

## Inhaltsübersicht

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

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

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

## Inhaltsverzeichnis

|   |              |
|---|--------------|
| <b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b>  | <b>XIX</b>   |
| <b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</b>  | <b>XXIII</b> |
| <b>SYMBOLVERZEICHNIS</b>  | <b>XXVII</b> |
| <b>1 EINLEITUNG</b>   | <b>1</b>     |
| <b>1.1 Problemstellung und Zielsetzung</b>  | <b>1</b>     |
| <b>1.2 Einordnung und Abgrenzung</b>  | <b>4</b>     |
| 1.2.1 Deduktiv-nomologische Erkenntnisgewinnung   | 4            |
| 1.2.2 Forschungsansatz zur transaktionsbasierten Immobilienwirtschaftslehre             | 6            |
| <b>1.3 Gang der Untersuchung und methodische Vorgehensweise</b>                         | <b>8</b>     |
| <b>2 PROBLEMKREDITE UND PROBLEMKREDIT-MANAGEMENT</b>                                    | <b>13</b>    |
| <b>2.1 Stand der Literatur zum Umgang mit Problemkrediten</b>                           | <b>13</b>    |
| 2.1.1 Deutsche Literatur  | 13           |
| 2.1.2 Internationale Literatur  | 15           |
| <b>2.2 Grundlagen zu Problemkrediten</b>  | <b>18</b>    |
| 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           |
| <b>2.3 Grundlagen zum Problemkredit-Management</b>                                      | <b>37</b>    |
| 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 grundpfandrechtlich 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  | Zwangsersteigerung 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        |
| <b>2.4</b> | <b>Zwischenfazit</b>  | <b>69</b> |
| <b>3</b>   | <b>TRANSAKTIONSKOSTENTHEORETISCHE ANALYSE DER INTEGRATION ODER DESINTEGRATION DES PROBLEMKREDIT-MANAGEMENTS IMMOBILIENBESICHERTER KREDITE</b> | <b>72</b> |
| <b>3.1</b> | <b>Stand der Literatur zur Transaktionskostentheorie</b>  | <b>72</b> |
| <b>3.2</b> | <b>Grundlagen der Transaktionskostentheorie</b>   | <b>73</b> |
| 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        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>3.3 Transaktionskostentheoretische Analyse des Problemkredit-Managements</b>  | <b>83</b>  |
| 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         |
| <b>3.4 Formale Analyse der organisationalen Umsetzung der Problemkreditbearbeitung unter Berücksichtigung von Make-or-Buy-Entscheidungen der Transaktionskostentheorie</b> | <b>97</b>  |
| 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        |
| <b>3.5 Zwischenfazit</b>   | <b>113</b> |
| <b>4 KOMPETENZORIENTIERTE ANALYSE DER INTEGRATION ODER DESINTEGRATION DES PROBLEMKREDIT-MANAGEMENTS IMMOBILIENBESICHERTER KREDITE</b>                                      | <b>115</b> |
| <b>4.1 Stand der Literatur zur ressourcenorientierten und evolutions-theoretischen Forschung</b>   | <b>115</b> |
| <b>4.2 Grundlagen des Ansatzes der Nähe zu den Kernkompetenzen</b>   | <b>116</b> |
| 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        |
| <b>4.3 Der Ansatz der Nähe zu den Kernkompetenzen als Entscheidungshilfe in der Frage nach Integration oder Desintegration des Problemkredit-Managements</b> | <b>128</b> |
| 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        |
| <b>4.4 Zwischenfazit</b>   | <b>140</b> |
| <b>5 THEORETISCHES ENTSCHEIDUNGSMODELL ZUR INTEGRATION ODER DESINTEGRATION DES PROBLEMKREDIT-MANAGEMENTS</b>   | <b>142</b> |
| <b>5.1 Notwendigkeit eines integrierten Entscheidungsmodells</b>   | <b>142</b> |
| <b>5.2 Harmonisierung der Annahmen und der Variablen der Transaktionskostentheorie und des Ansatzes der Nähe zu den Kernkompetenzen</b>                      | <b>143</b> |
| 5.2.1 Vereinbarkeit der Verhaltensannahmen der Transaktionskosten-theorie 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        |
| <b>5.3 Ableitung eines integrierten Entscheidungsmodells aus der Transaktionskostentheorie und dem Ansatz der Nähe zu den Kernkompetenzen</b>                | <b>148</b> |

|   |            |
|---|------------|
| <b>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</b> | <b>154</b> |
| <b>5.5 Theoriegestützte Propositionengenerierung</b>  | <b>162</b> |
| 5.5.1 Notwendigkeit der Propositionengenerierung  | 162        |
| 5.5.2 Grundregeln der Propositionengenerierung  | 163        |
| 5.5.3 Ableitung von Propositionen aus der Theorie   | 164        |
| <b>5.6 Zwischenfazit</b>  | <b>166</b> |
| <b>6 EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG DER INTEGRATION ODER DESINTEGRATION DES PROBLEMKREDIT-MANAGEMENTS IMMOBILIENBESICHERTER KREDITE</b>  | <b>168</b> |
| <b>6.1 Wahl der Forschungsmethodik zur empirischen Untersuchung</b>   | <b>168</b> |
| 6.1.1 Betrachtung von quantitativen Forschungsmethoden im Rahmen der Problemstellung  | 168        |
| 6.1.2 Betrachtung von qualitativen Forschungsmethoden im Rahmen der Problemstellung   | 169        |
| <b>6.2 Expertenbefragung zur Integration oder Desintegration des Problemkredit-Managements</b>  | <b>171</b> |
| 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        |
| <b>6.3 Fallstudie zum Umgang mit Problemkrediten am Beispiel der Aareal Bank AG</b>   | <b>213</b> |
| 6.3.1 Das Forschungsdesign der Fallstudie   | 213        |

|                             |   |            |
|-----------------------------|---|------------|
| <b>6.3.2</b>                | <b>Datenerhebung und Datenaufbereitung</b>                                | <b>218</b> |
| 6.3.2.1                     | Situation der Areal 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 Areal Bank nach der Reduzierung des Problemkreditportfolios | 226        |
| <b>6.3.3</b>                | <b>Die Erfolgsstory der Areal Bank</b>                                    | <b>227</b> |
| 6.3.3.1                     | Unternehmensinterne Akzeptanz des Verkaufs von Problemkrediten            | 227        |
| 6.3.3.2                     | Kapitalmarktazeptanz des Verkaufs von Problemkrediten                     | 228        |
| 6.3.4                       | Überprüfung der Propositionen und Ableitung der Ergebnisse der Fallstudie | 233        |
| <b>6.4</b>                  | <b>Auswertung der theoretischen und empirischen Ergebnisse</b>            | <b>239</b> |
| <b>6.5</b>                  | <b>Zwischenfazit</b>  | <b>246</b> |
| <b>7</b>                    | <b>ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK</b>                                       | <b>248</b> |
| <b>7.1</b>                  | <b>Zusammenfassung und Schlussfolgerung</b>                               | <b>248</b> |
| <b>7.2</b>                  | <b>Ausblick</b>   | <b>251</b> |
| <b>ANHANG</b>               |   | <b>255</b> |
| <b>LITERATURVERZEICHNIS</b> |   | <b>267</b> |