

## 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>
1.1 Problemstellung und Zielsetzung	1
1.2 Einordnung und Abgrenzung	4
1.3 Gang der Untersuchung und methodische Vorgehensweise	8
<b>2 PROBLEMKREDITE UND PROBLEMKREDIT-MANAGEMENT</b>	<b>13</b>
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
<b>3 TRANSAKTIONSKOSTENTHEORETISCHE ANALYSE DER INTEGRATION ODER DESINTEGRATION DES PROBLEMKREDIT- MANAGEMENTS IMMOBILIENBESICHERTER KREDITE</b>	<b>72</b>
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
<b>4 KOMPETENZORIENTIERTE ANALYSE DER INTEGRATION ODER</b>	

<b>DESINTEGRATION DES PROBLEMKREDIT-MANAGEMENTS 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 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</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>

## 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>
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
<b>2 PROBLEMKREDITE UND PROBLEMKREDIT-MANAGEMENT</b>	<b>13</b>
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 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	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	<b>Zwischenfazit</b>	<b>69</b>
3	<b>TRANSAKTIONSKOSTENTHEORETISCHE ANALYSE DER INTEGRATION ODER DESINTEGRATION DES PROBLEMKREDIT-MANAGEMENTS IMMOBILIENBESICHERTER KREDITE</b>	<b>72</b>
3.1	<b>Stand der Literatur zur Transaktionskostentheorie</b>	<b>72</b>
3.2	<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</b>	<b>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</b>	<b>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</b>	<b>Zwischenfazit</b>	<b>113</b>
<b>4</b>	<b>KOMPETENZORIENTIERTE ANALYSE DER INTEGRATION ODER DESINTEGRATION DES PROBLEMKREDIT-MANAGEMENTS IMMOBILIENBESICHERTER KREDITE</b>	<b>115</b>
<b>4.1</b>	<b>Stand der Literatur zur ressourcenorientierten und evolutions-theoretischen Forschung</b>	<b>115</b>
<b>4.2</b>	<b>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</b>	<b>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</b>	<b>Zwischenfazit</b>	<b>140</b>
<b>5</b>	<b>THEORETISCHES ENTSCHEIDUNGSMODELL ZUR INTEGRATION ODER DESINTEGRATION DES PROBLEMKREDIT-MANAGEMENTS</b>	<b>142</b>
<b>5.1</b>	<b>Notwendigkeit eines integrierten Entscheidungsmodells</b>	<b>142</b>
<b>5.2</b>	<b>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 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
<b>5.3</b>	<b>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



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