effizienzverständnisse	147
5.3	Ableitung eines integrierten Entscheidungsmodells aus der Transaktionskostentheorie und dem Ansatz der Nähe zu den Kernkompetenzen	148

5.4 Die organisationale Gestaltung des Problemkredit-Managements vor dem Hintergrund eines integrierten Integrations- versus Desintegrationsmodells aus der Transaktionskostentheorie und dem Ansatz der Nähe zu den Kernkompetenzen	154
5.5 Theoriegestützte Propositionengenerierung	162
5.5.1 Notwendigkeit der Propositionengenerierung	162
5.5.2 Grundregeln der Propositionengenerierung	163
5.5.3 Ableitung von Propositionen aus der Theorie	164
5.6 Zwischenfazit	166
6 EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG DER INTEGRATION ODER DESINTEGRATION DES PROBLEMKREDIT-MANAGEMENTS IMMOBILIENBESICHERTER KREDITE	168
6.1 Wahl der Forschungsmethodik zur empirischen Untersuchung	168
6.1.1 Betrachtung von quantitativen Forschungsmethoden im Rahmen der Problemstellung	168
6.1.2 Betrachtung von qualitativen Forschungsmethoden im Rahmen der Problemstellung	169
6.2 Expertenbefragung zur Integration oder Desintegration des Problemkredit-Managements	171
6.2.1 Expertenbefragung zur Generierung von qualitativen Daten	171
6.2.1.1 Ziel der Expertenbefragung	171
6.2.1.2 Wissenschaftstheoretische Einordnung der Expertenbefragung	171
6.2.1.3 Gütekriterien einer empirischen Analyse	172
6.2.2 Konzeption des Leitfadens für die Expertenbefragung	173
6.2.2.1 Entwicklung und Aufbau des Interviewleitfadens	174
6.2.2.2 Theoriebezug der Experteninterviews	175
6.2.2.3 Test des Interviewleitfadens	178
6.2.3 Zielgruppenbestimmung der Expertenbefragung	179
6.2.4 Durchführung und Dokumentation der Experteninterviews	181
6.2.5 Inhaltsanalytische Auswertung des qualitativen Untersuchungsmaterials	181
6.2.5.1 Inhaltsanalyse zur Auswertung qualitativer Daten	182
6.2.5.2 Codierung im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse	182
6.2.5.3 Ablauf einer qualitativen Inhaltsanalyse	184
6.2.5.4 Ableitung der Strukturierungsdimensionen	186
6.2.5.5 Bestimmung und Formulierung der Kategorien, Ausprägungen und Codierregeln	187
6.2.6 Überprüfung der Propositionen und Ableitung der Ergebnisse der Expertenbefragung	199
6.2.7 Validität und Reliabilität der ausgewerteten Ergebnisse	212
6.3 Fallstudie zum Umgang mit Problemkrediten am Beispiel der Aareal Bank AG	213
6.3.1 Das Forschungsdesign der Fallstudie	213

6.3.2	Datenerhebung und Datenaufbereitung	218
6.3.2.1	Situation der Aareal Bank vor der Reduzierung des Problemkreditportfolios	218
6.3.2.2	Mögliche Handlungsalternativen für den Umgang mit den Problemkrediten	221
6.3.2.3	Entscheidung zum Verkauf von Problemkreditportfolios	221
6.3.2.4	Situation der Aareal Bank nach der Reduzierung des Problemkreditportfolios	226
6.3.3	Die Erfolgsstory der Aareal Bank	227
6.3.3.1	Unternehmensinterne Akzeptanz des Verkaufs von Problemkrediten	227
6.3.3.2	Kapitalmarktakzeptanz des Verkaufs von Problemkrediten	228
6.3.4	Überprüfung der Propositionen und Ableitung der Ergebnisse der Fallstudie	233
6.4	Auswertung der theoretischen und empirischen Ergebnisse	239
6.5	Zwischenfazit	246
7	ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK	248
7.1	Zusammenfassung und Schlussfolgerung	248
7.2	Ausblick	251
	ANHANG	255
	LITERATURVERZEICHNIS	267

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Lehr- und Forschungsansatz zur transaktionsbasierten Immobilienwirtschaftslehre als wissenschaftliche Disziplin	7
Abbildung 2:	Klassifikation von Problemkrediten	21
Abbildung 3:	Ermittlung des Problemkreditvolumens in Deutschland im Jahr 2004	29
Abbildung 4:	Der klassische Kreditprozess	38
Abbildung 5:	Bestand an gewerblichen Hypothekarkrediten nach Bankengruppen im Jahr 2004	41
Abbildung 6:	Bestand an Wohnungskrediten nach Bankengruppen im Jahr 2004	42
Abbildung 7:	Kategorisierung externer Problemkredit-Manager	44
Abbildung 8:	NPL- und SPL-Workout-Strategien	46
Abbildung 9:	Dauer von Zwangsversteigerungsverfahren im 1. Halbjahr 2007	55
Abbildung 10:	Die Neue Baseler Eigenkapitalvereinbarung	60
Abbildung 11:	Phasen der NPL-Due-Diligence	65
Abbildung 12:	Verständnis von Opportunismus	75
Abbildung 13:	Koordinations- und Motivationskosten in marktlichen und hierarchischen Transaktionen	80
Abbildung 14:	Make-or-Buy-Entscheidung	82
Abbildung 15:	Cashflow-Betrachtung eines Performing Loans	87
Abbildung 16:	Cashflow-Betrachtung eines Sub-performing Loans	87
Abbildung 17:	Cashflow-Betrachtung eines Non-performing Loans	88
Abbildung 18:	Entscheidungsbaum für spezifisches Problemkredit-Management immobilienbesicherter Kredite	89
Abbildung 19:	Koordinations- und Motivationskosten der Bank für internes oder externes Problemkredit-Management	94
Abbildung 20:	Make-or-Buy-Entscheidung einer Bank bezüglich des Problemkredit-Managements	96
Abbildung 21:	Zeitlicher Ablauf des Transaktionsverlaufs	102
Abbildung 22:	Pay-off-Matrix von Bank und Workout-Manager in 2x2-Spielen	103
Abbildung 23:	Formale Ableitung der optimalen Gestaltungsform des Problemkredit-Managements	110
Abbildung 24:	Grafische Darstellung der optimalen Gestaltungsformen	112

Abbildung 25:	Unternehmensinterne Perspektive der SWOT-Analyse zur Analyse von Wettbewerbsvorteilen	121
Abbildung 26:	Ableitung eines integrierten Entscheidungsmodells I	149
Abbildung 27:	Ableitung eines integrierten Entscheidungsmodells II	151
Abbildung 28:	Ableitung eines integrierten Entscheidungsmodells III	152
Abbildung 29:	Entscheidungsmodell zur Integration oder Desintegration des Problemkredit-Managements	154
Abbildung 30:	Durchlauf des integrierten Entscheidungsmodells für eine Großbank	157
Abbildung 31:	Durchlauf des integrierten Entscheidungsmodells für ein regional fokussiertes Kreditinstitut	159
Abbildung 32:	Durchlauf des integrierten Entscheidungsmodells für eine Immobilienbank	161
Abbildung 33:	Theoriebezug bei der Konzeption der Expertenbefragung	176
Abbildung 34:	Zusammenhang von Kategorie, Ausprägung und Code	184
Abbildung 35:	Ablauf der qualitativen Inhaltsanalyse	185
Abbildung 36:	Strukturierungsdimensionen	187
Abbildung 37:	Codiersystem zu den Kategorien „Problemkredit-Management und Banken“ und „Kernkompetenz einer Bank und Problemkredit-Management“	188
Abbildung 38:	Codiersystem zur Kategorie „Problemkredit-Management und externe Servicer“	190
Abbildung 39:	Codiersystem zur Kategorie „Komplexe Kredite und internes oder externes Problemkredit-Management“	191
Abbildung 40:	Codiersystem zur Kategorie „Einfache Kredite und internes oder externes Problemkredit-Management“	192
Abbildung 41:	Codiersystem zu den Kategorien „Homogenität/ Heterogenität des Portfolios und internes oder externes Problemkredit-Management“	193
Abbildung 42:	Codiersystem zur Kategorie „Datenqualität und internes oder externes Problemkredit-Management“	194
Abbildung 43:	Codiersystem zur Kategorie „Portfoliogröße und internes oder externes Problemkredit-Management“	195

Abbildung 44:	Codiersystem zur Kategorie „Anforderungen an die Mitarbeiter des Problemkredit-Managements“	196
Abbildung 45:	Codiersystem zur Kategorie „Einflussfaktoren für den Verkauf der Problemkredite“	198
Abbildung 46:	Codiersystem zur Kategorie „Erfolgsfaktoren für das Problemkredit-Management“	199
Abbildung 47:	Abbau des NPL-Portfolios der Aareal Bank AG	226
Abbildung 48:	Analyse abnormaler Renditen zu den Zeitpunkten der Transaktionsankündigung	232

Abkürzungsverzeichnis

ABS	Asset Backed Securities
AHBR	Allgemeine HypothekenBank Rheinboden AG
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BHF-Bank	Berliner Handels- und Frankfurter Bank
BHI	Bad Homburger Inkasso GmbH
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BRW	Benchmark-Risikogewicht
CAR	Cumulative Abnormal Return
CDO	Collateralised Debt Obligation
CDS	Credit Default Swaps
CLN	Credit-linked Notes
CMBS	Commercial Mortgage Backed Securities
DPO	Discounted Pay-off
DSCR	Debt Service Coverage Ratio
EAD	Exposure At Default
EK	Eigenkapital
FB	First Best
FDIC	Federal Deposit Insurance Corporation
GKG	Gerichtskostengesetz
GSSG	Global Servicing Solutions Germany
HRE	Hypo Real Estate Bank AG
HVB	Bayerische Hypo- und Vereinsbank AG
i.d.R.	in der Regel
i.e.S.	im engeren Sinne

IMF	International Monetary Fund
InsO	Insolvenzordnung
i. w. S.	im weiteren Sinne
IRB	Internal Rating Based
IRU	Institutional Restructuring Unit
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KWG	Kreditwesengesetz
LGD	Loss Given Default
LTV-Ratio	Loan-To-Value-Ratio
M	Maturity
M&A	Mergers & Acquisitions
MaH	Mindestanforderungen an das Handelsgeschäft
MaIR	Mindestanforderungen an die Interne Revision
MAK	Mitarbeiterkapazitäten
MaK	Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft der Kreditinstitute
MaRisk	Mindestanforderungen an das Risikomanagement
MBS	Mortgage Backed Securities
MDAX	Mid-Cap Deutscher Aktienindex
NI	Nichtintegration
NIÖ	Neue Institutionenökonomie, auch Neue Institutionenökonomik
NPL	Non-performing Loan
NPV	Net Present Value
PD	Probability of Default
Q&A-Runde	Question & Answer-Runde
RCC	Resolution and Collection Corporation
REPE	Real Estate Private Equity
RMBS	Residential Mortgage Backed Securities

RTC	Resolution Trust Corporation
RW	Risikogewicht
S&L	Savings & Loans
SAR	Standardised Abnormal Return
SPL	Sub-performing Loan
SPV	Special Purpose Vehicle
SWOT	Strength, Weakness, Opportunities, Threats
TRS	Total Return Swaps
UmwG	Umwandlungsgesetz
VDH	Verband deutscher Hypothekenbanken e.V.
vdv	Verband deutscher Pfandbriefbanken e.V.
VHB	Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V.
VI	Vorwärtsintegration
WTO	World Trade Organisation
ZPO	Zivilprozessordnung
ZVG	Zwangsversteigerungsgesetz
ZwVwV	Zwangsverwalterverordnung

Symbolverzeichnis

\sum	Summe
α_i	Regressionskonstante
a_1	Produktionsbedingungen der Bank
a_2	Produktionsbedingungen des Workout-Managers
β_i	Regressionskoeffizient
C	Sicherheit
e	Störgröße, Zufallsvariable
e_1	Anstrengungen der Bank
e_2	Anstrengungen des Workout-Managers
i_1	Bank
i_2	Workout-Manager
k	Bearbeitungsgebühren
K	Kosten
K_{agg}	aggregierte Kosten
L^*	maximaler Fremdkapitalbetrag
m	Zinssatz
π_{agg}	aggregierte Auszahlungen
π_1	Auszahlungen der Bank
π_2	Auszahlungen des Workout-Managers
$R_{i,t}$	Rendite der Aktie i zum Zeitpunkt t
$R_{m,t}$	Rendite des Marktportfolios m zum Zeitpunkt t.
T	Laufzeit
U	Umsatz
U_{agg}	aggregierter Umsatz

x_1	spezifische Kosten der Bank zur Bereitstellung von Humankapital zur Kreditvergabe
x_2	spezifische Kosten des Workout-Managers zur Bereitstellung von Humankapital zur Problemkreditbearbeitung
\hat{x}_1	Spezifität des Humankapitals der Bank zur Problemkreditvergabe
\hat{x}_2	Spezifität des Humankapitals des Workout-Managers zum Problemkredit-Management