

**ARBEITSPAPIERE**  
**des Instituts für Genossenschaftswesen**  
**der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster**

---

**Die Ausgestaltung der Problemkreditbearbeitung von**  
**Genossenschaftsbanken**  
-  
**Erste Ergebnisse einer empirischen Erhebung**

von Mike Schlaefke  
Nr. 156 ■ Oktober 2015

Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
Institut für Genossenschaftswesen  
Am Stadtgraben 9 ■ D-48143 Münster  
Tel. ++49 (0) 2 51/83-2 28 01 ■ Fax ++49 (0) 2 51/83-2 28 04  
info@ifg-muenster.de ■ www.ifg-muenster.de

## Vorwort

Problemkredite sind für Banken aller Säulen eine Herausforderung und bedürfen einer aufmerksamen Analyse ihrer Ursachen ebenso wie einer sorgfältigen Bearbeitung, die den Schaden für die Bank minimiert. Das Management von Problemkrediten gewinnt vor allem in Zeiten abnehmender Erträge sowie in Phasen zunehmender wirtschaftlicher und politischer Unsicherheit herausragende Bedeutung. Es ist besonders für jene Banken eine Herausforderung, die sich auf die Kreditvergabe, dem Kerngeschäft von Banken, konzentrieren. Dazu zählen die Genossenschaftsbanken.

Die Bearbeitung von Problemkrediten bei Genossenschaftsbanken ist im Zusammenhang mit ihrer Arbeitsteilung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe zu sehen. Die einzelnen Banken haben vor diesem Hintergrund einige grundlegende Entscheidungen zu treffen, wie sie die Problemkreditbearbeitung organisieren und welche konkreten institutionellen Strukturen sie dafür aufbauen. Dies betrifft u.a. die Abgrenzung des risikorelevanten Kreditgeschäfts sowie die Wahl von Verfahren zur Früherkennung von Risiken und die Definition der notwendigen Folgeprozesse. Diese Festlegungen haben regulatorischen Vorgaben zu genügen.

Informationen über die Problemkreditbearbeitung bei Genossenschaftsbanken waren bisher nicht besonders zahlreich vorhanden. IfG-Mitarbeiter Mike Schlaefke hat daher eine empirische Untersuchung durchgeführt, die neue, wertvolle und interessante Informationen ermöglicht hat. Dieses Arbeitspapier mit seinen empirischen Ergebnissen ist wichtiger Teil eines größeren Forschungsprojekts. Es entstammt dem „IfG-Forschungscluster III: Genossenschaftsstrategische Fragen“. Kommentare und Anregungen sind herzlich willkommen.



Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl

## **Zusammenfassung**

Gegenstand dieses Arbeitspapiers ist die Ausgestaltung der Problemkreditbearbeitung von Genossenschaftsbanken. Auf Basis einer repräsentativen Stichprobe von 212 Genossenschaftsbanken, konnten erstmalig repräsentative Ergebnisse zu den zahlreichen Facetten der Problemkreditbearbeitung für diese Institutsgruppe gewonnen werden. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zeigen, dass die Mehrheit der Genossenschaftsbanken eine Aufbauorganisationsform gewählt hat, bei der der Marktbereich neben der Betreuung des Normalkreditgeschäfts auch die Intensivbetreuung übernimmt. Weiterhin kann für die Abgrenzung des risikorelevanten Kreditgeschäfts beobachtet werden, dass der Abgrenzungsbetrag mit zunehmender Institutsgröße steigt. In Bezug auf das Risikofrüherkennungssystem ist zu beobachten, dass quantitative Kriterien tendenziell häufiger zur Anwendung kommen als qualitative Indikatoren. Schließlich zeigt sich in Bezug auf die Offenlegungspflicht nach § 18 KWG, dass die Mehrheit der Genossenschaftsbanken einen Offenlegungsbetrag definiert hat, der unterhalb der gesetzlichen Vorschrift liegt.

## **Abstract**

This paper deals with the organisational design of the management of problem loan processing in cooperative banks. For a representative sample of 212 cooperative banks, evidence was found for following issues: The majority of cooperative banks has chosen an organisational structure, in which front office undertake both, normal lending business and intensive supervision. Furthermore, the threshold for risk-relevant lending business increases with institutional size. In relation to the early warning system it can be observed that quantitative indicators are used more frequently than quantitative criteria. Finally, the majority of cooperatives banks has determined a threshold for the collection of borrower documents that lies below Section 18 of the German Banking Act (§ 18 KWG).

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	I
Zusammenfassung.....	II
Abstract.....	II
Inhaltsverzeichnis .....	III
Abbildungsverzeichnis .....	IV
Tabellenverzeichnis .....	V
Abkürzungsverzeichnis .....	VI
Symbolverzeichnis .....	VII
1 Einleitung .....	1
2 Konzeption der empirischen Untersuchung .....	3
2.1 Erhebungsmethode und Vorgehensweise.....	3
2.2 Charakterisierung des Rücklaufs .....	7
3 Problemkreditbearbeitung von Genossenschaftsbanken.....	9
3.1 Überblick über die Zusammenhänge im Kreditgeschäft .....	9
3.2 Funktionstrennung und Votierung .....	12
3.3 Deskriptive Ergebnisse .....	13
3.3.1 Anwendung des Leitfadens .....	13
3.3.2 Aufbauorganisation .....	15
3.3.3 Abgrenzung des risikorelevanten Kreditgeschäfts.....	21
3.3.4 Verfahren zur Früherkennung von Risiken .....	27
3.3.5 Folgeprozesse .....	30
3.3.6 Offenlegungspflicht gemäß § 18 KWG .....	35
4 Fazit.....	39
Literaturverzeichnis .....	41

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1: Funktion des Key Informants.....	8
Abb. 3.1: Zusammenhänge der Betreuungsstufen im risikorelevanten Kreditgeschäft.....	10
Abb. 3.2: Gestaltungsmöglichkeiten der Aufbauorganisation.....	15
Abb. 3.3: Nutzungsverhalten der Aufbauorganisationsformen.....	16
Abb. 3.4: Nutzung weiterer Indikatoren zur Abgrenzung des risikorelevanten Kreditgeschäfts.....	26
Abb. 3.5: Nutzungsverhalten der Indikatoren zur Risikofrüherkennung	29
Abb. 3.6: Quantitative und qualitative Indikatoren zur Früherkennung von Risiken .....	30
Abb. 3.7: Durchlaufzeit in Abhängigkeit von der Aufbauorganisation....	34
Abb. 3.8: Überblick über die gewählte Offenlegungsgrenze .....	36
Abb. 3.9: Nutzung weiterer Indikatoren zur Anforderung von Kreditnehmerunterlagen.....	38

## **Tabellenverzeichnis**

Tab. 2.1: Übersicht über die Interview-Partner .....	4
Tab. 2.2: Zusammensetzung der Gesamtstichprobe und der Grundgesamtheit .....	8
Tab. 3.1: Deskriptive Statistik zur Bagatellgrenze.....	13
Tab. 3.2: Bagatellgrenze in Abhängigkeit von der Größenklasse.....	14
Tab. 3.3: Deskriptive Statistik zum Abgrenzungsbetrag.....	22
Tab. 3.4: Abgrenzungsbetrag in Abhängigkeit von der Größenklasse ..	23
Tab. 3.5: Deskriptive Statistik zur Bagatellgrenze in Bezug auf den Abgrenzungsbetrag.....	25
Tab. 3.6: Deskriptive Statistik zur Zuordnungsentscheidung .....	32
Tab. 3.7: Deskriptive Statistik zur Durchlaufzeit.....	33
Tab. 3.8: Deskriptive Statistik zum Offenlegungsbetrag .....	37
Tab. 3.9: Offenlegungsbetrag in Abhängigkeit von der Größenklasse ..	38

## Abkürzungsverzeichnis

BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BTO	Besonderer Teil Organisation
BVR	Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e. V.
c. p.	ceteris paribus
df	degrees of freedom (Freiheitsgrade)
DSGV	Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V.
i. d. R.	in der Regel
i. H. v.	in Höhe von
i. S. v.	im Sinne von
k. A.	keine Angabe
KWG	Kreditwesengesetz
MaRisk	Mindestanforderungen an das Risikomanagement
Max	Maximum
Min	Minimum
p.	p-Wert
Q25%	0,25-Quantil
Q75%	0,75-Quantil
rel.	relativ(e)
S.	Seite(n)
Tz.	Textziffer
Vol.	Volume

## Symbolverzeichnis

%	Prozent
Ø	durchschnittlich(e)
<	kleiner
≤	kleiner gleich
>	größer
§	Paragraph
$\chi^2$	Chi-Quadrat
n	Untersuchungstichprobe



## 1 Einleitung

Das Kreditgeschäft stellt für die mehrheitliche Anzahl der Banken<sup>1</sup> in Deutschland, insbesondere für die Universalbanken, den Kern des Aktivgeschäfts dar und ist somit zugleich die bedeutsamste Ursache bankgeschäftlicher Risiken.<sup>2</sup> Obgleich Banken ein intensives Screening im Zuge der Kreditvergabe vornehmen, liegt es in der Natur der Sache, dass einzelne Kreditnehmer ihren vertraglichen Zahlungsverpflichtungen aufgrund von wirtschaftlichen Schwierigkeiten nicht oder nicht vollständig nachkommen können (Kreditrisiko im engeren Sinne). Ebenso besteht für ein Kreditinstitut die Gefahr einer bonitätsbedingten, ergebnismindernden Wertkorrektur der Forderung (Kreditrisiko im weiteren Sinne).<sup>3</sup> Um Ausfälle von Kreditnehmern und die damit verbundenen Verluste zu minimieren, kommt dem effizienten und effektiven Management dieser Kreditrisiken, vor allem in Zeiten sinkender Erträge aufgrund der anhaltenden Niedrigzinsphase, eine besondere Bedeutung zu.<sup>4</sup> Hierunter zählt neben dem Screening u. a. auch ein intensives Monitoring während der Laufzeit des Kreditverhältnisses, um sich anbahnende wirtschaftliche Schief lagen der Kreditnehmer zügig zu erkennen und möglichst frühzeitig geeignete Gegenmaßnahmen einleiten zu können.<sup>5</sup>

Die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) hat spätestens seit der Einführung der Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft in 2002, welche mit dem Rundschreiben 18/2005 vom 20. Dezember 2005 durch die Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) ersetzt wurden, die Notwendigkeit einer effizienten Gestaltung der Kreditprozesse zur Begrenzung der Risiken aus dem Kreditgeschäft erkannt.<sup>6</sup> In der aktuellen Fassung der MaRisk vom 14. Dezember 2012 werden in BTO 1.2 die Anforderungen an die Prozesse im Kreditgeschäft, insbesondere auch für die Intensivbetreuung und die Problemerkreditbearbeitung, präzisiert, wobei den Banken umfangreiche Freiheiten im Rahmen der bankindividuellen Ausgestaltung gelassen werden.<sup>7</sup> Daneben existieren weitere institutsgruppenspezifische Empfehlungen, für Genossenschaftsbanken z. B. die des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und

---

<sup>1</sup> In der Folge werden die Begriffe Bank und Kreditinstitut synonym verwendet.

<sup>2</sup> Vgl. HARTMANN-WENDELS ET AL. (2015), S. 29 sowie S. 413.

<sup>3</sup> Vgl. GRAMLICH ET AL. (2012), S. 890; BÉLORGEY ET AL. (2013), S. 3.

<sup>4</sup> Vgl. BÉLORGEY ET AL. (2013), S. 1.

<sup>5</sup> Vgl. HESSE ET AL. (2012), S. 746.

<sup>6</sup> Vgl. BAFIN (2002), S. 3; BAFIN (2005).

<sup>7</sup> Vgl. BAFIN (2012a), S. 21; BÉLORGEY ET AL. (2013), S. 1.

Raiffeisenbanken e.V. (BVR), über deren Anwendung die Genossenschaftsbanken selbstständig bestimmen.<sup>8</sup> Konkret handelt es sich um einen Leitfaden zur Erstellung einer Arbeitsanweisung für die Intensivbetreuung und Problemkreditbearbeitung, welcher vom BVR in Zusammenarbeit mit Vertretern der Regionalverbände, der Rechenzentralen und der BAG Hamm entwickelt wurde. Dieser bietet wichtige Hinweise sowie Empfehlungen zur Identifizierung und Bearbeitung von Krediten im Rahmen der Intensivbetreuung und Problemkreditbearbeitung. Gleichwohl stellt auch dieser Leitfaden nur ein Grundgerüst dar. Die hieraus abzuleitenden Arbeitsanweisungen sind in Abhängigkeit von den jeweiligen individuellen Gegebenheiten der Banken anzupassen.<sup>9</sup>

Ziel des vorliegenden Arbeitspapiers ist es einerseits einen Überblick über die Ausgestaltung der Problemkreditbearbeitung in Genossenschaftsbanken zu erstellen und andererseits empirisch zu analysieren, inwiefern Genossenschaftsbanken von den eingeräumten Freiheiten Gebrauch machen und welche Vor- und Nachteile damit einhergehen können. Damit bietet dieses Arbeitspapier sowohl dem BVR als auch den Genossenschaftsbanken nützliche Anregungen, bestehende Prozesse zu überprüfen, um diese zukünftig effizienter zu gestalten. Um die notwendigen Erkenntnisse zu gewinnen, wurde ein Online-Fragebogen erarbeitet, welcher insgesamt von 212 Genossenschaftsbanken beantwortet wurde. Hierdurch konnten erstmalig *repräsentative Ergebnisse* zu den zahlreichen Facetten der Problemkreditbearbeitung von Genossenschaftsbanken gewonnen werden.<sup>10</sup>

Nachfolgend werden das gewählte Untersuchungsdesign und die grundlegenden Charakteristika der Gesamtstichprobe dargelegt (Kapitel 2). Nach einer kurzen Skizzierung der wesentlichen Prozesse in der Intensivbetreuung und Problemkreditbearbeitung werden anschließend die Ergebnisse der empirischen Untersuchung vorgestellt (Kapitel 3). Das Arbeitspapier schließt mit einer kurzen Zusammenfassung der Ergebnisse in Form eines Fazits sowie einem Ausblick auf weitere Forschungsbestrebungen (Kapitel 4).

---

<sup>8</sup> Ebenso existieren für Sparkassen Empfehlungen des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes (DSGV). Vgl. DSGV (2006); BÉLORGEY ET AL. (2013), S. 3.

<sup>9</sup> Vgl. BVR (2013), S. 4 f.

<sup>10</sup> In einer ähnlichen Studie zum Outsourcing des Problemkreditgeschäfts von PFINGSTEN ET AL. (2014) geben die Autoren an, repräsentative Ergebnisse für Sparkassen, jedoch nicht für die Genossenschaftsbanken, zu erhalten.

## 2 Konzeption der empirischen Untersuchung

### 2.1 Erhebungsmethode und Vorgehensweise

Das wesentliche Ziel der empirischen Untersuchung besteht darin, eine möglichst große Anzahl vollständiger und vergleichbarer Daten zur Analyse der Ausgestaltung der Problemerkreditbearbeitung von Genossenschaftsbanken zu gewinnen. Die Datengrundlage kann hierfür entweder neu erhoben werden (*Primärdaten*) oder man greift auf bereits bestehende Daten (*Sekundärdaten*) zurück.<sup>11</sup> Da Informationen hinsichtlich der Ausgestaltung der Problemerkreditbearbeitung üblicherweise öffentlich nicht zugänglich sind (=Sekundärdaten), ist es für die Untersuchung unumgänglich, Primärdaten zu erheben.<sup>12</sup>

Im Hinblick auf die formulierte Zielsetzung der empirischen Untersuchung wurde für das vorliegende Arbeitspapier eine E-Mail-Befragung in Form eines standardisierten Online-Fragebogens gewählt.<sup>13</sup> Die gewünschte Vollerhebung konnte hierdurch relativ schnell und kostengünstig durchgeführt werden.<sup>14</sup> Zusätzlich wurde eine explorative Vorstudie mittels eines halbstandardisierten Fragebogens durchgeführt.<sup>15</sup> Insgesamt liegt der empirischen Untersuchung folgendes mehrstufiges Erhebungsverfahren zugrunde:

#### *1. Durchführung von leitfadengestützten Experteninterviews*

Um sicherzustellen, dass möglichst viele Facetten der Problemerkreditbearbeitung in der empirischen Erhebung Berücksichtigung finden, wurden vor der Erstellung des Fragebogens elf detaillierte, leitfadengestützte Experteninterviews mit Führungskräften deutscher Genossenschaftsbanken durchgeführt. Zur Gewinnung möglichst valider Erkenntnisse, liegen der Selektion der Interview-Partner folgende Kriterien zugrunde:

- Funktion des Interview-Partners auf 1. oder 2. Führungsebene

---

<sup>11</sup> Vgl. HOMBURG (2015), S. 261.

<sup>12</sup> Vgl. KAYA (2009), S. 49 f.; BÉLORGEY ET AL. (2013), S. 9.

<sup>13</sup> Vgl. zur Befragung grundlegend BÖHLER (2004), S. 85. Vgl. für qualitativ orientierte Befragungsmethoden weiterführend BUBER/HOLZMÜLLER (2009) sowie BRYMAN/ALAN (2011). Vgl. zur Online-Befragung grundlegend LOZAR MANFREDA/VEHOVAR (2008), S. 264 ff.

<sup>14</sup> Vgl. HOMBURG (2015), S. 269. Sowohl das Antwortverhalten als auch die soziodemographischen Daten der Teilnehmer von Email- und schriftlichen Befragungen weisen nur sehr geringe Unterschiede auf. Vgl. hierzu weiterführend BACHMANN ET AL. (1996), S. 31 ff.; TSE (1998), S. 353 ff.

<sup>15</sup> Vgl. zu dieser Vorgehensweise auch KOLLOGE (2010), S. 80 ff.; SPANAU (2012), S. 123 ff.; TSCHÖPEL (2013), S. 119 ff.

- Verantwortlichkeit möglichst in den Marktfolgebereichen
- Genossenschaftsbanken aus verschiedenen Regionen bzw. Regionalverbänden<sup>16</sup>
- Genossenschaftsbanken aus verschiedenen Größenklassen:
  - klein (Bilanzsumme ≤ 250 Mio. Euro)
  - mittel (250 Mio. Euro < Bilanzsumme ≤ 750 Mio. Euro)
  - groß (Bilanzsumme > 750 Mio. Euro).

Die ausgewählten Teilnehmer wurden anschließend im August und September 2014 im Rahmen eines ca. einstündigen Telefoninterviews befragt.<sup>17</sup> Die Fragen des halbstandardisierten Interviewleitfadens wurden bewusst offen formuliert, sodass möglichst viele Aspekte der Problemerkreditbearbeitung - insbesondere aufgrund unterschiedlicher Schwerpunktsetzung in den jeweiligen Interviews - diskutiert werden konnten.<sup>18</sup> Eine Übersicht über die Interview-Partner ist der nachfolgenden Tabelle 2.1 zu entnehmen:<sup>19</sup>

Tab. 2.1: Übersicht über die Interview-Partner

Interview-Partner	Funktion	Bereich	Größenklasse	Problemerkredite in Mio. Euro
A	Vorstand	Marktfolge	(groß)	200
B	Bereichsleiter	Individualkredit	(groß)	284
C	Vorstand	Marktfolge	(mittel)	40
D	Vorstand	Betrieb	(klein)	1,5
E	Bereichsleiter	Produktionsbank	(groß)	k. A.
F	Vorstand	Marktfolge	(klein)	14
G	Vorstand	Marktfolge	(mittel)	14
H	Bereichsleiter	Marktfolgebereich aktiv/passiv	(groß)	28
I	Bereichsleiter	Marktfolge Betriebsbereich	(klein)	2,5
J	Vorstand	Markt und Personal	(mittel)	32
K	Vorstand	Marktfolge und Betrieb	(klein)	4

<sup>16</sup> Es konnte jeweils mindestens eine Genossenschaftsbank aus dem Baden-Württembergischen Genossenschaftsverband e.V., Genossenschaftsverband Bayern e.V., Rheinisch-Westfälischen Genossenschaftsverband e.V. sowie Genossenschaftsverband e.V. mit Sitz in Neu-Isenburg für ein Telefoninterview gewonnen werden.

<sup>17</sup> Angabe der durchschnittlichen Gesprächszeit. Die Gesprächszeit variiert zwischen 44 und 72 Minuten.

<sup>18</sup> Vgl. CHRISTMANN (2009), S. 202.

<sup>19</sup> Die Interview-Partner wurden auch später im Rahmen der schriftlichen Befragung um eine Teilnahme an der Erhebung gebeten.

## *2. Erstellung des Fragebogens*

In einem zweiten Schritt konnte auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse aus den Experteninterviews sowie weiterer theoretischer Überlegungen ein standardisierter Fragebogen als Erhebungsinstrument erstellt werden.<sup>20</sup> Da sich viele Vorstände (verständlicherweise) meist nicht die Zeit für das Ausfüllen eines Fragebogens nehmen können oder sie sehr häufig durch den Verbund und andere Institutionen gebeten werden an solchen Befragungen teilzunehmen,<sup>21</sup> wurde versucht, den Zeitaufwand für die Beantwortung des Fragebogens durch überwiegend geschlossene Fragestellungen zu reduzieren.<sup>22</sup>

## *3. Durchführung von Pretests*

Um die Verständlichkeit, Vollständigkeit und den strukturellen Aufbau des Fragebogens zu erproben, wurden in einem dritten Schritt umfangreiche Pretests im Rahmen von vier Expertengesprächen durchgeführt.<sup>23</sup> Ferner konnte die notwendige Dauer für die Bearbeitung des Fragebogens sowie das allgemeine Interesse und die Relevanz der Fragen getestet werden. Daneben fand ein intensiver Austausch mit drei Doktoranden hinsichtlich der Fragenformulierung und der Methodengenauigkeit statt.<sup>24</sup> Abschließend konnten einzelne Fragen letztmalig angepasst und noch bestehende Unklarheiten - insbesondere auch zum besseren Verständnis für Führungskräfte anderer Fachabteilungen - ausgeräumt werden.

## *4. Durchführung der Befragung*

Vor dem elektronischen Versand der Online-Fragebögen galt es zunächst, die relevante Grundgesamtheit festzustellen. Als Untersuchungsgruppe stehen in der vorliegenden Arbeit die Primärinstitute der genossenschaftlichen FinanzGruppe im Vordergrund. Zum 31. Dezember 2013 existierten laut BVR 1.076 Genossenschaftsbanken.<sup>25</sup> Hiervon sind die bis zum Zeitpunkt der Erhebung bereits vollzogenen Fusionen zu subtrahieren. Nach intensiver Recherche konnten bis zum Befragungszeitpunkt 27

---

<sup>20</sup> Der Fragebogen ist Teil einer Befragung aller deutschen Genossenschaftsbanken der BAG Hamm in Zusammenarbeit mit dem Institut für Genossenschaftswesen und gliedert sich in seiner Originalfassung in acht Fragenkomplexe.

<sup>21</sup> Dies wurde aus den Gesprächen mit den Bankvorständen sehr deutlich. Vgl. hierzu auch PFINGSTEN ET AL. (2014), S. 6; SPANDAU (2012), S. 128.

<sup>22</sup> Hierbei sind die Antwortmöglichkeiten vorgegeben. Vgl. MICHEEL (2010), S. 79.

<sup>23</sup> Hierzu konnten drei Bankvorstände und ein Bereichsleiter einer Problemerkreditabteilung gewonnen werden.

<sup>24</sup> Vgl. zu diesem Vorgehen SPANDAU (2012), S. 126.

<sup>25</sup> Vgl. BVR (2014), S. 31. Angabe ohne Zentralbanken, BAG Hamm und Team-Bank.

Fusionen ausfindig gemacht werden, sodass sich die Anzahl der Grundgesamtheit auf 1.049 Genossenschaftsbanken reduziert.<sup>26</sup> Alle Banken wurden unabhängig von ihrer Größe und Region mit in die Untersuchung einbezogen. Nachdem für jede Genossenschaftsbank ein Ansprechpartner mit Funktion im Problemkreditgeschäft auf 1. oder 2. Führungsebene identifiziert werden konnte, wurden die Online-Fragebögen personalisiert am 13. Oktober 2014 per E-Mail an die entsprechenden Ansprechpartner mit der Bitte, diesen bis zum 26. November 2014 auszufüllen, versandt. Um die Bereitschaft zur Teilnahme zu steigern, wurden verschiedene Maßnahmen ergriffen:

*1. Kooperation mit der BAG Hamm:* Der Fragebogen ist Teil einer größer angelegten Studie der BAG Hamm in Kooperation mit dem Institut für Genossenschaftswesen gewesen.

*2. Vorankündigung und Unterstützung:* Im Vorfeld und während der Erhebung wurde für die Teilnahme an der Befragung auf verschiedenen Kanälen geworben.<sup>27</sup>

*3. Personalisierung und Information:* Die Ansprechpartner wurden durch ein personalisiertes, elektronisches Anschreiben von der Institutsdirektorin mit informativen Erläuterungen zum Untersuchungszweck motiviert. Daneben wurde auch durch Herrn Andreas Zeislermaier, Vorstand der BAG Bankaktiengesellschaft, auf die Bedeutung der Befragung hingewiesen.

*4. Motivation zur Teilnahme:* Als Motivation zur Teilnahme an der Befragung wurde den Teilnehmern auf Wunsch die Zusendung der wichtigsten Ergebnisse zugesichert.

*5. Zusicherung der Anonymität:* Den Teilnehmern wurde die streng vertrauliche Behandlung ihrer Angaben zugesichert.

*6. Erinnerung:* Vier Wochen nach elektronischem Versand der Fragebögen wurden die Teilnehmer telefonisch und per E-Mail an die Teilnahme erinnert.

---

<sup>26</sup> Der Beginn der Befragung ist auf den 13.10.2014 datiert. Bis zum Ende des Geschäftsjahres konnten vier weitere Fusionen ausfindig gemacht werden, sodass sich für das Jahr 2014 eine Anzahl von insgesamt 31 Fusionen ergibt. Eingeschlossen ist hier der Übertrag der Bankgeschäfte der Evangelischen Darlehns-Genossenschaft eG, Kiel auf die Evangelische Bank eG, Kassel.

<sup>27</sup> Hierunter zählt z. B. ein Hinweis mit dem Link zur Umfrage auf der Startseite der BAG Hamm.

## 2.2 Charakterisierung des Rücklaufs

Von den 1.049 Genossenschaftsbanken der Grundgesamtheit gaben sieben an, dass keine Teilnahme an der Befragung erwünscht sei. Weitere zehn Genossenschaftsbanken haben den Online-Fragebogen zwar aufgerufen, diesen jedoch nicht weiter bearbeitet. Weitere 24 Genossenschaftsbanken haben den Fragebogen nicht vollständig ausgefüllt. Zuletzt reagierten 796 Genossenschaftsbanken auf die Anfrage zur Teilnahme nicht.

Auf Basis der bereits erläuterten Vorgehensweise sowie den ergriffenen Maßnahmen haben 246 Genossenschaftsbanken auf die Anfrage zur Teilnahme reagiert. Dies entspricht einer Reaktionsquote von 23,5%. Hiervon konnten wiederum 212 Genossenschaftsbanken zur Teilnahme an der Befragung gewonnen werden, was einer effektiven Rücklaufquote von 20,2% entspricht.<sup>28</sup> Vor dem Hintergrund, dass fast ausschließlich (Marktfolge-)Vorstände als Ansprechpartner kontaktiert wurden und zur Beantwortung des Fragebogens meist eine Zusammenarbeit verschiedener Fachabteilungen notwendig war,<sup>29</sup> ist die Rücklaufquote als erfreulich hoch einzuschätzen. Ebenso war aufgrund der hohen Frequenz von Erhebungen innerhalb der genossenschaftlichen FinanzGruppe sowie aufgrund des Fragebogenumfanges eine geringere Quote im Vorfeld der Untersuchung zu erwarten.<sup>30</sup>

Der Fragebogen wurde bei den teilnehmenden Genossenschaftsbanken größtenteils direkt durch den jeweiligen Vorstand (58%) oder durch einen Prokuristen (16%) ausgefüllt, wodurch von einer grundsätzlich hohen Datenqualität ausgegangen werden kann.<sup>31</sup> Weitere 11% wurden durch Bereichsleiter und weitere 10% durch Abteilungsleiter ausgefüllt. Die übrigen 5% entfallen auf sonstige Positionen, worunter neben Teamleiter der Sanierung, Abwicklung oder des Risikomanagements auch Referatsleiter, Abwickler, Sonderkredit- oder Sanierungsbetreuer fallen. Eine Übersicht

---

<sup>28</sup> Die effektive Rücklaufquote bezieht sich auf die gültigen Antworten, welche Eingang in die empirische Analyse erhalten.

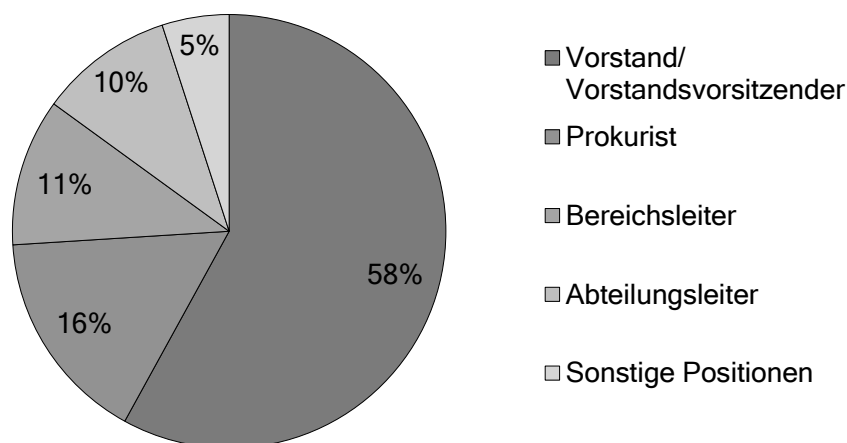
<sup>29</sup> Dies ergibt sich z. B. durch die Wahl der jeweiligen Aufbauorganisation sowie bei der hausinternen Erhebung der angefragten Geschäftsdaten.

<sup>30</sup> PFINGSTEN ET AL. (2014) geben an, eine Rücklaufquote (bei ähnlicher Befragung) i. H. v. 5% zu erzielen. SPANAU (2012) kann immerhin eine Rücklaufquote von 17% erzielen.

<sup>31</sup> Da fast ausschließlich Führungskräfte an der Befragung teilgenommen haben, kann hier von einer großen Vertrautheit mit den (Problem-)Kreditprozessen vorausgesetzt werden.

über die jeweilige Funktion der Teilnehmer findet sich in der nachstehenden Abbildung 2.1:

Abb. 2.1: Funktion des Key Informants



Um die Aussagekraft der erhobenen Daten bewerten zu können, ist zunächst deren Prüfung hinsichtlich ihrer Repräsentativität zielführend. Die nachfolgende Tabelle 2.2 zeigt die absolute und relative Häufigkeit der Rückläufer im Vergleich zur relativen Häufigkeit der Grundgesamtheit - basierend auf dem Differenzierungskriterium Bilanzsumme. Die Aufteilung der Größenklassen erfolgt in Anlehnung an SPANDAU (2012).<sup>32</sup>

Tab. 2.2: Zusammensetzung der Gesamtstichprobe und der Grundgesamtheit

Bilanzsumme in Euro	Rücklauf (absolut)	Rücklauf (rel. Häufigkeit)	Grundgesamtheit (rel. Häufigkeit)
$x \leq 0,5$ Mrd.	134	54,5%	62,0%
$0,5$ Mrd. $< x \leq 0,75$ Mrd.	35	14,2%	13,2%
$0,75$ Mrd. $< x \leq 1,0$ Mrd.	20	8,1%	7,3%
$1,0$ Mrd. $< x \leq 1,5$ Mrd.	25	10,2%	7,8%
$1,5$ Mrd. $< x \leq 2,0$ Mrd.	8	3,3%	3,5%
$2,0$ Mrd. $< x \leq 2,5$ Mrd.	7	2,8%	2,0%
$2,5$ Mrd. $< x \leq 3,0$ Mrd.	0	0,0%	0,7%
$3,0$ Mrd. $< x \leq 4,0$ Mrd.	3	1,2%	1,1%
$x > 4,0$ Mrd.	14	5,7%	2,4%
<b>Summe</b>	<b>246</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

<sup>32</sup> Vgl. SPANDAU (2012), S. 128.



Vergleicht man die Verteilung der Rückläufer mit der Verteilung aller Genossenschaftsbanken auf neun bilanziellen Größenklassen, so wird deutlich, dass zwar einzelne Größenklassen geringfügig über- bzw. unterrepräsentiert sind, dieser Effekt jedoch weitestgehend durch die angrenzende Größenklasse kompensiert wird. Eine Tendenz, dass Genossenschaftsbanken mit größerer Bilanzsumme häufiger teilgenommen haben als Genossenschaftsbanken mit kleinerer Bilanzsumme, ist dennoch erkennbar.<sup>33</sup>

Eine Überprüfung der Repräsentativität der Gesamtstichprobe anhand eines  $\chi^2$ -Homogenitätstests zeigt jedoch, dass eine grundlegende Ähnlichkeit der Bilanzsummenverteilungen nicht abgelehnt werden kann.<sup>34</sup> Folglich kann auf Basis des Differenzierungskriteriums Bilanzsumme von einer allgemeinen Repräsentativität der Gesamtstichprobe ausgegangen werden.

Im nachfolgenden Kapitel werden zunächst die wesentlichen Prozesse in der Intensivbetreuung und Problemkreditbearbeitung sowie die entsprechenden Verantwortungsbereiche kurz skizziert, um darauf aufbauend die deskriptiven Ergebnisse der empirischen Erhebung vorzustellen.

### **3 Problemkreditbearbeitung von Genossenschaftsbanken**

#### **3.1 Überblick über die Zusammenhänge im Kreditgeschäft**

Wie eingangs bereits erläutert, hat der BVR in Zusammenarbeit mit Vertretern der Rechenzentralen, der BAG Hamm und den Regionalverbänden einen Leitfaden zur Erstellung einer Arbeitsanweisung für die Intensivbetreuung und Problemkreditbearbeitung entwickelt. Ziel des Leitfadens ist es, eine sachgerechte Bearbeitung problembehafteter Kreditengagements in Abhängigkeit von deren Risikogehalt zu ermöglichen.<sup>35</sup> Im Fokus stehen folglich Kreditgeschäfte, die durch erhöhte Risiken gekennzeichnet sind. Für Kreditgeschäfte mit geringeren Risiken ist unter Berücksichtigung der aufsichtsrechtlichen Vorschriften, welche insbesondere aus § 25a KWG sowie den MaRisk hervorgehen, eine schlankere

---

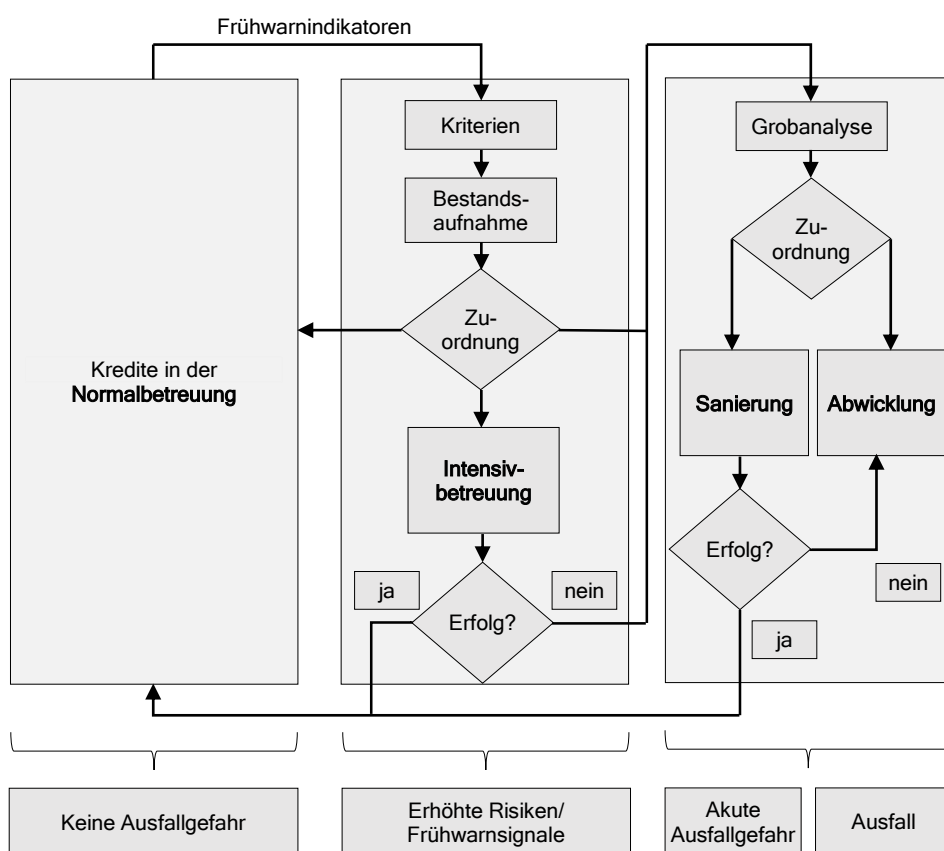
<sup>33</sup> Vgl. hierzu auch WERRIES (2009), S. 199 sowie SPANDAU (2012), S. 129. Beide Autoren kommen in ihrer Erhebung, bezogen auf die Verteilung der Grundgesamtheit, zu einem ähnlichen Ergebnis. Das Problem der Überrepräsentativität von Genossenschaftsbanken mit großer Bilanzsumme zeigt sich insbesondere auch bei der Studie von PFINGSTEN ET AL. (2014).

<sup>34</sup> Für die vorliegende Untersuchung konnte ein  $\chi^2$ i. H. v. 13,10 (df = 8, p = 0,108) ermittelt werden.

<sup>35</sup> Vgl. hier und im Folgenden BVR (2013), S. 4.

Bearbeitung möglich.<sup>36</sup> In BTO 1.2.4 sprechen die MaRisk erstmals von einer gesonderten Beobachtung bzw. Intensivbetreuung für bestimmte Engagements.<sup>37</sup> Während die *Normalbetreuung* das nicht ausfallgefährdete Kreditgeschäft umfasst, stellt die *Intensivbetreuung* grundsätzlich das Bindeglied zwischen der Normalbetreuung und der *Problemerkreditbearbeitung* (umfasst sowohl die *Sanierung* als auch *Abwicklung*) dar.<sup>38</sup> Einen Überblick über die Zusammenhänge der unterschiedlichen Betreuungsstufen im Kreditgeschäft gibt folgende Abbildung 3.1:

Abb. 3.1: Zusammenhänge der Betreuungsstufen im risikorelevanten Kreditgeschäft



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an ZEISELMAIER (2014), S. 404; BVR (2013), S. 5; HESSE ET AL. (2012), S. 747.

Eine Überleitung von der Normalbetreuung in die Intensivbetreuung erfolgt für solche Kreditengagements, bei denen sich ein erhöhter Risikogehalt abzuzeichnen beginnt, ohne dass jedoch die Frage nach einer möglichen Sanierung oder Abwicklung aufgeworfen werden muss.<sup>39</sup> Zu

<sup>36</sup> Daneben sind weitere (haftungs-)rechtliche Besonderheiten zu berücksichtigen, welche in der Folge vernachlässigt werden.

<sup>37</sup> Vgl. BAFIN (2012a), S. 24.

<sup>38</sup> Vgl. HESSE ET AL. (2012), S. 746.

<sup>39</sup> Vgl. BAUSCH/BEHRENDTS (2013), S. 136; BVR (2013), S. 4.

beachten ist, dass der Verbleib in der Intensivbetreuung zeitlich befristet ist. Nach BTO 1.2.4 Tz. 2 sind Engagements, die einer gesonderten Beobachtung unterliegen, nach einem von der Bank festzulegenden Turnus auf ihre weitere Betreuungszuständigkeit zu überprüfen. Gelingt eine Rückführung in die Normalbetreuung nach Durchführung entsprechender Maßnahmen nicht, so ist das Engagement in die Problemkreditbearbeitung überzuleiten.<sup>40</sup> Im Zuge der anschließend durchzuführenden Grobanalyse ist eine Zuordnungsentscheidung über die Prozessalternativen „Sanierung“ oder „Abwicklung“ zu treffen. Sofern keine zwingenden Abwicklungsgründe vorhanden sind bzw. die Beurteilung der Sanierungsfähigkeit und -würdigkeit zugunsten des Kreditnehmers ausfällt, wird das Engagement in die Sanierung überführt.<sup>41</sup>

Bei der Sanierung handelt es sich um einen so genannten Workout-Bereich,<sup>42</sup> der auf eine Genesung des Kreditnehmers in Form einer Wiederherstellung seiner Ertragskraft bzw. einer allgemeinen Verbesserung seiner Vermögenssituation abzielt.<sup>43</sup> Mit Hilfe von bankseitigen Unterstützungsleistungen, Überbrückungsmaßnahmen oder Sanierungshilfen wird versucht, die Kapitaldienstfähigkeit des angeschlagenen Kreditnehmers wiederherzustellen.<sup>44</sup> Im Falle eines Sanierungserfolges ist für die Bank mit einer Tilgung der Verbindlichkeiten zu rechnen.<sup>45</sup> Folglich kann das Engagement wieder in die Normalbetreuung überführt werden. Bleibt die Sanierungsbegleitung durch die Bank ohne Erfolg oder fällt die anfängliche Sanierungsprognose bei Überleitung in die Problemkreditbearbeitung bereits negativ aus, wird das Engagement abgewickelt. Ziel der Abwicklung ist es, die fälligen Forderungen, i. d. R. unter Verwertung der Kreditsicherheiten, einzutreiben.<sup>46</sup> Falls notwendig, auch durch die persönliche Vollstreckung gegen den Kreditnehmer.<sup>47</sup> Da die Bearbeitung von Problemkrediten ein hohes Maß an Spezialwissen erfordert, können fallweise auch externe Spezialisten, wie z. B. Unternehmensberater, Rechtsanwälte oder andere Personen und Institutionen mit entsprechendem Know-how, eingebunden werden. Zudem weist der BVR in seinem Leitfaden da-

---

<sup>40</sup> Daneben ist laut MaRisk auch eine weitere Intensivbetreuung möglich. Vgl. BAFIN (2012a), S. 24.

<sup>41</sup> Vgl. BVR (2013), S. 17.

<sup>42</sup> Neben der Abwicklung, die finale Stufe der Bearbeitung eines Kreditengagements. Vgl. MORGENSCHWEIS (2013), S. 9; SANDLER (2013), S. 653.

<sup>43</sup> Vgl. hier und in der Folge MORGENSCHWEIS (2013), S. 10.

<sup>44</sup> Vgl. BVR (2013), S. 18.

<sup>45</sup> Vgl. hier und in der Folge HESSE ET AL. (2012), S. 746.

<sup>46</sup> Vgl. MORGENSCHWEIS (2013), S. 10 f.

<sup>47</sup> Vgl. BVR (2013), S. 20.

rauf hin, dass die Genossenschaftliche FinanzGruppe hierfür verbundene Lösungen anbietet. So kann eine Auslagerung von Tätigkeiten der Problemkreditbearbeitung an spezialisierte Verbundunternehmen durchaus sinnvoll sein.<sup>48</sup>

### 3.2 Funktionstrennung und Votierung

Maßgeblich für die Ausgestaltung der Prozesse im Kreditgeschäft ist die funktionale bzw. aufbauorganisatorische Trennung des Kreditgeschäfts in die Bereiche Markt und Marktfolge (MaRisk BTO 1.1 Tz. 1).<sup>49</sup> Während der Markt Kreditgeschäfte mit den Kunden initiiert und Kreditentscheidungen trifft, ist die Marktfolge für die Kreditsachbearbeitung verantwortlich.<sup>50</sup> Darüber hinaus verfügt die Marktfolge in Abhängigkeit von Art, Umfang, Komplexität und Risikogehalt des Kreditengagements über ein weiteres Votum (MaRisk BTO 1.1 Tz. 2) und ist somit an den risikorelevanten Kreditentscheidungen einer Bank beteiligt.<sup>51</sup> Hingegen ist im nicht-risikorelevanten Kreditgeschäft ein separates Votum der Marktfolge entbehrlich (MaRisk BTO 1.1 Tz. 4).<sup>52</sup> Da die MaRisk keine Vorgaben hinsichtlich der Zuordnung der Betreuungsstufen zu den Bereichen Markt bzw. Marktfolge machen, obliegt es dem jeweiligen Kreditinstitut selbst diese Aufteilung vorzunehmen.

Die Vorgaben zur Funktionstrennung und Votierung sind jedoch nur für das risikorelevante Kreditgeschäft maßgeblich.<sup>53</sup> Welches Kreditgeschäft als risikorelevant eingestuft wird, liegt wiederum im Ermessensspielraum des jeweiligen Kreditinstituts. Die Abgrenzung zwischen risikorelevantem und nicht-risikorelevantem Kreditgeschäft hat lediglich unter Risikogesichtspunkten zu erfolgen.<sup>54</sup> Darüber hinaus sind in den MaRisk weitere Öffnungsklauseln formuliert, die eine an der bankindividuellen Situation ausgerichtete Umsetzung ermöglichen sollen.<sup>55</sup> Diese Freiheiten werden u. a. auch im Leitfaden des BVR aufgegriffen. Inwieweit Genossenschaftsbanken von diesen Freiheiten Gebrauch machen und welche Vor- und Nachteile damit einhergehen, soll in der Folge sukzessive untersucht werden.

---

<sup>48</sup> Vgl. BVR (2013), S. 5.

<sup>49</sup> Vgl. BAFIN (2012a), S. 20.

<sup>50</sup> Vgl. BÉLORGEY ET AL. (2013), S. 3.

<sup>51</sup> Vgl. BAFIN (2012a), S. 20.

<sup>52</sup> Vgl. BAFIN (2012a), S. 20.

<sup>53</sup> Vgl. BAFIN (2012b), S. 34.

<sup>54</sup> Vgl. BAFIN (2012b), S. 34.

<sup>55</sup> Vgl. BAUSCH/BEHRENDTS (2013), S. 109.

### 3.3 Deskriptive Ergebnisse

#### 3.3.1 Anwendung des Leitfadens

Die MaRisk räumen Kreditinstituten die Möglichkeit ein, dass unter Risikogesichtspunkten festzulegende Arten von Kreditgeschäften oder Kreditgeschäfte unterhalb bestimmter Größenordnungen von der Intensivbetreuung sowie der Problemkreditbearbeitung ausgenommen werden können.<sup>56</sup> Der BVR greift diesen Aspekt im Rahmen seines Leitfadens zur Erstellung einer Arbeitsanweisung auf und räumt den Genossenschaftsbanken die Freiheit ein, dass auf eine Anwendung der Regelungen unterhalb einer ggf. von der Bank festzulegenden Bagatellgrenze verzichtet werden kann. Diese Kreditengagements sind infolgedessen temporär eigenverantwortlich durch den Marktmitarbeiter zu regeln.<sup>57</sup>

Um Informationen über die Umsetzung in den Instituten zu erhalten, wurden die Genossenschaftsbanken gebeten, die von ihnen festgelegte Bagatellgrenze für die Ausnahme von Kreditgeschäften aus der Intensiv- und Problemkreditbetreuung anzugeben. Tabelle 3.1 zeigt die deskriptiven Charakteristika sowohl für das Gesamtbligo (Risikoeinheit oder Einzelkunde) als auch für den Blankoanteil.<sup>58</sup>

Tab. 3.1: Deskriptive Statistik zur Bagatellgrenze

Bagatellgrenze	n	Mittelwert	Min	Q25%	Median	Q75%	Max
Gesamtbligo	140	70.839	0	0	25.000	50.000	750.000
Blankoanteil	116	25.224	0	0	10.000	50.000	250.000

Der Tabelle ist zu entnehmen, dass die Bagatellgrenze zwischen den Instituten divergiert. So berichten mehrere Genossenschaftsbanken, dass sie eine Bagatellgrenze i. H. v. 0 Euro für ihr Institut festgelegt haben. Demzufolge würde die Anwendung der Regelungen auf alle Kreditgeschäfte zutreffen. Die höchste Bagatellgrenze liegt bei 750.000 Euro (Gesamtbligo) bzw. 250.000 Euro (Blankoanteil). So würde der Kundenbetreuer aus dem Markt weiterhin eigenverantwortlich relative große Kreditengagements bearbeiten, anstatt diese an die Intensivbetreuung überzu-

<sup>56</sup> Vgl. BAFIN (2012b), S. 39 f.

<sup>57</sup> Vgl. BVR (2013), S. 4.

<sup>58</sup> Das Gesamtbligo charakterisiert die gesamten Verpflichtungen eines Kunden bzw. einer Risikoeinheit. Der Blankoanteil beschreibt hingegen den Anteil eines Kredites, für den keine Kreditsicherheiten gestellt werden. Vgl. GRAMLICH ET AL. (2012), S. 251 sowie S. 1033.

leiten. Die durchschnittliche Bagatellgrenze beträgt 70.839 Euro (Gesamtobligo) bzw. 25.224 Euro (Blankoanteil). Der Median liegt bei 25.000 Euro (Gesamtobligo) bzw. 10.000 Euro (Blankoanteil).

Die variierenden Ergebnisse lassen sich insofern sachlogisch begründen, als dass die Regelungen zur Erstellung einer Arbeitsanweisung an die institutsindividuellen Besonderheiten einer Bank anzupassen sind. Da die Wahl der Bagatellgrenze in Abhängigkeit von der Risikostruktur und -tragfähigkeit einer Bank zu erfolgen hat, ist zu vermuten, dass die Bagatellgrenze mit zunehmender Größe einer Genossenschaftsbank entsprechend höher ausfällt.<sup>59</sup> Wird eine niedrige Grenze für die Anwendung des Leitfadens gewählt, erfahren auch kleine, eher unwichtige Engagements die geregelten Betreuungsleistungen, was hinsichtlich der Risikostruktur und -tragfähigkeit für kleinere Genossenschaftsbanken zu erwarten ist. Um diesen vermuteten Größeneffekt näher zu durchleuchten, wurde die Gesamtstichprobe anhand der Bilanzsumme in fünf homogene Vergleichsgruppen unterteilt.<sup>60</sup>

Tab. 3.2: Bagatellgrenze in Abhängigkeit von der Größenklasse

	Größenklasse				
	1	2	3	4	5
<i>Panel A: Bagatellgrenze (Gesamtobligo) in Euro</i>					
33%-Perzentil	500	1.000	10.000	10.000	25.000
50%-Perzentil	5.000	10.000	25.000	25.000	50.000
66%-Perzentil	25.000	25.000	50.000	50.000	100.000
<i>Panel B: Bagatellgrenze (Blankoanteil) in Euro</i>					
33%-Perzentil	0	1.000	1.000	10.000	10.000
50%-Perzentil	5.000	10.000	10.000	20.000	50.000
66%-Perzentil	20.000	15.000	25.000	25.000	50.000

Tabelle 3.2 gibt einen Überblick über die Bagatellgrenze in Abhängigkeit von der jeweiligen Größenklasse. Dabei sind die Perzentilwerte sowohl für das Gesamtobligo (Panel A) als auch für den Blankoanteil (Panel B) angegeben. Der vermutete Zusammenhang, dass größere (kleinere) Genossenschaftsbanken tendenziell eine höhere (niedrigere) Bagatellgrenze festgelegt haben, erweist sich anhand der Darstellung für das Ge-

<sup>59</sup> Vgl. BAUSCH/BEHREND (2013), S. 136 f.

<sup>60</sup> Vgl. für diese Vorgehensweise auch BÉLORGEY ET AL. (2013), S. 15.

samtobligo als zutreffend. So liegt das 50%-Perzentil (entspricht dem Median) der Bagatellgrenze einer Größenklasse in allen Fällen nicht unter dem jeweiligen Betrag der vorherigen Größenklasse. Gleiches gilt für das 33%- und 66%-Perzentil. Auch erweist sich der vermutete Zusammenhang in Bezug auf den Blankoanteil als korrekt. So liegt der Median einer Größenklasse in allen Fällen nicht unter dem jeweiligen Betrag der vorherigen Größenklasse. Gleiches gilt für das 33%-Perzentil. Für das 66%-Perzentil kann der vermutete Zusammenhang immerhin noch für vier von fünf Fällen beobachtet werden.

### 3.3.2 Aufbauorganisation

Bei der Zuordnung der drei Betreuungsstufen Normal-, Intensiv- und Problemkreditbetreuung auf den Markt oder die Marktfolge sind vier verschiedene Aufbauorganisationsformen des (risikorelevanten) Kreditgeschäfts denkbar, die mit den MaRisk vereinbar sind.<sup>61</sup> Abbildung 3.2 gibt einen Überblick über die verschiedenen Gestaltungsmöglichkeiten der Aufbauorganisation.

Abb. 3.2: Gestaltungsmöglichkeiten der Aufbauorganisation

	Markt			Marktfolge		
Variante 1	Normal			Intensiv	Sanierung	Abwicklung
Variante 2	Normal	Intensiv		Sanierung		Abwicklung
Variante 3	Normal	Intensiv	Sanierung	Überwachung Sanierung		Abwicklung
Variante 4	Normal	Intensiv	Problemkredite	Überwachung Problemkreditmanagement		

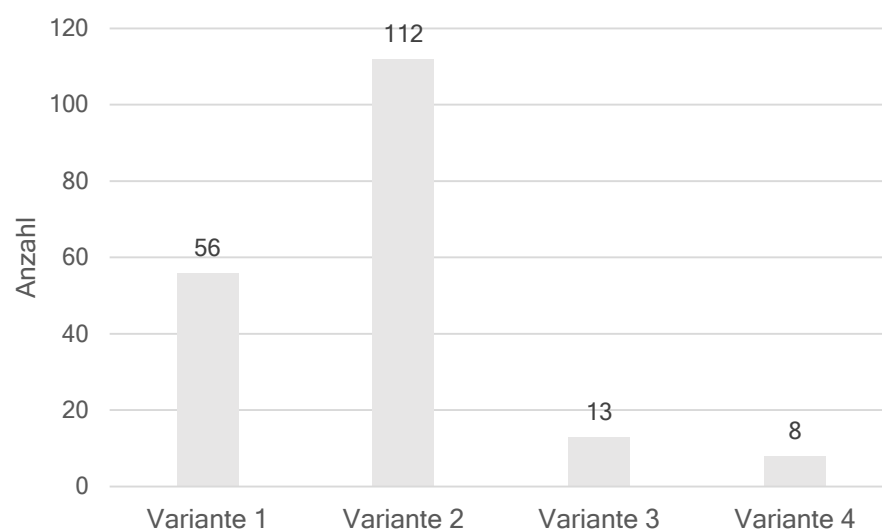
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an PFINGSTEN (2012), S. 676.

Wie der Abbildung zu entnehmen ist, erfolgt im Rahmen der ersten Variante die Überleitung eines Kreditnehmers auf die Marktfolge vergleichsweise früh, d. h. bereits im Rahmen der Intensivbetreuung. Der Markt übernimmt bei dieser Aufbauorganisationsform ausschließlich die Betreuung des Normalkreditgeschäfts. Variante 2 sieht dagegen vor, auch die Intensivbetreuung innerhalb des Marktbereichs zu platzieren. Erst mit Überleitung eines Kreditengagements in die Sanierung oder Abwicklung wird ein Wechsel der Verantwortlichkeit auf die Marktfolge vollzogen. Bei

<sup>61</sup> Vgl. PFINGSTEN (2012), S. 676; BÉLORGEY ET AL. (2013), S. 5.

Variante 3 obliegt dem Markt darüber hinaus auch die Betreuungsverantwortung für Sanierungsfälle. Die Überwachung der Sanierung sowie die Abwicklungstätigkeiten sind dann der Marktfolge zugeordnet. Bei Variante 4 verbleibt selbst die Abwicklung im Markt, was bedeutet, dass die gesamte Problemerkreditbearbeitung durch den Markt erfolgt. Die Marktfolge übernimmt bei dieser Aufbauorganisationsform lediglich die Überwachung des Problemerkreditmanagements.<sup>62</sup>

Abb. 3.3: Nutzungsverhalten der Aufbauorganisationsformen (n=189)



Welche Variante die Genossenschaftsbanken nun für ihr Institut festgelegt haben, ist Abbildung 3.3 zu entnehmen. Die Mehrheit der Institute hat angegeben, Variante 2 als Aufbauorganisationsform zu nutzen (59,3%). Weiterhin nutzen 29,6% der befragten Banken Variante 1. Variante 3 wurde immerhin noch von 6,9% und Variante 4 von 4,2% als zutreffende Organisationsform angegeben. Mithin deckt sich das Nutzungsverhalten der Genossenschaftsbanken mit dem der Sparkassen. So berichten BÉLORGEY ET AL. (2013) für eine ähnliche Untersuchung im Sparkassensektor, dass Variante 2 auch für diese Institutsgruppe die prominenteste Aufbauorganisationsform darstellt.<sup>63</sup>

Mit der Wahl der Organisationsform können einige Vor- und Nachteile verbunden sein, die es im Folgenden noch anhand theoretischer Vorüberlegungen und den Erkenntnissen der geführten Experteninterviews zu er-

<sup>62</sup> Vgl. zu diesem Absatz auch BÉLORGEY ET AL. (2013), S. 5 f.

<sup>63</sup> Ebenso steht hinsichtlich der Häufigkeit bei Sparkassen Variante 1 an zweiter Stelle - gefolgt von Variante 3 und Variante 4. Vgl. BÉLORGEY ET AL. (2013), S. 11.



läutern gilt. Wie bereits dargelegt, erfolgt die Überleitung eines Kreditengagements auf die Marktfolge bei Aufbauorganisationsform 1 bereits im Rahmen der Intensivbetreuung. Eine vergleichsweise frühe Überleitung auf die Marktfolge und der damit verbundene Betreuerwechsel könnte beim Kunden eine Art Signalwirkung erzeugen, wodurch eine Erhöhung seines Problembewusstseins bzw. seiner Kooperationsbereitschaft zur Bewältigung der Schieflage einhergehen kann.<sup>64</sup> Dies bestätigt aus praktischer Perspektive auch ein interviewter Experte:

**[Interviewpartner C]:** *„Wenn ein Kunde bei uns gewisse Eskalationsstufen überschreitet, die sehr früh über Ratingergebnisse und über das Frühwarnsystem geschaltet sind, [...] ist die Schwelle zur Intensivbetreuung schon überschritten. D.h. der Ansprechpartner für den Kunden ist nicht mehr sein angestammter Berater, sondern ein Intensivbetreuer, der marktfern agiert. Das hat für sich genommen schon eine Signalfunktion.“*

Ebenso ist zu vermuten, dass ein neuer Kreditsachbearbeiter aus der Marktfolge unvoreingenommen einem Kunden gegenüber auftritt, d. h. dass er unabhängig von der bisherigen Beziehungshistorie des angestammten Kundenbetreuers agiert. Demzufolge wäre eine restriktivere Betreuung eines Engagements aufgrund einer fehlenden persönlichen Beziehung des neuen Kreditsachbearbeiters denkbar.<sup>65</sup> Diese Argumentation kann durch die Aussagen eines Experten bestätigt werden:

**[Interviewpartner H]:** *„Wenn das Engagement [...] übergeleitet wird, dann ist zumindest der neue Bearbeiter unabhängig von der Vorgeschichte. Es sind neue Gesichter für die Kunden da und es ist auch eine spezielle Erfahrung und spezielles Wissen da. Das kann dementsprechend auch manchmal Druck erzeugen und ich glaube, das ist einfach wichtig. Also insofern würde ich jetzt sagen, [...] es ist dann auch einfach wichtig, dass dann auch zügig übergeben wird.“*

Allerdings kann eine frühe Überleitung auf die Marktfolge auch Nachteile mit sich bringen. So kann durch einen frühzeitigen Wechsel des zuständigen Kreditsachbearbeiters spezielles Kunden-Know-how, das durch die persönliche Interaktion mit dem Kunden womöglich über Jahre aufgebaut wurde, abhanden kommen.<sup>66</sup> Um diese Schnittstellenproblematik weitest-

---

<sup>64</sup> Vgl. BÉLORGEY ET AL. (2013), S. 6.

<sup>65</sup> Vgl. hierzu auch BÉLORGEY ET AL. (2013), S. 6.

<sup>66</sup> Vgl. PFINGSTEN (2012), S. 676.

gehend zu minimieren, liegt es an der Bank entsprechende Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Hierfür können z. B. ausführliche Übergabegespräche zwischen den Mitarbeitern des Marktes und der Marktfolge geführt werden. Ebenso können die ehemaligen Kundenbetreuer weiterhin in einen Fall eingebunden werden, um den Verlust von entsprechendem Know-how zu reduzieren. Dies bestätigen aus praktischer Sicht mehrere Experten:

**[Interviewpartner B]:** „[...] wir machen immer Übergabegespräche, erst intern und dann extern. Und danach ist man ja auch nicht aus der Welt.“

**[Interviewpartner D]:** „Immer wenn dazu Gespräche geführt werden, dann ist auch immer noch der Marktmitarbeiter mit eingebunden.“

**[Interviewpartner I]:** „Der Intensivbereich ist in Verantwortung der Marktfolge, aber dort ist der Berater immer noch mit dabei, zumindest am Anfang.“

Da der Markt bei Variante 1 ausschließlich für das Normalgeschäft zuständig ist und die Marktfolge entsprechend alle weitere Tätigkeiten der folgenden Betreuungsstufen übernimmt, wird der zuständige Kundenbetreuer des Marktes bei dieser Organisationsform frühzeitig aus der Verantwortung gezogen. Dies kann insbesondere vor dem Hintergrund einer zu starken Fokussierung auf den Vertrieb kritisch gesehen werden.<sup>67</sup> So können Bankmitarbeiter z. B. der „moralischen Gefahr“ ausgesetzt sein, möglichst viele Kreditgeschäfte abzuschließen, wenn für sie darüber hinaus ein Anreiz in Form von Bonuszahlungen besteht. Da sie selbst für potentielle Kreditausfälle nicht haften, ginge dies zu Lasten des Risikos einer Bank.<sup>68</sup> Auch in den Experteninterviews ist diese Problematik bestätigt worden:

**[Interviewpartner B]:** „Dass die Berater aus der Verantwortung gezogen werden, das sehe ich. Das ist in der Tat ein Nachteil. Ich sage immer, wir sind so groß geworden, wir haben den Kredit, den wir vergeben haben, nachher irgendwann auch abgeschrieben. Das kriegen die alle [die Mitarbeiter im Markt, Anmerkung des Autors] nicht mehr mit. Die erleben keine Insolvenz, weil die Insolvenzen dann kommen, wenn die Fälle hier [in der Marktfolge, Anmerkung des Autors] sind. Wir ha-

---

<sup>67</sup> Vgl. BÉLORGEY ET AL. (2013), S. 6.

<sup>68</sup> Vgl. BUNDESBANK (2015).

*ben ganz selten eine Insolvenz am Markt, dann hätten wir ja auch irgendetwas falsch gemacht. Vorher nicht aufgepasst oder sowas. Ganz selten. Das ist ein Nachteil mit dem wir leben.“*

Schließlich sollte sich eine Bank bei der Wahl der Organisationsform auch Gedanken um mögliche Nebenwirkungen in Bezug auf einen potentiellen Imageschaden bzw. Vertrauensverlust beim Kunden machen. Einerseits kann eine frühe Überleitung die angesprochene Signalwirkung beim Kunden erzeugen. Andererseits kann der Betreuerwechsel aber auch schon relativ früh zu einem gewissen Grad an Unzufriedenheit und infolgedessen zu einem Verlust des Kunden nach Wiedergenesung führen. Dass dieser Faktor im Entscheidungskalkül berücksichtigt werden sollte, wird auch durch zwei an der explorativen Vorstudie beteiligte Experten bestätigt:

**[Interviewpartner B]:** *„Klar ist, dass ein Kunde nicht begeistert ist, wenn er übergeleitet wird und schon gar nicht in so eine Risikoabteilung. Das kann dazu führen, dass wenn er wieder gesundet [...] er sagt, dass er jetzt auch keine Lust mehr hat mit uns zu arbeiten. Oder ich bin zwar hier weiterhin Kunde, aber meine Geschäfte mache ich jetzt eigentlich mit der Sparkasse. Das haben wir ein bisschen befürchtet.“*

**[Interviewpartner C]:** *„[...] der angestammte Firmenkundenberater, der den Kunden über Jahre betreut hat, verliert erstmal den Kontakt. [...] Der Kunde ist erstmal stinkig. Der findet das gar nicht so gut, das ist wie beim Hund den ich zum Nachbarn gebe, wenn ich in den Urlaub fahre - wenn der zurück kommt ist er auch beleidigt. Das ist sicherlich klar.“*

Die erläuterten Nachteile der ersten Organisationsform lassen sich zugleich als Vorteile der zweiten Variante anführen.<sup>69</sup> So sieht Variante 2 vor, neben der Normalbetreuung auch die Intensivbetreuung innerhalb des Marktgebietes zu platzieren. Erst mit Überleitung eines Kreditengagements in die Sanierung oder Abwicklung wird ein Wechsel der Verantwortlichkeit vollzogen. Insofern lässt sich zum einen das kundenspezifische Know-how des zuständigen Kundenbetreuers bündeln und dementsprechend auch im Rahmen einer eventuellen Intensivbetreuung effektiv

---

<sup>69</sup> Ebenso lassen sich einige Vorteile der ersten Organisationsform als Nachteil von Variante 2 anführen. Die theoretische Übertragung scheint trivial, daher werden im Folgenden nicht alle Aspekte erneut aufgegriffen. Vielmehr soll ein weiterer Aspekt aufgezeigt werden.

nutzen.<sup>70</sup> Zum anderen mildert diese Ausgestaltungsform das bereits angesprochene Problem eines frühzeitigen Vertrauensverlustes bzw. Imageschadens, da der angestammte Kundenbetreuer dem Kreditnehmer während der Intensivbetreuung weiterhin als Ansprechpartner zur Verfügung steht. Diese Aspekte werden auch von mehreren Vorstandmitgliedern der interviewten Genossenschaftsbanken, die Variante 2 als Aufbauorganisationsform gewählt haben, angeführt:

**[Interviewpartner K]:** „Wir haben ein sehr stark ausgeprägtes „Know-your-customer-Prinzip“. Also unsere Marktleute kennen die Kunden in- und auswendig und die Umstände. Und insofern genügt da oftmals ein Anruf und da ist das Thema dann schon erledigt. Dann kommt Geld von der Oma und dann ist wieder alles glatt gestellt.“

**[Interviewpartner J]:** „[...] da die Kundennähe da ist und wir da auch gute Erfahrungen gemacht haben, um da keine Kunden zu verprellen [...] und da wollen wir auf keinen Fall eine Disharmonie einbringen. Wenn da jetzt plötzlich jemand aus der Marktfolge kommt, die haben ein ganz anderes Selbstbild. Da entsteht dann ein Vertrauensmissbrauch, was wir nicht wollen.“

**[Interviewpartner G]:** „Das liegt vielleicht an uns oder unserer regionalen Gegebenheit, weil der Marktmitarbeiter bzw. der Kundenbetreuer näher am Kunden ist, als wenn es sofort ausgelagert wird an die Marktfolge. Es ist letztlich ein Reputationsthema, ein Imagethema. Wir sind nicht die harte Bank, die typische Geschäftsbank, die das einfach nach System sofort überleitet, sondern wir versuchen es so lange es geht am Markt zu lassen.“

Letztere Aussage offenbart einen weiteren, wertvollen Aspekt, der bei der Wahl der Aufbauorganisation beachtet werden sollte. So kann eine (zu) späte Überleitung eines Engagements auf die Marktfolge zweifelsohne dazu führen, einen in Schieflage geratenen Kreditnehmer um jeden Preis retten zu wollen.<sup>71</sup> Mittels einer übermäßigen Neukreditgewährung oder Tilgungsaussetzungen könnte der Kundenbetreuer, Bereichsleiter oder auch Marktvorstand krampfhaft versuchen, eine etwaige Insolvenz des

---

<sup>70</sup> Vgl. PFINGSTEN (2012), S. 676.

<sup>71</sup> Vgl. auch PFINGSTEN (2012), S. 676 f.

Kreditnehmers, die entsprechend auf ihn zurückzuführen wäre, abzuwenden.<sup>72</sup> Dieser negative Effekt wird durch einen Experten bestätigt:

**[Interviewpartner B]:** „*Es gibt eigentlich nur ein Problem bei anderen Banken, warum die das nicht tun [hiermit ist eine frühzeitige Überleitung auf die Marktfolge im Rahmen der Intensivbetreuung gemeint, Anmerkung des Autors]. Es liegt meistens am Marktvorstand. Am sehr dominanten Kreditmarktvorstand, der diese Fälle nicht so schnell aus den Händen geben wird [...]. Insbesondere beim Vorstand und hier und da auch beim Bereichsleiter klammert man bei den Intensiven ganz gerne.*“

Die beiden weiteren Aufbauorganisationsformen (Variante 3 und 4) werden aufgrund des geringen Nutzungsverhaltens durch die Genossenschaftsbanken im Folgenden nicht weiter vertieft. Es sei jedoch darauf hingewiesen, dass im Vergleich zu Variante 1 und 2 durch eine zusätzliche Überwachung der Sanierung bzw. des gesamten Problemkreditmanagements, die außerhalb des Bereiches Markt anzusiedeln ist, weitere Vor- und Nachteile für eine Bank einhergehen können. So kann z. B. die separate Überwachung durch die Marktfolge eine Verlangsamung von Prozessen bewirken oder die Umsetzung dringlicher Maßnahmen zur Genesung eines Kreditnehmers im äußersten Fall verhindern. Demgegenüber müssen sich die vom Markt empfohlenen Gegenmaßnahmen einer externen Plausibilitätsprüfung unterziehen.<sup>73</sup>

### **3.3.3 Abgrenzung des risikorelevanten Kreditgeschäfts**

Die Vorgaben zur aufbauorganisatorischen Trennung sind jedoch nur für solche Kreditgeschäfte maßgeblich, die unter Risikogesichtspunkten als *wesentlich* einzustufen sind (damit impliziert der Regulator das „risikorelevante Kreditgeschäft“).<sup>74</sup> Konkrete Vorgaben zur Abgrenzung zwischen risikorelevantem und nicht-risikorelevantem Kreditgeschäft enthalten die MaRisk jedoch nicht.<sup>75</sup> Welches Kreditgeschäft als risikorelevant eingestuft wird, liegt somit im eigenverantwortlichen Ermessen der jeweiligen Genossenschaftsbank. Die Abgrenzung zwischen risikorelevantem und

---

<sup>72</sup> Ausgeschlossen sind jedoch Vereinbarungen in Bezug auf einen Forderungs- und / oder Zinsverzicht, da diese ausschließlich in der Problemkreditbearbeitung vereinbart werden können. Vgl. BVR (2013), S. 14.

<sup>73</sup> Vgl. hierzu auch BÉLORGEY ET AL. (2013), S. 6.

<sup>74</sup> Vgl. BAFIN (2012b), S. 34.

<sup>75</sup> Vgl. BAUSCH/BEHRENDTS (2013), S. 116.

nicht-risikorelevantem Kreditgeschäft hat dabei lediglich unter Risikogesichtspunkten zu erfolgen.<sup>76</sup> Weiterhin ist für Kreditentscheidungen, die unter Risikogesichtspunkten als nicht wesentlich einzustufen sind, nur ein Votum erforderlich (MaRisk BTO 1.1 Tz. 4).<sup>77</sup> Gemäß den Erläuterungen zu den MaRisk dürfte hierunter z. B. regelmäßig das standardisierte Mengengeschäft zu rechnen sein.<sup>78</sup>

Die Abgrenzung zum risikorelevanten Kreditgeschäft muss allerdings nachvollziehbar sein.<sup>79</sup> Dies gilt vor allem in Bezug auf die individuelle Risikotragfähigkeit und die gewählte Risikostrategie einer Genossenschaftsbank. Folglich ist die Abgrenzung zwischen risikorelevantem und nicht-risikorelevantem Kreditgeschäft auf geeignete Art und Weise zu plausibilisieren und zu dokumentieren. Eine entsprechende Plausibilisierung kann z. B. der in der Vergangenheit gebildete Wertberichtigungsbedarf in bestimmten Geschäftsbereichen oder eine bestimmte Volumengrenze darstellen.<sup>80</sup> Ersterer Aspekt soll vorerst zurückgestellt werden und wird gegen Ende dieses Abschnitts erneut aufgegriffen. Zunächst scheint die Abgrenzung des risikorelevanten Kreditgeschäfts anhand bestimmter Kreditvolumina interessant, da diese Grenze im Ermessen der jeweiligen Genossenschaftsbank festzulegen ist. Die Institute wurden daher gebeten, die jeweilige Grenze (Risikovolumen und/oder Blankovolumen), die sie zur Abgrenzung des risikorelevanten (gewerblichen) Kreditgeschäfts festgelegt haben, anzugeben.

Tab. 3.3: Deskriptive Statistik zum Abgrenzungsbetrag

Bagatellgrenze	n	Mittelwert	Min	Q25%	Median	Q75%	Max
Risikovolumen	167	403.263	0	250.000	300.000	500.000	1.500.000
Blankovolumen	128	149.336	0	50.000	100.000	200.000	1.000.000

Tabelle 3.3 zeigt die deskriptiven Charakteristika der festgelegten Grenze zur Risikorelevanz. Ähnlich wie bei der zuvor erläuterten Bagatellgrenze ist der Darstellung zu entnehmen, dass der Abgrenzungsbetrag für das risikorelevante Kreditgeschäft zwischen den Genossenschaftsbanken variiert. So berichten einige Banken, dass sie eine Abgrenzungsbetrag i. H. v. 0 Euro festgelegt haben. Demnach wäre für diese Banken das (ge-

<sup>76</sup> Vgl. BAFIN (2012b), S. 34.

<sup>77</sup> Vgl. BAFIN (2012a), S. 20.

<sup>78</sup> Vgl. BAFIN (2012b), S. 34.

<sup>79</sup> Vgl. BAFIN (2012b), S. 9.

<sup>80</sup> Vgl. BAUSCH/BEHRENDTS (2013), S. 116.

werbliche) Kreditgeschäft immer risikorelevant, unabhängig vom Kreditvolumen bzw. der Besicherung.<sup>81</sup> Der höchste Abgrenzungsbetrag liegt bei 1,5 Mio. Euro (Risikovolumen) bzw. 1 Mio. Euro (Blankoanteil). Der durchschnittliche Wert beträgt in Bezug auf das Risikovolumen rund 400.000 Euro und in Bezug auf das Blankovolumen rund 150.000 Euro. Der Median liegt bei 250.000 Euro (Risikovolumen) bzw. 100.000 Euro (Blankovolumen).

Da die Abgrenzung des risikorelevanten Kreditgeschäfts u. a. in Abhängigkeit von der individuellen Risikotragfähigkeit und der gewählten Risikostrategie eines Instituts zu erfolgen hat, sollte der Abgrenzungsbetrag bei großen Genossenschaftsbanken tendenziell höher ausfallen als bei kleineren Genossenschaftsbanken.<sup>82</sup> Um eine eindeutige Aussage über den vermuteten Zusammenhang treffen zu können, wurde in Analogie zur Bagatellgrenze aus Abschnitt 3.2.1 die Gesamtstichprobe anhand der Bilanzsumme in fünf homogene Vergleichsgruppen unterteilt.

Tab. 3.4: Abgrenzungsbetrag in Abhängigkeit von der Größenklasse

	Größenklasse				
	1	2	3	4	5
<i>Panel A: Abgrenzungsbetrag (Risikovolumen) in Euro</i>					
33%-Perzentil	200.000	250.000	250.000	250.000	500.000
50%-Perzentil	250.000	250.000	300.000	500.000	750.000
66%-Perzentil	250.000	350.000	350.000	500.000	750.000
<i>Panel B: Abgrenzungsbetrag (Blankovolumen) in Euro</i>					
33%-Perzentil	50.000	50.000	50.000	50.000	125.000
50%-Perzentil	50.000	75.000	100.000	75.000	250.000
66%-Perzentil	50.000	100.000	200.000	100.000	250.000

Tabelle 3.4 stellt den Abgrenzungsbetrag für das risikorelevante Kreditgeschäft in Abhängigkeit von der jeweiligen Größenklasse dar. Dabei sind sowohl die Perzentilwerte für die Grenze zur Risikorelevanz in Bezug auf das Risikovolumen (Panel A) als auch in Bezug auf das Blankovolumen (Panel B) aufgeführt. Der vermutete Zusammenhang, dass größere (kleinere) Genossenschaftsbanken tendenziell eine höhere (niedrigere) Grenze zur Risikorelevanz festgelegt haben, erweist sich anhand der Dar-

<sup>81</sup> Vgl. hierzu auch BÉLORGEY ET AL. (2013), S. 13 ff.

<sup>82</sup> Vgl. BAUSCH/BEHRENDTS (2013), S. 117.

stellung für das Risikovolumen als zutreffend. So liegt der Median des Abgrenzungsbetrags einer Größenklasse in allen Fällen nicht unter dem jeweiligen Wert der vorherigen Größenklasse. Gleiches kann für das 33%- und 66%-Perzentil berichtet werden. Ebenso zeigt sich der vermutete Zusammenhang in Bezug auf das Blankovolumen. So liegt in vier von fünf Fällen der Median des Abgrenzungsbetrags einer Größenklasse nicht unter dem jeweiligen Betrag der vorherigen Größenklasse. Dies gilt auch für das 66%-Perzentil. Zudem kann der vermutete Zusammenhang in Bezug auf das 33%-Perzentil für alle Fälle beobachtet werden.

Welchen Abgrenzungsbetrag sollte eine Genossenschaftsbank nun wählen? In jedem Fall sollte die Grenze zur Risikorelevanz über die aufsichtsrechtlichen Vorschriften hinaus auch aus betriebswirtschaftlicher Perspektive betrachtet werden.<sup>83</sup> Dabei müssen neben der bereits thematisierten Risikotragfähigkeit und Risikostrategie auch die Struktur und der Risikogehalt des Kreditportfolios sowie die individuelle Risikoneigung des Vorstands in Betracht gezogen werden.<sup>84</sup> Betriebswirtschaftlich gesehen kommt die Wahl der Abgrenzung des risikorelevanten Kreditgeschäfts einer Abwägung eines Kosten-/Nutzenverhältnisses gleich.<sup>85</sup> Legt ein Institut einen niedrigen Abgrenzungsbetrag fest, erfahren zwar an der Bedeutung für die Fortführung des Instituts gemessene, unwichtige Kreditgeschäfte eine intensive Betreuungsleistung, was im Hinblick auf die Schonung der Risikotragfähigkeit als durchaus positiv zu erachten ist. Der Bank entstehen durch die zusätzlich gebundenen Sach- und Personalkapazitäten jedoch höhere Kosten.<sup>86</sup> Darüber hinaus wäre mit einem verbesserten Bewertungsergebnis aus dem Kreditgeschäft zu rechnen, da durch die höhere Betreuungsleistung Kreditrisiken reduziert bzw. vermieden werden können.<sup>87</sup> Wird hingegen ein zu hoher Abgrenzungsbetrag gewählt, besteht die Gefahr einer unzureichenden Betreuung durch die spezialisierten Kreditsachbearbeiter für Kreditgeschäfte, deren Ausfall das Institut spürbar belasten würde.<sup>88</sup>

### *Bagatellgrenze*

Weiterhin sind im Rahmen der Abgrenzung des risikorelevanten Kreditgeschäfts bis zu einem gewissen Umfang Bagatellgrenzen sachgerecht.<sup>89</sup>

---

<sup>83</sup> Vgl. BAUSCH/BEHREND (2013), S. 116.

<sup>84</sup> Vgl. MAIFARTH/EISERT (2013), S. 18.

<sup>85</sup> Vgl. BAUSCH/BEHREND (2013), S. 116.

<sup>86</sup> Vgl. BÉLORGEY ET AL. (2013), S. 7; MAIFARTH/EISERT (2013), S. 18.

<sup>87</sup> Vgl. BAUSCH/BEHREND (2013), S. 116.

<sup>88</sup> Vgl. BÉLORGEY ET AL. (2013), S. 7.

<sup>89</sup> Vgl. BAFIN (2012b), S. 35.



Diese Öffnungsklausel räumt den Banken die Möglichkeit ein, einen zusätzlichen Kreditantrag eines Kunden ohne Einbindung der Marktfolge zu gewähren, auch wenn das Gesamtbligo des Kunden als risikorelevant eingestuft wird.<sup>90</sup> Um Informationen über diese durchaus interessante Vereinfachung zu erhalten, wurden die Genossenschaftsbanken nach dem relativen Betrag gefragt, bis zu dem ein zusätzlicher Kreditantrag in ihrem Institut gewährt werden kann, auch wenn das Gesamtbligo des Kunden als risikorelevant eingestuft wird.

Tab. 3.5: Deskriptive Statistik zur Bagatellgrenze in Bezug auf den Abgrenzungsbetrag

	n	Mittelwert	Min	Q25%	Median	Q75%	Max
Bagatellgrenze	134	4,6%	0%	0%	0%	10%	25%

Tabelle 3.5 enthält die deskriptive Statistik zur Bagatellgrenze in Bezug auf die Risikorelevanz. Das Ergebnis scheint auf den ersten Blick etwas überraschend, denn mehr als jede zweite Genossenschaftsbank gibt an, eine relative Bagatellgrenze i. H. v. 0% festgelegt zu haben. Demzufolge macht weniger als die Hälfte der Institute Gebrauch von der Öffnungsklausel. Ähnlich wie bei der Grenze zur Risikorelevanz deutet eine Unterteilung der Gesamtstichprobe anhand der Bilanzsumme in fünf homogene Vergleichsgruppen darauf hin, dass die Bagatellgrenze mit zunehmender Institutsgröße höher ausfällt. Erschreckend in diesem Zusammenhang ist allerdings die Angabe einer Bagatellgrenze i. H. v. 25%. Ebenso berichten mehrere Genossenschaftsbanken, dass sie eine Bagatellgrenze i. H. v. 20% gewählt haben. Erschreckend ist die Wahl insofern, als dass im Rahmen einer in der Vergangenheit durchgeführten Sonderprüfung nach § 44 KWG die von einer Bank festgelegte Bagatellgrenze i. H. v. 20% bereits als unsachgerecht beanstandet worden war.<sup>91</sup> Welcher relative Betrag nun als akzeptabel gilt, wurde von der BaFin jedoch nicht festgelegt. Unter Würdigung der Risikosituation eines Instituts könnte in Analogie zur laufenden Offenlegungspflicht der wirtschaftlichen Verhältnisse i. S. v. § 18 KWG, eine pauschale Grenze von bis zu 10% sachgerecht sein. Dieser Ansicht folgt anscheinend auch die Mehrheit der Genossenschaftsbanken, die von der Öffnungsklausel Gebrauch machen. So offenbart

<sup>90</sup> Wird z. B. bei einem risikorelevanten Engagement mit einem Gesamtbligo von 500.000 Euro ein zusätzlicher Kredit i. H. v. 50.000 Euro benötigt, könnte dieser bei einer Bagatellgrenze i. H. v. 10 % ohne Einbindung der Marktfolge gewährt werden. Vgl. BAUSCH/BEHRENDTS (2013), S. 120.

<sup>91</sup> Vgl. hier und im Folgenden BAUSCH/BEHRENDTS (2013), S. 120.

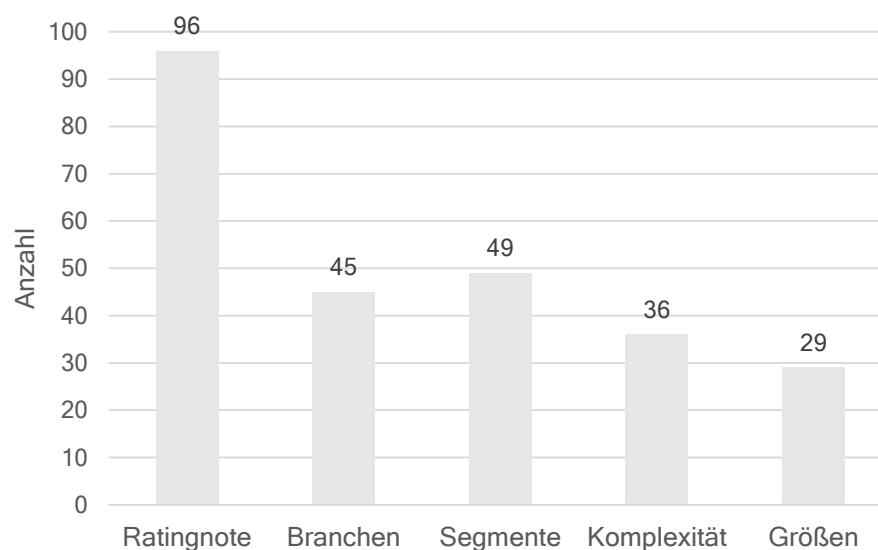
eine separate Analyse dieser Teilstichprobe, dass der Modus für die Bagatellgrenze, also der am häufigsten vorkommende Wert, 10% beträgt.

#### *Weitere Kriterien*

Wie eingangs bereits erläutert, ist die Abgrenzung des risikorelevanten Kreditgeschäfts auf geeignete Art und Weise zu plausibilisieren und zu dokumentieren. Eine erste geeignete Plausibilisierung wurde bereits in Form des Kreditvolumens dargestellt. Grundsätzlich sollte die Abgrenzung zur Risikorelevanz anhand der jeweiligen Bankhistorie unterlegt werden können. Als Grundlage zur Plausibilisierung kann insbesondere die Analyse des in der Vergangenheit erforderlichen Wertberichtigungsbedarfes für Kredite mit gemeinsamen Merkmalsausprägungen (z. B. Kreditart oder Kundensegmente) dienen. Hierdurch soll eine Identifizierung von Risikotreibern für diejenigen Engagements ermöglicht werden, die in der Vergangenheit vermehrt gemeinsam ausgefallen sind.<sup>92</sup>

Aus den Experteninterviews konnte die Erkenntnis gewonnen werden, dass in der bankwirtschaftlichen Praxis neben einer Volumengrenze häufig weitere Kriterien zur Abgrenzung des risikorelevanten Kreditgeschäfts genutzt werden. Welche Indikatoren konkret zur Anwendung kommen, ist nachfolgender Abbildung 3.4 zu entnehmen.

Abb. 3.4: Nutzung weiterer Indikatoren zur Abgrenzung des risikorelevanten Kreditgeschäfts (n=183)



<sup>92</sup> Vgl. BAUSCH/BEHRENDTS (2013), S. 117 ff.

Demnach ist die Abgrenzung zwischen risikorelevantem und nicht-risikorelevantem Kreditgeschäft vielfach auch an die Ratingnote eines Kreditnehmers gekoppelt (52,5%).<sup>93</sup> Teilweise ist die Abgrenzung zusätzlich an Kundensegmentierungen (26,8%) oder der Zugehörigkeit des Kreditnehmers zu bestimmten, besonders gefährdeten Branchen (z. B. Bauträger) geknüpft (24,6%). Darüber hinaus berichtet ein kleinerer Teil der Banken, dass sie eine Abgrenzung auch in Abhängigkeit von der Art und Komplexität des Kreditgeschäftes<sup>94</sup> (19,7%) oder von bestimmten Größenklassen<sup>95</sup> (15,8%) vornehmen.

### 3.3.4 Verfahren zur Früherkennung von Risiken

Die Aufsicht definiert in den MaRisk Anforderungen an das Risikofrüherkennungssystem einer Bank, welches insbesondere in der Lage sein muss Kreditengagements, bei denen sich erhöhte Risiken abzuzeichnen beginnen, frühzeitig identifizieren zu können (MaRisk BTO 1.3 Tz. 1).<sup>96</sup> Damit soll einem Institut die Möglichkeit gegeben werden, in einer möglichst frühen Stufe Gegenmaßnahmen, z. B. in Form einer Intensivbetreuung von Kreditgeschäften, einleiten zu können. Folglich verknüpfen die MaRisk die Kompetenzzuordnung im risikorelevanten Kreditgeschäft mit dem Verfahren zur Früherkennung von Risiken.<sup>97</sup> Die Bank hat hierzu quantitative und qualitative Indikatoren zu verwenden (MaRisk BTO 1.3 Tz. 2).<sup>98</sup> Die Aufgabe zur Risikofrüherkennung kann insbesondere auch durch ein geeignetes Risikoklassifizierungsverfahren wie dem Rating wahrgenommen werden (MaRisk BTO 1.3 Tz. 3).<sup>99</sup>

Der BVR schlägt in dem von ihm konzipierten bundeseinheitlichen „Leitfaden zur Erstellung einer Arbeitsanweisung“ quantitative und qualitative Indikatoren zur Ausgestaltung der Frühwarnsysteme vor. Genossenschaftsbanken können hieraus eine Auswahl treffen oder den vorgegebenen Katalog nach Belieben um weitere Kriterien ergänzen.<sup>100</sup> Daraufhin sind die Indikatoren auf die bankindividuellen Gegebenheiten zu parametrisieren und hieraus abzuleitende Folgeprozesse festzulegen, die in der

---

<sup>93</sup> Hierzu kann z. B. die Einstufung in eine Ratingklasse oder eine Ratingmigration dienen.

<sup>94</sup> Z. B. private Immobilienfinanzierung.

<sup>95</sup> Z. B. der Anteil eines Engagements am Gesamtvolumen des Kreditgeschäftes.

<sup>96</sup> Vgl. BAFIN (2012a), S. 25.

<sup>97</sup> Vgl. BÉLORGEY ET AL. (2013), S. 7.

<sup>98</sup> Vgl. BAFIN (2012a), S. 25.

<sup>99</sup> Vgl. BAFIN (2012a), S. 25.

<sup>100</sup> Vgl. BVR (2013), S. 7.

Folge noch näher erläutert werden.<sup>101</sup> Da die MaRisk den Kreditinstituten die Freiheit einräumt, unter Risikogesichtspunkten festzulegende Arten von Kreditgeschäften oder Kreditgeschäfte unterhalb bestimmter Größenordnungen von der Anwendung des Verfahrens zur Früherkennung von Risiken auszunehmen (MaRisk BTO 1.3 Tz. 3), liegt es im Ermessen einer jeweiligen Bank auszuwählen, welche Indikatoren für das risikorelevante bzw. nicht-risikorelevante Kreditgeschäft zur Anwendung kommen.<sup>102</sup>

Aufgrund der Vielzahl von unterschiedlichen Indikatoren, die der beispielhafte Katalog des BVR beinhaltet, wurde zur Untersuchung der konkreten Ausgestaltung der Frühwarnsysteme bereits im Rahmen der explorativen Vorstudie versucht, Informationen über die von den Banken meist genutzten Indikatoren zu erhalten. Auf Basis der vorab gewonnenen Erkenntnisse durch die Experteninterviews sowie einer weiteren Verdichtung von inhaltlich verwandten Kriterien, wurden die Genossenschaftsbanken im Rahmen der Primärerhebung anschließend befragt, ob sie folgende Indikatoren zur Früherkennung von Risiken nutzen:<sup>103</sup>

- Rating-Ergebnisse (z. B. Ratingmigration)
- Darlehnsrückstände (z. B. Dauer und Höhe der Rückstände eines Kreditnehmers)
- Kreditliniennutzung (z. B. steigende Limitauslastung)
- Kontoüberziehung (z. B. Dauer und Höhe der Überziehung)
- Nicht ausgeführte Zahlungsverkehrsaufträge (z. B. Rückgabe von Überweisungsaufträgen, Retouren mangels Deckung)
- Umsatzverhalten (z. B. Entwicklung der Soll- und Habenumsätze)
- Kontopfändungen
- Nichterfüllung § 18 KWG (bzw. mangelnde Offenlegung der wirtschaftlichen Verhältnisse)
- Auskünfte Dritter (z. B. negative SCHUFA-Auskünfte, negative Meldungen in der Tagespresse)
- Negative Erkenntnisse aus der Analyse von Bonitätsunterlagen (z. B. Bilanzverluste, hohe Privatentnahmen, Rückgang des Eigenkapitals)
- Unternehmensexterna (z. B. Branchenentwicklung)
- Unternehmensinterna (z. B. Wechsel in der Geschäftsführung, Kurzarbeit, Entlassungen)

---

<sup>101</sup> Einen ersten Überblick hatte bereits Abbildung 3.1 gegeben. Vgl. hierzu Abschnitt 3.1.

<sup>102</sup> Vgl. BAFIN (2012a), S. 25; BVR (2013), S. 7.

<sup>103</sup> Vgl. hierzu auch grundlegend BVR (2013), S. 8 f.; BAUSCH/BEHRENDTS (2013), S. 142.

Abb. 3.5: Nutzungsverhalten der Indikatoren zur Risikofrüherkennung  
(n=177)

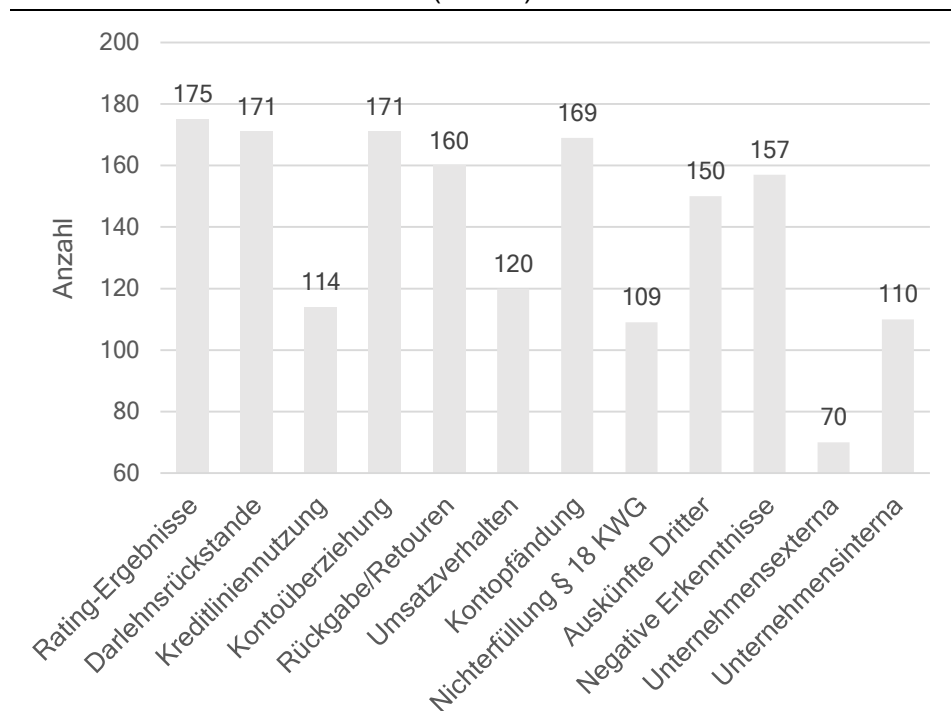


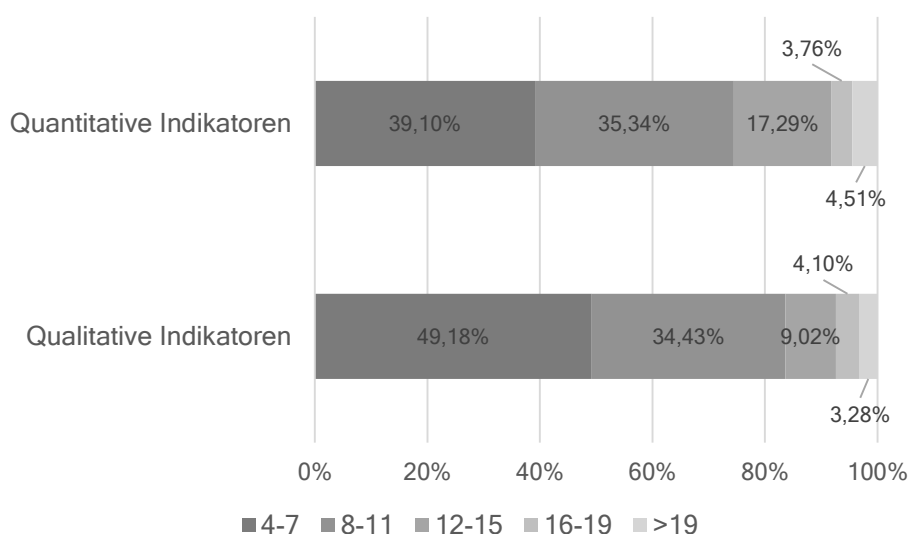
Abbildung 3.5 gibt einen Überblick über die empirischen Befunde zum Nutzungsverhalten der Indikatoren zur Früherkennung von Risiken. In nahezu allen Genossenschaftsbanken werden quantitative Indikatoren wie z. B. Rating-Ergebnisse (98,9%), Darlehnsrückstände (97,7%), Kontoüberziehungen (97,7%) oder Kontopfändungen (95,5%) genutzt. Das Umsatzverhalten (67,8%) und die Kreditliniennutzen (64,4%) kommen hingegen seltener zur Anwendung.<sup>104</sup> Ebenso unregelmäßig werden qualitative Indikatoren, wie z. B. Unternehmensinterna (62,1%) oder Unternehmensexterna (39,6%) genutzt. Dass quantitative Kriterien tendenziell häufiger zur Anwendung kommen als qualitative Indikatoren, offenbart auch nachstehende Abbildung 3.6. So wurden die Genossenschaftsbanken zusätzlich gebeten neben den konkreten Kriterien auch die Anzahl an quantitativen und qualitativen Indikatoren, die sie zur Früherkennung von Risiken verwenden, anzugeben. Die Darstellung zeigt, dass knapp 50% der befragten Genossenschaftsbanken zwischen vier und sieben qualitative Indikatoren nutzen.<sup>105</sup> In Bezug auf die quantitativen Indikatoren ergibt sich für diese vergleichsweise niedrige Klasse ein Anteil von weniger als

<sup>104</sup> Zu einem ähnlichen Ergebnis kommen BÉLORGEY ET AL. (2013) für den Sparkassensektor.

<sup>105</sup> Keine Bank hat angegeben, weniger als 4 quantitative oder qualitative Indikatoren zu nutzen.

40%. Somit bleibt zunächst ein höherer Anteil für Kategorien mit einer größeren Anzahl an Kriterien, insbesondere für die quantitativen Indikatoren, bestehen. In den folgenden Klassen (Anzahl 8-11; 12-15; >19) werden relativ betrachtet entsprechend jeweils häufiger quantitative Indikatoren verwendet. Einzige Ausnahme stellt die Kategorie mit einer Anzahl zwischen 16 und 19 Indikatoren dar.

Abb. 3.6: Quantitative und qualitative Indikatoren zur Früherkennung von Risiken



### 3.3.5 Folgeprozesse

#### *Stellungnahme und/oder Bestandsaufnahme*

Wie zu Beginn des vorangegangenen Abschnitts bereits erläutert, sind die Indikatoren auf die individuellen Gegebenheiten einer Genossenschaftsbank zu parametrisieren und hieraus abzuleitende Folgeprozesse festzulegen.<sup>106</sup> Sofern nun externe oder interne Informationen bekannt werden, die eine Auffälligkeit eines festgelegten Kriteriums zur Folge haben, ist entweder eine *Stellungnahme* oder eine *Bestandsaufnahme* durchzuführen. Dies hängt insbesondere davon ab, welches Kriterium eine Bank mit dem Auslösen einer *Stellungnahme* respektive *Bestandsaufnahme* verknüpft hat. Eine Stellungnahme umfasst eine kurze Erläuterung des auffällig gewordenen Indikators. Sie ist entsprechend zu dokumentieren (z. B. im technischen System oder in einem Formblatt) und kompetenzgerecht zu genehmigen. Der Umfang einer Stellungnahme sollte sich sowohl

<sup>106</sup> Vgl. BVR (2013), S. 7.

am Risikograd als auch an der Komplexität des Kreditengagements orientieren.<sup>107</sup> Sofern nicht unmittelbar eine Entscheidung über die Prozessalternativen „Intensivbetreuung“ oder „Problemkreditbearbeitung“ möglich ist und ein Verbleib des Engagements in der Normalbetreuung für unangemessen befunden wird, ist anschließend eine Bestandsaufnahme durchzuführen.

Im Rahmen einer Bestandsaufnahme ist die Risikosituation des Kreditengagements für die Bank zu beurteilen. Auch diese sollte sich einerseits am Risikogehalt und andererseits an der Komplexität des Kreditengagements orientieren.<sup>108</sup> Folgende Aspekte sind dabei grundsätzlich zu überprüfen:<sup>109</sup>

- Ursachen der erhöhten Risiken
- Bewertung der Kreditsicherheiten
- Rechtliche Prüfung der Kredit- und Sicherungsverträge
- Beurteilung der wirtschaftlichen Verhältnisse des Kreditnehmers und Bonitätseinschätzung

#### *Zuordnungsentscheidung*

Am Ende der Bestandsaufnahme ist eine Zuordnungsentscheidung über eine Rückführung in die Normalbetreuung oder eine Weiterleitung an die Intensivbetreuung bzw. Problemkreditbearbeitung zu treffen. Hierzu sollen den Kompetenzträgern verschiedene Unterlagen wie z. B. die Bestandsaufnahme, Dokumentationen über die wirtschaftliche Situation des Kreditnehmers und ggf. Rating-Dokumentationen zur Verfügung gestellt werden.<sup>110</sup> Neben einer rein objektiven, systemischen Beurteilung kann aber auch die subjektive, persönliche Einschätzung der Kompetenzträger ein ausschlaggebendes Kriterium für die Zuordnungsentscheidung sein. Dies ging insbesondere auch aus einem der geführten Experteninterviews hervor:

**[Interviewpartner B]:** „Ansonsten erlauben wir uns bei allen genannten Themen die Entscheidungsfreiheit durch die Kompetenzträger. [...] Es ist mutig, das so zu tun. Du machst dich angreifbar, aber du triffst halt individuell sehr fundierte und gute Entscheidungen.“

---

<sup>107</sup> Vgl. BVR (2013), S. 9 f.

<sup>108</sup> Vgl. BVR (2013), S. 10.

<sup>109</sup> Vgl. hierzu BAUSCH/BEHRENDTS (2013), S. 143; BVR (2013), S. 10.

<sup>110</sup> Vgl. BVR (2013), S. 10 f.

Zur Untersuchung dieses durchaus interessanten Aspekts wurden die Genossenschaftsbanken nach dem Verhältnis zwischen der subjektiven, persönlichen Einschätzung und der objektiven, systemischen Beurteilung im Rahmen ihrer Zuordnungsentscheidungen befragt. Dabei konnte die Relation auf einer Skala von 1 bis 10 (1 = Nur subjektive, persönliche Einschätzung, 10 = Nur objektive, systemische Beurteilung) angegeben werden.

Tab. 3.6: Deskriptive Statistik zur Zuordnungsentscheidung

	n	Mittelwert	Min	Q25%	Median	Q75%	Max
Relation (1 bis 10)	171	6,59	1	5	7	8	10

Tabelle 3.6 zeigt, dass das Verhältnis bei einer Zuordnungsentscheidung zwischen den Genossenschaftsbanken divergiert. So gibt es Institute, in denen die Kompetenzträger ihre Zuordnungsentscheidung ausschließlich auf Basis von subjektiven, persönlichen Einschätzungen treffen (Minimum von 1). Hingegen gibt es auch solche bei denen allein objektive, systemische Beurteilungen ausschlagend sind (Maximum von 10). Mittelwert und Median liegen bei einem Wert i. H. v. 6,59 bzw. 7. Unter Berücksichtigung der weiteren Lagemaße (25%- und 75%-Quantil) kann geschlussfolgert werden, dass die Zuordnungsentscheidung bei der Mehrheit der Genossenschaftsbanken auf einem ausgewogenem Verhältnis zwischen der subjektiven, persönlichen Einschätzung der Kompetenzträger und der objektiven, systemischen Beurteilung basiert, jedoch mit leichter Tendenz zur systemischen Beurteilung. Weiterhin hat aufgrund der besonderen Risikolage dieser Engagements eine Bearbeitung schnellstmöglich zu erfolgen. Die maximale Durchlaufzeit sollte laut BVR vier Wochen nicht überschreiten.<sup>111</sup>

### *Grobanalyse*

Wird durch den Kompetenzträger entschieden ein Engagement in die Problemerkreditbearbeitung überzuleiten, ist zunächst eine Grobanalyse durchzuführen bei der eine erneute Zuordnungsentscheidung - nun über die Prozessalternativen „Sanierung“ oder „Abwicklung“ - zu treffen ist. Das Ziel der Grobanalyse ist eine Überprüfung des Vorhandenseins zwingender Abwicklungsgründe und welche Strategie sich für das Institut aller Voraussicht nach als beste Lösung anbietet. Aufgrund der besonderen

<sup>111</sup> Vgl. BVR (2013), S. 10.



Risikosituation des Kreditnehmers muss eine Grobanalyse zeitnah erfolgen. Laut BVR sollte die Durchlaufzeit eine Dauer von sieben Tagen nicht überschreiten.<sup>112</sup> Die Praxis vermittelt dagegen ein konträres Bild. So wurden die Genossenschaftsbanken im Rahmen der schriftlichen Befragung gebeten anzugeben, wie hoch die übliche (durchschnittliche) Durchlaufzeit einer solchen Grobanalyse in ihrem Institut ist. Die empirischen Befunde sind in Tabelle 3.7 zusammengefasst.

Tab. 3.7: Deskriptive Statistik zur Durchlaufzeit

	n	Mittelwert	Min	Q25%	Median	Q75%	Max
Dauer in Tagen	159	10,16	0	3	8	14	90

Das Minimum der Durchlaufzeit beträgt 0 Tage und wurde von mehreren Instituten angegeben. Hieraus lässt sich ableiten, dass in einigen Genossenschaftsbanken eine Grobanalyse unmittelbar vollzogen wird und es somit direkt zu einer Zuordnungsentscheidung über die Alternativen „Sanierung“ oder „Abwicklung“ kommt. Aufgrund der besonderen Risikolage des Kreditnehmers ist dies als durchaus positiv zu erachten. Sowohl der Mittelwert von rund 10 Tagen als auch Median von 8 Tagen liegen jedoch über der vom BVR empfohlenen Höchstgrenze von 7 Tagen, was bedeutet, dass die Mehrheit der Genossenschaftsbanken der Empfehlung des BVR, eine Grobanalyse zeitnah zu erstellen, nicht nachkommen können. Das angegebene Maximum einer Bank beträgt sogar 90 Tage. Weiterhin haben mehrere Genossenschaftsbanken eine übliche Durchlaufzeit von 45 Tagen angegeben. Diese Dauer steht damit im vehementen Widerspruch zu der Empfehlung des BVR und scheint aufgrund der besonderen Risikolage des Kreditnehmers als bedenklich.

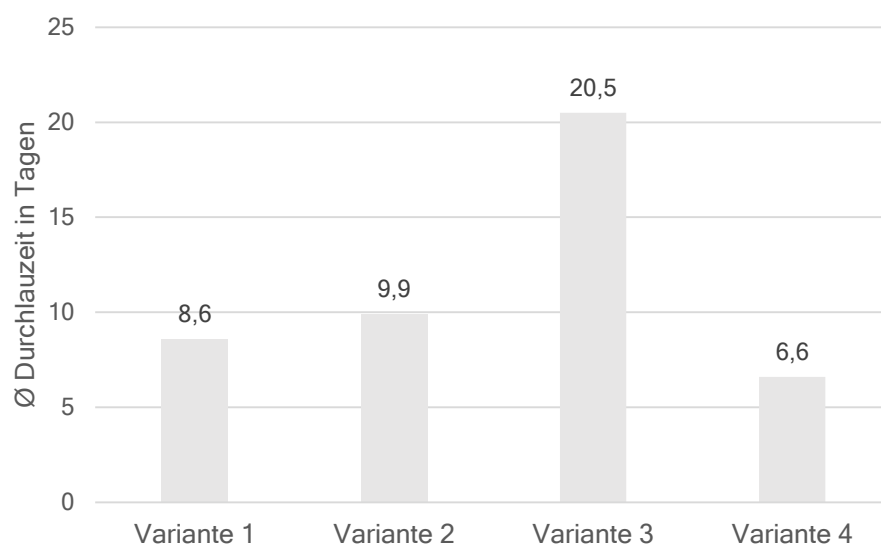
Eine weiterführende Analyse offenbart, dass es sich hierbei insbesondere um Genossenschaftsbanken handelt, die Variante 3 als Aufbauorganisationform gewählt haben. Bei dieser Variante obliegt dem Markt neben der Verantwortlichkeit des Normal- und Intensivkundengeschäfts darüber hinaus auch die Betreuungsverantwortung für Sanierungsfälle. Die Überwachung der Sanierung sowie die Abwicklungstätigkeiten sind der Marktfolge zugeordnet.<sup>113</sup> Da die Einzelkompetenzen des Marktes im Zuge einer Grobanalyse i. d. R. jedoch aufgehoben sind, ist ein erhöhter Koordinations- und Kommunikationsaufwand verschiedener Fachbereiche in

<sup>112</sup> Vgl. BVR (2013), S. 17.

<sup>113</sup> Vgl. Abschnitt 3.3.2.

Bezug auf die Entscheidungsfindung zu erwarten. Daher scheint der Befund auf den ersten Blick nicht überraschend. Auch wurde in Abschnitt 3.2.2 bereits darauf hingewiesen, dass mit einer separaten Überwachung durch die Marktfolge eine Verlangsamung von Prozessen einhergehen kann. Die Ergebnisse einer separaten Analyse der durchschnittlichen Durchlaufzeit einer Grobanalyse in Abhängigkeit von der Wahl der Aufbauorganisationform sind nachstehender Abbildung 3.7 zu entnehmen.

Abb. 3.7: Durchlaufzeit in Abhängigkeit von der Aufbauorganisation



Demnach benötigen Genossenschaftsbanken, die Variante 3 als Aufbauorganisationform festgelegt haben, für eine Grobanalyse durchschnittlich mehr als doppelt so lange wie Genossenschaftsbanken, die Variante 1 (8,6 Tage) oder 2 (9,9 Tage) gewählt haben und mehr als dreifach so lange wie bei Wahl von Variante 4 (6,6 Tage). Die Ergebnisse suggerieren damit, dass die frühzeitige Überleitung eines Engagements auf die Marktfolge tendenziell mit einer geringeren Durchlaufzeit einer Grobanalyse verbunden ist. Die Ergebnisse für Variante 4 stehen dieser Vermutung insofern nicht entgegen, als dass bei dieser Organisationform neben der Normal- und Intensivkundenbetreuung auch die gesamte Problemerkreditbearbeitung durch den Markt erfolgt.<sup>114</sup> Dieser Befund ist allerdings mit Vorsicht zu genießen, da die Teilstichproben für die Aufbauorganisationsformen 3 und 4 auf vergleichsweise wenig Beobachtungen beruhen.<sup>115</sup>

<sup>114</sup> Die Marktfolge übernimmt bei dieser Aufbauorganisationsform lediglich die Überwachung des Problemerkreditmanagements.

<sup>115</sup> Vgl. Abbildung 3.3 aus Abschnitt 3.3.2.

Die Erkenntnis, dass Genossenschaftsbanken, die Variante 3 als Organisationsform gewählt haben, durchschnittlich mehr als doppelt so lange für eine Grobanalyse brauchen als andere Genossenschaftsbanken, könnte zu der Annahme verleiten, dass Variante 3 grundsätzlich ineffizient und somit schlechter ist als andere Aufbauorganisationsformen. Es könnte sich aber auch um einen Selektionseffekt in dem Sinne handeln, dass die Kompetenzträger bei Variante 3 über wenige sehr komplexe Fälle zu entscheiden haben und daher vergleichsweise hohe Durchlaufzeiten haben. Zwischen den Aufbauorganisationsformen wäre somit kein direkter Vergleich möglich.<sup>116</sup>

Die Grobanalyse endet mit der Übertragung eines Engagements an die Sanierungs- oder Abwicklungseinheit. Da Abschnitt 3.1 bereits einen grundlegenden Überblick über diese Betreuungsstufen gegeben hat, sollen die Prozessschritte im Folgenden nicht weiter vertieft werden. Vielmehr soll abschließend noch ein weiterer Aspekt aufgegriffen werden, der im Zusammenhang mit der Beurteilung der wirtschaftlichen Verhältnisse eines Kreditnehmers steht.

### **3.3.6 Offenlegungspflicht gemäß § 18 KWG**

Kreditnehmer, bei deren Engagements sich erhöhte Risiken abzuzeichnen beginnen, lassen sich häufig nicht allein durch die zuvor genannten Kriterien des Risikofrüherkennungssystems identifizieren, da diese nur begrenzte Einblicke in die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Kreditnehmers zulassen.<sup>117</sup> Gemäß § 18 KWG sind Kreditinstitute neben einer *Erstoffenlegung*, d. h. vor einer Kreditentscheidung, auch zu einer *laufenden Offenlegung* der wirtschaftlichen Verhältnisse ihrer Kreditnehmer verpflichtet.<sup>118</sup> Der Offenlegungsbegriff beschreibt dabei nicht nur die bloße Vorlage der anzufordernden Unterlagen, sondern auch deren zukunftsgerichtete Auswertung durch das Kreditinstitut.<sup>119</sup> Ebenso empfiehlt der BVR den Genossenschaftsbanken z. B. im Rahmen einer Stellungnahme die Notwendigkeit einer anlassbezogenen Offenlegung zu überprüfen.<sup>120</sup> Darüber hinaus ist auch im Zuge einer Bestandsaufnahme die

---

<sup>116</sup> Vgl. JANN (2005), S. 5.

<sup>117</sup> Vgl. BÉLORGEY ET AL. (2013), S. 8.

<sup>118</sup> Letztere umfasst grundsätzlich den Zeitraum von der Kreditvergabe bis zur Beendigung des Kreditverhältnisses.

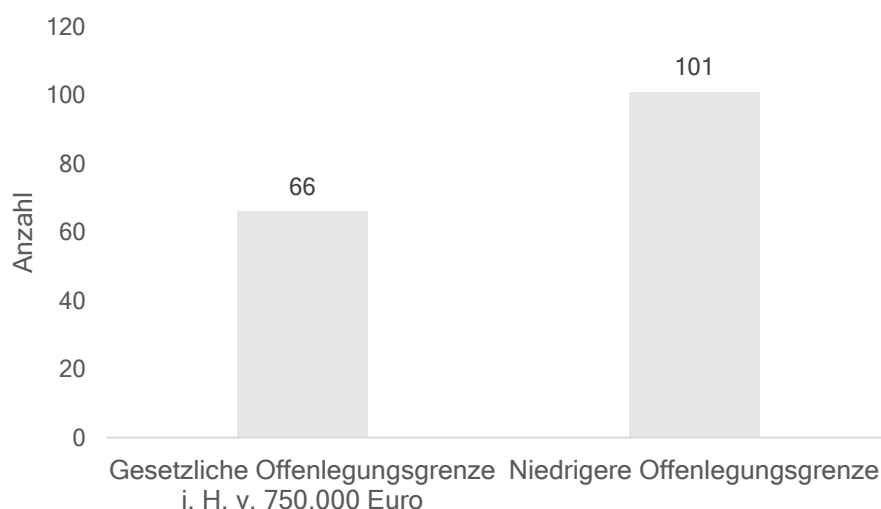
<sup>119</sup> Vgl. ACHELNIK (2005), S. 14.

<sup>120</sup> Vgl. BVR (2013), S. 9.

Beurteilung der wirtschaftlichen Situation des Kreditnehmers, z. B. auf Basis einer Jahresabschlussanalyse, erforderlich.<sup>121</sup> Der Gesetzgeber beschränkt die Offenlegungsvorschriften jedoch betragsmäßig. Die Verpflichtungen aus § 18 KWG gelten demzufolge nur für Kreditgeschäfte ab einem Kreditvolumen i. H. v. 750.000 Euro (nach Abzug anrechenbarer Kreditsicherheiten).<sup>122</sup>

Ungeachtet dessen kann im Eigeninteresse einer Bank eine niedrigere Offenlegungsgrenze festgelegt werden.<sup>123</sup> Durch einen geringeren Schwellenwert würde eine Anforderung von den die wirtschaftlichen Verhältnisse nachweisenden Dokumenten c. p. für mehr Kreditnehmer erfolgen. Dementsprechend könnte eine zukunftsgerichtete Auswertung für mehr Kreditnehmer vorgenommen werden, was im Hinblick auf die Schonung der Risikotragfähigkeit eines Instituts als positiv zu bewerten ist. Der Bank können jedoch durch die zusätzlich aufzuwendenden Sach- und Personalkapazitäten, ähnlich wie bei der Abgrenzung des risikorelevanten Kreditgeschäfts, höhere Kosten entstehen.<sup>124</sup> Um Informationen über die konkrete Offenlegungsgrenze zu erhalten, wurden die Teilnehmer gebeten anzugeben, ob sie den gesetzlich verpflichtenden Offenlegungsbetrag i. H. v. 750.000 Euro oder eine niedrigere Grenze (wenn ja, in welcher Höhe) für ihr Institut festgelegt haben.

Abb. 3.8: Überblick über die gewählte Offenlegungsgrenze (n=167)



<sup>121</sup> Vgl. BAUSCH/BEHRENDTS (2013), S. 143; BVR (2013), S. 10.

<sup>122</sup> Die Offenlegungsvorschriften aus § 18 KWG finden ebenso für Kreditgeschäft Anwendung, die in Bezug auf das Volumen 10% des haftenden Eigenkapitals überschreiten.

<sup>123</sup> Vgl. auch BÉLORGEY ET AL. (2013), S. 8.

<sup>124</sup> Vgl. hierzu auch die Argumentation in Abschnitt 3.3.3.

Abbildung 3.8 ist zu entnehmen, dass die Mehrheit der befragten Genossenschaftsbanken (60,5%) eine Offenlegungsgrenze gewählt hat, die unterhalb der gesetzlichen Pflicht i. H. v. 750.000 Euro liegt. Die deskriptiven Charakteristika dieser Teilstichprobe sind neben derer für die Gesamtstichprobe in Tabelle 3.8 aufgeführt.

Tab. 3.8: Deskriptive Statistik zum Offenlegungsbetrag<sup>125</sup>

	n	Mittelwert	Min	Q25%	Median	Q75%	Max
Gesamtstichprobe	159	481.604	30.000	250.000	500.000	750.000	750.000
Teilstichprobe	93	291.129	30.000	250.000	250.000	325.000	720.000

Ähnlich wie beim Abgrenzungsbetrag für das risikorelevante Kreditgeschäft zeigt sich, dass der Offenlegungsbetrag zwischen den Genossenschaftsbanken divergiert. So berichtet eine Genossenschaftsbank, dass für ihr Haus ein Offenlegungsbetrag i. H. v. 30.000 Euro festgelegt wurde. Der höchste Offenlegungsbetrag der Gesamtstichprobe entspricht konsequenterweise der gesetzlichen Offenlegungspflicht i. H. v. 750.000 Euro. Das Maximum der Teilstichprobe beläuft sich auf 720.000 Euro und liegt damit nur knapp unter den gesetzlichen Vorschriften aus § 18 KWG. Der Median liegt bei 500.000 Euro für die Gesamtstichprobe respektive 250.000 Euro für die Teilstichprobe.

In Analogie zur Abgrenzung des risikorelevanten Kreditgeschäfts ist zu erwarten, dass der Offenlegungsbetrag für größere Institute tendenziell höher ausfällt. Daher wurde die Gesamtstichprobe auch für den Offenlegungsbetrag anhand der Bilanzsumme in fünf möglichst homogene Vergleichsgruppen unterteilt. Einen Überblick über den festgelegten Offenlegungsbetrag in Abhängigkeit von der jeweiligen Größenklasse liefert nachstehende Tabelle 3.9.

<sup>125</sup> Die geringe Anzahl an Beobachtungen der Teilstichprobe (n =93) im Vergleich zur vorherigen Abbildung 3.8 ergibt sich dadurch, dass einige Teilnehmer zwar angegeben haben eine niedrigere Offenlegungsgrenze festgelegt zu haben (n=101). Der konkrete Offenlegungsbetrag wurde infolgedessen jedoch nicht angegeben (n=8).

Tab. 3.9: Offenlegungsbetrag in Abhängigkeit von der Größenklasse

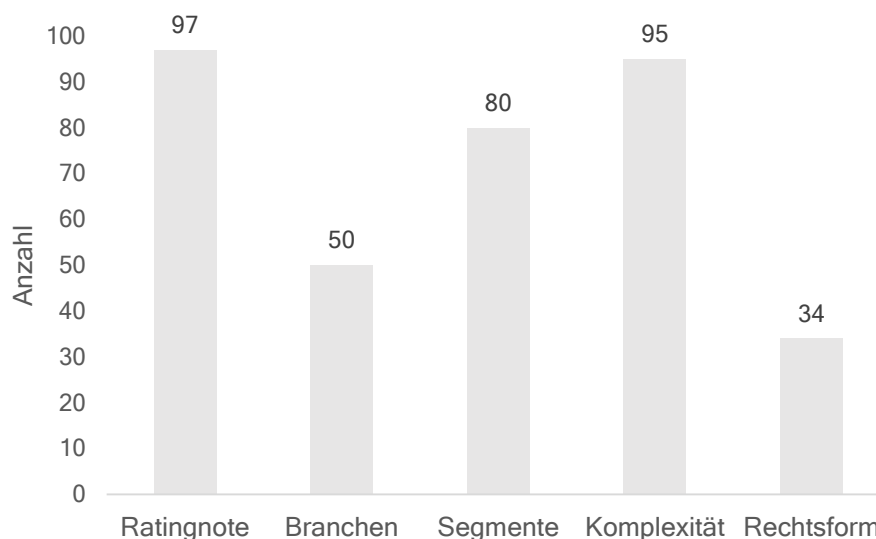
	Größenklasse				
	1	2	3	4	5
<i>Offenlegungsbetrag in Euro</i>					
33%-Perzentil	250.000	250.000	250.000	500.000	750.000
50%-Perzentil	250.000	325.000	350.000	750.000	750.000
66%-Perzentil	250.000	500.000	675.000	750.000	750.000

Der vermutete Zusammenhang, dass größere (kleinere) Genossenschaftsbanken tendenziell einen höheren (niedrigeren) Offenlegungsbetrag festgelegt haben, erweist sich anhand der Darstellung als zutreffend. So liegt der Median des Offenlegungsbetrags einer Größenklasse in allen Fällen nicht unter dem jeweiligen Wert der vorherigen Größenklasse. Gleiches kann für das 33%- und 66%-Perzentil berichtet werden.

#### *Weitere Kriterien*

Darüber hinaus wurden die Genossenschaftsbanken, in Analogie zur Abgrenzung des risikorelevanten Kreditgeschäfts, gebeten anzugeben, ob die Offenlegung der wirtschaftlichen Verhältnisse ihrer Kreditnehmer zusätzlich an weitere Kriterien geknüpft ist.<sup>126</sup> Welche Indikatoren dabei konkret zur Anwendung kommen, ist nachfolgender Abbildung 3.9 zu entnehmen.

Abb. 3.9: Nutzung weiterer Indikatoren zur Anforderung von Kreditnehmerunterlagen (n=172)



<sup>126</sup> Vgl. auch BÉLORGEY ET AL. (2013), S. 18.

Demnach ist die Anforderung von Kreditnehmerunterlagen vielfach auch an die Ratingnote eines Kreditnehmers (56,4%) sowie an die Art und Komplexität des Kreditgeschäftes gekoppelt (53,7%). Knapp die Hälfte der Institute knüpft die Anforderung von Kreditnehmerunterlagen zusätzlich auch an Kundensegmentierungen (45,2%). Darüber hinaus berichtet ein kleinerer Teil der Banken, dass sie eine Offenlegung der wirtschaftlichen Verhältnisse ihrer Kreditnehmer auch in Abhängigkeit von der Branchenzugehörigkeit (29,1%) oder der Rechtsform des Kreditnehmers (19,8%) vornehmen.

#### 4 Fazit

Gegenstand des vorliegenden Arbeitspapiers war es, auf Grundlage eines Überblicks über die Ausgestaltung der Problemkreditbearbeitung in Genossenschaftsbanken empirisch zu überprüfen, inwiefern Genossenschaftsbanken von den Freiheiten der MaRisk Gebrauch machen bzw. den Hinweisen und Empfehlungen des BVR folgen und dabei gleichzeitig aufzuzeigen, welche Vor- und Nachteile damit für ein Institut einhergehen können. Damit bietet das vorliegende Arbeitspapier sowohl dem BVR als auch den Genossenschaftsbanken nützliche Anregungen bestehende Prozesse zu überprüfen, um diese zukünftig eventuell effizienter zu gestalten. Zur Generierung der angestrebten Erkenntnisse wurde ein Online-Fragebogen entwickelt, der von 212 Genossenschaftsbanken beantwortet wurde. Hierdurch konnten erstmalig *repräsentative Ergebnisse* zu den zahlreichen Facetten der Problemkreditbearbeitung von Genossenschaftsbanken gewonnen werden, wobei im Rahmen dieses Arbeitspapiers lediglich ausgewählte Aspekte vorgestellt werden konnten.

So zeigen die Ergebnisse der empirischen Untersuchung z. B. in Bezug auf die *Aufbauorganisation*, dass die Mehrheit der Genossenschaftsbanken eine Organisationsform gewählt hat, bei der der Marktbereich neben der Betreuung des Normalkreditgeschäftes auch die Intensivbetreuung übernimmt. Erst mit Überleitung eines Kreditengagements in die Sanierung oder Abwicklung wird ein Wechsel der Verantwortlichkeit auf die Marktfolge vollzogen.

Weiterhin kann für die *Abgrenzung des risikorelevanten Kreditgeschäftes* beobachtet werden, dass größere Genossenschaftsbanken tendenziell eine höhere Grenze zur Risikorelevanz festgelegt haben. Daneben ist die

Abgrenzung zwischen risikorelevantem und nicht-risikorelevantem Kreditgeschäft vielfach auch an weitere Kriterien, wie z. B. an die Ratingnote eines Kreditnehmers, gekoppelt.

In Bezug auf das *Risikofrüherkennungssystem* ist zu beobachten, dass quantitative Kriterien tendenziell häufiger zur Anwendung kommen als qualitative Indikatoren. Weiterhin kann für die Grobanalyse, bei der eine Zuordnungsentscheidung über die Prozessalternativen „Sanierung“ oder „Abwicklung“ zu treffen ist, berichtet werden, dass die frühzeitige Überleitung eines Engagements auf die Marktfolge tendenziell mit einer geringeren Durchlaufzeit verbunden ist.

Schließlich zeigt sich in Bezug auf die *Offenlegungspflicht nach § 18 KWG*, dass die Mehrheit der Genossenschaftsbanken einen Offenlegungsbetrag definiert hat, der unterhalb der gesetzlichen Vorschrift liegt. Ähnlich wie beim Abgrenzungsbetrag für das risikorelevante Kreditgeschäft zeigt sich auch für den Offenlegungsbetrag, dass größere Genossenschaftsbanken tendenziell einen höheren Schwellenwert festgelegt haben und die Offenlegung häufig auch an weitere Kriterien, wie z. B. der Ratingnote eines Kreditnehmers, geknüpft ist.

Die gewonnenen Erkenntnisse bieten einen wertvollen Ansatzpunkt für die Durchführung weiterer Analysen. So ermöglicht die zugrundeliegende Datenbasis insbesondere eine Analyse des Zusammenhangs zwischen der Ausgestaltung der Problemkreditbearbeitung und der Höhe der Problemkredite einer Genossenschaftsbank. Weiterhin bietet es sich an die Möglichkeit einer Fremdbearbeitung von problembehafteten Kreditengagements sowie die in diesem Zusammenhang stehenden Motive zu untersuchen.



## Literaturverzeichnis

- ACHTELIK, O. C. (2005): Leitfaden zur Erstellung eines Beurteilungssystems nach § 18 KWG, Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands, Berlin.
- BACHMANN, D./ELFRINK, J./VAZZANA, G. (1996): Tracking the Progress of E-Mail Vs. Snail-Mail, in: *Marketing Research and Public Opinion Polling*, Vol. 8, Nr. 2, S. 30-35.
- BAFIN (2002): Rundschreiben 34/2002 (BA) vom 20. Dezember 2002: Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft der Kreditinstitute - MaK, Bonn.
- BAFIN (2005): Rundschreiben 18/2005 (BA) vom 20. Dezember 2005: Mindestanforderungen an das Risikomanagement - MaRisk, Bonn.
- BAFIN (2012a): Rundschreiben 10/2012 (BA) vom 14. Dezember 2012: Mindestanforderungen an das Risikomanagement - MaRisk, Bonn.
- BAFIN (2012b): Erläuterung zu den MaRisk in der Fassung vom 14.12.2012, URL: [https://www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/Rundschreiben/dl\\_rs1210\\_erlaeuterungen\\_ba.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/Rundschreiben/dl_rs1210_erlaeuterungen_ba.pdf?__blob=publicationFile&v=3) [letzter Zugriff: 14.09.2015].
- BAG HAMM (2015): BAG Hamm - Über Uns, URL: <http://www.bag-bank.de/unternehmen/ueber-uns/> [letzter Zugriff: 03.02.2015].
- BAUSCH, H.-H./BEHRENDT, T. (2013): MaRisk für Kreditgenossenschaften - Interpretation und praktische Umsetzungshilfen, 6., überarbeitete und erweiterte Aufl., Wiesbaden.
- BÉLORGEY, C./HESSE, F./PFINGSTEN, A. (2013): Der Zusammenhang zwischen der aufbau- und ablauforganisatorischen Gestaltung des Kreditgeschäftes und dem „Misserfolg“ von Sparkassen, Working Paper des Instituts für Kreditwesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.
- BÖHLER, H. (2004): Marktforschung, 3. Aufl., Stuttgart et al.
- BRYMANN, A./BELL, E. (2011): Business Research Methods, 3. Aufl., Oxford et al.
- BUBER, R./HOLZMÜLLER, H. H. (2009): Qualitative Marktforschung - Konzepte - Methoden - Analysen, 2. überarbeitete Aufl., Wiesbaden.
- BUNDESBANK (2015): Moral Hazard, URL: [https://www.bundesbank.de/Navigation/DE/Service/Glossar/\\_functions/glossar.html?lv2=32042&lv3=327686](https://www.bundesbank.de/Navigation/DE/Service/Glossar/_functions/glossar.html?lv2=32042&lv3=327686) [letzter Zugriff: 16.09.2015].

- BVR (2013): Intensivbetreuung und Problemkreditbearbeitung - Leitfaden zur Erstellung einer Arbeitsanweisung, Stand: 14. Februar 2013.
- BVR (2014): Liste aller Genossenschaftsbanken, URL: [http://www.bvr.de/p.nsf/0/D3E488DF22571CECC1257D0A005439B7/\\$file/Liste\\_2013\\_SB.pdf](http://www.bvr.de/p.nsf/0/D3E488DF22571CECC1257D0A005439B7/$file/Liste_2013_SB.pdf) [letzter Zugriff: 10.02.2015].
- CHRISTMANN, G. B. (2009): Telefonische Experteninterviews - Ein schwieriges Unterfangen, in: BOGNER, A./LITTIG, B./MENZ, W. (Hrsg.): Experteninterviews: Theorien, Methoden, Anwendungsfelder, 3., grundlegend überarbeitete Aufl., Wiesbaden, S. 197-224.
- DSGV (2006): Modell Pro - Organisation und Prozesse der Problemkreditbearbeitung - Umsetzungshandbuch - Version 1.0, Bonn.
- GRAMLICH, L./GLUCHOWSKI, P./HORSCH, A./SCHÄFER, K./WASCHBUSCH, G. (2012): Gabler Bank-Lexikon, 14., komplett überarbeitete und aktualisierte Aufl., Wiesbaden.
- HARTMANN-WENDELS, T./PFINGSTEN, A./WEBER, M. (2015): Bankbetriebslehre, 6. Aufl., Berlin.
- HESSE, F./KUKLICK, C./PFINGSTEN, A. (2012): Sanierung und Abwicklung in Sparkassen und Genossenschaftsbanken, in: *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen*, Vol. 65, Nr. 15, S. 746-750.
- HOMBURG, C. (2015): Marketingmanagement - Strategie, Instrumente, Umsetzung, Unternehmensführung, 5. Aufl., Wiesbaden.
- JANN, B. (2005): Einführung in die Statistik, 2. Aufl., München.
- KAYA, M. (2009): Verfahren der Datenerhebung, in: ALBERS, S./KLAPPER, D./WALTER, A./WOLF, J. (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 49-64.
- KOLLOGE, K. (2010): Erfolgsfaktoren internationaler Unternehmenskooperationen - Eine empirische Untersuchung am Beispiel von Vertriebskooperationen im deutschen Maschinenbau, Aachen.
- LOZAR MANFREDA, K./VEHOVAR, V. (2008): Internet Surveys, in: DE LEEUW, E. D./HOX, J. J./DILLMAN, D. A. (Hrsg.): International Handbook of Survey Methodology, New York et al., S. 264-284.

- MAIFARTH, M./EISERT, H. (2013): Aufsichtsrechtliche und geschäftspolitische Dimensionen der Neufassung der MaRisk, in: BUCHMÜLLER, P./EBERL, H. (Hrsg.): MaRisk Interpretationshilfen: Neuerungen in den Bereichen Risikomessung und -begrenzung, 4. Aufl., Heidelberg, S. 9-27.
- MICHEEL, H.-G. (2010): Quantitative empirische Sozialforschung, München et al.
- MORGENSCHWEIS, B. (2013): Definition: Was sind NPLs?, in: KÖCHLING, M./SCHALAST, C. (Hrsg.): Grundlagen des NPL-Geschäfts, Berlin u. a., S. 1-14.
- PFINGSTEN, A. (2012): Problemkredite künftig effektiver managen, in: *Betriebswirtschaftliche Blätter*, Vol. 61, Nr. 12, S. 675-677.
- PFINGSTEN, A./BÉLORGEY, C./HESSE, F. (2014): Konzeptionelle Überlegungen und empirische Befunde zum Outsourcing des Problemkreditgeschäfts in Genossenschaftsbanken und Sparkassen, Working Paper des Instituts für Kreditwesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.
- SANDLER, P. (2013): Vorausschauender Umgang mit Problemkrediten, in: *Immobilien & Finanzierung*, Vol. 64, Nr. 18, S. 653-655.
- SPANDAU, J. (2012): Outsourcing-Modelle in der genossenschaftlichen Finanzgruppe - Perspektiven, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren: Eine empirische Analyse, Aachen.
- TSCHÖPEL, M. (2013): Die MemberValue-Strategie von Genossenschaftsbanken - Die Operationalisierung des MemberValue und Implikationen für das Management von genossenschaftlichen Primärbanken, Aachen.
- TSE, A. C. B. (1998): Comparing the Response Rate, Response Speed and Response Quality of Two Methods of Sending Questionnaires: E-mail vs. Mail, in: *Journal of the Market Research Society*, Vol. 40, Nr. 4, S. 353-391.
- WERRIES, A. (2009): Erfolgsfaktoren im Internetvertrieb von Genossenschaftsbanken - Eine empirische Untersuchung des Multikanalbankings deutscher Genossenschaftsbanken unter besonderer Berücksichtigung des Vertriebskanals Internet, Aachen.
- ZEISELMAIER, A. (2014): Von der „Bad Bank“ zum „Unfallchirurgen“ in der genossenschaftlichen Finanzgruppe, in: *Immobilien & Finanzierung*, Vol. 65, Nr. 12, S. 403-405.

**Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen  
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster**

- 
- |   |   |
|---|---|
| <p>Nr. 121<br/><i>Stefanie Lipsky</i><br/>Genossenschaftliche Cloud-Intermediäre für kleine und mittelständische Unternehmen - Eine transaktionskostentheoretische Analyse<br/>Januar 2012</p>  | <p>Nr. 130<br/><i>Martin Effelsberg</i><br/>Management von Innovationskooperationen - Empirische Ergebnisse am Beispiel der deutschen Biotechnologie-Branche<br/>April 2013</p>               |
| <p>Nr. 122<br/><i>Philipp Woltering-Lamers</i><br/>Die sequenzielle Organisationswahl - Kooperationen als Vorstufe von Akquisitionen<br/>Januar 2012</p>  | <p>Nr. 131<br/><i>Isabel Gull</i><br/>Die Governance von Innovationsclustern - Eine Analyse der Meta- und der Mesoebene<br/>April 2013</p>  |
| <p>Nr. 123<br/><i>Kersten Lange</i><br/>Leitfaden für den Aufbau und das Management stabiler Unternehmenskooperationen - Handlungsempfehlungen am Beispiel der deutschen Automobilindustrie<br/>Februar 2012</p>                      | <p>Nr. 132<br/><i>Dominik Schätzle</i><br/>Eine empirische Analyse der Ertragsauswirkungen der neuen Eigenkapitalvorschriften gem. Basel III auf die Genossenschaftsbanken<br/>April 2013</p> |
| <p>Nr. 124<br/><i>Dominik Schätzle</i><br/>Die Auswirkungen der neuen Eigenkapitalanforderungen nach Basel III - Eine Analyse empirischer Studien<br/>April 2012</p>  | <p>Nr. 133<br/><i>Julian Taape</i><br/>Determinanten für die Entscheidung zwischen partiellen und totalen Unternehmenskooperationen - Eine Literaturstudie<br/>April 2013</p>                 |
| <p>Nr. 125<br/><i>Werner Böhnke</i><br/>Im Spannungsfeld zwischen Tradition und Moderne - Kontinuität und Innovationsvermögen als Erfolgsstrategie für die Zukunft<br/>April 2012</p>   | <p>Nr. 134<br/><i>Michael Tschöpel</i><br/>Erfolgsfaktoren der MemberValue-Strategie von Genossenschaftsbanken - Ergebnisse einer empirischen Erhebung<br/>April 2013</p>                     |
| <p>Nr. 126<br/><i>Jan Pollmann / Dominik Schätzle</i><br/>Die Auswirkungen der strengeren Eigenkapitalanforderungen gemäß Basel III auf die Genossenschaftsbanken- Erste Ergebnisse einer empirischen Untersuchung<br/>April 2012</p> | <p>Nr. 135<br/><i>Stephan Zumdick</i><br/>Prognosen und zukünftige Trends im Markt für Wohnimmobilien - Eine Literaturstudie<br/>April 2013</p>   |
| <p>Nr. 127<br/><i>Michael Tschöpel</i><br/>Die Wirkungskanäle der genossenschaftlichen Eigentümermerkmale - Implikationen für das mitgliederorientierte Management in Genossenschaftsbanken<br/>August 2012</p>                       | <p>Nr. 136<br/><i>Sebastian Tenbrock</i><br/>Die Ausgestaltung des Glasfaserausbaus in Deutschland<br/>Ergebnisse einer empirischen Untersuchung<br/>Juli 2013</p>                            |
| <p>Nr. 128<br/><i>Caroline Schmitter</i><br/>Die Bedeutung des Internets zur Mitgliederkommunikation bei Wohnungsgenossenschaften - Auswertung einer Mitgliederbefragung<br/>September 2012</p>                                       | <p>Nr. 137<br/><i>Isabel Gull</i><br/>Das Management von Innovationsclustern - Die operative Clusterführung<br/>Juli 2013</p>   |
| <p>Nr. 129<br/><i>Theresia Theurl / Jochen Wicher / Christina Capenberg</i><br/>Eigenschaften und Einstellungen von Bewohnern von Wohnungsgenossenschaften<br/>März 2013</p>  | <p>Nr. 138<br/><i>Kai Hohnhold</i><br/>Steigerung der Energieeffizienz durch Energiemanagement - Ausgestaltungs- und Anwendungsmöglichkeiten in der Praxis<br/>Oktober 2013</p>               |
|   | <p>Nr. 139<br/><i>Susanne Günther</i><br/>Eine ökonomische Analyse der Systemrelevanz von Banken<br/>November 2013</p>  |

- Nr. 140  
*Christina Cappenberg*  
Staatliche Förderung regionaler Unternehmensnetzwerke: Legitimation nationaler Cluster  
Dezember 2013
- Nr. 141  
*Julian Taape*  
Das Kooperationsverhalten von Familienunternehmen – Ergebnisse einer empirischen Studie  
Mai 2014
- Nr. 142  
*Susanne Günther*  
Die Vermeidung von Bank Runs und der Erhalt von Marktdisziplin – das Dilemma der Bankenrettung?  
Mai 2014
- Nr. 143  
*Dominik Schätzle*  
Eine empirische Analyse der Einflussfaktoren auf die LCR von Genossenschaftsbanken  
August 2014
- Nr. 144  
*Katrin Schlesiger*  
Verbundgruppen - Ihre historische Entwicklung und aktuelle Kategorisierung  
August 2014
- Nr. 145  
*Florian Klein*  
Nachhaltigkeit als Bestandteil der Unternehmensstrategie von Genossenschaftsbanken - Eine Verknüpfung mit dem Konzept des MemberValues  
September 2014
- Nr. 146  
*Silvia Poppen*  
Auswirkungen dezentraler Erzeugungsanlagen auf das Stromversorgungssystem – Ausgestaltungsmöglichkeiten der Bereitstellung neuer Erzeugungsanlagen  
November 2014
- Nr. 147  
*Isabell Gull*  
Das Management von Innovationsclustern - Ergebnisse einer empirischen Analyse  
Januar 2015
- Nr. 148  
*Florian Klein*  
Identifikation potenzieller Nachhaltigkeitsindikatoren von Genossenschaftsbanken - Eine Literaturstudie  
Januar 2015
- Nr. 149  
*Susanne Noelle*  
Eine Identifikation möglicher Bereiche der Kooperation zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken  
Januar 2015
- Nr. 150  
*Manuel Peter*  
Konvergenz europäischer Aktienmärkte - Eine Analyse der Entwicklungen und Herausforderungen für Investoren  
Februar 2015
- Nr. 151  
*Julian Taape*  
Das Management der Kooperationen von Familienunternehmen – Empirische Ergebnisse zum Einfluss der Familie auf den Kooperationsprozess  
April 2015
- Nr. 152  
*Andreas Schenkel*  
Bankenregulierung und Bürokratiekosten – Ein Problemaufriss  
Mai 2015
- Nr. 153  
*Vanessa Arts*  
Zusammenschlüsse von Volks- und Raiffeisenbanken - Eine theoretische Aufarbeitung und strukturierte Analyse des Fusionsprozesses unter Berücksichtigung genossenschaftlicher Spezifika  
August 2015
- Nr. 154  
*Stephan Zumdick*  
Zukünftige Trends und ihre Auswirkungen auf Wohnungsgenossenschaften - Ausgewählte Ergebnisse einer modelltheoretischen Analyse auf Basis von Jahresabschlussdaten  
Septmeber 2015
- Nr. 155  
*Florian Klein*  
Die Nachhaltigkeit von Genossenschaftsbanken – Ergebnisse einer empirischen Erhebung  
Oktober 2015
- Nr. 156  
*Mike Schlaefke*  
Die Ausgestaltung der Problemkreditbearbeitung von Genossenschaftsbanken – Erste Ergebnisse einer empirischen Erhebung  
Oktober 2015

---

Die Arbeitspapiere sind - sofern nicht vergriffen - erhältlich beim  
Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Am Stadtgraben 9, 48143 Münster,  
Tel. (02 51) 83-2 28 01, Fax (02 51) 83-2 28 04, E-Mail: [info@ifg-muenster.de](mailto:info@ifg-muenster.de)  
oder als Download im Internet unter [www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de) (Rubrik Forschung)

---