Inhaltsübersicht

Abbildungsverzeichnis	XIX
Tabellenverzeichnis	XXIII
Abkürzungsverzeichnis	XXVII
Einleitung: Problemstellung, Ziele der Arbeit und Vorgehensweise der Untersuchung	1
Erster Teil: Gestaltungsgrundlagen des Problemkreditmanagements	7
A. Die strategische Bedeutung des Problemkreditmanagements (PKM) im Kontext aktueller Rahmenbedingungen	7
I. Auswirkungen der Insolvenzentwicklung in Deutschland auf die Risiko- und Ergebnissituation der Banken	7
II. Die strategische Bedeutung des PKM für das Kreditgeschäft	15
III. Die aufsichtsrechtlichen Anforderungen als Rahmenbedingungen für die Ausgestaltung des PKM	24
B. Organisationstheoretische Anforderungen an die Gestaltung des Problemkreditmanagements	32
I. Herleitung der organisationstheoretischen Bewertungsgrundlagen	32
II. Betrachtung der Prozessdimension	41
III. Ableitung relevanter Organisationsformen der Strukturdimension	60
C. Die Steuerungs- und Ergebnisdimension des Problemkreditmanagements	76
I. Anforderungen einer controlling-adäquaten Infrastruktur	76
II. Steuerungs- und Ergebnisgrößen für das PKM	78
III. Operative Steuerungsinstrumente zur Beurteilung der Ergebnisdimension des PKM	82
Zweiter Teil: Untersuchungskonzeption und Durchführung der empirischen Analyse	87
A. Methodik und Konzeption der empirischen Untersuchung	87
I. Ziele der empirischen Untersuchung und Abgrenzung des Untersuchungsrahmens	87
II. Aufstellung von Untersuchungshypothesen für das PKM	90

V

III. Ausgestaltung des konzeptionellen Rahmens der empirischen Untersuchung	105
B. Beurteilung der statistischen Signifikanz und Darstellung der Ergebnisse der uni- und bivariaten Datenanalyse	113
I. Beurteilung der statistischen Signifikanz der Stichprobe	114
II. Deskriptive Darstellung der univariaten und bivariaten Ergebnisse der empirischen Untersuchung	120
III. Aufzeigen bivariater Zusammenhänge innerhalb der Stichprobe mit Hilfe der Korrelationsanalyse	147
C. Identifikation von Erfolgsfaktoren durch multivariate Verfahren	158
I. Vorüberlegungen und Festlegung des Analysedesigns der multivariaten Analyse	159
II. Komplexitätsreduktion der Untersuchungsvariablen	160
III. Überprüfung der Zusammenhänge mit Hilfe der Regressionsanalyse	171
Dritter Teil: Ergebnisinterpretation und Konzeption eines effektiven und effizienten Problemkreditmanagements	187
A. Bewertung der Analyseergebnisse und Ableitung organisatorischer Gestaltungsempfehlungen	187
I. Diskussion der empirischen Ergebnisse der Untersuchung	187
II. Bewertung der Untersuchungsergebnisse unter organisationstheoretischen Gesichtspunkten	211
III. Zusammenfassung der relevanten Effektivitäts- und Effizienztreiber	219
B. Organisatorische Gestaltung eines risiko- und situationsadäquaten Problemkreditmanagements	222
I. Festlegung der strategischen Rahmenbedingungen	223
II. Ausgestaltung der Strukturdimension im PKM	232
III. Prozessuale Gestaltung der Intensivbetreuung und Sanierung und Ermittlung des Zeitwertes von PKM-Engagements	245
IV. Prozessuale Ausgestaltung der Abwicklungsmaßnahmen	265
V. Ausgestaltung der Steuerungsdimension	269
C. Implementierung der Ergebnisse unter Berücksichtigung der MaRisk und Darstellung weiterer Entwicklungsmöglichkeiten	280
I. Bewertung der Ergebnisse aus Sicht der MaRisk	280

II. Ausgestaltung des Implementierungsprozesses	285
III. Ausblick auf die weitere Gestaltung des PKM und den zukünftigen Forschungsbedarf	287
Schlussbetrachtung	291
Literaturverzeichnis	297
Anhang	313
Anhang 1: Ergänzende ein- und zweidimensionale Auswertungen	313
1.1 Regionale Rücklaufquote	313
1.2 Auswertung der strategischen und organisatorischen Rahmenbedingungen	314
1.3 Struktureller Aufbau des PKMs	315
1.4 Prozessuale Gestaltung des PKMs	317
1.5 Steuerungsdimension des PKM	322
1.6 Ergebnisdimension des PKM	324
Anhang 2: Korrelationsanalysen	325
2.1 Herleitung des Bravis-Pearson-Korrelationskoeffizienten	325
2.2 Herleitung der punktbiserialen Korrelation	325
2.3 Ergebnisse der Korrelationsanalysen	327
Anhang 3: Multivariate Analyse	331
3.1 Statistische Grundlagen der Faktorenanalyse	331
3.2 Teilergebnisse der Faktorenanalyse	333
3.3 Statistische Grundlagen der Regressionsanalyse	337
3.4 Prüfung der Prämissen der Regressionsanalyse	340
Anhang 4: Anschreiben Fragebogen	346
Anhang 5: Fragebogen zur Institutsbefragung im Rahmen der empirischen Untersuchung	347
Anhang 6: Variabelendefinition / Variablenbeschreibung	358

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XIX
Tabellenverzeichnis	XXIII
Abkürzungsverzeichnis	XXVII
Einleitung: Problemstellung, Ziele der Arbeit und Vorgehensweise der Untersuchung	1
Erster Teil: Gestaltungsgrundlagen des Problemkreditmanagements	7
A. Die strategische Bedeutung des Problemkreditmanagements (PKM) im Kontext aktueller Rahmenbedingungen	7
I. Auswirkungen der Insolvenzentwicklung in Deutschland auf die Risiko- und Ergebnissituation der Banken	7
1. Die Insolvenzentwicklung in Deutschland	7
2. Risiken für die Banken aufgrund der Insolvenzentwicklung	10
3. Beeinträchtigung der Ergebnissituation der Sparkassen und Kreditgenossenschaften durch die Insolvenzentwicklung	12
II. Die strategische Bedeutung des PKM für das Kreditgeschäft	15
1. Sanierung und Abwicklung als Hauptbestandteile des PKM zur Umsetzung der risikopolitischen Ziele der Kreditinstitute	15
2. Die Unternehmenskrise als Ausgangspunkt für das PKM in Kreditinstituten	19
3. Abgrenzung des Aufgabenfeldes der Kreditinstitute im Rahmen der Sanierung	21
III. Die aufsichtsrechtlichen Anforderungen als Rahmenbedingungen für die Ausgestaltung des PKM	24
1. Zielsetzung und Instrumente der staatlichen Regulierungen im Bankensektor	25
2. Basel II und MaRisk als Rahmenvorgaben für das PKM	26
a) Implikationen der ersten Säule von Basel II	26
b) Die MaRisk als Umsetzungsinstrument der zweiten Säule von Basel II	28
3. Die Insolvenzordnung – Haftungs- und Strafbarkeitsgefahren für Kreditinstitute	29

B. Organisationstheoretische Anforderungen an die Gestaltung des Problemkreditmanagements	32
I. Herleitung der organisationstheoretischen Bewertungsgrundlagen	32
1. Grundlagen der organisatorischen Gestaltung von Banken	33
2. Herleitung von Koordinationseffizienz als Bewertungsgrundlage der Organisation	36
3. Das Konzept der Motivationseffizienz	38
II. Betrachtung der Prozessdimension	41
1. Einordnung der Prozessabläufe des PKM in das Kreditgeschäft	41
a) Identifizierung risikobehafteter Engagements durch Integration der Kreditüberwachung in die Normalkreditbetreuung	43
b) Intensivbetreuung	45
2. Beschreibung der Kernprozessschritte im Rahmen der Sanierungsbetreuung	46
a) Bewertung und Analyse der Sanierungsengagements	47
b) Erarbeitung und Umsetzung von Sanierungsmaßnahmen	52
c) Laufendes Sanierungscontrolling und Beendigung der Sanierung	54
3. Die Abwicklung als Abschluss der Wertschöpfungskette im Kreditgeschäft	55
a) Bestandsaufnahme und Engagementkündigung	57
b) Das Abwicklungskonzept als Orientierungsgrundlage der Abwicklungsmaßnahmen	57
c) Durchführung Abwicklungsmaßnahmen	58
d) Abwicklungscontrolling und Beendigung der Abwicklung	59
III. Ableitung relevanter Organisationsformen der Strukturdimension	60
1. Grundlagen der Ausgestaltung relevanter Organisationsformen in der Bankenpraxis	60
2. Bankinterne Modellierungsmöglichkeiten für die Aufbauorganisation des PKM	61
a) Zuordnung der Aufgabenbereiche des PKM zum Markt- oder Marktfolgebereich	62
b) Integrationsmöglichkeiten des PKM in das bestehende Organisationssystem	63

3.	Stellenbildung im PKM und Strukturierung des Entscheidungsproblems	68
a)	Stellenbildung im PKM	68
b)	Strukturierung des Entscheidungsproblems durch die Kompetenzgestaltung	69
4.	Sourcing-Optionen als organisatorische Gestaltungsmöglichkeiten der Leistungstiefe und -breite des PKM	70
a)	Kriterien für das Sourcing im PKM	72
b)	Darstellung der PKM-Sourcing-Optionen	73
C.	Die Steuerungs- und Ergebnisdimension des Problemkreditmanagements	76
I.	Anforderungen einer controlling-adäquaten Infrastruktur	76
II.	Steuerungs- und Ergebnisgrößen für das PKM	78
1.	Das Kreditrisikoergebnis als wichtigste Ergebnisgröße für die Beurteilung der Problemkreditorganisation	78
2.	PKM-relevante ROI-Positionen	81
III.	Operative Steuerungsinstrumente zur Beurteilung der Ergebnisdimension des PKM	82
1.	Die Bewertungsspanne für das Kreditgeschäft als operative Steuerungsgröße des Kreditrisikos	82
2.	Festlegung ergänzender, operativer Steuerungskennzahlen für die Beurteilung der Effektivität des PKM	84
	Zweiter Teil: Untersuchungskonzeption und Durchführung der empirischen Analyse	87
A.	Methodik und Konzeption der empirischen Untersuchung	87
I.	Ziele der empirischen Untersuchung und Abgrenzung des Untersuchungsrahmens	87
II.	Aufstellung von Untersuchungshypothesen für das PKM	90
1.	Hypothesen zur Ergebnisdimension des PKM	91
2.	Hypothesen zu exogenen Einflüssen	92
3.	Hypothesen zur Strategiedimension	93
4.	Hypothesen zur strukturellen Gestaltung des PKM	95
5.	Hypothesen zur Prozessdimension der Sanierung	98
6.	Hypothesen zur Prozessdimension der Abwicklung	101
7.	Hypothesen zur Steuerungsdimension im PKM	103

III. Ausgestaltung des konzeptionellen Rahmens der empirischen Untersuchung	105
1. Gestaltung der Untersuchungskonzeption	105
a) Informationsquellen und Erhebungsart	105
b) Abgrenzung des inhaltlichen Untersuchungsrahmens	107
c) Beschreibung der Datenbasis	108
2. Gestaltung des Erhebungsrahmens	109
a) Fragebogendesign	109
b) Das Skalenniveau der Variablen	111
3. Operative Durchführung der Untersuchung	111
a) Durchführung eines Pretests zur Validierung des Fragebogens	111
b) Durchführung der Erhebung	112
c) Vorgehensweise der Datenaufbereitung und Datenanalyse	112
B. Beurteilung der statistischen Signifikanz und Darstellung der Ergebnisse der uni- und bivariaten Datenanalyse	113
I. Beurteilung der statistischen Signifikanz der Stichprobe	114
1. Anforderungen an die Qualität der Untersuchung	114
2. Sample, Rücklaufquote und „response rate ratio“	115
3. Validitätstest der Stichprobe in Bezug auf die Sektoreuzuordnung der Institute	117
4. Validitätstest der Stichprobe in Bezug auf die Größenzuordnung der Institute	118
II. Deskriptive Darstellung der univariaten und bivariaten Ergebnisse der empirischen Untersuchung	120
1. Methodik und Vorgehensweise der uni- und bivariaten Datenanalyse	120
2. Uni- und bivariate Untersuchungsergebnisse	121
a) Auswertung der strategischen und organisatorischen Rahmenbedingungen des PKM	121
b) Struktureller Aufbau des Bereiches PKM	123
c) Ausgestaltung der Sanierung	129
d) Ausgestaltung der Abwicklung	137
e) Ausgestaltung der Steuerungsdimension im PKM	140
f) Entwicklung der Ergebnisdimension der Kreditinstitute	142

III. Aufzeigen bivariater Zusammenhänge innerhalb der Stichprobe mit Hilfe der Korrelationsanalyse	147
1. Vorgehensweise der Ermittlung bivariater Zusammenhänge	147
2. Korrelationen zwischen dem primären Kreditrisiko und der Effektivität des PKM	148
3. Statistische Zusammenhänge zwischen den Organisationsvariablen der PKM-Bereiche und der Ergebnisdimension	150
a) Korrelationen zwischen den Untersuchungsdimensionen der Sanierung und der Ergebnisdimension	150
b) Korrelationen zwischen der Ergebnisdimension und den Untersuchungsdimensionen der Abwicklung	152
c) Korrelationen zwischen Organisationsvariablen der Untersuchungsdimensionen	154
C. Identifikation von Erfolgsfaktoren durch multivariate Verfahren	158
I. Vorüberlegungen und Festlegung des Analysedesigns der multivariaten Analyse	159
II. Komplexitätsreduktion der Untersuchungsvariablen	160
1. Logische Verkettung der Zusammenhänge als Grundlage der multivariaten Analyse	161
2. Komplexitätsreduktion mit Hilfe der Faktorenanalyse	162
a) Strategiedimension und Zielsetzung des PKM	163
b) Struktur-, Prozess- und Steuerungsdimension	164
c) Ergebnisdimension der Sanierung und Abwicklung	170
III. Überprüfung der Zusammenhänge mit Hilfe der Regressionsanalyse	171
1. Die Regressionsanalyse als struktur-überprüfendes Verfahren	172
2. Anwendung der Regressionsanalyse auf die Untersuchungsdaten	174
a) Regression auf das primäre Kreditrisiko	174
b) Regressionsanalysen für Effektivität bzw. Ineffektivität der Sanierung	175
c) Regressionsanalyse für die Effektivität der Abwicklung	177
d) Regressionen für ausgewählte Variablen der Untersuchungsdimensionen	178
3. Bewertung der Qualität der Untersuchung	183

Dritter Teil:	Ergebnisinterpretation und Konzeption eines effektiven und effizienten Problemkreditmanagements	187
A.	Bewertung der Analyseergebnisse und Ableitung organisatorischer Gestaltungsempfehlungen	187
I.	Diskussion der empirischen Ergebnisse der Untersuchung	187
1.	Diskussion der empirisch festgestellten Einflüsse auf die Ergebnisdimension	187
a)	Wirkungszusammenhänge mit dem primären Kreditrisiko	187
b)	Einflussfaktoren auf die Effektivität der Sanierung	190
c)	Einflussfaktoren auf die Effektivität der Abwicklung	195
2.	Implikationen der regionalen Insolvenzentwicklung auf das PKM	196
3.	Überprüfung und Interpretation der Zusammenhänge innerhalb der Organisationsdimension	197
a)	Ursachen für eine aktive Unterstützung der Sanierungskunden oder die Durchführung von Stillhaltemaßnahmen	197
c)	Die Prüfung der Sanierungswürdigkeit und -fähigkeit als Kriterium der Prozessqualität	202
d)	Voraussetzungen für eine frühzeitige Überleitung risikobehafteter Engagements	205
e)	Controlling und Steuerung – die vernachlässigten Aspekte des PKM	207
f)	Einflussfaktoren auf die Organisationsdimensionen der Abwicklung	209
II.	Bewertung der Untersuchungsergebnisse unter organisationstheoretischen Gesichtspunkten	211
1.	Die aufbauorganisatorische Gestaltung des PKM	211
2.	Beeinträchtigung der Stellenbildung und Delegationseffizienz durch eine unzureichende Nutzung des Problemlösungspotenzials der PKM-Einheiten	216
III.	Zusammenfassung der relevanten Effektivitäts- und Effizienztreiber	219
B.	Organisatorische Gestaltung eines risiko- und situationsadäquaten Problemkreditmanagements	222
I.	Festlegung der strategischen Rahmenbedingungen	223
1.	Grundlagen der Strategiedimension des PKM	223

2.	Bewertung alternativer Strategiemöglichkeiten	225
3.	Festlegung und Dokumentation der PKM-Ziele zur Implementierung eines institutionalisierten Controlling-Zyklus	229
II.	Ausgestaltung der Strukturdimension im PKM	232
1.	Aufbauorganisatorische Gestaltung und Stellenbildung in der Sanierung	232
a)	Schaffung von Profit-Center-Strukturen durch die aufbauorganisatorische Verankerung der Sanierung als Zentralbereich	232
b)	Stellenbildung in der Sanierung	235
2.	Aufbauorganisatorische Integration der Abwicklung	236
3.	Ausgestaltung der Entscheidungsdelegation im PKM	238
4.	Komplexitätsdifferenzierung als Voraussetzung einer zielgerichteten Bearbeitung der PKM-Engagements	240
a)	Differenzierung der Sanierungsengagements	240
b)	Differenzierung der Abwicklungsengagements	242
4.	Dokumentation der Aufgaben und Funktionen zur Verbesserung der Prozessqualität	245
III.	Prozessuale Gestaltung der Intensivbetreuung und Sanierung und Ermittlung des Zeitwertes von PKM-Engagements	245
1.	Ausgestaltung des Frühwarnsystems, der Intensivbetreuung sowie der Überleitung risikobehafteter Engagements in die Sanierung	246
2.	Ausgestaltung der Sanierungsprozessschritte zur Vermeidung operationeller Risiken	249
a)	Durchführung einer umfassenden Bestandsaufnahme risikobehafteter Engagements	249
b)	Die Bewertung der Sanierungsfähigkeit des Kunden	251
c)	Ermittlung des Zeitwertes eines Sanierungsengagements als Grundlage der Sanierungswürdigkeitsprüfung	252
d)	Abgleich der Sanierungs- und Abwicklungsalternativen	255
3.	Erfolg versprechende Intensivbetreuungs- und Sanierungsmaßnahmen	256
4.	Nutzung von Cooperate-Sourcing-Optionen im Rahmen der Sanierungsbetreuung	260
5.	Der Sanierungsbeschluss als Ablaufplan für die Bearbeitung der Sanierungsengagements	262

IV. Prozessuale Ausgestaltung der Abwicklungsmaßnahmen	265
1. Das Abwicklungskonzept als Bearbeitungsrahmen der Verwertungsmaßnahmen	265
2. Nutzung von Cooperate-Sourcing-Möglichkeiten im Rahmen der Abwicklungsprozesse	267
3. Outsourcing von Teilprozessschritten der Abwicklung und Verkauf von Abwicklungseingagements	268
V. Ausgestaltung der Steuerungsdimension	269
1. Die Sanierungsfortschrittskontrolle als operatives Controllinginstrument auf Engagementebene	270
2. Die prozessuale Überwachung der Abwicklungsmaßnahmen als Steuerungsbasis des Bereiches	274
3. Ausgestaltung des Controllings auf Bereichsebene zur Gewährleistung eines steuerungsadäquaten Führungs-Informationssystems	275
4. EDV-technische Anforderungen an das Bearbeitungs- und Dokumentationssystem	277
5. Zielvereinbarungen als Anreizsystems	278
C. Implementierung der Ergebnisse unter Berücksichtigung der MaRisk und Darstellung weiterer Entwicklungsmöglichkeiten	280
I. Bewertung der Ergebnisse aus Sicht der MaRisk	280
1. Abgleich des bestehenden Organisationsdesigns mit den aufsichtsrechtlichen Anforderungen an das PKM	280
2. Beurteilung der MaRisk im Hinblick auf die identifizierten Effektivitäts- und Effizienztreiber des PKM	283
II. Ausgestaltung des Implementierungsprozesses	285
III. Ausblick auf die weitere Gestaltung des PKM und den zukünftigen Forschungsbedarf	287
Schlussbetrachtung	291
Literaturverzeichnis	297
Anhang	313
Anhang 1: Ergänzende ein- und zweidimensionale Auswertungen	313
1.1 Regionale Rücklaufquote	313

1.2 Auswertung der strategischen und organisatorischen Rahmenbedingungen	314
1.3 Struktureller Aufbau des PKMs	315
1.4 Prozessuale Gestaltung des PKMs	317
1.5 Steuerungsdimension des PKM	322
1.6 Ergebnisdimension des PKM	324
Anhang 2: Korrelationsanalysen	325
2.1 Herleitung des Bravis-Pearson-Korrelationskoeffizienten	325
2.2 Herleitung der punktbiseriellen Korrelation	325
2.3 Ergebnisse der Korrelationsanalysen	327
Anhang 3: Multivariate Analyse	331
3.1 Statistische Grundlagen der Faktorenanalyse	331
3.2 Teilergebnisse der Faktorenanalyse	333
3.3 Statistische Grundlagen der Regressionsanalyse	337
3.4 Prüfung der Prämissen der Regressionsanalyse	340
3.4.1 Prüfung auf Multikollinearität	340
3.4.2 Prüfung auf Autokorrelation	341
3.4.3 Prüfung der Nichtlinearität sowie der Heteroskedastizität	342
3.4.4 Prüfung der Normalverteilung der Residuen	345
Anhang 4: Anschreiben Fragebogen	346
Anhang 5: Fragebogen zur Institutsbefragung im Rahmen der empirischen Untersuchung	347
Anhang 6: Variabeldefinition / Variablenbeschreibung	358