

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----------|
| Vorwort..... | V |
| Abbildungsverzeichnis..... | XV |
| Abkürzungsverzeichnis..... | XVII |
| Literaturverzeichnis..... | 419 |
| Stichwort- und Personenregister | 477 |
| | |
| 1 Einleitung..... | 1 |
| 1.1 Konzeptionelle Grundlegung: Problemstellungen, Ziele und Aufbau der Arbeit..... | 1 |
| 1.2 Materielle Grundlegung | 4 |
| 1.2.1 Unternehmens-, „Wettbewerb“ als Ausgangspunkt | 4 |
| 1.2.2 Wettbewerb aus systemtheoretischer Sicht..... | 7 |
| 1.2.3 Wettbewerb als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre | 9 |
| 1.2.3.1 Ausgewählte Wettbewerbskonzepte der „älteren“ Betriebswirtschaftslehre..... | 10 |
| 1.2.3.1.1 Wettbewerb bei Schmalenbach | 11 |
| 1.2.3.1.2 Wettbewerb bei Gutenberg | 12 |
| 1.2.3.2 Wettbewerb im Konzept des strategischen Management | 14 |
| 1.2.3.2.1 Emergenz, Inhalte und Wettbewerbs- orientierung des strategischen Management | 14 |
| 1.2.3.2.2 Strategie und Wettbewerbsvorteile..... | 19 |
| 1.2.4 Wettbewerb als Gegenstand der Volkswirtschaftslehre | 21 |
| 1.2.4.1 Freier Wettbewerb und vollständige Konkurrenz | 23 |
| 1.2.4.2 Modelle der Markt- und Preistheorie | 26 |
| 1.2.4.3 Industrieökonomische Wettbewerbskonzepte..... | 29 |
| 1.2.4.3.1 Abgrenzung der Industrieökonomik | 29 |
| 1.2.4.3.2 Entwicklung der Industrieökonomik..... | 31 |
| 1.2.4.3.2.1 Klassische Industrieökonomik, workable competition und Harvard- School..... | 31 |
| 1.2.4.3.2.2 Neuere Industrieökonomik, contest- able markets, Chicago-School und Neuklassische Ansätze..... | 37 |

Allgemeiner Teil

| | |
|---|------------|
| Entwicklung eines Rahmenmodells für Strategien zur Markt- entwicklung und Marktpositionierung..... | 50 |
| Aufgabenstellung des allgemeinen Teils | 50 |
| 2 Porters Ansatz und der resource-based view als aktuelle Konzepte des strategischen Management..... | 51 |
| 2.1 Wettbewerbsvorteile und Strategien aus marktbezogener Sicht nach Porter..... | 51 |
| 2.1.1 Skizze des Ansatzes von Porter..... | 51 |
| 2.1.2 Anwendungsbezug und Problemstellen des Ansatzes von Porter..... | 60 |
| 2.2 Wettbewerbsvorteile und Strategien aus unternehmensbezogener Sicht nach dem resource-based view | 65 |
| 2.2.1 Bedeutung und Charakteristika distinktiver Ressourcen als Anknüpfungspunkt des resource-based view | 65 |
| 2.2.2 Kernkompetenzenperspektive | 76 |
| 2.2.3 Metakompetenzenperspektive | 84 |
| 2.2.4 Zwischenbewertung des ressourcen- und kompetenzen- orientierten Ansatzes | 88 |
| 2.2.5 Erweiterte ressourcenorientierte Strategiekonzepte | 97 |
| 2.2.5.1 Erweiterungen des resource-based view im exemplifizierenden Überblick | 97 |
| 2.2.5.2 Die Marktentwicklungskonzeption von Hamel und Prahalad..... | 102 |
| 2.2.5.2.1 Ausgangsüberlegungen | 102 |
| 2.2.5.2.2 Marktentwicklung als Abfolge ressourcen- orientierter Wettbewerbsphasen | 104 |
| 2.2.5.2.3 Bewertung und Anwendungsbereiche | 112 |
| 3 Versuch eines integrierten Modells zur Formulierung von Strategien..... | 118 |
| 3.1 Problemstellung | 118 |
| 3.2 Evaluation literarischer Verknüpfungsansätze | 120 |
| 3.3 Definition von Verknüpfungsmöglichkeiten | 125 |
| 3.4 Evaluation der Verknüpfungsdimensionen und Formulierung eines integrativen Modells | 127 |

| | |
|---|-----|
| 3.4.1 Die marktlichen Dimensionen..... | 127 |
| 3.4.1.1 Marktphase..... | 127 |
| 3.4.1.2 Marktdynamik..... | 129 |
| 3.4.2 Die zeitliche Dimension..... | 132 |
| 3.4.3 Die objektbezogene Dimension..... | 132 |
| 3.4.4 Strategische Perspektive..... | 134 |
| 3.4.5 Marktentwicklung und Marktpositionierung im integrativen Modell..... | 136 |

Spezieller Teil

| | |
|---|------------|
| Anwendung, Konkretisierung und Überprüfung des Rahmenmodells für Universalbanken | 144 |
|---|------------|

| | |
|---|-----|
| Aufgabenstellung des speziellen Teils | 144 |
|---|-----|

| | |
|--|------------|
| 4 Generischer Bankbegriff und Bankleistungserstellung aus ressourcen- und kompetenzenorientierter Sicht | 146 |
| 4.1 Die Bank als produktives System in traditioneller Sichtweise | 146 |
| 4.1.1 Abgrenzung der faktororientierten Sicht..... | 146 |
| 4.1.2 Der liquiditätsmäßig-finanzielle Bereich als Bankenspezifikum | 149 |
| 4.1.3 Externe Faktoren als Dienstleistungsspezifika..... | 152 |
| 4.2 Zum generischen Bankbegriff aus ressourcen- und kompetenzen- orientierter Sicht | 154 |
| 4.2.1 Transaktionsvermittlung und Transformation als generische Handlungsfelder von Banken..... | 157 |
| 4.2.2 Finanzkontrakte, Finanzdienstleistungen und Bank- leistungen in generischer Perspektive..... | 164 |
| 4.2.3 Strukturierung von generischen Kompetenzfeldern in Banken | 166 |
| 4.2.3.1 Funktionen im Transaktions- und im Trans- formationsbereich..... | 166 |
| 4.2.3.1.1 Transaktionsbereich..... | 166 |
| 4.2.3.1.2 Transformationsbereich | 168 |
| 4.2.3.2 Ableitung von generischen Kompetenzfeldern in Banken | 169 |
| 4.2.3.2.1 Transaktionsbereich..... | 170 |
| 4.2.3.2.2 Transformationsbereich | 175 |
| 4.2.3.2.3 Führungs- und Infrastrukturbereich..... | 176 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 4.2.3.3 | Generisch-funktionale Wertkette von Banken | 178 |
| 4.3 | Fokussierung von Universalbanken | 180 |
| 4.3.1 | Charakteristika von Universalbanken | 180 |
| 4.3.1.1 | Methodische Bedeutung, Begriff und Typen der Universalbank | 180 |
| 4.3.1.2 | Universalbanken als diversifizierte Unternehmen | 183 |
| 4.3.2 | Markt- und ressourcenbezogene Beschreibung von Universalbanken | 186 |
| 4.3.2.1 | Marktleistungen und Marktsegmente von Universalbanken | 186 |
| 4.3.2.2 | Geschäftsfeldspezifische Wertschöpfung und Kompetenzfelder von Universalbanken | 188 |
| 4.3.3 | Struktur deutscher Universalbanken und ihr rechtlicher Bedingungsrahmen | 189 |
| 4.4 | Bestimmung homogener Branchendynamik | 193 |
| 4.4.1 | Metatrends mit Wirkungen auf den Finanzdienstleistungsmarkt | 194 |
| 4.4.1.1 | Informationstechnologischer Fortschritt | 194 |
| 4.4.1.2 | Globalisierung | 195 |
| 4.4.1.3 | Sozio-demographische Entwicklung | 197 |
| 4.4.1.4 | Sophistifizierung, Individualisierung und Dynamisierung der Nachfrage | 198 |
| 4.4.2 | Strategische Basistrends im Finanzdienstleistungsmarkt | 198 |
| 4.4.2.1 | Restrukturierung der Vertriebswege im Mengengeschäft | 199 |
| 4.4.2.2 | Verbriefung als Form der Disintermediation | 201 |
| 4.4.2.3 | Trend zum deal-based banking | 205 |
| 4.4.2.4 | Erhöhte Marktpreisvolatilität sowie Trend zu trading und treasury | 208 |
| 4.4.3 | Wettbewerbsintensivierung als Ursache und Wirkung strategischer Basistrends | 210 |
| 5 | Phasen und Inhalte der Marktentwicklungsstrategien von Banken | 213 |
| 5.1 | Identifikation von distinktiven Ressourcen und Kernkompetenzen | 214 |
| 5.1.1 | Evaluationsmuster | 214 |
| 5.1.2 | Exemplifizierung | 220 |
| 5.1.2.1 | Distinktive Ressourcen | 220 |

| | | |
|-------------|---|-----|
| 5.3.4 | Institutionelle Dimension: Ebene der Struktur- und Schnittstellengestaltung auf Gesamtbankebene | 287 |
| 5.3.4.1 | Interne organisatorische Strukturgestaltung..... | 288 |
| 5.3.4.1.1 | Divisionale Struktur als organisatorischer Status quo deutscher Universalbanken | 288 |
| 5.3.4.1.2 | Marktentwicklungsorientierte Modifikationen der divisionalen Organisation | 292 |
| 5.3.4.1.2.1 | Ressourceneffizienz der divisionalen Organisation | 292 |
| 5.3.4.1.2.2 | Markt- und ressourcenbezogene Organisationsformen: Matrixorganisation und Kompetenzzentren | 294 |
| 5.3.4.2 | Gestaltung der Schnittstellen zu anderen Unternehmen | 307 |
| 5.3.4.2.1 | Outsourcing und insourcing | 307 |
| 5.3.4.2.2 | Akquisitionen und strategische Allianzen..... | 315 |
| 5.3.4.2.2.1 | Fusionen und Übernahmen | 315 |
| 5.3.4.2.2.2 | Strategische Allianzen..... | 317 |
| 5.3.4.3 | Integration interner und externer Gestaltungsdimensionen | 328 |
| 5.3.4.3.1 | Die Bank im strategischen Netzwerk..... | 328 |
| 5.3.4.3.2 | Virtuelle Bank | 336 |
| 5.3.4.4 | Die Führungsfunktion in der marktentwickelnden Bank | 341 |
| 5.3.5 | Ausgewählte übergreifende organisatorische Implikationen der Marktentwicklungsstrategie | 344 |
| 5.3.5.1 | Implikationen der Ressourcenorientierung für die Unternehmensgröße der Bank | 344 |
| 5.3.5.2 | Implikationen der Ressourcenorientierung für die Diversifikation der Bank | 350 |
| 5.3.5.2.1 | Ressourcenorientierte Diversifikation innerhalb einer Universalbank..... | 350 |
| 5.3.5.2.2 | Ressourcenorientierte Diversifikation innerhalb des Finanzdienstleistungsmarktes („Allfinanz“)..... | 358 |
| 5.3.5.2.3 | Ressourcenorientierte Diversifikation in Nichtfinanzdienstleistungsmärkte und Grenzen der Diversifikation | 362 |

| | | |
|-------------|--|------------|
| 6 | Marktpositionierungsstrategien von Banken im Kontext ressourcenbasierter Marktentwicklung | 368 |
| 6.1 | Bedeutung und Elemente der Marktpositionierung | 368 |
| 6.2 | Marktpositionierungsstrategien im emergierenden Markt | 369 |
| 6.2.1 | Bedeutung und Elemente der Positionierung im sich entwickelnden Markt | 369 |
| 6.2.1.1 | Exploratives Marketing | 370 |
| 6.2.1.1.1 | Bedeutung des frühzeitigen Markteintritts | 370 |
| 6.2.1.1.2 | Gewährleistung des Anwender-involvement bei Lern- und Innovationsprozessen als Kern des explorativen Marketing | 372 |
| 6.2.1.2 | Marktbesetzung | 376 |
| 6.2.1.2.1 | Eintritt in Kernmärkte | 376 |
| 6.2.1.2.2 | Markenpolitik | 380 |
| 6.2.2 | Kostenführerschaft- und Differenzierungsstrategien im Kontext des emergierenden Marktes | 382 |
| 6.3 | Marktpositionierungsstrategien in gereiften Märkten | 384 |
| 6.3.1 | Bedeutung und Kompatibilität der Marktpositionierungsstrategien im Kontext der Marktentwicklung | 384 |
| 6.3.2 | Ansätze der Marktpositionierung | 385 |
| 6.3.2.1 | Strategien für einen idiosynkratischen Marktauftritt | 385 |
| 6.3.2.1.1 | Bedeutung und Anwendungsmöglichkeiten der generischen Strategien bei ressourcenorientierten Universalbanken | 385 |
| 6.3.2.1.1.1 | Differenzierungsstrategie | 387 |
| 6.3.2.1.1.2 | Kostenführerschaftsstrategie | 389 |
| 6.3.2.1.1.3 | Konzentrationsstrategie | 394 |
| 6.3.2.1.2 | Kombination generischer Strategien bei ressourcenorientierten Universalbanken | 397 |
| 6.3.2.2 | Dezentrale Ressourcenqualifikation durch qualitätsorientierte Lernprozesse | 404 |
| 6.3.2.2.1 | Bezüge zwischen Ressourcenevaluation und -qualifikation sowie Bankleistungsqualität | 404 |
| 6.3.2.2.2 | Qualitätsmessung und Ressourcenevaluation | 406 |

| | |
|---------------------------------------|------------|
| 7 Resumee | 416 |
| Literaturverzeichnis | 419 |
| Stichwort- und Personenregister | 477 |

Abbildungsverzeichnis

| | | |
|----------|---|-----|
| Abb. 1: | Schematisierte Entwicklung volkswirtschaftlicher Wettbewerbskonzepte | 22 |
| Abb. 2: | Struktur-Verhalten-Ergebnis-Paradigma nach Carlton und Perloff | 32 |
| Abb. 3: | Wettbewerbskräfte in einer Branche | 52 |
| Abb. 4: | Wettbewerbsstrategien nach Porter in einem weiten Marktfeld | 54 |
| Abb. 5: | Wertkette nach Porter | 57 |
| Abb. 6: | Überblick über terminologische Abgrenzungen des Ressourcenbegriffs | 67 |
| Abb. 7: | Merkmale distinktiver Ressourcen | 75 |
| Abb. 8: | Systematik von (distinktiven) Ressourcen | 77 |
| Abb. 9: | Ressourcenorientierte Strategieformulierung nach Grant im Überblick | 98 |
| Abb. 10: | Phasenabfolge im Wettbewerbskonzept nach Hamel und Prahalad | 105 |
| Abb. 11: | Ansatzpunkte des Ressourcen-leverage nach Hamel und Prahalad | 108 |
| Abb. 12: | Flaggenmarke nach Hamel und Prahalad | 110 |
| Abb. 13: | Integrationskonzept von Rühli | 122 |
| Abb. 14: | Integrationskonzept von Hinterhuber | 124 |
| Abb. 15: | Systematik bankbetrieblicher Produktionsfaktoren | 154 |
| Abb. 16: | Funktional-generische Wertkette einer Bank | 179 |
| Abb. 17: | Systematisierung der Subtypen von Universalbanken | 182 |
| Abb. 18: | Typisierte Geschäftsfelder einer Universalbank | 187 |
| Abb. 19: | Vertriebswege bei Banken im Überblick | 200 |
| Abb. 20: | Zunehmende Wettbewerbsintensität am Bankleistungsmarkt | 211 |
| Abb. 21: | Ressourcen- und Kompetenzenportfolio | 218 |
| Abb. 22: | Generische Kompetenzen, distinktive Ressourcen und Kernkompetenzen bei Banken | 219 |
| Abb. 23: | Nutzung der Kernkompetenzen Finanzmarktverständnis und Marktzugang | 264 |
| Abb. 24: | Beispiel einer markt- und ressourcenorientiert organisierten Bank .. | 299 |
| Abb. 25: | Das Gap-Modell der Dienstleistungsqualität | 407 |