

# Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis .....	XIII
Abbildungsverzeichnis .....	XVI
<b>Kapitel 1: Einleitung und Überblick</b> .....	1
<b>Kapitel 2: Kernkompetenzbasiertes Outsourcing als Aufgabe des strategischen Managements</b> .....	8
2.1 Zweck und Inhalt des strategischen Managements.....	8
2.1.1 Zum Strategiebegriff .....	8
2.1.2 Strategisches Management .....	11
2.2 Marktorientierter vs. ressourcenorientierter Strategieansatz.....	15
2.2.1 Market-Based-View of Strategy .....	15
2.2.2 Resource-Based-View of Strategy .....	19
2.3 Der Kernkompetenzansatz als Verbindung der marktorientierten mit der ressourcenorientierten Perspektive.....	26
2.3.1 Grundlagen des Kernkompetenzansatzes.....	26
2.3.2 Entstehung und Entwicklung von Kernkompetenzen .....	31
2.3.3 Rahmenbedingungen zur Kernkompetenzakkumulation .....	36
2.3.4 Das Management von Kernkompetenzen .....	41
2.4 Das Modell des kernkompetenzbasierten Outsourcing .....	47
2.4.1 Zum Outsourcingbegriff.....	47
2.4.2 Motive für das Outsourcing .....	51
2.4.3 Risiken beim Outsourcing.....	54
2.4.4 Kernkompetenzbasiertes Outsourcing .....	57
2.5 Zwischenfazit.....	62
<b>Kapitel 3: Theoretische Erklärungsansätze zur Bestimmung der Unternehmensgrenze</b> .....	65
3.1 Zur Bedeutung der Arbeitsteilung in einer Volkswirtschaft.....	66
3.1.1 Das Dilemma der Arbeitsteilung.....	66
3.1.2 Tauschprobleme und die Rolle von Institutionen .....	70
3.1.3 Effekte der internationalen Arbeitsteilung.....	78
3.1.4 Die Arbeitsteilung in der Industriegesellschaft.....	84
3.1.5 Neue Formen der Arbeitsteilung in der postindustriellen Gesellschaft.....	87
3.2 Leistungstiefenentscheidungen mit Hilfe der Transaktionskostenökonomik .....	92
3.2.1 Grenzen traditioneller Ansätze .....	93
3.2.1.1 Kostenrechnerische Ansätze .....	93
3.2.1.2 Unternehmensstrategische Ansätze.....	95

3.2.2	Transaktionskostenansatz und die effiziente Firmengrenze .....	97
3.2.2.1	Die Überlegungen von COASE als Ausgangspunkt.....	97
3.2.2.2	Die Weiterentwicklung von WILLIAMSON .....	102
3.2.2.3	Das Konzept der effizienten Firmengrenze .....	106
3.2.2.4	Faktorpositionierung und Unternehmensgrenze .....	112
3.3	Zusammenführung von Transaktionskosten- und Kernkompetenzansatz .....	117
3.3.1	Die Dynamisierung der Transaktionskostentheorie durch die Integration des Kernkompetenzansatzes.....	118
3.3.1.1	Berücksichtigung strategischer Aspekte.....	118
3.3.1.2	Kern-, Komplementär- und Peripheriekompetenzen ...	124
3.3.2	Kernkompetenzbasiertes Outsourcing als theoretisches Konstrukt .....	126
3.4	Die Organisation der Arbeitsteilung in Unternehmensnetzwerken ...	132
3.4.1	Struktur und Funktionsweise von Unternehmensnetzwerken ...	133
3.4.2	Besonderheiten von Strategischen Netzwerken.....	135
3.4.3	Unsicherheitsreduktion in Netzwerkarrangements .....	138
3.5	Zwischenfazit.....	145
<b>Kapitel 4: Kernkompetenzbasiertes Outsourcing in Banken .....</b>		<b>148</b>
4.1	Wettbewerbsveränderungen und strategische Anpassungen am Bankenmarkt .....	149
4.1.1	Der Bankenmarkt im Wandel .....	149
4.1.2	Lean Banking .....	153
4.1.3	Outsourcing in Banken .....	158
4.2	Dienstleistungsproduktion und Kernkompetenzen von Banken .....	163
4.2.1	Besonderheiten bei der Produktion von Bankdienstleistungen .	163
4.2.1.1	Das Wesen von Dienstleistungen im allgemeinen.....	163
4.2.1.2	Das Wesen von Bankdienstleistungen im besonderen .	168
4.2.1.3	Die Produktion von Bankdienstleistungen .....	174
4.2.2	Kernfunktionen und Kernkompetenzen von Banken.....	179
4.2.2.1	Kernfunktionen .....	179
4.2.2.2	Kernkompetenzen .....	186
4.3	Outsourcingpotentiale in Banken .....	194
4.3.1	Outsourcing in der „Produktionsbank“ .....	196
4.3.1.1	Bankfremde Servicefunktionen .....	196
4.3.1.2	Verwaltungs- und banknahe Servicefunktionen .....	198
4.3.1.3	Spezialfunktionen .....	203
4.3.2	Outsourcing in der „Vertriebsbank“ .....	206
4.3.2.1	Bankdienstleistungen mit Sachleistungscharakter.....	207
4.3.2.2	Standardisierte Bankdienstleistungen .....	210
4.3.2.3	Neue Vertriebsstrukturen.....	212

4.4. Neue Formen der Arbeitsteilung bei Banken .....	218
4.4.1 Finanznetzwerke .....	218
4.4.2 Virtuelle Banken .....	223
4.5. Zwischenfazit .....	227
<b>Kapitel 5: Kernkompetenzbasiertes Outsourcing in Kreditgenossenschaften .....</b>	<b>229</b>
5.1 Besonderheiten und Identität von Kreditgenossenschaften .....	230
5.1.1 Gründung und Wachstum der Kreditgenossenschaften .....	230
5.1.2 Die Arbeitsteilung im genossenschaftlichen Finanzverbund .....	234
5.1.3 Wesensmerkmale und zugrundeliegende Prinzipien .....	238
5.1.4 Die Identität der Kreditgenossenschaften als Resultat ihrer historischen Entwicklung und als Basis zukünftiger Erfolge ....	240
5.1.4.1 Identität von Unternehmen als Analyserahmen .....	240
5.1.4.2 Unternehmens-Identität von Kreditgenossenschaften ..	245
5.1.4.3 Unternehmens-Identität und Kernkompetenzen .....	254
5.2 Besonderheiten des kernkompetenzbasierten Outsourcing in Kreditgenossenschaften .....	258
5.2.1 Identifikation der Kernkompetenzen von Kreditgenossenschaften .....	258
5.2.1.1 Dezentralität und Kundennähe .....	259
5.2.1.2 Nähe zum gewerblichen Mittelstand .....	261
5.2.1.3 Zusammenarbeit im Verbund .....	266
5.2.1.4 Mitgliedschaft und Mitwirkung .....	269
5.2.2 Erfolgspotentiale eines mitgliederorientierten Beziehungsmanagements in Kreditgenossenschaften .....	276
5.2.2.1 Zum Management von Geschäftsbeziehungen .....	276
5.2.2.2 Die Geschäftsbeziehung als Relationalvertrag .....	282
5.2.2.3 Das Modell eines relationalen Marketing für Bankdienstleistungen .....	286
5.2.2.4 Die Mitgliedschaft als stabilitätsförderndes Instrument in Kunde-Bank-Beziehungen .....	291
5.2.2.5 Mitgliederorientiertes Beziehungsmanagement in Kreditgenossenschaften .....	296
5.2.3 Umsetzung des Outsourcing in Kreditgenossenschaften .....	304
5.2.3.1 Subsidiarität und Outsourcing .....	305
5.2.3.2 Outsourcingpotentiale in Kreditgenossenschaften .....	308
5.2.3.3 Kompetenzportfolio von Kreditgenossenschaften .....	311
5.3 Der genossenschaftliche Finanzverbund als Finanznetzwerk .....	317
5.3.1 Strukturprobleme im Verbund .....	317
5.3.1.1 Stufendiskussion und Verbundkonvention .....	317
5.3.1.2 Effizienz bestehender Verbundstrukturen .....	321
5.3.1.3 Existente Anforderungsdefizite .....	324

5.3.2	Aufbau eines genossenschaftlichen Finanz-Kompetenz-Netzwerks .....	329
5.3.2.1	Vorhandene Netzwerkstrukturen im Verbund.....	330
5.3.2.2	Ausbau zum Finanz-Kompetenz-Netzwerk.....	333
5.3.2.3	Netzwerk-Identität als stabilisierendes Element.....	341
<b>Kapitel 6:</b>	<b>Schlußbetrachtung und Ausblick.....</b>	<b>345</b>
	Literaturverzeichnis.....	355
	Sachregister .....	386

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2.1: Der strategische Managementprozeß.....	13
Abbildung 2.2: Kernkompetenz-Management .....	42
Abbildung 2.3: Einordnung des Outsourcing.....	50
Abbildung 2.4: Kernkompetenzbasiertes Outsourcing .....	58
Abbildung 3.1: Arbeitsteilung und institutionelle Sicherung beim Tausch.....	75
Abbildung 3.2: Argumentenbilanz für Make-or-Buy-Entscheidungen ...	96
Abbildung 3.3: Komparative Produktions- und Transaktionskosten .....	107
Abbildung 3.4: Normstrategien für das kernkompetenzbasierte Outsourcing.....	127
Abbildung 4.1: Prognose zum Integrationsgrad bei Banken .....	159
Abbildung 4.2: Typologie von Sach- und Dienstleistungen .....	167
Abbildung 4.3: Typologie von Bankdienstleistungen.....	172
Abbildung 4.4: Produktionsprozeß einer Bankdienstleistung.....	175
Abbildung 4.5: Produktionsbank und Vertriebsbank.....	178
Abbildung 4.6: Kernfunktionen und Kernkompetenzen von Banken.....	194
Abbildung 4.7: Zukünftige Bankstrukturen .....	217
Abbildung 5.1: Kernkompetenzen von Kreditgenossenschaften .....	276
Abbildung 5.2: Struktur des RMB-Modells.....	287
Abbildung 5.3: Mitgliederorientiertes Beziehungsmanagement.....	297
Abbildung 5.4: Das Kompetenzportfolio von Kreditgenossenschaften...	312
Abbildung 5.5: Das genossenschaftliche Finanz-Kompetenz-Netzwerk .....	339