

Münstersche Schriften zur Kooperation

Band 122

**Mike Schlaefke**

**Problemkredite und ihr Management  
in Genossenschaftsbanken**

Eine empirische Analyse der Ausgestaltung und Determinanten  
unter Berücksichtigung governance-spezifischer, finanzieller und  
makroökonomischer Einflüsse

Shaker Verlag  
Aachen 2016

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

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

Zugl.: Münster (Westfalen), Univ., Diss., 2016

Copyright Shaker Verlag 2016

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.  
D6

ISBN 978-3-8440-4827-8  
ISSN 1617-6561

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen  
Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9  
Internet: [www.shaker.de](http://www.shaker.de) • E-Mail: [info@shaker.de](mailto:info@shaker.de)

## **Vorwort der Herausgeberin**

Problemkredite, also Kredite, die notleidend werden bzw. bereits notleidend geworden sind, sind eine wesentliche Ursache für weitreichende Bankenprobleme. Seit langem ist ihre Analyse ein lohnendes Themenfeld in der Wissenschaft und gelten ihrer Vermeidung zahlreiche Aktivitäten in den Banken. Welches sind die Ursachen für non performing loans und wie können solche verhindert werden? Das Management von Problemkrediten ist eine grundlegende Herausforderung für jede Bank. Makroökonomische und finanzielle Merkmale gelten als die wichtigsten Einflussfaktoren für das Auftreten von Problemkrediten. Dies wurde in zahlreichen empirischen Studien an den Tag gebracht. Diese haben bislang jedoch nicht nach unterschiedlichen Banken und Geschäftsmodellen differenziert.

Dies ist der Ausgangspunkt der Dissertation von Mike Schlaefke. Er beleuchtet das Management von Problemkrediten in Genossenschaftsbanken und in der genossenschaftlichen FinanzGruppe. Dies ist deswegen von besonderem Interesse, weil Genossenschaftsbanken in einer Finanzgruppe zusammenarbeiten, die eine ausdifferenzierte Arbeitsteilung kennt. Zahlreiche Aufgaben werden dabei von Verbund- oder Spezialunternehmen übernommen, die Größen-, Risiken- oder Kompetenzvorteile nutzen können. Auch im Zusammenhang mit Problemkrediten kann von Genossenschaftsbanken auf Spezialisten zurückgegriffen werden und sind Verbundlösungen und –empfehlungen zu beachten, in denen Routinen definiert wurden, die beim Auftreten von Problemkrediten anzuwenden sind. In der vorliegenden Arbeit wird auf der Grundlage einer Primärerhebung der Status quo des Managements von Problemkrediten in Genossenschaftsbanken im Hinblick auf die aufbau- und ablauforganisatorischen Gestaltungsmöglichkeiten des Kreditgeschäfts herausgearbeitet. Zusätzlich werden die Determinanten von Problemkrediten in Genossenschaftsbanken unter Berücksichtigung nicht nur der finanziellen und makroökonomischen Einflüsse untersucht, sondern auch unter Berücksichtigung governancespezifischer Faktoren. Er kann bisher nicht verfügbare und wertvolle Ergebnisse vorlegen.

Herzlich gedankt für ihre Unterstützung seien der BAG Bankaktiengesellschaft sowie der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster e.V., ebenso den zahlreichen Interviewpartnern und den Teilnehmern an der Befragung. Die Arbeit richtet sich sowohl an Vertreter der Bankenpraxis als auch an Wissenschaftler, die Banken- und Finanzthemen bearbeiten.



## **Vorwort des Autors**

Die vorliegende Dissertation entstand während meiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Zum Gelingen haben zahlreiche Personen beigetragen, denen ich von Herzen danken möchte. In erster Linie gehört mein Dank meiner Doktormutter und akademischen Lehrerin Frau Prof. Dr. Theresia Theurl für ihre stetige Unterstützung meines Promotionsvorhabens. Sie stand mir jederzeit als hilfreiche Ansprechpartnerin zur Verfügung. Auch danke ich Herrn Prof. Dr. Hans-Jürgen Kirsch für die Übernahme des Zweitgutachtens. Herrn Dr. Eric Meyer danke ich für seine Unterstützung bei der Veröffentlichung dieser Arbeit.

Für das Gelingen meiner Arbeit war die Unterstützung aus der Genossenschaftlichen FinanzGruppe von großer Bedeutung. Neben den Teilnehmern der Experteninterviews sowie den Teilnehmern der Befragung bedanke ich mich vor allem bei der BAG Hamm, die einen wesentlichen Beitrag zur Umsetzung der Befragung geleistet hat. Besonders hervorheben möchte ich Herrn Andreas Zeiselmaier, der mir wertvolle Kontakte zu Ansprechpartnern aus der Genossenschaftlichen FinanzGruppe hergestellt hat.

Weiterhin möchte ich den gegenwärtigen und ehemaligen Kollegen am Institut für Genossenschaftswesen für eine angenehme und lehrreiche Zeit danken. Sie haben einen großen Anteil daran, dass ich diesen Lebensabschnitt in bester Erinnerung behalten werde. Besonders bedanken möchte ich mich bei Kai Hohnhold, Florian Klein, Claudius Rauhut und Dr. Stephan Zumdick, die mir auch außerhalb des Lehrstuhlbetriebs kameradschaftlich zur Seite standen. Großer Dank gilt auch Frau Andrea Langer-Ballion für ihr stets offenes Ohr und die vielen ermutigenden Worte.

Gewiss gibt es auch ein Leben neben dem Lehrstuhl. An dieser Stelle möchte ich mich bei meinen langjährigen Freunden Robin Aschhoff, Dr. Adrian Kubata, Benjamin Millner sowie Christian und Fabian Schnabel bedanken. Eure entgegengebrachte, schier endlose Geduld ist keineswegs selbstverständlich. Vielen Dank dafür!

Nicht zuletzt möchte ich ganz ausdrücklich meinen Eltern, Angelika und Gerd Schlaefke, danken. Ohne ihre bedingungslose Förderung und Unterstützung wäre in meinem Leben vieles anders gelaufen. Daher widme ich Euch, liebe Angelika und lieber Gerd, diese Arbeit.

Münster, August 2016

Mike Schlaefke



## Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>IX</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>XIII</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>XVII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>XIX</b>
<b>Symbolverzeichnis .....</b>	<b>XXIII</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Motivation und Zielsetzung .....	1
1.2 Gang der Untersuchung.....	8
<b>2 Grundlagen.....</b>	<b>12</b>
2.1 Überblick.....	12
2.2 Einordnung der Genossenschaftsbanken in das deutsche Bankensystem.....	12
2.2.1 Überblick über das Bankensystem in Deutschland.....	12
2.2.2 Kreditbanken .....	14
2.2.3 Sparkassen und Girozentralen.....	17
2.2.4 Genossenschaftsbanken und Zentralbanken .....	20
2.3 Definition und Abgrenzung von Problemkrediten.....	26
2.3.1 Betriebswirtschaftliche Sichtweise .....	27
2.3.2 Juristische Sichtweise .....	28
2.3.3 Aufsichtsrechtliche Sichtweise .....	32
2.3.4 Zusammenfassende Klassifizierung.....	35
2.4 Ökonomische Bedeutung des Problemkreditmanagements.....	37

<b>3 Das Management von Problemkrediten in Genossenschaftsbanken .....</b>	<b>42</b>
3.1 Überblick.....	42
3.2 Konzeption der empirischen Untersuchung.....	43
3.2.1 Erhebungsmethode und Vorgehensweise .....	43
3.2.2 Charakterisierung des Rücklaufs .....	48
3.3 Überblick über die Zusammenhänge im Kreditgeschäft .....	51
3.3.1 Betreuungsstufen.....	51
3.3.2 Funktionstrennung und Votierung .....	53
3.4 Deskriptive Ergebnisse.....	54
3.4.1 Bagatellgrenze für die Ausnahme von Kreditgeschäften ...	54
3.4.2 Aufbauorganisatorische Trennung.....	57
3.4.3 Abgrenzung des risikorelevanten Kreditgeschäfts .....	63
3.4.4 Verfahren zur Früherkennung von Risiken .....	69
3.4.5 Offenlegungspflicht gemäß § 18 KWG .....	73
3.4.6 Folgeprozesse.....	77
3.4.7 Organisatorische Einheiten .....	82
3.4.8 Make or Buy-Entscheidung .....	83
3.5 Reflexion und Überlegungen zur weiteren Analyse .....	109
<b>4 Problemkredite in der empirischen Forschung und Herleitung der Hypothesen .....</b>	<b>112</b>
4.1 Überblick.....	112
4.2 Stand der empirischen Forschung zu den Determinanten von Problemkrediten .....	113
4.2.1 Darstellung ausgewählter makroökonomischer Studien ..	113
4.2.1.1 KEETON/MORRIS (1987).....	113
4.2.1.2 RINALDI/SANCHIS-ARELLANO (2006) .....	114
4.2.1.3 BERGE/BOYE (2007).....	116
4.2.1.4 BOSS ET AL. (2009).....	117
4.2.1.5 NKUSU (2011) .....	118

4.2.2	Darstellung ausgewählter finanzieller Studien .....	120
4.2.2.1	BERGER/DEYOUNG (1997) .....	120
4.2.2.2	WILLIAMS (2004) .....	122
4.2.2.3	PODPIERA/WEILL (2008) .....	124
4.2.3	Darstellung ausgewählter kombinierter Studien .....	125
4.2.3.1	SALAS/SAURINA (2002) .....	125
4.2.3.2	LOUZIS ET AL. (2012) .....	126
4.2.3.3	CHRISTIANS/GÄRTNER (2014) .....	127
4.2.4	Darstellung einer governance-spezifischen Studie .....	129
4.2.5	Zusammenfassende Würdigung bisheriger empirischer Studien und Schlussfolgerungen .....	131
4.3	Hypothesenentwicklung .....	137
4.3.1	Governance-spezifische Determinanten .....	137
4.3.2	Finanzielle Determinanten .....	143
4.3.3	Makroökonomische Determinanten .....	153
4.3.4	Zusammenfassung der Hypothesen .....	158
<b>5</b>	<b>Design der empirischen Untersuchung .....</b>	<b>159</b>
5.1	Überblick .....	159
5.2	Untersuchungsmethodik .....	159
5.3	Beschreibung der weiteren Datenerhebung .....	160
5.4	Operationalisierung der Variablen und deskriptive Statistiken ..	161
5.4.1	Operationalisierung der abhängigen Variablen .....	161
5.4.2	Operationalisierung der governance-spezifischen Einflussfaktoren .....	163
5.4.3	Operationalisierung der finanziellen Einflussfaktoren .....	167
5.4.4	Operationalisierung der makroökonomischen Einflussfaktoren .....	172
5.4.5	Operationalisierung der Kontrollvariablen .....	176
5.5	Operationalisierung der Regressionsmodelle .....	180
5.6	Überprüfung der Modellprämissen .....	181

<b>6 Ergebnisse der empirischen Untersuchung .....</b>	<b>194</b>
6.1 Überblick.....	194
6.2 Bivariate Analysen .....	194
6.3 Multivariate Analysen .....	208
6.4 Robustheitstests .....	222
<b>7 Schlussbetrachtung.....</b>	<b>225</b>
7.1 Zusammenfassung und Implikationen für die Praxis .....	225
7.2 Ausblick auf den weiteren Forschungsbedarf.....	233
<b>Anhang.....</b>	<b>237</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>246</b>