

I N H A L T

	Seite
I. Einführender Teil: Grundlagen	1
A. Problemstellung und Komponenten der Studie	1
1. Anlaß und Zielsetzung der Untersuchung	1
2. Aufbau und Gedankengang der Studie	2
B. Entwicklungsstand und Problemlage der Genossenschaftsbanken am Ende der 80er Jahre	4
1. Ergebnisse der Wachstumsphase	4
2. Diskontinuitäten in der Entwicklung und Symptome der Stagnation	16
C. Empirische Fälle drohender Insolvenz (1970-88) - Ursachen und Konsequenzen -	24
II. Analytischer Teil:	
Relevante Ursachen drohender Insolvenz bei Genossenschaftsbanken	32
A. Funktionsbereiche und Kontrollsysteme der Genossenschaftsbank - Ein Rahmen für die Schwachstellen-Analyse -	33
1. Die aktuelle Unternehmenskonzeption der Genossenschaftsbank	33
2. Relevante Geschäftsbereiche der Genossenschaftsbank	36
3. Zielverfolgung und Kontrolle im Bankbetrieb	38
4. Die Kontroll- und Überwachungs-Systeme der Genossenschaftsbank	42
5. Ursachen-Klassifizierung nach Zuständigkeitsbereichen und fallbezogene Zuordnung	47
B. Fallgruppe I: Mängel im Management und im Management-Kontrollsystem	50
1. Mängel in der Besetzung der Vorstandspositionen	50
a) Mängel in der beruflichen Qualifikation des Vorstandes	52
b) Persönlich-charakterliche Mängel von Vorstandsmitgliedern	53
c) Kriminelles Verhalten von Vorstandsmitgliedern	55
d) Illegales Verhalten zwecks Exkulpation und Fehler-Verschleierung	55

	Seite
2. Mängel in der Unternehmenskonzeption und Unternehmensführung	57
a) Mängel in der Zielsetzung und Planung	57
b) Nichtbeachtung des Regionalprinzips	58
c) Unzureichende Berücksichtigung der Umweltentwicklung	59
d) Mängel in der Organisation und Innenrevision	60
e) Mängel in der Organisation der Kreditabteilung	62
3. Mängel in der bankbetrieblichen Geschäftsleitung	63
a) Mängel in der Eigenkapitalstruktur	64
b) Mängel in der Finanzierungsstruktur (Passivgeschäft)	65
c) Mängel in der Gestaltung des Anlagevermögens	66
d) Mängel in der Kreditpolitik (Aktivgeschäft)	67
e) Verletzung gesetzlicher Anzeige- und Prüfpflichten	68
f) Mängel in der Wirtschaftlichkeitskontrolle	69
g) Mängel in der Ertragszielung	69
4. Mängel in der Abwicklung des Kreditgeschäftes	71
a) Mängel bei der Kreditvergabe	71
b) Ungenügende Bonitätsprüfung	72
c) Ungenügende Kredit-Absicherung	74
d) Mängel in Kreditbearbeitung und -überwachung	75
e) Riskante Baufinanzierungen	75
f) Negative Veränderung der Kundensituation	76
C. Fallgruppe II: Mängel im organmäßigen Kontrollsystem	78
1. Schwächen der General-/Vertreterversammlung	78
2. Konstruktionsschwächen des Organs 'Aufsichtsrat'	82
3. Strukturmängel von Aufsichtsräten	84
4. Fehlverhalten von Aufsichtsräten	86
D. Fallgruppe III: Mängel im Pflichtprüfungs-Überwachungssystem	89
1. Einzelheiten der Pflichtprüfungs-Regelung	89
2. Mängel in der Prüfungs-Durchführung	91
3. Kommunikationsbeziehung Prüfer/Vorstand	92
E. Zur Effizienz des Bankenaufsichts-Überwachungssystems	94
III. Praxeologischer Teil: Risikominderung durch Frühwarnsysteme	98
A. Methodischer Ansatz und Fragestellungen	98

B. Frühwarnung im Management-Kontrollsystem	103
1. Der Bedarf an Risiko-Frühwarnung in der Unternehmenspolitik der Genossenschaftsbank	104
a) Risikovorsorge und Risikoverkürzung	105
b) Risikoarten	105
c) Planungsspielraum	106
d) Frühwarnung	108
e) Controlling und Frühwarnung	109
2. Verfahren zur Früherkennung von Risiken in der Unternehmenspolitik	111
a) Operativ ausgerichtete Verfahren	111
aa) Kennzahlen und Kennzahlensysteme	111
bb) Logisch-deduktive Kennzahlensysteme	112
cc) Betriebsvergleich	117
dd) Indikatoren-Systeme	118
ee) Empirisch-induktive Kennzahlensysteme	122
ff) Verfahren der multivariaten Diskriminanzanalyse	124
gg) Kennzahlenbasierte Bonitätseinstufung	130
hh) Kennzahlenbasiertes Frühwarnsystem der österreichischen Sparkassen	130
ii) Frühwarnansätze in genossenschaftsspezifischen Controllingsystemen	134
b) Strategisch ausgerichtete Verfahren	136
aa) Qualitative Verfahren zur Ermittlung schwacher Signale	136
bb) Methoden der strategischen Früherkennung	137
cc) Portfolio-Konzepte zur strategischen Früherkennung	140
c) Fazit	145
3. Der Bedarf an Risiko-Frühwarnung in den bankbetrieblichen Geschäftsbereichen	146
a) Bereichsbezogene Risikoarten	146
b) Risikorelevante Geschäftsbereiche im Bankbetrieb	148
4. Verfahren der Risikominderung und Frühwarnung für die bankbetrieblichen Geschäftsbereiche	148
a) Regelaufstellung und -befolgung	149
b) Verfahren der bereichsbezogenen Risikoverkürzung	151
aa) Portfolio Selection-Modelle	152
bb) Duration-Analyse	153
cc) Bank Rating	153
dd) Kredit-Scoring	154
ee) Kennzahlenbasierte Bonitätseinstufung	155
ff) Frühwarneinsatz diskriminanzanalytischer Bonitätsbewertung	157
gg) Nutzung von Expertensystemen zur Risikominderung und -prognose	158
5. Fazit	161

C. Frühwarnung und Risiko-Prophylaxe im organmäßigen Kontroll- bzw. Überwachungssystem	162
1. Früherkennung von Eignungsdefiziten bei Vorstandskandidaten	163
a) Fachliche Qualifikation und Personalentwicklung	163
b) Persönlichkeitsmerkmale und Testverfahren	167
c) Der biographische Fragebogen als Instrument der Personalbeurteilung	169
aa) Struktur und Validität	169
bb) Vorgehensweise	170
cc) Der gewichtete Personalfragebogen	173
dd) Der biographische Fragebogen als Persönlichkeittest	174
d) Das Assessment-Center (AC)	175
aa) Erstellen eines Anforderungs- bzw. Eignungsprofils	176
bb) Bestimmung eines anforderungsgerechten Verfahrens	176
cc) Bewertungsverfahren im AC	177
dd) Bewertung der AC-Methode	178
e) Personalpolitische Früherkennung im Bankenverbund	178
f) Referenzen, 'Bürgen'	181
g) Nutzung von Organisationskultur	182
h) Vorsorge durch kollegiale Kontrolle	184
2. Frühwarn-Möglichkeiten in der Überwachungstätigkeit des Aufsichtsrats	185
a) Bedarf und personelle Kapazität	185
b) Praktische Möglichkeiten	187
c) Selbstkontrolle des Aufsichtsrates	188
3. Fazit	190
D. Frühwarn-Instrumente für das Pflichtprüfungs-Überwachungssystem	192
1. Gegenwärtig angewandte Verfahren der Risiko-Identifikation	193
2. Möglichkeiten der Erweiterung der Früherkennungs-Instrumente	196
a) Ausbau des Betriebsvergleichs	196
b) Vergleichsfall: US-Bankenaufsicht	196
c) Diskriminanzanalytische und kennzahlenbasierte Verfahrenshilfen für den Prüfer	198
d) Veräußerungswertvermögen und Erfolgswertvermögen als Kriterien der Risiko-Früherkennung	199
e) Zusätzliche Verfahren der Liquiditätsprognose	200
3. Frühwarnaspekte bei der Beurteilung der Geschäftsführung	201
4. Mögliche Erweiterungen der Beratungsbeziehung zwischen Prüfungsverband und Bankleitung	203
5. Fazit	205

	Seite
IV. Teil: Zusammenfassung und Ausblick	214
1. Ergebnisse der Schwachstellenanalyse	214
2. Überlegungen zu Frühwarnsystemen für das Management	217
3. Frühwarnung und Risikoprophylaxe außerhalb des Management-Kontrollsystems	219
Verzeichnis der Tabellen	VIII
Verzeichnis der Graphiken	IX
Verzeichnis der Abbildungen	X
Literaturverzeichnis	223
Anhang: Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen	

Verzeichnis der Tabellen

	Seite
Nr. 1: Kreditinstitute und Bankstellen nach ausgewählten Bankengruppen (1970 - 1989)	5
Nr. 2: Marktanteil nach Geschäftsvolumen	14

	Seite
Nr. 1: Zahl der Kreditinstitute in der Bundesrepublik Deutschland (Ausgewählte Bankengruppen)	6
Nr. 2: Bankstellen (Kreditinstitute und Zweigstellen ausgewählter Bankengruppen)	8
Nr. 3: Geschäftsstruktur ausgewählter Bankengruppen - Aktivseite	10
Nr. 4: Geschäftsstruktur ausgewählter Bankengruppen - Passivseite	12
Nr. 5: Marktanteil ausgewählter Bankengruppen nach Geschäftsvolumen	15
Nr. 6: Entwicklung ausgewählter Soll- und Habenzinsen	18
Nr. 7: Marktanteil ausgewählter Bankengruppen nach Krediten an Nichtbanken	20
Nr. 8: Marktanteil ausgewählter Bankengruppen nach Einlagen und aufgenommenen Geldern von Nichtbanken	22
Nr. 9: Entwicklung der Fälle der von Insolvenz bedrohten Genossenschaftsbanken im Zeitablauf	25
Nr. 10: Übersicht über die Entwicklung der Insolvenzzahlen in der Bundesrepublik Deutschland	28
Nr. 11: Ursachenbereiche der Insolvenzgefahr bei Genossenschaftsbanken verteilt nach Auftrittshäufigkeit (1970 - 1988)	49

	Seite
Nr. 1: Schema der Bonitätseinstufung	73
Nr. 2: Schematischer Aufbau der ZVEI Kennzahlen-Pyramide	113
Nr. 3: Vorschlag eines Systems von Risikostrukturkennzahlen	115
Nr. 4: Mögliche Indikatoren für externe und interne Beobachtungsbereiche	121
Nr. 5: Die Klassifikation eines Unternehmens	126
Nr. 6: Bei der Diskriminanzanalyse verwandte Kennzahlenkataloge	128
Nr. 7: Verfahrensablauf des sektoralen Kennzahlensystems des österreichischen Sparkassen-Verbandes	132
Nr. 8: Frühwarninformation des kreditgenossenschaftlichen Controllers	136
Nr. 9: Marktanteils-Wachstums-Matrix	141
Nr. 10: Grundschemata der Portfolio-Matrix	142
Nr. 11: Seminarangebot des Bundesverbandes der deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken	166
Nr. 12: Gliederungsvorschlag für einen biographischen Fragebogen	172
Nr. 13: Muster eines Prüfungsberichtsbezugs	194