

Corporate Finance als Herausforderung für das strategische Management von Banken

Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaften (Dr. rer. pol.)
an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der
Universität Paderborn

vorgelegt von

Michael Marek

Volkmarsen-Herbsen
im
September 2004

1. Gutachter: Prof. Dr. Bettina Schiller
2. Gutachter: Prof. Dr. Susanne Royer

Der Wissenschaftler hat viel Erfahrung mit Nichtwissen, Zweifel und Unsicherheit, eine Erfahrung, die ... sehr große Bedeutung besitzt. Weiß der Wissenschaftler auf ein Problem keine Antwort, tappt er im dunkeln; hat er eine Ahnung, wie das Ergebnis aussehen könnte, ist er unsicher; doch selbst wenn er sich schon ziemlich sicher ist, wie das Ergebnis ausfallen wird, plagen ihn noch Zweifel. Der Wissenschaftler weiß, daß es für den Fortschritt von allergrößter Bedeutung ist, das eigene Nichtwissen zu erkennen und Raum für Zweifel zu lassen. Der Wissensschatz der Wissenschaft besteht aus Fragestellungen von unterschiedlichem Sicherheitsgrad - manche Aussagen sind höchst ungewiß, andere fast sicher, aber eine absolute Sicherheit gibt es nicht.

Feynman, Richard P. (2001), Kümmert Sie, was andere Leute denken, Neue Abenteuer eines neugierigen Physikers, München, Zürich, S. 238

Vorwort

Die vorliegende Dissertation entstand während meiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Finanzwirtschaft und Bankbetriebslehre an der Universität Paderborn. Die relevante Literatur wurde bis 31.05.2004 erfasst. Die Dissertation wurde im September 2004 von der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften als Dissertation angenommen.

Nach jahrelanger Arbeit stehe ich in der Schuld einiger Personen und Institutionen, denen mein aufrichtiger Dank für ihre Unterstützung gebührt.

Allen voran danke ich Frau Prof. Dr. Bettina Schiller für ihre wissenschaftliche Betreuung. Sie gab mir neben meiner Tätigkeit an ihrem Lehrstuhl angemessen Zeit, um diese Arbeit in gebührendem Umfang anfertigen zu können. Darüber hinaus gab sie mir den Raum, meine Kenntnisse zu betriebswirtschaftlichen Fragestellungen fortzuentwickeln. Unsere zahlreichen, erfrischenden und mitunter über das Fachliche hinausgehenden Gespräche und die angenehme Zusammenarbeit waren mir ein hilfreicher und steter Ansporn. Frau Prof. Dr. Susanne Royer danke ich sehr für die freundliche (eher undankbare Aufgabe der) Übernahme des Zweitgutachtens.

Dafür, dass er mich in der Endphase meiner Dissertation bei und von zahlreichen Dienstverpflichtungen in Lehre und Verwaltung entlastet und meinem Manuskript durch seine fachlichen Anmerkungen „den letzten Schliff“ gegeben hat, gebührt meinem geschätzten Kollegen, Christoph Bitz, mein herzlicher Dank.

Besonders hervorheben möchte ich an dieser Stelle meine Freunde Carsten Hammermann und Thorsten Kuhne, die mit ihrer kompetenten und kritischen Durchsicht des Manuskriptes und ihren sinnvollen fachlichen und methodischen Anmerkungen zum Gelingen dieser Arbeit wesentlich beitrugen. Aufgrund der Zeit, die sie hierfür opferten, bin ich ihnen und ihren Familien sehr zu Dank verpflichtet.

Schließlich möchte ich es nicht versäumen, meiner Frau Michaela sowie unseren beiden Töchtern Lena und Hannah für ihr Verständnis zu danken, eine nicht unerhebliche Zeit auf ihren Mann und Vater zu Gunsten dieser Arbeit verzichtet zu haben.

„Meinen drei Frauen sei diese Arbeit gewidmet!“

Trifft die Annahme zu, dass es solche Leser und Leserinnen gibt, die eine Dissertation unter dem Gesichtspunkt lesen, was darin behandelt, untersucht und herausgefunden wird, und solche, die sie unter dem Aspekt lesen, was zu behandeln, zu untersuchen und heraus zu finden versäumt wurde, hoffe ich im ersten Fall und bin mir im zweiten Fall sicher, dass der Leser bzw. die Leserin auf seine bzw. ihre Kosten kommen wird.

Volkmarsen-Herbsen, im September 2004

Michael Marek

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VI
Abbildungsverzeichnis.....	VI
Teil I: Einleitung.....	1
1. Problemstellung	1
2. Kernfrage und Zielsetzung.....	11
3. Wissenschaftliche Einordnung und methodisches Vorgehen.....	20
3.1. Wissenschaftliche Einordnung der Bankbetriebslehre in die Betriebswirtschaftslehre	20
3.2. Auswahl der Forschungsmethodik	24
3.3. Gang der Untersuchung.....	27
Teil II: Aufarbeitung strategischer Ansätze zur Unterstützung der geschäftsfeldspezifischen Strategieformulierung.....	29
4. Begriffliche Abgrenzungen und grundlegende Erläuterungen	29
4.1. Thematische Begriffsabgrenzungen.....	29
4.1.1. Wettbewerb	30
4.1.2. Management	31
4.1.3. Strategie	32
4.1.3.1. Strategiebegriff.....	32
4.1.3.2. Strategieformen.....	36
4.1.3.3. Aussagespektrum der Strategie.....	39
4.1.4. Strategisches Management	41
4.1.5. Instrumente und Verfahren des strategischen Managements	53
4.1.6. Strategische Konzeptionen.....	54
4.1.7. Corporate Finance	61
4.2. Unterschiede zwischen Banken und Industrieunternehmen.....	68
5. Darstellung von Ansätzen zur Formulierung von Geschäftsfeldstrategien	72
5.1. Vorgehensweise bei der Strategieformulierung	72
5.1.1. Grundprinzipien der Strategieformulierung.....	72
5.1.2. Prozess der Strategieformulierung.....	74
5.1.3. Ansätze zur Formulierung von Geschäftsfeldstrategien.....	79
5.2. Grundlegende Gedanken zur Dynamisierung.....	84
5.3. Market-based view	87
5.3.1. Grundkonzeption des market-based view	87
5.3.2. Analyse der Unternehmensumwelt.....	90

5.3.3. Porters Five Forces	94
5.3.4. Verfeinerung der Branchenanalyse durch das Konzept der strategischen Gruppen.....	100
5.3.5. Generische Wettbewerbsstrategien.....	102
5.3.5.1. Kostenführerstrategie (cost-leadership strategy).....	106
5.3.5.2. Differenzierungsstrategie (differentiation strategy).....	108
5.3.5.3. Nischenstrategie (focus strategy)	111
5.3.6. Aktivitäten als Basis von Wettbewerbsvorteilen	114
5.3.6.1. Identifikation von Wettbewerbsvorteilen.....	118
5.3.6.2. Anwendungsgebiete.....	120
5.3.7. Dynamisierung des market-based view	122
5.3.7.1. Strategische Bewegungen in einer Branche	123
5.3.7.2. Porters Diamant	123
5.3.7.3. Hyperwettbewerb.....	124
5.3.7.4. Outpacing-Strategien und hybride Strategien	129
5.3.8. Kritische Würdigung des market-based view	131
5.4. Resource-based view	135
5.4.1. Grundkonzeption des resource-based view.....	136
5.4.1.1. Ressourcenausstattung	142
5.4.1.1.1. Ressourcenbegriff	142
5.4.1.1.2. Ressourcenarten.....	144
5.4.1.1.3. Ressourceneigenschaften.....	146
5.4.1.1.4. Probleme bei der Ressourcendefinition	150
5.4.1.2. Ressourcenmanagement.....	152
5.4.2. Competence-based view.....	158
5.4.2.1. Merkmale von Kernkompetenzen	159
5.4.2.2. Kernkompetenzbereiche und -formen.....	163
5.4.2.3. Kernkompetenzmanagement	165
5.4.2.3.1. Identifikation von Kernkompetenzen	165
5.4.2.3.2. Aufbau von Kernkompetenzen	167
5.4.2.3.3. Verankerung von Kernkompetenzen	168
5.4.2.3.4. Langfristige Sicherung von Kernkompetenzen.....	169
5.4.2.4. Organisationale Fähigkeiten als besondere Form der Kernkompetenzen	169
5.4.3. Knowledge-based view	174
5.4.4. Vergleichende Betrachtung	178
5.4.5. Dynamic capability-based view.....	178

5.4.6. Kritische Würdigung des resource-based view.....	183
5.5. Integration von market-based view und resource-based view	189
5.5.1. Gemeinsamkeiten von market-based view und resource-based view	191
5.5.2. Unterschiede von market-based view und resource-based view	192
5.5.3. Integrationsansatz von Börner.....	198
5.5.4. Weitere Integrationsansätze	201
5.5.4.1. Ressourcen-Markt-Portefeuille	202
5.5.4.2. Geschäftsfeld-Kernkompetenzen-Portefeuille.....	205
5.5.5. Relativierung der Integrationsansätze	206
5.5.6. Anmerkungen zu einer möglichen Dynamisierung des Integrationsansatzes.....	208
Teil III: Entwicklung eines Strategieansatzes im Geschäftsfeld Corporate Finance	211
6. Theoriekonforme Handlungsansätze zur Strategieformulierung im Geschäftsfeld Corporate Finance	211
6.1. Grundlegende Gedanken	211
6.2. Theoriekonforme Handlungsansätze aus Sicht des market-based view	213
6.3. Theoriekonforme Handlungsansätze aus Sicht des resource-based view	215
6.4. Theoriekonforme Handlungsansätze aus Sicht des Integrationsansatzes	217
6.5. Theoriekonforme Handlungsansätze unter Berücksichtigung der Dynamisierung.....	220
7. Status Quo - Analyse im Geschäftsfeld Corporate Finance	223
7.1. Darstellung der Umweltsituation im Geschäftsfeld Corporate Finance.....	223
7.1.1. Grundlegende Implikationen	223
7.1.2. Anbieterstruktur im Geschäftsfeld Corporate Finance.....	225
7.1.3. Gruppe der traditionellen Wettbewerber.....	226
7.1.4. Gruppe der Spezial- und Direktbanken.....	230
7.1.5. Gruppe der ausländischen Investmentbanken.....	231
7.1.6. Gruppe der Non- und Near-Banks.....	233
7.1.7. Zusammenfassung.....	235
7.2. Grundlegende Anmerkungen für eine durchzuführende Analyse der Unternehmenssituation im Geschäftsfeld Corporate Finance	238
8. Strategie des ganzheitlichen, kundenorientierten Corporate Finance Angebots	239
8.1. Grundlegende Gedanken	239
8.2. Strategieansatz des Corporate Finance Angebots	243
8.3. Relationship Banking im Rahmen einer kundenorientierten Aufbauorganisation	247
8.4. Aufbau eines Qualifikations - bzw. Qualitätsmanagementsystems.....	253
8.5. Fokussierte Universalbank.....	260
8.6. Weiterführende Gedanken - Technologisierung der Beratung.....	262
8.7. Relativierung der weiterführenden Gedanken.....	267

9. Strategische Ausrichtung und organisatorische Eingliederung des Geschäftsfeldes	
Corporate Finance am Beispiel der HypoVereinsbank AG	269
Teil IV: Zusammenfassung und Ausblick.....	277
10. Zusammenfassung	277
11. Ausblick	280
Literaturverzeichnis	282

Abkürzungsverzeichnis

ABS	Asset Backed Securities
BAND	Business Angels Netzwerk Deutschland e.V.
BAV	Business Angel Venture GmbH
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.
CBV	Competence-based view
CF	Corporate Finance
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EU	Europäische Union
EWU	Europäische Währungsunion
F&E	Forschung und Entwicklung
i.e.	id est
IPO	Initial Public Offering
KBV	Knowledge-based view
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KMU	Kleine und mittelständische Unternehmen
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
KWG	Kreditwesengesetz
M&A	Mergers and Acquisitions
MBI	Management Buy In
MBO	Management Buy Out
MSN	Microsoft Network
RBV	Resource-based view
SBU	Strategic Business Unit
SGE	Strategische Geschäftseinheit
SGF	Strategisches Geschäftsfeld
SGP	Strategische Geschäftsfeldplanung
Sw.	Stichwort
TQM	Total Quality Management
VC	Venture Capital
z.T.	zum Teil
zzt.	zurzeit

Tabellenverzeichnis

Tab. 4.1.: Beispiele strategischer Erfolgspositionen.....	51
Tab. 4.2.: Unterschiede zwischen Industrieunternehmen und Banken	71
Tab. 5.1.: Strategiematrix nach Porter.....	104
Tab. 5.2.: Traditioneller Wettbewerb und Hyperwettbewerb im Vergleich.....	128
Tab. 5.3.: Möglichkeiten des Ressourcenaufbaus.....	157
Tab. 5.4.: RBV, CBV und KBV im Vergleich.....	179
Tab. 5.5.: Gegenüberstellung von market-based view und resource-based view	195
Tab. 6.1.: Kernkompetenz-Markt-Matrix	219

Abbildungsverzeichnis

Abb. 4.1.: Strategieformen.....	38
Abb. 4.2.: Zusammenhang von Erfolgsfaktoren, -potenzialen und -positionen	51
Abb. 4.3.: Grundverständnis des strategischen Managements	52
Abb. 5.1.: Strategieformulierungsprozess	77
Abb. 5.2.: Zusammenhang von market-based view und resource-based view	81
Abb. 5.3.: Ansätze zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen.....	83
Abb. 5.4.: Wertkette nach Porter	117
Abb. 5.5.: Wertkette für Dienstleistungsunternehmen.....	117
Abb. 5.6.: Prozess des Ressourcenmanagements	153
Abb. 5.7.: Paradigmen im Vergleich.....	193
Abb. 5.8.: Ressourcen-Markt-Portefeuille	202
Abb. 5.9.: Geschäftsfeld-Kernkompetenzen-Portefeuille.....	205
Abb. 7.1.: Kategorisierung der Marktwettbewerber im Corporate Finance	235
Abb. 9.1.: Geschäftsfeldstrategie der Hypo Vereinsbank	274
Abb. 9.2.: Wertschöpfungsprozess in der Integrierten Corporate Finance Bank	275

Teil I: Einleitung

Wir haben in Deutschland seit vielen Jahrzehnten eine Struktur der Unternehmensfinanzierung konserviert, die sich gerade aufzulösen beginnt.

Rampl, D.¹

1. Problemstellung

Für kaum eine andere Branche haben sich die Rahmenbedingungen derart stark geändert wie für die deutschen Banken.² Die Begriffe „Disintermediation“, „Securitization“, „Derivatisierung“, „Commoditisation“, „Globalisierung“, „Rekonstruktion“, „Computerisierung“, „Technologisierung“, „Deregulation“, „Europäisierung“ und „Intensivierung des Wettbewerbs“ stehen als Markt- oder Meta-Trends stellvertretend für den Strukturwandel im Firmenkundengeschäft bzw. den Wandel in der Geschäftstätigkeit und dem geschäftlichen Umfeld der Banken.³

¹ HypoVereinsbank AG (2000), S. 7.

² Das Bankensystem in Deutschland ist traditionell durch das Universalbankensystem geprägt (vgl. Priewasser, E. (2001), S. 144). Vgl. hierzu grundlegend Stein, J.H. von (1998), S. 35-49; Alexander, V./Bohl, M.T. (2000), S. 447-470; Güde, U. (2001), Sp. 2067-2082; Becker, H.P./Peppmeier, A. (2002), S. 84-98. Zur Erläuterung des Begriffes „Bank“ und der damit verwandten Begriffe vgl. beispielhaft Mülhaupt, L. (1980), S. 19-20; Eilenberger, G. (1997), S. 9-27; Büschgen, H.E. (1998a), S. 11-41; Hartmann-Wendels, T./Pfungsten, A./Weber, M. (2000), S. 13-26; Becker, H.P./Peppmeier, A. (2002), S. 14-21. Zur geschichtlichen Entwicklung des Bankensystems in Deutschland vgl. Wagner, K. (1976); Pohl, M. (1986); Köhler, M./Keith, U. (1995); Börner, C.J. (1996), S. 32-40; Wandel, E. (1998); Walter, B. (1999), S. 9-12; Schmidt, A. (2000a), S. 178-180. Für einen Überblick über die europäische Bankengeschichte vgl. Pohl, H. et al. (1993). Zur Abgrenzung der Universalbank von anderen Banken und Finanzdienstleistern vgl. ausführlich Büschgen, H.E. (1998a), S. 78-186. Die methodische Bedeutung, den Begriff und die Typen einer Universalbank arbeitet Börner, C.J. (2000a), S. 180-183 heraus. Im Weiteren soll, wenn der Terminus *Bank* verwendet wird, von einer *Universalbank* ausgegangen werden. Banken mit spezialisiertem Leistungsprogramm (z.B. Realkreditinstitute, Bausparkassen, Kapitalanlagegesellschaften) oder Banken mit Sonderaufgaben (z.B. Kreditanstalt für Wiederaufbau, Deutsche Ausgleichsbank) werden aufgrund ihres differierenden Umfangs der Leistungsarten hier nicht weiter berücksichtigt.

³ Vgl. u.a. Doerig, H.U. (1997), S. S. 101-114; Achleitner, A.K. (1999), S. 63; Börner, C.J. (2000a), S. 194-212; Möller, M. (2000), S. 5-7; Grote, M. (2001), S. 16; Weber, M. (2002a), S. 398-404; Weber, M. (2002b), S. 456-459; Bundesverband deutscher Banken (2003), S. 12-15. Auf das dynamisch komplexe Bankenumfeld bzw. den damit einhergehenden Strukturwandel weisen auch Lehmann, M. (1999), S. 305-306; Staudte, W. (1999), S. 64-65; Funke, N. (2000), S. 50-57; Marten, I. (2000), S. 85-98; Hartmann-Wendels, T./Börner, C.J. (2003), S. 61-90 und ausführlich Bruckner, B./Jakob, R. (2001), S. 27-57; Dannenberg, M. (2001), S. 24-78 hin. Baas nennt die Entwicklungen „turbulent“ (vgl. Baas, V. (1998), S. 723). Im Weiteren werden die Begriffe *Kreditinstitut(e)* und *Bank(en)* synonym verwendet, wenngleich dies aus rechtlicher Sicht nicht ganz präzise, aus einzelwirtschaftlicher, betriebswirtschaftlicher Sicht in Anbetracht der oft schnellen Modifikationen der normativen Legaldefinitionen des KWG allerdings angebracht erscheint. Vgl. zu dieser Sichtweise insbesondere Büschgen, H.E. (1998a), S. 11-41, der eine rechtliche, einzelwirtschaftliche und gesamtwirtschaftliche Abgrenzung der Begriffe vornimmt. Letztlich soll mit der einheitlichen Bezeichnung *Bank* in dieser Arbeit angedeutet werden, dass das Corporate Finance Angebot mehr als das reine Kreditgeschäft ist, was der Terminus *Kreditinstitut* implizieren könnte.

Hierbei ist die Veränderung bzw. Intensivierung des nationalen wie internationalen Wettbewerbs im Bankgewerbe, insbesondere des Wettbewerbs zwischen den Banken, ein wesentlicher Aspekt des tiefgreifenden (Struktur-)Wandels auf dem deutschen Bankenmarkt.⁴ Deutlich wird dieser Strukturwandel beispielsweise durch Änderungen in der Anzahl konkurrierender Banken, dem Gewicht einzelner Bankengruppen untereinander, einer wachsenden in- und ausländischen Substitutionskonkurrenz, signifikant geänderter Mitarbeiterzahlen und Ertragsstrukturen sowie in der Umorientierung und Konzentration auf neue Absatz- bzw. Kernmärkte.⁵

Zudem wird der tiefgreifende Strukturwandel und der zu beobachtende Wettbewerb im Bankgewerbe durch die seit einigen Jahren an Intensität gewinnenden Aktivitäten der finanzdienstleistungsanbietenden Non- und Near-Banks (= Unternehmen ohne Bankstatus) auf den Märkten für Finanzprodukte und -dienstleistungen intensiviert.⁶ Dies führt mitunter dazu, dass die vormals klaren Abgrenzungen zwischen den Banken, den Versicherungsunternehmen und den anderen Finanzdienstleistern auf lange Sicht verschwimmen könnten.⁷

Allgemein lässt sich beobachten, dass sich der Bankenmarkt, zumindest für Kunden guter Bonität, von einem Verkäufermarkt zu einem Käufermarkt gewandelt hat.⁸ Auf einem Käufermarkt geht die Initiative von den Banken aus. Diese müssen auf die veränderten Gegebenheiten reagieren und versuchen, sich von der jeweiligen Konkurrenz abzuheben.⁹

⁴ Vgl. Krönung, H.D. (1996), S. 28-29; Strutz, W. (1997), S. 12; Maranghino-Singer, B. (1998), S. 239; Faltlhauser, K. (2000), S. 108. Strothmann spricht in diesem Zusammenhang von einem beobachtbaren „Hyper-Wettbewerb mit zum Teil scharfen Preiskämpfen, hohen Risiken und mit dem Zwang, über Marktanteilsgewinne zu wachsen und die Kosten zu begrenzen.“ (Strothmann, H. (2000), S. 15).

⁵ Vgl. Schuster, L. (1996), S. 275; Weber, M. (1999).

⁶ Vgl. Rolfes, B. (2001), S. 3-4; Bundesministerium der Finanzen (2002), S. 47; Hoefener, F./Petersen, O. (2002), S. 26-28. Krönung geht davon aus, dass heute jede von einer Bank angebotene Dienstleistung auch von einer Nicht-Bank darstellbar ist (vgl. Krönung, H.D. (1996), S. 30). Während unter dem Begriff „Non-Banks“ beispielsweise bankenunabhängige Internetportale (z.B. Yahoo, MSN), Versand- und Warenhäuser, Vereine oder Industrie- und Handelsunternehmen bzw. multinationale Konzerne (z.B. Automobilkonzerne) zusammengefasst werden können, deren „originäres Produktprogramm keine Affinität zu Finanzdienstleistungen aufweist“ (Büschgen, H.E. (1999), S. 28), können banknahe Institutionen des finanziellen Sektors, wie z.B. Versicherungs-, Kreditkarten-, Kapitalbeteiligungs-, Unternehmensbeteiligungs- und Vermögensverwaltungsgesellschaften, Anlageberater, Fondsmanager, Broker oder Makler, zu den „Near-Banks“ gezählt werden (vgl. Schierenbeck, H. (1993), Sp. 254; Büschgen, H.E. (1999), S. 28).

⁷ Vgl. Bundesministerium der Finanzen (2002), S. 47.

⁸ Vgl. Schmoll, A. (2002b), S. 16; Licci, C. (2003), S. 365. Mit „Kunden“ sind im Weiteren lediglich bankexterne Kunden gemeint. Auf die Möglichkeit, Bankmitarbeiter als interne Kunden zu betrachten, wird hier nicht eingegangen.

⁹ Vgl. Jöhnk, T. (1999), S. 267.

Daneben ist ein deutliches Anwachsen der Anforderungen der Bankkunden an die Geschäftstätigkeit und das Dienstleistungsangebot der Banken erkennbar,¹⁰ was sich in immer intensiveren Forderungen nach höherer Beratungsqualität und anspruchsvolleren Produkten einerseits, aber andererseits auch in dem Bestreben der Unternehmen, die Leistungen der Banken nicht mehr in dem ursprünglichen Maße nachzufragen, zeigt.¹¹

Einzelne Unternehmen sind bereits dazu übergegangen, ihren Finanzierungsbedarf nicht mehr allein über Bankkredite, sondern vielmehr direkt über den Geld- und Kapitalmarkt durch Ausgabe von Anleihen oder durch Emittierung von Aktien zu decken.¹² Diesen Loslösungsprozess bezeichnet man als *Disintermediation*, in dessen Rahmen eine zunehmende *Securitization* und eine Lockerung der Bank-Kunde-Beziehung¹³ erkennbar sind.¹⁴

¹⁰ Vgl. Bundesverband deutscher Banken (2002), S. 28.

¹¹ Vgl. Müller, H./Huber, K./Grete, U. (1993), S. 770; Breuer, R.E. (1997), S. 661; Breuer, R.E. (2000), S. 49. Die zunehmenden Ansprüche der Kunden an die Banken werden maßgeblich den Trend zu maßgeschneiderten Problemlösungen beeinflussen. So sehen sich die Banken insbesondere dem Wunsch der kleineren und mittleren Unternehmen nach qualitativ hochwertiger Beratung und Entwicklung individueller Problemlösungen in verstärktem Maße verpflichtet (vgl. Krönung, H.D. (1996), S. 174).

¹² Vgl. Engels, W. (1997), S. 274. Zu den verschiedenen Entwicklungslinien des (europäischen) Kapitalmarktes vgl. die grundlegenden Ausführungen bei Breuer, R.E. (2002a), S. 203-207.

¹³ Vgl. Bundesverband deutscher Banken (1999), S. 15; Flach, U.E. (2002), S. 1253. Bei dieser Beziehung handelt es sich um eine allgemeine Beziehung von Kunden und Banken. Unterscheidet man die Banken in Haus- und Hauptbanken (oder „Kernbanken“, vgl. Bilstein, J. (2001), Sp. 527), so ist festzustellen, dass einerseits zwar die *Hausbank*verbindung (i.e. die Inanspruchnahme von Finanzdienstleistungen einer *einzig*en Bank bzw. eines *einzig*en Ansprechpartners) im Zuge des Securitizationsprozesses an Bedeutung verliert, wohingegen andererseits aber die *Hauptbank*verbindung (i.e. die Inanspruchnahme von Finanzdienstleistungen *einiger weniger* Banken), im Rahmen derer die Kunden einen umfassenden Produktservice nachfragen, an Bedeutung gewinnt (vgl. Zinn, E. (1993), S. 14-16). Vgl. anders Krümmel, H.J. (1991), S. 11, der von einer „Emanzipation der Firmenkunden von ihren Hauptbankverbindungen oder von speziellen Bankverbindungen“ spricht. Für einen Überblick über die historische und zukünftige Entwicklung des Hausbankprinzips, für eine Begründung dessen Auflockerung und für die daraus resultierenden Konsequenzen bzw. Anforderungen an die Banken vgl. Terrahe, J. (1988), S. 145-166.

¹⁴ Vgl. Nolte, W. (1994), S. 54; Wolf-Köppen, P. (1998), S. 120; Staudte, W. (1999), S. 65; Bundesverband deutscher Banken (2002), S. 28. Die Firmenkunden mit guter Bonität decken ihren Eigen- und Fremdkapitalbedarf und/oder investieren ihr Kapital nicht mehr wie bisher indirekt und verhältnismäßig teuer über ihre Bank, sondern stattdessen direkt und kostengünstiger über den Kapitalmarkt. Sie treten selbst am Finanzmarkt als Marktteilnehmer auf (vgl. Löwe, C. (2000), S. 941). So sind beispielsweise große Unternehmen im Rahmen eines „Corporate Banking“ mittlerweile dazu übergegangen, bankähnliche Dienstleistungszentren bzw. umfangreiche Finanzabteilungen zur selbständigen Abwicklung der Finanzgeschäfte aufzubauen (vgl. Graebner, W. (1993), S. 96). Für eine ausführliche Untersuchung zum und Darstellung des Corporate Banking vgl. Jacob, A. (1996). Es ist folglich ein größeres Preisbewusstsein bei stärkerer Transaktionsorientierung der Firmenkunden erkennbar (vgl. Strutz, W. (1997), S. 12.). Auf die hiermit einhergehende Verschlechterung des Kreditportefeuilles der Banken durch Kreditvergabe an bonitätsmäßig schlechtere Firmenkunden (vgl. Wolf-Köppen, P. (1998), S. 125; Bundesverband deutscher Banken (2004), S. 10) bzw. die rentabilitätsbedingte Herausnahme von Krediten bonitätsmäßig einwandfreier Firmenkunden aus dem Kreditportefeuille der Banken durch den Einsatz von ABS oder Kreditderivaten (vgl. Hartmann-Wendels, T. (2001), S. 11), die hiermit einhergehende Gefahr, dass „die ‚schlechten Risiken‘ in der Bilanz verbleiben ..., während die ‚guten Risiken‘ verkauft und am Markt gehandelt werden“ (Besser, A.

Hiermit einher geht die Abkehr der Banken von ihrer ursprünglichen Funktion als Finanzintermediär (z.B. Intermediation von Einlagen in Kredite, Finanzierungsfunktion)¹⁵ und der Ausbau der Vermittlungstätigkeit der Banken zwischen Geldsuchenden und Geldanlegern.¹⁶ Dieser alle Banken betreffende Disintermediationsprozess führt zur Herabsetzung von Markteintrittsbarrieren für neue in- und ausländische Wettbewerber, da das „Beziehungsgeflecht“ zwischen den deutschen Banken und ihren Kunden an Bedeutung verliert. Weiterhin führt er zu einer Erhöhung der Provisionseinnahmen aus der Konstruktion und dem Handel mit neuartigen, teilweise sehr komplexen Wertpapierformen, Kapitalmarktfinanzierungen und Derivatekonstruktionen sowie zu einer erhöhten Markttransparenz aufgrund der mit der Securitization einhergehenden Standardisierung und, daraus resultierend, verbesserten Handelbarkeit von Geld- und Kapitalmarktstiteln.¹⁷

Mit der Erhöhung der Einnahmen aus dem provisionsorientierten (bilanzunwirksamen) Dienstleistungsgeschäft geht allerdings ein erkennbarer Bedeutungsverlust des zinstragenden (bilanzwirksamen) Geschäftes, gepaart mit einem erheblichen Margendruck und sinkenden Einnahmen, einher.¹⁸

Das deutliche Anwachsen der Anforderungen der Bankkunden an die Geschäftstätigkeit der Banken äußert sich auch in einer zunehmenden Internationalisierung des Firmenkundengeschäfts (*Globalisierung*).

(1996), S. 2) sowie die theoretische Fundierung dieses - unter dem Stichwort „adverse selection“ bekannten - Sachverhaltes mit Hilfe des neo-institutionalistischen Modells von Akerlof („Market-for-Lemons“; vgl. hierzu grundlegend u.a. Akerlof, G.A. (1970), S. 488-500; Stiglitz, J.E./Weiss, A. (1981), S. 393-410; Akerlof, G. (1989), S. 235-251; Schmidt, R.H./Terberger, E. (1997), S. 66-69 und S. 392-393) wird in dieser Arbeit nicht weiter eingegangen.

¹⁵ Vgl. Nolte, W. (1994), S. 50; Bundesverband deutscher Banken (2003), S. 12.

¹⁶ Vgl. Schuster, L. (1995), S. 918; Mauerer, A. (2000), S. 191; EU-Generaldirektion Unternehmen (2001), S. 27.

¹⁷ Vgl. Zwirner, T. (2001), Sp. 693. Der Begriff „Derivatisierung“ kennzeichnet auf treffende Weise diesen Wandel (vgl. Schuster, L. (1996), S. 270). Besser zeichnet ausführlich die Funktion und die Dynamik der Finanzinnovationen nach (vgl. Besser, A. (1996)). Die Dynamik bedingt eine schnelle Wandlung neuer, komplexer Produkte in Commodities („Commoditisation“). Vgl. hierzu Löwe, C. (1999), S. 24.

¹⁸ Vgl. Müller, H./Huber, K./Grete, U. (1993), S. 770; Möller, M. (2000), S. 6; Flach, U.E. (2002), S. 1253; Bundesverband deutscher Banken (2003), S. 13.

Führten die Unternehmen ursprünglich ihre Geschäfte primär auf nationaler Ebene durch, so ist derzeit ein anhaltender Globalisierungs- bzw. Internationalisierungsprozess erkennbar,¹⁹ in dessen Zusammenhang die Unternehmen von ihren Banken beraten und betreut werden wollen.²⁰ Für die folglich ebenfalls global agierenden Banken bedeutet dies, dass die Notwendigkeit, sich mit einer wachsenden Zahl unterschiedlicher Wettbewerber auseinander setzen zu müssen, sowie die Möglichkeit, potenzielle neue Kunden zu akquirieren, besteht. Darüber hinaus wird der anstehende Generationswechsel in den Unternehmen - es streben immer mehr jüngere Manager²¹ mit Auslandserfahrung in die Führungspositionen der Unternehmen - diesen Globalisierungsprozess noch verstärken.²²

Weiterhin ist zu beobachten, dass immer mehr Finanzintermediäre, entsprechend auch Banken, dazu übergehen, sich auf die individuellen Bedürfnisse bestimmter Kundengruppen einzustellen und sich zu spezialisieren. Die Kunden verlangen zunehmend nach Produkten, die individuell für ein bestimmtes Problem konzipiert werden.²³ In diesem Zusammenhang ist ein „Aufbrechen der Wertschöpfungskette im Finanzdienstleistungsgewerbe“ („*Rekonstruktion*“) erkennbar. Es werden z.T. nicht mehr alle Produkte und Leistungen von der Produktion bis zum Vertrieb bzw. bis zur Ausführung angeboten. Vielmehr ist vereinzelt zu beobachten, dass durch ein Outsourcing einzelner Produkte bzw. Produktionsstufen und Leistungen versucht wird, sich auf die eigenen Stärken zu konzentrieren, um so die eigenen Leistungen optimal (entweder qualitativ hochwertig oder sehr kostengünstig) anbieten zu können.

¹⁹ Breuer nennt diesen Prozess „Wandel im Markt“ (vgl. Breuer, R.E. (2000), S. 48). Er weist, die Veränderungen im electronic commerce zudem berücksichtigend, auf die Veränderungen der nationalen Marktstrukturen hin, indem er von einer Loslösung des Bankgeschäfts „von seinen traditionellen Grenzen, die Raum und Zeit ehemals vorgegeben haben“ und von virtuellen Orten, „an denen Angebot und Nachfrage zusammenkommen“ spricht. Betrachtet man die internationalen Marktstrukturen, so hat die zunehmende Liberalisierung der Kapitalmärkte (ehemals illiquide Märkte entwickeln sich zunehmend zu florierenden Handelszentren; zu denken ist hier z.B. an die „Emerging Markets“) diesen Globalisierungsprozess zumindest begünstigt, wenn nicht sogar bestärkt (vgl. Wertschulte, J.F. (2001), Sp. 1161).

²⁰ Vgl. Börner, C.J. (2000a), S. 196.

²¹ Um dem Grundsatz der Geschlechtergleichberechtigung zu entsprechen, sei angemerkt, dass bei allgemeiner Erwähnung eines Managers selbstverständlich auch jede Managerin gemeint ist. Dieses Verständnis zur Vorgehensweise bei der Nennung geschlechtsspezifischer Bezeichnungen oder Namen gilt in der vorliegenden Arbeit für alle analogen Fälle, dient lediglich der Vereinfachung sowie besseren Lesbarkeit des Textes und soll keinesfalls eine Diskriminierung des weiblichen Geschlechtes beinhalten. Zur Problematik der geschlechtsneutralen Formulierung vgl. Weber, W. (1991), S. 76, der betont, dass eine dauerhafte Lösung dieses Sprachproblems noch nicht existiere.

²² Vgl. Walther, A. (1993), S. 139-140.

²³ Vgl. Wertschulte, J.F. (2001), Sp. 1161.

Insbesondere Non- und Near-Banks als zusätzliche, finanzstarke, potenzielle Wettbewerber nutzen dies, um sich in den von den Banken nicht mehr bedienten Kunden- oder Marktsegmenten oder in den von ihnen qualitativ besser bedienten Produktbereichen gut zu positionieren. Sie können so ihre Marktanteile erweitern.²⁴

Ebenfalls wettbewerbsfördernd, die Markttransparenz erhöhend und Markteintrittsbarrieren herabsetzend, wirken die dynamischen Entwicklungen der Informations- und Kommunikationstechnologie („*Computerisierung*“, „*Technologisierung*“).²⁵ Aufgrund einer starken „Verbilligung“ der Hard- und Softwarekomponenten war es den Banken möglich, eine umfangreiche „elektronische Infrastruktur“ aufzubauen.²⁶ So kann mittlerweile in allen Geschäftsbereichen über vernetzte Informationssysteme unterstützend auf (interne oder über das Internet allgemein zugängliche) Datenbestände zugegriffen werden.²⁷

Zudem ist es möglich, immer mehr Informationen einem wachsenden Kreis von externen Nutzern zur Verfügung zu stellen. Mit Hilfe elektronischer Medien, z.B. im Rahmen des in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnenen Internetbanking,²⁸ ist es den Banken möglich, Cross-Selling-Potenziale zu identifizieren, maßgeschneiderte Angebote zu entwickeln und überregional anzubieten, um damit den Kunden einen Mehrwert zu offerieren.²⁹

²⁴ Vgl. Breuer, R.E. (2000), S. 49-50; Löwe, C. (2000), S. 944. Breuer spricht in diesem Zusammenhang von „deconstruction“, müsste aber - sprachlich korrekt - den Ausdruck „reconstruction“ verwenden (*Anm. d. Verf.*).

²⁵ Vgl. Deutsche Bundesbank (1998), S. 37; Priesemann, J. (1998), S. 872; Bundesverband deutscher Banken (1999), S. 8; Hoppenstedt, D.H. (2002), S. 1259; Kipker, I./Schönhals, F. (2002), S. 16. Faltlhauser weist auf eine Auffassung der Europäischen Zentralbank hin, wonach die Entwicklung der Informationstechnologie als die „Haupttriebfeder des Strukturwandels“ angesehen werden kann (vgl. Faltlhauser, K. (2000), S. 108). Die Auswirkungen der technologischen Veränderungen im Bankwesen untersucht Clemons, E.K. (1998), S. 124-153.

²⁶ Vgl. Köppen, J. von (1998), S. 25.

²⁷ Vgl. Achleitner, A.K. (1999), S. 71.

²⁸ Vgl. Lamberti, H.J./Volland, T. (2000), S. 444-449. Die Bezeichnungen Electronic-, Direct- oder Online-Banking werden oftmals als Synonym zum Internetbanking verwandt.

²⁹ Vgl. Grote, M. (2001), S. 25. In dem Maße, in dem das Internet für das Angebot von Finanzdienstleistungen nutzbar gemacht wird, wird „die gesamte Welt zum relevanten Markt für Bankdienstleistungen, die elektronisch abgewickelt werden können“ (Weber, M. (1999), o.S.).

Hiermit einher geht eine Entwicklung und Einführung neuer Produkte und modifizierter Geschäftsabläufe (Rationalisierung).³⁰ Dies führt wiederum zu einer erheblichen Senkung der Transaktionskosten (sowohl für die Kunden als auch für die Banken) und zu einer Erhöhung der Transparenz auf den nationalen und internationalen (Kapital-)Märkten.³¹ Die erhöhte Markttransparenz führt wiederum zu einer Intensivierung des Wettbewerbs.³²

Einen ebenfalls nicht unerheblichen Einfluss auf den Wettbewerb im Bankgewerbe haben die zunehmenden aufsichtsrechtlichen Bestimmungen. Nach den Bemühungen zur Vereinfachung des internationalen Kapitalverkehrs durch die EU wurden Ende des letzten und zu Beginn dieses Jahrhunderts insbesondere aus Basel und Brüssel verstärkt *einheitliche Rechtsvorschriften* („*Deregulation*“) und Risikosteuerungssysteme sowie ein ausführliches Meldewesen gefordert.³³ Obwohl die Zunahme der aufsichtsrechtlichen Bestimmungen eher wettbewerbshemmend erscheinen mag, muss doch konstatiert werden, dass die Bestimmungen letztlich zu Einschränkungen in den Handlungsoptionen der einzelnen Banken und zur Vereinheitlichung und Vergleichbarkeit (Harmonisierung) in Europa führen und somit die Wettbewerbsintensität zwischen den

³⁰ Einige Beispiele lassen sich in den modifizierten Gesamtbanksteuerungsverfahren, den geänderten Arbeitsablauforganisationen sowie der erhöhten Anzahl von EDV-technischen Schnittstellen zu Kunden (Institutionen, Privat- und Firmenkunden) und anderen Finanzintermediären (Börsen, Banken) finden (vgl. Schuster, L. (1995), S. 920). Breuer weist auf die internet- bzw. technologie-basierten Veränderungen im Bankbetrieb ausdrücklich hin (vgl. Breuer, R.E. (2000), S. 48). Faltlhauser merkt an, dass heute täglich (ohne Unterbrechung) Geldgeschäfte getätigt und Handel betrieben werden können (vgl. Faltlhauser, K. (2000), S. 108).

³¹ Vgl. Funke, N. (2000), S. 53; Schmidt, A. (2000b), S. 4; Hoefener, F./Petersen, O. (2002), S. 28.

³² Vgl. Schuster, L. (1996), S. 272; Löwe, C. (1999), S. 24; Bundesverband deutscher Banken (2002), S. 28. Relativierend angemerkt werden sollte, dass für beratungsintensive Bankdienstleistungen die neuen Technologien derzeit eine geringere Bedeutung als beispielsweise im Commercial oder Transaction Banking haben. Ihr Einsatz dient hier vorwiegend der Optimierung interner Strukturen und Abläufe. Sie ermöglichen allerdings Mitarbeitern, die an einem gemeinsamen Projekt bzw. einer gemeinsamen Problemlösung arbeiten, grenzüberschreitend zu kommunizieren und Kunden zu beraten. Somit ist es bzw. wäre es langfristig durch den Einsatz der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien eher möglich, gute Servicequalität auf einem neuen, höheren Niveau anzubieten.

³³ Vgl. Krönung, H.D. (1996), S. 28-32; Bruckner, B./Jakob, R. (2001), S. 56-57. In Anbetracht einer zunehmenden Richtlinienvielfalt im Bankensektor, insbesondere durch die vermehrte Anzahl von Richtlinien auf EU-Ebene, spricht Schuster nicht mehr von einer „Deregulierung“ auf dem Bankenmarkt, sondern verwendet den seiner Meinung nach besseren Begriff der „Reregulierung“ (vgl. Schuster, L. (1996), S. 269). Dieser Meinung sind auch Frischknecht, wenn er von einer zu beobachtenden „Reregulation“ spricht (vgl. Frischknecht, M. (1996), S. 54), und Breuer, der mit der Darstellung der „Re-Formierung“, i.e. der sinnvollen Anpassung der Regulierungsstrukturen an die veränderten Rahmenbedingungen, ebenfalls in diese Richtung argumentiert (vgl. Breuer, R.E. (2002b), S. 300-305).

beteiligten Banken de facto verstärken können.³⁴

Den wohl wesentlichsten Einfluss auf den angesprochenen Strukturwandel und die Geschäftstätigkeit der Banken hatten jedoch die Gründung der Europäischen Währungsunion (EWU) und, daraus resultierend, die Einführung des Euro („*Europäisierung*“).³⁵

Der durch die EWU entstandene größere, europäische Finanzmarkt, der nationale Grenzen und Regulierungen zu großen Teilen hinfällig werden ließ, verstärkt nochmals den o.a. Globalisierungsprozess und führt zu einer *Intensivierung des Wettbewerbs* und zu einer sich verschärfenden Konkurrenzsituation unter den Banken.³⁶

So entstand beispielsweise, gefördert durch die Einführung einer einheitlichen Währung, ein grenzüberschreitender Teilmarkt für das (beratungsintensive) Firmenkundengeschäft, auf dem sich eine begrenzte Anzahl von Anbieter etabliert haben (oligopolistische Marktstruktur).³⁷ Der zunehmende Wettbewerb führte u.a. dazu, dass sowohl die Geld- als auch die Kapitalmärkte transparenter wurden. Markteintrittsbarrieren konnten abgebaut werden, überregionale Aktivitäten wurden rentabler.³⁸ Die Wettbewerbslage veränderte sich grundlegend, der Wettbewerb wurde angeregt bzw. verschärfte sich.³⁹

³⁴ Vgl. Achleitner, A.K. (1999), S. 72; Börner, C.J. (2000a), S. 196. Faltlhauser merkt diesbezüglich an, dass eine zunehmende Regulierung „gewisse Tendenzen zur Größe“ auslöst (vgl. Faltlhauser, K. (2000), S. 110).

³⁵ Vgl. Breuer, R.E. (1997), S. 661; Priesemann, J. (1998), S. 873.

³⁶ Vgl. Priesemann, J. (1998), S. 873; Faltlhauser, K. (2000), S. 109; Funke, N. (2000), S. 58. Faltlhauser spricht hier sogar von einem verschärften Verdrängungswettbewerb. Der Bundesverband deutscher Banken führt an, dass der Wettbewerb eine vor zehn Jahren kaum vorstellbare Intensität erreicht habe (vgl. Bundesverband deutscher Banken (2003), S. 5).

³⁷ Vgl. Wertschulte, J.F. (2001), Sp. 1162. Vor allem die großen amerikanischen Investment Banken mit ihren Dependancen in Europa üben einen zunehmenden Druck auf die etablierten deutschen (Groß-) Banken aus.

³⁸ Liebscher merkte bereits 1998 an, dass mit Einführung des Euros und dem damit einhergehenden Wegfall des Währungsrisikos insbesondere die „psychologischen Eintrittsbarrieren“ abgebaut werden können (vgl. Liebscher, K. (1998), S. 743).

³⁹ Vgl. Gubert, W.A. (1999), S. 6; Bundesverband deutscher Banken (2002), S. 28.

Aufgrund zunehmender Produktstandardisierungs- und Internationalisierungstendenzen ist seit-her eine Verlagerung des Wettbewerbs hin zu einer erhöhten Service- und Beratungsqualität insbesondere im Firmenkundengeschäft der Banken erkennbar.⁴⁰ Die EWU bot den Banken die Möglichkeit, in einem neuen, größeren Markt zusätzliche, ertragreiche Einkommensquellen zu erschließen.⁴¹ So wurden einige Dienstleistungen, wie z.B. Beratung bei Eigen- und Fremdkapitalfinanzierungen oder Betreuung von M&A, auf nationalen, aber auch auf internationalen Märkten vermehrt angeboten und von multinationalen agierenden Unternehmen nachgefragt.⁴²

Die beschriebene, durch zunehmende Komplexität und Dynamik geprägte Situation des Firmenkundenmarktes (Strukturwandel) hat konkrete Auswirkungen auf die Banken. Sie verdeutlicht die erhöhte Wettbewerbsintensität im Finanz- bzw. Bankensektor.⁴³ Die Auswirkungen des beschriebenen Strukturwandels sensibilisieren das Bankmanagement für die Notwendigkeit einer umfassenden Analyse des bankbetrieblichen In- und Umsystems. Sie veranlassen die Banken, den hieraus resultierenden An- und Herausforderungen durch entsprechende Änderungen der Unternehmensstrategie oder einer strategischen und organisatorischen Neuausrichtung zu begegnen.⁴⁴ Dabei folgen die Reaktionen der Banken auf den Strukturwandel klassischen Mustern, wie z.B. Reorganisation, Kostenreduzierung, Verbesserung der Produktpalette, Anpassung von Vertrieb und Marketing sowie Überprüfung und Neudefinition der strategischen Ausrichtung der Banken.⁴⁵

Besondere Bedeutung erlangt hierbei die Differenzierung und Profilierung gegenüber der Konkurrenz.⁴⁶ Als Aktionsparameter zur Differenzierung gegenüber der Konkurrenz kommt neben dem Preis der Bankleistungen den Service- und Beratungsleistungen rund um die Bankleistung eine erhöhte Bedeutung zu.

⁴⁰ Vgl. Wolf-Köppen, P. (1998), S. 118-119. Die große Bedeutung, die der Qualität der Bankberatung im Firmenkundengeschäft beigemessen wird, erkennt bereits Kailich, N. (1990), der die Beratungsqualität der Banken im Firmenkundengeschäft theoretisch analysiert und deren Bedeutung für den deutschen Mittelstand empirisch untersucht.

⁴¹ Vgl. Breuer, R.E. (1997), S. 661.

⁴² Vgl. Gushurst, K.P./Teschner jr., C.L./Lammer, M. (1998), S. 147.

⁴³ Vgl. Deutsche Bundesbank (1998), S. 33; Bodin, M. (2003), S. 1080.

⁴⁴ Vgl. Büschgen, H.E. (1999), S. 174; Kipker, I./Schönhals, F. (2002), S. 16.

⁴⁵ Vgl. Weber, M. (1999).

⁴⁶ Vgl. Kövesi-Grafinger, E./Schmoll, A. (1998), S. 132.

So sehen die Banken die Beratung sowohl der gehobenen Privatkunden im Allgemeinen als auch der Firmenkunden im Besonderen als dynamischste und profitabelste Wachstumssparte an und werden zukünftig bevorzugt in Beratung und Vertrieb investieren wollen.⁴⁷

Die Banken sollten in der Lage sein, hierzu geeignete strategische Konzepte zu entwickeln,⁴⁸ da davon ausgegangen werden kann, dass sich die Unternehmensstrukturen im Zuge der beschriebenen Umwälzungen im Bankbereich in starkem Ausmaß wandeln werden.⁴⁹

⁴⁷ Vgl. Mummert Consulting/F.A.Z.-Institut (2003), S. 5.

⁴⁸ Vgl. Rometsch, S. (1998a), S. 263. Rometsch nennt den beschriebenen Strukturwandel einen Paradigmenwechsel.

⁴⁹ Vgl. Bundesverband deutscher Banken (2000a), S. 9.

2. Kernfrage und Zielsetzung

Die Dynamik der Veränderungen in der Finanzdienstleistungsindustrie hat während der letzten Jahre erheblich zugenommen. ... Für die Banken stellt sich vor allem die Frage nach der adäquaten Strategie. ... Hinsichtlich der einzelnen Geschäftsbereiche ist zu prüfen, welche besonders zukunftsweisend sind und wo die individuellen Stärken des Instituts am besten eingesetzt und ausgebaut werden können.

Funke, N.⁵⁰

In den letzten Jahren haben sich die Finanzierungsbedingungen vieler Unternehmen (insbesondere mittlerer bzw. mittelständischer Unternehmen) zum Teil deutlich verschlechtert.⁵¹ Der beschriebene, tief greifende Wandel auf den Finanzmärkten hat dazu geführt, dass die traditionellen Finanzierungsmuster der Unternehmen überprüft wurden bzw. werden und gegebenenfalls an die neuen Voraussetzungen anzupassen sind.⁵² Die Unternehmensfinanzierung wird für einige Unternehmen in den nächsten Jahren - auch aufgrund der Änderungen, die die neuen Baseler Eigenkapitalvorschriften (kurz: Basel II) erwarten lassen - schwieriger werden.⁵³

Das klassische, kreditbasierte Firmenkundengeschäft verliert - nicht zuletzt wegen der anhalten konjunkturellen Schwäche und den aufsichtsrechtlich motivierten Modifikationen (Basel II) - im Geschäftsmodell der Banken zunehmend an Bedeutung.⁵⁴

⁵⁰ Funke, N. (2000), S. 49.

⁵¹ Vgl. Siemens Financial Services (2002b), S. 3. Zur quantitativen und qualitativen Abgrenzung bzw. Definition mittelständischer bzw. kleiner, mittlerer und großer Unternehmen vgl. Reinemann, H. (1999), S. 661-662; Bundesverband deutscher Banken (2000b), S. 9-10; Günterberg, B./Wolter, H.J. (2002), S. 1-22; Krimphove, D./Tytko, D. (2002), S. 3-13; Bundesverband deutscher Banken (2003), S. 8-11. In einer möglichen, quantitativen Abgrenzung lassen sich kleine (bis 9 Beschäftigte, bis unter 1 Mio. € Jahresumsatz) und mittlere (10 bis 499 Beschäftigte, 1 bis 50 Mio. € Jahresumsatz) Unternehmen dem Mittelstand zuordnen (vgl. Institut für Mittelstandsforschung (2002)). Für eine ab 01. Januar 2005 gültige, andere Unterteilung der KMU in Kleinstunternehmen, kleine Unternehmen und mittlere Unternehmen vgl. EU-Kommission (2003). Für eine kurze Darstellung der historischen Entwicklung des Mittelstandsbegriffs vgl. Brockmann, H. (2003), S. 677-678.

⁵² Vgl. KfW et al. (2003), S. 55.

⁵³ Vgl. BDI (2002), S. 2.

⁵⁴ Vgl. Hartmann-Wendels, T. (2001), S. 10; Bundesverband deutscher Banken (2003), S. 17; Hartmann-Wendels, T./Börner, C.J. (2003), S. 73. Peller bezeichnet das traditionelle Firmenkundengeschäft gar als „ungeliebtes Sorgenkind der gesamten Branche“ (vgl. Peller, S. (2000), S. 725). Allgemein ist zu beobachten, dass viele Banken ihre geschäftspolitische Ausrichtung in den letzten Jahren stark verändert haben. Wurde den Kunden vor einigen Jahren noch eine umfassende kreditbasierte Produktpalette, z.B. im Firmenkundenkreditbereich, angeboten, so ziehen sich heute immer mehr Banken aus den klassischen Geschäftsfeldern zurück oder tätigen nur noch klassische Transaktionen bei gleichzeitigem Abschluss ertragsstärkerer und eigenkapitalschonenderer Geschäfte (vgl. Sengera, J. (2002), S. 238).

Die Aufnahme von Krediten zur Unternehmensfinanzierung ist im Allgemeinen bereits schwieriger geworden.⁵⁵

So konnte beobachtet werden, dass sich das Wachstum der Nachfrage nach Bankkrediten merklich abgeschwächt hat.⁵⁶ Viele Unternehmen werden in der aktuellen Situation versuchen, alternative (bilanzentlastende) Finanzierungsmöglichkeiten (Leasing, Factoring, ...) in Anspruch zu nehmen.⁵⁷ Da die Eigenkapitalquote eines Unternehmens im Hinblick auf Basel II aufgrund der Haftungsfunktion des Eigenkapitals an Bedeutung gewinnt, werden die Unternehmen darüber hinaus verstärkt eigenkapitalorientierte Finanzierungsinstrumente (Beteiligungsfinanzierungen, ...) bei den Banken nachfragen.⁵⁸

Im Kreis der Anbieter sind die Banken diejenigen, die durch eine horizontale Integration, selbst bei organisatorischer Ausgliederung von Beteiligungs- und Beratungsgesellschaften, das gesamte Spektrum der Fremd- und Eigenmittelfinanzierung sowie umfangreiche Beratungsleistungen „aus einer Hand“ anbieten können. Dem Angebot maßgeschneiderter, unternehmensspezifischer Konzepte wird dabei eine besondere Beachtung geschenkt werden (müssen).⁵⁹

⁵⁵ Vgl. KfW (2003), S. 5; KfW (2004), S. 10; SSC Consult (2004), S. 3.

⁵⁶ Vgl. Bundesverband deutscher Banken (2002), S. 28. Müller geht davon aus, dass trotz dieser zu beobachtenden Entwicklung der Bankkredit insbesondere für den deutschen Mittelstand ein unverzichtbares Element der Unternehmensfinanzierung bleiben werde (vgl. Müller, K.P. (2002), S. 1266; vgl. auch KfW et al. (2003), S. 6). So dominieren derzeit noch die traditionellen Muster die Finanzierungskultur der nationalen Unternehmen (vgl. KfW (2003), S. 7). Hoppenstedt sieht den klassischen Bankkredit als zukünftiges Basisangebot an, das für die große Mehrheit der mittelständischen Firmenkunden auch weiterhin die Hauptfinanzierungsquelle sein wird (vgl. Hoppenstedt, D.H. (2002), S. 1260 und ähnlich Schulz, C. (2004), S. 121).

⁵⁷ Vgl. Hamm, M./Siems, S. (2003), S. 20-22; KfW et al. (2003), S. 69; Bundesverband deutscher Banken (2004), S. 10. Zu einem anderen Ergebnis kommt die SSC Consult in ihrer Studie zum Corporate Finance. Sie konnte ermitteln, dass aus Sicht des Mittelstandes der Finanzierungsbedarfs primär durch die klassische Kreditfinanzierung - ergänzt durch traditionelle Finanzierungssurrogate - erfolgen soll. Alternative Finanzierungsinstrumente, wie z.B. VC oder Mezzanine, werden abgelehnt und sogar als Ergänzung zur bestehenden Kreditfinanzierung als ungeeignet eingestuft (vgl. SSC Consult (2004), S. 5-8).

⁵⁸ Vgl. Hoppenstedt, D.H. (2002), S. 1260; Mang, T. (2003), S. 37. Die KfW sieht in der derzeit zu beobachtenden unzureichenden Eigenkapitalquote den dominierenden Grund für die restriktive Kreditvergabepolitik bzw. für die Kreditverweigerung der Banken (vgl. KfW (2003), S. 27). Aus diesem Grund wird ausdrücklich eine nachhaltige Stärkung der Eigenkapitalbasis gefordert (vgl. KfW et al. (2003), S. 73).

⁵⁹ Vgl. Walter, B. (1993), S. 516; Hamm, M./Siems, S. (2003), S. 21.

Ein Ziel des zukünftigen Firmenkundengeschäfts der Banken wird folglich in der Optimierung der Kapitalstruktur der von ihnen betreuten Unternehmen liegen. Hierbei wird es aber nicht nur um eine Stärkung der Eigenkapitalfinanzierung, sondern auch um eine intensivere Nutzung alternativer Finanzierungsformen gehen.⁶⁰ Das Firmenkundengeschäft der Zukunft wird (wahrscheinlich) stärker kapitalmarktorientiert sein.⁶¹

Die Firmenkunden erwarten hier von den Banken ein Angebot beratungsintensiver, innovativer und unternehmensspezifischer Produkte und ganzheitliche Problemlösungen und keine isolierten Standardprodukte.⁶² Die Ergänzung des klassischen Angebots im Firmenkundengeschäft um zielgruppenspezifische Beratungsangebote scheint folglich unumgänglich.⁶³ Von den Banken wird demzufolge neben einer Produktkompetenz zunehmend eine Beratungs- und Strukturierungskompetenz gefordert werden, die auf Basis eines guten Bankmitarbeiterwissens die gemeinsame Erarbeitung ganzheitlicher Problemlösungen und individueller Finanzierungsstrategien erlaubt.⁶⁴

Für die Banken wird die Kompetenz zur strukturierten und ganzheitlichen Betreuung der Unternehmen zum strategischen Erfolgsfaktor. Insbesondere die Beratung zur Finanzierungsstruktur, zu den Finanzierungsinstrumenten und zur Beteiligungsfinanzierung, im Bereich Risikomanagement sowie in der Projektfinanzierung werden dabei an Bedeutung gewinnen.⁶⁵ Dies umso mehr, als in „Krisenzeiten“ der Bedarf nach qualitativ hochwertiger Beratung noch ansteigt.⁶⁶

Ebenso bzw. gerade deswegen werden zunehmend neue Formen der Unternehmensfinanzierung, wie z.B. Fremdfinanzierung in Form von Unternehmensanleihen, ABS oder Leasing sowie Eigenfinanzierung in Form eines Börsenganges (going public) oder der außerbörslichen Aufnahme

⁶⁰ Vgl. Bundesverband deutscher Banken (2003), S. 17.

⁶¹ Vgl. Funke, N. (2000), S. 67; Thum, W.E./Semmler, M. (2003), S. 52.

⁶² Vgl. Hufeld, F./Wassiluk, M. (1998), S. 20; Mang, T. (2002), S. 10; Schmoll, A. (2002a), S. 320. Evers, J. (2002) entwirft - unter besonderer Berücksichtigung des Qualitätsaspektes - ein optimales Betreuungssystem für kleine Firmenkunden, die auch in Zukunft primär Firmenkredite als wesentliche Finanzierungsquelle nutzen werden (müssen). Im Weiteren wird deutlich werden, dass die vorliegende, eher auf mittlere und große Firmenkunden fokussierte Arbeit als eine interessante Ergänzung zu der primär empirischen, praktisch-normativ ausgerichteten Arbeit von Evers verstanden werden kann.

⁶³ Vgl. KfW et al. (2003), S. 6.

⁶⁴ Vgl. Brezski, E./Dunkel, G. (2003), S. 105.

⁶⁵ Vgl. Siemens Financial Services (2002a), S. 12; KfW et al. (2003), S. 71.

⁶⁶ Vgl. Eigendorf, J. (2002a), S. 13.

von Beteiligungskapital (private equity), von den Firmenkunden als alternative Instrumente zum klassischen Firmenkredit nachgefragt.⁶⁷

Hinzu kommt, dass sich die neue, zunehmend etablierte Unternehmergeneration („Erbengeneration“) mit der Frage der Unternehmensfinanzierung über den Kapitalmarkt offener auseinandersetzt. Finanzierungen werden nicht wie früher eindimensional als Mittel zum Zweck verstanden, sondern vielmehr in die gesamte Unternehmensstrategie mit eingebunden.⁶⁸

Diese Entwicklung weg von der klassischen, traditionell kreditbasierten Unternehmensfinanzierung hin zu einer verstärkten Nachfrage nach beratungsintensiven Leistungen und innovativen Produkten der Unternehmensfinanzierung führt zu Produkt- und Dienstleistungsformen, die von den Banken unter dem Begriff „Corporate Finance“ - zum Teil innerhalb eines spezifischen, sehr dynamischen, provisionsträchtigen, beratungsintensiven und an Bedeutung gewinnenden Geschäftsfelds - angeboten werden.⁶⁹

⁶⁷ Vgl. HypoVereinsbank AG (2000), S. 8; Siemens Financial Services (2002a), S. 10-11; Siemens Financial Services (2002b), S. 14-17. Es muss allerdings konstatiert werden, dass in der gegenwärtigen Situation nur eine begrenzte Zahl deutscher Unternehmen die *gesamte* Vielfalt dieser Finanzierungsmöglichkeiten nutzen kann und wird (vgl. Bundesverband deutscher Banken (2002), S. 33).

⁶⁸ Vgl. Rampl, D. (2001a), S. 400.

⁶⁹ Vgl. Brinker, B. (1998), S. 32-33; Schmoll, A. (2000), S. 764. Die Begriffe „Geschäftsfeld“, „Strategische Geschäftseinheit“, „Strategic Business Unit“, „Strategisches Geschäftsfeld“ und „Strategic Business Area“ werden im Weiteren zur terminologischen Vereinfachung - nicht ganz exakt (vgl. Meffert, H. (2000), S. 238), aber üblicherweise gebräuchlich (vgl. Schwaninger, M. (1989), S. 276) - synonym verwendet. Für eine kurze Darstellung der Unterschiede strategischer Geschäftsfelder und -einheiten vgl. Becker, F.G./Fallgatter, M.J. (2002), S. 155-157. Eine *strategische Geschäftseinheit* kann dabei als eine „in sich abgerundete und richtig abgegrenzte Produktgruppe oder Leistungsgruppe, die auf einem genau definierten Markt gegen eine in der Regel genau bestimmte Konkurrenz abgesetzt wird“ (Pümpin, C. (1980), S. 17), verstanden werden. Eine strategische Geschäftseinheit ist als ein Segment eines Unternehmens zu definieren, das für die Bearbeitung eines oder mehrerer Geschäftsfelder direkt verantwortlich ist (vgl. Lombriser, R./Abplanalp, P.A. (1998), S. 73). Die Einteilung strategischer Geschäftseinheiten orientiert sich folglich an der internen Strukturierung eines Unternehmens (Innenorientierung). Ein *strategisches Geschäftsfeld* lässt sich hingegen als eine Gesamtheit von isolierbaren, mit bestimmten Chancen und Gefahren in Zusammenhang stehenden Aktivitäten des Betätigungsfelds eines Unternehmens bezeichnen. Die Aktivitäten laufen dabei unter spezifischen Wettbewerbsbedingungen sowohl vom externen Markt als auch von der Unternehmensinfrastruktur relativ unabhängig ab (Außenorientierung). Für strategische Geschäftsfelder lassen sich eigenständige *Geschäftsfeldstrategien* planen, entwickeln und durchsetzen (vgl. Dunst, K.H. (1983), S. 62). Diese Strategien zeichnen sich durch einen relativ hohen Detaillierungsgrad aus und berücksichtigen zudem geschäftsfeldspezifische Besonderheiten. Sie verfolgen dabei den Zweck, knappe Ressourcen innerhalb der Geschäftsfelder in langfristig erfolgsversprechende Teilmärkte zu steuern (vgl. Ulrich, P./Fluri, E. (1995), S. 125; Büschgen, H.E. (1999), S. 179). Als klassisches *Abgrenzungskriterium für strategische Geschäftsfelder* (in Banken) können die von Abell entwickelten Kriterien des Kundenproblems („Welches Bedürfnis hat der Kunde?“), der Technologie („Wie wird das Kundenbedürfnis befriedigt?“) und der Kundengruppen („Wer hat das Bedürfnis?“) dienen (vgl. Abell, D.F. (1980), S. 14-18 und S. 169-214). Geschäftsfelder können mittels der strategischen Orientierung an einer Kundengruppe, einem Kundenproblem, einer Problemlösungstechnik oder einer Kombination dieser drei Varianten gebildet bzw. untersucht werden. Als typische Abgrenzungskriterien für Geschäftsfelder in Banken gelten heute u.a. die bankbetriebliche Kunden- und Leistungsstruktur, die eindeutig bestimmbare Konkurrenz oder regionale und ressourcenbezogene

Das Angebot der Banken im Geschäftsfeld Corporate Finance orientiert sich im Wesentlichen an der Kundennachfrage und erstreckt sich auf z.T. sehr anspruchsvolle und unterschiedliche Finanzdienstleistungen, wie z.B. Projektfinanzierungen, VC-Finanzierungen, Beteiligungsgeschäfte oder Firmenübernahmen.⁷⁰ In diesem Geschäftsfeld ist zu beobachten, dass zunehmend ausländischer Institute auf den deutschen Markt streben und somit zu potenziellen Konkurrenten um die Firmenkunden werden.⁷¹

Aspekte, wobei die Leistungsarten, die Kundengruppen und regionale Aspekte situativ dominieren (vgl. Büschgen, H.E. (1999), S. 179). Ein strategisches Geschäftsfeld sollte eine Kundengruppe mit ähnlichen Merkmalen beinhalten (vgl. Frischknecht, M. (1996), S. 32). Es muss somit erstens eine eigenständige Marktaufgabe haben, zweitens selbständig führbar und strategisch unabhängig sein, drittens so abgegrenzt sein, dass sich in ihm Wettbewerbsvorteile gegenüber einer klar definierten Konkurrenz erzielen lassen und viertens zeitlich stabil sein (vgl. Kreilkamp, E. (1987), S. 319; Grünig, R. (1992), S. 270; Grünig, R. (1993), S. 468; Johnson, G./Scholes, K. (1999), S. 12). Darüber hinaus sollte es homogen und groß genug sein, um die meisten das Geschäft tangierenden Faktoren effektiv kontrollieren zu können (vgl. Kreilkamp, E. (1987), S. 16). Die besondere Bedeutung einer exakten Abgrenzung eines strategischen Geschäftsfeldes hebt Hungenberg, H. (2001), S. 61 hervor. Ein strategisches Geschäftsfeld sollte deshalb strategisch möglichst unabhängig von anderen strategischen Geschäftsfeldern führbar sein, damit dem jeweiligen Verantwortlichen ein möglichst großer Handlungsspielraum gegeben werden kann (vgl. Frischknecht, M. (1996), S. 33). Durch die Bildung strategischer Geschäftsfelder werden homogene Aktivitätenfelder abgegrenzt. Eine solche Abgrenzung ist die Voraussetzung für den gezielten Aufbau von Erfolgspotenzialen (vgl. Schwaninger, M. (1989), S. 315; Becker, F.G./Fallgatter, M.J. (2002), S. 153). Der Vorteil einer Abgrenzung von strategischen Geschäftsfeldern liegt primär in der Möglichkeit, kritische, strategische Fragen nicht nur generell für ein ganzes Unternehmen, sondern spezifisch für einzelne strategische Geschäftsfelder stellen zu können. Die Fragen können sich dabei auf ganz unterschiedliche Bereiche, wie z.B. die Art und Nutzung der wesentlichen Vor- und Nachteile eines strategischen Geschäftsfeldes oder der wesentlichen, Erfolg- oder Misserfolg bestimmenden Faktoren für ein strategisches Geschäftsfeld beziehen (vgl. Dunst, K.H. (1989), Sp. 1894). Auf die sich an bestimmten Marktsegmenten orientierende Identifizierung, Bildung und Gestaltung von strategischen Geschäftsfeldern oder -einheiten, den Möglichkeiten einer Geschäftsfeldsegmentierung und -implementierung und die damit jeweils zusammenhängende Problematik wird im Weiteren nicht eingegangen. Vgl. zu den angesprochenen Themenbereichen u.a. Schreyögg, G. (1984), S. 95; Winand, U./Mußhoff, H.J. (1989), Sp. 579-590; Lombriser, R./Abplanalp, P.A. (1998), S. 68-85; Abplanalp, P.A./Lombriser, R. (2000), S. 21-25; Meffert, H. (2000), S. 235-248; Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2001), S. 114-125.

⁷⁰ Laut SSC Consult werden einem Großteil des Mittelstandes die Corporate Finance Produkte bislang aber noch nicht aktiv angeboten (vgl. SSC Consult (2004), S. 21). Hier ist noch ein erhebliches Absatzpotenzial vorhanden.

⁷¹ Vgl. Zinn, E. (1997), S. 410; Rometsch, S. (1998a), S. 268; Rometsch, S. (1998b), S. 98. Darauf, dass Corporate Finance ein strategisches Geschäftsfeld in Banken ist, weist Kilgus, E. (1994), S. 94 hin. Priewasser sah das Geschäftsfeld „Corporate Finance“ bereits 1994 als eines der zukünftigen Hoffnungsfelder an (vgl. Priewasser, E. (1994), S. 216). Es muss konstatiert werden, dass die Entwicklung des Geschäftsfeldes „Corporate Finance“ nicht ganz so neu ist, wie es scheinen mag. Vgl. zu dieser Sichtweise Walter, B. (1999), S. 8-9. Graebner merkt beispielsweise treffend an, dass manche deutsche Banken schon immer Corporate Finance Leistungen angeboten haben, diese Leistungen aber früher nicht so genannt wurden. Er weist allerdings darauf hin, dass das Niveau heute ein anderes ist (Graebner, W. (1993), S. 95).

Im Geschäftsfeld Corporate Finance werden die Dienstleistungen erbracht und Produkte angeboten, die im Rahmen der beschriebenen, umwälzenden Entwicklungen von den Firmenkunden (zunehmend neu) nachgefragt werden. Das traditionelle Firmenkundengeschäft und die Gesamtorganisation der Banken wird dem beschriebenen Wandel Rechnung tragen (müssen).⁷²

Dies bezieht sich besonders auf die Beratung in strategischen Finanzierungsfragen und die Durchführung der damit verbundenen Transaktionen. Die sich erhöhende Komplexität der Leistungsangebote führt zwangsläufig zu einer stärkeren Spezialisierung unter den Anbietern von Corporate Finance Dienstleistungen. Eine stärkere Konzentration auf die unternehmensindividuellen Kernkompetenzen wird notwendig werden.⁷³

Dies wiederum stellt die Banken als Universalanbieter und die in ihnen traditionell arbeitenden Firmenkundenbetreuer vor strategische und organisatorische Herausforderungen, da die zunehmenden, gewandelten Anforderungen der Kunden hinsichtlich des Beratungsumfangs und der Beratungsqualität im Rahmen der Personalpolitik berücksichtigt werden sollten. Die Entwicklungen bedingen einerseits einen höheren Bedarf an qualifizierten Firmenkundenbetreuern und andererseits einen erhöhten Bedarf an praxisorientiertem Spezialistenwissen, wobei die auf den Kunden abgestimmte Beratung zum wesentlichen differierenden Faktor im Wettbewerb werden kann.

Insbesondere in Zeiten hoher Wettbewerbsintensität im Firmenkundengeschäft⁷⁴ ist es eine Aufgabe der Banken, in diesem Geschäftsfeld (nachhaltige) Wettbewerbsvorteile so zu generieren, dass sie gegen die Konkurrenz aus dem Bank-, Near-Bank- und Non-Bank-Bereich bestehen können. Ausgehend von dem beschriebenen, an Dynamik gewinnenden Strukturwandel im Bankensektor, rückt somit die Frage der strategischen und langfristig profitablen Positionierung der Banken und der Modifizierung einzelner Geschäftsmodelle im Firmenkundengeschäft verstärkt in den Betrachtungsfokus.⁷⁵

⁷² Benölken spricht in diesem Zusammenhang von „Tendenzen weg vom Kreditgeschäft hin zu Corporate-Finance-Konzeptionen“ (Benölken, H. (2002), S. 11). Wieandt/Miller fordern diesbezüglich eine Fokussierung auf provisionsbasierte Corporate Finance Produkte bei Rückführung des Kreditgeschäfts (vgl. Wieandt, A./Miller, A. (2001), S. 10).

⁷³ Vgl. Lamberti, H.J. (2003), S. 309.

⁷⁴ Vgl. Rolfes, B. (2001), S. 3-4.

⁷⁵ Vgl. Brüning, M. (2002), S. 19; Brezski, E./Dunkel, G. (2003), S. 108-112.

Eine Möglichkeit, sich in diesem Geschäftsfeld langfristig profitabel zu positionieren, kann in der Konzentration auf das Angebot von Corporate Finance Produkten und Dienstleistungen für eine *ausgesuchte Gruppe von Firmenkunden* liegen. Die Breite des Angebots sollte sich dabei sowohl an den Bedürfnissen der Firmenkunden als auch an der strategischen (und organisatorischen) Ausrichtung der Banken orientieren.⁷⁶ Es ist davon auszugehen, dass der Bedarf an intelligenten, auf die jeweilige Lebenszyklusphase der Unternehmen abgestimmten Finanzierungsleistungen wachsen wird.⁷⁷

Umso mehr ist das momentane Verhalten der Banken kritisch zu hinterfragen. Viele Banken konzentrieren sich - ähnlich einem Herdentrieb - ohne exakte Differenzierung auf ein verstärktes, mengenmäßiges Angebot von Corporate Finance Dienstleistungen. Die Frage, wie man sich durch Beschränkung und Spezialisierung seiner Aktivitäten, z.B. auf eine bestimmte Kunden- und/oder Produktgruppe, von den Wettbewerbern auf dem Markt für Corporate Finance Dienstleistungen abheben kann, bleibt hierbei allerdings unbeantwortet. Dies verwundert umso mehr, als dass davon auszugehen ist, dass ohne eine explizite Differenzierung dem (ruinösen) Preiswettbewerb um die Kunden nicht entgangen werden kann.⁷⁸

Alles in allem scheint eine wohl überlegte Umgestaltung der Aktivitäten im Firmenkundengeschäft bzw. eine Neupositionierung/-ausrichtung der bankbetrieblichen Geschäftstätigkeiten, insbesondere wegen des Margenverfalles im traditionellen Firmenkundengeschäft, notwendig. Die strategische Ausrichtung der Banken im Firmenkundengeschäft sollte kritisch hinterfragt und grundlegend überdacht werden.⁷⁹ Angesichts des beschriebenen Strukturwandels stellt sich die Frage, wie Banken das weit gespannte, mitunter neue Aufgabenprogramm im Corporate Finance gestalten und bewältigen können.⁸⁰

Einige Banken haben bereits damit begonnen, im Rahmen einer koordinierten Service-, Beratungs- und Corporate Finance Strategie vermehrt maßgeschneiderte Corporate Finance Dienstleistungen für ausgesuchte Kundengruppen anzubieten.⁸¹

⁷⁶ Vgl. Thum, W.E./Semmler, M. (2003), S. 68.

⁷⁷ Vgl. Bundesverband deutscher Banken (2003), S. 35. Zur Übertragung des Lebenszykluskonzepts auf Unternehmen vgl. Ernst, F.A. (1997).

⁷⁸ Vgl. Löwe, C. (1999), S. 30.

⁷⁹ Vgl. Eigendorf, J. (2002b), S. 13.

⁸⁰ Vgl. Grote, M. (2001), S. 25.

⁸¹ Vgl. Müller, H./Huber, K./Grete, U. (1993), S. 770; Peller, S. (2000), S. 725. In diesem Zusammenhang sei auf Kapitel 9 verwiesen, in dem dies exemplarisch für die HypoVereinsbank AG gezeigt wird.

Bestehende Firmenkundenverbindungen werden dabei aktiv genutzt.⁸²

Vereinzelt wurde erkannt, dass von den Kunden neben der Produktkompetenz (z.B. der Bereitstellung von Kapital) zunehmend auch Beratungs- und Strukturierungskompetenz bei Produkten mit hohem Marktwert, ein ausgeprägtes Branchen-Know-how und ein Zugang zu den Kapitalmärkten besonders nachgefragt werden.⁸³ Einige Großbanken haben beispielsweise damit begonnen, ihre Aktivitäten im Bereich Corporate Finance erheblich auszuweiten und zu spezifizieren, um vor allem (ihren) großen Firmenkunden komplexere und dadurch profitablere Produkte und Dienstleistungen anbieten zu können.⁸⁴

Darüber hinaus wurde erkannt, dass auch mittelständische Kunden bewusst Corporate Finance Produkte nachfragen, so dass auch regional aufgestellte, primär mittelständische Kunden bedienende Banken (z.B. Sparkassen und Genossenschaftsbanken) verstärkt dazu übergehen, ihren Kunden vereinzelte, maßgeschneiderte Corporate Finance Produkte anzubieten.

Das bei alledem aber die traditionell ausgebildeten Firmenkundenberater der Banken aufgrund eines erforderlichen komplexen „Spezial-Know-hows“ an die Grenze des ihnen realistisch zumutbaren bzw. aufbaubaren Wissens stoßen werden,⁸⁵ leuchtet unmittelbar ein. Dies hat zahlreiche, spezialisierte Anbieter von Corporate Finance Leistungen dazu veranlasst, insbesondere in beratungsintensiven Teil- bzw. Spezialgebieten mit den Banken um deren Firmenkunden zu konkurrieren. Die Banken wiederum, wollten sie die Corporate Finance Leistungen bzw. Produkte selbst erstellen bzw. anbieten, müssen mitunter erkennen, dass die eigene Erstellung bzw. das eigene Angebot zu teuer und zu risikobehaftet sein könnten, falls diese kein Kerngeschäft der Unternehmung ist.⁸⁶

Aus diesem Grund wird im Weiteren - erstmals in dieser Form -⁸⁷ untersucht bzw. analysiert, auf welche Art und Weise Banken der verstärkten Konkurrenz im Geschäftsfeld Corporate Finance strategisch begegnen können.⁸⁸

⁸² Vgl. Rometsch, S. (1998a), S. 268.

⁸³ Vgl. Rampl, D. (2001a), S. 398.

⁸⁴ Ein genereller „Freibrief“ zur Erhöhung der Margen ist dies allerdings nicht, da auch in diesem Geschäftsfeld ein Margenverfall zu beobachten ist (vgl. Hufeld, F./Wassiluk, M. (1998), S. 20).

⁸⁵ Vgl. Rometsch, S. (1996), S. 592; Rometsch, S. (1998b), S. 98.

⁸⁶ Vgl. Zinn, E. (1993), S. 15.

⁸⁷ Die relevante Literatur wurde bis 31.05.2004 erfasst.

⁸⁸ Es ist unbestritten, dass der Wettbewerb mittlerweile zwischen den Institutionen als Ganzes (Banken, Versicherungen, Near- und Non-Banks) eingesetzt hat (vgl. Rometsch, S. (1998a), S. 262).

Hierzu wird auf Methoden der Wettbewerbsanalyse zurück gegriffen. Für das Geschäftsfeld Corporate Finance wird - nach einer theoretischen Aufarbeitung der hierfür praktikabel erscheinenden Ansätze - ein Strategieansatz (Strategie des ganzheitlichen, kundenorientierten Corporate Finance Angebots) formuliert, anhand dessen exemplarisch gezeigt wird, wie Banken durch ihre strategische Positionierung in diesem speziellen Geschäftsfeld durch die Gestaltung ihrer Geschäftsmodelle Wettbewerbsvorteile gegenüber ihren Konkurrenten erzielen können.⁸⁹

Aus dem bisher Gesagten lässt sich das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit in der zentralen Fragestellung erkennen. Die Kernfrage, die es im Weiteren zu untersuchen gilt, stellt sich wie folgt:

Wie können sich Banken den Herausforderungen im Geschäftsfeld Corporate Finance stellen, um gegenüber den Mitwettbewerbern Wettbewerbsvorteile zu generieren, und somit ihre angestrebte Wettbewerbsposition erreichen und langfristig sichern?

Schon hieraus wird deutlich, dass nicht mehr danach gefragt werden muss, ob Banken überhaupt Corporate Finance Produkte und Dienstleistungen anbieten sollten, sondern vielmehr, wie das jeweilige Angebot situativ ausgestaltet werden müsste bzw. dargestellt werden kann.⁹⁰

⁸⁹ Diese Vorgehensweise rührt aus der beobachtbaren kundenorientierten Ausrichtung und Organisation der Banken her, die als Detaillierung der Gesamtbankplanung eine strategische Planung in den einzelnen Kundengruppen und deren zurechenbaren Märkten notwendig erscheinen lässt. Hieraus lassen sich strategische Geschäftsfelder bilden, für die es - wie gesagt - spezifische Geschäftsfeldstrategien zu entwickeln gilt. Vgl. zu dieser Vorgehensweise u.a. Schmoll, A. (2000), S. 760.

⁹⁰ Vgl. ähnlich Mang, T. (2001), S. 16.

3. Wissenschaftliche Einordnung und methodisches Vorgehen

Die formulierte Kernfrage gibt den Rahmen für die weitere Untersuchung vor. Um die Methodik bzw. den Gang der Untersuchung nachvollziehen und einen Erklärungsrahmen für die ermittelten Ergebnisse zur Verfügung stellen zu können, ist es erforderlich, eine wissenschaftliche Einordnung dieser Arbeit vorzunehmen. Dies geschieht, indem die Bankbetriebslehre als Teil der Betriebswirtschaftslehre im System der Wissenschaft und die hieraus abgeleitete, dieser Arbeit zugrunde liegende Vorgehensweise vorgestellt bzw. erläutert werden.

3.1. Wissenschaftliche Einordnung der Bankbetriebslehre in die Betriebswirtschaftslehre

Folgt man im System der Wissenschaft der Wirtschaftszweigzugehörigkeit des Erfahrungsobjektes als dem Gliederungskriterium,⁹¹ so ist diese Arbeit der Bankbetriebslehre zuzuordnen. Die Bankbetriebslehre wird zu den speziellen und institutionellen Betriebswirtschaftslehren gezählt.⁹²

⁹¹ Vgl. Büschgen, H.E. (1998a), S. 3. So bezeichnet beispielsweise Wöhe die Bankbetriebslehre als Wirtschaftszweiglehre (vgl. Wöhe, G. (2000), S. 19; vgl. auch Neus, W. (2001), S. 12). Weitere Gliederungskriterien wären die Orientierung an betrieblichen Funktionen („Funktionenlehre“), wie z.B. Beschaffung, Leistungserstellung/Produktion, Absatz oder Finanzierung, oder die Orientierung an der Bereitstellung von betriebswirtschaftlichen Problemlösungsmethoden („Methodenlehre“), wie z.B. das Rechnungswesen, Mathematik, Statistik, Informatik oder empirische Sozialforschung (vgl. Weber, W. (1995), S. 7-9). Für einen Überblick einer weiteren möglichen Einteilung vgl. Thommen, J.P./Achleitner, A.K. (2001), S. 54-57. Zelewski weist auf die Nicht-Existenz einer allgemeinverbindlichen Wissenschaftssystematik hin und versteht die angebotenen Gliederungsmöglichkeiten einzig als „Positionierungshilfe“ (vgl. Zelewski, S. (1999), S. 5). Allgemein verstanden ist Wissenschaft die Tätigkeit, das Ergebnis und die Institution in Rahmen der Erforschung von Erkenntnissen und somit letztlich eine gesellschaftliche Erscheinung im jeweiligen soziokulturellen Zusammenhang (vgl. Meier, H. (2002), S. 28).

⁹² Vgl. Böhner, W. (1982), S. 871; Stein, J.H. von/Gärtner, U. (1993), S. 336; Wagner, A. (1999), S. 1; Stein, J.H. von (2000a), S. 320. Die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre versucht, - auf einer hohen Abstraktionsstufe - Probleme und Erscheinungen zu beschreiben und/oder zu erklären, die allen Betrieben gemeinsam sind, während die Speziellen Betriebswirtschaftslehren - auf einer niedrigeren Abstraktionsstufe - betriebs- oder sektorspezifische Besonderheiten und Zusatzprobleme der einzelnen Wirtschaftszweige mit in die Betrachtungen einbeziehen (vgl. Hahn, O. (1984), S. 19; Diederich, H. (1988), S. 55; Schweitzer, M. (2000), S. 24-26; Wöhe, G. (2000), S. 18-19 und für einen Überblick Federmann, R. (1976), S. 36-37). Hahn weist ausdrücklich darauf hin, dass die speziellen Betriebslehren sich an der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre orientieren und darauf aufbauen müssen. Sie können die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, die weder ignoriert noch gänzlich ersetzt werden kann, allerdings beeinflussen (Hahn, O. (1984), S. 25). Zur Stellung und Einordnung der Betriebswirtschaftslehre in das System der Wissenschaften vgl. beispielhaft Federmann, R. (1976), S. 34-35; Schweitzer, M. (1978), S. 1-3; Schanz, G. (1988), S. 9-14; Raffée, H. (1995), S. 21-25; Weber, W. (1995), S. 1-9; Zelewski, S. (1999), S. 5-8; Wöhe, G. (2000), S. 23-33. Eine umfassende Darstellung der Geschichte und Methoden der Wirtschaftswissenschaft bietet Schneider, D. (2001) an. Die Anfänge und Entwicklungen der Betriebswirtschaftslehre zeichnen, stellvertretend für viele, Gaugler, E. (1998), S. 17-27; Loitlsberger, E. (1999), S. 7-26; Loitlsberger, E. (2002), S. 4-15 und ausführlich Gaugler, E./Köhler, R. (2002) nach. Für einen Überblick über die Erkenntnisobjekte der Betriebswirtschaftslehre und die jeweiligen aktuell diskutierten (Forschungs-) Ansätze (z.B. faktortheoretische, entscheidungsorientierte, systemorientierte, verhaltensorientierte, situative oder handlungsorientierte Ansätze) vgl. Bellinger, B. (1993), Sp. 73-76; Stein, J.H. von (1993), Sp. 474-479; Stüdemann, K. (2000), S. 125-130; Witte, H. (2000), S. 5-25; Wöhe, G. (2000), S. 72-91 sowie die zu diesem Themenkomplex hierin zahlreich angegebene Literatur. Allgemein konstatiert wird, dass sich die Betriebswirtschaftslehre primär mit einzelnen Betrieben und deren Problemen und die Volkswirtschaftslehre vorwiegend mit gesamtwirtschaftlichen Zu-

Sie hat bis in die heutige Zeit eine weitgehend eigenständige Entwicklung genommen.⁹³

Betrachtet man die zeitliche Entwicklung der Bankbetriebslehre genauer, so lässt sich ein grundlegender Wandel in der wissenschaftlichen Methodenwahl erkennen. War die Bankbetriebslehre ursprünglich noch deskriptiv ausgerichtet, hauptsächlich die Strukturen („Bankstrukturlehre“), Geschäfte („Bankgeschäftslehre“) und bankpolitischen Verhaltensweisen („Bankpolitik“) beschreibend, so ist sie heute primär anwendungsbezogen und empirisch fundiert.⁹⁴

sammenhängen beschäftigt (vgl. Bartling, H./Luzius, F. (2000), S. 9). Von Stein/Gärtner merken aber an, dass es insbesondere auf den Gebieten der Kreditwirtschaft, der Theorie der Geldschöpfung sowie in Fragen der Geld- und Währungspolitik Berührungspunkte speziell der Bankbetriebslehre mit der Volkswirtschaftslehre gebe (vgl. Stein, J.H. von/Gärtner, U. (1993), S. 336). Im Hinblick auf die weitere Vorgehensweise in dieser Arbeit ist demzufolge besonders darauf hinzuweisen, dass es bei Entscheidungen strategischer Natur in den Unternehmen auch des Blickes über die Grenzen der Betriebswirtschaftslehre hinaus - insbesondere auf volkswirtschaftliche Entwicklungen - bedarf (vgl. Popp, W./Zimmermann, T. (1998), S. 7). Dies ist nicht zuletzt deswegen sinnvoll und notwendig, weil eine stringente Abgrenzung von Betriebswirtschaftslehre und Volkswirtschaftslehre in der Literatur als nur schwer möglich angesehen wird (vgl. zu dieser Sichtweise u.a. Schauenberg, B. (1998), S. 3).

⁹³ Vgl. Schuster, L. (2000), S. 103. Böhner weist darauf hin, dass sich dieser Entwicklungs- bzw. Spezialisierungsprozess „im Ganzen unsystematisch“ vollzogen hat (vgl. Böhner, W. (1982), S. 872). Von Stein merkt an, dass die Charakteristika der Bankleistungen und deren Erstellung verantwortlich dafür sind, „dass sich die B. [= Bankbetriebslehre, *Anm. d. Verf.*] unabhängig von der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre zu einem selbständigen Fachgebiet entwickelt hat.“ (Stein, J.H. von (2000a), S. 320).

⁹⁴ Vgl. Schuster, L. (1996), S. 3-6; Schuster, L. (2000), S. 104-105. Rudolph merkt hierzu unter Benennung und Beschreibung einiger theoretischer Ansätze (z.B. verhaltens- und entscheidungsorientierte Ansätze sowie statistische Methoden) an, dass die Bankbetriebslehre den Schritt von einer „theorieleeren“ Institutionenlehre zu einer gleichermaßen theorie- und praxisbezogenen, speziellen Betriebswirtschaftslehre bereits seit langem vollzogen habe (vgl. Rudolph, B. (1995), S. 66-67). Mit dem Vorwurf eines „Theoriedefizits“ der Bankbetriebslehre (vgl. Corsten, H./Klose, M. (1999); Klose, M. (1999b)) setzen sich Paul, S. (2002), S. 39-65; Reckenfelderbäumer, M. (2002), S. 21-37; Süchting, J. (2002), S. 1-19 sehr kritisch auseinander. Hahn bietet zur Entwicklung der Bankbetriebslehre einen umfangreichen Überblick über deren klassische und moderne Konzeptionen an, indem er die wesentlichen Wurzeln und Phasen ihrer Entstehungsgeschichte aufzeigt, die ihr zugrundeliegenden wissenschaftlichen Ansätze vorstellt und die Entwicklung des Faches an den Universitäten generationenübergreifend einordnet (vgl. Hahn, O. (1986), S. 137-155 und die dort zahlreich angegebene [Grundlagen-]Literatur). Zum Status Quo und zur künftigen Entwicklung der Bankbetriebslehre an Universitäten und der Problematik fachspezifischer Spezialisierung und Generalisierung vgl. zudem Krautwurst, O./Riekeberg, M. (1998); Meffert, H. (1998) und Wagner, A. (1999). Ältere, die „Anfänge“ der Bankbetriebslehre nachzeichnende Überblicke liefern u.a. Grünewald, H.G. (1963); Glow, G. (1971); Hein, M. (1972), S. 197-202; Linhardt, H. (1976), S. 87-102; Deppe, H.D. (1978), S. 3-98 und Bestmann, U. (1980), S. 16-24. Neueren Datums sind die Ausführungen bei Hein, M. (1993), S. 2-9; Stein, J.H. von/Gärtner, U. (1993), S. 336-338; Schierenbeck, H. (1993), Sp. 241-253 und Stein, J.H. von (2000a), S. 321-323. Ergänzend sei an dieser Stelle auf bedeutende *literarische* „Wurzeln“ der Bankbetriebslehre hingewiesen (vgl. u.a. Hübner, O. (1854); Obst, G. (1914); Prion, W. (1924), S. 124-143; Löffelholz, J. (1956), S. 119-125; Stützel, W. (1959), S. 34-51; Marperger, P.J. (1969); Wagner, A. (1977); Stützel, W. (1983)).

Während anfänglich einzig empirisch-induktive Anwendungsbezüge erkennbar waren, ist das Anwendungsspektrum mittlerweile breit gefächert. Es umfasst sowohl empirische (induktiv/deduktiv) als auch theoretische (induktiv/deduktiv) Vorgehensweisen.⁹⁵

Die Bankbetriebslehre befasst sich mit allen Unternehmungen, „deren primäre Zweckbestimmung darin besteht, Finanzdienstleistungen zu produzieren, zu vermitteln und/oder zu handeln sowie deren Verknüpfung zu ihrer Umwelt“.⁹⁶ Dies geschieht mit der Intention (im Sinne einer anwendungsorientierten, der Praxis Problemlösungshilfen bzw. Handlungsempfehlungen für die Entscheidungsfindung liefernden Wissenschaft),⁹⁷ den Unternehmen wissenschaftliche Grundla-

⁹⁵ Vgl. Schuster, L. (1972), S. 10. Bei einer *deduktiven* Vorgehensweise wird versucht, aufgrund „einer Vielzahl von Beobachtungen bestimmter Sachverhalte, die alle dasselbe Ergebnis liefern, allgemeingültige Erklärungen oder Voraussetzungen für den betreffenden Sachverhalt oder den Eintritt eines bestimmten Ereignisses abzuleiten.“ (Eilenberger, G. (1997), S. 8). Man schließt folglich vom Allgemeinen auf das Besondere, während bei einer *induktiven* Vorgehensweise durch kausale Schlussfolgerungen von tatsächlich beobachtbaren Einzeltatbeständen auf typische, allgemeine Erklärungen der Wirklichkeit geschlossen wird (vgl. Wöhe, G. (2000), S. 33-36; Schneider, D. (2001), S. 329). Hier wird folglich vom Einzelfall auf das Allgemeine geschlossen (vgl. Grass, B. (2000), S. 28-29).

⁹⁶ Eilenberger, G. (1997), S. 1. Im Mittelpunkt des Erkenntnisinteresses stehen dabei Bankbetriebe (Kreditinstitute nach § 1 I KWG), banknahe Unternehmungen (Finanzdienstleistungsinstitute, Finanzunternehmen [Finanzholding-Gesellschaften, gemischte Unternehmungen, Hilfsunternehmen, Einlagenkreditinstitute, Wertpapier- oder Terminbörsen] nach §§ 1 Ia, III, IIIa - IIIe KWG) und Versicherungsbetriebe, die kredit- bzw. finanzinstitutsanalogue Leistungen erbringen.

⁹⁷ Vgl. Raffée, H. (1995), S. 64; Kleppel, C. (2003), S. 581-582. In der Regel unterscheidet man zwei gleichwertige Wissenschaftsziele. Das *theoretische Wissenschaftsziel* ist auf die Gewinnung von Erfahrungskennntnissen und deren Integration in möglichst umfassende Systeme objektiver Sätze und Theorien ausgerichtet, während das *pragmatische Wissenschaftsziel* ein Streben nach Erkenntnissen beinhaltet, die unmittelbar zur Lösung praktischer Probleme verwendbar sind und damit direkt der Verwirklichung menschlicher Handlungsziele dienen können (vgl. Kosiol, E. (1964), S. 744-751). Die Betriebswirtschaftslehre - und somit auch die *Bankbetriebslehre* - gelten nach herrschender Meinung *als angewandte, d.h. praktisch-normative Wissenschaften* (vgl. Fülbiel, R.U. (2004), S. 267). Ihre pragmatische Funktion steht somit eindeutig im Vordergrund. Dabei beschränkt sich die Betriebswirtschaftslehre nicht ausschließlich auf die Erklärung der Wirklichkeit, sondern bietet zudem - im Sinne zu leistender Hilfestellungen - (Handlungs-) Empfehlungen zur Erreichung bestimmter Ziele an. Es sollen Grundsätze und Maximen für unternehmerisches Handeln aufgestellt werden, deren Beachtung einzelfallabhängig ist. Dabei verzichtet sie aber bewusst darauf, Empfehlungen über bestimmte, zu verfolgende Ziele zu geben (vgl. Heinen, E. (1969), S. 209-210; Heinen, E. (1976), S. 17-28; Koch, H. (1978), S. 247-249; Ulrich, H. (1978), S. 273). Im Rahmen einer „reinen“ Wissenschaft wird - im Gegensatz zur angewandten Wissenschaft - ausschließlich vom Erkenntnisinteresse geleitete, nicht praxisausgerichtete Forschung betrieben (vgl. Koch, H. (1978), S. 248; Schanz, G. (1988), S. 14). Zur Anfang der zwanziger Jahre des letzten Jahrhunderts zwischen Schmalenbach und Rieger und Anfang der fünfziger Jahre des letzten Jahrhunderts zwischen Gutenberg und Mellewicz kontrovers diskutierten Frage, ob die Betriebswirtschaftslehre eine „reine“ (bzw. „explikative“) oder „angewandte“ Wissenschaft sei und somit Problemlösungshilfen für die Praxis liefern solle oder nicht, vgl. Raffée, H. (1995), S. 65-69; Wöhe, G. (2000), S. 66-77. Einen Überblick über die grundlegenden Programme und Denkrichtungen einzelner Wissenschaftler bietet u.a. Schanz an (vgl. Schanz, G. (2000), S. 80-82 und S. 93-125 sowie die hierin zahlreich angegebene Literatur). Zur Frage, ob die Betriebswirtschaftslehre eine wertfreie oder normative (wertende) Betriebswirtschaftslehre sei bzw. sein sollte (oder nicht), gehen u.a. Wöhe, G. (1959), S. 165-179; Staehle, W.H. (1973), S. 184-197; Fischer-Winkelmann, W.F. (1974), S. 53-62; Mattessich, R. (1975), S. 133-149; Fischer-Winkelmann, W.F. (1978), S. 358-373; Mattessich, R. (1978), S. 389-416; Staehle, W.H. (1978), S. 336-357; Wöhe, G. (2000), S. 52-55 ein. Auf die Kontroverse, ob die Hauptaufgabe der Betriebswirtschaftslehre in der deskriptiv-erklärenden Theorie

gen zur Führung von Bankbetrieben unterstützend zur Verfügung zu stellen. Diese Unterstützung kann sich beispielsweise auf Hilfen bei der Analyse und Auswertung von Informationen für die Struktur- und Prozessgestaltung in Banken⁹⁸ oder auf Hilfen bei der Erklärungsfindung sowie Entscheidungsfindung, -realisation und -kontrolle für bankbetriebliches Handeln beziehen.⁹⁹

Somit besteht die eigentliche Leistung der Bankbetriebslehre darin, allgemeine betriebswirtschaftliche Ansätze auf den Bankbetrieb (organisatorische Adaption) und auf die Verfeinerung von Methoden und Instrumenten zu einer praxisgerechteren Nutzung (instrumentelle Adaption) anzuwenden.¹⁰⁰ Unter Berücksichtigung von Funktional- und Kausalbeziehungen zwischen verschiedenen bankbetrieblichen Sachverhalten ist es daraufhin möglich, Verhaltensempfehlungen zur Erreichung von situationsabhängigen, selbst gesetzten Zielen zu formulieren.¹⁰¹

Aus alledem wird deutlich, dass es im Rahmen der Bankbetriebslehre mithin möglich ist, das Augenmerk gezielt auf ein konkretes geld-, wettbewerbs-, kapitalmarkt- oder sozialpolitisches Erkenntnisobjekt bzw. Erkenntnisinteresse zu lenken und verstärkt praxisorientierte Problemstellungen zu bearbeiten.¹⁰² Hierzu ist es empfehlenswert, auf Basis einer Theorie oder eines theoretischen Gebildes Handlungs- oder Verhaltensempfehlungen zur Zielerreichung zu geben, nachdem man die Zielvorstellungen und Ausgangssituationen erfasst hat.

Realistische Verhältnisse und Wirkungszusammenhänge können so analysiert werden, um begründete Handlungssysteme ausarbeiten zu können.

oder in der technologisch ausgerichteten Erarbeitung von Praxishilfen oder sogar in der Abgabe normativer Handlungsvorschriften zu sehen ist, weist u.a. Köhler hin (vgl. Köhler, R. (1978), S. 182).

⁹⁸ Vgl. Stein, J.H. von/Gärtner, U. (1993), S. 336.

⁹⁹ Vgl. Böhner, W. (1982), S. 871; Eilenberger, G. (1997), S. 3. In diesem Fall wäre ein instrumentales Aussagesystem aufzubauen, welches auf dieses pragmatische Wirtschaftsziel ausgerichtet ist. Hierbei würde deutlich auf die rationale Gestaltung der Wirtschaftspraxis, d.h. auf die zielorientierte Lösung wirtschaftlicher Probleme abgestellt. Zur Beschreibung einzelner Wissenschaftsziele und Auffassungen der Betriebswirtschaftslehre vgl. Schweitzer, M. (1978), S. 3-14.

¹⁰⁰ Vgl. Schuster, L. (1996), S. 4; Schuster, L. (2000), S. 103. Ein Ansatz ist keine wissenschaftliche Aussage, die wahr oder unwahr sein kann, sondern stellt vielmehr ein Mittel zum Zweck der Gewinnung und Ordnung wissenschaftlicher Erkenntnis dar. Die Zweckmäßigkeit oder Ergiebigkeit des Ansatzes gilt als das maßgebliche Beurteilungskriterium (vgl. Ulrich, H. (1978), S. 270-271).

¹⁰¹ Vgl. Eilenberger, G. (1997), S. 4.

¹⁰² Vgl. zu dieser Sichtweise u.a. Böhner, W. (1982), S. 871; Schierenbeck, H. (1993), Sp. 254. Schuster betont diesen interdisziplinären Charakter der Bankbetriebslehre ausdrücklich (vgl. Schuster, L. (1996), S. 3). Braun weist darauf hin, dass sich die Interdisziplinarität auf die gesamte betriebswirtschaftliche Forschung übertragen lässt und dass praktische Problem- und Zielfragen Ausgangspunkt betriebswirtschaftlicher Forschung sind (vgl. Braun, W. (1993), Sp. 1221-1224).

3.2. Auswahl der Forschungsmethodik

Zur Bearbeitung der Kernfrage können im Rahmen einer Forschungsarbeit sowohl eine empirische,¹⁰³ als auch eine theoretisch fundierte, logische Vorgehensweise¹⁰⁴ geeignet erscheinen.¹⁰⁵

Ausgehend von der Idee, dass Forschungsstrategien in den wesentlichen Grundzügen das Vorgehen festlegen, vom dem sich der Forschende eine Verwirklichung seiner Zielsetzung erhofft,¹⁰⁶ wird im Weiteren, ausgehend von den beschriebenen Möglichkeiten, *logisch-deduktiv* orientiert vorgegangen.¹⁰⁷

¹⁰³ Für einen Überblick über empirische Forschungsansätze (finanzwirtschaftliche Modelltheorie, induktiv orientierte finanzwirtschaftliche Theorie und deduktiv orientierte finanzwirtschaftliche Theorie) vgl. Picot, A. (1976), Sp. 317-320. Die drei hierin vorgestellten Forschungsansätze beziehen sich auf die Finanzwirtschaft, sind aber keine fachspezifischen Ansätze, sondern vielmehr in der gesamten Betriebswirtschaftslehre anzutreffen. Picot weist abwägend ausdrücklich darauf hin, dass es nicht immer möglich sei, eine exakte Zuordnung von Forschungsarbeiten zu einer der drei idealtypischen Forschungspositionen vorzunehmen. Vielmehr fänden sich in wissenschaftlichen Arbeiten Kombinationen bzw. Variationen der Positionen (vgl. Picot, A. (1976), Sp. 317).

¹⁰⁴ Zur Beschreibung logischer Forschungsmethoden vgl. u.a. Braun, W. (1993), Sp. 1226-1232. Zur Logik in der Wirtschaftswissenschaft vgl. beispielhaft Kamitz, R. (1979); Braun, W. (1985). Für eine konstruktivistische Sichtweise von Logik und Wissenschaftstheorie vgl. u.a. Lorenzen, P. (1987).

¹⁰⁵ „Forschung .. ist eine wissenschaftliche Tätigkeit, die der Bildung betriebswirtschaftlichen Wissens, der Entwicklung von Ergebnissen, die dann den gesamten Wissensstand vermehren, dient.“ (Braun, W. (1993), Sp. 1224). Forschung dient im Bereich des Managements im Sinne einer angewandten Wissenschaft primär der Gewinnung praktisch nützlichen Wissens (vgl. Schwaninger, M. (1989), S. 39). „Unter Forschen wird das nachprüfbar Suchen, Formulieren und Lösen von Grundproblemen nach wissenschaftlichen Methoden verstanden. ... Unter einer Methode (griechisch *methódos*: = die Art und Weise, wie einer Sache nachgegangen wird) ist ein Verfahren (Technik) zu verstehen, welches intersubjektiv nachvollziehbar ist und der Beantwortung offener Fragen dient.“ (Schweitzer, M. (2000), S. 66-67). „Methoden sind in den Wissenschaften also planmäßige Verfahren zur Erkenntnisgewinnung.“ (Diederich, H. (1988), S. 73 oder ähnlich Schauenberg, B. (1998), S. 46). „Forschungsmethoden reichen [demzufolge, *Erg. d. Verf.*] von einzelnen Vorgehensweisen zu einer Problemlösung bis zu ausgebauten Forschungsprogrammen.“ (Schneider, D. (2001), S. 26). Für eine ausführliche Darstellung der Forschungskonzeptionen der Wirtschaftswissenschaft sei grundlegend auf Chmielewicz, K. (1978), S. 417-449; Chmielewicz, K. (1994) verwiesen. Für einen kurzen, beispielhaften Überblick über einige ausgewählte Forschungsansätze bzw. -programme in der Betriebswirtschaftslehre vgl. Schanz, G. (1973), S. 139-147; Schanz, G. (1978), S. 300-311; Grass, B. (2000), S. 33-62. Zur Abgrenzung des Theoriebegriffes vgl. Schneider, D. (2001), S. 13-16. Zur Theoriekonstruktion und -überprüfung sowie der damit zusammenhängenden Begriffe (Entstehungs-/Entdeckungs-, Begründungs- und Verwendungszusammenhang) vgl. beispielhaft für viele Ulrich, P./Hill, W. (1979), S. 165-169; Weber, W. (1995), S. 73-81. Relativierend angemerkt werden muss, dass die gegenwärtige Forschungsmethodik der Betriebswirtschaftslehre keineswegs monoteistisch ist (dies wird als unwissenschaftlich abgelehnt). Es handelt sich folglich nicht um ein „entweder-oder“ zwischen empirisch-induktiver und deduktiv-logischer Forschung, sondern vielmehr um ein „sowohl-als-auch“. Als entscheidendes Kriterium für die Wahl der Methodik wird die zu lösende Fragestellung angesehen (vgl. Heinen, E. (1978), S. 226). Bei alledem sollte davon ausgegangen werden, dass Forschung letztlich nützlich für die Praxis sein sollte, was aber nicht heißt, dass immer auch die direkte Anwendbarkeit theoretischer Erkenntnisse zu fordern ist! Es ist vielmehr durchaus zulässig, sich zunächst auf theoretische Fragestellungen zu konzentrieren. Vgl. hierzu Knyphausen-Aufseß, D. zu (1995), S. 36.

¹⁰⁶ Vgl. Köhler, R. (1978), S. 188.

¹⁰⁷ Diese Vorgehensweise hebt sich elementar von Brüning, M. (2002) ab, der im Rahmen seiner Untersuchung des Corporate Finance eine empirisch-induktive Vorgehensweise ohne explizite theoretische Aufar-

Dies ist insofern sinnvoll, da die logisch-deduktive Vorgehensweise als eine der wesentlichen Möglichkeiten der Strategiealternativen- bzw. Strategieansatzentwicklung im Rahmen des Strategischen Managements angesehen werden kann. Im Rahmen der logisch-deduktiven Vorgehensweise wird die erfolgversprechendste Strategie(-variante) unmittelbar aus den vorhandenen bzw. bereit gestellten Informationen abgeleitet. Aufgrund von logischen Überlegungen können zudem in Bezug auf die zur Diskussion stehende Strategie abgestimmte Schlussfolgerungen gezogen werden.¹⁰⁸

Eine weitere Begründung hierfür kann in der Problematik der durchzuführenden Primär- und Sekundärforschung gefunden werden.¹⁰⁹ Während es nahezu unmöglich erscheint, eine Primärforschungsmethodik zu entwickeln,¹¹⁰ die die zu erarbeitenden Forschungsergebnisse verifiziert bzw. falsifiziert, da an dem Aussage-/Wahrheitsgehalt der durchzuführenden schriftlichen oder mündlichen Befragungen gezweifelt werden kann, macht eine Sekundärforschung¹¹¹ in Ermange-

beitung eines *strategischen* Analysegerüsts wählt. Brüning gründet seine Untersuchung und Aussagen vielmehr auf die klassische, angloamerikanische Corporate Finance Theorie (CAPM, Modigliani-Miller-Theorem, Prinzipal-Agenten-Theorem) und erweitert diese um transaktionskostentheoretische und neoinstitutionalistische (Informationsasymmetrien) Gedanken. Bei der logisch-deduktiven Vorgehensweise besteht allerdings die Gefahr, dass ein anderer, vielleicht interessanterer Strategieansatz unberücksichtigt bleibt und der Kreativität zu wenig Raum gelassen wird (vgl. Pümpin, C. (1992b), S. 130).

¹⁰⁸ Vgl. Pümpin, C. (1989), Sp. 1916-1917; Pümpin, C. (1992b), S. 130. Weitere mögliche Vorgehensweisen sind beispielsweise die Anwendung von Kreativtechniken oder die Nutzung von Strategierastern zur Strategieansatzentwicklung. Eine parallele Anwendung der Vorgehensweisen kann möglich sein. Auf die Tatsache, dass mit einer empirischen Forschungsmethodik eine haltbare Strategieforschung nicht realisiert werden kann, weist Welge, M.K. (1985), S. 227 hin. Er konstatiert, dass die zu realisierenden Strategien Einzelfallstrategien sind, die letztlich von jedem Unternehmen in dessen spezifischer Situation innovativ selbst entwickelt werden müssen.

¹⁰⁹ Vgl. Kühlmann, K./Käßer-Pawelka, G./Wengert, H./Kurtenbach, W.W. (2002), S. 80-88.

¹¹⁰ Vgl. Maranghino-Singer, B. (1998), S. 153-154. Picot nennt die Primärforschung auch „Primärerhebung“ (vgl. Picot, A. (1976), Sp. 320). Zu den Methoden der *Primärforschung*, die dazu dienen, empirische Fakten zu einer spezifischen Problemstellung zu sammeln, indem Daten unmittelbar bei ihrer Entstehung erhoben werden, zählen

- die *Beobachtung* (Bei der Beobachtung werden wahrnehmbare Tatbestände, ohne den Beobachtungsbereich zu beeinflussen, erfasst. Hierbei kann man am Beobachtungsprozess entweder aktiv teilnehmen, indem man sich in den jeweiligen Beobachtungsbereich integriert, oder nicht teilnehmen, indem man die Beobachtung, getrennt vom Beobachtungsbereich, sichtbar oder unsichtbar durchführt.),
- die *Befragung* (Die Befragung kann in schriftlicher oder mündlicher (in strukturierten oder unstrukturierten Einzel- oder Gruppeninterviews) Form zur Erhebung von Meinungen und Fakten durchgeführt werden. Wiederholt man eine Befragung einer gleichen Gruppen in regelmäßigen Zeitabständen (Panelbefragung), so lassen sich hierdurch Daten- und Meinungsentwicklungen im Zeitablauf aufzeigen.) und
- das *Experiment* (Das Experiment (Labor-/Modell- oder Feldexperiment) dient der empirischen Überprüfung des Zusammenhangs zweier Variablen(-gruppen).

Ziel ist es hierbei, dass die originären Daten in einer dem Forschungsthema adäquat erscheinenden Weise *unmittelbar* erhoben werden.

¹¹¹ Sind die zur Forschung benötigten Daten in irgendeiner Weise vorhanden, wurden sie beispielsweise bereits

lung der Möglichkeit einer qualitativ ausreichenden, zufriedenstellenden Datengenerierung ebenfalls wenig Sinn.¹¹²

Im Rahmen dieser Forschungsarbeit können bzw. sollen deshalb, ausgehend von beobachteten Tatbeständen, unter Anwendung theoretischer Ansätze einzig logische, theoriekonforme Handlungsansätze - und, daraus resultierend, ein unter den gegebenen Voraussetzungen erfolgversprechender Strategieansatz - exemplarisch formuliert bzw. vorgestellt werden. Eine Argumentationsunterstützung kann hierbei eine kurze Fallstudie in Form einer Unternehmensdarstellung, die an gegebener Stelle situativ in den Text eingebunden wird, leisten.¹¹³

Diese Vorgehensweise lässt einen Spielraum für weitere Forschungen, z.B. in Form einer empirischen Überprüfung der unternehmensspezifischen Anwendung der Handlungsansätze, auf diesem Gebiet.

für einen anderen (Forschungs-) Zweck erhoben oder liegen aufgrund anderer Ausgangstatbestände vor (z.B. Jahresabschlüsse von Unternehmen), und werden diese Daten gezielt ausgewertet, so handelt es sich um *Sekundärforschung*. Hierbei unterscheidet man zwischen der Sekundärstatistik und der Inhalts-/ Dokumentenanalyse. Im Rahmen der *Sekundärstatistik* greift man auf relativ gut zugängliche Daten aus statistischen Jahrbüchern (z.B. von Statistischen Bundesamt), Veröffentlichungen der Bundesbank, der Börsen, von statistischen Ämtern auf nationaler und internationaler Ebene, von Verbänden, Wirtschaftsforschungsinstituten und Behörden oder Veröffentlichungen der Unternehmen (Jahresabschlüsse, Quartalsberichte, ...) zurück und analysiert die hieraus generierten Datensätze. Durch eine *Inhalts-/Dokumentenanalyse* wird versucht, den Inhalt von verbal verfassten, öffentlich zugänglichen (Verbandsverlautbarungen, Bundesbankberichte, Presseveröffentlichungen, ...) oder nicht frei zugänglichen (Kreditakten, Gerichtsakten, Vorgangsdokumentationen, ...) Dokumenten quantitativ wie qualitativ zu beschreiben und auszulegen. Vgl. Picot, A. (1976), Sp. 324-328; Meffert, H. (1989), Sp. 1024-1026; Oppenländer, K.H./Pilgrim, E. von (1989), Sp. 171; Maranghino-Singer, B. (1998), S. 151-153. Für eine Übersicht über mögliche Informationsquellen vgl. Kienbaum, G. (1989), Sp. 2039. Darauf, dass das Problem hierbei weniger im Mangel an Informationen als vielmehr im Informationsüberfluss, aus dem dann selektiv ausgewählt und ausgewertet werden muss, besteht, weist Hinterhuber, H.H. (1989a), Sp. 871 hin.

¹¹² Auf den aus Unschärfen resultierenden geringen Stellenwert empirischer Forschungsarbeiten im Vergleich zu rein denklogisch abgeleiteten Problembehandlungen weist bereits Köhler, R. (1978), S. 191-192 hin. Er merkt treffend an, dass Datenerhebungen, die weder der Prüfung schon vorhandener Theorien noch der Gewinnung generalisierender Aussagensysteme dienen können, wissenschaftlich keine nachhaltige Bedeutung besitzen. Zudem geht er davon aus, dass derjenige, der logischer Geschlossenheit und Beweisfähigkeit den Vorzug gebe, sich lieber der Konstruktion eindeutiger Denkmodelle zuwenden werde. Durch logische Umformungen wären Folgerungen für Erklärungen, Prognosen und Entscheidungen ableitbar, die man sonst meist nicht überblicken könnte. Hierfür sei es erforderlich, die formalen Modelle und Umformungsschritte an die Wirklichkeitsstruktur anzupassen.

¹¹³ Vgl. zur (Einzel-) Fallstudienmethodik und deren (teilweise kritisch kommentierten) Einsatz grundlegend Yin, R.K. (1994), stellvertretend für viele Aleman, H. von/Ortlieb, P. (1975), S. 157-177; Hildenbrand, B. (1984); Boos, M./Fisch, R. (1986), S. 319-331; Boos, M./Fisch, R. (1987), S. 350-376; Petermann, F. (1989), S. 1-11; Eschenbach, R./Kreuzer, C./Neumann, K. (1994); Weber, W./Mayrhofer, W./Nienhüser, W./Rodehuth, M./Rüther, B. (1994), S. 50-60; Meyer, J.A. (2003), S. 475-479, für eine wissenschaftstheoretische Fundierung Westmeyer, H. (1989), S. 18-35 sowie beispielhaft für eine mögliche Anwendung Royer, S. (2000).

3.3. Gang der Untersuchung

Aufgrund der beschriebenen, für den Gang der Untersuchung richtungsweisenden Vorgehensweise werden im Weiteren nach diesem einleitenden Teil I, in dem die Problemstellung erläutert (Kapitel 1), die Kernfrage formuliert und die Zielsetzung dargestellt (Kapitel 2) und nach einer wissenschaftlichen Einordnung des Themas, das methodische Vorgehen beschrieben (Kapitel 3) wurden, im Teil II ausgesuchte strategische Ansätze zur Analyse der Kernfrage und somit zur geschäftsfeldspezifischen Strategieformulierung ausgearbeitet.

Nach einer grundlegenden Abgrenzung der in der Kernfrage und im Titel der Arbeit verwendeten, wesentlichen Begrifflichkeiten und einer Beschreibung der wesentlichen Unterschiede zwischen Banken und Industrieunternehmen (Kapitel 4), werden die derzeit bedeutendsten Ansätze zur Formulierung von Wettbewerbsstrategien - der market-based view und der resource-based view - dargestellt und hinsichtlich einer erkennbaren Dynamik weiter entwickelt. Zudem werden sie zu mehreren neuen, integrativen Ansätzen verknüpft.

Im Teil III wird, aufbauend auf den beschriebenen strategischen Ansätzen, ein konkreter Strategieansatz im Geschäftsfeld Corporate Finance entwickelt. An eine Ausarbeitung theoriekonformer Handlungsansätze zur Strategieformulierung im Geschäftsfeld Corporate Finance (Kapitel 6), schließt sich eine kurze, auf einem hohen Aggregationsniveau durchgeführte Darstellung der Umweltsituation des Unternehmens im Geschäftsfeld Corporate Finance und eine kurze Zusammenfassung wesentlicher Implikationen für eine durchzuführende Analyse der Unternehmenssituation im Geschäftsfeld Corporate Finance an (Kapitel 7).

Da der Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit nicht die strategische Analyse einer konkreten Bank, sondern vielmehr die Generierung eines logischen, theoriekonformen Handlungsansatzes für Banken ist, wird in Kapitel 8 mit der Strategie des ganzheitlichen, kundenorientierten Corporate Finance Angebots - erstmals in der wissenschaftlichen Literatur für dieses Geschäftsfeld - ein beispielhafter Strategieansatz zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen vorgestellt, dessen man sich im konkreten Einzelfall bedienen kann. Dieser Ansatz wird unter Bezugnahme auf die im Teil II erläuterten Strategieansätze um eine mögliche Ausprägung - Technologisierung der Beratung - erweitert.

Nachdem im Kapitel 8 ein möglicher Strategieansatz zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen im Geschäftsfeld Corporate Finance entwickelt wurde, wird im Kapitel 9 anhand eines Beispiels gezeigt, wie unter Berücksichtigung des vorgestellten Strategieansatzes beispielhaft nachhaltige, langfristige Wettbewerbsvorteile aufgebaut werden können. Hierzu wird, der Einzelfallstudien-

methodik folgend, die strategische Ausrichtung und organisatorische Eingliederung des Geschäftsfeldes Corporate Finance am Beispiel der HypoVereinsbank AG dargestellt.

Im abschließenden Teil IV werden die Ergebnisse der Ausführungen nochmals zusammengefasst und ein Ausblick auf das zukünftige Geschäft im Bereich Corporate Finance angeboten.

Teil II: Aufarbeitung strategischer Ansätze zur Unterstützung der geschäftsfeldspezifischen Strategieformulierung

*Definitionen sind Festlegungen, die es uns ermöglichen,
uns gegenseitig zu verstehen, ...
In diesem Sinne sind sie weder richtig noch falsch,
sondern lediglich Konventionen, die der Verständigung dienen.*

Abplanalp, P.A./Lombriser, R.¹¹⁴

4. Begriffliche Abgrenzungen und grundlegende Erläuterungen

Um auf einen einheitlichen Definitions- und Bezeichnungsrahmen in dieser Arbeit zurückgreifen zu können, werden in einem ersten Abschnitt die wesentlichen Begriffe des Arbeitstitels bzw. der Kernfrage definiert, durch einige ausführliche, aber notwendige Erläuterungen ergänzt und für die weitere Untersuchung abgegrenzt. In einem zweiten Abschnitt wird auf die Unterschiede von Banken und Industrieunternehmen eingegangen, da die im Weiteren behandelten Theorieansätze primär für Industrieunternehmen entwickelt wurden, in dieser Arbeit aber auf Dienstleistungsunternehmen bzw. Banken fokussiert wird.

4.1. Thematische Begriffsabgrenzungen

Zur Bearbeitung des Themas ist es notwendig, dass an dieser Stelle einige Abgrenzungen vorgenommen werden, in denen der Inhalt der im Weiteren verwendeten grundlegenden Begriffe festgelegt wird. Die Abgrenzungen erfolgen dabei auf Grund der Notwendigkeit, einen wirtschaftlichen Tatbestand genau festzulegen und darüber konkrete Aussagen machen zu können.¹¹⁵

¹¹⁴ Abplanalp, P.A./Lombriser, R. (2000), S. 7.

¹¹⁵ Dies ist insbesondere im Falle des Strategiebegriffes von entscheidender Wichtigkeit, da es in Praxis und Wissenschaft kaum ein Konzept gibt, dem nicht das Attribut „strategisch“ beigefügt ist (vgl. Marten, I. (2000), S. 74). Simon sieht hierin eine drohende „Gefahr der begrifflichen Beliebigkeit“ (Simon, W. (2002), S. 10). Abplanalp/Lombriser kritisieren den inflationären, oft wahllosen, undifferenzierten und unkritischen Gebrauch des Strategiebegriffes, der mit einem Mangel an begrifflicher Klarheit einhergeht und somit zur allgemeinen Verwirrung beiträgt (vgl. Abplanalp, P.A./Lombriser, R. (2000), S. 7). Jahns betont in diesem Zusammenhang, dass der Strategiebegriff in jüngster Zeit zu einem der populärsten Begriffe der betriebswirtschaftlichen Literatur aufgestiegen und die Anzahl wissenschaftlicher Publikationen zum strategischen Management kaum noch zu überblicken sei (vgl. Jahns, C. (2001b), S. 690). Die damit einhergehende Fragmentierung der Strategieforschung hat dazu geführt, dass derzeit eine Vielzahl unterschiedlicher Strategieansätze, weitgehend untereinander unverbunden, diskutiert werden. Jenner merkt hierzu an, dass dies zum Entstehen eines kaum noch zu durchdringenden „Theorieschungels“ (Jenner, T. (2003), S. 341) geführt hat. Klaus spricht in diesem Fall explizit von einem existierenden „Strategie-Theorie-Dschungel“ (vgl. Klaus, P. (1987), S. 50).

Da der Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit in den Bereich der Betriebswirtschaftslehre einzuordnen ist,¹¹⁶ liegt es nahe, den Wettbewerb als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre näher vorzustellen. Da der Fokus der Untersuchung zudem auf die strategische Herausforderung in einem bestimmten Geschäftsfeld gerichtet ist, bietet sich eine weitere Beschränkung auf den Wettbewerb im Rahmen der strategischen Unternehmensführung bzw. des strategischen Managements an. Aus diesem Grund werden in den nachfolgenden Kapiteln überblicksartig die Begriffe „Wettbewerb“ (aus betriebswirtschaftlicher Sicht), „Management“ und „Strategie“ beschrieben und miteinander verknüpft. Hieran schließen sich eine kurze Darstellung strategischer Konzeptionen und die Definition des für diese Arbeit wesentlichen Begriffes Corporate Finance an.

4.1.1. Wettbewerb

So vielfältig der Begriff realiter verwendet wird, so vielfältig sind auch die Möglichkeiten, ihn zu definieren bzw. einzugrenzen.¹¹⁷ Um den vielfältigen Definitionsversuchen nicht einen weiteren hinzuzufügen,¹¹⁸ soll im Folgenden Wettbewerb als „das Streben von zwei oder mehr Personen bzw. Gruppen nach einem Ziel ... [verstanden werden, *Erg. d. Verf.*], wobei der höhere Zielerreichungsgrad des einen i.d.R. einen geringeren Zielerreichungsgrad des(r) anderen bedingt.“¹¹⁹

In einer wirtschaftlich fokussierten Sichtweise ist der Wettbewerb folglich durch die Existenz von mindestens zwei Marktteilnehmern (mindestens zwei Anbietern oder mindestens zwei Nachfragern), die auf mindestens einem existierenden Markt miteinander konkurrieren, charakterisiert. Das Ziel ihres Handelns ist die Verbesserung des eigenen Zielerreichungsgrades zu Lasten anderer Marktteilnehmer.¹²⁰

¹¹⁶ Vgl. Kapitel 3.1.

¹¹⁷ Vgl. hierzu u.a. die Ausführungen bei Delhaes, K. von/Fehl, U. (1997), S. 2-15; Herdzina, K. (1999), S. 7-10.

¹¹⁸ Bartling merkt hierzu treffend an, dass man die ohnehin bestehende „fast babylonische Sprachverwirrung in der Frage des Wettbewerbsbegriffs“ nicht durch eine weitere Definition ergänzen sollte, zumal „Definitionen nicht grundsätzlich „richtig“ oder „falsch“ sind, sondern es jeweils nur um die Brauchbarkeit für einen bestimmten Verwendungszweck geht.“ (Bartling, H. (1980), S. 10, Fn. 3).

¹¹⁹ Schmidt, I. (2001), S. 1.

¹²⁰ In diese Richtung zielt auch die frühere Definition des wirtschaftlichen Wettbewerbs von Borchardt/Fikentscher: „Wirtschaftlicher Wettbewerb ist das selbständige Streben sich gegenseitig im Wirtschaftserfolg beeinflussender Anbieter oder Nachfrager (Mitbewerber) nach Geschäftsverbindung mit Dritten (Kunden) durch Inaussichtstellung möglichst günstiger Geschäftsbedingungen.“ (Borchardt, K./Fikentscher, W. (1957), S. 15).

Zur inhaltlichen Fundierung des Wettbewerbsbegriffes wurden in der Literatur unterschiedliche, zum Teil kontrovers diskutierte, wettbewerbspolitische Leitbilder, Ansätze bzw. Konzeptionen entwickelt. Diese Leitbilder und Konzeptionen stellen jeweils einen geschlossenen und in sich widerspruchsfreien Zusammenhang von wettbewerbspolitischen Zielen sowie zielkonformen Instrumenten und Trägern der Wettbewerbspolitik dar.¹²¹

4.1.2. Management

In Ermangelung einer *einheitlichen* Terminologie des angloamerikanischen Begriffes „Management“, der sich auf das „an der Hand bzw. mit der Hand führen und leiten“ (*manus agere*) zurückführen lässt,¹²² haben sich in der deutschen Managementforschung zwei wesentliche Managementauffassungen durchgesetzt. Allgemein wird unter Management

- in *funktionaler* Sicht die Tätigkeit der Unternehmensführung, die zur Steuerung des Leistungsprozesses (z.B. Planung, Organisation, Führung, Kontrolle und Steuerung des Ressourceneinsatzes und einzelner Sachgebietsaufgaben, wie beispielsweise Absatz, Personal und Finanzierung) dient (*managerial functions approach, analytisch-funktionsorientierter Ansatz*),¹²³ verstanden, und
- in *institutioneller* Sicht die Gruppe von Personen (i.e. Träger oder Organe der Unternehmensführung) in den Mittelpunkt der Betrachtung gerückt, die in einer Organisation die Managementaufgaben wahrnimmt und mit Entscheidungs- und Anweisungsbefugnissen betraut ist (*managerial roles approach, empirisch-handlungsorientierter Ansatz*).¹²⁴

¹²¹ Vgl. für eine kurze Erläuterung Jenner, T. (1999), S. 51-57. Eine weitergehende Erläuterung ist für das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit entbehrlich; für eine Darstellung der Leitbilder bzw. Konzeptionen sei daher exemplarisch auf Bartling, H. (1980), S. 9-57; Aberle, G. (1992), S. 26-43; Mantzavinos, C. (1994); Schmidt, I. (2001), S. 2-27 verwiesen. Für eine Darstellung der Dimensionen des Wettbewerbs vgl. stellvertretend Delhaes, K. von/Fehl, U. (1997).

¹²² Vgl. Diethelm, G./Bernhard, T. (2000), S. 1.

¹²³ Jahns bezeichnet diesen Leistungsprozess als klassischen Managementprozess (vgl. Jahns, C. (2001b), S. 691).

¹²⁴ Vgl. Staehle, W.H. (1999), S. 71-73; Steinmann, H./Schreyögg, G. (2000), S. 5-7; Holzbauer, U.D. (2001), S. 32-33; Olfert, K./Rahn, H.J. (2001), S. 586; Becker, F.G./Fallgatter, M.J. (2002), S. 14-21. Genau genommen sind die einzelnen Befugnisse nicht an die leitenden Personen selbst, sondern an die durch sie besetzten Positionen im Unternehmen gebunden (vgl. Ulrich, P./Fluri, E. (1995), S. 13-14). Die Begriffe „Management“ und „Unternehmensführung“, „Unternehmensleitung“ bzw. „Unternehmungsführung“ werden oftmals synonym verwendet (vgl. Becker, F.G./Fallgatter, M.J. (2002), S. 13). Macharzina merkt an, dass für den Terminus „Unternehmensführung“ einige Begriffsäquivalente, so z.B. das eingedeutschte Synonym „Management“, Unternehmens- bzw. Unternehmungspolitik sowie Administration, existieren (vgl. Macharzina, K. (1999), S. 30-31). Für eine umfassende betriebswirtschaftliche und sozialwissenschaftliche Begriffsbestimmung zum „Management“ vgl. Macharzina, K. (1999), S. 30-35. Einen ausführlichen Überblick über die historische und aktuelle Managementforschung vermittelt Staehle, W.H. (1999), S. 22-70. Die Entstehung des Managements und der Managementlehre zeichnen Steinmann, H./Schreyögg, G. (2000), S. 27-70 nach.

Für eine erste Abgrenzung sei Management prozessual als häufig nach einer festen Phasenfolge (Zielsetzung - Planung/Entscheidung - Steuerung/Umsetzung/Organisation - Kontrolle)¹²⁵ ablaufenden Tätigkeit der Unternehmensleitung¹²⁶ definiert, im Rahmen derer die für die weitere Untersuchung notwendigen Strategien formuliert werden (können).¹²⁷ Dies impliziert, dass den weiteren Ausführungen der Managementbegriff aus funktionaler Sicht zu Grunde liegt.

4.1.3. Strategie

4.1.3.1. Strategiebegriff

Wenngleich der Strategiebegriff ursprünglich die „Kunst der Staatsführung“¹²⁸ umschrieb, so muss konstatiert werden, dass der militärische Bereich wesentlich zur Strategiebegriffsbildung beigetragen hat.¹²⁹

¹²⁵ Vgl. u.a. Staehle, W.H. (1999), S. 80-81; Büschgen, H.E./Börner, C.J. (2003), S. 230. Für eine beispielhafte Darstellung dieses (auf Entscheidungen basierenden) Prozesses vgl. die Darstellung des Führungsprozesses bei Hahn, D./Hungenberg, H. (2001), S. 3-4 und S. 32-38. Zu denken sei hier u.a. auch an die bekannte POSDCORB-Klassifikation zur Darstellung der Management-Funktionen (vgl. Ulrich, P./Fluri, E. (1995), S. 15-18; Steinmann, H./Schreyögg, G. (2000), S. 8-11).

¹²⁶ „Bei der Unternehmensleitung handelt es sich um ein Individuum oder um eine Gruppe als höchste Ebene der Unternehmungshierarchie, die zur Formulierung der offiziellen, für alle Unternehmungsaktivitäten verbindlichen Unternehmungsziele legitimiert ist.“ (Frese, E. (1986), S. 15). Management kann in diesem Zusammenhang auch grob mit *Führung* gleichgesetzt werden (vgl. Rahn, H.J. (2002), S. 26).

¹²⁷ Auf die Unterscheidung einzelner Aufgabenfelder bzw. Handlungsebenen des Managements (normatives, strategisches und operatives Management) und die darin jeweils modifizierten Prozessabläufe soll hier nur am Rande hingewiesen werden. Für einen Überblick hierzu vgl. beispielhaft Pümpin, C./Prange, J. (1991), S. 16-22; Ulrich, P./Fluri, E. (1995), S. 18-22; Bleicher, K. (1999), S. 74-80. Die Beziehungen der einzelnen Aufgabenfelder zueinander beschreibt u.a. Hungenberg, H. (2001), S. 22-43. Darauf, dass die einzelnen Prozessabläufe im Managementprozess nicht generell nacheinander, sondern in vielen Unternehmen oftmals parallel ablaufen, weist Meier hin (vgl. Meier, H. (2002), S. 51-53). Meier zeichnet den Managementprozess in Form eines Managementkreislaufes nach. Vgl. auch Pepels, W. (2000), S. 3.

¹²⁸ Gälweiler, A. (1983a), S. 255.

¹²⁹ Vgl. Gälweiler, A. (1980), S. 37; Clausewitz, C. von (1994), S. 148 sowie ausführlich Eschenbach, R./Eschenbach, S./Kunesch, H. (2003), S. 43-62 und, das Werk und die Bedeutung von Carl von Clausewitz würdigend, Oetinger, B. von (2003), S. 3-23. Von Clausewitz bezeichnet die Strategie als den „Gebrauch des Gefechts zum Zweck des Krieges“. Die Strategie „entwirft den Kriegsplan, ... macht die Entwürfe zu den einzelnen Feldzügen und ordnet in diesen die einzelnen Gefechte an.“ Marten merkt treffend an, dass es zum Strategiebegriff genauso viele Definitionen wie Autoren gebe (vgl. Marten, I. (2000), S. 67). Vgl. ebenso Börner, C.J. (2000a), S. 15, der insbesondere auf die wesentlichen Unterschiede zwischen Militär- und Unternehmensstrategien eingeht, da es „zwischen der „Kriegsführung“ und der Unternehmensführung erheblich mehr Verschiedenheiten als Gemeinsamkeiten gibt.“ (Gälweiler, A. (1987), S. 59). Die grundlegenden Unterschiede von Militär- und Unternehmensstrategie arbeitet u.a. Gälweiler, A. (1980), S. 39-41 heraus. Eine wesentliche Gemeinsamkeit ist beispielsweise die vom Ansatz her gleiche Denkmethodik von Kriegs- und Unternehmensführung und, daraus resultierend, ähnlichen strategischen Verhaltensgrundsätzen (vgl. Gälweiler, A. (1980), S. 38). Gegen eine undifferenzierte Analogiebildung von Militär- und Unternehmensstrategie spricht sich u.a. Corsten, H. (1998a), S. 3 aus. Zum historischen Umfeld und den Wurzeln des Strategiebegriffes vgl. grundlegend Gälweiler, A. (1980), S. 36-43; Evered, R. (1983), S. 57-72; Gälweiler, A. (1987), S. 58-64; Wüthrich, H.A. (1991), S. 15-38; Clausewitz, C. von (1994), S. 148-198; Staehle, W.H. (1999), S. 601-603 oder - für einen kurzen Abriss - Hungenberg, H.

Der Strategiebegriff fand im Rahmen der Entwicklung der Spieltheorie Einzug in die Betriebswirtschaftslehre.¹³⁰ Der Inhalt des Strategiebegriffes lässt sich über die Analyse des Wortstammes erschließen. „Strategie“, ein aus dem Altgriechischen stammendes, zusammengesetztes Wort (*strataegeo* = „stratos“ und „ágo“),¹³¹ bedeutet demnach, „sein Denken, Entscheiden und Handeln an den übergeordneten und obersten Zielen oder Zielvoraussetzungen zu orientieren und sich dabei nicht durch vordergründige Dringlichkeiten, d.h. Augenblicksvorteile und -nachteile, ablenken zu lassen.“¹³²

Kurz und für die meisten Fälle passend, kann Strategie als „die Fortbildung des ursprünglich leitenden Gedankens entsprechend den stets sich ändernden Verhältnissen“¹³³ definiert werden.

(2001), S. 4; für die Entwicklung des strategischen Denkens vgl. besonders Hinterhuber, H.H. (1990), S. 3-46; für eine (mögliche) Formaldefinition von Strategie vgl. Brockhoff, K. (1999a), S. 211-216.

¹³⁰ Zur Spieltheorie vgl. grundlegend Neumann, J. von/Morgenstern, O. (1944), für eine deutsche Übersetzung Neumann, J. von/Morgenstern, O. (1961), für eine leicht verständliche Einleitung Dixit, A.K./Nalebuff, B.J. (1995) sowie für einen erläuternden Überblick Fandel, G. (1989), Sp. 1809-1816 oder Langerfeldt, M. (2001), S. 1619-1621. Den Zusammenhang von Wettbewerbsstrategien und Spieltheorie stellen Ho, T.H./Weigelt, K. (1998), S. 154-179 dar. Im Rahmen der Spieltheorie entspricht die Strategie eines Spielers einem vollständigen Plan, der für alle denkbaren Situationen eine richtige Wahlmöglichkeit beinhaltet (vgl. Welge, M.K./Al-Laham, A. (1999), S. 12). Sie wird dabei als „Selektion bestimmter Handlungsfolgen in Abhängigkeit von bestimmten Situationen“ (Reuter, J. (1998), S. 24) verstanden. Auf die unterschiedlichen Strategiedefinitionen der Spieltheorie und des strategischen Managements weist zu Knyphausen-Aufseß hin (vgl. Knyphausen-Aufseß, D. zu (1995), S. 75). Den Strategiebegriff bzw. das strategische Denken in die Betriebswirtschaftslehre einführende, grundlegende Werke sind Chandler, A. D. (1962); Ansoff, H.I. (1965); Learned, E.P./Christensen, C.R./Andrews, K.R./Guth, W.D. (1965); Andrews, K.R. (1971).

¹³¹ Vgl. Gälweiler, A. (1983a), S. 255. Während *stratos* etwas „weit Ausgebreitetes und alles andere Überlagerndes, im materiellen wie im geistigen Sinne; etwas, was alles andere umfasst, übergreift und in sich enthält und damit in der Hierarchie der Zwecke und Ziele eine übergeordnete Bedeutung hat“ bedeutet, meint *ágo* (die Bezeichnungen *igo* [vgl. Frischknecht, M. (1996), S. 2] oder *agein* [vgl. Kammel, A. (2000), S. 90] sind ebenfalls in der Literatur anzutreffen): „Tun und handeln und sich dabei vor allem an dem zuvor Genannten, d.h. dem Übergeordneten orientieren.“ (Gälweiler, A. (1980), S. 44). Häufig anzutreffen sind auch die Übersetzungen der Begriffe *stratos* mit „Heer“ und *agos* mit „Führer“ bzw. *agein* mit „führen“ (vgl. Lombriser, R./Abplanalp, P.A. (1998), S. 19; Eschenbach, R./Eschenbach, S./Kunesch, H. (2003), S. 9).

¹³² Gälweiler, A. (1987), S. 66; Wüthrich, H.A. (1991), S. 15. Eine wesentliche Eigenschaft jeder Strategie ist ein „durchgängiger Zusammenhang zwischen Anfangshandeln und Enderfolg in bezug auf ein übergeordnetes Ziel“ (Gälweiler, A. (1983a), S. 255). Während im militärischen Bereich diese Eigenschaften bzw. Kriterien einfach zu erkennen sind, stellt sich deren Bestimmung im Rahmen einer Unternehmensstrategie ungleich schwieriger dar. Zu den drei wesentlichen Eigenschaften, die dem Wort *strategisch* innewohnen (Relevanz, Vereinfachung und Proaktivität) vgl. Scholz, C. (1987), S. 32-42. Für eine Behandlung etymologischer, militärischer und historischer Hintergründe zur Strategie vgl. u.a. Bracker, J. (1980), S. 219-224; Kreikebaum, H. (1997), S. 17-19; Quinn, J.B. (1999), S. 5-13.

¹³³ Moltke, H. von (1912), S. 1.

Wirtschaftlich und wissenschaftlich betrachtet kann der leitende Gedanke beispielsweise die fortwährende Schaffung bzw. Erzielung von Wettbewerbsvorteilen in einem bestimmten Marktsegment, in dem ein Unternehmen tätig ist bzw. sein will, sein.¹³⁴ Ein damit verfolgtes Ziel kann beispielsweise sein, der führende Wettbewerber (Marktführer) in einem bestimmten Marktsegment zu bleiben, zu werden oder zumindest zu den führenden Wettbewerbern zu zählen.¹³⁵

In einer neueren Sichtweise hat sich die Strategiedefinition als Maßnahmen zur Erreichung der Unternehmensziele, zur Sicherung und Steuerung des langfristigen Erfolges bzw. der langfristigen Existenzsicherung und der Positionierung im Wettbewerb durchgesetzt.¹³⁶

¹³⁴ Vgl. Hinterhuber, H.H. (1990), S. 50-53 und S. 158-159; Zakon, A.J. (2000), S. 155. Wettbewerbsvorteile lassen sich dann erzielen, wenn den Abnehmern bzw. Nachfragern ein besseres Produkt oder eine bessere Dienstleistung zu einem gegenüber der Konkurrenz günstigeren Preis angeboten werden kann und die Nachfrager diesen Preis auch zu zahlen bereit sind. Dabei müssen die eigenen Absichten an die Aktionen und Reaktionen der Konkurrenten annähernd angepasst werden. Hinterhuber unterscheidet hierbei drei verschiedene Strategien. Führende Wettbewerber sichern sich durch eine *Defensivstrategie* ihre herausragende Marktposition, indem sie anstreben, die Wettbewerbsvorteile auf Dauer zu halten und die führende Wettbewerbsposition nachhaltig zu verteidigen, während nicht marktführende Wettbewerber ihre Position durch eine *Offensivstrategie* verbessern wollen. Dies kann allerdings nur gelingen, falls die Ursachen ermittelt und beseitigt werden, die dafür verantwortlich sind, dass das Unternehmen keine einzigartige Position im Wettbewerb einnimmt. Sollte eine schwache Marktposition nicht beseitigt werden können, so kann es sinnvoll sein, sich aus einem bestimmten Marktsegment zurückzuziehen und die frei werdenden Ressourcen einem anderen Geschäftsfeld zuzuweisen (*Rückzugs- oder Desinvestitionsstrategie*). Beispiele derartiger Strategien führen Krauthammer, E./Hinterhuber, H.H. (2002), S. 87-89 an. Auf die mit diesem leitenden Gedanken einhergehende Reduzierung der Wettbewerbsintensität weist Börner hin (vgl. Börner, C.J. (2000a), S. 24). Henderson merkt an, dass die Anpassung an einen Konkurrenten oftmals die Konkurrenzfähigkeit gegenüber einem anderen Konkurrenten zunichte macht (vgl. Henderson, B.D. (2000a), S. 52).

¹³⁵ Vgl. Hinterhuber, H.H. (1989b), S. 29-30; Krauthammer, E./Hinterhuber, H.H. (2002), S. 100. Der Terminus „*Marktführerschaft*“ beschreibt die Fähigkeit, etwas zu tun, zu dem andere nicht oder nur eingeschränkt in der Lage sind (vgl. Drucker, P.F. (1999), S. 169). In einer weiten Fassung definieren Hofer/Schendel Strategie als „fundamental pattern of present and planned resource deployments and environmental interactions that indicates how the organization will achieve its objectives.“ (Hofer, C.W./Schendel, D. (1978), S. 25). Mintzberg sperrt sich gegen einen eindeutigen Strategiebegriff und unterscheidet statt dessen zwischen fünf Verwendungsarten des Strategiebegriffes (*five p's of strategy*): plan [Plan], ploy [List], pattern [Muster], position [Position/-ierung] und perspective [Denkhaltung]. Vgl. Mintzberg, H. (1987), S. 11-24; Mintzberg, H. (1999), S. 13-21 sowie erläuternd Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2001), S. 17.

¹³⁶ Vgl. Möller, M. (2000), S. 3; Bea, F.X./Haas, J. (2001), S. 50; Jahns, C. (2001b), S. 691; Lammerskötter, D. (2002), S. 77. Der langfristigen Existenzsicherung kommt dabei eine dominierende Bedeutung zu (vgl. Macharzina, K. (1999), S. 209). Umfassende und z.T. kritische Darstellungen weiterer Strategiedefinitionen liefern Wüthrich, H.A. (1991), S. 12-14; Welge, M.K./Al-Laham, A. (1992), S. 165-170; Barney, J.B. (2002), S. 6-7. Für eine tiefergehende Differenzierung des Strategiebegriffes und die kritische Auseinandersetzung mit den jeweiligen Abgrenzungen vgl. insbesondere Schreyögg, G. (1984) und erläuternd Börner, C.J. (2000a), S. 16-19 sowie die hierin zahlreich angegebene Literatur. Kammel verweist auf die bislang geführte Strategiediskussion in der Betriebs- bzw. Managementlehre und erkennt, dass die Formulierung einer einheitlichen Strategiedefinition bislang erfolglos war. Seiner Meinung nach liegt stattdessen eine ausgesprochene Meinungsvielfalt vor (vgl. Kammel, A. (2000), S. 91). Welge/Al-Laham sprechen in diesem Zusammenhang von einem „modischen“ Schlagwort (vgl. Welge, M.K./Al-Laham, A. (1993), S. 193). Wolf merkt an, dass es in Anbetracht der unterschiedlichen, „heterogenen Auffassungen“ von Strategie klüger sei, sich dem Strategiebegriff über die Herausarbeitung sieben typischer Wesensmerkmale zu nähern

Dort, wo der langfristige Erfolg nicht absehbar oder quantifizierbar ist, soll die Strategie zumindest günstige Erfolgsvoraussetzungen schaffen.¹³⁷

Strategie umfasst somit ein bewusst gestaltetes und rational geplantes Maßnahmenbündel (bzw. eine Maßnahmenkombination einer Vielzahl von Einzelmaßnahmen) des Unternehmens und relevanter Teilbereiche gegenüber seiner Umwelt zur dauerhaften Erreichung der langfristigen, in der Unternehmenspolitik festgelegten, obersten Unternehmensziele.¹³⁸ Im Unterschied zu den operativen Zielkriterien (wie z.B. Gewinn oder Rentabilität) sind die strategischen Ziele eher qualitativer Art (wie z.B. die Fähigkeit, die sich aus der Unternehmensumwelt ergebenden Anforderungen zu meistern).¹³⁹

(vgl. Wolf, J. (2000), S. 10-11). Schmid/Kutschker sind hingegen der Meinung, dass der Strategiebegriff im Gegensatz zu anderen Begriffen in der Betriebswirtschafts- und Managementlehre vergleichsweise einheitlich definiert wird und bieten eine entsprechende, der obigen Definition angelehnte Begriffsdefinition an (vgl. Schmid, S./Kutschker, M. (2002), S. 1238). Die Definition des Strategiebegriffes in dieser Arbeit orientiert sich am „klassischen“ *präskriptiven* Strategieansatz, da die Intention dieses Ansatzes darin besteht, normative, verbindliche und plausible Handlungsempfehlungen, -ansätze bzw. -anweisungen zur Formulierung und Implementierung von Strategien vorzugeben (vgl. Blohm, P. (2000), S. 8; Scholz, C. (2000), S. 45; Jahns, C. (2001a), S. 593-595). Für die Darstellung des - hier nicht weiter verfolgten - *deskriptiven* Strategieansatzes, der darauf ausgerichtet ist, entwickelte und bereits implementierte Strategien empirisch zu untersuchen, zu analysieren und zu beschreiben (vgl. Knyphausen-Aufseß, D. zu (1995), S. 3), und den u.a. auch Mintzberg, der eine Definition des deskriptiven Strategiebegriffes liefert (vgl. Mintzberg, H. (1978), S. 935), vertritt, sowie unterschiedliche deskriptive Strategieprozessmodelle vgl. u.a. Schreyögg, G. (1984), S. 139-272; Brenig, H. (1992), S. 42-45; Scholz, C. (2000), S. 57-61; Jahns, C. (2001a), S. 595-597; Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2001), S. 47-54. Für eine Integration von präskriptivem und deskriptivem Strategieansatz plädiert Jahns, C. (1999), S. 42.

¹³⁷ Vgl. Hanssmann, F. (1985), S. 156. Erfolgsvoraussetzungen sind besser absehbar und scheinen daher zur Vorsteuerung des Erfolgs geeignet. Ersatzkriterien, die als Erfolgsvoraussetzungen dienen, können Indikatoren der langfristigen wirtschaftlichen Attraktivität eines bestimmten Geschäftsfeldes oder langfristig verteidigungsfähige Vorteilsstrukturen gegenüber den Konkurrenten in einem Geschäftsfeld sein.

¹³⁸ Vgl. Macharzina, K. (1999), S. 197; Welge, M.K./Al-Laham, A. (1999), S. 13; Kühn, R./Grünig, R. (2000), S. 189; Al-Laham, A. (2003b), S. 23. (Unternehmens-) Ziele können als generelle Aussagen über erwünschte Zustände in der Zukunft aufgefasst werden. Im Zusammenhang mit einzelnen Strategien sind dabei, unabhängig von deren Geltungsbereich, Inhalt und Ausmaß, die langfristigen Ziele relevant (vgl. Schmid, S./Kutschker, M. (2002), S. 1238). Für die Darstellung dieser als „klassisch“ bezeichneten Strategie als Ergebnis formaler, rationaler (Maßnahmen-) Planungen verstehenden Definition des Strategiebegriffes und dessen Kennzeichnung durch eine Reihe von Merkmalen sowie für die Darstellung der von u.a. Mintzberg vertretenen, eher für die empirische Strategieforschung geeigneten Gegenposition zu dieser Sichtweise (Strategie setzt Ziele - nicht Maßnahmen - voraus; Kritik an der Rationalitätsprämisse) vgl. beispielhaft Macharzina, K. (1999), S. 197-202; Welge, M.K./Al-Laham, A. (1999), S. 13-19; Hungenberg, H. (2001), S. 1-13. Die meisten der Merkmale bzw. Prinzipien, z.B. Konzentration der Kräfte, Aufbau von Stärken bei gleichzeitiger Vermeidung von Schwächen, Abstimmung von Zielen und Mitteln, Einfachheit oder Nutzung von Synergiepotenzialen, Umwelt- und Marktchancen, beschreibt Pümpin, C. (1986), S. 129-132.

¹³⁹ Vgl. Ulrich, P./Fluri, E. (1995), S. 114; Olfert, K./Pischulti, H. (2002), S. 65.

Dabei sollte eine „gute“ Strategie primär auf Logik aufbauen und weniger auf intuitiv abgeleitete Erfahrung.¹⁴⁰

4.1.3.2. Strategieformen

Um den Strategiebegriff exakter abgrenzen zu können, ist es sinnvoll, die Strategie hinsichtlich der zwei grundlegenden Ebenen, auf die sich die strategische Diskussion in Unternehmen beziehen kann, zu unterteilen.¹⁴¹

Im Rahmen der (Gesamt-)Unternehmensstrategie (*corporate level strategy*) wird die generelle Ausrichtung des jeweiligen Unternehmens bestimmt.¹⁴² Sie beinhaltet Entscheidungen hinsichtlich des Leistungsprogramms und der zu bearbeitenden Märkte, auf denen das Unternehmen tätig sein will, und umfasst letztlich die Festlegung der langfristigen Unternehmensziele, die Politiken und Richtlinien sowie die Mittel und Wege zur Zielerreichung (Rahmenplanung).¹⁴³ Weiterhin wird in ihrem Rahmen die gegenseitige Beziehung und Integration von einzelnen Unternehmensteilen bestimmt und entschieden, wie die Ressourcen (= Produkte und Dienstleistungen) auf die Geschäftsfelder zu verteilen sind (optimale Allokation der Ressourcen).¹⁴⁴ Aussagen zur Wachstums-, Investitions-, Risiko- und Gewinnpolitik des Unternehmens sind ebenso wie Aussagen zur Kooperations- und Beteiligungspolitik Teil der Unternehmensstrategie.¹⁴⁵ Insofern kommt der Unternehmensstrategie die eigenständige zeitliche und sachliche Vorsteuerung des Unternehmenserfolges zu.¹⁴⁶

¹⁴⁰ Vgl. Henderson, B.D. (2000a), S. 36.

¹⁴¹ Weitere inhaltliche Ebenen des Strategiespektrums sind je nach Untersuchungskriterium bzw. -gegenstand (organisatorischer Geltungsbereich, Funktion, Entwicklungsrichtung/Mitteleinsatz, Marktverhalten, Produkte/Märkte, Wettbewerbsvorteile/Marktabdeckung) möglich. Vgl. für eine ausführliche Erläuterung Welge, M.K./Al-Laham, A. (1999), S. 320-483. Beispiele für Unternehmensstrategien sind u.a. Wachstums-, Stabilisierungs- oder Schrumpfungsbzw. Desinvestitionsstrategien (vgl. Staehle, W.H. (1999), S. 653; Bea, F.X./Haas, J. (2001), S. 165-176; Becker, F.G./Fallgatter, M.J. (2002), S. 118-126; siehe auch Fn. 134). Olfert, K./Pischulti, H. (2002), S. 100-104 beschreiben noch weitere Unternehmensstrategieformen: gegenwartsbezogene Verhaltensstrategien (Angriffs- und Verteidigungsstrategien, Status-quo-Strategien, Konfliktvermeidungsstrategien) und zukunftsorientierte Entwicklungsstrategien (Kooperations- und Internationalisierungsstrategien).

¹⁴² Vgl. Collis, D.J./Montgomery, C.A. (1998), S. 5; Bea, F.X./Haas, J. (2001), S. 176.

¹⁴³ Vgl. Staehle, W.H. (1999), S. 603; Grünig, R./Kühn, R. (2000), S. 43; Becker, F.G./Fallgatter, M.J. (2002), S. 110.

¹⁴⁴ Vgl. Hofer, C.W./Schendel, D. (1978), S. 27; Schreyögg, G. (1984), S. 90; Laib, P. (1998), S. 513.

¹⁴⁵ Vgl. Welge, M.K. (1985), S. 228.

¹⁴⁶ Vgl. Gälweiler, A. (1983b), S. 52.

Die Geschäfts(feld)strategie (*business level strategy*) beschäftigt sich hingegen mit der Frage, was zu tun ist, um eine angestrebte Wettbewerbsposition (in Relation zur Konkurrenz) in einem Geschäftsfeld, in einer bestimmten Branche oder in einem bestimmten Markt zu erreichen und langfristig zu sichern, um erfolgreich zu sein.¹⁴⁷ Sie legt Rahmenvorgaben für die wettbewerbswirksame Gestaltung von Angeboten, Ressourcen und Fähigkeiten pro Geschäftsfeld fest, definiert zielführende Wettbewerbsstrategien und gibt somit die allgemeine „Marschrichtung“ für ein spezielles Geschäftsfeld vor.¹⁴⁸

Eine weitere Einteilungsform, die einzelne Unternehmensorganisationen nicht berücksichtigt, und an das deskriptive Strategieverständnis angelehnt ist, unterscheidet fünf wesentliche Strategieformen.¹⁴⁹ Umweltänderungen können dazu führen, dass sich die beabsichtigte, geplante bzw. vorgegebene Strategie (*intended strategy*) von der realisierten Strategie (*realized strategy*) unterscheiden kann, da die geplante Strategie nicht vollumfänglich verwirklicht wird.¹⁵⁰

¹⁴⁷ Vgl. Collis, D.J./Montgomery, C.A. (1998), S. 5; Grant, R.M. (2002), S. 24. Dabei gilt, dass ein Erfolg nicht mit den gleichen Daten vorgesteuert werden kann, mit denen dessen eigentliche Steuerung erfolgt. Hieraus folgt, dass sich auch Strategien bzw. Strategieerfolge nicht grundsätzlich mit den Erfolgsdaten begründen oder widerlegen lassen, da gerade die für die Erfolgsgrößen maßgeblichen Voraussetzungen mit dem strategischen Ansatz vorgesteuert werden sollen. Hieraus folgt, dass Strategien „prinzipiell mit operativen Daten weder begründet noch widerlegt werden können.“ (Gälweiler, A. (1983b), S. 54)! Weiterhin kann angemerkt werden, dass ein Erfolg in der Vergangenheit keinen zukünftigen Erfolg garantiert. Ein „Patentrezept“ für den Unternehmenserfolg gibt es bis dato nicht (vgl. Dannenberg, M. (2001), S. 192). Für die weitere Betrachtung heißt dies, dass die Aussage, ob eine Strategie erfolgreich sein wird, kaum mit operativen Kennzahlen belegt werden kann. Insofern *muss sich eine abschließende Beurteilung und ein daraus resultierender Handlungsansatz auf qualitative Aussagen beschränken*.

¹⁴⁸ Vgl. Hofer, C.W./Schendel, D. (1978), S. 27-29; Collis, D.J./Montgomery, C.A. (1997), S. 5; Grünig, R./Kühn, R. (2000), S. 43. Geschäftsfeldstrategien werden auch als Unternehmensstrategien angesehen, wenn ein Unternehmen nur in einem einzigen Geschäftsfeld tätig ist (vgl. Klaus, P. (1987), S. 57). Beispiele für Geschäftsfeldstrategien sind u.a. Marktdurchdringungs-, Marktentwicklungs- oder Produktentwicklungsstrategien (vgl. Staehle, W.H. (1999), S. 653). Für eine kurze Darstellung einer weiteren Strategieform (Funktionalstrategie, *functional strategy*) vgl. Hofer, C.W./Schendel, D. (1978), S. 28-29; Wolf, J. (2000), S. 12-13; Grant, R.M. (2002), S. 24-25. Funktionalstrategien bzw. Funktionalbereichsstrategien beziehen sich auf das Gesamtunternehmen und werden deduktiv entwickelt. Sie sollen die einzelnen Geschäftsfeldstrategien harmonisieren und dem Unternehmen ein einheitliches, an den einzelnen Funktionalbereichen orientiertes Bild verleihen (vgl. Welge, M.K. (1985), S. 230-231). Beispiele für Funktionalstrategien sind u.a. Marketing-, Finanz- oder Personalstrategien. Darauf, dass Unternehmens-, Geschäftsfeld- und Funktionalstrategien aufeinander abgestimmt sein sollten, um Wettbewerbsvorteile erzielen zu können, weist Staehle, W.H. (1999), S. 634 hin. Die hiermit einhergehenden Interdependenzen der dargestellten Strategieebenen beschreibt Laib, P. (1998), S. 513-514.

¹⁴⁹ Vgl. Mintzberg, H./Waters, J.A. (1985), S. 257-272; Mintzberg, H. (1987), S. 13-14; Mintzberg, H. (1994), S. 24-25.

¹⁵⁰ Die geplante Strategie entspricht dem präskriptiven Strategieverständnis und befasst sich mit der Frage, welche Strategiemuster einzelne Organisationen tatsächlich in den Vordergrund ihrer Überlegungen rücken möchten.

Es kann sogar vorkommen, dass die geplante Strategie, z.B. aufgrund unrealistischer Annahmen über die Umwelt oder die Unternehmensressourcen, gar nicht durchführbar ist bzw. durchgeführt wird (*unrealized strategy*) oder nie als solche explizit erarbeitet wurde. Diejenige Strategie, die später tatsächlich umgesetzt wird, ist die bewusst verwirklichte Strategie (*deliberate strategy*). Ebenso kann ein Unternehmen beispielsweise einem bestimmten Aktionsmuster folgen, ohne sich dessen bewusst zu sein oder dies eindeutig zum Ausdruck zu bringen. Die realisierte Strategie ergibt sich in diesem Fall aus einer Vielzahl verschiedener, teilweise zufälliger Einzelentscheidungen als „pattern in a stream of actions“.¹⁵¹ Diese sich als Muster in einem Strom von Entscheidungen und Handlungen eines Unternehmens ergebende und keiner formalen strategischen Analyse und expliziten Strategieformulierung entstammende Strategieform bezeichnet man als gewachsene Strategie (*emergent strategy*).¹⁵²

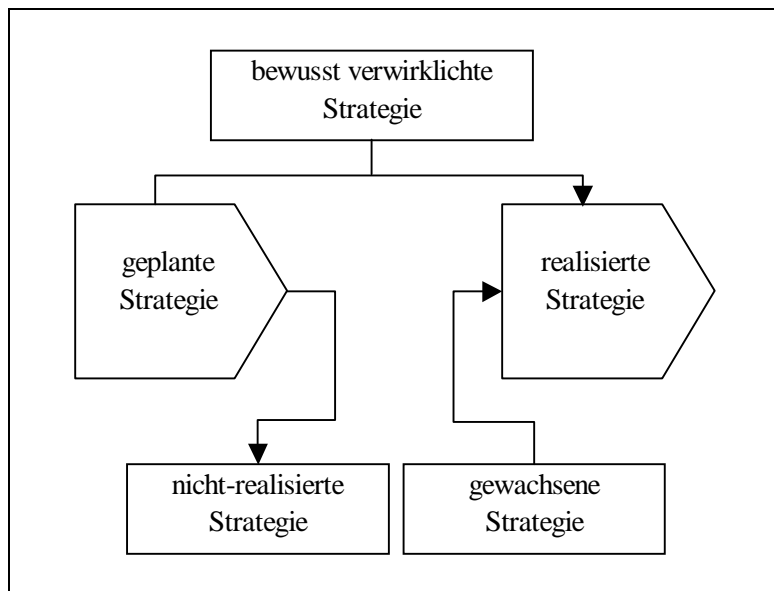


Abb. 4.1.: Strategieformen
Quelle: in Anlehnung an Mintzberg, H. (1978), S. 945

Diese auch als „Kritischer Ansatz“ bezeichnete Einteilung nach Mintzberg widerspricht grundlegend dem traditionellen Strategieverständnis, nachdem eine Strategie das Ergebnis proaktiven, langfristig geplanten und rationalen Handelns im Rahmen eines klar strukturierten Strategieprozesses ist.

¹⁵¹ Vgl. Mintzberg, H./Waters, J.A. (1985), S. 257-272; Mintzberg, H. (1999), S. 14.

¹⁵² Vgl. Schmid, S./Kutschker, M. (2002), S. 1244.

Letztlich ist es aber entscheidend, zu erkennen, dass die geplante Strategie einerseits durch Veränderungen der Umweltbedingungen (Marktorientierung) und andererseits durch den situativen, bestehende oder zukünftige Stärken berücksichtigenden Einsatz von intern vorhandenen Potenzialen (Ressourcenorientierung) beeinflusst werden kann.¹⁵³

4.1.3.3. Aussagespektrum der Strategie

Das Aussagespektrum der Strategie umfasst folglich sowohl den Tätigkeitsbereich eines Unternehmens (i.e. seine Umwelt) als auch die Unternehmensressourcen, die zur Zielerreichung wesentlich beitragen.¹⁵⁴ Anhand der gewählten Strategie lässt sich erkennen, wie ein Unternehmen seine bestehenden und potenziellen Stärken dazu benutzt, Umweltbedingungen und deren Veränderungen gemäß den unternehmerischen Absichten zu begegnen.¹⁵⁵

Darüber hinaus trifft die Strategie Aussagen zu den Wettbewerbsvorteilen eines Unternehmens und zu möglichen Synergien¹⁵⁶ aufgrund strategischer Entscheidungen.¹⁵⁷

¹⁵³ Vgl. Kreikebaum, H. (1993), S. 25; Abplanalp, P.A./Lombriser, R. (2000), S. 10-11 und ähnlich Kirsch, W. (1993), Sp. 4106, der eine Vier-Perspektiven-Sicht vorschlägt (Produkt-/Marktkombinationen eines Unternehmens, Unternehmensressourcen, Unternehmensführung und -organisation, Unternehmensstandort im sozio-ökonomischen Feld), um den Einfluss dieser auf die Strategie und dem hieraus resultierenden Erfolgspotenzial aufzuzeigen. Brockhoff merkt hierzu an, dass nicht die Ressourcen allein die Wettbewerbsstärke bestimmen, sondern im Wesentlichen das, was man mit ihnen und den potenziellen Ressourcen macht (vgl. Brockhoff, K. (1999a), S. 210-211).

¹⁵⁴ Vgl. Corsten, H. (1998a), S. 3-4. Corsten sieht hier die Strategie als „Mittel der Zielerreichung“ an. Vgl. ähnlich Picot, A./Lange, B. (1979), S. 570. Hinterhuber bezeichnet diesen Sachverhalt als „Strategie nach innen“ (Unternehmenssicht, *Anm. d. Verf.*) und „Strategie nach außen“ (Umweltsicht; *Anm. d. Verf.*) und weist auf einen gegebenenfalls notwendigen Kompromiss dieser beiden Strategiearten hin (vgl. Hinterhuber, H.H. (1990), S. 62-63). Während Ziele einen zukünftig zu erreichenden Zustand umschreiben, zeigen Strategien die zum Erreichen dieses Zustandes notwendigen Wege auf (vgl. Hirszowicz, C. (1996), S. 531).

¹⁵⁵ Vgl. Kreikebaum, H. (1997), S. 57. Dies erkannte schon von Moltke, als er die Strategie als „die Kunst des Handelns unter dem Druck der schwierigen Bedingungen“ bezeichnete (vgl. Moltke, H. von (1912), S. 1).

¹⁵⁶ Der *Synergie*begriff im Rahmen des strategischen Managements wurde von Ansoff geprägt, der den Synergieeffekt mit dem „2+2=5“-Effekt erklärte. Die Gesamtleistungsfähigkeit eines Unternehmens ist dabei größer als die Summe seiner Teile. Vgl. hierzu Ansoff, H.I. (1965), S. 75; Ansoff, H.I. (1966), S. 97; Ansoff, H.I. (1987), S. 55-74 sowie knapp erläuternd Corsten, H. (1998a), S. 160-161.

¹⁵⁷ Vgl. Welge, M.K./Al-Laham, A. (1999), S. 19. Hieraus wird deutlich, dass die (Unternehmens-)Strategie weitgehend pragmatisch orientiert ist. Im Vordergrund stehen reale Fakten und Potenziale, die das Unternehmen zur Zukunftssicherung einsetzen kann. Vgl. beispielhaft Koreimann, D.S. (1999), S. 113. Der (Unternehmens-)Strategie vorgelagert sind meist abstrakt formulierte, interpretationsbedürftige, da wenig konkrete Unternehmensleitbilder oder -ziele. Diese beinhalten die obersten Unternehmensziele und -grundsätze (Verhaltensweisen), die in einem Unternehmen gelten sollen (vgl. Schwaninger, M. (1989), S. 297; Grünig, R./Kühn, R. (2000), S. 69), aber meist nur den (vagen) Rahmen für die zu wählende (Unternehmens)Strategie vorgeben (vgl. Kühn, R./Grünig, R. (2000), S. 191). Das die Unternehmensvision konkretisierende (vgl. Kilgus, E. (1994), S. 30) Leitbild umschreibt grob das zukünftige Unternehmen (vgl. Brauchlin, E./Wehrli, H.P. (1994), S. 11). Oftmals stellen Leitbilder aber generelle, relativ zeitlose Direktiven dar und skizzieren „nur“ Tendenzen, Marschrichtungen und Verhaltensweisen (vgl. Hirszowicz, C. (1996), S. 530). Zur (weiten) Verbreitung, zum Inhalt, zur Funktion und zur Struktur von Leitbildern sowie deren Erarbeitung - synonym werden auch die Begriffe Unternehmensphilosophie, -grundsätze oder -verfassung

Sie beantwortet mithin die Frage, wohin sich das Unternehmen entwickeln soll (Zielposition → wo?), während die Taktik beschreibt, wie das Unternehmen das Ziel erreichen kann (Weg zur Zielposition → wie?).¹⁵⁸

verwendet (vgl. Welge, M.K. (1985), S. 19) - vgl. Grünig, R. (1988), S. 254-256; Brauchlin, E./Wehrli, H.P. (1994), S. 11-13; Kilgus, E. (1994), S. 27-35; Lombriser, R./Abplanalp, P.A. (1998), S. 220-233; Maranghino-Singer, B. (1998), S. 211-227; Abplanalp, P.A./Lombriser, R. (2000), S. 78-79; Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2001), S. 178-182; Thommen, J.P./Achleitner, A.K. (2001), S. 905-908; Grünig, R. (2002), S. 80-84; Meier, H. (2002), S. 53-55; Simon, W. (2002), S. 441-449. Auf den *Bankbereich* fokussiert, ist ein Leitbild der Ausdruck einer langfristig zu verfolgenden Geschäftspolitik und des Willens der Unternehmensführung, die Zukunft der Bank in eine bestimmte Richtung zu gestalten und zu lenken. Oftmals kommt es einer Unternehmensverfassung gleich, die sich eine Bank selbst gibt (vgl. Kilgus, E. (1985), S. 95; Hirszowicz, C. (1996), S. 528-529). Das Leitbild wird den Bankmitarbeitern bzw. je nach Aussagegehalt nur einem Teil der Mitarbeiter in greifbarer Form vorgelegt (vgl. Kilgus, E. (1994), S. 30). Auf die strategischen Entscheidungen als Gegenstand strategischer Planung geht auch Frese, E. (1986), S. 117-120 ein.

¹⁵⁸ Vgl. Hinterhuber, H.H. (1990), S. 5. Für eine Gegenüberstellung von Strategie und Taktik vgl. Hinterhuber, H.H. (1990), S. 58. Für die weiteren Ausführungen heißt dies, dass nicht „der Weg zur Zielposition“ der eigentliche Untersuchungsgegenstand sein sollte, sondern die „Zielposition“ selbst. So soll auf theoretischer Ebene eine Strategie bzw. ein Strategieansatz *formuliert* werden. Danach kann sich eine Analyse anschließen, in der untersucht wird, ob die betrachteten Banken anhand ihrer gewählten Strategie Wettbewerbsvorteile generieren können. Genau genommen wird hier der eigentliche Strategieprozess aufgebrochen und allein hinsichtlich der *Strategieformulierung* untersucht (vgl. für die Darstellung von Planungsprozessen, die grundsätzlich nicht richtig oder falsch, sondern vielmehr situativ zweckmäßig oder nicht sind, beispielhaft Schreyögg, G. (1984), S. 85; Grünig, R. (1992), S. 269-273; Kühn, R./Grünig, R. (2000), S. 206-226). Dabei geht es darum zu zeigen, auf welche Weise der in den Unternehmenszielen formulierte Soll-Zustand durch aktives Tätigwerden erreicht werden kann. Die Strategieansätze sollen hier also einzuschlagende Aktivitäten benennen (vgl. Hirszowicz, C. (1996), S. 531). Ein dabei ebenfalls verfolgtes, weiteres Ziel ist, die *Beurteilung* der jeweiligen Strategien zu ermöglichen. Ebenso wird nicht oder nur zum Teil die Operationalisierung bzw. *Implementierung* von Wettbewerbsstrategien, in deren Mittelpunkt die Frage nach der Art der Umsetzung des strategischen Plans des Unternehmens, des Geschäftsbereichs oder des Funktionsbereichs in konkretes strategiegeleitetes Handeln steht (vgl. Kreikebaum, H. (1997), S. 89), berücksichtigt. Dies liegt primär in den grundsätzlichen Charakterunterschieden zwischen strategischer und operativer Planung begründet, aufgrund derer eine Trennung beider Prozesse erfolgen sollte (vgl. Marten, I. (2000), S. 431) und ist zudem nicht Gegenstand des Erkenntnisinteresses dieser Arbeit. Die strategische Planung wird als Grundlage für die operative Planung angesehen (vgl. Kilgus, E. (1994), S. 100-104). Für einen Überblick zur Strategieimplementierung bzw. -umsetzung vgl. beispielhaft Pümpin, C./Geilinger, U.W. (1988), S. 40-54; Kolks, U. (1990); Johnson, G./Scholes, K. (1999), S. 399-546; Welge, M.K./Al-Laham, A. (1999), S. 523-617; Abplanalp, P.A./Lombriser, R. (2000), S. 120-160; Bea, F.X./Haas, J. (2001), S. 188-199; Hungenberg, H. (2001), S. 250-323 und - speziell für Banken - Reuter, J. (1998). Angemerkt werden sollte, da auch die „besten“ Strategien ohne spezifische Implementierungsmaßnahmen scheitern können (vgl. Kühn, R./Grünig, R. (2000), S. 64-65), dass in jüngster Zeit der Strategieimplementierung mit Hilfe des Balanced Scorecard besondere Aufmerksamkeit geschenkt wird. Vgl. zu dieser innovativen Implementierungsmethodik stellvertretend für viele Kaplan, R.S./Norton, D.P. (1997); Bruhn, M. (1998b), S. 145-167; Müller, A. (2000); Speckbacher, G./Bischof, J. (2000), S. 795-810; Bernhard, M.G./Hoffschröder, S. (2001); Jöhnk, T./Zimmermann, G. (2001); Kaplan, R.S./Norton, D.P. (2001); Keuper, F. (2001), S. 283-317; Marr, R./Elbe, M. (2001), S. 367-386; Zimmermann, G./Jöhnk, T. (2001), S. 516-526. Darauf, dass die Balanced Scorecard allein der Strategieumsetzung und nicht der Strategiefindung diene, da sie ein Vorhandensein einer in sich stimmigen Strategie voraussetze, weisen Horváth, P./Gaiser, B. (2000), S. 21 hin. Mit der Frage, wie im Rahmen der Strategieimplementierung aus Strategien Wettbewerbsvorteile werden können, setzt sich Anwander, A. (2002) auseinander. Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung untersucht Raps, A. (2003). Ebenfalls in dieser Arbeit unberücksichtigt bleibt die (Erfolgs-) *Kontrolle* von Wettbewerbsstrategien (*Strategiekontrolle*), in deren Mittelpunkt die Frage steht, wie erfolgreich der strategi-

Somit kann die Strategie als Mittel zur Umsetzung der Unternehmenspolitik und die Taktik als Mittel zur Umsetzung der Strategie verstanden werden.¹⁵⁹

4.1.4. Strategisches Management

Fügt man die beiden Begriffe „Strategie“ und „Management“ zusammen, so lässt sich unter Beachtung der vorgenommenen Abgrenzungen „Strategisches Management“ als „die Tätigkeit der .. Unternehmensleitung .. verstehen, einen Bedingungsrahmen zu planen, durchzusetzen und zu kontrollieren, innerhalb dessen sich die untergeordneten Entscheidungen vollziehen und zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen.“¹⁶⁰

sche Plan des Unternehmens, des Geschäftsbereichs oder des Funktionsbereichs in konkretes strategiegeleitetes Handeln der Mitarbeiter umgesetzt werden konnte. Vgl. hierzu u.a. Abplanalp, P.A./Lombriser, R. (2000), S. 161-168. Ebenso wenig wird der kritischen Auffassung Jahns, dass die traditionelle Trennung von Strategieentwicklung und -implementierung zu Gunsten eines integrativen Managementansatzes aufgegeben werden sollte, hier nicht weiter gefolgt, da dies mit der strategischen Konzeptionierung dieser Arbeit nicht konform ist. Vgl. zu dieser Sichtweise und zum integrativen Managementverständnis generell beispielhaft Jahns, C. (1999); Jahns, C. (2002), S. 215.

¹⁵⁹ Vgl. Hinterhuber, H.H. (1990), S. 62. Strategien stellen somit den Rahmen für die taktische und operative Ebene dar. Ansoff merkt an, dass Strategie eher den großen Rahmen eines Feldzuges („Verwendung größerer Einheiten gegen den Feind“) absteckt, während die Taktik den lokalen Einsatz begrenzter Einheiten oder Mittel umschreibt (vgl. Ansoff, H.I. (1966), S. 139). Für einen Überblick über unterschiedliche Strategieausprägungen bzw. -typologien vgl. Corsten, H. (1998a), S. 5-11. Die besondere Bedeutung der Taktik bzw. taktischen Ebene erkannte schon Sunzi ca. 500 v. Chr., indem er feststellte: „Man kann wissen, wie man siegt, ohne fähig zu sein, es zu tun.“ (Sunzi, W. (2001), S. 39). Zur Problematik der exakten zeitlichen Einordnung Sunzis, Sun Tses, Sun Tzes bzw. Sun Tzus - alle Schreibweisen sind im Schrifttum anzutreffen (vgl. Drosdek, A. (1996), S. 10-11) - vgl. grundlegend Sun Tze (1972), S. 12-15; Wing, R.L. (1989), S. 13-16.

¹⁶⁰ Börner, C.J. (2000a), S. 18. Weitere (uneinheitliche) Definitionen liefern Kirsch, W./Trux, W. (1989), Sp. 1926. Oftmals werden die Begriffe „Strategisches Management“ und „Strategische Unternehmensführung“ synonym verwendet (vgl. Kirsch, W./Trux, W. (1989), Sp. 1924; Kirsch, W./Knyphausen, D. zu (1992), S. 218). Auf die tatsächlichen Unterschiede zwischen strategischem Management und strategischer Unternehmensführung weisen Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2001), S. 18 hin. Zu Knyphausen-Aufseß bietet demzufolge eine in vier Schritten gegliederte Differenzierung der beiden Begriffe an (vgl. Knyphausen-Aufseß, D. zu (1995), S. 300-302, vgl. auch Kirsch, W. (1992), S. 153-155). Kreilkamp weist ausdrücklich darauf hin, dass die Vorbereitung und die Qualität der zu treffenden strategischen Entscheidungen von den analytischen und schöpferischen Fähigkeiten und dem Urteilsvermögen der Personen abhängen, die mit dem strategischen Denken betraut sind (vgl. Kreilkamp, E. (1987), S. 571). Für eine Darstellung verschiedener Theorieansätze zum strategischen Management siehe Kreikebaum, H. (1993), S. 27-29; Bea, F.X./Haas, J. (2001), S. 21-32. Strategisches Management kann seit der Konferenz an der Universität von Pittsburgh/USA im Jahre 1977, an der zahlreiche Forscher und führende Praktiker des strategischen Managements teilnahmen, als eigenständige Disziplin der Managementwissenschaften angesehen werden. Die Beiträge und Diskussionen dieser Konferenz sind in dem für die Wissenschaft vom strategischen Management grundlegenden Sammelband von Schendel, D.E./Hofer, C.W. (1979) dokumentiert. Die Wurzeln des strategischen Managements liegen allerdings schon früher (vgl. Rumelt, R.P./Schendel, D./Teece, D.J. (1991), S. 7; Rumelt, R.P./Schendel, D.E./Teece, D.J. (1994), S. 10; Knyphausen-Aufseß, D. zu (1995), S. 15). Die zeitliche Entwicklung des strategischen Managements (meist in Form eines Phasenschemas von der Budgetierung über die Langfristplanung bis zum ganzheitlichen bzw. neuen strategischen Management) sowie die Entwicklung bzw. Evolution des Managementverständnisses und -denkens zeichnen u.a. Klaus, P. (1987), S. 52-56; Rumelt, R.P./Schendel, D./Teece, D.J. (1991), S. 8-22; Trux, W./Kirsch,

Im Mittelpunkt dieses Bedingungsrahmens, der auch als *Strategieprozess* bezeichnet wird, sollen die Strategieformulierung und -umsetzung stehen,¹⁶¹ welche sowohl Einfluss auf die externe Ausrichtung (Marktpositionierung) als auch Einfluss auf die interne Ausrichtung (Ressourcenbasis) des Unternehmens haben.¹⁶² Strategisches Management führt somit - als „Nukleus von

W./Ringlstetter, M./Knyphausen, D. zu (1991), S. 713-763; Wüthrich, H.A. (1991), S. 39-47 und S. 228-234; Welge, M.K./Al-Laham, A. (1992), S. 7-24; Rumelt, R.P./Schendel, D.E./Teece, D.J. (1994), S. 9-39; Göbel, E. (1997), S. 3-5; Kammel, A. (2000), S. 98-103; Marten, I. (2000), S. 76-80; Hungenberg, H. (2001), S. 44-58; Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2001), S. 7-12; Anwander, A. (2002), S. 35-42; Grant, R.M. (2002), S. 18-23 und - mit einem Ausblick in die Zukunft - Schreyögg, G. (1999), S. 387-407; Friedrich, S.A. (2000a), S. 7-28 nach. Für einen „beeindruckenden“ Überblick über die Vielfalt strategischer Managementansätze, -denkrichtungen und -schulen vgl. grundlegend Mintzberg, H. (1990), S. 105-209; Obring, K. (1992), S. 54-59; Mintzberg, H./Ahlstrand, B./Lampel, J. (1999), sowie hierzu zusammenfassend Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2001), S. 54-57 bzw. durchaus kritisch Ansoff, H.I. (1991), S. 449-461; Knyphausen-Aufseß, D. zu (1995), S. 24-26. Auf die inzwischen kaum noch überschaubare Vielzahl von Forschungsbeiträgen zum strategischen Management weist Knyphausen-Aufseß, D. zu (1997), S. 88 hin. Einen Einblick in das strategische Management oder die strategische Planung in Banken vermitteln die älteren Darstellungen von Krümmer, S. (1983), der auf die strategische Marktplanung fokussiert, Weigele, O.M. (1983), der den Aspekt der Unternehmensplanung in den Vordergrund stellt, Moormann, J. (1988), S. 309-315, der die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zum Stand der strategischen Bankplanung in der Praxis vorstellt, und Jacob, A.F. (1986). Mit den Fragen der Planung in Banken (z.B. Budgetierung, Zielplanung oder Standortplanung) beschäftigten sich bereits Mülhaupt, L. et al. (1975), Büschgen, H.E. (1983a), S. 260-271; Büschgen, H.E. (1983b), S. 274-279. Neuere, unterschiedliche Teilaspekte behandelnde Werke zum Strategischen Bankmanagement sind Maranghino-Singer, B. (1998); Börner, C.J. (2000a); Dannenberg, M. (2001). Vgl. zur strategischen Planung in Banken u.a. Büschgen, H.E. (1981), S. 141-185; Kilgus, E. (1994), S. 80-110; Büschgen, H.E. (1998a), S. 545-577; Büschgen, H.E. (1999), S. 171-199; Bernet, B. (2000), S. 1120-1145 und erläuternd o.V. (2002b), S. 1221-1224.

¹⁶¹ Vgl. Andrews, K.R. (1987), S. 18; Barney, J.B. (1996), S. 27; Staehle, W.H. (1999), S. 603-606; Theuvsen, L. (2001), S. 1644. Die Strategieformulierung wird als ein wesentlicher Kernbereich des strategischen Managements verstanden. Sie umfasst alle Aufgaben, die zur Entwicklung und Festlegung einer zielkonformen Strategie erforderlich sind, und muss nicht notwendigerweise formalisiert oder unter Verwendung spezieller Methoden erfolgen (vgl. Scholz, C. (1987), S. 4; Welge, M.K./Al-Laham, A. (1999), S. 311).

¹⁶² Vgl. Welge, M.K./Al-Laham, A. (1999), S. 19; Hungenberg, H. (2001), S. 20-21. Den Strategieprozess bzw. die Phasen der strategischen Planung beschreiben mit einer differierenden Gewichtung auch Kirsch, W./Trux, W. (1989), Sp. 1929-1933; Welge, M.K./Al-Laham, A. (1993), S. 196-200; Kilgus, E. (1994), S. 87-93; Ulrich, P./Fluri, E. (1995), S. 116-131; Kühn, R./Grünig, R. (2000), S. 61-69; Marten, I. (2000), S. 71-73. Zuerst wird beispielsweise in der Situations- bzw. Strategieanalyse und Strategieentwicklung die langfristige Entwicklung des Unternehmens und seiner zentralen Teile festgelegt. Daraufhin werden in der Strategieumsetzungsphase Maßnahmen zur Verwirklichung der Strategie ergriffen. Schließlich ist über eine strategische Kontrolle die Problementdeckung im strategischen Bereich sicher zu stellen. Die Phasen des strategischen Managements überlappen sich in der Regel zeitlich. Deshalb kann es zu Wechselwirkungen zwischen ihnen kommen (vgl. Grünig, R. (1993), S. 466). Andrews merkt, Strategie ebenfalls als Prozess verstehend, hingegen an, dass im optimalen Fall die Phase der Strategieumsetzung bzw. -implementierung erst dann begonnen werden sollte, wenn die Phase der Strategieentwicklung bzw. -formulierung abgeschlossen ist („as if it made sense to know where we are going before we start.“; Andrews, K.R. (1987), S. 113). Johnson/Scholes sprechen zwar auch von einem Strategieprozess, berücksichtigen aber die Phase der Strategiekontrolle nicht direkt, sondern integrieren diese situativ in die Phase der Strategieimplementierung. Für sie gehören die Strategieanalyse, -auswahl und -implementierung zum eigentlichen Strategieprozess (vgl. Johnson, G./Scholes, K. (1999), S. 17). Darauf, dass in der Praxis der Strategie- bzw. Planungsprozess nicht unbedingt linear abläuft, sondern vielmehr auch „in der Mitte oder am Ende starten“ kann, weisen Pfähler, W./Wiese, H. (1998), S. 7 hin.

Mechanismen“ - zur Generierung konkreter Strategien.¹⁶³ Die angestrebten Strategien werden dabei mit den internen Möglichkeiten abgestimmt.¹⁶⁴ Das Ergebnis dieser Tätigkeit bzw. der Strategieumsetzung soll eine bestimmte, im günstigsten Fall führende Marktpositionierung des Unternehmens im Hinblick auf etwaige Nachfrager und Konkurrenten sein.¹⁶⁵ Letztlich ist also das strategische Management durch die Steuerung und Koordination der *langfristigen* Unternehmensentwicklung und seiner Aufgabenumwelten gekennzeichnet.¹⁶⁶

Das strategische Management kann in einem Unternehmen prinzipiell auf zwei *Ebenen* durchgeführt werden. Während das strategische Management auf *Geschäftsfeldebene* primär auf die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen in einem bestimmten Geschäftsfeld bzw. Teilmarkt abzielt,¹⁶⁷ strebt das strategische Management auf *Unternehmensebene* nach der Auswahl und Führung der „richtigen“ Geschäfte.¹⁶⁸ Das strategische Management auf Unternehmensebene bedient sich hierbei der Kernfrage der (Gesamt-)Unternehmensstrategie: „In welchen Märkten sind Wettbewerbspositionen aufzubauen, zu erhalten oder abzubauen?“¹⁶⁹

¹⁶³ Vgl. Malik, F. (2000b), S. 180.

¹⁶⁴ Vgl. Frischknecht, M. (1996), S. 21.

¹⁶⁵ Vgl. Porter, M.E. (1997), S. 43.

¹⁶⁶ Kreilkamp, E. (1987), S. 17. Hierbei erfolgt eine ständige kritische Überprüfung und gegebenenfalls Anpassung der Konzeption. Zum Aufgabenbereich des strategischen Managements vgl. Keuper, F. (2001), S. 2.

¹⁶⁷ Vgl. Johnson, G./Scholes, K. (1999), S. 12. Im Rahmen des strategischen Managements kommt der Abgrenzung des (relevanten) Marktes und der Bildung strategischer Geschäftsfelder eine große Bedeutung zu (vgl. Kreilkamp, E. (1987), S. 96-101; Meffert, H. (1994), S. 41; Grant, R.M. (2002), S. 86-89). Für den Fortgang dieser Arbeit sei die korrekte Abgrenzung des Marktes und die zielführende Bildung der Geschäftsfelder als gegeben angenommen.

¹⁶⁸ Vgl. Hungenberg, H. (2001), S. 16. Für eine ausführliche Darstellung des strategischen Managements auf Unternehmensebene vgl. u.a. Hungenberg, H. (2001), S. 325-449. „Die zentrale strategische Fragestellung auf Unternehmensebene besteht darin, in welchen Geschäften das Unternehmen agieren will und wie diese untereinander zu priorisieren sind. Dies bedeutet konkret, dass strategisches Management auf Unternehmensebene sich mit der Gestaltung des ... Geschäftsfeldportfolios und der Verteilung von Ressourcen auf einzelne Geschäftsfelder innerhalb dieses Portfolios befasst. Hierdurch soll ein Optimum für das Gesamtunternehmen erreicht werden. Man spricht in diesem Zusammenhang auch davon, dass eine Unternehmensstrategie ... formuliert wird. Um diese umzusetzen, sind die Strukturen und Systeme des Gesamtunternehmens strategiegerecht auszugestalten. Aufgabe des strategischen Managements auf Unternehmensebene ist es daher auch, die Gesamtstruktur des Unternehmens zu gestalten und solche Systeme bereitzustellen, die zur Führung des Unternehmens aus einer Gesamtsicht heraus erforderlich sind.“ (Hungenberg, H. (2001), S. 14). Der Hauptzweck des strategischen Managements auf Unternehmensebene besteht in der Sicherung der Überlebensfähigkeit bzw. Existenzsicherung des Unternehmens (vgl. Marten, I. (2000), S. 80). Die Unternehmensführung hat dies durch den Einsatz „entsprechender Maßnahmen“ (Sandler, G. (1989), Sp. 1890) zu gewährleisten.

¹⁶⁹ Vgl. Klaus, P. (1987), S. 57; Kühn, R./Grünig, R. (2000), S. 28.

Der Kernfrage der Arbeit folgend, wird im Weiteren nur auf das strategische Management auf *Geschäftsfeldebene* fokussiert, da sich Geschäftsfeldstrategien mit der Frage, was zu tun ist, um eine angestrebte Wettbewerbsposition in einem Geschäftsfeld zu erreichen und langfristig zu sichern, beschäftigen.¹⁷⁰ Strategische Entscheidungen bzw. Ziele, die die grundsätzliche Ausrichtung eines Unternehmens (in einem Geschäftsfeld) bestimmen, beeinflussen dessen Marktposition und dessen Ausgestaltung der Ressourcenbasis und geben Antwort auf die Frage nach der Art und Weise, wie sich ein Unternehmen (in einem Geschäftsfeld) mit einer Wettbewerbssituation auseinandersetzt.¹⁷¹

Im Umkehrschluss ist aber ebenso zu konstatieren, dass sowohl die bestehende Marktposition als auch die bestehende Ressourcenbasis Einfluss auf die strategischen Entscheidungen haben können. So kann davon ausgegangen werden, dass nach Festlegung der langfristigen Unternehmens- bzw. Geschäftsfeldziele¹⁷² eine umfangreiche Umwelt- (Markt-) und Unternehmens- (Ressourcen-) Analyse durchgeführt wird. Aufgrund der hieraus gewonnenen Erkenntnisse werden danach die jeweiligen strategischen Entscheidungen geplant und getroffen.¹⁷³

Ein wesentliches Ziel einzelner Wettbewerbsstrategien, die für jedes Geschäftsfeld individuell entwickelt und umgesetzt werden sollten,¹⁷⁴ ist die Erlangung und der Erhalt von Wettbewerbs-

¹⁷⁰ Vgl. Kühn, R./Grünig, R. (2000), S. 28.

¹⁷¹ Vgl. Olemotz, T. (1995), S. 32.

¹⁷² Die langfristigen Unternehmens- bzw. Geschäftsfeldziele werden auch „Geschäftsgrundsätze“ genannt (vgl. Koreimann, D.S. (1999), S. 114).

¹⁷³ Vgl. zu den Elementen und der Schrittfolge der strategischen Planung beispielhaft Schreyögg, G. (1984), S. 85; Grünig, R. (1993), S. 466-470. Unter strategischer Planung wird ein Prozess der Festlegung globaler Mittel und Maßnahmen zur Erreichung vorgelagerter Unternehmensziele verstanden (vgl. Picot, A./Lange, B. (1979), S. 570).

¹⁷⁴ Die in einem Unternehmen mit mehreren Geschäftsfeldern jeweils für jede dieser Geschäftsfelder eigenständig existierenden Wettbewerbsstrategien werden durch die Unternehmensstrategie, die auch als Leitidee oder Grundstrategie bezeichnet wird, „zusammengehalten“. Die Unternehmensstrategie betrifft das gesamte Unternehmen (vgl. Andrews, K.R. (1987), S. 13). Sie hat in der Regel einen eher langfristigen, durchschnittlichen Zeithorizont von fünf bis zehn Jahren (vgl. Grünig, R. (1992), S. 272), bildet den Bezugsrahmen für die Ableitung von Geschäftsfeldstrategien und gibt somit - oftmals in Form von Normstrategien (vgl. Meffert, H. (2000), S. 233) - die allgemeine bzw. zukünftige „Marschrichtung“ (vgl. Pümpin, C. (1980), S. 21; Pümpin, C./Geilinger, U.W. (1988), S. 6) bzw. die „grundsätzliche Richtung der Unternehmensentwicklung“ (Kreikebaum, H. (1997), S. 71) vor. Unter hierarchischen Gesichtspunkten kann in diesem Fall von einer „Top-down-Strategieformulierung“ gesprochen werden. Dabei ist anzumerken, dass die Festlegung der Unternehmensstrategie als maßgebende erfolgsentscheidende Top-Management-Aufgabe undelegierbar ist (vgl. Siegwart, H./Mahari, J. (1996), S. 83). Neben der Strategieformulierung zählt auch die Strategieimplementierung zu dem Aufgabenbereich der Unternehmensleitung (vgl. Zahn, E. (1989), Sp. 1907). Zudem sollte die Unternehmensstrategie noch Freiheitsgrade enthalten, die im Weiteren durch eine operative oder dispositive Planung zu füllen sind (vgl. Grünig, R. (1993), S. 466). Dies ist auch deswegen opportun, zumal besonders in großen Unternehmen zielführend zu fordern ist, dass die Führungskräfte der einzelnen Unternehmensbereiche (Geschäftsfelder) strategisch „mitdenken“.

vorteilen bzw. einer vorteilhaften Wettbewerbsposition (z.B. ein hoher Marktanteil, ein gutes Leistungsimage, eine hohe Kundenbindung) gegenüber anderen Marktteilnehmern in dem jeweils betrachteten Geschäftsfeld, um auf diesem Weg letztlich den Wert eines Geschäftsfeldes zu maximieren.¹⁷⁵ Es hat sich gezeigt, dass es notwendig ist, zunächst grob die Art der anzustrebenden Wettbewerbsvorteile und die Breite der angestrebten Wettbewerbsposition zu definieren, bevor eine bestimmte Geschäftsfeldstrategie gewählt wird.¹⁷⁶

Unter einem (strategischen) *Wettbewerbsvorteil* versteht man die im Vergleich zu einem bestimmten Wettbewerber bzw. zur Gesamtzahl der Konkurrenten überlegene Leistung, die zu dauerhaft höheren Gewinnaussichten als bei den konkurrierenden Unternehmen führt.¹⁷⁷ Zur Erzielung dieser Leistung muss die Unternehmung über Fähigkeiten und Ressourcen verfügen, die es ihr ermöglichen, Marktleistungen zu erbringen, die den Kundenbedürfnissen entsprechen und für die Kunden einen entsprechend hohen Wert darstellen.¹⁷⁸

Dies wird regelmäßig dann der Fall sein, wenn es den Unternehmen gelingt, Leistungen anzubieten, die die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden besser befriedigen, als dies die Leistungen der Konkurrenten könnten.¹⁷⁹ Die Leistungen sollten die drei wesentlichen Kriterien *wichtig*, *wahrgenommen* und *dauerhaft* erfüllen und den Kunden einen höheren Nutzen als die Leistungen der Konkurrenten offerieren.¹⁸⁰ Entscheidend hierbei ist, dass die Kunden die ihnen offerierten Nut-

¹⁷⁵ Vgl. Hinterhuber, H.H. (1990), S. 63; Hungenberg, H. (2001), S. 64-67.

¹⁷⁶ Vgl. Kühn, R./Grünig, R. (2000), S. 192.

¹⁷⁷ Vgl. Abplanalp, P.A./Lombriser, R. (2000), S. 80. Durch den erforderlichen Vergleich mit den Konkurrenten können die erzielbaren Wettbewerbsvorteile niemals absolut (messbar), sondern immer relativ - zu den jeweiligen Wettbewerbern und der Stimmigkeit mit den weiteren Umweltfaktoren - sein (vgl. Schmid, S./Kutschker, M. (2002), S. 1242). Wenn hier von Stimmigkeit gesprochen wird, dann sollte damit immer auch der zeitliche Aspekt berücksichtigt werden. Ein bestehender Wettbewerbsvorteil kann aufgrund von Änderungen der Umweltfaktoren in Zukunft kein Wettbewerbsvorteil mehr sein. Demzufolge sind die auf den Erfolgspotenzialen beruhenden Wettbewerbsvorteile - im Gegensatz zu den Erfolgsfaktoren - nicht nur unternehmensindividuell, sondern auch raum-, situations- und vor allem zeitspezifisch anzusehen. Insbesondere der Zeitaspekt wird im Verlauf der Arbeit unter dem Gesichtspunkt der Dynamisierung noch genauer betrachtet werden. Für einen Überblick über unterschiedliche Definitions- und Konzeptionalisierungsversuche des Begriffs bzw. „Konstrukts“ *Wettbewerbsvorteil* vgl. Faix, A./Görgen, W. (1994), S. 160-166; Bürki, D.M. (1996), S. 42-47. Einen umfassenden Überblick über mögliche Strategien zur Erreichung von Wettbewerbsvorteilen bietet Weishäupl, M. (2003) an.

¹⁷⁸ Vgl. Kühn, R./Grünig, R. (2000), S. 27.

¹⁷⁹ Vgl. Wagner, R. (2001), S. 23.

¹⁸⁰ Vgl. Simon, H. (1987), S. 368; Corsten, H./Will, T. (1992), S. 185; Simon, H. (1993), Sp. 4693; Börner, C.J. (2000a), S. 19. Die Leistung muss ein für den Kunden wichtiges Leistungsmerkmal betreffen (*wichtig*), der (Wettbewerbs-)Vorteil muss von den Kunden tatsächlich realisiert bzw. wahrgenommen werden (*wahrgenommen*) und der (Wettbewerbs-)Vorteil darf von der Konkurrenz nicht schnell imitierbar bzw. substituierbar sein (*dauerhaft*). Ein Wettbewerbsvorteil wird dann als dauerhaft angesehen, wenn er sich nicht ohne Weiteres imitieren oder außer Kraft setzen lässt. Er resultiert aus den speziellen Fähigkeiten und den Werten eines Unternehmens (vgl. Aaker, D.A. (1988), S. 37). Nur wenn alle drei Merkmale *gleichzeitig* erfüllt

zenvorteile honorieren. Nur so kann der Vorteil für die Kunden auch zu einem Vorteil für das Unternehmen werden und das Unternehmen - trotz eines intensiven Wettbewerbs - über längere Zeit im Markt erfolgreich sein.¹⁸¹

Das grundlegende Ziel des strategischen Managements liegt in der *Beherrschung* eines sich ständig verändernden, dynamischen Gleichgewichts einer Vielzahl von Konkurrenten und im Aufbau neuer sowie im Erhalt und Ausbau bestehender, langfristiger, nachhaltiger *Erfolgspotenziale* durch Ausnutzung von Wettbewerbsvorteilen bzw. vorteilhaften Wettbewerbspositionen.¹⁸²

sind, wird ein Wettbewerbsvorteil erreicht werden können (vgl. Mai, K.R. (1999), S. 143). Für ein Beispiel, anhand welcher Kriterien für einen großen Firmenkunden entsprechende Nutzen- und Präferenzfunktionen hinsichtlich der Wahl einer Kundenverbindung mit einer Universalbank oder einer Spezialbank bestimmbar sind, vgl. Möller, M. (2000), S. 42-54. Relativierend angemerkt werden sollte - im Vorgriff auf die weitere Darstellung des market-based view (vgl. Kapitel 5.3.) - allerdings, dass es im Rahmen der Kostenführerstrategie, die das Ziel verfolgt, möglichst kostengünstig zu produzieren bzw. zu handeln, sinnvoll sein kann, dem Kunden den eigenen Kostenvorteil nicht uneingeschränkt zu kommunizieren, sondern die erzielbaren, höheren Margen abzuschöpfen (vgl. Wolfrum, U. (1993), S. 104).

¹⁸¹ Vgl. Rühli, E. (1994), S. 33. Ein Wettbewerbsvorteil gilt für ein Unternehmen dann als wertvoll, wenn der Preis, der für die entsprechende Leistung erzielt wird, die Kosten der Leistungserstellung übersteigt. Aus dieser Sicht ist es für ein Unternehmen nicht entscheidend, objektiv besser als die Konkurrenz zu sein. Entscheidend ist allein, welche Unterschiede der einzelne Kunde subjektiv wahrnimmt. Nur die subjektive Wahrnehmung bestimmt den Nutzen, den der aus einer Leistung erzielt, und damit letztlich den Preis, den er hierfür zu zahlen bereit ist (vgl. Hungenberg, H. (2001), S. 149-150). Je größer der Nutzen ist, den ein Unternehmen für seine Kunden im Vergleich zu den Konkurrenten bietet, desto höher kann später der Gewinn sein, der daraus geschöpft werden kann (vgl. Mann, R. (1985), S. 3). Zu einzelnen Prinzipien, die für das Verständnis, die Schaffung und die Verteidigung von Wettbewerbsvorteilen bedeutsam sind (Überlebensprinzip, „Kenne Deinen Gegner“-Prinzip, Chancenprinzip, Konzentrationsprinzip, Konsistenzprinzip, Wahrnehmungsprinzip, Angriffs- und Verteidigungsprinzip) vgl. Simon, H. (1988b), S. 4-17; Simon, H. (1993), Sp. 4697-4703.

¹⁸² Vgl. Schreyögg, G. (1984), S. 5; Stein, H.G. (1988), S. 399; Grünig, R. (1992), S. 268; Kreikebaum, H. (1997), S. 19; Corsten, H. (1998a), S. 16; Abplanalp, P.A./Lombriser, R. (2000), S. 9; Henderson, B.D. (2000a), S. 31. Vgl. grundlegend zum Erfolgspotenzialbegriff Wolfrum, U. (1993). Ausgewählte Erfolgspotenzialkonzepte stellt Link, W. (1997), S. 130-154 vor. Der Aufbau und der Erhalt langfristiger Erfolgspotenziale wird als strategische Herausforderung und wesentliche Kernaufgabe der Unternehmensleitung verstanden (vgl. Frese, E. (1986), S. 113). „Unter einem Erfolgspotential wird dabei ein *unternehmerisches Aktivitätsfeld* verstanden, das es aufgrund der von der Unternehmung aufgebauten Positionen erlaubt, langfristig *überdurchschnittliche Erträge* zu erzielen. Solche Erfolgspotentiale beziehen sich .. in der Regel auf Produkte und Märkte. Sie können zum Ausdruck kommen in Kostenvorteilen, Qualitätsvorteilen, überdurchschnittlichen Marktanteilen, Imagevorteilen, Distributionsvorteilen usw.“ (Pümpin, C. (1980), S. 7-8). Pümpin betont, dass vor allem neu entstehende oder noch nicht entdeckte Erfolgspotenziale für ein Unternehmen von Bedeutung sind. Neue Erfolgspotenziale entstehen insbesondere durch - zyklische - Veränderungen einzelner Umwelt-, Markt- oder Unternehmensparameter. Dabei sollte die Beurteilung der Attraktivität der Erfolgspotenziale situativ aus Sicht des einzelnen Unternehmens erfolgen (vgl. Pümpin, C. (1992a), S. 58-59). In konsequenter Sicht stellen aber nicht nur diese markt- und produktorientierten Faktoren, sondern beispielsweise auch die Fähigkeiten des Managements und die Lieferantenbeziehungen Erfolgspotenziale dar (vgl. Kühn, R./Grünig, R. (2000), S. 73). So werden beispielsweise das „Vorstellungsvermögens“ des Managements sowie die Kraft und die Fähigkeit, zukünftige Potenziale zu erkennen, aufzubauen und zu nutzen, als Erfolgspotenziale angesehen (vgl. Mann, R. (1985), S. 3). Zur Planung von Erfolgspotenzialen, kritisch zum Einsatz des Erfolgspotenzialbegriffes als Steuerungsgröße für strategisches Handeln und einführend zum Erfolgspotenzialmanagement vgl. Winand, U. (1989), Sp. 440-452. Winand betont hier, dass es eine Vielzahl unterschiedlicher Fassungen von Erfolgspotenzialbegriffen gibt. Der Er-

Die erzielbaren geschäftsfeldspezifischen Wettbewerbsvorteile beruhen auf dem Zusammenwirken einer beschränkten Zahl effektiver Erfolgspotenziale.

Die aufzubauenden Erfolgspotenziale lassen sich dabei im Allgemeinen in

- unternehmensinterne (stehen der Unternehmens- bzw. Geschäftsfeldführung unmittelbar als Handlungsparameter zur Verfügung, wie z.B. Kostensenkungspotenzial, Synergiepotenzial, internes Humanpotenzial, organisatorisches Potenzial, Know-how-Potenzial, Produktqualitätspotenzial) und
- unternehmensexterne (ergeben sich aus den generellen oder aufgabenspezifischen Unternehmenssystemen, wie z.B. Marktpotenzial, Beschaffungspotenzial, Kooperationspotenzial, externes Humanpotenzial)

Erfolgspotenziale unterscheiden.¹⁸³ Da Erfolgspotenziale gemeinhin von mehreren Faktoren abhängen und sich nicht in einer einzigen Größe abbilden lassen, wird nach Kriterien bzw. Faktoren gesucht, die maßgeblich für den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens sind.¹⁸⁴

Bei diesen Faktoren handelt es sich um strategische *Erfolgsfaktoren*, die sich sowohl aus unternehmensexternen (Marktposition) als auch aus unternehmensinternen (Ressourcenbasis) Faktoren identifizieren lassen.¹⁸⁵ Die erzielbaren geschäftsfeldspezifischen Wettbewerbsvorteile resultieren somit de facto aus einer Kombination strategischer Erfolgsfaktoren.

folgspotenzialbegriff ist nicht leicht zu umgrenzen (vgl. Knyphausen-Aufseß, D. zu (1995), S. 360). Erfolgspotenziale in der bankbetrieblichen Planung untersucht Wißmann, R. (2001).

¹⁸³ Vgl. Brenig, H. (1992), S. 81-85. Bei der Diskussion um Erfolgspotenziale werden beispielsweise einem ausgereiften Produkt, einer herausragenden Personalausstattung oder einer überdurchschnittlichen Kapitalreserve eine besondere Bedeutung beigemessen (vgl. Scholz, C. (2000), S. 47). Für eine andere (allerdings ähnliche) Abgrenzungsmöglichkeit der Erfolgspotenziale vgl. Kühn, R./Grünig, R. (2000), S. 93. Kühn/Grünig sprechen von einem von der Theorie und Praxis nicht weiter begründeten, auf praktischen Erfahrungen basierenden Axiom der kleinen Zahl effektiver Erfolgspotenziale. Sie merken an, dass das Erkennen effektiver und Bewerten möglicher Erfolgspotenziale problematisch sein könne und dass der Aufbau und die Sicherung von Erfolgspotenzialen einen gezielten Einsatz von Arbeit und Kapital voraussetze (vgl. Kühn, R./Grünig, R. (2000), S. 75-83). Lombriser/Abplanalp gehen davon aus, dass für die meisten Unternehmen das wichtigste Erfolgspotenzial aus einer Kombination von der Fähigkeit und Kapazität, bestimmte Produkte oder Dienstleistungen zur Verfügung zu stellen, von einem genügend großen Marktpotenzial aus einem aufnahmefähigen Markt und von einer genügend großen Marktposition besteht, die sich z.B. im Marktanteil, im Image und in den vorhandenen Vertriebskanälen niederschlägt (vgl. Lombriser, R./Abplanalp, P.A. (1998), S. 27-28).

¹⁸⁴ Vgl. Frese, E. (1986), S. 119. Mit den Fragen, welche und wie viele Faktoren zu Erfolg im Wettbewerb führen und welche Möglichkeiten/Methoden ihrer Ermittlung/Identifikation existieren, haben sich zahlreiche Forscher beschäftigt. Vgl. u.a. Dunst, K.H. (1989), Sp. 1894-1903; Simon, H. (1993), Sp. 4694-4696; Grünig, R./Heckner, F./Zeus, A. (1996), S. 5-12; Grant, R.M. (2002), S. 95-102 sowie für den Bankbereich Riekeberg, M. (2003).

¹⁸⁵ Der Begriff „Erfolgsfaktor“ (*success factor*) geht auf Daniel, D.R. (1961), S. 116 zurück. Erfolgsfaktoren sind diejenigen strategischen Variablen, anhand derer eine ex post Analyse hinsichtlich des geschäftspolitischen Erfolges eines Unternehmens durchgeführt werden kann. („... to best discriminate winners from losers in your industry.“; Schoemaker, P.J.H. (1992), S. 76). *Strategische Erfolgsfaktoren* haben somit Ein-

Strategische Erfolgsfaktoren sollten dem Aufbau einer vom Wettbewerb langfristig abgrenzten Alleinstellung ermöglichen, auf spezifische Kundenbedürfnisse abzielen (d.h. die eigenen, relativen Stärken müssen bei der Zielgruppe einen relevanten Nutzen stiften) und auf spezifischen Fähigkeiten und Ressourcen des Unternehmens aufbauen, die einzigartig und durch die Wettbewerber nicht oder nur schwer nachzuahmen sind.¹⁸⁶

fluss auf das Erfolgspotenzial eines Unternehmens bzw. eines strategischen Geschäftsfeldes (vgl. Dunst, K.H. (1983), S. 65). Während ein strategischer Erfolgsfaktor eine Dimension bezeichnet, auf der die Unternehmen den Wettbewerb führen, wird mit dem Erfolgspotenzial beispielsweise die Ausprägung bezeichnet, die eine wechselseitige und umweltbezogene Verknüpfung der Erfolgsfaktoren haben kann (vgl. Grünig, R./Heckner, F./Zeus, A. (1996), S. 5). Die *Identifikation* von Erfolgsfaktoren ist allerdings nicht ganz unproblematisch (vgl. hierzu Fischer, T.M. (2000), S. 74-83). Nicolai/Kieser sprechen sogar - unter Bezugnahme auf die Entwicklung der Erfolgsfaktorenforschung und die Ursachen deren Erfolglosigkeit - davon, dass die Versuche der Managementforscher, Erfolgsfaktoren von Unternehmen zu identifizieren, bislang erfolglos geblieben sind, und dass die Ursachen hierfür auch in Zukunft nicht zu beseitigen sein werden (vgl. Nicolai, A./Kieser, A. (2002), S. 579-596). Wenn es einfache Erfolgsgesetze im Sinne einer Auflistung von Erfolgsfaktoren oder im Sinne einer Entwicklung von Erfolgsformeln gäbe, dann könnten sich alle Unternehmen nach diesen Erfolgsfaktoren richten. Dies hätte zur Folge, dass die Unternehmen aufgrund ihres gleichartigen Verhaltens ihre Einzigartigkeit aufgeben würden und sich nicht mehr von der Konkurrenz abheben könnten. Sie würden hierdurch die Möglichkeit der Generierung von Wettbewerbsvorteilen einbüßen. Diesen Zirkel kann die Erfolgsfaktorenforschung bis dato nicht auflösen! Zudem muss bedacht werden, dass zwischen Erfolgspotenzialen und Erfolgsfaktoren ein Unterschied besteht. Während die beschriebenen Erfolgsfaktoren für den langfristigen Erfolg und damit für die Realisierung der langfristigen Unternehmensziele als besonders wichtig erachtet werden und somit als Erfolgsdeterminanten angesehen werden können, verstehen sich die Erfolgspotenziale im Sinne von Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen als Vorsteuergrößen, die Wettbewerbsvorteile generieren und letztlich die Realisierung langfristiger Unternehmensziele sicherstellen sollen. Erfolgspotenziale werden aber erst erfolgswirksam, wenn sie mobilisiert werden. Schafft es ein Unternehmen, seine Erfolgspotenziale zu aktivieren und auszuschöpfen, erst dann kann es Wettbewerbsvorteile generieren und seine langfristigen Unternehmensziele erreichen (vgl. Schmid, S./Kutschker, M. (2002), S. 1241-1242). Ebenfalls kritisch zu den Erfolgsfaktoren äußert sich Ghemawat, der anmerkt, dass die Idee der Erfolgsfaktoren sich nicht zu einer Fundierung des strategischen Denkens eigne. Dies begründet er damit, dass die Erfolgsfaktoren nur schwer zu bestimmen seien und dass sich aus ihnen - im unwahrscheinlichen Fall ihrer Bestimmbarkeit - nur schwerlich konkrete Handlungsanweisungen ableiten lassen. Zudem könnten sie nicht verallgemeinert werden. Beispielsweise sei es nicht für alle Unternehmen möglich, Marktführer zu sein. Letztlich würden die Erfolgsfaktoren nicht an den spezifischen, historisch gewachsenen Eigenheiten des Unternehmens relativiert (vgl. Ghemawat, P. (1991), S. 1-12).

¹⁸⁶ Vgl. Jenner, T. (1999), S. 96-97.

Beispielhaft lassen folgende strategische Erfolgsfaktoren aufzählen:

- unternehmensextern:
 - das Marktgeschehen (z.B. Produkte, Kunden, Lieferanten),
 - der Produkt- oder der Dienstleistungspreis,
 - der Marktanteil,
 - das Marktvolumen und
 - die vom Staat und der Gesellschaft geschaffenen Bedingungen, die sich die Unternehmen nutzbar machen können, (z.B. Gesetze, Patente, Lizenzen)
- unternehmensintern:
 - die Qualität (z.B. Know-how, Kompetenzen) und Quantität (z.B. Ressourcenmenge) der Unternehmensführung und des Personals,
 - die Unternehmensorganisation (Aufbau- und Ablauforganisation),
 - die Unternehmensfinanzierung sowie
 - der Forschungs- und Entwicklungsstand/-aufwand.¹⁸⁷

¹⁸⁷ Vgl. Koreimann, D.S. (1999), S. 114; Ehrmann, H. (2002), S. 114-118. Wagner nimmt eine andere Kategorisierung der Erfolgsfaktoren vor und führt einzelne Beispiele an. Er unterteilt die Erfolgsfaktoren exemplarisch in Nutzen (Produktqualität und -zuverlässigkeit, Produkteigenschaften, Zusatznutzen), Kosten (Preis, Konditionen, ganzheitliche Beschaffungskosten), Zeit (Lieferzeit und -treue, Flexibilität) und Sicherheit (Zuverlässigkeit und Image des Lieferanten, Freundlichkeit, Betreuung, Behandlung von Reklamationen). Vgl. Wagner, R. (2001), S. 24. Dunst stellt einen sehr umfangreichen Katalog spezifischer Einflussfaktoren für strategische Geschäftsfelder auf (vgl. Dunst, K.H. (1989), Sp. 1901-1902). Auf die aus den Erfolgsfaktoren abgeleiteten Verhaltensweisen (Überlegenheitsstrategie, partizipatives Verhalten, Vernichtungsstrategie, Imitationsverhalten und kollektives Verhalten) sei hier nur am Rande hingewiesen. Vgl. für weitere mögliche Auflistungen von Erfolgspotenzialen und den dazugehörigen Erfolgsfaktoren Bea, F.X./Haas, J. (2001), S. 111-112. Marten bezeichnet die Kombination der strategischen Erfolgsfaktoren treffend als „strategic fit“ (Marten, I. (2000), S. 80-81). Für die Berücksichtigung qualitativer Faktoren bzw. weicher Erfolgsfaktoren sowie die Rückbesinnung auf unternehmerische Grundtugenden vgl. das grundlegende Werk von Peters, T.J./Waterman, R.H. (1982) bzw. für eine deutsche Fassung Peters, T.J./Waterman, R.H. (1993) oder zusammenfassend Kühn, R./Grünig, R. (2000), S. 115-118. Peters/Waterman benennen hier das Primat des Handelns, die Nähe zum Kunden, den Freiraum für Unternehmertum, die Produktivität durch Menschen, das sichtbar gelebte Wertesystem, die Bindung an das angestammte Geschäft, den einfachen, flexiblen Unternehmensaufbau und die straff-lockere Führung als die wesentlichen Merkmale (Erfolgsfaktoren) der besonders erfolgreichen Unternehmen. Vgl. kritisch zur Darstellung von Peters/Waterman u.a. Krüger, W. (1989), S. 13-18; Jahns, C. (2002), S. 213-214. Nahezu ein Drittel (14 von 43) der von Peters/Waterman als exzellent bezeichneten Unternehmen sind bereits zwei Jahre nach deren Untersuchung in eine schwere ökonomische Krise geraten (vgl. o.V. (1984), S. 46-55). Hierauf weist auch Pümpin, C. (1992a), S. 262 hin.

Ergänzend hierzu können u.a. die Marktbearbeitungskompetenz, die Kundennähe, die Flexibilität, die Lernfähigkeit, die Innovationsfähigkeit, die Kosteneffizienz, die Produktionskompetenz, die Fähigkeit zur Verfolgung langfristiger Ziele oder die Fähigkeit zur kontinuierlichen Verbesserung von Prozessen als weitere Erfolgsfaktoren angesehen werden.¹⁸⁸ Die Gewichtung der Erfolgsfaktoren des relevanten Marktes lässt sich beispielsweise durch Marktbeobachtungen und Kundenbefragungen bestimmen.¹⁸⁹

Kritische Erfolgsfaktoren sind solche Faktoren, die einen wesentlichen Einfluss auf das Erfolgspotenzial eines Geschäftsfeldes haben.¹⁹⁰ Insbesondere die unternehmensinternen Erfolgsfaktoren stellen dabei den Kern der strategischen *Erfolgsposition* dar, die von der Konkurrenz im Markt nur schwer und durch einen längerfristigen, massiven Mitteleinsatz imitiert werden kann.¹⁹¹

Tab. 4.1. gibt einige Beispiele strategischer Erfolgspositionen wieder.

Es kann festgehalten werden, dass die Erfolgsfaktoren in ihrer spezifischen Ausprägung, wechselseitigen und umweltbezogenen Verknüpfung als Gefüge die Erfolgspotenziale eines Unternehmens bilden. Die Erfolgspotenziale bestimmen wiederum als „Inputgrößen“ die Ausprägung der Erfolgsindikatoren und somit der Erfolgspositionen eines Unternehmens (vgl. Abb. 4.2.).¹⁹²

¹⁸⁸ Vgl. Jenner, T. (1999), S. 102-111.

¹⁸⁹ Vgl. Wagner, R. (2001), S. 24.

¹⁹⁰ Vgl. Dunst, K.H. (1989), Sp. 1893; Krüger, W./Schwarz, G. (1990), S. 180. Für das Bankgeschäft gelten beispielsweise eine angemessene Kapitalausstattung, gute Bonität, Expertisen im Risikomanagement, economies of scale und scope, Reaktionsschnelligkeit, Reputation, internationale Distributionskapazitäten sowie Markt-, Branchen- und Produktexpertisen als *kritische* Erfolgsfaktoren (vgl. Lehmann, M. (1999), S. 306-307). Einsichtig scheint, dass aufgrund differierender strategischer Ausrichtungen und Ressourcenausstattungen die Bedeutung der jeweiligen Erfolgsfaktoren von Bank zu Bank variieren kann.

¹⁹¹ Vgl. Pümpin, C./Prange, J. (1991), S. 19. Strategische Erfolgspositionen sind durch den Aufbau von wichtigen und dominierenden Fähigkeiten bewusst geschaffene Voraussetzungen, die es einer Unternehmung erlauben, Konkurrenzüberlegenheit und damit langfristig überdurchschnittliche Ergebnisse zu erreichen bzw. zu erhalten (vgl. Pümpin, C./Geilinger, U.W. (1988), S. 11; Stein, H.G. (1988), S. 400). Somit geht es bei strategischen Erfolgspositionen weniger um eine absolute Größe als vielmehr um relative Vorteile im Vergleich zur Konkurrenz. Damit erweitern die strategischen Erfolgspositionen den Begriff der strategischen Erfolgspotenziale, indem zusätzlich das mit dem Erfolgspotenzial angesprochene Ressourcenpotenzial wettbewerbsbezogen positioniert wird. Zu den einzelnen strategischen Erfolgspositionen vgl. u.a. Pümpin, C. (1986), S. 29-102. Pümpin formuliert zudem zehn Leitsätze zum Management strategischer Erfolgspositionen (vgl. Pümpin, C. (1992b), S. 19-76). Bestehende Erfolgspositionen drücken die im Zeitablauf gewonnenen Erfahrungen eines Unternehmens aus. Sie schlagen sich in der jeweiligen Marktposition nieder. Neue Erfolgspositionen stellen hingegen auf die Entwicklung von Bedingungen ab, die *zukünftig* geeignet sind, entsprechenden Nutzen aus Vorsprüngen gegenüber dem Wettbewerb zu erzielen. Am erfolgversprechendsten sind neue, innovative Erfolgspositionen, die von den traditionellen Ansätzen der Branche abweichen (vgl. Frischknecht, M. (1996), S. 163).

¹⁹² Vgl. Buchholz, W./Olemotz, T. (1995), S. 3.

Bereiche strategischer Erfolgspositionen	Beispiele
Produkte und Dienstleistungen	<ul style="list-style-type: none"> » Fähigkeit, Kundenbedürfnisse schneller und besser als die Konkurrenz zu erkennen und damit die Produkte und Dienstleistungen schneller den Marktbedürfnissen anpassen zu können. » Fähigkeit, eine hervorragende Kundenberatung und einen überlegenen Kundenservice zu bieten.
Markt	<ul style="list-style-type: none"> » Fähigkeit, einen bestimmten Markt bzw. eine bestimmte Abnehmergruppe gezielter und wirkungsvoller als die Konkurrenz zu bearbeiten. » Fähigkeit, in einem Markt ein überlegenes Image (z.B. Qualität) aufzubauen und zu halten.
Unternehmensfunktionen	<ul style="list-style-type: none"> » Fähigkeit, effizienter¹⁹³ und kostengünstiger als die Konkurrenz zu produzieren bzw. qualitativ hochwertigere Dienstleistungen anbieten zu können. » Fähigkeit, die bestqualifiziertesten Mitarbeiter zu rekrutieren und zu halten.

Tab. 4.1.: Beispiele strategischer Erfolgspositionen
 Quelle: in Anlehnung an Pümpin, C./Geilinger, U.W. (1988), S. 14

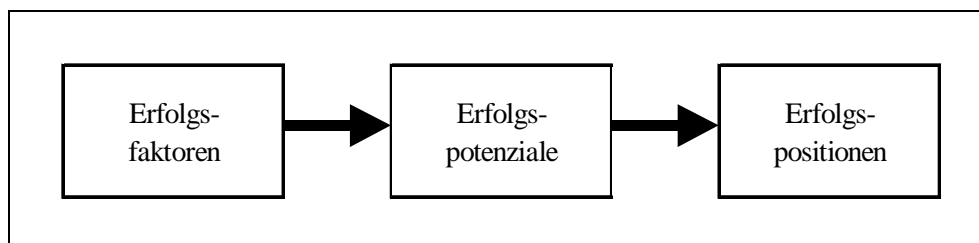


Abb. 4.2.: Zusammenhang von Erfolgsfaktoren, -potenzialen und -positionen
 Quelle: in Anlehnung an Buchholz, W./Olemotz, T. (1995), S. 3

Das regelmäßige Erkennen und zielkonforme Nutzen der Erfolgsfaktoren bzw. -positionen führt zum Aufbau von dauerhaften Wettbewerbsvorteilen und somit zur Erzielung langfristigen Erfolgs. Hierzu sind sowohl die externe Marktpositionierung als auch die interne Ressourcenbasis

¹⁹³ Die Effizienz misst das Verhältnis von aktuellem Output zu aktuellem Input und somit die Wirksamkeit von Strukturen bzw. Aktivitäten. Sie stellt u.a. eine Leitlinie für die kurzfristige Planung dar (vgl. Schiller, B./Tytko, D./Marek, M. (2000), S. III). Wird in dieser Arbeit die Steigerungsform „effizienter“ gewählt, so bedeutet dies z.B., dass ein Unternehmen eine Leistung mit einer höheren Effizienz als ein anderes Unternehmen erbringt. Es erreicht entweder den gleichen Output mit einem geringeren Input oder einen höheren Output mit dem gleichen Input.

so auszugestalten, dass diese von der Konkurrenz nicht oder nur schwer imitiert werden können.¹⁹⁴

Oftmals lassen sich aber dauerhafte Wettbewerbsvorteile nicht dadurch erreichen, dass man einfach „stärker“ als die Konkurrenz, sondern vielmehr in einem bestimmten Geschäftsfeld anders als alle anderen Konkurrenten ist.¹⁹⁵ Diese Unterschiedlichkeit kann beispielsweise aus der Implementierung einer innovativen Problemlösung oder einer Spezialisierung auf ein neues Kundenproblem herrühren.¹⁹⁶ Abb. 4.3. visualisiert das bisher Gesagte.¹⁹⁷

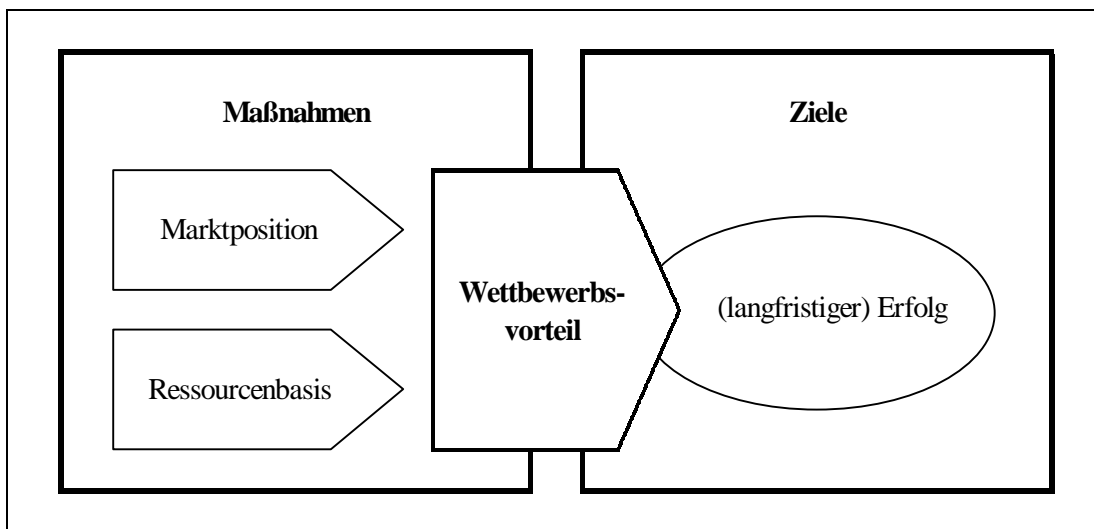


Abb. 4.3.: Grundverständnis des strategischen Managements
Quelle: Hungenberg, H. (2001), S. 6

Es wird deutlich, dass der Erfolg eines Geschäftsfeldes und des gesamten Unternehmens elementar mit der Unternehmensumwelt *und* dessen Ressourcenbasis abhängen.

¹⁹⁴ Vgl. Rose, P.M. (2000), S. 40; Al-Laham, A. (2003b), S. 15.

¹⁹⁵ „Man muss selbstverständlich qualitativ gut sein. Aber man muss auch anders sein als die Konkurrenz, wenn man vom Kunden wahrgenommen werden will.“ (Hennerkes, B.H. (2002), S. 1269). Weitere Wege zur Erzielung dauerhafter Wettbewerbsvorteile, z.B. durch Patentschutz, technologische Führung, neuartige Strategien oder Ausnutzung von Synergien, beschreibt Aaker, D.A. (1988), S. 44-46.

¹⁹⁶ Vgl. Schwaninger, M. (1989), S. 320. Deshalb ist das Erkennen der eigenen potenziellen Fähigkeiten und Stärken sowie deren spezifischem Problemlösungspotenzial von besonderer Bedeutung im Rahmen der Strategiefindung bzw. -formulierung.

¹⁹⁷ Als Ziel des strategischen Managements auf Geschäftsfeldebene kann man anstatt des (langfristigen) Erfolges auch die Maximierung des Geschäftsfeldwertes setzen.

Ziel eines jeden Unternehmens muss es sein, in einem bestimmten Geschäftsfeld mindestens *einen* strategischen Wettbewerbsvorteil zu besitzen.¹⁹⁸ Dies kann den langfristigen Erfolg bzw. das langfristige und profitable „Überleben“ des Unternehmens im Wettbewerb (= Bestandserhaltung des Unternehmens) sichern.¹⁹⁹

4.1.5. Instrumente und Verfahren des strategischen Managements

Als Instrumente und Verfahren des strategischen Managements (bzw. der strategischen Planung) stehen eine Reihe entwickelter, zumeist praxisorientierter Methoden (Modelle zur quantitativen oder qualitativen Erklärung von strategischem Erfolg) zur Verfügung.²⁰⁰ Diese grundsätzlich auch in Banken einsetzbaren Methoden helfen, ausgehend von den definierten Wettbewerbsstrategien, strategische Planungsprozesse zu unterstützen und Wettbewerbsvorteile für ein Unternehmen zu analysieren.²⁰¹

¹⁹⁸ Diese Auffassung erwächst aus der Erkenntnis, dass ein Wettbewerber nur dann weiter existieren bzw. „überleben“ kann, wenn er zumindest einen strategischen Wettbewerbsvorteil besitzt. Haben Wettbewerber die absolut gleichen Fähigkeiten, so können sie nicht nebeneinander bestehen. Einer wird den Anderen vom Markt verdrängen (vgl. ähnlich Henderson, B.D. (2000a), S. 50; Henderson, B.D. (2000c), S. 574). Diese Erkenntnis basiert auf einer Analogie zu dem aus der Evolutionstheorie stammenden Gesetz des gegenseitigen Ausschlusses von Gause (vgl. Gause, G.F. (1934)). Eine Spezies kann nur überleben, wenn sie zumindest eine lebenswichtige Aktivität besser beherrscht als ihre Feinde (schneller laufen, besser klettern, sich tiefer eingraben, schlauere Tricks anwenden, ...). Zwei Arten mit gleichen Fähigkeiten, die auf dieselbe Art und Weise „leben“, können nicht nebeneinander bestehen (vgl. Simon, H. (1988a), S. 465; Henderson, B.D. (2000a), S. 27; Henderson, B.D. (2000b), S. 56-64; Keuper, F. (2001), S. 11-12). Ein Vergleich des Wettbewerbs mit einem Überlebenskampf bzw. Ausleseprozess in der Natur drängt sich hier auf.

¹⁹⁹ Vgl. Simon, H. (1993), Sp. 4693; Hungenberg, H. (2001), S. 6.

²⁰⁰ Eine Übersicht über die meist praxisorientierten Instrumente und Verfahren des strategischen Managements, der strategischen Planungsforschung bzw. der strategischen Analyse (z.B. Chancen/Risiken-Analyse, Stärken/Schwächen-Analyse, Potenzialanalyse, PIMS-Konzept/-Programm, Produktlebenszyklus-Konzept, Erfahrungskurven-Konzept, SWOT-Analyse, Portfolio-Technik bzw. -Analyse, Gap-Analyse, ökonomische Modelle, Delphi-Methode, Szenario-Technik, Benchmarking) findet sich in nahezu jeder Publikation, die sich mit dem Themenbereich „Strategisches Management“ befasst. Exemplarisch seien hier Kreilkamp, E. (1987), S. 315-562; Sabel, H. (1993), Sp. 4079-4088; Ulrich, P./Fluri, E. (1995), S. 116-131; Kreikebaum, H. (1997), S. 97-117; Corsten, H. (1998a), S. 49-92; Olfert, K./Pischulti, H. (2002), S. 66-72; Staehle, W.H. (1999), S. 639-650; Bea, F.X./Haas, J. (2001), S. 117-160; Thommen, J.P./Achleitner, A.K. (2001), S. 895-905; Meier, H. (2002), S. 126-138 genannt. Schreyögg bezeichnet, auf die Portfolio-Technik rekurrierend, die Instrumente als „Hilfsmittel, das Sortiment der Ist-Strategien in einer für den folgenden Strategieformulierungsprozeß geeigneten Weise zu erfassen und abzubilden.“ (Schreyögg, G. (1984), S. 92).

²⁰¹ Relativierend sollte allerdings angemerkt werden, dass die Instrumente, wie z.B. das PIMS-Konzept, das Erfahrungskurven-Konzept und das Lebenszyklus-Konzept, für den Dienstleistungsbereich und somit auch für den Bankbereich nur eine untergeordnete Rolle spielen, da sie primär für den Industriebetrieb konzipiert wurden. Eine Übertragung auf den Bankbereich erscheint nur in begrenztem Maße möglich (vgl. Büschgen, H.E. (1999), S. 177-178). Einzig einfache Chancen/Risiken- und Stärken/Schwächen-Analysen weisen zur *Untermauerung* strategischer Entscheidung bei Dienstleistungsanbietern einen relativ hohen Anwendungs- und Tauglichkeitsgrad auf (vgl. Laib, P. (1998), S. 520).

Hierbei handelt es sich zumeist um sowohl analysierende (Beschreibung der aktuellen Situation und Strukturierung der Planungsprobleme) als auch prognostizierende (Vorhersage unternehmensinterner und -externer Variablen) Verfahren und Instrumente zur systematischen Informationsgewinnung und -verarbeitung, die Aussagen aufstellen, umformen und prüfen sollen und damit einer systematischen Erkenntnisgewinnung dienen können.

Die Instrumente erscheinen zwar geeignet, um Unterschiede in der Beurteilung langfristiger Wettbewerbsvorteile verschiedener (Unternehmens-)Bereiche sichtbar zu machen, sie geben allerdings keine Anhaltspunkte, *wie* eine angestrebte Wettbewerbsposition zu erreichen bzw. zu sichern ist.²⁰² Zur *Strategieformulierung* eignen sich die Instrumente nicht,²⁰³ Handlungsansätze für die Zukunftsbewältigung werden nicht unmittelbar bereit gestellt.²⁰⁴ Da dies aber ein Bestandteil dieser Arbeit sein soll, sei hier lediglich der Vollständigkeit halber auf die Existenz dieser Instrumente und Verfahren hingewiesen.

4.1.6. Strategische Konzeptionen

Im Rahmen des strategischen Managements können unterschiedliche Konzeptionen bzw. Methoden unterschieden werden.²⁰⁵ Dabei werden in der Literatur unterschiedliche Klassifikationen vorgenommen, wobei die Unterscheidung einzelner Konzeptionen nicht immer trennscharf ist. Es kann gegebenenfalls durchaus zu situativen Überschneidungen kommen.

Es lassen sich beispielsweise konstruktivistisch-technomorphe und systemisch-evolutionäre Konzeptionen unterscheiden.²⁰⁶

²⁰² Vgl. Kühn, R./Grünig, R. (2000), S. 49.

²⁰³ Vgl. Malik, F. (1999), S. 125. Darauf jedoch, dass die Ergebnisse, die sich beispielsweise aus dem PIMS-Konzept ergeben, gleichwohl sehr wertvoll für die Beurteilung der Sinnhaftigkeit und der Erfolgsaussichten einer ins Auge gefassten Strategie sowie bei der Beurteilung von Strategiealternativen sein können, weist Malik ebenda hin.

²⁰⁴ Vgl. Macharzina, K. (1999), S. 234.

²⁰⁵ Für eine umfassende Darstellung unterschiedlicher strategischer Konzepte sei besonders auf Eschenbach, R./Eschenbach, S./Kunesch, H. (2003) verwiesen. Hierin werden die wesentlichsten Managementansätze aufgearbeitet und entsprechende Literaturempfehlungen gegeben. Eine umfassende Aufarbeitung all dieser Ansätze soll und kann hier nicht geleistet werden. Weitere Überblicke bzw. Ausarbeitungen zu strategischen (Planungs-)Methoden, Konzepten bzw. Instrumenten sowie zu wesentlicher Managementliteratur liefern u.a. Grünig, R. (1992), S. 267-276; Crainer, S. (1998). Grünig merkt an, dass aufgrund der großen Zahl an Publikationen der Überblick über die strategischen (Planungs-)Methoden teilweise verloren gegangen sei (vgl. Grünig, R. (1993), S. 465).

²⁰⁶ Vgl. grundlegend Malik, F. (1983), S. 153-184; Malik, F. (1984), S. 666-670; Malik, F. (1993); Eschenbach, R./Kunesch, H. (1996), S. 15-17; Malik, F. (2000a), S. 101-150. Für eine umfangreiche theoretische Aufarbeitung beider grundlegender Konzeptionen vgl. Dannenberg, M. (2001), S. 79-206. Zur (tabellari-schen) Gegenüberstellung der beiden Ansätze vgl. Marten, I. (2000), S. 62 und mit wesentlichen Erläuterungen grundlegend Malik, F. (2000b), S. 36-70.

Der *konstruktivistisch-technomorphe* Ansatz ist an der klassischen Physik, Mechanik und Logik angelehnt und durch die in mehreren Jahrhunderten entwickelte Tradition des analytischen Kausal Denkens geprägt. Im Rahmen des Konstruktivismus wird davon ausgegangen, dass der Mensch seine Umwelt zweckrational und planvoll gestalten und ändern kann.²⁰⁷ Management wird hier als „bewusstes Setzen von Zielen und planvolles Vorgehen zur Erreichung der Ziele“²⁰⁸ verstanden. Nach einer Analyse aller Ziele und Wertvorstellungen eines Unternehmens werden die Ziele in eine stabile Rangordnung gebracht. Danach werden alle denkbaren Mittel und Wege überprüft, mit deren Hilfe die Ziele unter Berücksichtigung der Wertvorstellungen erreicht werden können. Hieran schließt sich eine Analyse der daraus resultierenden möglichen Folgen an. In einem letzten Schritt wird dann diejenige Alternative ausgewählt, die ein Optimum an Zielerreichung ermöglicht.²⁰⁹

Das Grundmodell technomorphen Managements ist mit einer Maschine vergleichbar. Jedes Teil wird dabei nach einem vorgefertigten Plan im Detail konstruiert und die Teile nach einem ebenso im Vorhinein bestehenden Plan zusammen gefügt. Dabei ist alles im voraus durchdacht; nichts bleibt unbestimmt.²¹⁰

Das Ziel des konstruktivistisch-technomorphen Ansatzes ist es, der Wirtschaftspraxis Hilfestellungen jedweder Art zur Verfügung zu stellen. Dabei wird so vorgegangen, dass, ausgehend von existierenden Methoden und Theorien, Modelle konstruiert werden, die zur Abbildung und Lösung der als wichtig erachteten Probleme beitragen sollen. In einem Unternehmen obliegt diese Aufgabe generell dem Top-Management bzw. der Geschäftsführung.²¹¹ Die im Einzelnen berücksichtigten Aspekte sollten dabei eindeutig messbar und mathematisch fassbar sein. Nicht bewiesene Annahmen und nicht auf logischer Ableitung beruhende Zusammenhänge nur am Rande berücksichtigend, werden Erklärungshilfen zur Verfügung gestellt, die das Verständnis der beschriebenen Vorgänge erleichtern sollen.

²⁰⁷ Vgl. Pümpin, C. (1986), S. 17. Für eine erläuternde Darstellung des Konstruktivismus und dessen Unterformen (z.B. den radikalen Konstruktivismus) vgl. Fischer, H.R. (1995); Glaserfeld, E. von (1996).

²⁰⁸ Marten, I. (2000), S. 41.

²⁰⁹ Vgl. Malik, F. (2000b), S. 256.

²¹⁰ Vgl. Malik, F. (1983), S. 155; Malik, F. (1999), S. 206; Malik, F. (2000a), S. 43.

²¹¹ In der Praxis ist zu beobachten, dass zur eigentlichen Durchführung der strategischen Planung ggfs. auch auf die Hilfe einer gebildeten Stabstelle oder externe Berater zurück gegriffen wird (vgl. Dannenberg, M. (2001), S. 187).

Die einzelnen Konzepte zeichnen sich durch ein strenges Rationalitätsprinzip und durch ihre, der begrenzten menschlichen Informationsverarbeitungskapazität angepassten, komplexe Zusammenhänge zerlegenden Denkmethodik aus.²¹² Zudem basieren sie auf einer Definition der grundlegenden Unternehmensziele, einer Umfeldanalyse (Chancen und Risiken), einer Unternehmensanalyse (Stärken und Schwächen), einer Strategiefindung sowie einer Operationalisierung und Durchsetzung. All dies soll das Management bei der Strategiefindung unterstützen.²¹³

Der *systemisch-evolutionäre* Ansatz fokussiert auf die Interdependenzen eines Systems (Unternehmen) mit dessen Umfeld. Das Grundmodell systemisch-evolutionären Managements ist mit einem frei lebenden Organismus bzw. einem ganzen Ökosystem vergleichbar. Im Rahmen dieses Grundmodells soll sich der Organismus (das Unternehmen) eigendynamisch in die „richtige“ Richtung entfalten.²¹⁴ Das Ziel des systemisch-evolutionären Ansatzes ist es, durch die Bildung einer inneren Struktur ein Komplexitätsgefälle zum Umfeld aufzubauen und mögliche rationale Problemlösungen, deren Ermittlung durch einen Trial-and-Error-Prozess (ständiger Prozess der Selektion und Anpassung an die Umfeldfordernisse) gekennzeichnet ist, zu entwickeln.²¹⁵ Dabei tritt die Lenkung des Gesamtunternehmens/-systems unter Akzeptanz der Komplexität und der damit einhergehenden Informationsunvollständigkeit in den Vordergrund. Sämtliche Informationen, die in den Problemlösungsprozess eingehen, haben nur vorläufigen Charakter und bleiben nie konstant. Die innere Struktur kann allerdings nicht bewusst gestaltet werden. Vielmehr liegt dem Gesamtunternehmen/-system eine sich selbst generierende Ordnung zu Grunde, die nicht zielorientiert gestaltet werden, sondern einzig zweckrational sein kann.

²¹² Nach Ansicht von Dörner verfügen die meisten Menschen nicht über adäquate Fähigkeiten, um in komplexen Situationen bestehen zu können (vgl. Dörner, D. (1980), S. 87-106; Dörner, D. (1981), S. 163-179). Vgl. zu dieser Thematik ausführlich Dörner, D./Kreuzig, H.W./Reither, F./Stäudel, T. (1983).

²¹³ Vgl. Marten, I. (2000), S. 40-43. Marten führt die Vielzahl unterschiedlicher strategischer Konzeptionen, die er als „Dschungel“ bezeichnet, als Ergebnis dieses wissenschaftlichen Ansatzes an.

²¹⁴ Vgl. Malik, F. (1984), S. 667; Malik, F. (1999), S. 208; Malik, F. (2000a), S. 44.

²¹⁵ Vgl. Malik, F. (2000b), S. 268-269. Komplexität wird hier verstanden als ein empirisches Merkmal von soziotechnischen Systemen. Sie beschreibt die Fähigkeit eines Systems, in kurzen Zeiträumen eine große Zahl verschiedener Zustände annehmen zu können (vgl. Ulrich, H./Probst, G.J.B. (1995), S. 65). Komplexität beschreibt somit die unterschiedlichen Zustände und Zustandskonfigurationen von Systemen, die prinzipiell aus der Interaktion von Systemen und Systemelementen resultieren. Je größer die Anzahl möglicher Zustände ist, desto höher ist die Komplexität und desto schwieriger gestaltet sich das Management (vgl. Malik, F. (1983), S. 154; Malik, F. (2000a), S. 103). Zur Komplexität und dem Konzept der Komplexität vgl. die Ausführungen bei Knyphausen-Aufseß, D. zu (1995), S. 326-350; Reuter, J. (1998), S. 103-134.

Im Kern des systemisch-evolutionären Ansatzes stehen einerseits die Erfassung der Systemstrukturen und andererseits gezielte Hinweise auf unterschiedliche Verhaltensmöglichkeiten.²¹⁶

Während in Rahmen des konstruktivistisch-technomorphen Ansatzes eine eher isolierte Betrachtung von Strategieentwicklung, -umsetzung und -kontrolle vertreten wird, wird im Rahmen des systemisch-evolutionären Ansatzes eine ganzheitliche Betrachtung der Prozessphasen vorgenommen.²¹⁷

Eine weitere Klassifikationsmöglichkeit strategischer Konzepte unterscheidet synoptische und inkrementale Vorgehensweisen. Beim *synoptischen* (ganzheitlich-rationalen, holistischen) Ansatz steht die Wahl eines strategischen, explizit formulierten Ziels im Sinne einer Umgestaltung und die Erarbeitung bzw. Konzeption des gewünschten Zustandes im Vordergrund, während die Umsetzung bzw. Machbarkeit sich diesem unterordnet. Er zeichnet sich durch seinen normativen Anspruch aus. Unter Verzicht auf eine empirische Fundierung werden Gestaltungsempfehlungen für den Strategieprozess abgeleitet, die eine erhöhte Problemlösungseffizienz ermöglichen sollen. Synoptische Ansätze versuchen, die Komplexität eines (Planungs-) Problems in ganzheitlicher, umfassender Weise systematisch, ohne Auflösung in Teilprobleme zu handhaben. Der vom Top-Management beschlossene Strategieprozess gestaltet sich als rational und streng geordnete Abfolge von umfänglich auszuführenden Teilschritten und stellt eine Abfolge von unterschiedlichen Wahlhandlungen dar.

²¹⁶ Eine grundlegende Zusammenfassung des systemtheoretischen Ansatzes mit Ausführungen zur Kybernetik und zur Methodik des vernetzten Denkens liefert u.a. Grass, B. (2000), S. 63-100. Ein System kann als dynamisches Ganzes verstanden werden, das als solches bestimmte Eigenschaften und Verhaltensweisen besitzt. Die einzelnen Teile, aus denen es besteht, sind dabei so miteinander verknüpft, dass kein Teil unabhängig von den anderen Teilen ist. Das Verhalten des Ganzen wird vom Zusammenwirken aller Teile beeinflusst (vgl. Ulrich, H./Probst, G.J.B. (1995), S. 30). Die Systemtheorie stellt somit die Frage, was das Gemeinsame an dynamischen, komplexen Ganzheiten ist, die in ihren konkreten Ausprägungen, wie sie von einzelnen wissenschaftlichen Disziplinen erfasst werden, ganz unterschiedlich erscheinen, wie sich solche Systeme verhalten und wie sie diese „überleben“ können. Die Kybernetik als Wissenschaft vom Aufbau und Verhalten dynamischer Systeme kann als Teil der Systemtheorie aufgefasst werden, welche sich mit einer speziellen Klasse von Systemen befasst. Kybernetische Systeme sind offene Verhaltenssysteme, die in der Lage sind, sich an ihre Umwelt anzupassen und Störungen zu kompensieren. Systemtheorie und Kybernetik sind zu Beginn der 1940er Jahre entstanden und gehen auf die Arbeiten von Wiener zurück. Vgl. grundlegend zur Systemtheorie und deren Verbindung zur Betriebswirtschaftslehre Ulrich, H. (1970), S. 100-137; Ulrich, H. (1984), S. 19-84 sowie zur Kybernetik Wiener, N. (1963). Erläuternd zum systemorientierten bzw. -theoretischen Ansatz und zur Kybernetik und deren historischer Entwicklung vgl. u.a. Ashby, W.R. (1974); Baetge, J. (1974), S. 11-70; Gaitanides, M./Oechsler, W./Remer, A./Stahle, W.H. (1975), S. 102-132; Schanz, G. (1975), S. 1-22; Malik, F. (1985), S. 205-216; Probst, G.J.B. (1985), S. 181-204; Rapoport, A. (1985), S. 147-163; Ulrich, W. (1989), Sp. 1971-1980; Steinbrecher, M. (1994), S. 194-216; Stahle, W.H. (1999), S. 41-45; Dannenberg, M. (2001), S. 121-184.

²¹⁷ Vgl. Marten, I. (2000), S. 146.

Dabei wird dergestalt vorgegangen, dass nach erfolgter Formulierung der langfristigen Zielsetzungen und unternehmenspolitischen Grundsätzen mehrere alternative Strategien auf Basis durchgeführter interner und externer Analysen entworfen werden. Hierauf aufbauend werden anschließend Handlungsalternativen entwickelt, deren Konsequenzen abgeschätzt, bewertet und entsprechend den klar vorgegebenen Vorgaben ausgewählt werden. Daran schließt sich eine Bewertung der alternativen Strategien bzw. Handlungsansätze in bezug auf die langfristigen Zielsetzungen an. Die Alternative, die die höchste Zielerreichung verspricht, wird ausgewählt und anschließend implementiert. Beim synoptischen Vorgehen werden folglich die Ziele (Zwecke) von den Handlungsalternativen (Mitteln) strikt getrennt.²¹⁸

Konträr hierzu sieht der *inkrementale* (schrittweise, „stückwerkstechnische“) Ansatz die Machbarkeit als dominant gegenüber der strategischen Planung an. Bewusst auf das Erreichen des synoptischen Ideals einer Gesamtkonzeption verzichtend, orientiert sich die Auswahl der Strategie nicht an einem bestimmten, langfristigen Ziel, sondern vielmehr an der strategischen Orientierung aktueller Teilprobleme.²¹⁹ (Planungs-)Probleme werden beim inkrementalen Ansatz durch Abspaltung eines oder mehrerer Teilprobleme eines komplexen Gesamtproblems identifiziert und schrittweise (in kleinen, risikovermeidenden Schritten bzw. marginalen, sich Schritt für Schritt ergebenden Anpassungshandlungen ohne Gesamtziel) bewältigt bzw. einer Lösung zugeführt. Dies geschieht meist in Form wenig kontrollierter Lernprozesse auf der Grundlage des Prinzips von Versuch und Irrtum.²²⁰ Die Lösungen der Teilprobleme werden dabei nicht unbedingt in sachlogischer Reihenfolge zur Bewältigung des gegebenen (Planungs-)Problems herangezogen und an die jeweils neu auftretenden Problemaspekte angepasst. Zudem sollten primär solche Lösungsalternativen angenommen werden, die nur wenig von den bisher bekannten Lösungsmustern abweichen.²²¹

²¹⁸ Vgl. zur synoptischen Konzeption beispielhaft Picot, A./Lange, B. (1979), S. 569-570; Meyer zu Selhausen, H. (1989), Sp. 746-747; Brenig, H. (1992), S. 38-42; Marten, I. (2000), S. 109-110.

²¹⁹ Der Inkrementalismus - „disjointed incrementalism“ (Braybrooke, D./Lindblom, C.E. (1963), S. 81) - wird häufig auch als „Strategie der unzusammenhängenden Schritte“ (Marten, I. (2000), S. 112), als „Politik der kleinen Schritte“ (Picot, A./Lange, B. (1979), S. 572), als „Technik des Durchwurstelns“ (aus dem Englischen von „muddling trough“, Jahns, C. (2001a), S. 596) oder - in einer engen Übersetzung - als „Fragmentierter Inkrementalismus“ (Mintzberg, H./Ahlstrand, B./Lampel, J. (1999), S. 207) bezeichnet.

²²⁰ Vgl. Klaus, P. (1987), S. 63; Kühn, R./Grünig, R. (2000), S. 35.

²²¹ Vgl. Jahns, C. (2001a), S. 596.

Es lassen sich im Wesentlichen vier Phasen unterscheiden, wobei stets Rückkopplungen, Sprünge und Vorgriffe möglich sind. Generell folgt der Identifizierung der aktuellen Unternehmensstrategie (*Problemidentifikation*; Definition von Problemen, die sich i.d.R. als Abweichungen von der aktuellen Strategie darstellen) eine umfassende Unternehmens- (*Informationssammlung*; Bestimmung der gegenwärtigen Stärken und Schwächen des Unternehmens) und Umweltanalyse (Bestimmung der Chancen und Risiken in der Unternehmensumwelt). Hiernach werden die problembezogenen Informationen - ohne Anspruch auf Vollständigkeit - zusammen getragen (*Informationsverdichtung*), bevor abschließend eine bestehende Strategie auf Basis der Analysen im Hinblick auf die neu zu erwartenden Problemaspekte modifiziert wird (*Problemlösung*). Diese letzte Phase wird auch als politischer Verhandlungs- und Anpassungsprozess bezeichnet.²²²

Betrachtet man den synoptischen und den inkrementalen Ansatz als gegensätzliche Extrempunkte, so sind auch Kombinationen beider Ansätze denkbar.²²³ Als ein integratives Beispiel sei hier kurz der *logische Inkrementalismus* nach Quinn vorgestellt.²²⁴ Beim logischen Inkrementalismus erfolgt die Strategievorformulierung dezentral in den jeweiligen Untereinheiten des Unternehmens (z.B. Geschäftsfeldern, Abteilungen). Die Unternehmensführung nimmt die entwickelten Strategievorschläge auf und verdichtet diese zu einer Gesamtunternehmensstrategie.²²⁵ In diesem Prozess wird über zahlreiche Interaktionen jeweils schrittweise, iterativ und über permanent durchgeführte Feedbacks versucht, den Erkenntnisstand aller Beteiligten sowie die strategischen Wahlmöglichkeiten und die eigene Handlungsfähigkeit zu maximieren.

²²² Vgl. zum Inkrementalismus grundlegend Braybrooke, D./Lindblom, C.E. (1963); Lindblom, C.E. (1964), S. 157-158; Lindblom, C.E. (1965); Lindblom, C.E. (1978), S. 41-60 sowie u.a. Picot, A./Lange, B. (1979), S. 571-572; Johnson, G. (1988), S. 75-91; Meyer zu Selhausen, H. (1989), Sp. 747-752; Brenig, H. (1992), S. 46-50; Eschenbach, R./Kunesch, H. (1996), S. 19-20; Staehle, W.H. (1999), S. 522-524; Marten, I. (2000), S. 110-113.

²²³ Vgl. Brenig, H. (1992), S. 50-55; Marten, I. (2000), S. 198. Für eine (tabellarische) Gegenüberstellung der wesentlichen Unterschiede der beiden Ansätze vgl. Brenig, H. (1992), S. 50; Jenner, T. (1999), S. 195.

²²⁴ Der logische Inkrementalismus geht auf eine empirische Untersuchung zur strategischen Planung in zehn US-amerikanischen Unternehmen von Quinn zurück. Zum logischen Inkrementalismus vgl. grundlegend Quinn, J.B. (1977), S. 21-37; Quinn, J.B. (1978), S. 7-21; Quinn, J.B. (1980a); Quinn, J.B. (1980b), S. 3-20; Quinn, J.B. (1982), S. 613-627; Quinn, J.B. (1991), S. 96-104 sowie beispielhaft erläuternd Schreyögg, G. (1984), S. 239-243; Schwaninger, M. (1989), S. 380-382; Brenig, H. (1992), S. 53-55; Johnson, G./Scholes, K. (1999), S. 55-57; Quinn, J.B./Voyer, J. (1999), S. 103-110. Für eine mögliche Abfolge der „kleinen“ Schritte im Rahmen des logischen Inkrementalismus vgl. Meyer zu Selhausen, H. (1989), Sp. 752.

²²⁵ Quinn geht hier, anders als im fragmentierten Inkrementalismus davon aus, dass es zumindest in Unternehmen so sei, dass der Strategie(findungs)prozess von den zentralen Akteuren gebündelt und in Richtung einer endgültigen Strategie gelenkt werde (vgl. Mintzberg, H./Ahlstrand, B./Lampel, J. (1999), S. 209). Dieser Ansatz ergänzt den inkrementalen Gedanken Lindbloms um eine synoptische Sichtweise.

Der Unternehmensführung kommt somit - im Gegensatz zum „reinen“ Inkrementalismus - die zentrale Koordination der Prozesssteuerung zu. Die einzelnen Entscheidungen und Entwürfe aus den Untereinheiten können sich dabei überschneiden, sich ausschließen oder zeitlich auseinanderfallen. Die Aufgabe der Unternehmensführung ist es folglich nicht, Strategien zu entwickeln bzw. zu implementieren. Die Unternehmensführung muss vielmehr immer wieder in die Prozesse eingreifen und versuchen, diese zu ordnen. Dabei wird ein erhebliches Maß an Widersprüchen und Unbestimmtheiten innerhalb des Prozesses toleriert. Die einzelnen Strategien formen sich in grob gesteuerten Prozessen heraus. Das formale System der strategischen Planung dient im logischen Inkrementalismus dazu, die Unternehmensführung bei ihrer integrierenden und intervenierenden Steuerungsaufgabe zu unterstützen und Innovationsimpulse zu setzen.²²⁶

Da die Trennung der dargestellten Ansätze primär wissenschaftlich verläuft, lassen sich konkrete Empfehlungen meist nur aus der entsprechenden Umwelt- und Unternehmenssituation heraus ableiten. Grundsätzliche Kriterien, welcher Ansatz hilfreich für eine entsprechende Strategieformulierung sein kann, lassen sich aus den Voraussetzungen der Ansätze erkennen. Der inkrementale Ansatz kann beispielsweise gewählt werden, wenn die Unternehmensstrategie auf die momentane Situation nicht einfach übertragen werden kann, zukünftige Entwicklungen in dem entsprechenden Bereich nicht oder nur schwer abschätzbar sind sowie die Mitarbeiter bei der Planung und Weiterentwicklung wichtige Entscheidungen mit treffen und gestalten sollen (Partizipation). Er fördert eine größere Übereinstimmung unter den Planungsverantwortlichen, ein höheres Maß an Zustimmung der Strategieimplementierung und somit letztlich eine größere Zufriedenheit bei den Planern. Der synoptische Ansatz sollte hingegen gewählt werden, wenn die Strategie des Unternehmens klar, einfach und auf den entsprechenden Bereich anzuwenden ist, die zukünftige Entwicklungen der Unternehmensumwelt als relativ gut einschätzbar gelten sowie der bisherige Strategieprozess sehr intransparent ist. Er fördert eine größere Kreativität und Innovationskraft bei der Strategieentwicklung.²²⁷

Neben diesen zwei wesentlichen Unterscheidungsmöglichkeiten lassen sich noch weitere, eher inhaltliche Systematisierungsansätze erkennen.

²²⁶ Die Parallele von Strategieentwicklung und *learning by doing* ist hier deutlich erkennbar.

²²⁷ Vgl. Becker, F.G./Fallgatter, M.J. (2002), S. 52.

Im Rahmen von *Totalmodellen* werden sämtliche Aspekte des strategischen Managements (von der Analyse- bis zur Kontrollphase) behandelt. Sämtliche entscheidenden Parameter müssen dabei zugleich berücksichtigt, sämtliche, nicht kontrollierbaren, das jeweilige Ergebnis aber trotzdem beeinflussenden Parameter müssen identifiziert und hinsichtlich ihrer zukünftigen Entwicklung beurteilt werden. Bei *Partialmodellen* werden hingegen einzelne Ausschnitte aus dem Gesamtsystem des strategischen Management(-prozesses) ausführlicher behandelt. Partialmodelle fokussieren auf Teile eines Totalmodells und dienen somit der Komplexitätsreduktion und der Konzentration auf spezifische Teilaspekte.²²⁸

Nimmt man das wissenschaftliche Ziel als ein weiteres Unterscheidungsmerkmal, so lassen sich analytisch-konzeptionelle und praxisorientiert-gestaltende Ansätze unterscheiden. Die Ergebnisse *analytisch-konzeptioneller* Ansätze sind von wissenschaftlichem Interesse und Ausgangspunkt weiterer wissenschaftlicher, aber auch praxisorientierter Untersuchungen. Eine direkte Umsetzung ist im Unterschied zu den *praxisorientiert-gestaltenden* Ansätzen allerdings kaum möglich. Im Rahmen praxisorientiert-gestaltender Ansätze werden meist konkrete, teils unternehmensspezifische Gestaltungsanweisungen oder Checklisten angeboten.

4.1.7. Corporate Finance

Dass bei aus einer anderen Sprache stammenden Schlagwörtern Meinungsverschiedenheiten über den Begriffsinhalt bestehen, ja teilweise sogar die eigentliche Begriffsbedeutung hinter der modisch motivierten Begriffsverwendung in den Hintergrund rückt, kann in Anbetracht der Erfahrungen mit zahllosen anderen „neo-anglo-deutschen“ Ausdrücken wenig verwundern.²²⁹ Dies ist im Falle des Begriffes „Corporate Finance“, der seit den 1980er Jahren in der Tat häufiger verwendet bzw. genannt wird,²³⁰ nicht anders.²³¹

²²⁸ Vgl. Schüler, W. (1989), Sp. 1337-1338.

²²⁹ Vgl. in diesem Zusammenhang z.B. die Ausführungen zu den Definitionsversuchen zum Begriff „Financial Engineering“ bei Siegart, H./Mahari, J./Abresch, M. (1994), S. 37-39 und Hampel, W./Haumer, H. (1994), S. 779-788 oder zum Begriff „Leasing“ bei Büschgen, H.E. (1998b), S. 1-5 sowie in der dort zahlreich angegebenen Literatur. Insbesondere der Leasingbegriff veranlasst seit Anfang der 1960er Jahre sowohl Theoretiker als auch Praktiker zu einer ebenfalls umfassenden Definitionsvielfalt, die eine normative Einheitlichkeit bis dato vermissen lässt.

²³⁰ Vgl. Bilstein, J. (2001), Sp. 521.

²³¹ Siegart/Mahari/Abresch bezeichnen den Begriff „Corporate Finance“ sogar als „eines jener allzu häufig gebrauchten, überstrapazierten Schlagwörter“ (Siegart, H./Mahari, J./Abresch, M. (1994), S. 16).

So ist beispielsweise, abgesehen von einigen Grundmustern, bei den meisten deutschen Banken in diesem Zusammenhang bis heute keine einheitliche Linie erkennbar.²³²

Unter dem Begriff „Corporate Finance“ ist nach einer engen Übersetzung seiner beiden englischen Wortbestandteile „Corporate“ und „Finance“ der deutsche Ausdruck „Unternehmensfinanzen“ zu verstehen.²³³ In einer weiteren, grammatikalisch nicht ganz exakten, aber geläufigen Übersetzung könnte Corporate Finance mit „Unternehmensfinanzierung“ übersetzt werden.²³⁴ Hieraus wird deutlich, dass sich Corporate Finance allgemein mit den „Möglichkeiten und Grundlagen zur Bereitstellung von Finanzierungsmitteln für Unternehmen“²³⁵ und mit der „Kapitalseite von Unternehmen“²³⁶ befasst. Es umfasst die Beschaffung und Verwendung des zur Herstellung von Produkten oder Dienstleistungen benötigten Kapitals sowie die Steuerung der Kapitalstruktur eines Unternehmens und somit den gesamten Bereich der Kapitalbeschaffung und des Kapitalstrukturmanagements. Finanzierungsströme und -positionen können hierdurch aktiv beeinflusst werden.²³⁷

Werden in den USA gemeinhin sämtliche Finanzdienstleistungen, die für Firmenkunden erbracht werden können, unter dem Begriff „Corporate Finance“ subsumiert, so stehen in Deutschland primär die kapitalmarktbezogenen Finanzierungsmöglichkeiten als Alternativen zum herkömmlichen Firmenkreditgeschäft im Mittelpunkt der Betrachtung.²³⁸

²³² Vgl. Bilstein, J. (2001), Sp. 521. Der Begriff „Corporate Finance“ wird in Theorie und Praxis unscharf und in unterschiedlichen Nuancierungen verwendet (vgl. o.V. (2002a), S. 289).

²³³ Vgl. Zimmermann, H. (1996), S. 367; Breitsprecher, R. et al. (1998), S. 248.

²³⁴ Vgl. Sonderegger, R.P. (1999), S. 107; Bilstein, J. (2001), Sp. 523. Die grammatikalische Inkorrektheit rührt vom englischen Gerundium („-ing“-Form) her, das im Englischen u.a. zur Bildung von Substantiva aus Verben dient und - sprachlich gesehen - auf einen Vorgang oder eine Maßnahme hindeutet. Wird also von Unternehmensfinanzierung gesprochen, wenn man Corporate Finance meint, so müsste es grammatikalisch richtig „corporate financing“ heißen.

²³⁵ Betsch, O./Groh, A.P./Lohmann, L.G.E. (2000), S. V.

²³⁶ Achleitner, A.K. (1999), S. 19. Genauer genommen geht es hierbei um die Restrukturierung insbesondere das Volumen und die Zusammensetzung der passivischen Kapitalanteile sowie das Verhältnis der einzelnen Kapitalarten untereinander, mit dem Ziel einer kostengünstigen und dem Geschäftszweck entsprechenden Kapitalbereitstellung. Vgl. zu dieser Sichtweise auch Graebner, W. (1993), S. 93.

²³⁷ Vgl. Nolte, W. (1994), S. 49; Auckenthaler, C. (2001), S. 32; Wiedmann, K.P./Heckemüller, C. (2003b), S. 23. Diese die Kapitalbeschaffung und -disposition umschreibende Abgrenzung scheint ziemlich weit. In einem engeren Verständnis umfasst der Corporate Finance Begriff lediglich die Vorgänge der Kapitalbeschaffung (vgl. Bilstein, J. (2001), Sp. 523). Für eine Darstellung der Corporate Finance Aktivitäten vgl. Müller, H./Huber, K./Grete, U. (1993), S. 771-772.

²³⁸ Vgl. Jakob, E. (1998), S. 8-9.

Darüber hinaus kennzeichnet der Begriff „Corporate Finance“, entgegen der gebräuchlichen Übersetzung „Unternehmensfinanzierung“,²³⁹ neben einer Reihe anspruchsvoller Instrumente der kurz- bis langfristigen Unternehmensfinanzierung²⁴⁰ auch die damit in direktem Zusammenhang stehenden oder eigenständigen Beratungsleistungen von Banken,²⁴¹ die vor, während und nach finanziellen Transaktionen erbracht werden.²⁴² Diese Beratungsleistungen zeichnen sich besonders durch ihr notwendiges, geschäftsfeldübergreifendes, finanzierungs- und beratungsspezifisches Know-how aus und stellen somit eine wesentliche Erweiterung des traditionellen, kreditbasierten Firmenkundengeschäfts dar.²⁴³ Corporate Finance gilt als „Technik zur Lösung strategischer Problemstellungen“ von Unternehmen.²⁴⁴

An dieser Stelle wird zu den unzähligen Definitionsversuchen insbesondere der Autoren von Beiträgen in Nachschlagewerken kein weiterer hinzugefügt.²⁴⁵ Vielmehr ist es für den Fortgang

²³⁹ Vgl. Graebner, W. (1993), S. 92. Nolte bezeichnet den Begriff „Corporate Finance“ als leicht missverständliches modisches Double für seine deutsche Übersetzung „Unternehmensfinanzierung“ (vgl. Nolte, W. (1994), S. 49).

²⁴⁰ Diese kapitalmarktbezogenen Finanzierungsmöglichkeiten umfassen sämtliche Maßnahmen im Zusammenhang mit der Kapitalbeschaffung, dem Kapitaleinsatz und der Kapitalrückzahlung eines Unternehmens (vgl. Caytas, I.G./Mahari, J.I. (1988), S. 383).

²⁴¹ Vgl. o.V. (1994), S. 183; Zinn, E. (1999), S. 336; o.V. (2002a), S. 289.

²⁴² Vgl. Zinn, E. (1997), S. 410-411; o.V. (2002c), S. 1227. Mit dem hohen Anteil an Beratungsleistungen ist ein erheblicher Zeitaufwand verbunden. Die damit einhergehende Ressourcenbindung, insbesondere von hochqualifizierten Mitarbeitern, ist ein nicht unwesentlicher Kostenfaktor (vgl. Priewasser, E. (1998), S. 366).

²⁴³ Vgl. Zinn, E. (1999), S. 336-337; Becker, H.P./Peppmeier, A. (2002), S. 197.

²⁴⁴ Vgl. Zwirner, T. (2001), Sp. 699.

²⁴⁵ Graebner merkt hierzu beispielhaft an, dass die Begriffsbestimmung „alles andere als einheitlich“ bzw. dass - unter Verweis auf eine Aussage von Krümmel - ein kanonischer (i.e. ein als Vorbild dienender) Corporate Finance Begriff bisher nicht bekannt sei (vgl. Graebner, W. (1993), S. 92). Siegwart/Mahari/Abresch sprechen in einem ähnlich gelagerten Fall von der „chronischen Krankheit babylonischer Sprachverwirrung von Management-Begriffen“ (Siegwart, H./Mahari, J./Abresch, M. (1994), S. 38). Demzufolge kann es nicht verwundern, dass eine Vielzahl von Autoren und Praktikern beispielsweise den Begriff „Corporate Finance“ unter dem Begriff „Financial Engineering“ subsumieren (vgl. o.V. (2002a), S. 289) oder die Begriffe „Corporate Finance“ und „Investment Banking“ *synonym* verwenden (vgl. z.B. o.V. (1999b), S. 742; Walter, B. (1999), S. 8). Oftmals wird Corporate Finance auch *als Teil* des kapitalmarkt- und wertpapierorientierten Investment Banking definiert (vgl. z.B. Flach, U.E. (1990), S. 116; Schuster, L. (1994), S. 356-357; Zinn, E. (1997), S. 410; Bilstein, J. (2001), Sp. 521). Merl sieht gar das Corporate Finance als „schillerndstes“ Feld des Investment Banking (vgl. Merl, G. (1998), S. 109). Dieses Begriffsverständnis rührt insbesondere daher, dass der Ursprung des Begriffes „Corporate Finance“ im angelsächsischen Investment Banking gesehen wird (vgl. hierzu Zinn, E. (1999), S. 336). Zinn merkt an, dass der Begriff „Corporate Finance“ trotz einiger definitorischer Mängel und organisationsbegrifflichen Abgrenzungsschwierigkeiten „zu einem Synonym für komplexe Finanzierung- und Beratungsleistungen für anspruchsvolle institutionelle [Kunden] und Firmenkunden geworden“ sei (Zinn, E. (1999), S. 337). Für die spätere Untersuchung ist es allerdings unerheblich, die einzelnen Begriffe ausführlicher voneinander abzugrenzen, da eine genauere Begriffsabgrenzung nicht wesentlich zum Erkenntnisinteresse dieser Arbeit beiträgt. Sollte es im Weiteren dringend angeraten sein, die Begriffe exakter voneinander abzugrenzen, so wird an entsprechender Stelle hierauf gesondert hingewiesen werden. Zur Geschichte des Investment Banking vgl. Hockmann, H.J./Neuber, A. (2002), S. 28-40.

der Untersuchung hilfreich, den Begriff „Corporate Finance“ dadurch abzugrenzen, dass die den Firmenkunden im Rahmen des Corporate Finance angebotenen Leistungen bzw. Instrumente und die damit einhergehenden, anfallenden Aufgaben kurz vorgestellt werden. Dies dient nicht zuletzt der Vermittlung einer existierenden umfangreichen Begriffsvielfalt.

Das Spektrum der von den Banken angebotenen und von den Unternehmen nachgefragten, meist außerbilanziellen Leistungen („Off Balance Sheet Business“²⁴⁶) im Rahmen des Corporate Finance ist sehr vielschichtig. In der Praxis ist eine Orientierung der angebotenen Leistungen am „Lebenszyklus“ der Unternehmen erkennbar.²⁴⁷ So werden z.B.:

- in der Gründungsphase von Unternehmen der Kundenbedarf an Risikokapital und Existenzgründungs-Know-how durch ein Angebot oder die Vermittlung von Private Equity oder Venture Capital,
- in der Wachstumsphase von Unternehmen der Kundenbedarf an Investitionskapital durch ein Angebot strukturierter Finanzierungen oder die Betreuung bei einem Börsengang,
- in der Reifephase von Unternehmen der Kundenbedarf an externem Wachstum und zusätzlichem Eigenkapital für Akquisitionen durch die Betreuung beim Zukauf anderer Wettbewerber oder beim Börsengang,
- in der Konsolidierungsphase von Unternehmen der Kundenbedarf an einer Überwindung von Kapitalengpässen und der Konzentration auf das Kerngeschäft durch die Vermittlung von Beteiligungskapital oder die Betreuung beim Verkauf von Unternehmensteilen,
- in der Turnaround-Phase von Unternehmen der Kundenbedarf an Liquiditätssicherung und Rentabilitätssteigerung durch die Koordination des Verkaufs von Unternehmensteilen und
- in der Nachfolgephase von Unternehmen der Kundenbedarf an der Regelung der Unternehmensnachfolge an der Betreuung bei MBO, MBI oder M&A

gedeckt.²⁴⁸

²⁴⁶ Schuster, L. (1994), S. 357. „Im Kern .. geht es im CF-Bereich nicht um das bilanzwirksame Geschäft.“ (Krümmel, H.J. (1991), S. 12).

²⁴⁷ Vgl. Walter, B. (1991a), S. 177; Jakob, E. (1998), S. 9; Priewasser, E. (2001), S. 428 sowie ausführlich Ernst, F.A. (1997), S. 71-219.

²⁴⁸ Vgl. Schulz, C. (2003), S. 434.

Zu den möglichen, angebotenen Leistungen zählen u.a.:

- die reine Unternehmensberatung (Consulting Banking,²⁴⁹ Portfoliomanagement²⁵⁰),
- die Beratung bei sowie Anbahnung und Durchführung von Fusionen und Akquisitionen (M&A),²⁵¹
- der Vermittlung und Finanzierung von Unternehmenskäufen und -verkäufen (Spin-Offs) unter besonderem Einsatz von Fremdkapital (z.B. Leverage Buy Outs), Nachrang- (z.B. Mezzanine Financing) oder Eigenkapitalinstrumenten (z.B. (Mitarbeiter-)Beteiligungen, Management Buy Out, Management Buy In),
- die (erstmalige oder wiederholte) Emission von Fremdkapitaltiteln (Anleihen, andere Schuldpapiere),
- die (erstmalige oder wiederholte) Ausgabe von Eigenkapital an der Börse (Börseneinführung, Going Public, IPO),
- die Durchführung von bzw. Begleitung bei Kapitalerhöhungen,
- die Beratung bei speziellen Fragen zur Kapital- und Gesellschafterstruktur (Capital Structure) sowie bei Nachfolgeregelungen,²⁵²
- die Bereitstellung von Wagnis- bzw. Risikokapital für Unternehmen in Gründungs- und Aufbauphasen (Venture Capital, offene oder stille Minderheitsbeteiligungen),²⁵³
- die zeitlich begrenzte Beteiligung an bzw. Übernahme von Managementfunktionen im Rahmen von Unternehmenssanierungen,
- die Betreuung von Aktienrückkaufprogrammen,²⁵⁴
- die Beratung auf dem Feld des Rückzugs von der Börse (Going Private),

²⁴⁹ Vgl. zum Consulting Banking grundlegend Rüschen, T. (1990); Wagner, H. (1992); Brinkmann, T. (1993); Muffler, J. (1995) sowie Dambmann, W. (1989), S. 10-12; Schuster, L./Leichsenring, H. (1989), S. 4-5; Schäfer, H. (1993), S. 323-331; Schiller, B. (2002), S. 679-697. Für eine Darstellung von Faktoren einer „erfolgreichen“ Unternehmensberatung sei auf die Untersuchung von Hoffmann, W.H. (1991) verwiesen.

²⁵⁰ Hierunter soll in diesem Fall die Beratung bei Restrukturierungsmaßnahmen und bei strategischen Grundsatzentscheidungen verstanden werden (vgl. o.V. (1994), S. 183).

²⁵¹ Vgl. Schmitz, R. (1993); Dufey, G./Hommel, U. (2000), S. 963-986.

²⁵² Vgl. Coenberg, A.G./Jakoby, S./Maas, G. (1996), S. 529-535; Odefey, A.M. (1996), S. 15-21; Münning, J./Langkamp, R. (2000), S. 73-76.

²⁵³ Vgl. Fanselow, K.H. (2000), S. 999-1019.

²⁵⁴ Vgl. Achleitner, A.K./Wichels, D. (1999), S. 703-709.

- das Angebot und die Abwicklung von Finanzinnovationen (z.B. Futures, Optionen, Zinstermingeschäfte) und/oder von Finanzierungssurrogaten (z.B. Leasing, Factoring)²⁵⁵ im Rahmen des Asset Managements bzw. Risikomanagements (u.a. Management von Zins- und Währungsrisiken) oder
- die Durchführung von Spezial- (z.B. Projektfinanzierungen,²⁵⁶ strukturierte Finanzierungen [Structured Finance], [grenzüberschreitende] Leasingfinanzierungen) bzw. Fondsfinanzierungen

sowie eine Kombination aus alledem oder Teilen hiervon.²⁵⁷

Es wird deutlich, dass Corporate Finance Leistungen bzw. Corporate Finance Transaktionen Unternehmen als Ganzes und in deren Substanz berühren, und dass es sich bei den angebotenen Leistungen primär nicht um standardisierbare, sondern vielmehr um individuell zu erbringende Leistungen handelt,²⁵⁸ die durch ihren Einsatz weitere Corporate Finance Aktivitäten herbeiführen können.²⁵⁹

Die im Rahmen des Corporate Finance eingesetzten Produkte bzw. Instrumente sind z.T. sehr unterschiedlich. Einerseits lassen sich Fremdfinanzierungsprodukte (z.B. Commercial Papers, Medium Term Notes oder Anleihen) und Eigenfinanzierungsprodukte (z.B. Aktien) unterscheiden. Andererseits werden aber auch Mischformen im Rahmen des Corporate Finance (Mezzanine-Finanzierungen bzw. Kombinationen aus Eigen- und Fremdfinanzierungsprodukten, z.B.

²⁵⁵ Benölken/Hertenstein gehen davon aus, dass aufgrund der zukünftigen Eigenkapitalvorschriften der Kreditwirtschaft die Unternehmen statt auf traditionelle Bankkredite verstärkt auf Eigenkapitalfinanzierung und Finanzierungssurrogate (wie z.B. Leasing) zurückgreifen werden (vgl. Benölken, H./Hertenstein, K.H. (2002), S. 537).

²⁵⁶ Vgl. Schepp, F. (2000), S. 986-999.

²⁵⁷ Die ungeordnete Auflistung der angebotenen Corporate Finance Leistungen erhebt nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Die Liste soll einzig verdeutlichen, wie umfangreich die „Angebotspalette“ im jeweiligen Einzelfall sein kann. Zu den im Rahmen von Corporate Finance angebotenen Leistungen vgl. stellvertretend für viele Achleitner, A.K. (1999), S. 19 und S. 233; o.V. (1999a), S. 260; Löwe, C. (2000), S. 938; Auckenthaler, C. (2001), S. 32-33; Becker, H.P./Peppmeier, A. (2002), S. 197. Die Trennung der angebotenen Corporate Finance Leistungen von denen im Rahmen des Commercial Banking, welches die klassischen Transformationsfunktionen der Banken (Losgrößen-, Risiko- und Fristentransformationsfunktion) im Kredit- und Einlagengeschäft umfasst, ist nicht immer trennscharf (vgl. Zinn, E. (1997), S. 410). So werden beispielsweise eine Reihe von Produkten, wie z.B. das Asset Management oder strukturierte Finanzierung (vgl. Dambach, H.T. (1995), S. 532-534), bei einigen Banken in den Bereich des Corporate Finance und bei anderen Banken in den Bereich des Commercial Banking eingeordnet (vgl. Möller, M. (2000), S. 12).

²⁵⁸ Vgl. Walter, B. (1991b), S. 69; Walter, B. (1991c), S. 120; Priewasser, E. (2001), S. 429.

²⁵⁹ „So kann aus der Beratung bei einem Unternehmenskauf eine entsprechende Finanzierung resultieren. Oder ein Unternehmen, dem eine Bank Wagniskapital zu Verfügung gestellt hat, wird von ihr später an der Börse eingeführt.“ (Becker, H.P./Peppmeier, A. (2002), S. 197).

Wandel- oder Optionsanleihen, Genussscheine, nachrangige Darlehen)²⁶⁰ eingesetzt. Hinzu kommt neuerdings das Angebot von Multi Option Financing Facilities als Kombination aus Kredit- und Wertpapierfinanzierungsbausteinen (z.B. syndizierte Kredite in Form von Multi Option Facilities).²⁶¹

Hieraus wird deutlich, dass die meisten Corporate Finance Produkte strategische bzw. strukturverändernde und weniger taktische Produkte sind. Während taktische Produkte im Rahmen des Corporate bzw. Commercial Banking zur Abwicklung des Tagesgeschäftes dienen (z.B. Standardkredite oder Geld- und Devisenhandel), erfordern strategische und strukturverändernde Produkte regelmäßig Entscheidungen auf höherer Entscheidungsebene, da sie in die bestehende Struktur eines Unternehmens eingreifen. Zu den strategischen Produkten zählen u.a. Sonder-/Projektfinanzierungen, Commercial Papers oder Leasing, zu den strukturverändernden Produkten u.a. Mergers & Acquisitions, Kapitalerhöhungen oder Going Public.²⁶²

Da in vielen Unternehmen Finanzierungsstrategien, -methoden und -instrumente, wie sie im Rahmen des Corporate Finance von den Banken angeboten werden, bis dato noch nicht in ausreichendem Maße zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen gegenüber Marktwettbewerbern implementiert sind bzw. genutzt werden,²⁶³ kommt den Banken hier, insbesondere bei der Konstruktion problemspezifischer und/oder kostengünstiger Lösungen individueller Finanzierungsfragen, eine besondere Aufgabe zu.²⁶⁴ Eine der Hauptaufgaben der Banken im Rahmen des Corporate Finance ist die Beratung der (Firmen-)Kunden bezüglich der Auswahl und Abwicklung der oben benannten Leistungen und Instrumente.²⁶⁵

²⁶⁰ Vgl. Behr, G./Wirth, O. (1999), S. 161-170.

²⁶¹ Vgl. Zinn, E. (1999), S. 337. Da das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit nicht in der ausführlichen Beschreibung und Darstellung der benannten Instrumente und Leistungen liegt, sei an dieser Stelle auf die zu den einzelnen Punkten erschienene (Grundlagen-)Literatur verwiesen, vgl. z.B. Schierenbeck, H./Hölscher, R. (1998), S. 586-698 sowie grundlegend Achleitner, A.K./Thoma, G.F. (1997) - mit zahlreichen Nachträgen; Betsch, O./Groh, A.P./Lohmann, L.G.E. (2000); Volkart, R. (2003); Wiedmann, K.P./Heckemüller, C. (2003a). Zu den syndizierten Krediten vgl. einführend Trostdorf, S. (1999), S. 1861-1867. „Eine Multi Option Facility ist eine Kombination aus verschiedenen Kreditarten, z.B. einer Revolving Credit Facility, einem Kreditrahmen zum Ankauf kurzfristiger Schuldverschreibungen und einem Kreditrahmen für Dokumentenakkreditive.“ (Trostdorf, S. (1999), S. 1862).

²⁶² Vgl. Zinn, E. (1992), S. 315; Zinn, E. (1997), S. 410-411.

²⁶³ Vgl. Nolte, W. (1994), S. 49. Bei den beschriebenen Firmenkunden handelt es sich gemeinhin um größere Mittelständler und vor allem international ausgerichtete Konzerne.

²⁶⁴ Vgl. o.V. (1994), S. 183.

²⁶⁵ Vgl. Achleitner, A.K. (1999), S. 233-234. „Untersuchungen zeigen, dass ... im Corporate Finance-Geschäft die Analyse und Beratung aus Kundensicht die größte Bedeutung hat.“ (Graebner, W. (1993), S. 102). Strutz sieht in dieser Hauptaufgabe einen entscheidenden strategischen Ansatzpunkt, um sich von den Marktwettbewerbern zu differenzieren (vgl. Strutz, W. (1997), S. 15).

Das Ziel des Corporate Finance Angebotes ist das Angebot einer anspruchsvollen, optimal gestalteten Finanzierungstransaktion für den (Firmen-)Kunden und die Beratung desselben, wobei eine optimale „Kombination des speziellen Know-how von Firmenkundenbetreuern, Emissions- und Kreditspezialisten, Steuer- und Bilanzfachleuten, dem Research und ... den verschiedenen Handelsabteilungen im Geld-, Devisen- und Wertpapierhandel“²⁶⁶ organisatorisch und personell gewährleistet werden sollte.²⁶⁷

4.2. Unterschiede zwischen Banken und Industrieunternehmen

Da sich die traditionellen strategischen Konzepte der Industrie nicht ohne Weiteres auf den Dienstleistungsbereich und somit auch nicht auf den Bankbereich übertragen lassen,²⁶⁸ erscheint es angebracht, die im Weiteren vorzustellenden strategischen Konzepte an die bankspezifischen Besonderheiten und Bedürfnisse anzupassen. Während Industrieunternehmen in ihren Produktionsprozessen primär materielle Güter herstellen, handelt es sich bei Banken um Dienstleistungsunternehmen.²⁶⁹

²⁶⁶ Zinn, E. (1999), S. 337.

²⁶⁷ Realiter ist zunehmend zu beobachten, dass zahlreiche Banken dazu übergehen, die Beratungsleistung bewusst unabhängig von der Finanzierungsleistung anzubieten. Das Ziel dieser Vorgehensweise wird in der Suggestierung einer möglichst neutralen und glaubwürdigen Beratung gesehen. Die Überprüfung der eigenen Produktpalette und die Bereitstellung neuer, qualitativ hochwertiger Leistungen für die Finanzabteilungen von Industrieunternehmen werden auch von Siegart/Mahari/Abresch als Ziel und neue Herausforderung gesehen (vgl. Siegart, H./Mahari, J./Abresch, M. (1994), S. 17).

²⁶⁸ Vgl. hierzu Thomas, D.R.E. (1978), S. 158-165, der erkannte, dass die strategischen Konzepte im Dienstleistungsbereich von denen des Industriebereichs abweichen können. Ähnlich argumentieren auch Büschgen/Börner, wenn sie die wesentlichen Unterschiede zwischen einem bankorientierten und dem traditionell produktionsunternehmensorientierten Faktorsystem herausstellen (vgl. Büschgen, H.E./Börner, C.J. (2003), S. 28-29).

²⁶⁹ Maleri zählt die Bankwirtschaft zu den Dienstleistungszweigen (vgl. Maleri, R. (1997), S. 1 sowie für einen „Beweis“, dass es sich bei Bankleistungen um Dienstleistungen handelt, Werne, U. von (1994), S. 63-66). Die Leistungserstellung von Dienstleistungen unterscheidet sich wesentlich von der Produktion von Sachgütern (vgl. Bruhn, M./Meffert, H. (2001), S. 10). Zum Begriff der *Dienstleistung* (bis dato existiert keine einheitliche Definition des Dienstleistungsbegriffes, vgl. Werne, U. von (1994), S. 59; Haller, S. (2001), S. 5), dessen ökonomische Relevanz und Entwicklung sowie dessen unterschiedliche Erscheinungsformen (angebotsbezogene und nachfragebezogene Erscheinungsformen) und Abgrenzungsmöglichkeiten (Dienstleistung als Leistung des tertiären Sektors, als enumerative Definition, als Negativdefinition zu den Sachgütern sowie als den Phasen des Leistungsprozesses zuzuordnende potenzial-, prozess- oder ergebnisorientierte Definition auf der Grundlage einzelner konstitutiver Merkmale), bei denen die in der betriebswirtschaftlichen Literatur kontrovers diskutierte Immaterialität bzw. Intangibilität der Dienstleistung, das „uno-actu“-Prinzip (Leistungserstellung und Leistungsabgabe von Dienstleistung laufen meist simultan ab und sind daher analytisch nicht zu trennen) und die Integrativität der Dienstleistung (die Integration eines externen Produktionsfaktors in den Erstellungsprozess von Dienstleistungen) hervorgehoben wird, vgl. Hilke, W (1989), S. 10-30; Hentschel, B. (1992), S. 19-32; Corsten, H. (1993), Sp. 765-776; Maleri, R. (1997), S. 1-132; Corsten, H. (1998b), S. 78-87; Klose, M. (1999a), S. 3-21; Meffert, H./Bruhn, M. (2000), S. 22-58; Corsten, H. (2001), S. 21-30; Haller, S. (2001), S. 1-21; Kleinaltenkamp, M. (2001), S. 27-50; Ramme, I. (2003), S. 3-22. Ein externer Faktor (oder „Fremdfaktor“, vgl. Berekoven, L. (1974), S. 59) ist entweder der Nachfrager der Leistung selbst oder ein Faktor, der vom Nachfrager der Leistung zur Verfügung gestellt

Das Bankgeschäft umfasst eine breite Palette an interdependenten, oftmals eng miteinander verknüpften Dienstleistungsprodukten (*Verflochtenheit*). Die „hergestellten“ und angebotenen Leistungen zeichnen sich durch ihre Immaterialität (*Stofflosigkeit*) und mangelnde Lagerfähigkeit (*Speicherbarkeit*) aus. Dies impliziert, dass die angebotenen Dienstleistungen mit ihrer Entstehung abgesetzt werden müssen (*Simultanität von Dienstleistungsproduktion und Absatz*). Falls materielle Güter von Banken angeboten werden, dienen diese meist nur als Ausweis eines immateriellen Rechts.²⁷⁰

Neben der Stofflosigkeit zeichnen sich Bankleistungen auch durch ihre *Abstraktheit* aus. Im Falle von sehr komplexen angebotenen Bankleistungen, wie diese beispielsweise im Corporate Finance Bereich anzutreffen sind, erfordert dies einen überdurchschnittlichen Erklärungsaufwand, der zudem ein hohes Maß an Vertrauensempfindlichkeit impliziert. Meistens ist aber die Vertrauensdimension weniger auf eine spezielle Bankleistung als vielmehr auf das gesamte Institut bezogen.

Während es in Industrieunternehmen möglich und üblich ist, die Produktfertigungsphase und die Produktdistributionsphase bei der Leistungserstellung voneinander zu trennen, ist dies bei Banken nur bedingt möglich. Produktions- und Konsumprozesse fallen bei Bankdienstleistungen zusammen.

wird und an dem oder mit dem eine Leistung erbracht wird, so dass er eine „Zustandsveränderung“ erfährt (vgl. Güthoff, J. (1998), S. 611; Büschgen, H.E./Börner, C.J. (2003), S. 32). Allgemein gelten Personen (z.B. der Nachfrager selbst oder die Mitarbeiter), Tiere, materielle Objekte, Nominalgüter (Geld, Darlehens- und Beteiligungswerte), Rechte oder Informationen als externe Faktoren (vgl. Stuhlmann, S. (1999), S. 23-58). Eine besondere Bedeutung kommt dabei dem Nachfrager selbst, dem Kunden, zu. Die Kundenbeteiligung an der Dienstleistung stellt ein wesentliches - allerdings kein entscheidendes (vgl. Büschgen, H.E./Börner, C.J. (2003), S. 33) - Merkmal von *Bankdienstleistungen* dar. Sie bezeichnet die Tatsache, dass die Leistungserstellung meist nicht möglich ist, ohne dass der nachfragende Kunde sich selbst in den Prozess mit einbringt. So wird beispielsweise die Qualität vieler Dienstleistungen im Bankbereich in einem Interaktionsprozess zwischen den Bankmitarbeitern und dem Kunden bestimmt (vgl. Stauss, B. (1992b), S. 9-10). Das diese Interaktion auf gegenseitigem Vertrauen beruht, erklärt sich von selbst. Den Aspekt des Vertrauens bei Dienstleistungen beschreibt Bouncken, R. (2000a), S. 3-22 näher. Mit der Frage, ob Banken überhaupt Dienstleistungsunternehmen sind, setzen sich Corsten/Klose durchaus kritisch auseinander, kommen aber zu dem Schluss, dass anhand der von ihnen angeführten Argumente eine Bank sehr wohl als Dienstleistungsunternehmen angesehen werden kann (vgl. Corsten, H./Klose, M. (1999), S. 1-8).

²⁷⁰ Vgl. Klose, M. (1999a), S. 11. Für eine ausführlichere Darstellung der Unterschiede von Industrieunternehmen und Banken vgl. Frischknecht, M. (1996), S. 51-57. Vgl. zur Bankleistungserstellung allgemein Büschgen, H.E. (1998a), S. 311-319. Zu den Besonderheiten bzw. Eigenarten bankbetrieblicher Leistungen bzw. von Finanzdienstleistungen vgl. Siegert, T. (1975); Börner, C.J. (1994), S. 120-126; Nader, G. (1995), S. 5-16.

Weiterhin wird die Leistungsgestaltung stark von den Kunden geprägt. Viele Bankdienstleistungen, insbesondere im Bereich Corporate Finance, sind entsprechend den Kundenbedürfnissen individuell ausgestaltet (*Individualität der Bankleistung*). Dies führt einerseits dazu, dass einzelne Geschäftsfelder durch die starke Kundendifferenzierung weitgehend von einem Preiswettbewerb geschützt werden, wie er in der Industrie viele Branchen dominiert. Andererseits erschwert dies die Standardisierung von Produkten und Prozessen in diesen Bereichen.

Darüber hinaus weisen Banken auch eine andere Kostenstruktur als Industrieunternehmen auf. In Industrieunternehmen verursacht beispielsweise das in Produktionsanlagen gebundene Kapital hohe Kosten, im Bankbereich ist dies in Ermangelung fehlender Produktionsanlagen eher weniger der Fall. Ebenso hat die Forschung und Entwicklung neuer Produkte für Banken einen anderen Stellenwert als für Industrieunternehmen.

Ein weiteres Merkmal bankbetrieblicher Leistungen ist deren in vielen Bereichen anzutreffende, *einfache Imitierbarkeit*. Die Produkte im Bankbereich lassen sich schneller als in der Industrie imitieren. Das liegt daran, dass ihre Struktur leichter zu ergründen ist und dass sie sich in den seltensten Fällen urheberrechtlich schützen lassen. Demzufolge kommt hier dem Faktor Zeit und den schwerer zu imitierenden, immateriellen Ressourcen eine besondere Bedeutung zu.

Während die einzelnen Unternehmensbereiche in Industrieunternehmen in der Regel fast alle Funktionalbereiche kontrollieren, werden in Banken viele Funktionen, wie z.B. die Unternehmensplanung, das Rechnungswesen, das Personalmanagement oder das Controlling, in zentralen Stabsstellen geschäftsfeldübergreifend wahrgenommen. Dies führt zu einer verstärkten Interdependenz der Geschäftsfelder einer Bank.

Relativierend kann man aber davon ausgehen, dass Neuentwicklungen trotz des Umstandes, dass im Grundsatz auch hoch komplexe innovative Marktleistungen von Wettbewerbern relativ schnell imitiert werden können, mit zunehmender Anforderungskomplexität sehr wohl nachhaltige Wettbewerbsvorteile schaffen können. Als Gründe hierfür lassen sich beispielsweise den Konkurrenten häufig verborgen bleibende Differenzierungsmöglichkeiten im Herstellungsprozess spezifischer Leistungen oder aus langjähriger Erfahrung bzw. stetiger Forschungs- und Entwicklungsbereitschaft resultierende Reputationseffekte anführen.²⁷¹

²⁷¹ Vgl. Büschgen, H.E. (1998a), S. 313.

Tab. 4.2. stellt abschließend einige Unterschiede zwischen Industrieunternehmen und Banken überblicksartig zusammen.

Industrieunternehmen	Banken
Produktion materieller Güter	Dienstleistungen: stofflos, nicht speicherfähig
Starke Standardisierung der Produktionsprozesse	Mehrheitlich individuelle Leistungsgestaltung
Realinvestitionen mit hohen Fixkosten	Finanzanlagen dominieren Realinvestitionen in der Bilanz
Trennung zwischen realwirtschaftlicher und finanzieller Sphäre	Leistungen gehören zur finanziellen Sphäre, dualer Charakter
Große Bedeutung von F&E für den Aufbau von Erfolgspotenzialen	kaum Innovationsschutz
Finanzielle Risiken werden weitgehend vermieden	Übernahme finanzieller Risiken gehört zum Geschäft
Abbildung des Geschäfts in der Erfolgsrechnung	Maßgeblicher Anteil des Geschäfts spiegelt sich in der Bilanz wider
In der Regel liberalisierter Sektor	Starke Regulierung der Branche
SGF-Abgrenzung und Kostenträgerrechnung erlauben weitgehend unabhängige Steuerung der Produktbereiche	Hohe Interdependenzen zwischen den verschiedenen Geschäften
Große Bedeutung der Erfahrungskurve	Weniger stark ausgeprägte Erfahrungskurveneffekte

Tab. 4.2.: Unterschiede zwischen Industrieunternehmen und Banken
Quelle: Frischknecht, M. (1996), S. 57

Für die Darstellung der theoretischen Konzepte in den nachfolgenden Kapiteln wird meist der Begriff „Unternehmen“ verwendet. In konsequenter Fortführung dieses Kapitels sollten darunter primär Banken verstanden werden.

5. Darstellung von Ansätzen zur Formulierung von Geschäftsfeldstrategien

*Es gibt keinen Strategieansatz,
dem Unternehmen dogmatisch folgen müssen, um erfolgreich zu sein.
Und es wird auch nie einen Strategieansatz geben,
der für Unternehmen eine Erfolgsgarantie für die Zukunft mit sich bringt!*

Schmid, S.²⁷²

Die Besonderheiten bankbetrieblicher Leistungen berücksichtigend, bietet sich, um die strategischen Möglichkeiten im Geschäftsfeld Corporate Finance für die einzelne Banken aufzeigen zu können, die Erarbeitung von Ansätzen zur Formulierung möglicher Strategien für dieses Geschäftsfeld an.²⁷³

5.1. Vorgehensweise bei der Strategieformulierung

5.1.1. Grundprinzipien der Strategieformulierung

Bevor im Weiteren die angesprochene theoretische Aufarbeitung erfolgen soll, gilt es vorab, kurz die zentralen Prinzipien der Strategieformulierung, die unabhängig vom konkreten Strategieinhalt grundlegend sind, zu erläutern.

Zu diesen Prinzipien zählen vor allem:

- Nutzung von Stärken und Vermeidung von Schwächen,
- Konzentration der Kräfte,
- Optimierung der Ressourcenbasis und
- Ausnutzung bzw. Aufbau von Synergiepotenzialen.²⁷⁴

Ein Unternehmen sollte demnach grundsätzlich seine *Stärken nutzen* und jedwede *Schwächen vermeiden*. Zur strategischen Stärken-Schwächen-Analyse kann sich das Unternehmen beispielsweise einer SWOT-Matrix (**S**trengths [Stärken], **W**eakness [Schwächen], **O**pportunities [Chancen] and **T**hreats [Risiken]) bedienen, mit deren Hilfe unterschiedliche langfristige Möglichkeiten der strategischen Umsetzung dieser Prinzipien aufgezeigt werden können. Langfristig

²⁷² Schmid, S. (1997), S. 1.

²⁷³ Für einen Überblick über den Prozess der Entwicklung einer *Unternehmensstrategie* vgl. Pümpin, C./Geilinger, U.W. (1988), S. 27-39.

²⁷⁴ Vgl. Al-Laham, A. (1997), S. 137-139; Welge, M.K./Al-Laham, A. (1999), S. 311-319.

sollen so zukünftige Chancen wahrgenommen und gegenwärtige Schwächen ausgeräumt werden.²⁷⁵

Bezüglich der *Konzentration der Kräfte* lässt sich sowohl eine unternehmensexterne als auch eine unternehmensinterne Perspektive identifizieren. In unternehmensexterner Sicht gilt es diejenigen Produkt-Markt-Kombinationen zu fördern, denen Erfolgspotenziale zugeordnet werden können. Hierzu müssen vorab die knappen Ressourcen nach einer Prioritätsreihenfolge in finanzieller, personeller und sachlicher Hinsicht zugeteilt werden. Die unternehmensinterne Perspektive beinhaltet hingegen die Überprüfung, ob einzelne interne Aktivitätsbereiche oder Funktionen eines Unternehmens zu einem Wettbewerbsvorteil beitragen können. Als strategische Optionen bieten sich hier u.a. die konsequente Ausrichtung des gesamten Geschäftssystems auf die Unternehmensstrategie, der Verzicht auf einzelne Funktionen durch eine Veränderung des Integrationsgrades des Geschäftssystems, Konzentration auf Kernkompetenzen oder der Aufbau überlegener Stärken in einzelnen Funktionsbereichen des Unternehmens an.²⁷⁶

Ein zentrales Prinzip des strategischen Managements und somit auch der Strategieformulierung stellt die *Optimierung der Ressourcenbasis* dar. Während die gegenwärtige Ressourcenbasis den aktuellen Möglichkeitsraum fix absteckt, lässt sich die Ressourcenbasis im Zeitablauf durchaus verändern. Der zukünftige Möglichkeitsraum kann somit erweitert werden. Zu den ressourcenbezogenen, den Marktfokus des Unternehmens erweiternden Strategioptionen zählen u.a. die Akquisitionsstrategie (= Erwerb von Ressourcen) oder die Ressourcenentwicklung.

Dem *Aufbau und der Ausnutzung von Synergiepotenzialen* kommen ebenfalls eine besondere Bedeutung zu. Mit dem Synergiebegriff wird der Tatbestand beschrieben, dass durch eine bestimmte Zusammenfassung von Einzelaktivitäten eine Gesamtwirkung erzielt wird, die größer als die Summe der Einzelwirkungen ist.²⁷⁷ Als Synergiearten lassen sich u.a. Verkaufs- und Absatzsynergien, technologische Synergien, Managementsynergien, finanzielle Synergien oder kostensparende Synergien in Produktion bzw. Beschaffung unterscheiden.

²⁷⁵ Vgl. Corsten, H. (1998a), S. 159; Barney, J.B. (2002), S. 19-22.

²⁷⁶ Vgl. Camphausen, B. (2003), S. 114-115.

²⁷⁷ Zum Begriff der „Synergie“ vgl. Kapitel 4.1.3.3. und besonders Ropella, W. (1989).

5.1.2. Prozess der Strategieformulierung

Grundsätzlich ist für den Untersuchungsbereich der Arbeit davon auszugehen, dass etablierte Unternehmen bereits über formulierte Leitbilder und strategische Ziele sowie über eine (realisierte) Wettbewerbsstrategie verfügen, und zwar unabhängig davon, ob in der Vergangenheit eine bewusste strategische Planung überhaupt stattgefunden hat oder nicht.²⁷⁸ Insofern kann im Weiteren davon ausgegangen werden, dass die zu betrachtenden Banken bereits im Geschäftsfeld Corporate Finance - mehr oder minder - tätig sind und dieses nicht mehr neu erschließen müssen. Sie stellen somit keine neuen, potenziellen Wettbewerber, sondern etablierte Unternehmen dar, die sich mit anderen etablierten Wettbewerbern und neuen, potenziellen Wettbewerbern auseinandersetzen müssen.

Diesen Sachverhalt berücksichtigend, sollte zur Planung und Entwicklung von Wettbewerbsstrategien und der zu erzielenden Wettbewerbsvorteile in der Praxis idealerweise so vorgegangen werden, dass in einem *ersten Schritt* die Umwelt und das Unternehmen beobachtet und analysiert werden (*Status Quo Analyse*). Dabei ist es besonders wichtig, die bestehenden, aber auch die neuen Erfolgspotenziale und die kritischen Erfolgsfaktoren zu identifizieren und zu bewerten.²⁷⁹ Davon ausgehend, dass jede Strategieänderung risikobehaftet ist und erfolgreiche Strategien nicht ohne Grund geändert werden sollten, liegt es nahe, zunächst einmal die Erfolgspotenziale (Marktposition, Angebots- und Ressourcenmerkmale), die die realisierte Strategie repräsentieren, zu ermitteln und hinsichtlich ihrer Eignung zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen zu beurteilen.²⁸⁰

²⁷⁸ Vgl. Kühn, R./Grünig, R. (2000), S. 33. Die realisierten Strategien basierten prinzipiell auf den realisierten Erfolgspotenzialen. Für eine Darstellung der Möglichkeiten der spezifischen Bewertung der jeweiligen Erfolgspotenziale vgl. Kühn, R./Grünig, R. (2000), S. 169-185.

²⁷⁹ Vgl. Becker, F.G./Fallgatter, M.J. (2002), S. 63 und ausführlich Grünig, R./Kühn, R. (2000), S. 139-181. Becker/Fallgatter weisen darauf hin, dass die Beobachtung und Analyse der Umwelt und die des Unternehmens nicht unabhängig voneinander sind, sondern vielmehr z.T. erhebliche Interdependenzen aufweisen.

²⁸⁰ Vgl. Grünig, R./Kühn, R. (2000), S. 388-391. Die Beurteilung der entsprechenden Wettbewerbsvorteile kann aber mitunter problematisch und somit nicht einfach möglich sein, da die einzelnen Erfolgspotenziale häufig miteinander vernetzt oder oftmals ungenügend konkretisiert sind (vgl. Kühn, R./Grünig, R. (2000), S. 218).

Dies ermöglicht in einem nächsten, *zweiten Schritt* die zielführende Suche nach neuen strategischen Handlungsmöglichkeiten und die Entwicklung realistischer strategischer Alternativen, falls die realisierte Strategie als nicht zielführend identifiziert werden konnte.²⁸¹

Wurde im Rahmen der durchzuführenden Analyse ermittelt, dass sich wesentliche Bestandteile der bereits realisierten Strategie bewährt haben, so ist dies positiv zu bewerten. Notwendig erscheinende Änderungen strategischer Optionen können sich dann auf punktuelle Veränderungen einzelner Erfolgspotenziale, z.B. Ausbau der Qualifikation der Mitarbeiter (Personalentwicklung), beschränken. Bei einer Beibehaltung der Marktposition bzw. Ressourcenausstattung bleibt folglich die strategische Grundausrichtung bestehen, wobei auf instrumenteller Ebene Anpassungen vorgenommen werden, um aktuellen Entwicklungen Rechnung tragen zu können.

Wurden im Rahmen der durchgeführten Analyse allerdings gravierende strategische Probleme erkannt, so sollte intensiv über eine umfassende Neuorientierung und Veränderung der Marktposition bzw. Ressourcenausstattung (= Umpositionierung) nachgedacht und diskutiert sowie ein Strategiewechsel in Betracht gezogen werden. Bei einer Umpositionierung wird die bestehende Strategie modifiziert, während bei einer Neupositionierung eine völlig neue Strategie formuliert wird, die sich von der bislang verfolgten Strategie substantiell unterscheidet.²⁸² Hierzu kann es notwendig sein, (wenn möglich) mehrere Strategievarianten bzw. -alternativen zu entwickeln, zu bewerten und die situativ den größten Erfolg versprechende Strategie auszuwählen.²⁸³

Die Strategieauswahl und -formulierung erfolgt in einem abschließenden *dritten Schritt*. Dabei geht es primär darum, auf Basis der Ergebnisse der vorherigen Schritte und unter Berücksichtigung der übergeordneten Unternehmensziele eine oder ggfs. mehrere Geschäftsfeldstrategien zu

²⁸¹ Vgl. Kühn, R./Grünig, R. (2000), S. 166. Zur Identifikation von Strategien vgl. Brockhoff, K./Leker, J. (1998), S. 1201-1223; Brockhoff, K. (1999a), S. 210-225; Burmann, C. (2002b), S. 120-131. Für eine Darstellung möglicher Verfahren der Identifikation von (Geschäftsfeld-) Strategien - Strategieermittlung durch den Forscher auf Grundlage verfügbarer Informationen (*investigator inference*), durch die Selbsteinschätzung der Unternehmensführung (*self-typing*), durch Befragung externer Sachverständiger (*external assessment*) oder allein durch die Verwendung objektive Indikatoren (*objective indicators*) - vgl. Snow, C.C./Hambrick, D.C. (1980), S. 532-538.

²⁸² Auf den mit der Um- und Neupositionierung einhergehenden organisatorischen bzw. strategischen Wandel sei an dieser Stelle hingewiesen. Zur Diskussion dieser Thematik wird auf Jenner, T. (1999), S. 169-179 verwiesen.

²⁸³ Vgl. Abplanalp, P.A./Lombriser, R. (2000), S. 96-99. Zur Bewertung von Strategien (auf Geschäftsbereichsebene) vgl. besonders Peschke, M.A. (1997) und erläuternd Welge, M.K./Al-Laham, A. (1992), S. 353-385; Al-Laham, A. (1997), S. 150-155; Welge, M.K./Al-Laham, A. (1999), S. 484-509; Grünig, R./Kühn, R. (2000), S. 58-63.

erarbeiten und mit Hilfe formaler und inhaltlicher Bewertungsmaßstäbe auszuwählen.²⁸⁴ Zudem wird in dieser Phase das prinzipielle Überdenken der zentralen strategischen Fragen gefördert und systematisiert.

Die Phasen 2 und 3 sind oftmals von kreativem, unternehmerischem Denken sowie von Intuition geprägt. Es gilt hier, aus den erhobenen Analysen Schlussfolgerungen über zukünftige Chancen des Unternehmens zu ziehen und Pläne zu erstellen, wie das Unternehmen diese Chancen am besten wahrnehmen und mögliche Gefahren abwenden kann. Folglich ist die Strategieformulierung eine höchst anspruchsvolle Aufgabe, die in vielerlei Hinsicht unternehmens- und kontextabhängig ist.²⁸⁵

Abb. 5.1. verdeutlicht nochmals eine mögliche Vorgehensweise bei der Strategieformulierung.²⁸⁶

²⁸⁴ Nach der Entwicklung mehrerer Strategiealternativen sollten diese jeweils quantitativ (z.B. anhand finanzieller Bewertungsverfahren wie Discounted Cash Flow-Methode oder Economic Value Added-Methode) und - idealerweise - auch qualitativ (z.B. anhand integrierter Bewertungsverfahren wie der Balanced Scorecard) bewertet und die hinsichtlich der Unternehmens- bzw. Geschäftsfeldzieelerreichung „beste“ Alternative ausgewählt werden. Kritisch zur Strategiebewertung bzw. Leistungsmessung mit Hilfe der Balanced Scorecard äußert sich Rughase, O.G. (1999), S. 25-27, der die Balanced Scorecard als Instrument zur internen Willensdurchsetzung einer bereits gefällten Strategieentscheidung versteht, mit der keine komplexen strategischen Inhalte gemessen oder abgebildet werden könnten, die bei Kunden am Markt erzielbar sind. Da das oberste Ziel des strategischen Managements auf Geschäftsfeldebene in der Maximierung des Geschäftsfeldwertes gesehen wird (vgl. Hungenberg, H. (2001), S. 208), wird das Ziel der Wertmaximierung zum primären Maßstab für die Bewertung und Auswahl der Strategiealternativen. Die Strategiealternative, die den höchsten Wertzuwachs für ein Geschäftsfeld verspricht, sollte dann ausgewählt werden. Dies gilt allerdings nur für den Fall, dass das alleinige Ziel des strategischen Managements die Gewinnmaximierung darstellt und die Zielerreichung keinen ethischen oder moralischen Prinzipien oder den Unternehmensgrundsätzen (Leitbild) entgegen steht. Für eine erläuternde Darstellung der in dieser Arbeit nicht weiter behandelten Bewertung von Strategiealternativen bzw. -ansätzen vgl. Hungenberg, H. (2001), S. 208-240. Als formale Bewertungsmaßstäbe der Geschäftsfeldstrategie können u.a. die Konsistenz (hinsichtlich der Abstimmung von Zielen, Annahmen und Maßnahmen der Strategie), die Kompetenz (Angemessenheit der Strategie in Bezug auf die Zustände und Entwicklungen der Umwelt), die Vorteilhaftigkeit (Möglichkeit, dass die Strategie einen Wettbewerbsvorteil schaffen oder erhalten kann) und die Angemessenheit (Verhältnismäßigkeit von Ressourcenverbrauch und eventuell auftretenden Folgeprobleme) gelten. Inhaltliche Bewertungsmaßstäbe orientieren sich an den jeweiligen Zielvorgaben (z.B. Existenzsicherung, Unternehmenswertsteigerung). Zur Operationalisierung dieser Bewertungsmaßstäbe kann auf das beschriebene Erfolgspotenzialkonzept zurück gegriffen werden. Vgl. hierzu Becker, F.G./Fallgatter, M.J. (2002), S. 136-140.

²⁸⁵ Vgl. Lammerskötter, D. (2002), S. 209.

²⁸⁶ Einen ähnlichen Ablauf des Strategieformulierungsprozesses stellen Hrebiniak, L.G./Joyce, W.F. (1984), S. 35-64 dar. Für die Gesamtdarstellung einer weiteren Möglichkeit eines Strategieformulierungsprozesses vgl. Hofer, C.W./Schendel, D. (1978), S. 46-49. Hiernach gliedert sich der Prozess der Strategieformulierung in 7 Schritte: Strategieidentifikation (*strategy identification*), Umweltanalyse (*environmental analysis*), Ressourcenanalyse (*resource analysis*), Abweichungsanalyse (*gap analysis*), Generierung von Strategiealternativen (*strategic alternatives*), Strategiebeurteilung (*strategy evaluation*), Strategieauswahl (*strategic choice*).

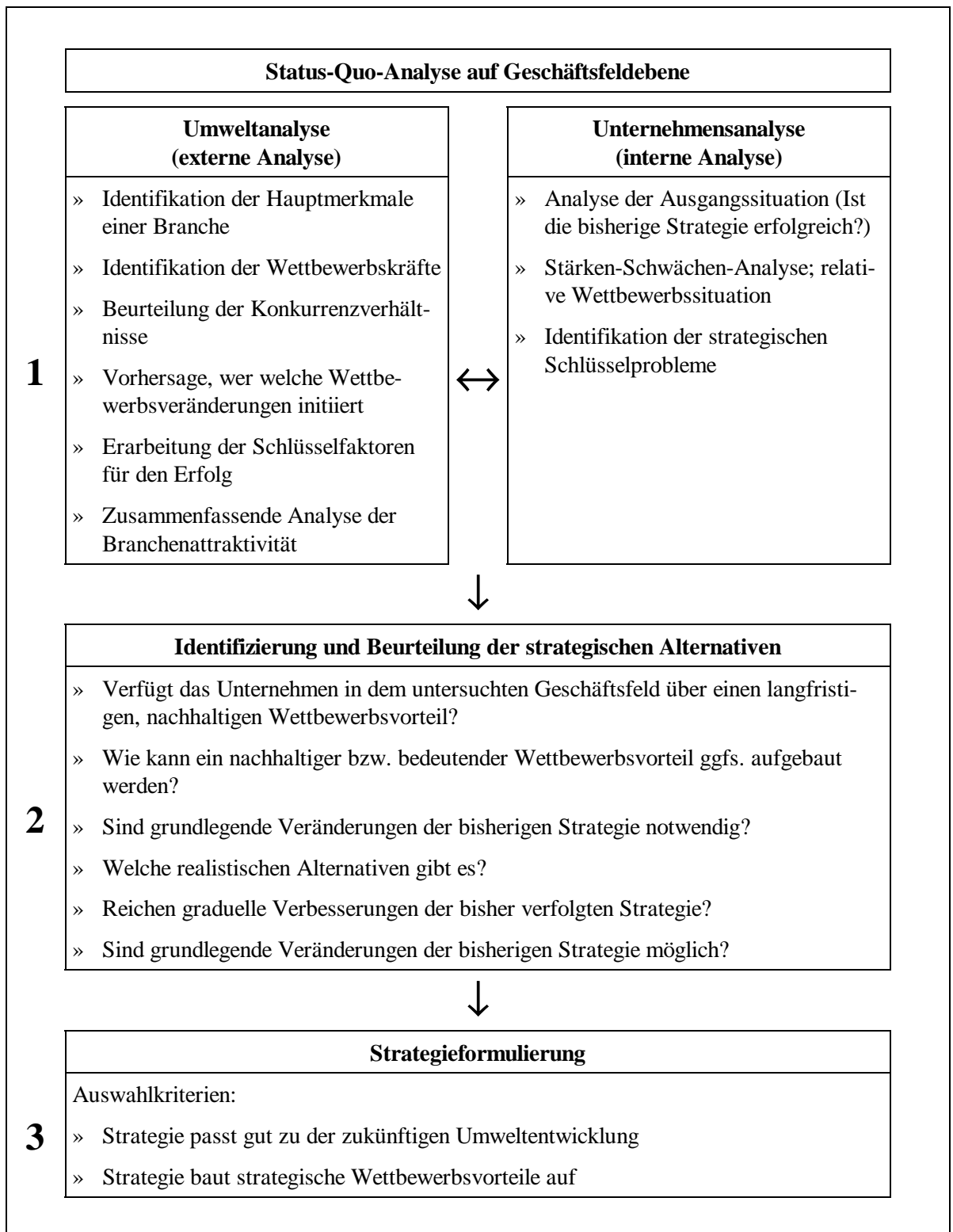


Abb. 5.1.: Strategieformulierungsprozess

Quelle: in Anlehnung an Andrews, K.R. (1987), S. 50 und Carl, N./Kiesel, M. (2000), S. 28

Bei alledem ist zu beachten, dass eine Veränderung eines bestimmten Erfolgspotenzials Auswirkungen auf die anderen Erfolgspotenziale haben wird. Zudem ist ersichtlich, dass der Strategieformulierungsprozess nicht die eigentliche Durchsetzung bzw. Implementierung der Geschäftsfeldstrategie und die Kontrolle der Auswirkungen der getroffenen Entscheidungen umfasst.²⁸⁷

Darüber hinaus ist darauf hinzuweisen, dass diese Dreiteilung idealtypisch ist. In der Praxis der Strategieformulierung können die drei Arbeitsschritte vielfach überlappend oder von dieser Abfolge abweichend durchlaufen werden.²⁸⁸

Schließlich bleibt anzumerken, dass der beschriebene Strategieformulierungsprozess sowohl das theoretische Gerüst des Content-Ansatzes (= Strategieinhalt) als auch das des Process-Ansatzes (= Strategieprozess) miteinander vereint.²⁸⁹ Während im Rahmen des Content-Ansatzes erfolgsversprechende *Strategien* zu identifizieren versucht werden, stellt der Process-Ansatz den *Strategieprozess* in das Zentrum der Betrachtung.²⁹⁰

Im Rahmen der stark von der Industrieökonomik geprägten *Content-Forschung* geht es um inhaltliche Aspekte der Strategieplanung und somit um die Beantwortung der Fragen, welche Strategie zur Zielerreichung verfolgt werden, in welchen Märkten ein Unternehmen tätig sein und wie es sich in diesen Märkten positionieren sollte. Hierbei sollten sowohl unternehmensinterne als auch unternehmensexterne Rahmenbedingungen beachtet werden. Die ermittelten Strategien werden auf ihren Erfolgsbeitrag hin untersucht und mit unterschiedlichen Umweltkonstellationen in Verbindung gebracht. Daraus lassen sich erfolgsversprechende Handlungsspielräume bei der Strategiealternativenbestimmung identifizieren, aus denen ein rational handelndes Unternehmen die erfolgsversprechendste Strategie situativ auswählen kann.

Im Gegensatz dazu stehen bei der *Process-Forschung* die Anpassung bestehender Strategien an veränderte Rahmenbedingungen und die Strategieimplementierung im Vordergrund. Der Prozess der (Re-)Formulierung von Strategien wird auch als strategischer Wandel bezeichnet. Es

²⁸⁷ Die Implementierung einer Geschäftsfeldstrategie in ein Geschäftsfeld bzw. - für diese Arbeit - in das Geschäftsfeld Corporate Finance ist nicht wesentlicher Gegenstand der weiteren Ausführungen und bietet folglich zusätzliches Forschungspotenzial, da davon ausgegangen werden kann, dass sich eine formulierte Strategie „keinesfalls von selbst“ (Hungenberg, H. (2001), S. 250) einstellt!

²⁸⁸ Vgl. Macharzina, K. (1999), S. 211.

²⁸⁹ Obwohl die Unterscheidung von Inhalt und Prozess in der Literatur häufig anzutreffen ist (vgl. Obring, K. (1992), S. 54), erscheint es sinnvoll, zu versuchen, die jeweiligen Ansätze nicht getrennt voneinander zu sehen, sondern miteinander zu kombinieren.

²⁹⁰ Vgl. Obring, K. (1992), S. 52-54; Al-Laham, A. (1997), S. 22-26; Eschenbach, R./Eschenbach, S./Kunesch, H. (2003), S. 12-19; Jenner, T. (2003), S. 341-346.

werden Aktivitäten analysiert, die im Zusammenhang mit der Strategieformulierung ergriffen werden sollen. Dabei wird von einer nur begrenzt rational handelnden Unternehmensführung ausgegangen. Das primäre Erkenntnisinteresse liegt hierbei in der Beantwortung der Frage, wie der Strategieformulierungsprozess zu gestalten ist, damit die (Re-)Formulierung der bestehenden Strategie rechtzeitig stattfinden und erfolgreiche Alternativen generiert werden können.²⁹¹

5.1.3. Ansätze zur Formulierung von Geschäftsfeldstrategien

Innerhalb des strategischen Managements haben sich im Wesentlichen *zwei* verschiedene Ansätze zur Erklärung von nachhaltigen bzw. dauerhaften Wettbewerbsvorteilen bzw. der sie konstituierenden Markteintritts- und Mobilitätsbarrieren durchgesetzt, mit deren Hilfe der jeweilige Strategieformulierungsprozess durchgeführt werden kann. Diese zwei Ansätze gehen davon aus, dass Wettbewerbsvorteile entweder von der Branchenposition eines Unternehmens oder von dessen Ressourcen und Fähigkeiten herrühren.²⁹²

Ein seit Beginn der 1980er Jahre diskutiertes Konzept zur Analyse der Unternehmensumwelt (externe Analyse) und der aus der Unternehmensumwelt resultierenden Chancen und Risiken für die Unternehmen ist der marktorientierte Ansatz (*market-based view*), in dessen Rahmen industrieökonomische Beiträge zur Wettbewerbstheorie aufgegriffen und auf strategisch relevante Fragestellungen übertragen wurden.²⁹³ Der marktorientierte Ansatz sieht die Quelle nachhaltiger Wettbewerbsvorteile darin, dass Marktunvollkommenheiten zur Erreichung der eigenen Ziele ausgenutzt werden. Er erklärt den langfristigen Erfolg von Unternehmen im Wesentlichen durch Unterschiede in bestimmten idealtypischen Verhaltensweisen einzelner Unternehmen und der (externen) Branchenstruktur, in der das einzelne Unternehmen tätig ist. Die Ressourcen der Branche werden dabei als homogen und mobil angesehen. Das Ziel dieses Ansatzes besteht darin, attraktive Branchen, bei denen die Marktunvollkommenheiten möglichst groß und die Wettbewerbsintensität möglichst gering sind, zu lokalisieren.

Der Erkenntnis folgend, dass der Erfolg von Unternehmen nicht nur von Chancen und Risiken auf dem Markt und dem Grad der Marktunvollkommenheit abhängt, sondern vielmehr auch von

²⁹¹ Vgl. Burmann, C. (2002b), S. 94-118.

²⁹² Vgl. Day, G.S. (1998), S. 71.

²⁹³ Der marktorientierte Ansatz geht im Wesentlichen auf Porter zurück. Vgl. Porter, M.E. (1980); Porter, M.E. (1981); Porter, M.E. (1985). Für einen Überblick über die historische Entwicklung des market-based view vgl. Haertsch, P. (2000), S. 61-67.

unternehmensinternen Stärken und Schwächen,²⁹⁴ trat seit Ende der 1980er bzw. Anfang der 1990er Jahre der ressourcenorientierte Ansatz (*resource-based view*) in den Mittelpunkt der Betrachtung.²⁹⁵ Ausgehend von einer Ressourcenheterogenität und Ressourcenimmobilität ist das Ziel dieses Ansatzes der Aufbau eines langfristigen Unternehmenserfolgs durch die Ausnutzung der Einzigartigkeit der unternehmensspezifischen Ressourcen sowie deren Ausstattung, Entwicklung und Verwertung.

Als Weiterentwicklung des *resource-based view* versteht sich der *competence-based view*, der primär auf die sogenannten Kernkompetenzen (das „Können“ eines Unternehmens) bzw. auf die unternehmerischen „Fähigkeiten“ fokussiert.²⁹⁶

²⁹⁴ Vgl. Andrews, K.R. (1971), S. 37; Schreyögg, G. (1984), S. 50 und S. 89; Frese, E. (1986), S. 119; Kreilkamp, E. (1987), S. 73; Barney, J.B. (1991), S. 100; Barney, J.B. (1996), S. 22; Corsten, H. (1998a), S. 18. Diese Sichtweise geht auf Ansoff zurück, der als erster die Suche nach Stärken und Schwächen einer Unternehmung mit in seine strategischen Planungsmodelle aufnahm (vgl. grundlegend Ansoff, H.I. (1965); Ansoff, H.I. (1966), besonders S. 111-112). Ansoff betonte aber ausdrücklich, dass sich strategische Entscheidungen primär auf die externe Sicht des Unternehmens (Chancen und Risiken auf dem Markt) und weniger auf die internen Unternehmensprobleme beziehen sollten. Die internen Mittel werden als begrenzt gegeben vorausgesetzt (vgl. Ansoff, H.I. (1966), S. 18-19). Als *Stärke* wird etwas angesehen, was ein Unternehmen besonders gut kann. Dies können z.B. eine individuelle Fähigkeit oder ein herausragendes Merkmal, eine Fertigkeit, eine fachliche Kompetenz, ein bestimmter Vermögensgegenstand oder ein bestimmter Produktvorteil sein. Als *Schwäche* wird etwas beurteilt, was ein Unternehmen nicht hat oder schlechter als die Konkurrenten kann, oder eine Bedingung (Stellung, Zustand, Ausgangslage), die nachteilig wirken kann. Schwächen können z.B. gesetzliche Auflagen, die ein Unternehmen mehr belasten als jedes andere, neue, nicht beherrschte Technologien, ein neues oder besseres Produkt eines Konkurrenten oder eine ungünstige Kostenstruktur sein. Relativierend anzumerken bleibt, dass nicht jede Schwäche strategische Auswirkungen haben muss. Sie ist nur dann als bedeutsam einzustufen, wenn sie einem Unternehmen unter den gegebenen Voraussetzungen auch tatsächlich schaden kann (vgl. Carl, N./Kiesel, M. (1996), S. 56-57).

²⁹⁵ Die frühen Wurzeln des *resource-based view* lassen sich bei Selznick, P. (1957) und Penrose, E.T. (1959) finden, deren Arbeiten als Basis dieses Ansatzes angesehen werden können (vgl. Wolf, J. (2003), S. 415). Während Selznick den für den *resource-based view* bedeutenden Begriff der *distinctive competencies*, mit denen er die spezifischen Fähigkeiten eines Unternehmens bezeichnete, die ihrerseits von historischen und personellen Rahmenbedingungen eines Unternehmens beeinflusst werden, prägte, propagierte Penrose die zentrale Sichtweise, dass Unternehmen als *Bündel materieller und immaterieller Ressourcen* zu verstehen sind. Wernerfelt griff ihre Gedanken auf und begründete 1984 unter Zusammenführung einer auf die Effizienz von Unternehmen und einer auf die Ressourcenpotenziale von Unternehmen ausgerichteten Forschungsrichtung den *resource-based view*. Vgl. Wernerfelt, B. (1984), S. 171-180; Wernerfelt, B. (1995), S. 171-174. Vgl. als richtungsweisende bzw. grundlegende Beiträge zum *resource-based view* beispielhaft auch Lippman, S.A./Rumelt, R.P. (1982), S. 418-438; Teece, D.J. (1982), S. 39-63; Barney, J.B. (1986), S. 1231-1241; Teece, D.J./Pisano, G./Shuen, A. (1990); Barney, J.B. (1991), S. 99-120; Grant, R.M. (1991), S. 114-135; Mahoney, J.T./Pandian, J.R. (1992), S. 363-380. Für einen durchaus kritischen, auf oftmalige Fehlinterpretationen hinweisenden Überblick über den Beitrag, den Penrose zum *resource-based view* geleistet hat, vgl. Rugman, A.M./Verbeke, A. (2002), S. 769-780.

²⁹⁶ Vgl. Friedrich, S.A. (2000a), S. 12. Die Existenz von Kernkompetenzen als Erklärungsansatz für den Erfolg von Unternehmen (= *competence-based view*) geht auf Prahalad/Hamel zurück. Vgl. grundlegend hierzu Prahalad, C.K./Hamel, G. (1990), S. 79-91; Prahalad, C.K./Hamel, G. (1991), S. 66-78; Hamel, G./Prahalad, C.K. (1994); Hamel, G./Prahalad, C.K. (1995). Prahalad und Hamel schlugen seinerzeit mit dem Konzept der Kernkompetenzen einen neuen Weg der Abstimmung strategischer Geschäftseinheiten ein und schufen so die Grundlage für eine Vielzahl von branchen- und bereichspezifischen Untersuchungen

Zudem wird der zunehmenden Bedeutung des Faktors „Wissen“ mit der Weiterentwicklung des resource-based view um den *knowledge-based view* Rechnung getragen.²⁹⁷

Abb. 5.2. verdeutlicht die beschriebenen Zusammenhänge.

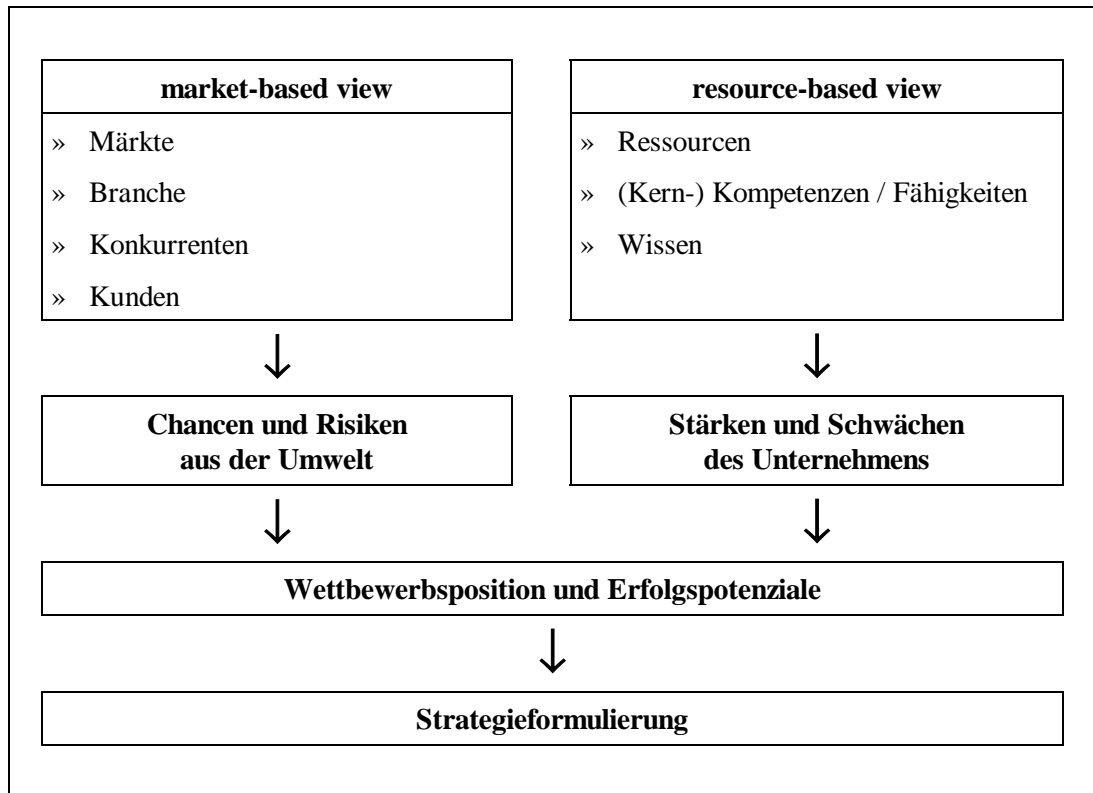


Abb. 5.2.: Zusammenhang von market-based view und resource-based view
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Aaker, D.A. (1998), S. 19

zur Bedeutung der Kernkompetenzen. Vgl. für eine beispielhafte Auflistung einiger Untersuchungen Robertz, G. (1999), S. 107, Fn. 247.

²⁹⁷ Vgl. Friedrich, S.A. (2000a), S. 13; Al-Laham, A. (2003b), S. 9. Auf die primär marketingbasierte Weiterentwicklung zu einem *customer-based view* in Form einer Kombination aus market-based view, resource-based view, wertorientierter Unternehmensführung und Kundenzufriedenheit sei an dieser Stelle nur am Rande hingewiesen. Der customer-based view geht davon aus, dass sich der Unternehmenswert durch die Schaffung von Kundenzufriedenheit steigern lässt. Dies wiederum ermutigt zu Investitionen in Ressourcen und Fähigkeiten und ermöglicht damit den Aufbau von weiteren Kompetenzen, die wiederum die Grundlage der Angebote für die Kunden bilden und deren Zufriedenheit nochmals erhöhen. Vgl. hierzu einführend Matzler, K./Stahl, H.K./Hinterhuber, H.H. (2002), S. 3-31.

Resource-based view und market-based view, die zzt. einflussreichsten Konzepte innerhalb der Theorie zum strategischen Management,²⁹⁸ gelten heute als weitgehend komplementär und bilden - als „state of the art“ - eine gemeinsame Basis für Weiterentwicklungen auf dem Gebiet des strategischen Managements.²⁹⁹ Diese Weiterentwicklungen gehen einerseits in Richtung einer Kombination dieser beiden Ansätze³⁰⁰ und andererseits in Richtung einer Dynamisierung des strategischen Managements (vgl. Abb. 5.3.).³⁰¹ Ziel eines integrierten Ansatzes muss es sein, eine Übereinstimmung zwischen den externen Chancen und Risiken und den internen Stärken und Schwächen („strategic fit“) zu erzielen.³⁰²

Aus dem bisher Gesagten ergibt sich die weitere Vorgehensweise. So sollen die wesentlichen, grundlegenden Inhalte und Aussagen der als Standard geltenden markt- und ressourcenorientierten Ansätze im Folgenden dargestellt werden.

²⁹⁸ Vgl. Theuvsen, L. (2001), S. 1644.

²⁹⁹ Vgl. Mahoney, J.T./Pandian, J.R. (1992), S. 363-364; Bamberger, I./Wrona, T. (1995b), S. 15-16; Bamberger, I./Wrona, T. (1996b), S. 391. Die weitgehende Komplementarität resultiert primär aus den divergierenden Perspektiven (outside-in-approach bzw. „Planung von außen“ = market-based view; inside-out-approach bzw. „Planung von innen“ = resource-based view). Vgl. Börner, C.J. (1999), S. 10; Mintzberg, H./Ahlstrand, B./Lampel, J. (1999), S. 313. Während der market-based view die (Absatz-) Marktstruktur als gegeben und die Unternehmensaktivitäten als gestaltbar versteht, nimmt der resource-based view umgekehrt die Unternehmensaktivitäten als gegeben und den Markt als gestaltbar an (vgl. Gaitanides, M. (1989), Sp. 1330). Für einen zusammenfassenden Überblick über diese beiden wesentlichen strategischen Ansätze vgl. u.a. Lado, A.A./Boyd, N.G./Wright, P. (1992), S. 77-91 sowie die hierin zahlreich angeführte (Grundlagen-) Literatur.

³⁰⁰ Vgl. Börner, C.J. (2000c), S. 817-821. So fordert Kreilkamp, dass beide Analysebereiche - die Umwelt- und die Unternehmensanalyse - zusammengeführt werden sollten (vgl. Kreilkamp, E. (1987), S. 564 und ähnlich Andrews, K.R. (1987), S. 50). Für eine Integration beider Ansätze in einem Konzept plädiert auch Osadnik, W. (2000), S. 273-287. Ebenso fordert Zahn, dass es Ziel der strategischen Planung sein müsse, die Wege, auf denen die Stärken und Schwächen eines Unternehmens zu den Chancen und Risiken aus der Umwelt in eine für das Unternehmen vorteilhafte Beziehung gebracht werden, zu identifizieren und miteinander wirkungsvoll zu verknüpfen (vgl. Zahn, E. (1989), Sp. 1904).

³⁰¹ Vgl. beispielhaft Porter, M.E. (1991b), S. 95-117; Porter, M.E. (1994), S. 423-461; Leonard-Barton, D. (1995). Die Dynamisierung ist letztlich Ausdruck einer Kritik an den ursprünglichen Konzeptionen des markt- und des ressourcenorientierten Ansatzes: Beide Ansätze erweisen sich in Zeiten starken Wandels als zu statisch in ihrer Ausrichtung, um Fragen nach dem dauerhaften Aufrechterhalten von Wettbewerbsvorteilen beantworten zu können. Bisher wurde allerdings noch keine umfassende dynamische Theorie des Strategischen Managements entwickelt (vgl. Hungenberg, H. (2001), S. 57). Eine solche dynamische Theorie könnte mit Hilfe einer Synthese konstruktivistisch-technomorpher und systemisch-evolutionärer Ansätze konstruiert werden.

³⁰² Vgl. Hungenberg, H. (2001), S. 112-113. Interpretiert man die alte, aber immer noch zeitgemäße Aussage Sunzis: „Erkenne den anderen und erkenne dich selbst: Sieg ohne Schaden. Erkenne die Natur und die Situation: Vollständiger Sieg.“ (zitiert nach Wing, R.L. (1989), S. 183) hinsichtlich dieser Sichtweise, so erkennt man, dass Sunzi hier zwar die besondere Bedeutung der Unternehmensanalyse (resource-based view) zum erfolgreichen Agieren hervorhebt, aber auch erkennt, dass ein „absolut erfolgreiches Agieren“ nicht ohne Umweltanalysen (market-based view) möglich ist.

Dabei sollen Möglichkeiten zur Dynamisierung der beiden Ansätze vorgestellt werden.³⁰³

Daran anschließend wird der Integrationsansatz vorgestellt, der den markt- und den ressourcenorientierten Ansatz zusammenführt.³⁰⁴ Dies alles geschieht vor dem Hintergrund einer möglichen theoretischen Fundierung der Strategieformulierung, wie sie im Teil III der Arbeit im Rahmen der Generierung eines logischen, theoriekonformen Handlungsansatzes angewendet wird.³⁰⁵

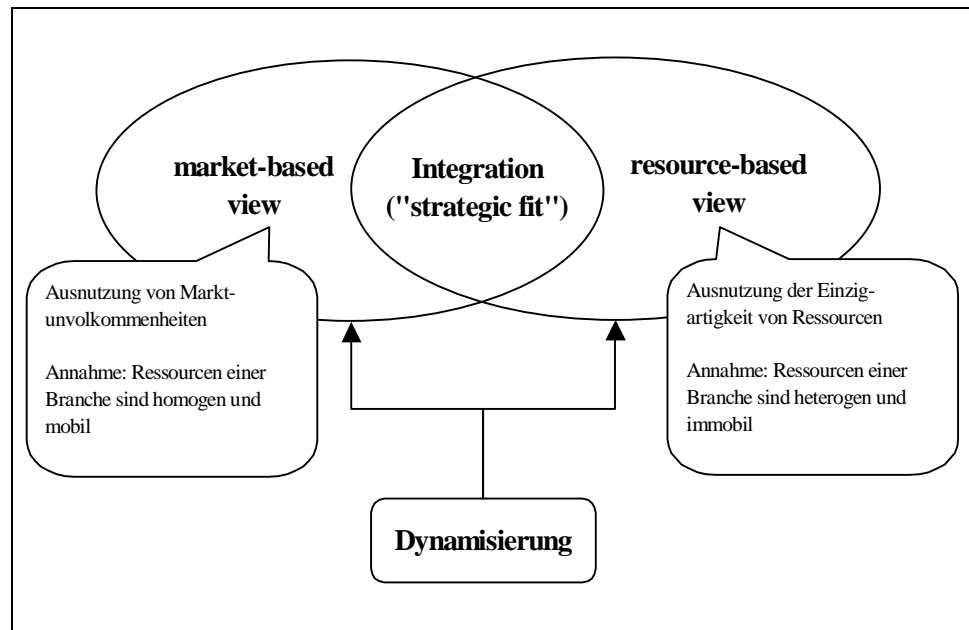


Abb. 5.3.: Ansätze zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Osterloh, M./Frost, J. (2000), S. 167

Es wird deutlich, dass, ausgehend von der erläuterten Forschungsmethodik unter Berücksichtigung der beschriebenen Fokussierung auf die Strategieformulierung und der vorgestellten strategischen Konzeptionen, hier eine (logisch-) inkrementale Vorgehensweise zur Strategieformulierung gewählt wird.³⁰⁶

³⁰³ Da die Ansätze einen innovativen, neuen Forschungszweig des strategischen Managements (die Integration etablierter, komplementärer Ansätze angereichert um eine dynamische Komponente) darstellen, eine abschließende, theoretische Aufarbeitung und Forschung aber noch nicht zu erkennen ist, besteht hier ein erkennbarer Forschungsbedarf. Der in dieser Arbeit vorgestellte Weg soll daher die weitere Forschung in diesem Bereich anregen.

³⁰⁴ Camphausen bezeichnet die Integration des markt- und ressourcenorientierten Ansatzes als Ansatz der „Marktorientierten Kernkompetenz“ (Camphausen, B. (2003), S. 35). Vgl. hierzu vor allem Krüger, W./Homp, C. (1997), S. 59-69.

³⁰⁵ Die „Theorien des strategischen Managements formulieren Gestaltungsempfehlungen für die strategische Planung.“ (Theuvsen, L. (2001), S. 1644).

³⁰⁶ Konkrete empirische Befunde zur Phase der Strategieformulierung stellen Welge, M.K./Al-Laham, A. (1999), S. 510-518 vor.

Es wird folglich kein systematischer Plan eines erwünschten Zukunftszustandes entwickelt, sondern stattdessen ein kleiner Ausschnitt möglicher Veränderungsschritte vorgestellt. Jeder Schritt sollte im Idealfall die Lösung eines Einzelproblems mit sich bringen. Die verwendete Vorgehensweise ist dabei *eher konstruktivistisch-technomorph* ausgelegt, ansatzweise werden vereinzelt aber auch systemisch-evolutionäre Argumentationsmuster erkennbar sein.

Diese Entscheidung basiert insbesondere auf der Erkenntnis, dass diejenigen Umweltsituationen, in denen die synoptische Leitidee greifen würde, (nicht nur im Bankensektor) äußerst bedingt anzutreffen sind. Zudem sind Zweifel an der Existenz eines zentralen Strategieprozesses und einer feststellbaren Zielhierarchie in Unternehmen angebracht, weshalb die Entwicklung eines umfangreichen Strategieprozesses (-prozessmodells) in Form eines Totalmodells hier nicht geleistet werden soll.³⁰⁷

Schließlich wird die synoptische Planungslogik wegen einer zunehmenden Dynamik und Komplexität heute von vielen Autoren und Praktikern verstärkt in Frage gestellt. Es wird bezweifelt, dass unter Berücksichtigung der erkennbaren Umwelt-, Markt- und Technologiedynamik verlässliche Prognosen zur Begründung strategischer Entscheidungen abzugeben sind.³⁰⁸ Im Rahmen einer praktisch-normativen, wissenschaftlichen Vorgehensweise erscheint eine inkrementale Vorgehensweise und die Darstellung eines logischen, theoriekonformen Handlungsansatzes daher plausibel und zielführend.³⁰⁹

5.2. Grundlegende Gedanken zur Dynamisierung

Der Erkenntnis folgend, dass alles Statische nur begrenzte Erklärungskraft für *nachhaltigen Erfolg* besitzt, setzt sich verstärkt die Auffassung durch, dass die einzelnen, im Weiteren vorzustellenden Strategieansätze um dynamische Aspekte erweitert werden sollten.³¹⁰

³⁰⁷ Vgl. Marten, I. (2000), S. 125.

³⁰⁸ Vgl. Kühn, R./Grünig, R. (2000), S. 205.

³⁰⁹ Kühn/Grünig betonen in diesem Zusammenhang, dass sich wenig bewusste, unsystematische Strategieentwicklungen (wie sie im Bankenbereich durchaus zu beobachten sind; *Anm. d. Verf.*) kaum durch systematische Problemlösungshilfen unterstützen lassen (vgl. Kühn, R./Grünig, R. (2000), S. 36). Auf die Tatsache, dass strategische Handlungsempfehlungen, -ansätze bzw. -anweisungen meist idealtypisch sind und somit keine konkreten, praxisorientierten Hilfestellungen geben können, weist Jahns hin (vgl. Jahns, C. (2001a), S. 597). In diesem Zusammenhang fordert er für die zukünftige Managementforschung die Integration verschiedener Managementansätze (vgl. Jahns, C. (2002), S. 214-216). Vgl. hierzu auch Jahns, C. (1999).

³¹⁰ Vgl. Hungenberg, H. (2001), S. 203. Die Entwicklung des Dynamikbegriffs zeichnet Perich, R. (1993), S. 103-116 nach.

So wird Wettbewerb grundsätzlich als dynamischer Prozess verstanden, in dem sich die Unternehmen permanent der Situation ausgesetzt sehen, dass ihre Konkurrenten dauerhaft nach Wegen suchen, ihre Wettbewerbsnachteile zu überwinden und neue Vorteile zu kreieren.³¹¹

Als Ausgangspunkt dieser Auffassung lassen sich die als Chance und nicht als Bedrohung zu verstehenden, turbulenten Umweltveränderungen und eine zunehmende Komplexität des betrieblichen Geschehens identifizieren, die eine regelmäßige Überprüfung der unternehmensspezifischen Strategien und Strukturen notwendig werden lassen.³¹² Dabei wird davon ausgegangen, dass ein einmal aufgebauter Wettbewerbsvorteil typischerweise nicht stabil ist, sondern mehr oder weniger schnell durch Veränderungen der Kunden (Präferenz- und Wertewandel), durch Handlungen der Konkurrenten (Innovationen, Substitutionen oder Imitationen) und durch Veränderungen der eigenen Ressourcenbasis bedroht sein kann.

Aus diesem Grund sollten die Entwicklung eines neuen Wettbewerbsvorteils in den Betrachtungsfokus rücken und mögliche Strategiealternativen regelmäßig überprüft werden. Während sowohl die Umweltbedingungen als auch die Ressourcen und Fähigkeiten in einer kurzfristigen Perspektive eher als Fixum interpretiert werden können, kann ein Unternehmen *langfristig* sowohl die unternehmensinternen als auch die unternehmensexternen Bedingungen mehr oder weniger stark in seinem Sinne beeinflussen.³¹³

Im Gegensatz zu den traditionellen, eher statischen Ansätzen, die von geringer Komplexität, schwacher Dynamik und hoher Stabilität ausgehen, haben dynamische Strategieansätze hochkomplexe und turbulente Umfeldbedingungen im Fokus. Unter derartigen Voraussetzungen zählen nicht mehr so sehr die gegenwärtigen Fähigkeiten und Gegebenheiten als vielmehr solche, die in die Zukunft reichen und diese beeinflussen sowie den Zufluss neuer Wettbewerbsvorteile fördern. Dynamische Strategieansätze zielen daher weniger auf die Besetzung verteidigungsfähiger Positionen als vielmehr auf die Generierung eines Flusses von Wettbewerbsvorteilen durch die laufende Erneuerung der Wissen- und Kompetenzbasis sowie der Vernichtung bestehender Wettbewerbsvorteile zur möglichen Generierung neuer Wettbewerbsvorteile ab.

³¹¹ Vgl. Day, G.S. (1998), S. 98. Teece geht in diesem Zusammenhang davon aus, dass „Strategic Management issues are centrally concerned with dynamics.“ (Teece, D.J. (1984), S. 89).

³¹² Vgl. Lammerskötter, D. (2002), S. 1-2.

³¹³ Vgl. Jenner, T. (2003), S. 342.

Die Geschwindigkeit, mit der ein (kurzfristiger) Wettbewerbsvorteil erodiert, kann dabei sehr unterschiedlich sein. Dies hängt u.a. mit den jeweiligen Mobilitätsbarrieren in einem Geschäftsfeld zusammen. Geschäftsfelder mit hohen Markteintritts- bzw. Marktaustrittsbarrieren zeichnen sich im Allgemeinen durch Unternehmen mit relativ stabilen Wettbewerbsvorteilen aus, wohingegen Geschäftsfelder mit geringen Barrieren, kurzen Produktlebenszyklen, ausgeprägtem Markendruck und kontinuierlichen Innovationen kaum noch nachhaltige, stabile Wettbewerbsvorteile bzw. Vorsprünge zulassen.³¹⁴

Bei der Fokussierung auf eine dynamische Komponente spielt der Faktor *Zeit* eine entscheidende Rolle.³¹⁵ Insbesondere die Zeit, die für die Beobachtung von Umweltveränderungen aufgewendet werden muss, und die Zeit, die verstreicht, bis auf Unternehmensveränderungen reagiert wird, sind hier von Interesse.³¹⁶

Im ersten Fall kommt der umweltorientierten *Beobachtungsfrequenz* im Rahmen des stetigen Informationsgewinnungsprozesses eine besondere Bedeutung zu.³¹⁷ Das Ziel ist es, die Beobachtungsfrequenz zu erhöhen. Das wird primär damit begründet, dass das jeweilige Unternehmen durch Erhöhung der Beobachtungsfrequenz den Anschluss an die Entwicklung seines Umweltsystems nicht verliert bzw. seine Umwelt aufgrund bestehender Vorlaufzeiten besser aktiv gestalten und verändern kann.

Im zweiten Fall muss es das Ziel eines jeden Unternehmens sein, die bestehenden *Reaktionszeiten* zu verringern (Verkürzung der Reaktionszeit im Beobachtungszeitraum, im Entscheidungszeitraum, im Aktionszeitraum und im Wirkungszeitraum), falls sich die bestehende Umweltdynamik erhöht.³¹⁸

³¹⁴ Vgl. Hungenberg, H. (2001), S. 203.

³¹⁵ Vgl. Weber, M. (1991); Probst, G.J.B./Büchel, B.S.T. (1998), S. 6. „Die Zeit ist .. für viele Unternehmen zu einem strategischen Erfolgsfaktor geworden.“ (Gladen, W. (2003), S. 169; Hervorhebungen im Original). Die Bedeutung der Zeit (als strategischen bzw. kritischen Erfolgsfaktor) beschreiben Simon, H. (1989), S. 70-93; Pümpin, C. (1992b), S. 57. Für die Bedeutung des Faktors Zeit auf die Wettbewerbsstrategien eines Unternehmens vgl. die umfangreiche Analyse von Bitzer, M.R. (1991). Das Phänomen Zeit in unterschiedlichen Organisations- und Managementansätzen untersucht Perich, R. (1993), S. 218-298.

³¹⁶ Vgl. Brenig, H. (1992), S. 225-228.

³¹⁷ Das Merkmal Beobachtungsfrequenz richtet sich auf die informatorische Beherrschung der Umweltdynamik (vgl. Brenig, H. (1992), S. 226).

³¹⁸ Auf die Problematik einer erforderlichen Reaktionszeitverlängerung bei zunehmender Aufgaben- und Umfeldkomplexität (Scherenproblematik) weist Bleicher, K. (1999), S. 38-39 hin. Ansoff, H.I. (1981), S. 235-236 differenziert die aufgrund der Scherenproblematik entstehende Lücke in eine Reaktions- (Lücke bzw. Zeitraum zwischen Umweltveränderung und Reaktion des Unternehmens) und eine Entscheidungslücke (Lücke bzw. Zeitraum zwischen Auslösen der Reaktion und Strategieimplementierung).

Der Gedanke der Dynamik lässt sich zudem recht plastisch mit einer Bewegung vergleichen. Da die Veränderung eigener und fremder strategischer Potenziale durch *strategische Bewegungen* erfolgt, kommt der Diskussion um strategische Bewegungen eine besondere Bedeutung zu.³¹⁹ Beispiele für strategische Bewegungen können die Erschließung eines neuen Absatzmarktes, die Senkung des Verkaufspreises oder eine deutliche Erhöhung der Mitarbeiterqualifikation sein. Oftmals lassen sich besonders auf dem Kapitalmarkt (transaktionsbedingte Bewegungen) und in der sozialpolitischen Umwelt (ethisch-moralische oder durch hoheitliche Akte induzierte Bewegungen) strategische Bewegungen erkennen.

Abschließend bleibt anzumerken, dass es, um die einzelnen, im Weiteren vorzustellenden Ansätze dynamisieren zu können, wichtig ist, die strategischen Barrieren (Markteintritts- und Marktaustrittsbarrieren) möglichst gering zu halten. Nur so können strategische Bewegungen nahezu ungehindert ausgeführt bzw. durchgeführt werden.

5.3. Market-based view

5.3.1. Grundkonzeption des market-based view

Der Grundgedanke des auf die Erkenntnisse der Industrieökonomik (Industrial Organizations Research) und auf die Arbeiten von Porter bzw. weiteren Forschern der Harvard Business School zurückgehenden market-based view liegt darin, dass die Einzigartigkeit und damit der Erfolg eines Unternehmens durch dessen Marktstellung bzw. Stellung innerhalb einer Branche bestimmt wird.³²⁰

Um erfolgreich Wettbewerbsvorteile gegenüber seinen Konkurrenten aufbauen und verteidigen zu können, muss ein Unternehmen versuchen, sich einen möglichst attraktiven, wenig wettbewerbsintensiven Markt auszusuchen (strukturbedingter Vorteil) und sich auf diesem Markt entsprechend zu positionieren (positionsbedingter Vorteil).

³¹⁹ Vgl. Scholz, C. (2000), S. 87.

³²⁰ Vgl. Hümmel, B. (2001), S. 27; Büschgen, H.E./Börner, C.J. (2003), S. 232. Für eine Darstellung der historischen Entwicklung der Industrieökonomik und deren Auswirkung auf das strategische Denken vgl. Conner, K.R. (1991), S. 121-132. Rühli spricht in diesem Zusammenhang auch von der „Harvardschule“ des market-based View (vgl. Rühli, E. (1995), S. 93). Zur Beantwortung der Frage, warum dem market-based view seit Anfang der 1980er Jahre eine solch starke Aufmerksamkeit zu Teil werden konnte, sei auf Knyphausen-Aufseß, D. zu (1995), S. 50-53 verwiesen. Porters Arbeiten liegen eine Vielzahl empirischer Fallstudien zu Grunde (vgl. Rumelt, R.P./Schendel, D.E./Teece, D.J. (1994), S. 22).

Die Unternehmen sollten folglich zum einen, z.B. durch geeignete Diversifikationsüberlegungen, möglichst attraktive Branchen auswählen, zum anderen durch geeignete Wettbewerbsmaßnahmen die existierende Branchenstruktur bzw. die einzelnen Wettbewerbskräfte aktiv beeinflussen. Die internen Aktivitäten zur Leistungserstellung sind auf die gewählte Positionierung auszurichten.

Das dem market-based view zu Grunde liegende Argumentationsschema wird in Anlehnung an die Erkenntnisse der Industrieökonomik auch als *Structure-Conduct-Performance-Paradigma* bezeichnet.³²¹ Das Structure-Conduct-Performance-Paradigma (und demzufolge auch der market-based view) führt den langfristigen Markterfolg von Unternehmen (= Performance) auf die sie dauerhaft umgebende und determinierende Marktstruktur (= Structure) und auf ihr Marktverhalten (und das heißt: ihre Wettbewerbsstrategie) bzw. das Marktverhalten der im Branchenmarkt aktiven Unternehmen (= Conduct) zurück.³²² Obwohl es auch Rückkopplungen zwischen diesen drei Größen gibt,³²³ ist es in erster Linie die Marktstruktur, die eine herausragende Bedeutung für den Wettbewerb und den Unternehmenserfolg besitzt.

³²¹ Vgl. Rumelt, R.P./Schendel, D./Teece, D.J. (1991), S. 8; Kirsch, W. (1997), S. 168. Ein *Paradigma* ist ein Denkmuster in Form einer „Supertheorie“, das grundlegende Probleme und Methoden weiter Bereiche eines wissenschaftlichen Faches definiert und prägt (vgl. ähnlich Bleicher, K. (1999), S. 20). Das Structure-Conduct-Performance-Paradigma bzw. dessen Idee, die auf Mason, E.S. (1939) und Bain, J.S. (1959) zurück gehen, basieren auf vier Grundannahmen. Es wird davon ausgegangen, dass eine überdurchschnittliche Performance das Ergebnis einer besseren Anpassung an die veränderten Rahmenbedingungen der Branchenstruktur ist. Zudem verfügen alle Unternehmen in einem bestimmten Branchensegment über die gleiche Ressourcenausstattung und verfolgen damit die gleichen Strategien. Die Ressourcen, die zur Strategieimplementierung benötigt werden, sind - über das Unternehmen hinweg betrachtet - unendlich mobil. Letztlich entscheidet die Unternehmensführung ausschließlich rational und im Interesse des Unternehmens (vgl. Hitt, M.A./Ireland, R.D./Hoskisson, R.E. (1999), S. 19). Graumann weist in seiner Darstellung der Leitbilder der Wettbewerbstheorie darauf hin, dass dieses Paradigma mittlerweile modifiziert bzw. in verschiedene Richtungen weiterentwickelt wurde (vgl. Graumann, M. (1993), S. 660-662). Zudem merkt er an, dass Porter sich wesentlich auf das Marktphasenmodell von Heuss, welches die Wettbewerbsprozesse in Gestalt von typischen Entwicklungsphasen eines Produktmarktes (Einführungs-/Experimentier-, Expansions-, Ausreifungs- sowie Stagnations- und Rückbildungsphase) bestimmten Unternehmertypen zuordnet, stützt (vgl. Graumann, M. (1993), S. 660 und zum Marktphasenmodell grundlegend Heuss, E. (1965), S. 25-104 oder für einen Überblick beispielhaft Schmidt, I./Rittaler, J.B. (1987), S. 597-602).

³²² Vgl. Rühli, E. (1994), S. 34; Rühli, E. (1995), S. 93. „Within the paradigm, the performance (profitability, efficiency, etc.) of forms in particular industries or markets depends upon the conduct of buyers and sellers in matters such as pricing practices and policies, tacit and overt inter-firm coordination and cooperation, research and development commitments, advertising and product-line strategies, investment in production facilities and the like. Conduct in turn depends on the structure of the relevant market, as determined by features such as the number and size distribution of buyers and sellers, the degree of product differentiation, the existence of barriers blocking the entry of new firms into the industry, the degree of vertical integration, and the ratio of fixed to variable costs associated with the industry's technology. ... The causation runs from structure to conduct to performance, although most treatments recognize feedback effects, and some stress circumstances under which causation may run the other way, that is from performance to structure.“ (Teece, D.J. (1984), S. 93-94).

³²³ Vgl. Hümmel, B. (2001), S. 31; Lammerskötter, D. (2002), S. 92.

Im Rahmen des market-based view wird primär auf die Chancen und Risiken der Umwelt bzw. des Marktes fokussiert.³²⁴ Besonderes Kennzeichen dieser Entwicklungen ist der Mangel ihrer unmittelbaren Beeinflussbarkeit durch das Unternehmen.³²⁵ Es wird ein geschlossenes System konzipiert, in dem das Unternehmen agieren kann und mit dessen Hilfe zukünftige Strategien formuliert werden sollen.³²⁶ Der Grundgedanke hierbei ist, dass die Organisation des Unternehmens an die aktuellen und prognostizierten Bedürfnisse des Marktes anzupassen ist.³²⁷

Der market-based view basiert folglich auf einer *Umfeld- bzw. Umweltanalyse*,³²⁸ in deren Rahmen jene externe Faktoren näher untersucht werden, die die potenzielle Attraktivität einer Branche *ex ante* bestimmen und die für die zukünftige Entwicklung eines Unternehmens wichtig erscheinen.³²⁹ Hierbei ist es eine wesentliche Aufgabe der Umweltanalyse, aus der prinzipiell unüberschaubaren Fülle von Einflussfaktoren diejenigen herauszufiltern, die für den jeweiligen Untersuchungsgegenstand am wichtigsten erscheinen, diese auszuwählen (Identitätsprinzip) und hinsichtlich ihrer Relevanz zu untersuchen.³³⁰ Die Vorhersagen zukünftiger Entwicklungen, die aufgrund dieser Analyse getroffen werden, resultieren folglich primär aus vergangenen und gegenwärtigen Entwicklungen.³³¹

Dabei wird von *vollkommenen Faktormärkten* ausgegangen, durch die die unterschiedlichen Faktorausstattungen der am Markt agierenden Unternehmen sofort ausgeglichen werden können. Dies führt dazu, dass letztlich die gegebene (Absatz-) Marktstruktur weitestgehend die Intensität und die Dynamik des Wettbewerbs determiniert und somit Einfluss auf das Unternehmensverhalten und damit auch auf den Unternehmenserfolg (Rentabilität, Performance des Unternehmens) hat. Es wird folglich für alle Branchen von quasi-homogenen Unternehmen ausgegangen³³²

³²⁴ Vgl. Gaitanides, M. (1989), Sp. 1330; Schweitzer, M. (2001), S. 36.

³²⁵ Vgl. Durstberger, H./Most, S. (1996), S. 103.

³²⁶ Vgl. Börner, C.J. (2000b), S. 691.

³²⁷ Vgl. Gaitanides, M. (1989), Sp. 1331.

³²⁸ Vgl. Lombriser, R./Abplanalp, P.A. (1998), S. 89-133.

³²⁹ Vgl. Koruna, S. (1999), S. 13. Aus konstruktivistisch-technomorpher Sicht liegt der Grund für die Notwendigkeit einer Umweltanalyse darin, dass Unternehmen als offene, mit der Umwelt in einer permanenten Austauschbeziehung stehende Systeme angesehen werden (vgl. Dannenberg, M. (2001), S. 91). Allgemein wird das Verständnis von der Umwelt, in der ein Unternehmen agiert, als ein wesentlicher Teil jeder Strategieformulierung angesehen (vgl. Collis, D.J./Montgomery, C.A. (1997), S. 26).

³³⁰ Vgl. Schreyögg, G. (1984), S. 100; Kreilkamp, E. (1987), S. 563; Welge, M.K./Al-Laham, A. (1999), S. 183-184.

³³¹ Vgl. Durstberger, H./Most, S. (1996), S. 85.

³³² Vgl. Ossadnik, W. (2000), S. 274-275.

Langfristige Wettbewerbsvorteile lassen sich also einerseits aufgrund der Struktur der Branche, in der das Unternehmen tätig ist, und andererseits aufgrund seines strategischen Verhaltens erklären. In einer neueren Sichtweise wird darüber hinaus berücksichtigt, dass auch Unterschiede im Wettbewerbsverhalten der Konkurrenten Einfluss auf den eigenen Unternehmenserfolg haben.³³³ Aus dieser Sichtweise heraus kann ein Unternehmen durch eine entsprechende Positionierung in attraktiven Branchen eine nachhaltig verteidigungsfähige Wettbewerbsposition erringen, die ihrerseits zu dauerhaften, langfristigen Wettbewerbsvorteilen führt.

Dieser Vorgehensweise liegt ein bestimmtes Verständnis von Wettbewerb zu Grunde. Wettbewerb wird hier als „Kampf um Anteile an der Wertschöpfung in einem bestimmten Markt“³³⁴ verstanden, innerhalb dessen nicht nur die etablierten Konkurrenten, sondern auch der horizontale und vertikale Wettbewerb einzubeziehen sind.

5.3.2. Analyse der Unternehmensumwelt

Grundvoraussetzung für die Diagnose, die Schaffung und die Verteidigung eines Wettbewerbsvorteils auf Geschäftsfeldebene ist eine umfassende *Marktanalyse*.³³⁵

³³³ Vgl. Börner, C.J. (1999), S. 10; Kühn, R./Grünig, R. (2000), S. 119-120.

³³⁴ Simon, H. (1993), Sp. 4694.

³³⁵ Vgl. Simon, H. (1987), S. 369; Meffert, H. (1989), Sp. 1020-1030. Zur Abgrenzung eines (relevanten) Marktes (= Gesamtheit der wirtschaftlichen Beziehungen zwischen Anbietern und Nachfragern eines bestimmten Gutes oder Leistung) vgl. Bea, F.X./Haas, J. (2001), S. 89-90; Achenbach, W./Steffens, U./Strohhecker, J. (2003), S. 330. Zur Marktanalyse bzw. zur Analyse des Unternehmensumfeldes vgl. beispielhaft Hax, A.C./Majluf, N.S. (1988), S. 331-338; Kienbaum, G. (1989), Sp. 2033-2044. Der Marktanalyse vorgeschaltet, wird meist eine Analyse der generellen, komplexen Umsysteme eines Unternehmens (ökonomisches, sozio-kulturelles, politisch-gesetzliches, ökologisches und technologisches Umsystem) sein. Auf diese vorgelagerte Betrachtungsebene, die auch als „Makroumwelt“ (Hungenberg, H. (2001), S. 74; Schmid, S./Kutschker, M. (2002), S. 1240), „Globale Umwelt“ (Welge, M.K./Al-Laham, A. (1992), S. 84) oder „Allgemeine Umwelt“ (Steinmann, H./Schreyögg, G. (2000), S. 161) bezeichnet wird, deren Abgrenzung mitunter unscharf ist, wird im Weiteren nicht näher eingegangen. Vgl. hierzu Brenig, H. (1992), S. 18-22; Carl, N./Kiesel, M. (1996), S. 42-44; Hitt, M.A./Ireland, R.D./Hoskisson, R.E. (1999), S. 48-61; Welge, M.K./Al-Laham, A. (1999), S. 185-192; Abplanalp, P.A./Lombriser, R. (2000), S. 27-32; Steinmann, H./Schreyögg, G. (2000), S. 161-169; Hungenberg, H. (2001), S. 77-80; Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2001), S. 149-150; Olfert, K./Pischulti, H. (2002), S. 73-74. In einer leicht modifizierten Darstellung lassen sich nach Staehle die im Rahmen einer Marktanalyse ermittelten Faktoren als generelle Umweltfaktoren (i.e. Faktoren, die für alle Unternehmen einer Volkswirtschaft weitgehend gleich sind) auffassen, die dann um spezielle Umweltfaktoren (nach Porter) ergänzt werden (vgl. Staehle, W.H. (1999), S. 624). Checklisten bzw. Kriterienkataloge für eine Analyse des Umfeldes und der Unternehmensumwelt bieten Pümpin, C./Geilinger, U.W. (1988), S. 60-61; Pümpin, C. (1992b), S. 194-196; Kreilkamp, E. (1987), S. 78-79; Macharzina, K. (1999), S. 221 an. Durchaus kritisch zum rein quantitativen Abfragen von Umweltfaktoren durch Checklisten äußert sich Kreilkamp, der fordert, über die Erhebung quantitativer Daten hinaus, diejenigen Daten zu erfassen, die Aufschluss über die zukünftige Entwicklung des Marktes und die Wettbewerbsbedingungen geben helfen, zumal generelle Checklisten dazu verleiten würden, eine Vielzahl von Informationen zu sammeln, ohne diese in Ermangelung eines Systems oder Konzepts entsprechend einordnen zu können (vgl. Kreilkamp, E. (1987), S. 89).

Die Marktanalyse beschäftigt sich primär (aber nicht nur) mit der Nachfrageseite des Marktes.³³⁶ Sie hat einerseits zum Ziel, marktbezogene Informationen quantitativ und die Kundenbedürfnisse qualitativ zu erfassen, um daraus Ansatzpunkte für die Strategieentwicklung gewinnen zu können. Andererseits soll anhand der quantitativen Daten die Attraktivität des Geschäftsfeldes und seiner Segmente abgeschätzt werden. Aus den zu betrachtenden (Kauf-) Entscheidungen der Kunden lassen sich zusammen mit einer durchzuführenden Analyse der Wettbewerbsstruktur kritische Erfolgsfaktoren ableiten.³³⁷

Im Rahmen der Analyse der Unternehmensumwelt wird nach einer eingehenden Marktanalyse eine bestimmte Branchenstruktur unter konjunkturellen (kurz- bis mittelfristigen) und strukturellen (langfristigen) Gesichtspunkten analysiert, um Informationen über die für das Unternehmen relevanten Produkte und Märkte in dieser Branche bereitstellen zu können (*Branchenanalyse*).³³⁸ Hierbei werden die strukturellen Faktoren Konzentration, Markteintritts- und Marktaustrittsbarrieren, Produktdifferenzierung und Informationsgrad näher untersucht. Die Erfolgsaussichten innerhalb einer Branche hängen auch von der jeweiligen Marktform (Monopol, Oligopol, Polypol) ab.³³⁹

Die Branchenanalyse will erklären, welche Einflussgrößen und Marktteilnehmer den Wettbewerb in einer Branche, dem ein bestimmtes Geschäftsfeld ausgesetzt ist, prägen. Das Ziel ist es, die zukünftige Profitabilität eines bestimmten Geschäftsfeldes abzuschätzen und kritische Erfolgsfaktoren für dieses Geschäftsfeld abzuleiten.³⁴⁰

³³⁶ Vgl. Kreilkamp, E. (1987), S. 93. Der market-based view fokussiert auf den Absatzmarkt. Ein Markt wird dabei durch Kunden konstituiert, welche sich aufgrund unterschiedlicher Merkmale, wie z.B. Psychologie, Demographie, sozioökonomische Klasse oder Branche, Unternehmensgröße und Geographie, charakterisieren lassen (vgl. Frischknecht, M. (1996), S. 32). Der Abgrenzung des Marktes kommt eine wichtige Bedeutung zu (vgl. Dannenberg, M. (2001), S. 92). Meffert merkt an, dass auch die jeweilige Marktform (vollständige Konkurrenz, Oligopol, Monopol) als auch das jeweilige Marktstadium („Lebenszyklus des Marktes“) einen Einfluss auf die Analyse der Wettbewerbskräfte haben (vgl. Meffert, H. (1994), S. 147-151).

³³⁷ Vgl. Frischknecht, M. (1996), S. 119-123.

³³⁸ Als Branche kann sowohl ein Markt, auf dem ähnliche oder eng verwandte Produkte an Abnehmer verkauft werden, als auch eine Gruppe von Unternehmen, die Produkte und Dienstleistungen herstellen bzw. anbieten, die sich gegenseitig nahezu ersetzen können, bezeichnet werden (vgl. Porter, M.E. (2000), S. 307; Olfert, K./Pischulti, H. (2002), S. 76). Die Produkte und Dienstleistungen sollten so viele gemeinsame Merkmale haben, dass sie um dieselben Käufer werben können (vgl. Carl, N./Kiesel, M. (1996), S. 46) und somit alle das gleiche Kundenbedürfnis befriedigen (vgl. Abplanalp, P.A./Lombriser, R. (2000), S. 33). Der „richtigen“ Abgrenzung einer Branche kommt dabei eine besondere Bedeutung zu (vgl. Hungenberg, H. (2001), S. 82-84).

³³⁹ Vgl. Grant, R.M. (2002), S. 71-72.

³⁴⁰ Vgl. Oppenländer, K.H./Pilgrim, E. von (1989), Sp. 169-170. Für eine Darstellung möglicher Branchenindikatoren und der notwendigen Informationsquellen vgl. Oppenländer, K.H./Pilgrim, E. von (1989), Sp. 170-171.

Darüber hinaus hat die Analyse der Wettbewerbskräfte auch Faktoren zu berücksichtigen, die die Wettbewerbssituation von aktuellen und potenziellen Konkurrenten und Kunden auf den zu betrachtenden Märkten erfassen (*Konkurrenten- und Kundenanalyse*). In der Konkurrenten- und Kundenanalyse sollen sowohl die Hauptkonkurrenten als auch die Kunden eingehender untersucht werden, um Anhaltspunkte für die Entwicklung einer Wettbewerbsstrategie gewinnen zu können.

Die *Konkurrentenanalyse* dient dazu, das potenzielle Wettbewerbsverhalten der Konkurrenten zu untersuchen, ihre Entscheidungen, ihre möglichen Reaktionen und ihre quantitativen und qualitativen Ziele abzuschätzen sowie entsprechende Maßnahmen zur Steigerung des eigenen Marktanteils ergreifen zu können.³⁴¹ Dabei sind die jeweiligen Konkurrenten, zumindest die gegenwärtig Wichtigsten,³⁴² zu identifizieren sowie hinsichtlich ihres (globalen, regionalen oder lokalen) Auftritts zu unterteilen und zu analysieren.

Die Untersuchung sollte beispielsweise die gegenwärtige Marktposition der Konkurrenten, ihre Unternehmensorganisation und -kultur, ihre Hauptstärken und -schwächen, erkennbare Strategien und mögliche Erfolgs- bzw. Misserfolgsgründe umfassen.³⁴³ Wer gegenüber seinen Konkurrenten Wettbewerbsvorteile generieren will, der muss wissen, wo diese im Wettbewerb „stehen“ und wohin sie sich „bewegen“. Dies macht eine konsequente Wettbewerbsbeobachtung und Dokumentation erforderlich.³⁴⁴

³⁴¹ Vgl. Hinterhuber, H.H. (1983), S. 243-253; Hinterhuber, H.H. (1989a), Sp. 864-874; Aaker, D.A. (1998), S. 58-77; Porter, M.E. (1999a), S. 86-117; Grant, R.M. (2002), S. 113-119; Olfert, K./Pischulti, H. (2002), S. 74-76.

³⁴² Darauf, dass in der Praxis häufig nur die jeweils größten Konkurrenten in die Konkurrentenanalyse einbezogen werden, kleinere Unternehmen aber durchaus wachstumsstark und in Marktnischen sogar Marktführer sein können und deshalb situativ ebenfalls analysiert werden sollten, weist Kreikebaum, H. (1997), S. 122 kritisch hin. Aus diesem Grund scheint es sinnvoll, nach einer umfassenden „Grobanalyse“ nahezu aller Unternehmen die „wichtigsten“ und nicht unbedingt die „größten“ Konkurrenten in der detaillierten Konkurrentenanalyse genauer zu berücksichtigen. Darüber hinaus sollten zu den wichtigsten Konkurrenten nicht nur die momentan wichtigsten, sondern auch die zukünftig wichtigsten potenziellen Konkurrenten gezählt und somit analysiert werden (vgl. Haertsch, P. (2000), S. 71).

³⁴³ Vgl. Frischknecht, M. (1996), S. 128-129.

³⁴⁴ Vgl. Wagner, R. (2001), S. 21. Zu den Informationsquellen der Konkurrentenanalyse zählen u.a. Produkt- und Leistungsvergleiche sowie Jahresabschlussdaten, Bankauskünfte, Internetrecherchen, Befragungen von Lieferanten und Kunden, Pressekonferenzen, Mitteilungen oder Unternehmenspublikationen der Konkurrenten (vgl. Kajüter, P. (2000), S. 120; Ehrmann, H. (2002), S. 134-135; Olfert, K./Pischulti, H. (2002), S. 75; vgl. ergänzend Porter, M.E. (1999a), S. 114-117 und S. 458-471). Darüber hinaus gilt das Aushorchen von Mitarbeitern der Konkurrenz als mögliche Methode der Informationsbeschaffung (vgl. Kreilkamp, E. (1987), S. 231). Checklisten zur Konkurrenzanalyse bieten Kreilkamp, E. (1987), S. 189; Welge, M.K./Al-Laham, A. (1992), S. 104; Lombriser, R./Abplanalp, P.A. (1998), S. 113; Welge, M.K./Al-Laham, A. (1999), S. 227; Camphausen, B. (2003), S. 53 an. Ein Ziel der Konkurrentenanalyse muss es sein, die voraussichtlichen, zukünftigen Schritte der Konkurrenten möglichst zuverlässig vorhersagen zu können (vgl.

Nur so können Chancen und Gefährdungen von Wettbewerbsvorteilen über eine Konkurrenzauflärung (competitive intelligence) realistisch abgeschätzt werden.³⁴⁵

Darüber hinaus müssen, nachdem einzelne Kundensegmente erkannt wurden, die Anforderungen der jeweiligen *Kunden* mit dem Ziel analysiert werden, die (unerfüllten) Bedürfnisse sowie die Motive und Besonderheiten des Kaufverhaltens der Kunden aufzudecken. Ein Unternehmen, dem es gelingt, die Kundenbedürfnisse besser als die Konkurrenz zu befriedigen, kann auf Dauer erfolgreicher sein. Eine Strategie gilt gemeinhin dann als erfolgreich, wenn sie u.a. die Anforderungen der Kunden und die Handlungsmöglichkeiten der Wettbewerber berücksichtigt.³⁴⁶

Bei alledem ist sowohl der Einfluss der Unternehmensumwelt auf das Unternehmen als auch der Einfluss des Unternehmens auf die Unternehmensumwelt zu berücksichtigen.³⁴⁷ Es wird dabei unterstellt, dass die jeweilige Auswahl attraktiver Branchen, in denen sich das Unternehmen strategisch positionieren kann, die Basis für den nachhaltigen Unternehmenserfolg darstellt. Die Attraktivität der Branche, in der ein Unternehmen mit seinem Geschäftsfeld agiert, bzw. die Wettbewerbsintensität innerhalb dieser Branche stellen die bedeutendsten Einflussfaktoren für die Rentabilität des im Unternehmen investierten Vermögens dar.³⁴⁸

Welge, M.K./Al-Laham, A. (1992), S. 103). Kreilkamp merkt aber relativierend an, dass die Absichten, Beweggründe und Strategien der Konkurrenten im Allgemeinen nur schwer zu erfassen sind (vgl. Kreilkamp, E. (1987), S. 226).

³⁴⁵ Vgl. Simon, H. (1988b), S. 5. Nach dem „Kenne Deinen Gegner“ Prinzip können strategische Wettbewerbsvorteile nur geschaffen bzw. verteidigt werden, wenn man die Stärken und Schwächen seiner Konkurrenten kennt. Vgl. hierzu Sunzi, der diese Aufgabe im Hinblick auf eine erfolgreiche Kriegsstrategie wie folgt beschreibt: „Wenn du den Feind und dich selbst kennst, brauchst du den Ausgang von hundert Schlachten nicht zu fürchten. Wenn du dich selbst kennst, doch nicht den Feind, wirst du für jeden Sieg, den du erringst, eine Niederlage erleiden. Wenn du weder den Feind noch dich selbst kennst, wirst du in jeder Schlacht unterliegen.“ (Sunzi, W. (2001), S. 35, oder für eine sinnverwandte Übersetzung Sun Tze (1972), S. 56). Als *erweiterte Form* der Konkurrentenanalyse gilt das *Benchmarking*, bei dem die Ausprägungen der Produkt- und Prozessparameter des jeweils „besten“ Wettbewerbers (= *Best-Practice Benchmarking*) bzw. der „besten“ Wettbewerber (= *wettbewerbsorientiertes Benchmarking*) mit den Produkt- und Prozessparametern des eigenen Unternehmens verglichen und als Ziel- bzw. Orientierungsgröße genutzt werden (vgl. Meffert, H. (1994), S. 151-152; Macharzina, K. (1999), S. 242-244). Zur Strategieunterstützung durch Benchmarking vgl. Kajüter, P. (2000), S. 113-131; Schmidt, F. (2000).

³⁴⁶ Vgl. Aaker, D.A. (1998), S. 44-57.

³⁴⁷ Vgl. Kienbaum, G. (1989), Sp. 2036-2037.

³⁴⁸ Vgl. Eschenbach, R./Kunesch, H. (1996), S. 6; Dannenberg, M. (2001), S. 110. Basis dieser Sichtweise ist das oben beschriebene Structure-Conduct-Performance-Paradigma (= Struktur-Verhalten-Ergebnis-Paradigma) der Industrieökonomie, das ebenfalls in den Umfeldbedingungen die Ursache für Rentabilitätsunterschiede sieht.

Die Unternehmensressourcen werden in dieser Sichtweise als wenig geeignet angesehen, langfristige Wettbewerbsvorteile zu sichern, da sie als zwischen den Unternehmen innerhalb einer Branche austauschbar und daher als allgemein verfügbar gelten.³⁴⁹ Somit sind langfristige Rentabilitätsunterschiede durch sie nicht erzielbar.³⁵⁰

5.3.3. Porters Five Forces

Um die Branchenstruktur und die Entwicklung der „Mikroumwelt“³⁵¹ zu analysieren, kann im Rahmen des market-based view auf das Instrumentarium der fünf Wettbewerbskräfte (*Five Forces*) von Porter zurückgegriffen werden.³⁵²

Die Idee der Analyse der Wettbewerbskräfte ist, dass deren wesentliche Ausprägungen (Verhandlungsstärke bzw. Marktmacht der Abnehmer/Nachfrager, Verhandlungsstärke bzw. Marktmacht der Lieferanten/Anbieter, Bedrohung durch Substitutions-/Ersatzprodukte bzw. -dienste, Bedrohung durch potenzielle neue Konkurrenten/Anbieter sowie Rivalität bzw. Wettbewerb innerhalb der Branche), mit deren Hilfe die Branchen- bzw. Wettbewerbsstruktur zu erfassen versucht wird, die Branchenattraktivität bzw. -rentabilität und die Profitabilität der bereits in einer bestimmten Branche agierenden Unternehmen determinieren. Dabei gilt, dass alle fünf Wettbewerbskräfte zusammen genommen die Wettbewerbsintensität und Branchenrentabilität bestimmen, wobei jeweils die stärksten dieser Kräfte situativ ausschlaggebend sind. Je stärker die einzelnen Wettbewerbskräfte zusammen wirken, desto stärker ist die Wettbewerbsintensität und desto geringer ist die durchschnittliche Branchenrentabilität.

Für ein Unternehmen innerhalb einer Branche liegt der Zweck und das Ziel seiner Wettbewerbsstrategie darin, eine Position zu finden, in der es sich am besten gegen die Wettbewerbskräfte schützen oder sie zu seinen Gunsten beeinflussen kann.

³⁴⁹ Vgl. Barney, J.B. (1991), S. 100.

³⁵⁰ Vgl. Eschenbach, R./Eschenbach, S./Kunesch, H. (2003), S. 20.

³⁵¹ Schmid, S./Kutschker, M. (2002), S. 1240.

³⁵² Vgl. Porter, M.E. (1999a), S. 33-69 und S. 180-376 sowie erläuternd - stellvertretend für viele - Collis, D.J./Montgomery, C.A. (1998), S. 48-54. Andere Modelle zur Analyse der Mikroumwelt können (zur Ergänzung) ebenfalls herangezogen werden. Hierbei handelt es sich z.B. um die Technologie-S-Kurve, die Revenue-Stream-Analyse, die Profit-Pool-Analyse, die Analyse des Branchenlebenszyklus oder die Analyse der (Industrie-)Kostenkurve (vgl. Hungenberg, H. (2001), S. 95-101).

Die Stärke der fünf Wettbewerbskräfte ist abhängig von einer Vielzahl unterschiedlicher, nachfolgend aufgeführter Einzelfaktoren bzw. Determinanten.³⁵³

Die *Bedrohung durch Substitutions- und Ersatzprodukte* (= Verdrängungspotenzial von Ersatzprodukten) ist dann besonders groß, wenn es Kunden aufgrund von Produktinnovationen oder Senkung von Kosten-/Preisschwellen zu ihrer Bedürfnisbefriedigung leicht möglich ist, auf (adäquate bzw. attraktive) Ersatzprodukte zugreifen zu können. Als Faktoren für den Grad der Bedrohung durch Substitutions- und Ersatzprodukte lassen sich Kosten- und Preisschwellen, die Qualität und das Image des Ersatzproduktes, der Grad zur Wechselbereitschaft der Kunden, der Informationsstand der Kunden sowie die Kosten des Produktwechsels für den Kunden identifizieren. Die Stärke der Substitutionsbedrohung kann zudem von Veränderungen rechtlicher Rahmenbedingungen (z.B. Normen oder Standards) abhängen.³⁵⁴ Eine Branche gilt als umso attraktiver, je geringer die Bedrohung durch Substitutions- bzw. Ersatzprodukte ist.

Geringere Markteintrittsbarrieren und eine höhere Marktattraktivität erhöhen die *Bedrohung durch potenzielle neue Anbieter* (= Gefahr des Markteintritts neuer Wettbewerber) und können die Profitabilität einer Branche reduzieren. Die Wahrscheinlichkeit eines Markteintritts hängt im Wesentlichen von den erkennbaren Markteintrittsbarrieren (Betriebsgrößenersparnisse/economies of scale, Produktdifferenzierung, Kapitalbedarf, Umstellungskosten und Zugang zu Vertriebskanälen)³⁵⁵ und den zu erwartenden Reaktionen der etablierten Marktteilnehmer ab.³⁵⁶ Die bereits im Branchenmarkt etablierten Unternehmen müssen befürchten, dass die bei ei-

³⁵³ Die Grundthese lautet folglich, dass sich das Gewinnpotenzial einer Branche aus der Konstellation verschiedener Umweltbedingungen ergibt (vgl. Handbauer, G. (1996), S. 63). Für die weiteren Ausführungen zu den einzelnen Determinanten der Wettbewerbskräfte, der Bedrohung, der Macht oder des Wettbewerbs vgl. grundlegend Porter, M.E. (1999a), S. 28-64; Porter, M.E. (1999b), S. 27-44; ausführlich erläuternd Kreilkamp, E. (1987), S. 84-232 sowie kurz erläuternd Lombriser, R./Abplanalp, P.A. (1998), S. 94-108; Abplanalp, P.A./Lombriser, R. (2000), S. 34-39; Pepels, W. (2000), S. 14-22; Grant, R.M. (2002), S. 72-82. Eine tabellarische Übersicht mit Beispielen für eine hohe bzw. niedrige Branchenrentabilität bietet Camphausen, B. (2003), S. 48 an. Lombriser/Abplanalp ergänzen das Modell der Five Forces um die Einflüsse des Staates und die Verhandlungsmacht der Arbeitnehmer (vgl. Lombriser, R./Abplanalp, P.A. (1998), S. 98-99). Die Einflüsse des Staates werden bei Porter nicht direkt, sondern über ihre Wirkungen auf die einzelnen Wettbewerbskräfte erfasst (vgl. Frese, E. (1986), S. 149). Die Verhandlungsmacht der Arbeitnehmer/Mitarbeiter bleibt bei der marktorientierten Betrachtung Porters ebenfalls ausgeblendet.

³⁵⁴ Vgl. Meffert, H. (1994), S. 143.

³⁵⁵ Vgl. Porter, M.E. (1999a), S. 37-42.

³⁵⁶ Vgl. Thommen, J.P./Achleitner, A.K. (2001), S. 892. Gegenüber potenziellen Konkurrenten errichtete Markteintrittsbarrieren erhöhen die nachhaltigen Wettbewerbsvorteile (vgl. Lado, A.A./Boyd, N.G./Wright, P. (1992), S. 79) und erhöhen die Marktattraktivität für die etablierten Unternehmen. Markteintrittsbarrieren halten Unternehmen davon ab, in einem bestimmten, für sie potenziell interessanten Markt zu investieren. Hohe Markteintrittsbarrieren, die den etablierten Anbietern Schutz gegen die potenziellen Konkurrenten bieten, können beispielsweise aus künstlichen oder strukturell bedingten Hindernissen für neue Anbieter (z.B. aufgrund von Kostennachteilen), staatlichen Regelungen oder geschützten Technologien resultieren.

nem Markteintritt geschaffenen zusätzlichen Kapazitäten zu einer Erhöhung der Wettbewerbsintensität, insbesondere zu einer Intensivierung des Preiswettbewerbs (und damit zu sinkenden Preisen), führen. Hierbei sind u.a. die Marktattraktivität (z.B. die Gewinnspanne), das Marktwachstum, erforderliches Know-how, der Kapitalbedarf, der Zugang zu einzelnen Vertriebskanälen, die Wirtschaftlichkeit (economies of scale), die Markenidentität und die Positionierung bzw. Differenzierung der angebotenen Leistungen vorhandener Anbieter sowie die zu erwartenden Reaktionen vorhandener Anbieter von großer Bedeutung. Grundsätzlich gilt, dass eine Branche aus Sicht der dort tätigen Unternehmen umso attraktiver ist, je geringer die Bedrohung durch potenzielle neue Anbieter ist.

Die Abnehmerstärke bzw. -struktur (Preisempfindlichkeit und *Marktmacht der Nachfrager* bzw. „Aktiv-Kunden“) hat einen besonderen Einfluss auf die Wettbewerbsstruktur. Eine relativ hohe Machtposition der Abnehmer (= hohe Abnehmerkonzentration oder hohes Absatzvolumen einzelner Abnehmer) hat wesentlichen Einfluss auf die Chancen der Marktteilnehmer, die von ihnen jeweils angestrebten Vertragskonditionen (z.B. niedrige Preise oder Mehrleistungen zum gleichen Preis) durchzusetzen, und somit letztlich auch auf die Profitabilität und Attraktivität der Branche. Eine Branche gilt als umso attraktiver, je geringer die Marktmacht der Abnehmer ist. Nutzen die Abnehmer ihren Einfluss aus, so führt dies zu einer Erhöhung der Wettbewerbsintensität unter den Anbietern in der betreffenden Branche und reduziert letztlich deren Profitabilität. Insbesondere große (Firmen-)Kunden mit guter Bonität und Kapitalmarktzugang können gegenüber Banken eine starke Verhandlungsposition einnehmen. Allgemein gelten beispielsweise das Kunden- und Nachfragevolumen, die Kundenattraktivität, der Standardisierungs- bzw. Dif-

Zu den Faktoren, die Einfluss auf die Höhe der Markteintrittsbarrieren haben zählen u.a. konkrete Merkmale der Abnehmersituation (der Zugang zu Vertriebskanälen, die Loyalität der Kunden und die Umstellungskosten der Kunden bei einem Produktwechsel), die Mindestbetriebsgröße, der Kapitalbedarf, die absoluten Kostenvorteile der etablierten Unternehmen und staatliche Schranken (vgl. Porter, M.E. (1999b), S. 30-31; Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2001), S. 138-139; Olfert, K./Pischulti, H. (2002), S. 77-78). Die etablierten Unternehmen können die Merkmale der Abnehmersituation durch gezielte Marketingmaßnahmen zu ihren Gunsten beeinflussen. Die Mindestbetriebsgröße und der Kapitalbedarf stellen besonders dann bedeutende Markteintrittsbarrieren dar, wenn (produktionsbedingte) economies of scale existieren und hohe betriebsbedingte Mindestbudgets in bestimmten Unternehmensbereichen finanziert werden müssten. Absolute Kostenvorteile der etablierten Unternehmen lassen sich mit Erfahrungskurvenvorteilen und Lernkurveneffekten, aber auch mit bestehenden Kundenverbindungen oder bereits existierenden spezifischen Input-Faktoren begründen. Staatliche Schranken wiederum resultieren meist aus (inter)nationalen Handelsbeschränkungen oder -hemmnissen sowie staatlich auferlegten Gebühren und Zöllen. Vgl. Welge, M.K./Al-Laham, A. (1999), S. 195-197; Kühn, R./Grünig, R. (2000), S. 124. Zu den Markteintrittsbarrieren liegen umfassende empirische und theoretische Arbeiten vor, so dass hierauf nicht weiter eingegangen wird. Vgl. exemplarisch Bain, J.S. (1956); Yip, G.S. (1982), S. 1-65; Kolbe, C. (1991) oder für einen Überblick u.a. Scholz, C. (2000), S. 90-91.

ferenzierungsgrad der Leistungen, der Informationsstand und das Know-how der Kunden, die Möglichkeit des direkten Kapitalmarktzugangs unter Ausschaltung der Banken, die Qualität, Positionierung, Differenzierung, Markenidentität, Preise und Konditionen der nachgefragten Leistungen sowie die Kosten des Bankenwechsels für die Kunden als Faktoren der Marktmacht der Kunden.

An die Stelle der Marktmacht der Lieferanten im Modell von Porter tritt für den Bankbereich (und damit auch für den Bereich Corporate Finance in dieser Arbeit) die *Marktmacht der Anbieter* bzw. „Passiv-Kunden“.³⁵⁷ Die Bedeutung und die Faktoren der Marktmacht der Anbieter sind analog zu denen der Marktmacht der Nachfrager - jedoch aus umgekehrtem Blickwinkel - zu interpretieren. Die Marktmacht der Anbieter ist beispielsweise umso höher, je größer die Wettbewerbsvorteile des von ihnen angebotenen Produktes ist, je geringer die Zahl der potenziellen Konkurrenten ist, je größer die Bedeutung des Produktes für die Qualität des Kundenproduktes ist oder je unwichtiger eine Bank für die Anbieter ist. Anbieter mit hoher Marktmacht können im Allgemeinen höhere Preise durchsetzen, was die Gesamtkosten einer Bank erhöhen und somit deren Profitabilität mindern kann. Somit ist eine Branche für die etablierten Unternehmen umso attraktiver, je geringer die Marktmacht der Anbieter ist.

Die *Rivalität bzw. der Wettbewerb innerhalb der Branche* (unter den etablierten Wettbewerbern) kann unterschiedliche Intensitäten annehmen. Allgemein gilt, dass eine hohe Wettbewerbsintensität zu hohen Marktbearbeitungskosten (oftmals in Kombination mit niedrigen Preisen) und somit zu einer sinkenden Profitabilität aufgrund geringerer Durchschnittsrenditen einer Branche und somit zu einer sinkenden Attraktivität der Branche führt. Das Ausmaß der Rivalität

³⁵⁷ Diese Argumentation (Passiva als Inputs der Banken) orientiert sich an der zahlungsstromorientierten Abbildung des Prozesses von Beschaffung, Produktion und Absatz (*intermediation approach*). Frischknecht modifiziert das Modell von Porter, indem er statt der Marktmacht der Anbieter bzw. Verhandlungsmacht der Lieferanten die Knappheit der Ressourcen als eine wesentliche Wettbewerbskraft identifiziert und die Marktmacht der Nachfrager und die der Anbieter unter dem Begriff Marktmacht der Kunden subsummiert (vgl. Frischknecht, M. (1996), S. 123-127). Dieses Vorgehen erscheint dann konsequent, wenn man von einer fehlenden Trennung von Absatz- und Beschaffungsmarkt ausgeht (vgl. Börner, C.J. (1994), S. 125). Büschgen/Börner interpretieren die Verhandlungsmacht der Lieferanten dergestalt, dass sie diejenigen Faktoren betrachten, die den Lieferanten einer Branche Möglichkeiten eröffnen, sich die Ergebnisse der Unternehmen in der Branche über die Setzung von Preisen selbst anzueignen. Hierzu zählen sie für die Bankenbranche die Beschaffung von Personal, von Informations- und Kommunikationstechnologie sowie von Eigenkapital (vgl. Büschgen, H.E./Börner, C.J. (2003), S. 237-238). Bei dieser Argumentation (Passiva als Outputs der Banken, Inputs resultieren nur aus dem Betriebsbereich) geht man davon aus, dass Einlagen als Output klassifiziert werden sollten, da sie am Markt abgesetzt werden müssen und nicht frei beschaffbar sind (*production approach*). Dann würden sowohl die Aktiv-Kunden als auch die Passiv-Kunden, so wie bei Frischknecht, zu einer Nachfragergruppe zusammengefasst werden können (vgl. Hartmann-Wendels, T./Börner, C.J. (2003), S. 79-80).

hängt von verschiedenen Faktoren ab. Der Wettbewerbsstruktur des Branchenmarktes (Zahl und Größe der im Markt aktiven Anbieter/Wettbewerber),³⁵⁸ den allgemeinen Nachfragebedingungen (Homogenität bzw. Heterogenität der Nachfragestruktur und größenmäßigen Entwicklung der Nachfrage hinsichtlich des Marktwachstums und des Marktlebenszyklus)³⁵⁹ und der Höhe bzw. der Bedeutung der Marktaustrittsbarrieren (hohe Ausstiegskosten/sunk costs, Synergien mit anderen Geschäftsbereichen, ökonomische Abhängigkeiten von einem - dem einzigen - kritischen Branchenmarkt)³⁶⁰ kommt dabei eine wesentliche Bedeutung zu.³⁶¹ Um die Wettbewerbsintensität näher analysieren zu können, sind u.a. das Marktvolumen, das Branchen- bzw. Marktwachstum, die Marktanteile, das Verhältnis von Angebot und Nachfrage, die Positionen und Strategien der Wettbewerber, bestehende Produkt- bzw. Leistungsunterschiede, die Markenidentität sowie die Positionierung und Differenzierung der eigenen Leistungen und Produkte zu untersuchen.³⁶² Diese Determinanten bestimmen die Intensität des Wettbewerbs in einer Branche. So sind z.B. langsam wachsende bzw. schrumpfende Märkte oder geringe Produkt- bzw. Leistungsdifferenzierungen Indizien für eine starke Wettbewerbsintensität. Allgemein gilt eine Branche als umso attraktiver, je geringer die Rivalität der etablierten Wettbewerber ist.

³⁵⁸ Allgemein wird davon ausgegangen, dass polypolistische Märkte sich eher durch eine hohe Wettbewerbsintensität und monopolistische Märkte eher durch eine geringe Wettbewerbsintensität auszeichnen. Problematisch ist allerdings die Beurteilung oligopolistischer Märkte (wie z.B. des Bankenmarktes). Die Negativspirale des Unterbietens meist kennend, orientieren sich die einzelnen Anbieter oft an einem Preisführer oder sprechen sich untereinander ab. Die Wettbewerbsstruktur wird dann zu einem kaum noch abschätzbaren Einflussfaktor auf die Wettbewerbsintensität, da die Richtung und das Ausmaß des Einflusses nur schwer zu prognostizieren sind.

³⁵⁹ Im Allgemeinen sinkt mit zunehmender Heterogenität der Nachfrage die Wettbewerbsintensität. Noch deutlich wachsende Märkte zeichnen sich durch eine niedrige, reife oder gesättigte Märkte hingegen durch eine höhere Wettbewerbsintensität aus.

³⁶⁰ Marktaustrittsbarrieren hindern Unternehmen daran, aus einem Markt mit unterdurchschnittlichen Renditen auszusteigen. Sie sind meist wirtschaftlicher, strategischer oder emotionaler Natur. Bestehende Marktaustrittsbarrieren in Märkten mit sinkender Nachfrage führen zu einem auf Überkapazitäten zurück zu führenden Verdrängungswettbewerb und somit zu hoher Wettbewerbsintensität. Für eine Vielzahl beispielhafter Marktaustrittsbarrieren vgl. u.a. Porter, M.E. (1999a), S. 53-54; Scholz, C. (2000), S. 91-92 und vor allem die ältere Darstellung von Harrigan, K.R. (1983), in der unterschiedliche Barrieren im Rahmen einer vertikalen Integration für einzelne Branchen aufgezeigt werden.

³⁶¹ Vgl. Kühn, R./Grünig, R. (2000), S. 125-128.

³⁶² Die Marktdaten (z.B. Marktkapazität, -potenzial, -volumen, -anteil, -wachstum), die für die weitere Ziele bzw. Strategie erforderlich sind, liegen in einem Unternehmen oft nur in minderer Qualität vor. Dies macht die Einschätzung der eigenen Position und die der Hauptkonkurrenten oftmals sehr schwer. Vgl. Wagner, R. (2001), S. 15-19. Die strategische Bedeutung dieser Branchenmerkmale arbeiten Carl, N./Kiesel, M. (1996), S. 47 überblicksartig heraus.

Im Laufe der Zeit wurde Porters Modell ergänzt und modifiziert. So erweiterten beispielsweise Nalebuff/Brandenburger in ihrem spieltheoretisch fundierten Coopetition-Modell Porters Modell um die Möglichkeit einer Kooperation bzw. Interaktion der unterschiedlichen Marktteilnehmer und um die Anbieter komplementärer Produkte (*Complementors*). Falls deren Produkte (oder Dienstleistungen) stärker nachgefragt werden, führt dies dazu, dass die Nachfrage nach dem eigenen Produkt steigt. Komplementäre existieren sowohl im Geschäft mit den Endkunden als auch auf der Zulieferseite.³⁶³

Die genannten Faktoren lassen sich sicherlich noch situativ ergänzen bzw. anpassen, dienen in ihrer Form aber gleichsam als allgemeiner Ansatz einer Checkliste, die bei der Analyse der Branchenstruktur Verwendung finden kann.³⁶⁴ Die Bedrohung durch potenzielle neue Anbieter („Newcomer“) und die Rivalität bzw. der Wettbewerb innerhalb der Branche werden in der Industrieökonomik allgemein als die wesentlichen Wettbewerbskräfte angesehen.³⁶⁵

Eine stärkere Bedrohung durch einige oder alle diese Wettbewerbskräfte führt zur einer erhöhten Wettbewerbsintensität und somit letztlich zu einer sinkenden Branchenattraktivität. Dies erhöht die Schwierigkeit, einen nachhaltigen (dauerhaften) Wettbewerbsvorteil und somit einen langfristigen Unternehmenserfolg zu generieren.

Ein strategisches Ziel muss es daher sein, in attraktiven Branchen mit geringer Wettbewerbsintensität tätig zu sein (bzw. die Wettbewerbsintensität einer gegebenen Branche zu vermindern).³⁶⁶ Geschäftsfelder, die in unattraktive Branchen fallen, sollten aufgegeben oder in attraktivere Branchen „hineindiversifiziert“ werden. Innerhalb einer Branche hat ein Unternehmen zudem die Möglichkeit, durch Auswahl geeigneter Strategien eine nachhaltig „verteidigungsfähige“ Position, in der die Bedrohung durch die Wettbewerbskräfte nur gering ausgeprägt ist, einzunehmen.

³⁶³ Vgl. Nalebuff, B.J./Brandenburger, A.M. (1996) sowie erläuternd Lammerskötter, D. (2002), S. 101-104; Achenbach, W./Steffens, U./Strohhecker, J. (2003), S. 339-341. Für eine Marktstudie zur Coopetition in Deutschland vgl. Littig, P. (1999).

³⁶⁴ Kühn/Grünig betonen ausdrücklich die besondere Bedeutung des Modells (vgl. Kühn, R./Grünig, R. (2000), S. 129). Die exemplarische Auflistung kann nicht den Anspruch auf Vollständigkeit erfüllen, sondern soll vielmehr die Komplexität und Vielzahl einzelner, möglicher Faktoren aufzeigen.

³⁶⁵ Vgl. Knyphausen-Aufseß, D. zu (1995), S. 53.

³⁶⁶ Vgl. Rühli, E. (1994), S. 36; Koruna, S. (1999), S. 14.

Zweck einer Wettbewerbsstrategie wird es demnach sein, eine Position zu finden, in der ein Unternehmen sich am besten gegen die beschriebenen Wettbewerbskräfte schützen oder sie zu seinen eigenen Gunsten verändern kann.³⁶⁷

Als methodisches Hilfsmittel zur Unterstützung bei der Branchenanalyse bzw. -strukturanalyse bieten sich Checklisten an, mit deren Hilfe eine umfassende Aufstellung und Bewertung möglichst vieler relevanter Determinanten möglich ist.³⁶⁸ Unterschiedliche Branchenkenner, z.B. erfahrene Führungskräfte in den betreffenden Geschäftsfeldern, können dabei aufgefordert werden, eine Liste möglicher Beurteilungskriterien zu ergänzen und die Determinanten hinsichtlich ihrer Stärken oder Schwächen zu bewerten. So lassen sich gezielte Aussagen hinsichtlich der unternehmensspezifischen Chancen und Risiken tätigen.

Mit Hilfe der Branchenanalyse lassen sich gegenwärtige und zukünftige Marktbedingungen darstellen und Risiken für die Profitabilität bzw. Rentabilität einer Branche aufzeigen. Die aus der Analyse gewonnenen Erkenntnisse dienen der Bewertung der eigenen Unternehmenssituation und können zur Entwicklung neuer Strategien beitragen.

5.3.4. Verfeinerung der Branchenanalyse durch das Konzept der strategischen Gruppen

Der Frage nachgehend, warum in abgegrenzten Branchen bestimmte Unternehmen Renditen erzielen, die über denen der Wettbewerber liegen, hat sich das Konzept der strategischen Gruppen herausgebildet. Hiernach resultieren die unterschiedlichen Renditen aus der Zugehörigkeit von Unternehmen zu unterschiedlichen strategischen Gruppen.³⁶⁹

Nach diesem Konzept bilden diejenigen Unternehmen, bei denen innerhalb einer Branche ähnliches oder gleiches strategisches Marktverhalten (= Wettbewerbsstrategie), z.B. hinsichtlich des Spezialisierungsgrades, der Produktqualität oder der Absatzkanäle, beobachtet werden kann, eine strategische Gruppe.

³⁶⁷ Vgl. Hungenberg, H. (2001), S. 54-55. Porter sieht die Möglichkeit, sich durch Bildung „strategischer Gruppen“ der Bedrohung der Wettbewerbskräfte teilweise zu entziehen (vgl. Porter, M.E. (1999a), S. 183-213).

³⁶⁸ Vgl. Frischknecht, M. (1996), S. 127; Lombriser, R./Abplanalp, P.A. (1998), S. 101.

³⁶⁹ Vgl. zum Konzept der strategischen Gruppen Hatten, K.J./Hatten, M.L. (1987), S. 329-342; Porter, M.E. (1999a), S. 183-213 sowie ausführlich Bartölke, I.U. (2000). Den Begriff der *strategischen Gruppen* führte Hunt (vgl. Hunt, M.S. (1972), S. 15) in die wissenschaftliche Diskussion ein (vgl. Reger, R.K./Huff, A.S. (1993), S. 103). Für eine Anwendung des Konzepts der strategischen Gruppen auf die Bankbranche vgl. Pimper, O. (1998). Pimper fokussiert hier auf den Unternehmensbereich, merkt aber an, dass es durchaus interessant sein kann, nur einzelne Geschäftsbereiche zu untersuchen, wenngleich eine Analyse für diesen Bereich in Ermangelung ausreichenden Zahlenmaterials ungleich schwieriger erscheine (vgl. Pimper, O. (1998), S. 40).

Eine strategische Gruppe unterscheidet sich von anderen strategischen Gruppen in der betrachteten Branche aufgrund ihrer Verteilsysteme, der bedienten Marktsegmente, der Qualität, der Technologie, des Kundendienstes oder der Preispolitik, die im entsprechenden Markt bedeutsam sind. Die Zuordnung von Unternehmen zu strategischen Gruppen erleichtert die Abschätzung, wie diese auf bestimmte Wettbewerbsmaßnahmen oder auf externe Veränderungen reagieren werden.³⁷⁰

Wegen der Ähnlichkeit der Wettbewerbsstrategien der Mitglieder einer strategischen Gruppe sind deren Angebote aus der Sicht der Nachfrager bzw. Kunden eher austauschbar und verdienen deshalb besondere Aufmerksamkeit bei der Planung und Analyse von Wettbewerbsvorteilen.³⁷¹ Für den Fall, dass eine Branche nur aus einer einzigen strategischen Gruppe besteht, dürfte sich auf lange Sicht die Rentabilität jedes einzelnen Unternehmens nur durch dessen Fähigkeit, die gemeinsame Strategie der Gruppe tatsächlich zu realisieren, unterscheiden.³⁷²

Galten beim market-based view noch Markteintrittsbarrieren als Begründung für erzielbare Übergewinne, so lassen sich im Konzept der strategischen Gruppen Übergewinne aufgrund von kostenintensiven Mobilitätsbarrieren, die verhindern, dass Unternehmen aus Rentabilitätsgesichtspunkten in eine andere strategische Gruppe wechseln, erzielen.³⁷³ Als Mobilitätsbarrieren kommen grundsätzlich die gleichen Faktoren in Frage, die als Bestimmungsfaktoren der Markteintrittsschranken oben genannt wurden. In der Regel ist es so, dass eine strategische Gruppe umso erfolgreicher ist, je höher die jeweiligen Mobilitätsbarrieren sind.³⁷⁴

Die Identifikation strategischer Gruppen, d.h. von Anbietern mit ähnlichen Strategien, kann die Wettbewerbssituation erstmals strukturieren.³⁷⁵ Die Anzahl und Heterogenität der Anbieter lassen Schlüsse auf die Rivalität zu. Der Auslastungsgrad der Branche, die Markteintritts- und Marktaustrittsbarrieren sowie die Möglichkeiten zur Leistungsdifferenzierung sind wichtige Determinanten des Konkurrenzdrucks.

³⁷⁰ Vgl. Porter, M.E. (1999a), S. 183-184; Friedrich, S.A. (2000a), S. 11; Camphausen, B. (2003), S. 49.

³⁷¹ Vgl. Kühn, R./Grünig, R. (2000), S. 138.

³⁷² Vgl. Porter, M.E. (1999a), S. 185-186.

³⁷³ Vgl. Friedrich, S.A. (2000a), S. 11.

³⁷⁴ Vgl. Hatten, K.J./Hatten, M.L. (1987), S. 330. Die Aussage, dass hohe Mobilitätsbarrieren Wettbewerbsvorteile darstellen und niedrige Barrieren Wettbewerbsnachteile, relativiert Pimper, O. (1998), S. 23-24 anhand eines Gegenbeispiels (dort: Xerox-Fotokopierer).

³⁷⁵ Vgl. Frischknecht, M. (1996), S. 123.

Allgemein gilt, dass die Wettbewerbsintensität umso höher ist, je höher die gegenseitigen Marktabhängigkeiten innerhalb der strategischen Gruppe, je größer die Anzahl und je geringer die Größenunterschiede zwischen den Gruppen sind.

Nach dem Konzept der strategischen Gruppen kann die Formulierung einer Wettbewerbsstrategie als eine Entscheidung verstanden werden, in welcher strategischen Gruppe ein Unternehmen mit anderen Unternehmen anderer strategischer Gruppen konkurrieren (können) will. Das kann z.B. bedeuten, dass ein Unternehmen unter den bestehenden Gruppen diejenige aussucht, in der das Verhältnis zwischen dem Gewinnpotenzial und den Eintrittskosten des Unternehmens in die strategische Gruppe am günstigsten ist, oder dass ein Unternehmen eine völlig neue strategische Gruppe schafft.³⁷⁶

Grundsätzlich erscheint das Instrument der strategischen Gruppen geeignet, ein relevantes Wettbewerbsumfeld zu strukturieren und zu analysieren. Für ein bestimmtes Unternehmen besteht aber die Gefahr der alleinigen Fokussierung auf eine spezifische strategische Gruppe. Veränderungen außerhalb der Gruppe, die zu Modifikationen der strategischen Gruppe führen können, bleiben hierbei meist unberücksichtigt. Fehlende dynamische Aspekte sollten ebenso Berücksichtigung finden.³⁷⁷

5.3.5. Generische Wettbewerbsstrategien

Anstatt jeweils verschiedene Einzelstrategien zu betrachten, hat sich im Rahmen des market-based view die Betrachtung idealtypischer Strategieformen durchgesetzt. Diese, nicht alle Einzelaspekte einer real zu beobachtenden Strategie erfassenden, generischen Wettbewerbsstrategien geben normativ vor, wie Unternehmen ihre Ziele angesichts vorhandener Konkurrenz realisieren sollen, wo sie also ihren Wettbewerbsvorteil zu erwarten haben.³⁷⁸ Generische Wettbewerbsstrategien machen somit Aussagen über die Vorteile des Unternehmens gegenüber dessen

³⁷⁶ Vgl. Porter, M.E. (1999a), S. 206.

³⁷⁷ Vgl. Meffert, H. (1994), S. 54; Hungenberg, H. (2001), S. 107.

³⁷⁸ Vgl. für die weiteren Ausführungen grundlegend Porter, M.E. (1999a), S. 70-85. Der Terminus „generisch“ beschreibt die Fähigkeit der Wettbewerbsstrategien, sowohl im Produktionsbereich als auch im Dienstleistungsbereich einsetzbar zu sein (vgl. Hitt, M.A./Ireland, R.D./Hoskisson, R.E. (1999), S. 129). Generische Strategien sind idealisierte, nicht auf bestimmte Branchen oder Kontextbedingungen beschränkte Strategietypen, die durch Konzentration auf ein bestimmtes Merkmal von Strategien entstehen - realtypische Wettbewerbsstrategien sind demgegenüber durch eine Vielzahl von Einzelaspekten gekennzeichnet, die in der Summe eine reale Strategie ausmachen (vgl. Kaluza, B./Blecker, T. (2000), S. 6).

Konkurrenz und positionieren das Unternehmen in Relation zu den Mitwettbewerbern, indem sie sich auf ein wesentliches Strategiemerkmale konzentrieren.³⁷⁹

Auf Grundlage einer durchgeführten Analyse der Unternehmensumwelt sollen die angestrebten Wettbewerbsvorteile durch zwei grundlegende Wettbewerbsstrategien („Basisstrategien“), die der Kostenführerschaft („billiger als die anderen“) und die der Differenzierung („qualitativ besser oder schneller als die anderen“), erzielt und erhalten werden.³⁸⁰

Die Aufgabe des strategischen Managements liegt in diesem Konzept primär in der geschickten Positionierung des Unternehmens in seiner Umwelt durch Auswahl einer entsprechenden Basisstrategie.³⁸¹ Durch die Auswahl einer konsequenten strategischen Basisstrategie für einzelne Geschäftsfelder hat ein Unternehmen die Möglichkeit, eine nachhaltig verteidigungsfähige Position zu erreichen. Die generischen Wettbewerbsstrategien beruhen folglich darauf, Barrieren zu schaffen, sich von der Rivalität abzuschirmen und eine günstige Position gegenüber den Anbietern, Nachfragern und den Ersatz- bzw. Substitutionsprodukten aufzubauen.³⁸²

Durch die weitere Berücksichtigung der Größe des Marktfeldes, in dem die Wettbewerbsvorteile erzielt werden können, ergibt sich eine Matrix möglicher Strategien (vgl. Tab. 5.1.). In einem weiten Marktfeld wird zwischen einer kostenorientierten und einer differenzierungsorientierten Wettbewerbsstrategie unterschieden. In einem engen Marktfeld spricht man deckungsgleich jeweils von einer Strategie des „Kostenschwerpunkts“ und einer Strategie des „Differenzierungsschwerpunkts“.³⁸³

³⁷⁹ Die Darstellung der generischen Wettbewerbsstrategien in dieser Arbeit orientiert sich an dem Konzept von Porter. Ein anderer, hier nicht weiter verfolgter Ansatz einer Typologie generischer Wettbewerbsstrategien, der in der Wissenschaft ebenso Beachtung gefunden hat, findet sich bei Miles, R.E./Snow, C.C. (1978); Miles, R.E./Snow, C.C. (1986) sowie hierzu erläuternd und vergleichend Corsten, H. (1995), S. 341-346; Corsten, H. (1998a), S. 106-110; Lingel, M. (2003), S. 117-120. Vgl. zu den generischen Wettbewerbsstrategien auch Campbell-Hunt, C. (2000), S. 127-154. Für eine exemplarische Aufarbeitung weiterer, diskutierter Wettbewerbsstrategien vgl. Weishäupl, M. (2003), S. 81-162.

³⁸⁰ Fleck weist darauf hin, dass die Strategie der Kostenführerschaft eigentlich *Kosten-/Preisführerschaft* heißen müsste, da mit Kosten eine interne Kategorie gegeben ist, die sich allenfalls mittelbar in Wettbewerbsvorteilen am Markt niederschlägt. Vorteile im Wettbewerb am Markt würden realiter über einen niedrigeren Preis realisiert (vgl. Fleck, A. (1995), S. 23-24).

³⁸¹ Vgl. Handlbauer, G. (1996), S. 63.

³⁸² Vgl. Porter, M.E. (1999a), S. 210.

³⁸³ Diese Unterteilung basiert auf der wesentlichen Fragestellung des market-based view: „Wo und wie wollen wir konkurrieren?“ (vgl. Simon, H. (1993), Sp. 4696-4697).

		Wettbewerbsvorteil	
		niedrige Kosten	differenzierte Produkte
Marktfeld	weit	Kostenführerschaft	Differenzierung
	eng	Konzentrations-/Nischenstrategie	
		Kostenschwerpunkt	Differenzierungsschwerpunkt

Tab. 5.1.: Strategiematrix nach Porter
 Quelle: in Anlehnung an Barney, J.B. (1996), S. 184.

Die relevante Wettbewerbsstrategie ist in Abhängigkeit von dem betrachteten Unternehmensbereich (Geschäftsfeld) auszuwählen. Während die Strategie der Kostenführerschaft eine umfassende Kostenorientierung voraussetzt, impliziert eine Differenzierungsstrategie die Orientierung an den Kundenbedürfnissen.

Hierbei ist entscheidend, anzumerken, dass sich das Unternehmen für *eine* strategische Positionierung, d.h. für eine bestimmte idealtypische, strategische Ausrichtung, entscheiden sollte (*Fokussierungshypothese, Konzentrationsthese, Unvereinbarkeitshypothese*).³⁸⁴ Die einzelnen Strategien schließen sich dabei aus. Sollte ein Unternehmen nicht konsequent eine Strategie verfolgen - sollte es entweder eine ungünstigere Kostenposition als der kostengünstigste Wettbewerber in einer Branche haben oder seine Leistungen nicht zu den Preisen absetzen, die ein differenziertes Unternehmen realisieren kann - so wird es nur unterdurchschnittliche Gewinne erzielen können.³⁸⁵ Es wird „zwischen den Stühlen“ (= stuck in the middle) sitzen.³⁸⁶

³⁸⁴ Vgl. Corsten, H. (1998c), S. 1435; Jenner, T. (2000b), S. 40.

³⁸⁵ Vgl. Knyphausen-Aufseß, D. zu (1995), S. 60.

³⁸⁶ Vgl. Porter, M.E. (2000), S. 45-46. Hintergrund für diese Überlegung ist vor allem die Vorstellung, dass eine Differenzierung letztlich mit leicht höheren Kosten bezahlt werden muss. Relativierend angemerkt werden sollte hier, dass bei der Wahl des zu erzielenden Wettbewerbsvorteils (entweder Kosten- oder Differenzierungsvorteil) der jeweils andere Vorteil sehr wohl eine Rolle spielt, da bei der jeweils anderen Variable ebenfalls eine gute Performance erzielt werden sollte. Die Wahl zwischen Kostenführerschaft und Differenzierung betrifft lediglich die Entscheidung über den *primären* Wettbewerbsparameter (vgl. Simon, H. (1993), Sp. 4697). Diese Überlegung konnte teilweise empirisch gestützt werden (vgl. z.B. Hambrick, D.C. (1983), S. 687-707). Andere Studien verweisen jedoch darauf, dass es auch Unternehmen gibt, die gerade deshalb erfolgreich sind, weil sie eine Mischform beider Optionen (= hybride Strategien) verfolgen, und somit die strikte Fokussierungshypothese angezweifelt werden kann. Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 5.3.7.4.

Diese Strategie, die eine Zwischenposition ohne klare Positionierungs- und Wettbewerbsvorteile einnimmt,³⁸⁷ kann nur in Ausnahmefällen erfolgreich sein.³⁸⁸

Im Allgemeinen ökonomisch sinnvoll ist die Verfolgung einer bestimmten Wettbewerbsstrategie dann, wenn

- der erwartete eigene Anteil am zukünftigen Marktwachstum relativ groß ist,
- das Ausmaß des Konzentrationsgrades der Branche gering ist,
- die Kosten des Marktzugangs bzw. der Produktion hoch sind,
- die betreffenden Produkte sich in einer frühen Phase des Produktlebenszyklus befinden,
- die potenzielle Konkurrenz mit relativ hohen Kosten produziert,
- die Managementqualität und das Know-how der potenziellen Konkurrenz mangelhaft sind sowie
- Technologiesprünge und -innovationen auf dem Markt zu erwarten sind.

Zudem spielen wirtschaftspolitische und soziale Einflussfaktoren, wie z.B. demographische und soziologische Merkmale der Haushalte, die Gesetzgebung oder staatliche Wettbewerbs- bzw. Marktbeschränkungen, eine wichtige Rolle.³⁸⁹

Letztlich kommt es darauf an, dass die Kunden die jeweiligen Wettbewerbsvorteile, die sich aus den Wettbewerbsstrategien ergeben (z.B. qualitativ hochwertige Leistungen, bester Service oder Leistungen zu niedrigsten Preisen), auch tatsächlich erkennen, ihnen eine wesentliche Bedeutung beimessen und sie honorieren.³⁹⁰

³⁸⁷ Vgl. Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2001), S. 201.

³⁸⁸ Vgl. Porter, M.E. (1999a), S. 71; Börner, C.J. (2000a), S. 60. Die Ausnahmen liegen dann vor, wenn die Wettbewerber in einer Branche mindestens eine der beiden Strategien nicht konsequent verfolgen, die Kosten weitgehend von Marktanteilen oder Verflechtungen beeinflusst werden oder Innovationen das Unternehmen in die Lage versetzen, die Kosten zu senken und den Grad der Differenzierung zu steigern. Ist keine dieser Voraussetzungen erfüllt, sollte sich das Unternehmen auf eine der beiden generischen Strategien konzentrieren.

³⁸⁹ Vgl. Gaitanides, M. (1989), Sp. 1332.

³⁹⁰ Vgl. Olfert, K./Pischulti, H. (2002), S. 97.

5.3.5.1. Kostenführerstrategie (cost-leadership strategy)

Unternehmen, die nach der Strategie der Kostenführerschaft (bzw. des Kostenvorsprungs)³⁹¹ handeln, versuchen, mit Hilfe einer Minimierung der Stückkosten bei einer ausreichenden bzw. angemessenen Produkt- und Dienstleistungsqualität Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Sie wollen sich behaupten, indem sie den resultierenden Kostenvorsprung gegenüber den Konkurrenten an die Kunden weiter geben und ihre Produkte und Dienstleistungen am Markt zu einem niedrigeren Preis als die Konkurrenten anbieten, der es ihnen ermöglicht, im Vergleich zu den Konkurrenten einen höheren Erfolg bzw. einen höheren, dauerhaften Gewinn zu erzielen.³⁹²

In den Mittelpunkt der bereitgestellten Marktleistungen wird der Funktionsnutzen gestellt; der Geltungsnutzen von Produkten und Dienstleistungen wird als verzichtbarer Luxus erachtet. Der Schwerpunkt der Kostenführerstrategie liegt auf der Effizienz und der Senkung der Kosten, wodurch geringe Margen und hohe Absatzvolumina im Vordergrund stehen und Gewinne durch einen Mehrverkauf an Produkten und Dienstleistungen erzielt werden.³⁹³

Die Kostenführerschaft in einem bestimmten Markt bzw. in einer Branche kann somit dadurch erreicht werden, dass mit den vergleichsweise niedrigsten Kosten Produkte angeboten werden können, die denen der Konkurrenten aus Sicht der Nachfrager (annähernd) gleichwertig - obwohl möglicherweise von minderer Qualität - sind. Dies ermöglicht es dem Unternehmen, aufgrund dauerhafter Kostenvorteile gegenüber den Konkurrenten überdurchschnittliche Gewinne zu erzielen.³⁹⁴

³⁹¹ Vgl. Macharzina, K. (1999), S. 206.

³⁹² Vgl. Barney, J.B. (2002), S. 233. Aus diesem Grund finden sich auch häufig die Begriffe „Preisführerschaft“ oder „Kampfstrategie“ (vgl. Meffert, H. (1994), S. 114). Mit der Kostenführerschaft als strategische Erfolgsposition setzt sich Stein, H.G. (1988), S. 397-426 auseinander. Voraussetzung für die Verwirklichung dieser Strategie ist, dass die Ansatzpunkte zum Erzielen von Kostenvorteilen, die primär durch das Ausnutzen struktureller Kostenunterschiede oder durch ein optimierendes Kostenmanagement entstehen, identifiziert und realisiert werden können. Vgl. erläuternd hierzu Hungenberg, H. (2001), S. 161-177. Wodurch genau sich ein Unternehmen im konkreten Einzelfall seinen Kostenvorteil verschaffen kann, ist jedoch nur situativ unter Berücksichtigung der konkreten Unternehmens- und Wettbewerbssituation zu beantworten, da die jeweiligen Ansatzpunkte in unterschiedlicher Weise relevant sind und nicht jedes Unternehmen die Fähigkeit besitzt, alle Ansatzpunkte gezielt zu beeinflussen!

³⁹³ Porter weist ausdrücklich darauf hin, dass bei Anwendung der Strategie der Kostenführerschaft die Qualität, der Service und andere Bereiche nicht außer Acht gelassen werden dürfen (vgl. Porter, M.E. (1999a), S. 71; vgl. auch Fn. 409).

³⁹⁴ Die Erzielung überdurchschnittlicher Gewinne resultiert aus der Tatsache, dass das Unternehmen die größte Spanne aus durchschnittlich zu erzielendem Marktpreis und unternehmensindividuellen Kosten aufweist (vgl. Jenner, T. (2000a), S. 9).

Normalerweise wird dies nur möglich sein können, wenn das Unternehmen über große Marktanteile am Gesamtmarkt verfügt, die es ihm erlauben, Größendegressionseffekte (economies of scale) zu nutzen, und es zudem alles unternommen hat, um kostengünstige Produktions- und Distributionsstrukturen zu realisieren. Weitere Potenziale für die Erreichung der Kostenführerschaft liegen beispielsweise in technologischen Vorsprüngen, economies of scope, Lernkurveneffekten, produktivitätssteigernden Verfahrensinnovationen oder hochqualifizierten Mitarbeitern begründet.³⁹⁵

Die Kostenführerstrategie kann dann besonders wirksam sein, wenn

- der Preis eine entscheidende Größe im Wettbewerb und somit eine wichtige Marktkraft ist,
- es sich um ein standardisiertes Produkt oder eine standardisierte Dienstleistung, bei der eine hohe Preistransparenz besteht,³⁹⁶ handelt,
- nur eine begrenzte Möglichkeit zur Produktdifferenzierung besteht,
- der Wechsel von einem Produkt auf das andere bzw. die Inanspruchnahme einer anderen Dienstleistung für die Kunden mit geringeren Kosten verbunden sind und
- die Abnehmer, Käufer bzw. Nachfrager über eine große Verhandlungsmacht verfügen, d.h. wenn ein Käufermarkt besteht.³⁹⁷

Problematisch ist allerdings, dass eine einzelne strategische Geschäftseinheit bei strikter Verfolgung der Kostenstrategie Gefahr laufen kann, die eigentlichen Marktbedürfnisse (Veränderung von Nachfragemustern, z.B. Bedarf nach mehr Qualität oder Service) aus dem Blickfeld zu verlieren³⁹⁸ bzw. auf die geänderten Marktbedürfnisse - aufgrund der starken Gewichtung einer effizienzfördernden Ressourcenbündelung und Spezialisierung - nicht angemessen reagieren zu können.³⁹⁹

³⁹⁵ Vgl. Meffert, H. (1994), S. 114; Macharzina, K. (1999), S. 206; Börner, C.J. (2000a), S. 53; Pepels, W. (2000), S. 87.

³⁹⁶ Vgl. Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2001), S. 198. Dies hat meist einen Preisverfall zur Folge. Die Kunden können hier direkte Preisvergleiche vornehmen und wechseln den Anbieter, wenn dieser nur geringfügig teurer ist als ein anderer. In dieser Situation ist eine hohe Preiselastizität der Nachfrage zu beobachten.

³⁹⁷ Vgl. Abplanalp, P.A./Lombriser, R. (2000), S. 84-85; Carl, N./Kiesel, M. (2000), S. 105-106.

³⁹⁸ Vgl. Carl, N./Kiesel, M. (1996), S. 109; Kreikebaum, H. (1997), S. 72.

³⁹⁹ Vgl. Stein, H.G. (1988), S. 406-407; Hungenberg, H. (2001), S. 181.

Eine weitere Gefahr besteht darin, dass ein Unternehmen die Stellung als Kostenführer durch mangelhafte Qualität „erkauft“.⁴⁰⁰ Zudem wird die Kostenführerstrategie dann riskant, wenn die Konkurrenz Kostensenkungspotenziale, z.B. durch technische Innovationen oder Lerneffekte, erschließt, und es ihr hierdurch möglich wird, auf der Preisebene mit dem Unternehmen gleichzuziehen bzw. es zu unterbieten.⁴⁰¹

Ebenfalls problematisch für das Unternehmen wäre eine niedrige Preiselastizität der Nachfrage auf dem betreffenden Markt. Ein Großteil der Käufer würde hierbei eher auf Qualitätsvorteile als auf Preisvorteile reagieren. Andere Wettbewerber, die die Chance zur Entwicklung entsprechender Differenzierungsstrategien genutzt hätten, könnten diese Nachfrager an- bzw. abwerben.⁴⁰²

Aus alledem wird ersichtlich, dass die Kostenführerstrategie in erster Linie in Märkten mit homogenen Gütern und anerkannten Produkt- oder Leistungsstandards, in denen produkt- oder abnehmerspezifische Merkmale nur begrenzte Differenzierungsmöglichkeiten bieten und hinter dem Preis als Präferenzbildungskriterium zurücktreten, sinnvoll ist. Die Kostenführerstrategie kann nur dann dauerhaft erfolgreich sein, wenn es einem Unternehmen gelingt, die Optimierung der Kosten konsequent als kontinuierliche Aufgabe zu verankern. Da dies nicht ohne Weiteres jederzeit möglich ist, erscheint es verständlich, dass die Kostenführerstrategie im Allgemeinen als weniger nachhaltig als die Differenzierungsstrategie gilt.⁴⁰³

5.3.5.2. Differenzierungsstrategie (differentiation strategy)

Im Rahmen der Differenzierungsstrategie⁴⁰⁴ strebt ein Unternehmen danach, sich durch die angebotenen Marktleistungen (aus Sicht der Kunden) positiv von den Marktleistungen der Konkurrenten (unabhängig vom Preis) auf dem Gesamtmarkt zu unterscheiden bzw. abzuheben.⁴⁰⁵

⁴⁰⁰ Aus diesem Grund sollten die aus Kundensicht wesentlichen Differenzierungsmerkmale (wie z.B. der Kundenservice oder die Produktqualität) ebenfalls beachtet werden (vgl. Hitt, M.A./Ireland, R.D./Hoskisson, R.E. (1999), S. 140).

⁴⁰¹ Vgl. Pepels, W. (2000), S. 89. In diesem Fall würden für das Unternehmen die Grundlagen des Kostenvorteils wegfallen (vgl. Grünig, R./Kühn, R. (2000), S. 332).

⁴⁰² Vgl. Kühn, R./Grünig, R. (2000), S. 54.

⁴⁰³ Vgl. Hungenberg, H. (2001), S. 181.

⁴⁰⁴ Die Differenzierungsstrategie wird mitunter auch „Qualitätsführerschaft“ (vgl. Görge, W./Kerckhove, K. van (1991), S. 1; Carl, N./Kiesel, M. (2000), S. 108) oder auch „Präferenzstrategie“ bzw. „Klein-aber-fein-Strategie“ genannt (vgl. Olfert, K./Pischulti, H. (2002), S. 97-98).

⁴⁰⁵ Vgl. Krönung, H.D. (1996), S. 72; Bea, F.X./Haas, J. (2001), S. 179.

Dies kann dadurch gelingen, dass den Abnehmern durch die von ihnen nachgefragten, nicht-standardisierten Produkte und Dienstleistungen bewusst wahrgenommene, spezielle Nutzenvorteile bzw. spezielle Leistungsvorteile (Zusatznutzen) entstehen, die standardisierte Produkte und Dienstleistungen nicht zu liefern im Stande wären.⁴⁰⁶

Die Analyse der Kundenbedürfnisse und die Suche nach Ansätzen zu deren umfassender Befriedigung (durch die Befriedigung der Kundenbedürfnisse entsteht ein Kundennutzen) sowie die von den Kunden wahrgenommene (und nicht die faktische) Einzigartigkeit der angebotenen Marktleistungen stehen dabei im Vordergrund und sind die Anknüpfungspunkte für die Differenzierung.⁴⁰⁷ Die Abnehmer sind im Gegenzug (zu der empfangenen einzigartigen Leistung) eher bereit, hierfür einen im Vergleich zum Branchendurchschnitt höheren Preis zu entrichten, da sie das Angebot dauerhaft als höherwertig einschätzen.⁴⁰⁸ Dies führt dazu, dass meist überdurchschnittliche, als Qualitäts- oder Prestigesignal zu verstehende (Premium-) Preise verlangt und von den Käufern auch bezahlt werden. Bei diesem Strategietyp wird im Gegensatz zur Strategie der Kostenführerschaft versucht, hohe Gewinnspannen bei geringen Absatzmengen zu erzielen.⁴⁰⁹

Die Differenzierungsmerkmale können dabei sehr unterschiedlich sein und sowohl im produktspezifischen Bereich (Produktqualität), als auch im Vertriebssystem (Verkaufsförderung), im Service (Kundendienst, Dienstleistungsqualität) oder im immateriellen Bereich (Image, Werbung) existieren. Weiterhin spielt die unternehmensspezifische Anpassungsfähigkeit (Varietät) der angebotenen Leistung an die individuellen Kundenpräferenzen eine bedeutende Rolle.⁴¹⁰

⁴⁰⁶ Vgl. Corsten, H./Will, T. (1992), S. 186. Das Unternehmen bringt sich dabei durch Auswahl spezifischer, von den Abnehmern als wichtig gehaltener Merkmale in eine Position, die Bedürfnisse der Abnehmer („besser“) befriedigen zu können (vgl. Porter, M.E. (2000), S. 41).

⁴⁰⁷ Vgl. Grünig, R./Kühn, R. (2000), S. 319; Jenner, T. (2000a), S. 9.

⁴⁰⁸ Vgl. Macharzina, K. (1999), S. 207.

⁴⁰⁹ Vgl. Kühn, R./Grünig, R. (2000), S. 54. Wichtig hierbei ist, dass für die differenzierenden Unternehmen die Preisprämie höher als die Kosten der Differenzierung ist und sie hierdurch die höheren Kosten für die Differenzierung auffangen können (vgl. Abplanalp, P.A./Lombriser, R. (2000), S. 86). Porter weist ausdrücklich darauf hin, dass bei Anwendung der Differenzierungsstrategie die Kostenseite nicht ignoriert werden darf; auch wenn die Kosten nicht das primäre strategische Ziel sind (vgl. Porter, M.E. (1999a), S. 74; vgl. auch Fn. 393).

⁴¹⁰ Vgl. Ringlstetter, M./Kirsch, W. (1991), S. 567-568.

In der Praxis besitzen die Differenzierung durch die Qualität, die Differenzierung durch die Zeit⁴¹¹ und die Differenzierung durch die Marke eine große Bedeutung.⁴¹²

Um die einzelnen Leistungs- bzw. Wettbewerbsvorteile auf Dauer erhalten und die Einzigartigkeit der Marktleistung ebenso dauerhaft sichern zu können, ist eine ständige Investition in diejenigen Ressourcen und Fähigkeiten, die den Vorteil begründen, notwendig („Stillstand ist Rückschritt“).⁴¹³ Diese Investitionen erfolgen einerseits in Form von häufigen und signifikanten Produkt- oder Leistungsinnovationen und andererseits in Form einer intensiven Betreuung der Kunden sowie einer gezielten Pflege des Unternehmensimages.⁴¹⁴ Weitere Voraussetzung für die erfolgreiche Durchführung einer Differenzierungsstrategie sind u.a. eine starke Qualitätsorientierung der Kunden, eine hohe Dienstleistungsqualität, ein hohes Produktimage sowie eine regelmäßige Markt- und Konkurrentenanalyse.⁴¹⁵

Erfolgsversprechend kann die Differenzierungsstrategie dann eingesetzt werden, wenn die angebotene Leistung so komplex ist, dass eine Standardisierung ausgeschlossen werden kann oder mehrere Möglichkeiten bestehen, eine Leistung zu modifizieren und von den Angeboten der Konkurrenten zu differenzieren.

⁴¹¹ Die Differenzierung durch die Zeit wird besonders durch zeitbasierte Wettbewerbsstrategien deutlich. Unter „zeitbasierten Wettbewerbsstrategien“ kann die bewusste Gestaltung der zeitlichen Dimension von Wertschöpfungsprozessen verstanden werden. Sie „... intendieren den Aufbau von Fähigkeiten, die der Unternehmung erlauben, Neuprodukte im Vergleich zur Konkurrenz schneller zu entwickeln und auf dem Markt einzuführen, sowie Produkte und Dienstleistungen den Kunden in kürzester Zeit bereit zu stellen - oder ganz allgemein, einen sich auftuenden Marktbedarf möglichst schnell durch ein entsprechendes Marktangebot zu befriedigen.“ (Bitzer, M.R. (1991), S. 32). Die Einzigartigkeit der Marktleistung als Element der Differenzierungsstrategie wird durch das Gewähren von Zeitvorteilen gegenüber dem Markt erreicht.

⁴¹² Vgl. Meffert, H. (1994), S. 115; Börner, C.J. (2000a), S. 55; Dannenberg, M. (2001), S. 111. Eine Voraussetzung für die Verwirklichung der Differenzierungsstrategie ist, dass die Ansatzpunkte zum Erzielen von Leistungsvorteilen identifiziert und realisiert werden können (vgl. Hungenberg, H. (2001), S. 181-192). Wodurch genau sich ein Unternehmen im konkreten Einzelfall seinen Differenzierungsvorteil verschaffen kann, ist jedoch nur situativ unter Berücksichtigung der konkreten Unternehmens- und Wettbewerbssituation zu beantworten, da die jeweiligen Ansatzpunkte in unterschiedlicher Weise relevant sind und nicht jedes Unternehmen die Fähigkeit besitzt, alle Ansatzpunkte gezielt zu beeinflussen!

⁴¹³ Vgl. Kühn, R./Grünig, R. (2000), S. 54.

⁴¹⁴ Vgl. Wolf, J. (2000), S. 362-363.

⁴¹⁵ Vgl. Meffert, H. (1994), S. 115. Beispielsweise wird im Wettbewerb von Dienstleistungsunternehmen in zunehmendem Maße eine Differenzierung von Konkurrenten primär über eine herausragende Dienstleistungsqualität möglich (vgl. Töpfer, A. (1999), S. 191).

Die Differenzierungsstrategie kann dann besonders wirksam sein, wenn

- genügend Möglichkeiten zur Leistungsdifferenzierung gegeben sind,
- unterschiedliche Kundenbedürfnisse und Nutzungsmöglichkeiten der zu beziehenden Marktleistung bestehen,
- nur wenige Konkurrenten eine vergleichbare Differenzierung anbieten und
- die gewählte Differenzierung von der Konkurrenz nicht ohne Weiteres nachgeahmt werden kann.⁴¹⁶

Kritisch ist die Differenzierungsstrategie dann zu beurteilen, wenn die Konzentration auf einen Wettbewerbsfaktor - die Leistung - dazu führt, dass der andere Faktor - die Kosten bzw. Preise - vernachlässigt werden. Das wiederum kann zu einem Kostennachteil führen, bei dem sich die Differenzierung für den Kunden nicht mehr lohnt. Dies könnte beispielsweise durch eine Änderung in der Bedürfnis- oder Vermögensstruktur der Nachfrageseite hervorgerufen werden, wodurch die wirksamen Leistungsvorteile für die Kaufentscheide an Gewicht verlieren würden. Die Kunden würden in dieser Situation z.B. den Leistungsunterschied nicht mehr als einen Nutzenvorteil akzeptieren.

Ebenfalls problematisch ist der Abbau der Leistungsdifferenzen aufgrund der (kostengünstigeren) Imitation der Leistung durch die Konkurrenz zu beurteilen.⁴¹⁷ Hierdurch ginge die eigentliche strategische Basis verloren. Auch die Problematik einer Überdifferenzierung mit daraus resultierenden hohen, nicht mehr über die Preisprämie gedeckten Kommunikationskosten der zusätzlichen Leistungsmerkmale sowie der Präferenz- und Wertewandel der Kunden und der technische Fortschritt sind in diesem Zusammenhang nicht zu unterschätzen.⁴¹⁸

5.3.5.3. Nischenstrategie (focus strategy)

Die Konzentration auf eine Marktnische bzw. auf Schwerpunkte beruht auf der Prämisse, dass ein Unternehmen durch Einengung seiner Zielgruppe präziser als seine Konkurrenten auf die Bedürfnisstrukturen seiner Kunden eingehen kann.

⁴¹⁶ Vgl. Abplanalp, P.A./Lombriser, R. (2000), S. 86-87.

⁴¹⁷ Vgl. Grünig, R./Kühn, R. (2000), S. 332.

⁴¹⁸ Vgl. Carl, N./Kiesel, M. (1996), S. 112; Kreikebaum, H. (1997), S. 72; Kühn, R./Grünig, R. (2000), S. 54-55.

Daraus lassen sich wiederum Wettbewerbsvorteile gegenüber den Konkurrenten, deren Wettbewerbsausrichtung einen weiter definierten Markt umfasst, erzielen.⁴¹⁹

Die zu bearbeitenden Marktsegmente werden anhand bestimmter geographischer, demographischer oder soziographischer Merkmale gebildet (Marktsegmentierung) und zeichnen sich dadurch aus, dass sie gut gegen den Eintritt neuer Konkurrenten geschützt sind.⁴²⁰ Die Idee ist hierbei, dass das Unternehmen die von ihm ausgewählte Nische, die sich in Teilbereichen vom Gesamtmarkt unterscheidet, besser bearbeiten kann als die Konkurrenten, die den ganzen Markt oder die ganze Produktpalette abdecken wollen.⁴²¹ Nischenanbieter konzentrieren sich also auf die Bearbeitung von Marktsegmenten (= Teilmärkte), da sie von deren struktureller Attraktivität überzeugt sind, ihnen die Potenziale zur Bearbeitung des Gesamtmarktes fehlen und/oder sie spezielles Know-how genau für diesen Teilmarkt besitzen. Damit verbunden ist eine Nähe zum Kunden, die eine schnelle Anpassung an die sich verändernden Bedürfnisse ermöglicht.

Die Wettbewerbsvorteile können zum einen aus dem Einsatz von segmentspezifischen Produktions- und Vertriebstechnologien, die eine segmentspezifische Kostenführerschaft begründen und somit auf Preisdifferenzen gegenüber den Angeboten der Mitwettbewerber beruhen können (Kostenschwerpunkt), resultieren. Zum anderen resultieren sie aus einem abnehmerspezifischen, d.h. auf die Kundenbedürfnisse ausgerichteten, Leistungsangebot in einem bestimmten Marktsegment, welches die Abnehmer bereit sind, durch Zahlung eines höheren Preises besonders zu honorieren (Differenzierungsschwerpunkt). Entscheidend ist hierbei, dass es den Unternehmen gelingt, diese marktsegmentspezifischen Besonderheiten dauerhaft aufrecht zu erhalten.

Im Rahmen der Nischenstrategie des *Kostenschwerpunktes* lassen sich Marktsituationen identifizieren, in denen preisbewusste Marktsegmente existieren, die zu klein sind, um für den Marktführer interessant zu sein.

⁴¹⁹ Vgl. Kreilkamp, E. (1987), S. 572; Macharzina, K. (1999), S. 207. Schreyögg nennt die Konzentrations-/Nischenstrategie, in der eine Fokussierung auf einen engen Markt zu beobachten ist, auch „Fokus-Strategie“ (vgl. Schreyögg, G. (1984), S. 99). Eine wesentliche Voraussetzung für die Nischenstrategie ist, dass in dem bearbeiteten Markt überhaupt Marktsegmente mit deutlich unterscheidbaren Ansprüchen an die Angebote existieren. Zudem sollte das jeweilige Unternehmen so groß sein, dass es von dem in diesem einen Marktsegment generierten Umsatz langfristig einen zielentsprechenden Gewinn realisieren kann. Vgl. hierzu Kühn, R./Grünig, R. (2000), S. 55. Für eine ausführliche Analyse der Nischenstrategien im Bankbereich vgl. Grasshoff, J. (2003).

⁴²⁰ Vgl. Wolf, J. (2000), S. 363.

⁴²¹ Vgl. Schreyögg, G. (1984), S. 99; Hitt, M.A./Ireland, R.D./Hoskisson, R.E. (1999), S. 147.

Kleineren, fokussierten Anbietern kann es aufgrund einer anderen Kostenstruktur durchaus möglich sein, sich in diesem Marktsegment durch ein Angebot kostengünstiger Marktleistungen erfolgreich zu positionieren.

Während die Nischenstrategie des Kostenschwerpunktes in der Praxis relativ selten zu beobachten ist, wird die Nischenstrategie des *Differenzierungsschwerpunktes* häufiger angewendet.⁴²² Ziel eines in einem bestimmten Marktsegment erfolgreichen Unternehmens muss es sein, solche Fähigkeiten und Ressourcen zu entwickeln bzw. zu besitzen, die es ermöglichen, ein Angebot zu realisieren, das die jeweiligen Kundenbedürfnisse (z.B. nach besonderen Produkteigenschaften oder einer hohen Beratungsqualität) in diesem Marktsegment besonders gut abzudecken vermag. Dabei sollte sich dieses Angebot von dem Konkurrenzangebot in wesentlichen Punkten unterscheiden.

Die Nischenstrategie kann dann sinnvoll sein, wenn

- eine Branche verschiedene Segmente aufweist und somit eine Segmentauswahl möglich wird,
- ein Unternehmen nicht über die Ressourcen verfügt, den Gesamtmarkt zu bedienen,
- erst die Segmentgröße ein profitables Wirtschaften möglich macht,
- das Segment noch Wachstumspotenziale aufweist und für den Markterfolg des Hauptkonkurrenten nur von geringer Bedeutung ist,
- die Bedienung der Nische für die Konkurrenten, die den gesamten Markt bedienen, mit Schwierigkeiten (z.B. hohen Kosten) verbunden ist,
- kein weiterer Konkurrent versucht, sich für die ausgewählte Nische zu spezialisieren und - vor allem -
- das Segment aufgrund der Kundenloyalität und der Fähigkeit, die Zielkunden optimal zu bedienen, gegen Herausforderer verteidigt werden kann.⁴²³

⁴²² Vgl. Kühn, R./Grünig, R. (2000), S. 55.

⁴²³ Vgl. Carl, N./Kiesel, M. (1996), S. 113; Abplanalp, P.A./Lombriser, R. (2000), S. 88.

Die wesentlichen *Risiken* der Nischenstrategie, denen es - wie auch den Risiken bei den Strategien der Kostenführerschaft und der Differenzierung in einem weiten Marktfeld - entsprechend zu begegnen gilt, liegen einerseits in der Gefahr der Nachahmung bzw. Imitation der Strategie durch die Konkurrenten - insbesondere dann, wenn diese entscheidende Differenzierungs- oder Kostenvorteile (z.B. durch Preissenkungen aufgrund von Synergieeffekten eines Gesamtmarktangebotes) realisieren können - und andererseits in der Veränderung der Bedürfnisstruktur der Kunden (im Extremfall kann dies sogar zum Wegfall eines gesamten Nischen- bzw. Marktsegments führen).⁴²⁴ Darüber hinaus können technologische und/oder marktliche Entwicklungen zu einer Auflösung der Marktnische führen.⁴²⁵ Negative Auswirkungen kann auch eine den Marktanteil reduzierende, übersteigerte Hochpreispolitik im Rahmen der Nischenstrategie des Differenzierungsschwerpunktes haben.⁴²⁶

Relativierend ist an dieser Stelle anzumerken, dass die Beurteilung der Marktattraktivität der jeweils betrachteten Märkte mit Hilfe des beschriebenen „Fünf-Kräfte-Modells“ sehr gut möglich ist. Dagegen lässt sich die Erreichbarkeit und langfristige Verteidigbarkeit der angestrebten Wettbewerbsposition bzw. -strategie hiermit nicht abschließend analysieren und erklären. Hierzu bedarf es einer eingehenderen Untersuchung spezifischer Angebotsvorteile und der sie ermöglichenden Ressourcen.⁴²⁷

5.3.6. Aktivitäten als Basis von Wettbewerbsvorteilen

Der letzte Schritt zur Definition einer Wettbewerbsstrategie ist die Festlegung von Aktivitäten, die ein Unternehmen ausüben sollte, um in der von ihm gewählten strategischen Position möglichst erfolgreich zu sein. Die Fragen, welche Aktivitäten ein Unternehmen ausführen, in welcher Art und Weise dies geschehen und wie die Aktivitäten miteinander verknüpft sind bzw. werden sollten, bestimmen, neben der Auswahl einer möglichst attraktiven (wenig wettbewerbsintensiven) Branche, im Wesentlichen die Möglichkeit eines Unternehmens, nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

⁴²⁴ Vgl. Kreikebaum, H. (1997), S. 72; Kühn, R./Grünig, R. (2000), S. 55.

⁴²⁵ Vgl. Grünig, R./Kühn, R. (2000), S. 333.

⁴²⁶ Vgl. Pepels, W. (2000), S. 92-96.

⁴²⁷ Vgl. Kühn, R./Grünig, R. (2000), S. 174.

Ein (wesentliches) Instrument bzw. Hilfsmittel zur Ausrichtung der Aktivitäten des Unternehmens auf eine der generischen Strategieformen und somit zur Analyse bzw. Generierung von Wettbewerbsvorteilen ist die Wertkette.⁴²⁸ Sie folgt dem Gedanken, dass die Ursachen für Wettbewerbsvorteile nur schwer zu erkennen sind, wenn ein Unternehmen als Ganzes betrachtet wird. Deshalb zerlegt man das Unternehmen oder ein bestimmtes Geschäftsfeld in einzelne, strategisch wichtige Aktivitäten und analysiert diese auf ihren jeweiligen Beitrag zur Wertschöpfung.⁴²⁹

Die Wertkette ist folglich (auch) ein Modell zur systematischen Erfassung der Aktivitäten eines bestimmten Geschäftsfeldes und eignet sich deshalb als Raster zur Identifizierung von Ursachen bzw. Ansatzpunkten für Wettbewerbsvorteile in einem zu betrachtenden Geschäftsfeld.⁴³⁰ Sie stellt eine grob strukturierte Abbildung eines Geschäftsfeldes mit den wichtigsten Funktionen (Wertaktivitäten) dar. Sie ist ein Analyseinstrument, das wesentlich dazu beiträgt, eine Erklärung für die Möglichkeit, Wettbewerbsvorteile zu erzielen, zu liefern.⁴³¹

Jedes Element der Wertkette kann hierbei als Ansatzpunkt entweder für Kostensenkungen (Kostenanalyse) oder für Differenzierungsmöglichkeiten (Analyse von Differenzierungsvorteilen) verstanden werden.⁴³² Die Gesamtheit aller Wertkettenelemente bildet den betrieblichen (Leistungs-)Prozess ab. Der gesamte Umfang der Wertkette entspricht dem Preis (bzw. dem Wert der hergestellten Leistung), den der Kunde zu zahlen bereit ist.⁴³³

Um Wettbewerbsvorteile zu realisieren, muss der erzielbare Preis höher als die Kosten der Wertschöpfung (= Kosten der Aktivitäten) sein. Der höhere Wert kann für einen Kunden auf mehreren Wegen entstehen.

⁴²⁸ Vgl. Porter, M.E. (2000), S. 63-96. Macharzina nennt die von Porter entwickelte Wertkette auch „Wertschöpfungskette“ (vgl. Macharzina, K. (1999), S. 207).

⁴²⁹ Vgl. Lombriser, R./Abplanalp, P.A. (1998), S. 143-148; Welge, M.K./Al-Laham, A. (1999), S. 238-239. Für eine Darstellung der prinzipiellen Schritte einer Wertkettenanalyse vgl. Grant, R.M. (2002), S. 269-271 (→ Strategie der Kostenführerschaft) und S. 296-300 (→ Differenzierungsstrategie).

⁴³⁰ Vgl. Meffert, H. (1994), S. 51; Hermann, U. (1996), S. 129. Für eine Darstellung von Ansatzpunkten für Wettbewerbsvorteile vgl. Hungenberg, H. (2001), S. 161-177.

⁴³¹ Vgl. Börner, C.J. (2000a), S. 51.

⁴³² Vgl. Fantapié Altobelli, C./Bouncken, R.B. (1998), S. 285-286. Den Ablauf einer strategischen Kostenanalyse fasst Hungenberg, H. (2001), S. 177-181 zusammen. Zum Ablauf der strategischen Differenzierungsanalyse bzw. der Möglichkeiten zur Differenzierung vgl. ebenda S. 192-196. Für eine ausführliche Darstellung vgl. grundlegend Porter, M.E. (2000), S. 97-222.

⁴³³ Vgl. Macharzina, K. (1999), S. 223; Welge, M.K./Al-Laham, A. (1999), S. 239; Porter, M.E. (2000), S. 68.

Entweder aus einem gleichwertigen Produkt, das unter den Preisen der Konkurrenten verkauft wird, oder durch ein Produktangebot, das eine besondere Leistung bietet, die dann den höheren Preis aus der Sicht des Abnehmers überkompensiert.⁴³⁴ Das Ergebnis des Prozesses ist der vom Unternehmen erzielbare Gewinn.⁴³⁵

Im Rahmen der Wertkettenanalyse werden die unternehmerischen Aktivitäten in fünf *primäre*, d.h. unmittelbar mit der Herstellung und dem Verkauf bzw. Vertrieb einer Leistung oder eines Produktes verbundene, und in vier *unterstützende*, Versorgungs- und Steuerungsleistungen erbringende Aktivitäten unterteilt.⁴³⁶

Mit Hilfe der unterstützenden Aktivitäten können die erforderlichen Inputfaktoren bereitgestellt oder infrastrukturelle Bedingungen zur reibungslosen Abwicklung der primären Aktivitäten geschaffen werden. Je nach Diversifikationsgrad des Unternehmens können die unterstützenden Aktivitäten (nur) mit einzelnen primären Aktivitäten verbunden sein oder auch das Gesamtunternehmen bedienen. Jede der einzelnen Aktivitäten der Wertkette lässt sich weiter in unterschiedliche Tätigkeiten unterteilen.⁴³⁷ Abb. 5.4. bildet die Grundstruktur einer Wertkette, die den jeweiligen Gegebenheiten der Branche, des Unternehmens oder der Unternehmenseinheit anzupassen ist, ab.⁴³⁸

⁴³⁴ Vgl. Lohmann, L.G.E. (1998), S. 28.

⁴³⁵ Porter definiert hier den Gewinn als Differenz aus dem Wert der erstellten Produkte für die Nachfrager (= Preis, den diese zu zahlen bereit sind) - also nicht die „reine“ Wertschöpfung - und den Kosten des Unternehmens bzw. der Unternehmenseinheit (vgl. Porter, M.E. (2000), S. 68). Es muss folglich gelten: Gewinn(-spanne) > 0. Vgl. Olfert, K./Pischulti, H. (2002), S. 87-89.

⁴³⁶ Vgl. erläuternd Steinmann, H./Schreyögg, G. (2000), S. 183-186. Dannenberg nennt die unterstützenden Aktivitäten auch „sekundäre Aktivitäten“ (vgl. Dannenberg, M. (2001), S. 100).

⁴³⁷ Wie tief diese Unterteilung gehen soll, hängt vom Zweck der Analyse ab (vgl. Hungenberg, H. (2001), S. 123).

⁴³⁸ Vgl. Macharzina, K. (1999), S. 225. Die gestrichelten Linien weisen darauf hin, dass die unterstützenden Aktivitäten sowohl mit bestimmten primären Aktivitäten zusammenhängen als auch die gesamte Kette unterstützen können. Die Unternehmensinfrastruktur steht nicht mit bestimmten primären Aktivitäten in Verbindung, sondern unterstützt die gesamte Kette. Eine Parallele der Wertkette von Porter zum Wertumlaufmodell von Nicklisch (vgl. Nicklisch, H. (1928); Nicklisch, H. (1932)) stellt Brockhoff, K. (1999b), S. 43-44 her. Das Modell von Nicklisch enthält wesentliche Elemente des Wertkettenmodells von Porter, wenn gleich ein direkter Bezug nicht abschließend nachgewiesen werden kann. Als primäre Aktivitäten werden im Ertragserzielungsprozess von Nicklisch insbesondere Beschaffung, Herstellung und Absatz genannt. Während sich Herstellung und Absatz auch im Wertkettenmodell finden, spricht Porter nicht von Beschaffung, sondern von Beschaffungslogistik und sieht die übrigen Aktivitäten als unterstützend an. Nicklisch bezeichnet die von Porter mit Unternehmensinfrastruktur und Personalwirtschaft definierten Aktivitäten als Verwaltung des Betriebs. Beide Autoren sehen die Verknüpfung von Wertketten in einem Wertsystem bzw. von Betriebsprozessen in einem Unternehmen vor. Faix merkt an, dass Porter nicht immer originäre Gedanken vorgestellt hat, seine Konzeption vielmehr Entsprechungen in anderen Ansätzen, z.B. auch bei Nicklisch, aufweist (vgl. Faix, A. (1998), S. 1415). Lammerskötter schreibt die Entwicklung der Wertkette der Unternehmensberatung McKinsey & Company zu (vgl. Lammerskötter, D. (2002), S. 111).

Eine branchen- bzw. unternehmensspezifische Rekonfiguration der Wertkette ist oftmals notwendig. Für den Dienstleistungsbereich und somit auch für den Bankbereich ist es beispielsweise angezeigt, den Aufbau der Wertkette zu modifizieren, da der externe Faktor *Kunde* des Dienstleistungsproduktionsprozesses in die Wertkette integriert werden muss (vgl. Abb. 5.5. für eine mögliche Modifizierung).⁴³⁹

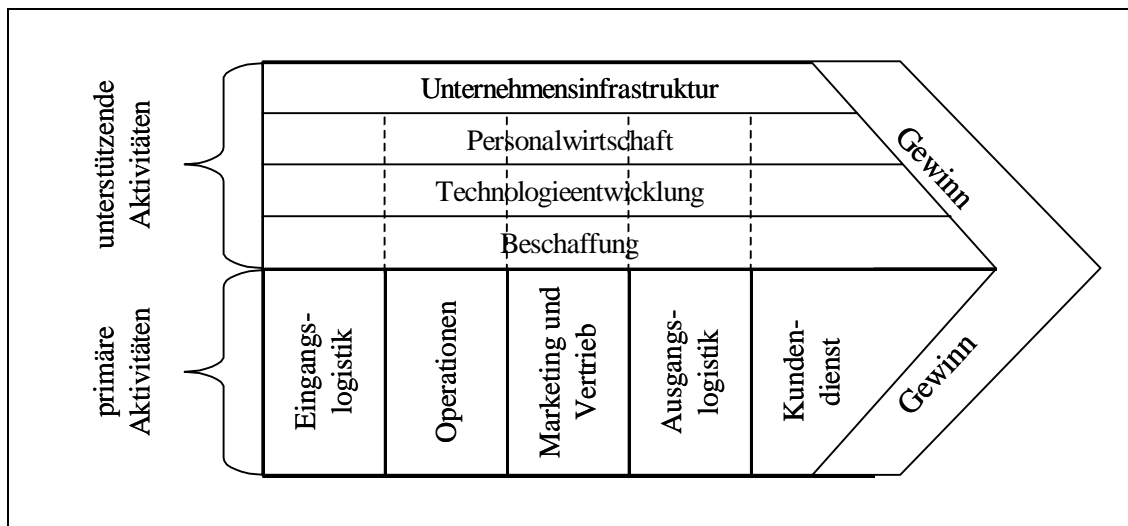


Abb. 5.4.: Wertkette nach Porter
Quelle: Porter, M.E. (2000), S. 66

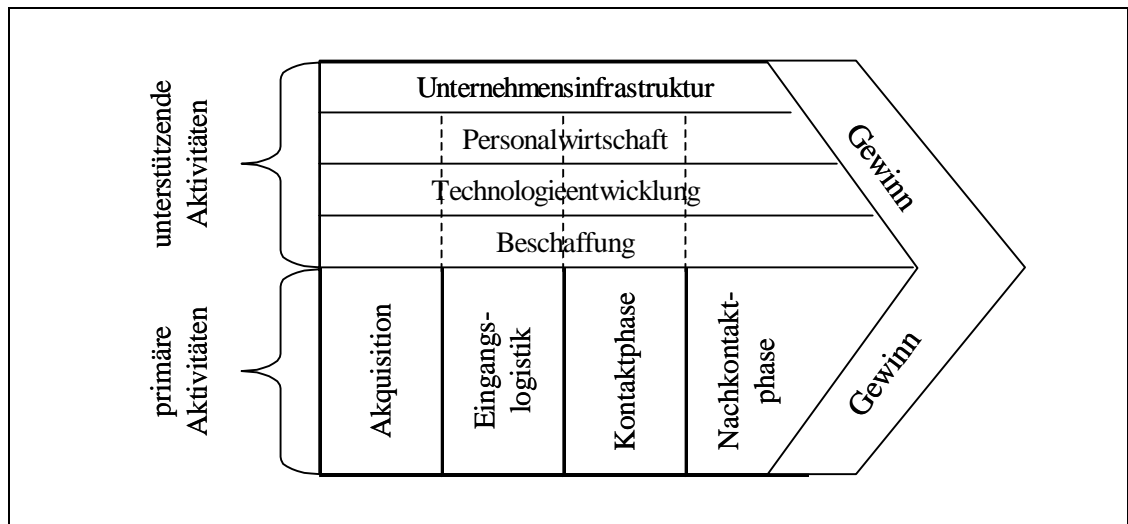


Abb. 5.5.: Wertkette für Dienstleistungsunternehmen
Quelle: in Anlehnung an Fantapié Altobelli, C./Bouncken, R.B. (1998), S. 289

⁴³⁹ Vgl. Grünig, R./Kühn, R. (2000), S. 378. Die Modifikation ist letztlich auch deswegen notwendig, weil Dienstleistungsunternehmen (Banken) andere strategische Konzepte als Industrieunternehmen anwenden und somit modifizierte Wettbewerbsstrategien brauchen (vgl. Thomas, D.R.E. (1978), S. 159).

Zu den primären Aktivitäten zählen in diesem Beispiel die Akquisition (Aktivitäten zur Kundengewinnung, z.B. Marketing-Mix, Einschaltung von Absatzmittlern und -helfern), die Eingangslogistik (Lagerhaltung von Inputs, außer- und innerbetrieblicher Transport),⁴⁴⁰ die Kontaktphase (Aktivitäten in direktem Zusammenhang mit der Leistungserstellung, z.B. Beratung, Service, Leistungserstellung an sich)⁴⁴¹ und die Nachkontaktphase (Aktivitäten zur Kundenbindung, z.B. Kundenpflege, Beziehungs- und Beschwerdemanagement).

Die Art und Zahl der unterstützenden Aktivitäten bleiben erhalten, erlangen aber eine neue Bedeutung, die im Servicebereich den einzelnen Bereichen zukommt. Während der Beschaffungsfunktion - im Gegensatz zu Industrieunternehmen - eine eher untergeordnete Bedeutung beigemessen wird, stellen die Unternehmensinfrastruktur (Maßnahmen im Bereich Management, Verwaltung und Rechnungswesen) und die Personalwirtschaft (Maßnahmen der Mitarbeiterrekrutierung, -schulung und -weiterbildung) wesentliche Faktoren dar. Mitunter kann auch die Technologieunterstützung im Rahmen der Informations- und Kommunikationstechnologie von entscheidender Wichtigkeit sein.⁴⁴²

5.3.6.1. Identifikation von Wettbewerbsvorteilen

Entscheidend für die Identifikation von Wettbewerbsvorteilen ist, neben der Strukturierung der Wertaktivitäten, das Erkennen von wettbewerbsvorteilgenerierenden, primären oder unterstützenden Aktivitäten, das Erkennen von Interdependenzen zwischen den Elementen bzw. Aktivitäten innerhalb der Wertkette einer Unternehmenseinheit/eines Geschäftsfeldes und innerhalb der Wertketten aller Unternehmenseinheiten/Geschäftsfelder in einem Unternehmen (horizontale

⁴⁴⁰ Bei einer Bank bzw. einem Finanzdienstleister ist die Eingangslogistik vernachlässigbar, da hier meist nur solche Inputs (in geringen Mengen) gelagert werden, die die ständige Leistungsbereitschaft gewährleisten sollen. Hierzu zählen Ersatzteile, Ersatzgeräte (z.B. Drucker) oder Büromaterialien.

⁴⁴¹ Hierbei handelt es sich um Operationen im Sinne Porters.

⁴⁴² Vgl. Fantapié Altobelli, C./Bouncken, R.B. (1998), S. 287-289. Porter entwickelte die Wertkette ursprünglich für Industrieunternehmen, was u.a. an der flussorientierten Anordnung der Primäraktivitäten erkennbar ist. Er widmet sich primär den Erfolgsfaktoren von Industrieunternehmen und berücksichtigt somit nicht die strukturellen Besonderheiten des Bankensektors. Das Wertkettenkonzept kann deshalb nicht unmodifiziert auf Banken angewendet werden. Für den Bankbereich müssen die Wertkette und die Zusammenstellung der Wertaktivitäten - für jede Bank *individuell* - modifiziert werden. Dabei sollten die Wertaktivitäten so angeordnet werden, dass der Prozess der Befriedigung der Kundenbedürfnisse durch Erbringen der Dienstleistung schrittweise abgebildet wird. Aus diesem Grund wird hier eine allgemeinere Darstellung einer Wertkette für Dienstleistungsunternehmen gewählt. Auf den Bankbereich ausgerichtete Wertketten finden sich bei Lohmann, L.G.E. (1998), S. 28-32 (speziell unter banklogistischen Gesichtspunkten, das Sammeln, Systematisieren, Selektieren, Zusammenfügen, Aufarbeiten und Verteilen von Informationen sowie die Bereitstellung der für die „Leistungsproduktion“ notwendigen elementaren Inputfaktoren berücksichtigend); Börner, C.J. (2000a), S. 178-180; Lingel, M. (2003), S. 103-104.

Verknüpfungen) sowie von Verknüpfungen zwischen der Wertkette des Unternehmens und denen anderer Wirtschaftssubjekte - z.B. denen der Kunden - (vertikale Verknüpfungen).⁴⁴³

Die Wertkette dient der Darstellung der Phasen und Prozesse unternehmensinterner Leistungserbringung, die einen Rahmen für das Erkennen von Wertgeneratoren („Value Drivers“) darstellt. Diese Wertgeneratoren sind diejenigen Einflussgrößen des strategischen Managements, die so gestaltet werden können, dass daraus eine verteidigungsfähige Wettbewerbsposition und letztlich eine dauerhafte, strategische Rente (Monopolrente) erzielt werden kann.⁴⁴⁴

Mit der Wertkettenanalyse und der Analyse ihrer Zusammenhänge für bestehende und neue Leistungen sowie durch den Vergleich mit den Konkurrenten können für die Strategieentwicklung wertvolle Informationen gewonnen werden. Da nach der Logik der Wertkette ein Wettbewerbsvorteil nur dann erzielt werden kann, wenn man entweder zu geringeren Kosten als die Konkurrenz arbeitet (*cost drivers*) oder sich durch eine spezielle Fertigkeit differenziert (*drivers of uniqueness*), kann man eine Analyse der Wertkette in beide Richtungen vornehmen. Während im Rahmen der Strategie der Kostenführerschaft nach einer Möglichkeit zu suchen ist, durch Gestaltung der Wertkette (Kostenreduktion bei bestehenden Wertaktivitäten oder Neuordnung der Wertaktivitäten zur Kostenreduktion) möglichst kostengünstig zu produzieren bzw. zu handeln, können für die Differenzierungsstrategie ebenfalls zwei Wege zur Differenzierung identifiziert werden. Entweder kann das Unternehmen bei der Durchführung seiner vorhandenen Wertaktivitäten einmaliger werden oder seine Wertkette so umordnen, dass seine Einmaligkeit gesteigert wird. Dies würde in letzter Konsequenz dazu führen, dem Kunden einen größeren Nutzen zu stiften.⁴⁴⁵

⁴⁴³ Vgl. Welge, M.K./Al-Laham, A. (1999), S. 246; Grünig, R./Kühn, R. (2000), S. 380-382; Porter, M.E. (2000), S. 80-85. Zur Frage, ob sich Wertketten von Unternehmen in einer Branche überhaupt unterscheiden können, vgl. Börner, C.J. (2000a), S. 57-58, der dies unter Hinweis auf die unternehmensindividuelle Wertkettenpezifität bejaht. Im Dienstleistungsbereich ist die Analyse der vertikalen Wertkettenverknüpfungen besonders wichtig, da dort Tätigkeiten auch von „Subkontraktoren“ erbracht werden. Insbesondere dann, wenn die vom Dienstleister erbrachte Leistung sehr komplex bzw. der von den Subkontraktoren erbrachte Teil sehr groß ist, sind die Verflechtungen der unterschiedlichen Wertketten intensiver zu untersuchen, um Optimierungspotenziale identifizieren zu können (vgl. Haller, S. (2001), S. 58).

⁴⁴⁴ Vgl. Koruna, S. (1999), S. 14. Monopolrenten sind Rückflüsse, die aufgrund von Marktunvollkommenheiten, wie z.B. monopolartigen Wettbewerbspositionen, Markteintritts- bzw. Marktaustrittsbarrieren oder Marktabsprachen und staatlichen Eingriffen, entstehen (vgl. Hümmer, B. (2001), S. 112).

⁴⁴⁵ Vgl. Porter, M.E. (2000), S. 209-214; Hümmer, B. (2001), S. 28.

Die Wertkette zeigt neben wertvollen Hinweisen, worauf unterschiedliche Wettbewerbspositionen zurück zu führen sind, somit auch Möglichkeiten auf, wo und wie durch Modifikation der Wertkette neue Wettbewerbsvorteile zu generieren sind. In jeder Aktivität oder über verschiedene Aktivitäten hinweg kann eine unternehmerische Einheit ihre Fähigkeiten ermitteln und nach Bedarf entwickeln.

Notwendige Voraussetzung für die Erzielung bzw. Durchsetzung eines Wettbewerbsvorteils am Markt ist, dass die internen Ressourcen auf die Merkmale, bei denen eine Spitzenposition angestrebt wird, fokussiert werden.⁴⁴⁶ Hierzu ist es erforderlich, die relevanten, marktspezifischen Wettbewerbsparameter zu identifizieren, die einerseits das Kaufverhalten der relevanten Kundengruppen wesentlich beeinflussen (Bedürfnisrelevanz) und andererseits als wettbewerbsdominante Parameter eine Differenzierung gegenüber der Konkurrenz erlauben (Wettbewerbsrelevanz). Hierzu ist der Einsatz spezifischen Expertenwissens erforderlich. Die Experten müssen versuchen, die relative Bedeutung der einzelnen Wettbewerbsparameter und deren temporale, zu erwartende Veränderung zu bestimmen.⁴⁴⁷ Dies kann z.B. mit Hilfe von Checklisten erfolgen, mit denen Stärken- und Schwächenprofile ermittelt werden.⁴⁴⁸ Bestandteile solcher Checklisten können die primären und die sekundären Aktivitäten, aber auch zusätzliche Bereiche (z.B. Synergien, Know-how, Führungsqualitäten) sein.

5.3.6.2. Anwendungsgebiete

Zu den zentralen Anwendungsgebieten der Wertkette gehören die wettbewerbs- und die kundennutzenorientierte Wertkettenanalyse. Beim *wettbewerbsorientierten Einsatz* wird die Wertkette des eigenen Unternehmens mit der Wertkette des wichtigsten Konkurrenten verglichen („Benchmarking“).⁴⁴⁹ Dabei wird so vorgegangen, dass nach einer Definition der Wertkette des eigenen Unternehmens bzw. Geschäftsfeldes eine erste (qualitative und/oder quantitative) Bewertung der Wertaktivitäten vorgenommen wird.⁴⁵⁰ Hierfür ist es besonders wichtig, die vielfältigen Verknüpfungen innerhalb der eigenen Wertkette zu erkennen.

⁴⁴⁶ Vgl. Simon, H. (1993), Sp. 4700.

⁴⁴⁷ Vgl. Kühn, R./Grünig, R. (2000), S. 175.

⁴⁴⁸ Vgl. Hax, A.C./Majluf, N.S. (1988), S. 341-347.

⁴⁴⁹ Vgl. Schmidt, F. (2000), S. 77.

⁴⁵⁰ Vgl. Esser, W.M./Ringlstetter, M. (1991), S. 523-525.

Anschließend sollte die Definition bzw. Rekonstruktion und Bewertung der Wertkette des wichtigsten Konkurrenten erfolgen.⁴⁵¹ Den Abschluss der wettbewerbsorientierten Wertkettenanalyse bildet die Ermittlung von Stärken (Kosten- oder Differenzierungsvorteile) und Schwächen (Kosten- oder Differenzierungs Nachteile) des eigenen Geschäftsfeldes durch den Vergleich der eigenen Wertaktivitäten mit den Wertaktivitäten des Konkurrenten. Hieraus können sich strategisch wichtige Hinweise ergeben, mit welchen Wertaktivitäten man sich im Wettbewerb von der Konkurrenz differenzieren kann.⁴⁵²

Beim *kundennutzenorientierten Einsatz* untersucht man hingegen die eigenen Wertaktivitäten im Hinblick auf deren Beitrag zur Befriedigung der Kundenbedürfnisse. Im Vordergrund stehen hier die vertikalen Verknüpfungen zwischen der eigenen Wertkette und den Wertketten der Kunden. Dabei wird anfänglich genau so wie bei der wettbewerbsorientierten Wertkettenanalyse vorgegangen. Nach einer Definition der Wertkette des eigenen Unternehmens bzw. Geschäftsfeldes wird eine erste Bewertung der Wertaktivitäten vorgenommen. Hieran schließt sich dann aber die Definition und Bewertung der Wertketten der Kunden an.⁴⁵³ Den Abschluss der kundennutzenorientierten Wertkettenanalyse bildet die Bestimmung der Kundenwerte der eigenen Wertaktivitäten und der Ableitung der zusätzlichen Profilierungsmöglichkeiten gegenüber den Kunden.⁴⁵⁴

Ein sich an die Wertkettenanalyse anschließendes, weiteres Anwendungsgebiet ist in der *Wertkettenmodifikation* zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen durch die Gestaltung einer „im Wettbewerb überlegenen“ Wertkette zu sehen. Diesbezüglich lassen sich nachfolgende vier Ansätze erkennen:⁴⁵⁵

Durch die Umsortierung der vorhandenen Prozesse ist eine *Neuordnung von Wertaktivitäten* möglich (= Prozess-Redesign). Unter Berücksichtigung neuer Informations- und Kommunikati-

⁴⁵¹ Darauf, dass es in diesem Analyseschritt zu Informationsbeschaffungsproblemen kommen kann und somit oftmals nur grobe Schätzungen zur Verfügung stehen können, weisen Esser, W.M./Ringlstetter, M. (1991), S. 526-527 hin. Steinmann/Schreyögg sprechen in diesem Zusammenhang davon, dass ein solches Vorgehen in der Praxis weder zu bewältigen noch abschließend möglich ist (Steinmann, H./Schreyögg, G. (2000), S. 188).

⁴⁵² Vgl. Camphausen, B. (2003), S. 109.

⁴⁵³ Davon ausgehend, dass die Abbildung von Wertketten der Kunden ungleich schwieriger als die Abbildung von Wertketten der Konkurrenten ist, bietet sich deshalb die Begrenzung der Wertkettenbildung auf einen repräsentativen Kunden (Haushalt) an. Vgl. zu dieser Sichtweise Porter, M.E. (2000), S. 85.

⁴⁵⁴ Kundenwerte entstehen, wenn ein Unternehmen durch die Abstimmung seiner Wertkette auf diejenige seines Kunden für diesen einen Wettbewerbs- bzw. Nutzenvorteil schafft (vgl. Porter, M.E. (2000), S. 182).

⁴⁵⁵ Vgl. Baur, C./Kluge, J. (2000), S. 138-144.

onstechnologien, kann es hierdurch beispielsweise möglich sein, im Produktentwicklungsprozess absatzrelevante Informationen früher zur Verfügung zu stellen und somit Wettbewerbsvorteile zu schaffen.

Eine weitere Möglichkeit ist in der Auslagerung von Prozessstufen oder ganzer strategischer Geschäftseinheiten zu sehen, wenn durch den damit bedingten Fremdbezug eine effizientere bzw. kostengünstigere Bereitstellung erfolgen kann. Dies würde zu einer *Verkürzung der unternehmensinternen Wertkette* führen (= Make-or-Buy-Entscheidungen).

Im Umkehrschluss wäre eine *Verlängerung der unternehmensinternen Wertkette* dann vorteilhaft, wenn Aktivitäten, die ursprünglich außerhalb des Unternehmens angesiedelt sind, gewinnbringend in das Unternehmen integriert werden können (= Suche nach neuen Wachstumsmöglichkeiten durch Vorwärts- oder Rückwärtsintegration).

Schließlich spielt die *Optimierung einzelner Wertaktivitäten* aus den Kenntnissen über ihren Beitrag zur gesamten Wertschöpfung des Unternehmens eine wesentliche Rolle. Die Wettbewerbsvorteile können in diesem Fall u.a. aus einer verbesserten Effizienz und Effektivität des Herstellungsverfahrens herrühren (= Leistungssteigerungen).⁴⁵⁶

Abschließend kann festgehalten werden, dass letztlich so viele Möglichkeiten, Wettbewerbsvorteile zu schaffen, existieren, wie es (wichtige) Wettbewerbsparameter gibt, die berücksichtigt und ggfs. modifiziert werden können.⁴⁵⁷

5.3.7. Dynamisierung des market-based view

Die marktorientierten Basisstrategien (generischen Wettbewerbsstrategien) werden für feste Planungsperioden formuliert, für die eine Stabilität der Marktstruktur oder eine durch strategische Basistrends homogene dynamische Marktstruktur als gewährleistet angesehen werden können. Damit sind die Strategien allerdings für emergierende oder dynamische Märkte im allgemeinen ungeeignet.⁴⁵⁸

⁴⁵⁶ Die Effektivität misst das Verhältnis von aktuellem Output zum erwünschten Output. Sie ist ein Globalmaß, um die Eignung eines Instruments zur Zielerreichung festzulegen, und stellt u.a. eine Leitlinie für die langfristige Planung dar (vgl. Schiller, B./Tytco, D./Marek, M. (2000), S. III).

⁴⁵⁷ Vgl. Simon, H. (1993), Sp. 4699.

⁴⁵⁸ Vgl. Börner, C.J. (2000a), S. 139. „Eine dynamische Umwelt erfordert eine dynamische Strategieausrichtung.“ (Bürki, D.M. (1996), S. 56).

Um die zukünftigen Entwicklungen abschätzen zu können, müssen die Chancen und Risiken der Umwelt nicht nur für die gegenwärtige Situation (statisch) analysiert, sondern vielmehr eine dynamische Entwicklung unterstellt werden.⁴⁵⁹ Mit zunehmender Dynamik gilt es, aus einem eher systemisch-evolutionären Blickwinkel heraus, die zu erwartenden Reaktionen der Wettbewerber über einen längeren Zeitraum hinweg zu berücksichtigen und in die eigene Planung einfließen zu lassen. Hierzu bieten sich unterschiedliche Vorgehensweisen an.

5.3.7.1. Strategische Bewegungen in einer Branche

Porter selbst unterbreitet einen Vorschlag zur Systematisierung strategischer Bewegungen in einer Branche und leistet somit einen wesentlichen Beitrag zur Dynamisierung des market-based view. Er konzentriert sich dabei besonders auf die von ihm als wesentlich identifizierten fünf Wettbewerbskräfte.⁴⁶⁰

Die strategischen Bewegungen gegenwärtig am Markt existierender Anbieter äußern sich in Verschiebungen der jeweiligen Produkt/Markt-Kombinationen und der dafür eingesetzten Ressourcen. Strategische Bewegungen potenzieller neuer Konkurrenten lassen sich in deren Versuchen, in den betreffenden Markt einzudringen, und im Aufbau von Potenzialen für eine derartige Strategie erkennen. Änderungen von Preisen, Mengen, Qualität oder Lieferbedingungen auf dem Beschaffungsmarkt verdeutlichen die strategischen Bewegungen der Lieferanten. Ähnlich den strategischen Bewegungen der Lieferanten so sind auch die bestehenden strategischen Bewegungen der Kunden eine Konsequenz der jeweiligen Abhängigkeits- und Präferenzstrukturen. Analog lassen sich die strategischen Bewegungen bei Anbietern möglicher Substitutionsprodukte identifizieren.

5.3.7.2. Porters Diamant

Porter vermutet den Ursprung von Wettbewerbsvorteilen im unmittelbaren Umfeld von Unternehmen. Um dieses Umfeld darstellen zu können, ordnet er die Attribute Faktorbedingungen, Nachfragebedingungen, verwandte und unterstützende Branchen sowie Struktur, (Unternehmens-)Strategie und Konkurrenz im Heimatmarkt in Form eines Diamanten an.⁴⁶¹

⁴⁵⁹ Vgl. Thommen, J.P./Achleitner, A.K. (2001), S. 884.

⁴⁶⁰ Vgl. Kapitel 5.3.3.

⁴⁶¹ Vgl. Porter, M.E. (1991a), S. 95-97; Porter, M.E. (1998), S. 71-73.

Porter sieht diesen Diamanten als dynamisches, sich entwickelndes, interdependentes System an, dessen Elemente sich wechselseitig verstärkend beeinflussen.⁴⁶² Das System begünstigt zudem Verbesserungen, auf die das Unternehmen nur noch reagieren muss, und schafft somit Wettbewerbspotenziale.

Porter versucht hier, die Dynamik durch einer Erweiterung der marktorientierten Sichtweise um eine ressourcenorientierte Sichtweise in Form einer Erfolgsrelevanz länderspezifischer Ressourcen zu erreichen. Ein Unternehmen ist danach dauerhaft wettbewerbsfähig, wenn es alle seine Wertaktivitäten auf die Erzielung eines der beiden Wettbewerbsvorteile (Kosten-/Differenzierungsvorteil) ausrichtet und darüber hinaus noch verschiedene Geschäftsfelder verbindet, um Synergien zu erreichen, wenn es die länderspezifischen Ressourcen optimal nutzt.

Nicht ganz unproblematisch ist die Tatsache zu beurteilen, dass unternehmensspezifische Ressourcen hier nicht berücksichtigt werden. Damit ist Porters dynamisches Konzept nicht geschlossen und bleibt unvollständig. Es kann Erfolgsunterschiede zwischen verschiedenen Unternehmen innerhalb eines Produkt-Markt-Feldes oder einer strategischen Gruppe im gleichen Heimatmarkt nicht erklären und bietet deshalb keine Grundlage für die Ableitung neuer oder erweiterter Strategien.

5.3.7.3. Hyperwettbewerb

Eine weiterer, viel beachteter Vorschlag zur Dynamisierung des market-based view stammt von D'Aveni. Der von ihm verwendete Begriff des *Hyperwettbewerbs* lenkt den Blick auf die immer schnellere Aufzehrung strategischer Wettbewerbsvorteile sowie auf die Versuche der Unternehmensführung, dieser durch schnelleres und aggressiveres Agieren (nicht bloßes Reagieren),⁴⁶³ durch hybride Strategien oder durch die Mitgestaltung von Standards und anderen Regeln zu begegnen.⁴⁶⁴

⁴⁶² Vgl. Porter, M.E. (1999c), S. 193.

⁴⁶³ Vgl. Ernst, K.W. (1999), S. 11.

⁴⁶⁴ Vgl. grundlegend D'Aveni, R.A. (1994); D'Aveni, R.A. (1995b) sowie (kurz) erläuternd Tursman, C. (1995), S. 40; Fieten, R. (1996), S. 12; Veliyath, R. (1996), S. 291-294. Der aus dem Griechischen stammende Begriff „hyper“ kennzeichnet eine übermäßige, übersteigerte bzw. überempfindliche Reaktion. Die „übermäßige Verschärfung des Wettbewerbs“ führt zu einem deutlich aggressiveren Verhalten der Marktteilnehmer und damit einhergehend einem vielschichtigen und schnell wechselnden Wettbewerb (vgl. Bruhn, M. (1997c), S. 341).

Aufbauend auf den wesentlichen treibenden Kräften des Hyperwettbewerbs können nach Darstellung D´Avenis Unternehmen nicht mehr auf den dauerhaften Erfolg durch Wahl einer einzigen Strategie bauen.⁴⁶⁵ Vielmehr ist der wichtigste Wettbewerbsfaktor nicht mehr die gegenwärtige Position eines Unternehmens in einer Branche, sondern vielmehr die Veränderungen, die durch die dynamischen Interaktionen im Zusammenspiel mit rivalisierenden Unternehmen hervorgerufen werden.

Die einmal erreichte Wettbewerbsposition eines Unternehmens bietet nur einen *vorübergehenden* Wettbewerbsvorteil, zumal Markteintrittsbarrieren hier keine Rolle mehr spielen.⁴⁶⁶ Der langfristige Unternehmenserfolg hängt vielmehr besonders von der Fähigkeit ab, eine Serie von dynamischen, strategischen Interaktionen zur Beibehaltung des (zeitlich begrenzten) Vorteils des *first movers* erfolgreich zu steuern.⁴⁶⁷ Innovationen kommt hier eine entscheidende Bedeutung zu.⁴⁶⁸

D´Aveni zeichnet Szenarien von Wettbewerbsentwicklungen auf, indem er, ausgehend von einer Aktion eines Marktpartners, die sich hieraus ergebenden Reaktionen der anderen Wettbewerber analysiert und anhand mehrerer Reaktionsszenarien prognostiziert. Er erkennt dabei, dass das Wettbewerbsverhalten der Konkurrenten im Zeitablauf immer zu einem Zustand annähernd vollkommener Konkurrenz führt, ohne diese aber jemals erreichen zu können. Dies geschieht durch permanent steigende Wettbewerbsintensität innerhalb einer Branche, unabhängig von der Ausgangssituation.

Weiterhin werden im Zeitablauf alle Wettbewerbsvorteile, die aufgrund von Produktpositionierungen (i.e. Qualität, Zeit, Eintrittsbarrieren, ...) erzielt wurden, zunichte gemacht. Die Entwicklung endet immer im gesamtmarktlichen oder branchenspezifischen Preiswettbewerb.⁴⁶⁹

⁴⁶⁵ Zu den treibenden Kräften des Hyperwettbewerbs (Deregulierung der Märkte, Globalisierung der Wirtschaft, Polarisierung der Märkte, Verbreitung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien [Technisierung] und Erosion der Branchengrenzen), wie sie für den Bankenmarkt zum Teil bereits in Kapitel 1 beschrieben wurden, vgl. Bruhn, M. (1997c), S. 344-347.

⁴⁶⁶ Die Barrieren werden immer häufiger, immer schneller und immer unberechenbarer von anderen Wettbewerbern überwunden (vgl. Schmid, S. (1997), S. 5).

⁴⁶⁷ Vgl. Rühli, E. (1996), S. 121.

⁴⁶⁸ Vgl. Ernst, K.W. (1999), S. 11-12. Hierzu zählen besonders die Produkt-, Prozess-, Führungs- und Marketinginnovationen. Erfolgreiche Unternehmen entwickeln ihre Innovationsfähigkeit zur Kernkompetenz.

⁴⁶⁹ Vgl. Gummesson, E. (1997), S. 426.

Jeder Versuch eines Wettbewerbers, aus dem daraus resultierenden „Preiskrieg“ auszubrechen und sich auf einen anderen Wettbewerbsfaktor (z.B. Qualität) zu konzentrieren, bleibt nur eingeschränkt wirksam. Es kommt vielmehr zu einem auf einem für den Abnehmer neuen Nutzenniveau stattfindenden abermaligen Preiswettbewerb. Der ehemalige Differenzierungsvorteil wird zum Standard für die gesamte Branche.⁴⁷⁰

Da sich diese Erkenntnisse grundsätzlich von den traditionellen Erkenntnissen des market-based view (nach Porter) und somit den konstruktivistisch-technomorphen Verständnis allgemein unterscheiden, entwickelte D´Aveni neue Methoden, um die zukünftigen Reaktionsmuster eines bestimmten Marktes analysieren zu können. Hieraus lassen sich die Strategien, die sich wesentlich von den traditionellen Strategien der Kostenführerschaft und der Differenzierung unterscheiden, ableiten.

Während die traditionellen Strategien mit Hilfe der Marktpositionierung oder dem Aufbau strategischer Erfolgspositionen stets versuchen, das Unternehmen von der Konkurrenz mit dem Ziel der Wettbewerbsreduktion abzugrenzen, wird jetzt versucht, die Rivalität auf dem Markt und somit die Wettbewerbsintensität zu erhöhen. Wettbewerbsvorteile sollen nicht mehr aufgebaut, möglichst lange erhalten und ausgeschöpft, sondern einige Zeit nach ihrem Aufbau und ihrer regelmäßigen Abschöpfung durch bewusste Zerstörung wieder zunichte gemacht werden (*Prozess der schöpferischen Zerstörung*).⁴⁷¹

Wettbewerbsvorteile resultieren dann nicht mehr aus den strategischen Erfolgsfaktoren, sondern vielmehr aus der Hemmung der Wettbewerber, die mit der dynamischen Entwicklung des Marktes nicht mehr mithalten können. Durch das andauernde Modifizieren der Marktbedingungen kann ein dauerhafter, nachhaltiger Wettbewerbsvorteil, der auf der Fähigkeit beruht, Wettbewerbsentwicklungen vorher zu sehen und Marktverhältnisse flexibel, schnell, kontinuierlich und vor allem (für die anderen Wettbewerber) unkalkulierbar zu verändern, erzielt werden.

Die kritischen Erfolgsfaktoren, die zum Aufbau von Erfolgspotenzialen erforderlich sind, haben somit eine neue Bedeutung erhalten. Ihre besondere Bedeutung liegt jetzt darin, auf überraschende Änderungen der Wettbewerbskonstellationen flexibel, schnell und vor allem situativ zu

⁴⁷⁰ Vgl. D´Aveni, R.A. (1995b), S. 92-94.

⁴⁷¹ Vgl. D´Aveni, R.A. (1995b), S. 253-258; Welge, M.K./Al-Laham, A. (1999), S. 202. D´Aveni orientiert sich hier an der Schumpeterschen Erklärung der Wachstumszyklen (vgl. erläuternd hierzu Ernst, K.W. (1999), S. 11).

reagieren. Sie dienen primär der *kurzfristigen* Destabilisierung der Marktverhältnisse und nicht mehr als Mittel zum Aufbau langfristiger Wettbewerbsvorteile.

Als (gleichzeitig zu bewältigende bzw. existierende) Erfolgsfaktoren im Konzept des Hyperwettbewerbs können die Kosten und die Qualität, das Know-how und die Zeit(wahl), der Aufbau von Hochburgen und von Markteintrittsbarrieren sowie die finanzielle Stärke identifiziert werden.⁴⁷² Mit Hilfe dieser Erfolgsfaktoren soll es einem Unternehmen u.a. gelingen, durch die Zerschlagung des eigenen Status Quo eine Serie aufeinanderfolgender, vorübergehender Wettbewerbsvorteile mit dem Ziel zu schaffen, die Marktverhältnisse immer wieder von neuem zu destabilisieren.

Bei diesem Konzept wird also davon ausgegangen, dass Unternehmen ihre bestehenden Wettbewerbsvorteile nicht bis zuletzt ausbeuten, sondern zu der Zeit, in der die Konkurrenten noch damit beschäftigt sind, den bestehenden Wettbewerbsvorteil zu imitieren, schon damit beginnen, sich einen neuen Wettbewerbsvorteil zu schaffen und auf diesen über zu gehen. In dieser Vorgehensweise, der Generierung temporärer Wettbewerbsvorteile mit anschließender aktiver Zerstörung der Marktverhältnisse, wird der Kern zukünftiger, nachhaltiger Wettbewerbsvorteile gesehen. Folglich wird jedes Unternehmen dann erfolgreich sein, wenn es ihm gelingt, seine Konkurrenten durch andauernde Dynamik „in Schach zu halten“.⁴⁷³

Die Strategieplanung erstreckt sich primär auf die Suche nach möglichen, kurzfristig⁴⁷⁴ erfolgsversprechenden Strategien zum erfolgreichen Übergang von einem Wettbewerbsvorteil zum nächsten und somit letztlich auf die Definition der Unternehmensvision, die Ressourcenplanung (Aufbau von Fähigkeiten hinsichtlich der Schnelligkeit und der Überraschungseffekte) und auf die Taktiken der Schrittfolge (Abfolge der Änderungen der Marktspielregeln, Signale und Vorstöße).⁴⁷⁵ Dabei gilt, dass im Hyperwettbewerb keine planerisch optimalen Lösungen existieren,

⁴⁷² Vgl. D´Aveni, R.A. (1994), S. 39-178; D´Aveni, R.A. (1995b), S. 63-215. Vgl. - zusammenfassend erläuternd - Bruhn, M. (1997c), S. 350-352.

⁴⁷³ Vgl. D´Aveni, R.A. (1995b), S. 26-32.

⁴⁷⁴ Die traditionellen Strategiekonzepte implizieren, dass Strategien langfristiger Natur sind. Bei D´Aveni tritt die Langfristigkeit einzelner Strategien zu Gunsten einer permanenten Erschütterung von Wettbewerbsvorteilen durch eine Vielzahl kurzfristiger Strategien in den Hintergrund (vgl. Schmid, S. (1997), S. 5).

⁴⁷⁵ Vgl. D´Aveni, R.A. (1995b), S. 287. Er entwickelt ein eigenes siebenstufiges Systemkonzept (vgl. D´Aveni, R.A. (1994), S. 235-330; D´Aveni, R.A. (1995a), S. 45-57; D´Aveni, R.A. (1995b), S. 278-387 sowie erläuternd Hümmel, B. (2001), S. 37-40). Im Kern seines Konzeptes stehen mithin die überlegene Befriedigung der Bedürfnisse der stakeholder (*superior stakeholder satisfaction*), strategische Prophezeiungen zur Identifizierung und Schaffung von Möglichkeiten zur Markterschütterung (*strategic soothsaying*), der Aufbau von Fähigkeiten für schnelles Handeln (*positioning for speed*), der Aufbau von Fähigkeiten für Überraschungseffekte (*positioning for surprise*), die Wahl der Maßnahmen zur Änderung der Wettbewerbsregeln

sondern lediglich situativ angemessene Entscheidungen getroffen werden.⁴⁷⁶ Als Methoden zur Strategiesuche bzw. zur Suche prinzipieller Handlungsmöglichkeiten bieten sich u.a. Kollektions-, Kreativitäts- oder systematische Ideensuchverfahren an.

Tab. 5.2. stellt den herkömmlichen, traditionellen Wettbewerb und den Hyperwettbewerb nochmals vergleichend gegenüber. Der *traditionelle*, eher eindimensionale *Wettbewerb* zeichnet sich durch Stabilität, Überschaubarkeit und „Friedlichkeit“ aus. Dabei sorgen konstante, sich an der jeweiligen gegebenen Wettbewerbssituation ausrichtende Strategien für langfristige Wettbewerbsvorteile. Im *Hyperwettbewerb* ist das Unternehmen hingegen einer starken Dynamik und einer Vielzahl von Wettbewerbsdimensionen ausgesetzt, die nur noch temporäre Wettbewerbsvorteile zulassen. Die Unternehmensstrategien unterliegen daher einer permanenten Veränderung. Die Unternehmen wirken aktiv auf die aktuelle Wettbewerbssituation ein und üben einen entsprechenden Druck aus. Der Druck zur Erhöhung der Geschwindigkeit als Ausdruck der benötigten Zeit für Prozesse und Aktivitäten nimmt dabei stetig zu.

Traditioneller Wettbewerb	Hyperwettbewerb
Eindimensionalität	Gleichzeitigkeit, Simultanität
Stabilität	Schnelligkeit, Dynamik (Chaos)
Überschaubarkeit (Voraussicht)	Vielschichtigkeit, Mehrdeutigkeit
Friedlichkeit (Koexistenz)	Aggressivität
Langfristige Wettbewerbsvorteile	Temporäre Wettbewerbsvorteile
Konstante Strategien	Permanente Veränderung der Strategien
Gegebene Wettbewerbssituation (fit)	Aktives Einwirken auf die Wettbewerbssituation (stretch)

Tab. 5.2.: Traditioneller Wettbewerb und Hyperwettbewerb im Vergleich
Quelle: in Anlehnung an Bruhn, M. (1997c), S. 344

(*shifting the rules of game*), der Einsatz von Signalen zur Beeinflussung zukünftiger dynamischer strategischer Interaktionen (*signaling strategic intent*) und die simultanen und sequentiellen strategischen Vorstöße (*simultaneous and sequential strategic thrusts*).

⁴⁷⁶ Vgl. Bruhn, M. (1997c), S. 350.

Kritisch hinterfragt werden sollte, ob es langfristig überhaupt möglich ist, derart dynamisch zu handeln. Insbesondere die betroffenen Mitarbeiter der Unternehmen werden durch die permanenten Veränderungen nicht unwesentlich verunsichert. Dies trägt nicht dazu bei, die Stabilität der Arbeitsbedingungen und der Arbeitsmoral im Unternehmen zu erhöhen. Zudem ist fraglich, ob es praktikabel bzw. sinnvoll sein kann, nach kurzfristigen Wettbewerbsvorteilen zu streben, um langfristig am Markt bestehen zu können.⁴⁷⁷

5.3.7.4. Outpacing-Strategien und hybride Strategien

Berücksichtigt man im Konzept des market-based view explizit die zeitliche Dimension, dann ist es durchaus möglich, zwischen den zwei grundsätzlich verschiedenen generischen Wettbewerbsstrategien, der Kostenführerstrategie und der Differenzierungsstrategie, zu wechseln. Eine Beschränkung auf eine grundlegende Basisstrategie (generische Wettbewerbsstrategie) ist dann nicht mehr notwendig.

Eine Dynamisierung der Wettbewerbsstrategie kann dadurch erreicht werden, dass ein (meist in einer Branche führendes) Unternehmen im Zeitablauf seine Strategieausrichtung mehrmals modifiziert und die Strategie wechselt (strategy shift).⁴⁷⁸ Im Rahmen einer *Outpacing-Strategie* erfolgt eine regelmäßige Anpassung der Wettbewerbsstrategie an die unterschiedlichen Branchenbedingungen, indem ein entsprechender Strategiewechsel zu gegebener Zeit (unter Berücksichtigung des Marktlebenszyklus) durchgeführt wird.⁴⁷⁹

Ausgangspunkt ist in der Regel eine Innovation, die zu einer Leistung führt, die für die Kunden einen hohen Nutzen stiftet. So lange sich beispielsweise für eine bestimmte, neuartige Technologie kein marktweiter Standard durchgesetzt hat und somit eine Unsicherheit hinsichtlich der

⁴⁷⁷ Für eine weitergehende kritische Würdigung des Konzeptes sei auf Schmid, S. (1997), S. 8-12; Hümmel, B. (2001), S. 43-48 verwiesen.

⁴⁷⁸ Potenzielle unternehmensinterne und unternehmensexterne Gründe sowie geeignete bzw. durchzuführende Maßnahmen für einen Strategiewechsel von der Kostenführerschaft zur Differenzierung (Qualitätsführerschaft) et vice versa führen Görge, W./Kerckhove, K. van (1991), S. 22-58 beispielhaft an. Sie betonen, dass ein Unternehmen auf Veränderungen nicht nur passiv reagieren, sondern vielmehr, seine wettbewerbsstrategische Position aktiv gestaltend, agieren sollte. Sie gehen davon aus, dass ein Strategiewechsel äußerst riskant und langwierig sein kann.

⁴⁷⁹ Vgl. Gilbert, X./Strebel, P. (1985); Gilbert, X./Strebel, P. (1987), S. 28-36; Glaser, K. (1998), S. 213-218; Jenner, T. (1999), S. 145-148; Grünig, R./Kühn, R. (2000), S. 336-340; Jenner, T. (2003), S. 343. Die Outpacing-Strategie wird auch Überholstrategie (vgl. Kleinaltenkamp, M. (1987), S. 32; Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2001), S. 201), *sequentielle* hybride Strategie (vgl. Fleck, A. (1995), S. 62-65; Welge, M.K./Al-Laham, A. (1999), S. 391-392; Camphausen, B. (2003), S. 98-100) oder Strategie des hinter sich Lassens (vgl. Grünig, R./Kühn, R. (2000), S. 340) genannt. Der Terminus „hybrid“ bedeutet im Griechischen „aus Verschiedenartigem zusammengesetzt“ oder „aus Kreuzungen hervorgegangen“ (vgl. Fleck, A. (1995), S. 2).

Produktqualität bei den Kunden erkennbar sein kann (Marktwachstumsphase), wird eine Differenzierungsstrategie verfolgt, um nach Etablierung eines Standards (die Konkurrenten haben ihre Leistungen mittlerweile angepasst, das Produkt ist in die Reifephase „eingetreten“), zur Strategie der Kostenführerschaft zu wechseln. Bei Erhöhung der Wettbewerbsintensität oder Abnahme der Marktwachstumsrate (Marktsättigungsphase) wäre ein abermaliger Wechsel zur Differenzierungsstrategie (bzw. Strategie der Qualitätsorientierung) möglich und sinnvoll, falls angestrebt wird, bestimmte Kundensegmente gezielter erreichen und sich somit von der stärkeren Konkurrenz absetzen zu können.⁴⁸⁰

Hierfür wäre es aber notwendig, dass das jeweilige Unternehmen beide Strategieformen beherrscht und eine regelmäßige Strategieanpassung auch (kompetent und organisatorisch) durchführen kann. Hierfür sind sowohl eine unternehmerische Flexibilität als auch eine ausgeprägte Lernfähigkeit des Unternehmens unabdingbar.⁴⁸¹ Darüber hinaus zählen u.a. die Produktionskompetenz und die Fähigkeit zur kontinuierlichen Verbesserung von Prozessen, die Innovationskompetenz und die Kundennähe zu den für die Outpacing-Strategie relevanten Schlüsselfähigkeiten. Zudem ist ein exaktes Timing des Strategiewechsels notwendig, was nicht unproblematisch ist.⁴⁸²

Wird die Fokussierungs- bzw. Konzentrationshypothese des market-based view in Frage gestellt und eine simultane Erreichung von Kostenführerschaft und Differenzierung grundsätzlich für möglich gehalten (Simultanitätshypothese),⁴⁸³ so ist eine Kombination beider generischen Strategien in einer *hybriden Strategie* denkbar.⁴⁸⁴ Eine strikte Verneinung einer Kombinationsmög-

⁴⁸⁰ Vgl. Meffert, H. (1994), S. 132-133; Corsten, H. (1998a), S. 98-99. Weitere Möglichkeiten der Anwendung einer Outpacing-Strategie zeigt Pepels, W. (2000), S. 103-104 auf.

⁴⁸¹ Vgl. Jenner, T. (2000b), S. 41.

⁴⁸² Vgl. Meffert, H. (1994), S. 117-118; Staehle, W.H. (1999), S. 653; Jenner, T. (2000a), S. 11-12. Die Bestimmung des „richtigen“ Zeitpunktes des Strategiewechsels ist für die Generierung von Wettbewerbsvorteilen mitunter nicht leicht, aber entscheidend.

⁴⁸³ Vgl. Hill, C.W.L. (1988), S. 401-412.

⁴⁸⁴ Vgl. Jenner, T. (2000b), S. 38-41. Die hybride Strategie wird auch Simultanstrategie oder mehrdimensionale Wettbewerbsstrategie genannt. Vgl. zur Darstellung hybrider Strategien grundlegend Fleck, A. (1995) und ergänzend hierzu Corsten, H./Will, T. (1992), S. 187-190 und für eine Auflistung aktueller Untersuchungen, die die strikte Fokussierungshypothese anzweifeln, Proff, H. (1997), S. 305; Robertz, G. (1999), S. 60-61, Fn. 138; Börner, C.J. (2000a), S. 61, Fn. 197 und besonders Jenner, T. (1999), S. 141-145; Jenner, T. (2000a), S. 9-10. Jenner betont, dass hybride Wettbewerbsstrategien angesichts der zunehmenden Wettbewerbsintensität in vielen Branchen an Bedeutung gewinnen können, dass ihre nationale Bedeutung in Ermangelung einer empirischen Analyse und Bestätigung allerdings noch offen bleiben muss. Zudem konnten die bislang durchgeführten internationalen Untersuchungen keine Anhaltspunkte dafür liefern, welche Voraussetzungen für die Verfolgung einer hybriden Strategie zu erfüllen sind und für welche abnehmergerichtete Profilierungsstrategie sich ein Unternehmen entscheiden soll, das simultan über eine hohe Kosteneffizienz und eine umfassende Qualitätskompetenz verfügt (vgl. Jenner, T. (2000a), S. 7-9).

lichkeit von Kostenführerschaft und Differenzierung („stuck in the middle“) wäre dann abzulehnen.

Im Rahmen einer hybriden Strategie können diejenigen Unternehmen einen langfristigen Wettbewerbsvorteil erreichen, denen es gelingt, gleichzeitig in den Dimensionen Kosten und Qualität einen Vorsprung gegenüber den anderen Konkurrenten zu haben (z.B. hohe Kosteneffizienz und hohe Qualitätskompetenz).⁴⁸⁵ Begründet wird dies damit, dass bei immer mehr Kunden gleichzeitig sowohl ein höheres Preisbewusstsein als auch ein höheres Qualitätsbewusstsein beobachtet werden kann.⁴⁸⁶ Zeitgleiche Kombinationen aus Kostenführerschaft und Differenzierung müssen nicht tendenziell zu hohen Verlusten führen, sondern können vielmehr sowohl statisch als auch dynamisch in eine Gesamtstrategie integriert werden.⁴⁸⁷ Welche Voraussetzungen für die Verfolgung einer erfolgreichen hybriden Strategie notwendig sind, konnte allerdings bislang nicht abschließend ermittelt werden.⁴⁸⁸

5.3.8. Kritische Würdigung des market-based view

Reagiert die Unternehmensführung auf Veränderungen in der Unternehmensumwelt, so ist eine regelmäßige dynamische Anpassung der Unternehmensstrategie gewährleistet. Aufgrund der an diesen Anpassungsprozess gestellten Anforderungen fördert dies nicht zuletzt die Weitsichtigkeit, das Vorstellungsvermögen, die Marktübersicht, die Innovationsbereitschaft, die Dynamik und das Durchsetzungsvermögen der Unternehmensführung.⁴⁸⁹

Mit dieser Handlungsweise kann auch der Kritik begegnet werden, dass der market-based view als theoretisches Konzept eines konstruktivistisch-technomorphen Strategieansatzes aufgrund seiner eher statischen und reaktiven Ausrichtung auf einen primär langsam wachsenden Oligopolmarkt nur für ein relativ stabiles, aber weniger für ein sich schnell wandelndes, dynamisches Wettbewerbsumfeld geeignet erscheint.⁴⁹⁰

⁴⁸⁵ Die hybride Strategie in dieser Form wird auch *simultane* hybride Strategie genannt (vgl. Fleck, A. (1995), S. 84; Welge, M.K./Al-Laham, A. (1999), S. 392-400; Camphausen, B. (2003), S. 100-101).

⁴⁸⁶ Vgl. Dannenberg, M. (2001), S. 112. Eine völlige Vernachlässigung der jeweils anderen Wettbewerbsdimension scheint ohnehin wenig zweckmäßig bzw. wenig vielversprechend. So ist heutzutage zu beobachten, dass zahlreiche, eine Differenzierungsstrategie verfolgende, deutsche Unternehmen ebenso Kosten- und Preisaspekten eine gestiegene Bedeutung beimessen (vgl. Jenner, T. (2000a), S. 9).

⁴⁸⁷ Vgl. Meffert, H. (1994), S. 115-116.

⁴⁸⁸ Vgl. Jenner, T. (2000b), S. 41.

⁴⁸⁹ Vgl. Gaitanides, M. (1989), Sp. 1333.

⁴⁹⁰ Vgl. Dannenberg, M. (2001), S. 170.

Trotz vielfacher Anerkennung seiner theoretischen Fundierung und seiner hohen Akzeptanz in der Praxis ist der market-based view konzeptionell kritisiert worden.

So vernachlässigt er unternehmensinterne Ressourcen und Prozesse als eine (weitere) Grundlage von Wettbewerbsvorteilen. Er unterstellt vielmehr eine vollständige Homogenität aller Unternehmen einer Branche im Hinblick auf ihre Ressourcenausstattung.⁴⁹¹ Dies wird dadurch deutlich, dass der market-based view die Unternehmen als „black boxes“ begreift und die in ihnen vorhandenen bzw. ablaufenden Prozesse und deren Merkmale weitgehend ausblendet.⁴⁹² So werden beispielsweise systematische Aspekte (Abgrenzung der einzelnen Wertaktivitäten oder der jeweiligen generischen Strategien) mit dem Hinweis auf bestehende Inkonsistenzen moniert.

Zudem stehen den Unternehmen im Konzept des market-based view lediglich drei erfolgsversprechende strategische Grundkonzeptionen zur Wahl. In der Praxis ist aber realiter eine größere Anzahl von unterschiedlichen Strategien, die situativ angewendet werden, zu beobachten.⁴⁹³

Weiterhin wird zunehmend die Fokussierungshypothese in Frage gestellt. Eine simultane Erreichung von Kostenführerschaft und Differenzierung wird grundsätzlich für möglich gehalten (*Simultanitätshypothese*).⁴⁹⁴ Hierbei wird von einer Kombinierbarkeit der generischen Strategien in „hybriden“ Strategien ausgegangen. Dies hätte - wie bereits oben beschrieben - zur Folge, dass eine strikte Verneinung einer Kombinationsmöglichkeit von Kostenführerschaft und Differenzierung („stuck in the middle“) abzulehnen wäre. Ebenso ist es auch denkbar, dass eine Unternehmung im Zeitablauf ihre Strategieentscheidung mehrmals modifiziert. Im Rahmen einer *Outpacing-Strategie* würde die Wettbewerbsstrategie regelmäßig an unterschiedliche Branchenbedingungen angepasst.⁴⁹⁵

Eine denkbare Vorgehensweise des market-based view ist, dass sich Unternehmen durch den Aufbau struktureller Barrieren (Markteintritts-, Marktaustrittsbarrieren) dem Marktwettbewerb zu entziehen versuchen. Diese Barrieren sind aber in den meisten Fällen überwindbar oder fallen im Zeitablauf schlicht weg. So wird beispielsweise dem hohen Marktanteil als Merkmal strategi-

⁴⁹¹ Vgl. Meffert, H./Burmam, C. (2002), S. 38.

⁴⁹² Vgl. Wolf, J. (2003), S. 417.

⁴⁹³ Vgl. Handlbauer, G. (1996), S. 64.

⁴⁹⁴ Vgl. Hill, C.W.L. (1988), S. 401-412. Auf diese Kombinationsmöglichkeiten weist auch - ausnahmsweise - Porter hin, der konstatiert, dass in Ausnahmefällen bzw. Ausnahmesituationen Strategiekombinationen möglich sind, wengleich er ihnen ihre Dauerhaftigkeit abspricht (vgl. Porter, M.E. (2000), S. 45-48 und erläuternd hierzu Fleck, A. (1995), S. 15).

⁴⁹⁵ Vgl. Kapitel 5.3.7.4. und u.a. Fleck, A. (1995); Staehle, W.H. (1999), S. 653; Jenner, T. (2000a), S. 11-12.

scher Dominanz dank Skalenvorteilen und schnellerer Ausnutzung von Erfahrungskurveneffekten ein zu hohes Gewicht beigemessen. Es kann davon ausgegangen werden, dass Marktanteile u.a. durch unangebrachte (Niedrig-) Preisstrategien kurzfristig erkaufte werden können.⁴⁹⁶

Mitunter richtet sich die Kritik dahin, dass der market-based view von einer relativ statischen Unternehmensumwelt mit klar definierten Industrien und stabilen Märkten ausgeht.⁴⁹⁷ Zudem wird hier nicht berücksichtigt, dass Unternehmen sowohl Wettbewerber in einem Bereich als auch Partner in anderen Bereichen sein können („coopetition“).⁴⁹⁸

Vereinzelt wird die oftmals anzutreffende Nichtverfügbarkeit relevanter Informationen und das Fehlen einer systematischen Sammlung und Verdichtung kritisch gesehen. So hat nur eine Minderheit von Unternehmen (organisatorische) Vorkehrungen getroffen, das vorhandene Wissen in diesem Sinne optimal auszuschöpfen.⁴⁹⁹ Dieser Sachverhalt ist insofern von großer Bedeutung, da der market-based view stark von qualitativen, hochwertigen Prognosen abhängig ist. „Schwierigkeiten der Voraussage technologischer und marktlicher Entwicklungen einerseits und die Sensibilität der gewählten Strategien von diesen Prognosen andererseits lassen es oftmals nicht praktikabel erscheinen, bei der Entwicklung von Unternehmensstrategien mit der Prognose zukünftiger Umweltereignisse zu beginnen.“⁵⁰⁰

Hinzu kommt der ständige Anpassungsdruck strategischer Entscheidungen und Maßnahmen vom Markt her. Dieser fremdbestimmte und außengesteuerte Anpassungsdruck erfordert eine hohe Flexibilität innerhalb der Unternehmung und impliziert eine fortwährende Innovationsfähigkeit und -bereitschaft.⁵⁰¹ Dies führt zu nicht unerheblichen Anpassungskosten.⁵⁰²

Weiterhin kritisch wird die fehlende Erklärbarkeit von Rentabilitätsunterschieden bei Unternehmen innerhalb einer Branche gesehen. Die Tatsache, dass diese dem „Zufall zugeschrieben werden“,⁵⁰³ muss kritisch hinterfragt werden.

⁴⁹⁶ Vgl. Suter, A. (1995), S. 92.

⁴⁹⁷ Vgl. Lammerskötter, D. (2002), S. 160.

⁴⁹⁸ Vgl. hierzu besonders Nalebuff, B.J./Brandenburger, A.M. (1996).

⁴⁹⁹ Vgl. Simon, H. (1988a), S. 468.

⁵⁰⁰ Gaitanides, M. (1989), Sp. 1334.

⁵⁰¹ Vgl. Gaitanides, M. (1989), Sp. 1334.

⁵⁰² Vgl. Schweitzer, M. (2001), S. 37.

⁵⁰³ Eschenbach, R./Kunesch, H. (1996), S. 7.

Zudem müssten unter der Annahme vollkommener Rationalität der Entscheidungsträger in den Unternehmen, die bei der Analyse der Branchenstruktur weitgehend unterstellt wird, alle Unternehmen in die attraktiven Branchen drängen. Vergleichbar dem Modell des vollkommenen Wettbewerbs entstünde eine wettbewerbspolitische Patt-Situation, in der Strategien mithin sinnlos bzw. überflüssig wären.⁵⁰⁴

Ein weiterer Kritikpunkt ist, dass der market-based view die gegenseitige Beeinflussung von Marktstruktur, -verhalten und -ergebnis ignoriert und sich das Verhalten von Unternehmen auf ein reines Anpassen an Marktstrukturveränderungen beschränkt.⁵⁰⁵ Dabei wird von einer gegebenen Marktstruktur ausgegangen, obwohl diese realiter von den Unternehmen verändert werden kann und wird.⁵⁰⁶ Zudem wird durch die Unterstellung einer unendlichen Reaktionsgeschwindigkeit die Bedeutung unternehmensinterner Anpassungsprozesse und Reaktionen vernachlässigt.⁵⁰⁷

Das Konzept der Wertkette enthält keinerlei Hinweise zur Erklärung des Zustandekommens langfristiger Wettbewerbsvorteile. Die Wertkette kann keinen Weg aufzeigen, wie Unternehmen solche einzigartigen Ressourcen aufbauen können, die verhindern, dass Konkurrenten die Wettbewerbsvorteile nach kurzer Zeit egalisieren können.⁵⁰⁸ Die Wertkette ist folglich kein Erklärungsmodell und kann letztlich nicht mehr als ein Analyseraster sein.⁵⁰⁹

Ebenso bleibt beim market-based view ex post unklar, welche Faktoren genau zu einer vorteilhaften Positionierung des Unternehmens am Markt geführt haben und wie diese Position de facto gehalten oder verbessert werden kann.⁵¹⁰

Die Entscheidung für eine spezifische generische Wettbewerbsstrategie im Rahmen des market-based view impliziert eine grobe Leitlinie für das Wettbewerbsverhalten des betreffenden Unternehmens, da es hierdurch eine klare Vorstellung davon erlangt, wie es sich bzw. sein Geschäftsfeld im betrachteten Konkurrenzumfeld positionieren sollte bzw. kann.

⁵⁰⁴ Vgl. Wernerfelt, B. (1995), S. 172.

⁵⁰⁵ Vgl. Proff, H. (1998), S. 31.

⁵⁰⁶ Vgl. Meffert, H./Burmann, C. (2002), S. 38.

⁵⁰⁷ Vgl. Proff, H. (1998), S. 31.

⁵⁰⁸ Vgl. Gladen, W. (2003), S. 156.

⁵⁰⁹ Vgl. Kühn, R./Grünig, R. (2000), S. 121.

⁵¹⁰ Vgl. Ossadnik, W. (2000), S. 275.

Die vorgegebene Basisstrategie sagt aber - besonders im Falle einer zu wählenden Differenzierungsstrategie - nichts über die Angebotsmerkmale, die einen Ansatz für den Aufbau von konkreten Wettbewerbsvorteilen bieten, aus. Zudem enthält keine der Basisstrategien Hinweise auf Ressourcen und Fähigkeiten, die zur Sicherung der Wettbewerbsvorteile zu beachten sind.⁵¹¹

Die Tatsache, dass der market-based view keine Hilfe für die Bewertung angebotsbezogener und ressourcenorientierter Erfolgspotenziale bietet und somit auch keinen Beitrag zur Planung von Wettbewerbsstrategien leistet, ist kein grundsätzliches Argument gegen dieses Modell, sondern zeigt vielmehr, dass seine Anwendung allein nicht ausreicht, um die Eingangs formulierte Fragestellung hinsichtlich der strategischen Planung von Wettbewerbsstrategien und -vorteilen umfassend zu beantworten.

Aus diesem Grund und aufgrund der Kritik, der market-based view gehe nur bedingt auf die Möglichkeit von Unternehmen, Marktstrukturen zu verändern oder neue Märkte zu entwickeln, ein,⁵¹² hat sich der resource-based view entwickelt.

5.4. Resource-based view

Der resource-based view führt den individuellen Wettbewerbserfolg eines Unternehmens auf dessen Fähigkeiten zurück, unternehmensspezifische Ressourcen zu akkumulieren, vorteilsgenerierend zu kombinieren bzw. zu nutzen und vor äußeren Einflüssen zu schützen.⁵¹³ Die jeweilige konzeptionelle Ausrichtung kann dabei durchaus variieren, so dass eine Vielzahl unterschiedlicher Facetten des resource-based view zu beobachten sind.⁵¹⁴

⁵¹¹ Vgl. Kühn, R./Grünig, R. (2000), S. 56.

⁵¹² Vgl. Börner, C.J. (2000b), S. 692. Ein wesentlicher Grund für diese Argumentation wird darin gesehen, dass Porter dem Struktur-Verhalten-Ergebnis-Paradigma der Industrieökonomie folgt. Hiernach determiniert die Branchenstruktur das (strategische) Verhalten der Unternehmen in einer Branche; dieses hat wiederum Einfluss auf das wirtschaftliche Ergebnis der Unternehmen sowie das gesamtwirtschaftliche Allokationsergebnis (vgl. Meffert, H. (2000), S. 256). Letztlich wirkt sich also hiernach einzig (in strengster Interpretation!) eine wettbewerbspolitische Einflussnahme auf die Branchenstruktur auf das Allokationsergebnis aus.

⁵¹³ Vgl. Knaese, B. (1996), S. 14-15; Welge, M.K./Al-Laham, A. (1999), S. 253.

⁵¹⁴ Für einen Überblick zur historischen Entwicklung des resource-based view und den an ihr beteiligten Forschern vgl. Bürki, D.M. (1996), S. 27-31; Thiele, M. (1997), S. 35-39; Freiling, J. (2000), S. 20-33; Barney, J.B./Arikan, A.M. (2001), S. 124-138; Freiling, J. (2001a), S. 28-40. Die Variation der konzeptionellen Ausrichtung hängt eng mit der Zuordnung zu den zwei wesentlichen Denkschulen des resource-based view - der Struktur-Schule (structural school, Betrachtungsfokus: Ressourcenausstattung) und der Prozess-Schule (process school, Betrachtungsfokus: Ressourcenmanagement) - zusammen. Vgl. zu diesen beiden Konzepten Schulze, W.S. (1994), S. 127-151.

Ein eindeutig und klar formuliertes Konzept liegt hier (noch) nicht vor.⁵¹⁵

Aus diesem Grunde werden im Folgenden die „Hauptströmungen“ des ressourcenorientierten Ansatzes, der competence-based view und der knowledge-based view, vorgestellt. Zunächst wird jedoch auf die allgemeine Grundkonzeption des resource-based view einleitend eingegangen.

5.4.1. Grundkonzeption des resource-based view

Nach dem resource-based view (ressourcenorientierte Betrachtung) steht das Unternehmen im Mittelpunkt der Betrachtung.⁵¹⁶ Ein Unternehmen wird dabei als ein Bündel von Ressourcen⁵¹⁷ bzw. eine Kombination materieller und immaterieller Ressourcen und Fähigkeiten angesehen.⁵¹⁸ Die Ressourcen, über die ein Unternehmen verfügt,⁵¹⁹ stellen dabei den zentralen „Motor der Wettbewerbsfähigkeit“⁵²⁰ und somit die Ursache einer dauerhaften Profilierung gegenüber den am Markt agierenden Konkurrenten dar.⁵²¹

Die zentrale These des resource-based view besagt, dass Erfolgsunterschiede zwischen verschiedenen Unternehmen nicht durch Kostenvorteile oder Zusatznutzen generierende Faktoren (wie im market-based view), sondern durch Unterschiede zwischen ihren jeweiligen Ressourcenausstattungen und Fähigkeiten und den hieraus resultierenden unterschiedlichen ökonomischen Erfolgen zu erklären sind.⁵²²

⁵¹⁵ Vgl. Foss, N.J. (1998), S. 135; Lingel, M. (2003), S. 127. Müser bezeichnet den resource-based view als „fragmentarisches Theoriegebilde mit inkonsistenten Bausteinen“ (vgl. Müser, M. (2000), S. 7). Mitunter wird auch die Auffassung vertreten, dass die Entwicklung einer einzigen „großen“ resource-based theory eher unwahrscheinlich ist (vgl. Schulze, W.S. (1994), S. 130).

⁵¹⁶ Vgl. Schulze, W.S. (1994), S. 145; Kammel, A. (2000), S. 227.

⁵¹⁷ Vgl. Wernerfelt, B. (1984), S. 172. Genauer gesagt: „... a nexus or bundle of specialized resources ...“ (Lado, A.A./Boyd, N.G./Wright, P. (1992), S. 78).

⁵¹⁸ Vgl. Collis, D.J./Montgomery, C.A. (1995), S. 119; Mintzberg, H./Ahlstrand, B./Lampel, J. (1999), S. 314. Im Rahmen des resource-based view beschreiben Fähigkeiten alle intellektuellen und wissensbasierten Möglichkeiten eines Unternehmens (bzw. dessen Mitarbeitern), ein bestimmtes Ziel theoretisch erreichen zu können (vgl. Schmidt, F. (2000), S. 157).

⁵¹⁹ Die Ressourcenposition, über die ein Unternehmen zu einem bestimmten Zeitpunkt verfügt, ergibt sich aus allen Entscheidungen in der Vergangenheit (vgl. Bamberger, I./Wrona, T. (1995b), S. 2).

⁵²⁰ Eschenbach, R./Eschenbach, S./Kunesch, H. (2003), S. 19.

⁵²¹ Vgl. Freiling, J. (1998), S. 64.

⁵²² Vgl. Collis, D.J./Montgomery, C.A. (1997), S. 28; Grant, R.M. (2002), S. 137; Al-Laham, A. (2003b), S. 112.

Verfügt ein Unternehmen über Ressourcen, die ihm einen Effizienzvorteil sichern, so wird sich dieser in Form eines höheren Ertrages auszahlen und somit zu Wettbewerbsvorteilen führen.⁵²³

Im Gegensatz zum market-based view, der auf den Produkt- bzw. Absatzmarkt fokussiert und von einer Homogenität der anbietenden Unternehmen ausgeht, wird das Augenmerk beim resource-based view auf die Beschaffungsmärkte für Ressourcen bzw. das unternehmensinterne Ressourcenmanagement gelegt.⁵²⁴ Anders als beim market-based view werden die langfristigen Wettbewerbsvorteile bzw. der Unternehmenserfolg nicht durch die Stellung des Unternehmens am Produktmarkt bestimmt, sondern durch die Qualität seiner Ressourcenausstattung bzw. mit der Nutzbarkeit der verfügbaren Ressourcen zur Erstellung von Marktleistungen erklärt.⁵²⁵ Somit bezweifelt der resource-based view insbesondere die Dominanz externer Faktoren.⁵²⁶

Für Anbieter, die im Hinblick auf die zu erbringende Wertschöpfung über eine besonders produktive Ressourcenkombination verfügen, eröffnet sich ein über dem Branchendurchschnitt liegendes Ertragspotenzial, weil sich deren Konkurrenten anderer, minderwertigerer Ressourcen bedienen müssen. Die Ausbildung spezifischer Ressourcenpotenziale kann zur Schaffung monopolistischer Spielräume genutzt werden.⁵²⁷ Diese Betrachtungsweise impliziert, dass die jeweiligen Ressourcenausstattungen der Unternehmen zu einer Heterogenität der Unternehmen untereinander führen.⁵²⁸ Denn nur dort, wo sich Unternehmen unterscheiden, können Effizienz- und Erfolgsunterschiede auftreten.

Im Mittelpunkt des resource-based view stehen daher die Identifizierung und die Entwicklung derjenigen Ressourcen, die einem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil verschaffen.⁵²⁹

⁵²³ Vgl. Keuper, F. (2001), S. 26. Während es in einer weiten Interpretation des resource-based view als Ziel angesehen wird, Wettbewerbsvorteile aufzubauen bzw. über eine einzigartige Wettbewerbsfähigkeit zu verfügen, gilt in einer engen Interpretation die Erzielung einer möglichst hohen, finanziellen Erfolgsgröße (z.B. ein hoher Ertrag bzw. eine möglichst hohe Rendite) als das anzustrebende Ziel (vgl. Freiling, J. (2001a), S. 8).

⁵²⁴ Vgl. Dannenberg, M. (2001), S. 112; Hümmel, B. (2001), S. 56.

⁵²⁵ Vgl. Penrose, E.T. (1959), S. 24-26; Hungenberg, H. (2001), S. 421.

⁵²⁶ Vgl. Meffert, H./Burmans, C. (2002), S. 39.

⁵²⁷ Vgl. Peteraf, M.A. (1993), S. 180-182.

⁵²⁸ Vgl. Collis, D.J./Montgomery, C.A. (1995), S. 119; Kammel, A. (2000), S. 142.

⁵²⁹ Vgl. Böhme, M. (1997), S. 64.

Grundlage des resource-based view ist eine (interne) *Ressourcen- bzw. Unternehmensanalyse*,⁵³⁰ mit deren Hilfe versucht wird, die Leistungspotenziale eines Unternehmens (Leistungen, Ressourcen, Führung, Organisation sowie die Querschnittsfunktionen der Unternehmen hinsichtlich Qualität und Preis) zu ermitteln.⁵³¹ Es sollen hierdurch der gegenwärtige Zustand des Unternehmens objektiv dargestellt und die gegenwärtigen Stärken und Schwächen eines Unternehmens erkannt und analysiert werden,⁵³² um eine Entwicklung von Strategien, die auf den Stärken aufbauen und die Schwächen vermeiden sollen, zu ermöglichen und um Chancen und Risiken möglicher Strategien abschätzen zu können.⁵³³ Die Strategien sollten so formuliert werden, dass die Ressourcen marktwirksam in Wettbewerbsvorteile umgesetzt werden können, so dass sich hieraus überdurchschnittliche Gewinne (unternehmerische Renten) erzielen lassen.⁵³⁴ Erst in einem zweiten Schritt wird der Frage nachgegangen, auf welchen Märkten sich diese Ressourcen erfolgreich einsetzen lassen.

Im Rahmen des resource-based view führen nicht die Struktur der bearbeiteten Märkte und somit die Stellung eines Unternehmens am Produktmarkt, sondern vielmehr die verfügbaren Ressourcen bzw. deren Qualität (= Ressourcenausstattung; „Ressourcen schaffen“)⁵³⁵ und deren adäquate Nutzung (= Ressourcenmanagement; „Ressourcen nutzen“) zum Aufbau von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen.

⁵³⁰ Vgl. Lombriser, R./Abplanalp, P.A. (1998), S. 135-168.

⁵³¹ Vgl. Götze, U./Mikus, B. (2001), S. 392.

⁵³² Vgl. Welge, M.K. (1985), S. 52; Gaitanides, M. (1989), Sp. 1330. Bei der Identifikation von Unternehmensstärken und -schwächen sind für jedes Beurteilungskriterium die in Bezug auf dieses Kriterium stärksten Konkurrenten als Benchmark heranzuziehen (vgl. Frischknecht, M. (1996), S. 115). Zweckmäßigerweise können die ermittelten Leistungspotenziale in einem Stärken-Schwächen-Profil zum Ausdruck gebracht werden (vgl. Ulrich, P./Fluri, E. (1995), S. 117-118).

⁵³³ Vgl. Pümpin, C. (1980), S. 8; Kreilkamp, E. (1987), S. 564; Durstberger, H./Most, S. (1996), S. 103; Steinmann, H./Schreyögg, G. (2000), S. 180-181. Relativierend sollte bereits hier angemerkt werden, dass eine Unternehmensanalyse letztlich doch auch das externe Element beinhalten muss, da eine Stärke oder Schwäche nur relativ im Vergleich zur Konkurrenz und vom Markt beurteilt gesehen werden kann.

⁵³⁴ Vgl. Dannenberg, M. (2001), S. 170. Der aus der mikroökonomischen Theorie stammende Begriff der *Rente* bezeichnet diejenigen Erträge bzw. überschüssigen Rückflüsse, die die Opportunitätskosten des Ressourceneinsatzes überschreiten, ohne neue Wettbewerber anzuziehen (vgl. Hümmel, B. (2001), S. 112). Dadurch sind sie für eine bestimmte Zeit dauerhaft und sichern dem Unternehmen überdurchschnittliche Erträge.

⁵³⁵ „Die Ressourcenausstattung eines Unternehmens determiniert seine wettbewerbliche Effektivität und funktionale Effizienz.“ (Böhme, M. (1997), S. 64).

Sie bestimmen damit den langfristigen Unternehmenserfolg und sichern langfristig eine überdurchschnittliche Rendite.⁵³⁶

Diese Grundidee wird durch drei Basisannahmen (i.e. die Ressourcenheterogenität⁵³⁷, die Ressourcenknappheit⁵³⁸ und die Ressourcenimmobilität⁵³⁹), nach denen der Bestand an Ressourcen ausschlaggebend für die Wettbewerbsposition eines Unternehmens ist, abgestützt (notwendige Bedingungen).⁵⁴⁰ Die Ressourcenausstattung ist als Ergebnis der spezifischen Entwicklung eines Unternehmens einem ständigen Wandel unterworfen, der durch das Ressourcenmanagement - also durch die Ressourcenidentifizierung, -entwicklung und -nutzung - beeinflusst wird.

⁵³⁶ Vgl. Knyphausen-Aufseß, D. zu (1995), S. 82; Kirsch, W. (1997), S. 173; Kühn, R./Grünig, R. (2000), S. 145; Hungenberg, H. (2001), S. 116; Meffert, H./Burmans, C. (2002), S. 39. Diese Auffassung orientiert sich an der mikroökonomischen Rententheorie, die den dauerhaften Erfolg eines Unternehmens auf strategische Ressourcenvorteile im Vergleich zu dessen Wettbewerbern zurück führt. Differenzierter sieht dies Schulze, der in Anlehnung seiner Unterscheidung der zwei wesentlichen Denkschulen des resource-based view die Vorteilhaftigkeit im Rahmen der Struktur-Schule in der Erzielung von Ricardo-Renten aufgrund der Identifikation, Ausschöpfung und Bewahrung distinktiver Ressourcen und die Vorteilhaftigkeit im Rahmen der Prozess-Schule primär in der Erzielung von Schumpeter-Renten (aufgrund der Schaffung neuartiger Ressourcenkombinationen durch unternehmerisches Handeln) und der Erzielung von Pareto- bzw. Quasi-Renten (aufgrund des effizienten Einsatzes bestehender Ressourcenpositionen) sieht. Für einen vergleichenden Überblick über die beiden Denkschulen siehe Schulze, W.S. (1994), S. 129-140 und kurz erläuternd Hümmel, B. (2001), S. 113-114. Schulze merkt - bei seiner Darstellung der kleinen, aber aus seiner Sicht wichtigen Unterschiede der beiden Denkschulen - relativierend an, dass die Prozess-Schule letztlich ein Spezialfall der Struktur-Schule sei. Insofern scheint eine Kombination der beiden Schulen im Weiteren angebracht, zumal auch der Frage nachgegangen werden soll, wie sich, ausgehend von einem Status Quo, im Zeitverlauf Wettbewerbsvorteile generieren lassen können. Die Antwort auf diese Frage erscheint bei einer isolierten Beschränkung auf die Argumentation der Struktur-Schule (Status Quo) oder auf die Argumentation der Prozess-Schule (dynamischer Entwicklungsprozess) kaum möglich.

⁵³⁷ Hiernach ist die Ausstattung von Unternehmen mit den für die Erlangung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile notwendigen Ressourcen unterschiedlich bzw. asymmetrisch (vgl. Eschenbach, R./Eschenbach, S./Kunesch, H. (2003), S. 19). Die Ressourcenprofile der Unternehmen sind also einzigartig (vgl. Wolf, J. (2003), S. 420). Die Annahme der Ressourcenheterogenität wird damit begründet, dass sich die entgegengesetzte Annahme einer Ressourcenhomogenität in einer symmetrischen Ressourcenausstattung der einzelnen Unternehmen widerspiegeln würde. Dies hätte zur Folge, dass sich bei allen Unternehmen die Effizienz und die Effektivität auf die gleiche Weise bzw. in gleichem Maße erhöhen dürfte. Eine Differenzierung von den Konkurrenten wäre somit unmöglich. Die Ursache für ressourcenbedingte Wettbewerbsvorteile muss demzufolge in einer Ressourcenheterogenität begründet sein (vgl. Barney, J.B. (1991), S. 103-104).

⁵³⁸ Die Knappheit der Ressourcen resultiert aus der Ressourcenheterogenität. Da bestimmte Ressourcen in bestimmten Unternehmen gebündelt sind, können sie mitunter in anderen Unternehmen oder sogar am Markt nicht frei verfügbar sein (vgl. Wolf, J. (2003), S. 420).

⁵³⁹ Hiernach ist die ungleiche Verteilung der Ressourcen aufgrund unvollkommener oder gar nicht existierender Faktormärkte, die die Möglichkeit eines Ressourcentransfers begrenzen und die Ressourcenheterogenität bedingen, dauerhaft. Diese Mobilitätshürden fördern die Generierung langfristiger Wettbewerbsvorteile (vgl. Barney, J.B. (1991), S. 105).

⁵⁴⁰ Vgl. Barney, J.B. (1994), S. 3; Rasche, C. (1994), S. 410; Knaese, B. (1996), S. 18. Die Ressourcenheterogenität, -knappheit und -immobilität haben ihre Ursachen jeweils in der Annahme unvollkommener, unvollständiger und nicht-existierender Faktormärkte. Vgl. hierzu die Erläuterungen bei Rasche, C./Wolfrum, B. (1994), S. 503; Knaese, B. (1996), S. 15-16; Dannenberg, M. (2001), S. 116, Fn. 220 und Fn. 221.

Dabei wird davon ausgegangen, dass die Mobilität der Ressourcen zwar vorhanden, aber stark eingeschränkt ist, sie also nur schwer zwischen den einzelnen Unternehmen austauschbar sind. Die Ressourcen werden grundsätzlich als über den Markt handelbar angesehen. Wettbewerbsvorteile können nur dann entstehen, wenn aufgrund von Marktunvollkommenheiten bei den einzelnen Marktteilnehmern jeweils unterschiedliche Erwartungen hinsichtlich der Leistungsfähigkeit bestimmter Ressourcen oder einer differenzierteren Nutzung bestimmter Ressourcen (-kombinationen) vorhanden sind.⁵⁴¹ Es wird folglich von dauerhaften Ressourcenasymmetrien zwischen (konkurrierenden) Unternehmen ausgegangen, die beispielsweise aus Historizität und *unvollkommenen Faktormärkten* resultieren können.⁵⁴²

Unvollkommene Faktormärkte können aufgrund existierender Informationsasymmetrien und Verfügungsrechtstrukturen bestehen. Nicht alle Unternehmen besitzen die gleichen Informationen über die Leistungsfähigkeit bestimmter Ressourcen oder haben die gleichen Möglichkeiten zu deren Nutzung. Für ein Unternehmen, das einen Informationsvorsprung bezüglich des Gewinnpotenzials einer bestimmten Ressource besitzt oder spezifische Synergieeffekte durch den Einsatz der Ressource erzielen kann, lohnt der Erhalt oder der Erwerb dieser aus seiner Sicht unterbewerteten Ressource.⁵⁴³ Das Unternehmen könnte dadurch zusätzliche, „supranormale“ Gewinne erzielen.⁵⁴⁴ Dies alles bewirkt, dass Wettbewerbsvorteile, die auf einer überlegenen Ressourcenausstattung basieren, nicht sofort durch Transaktionen auf den Faktormärkten ausgeglichen werden können.⁵⁴⁵

Das dem resource-based view zu Grunde liegende Argumentationsschema kann somit analog zum Structure-Conduct-Performance-Paradigma der Industrieökonomie, welchem sich der market-based view bedient, auch als *Resources-Conduct-Performance-Paradigma* bezeichnet werden.⁵⁴⁶ Hiermit wird die eindeutige Ausrichtung auf die Unternehmensressourcen explizit her-

⁵⁴¹ Vgl. Hungenberg, H. (2001), S. 422.

⁵⁴² Vgl. Büschgen, H.E./Börner, C.J. (2003), S. 241.

⁵⁴³ Vgl. Hungenberg, H. (2001), S. 56.

⁵⁴⁴ Vgl. Knyphausen-Aufseß, D. zu (1995), S. 83.

⁵⁴⁵ Vgl. Barney, J.B. (1991), S. 101; Rasche, C. (1994), S. 55-68; Foss, N.J. (1998), S. 135; Kammel, A. (2000), S. 227.

⁵⁴⁶ Vgl. Rasche, C./Wolftrum, B. (1994), S. 502; Rühli, E. (1994), S. 42. Zu Knyphausen fasst die den beiden Ansätzen zugrunde liegenden Gedanken zusammen. Während der market-based view die Unternehmen grundsätzlich als „gleich“ behandelt, nimmt der resource-based view die Unterschiedlichkeit von Unternehmen als Ausgangspunkt der strategischen Analyse. Vgl. diesen Sachverhalt kritisch diskutierend Knyphausen, D. zu (1993), S. 771-791. Für einen Vergleich des resource-based view und der industrieökonomischen Denkschulen sei auf Conner, K.R. (1991), S. 132-143 verwiesen.

ausgestellt.⁵⁴⁷ Nach diesem Paradigma geht der resource-based view, anders als der market-based view, davon aus, dass die am (Absatz-) Markt angebotenen Produkte Ergebnis eines grundsätzlichen Marktverhaltens sind und dieses wiederum ein Spiegel der im Unternehmen vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen ist.⁵⁴⁸ Es wird also von der unternehmensspezifischen Ressourcenausstattung (*resources*) das passende strategische Verhalten der Unternehmen (*conduct*) abgeleitet, um dauerhaft Wettbewerbsvorteile bzw. Renten (*performance*) zu erzielen.⁵⁴⁹

Kern des ressourcenorientierten Ansatzes ist somit die Idee, dass die Ursachen für den Unternehmenserfolg in der spezifischen, internen Ressourcen- und Kompetenzausstattung eines Unternehmens sowie deren Kombination bzw. Verwertung liegen.⁵⁵⁰ Ein Unternehmen kann genau dann Wettbewerbsvorteile aufbauen, wenn es gegenüber seinen Konkurrenten eine „bessere“ Ressourcenausstattung oder ein „besseres“ Ressourcenmanagement besitzt.⁵⁵¹ Wenn beispielsweise das produzierte Produkt oder die angebotene Dienstleistung für den Kunden einzigartig in Technik, Design, Service oder Kosten ist, kann ein Unternehmen hierdurch einen wertschöpfenden Mechanismus und damit dauerhafte, nachhaltige Wettbewerbsvorteile schaffen.⁵⁵²

Die entscheidende Quelle für die Erreichung dauerhafter Wettbewerbsvorteile wird in der gewachsenen Unternehmens-/Organisationsstruktur und -kultur sowie in den Humanressourcen gesehen.⁵⁵³ Zudem sollten die Ressourcen besser, origineller oder schneller als diejenigen der Konkurrenz ausgewählt oder kombiniert werden (können).⁵⁵⁴

⁵⁴⁷ Vgl. Dannenberg, M. (2001), S. 113.

⁵⁴⁸ Vgl. Wernerfelt, B. (1984), S. 171.

⁵⁴⁹ Vgl. Proff, H. (1998), S. 33.

⁵⁵⁰ Vgl. Welge, M.K./Al-Laham, A. (1999), S. 253; Hungenberg, H. (2001), S. 55-56.

⁵⁵¹ Die wichtigste Ressource liegt dort, wo das Unternehmen die größte Differenzierung gegenüber den Konkurrenten erzielen kann (vgl. Kreilkamp, E. (1987), S. 195).

⁵⁵² Vgl. Meier, H. (2002), S. 71.

⁵⁵³ Vgl. Staehle, W.H. (1999), S. 607. So wurzeln die Wettbewerbsvorteile auch in den kognitiven Fähigkeiten und Vorsprüngen des Managements beim Aufbau spezifischer Ressourcenbündel, die dem Unternehmen einen unverwechselbaren Charakter geben. Diese Ressourcenbündel sind in engem Kontakt mit den Kunden zu bilden. Dies wird, wenn aus der Vielzahl der zur Verfügung stehenden (Kunden-) Informationen die widersprüchlichen eliminiert wurden, zu einer Steigerung der Kundenzufriedenheit führen (vgl. Handbauer, G. (1996), S. 68).

⁵⁵⁴ Vgl. Marten, I. (2000), S. 414.

Weiterhin ist es wichtig, dass die einzigartigen Ressourcen bzw. Ressourcenbündel einen überlegenen Kundennutzen stiften. Nur so gewährleisten sie einen dauerhaften, nachhaltigen Wettbewerbsvorteil, der durch entsprechendes Management verfestigt, ausgebaut und in anderen Märkten nutzbar gemacht werden kann.⁵⁵⁵

Zudem ist eine sofortige Imitation oder Substitution der überlegenen Ressource durch die Konkurrenten aufgrund der bestehenden Marktunvollkommenheiten nicht möglich. Dies bewirkt, dass Wettbewerbsvorteile aus überlegenen Ressourcen durch die Konkurrenten nicht sofort ausgeglichen werden können.⁵⁵⁶ Wichtig bei alledem ist, dass es vorteilhaft ist, wenn das Unternehmen bereits eine starke Marktposition innehat, aufgrund derer es die Märkte beeinflussen oder sogar beherrschen kann.⁵⁵⁷

Der resource-based view fordert, eine Strategie so zu formulieren, dass die betrachteten Ressourcen auch tatsächlich marktwirksam, also in Wettbewerbsvorteile umgesetzt werden, um somit überdurchschnittliche Gewinne erzielen zu können. Attraktivitätsvorteile der einzelnen Unternehmen sollten durch Erschließung entsprechender (auch neuer) Märkte abgeschöpft werden.⁵⁵⁸

5.4.1.1. Ressourcenausstattung

5.4.1.1.1. Ressourcenbegriff

Der Begriff der Ressource wird im resource-based view sehr weit gefasst.⁵⁵⁹ Ressourcen stellen die Quellen für Stärken und Schwächen eines Unternehmens dar und sind somit ursächlich für die Unterschiedlichkeit einzelner Unternehmen.

⁵⁵⁵ Die jeweiligen Ressourcen sind folglich nur dann zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen strategisch relevant, wenn sie einen wertstiftenden Charakter am Markt haben, der für die Kunden einen relevanten und wahrnehmbaren Zusatznutzen beinhaltet. So bestimmen nicht die Ressourcen allein die Wettbewerbsstärke, sondern im Wesentlichen das, was man mit ihnen und den potenziellen Ressourcen zur Bedienung der Nachfrage macht. Vgl. zu dieser Sichtweise Brockhoff, K. (1999a), S. 210-211. Allgemein kann unter *Kundennutzen* ein monetär messbarer Mehrwert verstanden werden, der durch die Marktleistung beim Kunden entsteht und den dieser abzugelten bereit ist. Die quantitative und die qualitative Abschätzung dieses Mehrwertes sind nicht unproblematisch (vgl. Suter, A. (1995), S. 93).

⁵⁵⁶ Vgl. Hungenberg, H. (2001), S. 56. Wie schnell ein Wettbewerbsvorsprung eingeholt werden kann, hängt häufig davon ab, wie schnell ein konkurrierendes Unternehmen die zum Erreichen einer bestimmten Wettbewerbsposition benötigten strategischen Aktiva ausbilden kann (vgl. Day, G.S. (1998), S. 77). Strategische Aktiva sind unternehmensspezifische Ressourcen und Fähigkeiten, die einem Unternehmen im zukünftigen Wettbewerb Vorteile verschaffen können bzw. sollten (vgl. Schoemaker, P.J.H./Amit, R. (1998), S. 424).

⁵⁵⁷ Vgl. Schweitzer, M. (2001), S. 36.

⁵⁵⁸ Vgl. Börner, C.J. (1999), S. 11.

⁵⁵⁹ Vgl. Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2001), S. 276.

In einer weiten Abgrenzung umfassen Ressourcen sämtliche Güter bzw. Produktionsfaktoren, die sich im Besitz eines Unternehmens befinden und die zur Erzielung dauerhafter, nachhaltiger Wettbewerbsvorteile eingesetzt werden können.⁵⁶⁰ Als Ressource gelten somit alle internen materiellen und immateriellen Vermögenswerte sowie individuelle und organisatorische Fähigkeiten, Systeme und Prozesse eines Unternehmens.⁵⁶¹

Um den Ressourcenbegriff operationalisieren zu können und fassbarer zu machen, wird vorgeschlagen, nur spezifische Merkmale unternehmensinterner Faktoren und Fähigkeiten, die zur Erstellung von Angeboten eingesetzt werden, und langfristig stabile Merkmale von Marktpositionen, die sich für den Aufbau von Angebotsvorteilen instrumentalisieren lassen, als Ressourcen im Sinne des resource-based view zu bezeichnen. Entscheidend dabei ist, dass diese Ressourcen dadurch gekennzeichnet sein müssen, dass sie zu einer dauerhaften Abhebung gegenüber der Konkurrenz dadurch beitragen, dass die Konkurrenten von der Ressourcennutzung wirkungsvoll ausgeschlossen werden können. Dies unterscheidet die Ressourcen im Wesentlichen von den (Input-)Faktoren bzw. (Input-)Gütern.⁵⁶² Der Ressourcenbegriff umfasst somit nicht nur Ressourcen im engeren Sinne, wie z.B. Produktions- oder Finanzmittel, sondern beispielsweise auch Fähigkeiten, unternehmensspezifische Grundeinstellungen (Unternehmenskultur) und Markenimages.⁵⁶³

Mithin können Ressourcen als Inputgüter verstanden werden, die durch Veredelungsprozesse zu unternehmenseigenen Merkmalen für Wettbewerbsfähigkeit geworden sind. Es besteht die Möglichkeit, Konkurrenten von der Nutzung dieser Ressourcen dauerhaft auszuschließen.

⁵⁶⁰ Vgl. Theuvsen, L. (2001), S. 1645. Wernerfelt definiert eine Ressource als „... anything that could be termed a strength or weakness of a given firm ... those (tangible and intangible) assets which are tied semi-permanently to the firm“ (Wernerfelt, B. (1984), S. 172). Ressourcen sind nach Wernerfelt all das, was einem Unternehmen zur Verfügung steht und worauf es direkt oder indirekt zugreifen kann. Vgl. kritisch zur Ressourcendefinition von Wernerfelt Freiling, J. (2001a), S. 15-16; Freiling, J. (2001b), S. 80-81.

⁵⁶¹ Vgl. Barney, J.B. (1991), S. 101; Barney, J.B./Arikan, A.M. (2001), S. 138. Weitere Definitionen bzw. Abgrenzungsversuche finden sich u.a. bei Teece, D.J./Pisano, G./Shuen, A. (1997), S. 516; Freiling, J. (2001a), S. 14; Freiling, J. (2002), S. 8. Allgemein kritisch zur derzeitigen Abgrenzung des Ressourcenbegriffs in der Literatur äußert sich Freiling, J. (2002), S. 10-15.

⁵⁶² Vgl. Freiling, J. (2001a), S. 19-22.

⁵⁶³ Vgl. Kühn, R./Grünig, R. (2000), S. 143-144. Darauf, dass die Unternehmenskultur nicht nur auf den Strategieformulierungsprozess einwirken kann, sondern darüber hinaus auch nachhaltige Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens begründen und somit der zentrale Schlüsselfaktor für den Unternehmenserfolg sein kann, weist Jahns, C. (2002), S. 213 hin.

Die Veredelungsprozesse beruhen auf der an aktuellen und zukünftigen Marktanforderungen ausgerichteten Weiterentwicklung der Basis verfügbarer Inputgüter eines Unternehmens sowie auf der Ingangsetzung von Isolationsmechanismen.⁵⁶⁴

Jedes Unternehmen zeichnet sich durch eine individuelle, unternehmensspezifische Ressourcenausstattung aus. Die Erfolgsrelevanz einer Ressource rührt dabei daher, dass diese dazu beiträgt, dass sich ein Unternehmen von allen anderen Unternehmen unterscheiden und das Unternehmen gegenüber der Konkurrenz hierdurch einen Wettbewerbsvorteil erzielen kann.⁵⁶⁵ Sie ermöglicht es dem Unternehmen, den Kunden einen bestimmten Nutzen zu geringeren Kosten oder einen höheren Nutzen bei gleichen Kosten als (die) Konkurrenzunternehmen zu vermitteln.⁵⁶⁶

5.4.1.1.2. Ressourcenarten

Die Ressourcen lassen sich in unterschiedliche Arten unterteilen. Im Allgemeinen wird eine Differenzierung in *tangible* und *intangible* Ressourcen sowie in Humanressourcen vorgenommen.⁵⁶⁷

Zu den *tangiblen* (= *materiellen*) Ressourcen, die mitunter auch als *visible*, finanzielle oder physische Ressourcen bezeichnet werden, zählen u.a. die Sacheinrichtungen (z.B. Geldautomaten, Immobilien, Grundstücke, Gebäude, EDV, Kommunikationsnetze) und die Finanzmittelausstattung (z.B. liquide Mittel, Refinanzierungsspielräume, Kapitalstruktur). Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie kapazitätsmäßig begrenzt vorhanden sind und sich bei Gebrauch abnutzen können.

Intangible (= *immaterielle*) Ressourcen bestehen hingegen in internen, organisatorischen Strukturen, Systemen und Prozessen (Planungs- und Kontrollsysteme, Personalführungssysteme, Organisationsstruktur, Leistungserstellungsprozesse, Informationssysteme und -prozesse), in Informationen und Rechten (Daten, Dokumentationen, dokumentiertes Wissen bzw. [technolog-

⁵⁶⁴ Vgl. Freiling, J. (2002), S. 17.

⁵⁶⁵ Vgl. Börner, C.J. (1999), S. 11.

⁵⁶⁶ Vgl. Börner, C.J. (2000c), S. 817; Hungenberg, H. (2001), S. 56.

⁵⁶⁷ Vgl. Kühn, R./Grünig, R. (2000), S. 143-145; Rose, P.M. (2000), S. 12-15; Grant, R.M. (2002), S. 139-144. Die Abgrenzung bzw. Unterteilung der Ressourcen wird allerdings in der Literatur nicht einheitlich vorgenommen. So nehmen beispielsweise Bamberger/Wrona eine Unterteilung in physische, *intangible* (Vermögenswerte, Fähigkeiten), finanzielle (interne und externe Fonds) und organisationale Ressourcen vor (vgl. Bamberger, I./Wrona, T. (1996a), S. 132-134; Bamberger, I./Wrona, T. (1996b), S. 387). Für weitere Unterteilungsmöglichkeiten vgl. beispielhaft Barney, J.B. (1991), S. 101-102; Collis, D.J./Montgomery, C.A. (1997), S. 28-30; Collis, D.J./Montgomery, C.A. (1998), S. 27-29; Hitt, M.A./Ireland, R.D./Hoskisson, R.E. (1999), S. 92-94; Dannenberg, M. (2001), S. 113-115; Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2001), S. 157. Anzutreffen ist ebenfalls eine Einteilung der Ressourcen in eine Ressourcenmatrix, deren Spalten physisch greifbare und physisch nicht-greifbare und deren Zeilen handelbare und nicht-handelbare Ressourcen beinhalten (vgl. Osterloh, M./Frost, J. (2000), S. 174).

ches] Know-how, Marken- und Patentrechte, Lizenzen, Verträge) und in Werten (Image und Bekanntheitsgrad, Qualität und Größe des Kundenstammes, Reputation).⁵⁶⁸

Während diese intangiblen Ressourcen eher personen*unge*bunden sind, handelt es sich bei den *Humanressourcen* um personengebundene Ressourcen. Hierzu zählen u.a. individuelle Humanressourcen (Motivation, [nicht-dokumentiertes, personengebundenes] Wissen, Verstehen, Wollen, Können, Fertigkeiten und Fähigkeiten von einzelnen Mitarbeitern, Expertenwissen, soziale Kompetenz)⁵⁶⁹ und kollektive Humanressourcen (Unternehmenskultur, gelebte Werte des Unternehmens oder spezifischer organisatorischer Einheiten). Weiterhin sind die primären Kompetenzen (Qualitäts-, Beschaffungs-, Marketing-, Kostensparkompetenz, Kompetenz zur Bearbeitung von Märkten) und die Metakompetenzen (Innovationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Umsetzungsfähigkeit, Flexibilität, Motivationsfähigkeit) eines Unternehmens bzw. dessen Mitarbeitern zu den kollektiven Humanressourcen zu zählen.

Insbesondere intangible Ressourcen (Vermögenswerte), wie Know-how, Markenname oder Patente, sowie personengebundene und organisationale/kollektive Ressourcen (Fähigkeiten) können eine nur schwer angreifbare Marktposition und somit nachhaltige Wettbewerbsvorteile begründen. Dies liegt daran, dass diese besonderen Ressourcen aufgrund ihrer Komplexität und (Unternehmens-)Spezifität durch die Konkurrenten nur schwer zu imitieren bzw. zu substituieren sind.⁵⁷⁰ Ein Handel mit intangiblen Ressourcen scheint schwierig.⁵⁷¹ Während sich tangible Ressourcen bei Gebrauch abnutzen, kann beim „Gebrauch“ intangibler Ressourcen mitunter ein Wertzuwachs entstehen.⁵⁷²

⁵⁶⁸ Vgl. Hall, R. (1994), S. 151. Für eine ausführliche Analyse intangibler Ressourcen vgl. u.a. Hall, R. (1992), S. 135-144, der betont, dass den intangiblen Ressourcen eine besondere Bedeutung zukommt. Aufgrund seiner empirischen Untersuchung konnte er feststellen, dass bestimmte intangible Ressourcenkategorien wichtiger als tangible sind. So kann beispielsweise der Aufbau von Reputation als eine Investition in intangible Vermögenswerte (Ressourcen) aufgefasst werden (vgl. Hall, R. (1993), S. 616; Knyphausen-Aufseß, D. zu (1995), S. 67). Müller-Stewens/Lechner heben die besondere Bedeutung des (impliziten) Wissens hervor, nach dem man gemeinhin mehr weiß, als man zu wissen sagt (vgl. Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2001), S. 156).

⁵⁶⁹ Vgl. Suter, A. (1995), S. 92.

⁵⁷⁰ Vgl. Schmid, S./Kutschker, M. (2002), S. 1239.

⁵⁷¹ Vgl. Hungenberg, H. (2001), S. 56.

⁵⁷² Vgl. Bamberger, I./Wrona, T. (1995b), S. 7; Bamberger, I./Wrona, T. (1996b), S. 388. Probst/Raub/Romhardt bezeichnen die Ressource Wissen gar als die einzige Ressource, die sich durch ihren Gebrauch vermehrt (vgl. Probst, G.J.B./Raub, S./Romhardt, K. (1999), S. 17).

Kritisch angemerkt werden kann, dass die intangiblen Ressourcen realiter teilweise immer noch unterschätzt bzw. unterbewertet werden. Dies kann zum einen daran liegen, dass sie schwierig zu beschreiben bzw. von anderen Ressourcen abzugrenzen sind und ihr Wert meist nur schwer messbar ist.⁵⁷³ Darüber hinaus erscheint die o.a. Systematisierung teilweise unscharf, da einige Humanressourcen (z.B. Unternehmenskultur oder Wissen) unzweifelhaft auch zu den intangiblen Ressourcen gezählt werden können.⁵⁷⁴

5.4.1.1.3. Ressourceneigenschaften

Ressourcen, die durch ihre Existenz einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil begründen können und somit einen besonderen ökonomischen Wert haben, müssen *distinktiv* bzw. strategisch relevant sein.⁵⁷⁵ Kennzeichnend für distinktive Ressourcen ist deren Fähigkeit, den Kunden einen bestimmten Nutzen zu stiften, den die konkurrierenden Unternehmen (potenzielle Konkurrenten) in der Form nicht anbieten bzw. generieren können.⁵⁷⁶ Dieser zusätzliche Kundennutzen kann sich u.a. auf einzelne Produkt- oder Dienstleistungsattribute beziehen. Distinktive Ressourcen sind für die Strategieformulierung eines Unternehmens relevant und führen dazu, dass sich ein Unternehmen von allen anderen Unternehmen unterscheiden und dadurch Wettbewerbsvorteile generieren kann.⁵⁷⁷

⁵⁷³ Vgl. Wolfrum, B./Rasche, C. (1993), S. 66; Barney, J.B. (2002), S. 36-37.

⁵⁷⁴ Vgl. Thiele, M. (1997), S. 44.

⁵⁷⁵ Vgl. Knaese, B. (1996), S. 20. „Distinktiv“ = „unterscheidend“. Habann merkt an, dass die von ihm in die wissenschaftliche Diskussion eingebrachten *Kernressourcen* die Merkmale distinktiver Ressourcen aufweisen (vgl. Habann, F. (1999), S. 7-8). Freiling betont, dass das Differenzierungspotenzial eines Unternehmens und seiner Leistungen im Wettbewerb auf der Verschiedenartigkeit seiner Ressourcen beruhe (vgl. Freiling, J. (1998), S. 64). Damit Ressourcen zu Wettbewerbsvorteilen führen können, müssen sie spezifische Eigenschaften haben (*notwendige Bedingung*). Wettbewerbsvorteile lassen sich aber erst durch deren „richtige“ Kombination und die damit einhergehende Nutzenstiftung erzielen (*hinreichende Bedingung*).

⁵⁷⁶ Vgl. Thiele, M. (1997), S. 54-55. Die große Mehrheit der Ressourcen eines Unternehmens ist zwar zur Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs eines Unternehmens erforderlich, verschafft diesem aber noch keinen Wettbewerbsvorteil. Eine überlegene Wettbewerbsposition kann sich ein Unternehmen nur durch distinktive Ressourcen sichern bzw. verschaffen.

⁵⁷⁷ Vgl. Börner, C.J. (1999), S. 11. Es werden zwei wesentliche Gründe angeführt, warum sich ein Unternehmen in der Ressourcenausstattung von seinen Konkurrenten unterscheiden kann. Zum einen dann, wenn es durch einen glücklichen Zufall in den Besitz knapper, ungleich verteilter Ressourcen (z.B. Bodenschätze oder Standortvorteile) gelangt ist. Zum anderen, wenn es sich um Ressourcen handelt, die zwar allgemein zugänglich und nicht knapp sind, aber aufgrund einer Reihe spezifischer Beschaffungsentscheidungen und überlegener Informationen und Fähigkeiten des Managements zu einem einzigartigen Ressourcenbündel heran wachsen. Vgl. hierzu Barney, J.B. (1986), S. 1231-1241; Handlbauer, G. (1996), S. 67-68.

Distinktive Ressourcen zeichnen sich im Wesentlichen durch folgende Charakteristika aus:⁵⁷⁸

- *Value* (Wert): Eine distinktive Ressource ist wertvoll, d.h. sie erlaubt es, sowohl Strategien zu implementieren, die die Effizienz und Effektivität unternehmerischen Handelns erhöhen, als auch auf Chancen und Risiken in der Umwelt zu reagieren und dem Kunden einen überlegenen, von diesem geschätzten und vergüteten Nutzen anzubieten.⁵⁷⁹
- *Rareness* (Seltenheit, Knappheit): Eine distinktive Ressource ist knapp und soll (langfristig) knapp bleiben, d.h. dass möglichst wenige aktuelle oder potenzielle Wettbewerber über diese Ressource verfügen sollten.⁵⁸⁰
- *Imperfect Imitability* bzw. *Barriers to Imitation* (Unnachahmlichkeit):⁵⁸¹ Eine distinktive Ressource ist nicht (oder nur mit überproportional hohen Kosten - *costly to imitate*)⁵⁸² imitierbar bzw. durch bestehende Informations-, Transfer- und Replikationsbarrieren geschützt (potenzielle Konkurrenten können die betreffenden Ressourcen nicht nachvollziehen, abwerben oder kopieren; die „Ressourcenstärken“ müssen über längere Zeit gegenüber den Konkurrenten aufrecht erhalten werden können),⁵⁸³ die sich

⁵⁷⁸ Vgl. Lippman, S.A./Rumelt, R.P. (1982), S. 418-438; Barney, J.B. (1991), S. 105-112; Rasche, C. (1994), S. 68-90; Barney, J.B. (2002), S. 159-172; Wolf, J. (2003), S. 420-422 sowie erläuternd bzw. ergänzend Thiele, M. (1997), S. 46-55; Nolte, H./Bergmann, R. (1998), S. 16-21; Hitt, M.A./Ireland, R.D./Hoskisson, R.E. (1999), S. 99-102; Kühn, R./Grünig, R. (2000), S. 148-158; Keuper, F. (2001), S. 26-28. Einen ausführlichen, dieser Auflistung ähnlichen Katalog von zehn, teilweise deckungsgleichen Merkmalen erfolgspotenzialgenerierender Ressourcen liefert Proff, H. (2000), S. 143-144.

⁵⁷⁹ Der Ressourcenwert bemisst sich an den Marktgegebenheiten (vgl. Collis, D.J./Montgomery, C.A. (1995), S. 120). Je größer die Anzahl der Märkte oder Marktsegmente ist, in denen eine Ressource einen distinktiven Kundennutzen generieren kann, desto wertvoller ist sie (vgl. Börner, C.J. (1999), S. 13). Vereinzelt wird dieses Kriterium auch als *Fähigkeit zur Nutzenstiftung am Markt* bezeichnet (vgl. Rasche, C./Wolfrum, B. (1994), S. 507; Habann, F. (2002), S. 147).

⁵⁸⁰ Je weniger Wettbewerber diese Ressource besitzen, desto ausgeprägter ist deren Möglichkeit, Wettbewerbsvorteile zu generieren. Wenn jeder Wettbewerber die Ressourcen besitzen würde, könnte ein bestimmtes Unternehmen sich von der Konkurrenz nicht absetzen und keine exklusive Strategie verfolgen (vgl. Jenner, T. (1999), S. 89).

⁵⁸¹ Der durch die Ressource geschaffene Wettbewerbsvorteil ist um so nachhaltiger, je schwieriger die Imitation dieser Ressource durch die anderen Wettbewerber ist, d.h. je zeitaufwendiger und teurer die Beschaffung dieser Ressource für Unternehmen ist, die sie nicht bereits besitzen. Der Wettbewerbsvorteil ist am größten, wenn die Ressource auf den Faktormärkten überhaupt nicht beschaffbar ist. Dies kann vor allem bei intangiblen Ressourcen der Fall sein.

⁵⁸² Vgl. Dierickx, I./Cool, K. (1989), S. 1507.

⁵⁸³ Ressourcen, die durch Informations-, Transfer- und Replikationsbarrieren geschützt und zudem nicht substituierbar sind, werden *idiosynkratische* Ressourcen genannt (vgl. Börner, C.J. (1999), S. 13). Sollte eine Ressource leicht imitierbar sein, so könnte die Strategie eines Unternehmens nach kurzer Zeit nachgeahmt werden (vgl. Jenner, T. (1999), S. 89).

- ♦ aus einer Historizität der Ressourcenqualifikation bzw. historischen Tatsachen/Vergangenheitsentwicklung (*History Dependent*),⁵⁸⁴
- ♦ aus einer Pfadabhängigkeit (*Path Dependency*),⁵⁸⁵
- ♦ aus einer kausalen Ambiguität (*Causal Ambiguity*),⁵⁸⁶
- ♦ aus einer unternehmensspezifischen, sozialen Komplexität (*Social Complexity*)⁵⁸⁷ und
- ♦ aus einer technologischen Spezifität (*Asset Specificity*)⁵⁸⁸

ergeben.

- *Non-Substitutability* (Unersetzbarkeit bzw. Nicht-Substituierbarkeit): Eine distinktive Ressource ist durch eine physikalische, unternehmensspezifische Einmaligkeit gekennzeichnet.⁵⁸⁹

⁵⁸⁴ Eine unternehmensspezifische Ressourcenqualifikation (*Unternehmensspezifität der Ressource*) resultiert aus einer ganz spezifischen Unternehmensgeschichte (= unternehmensindividuelle Vergangenheitsentwicklung), die als solche nicht wiederholbar bzw. nicht reproduzierbar und somit einzigartig ist (vgl. Rasche, C./Wolfrum, B. (1994), S. 504). Die Konkurrenten müssten, wollten sie die Ressourcen kopieren, zur Erlangung einer identischen Ressourcenausstattung exakt die gleiche historische Entwicklung mit den exakt gleichen Entscheidungen und Handlungsfolgen durchlaufen (vgl. Hümmer, B. (2001), S. 58). Als Beispiel dafür wird häufig auf den Aufbau des Kundendienstnetzwerkes durch Caterpillar während des zweiten Weltkrieges verwiesen, der nur deshalb in der Form möglich war, weil die Alliierten den Aufbau des Servicenetzwerkes massiv unterstützten (vgl. Burmann, C. (2000), S. 25).

⁵⁸⁵ Pfadabhängige Ressourcen können nicht sofort erworben werden, da sie über einen langen Zeitraum auf einem ganz speziellen Pfad, z.B. durch langjährige, erfahrungsbasierte Lernprozesse, gebildet wurden, der nur schwer oder gar nicht zu imitieren ist (z.B. ein Markenname). Vgl. Collis, D.J./Montgomery, C.A. (1997), S. 33.

⁵⁸⁶ Kausale Ambiguität (= kausale Mehrdeutigkeit, Unklarheit über Kausalzusammenhänge) beschreibt die fehlende Kenntnis der Konkurrenz über Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen Wettbewerbsvorteilen (bzw. ökonomischen Rückflüssen) und Ressourcenbasis. Dies beinhaltet, dass potenzielle Imitatoren/Konkurrenten (*einseitige Ambiguität*) die „wertvollen“ Ressourcen nicht erkennen können oder nicht wissen, wie sie zu kopieren sind (vgl. Collis, D.J./Montgomery, C.A. (1997), S. 34). Mit der kausalen Ambiguität geht ebenso eine Intransparenz über diesen Zusammenhang einher. Einem Unternehmen kann beispielsweise bekannt sein, dass es über eine exzellente Produktqualität verfügt. Auf welche Ressource dies letztendlich zurückzuführen ist, kann ihm (wie auch der Konkurrenz) aber vollständig oder teilweise unklar sein bzw. breite Interpretationsspielräume lassen (vgl. Lippman, S.A./Rumelt, R.P. (1982), S. 418-421; Reed, R./DeFillippi, R.J. (1990), S. 88-102). In diesem Fall spricht man von *beidseitiger Ambiguität* (vgl. Bürki, D.M. (1996), S. 127). In der kausalen Ambiguität wird oftmals das wesentliche Merkmal von Ressourcen gesehen, welches zu dauerhaften Wettbewerbsvorteilen führen kann.

⁵⁸⁷ Einzelne Komponenten der unternehmensspezifischen Ressourcenbasis interagieren miteinander und können somit kaum isoliert voneinander analysiert werden. Es ist folglich bekannt, worin die Wettbewerbsvorteile bestehen und wie die Ressourcenausstattung und die Wettbewerbsvorteile zusammen hängen, eine Reproduktion der Vorteile ist aber für ein anderes Unternehmen nicht möglich, weil beispielsweise das relevante Wissen auf zu viele, sich in spezifischer Weise ergänzende Personen verteilt ist. Eine Realisation der Vorteile wäre beispielsweise nur durch eine geblockte Abwerbung der Mitarbeiter möglich. Man spricht in diesem Fall davon, dass die Ressourcenpotenziale „sozial eingebettet“ sind (*social embedded ness*).

⁵⁸⁸ Die Spezifität von Ressourcen äußert sich in deren Grad der Einbindung in das betreffende Unternehmen. Im Falle der *Asset Specificity* gelingt es einem Unternehmen, Ressourcen (Aktivposten) in einer Weise an sich zu binden, die eine Kontinuität dieser Bindung als vorteilhaft, einzig sinnvoll oder wünschenswert erscheinen lassen (z.B. systemspezifische Hardware-Ausstattung).

Zudem sollten diese Ressourcen *dauerhaft* (*sustainable*), d.h. im Zeitablauf wertbeständig,⁵⁹⁰ und *ausbeutbar* bzw. *verwertbar* sein. Denn selbst wenn eine Ressource einen Wettbewerbsvorteil schafft, der sich für das Unternehmen in überproportionalen Renten (= Übergewinne, Überrenditen) ausdrückt, ist sie nur dann eine wirkliche Quelle der Wertschöpfung, wenn die Gewinne durch das Unternehmen auch tatsächlich vereinnahmt werden können.⁵⁹¹

Ob distinktive Ressourcen überhaupt dazu beitragen können, Wettbewerbsvorteile zu erzielen, hängt zudem von deren *Marktrelevanz* ab. Unternehmen, die beispielsweise über einzigartige, aber nicht am Markt nachgefragte Kenntnisse verfügen, können nicht ohne Weiteres Wettbewerbsvorteile aus der Nutzung dieser den Kenntnissen zu Grunde liegenden Ressourcen erlangen.⁵⁹²

Die erzielbaren Übergewinne und somit die erzielbaren Wettbewerbsvorteile wurzeln also in den Unternehmensressourcen, falls diese nur eingeschränkt mobil, selten, wertvoll und weder leicht imitier- noch substituierbar sind.⁵⁹³ Dabei existiert ein Unterschied zwischen dem Wert einer einzelnen Ressource innerhalb des Ressourcenpotenzials und ihrem Marktwert.⁵⁹⁴

Die meisten Merkmale, die den Wert einer Ressource beeinflussen, werden im komplexen Zusammenspiel zwischen Wettbewerbern, Kunden und Lieferanten bestimmt. Deshalb ändert sich der Wert einer Ressource, wenn sich die Art des Wettbewerbs oder die Strategie des Unterneh-

⁵⁸⁹ Es dürfen keine Substitutionsmöglichkeiten durch ähnliche Ressourcen bestehen, die die benötigten Leistungen annähernd gleichwertig erfüllen können, und es dürfen keine anderen Optionen offen stehen, mit denen der gewünschte Effekt erzielt wird. Nicht substituierbare, distinktive, idiosynkratische Ressourcen sind nicht zu kopieren, da sie einmalig oder beispielsweise durch Patente oder Lizenzbestimmungen geschützt sind. Sie zeichnen sich durch ihre spezifische Einbindung in das betreffende Unternehmen, die damit eng zusammenhängende Immobilität bzw. Nicht-Handelbarkeit und somit durch ihre Knappheit und der Schwierigkeit, sie auf Faktormärkten zu beschaffen, aus.

⁵⁹⁰ Der auf eine Ressource zurück zu führende Wettbewerbsvorteil ist um so dauerhafter, je weniger diese Ressource im Zeitablauf an Wert verliert (vgl. Collis, D.J./Montgomery, C.A. (1995), S. 122). Allerdings sollte man sich nicht darauf verlassen, dass die Ressource dauerhaft wertvoll ist. Die meisten Ressourcen verlieren im Laufe ihrer begrenzten Existenz durchaus an Wert und können folglich nur temporär begrenzt zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen eingesetzt werden.

⁵⁹¹ Vgl. Knyphausen-Aufseß, D. zu (1995), S. 84; Böhme, M. (1997), S. 70.

⁵⁹² Vgl. Freiling, J. (1998), S. 64.

⁵⁹³ Vgl. Dannenberg, M. (2001), S. 117-118. Als Leitmaxime kann dabei gelten: „Blicke auf deine Ressourcen, verstehe deren strategischen Wert und prüfe, in welchen Märkten sie am besten zur Geltung kommen.“ (Friedrich, S.A. (2000a), S. 12). Die Unnachahmlichkeit und die Nicht-Substituierbarkeit werden meist als diejenigen Ressourceneigenschaften angesehen, die für die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen maßgeblich sind (vgl. North, K. (2002), S. 66).

⁵⁹⁴ Vgl. Hermann, U. (1996), S. 118-120. Wenn ein Marktteilnehmer beispielsweise erkennt, dass eine Ressource in einem ganz bestimmten Unternehmen sehr produktiv ist, so könnte er nicht (unbedingt) viel mit dieser Ressource anfangen. Die Ressource wäre in seinem Unternehmen ggfs. nicht wertvoll einsetzbar.

mens ändert. Prinzipiell ist eine Ressource aber umso wertvoller, in je mehr Marktsegmenten oder Märkten sie distinktiven Kundennutzen generieren kann.⁵⁹⁵

Andere Charakteristika einer Ressource sind in den Eigenschaften der Ressource selbst zu sehen. Zu den Eigenschaften dieser Ressourcen zählen u.a. ihre Kapazität, ihre Haltbarkeit und ihre Spezifität. Während die Kapazität angibt, wie viel ein Unternehmen von einer Ressource besitzt oder wie lange der Vorrat an dieser Ressource ausreicht, stellt die Haltbarkeit einer Ressource auf deren unterschiedlich schnellen Verfall ab. Unterscheidet man Ressourcen nach deren Spezifität, so lassen sich unspezifische (z.B. Geld) oder spezifische (z.B. geheime Produktformeln) Ressourcen voneinander abgrenzen.

5.4.1.1.4. Probleme bei der Ressourcendefinition

Der Zusammenhang der Charakteristika der distinktiven Ressourcen und dem langfristigen Wettbewerbs- und Unternehmenserfolg wird in erster Linie theoriebegründet und in ersten Ansätzen auch empirisch bestätigt.⁵⁹⁶ Obwohl die Ressourcenstärke und -schwäche einen wesentlichen Kern des resource-based view darstellen,⁵⁹⁷ fällt es im Allgemeinen nicht leicht, die Schlüsselfaktoren bzw. -ressourcen in der Praxis genauer zu definieren. Als Gründe hierfür lassen sich anführen:

- fehlende Unabhängigkeit der Kriterien „Imitierbarkeit“ und „Einzigartigkeit“, da diese z.T. durch die gleichen Faktoren beeinflusst werden,
- problematische Anwendung des Kriteriums „Substituierbarkeit“, da hierfür notwendige Technologieprognosen schwierig sind, und
- fehlende Erfassbarkeit und Operationalisierbarkeit des Kriteriums „Eignung, Kundennutzen zu stiften“.⁵⁹⁸

Zudem ist eine objektive Bewertung bzw. Operationalisierung von Ressourcen noch nicht abschließend gelungen. Dies wird u.a. mit bestehenden Mess-, Differenzierungs-, Prognose- und Komplexitätsproblemen begründet.⁵⁹⁹

⁵⁹⁵ Vgl. Börner, C.J. (2000a), S. 71.

⁵⁹⁶ Vgl. für ein Beispiel der empirischen Bestätigung Mehra, A. (1996), S. 307-322.

⁵⁹⁷ Die Ressourcenstärke und -schwäche werden auch im Rahmen der Wertkettenanalyse des market-based view berücksichtigt.

⁵⁹⁸ Vgl. Kühn, R./Grünig, R. (2000), S. 176-177.

⁵⁹⁹ Vgl. Hermann, U. (1996), S. 135-144; Jenner, T. (1999), S. 92.

Zur Bewältigung all dieser Schwierigkeiten sind erste theoretische Ansätze erkennbar bzw. Ideen vorhanden.⁶⁰⁰ So entwickelte beispielsweise Freiling einen Katalog von vier Kriterien in Form einer Checkliste, mit Hilfe dessen eine Ressourcenbewertung möglich sein soll.⁶⁰¹ Eine abschließende Bewertung ist allerdings noch nicht gelungen. Vorgeschlagen wird deshalb eine Vereinfachung in der Form, dass eine Bewertung der Ressourcen sukzessive hinsichtlich der Einzigartigkeit der Ressourcen (beurteilt aufgrund der Knappheit und des Ausmaßes der Differenzierung zur Konkurrenz), der Eignung zur Schaffung von Kundennutzen (gemessen mit Hilfe der Bedürfnis- und Wettbewerbsrelevanz der möglichen Angebote, wie schon im Rahmen des market-based view erwähnt) und der Verteidigbarkeit der Einzigartigkeit (beurteilt aufgrund der Gefahr der Imitation und der Wahrscheinlichkeit der Substitution) zu erfolgen hat.⁶⁰²

Weiterhin ist auf den paradox anmutenden Sachverhalt hinzuweisen, dass ein vorliegendes Wissen bzw. eine angebotene Information (= intangible Ressourcen) nur dann bewertet werden können, wenn sie bekannt sind. Gerade dann aber stellen diese für potenzielle Kunden keinen Wert mehr dar, für den diese einen Preis zu zahlen bereit wären.⁶⁰³ Somit entziehen sich die intangiblen Ressourcen einem Markt für strategische Faktoren.⁶⁰⁴ Sie können folglich nur im Unternehmen entwickelt werden. Eine Bewertung erscheint kaum möglich bzw. ausgeschlossen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass unter der Annahme der Ressourcenimmobilität die heterogene Ressourcenausstattung von Unternehmen die *Basis* von Wettbewerbsvorteilen darstellt. Als *Quellen* für nachhaltige, unternehmensspezifische Wettbewerbsvorteile lassen sich solche (distinktiven) Ressourcen definieren, die einerseits einen überlegenen Kundennutzen (in verschiedenen Marktsegmenten) stiften und andererseits knapp, nicht (oder kaum) imitierbar, nicht (oder kaum) substituierbar und dauerhaft wertvoll sind.⁶⁰⁵ Zudem müssen sie marktrelevant sein. Allein die Existenz dieser Quellen ist aber noch kein Garant für Wettbewerbsvorteile. Die Aufgabe des Ressourcenmanagements ist es daher, die existierenden Quellen gezielt zu nutzen.

⁶⁰⁰ Vgl. Bürki, D.M. (1996), S. 198-224. Hierzu zählen u.a. Ansätze zur Ressourcenmessung, z.B. anhand von Opportunitäts- und Grenzkosten sowie einer Ressourcenrente oder einer Ressourcenauslastung.

⁶⁰¹ Vgl. Freiling, J. (1998), S. 65-66. Zu den vier „VRIO“-Kriterien zählen *Value* (Schaffung eines Wertes für den Markt), *Rareness* (nicht einkaufbare Einzigartigkeit der Ressourcen), *Imperfect Imitability* (Unmöglichkeit der Imitierbarkeit und Substituierbarkeit von Ressourcen durch interne Märkte der Konkurrenten) und *Organizational Specificity* (Möglichkeit der Ressourcenentfaltung nur im ressourcenentwickelnden Unternehmen).

⁶⁰² Vgl. Kühn, R./Grünig, R. (2000), S. 177-178.

⁶⁰³ Vgl. Arrow, K.J. (1971), S. 151-152.

⁶⁰⁴ Vgl. Knyphausen, D. zu (1993), S. 776.

⁶⁰⁵ Vgl. Bamberger, I./Wrona, T. (1996b), S. 388.

5.4.1.2. Ressourcenmanagement

Während bei der Darstellung der Ressourcenausstattung der Frage nachgegangen wurde, *was* aus ressourcenorientierter Sicht zu anhaltenden Wettbewerbsvorteilen führt, steht im Rahmen des Ressourcenmanagements die Frage im Vordergrund, *wie* anhaltende Wettbewerbsvorteile fortlaufend generiert werden können. Unter diesem Gesichtspunkt scheint primär entscheidend, was man aus einer bestimmten Ressourcenausstattung macht, als lediglich eine einzigartige Ressourcenausstattung schlichtweg zu besitzen. Hierin spiegelt sich die Überzeugung wider, dass eigentlich das Ressourcenmanagement erfolgreiche Unternehmen von weniger erfolgreichen Unternehmen unterscheidet. Die erfolgreichen Unternehmen sind geschickter im Erwerben/Akkumulieren, Nutzen und Fortentwickeln der Ressourcen. Sie gruppieren bzw. umgruppieren die Ressourcen darüber hinaus geschickter zu Kompetenzen.⁶⁰⁶

Aus der Sicht des resource-based view ergeben sich drei wesentliche Kernaufgaben für das Ressourcenmanagement, die sich aus dem Prozess des Ressourcenmanagements (vgl. Abb. 5.6.) ableiten lassen:

- Identifikation und Analyse vorhandener und zukünftig notwendiger Ressourcen,
- Bestimmung einer Strategie, welche die optimalen Einsatzmöglichkeiten bestehender Ressourcen und den Bedarf zukünftiger Ressourcen berücksichtigt, und
- Umsetzung der Strategie durch die bestmögliche Nutzung und Auffrischung bestehender Ressourcen sowie den Aufbau neuer Ressourcen.⁶⁰⁷

Der resource-based view sieht die Ressourcenqualität eines Unternehmens als Basis und Voraussetzung für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens an. Demzufolge kommt der *Identifikation und Analyse der bestehenden und der Ermittlung der künftig notwendigen Ressourcen* bzw. des Ressourcenpotenzials (Ressourcenanalyse) eine besondere Bedeutung zu.⁶⁰⁸

Die Ergebnisse der Ressourcenanalyse können in Form einer Profildarstellung zusammen gefasst werden, welche die Stärken und Schwächen - in Sinne eines Benchmarking - relativ zu dem „besten“ Wettbewerber ausweist.⁶⁰⁹

⁶⁰⁶ Vgl. Hinterhuber, H.H./Friedrich, S.A. (1999), S. 998-999.

⁶⁰⁷ Vgl. Grant, R.M. (1991), S. 116; Kutschker, M. (1999), S. 57; Lammerskötter, D. (2002), S. 130-136.

⁶⁰⁸ Zur Identifikation strategischer Ressourcen vgl. Bürki, D.M. (1996), S. 188-224.

⁶⁰⁹ Vgl. Pepels, W. (2000), S. 34-35; Hungenberg, H. (2001), S. 126-127. Allerdings wird hier nicht die aktuelle, ausgeschöpfte, sondern die potenziell theoretische, ausschöpfbare Situation beurteilt.

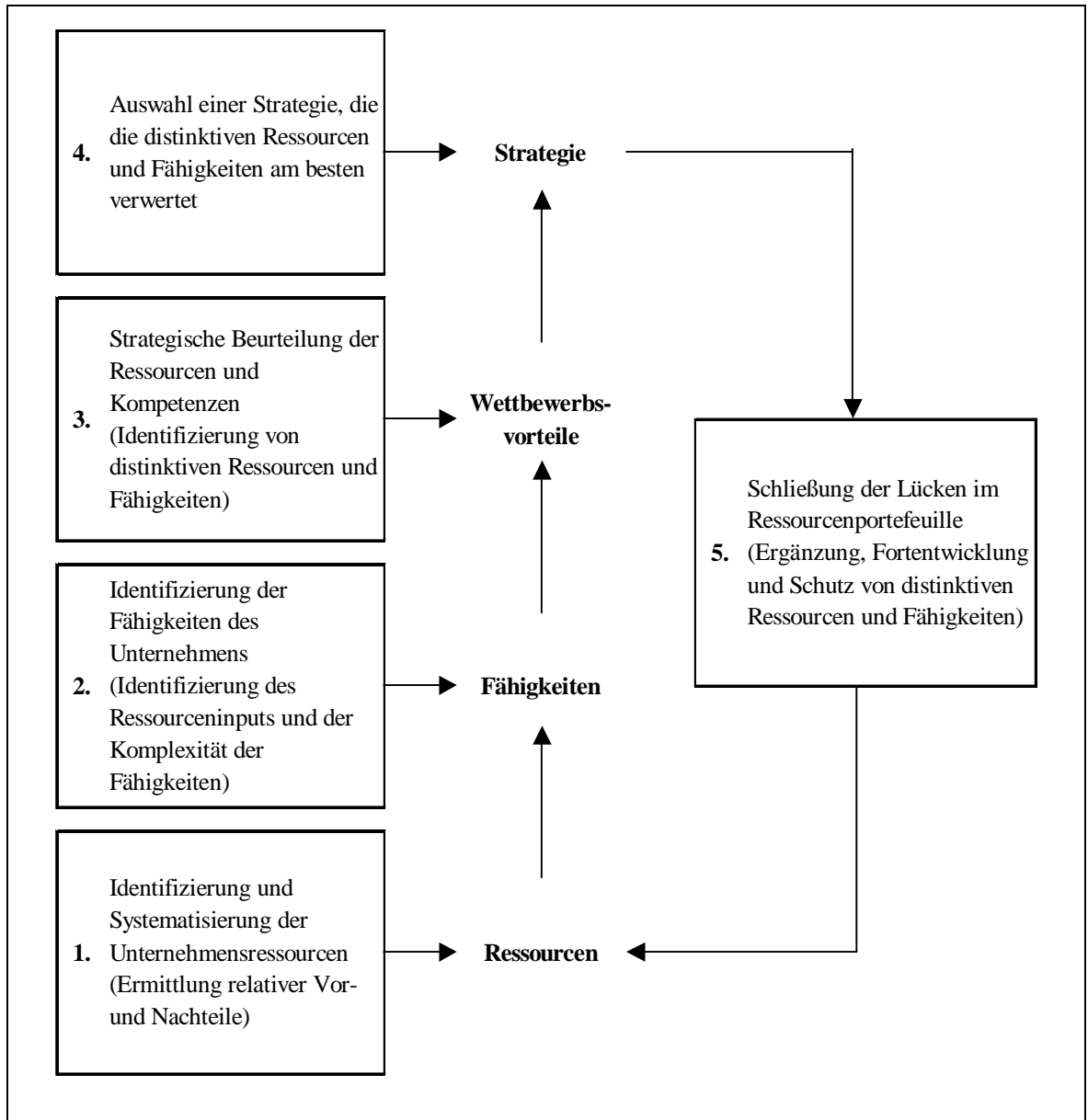


Abb. 5.6.: Prozess des Ressourcenmanagements
 Quelle: in Anlehnung an Grant, R.M. (1991), S. 115

Weiterhin sollten mit Hilfe der Ressourcenanalyse die Stärken einer Geschäftseinheit auf einen möglichen erfolgreichen Einsatz auch in anderen Marktsegmenten geprüft werden (Diversifikationsmöglichkeit). Als methodisches Hilfsmittel zur Unterstützung bei der Ressourcenanalyse bieten sich Checklisten (z.B. in Form von Fragebögen) an, mit deren Hilfe eine umfassende Aufstellung und Bewertung möglichst vieler relevanter Ressourcen möglich ist.⁶¹⁰

⁶¹⁰ Vgl. Pümpin, C./Geilinger, U.W. (1988), S. 58-59; Meffert, H. (1994), S. 152; Götze, U./Mikus, B. (2001), S. 392.

Die Ressourcenanalyse kann hiermit unternehmensextern als Resultat einer externen (Kunden-) Befragung oder unternehmensintern auf Basis von (Mitarbeiter-)Befragungen erfolgen. Im Rahmen einer unternehmensinternen Befragung (Potenzialanalyse) werden unterschiedliche Führungskräfte aufgefordert, eine Liste möglicher Beurteilungskriterien zu ergänzen und die Ressourcen hinsichtlich ihrer Stärken oder Schwächen zu bewerten. Diese Listen können danach in einem Unternehmensprofil verdichtet und somit in Form von Stärken-Schwächen-Profilen visualisiert werden.⁶¹¹ Die Stärken-Schwächen-Profile erlauben eine vergleichende Betrachtung der ermittelten Werte. Hierzu können Zeitvergleiche (Ressourcensituation zu verschiedenen Zeitpunkten), Soll-Ist-Vergleiche (Soll- und Ist-Ressourcen zu einem Zeitpunkt) oder besser noch externe Vergleiche mit den Profilen der wichtigsten Konkurrenten, falls dies möglich ist, herangezogen werden.⁶¹²

Das Ziel der Erkenntnis aus der Ressourcenanalyse muss es sein, Ressourcen zu identifizieren, die relativ selten/knapp bzw. einzigartig sind und einen wertschaffenden Charakter (Generierung von Kundennutzen) haben (Aspekt der Werthaltigkeit). Darüber hinaus sollten sich diese Ressourcen durch eine Dauerhaftigkeit, Nicht-Imitierbarkeit, Immobilität und Nicht-Substituierbarkeit auszeichnen (Aspekt der Wertnachhaltigkeit). Durch einen gezielten Aufbau bzw. Weiterentwicklung dieser Ressourcen wäre es möglich, ihren strategischen Wert zu erhöhen, um sich optimal im Wettbewerb zu positionieren und somit langfristig Wettbewerbsvorteile zu generieren.⁶¹³

Problematisch bei der Ressourcenanalyse ist, dass die Unternehmensleitung oftmals nur unvollständige Kenntnis von der Ressourcenausstattung hat. Auf der Ebene der Identifizierung von unternehmensspezifischen Kompetenzen kommt zudem die Problematik notwendiger Objektivität hinzu. Darüber hinaus ist anzumerken, dass die Identifikation distinktiver Ressourcen und die Abschätzung der hieraus erzielbaren Wettbewerbsvorteile aufgrund der beschriebenen Charakteristika distinktiver Ressourcen nicht unproblematisch sein wird.

⁶¹¹ Für eine Darstellung einer Checkliste zur Unternehmensanalyse vgl. beispielhaft Ulrich, P./Fluri, E. (1995), S. 118; Frischknecht, M. (1996), S. 117.

⁶¹² Vgl. Staehle, W.H. (1999), S. 633.

⁶¹³ Vgl. Habann, F. (1999), S. 120-124; Camphausen, B. (2003), S. 68-69.

Hinsichtlich der Schließung der Lücken im Ressourcenportefeuille ergeben sich die genannten Problemstellen erneut, falls entschieden werden muss, welche Ressourcen entwickelt werden sollen und wie dies geschehen kann.⁶¹⁴

Darüber hinaus fehlen bis dato überzeugende Methoden zur Analyse und Gestaltung der Ressourcen.⁶¹⁵ Entscheidend ist nach der Identifikation der Ressourcen, die gezielte, kontinuierliche Verbesserung und Entwicklung von Ressourcen und Fähigkeiten, die neue Erfolgspotenziale und neue Geschäftsfelder bzw. Märkte erschließen helfen. Dieser dynamische Aspekt soll im Rahmen der Dynamisierung des resource-based view weiter diskutiert werden.

Sind die Ressourcen in einem Unternehmen als wettbewerbsrelevant identifiziert worden, müssen die Voraussetzungen im Rahmen des Ressourcenmanagements konkretisiert werden, unter denen sie langfristig Erfolg versprechen. Ressourcen geben in der Sichtweise des resource-based view folglich die Rahmenbedingungen für die *strategische Ausrichtung* eines Unternehmens vor (*Bestimmung einer Strategie, welche die optimalen Einsatzmöglichkeiten bestehender Ressourcen und den Bedarf zukünftiger Ressourcen berücksichtigt*).⁶¹⁶

Die Ausrichtung sollte dabei in Bezug auf die angebotenen Leistungen und die nachfragenden Kunden erfolgen. Dies kann einerseits zu einer Einschränkung der bestehenden Aktivitäten führen, wenn diese zu breit ausgelegt sind und nicht auf distinktiven Ressourcen beruhen, und andererseits zu einer Ausweitung der unternehmerischen Tätigkeiten beitragen, wenn die distinktiven Ressourcen nicht ausreichend genutzt werden.

Darüber hinaus sollte im Rahmen der Strategieplanung bedacht werden, inwieweit durch sich verändernde Umweltbedingungen die vorhandenen Ressourcen auch in Zukunft noch Basis von Wettbewerbsvorteilen sein können.

⁶¹⁴ Vgl. Grant, R.M. (1991), S. 119-121.

⁶¹⁵ Vgl. erläuternd hierzu Grünig, R./Kühn, R. (2000), S. 374-377, die dort als eine Ausnahme die Konzeption von Black/Boal zu Identifikation knapper und verteidigbarer Ressourcen kurz vorstellen (vgl. Black, J.A./Boal, K.B. (1994), S. 131-148).

⁶¹⁶ Vgl. Hermann, U. (1996), S. 120.

Das Ressourcenmanagement baut auf der Schaffung und Erhaltung spezifischer Fähigkeiten auf, durch die sich ein Unternehmen von anderen Unternehmen unterscheidet.⁶¹⁷ Der Aufbau dieser Fähigkeiten erfolgt durch die zielgerechte Auswahl und Bündelung der Ressourcen zu strategischen Erfolgspotenzialen sowie durch die Freisetzung von Ressourcen für deren Aufbau, Pflege und Nutzung.⁶¹⁸ Dabei kommt der Identifikation und Erschließung neuer strategischer Erfolgspotenziale eine besondere Bedeutung zu.

Ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil entsteht aus Sicht des Unternehmens durch dauerhafte Ressourcenasymmetrien im Vergleich zu den Konkurrenten. Auf Basis dieser Asymmetrien kann ein Zusatznutzen für die Kunden geschaffen werden, der letztlich zu einer stabilen Positionierung des Unternehmens führen kann.⁶¹⁹

Allgemein können Wettbewerbsvorteile in Form einer zusätzlichen Generierung von Renten dann erzielt werden, wenn ein Unternehmen neue Wege des Ressourcenmanagements bestehender Ressourcen erlernt, neue Ressourcenbündel oder -fähigkeiten entwickeln kann oder auf den Wechsel von Umweltbedingungen und Unternehmensressourcen angemessen reagiert.⁶²⁰

Schlussendlich sollte das Ressourcenmanagement also die *Umsetzung der Strategie durch die bestmögliche Nutzung und Auffrischung bestehender Ressourcen sowie den Aufbau neuer Ressourcen* ermöglichen.

Hierbei unterscheidet man zwei wesentliche Ausrichtungen. Während im Rahmen einer produktorientierten Managementausrichtung innerhalb der gesetzten Struktur kurzfristige (Kosten-)Bestimmungsfaktoren betrachtet werden (Kostenorientierung), um die Ressourcennutzung transparenter zu machen, zielt die kompetenzorientierte Managementausrichtung auf die Schaffung von Strukturen ab, mit denen Ressourcen gestärkt und aufgebaut werden können (Kompetenzorientierung).⁶²¹

⁶¹⁷ Die Unterscheidung von Ressourcen (*resources*) und Fähigkeiten (*capabilities*) ist hier wichtig. Während die Ressourcen letztlich als Inputfaktoren in den Produktions- und Dienstleistungsprozess verstanden werden können, stellen die - per definitionem intangiblen (vgl. Kammel, A. (2000), S. 231) - Fähigkeiten eine Kombination verschiedener Ressourcen mit dem Ziel der Aufgabenerfüllung dar. Hierzu ist eine Koordination zwischen den involvierten Personen und Ressourcen unablässig. Insofern stellen Fähigkeiten komplexe, intangible Ressourcenbündel dar, die die Produktivität andere (tangibler) Ressourcenbündel bestimmen (vgl. hierzu Schulze, W.S. (1994), S. 130).

⁶¹⁸ Vgl. Hermann, U. (1996), S. 17.

⁶¹⁹ Vgl. Rühli, E. (1994), S. 42-44.

⁶²⁰ Vgl. Schulze, W.S. (1994), S. 135.

⁶²¹ Vgl. Hermann, U. (1996), S. 84-91.

In nachfolgender Tabelle 5.3. sind grundsätzliche Möglichkeiten des *Ressourcenaufbaus* exemplarisch zusammengefasst.

Optionen	Beschreibung
Eigenentwicklung/ Ressourcentransfer	<p>Ein Unternehmen kann die benötigten Ressourcen durch eigene Forschungs- und Qualifizierungsaktivitäten selbst aufbauen. Diese Option ist zu begrüßen, da sich so die meisten Lerneffekte ergeben können, das Wissen über die Ressource am größten und die Imitationsgefahr durch andere Unternehmen am geringsten ist.</p> <p>Ein Unternehmen kann einen Transfer von Ressourcen aus anderen Geschäftsbereichen oder Tochterunternehmen anstreben, falls dort die erforderlichen Ressourcen vorhanden sind. Hierfür sind allerdings technologische (Wissensmanagement-Systeme, Intranet), organisatorische und kulturelle („Vertrauensorganisation“) Voraussetzungen zu schaffen.</p> <p>Als problematisch ist jedoch die hohe Zeit- und Arbeitsintensität dieser Option zu beurteilen.</p>
Zukauf/ Akquisition	<p>Materielle Ressourcen können am Markt zugekauft werden. Immaterielle Ressourcen sind jedoch nur über ein „Abwerben“ der Ressourceträger oder über den Aufkauf des die Ressource besitzenden Unternehmens zu beziehen. Das eigene Ressourcenportefeuille wird im zweiten Fall über gezielte Akquisitionen ganzer Geschäftsbereiche oder Unternehmen vervollständigt.</p> <p>Die Ressourcen stehen bei dieser Option zum Zeitpunkt des Erwerbs direkt zur Verfügung.</p> <p>Problematisch ist hier die fehlende Kenntnis über den unternehmensspezifischen Ressourcennutzen, die Ressourcenstabilität im neuen Unternehmen und die Höhe des durch die Ressource zu erhöhenden Unternehmens-(Mehr)Wertes zu beurteilen.</p>
Kooperationen/ Strategische Allianzen	<p>Die eigene Ressourcenbasis kann über strategische Allianzen und Kooperationen bzw. in Form von Lern-Netzwerken aufgebaut oder ergänzt werden. Offene Problemfelder umfassen z.B. die Auswahl eines geeigneten Allianzpartners, den Transfer gemeinsam entwickelter Ressourcen oder den Aufbau einer Vertrauenskultur.</p> <p>Problematisch kann hier die Suche nach dem „richtigen“ Kooperationspartner werden. Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass der Ressourcenaufbau einseitig ausfällt, indem das kooperierende Unternehmen mehr „Gewinn“ aus der Kooperation erzielt als das eigene Unternehmen, und - bei sonst gleichem Niveau - der gemeinsame Ressourcenaufbau langsamer als der interne Ressourcenaufbau durchgeführt werden kann.</p>

Tab. 5.3.: Möglichkeiten des Ressourcenaufbaus

Quelle: in Anlehnung an Thiele, M. (1997), S. 86; Lammerskötter, D. (2002), S. 137-140

In diesem Zusammenhang spielt die ressourcengerechte Gestaltung der Organisationsstruktur eine entscheidende Rolle, da diese als „überaus bedeutsamer Erfolgsfaktor der ressourcenbasierten Unternehmensführung“⁶²² - und somit auch des Ressourcenmanagements - angesehen wird. Gefordert werden kann hier eine Abkehr von traditionellen hin zu innovativen Organisationsstrukturen, wenn hierdurch die beschriebene Generierung von Wettbewerbsvorteilen durch Steigerung des Kundennutzens erreicht werden kann.

Entscheidend dabei ist aber, dass der dauerhafte Erfolg eines Unternehmens am Markt nur dann erzielt werden kann, wenn es ihm gelingt, die Ressourcen zur Herstellung von auf Kundenwünsche abgestellten Produkten oder zum Angebot kundenspezifischer Dienstleistungen wirtschaftlicher als die Konkurrenten einzusetzen.⁶²³

5.4.2. Competence-based view

Als Weiterentwicklung des resource-based view versteht sich der ausgeprägt anwendungsorientierte competence-based view,⁶²⁴ der in einer langfristigen Perspektive primär auf die sogenannten (distinktiven) Kernkompetenzen (das „Können“) eines Unternehmens fokussiert.⁶²⁵ Hierbei wird meist eine Konzernperspektive mit dem Ziel gewählt, alle Ressourcen bzw. Kernkompetenzen wahrnehmen zu können.⁶²⁶

⁶²² Wolf, J. (2003), S. 430.

⁶²³ Vgl. Fischer, T.M. (2000), S. 88.

⁶²⁴ Vgl. Theuvsen, L. (2001), S. 1646. Bereits an dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass die gewählte Trennung zwischen resource-based view und competence-based view teilweise wenig trennscharf ist (vgl. Kirsch, W. (1997), S. 181-185).

⁶²⁵ Vgl. Börner, C.J. (2000b), S. 690; Friedrich, S.A./Matzler, K./Stahl, H.K. (2002), S. 36.

⁶²⁶ Der competence-based view betont den geschäftsfeldübergreifenden Charakter der Kernkompetenzen, die einem Unternehmen die Möglichkeit eröffnen, in verschiedenen, jedoch durch eine gemeinsame Kompetenzbasis verbundenen Geschäftsfeldern erfolgreich zu sein. Eine Geschäftsfeldperspektive als Ausgangspunkt strategischer Überlegungen wird regelmäßig nicht eingenommen, mitunter sogar abgelehnt (vgl. Börner, C.J. (2000a), S. 103).

5.4.2.1. Merkmale von Kernkompetenzen

Ressourcen und Fähigkeiten, die unter speziellen Wettbewerbsbedingungen für ein Unternehmen besonders erfolgskritisch sind, werden als Kernkompetenzen (*core competencies*) bezeichnet.⁶²⁷

Kernkompetenzen unterscheiden sich von Unternehmen zu Unternehmen.⁶²⁸ Sie stellen durch organisatorische Routinen koordinierte Gesamtheiten aus Technologien, personengebundenen Fähigkeiten, tangiblen und intangiblen Ressourcen dar, die in entscheidender Weise zur Wertsteigerung beitragen und dem Unternehmen zur Behauptung gegenüber der Konkurrenz durch die Herbeiführung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile verhelfen.⁶²⁹

Zur Beschreibung des competence-based view bedient man sich in der Literatur der Metapher des Unternehmens als Baum. Die Wurzeln, die den Baum ernähren und seine Standfestigkeit bedingen, stellen die Kernkompetenzen dar; der Stamm und die Hauptäste symbolisieren die Kernprodukte; die dünneren Zweige sind die Geschäftseinheiten; die Blätter, Blüten und Früchte sind schlussendlich als die Endprodukte aufzufassen. So wie das Wachstum eines Baumes auf der Stärke seiner Wurzeln basiert, so entwickelt sich ein Unternehmen aus seinen Kernkompetenzen heraus.⁶³⁰

⁶²⁷ In der Literatur finden sich keine einheitlichen, allgemein akzeptierten Definitionen der Begriffe *Kompetenz* und *Kernkompetenz*. Für eine umfangreiche Auflistung unterschiedlicher Abgrenzungen des (Kern-)Kompetenzbegriffs vgl. Bürki, D.M. (1996), S. 67-71; Homp, C. (2000b), S. 7-8; Freiling, J. (2001a), S. 23; Freiling, J. (2001b), S. 89; Hümmer, B. (2001), S. 80-81. Für eine gleichbedeutende Verwendung der Begriffe *Ressourcen* und *Fähigkeiten* plädiert Freiling, J. (2001a), S. 24; Freiling, J. (2002), S. 19. Thiele stellt hingegen heraus, dass eine Fähigkeit stets eine Kombination mehrerer Ressourcen darstellt. Die Gleichsetzung von Ressourcen und Fähigkeiten wäre dann aber nur in Ausnahmefällen angezeigt (vgl. Thiele, M. (1997), S. 40). Hümmer diskutiert den Unterschied von Kompetenzen und Fähigkeiten ausführlich (vgl. Hümmer, B. (2001), S. 81-86). Mit Pousttchi/Herrmann kann festgestellt werden, dass ein Unternehmen, aufbauend auf einem Ressourcenpool, durch die Koordination und prozessorientierte Integration verschiedener Ressourcen durch bestimmte Fähigkeiten Kompetenzen besitzt. Kompetenzen unterscheiden sich von Fähigkeiten somit dadurch, dass sie sich auf einer höheren Aggregationsebene befinden. Kompetenzen werden dann als *Kernkompetenzen* beschrieben, wenn sie strategisch relevant sind und das Unternehmen im Wettbewerbsumfeld differenzieren können (vgl. Pousttchi, P./Herrmann, A. (2001), S. 310).

⁶²⁸ Vgl. Drucker, P.F. (1999), S. 171.

⁶²⁹ Vgl. Friedrich, S.A. (1996), S. 288-289; Hinterhuber, H.H./Friedrich, S.A. (1999), S. 996; Freiling, J. (2001a), S. 27 sowie ausführlich Koruna, S. (1999), S. 26-33. „Core Competences are those competences which critically underpin the organisation's competitive advantage. Core competences will differ from one organisation to another depending on how the company is positioned and the strategies it is pursuing.“ (Johnson, G./Scholes, K. (1999), S. 160). Für eine ausführliche Abgrenzung und Systematisierung des Kernkompetenzbegriffes vgl. Rasche, C. (1994), S. 92-211.

⁶³⁰ Vgl. Prahalad, C.K./Hamel, G. (1990), S. 81-82; Prahalad, C.K./Hamel, G. (1991), S. 68-69.

Grundlage der Schaffung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils ist die Verteidigungsfähigkeit der Kernkompetenzen.⁶³¹ Kernkompetenzen sollten zudem durch Informations-, Transfer-, Replikations- und Substitutionsbarrieren *geschützt* sein und - in möglichst vielen Marktsegmenten - kontinuierlich einen überlegenen Kundennutzen stiften.⁶³²

Entscheidend dabei ist, dass die Kunden diesen überlegenen Kundennutzen auch honorieren müssen.⁶³³

Kernkompetenzen zeichnen sich einerseits dadurch aus, dass sie *nicht* durch ihren Gebrauch aufgezehrt werden, sondern - ganz im Gegenteil - durch Nutzung oder Teilung sogar wachsen können (wie die Wurzeln eines Baumes im Laufe der Zeit).⁶³⁴ Andererseits sind sie stark wissensbasiert.⁶³⁵ Durch die Kombination aus sich ergänzenden besonderen Fähigkeiten und Wissensgrundlagen und der kurz- bis mittelfristig kaum realisierbaren Nachahmung der Kernkompetenzen durch die Konkurrenz kann ein Unternehmen langfristig erfolgreich sein.⁶³⁶ Das Unternehmen muss seine Kernkompetenzen kennen, bestehende Kompetenzen stets weiterentwickeln und sich bei Bedarf neue Kompetenzen aneignen, die ihm Chancen im Wettbewerb eröffnen.⁶³⁷

Kernkompetenzen können somit als unternehmensweit gebündelte, materielle und immaterielle Ressourcen (Technologien, Fähigkeiten, Muster interner Abstimmungen und Lernprozesse) in einem Prozess zum Aufbau und zur laufenden Fortentwicklung bzw. Erneuerung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen verstanden werden.⁶³⁸

⁶³¹ So merken Hitt/Ireland/Hoskisson an, dass eine Kernkompetenz erst dann zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil führen wird, wenn die Konkurrenz erfolglos versucht hat, die Kernkompetenzen nachzuahmen oder - aufgrund des Wertes oder der (vorübergehenden) Knappheit der Ressourcen - gar nicht erst zur Nachahmung fähig ist (vgl. Hitt, M.A./Ireland, R.D./Hoskisson, R.E. (1999), S. 98-99).

⁶³² Vgl. Deutsch, K./Diedrichs, E./Raster, M./Westphal, J. (1997a), S. 20-21; Pepels, W. (2000), S. 29; Börner, C.J./Lowis, S. (2001), S. 147. Faix/Kupp merken an, dass der nutzenstiftende Charakter der Kompetenzen auch für das die Kompetenz besitzende Unternehmen gelten sollte (vgl. Faix, A./Kupp, M. (2002), S. 64).

⁶³³ Vgl. Wolfrum, B./Rasche, C. (1993), S. 67-68.

⁶³⁴ Vgl. Prahalad, C.K./Hamel, G. (1991), S. 69; Hümmel, B. (2001), S. 87.

⁶³⁵ Vgl. Börner, C.J. (2000a), S. 81.

⁶³⁶ Vgl. Abplanalp, P.A./Lombriser, R. (2000), S. 52.

⁶³⁷ Kernkompetenzen müssen ständig „genährt und geschützt werden - Wissen verflüchtigt sich, wenn es nicht genutzt wird.“ (Prahalad, C.K./Hamel, G. (1991), S. 69).

⁶³⁸ Vgl. Lingel, M. (2003), S. 128. Während „Kernkompetenzen“ im competence-based view Ressourcenbündel darstellen, über die ein Unternehmen exklusiv verfügt (vgl. Camphausen, B. (2003), S. 69), werden sie in der Praxis meist zur Beschreibung von Hauptgeschäftsfeldern oder Hauptprodukten verwendet (vgl. Börner, C.J./Lowis, S. (2001), S. 147). Mit der Frage, wie viele Kernkompetenzen für ein Unternehmen notwendig sind, um einen Wettbewerbsvorteil zu haben, setzen sich Hitt, M.A./Ireland, R.D./Hoskisson, R.E. (1999), S. 97-98 auseinander. Sie kommen zu dem Schluss, dass die Anzahl der Kernkompetenzen unternehmensspezifisch zwischen drei und vier variieren kann.

Sie dienen dabei der Erzielung von im Wettbewerb überlegenen und nicht oder nur schwer nachahmbaren Problemlösungen für den Kunden und führen hierdurch zu einer langfristigen Kundenbindung aufgrund eines wahrnehmbaren Kundennutzens.⁶³⁹ Sie sollen - immer unter dem Blickwinkel einer jederzeitigen Kundenorientierung - Voraussetzungen schaffen, um Anwendungen und Endverbrauchermärkte aktiv mitzugestalten oder entstehende Märkte schnell zu besetzen.⁶⁴⁰ Häufig werden die Kunden-, die Qualitäts-, die Innovations- und die Mitarbeiterorientierung als wesentliche Kernkompetenzen von Unternehmen genannt.⁶⁴¹

Kernkompetenzen weisen im Wesentlichen die folgenden *Merkmale* auf:⁶⁴²

- Eine Kernkompetenz eröffnet den Zugang zu einer Vielzahl von (Absatz-)Märkten (*marktorientierter Aspekt*).
- Eine Kernkompetenz leistet einen wesentlichen Beitrag zu dem vom Kunden wahrgenommenen Nutzen eines Produktes und ist somit für den Kunden erkennbar wertvoll (*kundenorientierter Aspekt*).
- Eine Kernkompetenz ist gegenüber den Konkurrenten einmalig, schwer zu substituieren, schwer zu transferieren und schwer zu imitieren (*konkurrenzorientierter Aspekt*).⁶⁴³
- Eine Kernkompetenz trägt wesentlich zur Wertschöpfung bei (*leistungsorientierter Aspekt*).
- Eine Kernkompetenz ist gelernt und wird durch ständiges Wiederholen perfektioniert (*historisch-genuiner Aspekt*). In ihr zeigen sich die kumulierten, über die Zeit gemachten Erfahrungen.

Gegenstand der Definition von Kernkompetenzen müssen immer einzigartige Fähigkeiten sein, die einen Bezug zu Marktanforderungen erkennen lassen. Dabei ist es notwendig, zwischen Basisfähigkeiten, die keinen Wettbewerbsvorteil darstellen, und Kernkompetenzen zu trennen.

⁶³⁹ Vgl. Homp, C. (2000a), S. 169.

⁶⁴⁰ Vgl. Berger, R./Kalthoff, O. (1995), S. 161-162.

⁶⁴¹ Vgl. Berger, R./Kalthoff, O. (1995), S. 164-165; Scholz, C. (2000), S. 85.

⁶⁴² Vgl. Prahalad, C.K./Hamel, G. (1990), S. 83-84; Hinterhuber, H.H./Friedrich, S.A. (1999), S. 1004; Carl, N./Kiesel, M. (2000), S. 315-316; Homp, C. (2000b), S. 9-17. Die Auflistung der Merkmale zeigt deutlich die starke Verbundenheit des resource-based view und des competence-based view, denn wesentliche Merkmale einer Kernkompetenz wurden schon als Eigenschaften distinktiver Ressourcen identifiziert.

⁶⁴³ Imitationsbarrieren ergeben sich beispielsweise dann, wenn eine Kernkompetenz die Abstimmung verschiedener Technologien und Know-how-Elemente verlangt. Ein Wettbewerber kann zwar einzelne Bestandteile der Kernkompetenz erlangen; ihre Imitation wird aber sehr wahrscheinlich an den erforderlichen internen Koordinations- und Lernprozessen scheitern.

Basisfähigkeiten können beispielsweise im Bereich der Produktion, der Technologien, der Management-Fähigkeiten, der Qualität oder der Produktivität liegen. Kernkompetenzen sind hingegen die im Unternehmen verankerten Fähigkeiten, die die Grundlagen der hergestellten Produkte und Dienstleistungen darstellen und es dem Unternehmen ermöglichen, aufgrund der besonderen Konfiguration der Fähigkeiten in neue Märkte zu diversifizieren oder in bestehenden Märkten erfolgreich zu sein. Beispielsweise ist die Fähigkeit, ein Logistiknetz schnell, flexibel und kostengünstig zu koordinieren, eher eine auf langfristigen Kundenverbindungen und einem umfangreichen organisatorischen Wissen basierende Kernkompetenz.⁶⁴⁴

Der Unternehmenserfolg hängt von der Fähigkeit ab, den unternehmensspezifischen Ressourcenwert erhöhen zu können und Kompetenzbündel zu erstellen.⁶⁴⁵ Die Kompetenzbündel weisen die angeführten Merkmale distinktiver Ressourcen auf, die jedoch weniger auf einzelne Ressourcen als Elemente der Kernkompetenz zurückgeführt werden können, sondern sich aus der Art und Weise ergeben, wie diese Ressourcen miteinander verknüpft sind und sich bei der Leistungserstellung wechselseitig beeinflussen.⁶⁴⁶ Es handelt sich bei den Kernkompetenzen folglich mehr um distinktive Ressourcenbündel („einzigartige Bündel von Ressourcen“) denn um Bündel distinktiver Ressourcen („Bündel von einzigartigen Ressourcen“).⁶⁴⁷

Durch die Konzentration auf die Kernkompetenzen ist es möglich, die eigene Marktposition zu verbessern.⁶⁴⁸ Um marktwirksam zu werden, müssen Kernkompetenzen in die jeweiligen Markt-offerten des Unternehmens einfließen. Hierzu werden häufig *Kernprodukte* als tangible Kombination von intangiblen Kernkompetenzen und marktfähigen Endprodukten betrachtet.⁶⁴⁹

⁶⁴⁴ Vgl. Freiling, J. (1998), S. 66-67.

⁶⁴⁵ Vgl. Friedrich, S.A. (2000a), S. 12. Die Fähigkeit eines Unternehmens, Kernkompetenzen zu erwerben, zu entwickeln oder entsprechend zu bündeln, kann als „Metakompetenz“ bezeichnet werden. Zu den *Meta-kompetenzen* eines Unternehmens können beispielsweise die Lern-, Innovations- und Wandlungsfähigkeit, die Kommunikationsfähigkeit, die Fähigkeit zur Kritik, die Fähigkeit zum Aufbau und zur Pflege der Beziehungen zu relevanten Stakeholdern sowie die Schaffung Erfolgspotenzial generierender Managementsysteme gezählt werden (vgl. Knaese, B. (1996), S. 29-35; Krüger, W./Homp, C. (1996), S. 20-22; Börner, C.J. (2000a), S. 84-88).

⁶⁴⁶ Vgl. Börner, C.J. (2000b), S. 690.

⁶⁴⁷ Vgl. Börner, C.J. (1999), S. 14-15; Börner, C.J./Lowis, S. (2001), S. 147; Friedrich, S.A./Matzler, K./Stahl, H.K. (2002), S. 36.

⁶⁴⁸ Vgl. Böttcher, B./Heymann, E./Speyer, B. (1999), S. 36.

⁶⁴⁹ Vgl. Prahalad, C.K./Hamel, G. (1990), S. 85; Prahalad, C.K./Hamel, G. (1991), S. 73; Bea, F.X./Haas, J. (2001), S. 28.

Entscheidend ist dabei, dass die Kernprodukte nicht mit konkreten, den meisten Umsatz oder den höchsten Gewinn erzielenden Endprodukten gleichzusetzen sind, sondern vielmehr diejenigen Produkte umfassen, bei denen das Unternehmen eine führende Marktstellung als „Kompetenzführer“ innehat. Dies kann auch bei Produkten mit geringem Marktanteil der Fall sein, falls das Unternehmen direkt den Absatzmarkt kontrollieren kann.⁶⁵⁰ Eine globale Führungsposition im Wettbewerb lässt sich für ein Unternehmen nur dann erreichen, wenn sowohl in den Bereichen der Kernkompetenz als auch in den Bereichen Kernprodukt und Endprodukt Spitzenpositionen eingenommen werden können.⁶⁵¹

Fokussiert man allerdings die Betrachtung auf zu erbringende Dienstleistungen - bei dem Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit handelt es sich primär um Dienstleistungen - so muss konstatiert werden, dass eine exakte Abgrenzung der einzelnen Fähigkeiten der Banken, die hier als deren Kernkompetenzen betrachtet werden können, von den Kernprodukten aufgrund einer hierfür notwendigen Materialisierungsmöglichkeit nicht mehr problemlos möglich ist. Bei Banken existieren kaum tangible Güter.

5.4.2.2. Kernkompetenzbereiche und -formen

Kernkompetenzen können in verschiedenen (*Unternehmens-*)*Bereichen* wirksam werden, in denen ihnen eine herausragende Rolle für den strategischen Erfolg zukommt. Zu den wesentlichen Kompetenzbereichen zählen dabei:

- die Marktbearbeitung und der Kundenkontakt (*market-access competencies*)
Market-access competencies bzw. marktzugangsbezogene Kompetenzen beinhalten z.B. die Stärke einer Markenführung, die Vertriebssteuerung bzw. Vertriebswegekompetenz (hier: die Art und Weise der Vertriebswegevernetzung, z.B. Zweigstellennetz oder genutzte Direct-Banking-Fazilitäten) oder das Marketing (z.B. Aufbau eines Image oder einer Marke). Darüber hinaus zählt das Kundenverständnis, i.e. eine Kernkompetenz, die sich auf die Interaktion mit den Kunden bezieht (hier: z.B. fachliche und soziale Fähigkeiten der Kundenberater), ebenfalls hierzu. Damit sind in erster Linie Fähigkeiten in den Bereichen Vertrieb, Verkauf und Marketing angesprochen.

⁶⁵⁰ Vgl. Börner, C.J. (2000a), S. 83.

⁶⁵¹ Vgl. Scholz, C. (2000), S. 84.

- die Koordination verschiedener Unternehmensteile (*integrity-related competencies*)
Integrity-related competencies bzw. verlässlichkeitsbezogene Kompetenzen gewährleisten eine schnelle, flexible und zuverlässige Zusammenarbeit und machen zudem Synergiepotenziale nutzbar. Durch die Ermöglichung eines qualitativ hochwertigen und gleichbleibend kostengünstigen Angebots stiften diese Kompetenzen den Abnehmern einen Nutzen. Darüber hinaus zählt die Führungskompetenz des Managements hierzu. Sie beziehen sich daher auf Basis- und Leistungsanforderungen.
- die Gestaltung - d.h. die Leistungsfähigkeit bzw. unmittelbare Nutzenstiftung - der Marktangebote eines Unternehmens (*functionality-related competencies*)
Durch functionality-related competencies bzw. funktionalitätsbezogene Kompetenzen können Unternehmen Produkte und Leistungen anbieten, deren unmittelbarer Nutzen sich für den Kunden deutlich vom Nutzen konkurrierender Angebote abhebt. Zu den relevanten Kompetenzen zählen hier die Abwicklungskompetenz im Transaktionsbereich, die Infrastrukturkompetenz sowie die Transformationskompetenz (wie z.B. das Finanzmarktverständnis). Sie stellen Fähigkeiten zur Herstellung von Begeisterungsmerkmalen dar.⁶⁵²

Grundsätzlich lassen sich mit den Fachkompetenzen, den Prozessfähigkeiten und den Interaktionskompetenzen drei *Formen von Kernkompetenzen* unterscheiden.⁶⁵³

Kernkompetenzen stellen einerseits den geschäftsspezifischen Erfahrungsschatz der Organisation dar. Hierunter fallen der für ein einzelnes Geschäft notwendige technische und wirtschaftliche Sachverstand und das damit verbundene Können (*Fachkompetenzen* in Form von z.B. technischem und wissenschaftlichem Know-how [*product leadership*], Servicequalität, Innovationsfähigkeit). Aufgrund dieser Fähigkeiten können u.a. zukünftige Kundenbedürfnisse erkannt werden.⁶⁵⁴ Dies ermöglicht denjenigen Unternehmen, die über diese „*insight competencies*“ verfügen, als erste auf dem Markt erfolgreich aktiv zu werden.

⁶⁵² Vgl. Hamel, G. (1994), S. 16; Handlbauer, G. (1995), S. 272-274; Zahn, E. (1995), S. 364; Börner, C.J. (2000a), S. 230-253; Hinterhuber, H.H./Handlbauer, G./Matzler, K. (2003), S. 46-47. Blohm steht dieser Einteilung kritisch gegenüber und merkt an, dass es kein Klassifizierungsschema gebe, das in der Lage sei, Kernkompetenzen sinnvoll zu umfassen (vgl. Blohm, P. (2000), S. 123-124).

⁶⁵³ Vgl. Burmann, C. (2000), S. 28-29; Burmann, C. (2001), S. 176.

⁶⁵⁴ Vgl. Hinterhuber, H.H./Handlbauer, G./Matzler, K. (2003), S. 47.

Hierzu treten andererseits die geschäftsübergreifenden Fähigkeiten, die sich in allgemeinen *Prozessfähigkeiten* (z.B. Zeitwettbewerb, Logistik, Informationsvorteile, Schnelligkeit) ausdrücken [*operational excellence* bzw. *administrative competence*]. Diese Form der Kernkompetenzen („*frontline competencies*“) drückt die Fähigkeit aus, gleichbleibend qualitativ hochwertige Produkte und Dienstleistungen zu erzeugen. Wettbewerbsvorteile können durch die Fähigkeit der Errichtung zuverlässigerer, effizienterer und schnellerer Prozesse generiert werden.⁶⁵⁵

Als dritte Kernkompetenzform werden zudem die *Interaktionskompetenzen* angesehen, die auf die vorteilhafte Beziehung zum Unternehmensumfeld (z.B. zu den Kunden oder Lieferanten) fokussieren. Die Wettbewerbsvorteile entstehen hier durch die Fähigkeit zum Aufbau guter und enger Geschäftsbeziehungen mit Dritten und durch die Befriedigung der Kundenbedürfnisse [Beziehungskompetenz, *customer intimacy* bzw. *transactional competence*].⁶⁵⁶

5.4.2.3. Kernkompetenzmanagement

Im Betrachtungsfokus des Kernkompetenzmanagements stehen sowohl die Identifikation als auch der Aufbau, die Verankerung und der Erhalt bzw. die langfristige Sicherung von Kernkompetenzen.⁶⁵⁷

5.4.2.3.1. Identifikation von Kernkompetenzen

Im Rahmen der *Identifikation von Kernkompetenzen* verschaffen sich die Unternehmen einen Überblick darüber, ob sie überhaupt über Kernkompetenzen verfügen bzw. worin eigentlich ihre Kernkompetenzen bestehen und welche Ressourcen zu Kernkompetenzen ausgebaut werden können bzw. sollten. Hierzu ist es erforderlich, die unternehmenseigenen Ressourcen zu analysieren und zu bewerten, mögliche Ressourcen- oder Kompetenzlücken zu identifizieren und bestimmte Ressourcen bzw. Ressourcenbündel für den weiteren Ausbau zu Kernkompetenzen auszuwählen.

⁶⁵⁵ Vgl. Oetinger, B. von (2000), S. 575-576.

⁶⁵⁶ Vgl. Steinle, C./Bruch, H./Nasner, N. (1997), S. 3-4; Meffert, H./Burmam, C. (2000), S. 184.

⁶⁵⁷ Vgl. u.a. Schoemaker, P.J.H. (1992), S. 67-81; Hümmel, B. (2001), S. 120-127. Den „Prozess des Managements von Kernkompetenzen“ stellen Deutsch, K./Diedrichs, E./Raster, M./Westphal, J. (1997b), S. 31-47 überblicksartig dar. Für eine ähnliche, allerdings fünfstufige Vorgehensweise beim Kernkompetenzmanagement vgl. Krüger, W./Homp, C. (1997), S. 92-145, die hier den Kernkompetenzmanagementprozess als Zyklus von Identifikation, Entwicklung, Integration, Nutzung und Transfer von Kernkompetenzen darstellen.

Bei der Identifikation von Kernkompetenzen geht es neben der Erkennung und Bewertung vorhandener Kernkompetenzen und der Identifikation von Defiziten somit im Wesentlichen darum, die vorhandene Ressourcenbasis eines Unternehmens kontinuierlich hinsichtlich der einzelnen Ressourcenpositionen, die für den Aufbau bzw. weiteren Ausbau zu Kernkompetenzen in Frage kommen, zu analysieren und den Entwicklungsbedarf zu bestimmen.⁶⁵⁸

Der Entwicklungsbedarf an Kernkompetenzen ergibt sich sowohl durch die Aktivitäten der Konkurrenten und den sich permanent ändernden Kundenbedürfnissen als auch aus dem Lebenszyklus einer unternehmensspezifischen Kernkompetenz. Dabei sind der Entwicklungsstand, der Entwicklungsaufwand und die Entwicklungsaussichten der Kernkompetenzen zu berücksichtigen.

Um die Kernkompetenzen überhaupt erkennen zu können, müssen die unternehmensspezifischen Potenziale bzw. Ressourcenpositionen in verschiedenen Bereichen ermittelt werden. Hierfür wird die Bildung von „Kompetenz-Identifikationsteams“ empfohlen, in die nicht nur einzelne Mitarbeiter unterschiedlicher Bereiche (z.B. in Workshops), sondern auch die Kunden (z.B. über Befragungen) einzubeziehen sind, wobei als Instrumente sowohl Kreativtechniken (z.B. Brainstorming, Delphi-Methode) als auch Szenario-Analysen eingesetzt werden können.

Allgemein lassen sich folgende fünf Suchrichtungen zur Identifikation von Kernkompetenzen unterscheiden:⁶⁵⁹

- *Expertenfähigkeiten von Schlüsselpersonen, -bereichen oder -abteilungen* als Quellen strategisch relevanten Wissens und strategisch relevanter Fähigkeiten,

⁶⁵⁸ Vgl. Nasner, N. (1998), S. 40-43. Zur Methodik der Identifikation und Bewertung von Kernkompetenzen vgl. Thiele, M. (1997), S. 77-88. Bouncken stellt unterschiedliche Ansätze zur Identifikation von Kernkompetenzen vor (vgl. Bouncken, R. (2000b), S. 871-885). Zur Identifikation der Kernkompetenzen wird auf Merkmale wie z.B. langfristiges Entstehen von Kernkompetenzen durch kollektive Lern- und Informationsverarbeitungsprozesse, geringe Beeinflussbarkeit ihrer Entwicklungsgeschwindigkeit trotz hoher Investitionen, schwierige Imitation oder Übertragbarkeit zu anderen Unternehmen, Wettbewerbsvorteil aus Kundensicht, Synergie mit anderen Fähigkeiten des Unternehmens und annähernde Irreversibilität der mit ihnen zusammenhängenden Investitionen verwiesen. Darauf, dass die Ermittlung bzw. die Identifikation der Kernkompetenzen nicht unproblematisch ist, weisen Berger, R./Kalthoff, O. (1995), S. 163 und Pousttchi, P./Herrmann, A. (2001), S. 311 hin. Darüber hinaus wird die Identifikation von Kernkompetenzen mit Hilfe standardisierter Verfahren durchaus kritisch gesehen (vgl. Steinle, C./Bruch, H./Nasner, N. (1997), S. 9). Nasner merkt an, dass die Identifikation der Kernkompetenzen in den wenigsten Fällen sofort offensichtlich ist, da Kernkompetenzen durchaus unbewusst existieren können oder schon immer als selbstverständlich angesehen wurden (vgl. Nasner, N. (1998), S. 40).

⁶⁵⁹ Vgl. Boos, F./Jarmai, H. (1994), S. 20-23.

- *erfolgreiche Produkte*, durch deren Beobachtung und Analyse Erkenntnisse gewonnen werden, die auf die für den Erfolg relevanten Fähigkeiten und Wissensströme schließen lassen,
- *Kunden- und Lieferantenwahrnehmung* als (durch Befragungen allerdings relativ aufwendig zu generierendes) Fremdbild von Unternehmen, die im Vergleich zum Selbstbild des Unternehmens andere Kompetenzquellen aufdeckt,
- *Benchmarking mit (konkurrierenden) Spitzenunternehmen*, das auf Erfolgsursachen anderer Unternehmen als informatorische Grundlage zur Identifizierung der eigenen Kernkompetenzen und somit auf Entwicklungsmöglichkeiten aufmerksam macht und den Blick für neue Kompetenzbereiche öffnet, sowie⁶⁶⁰
- *Zukunftstrends*, die Anregungen für eine vielfältige Analyse der Gegenwart und kreative Betrachtung der Zukunft ermöglichen und somit primär als Bedeutungseinschätzung der (bekannten) Kompetenzen relevant sind.

5.4.2.3.2. Aufbau von Kernkompetenzen

Sobald Klarheit über die vorhandenen bzw. zukünftig erforderlichen Kernkompetenzen besteht, erfolgt deren *Aufbau* (bzw. *Ausbau*).⁶⁶¹ Dabei geht es einerseits darum, existierende Kernkompetenzen zu festigen, zu vertiefen und auszubauen, diese in neuen Geschäftsfeldern anzuwenden oder mit deren Hilfe in neue Märkte einzutreten, und andererseits durch die Nutzung bestehender Kernkompetenzen neue Kernkompetenzen zu entwickeln.⁶⁶²

Kernkompetenzen können im Laufe der Zeit aus einem Management komplexer Prozesse, aus einem Bündel von Technologien und aus der Integration verschiedener Lernprozesse im Unternehmen iterativ aufgebaut werden. Der Aufbau von Kernkompetenzen erfolgt

- durch den Eigenaufbau von Ressourcen und Kompetenzen im Unternehmen, z.B. durch organisationales oder individuelles Lernen bzw. einer Kombination dessen,⁶⁶³

⁶⁶⁰ Das Benchmarking orientiert sich sowohl an Spitzenunternehmen der eigenen Branche als auch an Spitzenunternehmen fremder Branchen. Es basiert auf der Erkenntnis, dass es zuweilen schwierig ist, die eigenen Stärken und Schwächen objektiv einzuschätzen. Oftmals treten hier Verzerrungen bzw. Fehleinschätzungen auf. Auf die Problematik des Benchmarking weisen Abplanalp, P.A./Lombriser, R. (2000), S. 58-59 hin.

⁶⁶¹ Vgl. grundlegend Homp, C. (2000b).

⁶⁶² Vgl. Corsten, H. (1998a), S. 147; Pousttchi, P./Herrmann, A. (2001), S. 311-312.

⁶⁶³ Vgl. Homp, C. (2000a), S. 170-187. Die eigene Entwicklung neuer Kernkompetenzen erfolgt regelmäßig in einem organisationalen Lernprozess. Zu bedenken ist aber, dass im Unternehmen eine Entwicklungsbereitschaft, beginnend beim einzelnen Mitarbeiter, erzeugt werden muss. Darüber hinaus sollten die Fähigkeiten zur Entwicklung von Kernkompetenzen im Unternehmen überhaupt vorhanden sein. Sollte dies nicht der Fall sein, wäre zum Eigenaufbau von Ressourcen und Kompetenzen im Unternehmen die *Entwicklungsfähigkeit* von Kernkompetenzen in einem langwierigen Aufbauprozess noch zu erlangen.

- durch den Ausbau der Ressourcenbasis durch Beschaffung von Ressourcen auf Faktormärkten, z.B. die Akquisition von hochqualifiziertem Personal,
- durch die Erweiterung der Kompetenzbasis durch Kooperationen mit unternehmensexternen Partnern, z.B. durch strategische Allianzen, und
- durch die intelligente Verknüpfung und Bündelung verschiedenster Ressourcen zu Kompetenzen und Kernkompetenzen.⁶⁶⁴

Das Ziel liegt hierbei in der gezielten Kombination ausgewählter, distinktiver Ressourcen und Kompetenzen (Schlüsselressourcen/-fähigkeiten), mit deren Hilfe sich das Unternehmen möglichst schnell und kostengünstig von seinen Mitwettbewerbern abheben kann.⁶⁶⁵

5.4.2.3.3. Verankerung von Kernkompetenzen

Bei der *Verankerung (Nutzung) der Kernkompetenzen* geht es darum, die vorteilsgenerierenden Potenziale von Kernkompetenzen auch tatsächlich auszuschöpfen und in konkrete Wettbewerbsvorteile umzusetzen, um hierdurch überdurchschnittliche Renten zu erzielen.⁶⁶⁶ Auf der Grundlage der durch die Identifikation und den Aufbau der Kernkompetenzen geschaffenen Kompetenzbasis sollen - im Rahmen einer gegebenen strategischen Intention - die Vorteile der Kernkompetenzen entfaltet werden. Dazu gehört einerseits die Entfaltung der Kernkompetenzen auf möglichst viele End- bzw. Kernproduktmärkte und andererseits die Umsetzung vorhandener Kernkompetenzen in eine möglichst große Anzahl innovativer und erfolgreicher End- bzw. Kernprodukte auf diesen Märkten.

Die Erstellung der Kompetenzbündel, i.e. die Bündelung von Wissen aus unterschiedlichen Quellen ohne organisatorische Begrenzung der Zugangs- und Nutzungsmöglichkeiten, hilft, die Kernkompetenzen zu verankern.⁶⁶⁷ Dies kann beispielsweise durch Projekte als zeitlich befristete Bündelung von Kernfähigkeiten, durch Kompetenzzentren, in denen die Kernkompetenzen kontinuierlich weiterentwickelt werden, und durch Netzwerkstrukturen zur offenen, interaktiven Entwicklung von Potenzialen erfolgen.⁶⁶⁸

⁶⁶⁴ Vgl. Thiele, M. (1997), S. 88-91; Hitt, M.A./Ireland, R.D./Hoskisson, R.E. (1999), S. 96; Abplanalp, P.A./Lombriser, R. (2000), S. 52; Hümmer, B. (2001), S. 262-270.

⁶⁶⁵ Vgl. Maranghino-Singer, B. (1998), S. 205. Zu den Prinzipien des Aufbaus von Schlüsselressourcen vgl. Homp, C. (2000b), S. 160.

⁶⁶⁶ Vgl. Corsten, H. (1998a), S. 147.

⁶⁶⁷ Vgl. Scholz, C. (2000), S. 85.

⁶⁶⁸ Vgl. Boos, F./Jarmai, H. (1994), S. 24-26.

5.4.2.3.4. Langfristige Sicherung von Kernkompetenzen

Nach der Identifikation, dem Aufbau und der Verankerung von Kernkompetenzen muss deren vorteilsgenerierende Wirkung möglichst lange aufrecht erhalten werden. Bei der *langfristigen Sicherung der Kernkompetenzen* geht es deshalb um alle Maßnahmen zur Erhaltung und zum Schutz der vorhandenen Kernkompetenzen und ihrer vorteilsgenerierenden Wirkung. Der Schutz der Kernkompetenzen sollte sich in erster Linie auf eine Bewahrung der Kernkompetenzen vor deren Entwertung konzentrieren. Für die Bewahrung der vorteilsgenerierenden Wirkung ist die frühzeitige Identifikation von Bedrohungen und des Weiterentwicklungsbedarfs erforderlich.

Aus alledem wird deutlich, dass, anders als beim resource-based view, beim competence-based view nicht mehr die Ressourcenausstattung (= das, was ein Unternehmen hat), sondern vielmehr das Management der Ressourcen (= das, was ein Unternehmen kann) als die eigentliche Erfolgsvorsteuergröße angesehen werden kann.⁶⁶⁹ Die Ressource (*Kernkompetenz-*) *Management* rückt hier in den Vordergrund. Der Erfolg (in Form von Übergewinnen bzw. Renten) resultiert dann aus der Generierung, der kreativen Nutzbarmachung, dem umsichtigen Erhalten bzw. Schützen und dem differenziellen (Fort-) Entwickeln der Kernkompetenzen.⁶⁷⁰ Hierbei kommt es darauf an, die Kernkompetenzen als erster zu generieren, da dies weitgehend gewährleistet, dass man auch (zunächst) allein über diese verfügen kann.⁶⁷¹

5.4.2.4. Organisationale Fähigkeiten als besondere Form der Kernkompetenzen

Bei organisationalen Fähigkeiten („organizational capabilities“)⁶⁷² handelt es sich um intangible Ressourcen bzw. Fähigkeiten, die einem Unternehmen Wettbewerbsvorteile erbringen können, indem sie helfen, dass sich das Unternehmen im Markt von anderen Anbietern abheben kann.⁶⁷³

⁶⁶⁹ Vgl. Hinterhuber, H.H./Friedrich, S.A. (1999), S. 996.

⁶⁷⁰ Vgl. Steinle, C./Bruch, H./Nasner, N. (1997), S. 4-6; Friedrich, S.A. (2000a), S. 12-13.

⁶⁷¹ Zu denken wäre hier beispielsweise an die Möglichkeit, einen fähigen Mitarbeiter möglichst schnell einzustellen und so vertraglich an sich zu binden.

⁶⁷² Vgl. hierzu besonders Knyphausen-Aufseß, D. zu (1995), S. 88-99. Auf die unterschiedlichen Abgrenzungsmöglichkeiten der organisationalen Fähigkeiten weist Kirsch, W. (1997), S. 184 hin. Für den fähigkeitsorientierten Ansatz hat sich auch die Bezeichnung „capability-based view“ etabliert (vgl. Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2001), S. 279-281).

⁶⁷³ Vgl. Börner, C.J. (2000a), S. 87. Distinktive Ressourcen, die sich durch ihre kausale Ambiguität auszeichnen, sind oftmals organisationale Fähigkeiten (vgl. Collis, D.J./Montgomery, C.A. (1995), S. 122).

Sie stellen somit eine Teilmenge der gesamten Ressourcenausstattung eines Unternehmens dar und bilden den Bereich ab, innerhalb dessen das Unternehmen effektiv handeln kann.⁶⁷⁴

Ähnlich wie beim resource-based view wird hier von der Heterogenität von Unternehmen ausgegangen, wobei das Differenzierungskriterium nun nicht mehr die einzelnen Ressourcen, sondern vielmehr die unterschiedlichen, firmenspezifischen Fähigkeiten sind. Erfolgsunterschiede zwischen einzelnen Unternehmen erklären sich hiernach durch die unterschiedlichen Fähigkeiten, die in der Folge zu Effizienzunterschieden zwischen der Nutzung der Ressourcen führen.⁶⁷⁵

Organisationale Fähigkeiten (allgemein) stellen allerdings noch keinen wirklichen Wettbewerbsvorteil dar, da sie nur in ihren absoluten Ausprägungen bestimmt werden können. Die Wettbewerbsorientierung wird erst mit der Ausrichtung auf Kernkompetenzen konkretisiert.⁶⁷⁶

Ein dauerhafter Unternehmenserfolg, der auf die Erzielung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils zurückgeführt werden kann, basiert auf der „richtigen“ Nutzung bzw. eines koordinierten, zielgerichteten Einsatzes der verfügbaren Ressourcen zur Generierung eines wettbewerbsüberlegenen Kundennutzens.⁶⁷⁷ Hier wird die „richtige“ Nutzung als organisationale Fähigkeit verstanden.⁶⁷⁸

Dies ist ein wesentlicher Unterschied zum resource-based view, in dem es primär um die Frage geht, wie Unternehmen durch überlegene Informationen ein geschicktes Aufspüren von unterbewerteten Ressourcen ein (Ricardo-) Rentenpotenzial erzielen, welches sie anschließend bewahren und verteidigen. Dem gegenüber stehen die hier erzielbaren (Schumpeter-) Renten, die sich als Belohnung für risikofreudige, unternehmerische Entscheidungen in einer ungewissen, komplexen Umwelt ergeben.

Die hieraus erzielbaren ökonomischen Renten können folglich erst erzielt werden, wenn ein Unternehmen bereits im Besitz der Ressource ist. Dies unterscheidet die organisationalen Fähigkeiten vom resource-based view, bei dem die ökonomischen Renten bereits in der Phase bis zur Ressourcenakquisition geschaffen werden.⁶⁷⁹

⁶⁷⁴ Vgl. Meffert, H./Burmans, C. (2002), S. 39. Scholz, C. (2000), S. 84 nennt diesen Bereich auch „Möglichkeitsraum“.

⁶⁷⁵ Vgl. Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2001), S. 280.

⁶⁷⁶ Vgl. Scholz, C. (2000), S. 84.

⁶⁷⁷ Vgl. Burmann, C. (2001), S. 175.

⁶⁷⁸ Vgl. Meffert, H./Burmans, C. (2002), S. 39.

⁶⁷⁹ Vgl. Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2001), S. 279.

Zu den Quellen bzw. Gestaltungsparametern organisationaler Fähigkeiten zählen u.a. die Steuerungsfähigkeit, das Wissen, die Koordination, das Lernen, das Top-Management, die Innovation, das Unternehmertum, das Personalmanagement bzw. die Personalführung sowie die strategischen Prozesse.⁶⁸⁰

Organisationale Fähigkeiten zeichnen sich im Wesentlichen dadurch aus, dass sie die Fähigkeit eines Unternehmens beschreiben, den Gesamtprozess der Aufgabenerfüllung und damit die Koordination der einzelnen Aktivitäten zu meistern.⁶⁸¹ Da dies meist in (wiederkehrenden) Routinen erfolgt, können organisationale Fähigkeiten dynamisch interpretiert werden (Akkumulation von Fähigkeiten).⁶⁸²

Organisationale Routinen sind durch die Art und Weise gekennzeichnet, wie Entscheidungen in einem Unternehmen getroffen werden, wie Prozesse gesteuert werden und wie Organisationsmitglieder interagieren, um Organisationsziele zu erreichen. Sie werden einerseits durch Strukturen und Steuerungssysteme und andererseits durch informale Gegebenheiten determiniert. Sie befähigen die Unternehmen zur kontinuierlichen Verbesserungen ihrer Marktaktivitäten und somit zur grundlegenden Differenzierung gegenüber der Konkurrenz.⁶⁸³

Die organisationalen Fähigkeiten werden meist in einem langwierigen Entwicklungsprozess aufgebaut. Sie sind nicht zuletzt wegen ihrer komplexen Zusammensetzung und organisationalen Verankerung weder transferierbar noch (käuflich) erwerbbar. Wäre ein konkurrierendes Unternehmen bestrebt, ebenfalls über diese organisationalen Fähigkeiten zu verfügen, so müsste dieses Unternehmen ebenfalls einen ähnlichen Aufbauprozess durchlaufen. Dies wiederum macht die Generierung von Renten bzw. einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil komplexer und schwieriger.⁶⁸⁴

Ein Beispiel einer organisationalen Fähigkeit stellt die *strategische Flexibilität* eines Unternehmens dar.⁶⁸⁵ Die strategische Flexibilität ermöglicht es einem Unternehmen, im Falle sich ändernder Umweltbedingungen einen Strategiewechsel erfolgreich durchführen zu können.

⁶⁸⁰ Vgl. Kammel, A. (2000), S. 231-232.

⁶⁸¹ Vgl. Thiele, M. (1997), S. 100.

⁶⁸² Vgl. Müser, M. (2000), S. 90.

⁶⁸³ Vgl. Kirsch, W. (1997), S. 183.

⁶⁸⁴ Vgl. Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2001), S. 279.

⁶⁸⁵ Vgl. grundlegend Burmann, C. (2002b) und für einen Überblick bzw. einleitend Aaker, D.A./Mascarenhas, B. (1984), S. 74-82; Rasche, C. (2000), S. 95-100; Burmann, C. (2001), S. 174-183.

Der Erfolg eines Strategiewechsels kann an der Steigerung des Marktwertes des Unternehmens gemessen werden.⁶⁸⁶ Ob ein Strategiewechsel allerdings sinnvoll ist, hängt sowohl von der Dauerhaftigkeit der geänderten Umweltbedingungen als auch von der Ressourcenausstattung des Unternehmens ab.⁶⁸⁷ Verfügt ein Unternehmen nicht über die für eine Strategieveränderung notwendigen Ressourcen, kann es beispielsweise sinnvoller sein, die aktuelle Strategie beizubehalten oder zu versuchen, die notwendigen Ressourcen zu beschaffen bzw. aufzubauen.⁶⁸⁸

Von ihrer Auffassung, dass Kernkompetenzen „reflections of distinctive organizational capabilities to coordinate and to learn“ sind, lässt sich leicht die gedankliche Brücke zum Ansatz des *lernenden Unternehmens* bzw. der *lernenden Organisation* schlagen. Der wesentliche Wettbewerbsvorteil wurzelt hiernach in einem im Verhältnis zu einem anderen Unternehmen kontinuierlichen und damit besseren Lernen.⁶⁸⁹ Die lernfähige Organisation kann mithin als *das* Mittel zur Erzielung langfristiger Wettbewerbsvorteile angesehen werden. Allgemein kann die Entstehung von Strategien unter dem Gesichtspunkt der organisationalen Fähigkeiten somit als kollektiver Lernprozess verstanden werden, in dessen Zuge sich bei den Unternehmensmitgliedern eine gemeinsame Handlungsorientierung formiert.⁶⁹⁰

Auf der Geschäftsfeldebene wird auf der Grundlage unterschiedlicher Kompetenzen dadurch ein Wettbewerbsvorteil erzielt, dass die Ressourcen oder Kompetenzen durch ein unternehmensinternes Anpassungs-, (Ver-)Änderungs- und Prozesslernen ständig erweitert und neu aufgebaut werden können.⁶⁹¹

⁶⁸⁶ Vgl. Burmann, C. (2000), S. 23; Meffert, H./Burmann, C. (2000), S. 181.

⁶⁸⁷ Vgl. Aaker, D.A. (1998), S. 159; Burmann, C. (2002b), S. 91-92.

⁶⁸⁸ Vgl. Burmann, C. (2002a), S. 69.

⁶⁸⁹ Vgl. Reuter, J. (1998), S. 171-174; Friedrich, S.A. (2000a), S. 13.

⁶⁹⁰ Vgl. Kirsch, W. (1997), S. 191.

⁶⁹¹ Das *Anpassungslernen* umfasst die Auseinandersetzung des Unternehmens mit der internen und externen Umwelt. Das Anpassungslernen bildet somit die Grundlage für eine Veränderung der wahrgenommenen Wirklichkeit und die Möglichkeit zu einer kontinuierlichen Anpassung an die Wirklichkeit. Das *(Ver-) Änderungslernen* bezieht sich wiederum auf die kritische Hinterfragung der Unternehmensziele, woraus eine Veränderung des Bezugsrahmens resultieren kann. Das *Prozesslernen* bezieht sich auf den eigentlichen Lernprozess und gibt Aufschluss über das unternehmerische Lernpotenzial. Die genauere Analyse des Prozesslernens ermöglicht einen tieferen Einblick in das Lernmuster eines Unternehmens. Vgl. hierzu exemplarisch Bürki, D.M. (1996), S. 63-67.

Hierdurch erscheinen die Kompetenzen als undurchdringbare, komplexe Bündel, die für die Wettbewerber nur schwer nachvollziehbar sind.⁶⁹² Das organisationale Lernen kann als Metakompetenz interpretiert werden.⁶⁹³

Kritisch angemerkt werden muss, dass die Unterscheidung von Ressourcen und Fähigkeiten nicht immer trennscharf sein wird. Zudem ist der Begriff der „organisationalen Fähigkeiten“ bis dato noch nicht abschließend überzeugend operationalisiert. So sind viele Definitionsversuche letztlich tautologisch, wenn sie versuchen, eine organisationale Fähigkeit mit der Fähigkeit zu beschreiben, etwas zu tun. Problematisch ist schließlich zu hinterfragen, woran ex ante erkannt werden kann, ob eine aufzubauende organisationale Fähigkeit ex post zu einem Wettbewerbsvorteil führen wird.⁶⁹⁴

Zusammenfassend beschreiben organisationale Fähigkeiten primär die Fähigkeit eines Unternehmens, vorhandene distinktive Ressourcen so zu nutzen, dass hieraus ein hoher Kundennutzen und somit letztlich Wettbewerbsvorteile entstehen.⁶⁹⁵

Zum competence-based view kann abschließend festgehalten werden, dass dieser für die Strategieformulierung von Unternehmen die Fokussierung auf Kernkompetenzen und die Ausgestaltung der Unternehmensstruktur und -abläufe in der Form fordert, dass Kernkompetenzen erhalten bzw. geschützt, weiter entwickelt und erworben werden können und sollten. Insbesondere die Ressource „Wissen“ - ihre Bedeutung, die Option ihres Erwerbs sowie die Gefahr eines Wissensabflusses - rückt dabei in den Fokus der Betrachtung und hat zu einer weiteren Modifikation des Ansatzes hin zum Wissensmanagement im Rahmen des knowledge-based view geführt.⁶⁹⁶

⁶⁹² Vgl. Proff, H. (1998), S. 39; Probst, G.J.B./Deussen, A./Eppler, M.J./Raub, S.P. (2000), S. 71.

⁶⁹³ Vgl. Rogers-Wynands, S. (2002), S. 17-18.

⁶⁹⁴ Vgl. Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2001), S. 281.

⁶⁹⁵ Vgl. Burmann, C. (2001), S. 175.

⁶⁹⁶ Vgl. Reuter, J. (1998), S. 197-210.

5.4.3. Knowledge-based view

Ähnlich wie der competence-based view basiert auch der wissensbasierte Ressourcenansatz bzw. knowledge-based view auf dem resource-based view.⁶⁹⁷

Während im resource-based view der Ressource „Wissen“ keine herausragende Bedeutung beigemessen wird (sie steht als wichtige Ressource gleichberechtigt neben anderen Ressourcensarten und ist lediglich eine mögliche Quelle von Wettbewerbsvorteilen), rückt sie im knowledge-based view in den Vordergrund der Betrachtung.⁶⁹⁸

Generell geht der knowledge-based view, wie auch der competence-based view, von einer Heterogenität der Unternehmen aus. Während es beim competence-based view bestimmte Kernkompetenzen sind, durch die sich die einzelnen Unternehmen unterscheiden, wird beim knowledge-based view der Fokus (noch) enger gefasst, indem nun das (unternehmensspezifische) Wissen der Faktor ist, durch den sich die Unternehmen unterscheiden.⁶⁹⁹

Das Wissen wird hier als unternehmensspezifische Ressource verstanden, die all diejenigen Informationen, Kenntnisse und Fähigkeiten umfasst, die dem jeweiligen Akteur zur Verfügung stehen und die er bewusst oder unbewusst zur Lösung von Aufgaben und Problemen verwendet. Dieses (unternehmensspezifische) Wissen stellt hier die strategisch wichtigste Ressource eines Unternehmens dar. Das Management des Wissens wird als die bedeutendste Kompetenz und als ein wesentlicher Treiber der anderen Kompetenzen angesehen.⁷⁰⁰

⁶⁹⁷ Vgl. einführend zum knowledge-based view Kogut, B./Zander, U. (1992), S. 383-397; Grant, R.M. (1997), S. 450-454; Grant, R.M. (2002), S. 176-186; Al-Laham, A. (2003b), S. 131-178 und zum wissensbasierten Ressourcenansatz u.a. Burmann, C. (2002b), S. 184-278.

⁶⁹⁸ Vgl. Grant, R.M. (1996), S. 384. Für einführende Erläuterungen und unterschiedliche Abgrenzungen des Begriffes „Wissen“ vgl. Venzin, M./Krogh, G. von/Reos, J. (1998), S. 26-66; Al-Laham, A. (2003b), S. 23-44. Venzin/von Krogh/Reos betrachten, sich auf diverse Untersuchungen des Wissens beziehend, besonders implizites Wissen (tacit knowledge), verinnerlichtes Wissen (embodied knowledge), unternehmensinternes, kodiertes Wissen (encoded knowledge), konzeptionelles Wissen (embrained knowledge), sozial konstruiertes Wissen (embedded knowledge), Ereigniswissen (event knowledge) und prozessorientiertes Wissen (procedural knowledge). Vgl. hierzu auch Krogh, G. von/Venzin, M. (1995), S. 420-422; Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2001), S. 281-283. Für eine ausführliche Untersuchung des Wissens als Ressource vgl. Reinhardt, R. (2002).

⁶⁹⁹ Vgl. Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2001), S. 282.

⁷⁰⁰ Vgl. Al-Laham, A. (2003b), S. 33-43. Zum Wissensmanagement, zum strategischen Management des Wissens, zur wissensorientierten Unternehmensführung bzw. zum organisationalen Wissensmanagement vgl. grundlegend Probst, G.J.B./Raub, S./Romhardt, K. (1999); Haun, M. (2002); North, K. (2002); Al-Laham, A. (2003b) sowie u.a. Albrecht, F. (1993); Krogh, G. von/Venzin, M. (1995), S. 425-431; Roßbach, P. (2003), S. 605-662. Für eine mögliche Darstellung eines Prozesses des strategischen Wissensmanagements vgl. Al-Laham, A. (2003a), S. 1384-1385. Einen Vorschlag zur Wissensmessung unterbreiten Probst, G.J.B./Raub, S./Romhardt, K. (1999), S. 321-350; North, K. (2001), S. 55-69. Für eine auf den Bankbereich fokussierende Darstellung des Wissensmanagements sei auf Westenbaum, A. (2003) verwiesen.

Beim knowledge-based view wird davon ausgegangen, dass sich ein Unternehmen um so nachhaltiger von seinen Konkurrenten absetzen, Wettbewerbsvorteile generieren und somit Werte schaffen kann, je besser es ihm gelingt, Wissen zu lokalisieren (Identifikation von Wissen), gezielt einzusetzen (Nutzung von Wissen), neu zu schaffen (Entwicklung von Wissen) und im Unternehmen zu konservieren (Bewahrung von Wissen).⁷⁰¹

Somit werden - aus Sicht des knowledge-based view - die Generierung, Speicherung und Nutzung von Wissen zu den eigentlichen Quellen von Wettbewerbsvorteilen.⁷⁰²

Die Unternehmen werden nicht mehr als Bündel von Ressourcen oder Fähigkeiten, sondern als soziale Organisationen betrachtet, in denen einzelne Individuen auf Basis ihrer Wertvorstellungen gemeinsam interagieren. Jedes Unternehmen verfügt dabei über eigene hohe Wissenspotenziale, die durch die oftmals bestehende stringente Ablauforganisation nicht unbedingt geweckt bzw. nicht oder nur unzureichend integriert genutzt werden. Im Rahmen des „Knowledge Management“ wird versucht, diesem Sachverhalt entgegen zu wirken, indem durch die Entwicklung verschiedener Verfahren und Methoden relevante Wissenspotenziale gesammelt, bewertet und bezüglich ihrer unternehmensspezifischen Umsetzbarkeit überprüft werden.⁷⁰³

⁷⁰¹ Vgl. Grant, R.M. (2002), S. 176. Mit der Frage, wie dieser Wissensprozess in der Praxis durchgeführt werden kann (insbesondere wie Wissen geschaffen werden kann bzw. geschaffen wird), setzen sich Nonaka, I./Takeuchi, H. (1995), Nonaka, I./Takeuchi, H. (1997); Krogh, G. von/Ichijo, K./Nonaka, I. (2000); Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2001), S. 351-353 auseinander. Die Generierung von Wissen wird zumeist unter dem Aspekt des *organisationalen Lernens* diskutiert. Vgl. hierzu Nonaka, I. (1994), S. 14-37; Reuter, J. (1998), S. 171-196. Nonaka, der den dynamischen Aspekt organisationalen Lernens betont, weist darauf hin, dass die Entwicklung (neuen) organisationalen Wissens aus einem kontinuierlichen Dialog von explizitem und implizitem Wissen hervorgeht (vgl. Nonaka, I. (1994), S. 14-16 sowie erläuternd Krogh, G. von/Durisin, B. (1998), S. 18-19). Der Begriff des organisationalen Lernens umschreibt den Prozess der Veränderung der organisationalen Wissensbasis, der Verbesserung der Problemlösungs- und Handlungskompetenz sowie der Veränderung des gemeinsamen Bezugsrahmens von und für Mitglieder der Organisation (vgl. Probst, G.J.B./Büchel, B.S.T. (1998), S. 17). Maßnahmen zur Förderung organisationalen Lernens diskutiert Müser, M. (2000), S. 173-204. Darauf, dass individuelles Lernen einzelner Organisationsmitglieder die Voraussetzung dafür ist, dass Organisationen lernen und dass wissensbasierte Wettbewerbsvorteile generiert werden können, weisen Mildenerger, U. (2002), S. 298-299; Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R.T. (2003), S. 503 hin. Vgl. zum organisationalen Lernen grundlegend Probst, G.J.B./Büchel, B.S.T. (1998) sowie erläuternd Probst, G.J.B. (1994), S. 295-320; Steinmann, H./Schreyögg, G. (2000), S. 463-476; Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R.T. (2003), S. 502-513.

⁷⁰² Vgl. Al-Laham, A. (2003b), S. 131.

⁷⁰³ Vgl. Koreimann, D.S. (1999), S. 230. Zum Knowledge Management vgl. grundlegend Heck, A. (2002).

Dies erfolgt vor allem deshalb, weil man erkannt hat, dass als Begründung für Wettbewerbsvorteile und Übergewinne nicht mehr messbare Ressourcen oder bestimmte Marktgegebenheiten, sondern vielmehr das „Nicht-Zählbare“⁷⁰⁴ dienen. So bestimmen hier primär geistige und seelische Kräfte über Wettbewerbsvorteile; Ideen werden höher als materielle Ressourcen eingeschätzt. Prozessual betrachtet, wird das Erkennen, Identifizieren, Generieren, Nutzen, Transferieren und Sichern von Wissen als Grundlage jeglichen Verhaltens in Unternehmen erkannt und somit als Grundlage für die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen definiert.

Dabei kann insbesondere der Erwerb und der Transfer von Wissen problematisch sein, da große Teile des Wissens nicht ohne Weiteres auf alle beliebigen Gegebenheiten übertragen werden können, sondern vielmehr an Erfahrungen und interne Bedingungen der Wissensträger (z.B. der Mitarbeiter) gebunden sind. Die Erfahrungen und internen Bedingungen sind nicht problemlos artikulierbar und nicht bzw. kaum handelbar. Sie stellen aus dieser Sicht implizites (weil individuelles) Wissen dar.⁷⁰⁵

Aus diesem Grund geht es primär darum, die organisationalen Voraussetzungen so zu schaffen, dass neues (implizites) Wissen kontinuierlich aufgebaut, im Unternehmen verankert und weitergegeben werden kann.⁷⁰⁶

⁷⁰⁴ Friedrich, S.A. (2000a), S. 13. Friedrich zählt zum „Nicht-Zählbaren“ beispielhaft die Idiosynkrasie (≈ Über-Empfindlichkeit), die „Tacitness“ (≈ Intuition, verborgene Kenntnis) und die „Social Complexity“ (≈ soziale/gesellschaftliche Komplexität).

⁷⁰⁵ Vgl. Krogh, G. von/Durisin, B. (1998), S. 18-19; Al-Laham, A. (2003a), S. 1383-1384. Zur Unterscheidung von implizitem und explizitem Wissen vgl. grundlegend Polanyi, M. (1966); Polanyi, M. (1985). Implizites Wissen (*tacit knowledge*) bedeutet, dass man mehr weiß, als man sagt, sagen kann bzw. zu sagen weiß (vgl. Polanyi, M. (1966), S. 4). Wissen ist dann implizit, wenn es von den Wissensträgern soweit verinnerlicht wurde, dass ihnen nicht mehr bewusst ist, dass sie es besitzen (vgl. Faix, A./Kupp, M. (2002), S. 67). Es kann nicht gekauft oder gehandelt werden, weil es nicht in Buchstaben, Zahlen oder Zeichnungen schriftlich oder symbolisch darstellbar ist. Es existiert nur in den Köpfen und praktischen Fähigkeiten der Mitarbeiter, die es beherrschen. Intuition oder „Fingerspitzengefühl“, aber auch die Beherrschung körperlicher Routinen (z.B. Rad fahren, Ski fahren) - letztlich also all jene Fähigkeiten, die ein Mensch nicht ausschließlich aus Büchern lernen, sondern vielmehr im Rahmen eines „learning by doing“ erlernen muss, stellen implizites Wissen dar (*knowing how*). Wenn es gelingt, implizites Wissen organisatorisch zu verankern, stellt es im Gegensatz zu *explizitem Wissen*, welches bekannt, schriftlich oder symbolisch darstellbar, evtl. dokumentiert und allgemein zugänglich ist sowie leicht multipliziert und deshalb käuflich erworben werden kann (*knowing about* bzw. *knowing what*), die Grundvoraussetzung der schweren Imitierbarkeit, der begrenzten Verfügbarkeit und der Unternehmensspezifität der Ressourcen dar. Vgl. Nonaka, I. (1994), S. 16; Nonaka, I./Takeuchi, H. (1995), S. 8; Krüger, W./Homp, C. (1997), S. 222-223; Osterloh, M./Frost, J. (2000), S. 197-198; Grant, R.M. (2002), S. 177-178; Gladen, W. (2003), S. 156.

⁷⁰⁶ Dies basiert auf der Erkenntnis, dass leicht transferierbares explizites Wissen, welches nicht z.B. durch Patente oder Geheimhaltung geschützt wird, selten der Grundstein für nachhaltige Wettbewerbsvorteile sein kann (vgl. Grant, R.M. (2002), S. 177).

Verfügt ein Unternehmen über ein gewisses Maß an Fachwissen in einem bestimmten Gebiet, kann es den Wert neuer Informationen über dieses Gebiet schneller erkennen und besser beurteilen als ein Unternehmen ohne dieses spezifische Vorwissen.⁷⁰⁷

Allerdings kann dieses Fachwissen nicht im Eiltempo erlangt bzw. nachgeholt werden. Die Fähigkeit, aus organisationalen Lernprozessen handlungsrelevantes Wissen zu generieren, schafft für ein Unternehmen einen schwer imitierbaren und deshalb nachhaltigen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Konkurrenten.⁷⁰⁸

Gelingt es einem Unternehmen, eine Wissensbasis aufzubauen, so kann neues Wissen schneller und intensiver generiert werden.⁷⁰⁹ Dieses neue Wissen ist auf neue innovative Produkte transferierbar und erschließt damit wieder neue Märkte.

Alles in allem führt das bisher Gesagte dazu, dass die Ressource „Wissen“ sowohl in seiner inhaltlichen (Wissen als hochgradig unternehmensspezifische und knappe Ressource; implizites Wissen) als auch in seiner prozessualen Dimension (Absorptive Kapazität, Pfadabhängigkeit und Kausale Ambiguität des Wissens) den Charakter einer nicht-imitierbaren, nicht-handelbaren und nicht-substituierbaren Ressource annehmen und damit die Voraussetzungen für einen Wettbewerbsvorteil begründen kann.⁷¹⁰

Kritisch anzumerken bleibt, dass es bis heute nicht abschließend gelungen ist, eine sinnvolle Abgrenzung zwischen wertvollem und nicht-wertvollem Wissen zu treffen. Ebenso kann dem knowledge-based view, wie bereits dem resource-based view und dem competence-based view, vorgeworfen werden, sich nicht abschließend vom Vorwurf der mangelnden Prognosekraft lösen zu können.⁷¹¹

⁷⁰⁷ Der Ausdruck der *absorptiven Kapazität* bzw. *Wissensabsorptionsfähigkeit* von Organisationen umschreibt diesen Sachverhalt (vgl. grundlegend Cohen, W.M./Levinthal, D.A. (1990), S. 128-152 sowie erläuternd Rasche, C. (1994), S. 179-181; Burmann, C. (2002c), S. 123). Unternehmen sind dann besonders aufnahmefähig für neues Wissen, wenn schon eine hinreichende organisatorische Wissensbasis geschaffen wurde. Darauf, dass allein das Abwerben einzelner Schlüsselpersonen für den Aufbau einer hinreichenden Wissensbasis nicht ausreicht, weisen Osterloh, M./Frost, J. (2000), S. 175 hin. Vielmehr stellt die Förderung des Alltagswissens als Kern der späteren Wissensgenerierung einen wesentlichen Faktor dar.

⁷⁰⁸ Vgl. Al-Laham, A. (2003b), S. 171-172. Dem Aspekt des *organisationalen Lernens* kommt hier folglich eine besondere Bedeutung zu.

⁷⁰⁹ Vgl. Bleicher, K. (2002), S. 125-131.

⁷¹⁰ Vgl. Al-Laham, A. (2003b), S. 169-172.

⁷¹¹ Vgl. Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2001), S. 283.

5.4.4. Vergleichende Betrachtung

Um einen besseren Überblick über das theoretische Gerüst des resource-based view und der weiterführenden Ansätze zu erlangen, werden nebenstehend (vgl. Tab. 5.4.) die wesentlichen Erkenntnisse zum resource-based view (RBV), competence-based view (CBV) und knowledge-based view (KBV) kurz tabellarisch zusammen gefasst.

5.4.5. Dynamic capability-based view

Als wesentliches Defizit des resource-based view wird - wie auch beim market-based view - das weitgehende Fehlen dynamischer Veränderungen gesehen, wenngleich im Rahmen des knowledge-based view und des competence-based view (im Rahmen der Diskussion um organisationale Fähigkeiten) dynamische Elemente erkennbar sind.⁷¹² Auch hier sollte aber dem Faktor „Zeit“ eine besondere Bedeutung beigemessen werden.

Bei zeitpunktbezogener Betrachtung des resource-based view sind diejenigen Unternehmen erfolgreich, die über wertvolle Ressourcen verfügen (Ressourcenausstattung) und diese zu nutzen verstehen (Ressourcenmanagement). Im Zeitverlauf stellt sich allerdings die *Frage*, warum Unternehmen, die ursprünglich eine unterlegene Ressourcenausstattung hatten, im Laufe der Zeit ihre ehemals überlegenen Konkurrenten eingeholt bzw. überholt haben. Hier rückt die dynamische Fähigkeitenentwicklung, d.h. die Einsicht in die Notwendigkeit zur permanenten Weiterentwicklung der Wissens- und Kompetenzbasis des Unternehmens, in den Betrachtungsfokus.

Eine Möglichkeit, der Forderung nach Dynamisierung des resource-based view nachzukommen, wird in der Entwicklung des *dynamic capability-based view* gesehen, der mithin eine Antwort auf die o.a. formulierte Frage bietet.⁷¹³ Neben der Ressourcenausstattung eines Unternehmens wird jetzt die Entwicklung spezifischer, pfadabhängiger Fähigkeiten eines Unternehmens zum Aufbau, Erhalt und Wechsel von Wettbewerbsvorteilen im Zeitablauf mit in die Betrachtung einbezogen.

⁷¹² Vgl. Rasche, C. (2000), S. 72-73.

⁷¹³ Vgl. Schmid, S./Kutschker, M. (2002), S. 1239. Zum dynamic capability-based view vgl. grundlegend Teece, D.J./Pisano, G. (1994), S. 537-556; Teece, D.J./Pisano, G./Shuen, A. (1997), S. 509-533; Eisenhardt, K.M./Martin, J.A. (2000), S. 1105-1121; Teece, D.J./Pisano, G./Shuen, A. (2002), S. 334-362. Helfat/Peteraf entwerfen ein Lebenszyklusmodell für dynamische Fähigkeiten, an dessen „Ende“ die Fähigkeiten u.a. aufgegeben, erneuert oder mit anderen Fähigkeiten re-kombiniert werden (vgl. Helfat, C.E./Peteraf, M.A. (2003), S. 997-1010).

	RBV	CBV	KBV
Sichtweise der Unternehmen	Unternehmen sind einzigartige Ansammlungen von Ressourcen	Unternehmen sind Bündel von Fähigkeiten, die mit Ressourcen „hantieren“	Unternehmen sind soziale Entitäten von Wissen
Analyseeinheit	Ressource	Fähigkeiten, (Kern-) Kompetenzen	Wissen
Rentenarten ⁷¹⁴	Pareto- bzw. Quasi- und Ricardo-Renten	Schumpeter-Renten	Ricardo- und Schumpeter-Renten
Ursachen für Wettbewerbsvorteile	wertvolle, seltene, nicht-imitierbare und nicht-substituierbare Ressourcen	Fähigkeit, Ressourcen unter der Kontrolle des Unternehmens nutzvoll einzusetzen	unternehmensspezifisches Wissen und der Umgang damit
Mechanismus der Rentengenerierung	Glück und „voraussetzende“ Wahl unterwerteter Ressourcen	Akkumulation von Fähigkeiten durch interne Prozesse	Generierung, Transfer und effiziente Nutzung von Wissen
Zeitpunkt der Rentengenerierung	statisch; vor der Akquisition der Ressource	prozessual; während der Entwicklung der Fähigkeit	prozessual; während der Entwicklung des Wissens

Tab. 5.4.: RBV, CBV und KBV im Vergleich
Quelle: modifiziert entnommen aus Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2001), S. 284

⁷¹⁴ Zur Erläuterung der einzelnen Rentenarten vgl. Bürki, D.M. (1996), S. 34-39; Thiele, M. (1997), S. 56-58; Koruna, S. (1999), S. 17; Kühn, R./Grünig, R. (2000), S. 147-148; Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2001), S. 277; Wolf, J. (2003), S. 424-425. *Monopol-Renten* basieren auf einem Marktungleichgewicht bzw. auf Marktunvollkommenheiten des Absatzmarktes aufgrund einer monopolartigen Position eines Unternehmens (Marktmacht), die es ermöglicht, Renten abzuschöpfen, die über normalerweise erzielbaren Renten liegen, indem diese Unternehmen die Produktionsmenge bewusst einschränken. Ihre Ursache wird somit in spezifischen Absatzkonstellationen gesehen. *Pareto- bzw. Quasi-Renten* können erzielt werden, wenn Unternehmen ihre Ressourcen in optimaler Weise verwerten. Sie ergeben sich als Differenz zwischen den Rückflüssen, die aus dem optimalen Einsatz einer Ressource und ihrem nächstbesten Verwendungszweck zu erwarten sind. Folglich ist die Existenz von Quasi-Renten dann denkbar, wenn eine Ressource mehrere Verwendungszwecke mit jeweils unterschiedlichen Produktivitäts- oder Wertniveaus hat. Das Konstrukt der Quasi-Renten bezieht sich auf den Bereich zwischen Inputgrößen (Ressourcen) und Outputgrößen (Marktsituation). *Ricardo-Renten* stellen Rückflüsse dar, die einem Unternehmen aus dem Besitz knapper Ressourcen entstehen. Die Ricardo-Rente basiert auf herausragenden Produktions- bzw. Inputfaktoren (Ressourcen), die es in einer Branche nur in begrenztem Umfang gibt. Da ihr Angebot entweder überhaupt nicht oder nur langsam erweitert werden kann, weisen Unternehmen, die diese Ressourcen besitzen, geringere Durchschnittskosten als ihre Konkurrenten auf, und generieren solange Renten, wie sie in der Lage sind, ihre Heterogenität bzw. die Effizienzvorteile aus dem Besitz dieser Ressourcen aufrecht zu erhalten. *Schumpeter-Renten* resultieren aus der Fähigkeit von Unternehmen, mit neuen, innovativen Produkten vor der Konkurrenz am Markt aufzutreten und so lange überdurchschnittliche Renten abzuschöpfen, bis die Konkurrenten selbst auf den Markt treten. Sie werden als Belohnung für risikofreudige, unternehmerische Entscheidungen in einer ungewissen, komplexen Umwelt verstanden und stellen eine Spezialform der Monopol-Renten dar, da innovative Unternehmen bis zu dem Zeitpunkt des Nachziehens der Konkurrenten monopolähnliche Marktstellungen aufweisen.

Die wichtigste Aussage des dynamic capability-based view zur Erklärung des Wechsels von Wettbewerbsvorteilen liegt in der Verknüpfung von Prozessen mit der historischen Entwicklung und der Ressourcenausstattung eines Unternehmens. Dabei wird davon ausgegangen, dass ein Unternehmen, das spezifische Wettbewerbsvorteile innerhalb einer sich allmählich verändernden Umwelt aufweist, weiterhin und dauerhaft Wettbewerbsfolge erzielen kann, indem es die Ressourcenbasis inkremental weiterentwickelt und verbessert.⁷¹⁵

Das Unternehmen muss hiernach, ausgehend von vorhandenen (organisationalen) Fähigkeiten, neue Fähigkeiten entwickeln, die es ihm erlauben, seine interne Organisation bzw. unternehmerische Ausrichtung permanent - im Sinne einer größeren Fortschrittsfähigkeit - zu verändern.⁷¹⁶ Bildet ein Unternehmen immer wieder neue Kernkompetenzen heraus, ist dies ein Ausdruck überlegener „dynamic capabilities“. Es kann besser und effektiver lernen, koordinieren und organisieren als seine unmittelbaren Konkurrenten.⁷¹⁷

Die dynamischen Fähigkeiten eines Unternehmens werden als organisationale *Meta-Fähigkeiten* verstanden,⁷¹⁸ die auf dieser Betrachtungsebene als die „einzig überdauernden Wettbewerbsvorteile“⁷¹⁹ identifiziert werden können.⁷²⁰ Sie können als das „Management von unternehmensintern vorhandenen und unternehmensextern zu beschaffenden Fähigkeiten interpretiert werden“.⁷²¹

Distinktive Ressourcen, die wertvoll, knapp, schwer imitierbar und schwer substituierbar sind, können eine *dynamische Kernkompetenz* begründen.⁷²²

⁷¹⁵ Vgl. Kammel, A. (2000), S. 142; Hümmel, B. (2001), S. 79.

⁷¹⁶ Vgl. Burmann, C./Meffert, H. (2003), S. 136-137. Es gilt allerdings zu konstatieren, dass drastische Veränderungen eher selten erforderlich sein werden (vgl. Burmann, C. (2002b), S. 168).

⁷¹⁷ Vgl. Friedrich, S.A. (2000b), S. 137. „We define dynamic capabilities as the firm’s ability to integrate, build and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments. Dynamics capabilities thus reflect an organization’s ability to achieve new and innovative forms of competitive advantage given path dependencies and market positions.“ (Teece, D.J./Pisano, G./Shuen, A. (1997), S. 516). Für eine nahezu identische Definition vgl. Helfat, C.E./Peteraf, M.A. (2003), S. 997.

⁷¹⁸ Vgl. Rasche, C. (1994), S. 26.

⁷¹⁹ Hinterhuber, H.H./Friedrich, S.A. (1999), S. 999.

⁷²⁰ Vgl. Rasche, C. (2000), S. 91-92.

⁷²¹ Burmann, C. (2002b), S. 169.

⁷²² Zu den dynamischen Kernkompetenzen vgl. die grundlegende Studie von Koruna, S. (1999), der dort einen Bezug der (technologischen) Kernkompetenzsicht zum Hyperwettbewerb herzustellen versucht. Eine Analyse ausgewählter Methoden zur Identifikation dynamischer Kernkompetenzen führt Rose, P.M. (2000) durch.

Dynamische Kernkompetenzen zeichnen sich im Unterschied zu „reinen“ Kernkompetenzen, wie sie im competence-based view betrachtet werden, dadurch aus, dass sie die Grundlage für die Hervorbringung von neuen Kernkompetenzen bilden (pfadabhängiger Akkumulationsprozess).⁷²³ Die Eigenschaft der Transformation, die die schwere Imitierbarkeit mit begründet, - und nicht mehr die materiellen Aspekte der Ressourcen - steht jetzt im Betrachtungsmittelpunkt. Hierbei handelt es sich um Faktoren, die nicht auf dem Markt gekauft werden können, sondern vielmehr in langwierigen (organisationalen) Lern- und Innovationsprozessen erworben werden müssen.⁷²⁴

Dynamische Kernkompetenzen zeichnen sich dadurch aus, dass sie wissensbasiert, beschränkt handelbar und unternehmensspezifisch sind. Ihr Aufbau erfordert irreversible Investitionen, die die Strategie eines Unternehmens langfristig festlegen. Sie bewirken für die Kunden einen wahrnehmbaren, geldwerten Zusatznutzen und erschließen neue Produkte und Märkte.⁷²⁵

Die Fähigkeit von Unternehmen, sich zu verändern und neue Kernkompetenzen aufzubauen, wird von verschiedenen Faktoren determiniert, die sich in drei Kategorien einteilen lassen.⁷²⁶

- Unternehmensprozesse,
- unternehmensspezifische Marktposition und Ausstattung an Vermögenswerten sowie
- unternehmensspezifischer historischer Entwicklungspfad.

Im Rahmen des dynamic capability-based view wird eine (*Unternehmens-*)*Prozessperspektive* eingenommen, in der besonders die Integrations-, Lern- und Rekonfigurationsprozesse betrachtet werden.⁷²⁷ Die Güte der Prozessbeherrschung ist dabei abhängig von den organisationalen Fähigkeiten eines Unternehmens, die sich wiederum auf spezifische Handlungsrouninen zurückführen lassen. Die Bildung der Handlungsrouninen wird, da die Rouninen aus der wiederholten Kombination von Ressourcen entstehen, primär durch die Ressourcenausstattung bestimmt. Die aktuelle Ressourcenausstattung spiegelt wiederum die vom Unternehmen verfolgte Strategie wider.⁷²⁸

⁷²³ Vgl. Burmann, C. (2002b), S. 168. Eine Parallelität von alten, vorhandenen und neuen, weiterentwickelten Fähigkeiten ist hier erkennbar.

⁷²⁴ Vgl. Osterloh, M./Frost, J. (2000), S. 174.

⁷²⁵ Vgl. Osterloh, M./Frost, J. (2000), S. 178.

⁷²⁶ Vgl. Teece, D.J./Pisano, G./Shuen, A. (1997), S. 518-524.

⁷²⁷ Vgl. Teece, D.J./Pisano, G./Shuen, A. (2002), S. 342-344.

⁷²⁸ Vgl. Teece, D.J./Pisano, G./Shuen, A. (1997), S. 518; Burmann, C. (2002b), S. 170-172.

Die Aufgabe der *Integrationsprozesse* ist die funktionsübergreifende Abstimmung aller ausgeführten Aktivitäten.⁷²⁹ Die Integrationsprozesse dienen der Sicherstellung einer effektiven und effizienten Koordination von Ressourcen und beziehen sich auf bekannte Aufgaben. Die der Beherrschung der Integrationsprozesse zu Grunde liegende organisationale Fähigkeit kann als Replikationsfähigkeit, d.h. als „eine Meta-Fähigkeit des Unternehmens zur Multiplikation operativer Prozessfähigkeiten“, ⁷³⁰ bezeichnet werden. Sie ermöglicht ein schnelleres und effizienteres Unternehmenswachstum und zeigt die Güte der Fähigkeit auf, die unternehmensspezifischen, organisationalen Fähigkeiten umfassend zu verstehen. Sie basiert auf dem Transfer von Wissen und Know-how und stellt die Grundlage für die Handlungsschnelligkeit eines Unternehmens dar.

Die *Rekonfigurationsprozesse* kennzeichnen hingegen den laufenden Wandel in den Tätigkeiten, Abläufen und Strukturen eines Unternehmens.⁷³¹ Sie führen zu einer umfassenden Veränderung der Ressourcenausstattung eines Unternehmens. Die Fähigkeit zur Rekonfiguration wird als Basis für den Handlungsspielraum eines Unternehmens gesehen. Die erfolgreichen Unternehmen zeichnen sich danach vor allem durch überlegene Lern- und Ressourcenrekonfigurationsmöglichkeiten (= Fähigkeit zur Erneuerung und zum Wechsel der Ressourcen) aus.⁷³² Diesen Unternehmen ist es möglich, die Notwendigkeit einer durchgreifenden Veränderung frühzeitig zu erkennen und die für die Veränderung notwendigen Ressourcen und Fähigkeiten zu erwerben bzw. zu erlernen.⁷³³

Dies setzt eine entsprechende Lernfähigkeit und Flexibilität der Mitarbeiter sowie die Fähigkeit zur Umsetzung neuer strategischer Ideen und Pläne in Maßnahmen voraus. Die hiermit einhergehenden *Lernprozesse* ermöglichen (auf der Geschäftsfeldebene) die Identifikation und das Ausschöpfen neuer Absatzpotenziale.

Neben den Unternehmensprozessen haben auch die *unternehmensspezifische Marktposition und die Ausstattung an Vermögenswerten* einen Einfluss auf die Entwicklungsfähigkeit eines Unternehmens. So werden beispielsweise der finanziellen Ausstattung, den unternehmensspezifischen Technologien und Technologiekenntnissen, der Reputation und der Fähigkeit, auf externe (qualitativ hochwertige) Ressourcen (z.B. Arbeitskräfte) zugreifen zu können, eine besondere Be-

⁷²⁹ Vgl. Burmann, C. (2000), S. 33; Meffert, H./Burmann, C. (2000), S. 188.

⁷³⁰ Burmann, C./Meffert, H. (2003), S. 138.

⁷³¹ Vgl. Meffert, H./Burmann, C. (2000), S. 188.

⁷³² Vgl. Meffert, H./Burmann, C. (2002), S. 40.

⁷³³ Vgl. Burmann, C. (2002c), S. 116-119.

deutung bei der Veränderung des unternehmensspezifischen Ressourcenportefeuilles zugeschrieben.⁷³⁴ Zudem haben auch gesetzliche Regulierungen, lokale Wettbewerbsstrukturen und marktliche Wettbewerbsintensitäten Einfluss darauf, wie leicht es einem Unternehmen fällt, sein Ressourcenportefeuille zu verändern.

Darüber hinaus hat auch der *unternehmensspezifische historische Entwicklungspfad* Einfluss darauf, inwieweit Unternehmen ihr Ressourcenportefeuille dynamisch gestalten können. So bestimmen die in der Vergangenheit getroffenen Entscheidungen beispielsweise die aktuelle technologische Ausstattung, die Mitarbeiter, die Unternehmenskultur und die Fähigkeit zu organisationalem Lernen und haben somit einen starken Einfluss auf die Position und Entwicklungsfähigkeit eines Unternehmens in der Zukunft.

Abschließend kann festgehalten werden, dass der Entwicklungspfad und die Markt- und Ressourcenposition einen bestimmenden Einfluss auf die Unternehmensprozesse ausüben. In den Prozessen sind wiederum die Fähigkeiten eines Unternehmens verankert, sich dynamisch zu verändern. Aus diesem Grund basieren die „dynamic capabilities“ eines Unternehmens aus ressourcentheoretischer Sicht primär auf der Fähigkeit zur Beherrschung der Integrations-/ Replikations- und Rekonfigurationsprozesse. Die Lernfähigkeit bzw. der Lernprozess wird als eine wichtige Komponente einer hohen Replikations- und Rekonfigurationsfähigkeit betrachtet.⁷³⁵

5.4.6. Kritische Würdigung des resource-based view

Die *Vorzüge* des resource-based view betreffen vor allem personelle Aspekte. So sind beispielsweise in den strategischen Planungsprozess sowohl die Unternehmensleitung als auch Vertreter nachgelagerter Unternehmensbereiche (Geschäftsfelder) involviert. Der Ansatzpunkt einer strategischen Planung kann so durch das Unternehmen selbst bestimmt werden. Dies kann die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen fördern.

Zudem lassen sich hierdurch die Stärken in allen Geschäftsfeldern grundlegend identifizieren und (gemeinsam) entwickeln.

⁷³⁴ Vgl. Lammerskötter, D. (2002), S. 143.

⁷³⁵ Vgl. Burmann, C. (2002b), S. 180. An dieser Stelle sollte relativierend angemerkt werden, dass es (noch) schwer fällt, die Meta-Fähigkeiten zu operationalisieren und Handlungsempfehlungen abzuleiten, wie diese innerhalb eines Unternehmens aufgebaut bzw. verbessert werden können (vgl. Lammerskötter, D. (2002), S. 223).

Davon ausgehend, dass die Stärken der Mitarbeiter (Fähigkeiten und Qualifikationen) zu den Stärken des Unternehmens zu zählen sind, lässt die Berücksichtigung bzw. Anerkennung dieser Fähigkeiten und Qualifikationen eine erhöhte Leistungsbereitschaft und Zufriedenheit der Mitarbeiter erwarten (Partizipation und Motivation).⁷³⁶

Der resource-based view ist darüber hinaus flexibel auf unterschiedliche unternehmerische Entscheidungssituationen anwendbar. In seinem Rahmen werden unter Zugrundelegung einer relativ langfristigen Perspektive die Bedeutung der Ressourcen für den Unternehmenserfolg herausgearbeitet.⁷³⁷

Ein wesentlicher *Kritikpunkt* setzt an den Merkmalen der distinktiven Ressourcen und der Kernkompetenzen sowie am Ressourcenbegriff an.⁷³⁸ Die Aussagen zu den distinktiven Ressourcen bewegen sich auf einem hohen Abstraktionsniveau.⁷³⁹ Insbesondere die Fragen, wie distinktive Ressourcen und Kernkompetenzen in der Praxis identifiziert, abgegrenzt und bewertet werden können und wie der Grad der Nutzenstiftung für die Kunden erfasst und gemessen werden kann, lassen sich nicht abschließend beantworten.

Ausgehend von einer fehlenden Marktorientierung,⁷⁴⁰ wird weiterhin die Ermittlung eines „überlegenen Kundennutzens“ kritisch hinterfragt. Der resource-based view beinhaltet keinerlei konkrete Aussagen, was eine Ressource oder Kompetenz im Wettbewerb wertvoll macht. So fehlen bis dato exakte Möglichkeiten, um unternehmensspezifische Ressourcen bzw. Kompetenzen hinsichtlich ihres Kundennutzens zu bewerten (Operationalisierungsprobleme).⁷⁴¹

Darüber hinaus werden die bisherigen Kenntnisse über das Wesen von Ressourcen trotz aller Definitionsbemühungen als „amorphous heap“ (= strukturloses Gebilde) bezeichnet, das weit davon entfernt ist, sich einer einheitlichen, geeigneten Klassifikation unterordnen zu lassen.⁷⁴²

⁷³⁶ Vgl. Gaitanides, M. (1989), Sp. 1334.

⁷³⁷ Vgl. Theuvsen, L. (2001), S. 1648-1649.

⁷³⁸ Vgl. hierzu beispielhaft Thiele, M. (1997), S. 62-64. Für eine Aufarbeitung zahlreicher Probleme und Schwachpunkte des resource-based view vgl. grundlegend Foss, N.J. (1998), S. 138-144; Freiling, J. (2001a), S. 41-52.

⁷³⁹ Vgl. Burmann, C. (2001), S. 176.

⁷⁴⁰ Vgl. Theuvsen, L. (2001), S. 1649.

⁷⁴¹ Vgl. Bamberger, I./Wrona, T. (1995b), S. 14; Abplanalp, P.A./Lombriser, R. (2000), S. 51; Al-Laham, A. (2003b), S. 119; Wolf, J. (2003), S. 433. Einen ersten Beitrag zur Operationalisierung von Kernkompetenzen liefern Faix, A./Kupp, M. (1999).

⁷⁴² Als einen wesentlichen Schritt, diesen Mangel (einer „terminologischen Suppe“; Wolf, J. (2003), S. 433) zu beheben, kann Freiling, J. (2001a) verstanden werden.

Der resource-based view gibt kaum konkrete Antworten auf die Frage, welche Ressourcen zukünftig aufgebaut werden sollen bzw. zukünftig strategisch relevant sein werden. Anhand umfangreicher Kriterienkataloge werden zwar wichtige Anforderungen an erfolgspotenzialgenerierende Ressourcen formuliert, Hinweise auf die Art der aufzubauenden Ressourcen, also darauf, was Ressourcen im Wettbewerb wertvoll macht, fehlen allerdings ganz.⁷⁴³

Weiterhin wäre es angebracht, den resource-based view hinsichtlich seiner dynamischen Aspekte noch weiter zu entwickeln. Eine Notwendigkeit des Wechsels vorhandener Ressourcen und Fähigkeiten bei sich wandelnden Marktbedingungen wurde bis dato kaum gesehen, gewinnt aber durch die Berücksichtigung dynamischer Aspekte im Rahmen des dynamic capability-based view zunehmend an Beachtung.⁷⁴⁴

Problematisch ist zudem, dass der resource-based view die Existenz strategischer Ressourcen schlicht voraussetzt, aber nicht erklären kann, wie es zu einem solchen „Wertschöpfungsprozess“ gekommen ist. Erklärungsversuche, wie z.B. „glücklicher Zufall“ oder „überraschende Entwicklung“, führen nicht wesentlich weiter und sind zudem wenig wissenschaftlich.⁷⁴⁵

Eine weitere Schwäche ist in der fehlenden Abgrenzung der Wertbestimmung zu sehen. So gibt der resource-based view keine Hinweise darauf, wie sich wertvolle Ressourcen ex ante und nicht ex post von nicht-wertvollen Ressourcen unterscheiden lassen.⁷⁴⁶ Darüber hinaus ist es schwierig, den Ressourcenwert isoliert zu analysieren. Oft gewinnen Ressourcen erst durch die Kombination mit anderen Ressourcen an Wert und stehen in einem Komplementaritätsverhältnis zueinander.

Zudem wird häufig nicht berücksichtigt, dass die Informations-, Transfer- und Replikationsbarrieren auch für das betrachtete Unternehmen gelten und somit ein entsprechendes strategisches Management behindern können. Der resource-based view setzt einerseits voraus, dass distinktive Ressourcen bzw. Kernkompetenzen durch Barrieren geschützt werden.

⁷⁴³ Vgl. Hümmel, B. (2001), S. 110.

⁷⁴⁴ Vgl. Burmann, C. (2001), S. 176; Meffert, H./Burmann, C. (2002), S. 40; Schmid, S./Kutschker, M. (2002), S. 1239.

⁷⁴⁵ Vgl. Moran, P./Ghoshal, S. (1999), S. 409.

⁷⁴⁶ Vgl. Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2001), S. 278.

Andererseits wird die konsequente Fortentwicklung des Ressourcenportefeuilles gefordert. Diese setzt aber voraus, dass die distinktiven Ressourcen und Kernkompetenzen für das Unternehmen identifizierbar und für ihre Nutzung in anderen Unternehmenseinheiten transferierbar und replizierbar sein müssen. Letztlich führt aber gerade dies zwangsläufig zu einer Entwertung der Ressourcen. Hieraus könnte geschlossen werden, dass ein Unternehmen einen Vorteil darin hat, seine distinktiven Ressourcen bzw. deren Merkmale nur zu erahnen, statt zu identifizieren und sich mit ihnen auseinander zu setzen. Damit wären diese Ressourcen bzw. Merkmale aber kaum zielgerichtet beeinflussbar, letztlich schlecht zu schützen und schwierig auf Neues anzuwenden. Ein auf diesen Ressourcen und Kernkompetenzen aufbauendes strategisches Management wäre somit sinnlos.⁷⁴⁷

Unzweifelhaft ist ferner, dass nicht immer uneingeschränkt davon ausgegangen werden kann, dass der Zugang zu einem bestimmten Markt, in dem unternehmensspezifische Kernkompetenzen zunehmend Bedeutung haben könnten, mit Hilfe der bestehenden Kernkompetenzen ohne Weiteres möglich ist. Einem problemlosen Zugang können bestehende Markteintrittsbarrieren entgegen stehen. Weiterhin ist die Tatsache, dass der Einsatz bestimmter Ressourcen in neuen Marktbereichen in anderen, etablierten Bereichen zu Ressourcenlücken führen kann, nicht ganz unproblematisch.⁷⁴⁸

Ebenso wenig wird detailliert zur Frage Stellung genommen, worauf letztlich die Einzigartigkeit bestimmter Ressourcen (Kernkompetenzen) zurückgeführt werden kann. Das Erkennen möglicher Ansatzpunkte für die systematische Weiterentwicklung von Ressourcen fällt daher schwer.⁷⁴⁹

Zudem kann mit dem Aufbau bestimmter Fähigkeiten auch Starrheit (Rigidität) verbunden sein. So können eine fehlende Marktorientierung bzw. eine dominierende Innenorientierung dazu führen, dass Kernkompetenzen zu Kernstarrheiten (*core rigidities*) werden, falls fehlallokierend bzw. zu stark in ausgereizte Potenziale bzw. in bestehende Kernkompetenzen und nicht in künftige wettbewerbsrelevante Alternativen investiert wird. Die Folge wäre, dass die Starrheit die strategische Flexibilität, das Erkennen und den Aufbau neuer und die frühzeitige Weiterentwicklung bzw. Verbesserung von bestehenden Ressourcen bzw. Fähigkeiten verhindern würde.⁷⁵⁰

⁷⁴⁷ Vgl. Börner, C.J. (2000b), S. 690.

⁷⁴⁸ Vgl. Börner, C.J. (2000a), S. 89.

⁷⁴⁹ Vgl. Theuvsen, L. (2001), S. 1649.

⁷⁵⁰ Vgl. Leonard-Barton, D. (1992), S. 118.

Vereinzelt werden die distinktiven Ressourcen und Kernkompetenzen gänzlich abgelehnt, weil bei diesen offen bleibt, warum sie bei einem Unternehmen entstehen und bei einem anderen Unternehmen nicht.⁷⁵¹

Ferner können Fälle erfolgreicher Unternehmen geschildert werden, für die keine einzelnen (distinktiven) Faktoren für ihren Unternehmenserfolg identifizierbar sind, sondern vielmehr „everything matters“.⁷⁵²

Aus konzeptioneller Sicht ist zudem die Gefahr vorhanden, dass die eigenen Stärken überschätzt und die eigenen Schwächen unterschätzt werden.⁷⁵³

Weiterhin kritisch zu sehen ist die Tatsache, dass die Strategieempfehlungen des resource-based view auf Unternehmensebene erfolgen, eine Konkretisierung auf Geschäftsfeldebene aber in der Regel nicht unternommen wird. Dies wird mit der geschäftsfeldübergreifenden Entwicklung und Nutzbarmachung von Ressourcen oder Fähigkeiten bzw. Kompetenzen begründet. Da aber die Geschäftsfeldperspektive und damit die geschäftsfeldbezogenen Strategieempfehlungen nicht vernachlässigt werden sollten, wäre eine zusätzliche Betrachtung selbiger angebracht, zumal distinktive Ressourcen bzw. Kernkompetenzen nicht schon allein durch ihre Existenz Wettbewerbsvorteile generieren bzw. Erfolgspotenziale begründen, sondern es dazu auch einer konkreten Positionierung in bestimmten Geschäftsfeldern bedarf.⁷⁵⁴

Ein weiterer Kritikpunkt rührt aus der alleinigen Innenorientierung des resource-based view her. Porter, der darauf hinweist, dass auch er in der Wertkette des market-based view wesentliche ressourcenbezogene Überlegungen berücksichtige, geht hierauf explizit ein. Er betont, dass die alleinige Konzentration auf Ressourcen bzw. Kernkompetenzen und damit die Nichtberücksichtigung der Wettbewerbssituation die Gefahr einer „Nabelschau“ in sich berge.⁷⁵⁵ Ressourcen und Kenntnisse sind - seiner Meinung nach - zwar wertvoll für eine besondere Wettbewerbsstellung, die Berücksichtigung der Wettbewerbssituation und Branchenstruktur in einem besonderen Geschäftsfeld ist aber ebenfalls dringend notwendig.

⁷⁵¹ Vgl. Börner, C.J. (2000a), S. 91.

⁷⁵² Porter, M.E. (1996), S. 70.

⁷⁵³ Vgl. Schweitzer, M. (2001), S. 37.

⁷⁵⁴ Vgl. Rasche, C. (1994), S. 398-399.

⁷⁵⁵ Vgl. Porter, M.E. (1999a), S. 17.

Einen für die weiteren Ausführungen wichtigen Kritikpunkt stellt die unternehmensspezifische Sichtweise des resource-based view und damit einhergehend die ressourcenbasierte Strategieentwicklung nur für jeweils ein einzelnes Unternehmen dar. Anders als beim market-based view, der mit Hilfe eines allgemeinen Konstruktes generelle Strategien entwickeln und normative Strategieempfehlungen geben kann, können im Rahmen des resource-based view keine allgemeingültigen Aussagen zu spezifischen Unternehmensstrategien getätigt werden. Der resource-based view ist hier nicht verallgemeinerbar und bietet einzig einen Rahmen strategischer Postulate an, in den mögliche Strategien eingefügt bzw. aus dem mögliche Strategien abgeleitet werden können.⁷⁵⁶

Insofern ist der resource-based view in seiner „reinen Form“ für die weiteren Ausführungen teilweise ungeeignet, da im Weiteren nicht auf einzelne Unternehmen, sondern auf Unternehmensgruppen bzw. Institutsgruppen, die Leistungen in einem bestimmten Geschäftsfeld anbieten, abgestellt wird. Die Erkenntnisse des resource-based view können dann nur noch zur argumentativen Unterstützung oder als besonderer Input im Rahmen einer vorzunehmenden Integration in die weiteren Ausführungen mit einfließen.

Hinzu kommt, dass sich nur wenig operationalisierbare Anhaltspunkte dafür finden lassen, wie sich ein Unternehmen heute entscheiden oder verhalten muss, um auf lange Sicht im Wettbewerb erfolgreich bestehen zu können.⁷⁵⁷ Ebenso bleibt weitgehend ungeklärt, wie Ressourcen (Kernkompetenzen) und die durch sie eröffneten Marktchancen zuverlässig identifiziert werden können.⁷⁵⁸

Ferner ist die Nichtberücksichtigung reifender und reifer bzw. alternder Märkte im Konzept des competence-based view für die weitere Vorgehensweise dieser Untersuchung kritisch zu erachten,⁷⁵⁹ zumal man den Markt für Corporate Finance Dienstleistungen durchaus als reifenden bzw. heranreifenden/wachsenden (zumindest nicht als neu zu entwickelnden) Markt identifizieren kann. Strategien zur Bearbeitung alter Märkte werden nicht angeboten.⁷⁶⁰

⁷⁵⁶ Vgl. Börner, C.J. (2000a), S. 96; Freiling, J. (2001a), S. 46.

⁷⁵⁷ Vgl. Hümmer, B. (2001), S. 121.

⁷⁵⁸ Vgl. Theuvsen, L. (2001), S. 1649.

⁷⁵⁹ Prahalad/Hamel fokussieren ihre Betrachtungen primär auf *neu zu entwickelnde* Märkte.

⁷⁶⁰ Vgl. Börner, C.J. (2000a), S. 116.

5.5. Integration von market-based view und resource-based view

Ausgehend von der Kritik am resource-based view und der Erkenntnis, dass sowohl die Verfolgung des resource-based view allein als auch die Verfolgung des market-based view allein nicht ausreichen, um sich erfolgreich im Wettbewerb durchzusetzen bzw. dauerhaft erfolgreich zu sein, wird inzwischen verstärkt gefordert, den resource-based view und den market-based view - trotz oder gerade wegen ihrer Gegensätzlichkeit ⁷⁶¹ miteinander zu kombinieren bzw. zu verknüpfen. Die sich hieraus ergebenden Erkenntnisse sind in einem neuen Ansatz zu integrieren.⁷⁶² Dies scheint auch deshalb sinnvoll zu sein, da beispielsweise Veränderungen in den Umweltbedingungen aus im Rahmen von Ressourcenanalysen ermittelten Stärken eines Unternehmens Schwächen werden lassen und umgekehrt. Eine Unternehmensanalyse ohne Umweltanalyse scheint unter diesem Gesichtspunkt sinn- und zwecklos zu sein.⁷⁶³

Erst eine *Synthese von market-based view und resource-based view* kann die Ermittlung detaillierterer Erkenntnisse über die zu verfolgenden, unternehmensindividuellen Strategien ermöglichen, mit Hilfe denen sich dann Wettbewerbsvorteile gegenüber den Mitwettbewerbern erzielen lassen.⁷⁶⁴

⁷⁶¹ Die Gegensätzlichkeit bzw. Komplementarität wird zumeist - undifferenziert und je nach Erkenntnisinteresse - über die notwendige Innenorientierung des resource-based view und die Außenorientierung des market-based view begründet. Relativierend merkte Frese aber bereits an, dass die diesen strategischen Ansätzen zu Grunde liegenden Umwelt- und Unternehmensanalysen sehr wohl Interdependenzen aufweisen (vgl. Frese, E. (1986), S. 119). Schmid weist z.B. darauf hin, dass die Annahme von der Existenz dauerhafter und verteidigbarer Wettbewerbsvorteile beiden Ansätzen inne wohnt (vgl. Schmid, S. (1997), S. 3). Einzig die Betrachtungsperspektiven differieren. Während beim market-based view auf Branchenrenten fokussiert wird, stehen beim resource-based view Unternehmensrenten im Vordergrund.

⁷⁶² Vgl. Rasche, C. (1993), S. 427; Thiele, M. (1997), S. 35; Meffert, H. (1998), S. 715; Börner, C.J. (2000c), S. 817; Wolf, J. (2003), S. 435. So ist beispielsweise von Oetinger davon überzeugt, dass sich der wettbewerbliche Erfolg nicht mehr allein durch eine Position in einem bestimmten Geschäftsfeld, sondern zunehmend durch Kernkompetenzen und geschäftsübergreifende Fähigkeiten verteidigen lasse (vgl. Oetinger, B. von (2000), S. 575). Krüger/Homp betonen (ein wenig plakativ), dass die Integration von Markt- und Ressourcenorientierung so wichtig wie „zwei Augen für ein befriedigendes Sehvermögen“ (Krüger, W./Homp, C. (1997), S. 84) sei. Hinterhuber/Friedrich sehen in der Integration von resource-based view und market-based view eine der größten Herausforderungen für die Unternehmensführung und für das strategische Management (vgl. Hinterhuber, H.H./Friedrich, S.A. (1999), S. 1003). Die Integration von market-based view und resource-based view kann als ein erster Schritt auf dem Weg zu einer geschlossenen Theorie des strategischen Managements verstanden werden (vgl. Rasche, C./Wolfrum, B. (1994), S. 513). Staehle merkt hierzu an, dass sich eine Integration dieser beiden Konzepte im strategischen Management praktisch bereits beobachten lasse (vgl. Staehle, W.H. (1999), S. 607 bzw., ähnlich argumentierend und unter Hinweis auf zahlreiche Publikationen zu dieser Auffassung, Freiling, J. (2001a), S. 11).

⁷⁶³ Vgl. Staehle, W.H. (1999), S. 633.

⁷⁶⁴ Vgl. Ossadnik, W. (2000), S. 278. So erkennt beispielsweise Friedrich nach einem historischen Rückblick auf die bisherige Entwicklung im Strategischen Management, dass „der Weg zu tieferer Erkenntnis“ in diesem Fall einmal mehr über die Synthese führe (vgl. Friedrich, S.A. (2000a), S. 15).

Letztlich geht es somit nicht mehr um ein „entweder oder“ von resource-based view und market-based view, sondern um ein „sowohl als auch“. Fischer geht davon aus, dass sich - bei einer integrativen Betrachtung - dauerhafte Wettbewerbsvorteile dadurch erzielen lassen, dass unternehmensspezifische Ressourcen dazu beitragen helfen, marktbezogene strategische Erfolgsfaktoren optimal ein- bzw. umzusetzen.⁷⁶⁵

Für die Entwicklung eines integrativen Modells reicht es allerdings nicht aus, beide Ansätze „einfach zu addieren“. Will man einen Ansatz entwickeln, der sowohl den market-based view als auch den resource-based view beinhaltet, so sollte man sich zuerst Gedanken über die *Art der Verknüpfung* machen. Unterscheiden lassen sich dabei drei wesentliche Verknüpfungsmöglichkeiten:⁷⁶⁶

- *hierarchische Beziehung* (hierbei wird ein Konzept dem anderen Konzept untergeordnet; die der Strategieformulierung nachgelagerte Stufe dient dann der Konkretisierung der auf der vorgelagerten Stufe formulierten Strategie),
- *spezifizierende Beziehung* (hierbei wird ein Konzept als Spezialfall (konkret spezifischer Ausschnitt) des anderen Konzeptes verstanden; beide Ansätze stehen auf der gleichen Ebene und sind einzig unterschiedlich konkret),
- *situative Beziehung* (hierbei werden die Ansätze als gleichgewichtige, komplementäre „Pole eines Kontinuums von strategischen Entscheidungsmustern“⁷⁶⁷ verstanden, wobei es durchaus fließende Übergänge oder Mischformen geben kann; eine mögliche Fokussierung erfolgt jeweils situativ im Zusammenhang der spezifischen Entscheidungssituation).

Die Entscheidung, welcher strategische Ansatz wann und wo gewählt werden sollte, vollzieht sich anhand der wesentlichen strategischen Grundannahmen bzw. der jeweiligen spezifischen strategischen Situation eines Unternehmens und kann von Fall zu Fall variieren.⁷⁶⁸

Während bei einer gefestigten Marktstruktur die Anwendung des market-based view sinnvoll erscheint, überzeugt bei jungen, dynamischen, schlecht einschätzbaren Märkten eher der resource-based view. Zudem hängt die Anwendung der jeweiligen Ansätze entscheidend davon ab, ob die Grundannahmen beobachtbar sind.

⁷⁶⁵ Vgl. Fischer, T.M. (2000), S. 88.

⁷⁶⁶ Vgl. Börner, C.J. (2000a), S. 125-126.

⁷⁶⁷ Börner, C.J. (2000a), S. 126.

⁷⁶⁸ Vgl. Börner, C.J. (2000c), S. 818. Die Entscheidung, welcher Ansatz gewählt werden sollte, ist eine Einzelfallentscheidung.

Sollten sich in einem Unternehmen beispielsweise keine distinktiven Ressourcen bzw. Kernkompetenzen finden lassen, so macht die Anwendung des resource-based view keinen Sinn. Sollten die Konkurrenten auf einem betrachteten Markt homogen sein, sich folglich nicht wesentlich durch ihre Kostenstruktur oder durch Produktdifferenzierungen unterscheiden, so wäre der market-based view nur schwerlich anwendbar.⁷⁶⁹

Ferner erfordert die „richtige“ Integration eine differenziertere Analyse, die bei der Darstellung der jeweiligen Prämissen und Zielsetzungen ansetzen kann. Deshalb werden im Weiteren nach einer kurzen, einleitenden Darstellung der Gemeinsamkeiten und Unterschiede von market-based view und resource-based view die beiden Ansätze miteinander verbunden.⁷⁷⁰

5.5.1. Gemeinsamkeiten von market-based view und resource-based view

Dem market-based view und dem resource-based view ist gemein, dass die Erzielung dauerhafter, nachhaltiger Wettbewerbsvorteile, die zu finanziellen „Übergewinnen“ bzw. überlegenen Ergebnissen führen soll, im Mittelpunkt der Betrachtung steht. Der daraus resultierende Unternehmenserfolg wird rein monetär betrachtet. Allerdings fehlt bis dato jedwede konkrete Zielgröße. Eine Berücksichtigung externer Effekte und gesamtwirtschaftlicher bzw. gesellschaftlicher Wirkungen erfolgt nicht.

Ebenso wenig wie im market-based view die Kosten der Rekonfiguration der Wertkette untersucht werden, werden im resource-based view die Kosten für die Schaffung und die Erhaltung der distinktiven Ressourcen genauer analysiert. Somit betrachten beide Ansätze jeweils nur einen bestimmten Ausschnitt des strategischen Managements eines Unternehmens.⁷⁷¹

Zudem liegt der Fokus beider Konzepte auf US-amerikanischen Großunternehmen. Oftmals werden die Ansätze anhand einiger ex post-orientierter Beispiele dargestellt, die einen Bezug zu kleinen und mittleren Unternehmen vermissen lassen.

⁷⁶⁹ Vgl. Börner, C.J. (2000b), S. 693. So machen Rasche/Wolfrum darauf aufmerksam, dass je nach Umwelt- und Unternehmenssituation entweder der resource-based view oder der market-based view dominieren kann und ein situationsbedingter Paradigmenwechsel nicht nur zugelassen, sondern explizit gefordert werde (vgl. Rasche, C./Wolfrum, B. (1994), S. 513).

⁷⁷⁰ Die im Weiteren dargestellten Integrationsansätze stellen eine beschränkte Auswahl des derzeitigen Diskussionsstandes dar. Für weitere Ansätze oder ausführlichere Diskussionen sei an dieser Stelle beispielhaft auf Reve, T. (1994), S. 69-89 verwiesen. Reve entwickelt dort ein Konzept zur Generierung von Strategien, das Elemente des market-based view (Branchen-, Wettbewerbs- und Wertkettenanalyse) hinsichtlich der Marktpositionierung mit dem resource-based view (Analyse des strategischen Kerns; strategic core analysis) verbindet.

⁷⁷¹ Vgl. Börner, C.J. (2000a), S. 126.

Eine weitere, wesentliche Gemeinsamkeit ist die den Ansätzen innewohnende Planbarkeit. Diese kann ihnen entgegen aller Interpretationen bzw. Interpretationsversuche in einer „nicht immer planbaren Welt“ jedoch nicht abgesprochen werden.

Dadurch dass die Wertkette nach Porter jeweils unternehmensspezifisch modifiziert werden muss, was primär in den unterschiedlichen Unternehmenshistorien begründet liegt,⁷⁷² werden Gemeinsamkeiten von market-based und resource-based view sichtbar. Mit der Wertkette enthält der market-based view ressourcenbezogene Überlegungen. Sie zeigt, wie in den Aktivitätsbereichen des Unternehmens Nutzen geschaffen oder Kosten reduziert werden können.⁷⁷³

In der praktischen Ausgestaltung kommen sich die beiden Ansätze ebenfalls nahe. Die ressourcenorientierten Ansätze erkennen Branchenunterschiede als relevante Einflussfaktoren ebenso an, wie marktorientierte Ansätze bei der Begründung brancheninterner Rentabilitätsunterschiede auf Unternehmensspezifikationen zurück greifen.⁷⁷⁴

5.5.2. Unterschiede von market-based view und resource-based view

Neben den bereits angesprochenen Gemeinsamkeiten bestehen grundlegende konzeptionelle Unterschiede zwischen den beiden Ansätzen. Abb. 5.7. stellt die Unterschiede gegenüber.

Während beiden Ansätze die Erzielung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen als primäres Ziel gleich ist, unterscheiden sie sich aber wesentlich in den jeweiligen Prämissen, den thematisierten Sachverhalten und den daraus resultierenden Schlüssen.

Der market-based view basiert auf den folgenden drei eng miteinander verbundenen Grundannahmen:⁷⁷⁵

- mobile, d.h. von Unternehmen zu Unternehmen übertragbare und somit auch vollständig handelbare, Unternehmensressourcen,
- Möglichkeit für Unternehmen, über effiziente Faktormärkte jederzeit die für sie relevanten strategischen Ressourcen mit dem Ziel zu erwerben, kurzfristig entstandene Ressourcennachteile auszugleichen, und
- homogene Ressourcenausstattungen aller Unternehmen einer Branche als Resultat der ersten beiden Annahmen.

⁷⁷² Vgl. Börner, C.J. (2000b), S. 691.

⁷⁷³ Vgl. Gladen, W. (2003), S. 156.

⁷⁷⁴ Vgl. Knyphausen, D. zu (1993), S. 774.

⁷⁷⁵ Vgl. Bürki, D.M. (1996), S. 74.

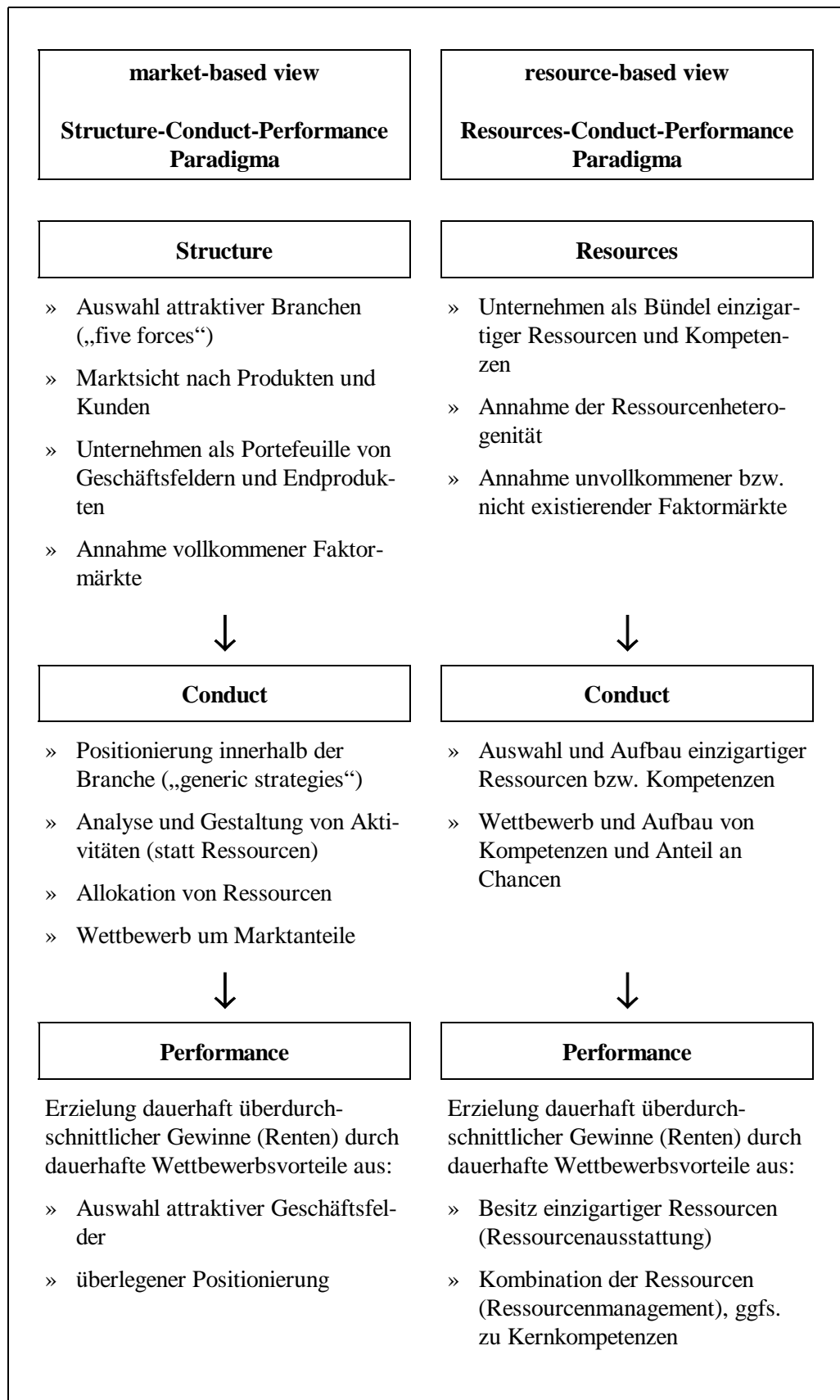


Abb. 5.7.: Paradigmen im Vergleich
 Quelle: in Anlehnung an Hümmer, B. (2001), S. 109

Aus Sicht des market-based view können Ressourcenvorteile keine Wettbewerbsvorteile und somit auch keinen langfristigen Unternehmenserfolg generieren, da sie (wenn überhaupt) nur von kurzfristiger Natur sind. Erfolgsunterschiede resultieren in erster Linie aus den unterschiedlichen, marktstrukturbedingten Wettbewerbsintensitäten einzelner Branchen.

Der resource-based view hingegen widerspricht den Grundannahmen des market-based view und nimmt stattdessen an,

- dass es unternehmensspezifische, z.T. immobile bzw. unvollständig handelbare Unternehmensressourcen gibt,
- dass die Faktormärkte ineffizient sind, da man dort nicht alle strategisch relevanten Ressourcen, insbesondere wegen deren (distinktiven) Eigenschaftsprofils, erwerben kann, und
- dass aus diesen Gründen Ressourcenunterschiede (und damit Wettbewerbsvorteile) zwischen einzelnen Unternehmen entstehen, langfristig bzw. nachhaltig bewahrt und verteidigt werden können.

Dies erlaubt (langfristig) die Erzielung ökonomischer Renten (Ricardo- bzw. Knappheits-Renten, Pareto- bzw. Quasi-Renten, Schumpeter- bzw. unternehmerische Renten, Monopol-Renten), die die Grundlage für Erfolgsunterschiede zwischen Unternehmen darstellen.⁷⁷⁶

Während die Markteintrittsbarrieren einer Branche nach dem market-based view die wichtigste Basis für Wettbewerbsvorteile darstellen, sind die internen Fähigkeiten und Kompetenzen eines Unternehmens nach dem resource-based view die Quellen von Wettbewerbsvorteilen.⁷⁷⁷

Neben diesen Unterschieden hinsichtlich der konzeptionellen Ausrichtung bestehen weiterhin, insbesondere bezüglich der Erkenntnisobjekte und der Anwendungsbereiche, entscheidende Unterschiede (vgl. Tab. 5.5.).⁷⁷⁸

⁷⁷⁶ Vgl. Bamberger, I./Wrona, T. (1995a), S. 7-8; Bamberger, I./Wrona, T. (1996a), S. 134; Bürki, D.M. (1996), S. 34-39.

⁷⁷⁷ Vgl. Schmid, S. (1997), S. 5.

⁷⁷⁸ Vgl. für die folgenden Ausführungen grundlegend Börner, C.J. (2000a), S. 127-136. Für ähnliche, tabellarische Gegenüberstellungen vgl. Krüger, W./Homp, C. (1997), S. 63; Welge, M.K./Al-Laham, A. (1999), S. 255.

	market-based view	resource-based view
Marktphase	(eher) Reifephase	(eher) Expansionsphase, allerdings kaum festgelegt
Markt- bzw. Branchenstatus	tendenziell statisch	tendenziell dynamisch
Marktstruktur	evaluierbar	nicht bekannt
Betrachtungs- und Wirkungszeitraum	nicht als Prämisse formuliert, vergleichsweise kurzfristig	länger als beim market-based view
Planungsobjekt	strategische Geschäftseinheiten	(diversifiziertes) Gesamtunternehmen
Wettbewerbsebene	Produkt, Preis	Unternehmen, Produkte
Wertkette	tendenziell gestaltbar	tendenziell plandeterminiert
Branchenstruktur	tendenziell gegeben	tendenziell (mit-)gestaltbar
Rentenarten	Monopol-Renten	Quasi-, Ricardo-, Schumpeter-Renten
Entscheidungsperspektive	von außen nach innen	von innen nach außen

Tab. 5.5.: Gegenüberstellung von market-based view und resource-based view
Quelle: in Anlehnung an Börner, C.J. (2000a), S. 136 und Börner, C.J. (2000c), S. 820

Während beim market-based view primär reife Märkte betrachtet werden, da hier die Branchenstruktur als relativ gefestigt angesehen werden kann, und somit, ausgehend von einer möglichen, umfangreichen Informationsgenerierung bzw. -beschaffung, eine annähernd exakte Unternehmenspositionierung innerhalb der betrachteten Branche möglich ist, fokussiert der resource-based view eher auf Märkte, die sich noch in der Emergenz- oder Expansionsphase befinden (junge Märkte).⁷⁷⁹

Hier wird von einer sich ändernden Marktstruktur ausgegangen; die Informationsbasis ist unsicherer.

⁷⁷⁹ Dies wird insbesondere im Ansatz des competence-based view von Prahalad/Hamel deutlich.

In Ansätzen lassen sich die Konzepte aber auch auf andere *Marktphasen* (insbesondere auf die Wachstumsphase) übertragen.⁷⁸⁰

Als ein weiteres Differenzierungskriterium lässt sich der *Markt- bzw. Branchenstatus* identifizieren. Kann man dem market-based view tendenziell eine statische Marktbetrachtung zuordnen, so lässt der resource-based view ein höheres Maß an Marktdynamik erkennen. Die Tatsache, neue Märkte zu kreieren, um Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Unternehmen generieren zu können, schließt ein gewisses Maß an Marktdynamik sicherlich ein. Hinzu kommt, dass bei bestehenden, reifen Märkten die *Marktstruktur* evaluierbar ist, während bei einem neu zu kreierenden Markt die Struktur im Vorhinein nicht exakt bekannt sein kann.

Hinsichtlich des *Betrachtungs- und Wirkungszeitraumes* werden in beiden Konzepten keinerlei zeitliche Begrenzungen vorgenommen. Geht man allerdings davon aus, dass die Marktstruktur beim market-based view eher gefestigt ist, resultiert hieraus eine - im Vergleich zum resource-based view - kurzfristigere Perspektive.⁷⁸¹ Die unterstellte Markt- und Branchendynamik berücksichtigend und die Historizität von Unternehmen betonend, ist der Betrachtungs- bzw. Wirkungszeitraum beim resource-based view im Umkehrschluss eher langfristiger.

Unterschiede bestehen auch hinsichtlich des *Planungsobjektes*. Stehen beim market-based view strategische Geschäftseinheiten im Mittelpunkt der Betrachtung, so bezieht sich der resource-based view vornehmlich auf das diversifizierte Gesamtunternehmen.⁷⁸²

⁷⁸⁰ Zu den typischen Marktphasen zählen die *Emergenz- oder Expansionsphase*, in der ein neues Produkt marktfähig entwickelt und am Markt eingeführt wird, die *Wachstumsphase*, in der Angebot und Nachfrage nach dem neuen Produkt steigen, die *Reife- (und Sättigungs-)phase*, in der ein hoher Umsatz aus dem Verkauf des Produktes erzielt wird, die Gewinne jedoch schon wieder zurück gehen, und die *Degenerationsphase*, in der das Produkt durch ein Folgeprodukt substituiert wird (vgl. Pfeiffer, W./Bischof, P. (1981), S. 133-166; Meffert, H. (2000), S. 340-342). Das Management eines Unternehmens in der Wachstumsphase wird sich als risikobereiter Innovationsführer daran ausrichten, zukünftige Entwicklungen zu bestimmen. Die Nachfrage nach den angebotenen Produkten und Dienstleistungen wächst schneller als die Wirtschaft oder die Bevölkerung. In der Reifephase wird das Management hingegen dazu über gehen, eine Führungsrolle in einigen wenigen, aber entscheidenden Bereichen zu übernehmen. Kostenaspekte und Flexibilität spielen hier eine zunehmend wichtigere Rolle. Das Management strebt verstärkt Kooperationen in Form von Allianzen, Joint Ventures oder Partnerschaften an. In der Degenerationsphase steht die kontinuierliche, systematische und zielorientierte Verbesserung von Qualität und Service im Blickpunkt. Das Management strebt danach, die Position des Unternehmens im Wettbewerb zu stärken (vgl. Drucker, P.F. (1999), S. 88-90).

⁷⁸¹ Dies liegt daran, dass man davon ausgehen kann, dass selbst gefestigte Branchenstrukturen langfristig veränderbar sind. Mit diesen langfristig veränderbaren Branchenstrukturen geht eine abnehmende Stabilität des Umfeldes einher (vgl. Porter, M.E. (1991b), S. 99). Der marktorientierte Ansatz kann diesbezüglich nur so lange Gültigkeit beanspruchen, wie die Marktstruktur bzw. die jeweiligen Parameter konstant bleiben.

⁷⁸² Bei der Restrukturierung der Wertkette betrachtet Porter zwar ausführlich Verknüpfungen zwischen verschiedenen Geschäftseinheiten, die resultierenden generischen Strategien beziehen sich jedoch immer nur auf einzelne Geschäftsfelder.

Dies liegt insbesondere an den distinktiven Ressourcen und Kernkompetenzen, die primär auf der Ebene des Gesamtunternehmens analysiert und nutzbar gemacht werden (können).

Ein weiterer Unterschied lässt sich in der *Wettbewerbsebene* erkennen. Während beim resource-based view ganze Unternehmen (z.T. auch über die jeweiligen Produkte) miteinander konkurrieren, vollzieht sich der Wettbewerb beim market-based view primär über Produkte und Kosten bzw. Leistungen (Preis), obwohl auch hier - wenn auch nicht so deutlich wie beim resource-based view - Unternehmensfusionen und -kooperationen analysiert werden. Aus Sicht des resource-based view ist es durchaus möglich, dass diversifizierte Unternehmen in einem bestimmten Geschäftsfeld mit anderen Anbietern konkurrieren, zugleich aber in anderen Geschäftsfeldern Lieferanten, Abnehmer oder Kooperationspartner sein können.

Der wesentliche Unterschied wird in der Betrachtung der *Wertkette* und der *Branchenstruktur* deutlich. Der resource-based view sieht die Wertkette als unternehmensspezifisches und gegebenes Ergebnis der Unternehmensgeschichte an, welches zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen in eine Marktposition umgesetzt werden muss. Dahingegen geht der market-based view von einer angestrebten, aus einer Branchenstruktur abgeleiteten Marktposition (Kostenführerschaft, differenzierter Anbieter, Nischenanbieter) aus, zu deren Erreichung die Wertkette umstrukturiert werden muss. Beim resource-based view stellt folglich die Wertkette die unabhängige und die Branchenstruktur die abhängige Variable dar, während beim market-based view die Branchenstruktur als die unabhängige und die Wertkette als die abhängige Variable identifiziert werden können.

Market-based view und resource-based view unterscheiden sich ebenfalls hinsichtlich der zu erzielenden *Rentenarten*. Im market-based view versuchen Unternehmen, Wettbewerbsvorteile und dauerhafte Renten durch Positionierung in möglichst attraktiven Branchen zu erreichen. Dabei konzentrieren sie sich zur Erzielung von Renten auf die Schaffung monopolartiger Wettbewerbspositionen durch den Aufbau, die Ausschöpfung und die Bewahrung von Marktunvollkommenheiten, z.B. in Form von Markteintritts- oder Marktaustrittsbarrieren (= Monopol-Renten). Im resource-based view hingegen resultiert die Erzielung von Renten entweder aus der Identifikation, Ausschöpfung und Bewahrung knapper bzw. distinktiver Ressourcen (= Ricardo-Renten), durch den effizienteren Einsatz bestehender Ressourcenpositionen (= Quasi-Renten) oder durch die Erschaffung neuartiger Produkt- oder Ressourcenkombinationen aufgrund unternehmerischen Handelns (= Schumpeter-Renten).

Letztlich bleibt anzumerken, dass sich die o.a. Komplementarität der Ansätze deutlich in den jeweiligen Sichtweisen bzw. *Entscheidungsperspektiven* reflektiert. Während beim market-based view eine outside-in-Perspektive (von außen nach innen) gewählt wird, geht der resource-based view inside-out (von innen nach außen) vor.⁷⁸³ Besonders dieser Sachverhalt macht bei einer integrativen Verknüpfung beider Ansätze erhebliche Probleme, da, um nicht in einen geschlossenen outside-inside-outside-inside-usw.-Zirkel zu geraten,⁷⁸⁴ ein Ansatz den anderen Ansatz dominieren sollte. Sonst kann es keinerlei Anknüpfungspunkte für eine konkrete Strategieformulierung geben.

5.5.3. Integrationsansatz von Börner

Im Rahmen des Integrationsansatzes von Börner kann, ausgehend von den oben beschriebenen Gemeinsamkeiten und Unterschieden, einzig eine hierarchische Verknüpfung sinnvoll erscheinen. Da bei den angeführten Prämissen der resource-based view zumeist weiter gefasst ist, wird er als das übergeordnete Konstrukt verstanden, welches die Weichenstellung für ein diversifiziertes Gesamtunternehmen beinhaltet. Unter- bzw. nachgeordnete, strategische Entscheidungen auf Geschäftsfeldebene werden danach aus Sicht des market-based view getroffen.⁷⁸⁵ Während dem resource-based view in diesem Zusammenhang die Aufgabe der „Marktentwicklung“ zukommt, kann der market-based view mit Hilfe seiner generischen Strategien zur Marktpositionierung in einzelnen Geschäftsfeldern beitragen. In diesem Fall kann von einer Bereitstellung von „Marktpositionierungsstrategien“ gesprochen werden.⁷⁸⁶

Der market-based view wird somit dem resource-based view hierarchisch untergeordnet und bringt einen geschäftsfeldspezifischen Input durch die notwendige outside-in-Perspektive in die Analyse ein.

⁷⁸³ Vgl. Kirsch, W. (1997), S. 173; Mintzberg, H./Ahlstrand, B./Lampel, J. (1999), S. 313.

⁷⁸⁴ Vgl. für die exemplarische Darstellung eines solchen Zirkels Rühli, E. (1994), S. 49-51.

⁷⁸⁵ Vgl. für eine ähnliche Argumentation der Ressourcendominanz der Unternehmensstrategie über die Geschäftsfeldstrategie Grünig, R. (1992), S. 272; Krüger, W./Homp, C. (1997), S. 87. Im Gegensatz dazu betonen Kühn/Grünig die Dominanz des market-based view bzw. der outside-in-Perspektive in Zusammenhang mit der Entwicklung eines Modells zur Erfolgspotenzialmessung (vgl. Kühn, R./Grünig, R. (2000), S. 168-171).

⁷⁸⁶ Vgl. Börner, C.J. (2000a), S. 137. Dies ist insofern gut nachvollziehbar, als dass der resource-based view, wie bereits oben dargestellt, aufgrund seiner Konzern- bzw. Gesamtunternehmenssichtweise nicht die Grundlage eigenständiger Geschäftsfeldstrategien bildet. Angesichts der erkennbaren Dynamik im Bereich Corporate Finance ist der resource-based view jedoch für die Sicherung dauerhafter ökonomischer Renten ebenfalls wichtig, da nur er eine kontinuierliche, ressourcenorientierte Anpassung der marktorientierten Wettbewerbsvorteile an ein sich dynamisch entwickelndes Umfeld ermöglicht (vgl. Proff, H. (1998), S. 42).

Dadurch, dass die Marktpositionierungsstrategien im konkreten, direkten Kunden- bzw. Marktkontakt entwickelt und wirksam werden, können die einzelnen strategischen Geschäftsfelder wesentlich dazu beitragen, die für die Marktentwicklung und die Identifizierung, Erhaltung und Ausbildung der distinktiven Ressourcen notwendige Marktperspektive einzubringen. Die Wertkette nach Porter kann dabei das wesentliche Bindeglied zwischen *resource-based* und *market-based view* darstellen, wenngleich beide Ansätze aus unterschiedlicher Richtung auf diese zugreifen.⁷⁸⁷

Als Planungsobjekte fungieren dabei die distinktiven Ressourcen und Kernkompetenzen.⁷⁸⁸ Die Steuerung der Geschäftsfelder erfolgt über diese Ressourcen. Entscheidend ist, dass die Ressourcenentwicklung in erster Linie dezentral in den jeweiligen Geschäftsfeldern, also im Marktkontakt, geschieht, da diese distinktiven Ressourcen wesentliche, strategisch nutzbare und unternehmensspezifische Elemente in den einzelnen Wertketten der jeweiligen Geschäftsfelder darstellen. Demzufolge setzen die generischen Strategien an einer Konfiguration der Wertkette um die distinktiven Ressourcen an. Dabei beeinflussen sowohl die Marktstruktur als auch die Beschaffenheit der distinktiven Ressourcen die jeweilige Strategiewahl.⁷⁸⁹

Die wesentlichen Elemente des Integrationsansatzes von Börner sind:⁷⁹⁰

- Funktionen der Marktentwicklung bzw. der Marktentwicklungsstrategien auf Basis des *resource-based view*:
 - langfristige Steuerung der Gesamtunternehmensentwicklung durch ressourcenorientierte Marktentwicklung, dabei:
 - Auswahl bzw. Definition der aktuellen und zukünftigen Geschäftsfelder,
 - Schaffung einer ressourcen- wie marktorientierten organisationalen Struktur und Zuweisung von Ressourcen- und Kompetenzverantwortung,
 - geschäftsfeldübergreifende Identifizierung, Entwicklung, Schutz, Verknüpfung und Nutzarmachung von distinktiven Ressourcen und
 - Abfedern von (exogenen und endogenen) Brüchen in der Geschäftsfeldstruktur;

⁷⁸⁷ Vgl. Grünig, R./Kühn, R. (2000), S. 382.

⁷⁸⁸ Vgl. Börner, C.J. (2000a), S. 214.

⁷⁸⁹ Vgl. Börner, C.J. (2000a), S. 140.

⁷⁹⁰ Vgl. Börner, C.J. (2000a), S. 142-143.

- Funktionen der Marktpositionierung bzw. der Marktpositionierungsstrategien auf Basis des *market-based view*:
 - ♦ kurzfristigere Nutzbarmachung von ressourcenbasierten Wettbewerbsvorteilen durch Positionierung in konkreten Märkten bzw. Marktsegmenten im Sinne einer Abschöpfung der eigenen Wettbewerbsvorteile und dadurch Erzielung eines überdurchschnittlichen finanziellen Ergebnisses und Generierung von cash flows zur Alimentierung der Marktentwicklungsaufwendungen, dadurch:
 - ♦ Gewährleistung eines Marktbezuges der Marktentwicklung durch
 - » Überführung interner Potenziale in Wettbewerbsvorteile durch konkrete (überlegene und nachhaltige) Nutzenstiftungen für die Nachfrager,
 - » Evaluation von Konkurrenz-, Nachfrage- und weiteren Umfeldentwicklungen durch direkten Kontakt und
 - » Fortführung der Marktbearbeitung nach explorativem Marketing sowie
 - ♦ dezentrale Entwicklung von distinktiven Ressourcen.

Während dem Problem der Interpretation von Wertkette und Branchenstruktur mit der angesprochenen Dominanz des resource-based vor dem market-based view begegnet werden kann, ergeben sich hieraus allerdings einige Probleme.⁷⁹¹

Obwohl es aufgrund der größeren Offenheit des resource-based view angebrachter erscheint, ihn bei der Analyse dem market-based view „voran zu stellen“, ist zum einen zu fragen, ob dies regelmäßig der strategisch richtige, zielführende Weg sein muss.

Zum anderen ist zu bedenken, dass hierdurch die geschäftsfeldspezifische Wertkette durch die ressourcenorientierte Gesamtunternehmensperspektive determiniert wird. Um aber aus Sicht des market-based view im betrachteten Markt eine dominante Marktposition einnehmen zu können, muss die Wertkette ausgehend von einer beobachteten Marktstruktur, und eben nicht aufgrund einer determinierten Gesamtunternehmenssituation, umstrukturiert werden.

Es ergeben sich also durch eine solche Hierarchisierung wesentliche Veränderungen im Konzept des market-based view, da die Möglichkeiten zur Wertkettenstrukturierung in einem Geschäftsfeld aus der Gesamtunternehmensperspektive eingeschränkt werden. Somit übt die Gesamtunternehmensperspektive und -strategie einen einschränkenden Einfluss auf die Geschäftsfeldstrategie aus.

⁷⁹¹ Vgl. Börner, C.J. (2000c), S. 820.

Im Umkehrschluss muss allerdings angemerkt werden, dass die Aufgabe (z.B. mittels Outsourcing)⁷⁹² einer bestimmte Ressource, die in einem bestimmten Geschäftsfeld nicht wesentlich wichtig, vielleicht sogar rentabilitätsvernichtend ist, kurzfristig rentabilitätssteigernd wirken, langfristig allerdings kontraproduktiv (weil kompetenzvernichtend) sein kann. Somit würde die Geschäftsfeldstrategie einen nicht unbedeutenden Einfluss auf die Gesamtunternehmensstrategie ausüben. Die Abstimmung dieser beiden Wirkungsrichtungen stellt einen wesentlichen Problem- bereich dieses Integrationsansatzes dar.⁷⁹³

Abschließend muss konstatiert werden, dass die Ableitung einer Strategie als Umsetzung der aus der Integration von marktorientierter Umfeld- und ressourcenorientierter Unternehmensana- lyse gewonnenen Erkenntnisse „recht problematisch“⁷⁹⁴ zu sein scheint. Ein Ausweg könnte hier in der Verfolgung weiterführender Integrationsansätze gefunden werden.

5.5.4. Weitere Integrationsansätze

Im Weiteren sollen zwei weiterführende Integrationsansätze (Ressourcen-Markt-Portefeuille, Geschäftsfeld-Kernkompetenzen-Portefeuille) kurz vorgestellt werden. Sie greifen einzelne As- pekte der beschriebenen Ansätze des market-based view und des resource-based view auf und leiten aus ihrer jeweiligen Portefeuillestrukturierung Empfehlungen zur Strategieformulierung bzw. -ausgestaltung ab.

⁷⁹² Als Outsourcing wird das Ausgliedern von Funktionsbereichen aus der eigenen Unternehmenskompetenz oder der Fremdbezug notwendiger Dienstleistungen bezeichnet. Outsourcing basiert auf einer Make-or-Buy-Analyse, mit deren Hilfe der Nutzen einer Fremdvergabe von Prozessen geprüft wird. Ziel des Out- sourcing ist, durch Verlagerung/Ausgliederung bisher selbst durchgeführter betrieblicher Leistungen auf spezialisierte und kostengünstigere Fremdfirmen strategische Erfolgspositionen aufzubauen. Das strategi- sche Potenzial des Outsourcing liegt in der Möglichkeit, Kostenreduktionseffekte zu erzielen und Differen- zierungsstrategien zu unterstützen. Mit Hilfe des Outsourcing können z.B. Kostenreduzierungen, Qualitäts- steigerungen, Serviceverbesserungen, Risikoverminderungen oder Spezialisierungsbestrebungen gezielter verfolgt werden. Outsourcing führt zu teilweise erheblichen Umstrukturierungen im Unternehmen, da so- wohl einzelne Aufgaben bzw. Funktionen als auch ganze Unternehmensbereiche ausgelagert und rechtlich verselbständigt werden können (vgl. Olfert, K./Pischulti, H. (2002), S. 201-202).

⁷⁹³ Vgl. Börner, C.J. (2000a), S. 140.

⁷⁹⁴ Priewasser, E. (2001), S. 252.

5.5.4.1. Ressourcen-Markt-Portfeuille

Ein Ansatz, der die Ressourcen, die Wettbewerbsvorteile generieren können, und die mit diesen Ressourcen erstellten Produkte, Leistungen bzw. Geschäftsfelder eines Unternehmens (und der jeweiligen Märkte) gegenüber stellt, ist das *Ressourcen-Markt-Portfeuille*.⁷⁹⁵ Hierbei wird danach differenziert, ob wettbewerbsvorteilbegründende Ressourcen und Absatzmärkte (bzw. deren zugeordnete Geschäftsfelder) bereits vorhanden oder neu zu schaffen sind.

Aufbauend auf einer Vier-Felder-Matrix lassen sich durch Kombination theoretischer Grundlagen des resource-based view und des market-based view zwei grundlegende Strategien (Entwicklung/Neuaufbau und Ressourcennutzung/-ausbau) formulieren (vgl. Abb. 5.8.).

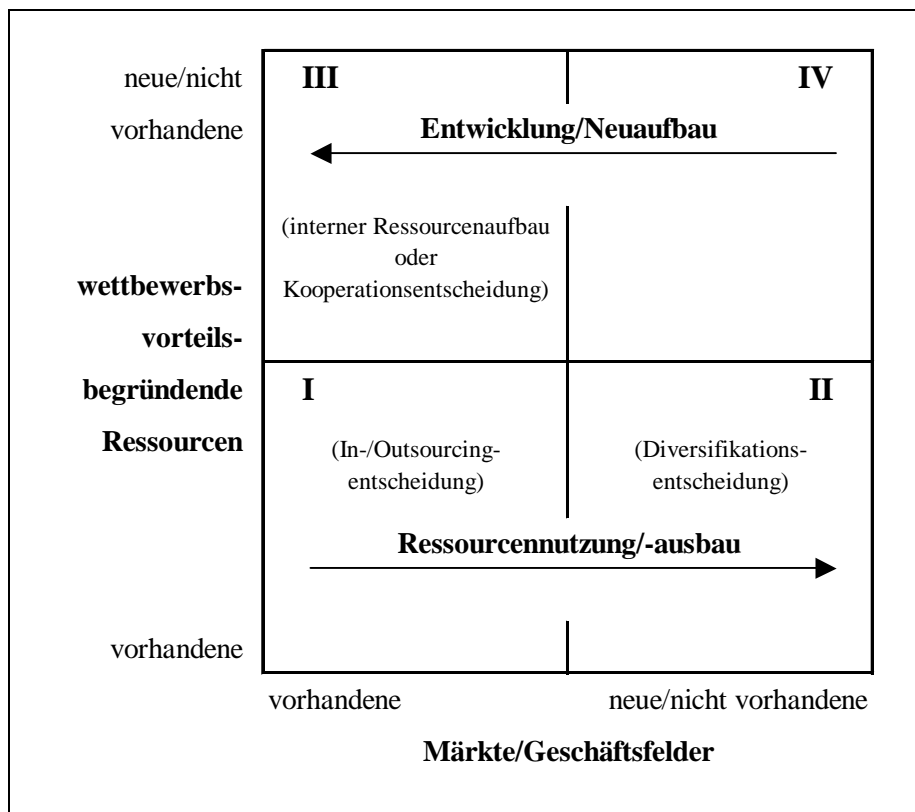


Abb. 5.8.: Ressourcen-Markt-Portfeuille
 Quelle: in Anlehnung an Ossadnik, W. (2000), S. 278

⁷⁹⁵ Vgl. u.a. Hamel, G./Prahalad, C.K. (1994), S. 227-231; Ossadnik, W. (2000), S. 277-283. Hinterhuber/Friedrich sehen das Ressourcen-Markt-Portfeuille als ein wesentliches Instrument ihres Vorschlages, ein Unternehmen als kognitives System von Kernkompetenzen und strategischen Geschäftseinheiten zu sehen (vgl. hierzu Hinterhuber, H.H./Friedrich, S.A. (1999), S. 1003-1013).

Im Rahmen der Strategie der *Ressourcennutzung* bzw. des *Ressourcenausbaus* können vorhandene ressourcenbasierte Wettbewerbsvorteile genutzt und in Richtung auf neue bzw. bisher noch nicht erschlossene Märkte ausgebaut werden. Auf Basis identifizierter Schlüsselressourcen und Kernkompetenzen werden, sieht man den resource-based view als den dominanten Ansatz an, die vorhandenen Ressourcenstärken dazu eingesetzt, Wettbewerbsvorteile in neuen Märkten zu generieren und eine interessante Marktposition einzunehmen. In bereits bearbeiteten Märkten ergeben sich diese Schlüsselressourcen und Kernkompetenzen aus den jeweiligen Marktpositionen.

Bei der *Entwicklung* bzw. dem *Neuaufbau* hat die Unternehmensführung zu ermitteln, wie die Ressourcenbedarfe in den Märkten sein werden, die erst neu entstehen oder in denen man sich künftig engagieren will. Aus dieser Ermittlung kann entschieden werden, welche Ressourcen auf welche Art und Weise zu entwickeln oder neu aufzubauen sind.

Ausgehend von diesen zwei Grundstrategien, lassen sich vier Teilstrategien zu deren Realisation identifizieren:

- Management vorhandener Ressourcen in gegenwärtig bearbeiteten Märkten (I),
- Management vorhandener Ressourcen für zukünftige Märkte (II),
- Management zu entwickelnder Ressourcen in gegenwärtig bearbeiteten Märkten (III) und
- Management zu entwickelnder Ressourcen bei nicht vorhandenen Märkten (IV).

Als Ziele des *Managements vorhandener Ressourcen in gegenwärtig bearbeiteten Märkten (I)* lassen sich die richtige Positionierung im gesamten Wertschöpfungsprozess (Senkung der Produktionskosten) und die Sicherstellung der Flexibilität in der Organisation der eigenen Wertschöpfung (Erhöhung der Innovationskraft und Beschleunigung der Innovationstätigkeit) identifizieren. Hierzu ist es notwendig, dass sich das jeweilige Unternehmen auf seine Kernkompetenzen konzentriert. Eine Möglichkeit zur Analyse der Kernkompetenzen stellt beispielsweise die ressourcenorientierte Prozesskettenanalyse dar.⁷⁹⁶ Aufgrund der ressourcenorientierten Prozesskettenanalyse erhöht sich die Transparenz über die ressourcenbezogenen Leistungsverflechtungen, reale Unter- oder Überkapazitäten können so identifiziert werden. Hierdurch ist es möglich, durch gezieltes In- oder Outsourcing die Fertigung- bzw. Leistungstiefe zu optimieren.

⁷⁹⁶ Vgl. Kuhn, A./Manthey, C. (1996), S. 129-138.

Ausgehend von der durchgeführten Prozesskettenanalyse kann das *Management vorhandener Ressourcen für zukünftige Märkte (II)* im Falle einer ermittelten Unterauslastung der Ressourcen bestrebt sein, einer Diversifikationsstrategie zu folgen und diese Ressourcen zum Ausbau der Unternehmensaktivitäten in zuvor nicht bearbeiteten oder existierenden Märkten zu nutzen. Für die Diversifikation spielt die Spezifität der Ressourcen (tangible oder intangible Ressourcen) und deren Einsatzes eine wesentliche Rolle. Dabei kann die Art der Diversifikation auf die Ressourcenflexibilität zurückgeführt werden. Insgesamt lassen sich also aus der Klassifikation der einer Diversifikation zu Grunde liegenden Ressourcen Tendenzaussagen über vorteilhafte Diversifikationsrichtungen ableiten.⁷⁹⁷ Eine Zusammenführung von market-based view und resource-based view ermöglicht so, Gegensätzliches (Spezifität und breite Marktpräsenz) doch miteinander zu vereinbaren. Unter Konzentration auf die eigenen Stärken wird es einem Unternehmen dann möglich sein, sich in diversen Märkten zu engagieren und sich gegen einzelne Marktschwankungen zu immunisieren.⁷⁹⁸

Während der resource-based view beim *Management zu entwickelnder Ressourcen bei nicht vorhandenen Märkten (IV)* keine eindeutige Aussage hinsichtlich der Art und Weise der aufzubauenen Ressourcen und somit der strategischen Implikationen tätigen kann (Erklärungslücke), da der Marktwert einer Ressource vor ihrer Entstehung nicht bestimmbar ist, ermöglicht der market-based view ansatzweise eine Aussage über den Ressourcenwert, der sich in der Marktsicht nach den Merkmalen und Anforderungen von Märkten richtet.⁷⁹⁹

Sind die Märkte schon vorhanden und werden bereits bearbeitet, so ist eine Beurteilung der Ressourcen hinsichtlich ihrer Eignung, im Wettbewerb zu bestehen, eher möglich. Ausgehend von einer Analyse eines konkurrierenden Kernproduktes (Konkurrenzanalyse) kann das *Management die Notwendigkeit erkennen, neue Ressourcen in gegenwärtig bearbeiteten Märkten zu entwickeln (III)*. Hierzu kann entweder versucht werden, die Ressourcen intern aufzubauen, oder - alternativ - der Weg einer Kooperation zur Aneignung externer, nicht intern aufzubauender Ressourcen gewählt werden. Aus Sicht des resource-based view spielen dabei die direkte Lernorientierung und die Lernfähigkeit im Unternehmen eine entscheidende Rolle.⁸⁰⁰

⁷⁹⁷ Vgl. Bamberger, I./Wrona, T. (1995a), S. 18; Bamberger, I./Wrona, T. (1996a), S. 143-144.

⁷⁹⁸ Vgl. Chatterjee, S./Wernerfelt, B. (1991), S. 33-48.

⁷⁹⁹ Vgl. Bamberger, I./Wrona, T. (1995a), S. 14-15; Bamberger, I./Wrona, T. (1996a), S. 140.

⁸⁰⁰ Vgl. Knyphausen, D. zu (1993), S. 781; Rasche, C./Wolfrum, B. (1994), S. 508.

5.5.4.2. Geschäftsfeld-Kernkompetenzen-Portefeuille

Einen ähnlichen Schritt wie das Ressourcen-Markt-Portefeuille geht das *Geschäftsfeld-Kernkompetenzen-Portefeuille*.⁸⁰¹ In Form eines Multifaktorenansatzes, der als interne Dimension die Verfügbarkeit der Kernkompetenzen und als externe Dimension die Geschäftsfeldattraktivität heranzieht, werden der market-based view und der resource-based view mit Hilfe einer Matrix integrativ verknüpft (vgl. Abb. 5.9.).

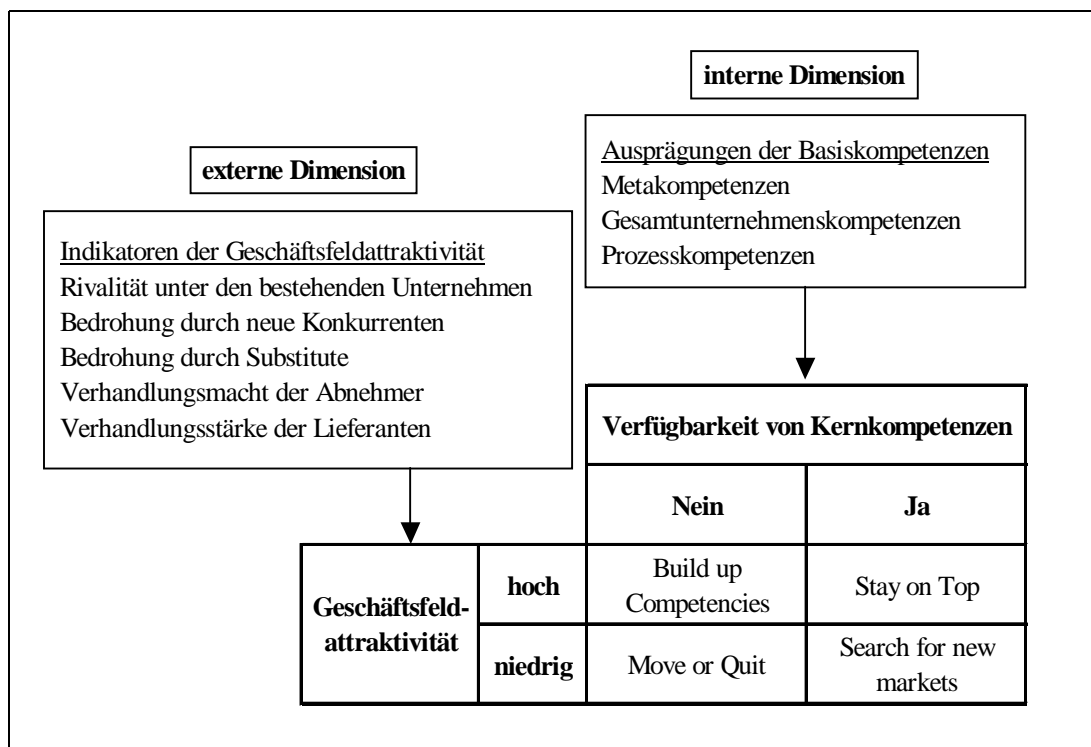


Abb. 5.9.: Geschäftsfeld-Kernkompetenzen-Portefeuille
 Quelle: in Anlehnung an Buchholz, W./Olemotz, T. (1995), S. 31

Während die von Porter diskutierten fünf Wettbewerbskräfte die Ausprägung der Geschäftsfeldattraktivität beeinflussen, lässt sich anhand der Ausprägungen der Basiskompetenzen auf die Verfügbarkeit der Kernkompetenzen schließen.⁸⁰² Im Sinne einer klassischen Portfolio-Analyse kann das zu betrachtende Geschäftsfeld in diese Matrix eingeordnet werden. Hieraus lässt sich sodann die strategische Ausrichtung bestimmen.

⁸⁰¹ Vgl. Buchholz, W./Olemotz, T. (1995), S. 31-33.

⁸⁰² Auf Grundlage von Basiskompetenzen werden spezifische Kernkompetenzen entwickelt (vgl. Buchholz, W./Olemotz, T. (1995), S. 19-26).

Es stehen folgende feldspezifische Strategiealternativen zur Auswahl:

- *Stay on Top*: Die verfügbaren Kernkompetenzen sollten zur bestmöglichen Bearbeitung der attraktiven Geschäftsfelder gesichert und weiter entwickelt werden.
- *Build up Competencies*: Kernkompetenzen sollten langfristig aufgebaut werden, um an den attraktiven Geschäftsfeldern teilhaben zu können (*follow-Strategie*).
- *Search for new markets*: Es ist eine Diversifikations- oder Marktentwicklungsstrategie zu verfolgen, damit die verfügbaren Kernkompetenzen nicht zur Bearbeitung unattraktiver Geschäftsfelder eingesetzt werden brauchen.
- *Move or Quit*: Hier sollte selektiv vorgegangen werden. Während die Quit-Variante einen Rückzug aus dem unattraktiven Geschäftsfeld fordert, wobei das Geschäftsfeld komplett aufgegeben und diesbezügliche Kernkompetenzen nicht weiterentwickelt bzw. aufgebaut werden, fordert die Move-Variante den gezielten Aufbau neuer Kernkompetenzen. Das Ziel der Move-Variante ist es, zukünftig in attraktive Geschäftsfelder eintreten oder attraktive Geschäftsfelder identifizieren und dort den Aufbau entsprechender Kernkompetenzen betreiben zu können.

Relativierend sollte allerdings angemerkt werden, dass dieser Ansatz lediglich ein stark vereinfachendes „Hilfsmittel“ darstellt. Es lassen sich zwar erste Anhaltspunkte und Hinweise ermitteln, die sich hieraus ergebenden Entscheidungen setzen allerdings eine gründliche, einzelfallspezifische Hinterfragung der Positionen im Portefeuille und der daraus gewonnenen Handlungsempfehlungen voraus.

Positiv fällt auf, dass dieser Ansatz den Entscheidungsträgern hilft, erste Anregungen und Hilfestellungen für deren Entscheidungen zu bekommen. Der Ansatz der Kernkompetenzen geht dabei mit dem Effekt einher, dass der Stellenwert unternehmerischer Funktionsbereiche im Rahmen strategischer Überlegungen zunimmt.

5.5.5. Relativierung der Integrationsansätze

Um die vorgestellten Ansätze anwenden zu können, ist die Durchführung einer ressourcenorientierten Prozesskettenanalyse notwendig. Hierdurch sollen Ressourcenbedarfe oder Ressourcenüberkapazitäten ermittelt werden, um daraus strategische Handlungsanweisungen ableiten zu können.⁸⁰³ Dies widerspricht jedoch der Nichtimitierbarkeit der Ressourcen (*Imperfect Imitability*), die vor allem auf Grund der Intransparenz gegebener Kausalzusammenhänge (*Causal Ambiguity*) wesentliche Eigenschaft wettbewerbsvorteilgenerierender, distinktiver Ressourcen ist.

⁸⁰³ Aus der Gegenüberstellung von Ressourcenbedarf oder -überschuss ist eine verbesserte Ist-Analyse der strategischen Position des Unternehmens möglich.

Mit der Kenntnis über die prozessualen Kausalzusammenhänge als Ergebnis der ressourcenorientierten Prozesskettenanalyse besteht die Gefahr, dass die jeweiligen Ressourcen imitiert werden können.

Weiterhin lassen sich durch die ressourcenorientierte Prozesskettenanalyse nicht alle relevanten Kausalzusammenhänge identifizieren. Insofern werden die sich hieraus ergebenden, strategischen Handlungsempfehlungen nur eingeschränkt nutzbar sein. Die Berücksichtigung aller unternehmensinternen Ressourceninterdependenzen ist somit nicht gewährleistet und kann im Falle nicht erfasster Zusammenhänge nur geschätzt werden.⁸⁰⁴

Ein weiterer Kritikpunkt ist in der konzeptionellen Ausrichtung der Modelle zu sehen. Die Integration von market-based view und resource-based view in einem Konzept geht mit einer Komplexitätsreduktion einher. Beide Ansätze stellen, für sich betrachtet, ein Partialmodell dar, ihre Integration führt ebenfalls zu einem - wenn auch komplexeren - Partialmodell.⁸⁰⁵ Eine theoretisch exakte Lösung eines strategischen Entscheidungs- bzw. Planungsproblems in einem Unternehmen bedingt aber die Aufstellung eines Totalmodells, um alle relevanten Sachverhalte gebührend berücksichtigen zu können.

Letztlich wird die Anwendung beider strategischer Konzeptionen zu einer erhöhten Kostenbelastung führen, da sowohl Kosten für die Identifikation der wettbewerbsrelevanten Ressourcen und ihrer Struktur (resource-based view) als auch Kosten für die Beschaffung unternehmensex-
terner Informationen (market-based view) anfallen werden. Zum Teil wird neben den bestehenden innerbetrieblichen Informationssystemen die Errichtung zusätzlicher Informationssysteme (zur Marktanalyse) notwendig sein.

Abschließend bleibt anzumerken, dass das Verhältnis zwischen interner und externer Orientierung nur in Abhängigkeit von der spezifischen Unternehmens- und Umweltsituation im Einzelfall bestimmt werden kann und muss.⁸⁰⁶

⁸⁰⁴ Vgl. Ossadnik, W. (2000), S. 283-285.

⁸⁰⁵ Partialmodelle fokussieren auf Teile eines Totalmodells und dienen somit der Komplexitätsreduktion und der Konzentration auf spezifische Teilaspekte (vgl. Kapitel 4.1.6).

⁸⁰⁶ Vgl. Ossadnik, W. (2000), S. 286.

5.5.6. Anmerkungen zu einer möglichen Dynamisierung des Integrationsansatzes

Die Ausführungen in diesem fünften Kapitel haben gezeigt, dass sich sowohl der resource-based view als auch der market-based view dynamisieren lassen.⁸⁰⁷ Da sowohl die Ressourcen und die Aktivitäten eines Unternehmens als auch die Positionierung des Unternehmens am Markt bestimmen, ob nachhaltige Wettbewerbsvorteile erzielt werden können, scheint eine Kombination beider Dynamisierungsansätze unter Berücksichtigung der Erkenntnisse des Integrationsansatzes von Börner möglich.

Entscheidend hierbei ist, dass eine Dynamisierung eine mehrere Zeitabschnitte umfassende Komponente beinhalten muss, da regelmäßig eine Vielzahl unterschiedlicher Veränderungen auftreten können, die es erforderlich machen, eine einmal eingenommene Marktposition langfristig zu verteidigen und das Ressourceportefeuille langfristig vor Substitution und Imitation zu schützen.

Für ein Unternehmen bedeutet das, dass es seine Positionierung im Markt, seine strategische Ausrichtung und seine Aktivitäten - im Sinne eines Hyperwettbewerbs, einer hybriden, strategischen Ausrichtung folgend - regelmäßig überprüfen und immer wieder verändern sowie sein Ressourcenportefeuille und seine Unternehmenskonfiguration - im Sinne eines dynamic capability-based view - kontinuierlich überprüfen, weiterentwickeln und vor äußeren, negativen Einflüssen schützen muss. Zudem muss all dies aufeinander abgestimmt werden.

Die vorzunehmenden strategischen Veränderungen können dabei zweierlei Art sein. Zum einen sind kleine, inkrementale Veränderungen möglich, zum anderen können tiefgreifende Veränderungen eine vollkommen neue Positionierung ermöglichen. Dass im Falle einer vorzunehmenden Veränderung das Timing eine wesentliche Rolle spielt, ist offensichtlich. So kommt es besonders darauf an, rechtzeitig zu erkennen, wann die Veränderungen der Wettbewerbskräfte eine (geringfügige) Positionsänderung erfordern und wann eine (grundlegende) Neupositionierung notwendig erscheint.

Zudem lassen es vor allem die sich verändernden Kundenbedürfnisse oder das regelmäßige Aufkommen neuer Anbieter mit alternativen Produkt- und Dienstleistungsangeboten notwendig erscheinen, dass Unternehmen ihre Aktivitäten (auch in speziellen Geschäftsfeldern) verändern und neu ausrichten.

⁸⁰⁷ Vgl. Kapitel 5.3.7. und 5.4.5.

Dies bedingt aber auch, dass das Unternehmen sein Ressourcenportefeuille an die geänderten Marktbedingungen anpassen oder marktentwickelnd modifizieren sollte. Da aber der Aufbau von Ressourcen mitunter sehr zeit- und arbeitsintensiv und der Wert bzw. die Lebensdauer einer Ressource recht kurz sein kann, ist es notwendig, einen regelmäßigen Ressourcenaufbau und/oder einen kontinuierlichen Ressourcenerhalt bzw. -ausbau zu gewährleisten. Eine Veränderungen der Unternehmenskonfiguration bzw. eine Umgestaltung der betroffenen Geschäftsfelder sollte hierbei billiger in Kauf genommen bzw. bewusst herbei geführt werden.

Nachhaltige Wettbewerbsvorteile ergeben sich dann dadurch, dass es ein Unternehmen schafft, über die Zeit immer wieder seine interne und externe Aufstellung an den jeweils herrschenden Wettbewerbsbedingungen auszurichten und somit eine „Sequenz temporärer Wettbewerbserfolge“⁸⁰⁸ zu erreichen. Eine überlegene Positionierung am Markt kann dabei jedoch nicht ausgenutzt werden, wenn das Unternehmen die hierfür notwendigen Ressourcen nicht besitzt. Ebenso können überlegene Ressourcen nicht genutzt werden, wenn es das Unternehmen nicht schafft, eine diesen Ressourcen entsprechende Marktpositionierung einzunehmen. „Somit muss eine Positionierung im Markt angestrebt werden, in der die herrschenden Wettbewerbskräfte bestmöglich für das eigene Unternehmen wirken, in der zugleich die Ressourcen des Unternehmens für eine möglichst lange Zeitdauer wertvoll und überlegen sowie schwer imitier- und substituierbar sind und die Aktivitäten des Unternehmens so gut wie möglich von diesen Ressourcen Gebrauch machen.“⁸⁰⁹

Dass dies in der Praxis sehr schwierig umzusetzen sein wird, scheint offensichtlich. Auf die diesem Ansatz inhärenten Probleme der organisationalen Trägheit, der Schwierigkeit, in einem dynamischen Umfeld eine zutreffende, zukunftsgerichtete Branchenanalyse durchführen zu können und den eingeschränkten Möglichkeiten, die Unternehmen besitzen, Veränderungen ihrer Ressourcen herbeizuführen (zu denken wäre hier besonders an die Humanressourcen), sei hier nur am Rande hingewiesen.⁸¹⁰ Die primäre Aufgabe eines strategischen Managements muss darin liegen, diese Schwierigkeiten aktiv zu bewältigen.

Der hierin implizierte Forschungsauftrag und -bedarf scheint enorm.

⁸⁰⁸ Lammerskötter, D. (2002), S. 173.

⁸⁰⁹ Lammerskötter, D. (2002), S. 176.

⁸¹⁰ Vgl. diesbezüglich Lammerskötter, D. (2002), S. 189-193.

Bei alledem muss allerdings beachtet werden, dass strategische Erfolgsrezepte, die jedermann frei zugänglich und auf alles anwendbar sind, nicht existieren können. „Was allgemein verfügbar ist, kann nicht zu einem strategischen Wettbewerbsvorteil des einen gegenüber einem anderen Unternehmen führen.“⁸¹¹

⁸¹¹ Knyphausen-Aufseß, D. zu (1997), S. 74.

Teil III: Entwicklung eines Strategieansatzes im Geschäftsfeld Corporate Finance

*Der Königsweg zum Erfolg existiert .. nicht. ...
Die Ausrichtung einer Strategie hängt
an den unterschiedlichen Ausgangsvoraussetzungen: ...*

Rampl, D.⁸¹²

6. Theoriekonforme Handlungsansätze zur Strategieformulierung im Geschäftsfeld Corporate Finance

6.1. Grundlegende Gedanken

Aufbauend auf den beschriebenen strategischen Grundkonzeptionen können theoriekonforme Handlungsansätze zur Strategieformulierung im Geschäftsfeld Corporate Finance generiert werden. Diese Handlungsansätze können Aufschluss darüber geben, wie das Verhältnis des Unternehmens zur Umwelt und wie die unternehmensinterne Ressourcenausstattung gestaltet werden können.⁸¹³ Aus diesem Grund werden im Folgenden die vorab gelegten Grundlagen miteinander kombiniert. Diese Kombination dient der fallweisen Konkretisierung der Ansätze und somit letztlich zur *beispielhaften* Strategieformulierung und Generierung eines *spezifischen* Strategieansatzes.⁸¹⁴

Bei dieser Vorgehensweise wird ein konzeptionelles Problem sichtbar. Da distinktive Ressourcen unternehmensindividuelle Tatbestände sind, müsste man auf *unternehmensindividueller Ebene* - und eben nicht verallgemeinerbar -⁸¹⁵ argumentieren, wollte man konkrete Strategieansätze aus Sicht des resource-based view ableiten. Hierzu bedient sich der resource-based view primär der (Einzel-) Fallstudienmethodik.

⁸¹² Rampl, D. (2002), S. 129.

⁸¹³ Vgl. Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2001), S. 98.

⁸¹⁴ Da die strategische, unternehmensinterne und die unternehmensexterne Analyse (in der Praxis) hinreichend komplex und oftmals nicht unmittelbar vergleichbar sind (vgl. Pfähler, W./Wiese, H. (1998), S. 8), wird im Folgenden nicht der Anspruch erhoben, einen allgemeingültigen, *optimalen* strategischen Handlungsansatz zu formulieren. Es wird vielmehr eine theoriekonforme, *mögliche* Strategieformulierung angeboten. Darüber hinaus kann unter Hinweis auf die aktuelle Strategieforschung angemerkt werden, dass die Suche nach möglichen Erfolgsstrategien bis dato zu dem ernüchternden Ergebnis geführt hat, dass trotz intensiver Forschungsbemühungen kaum gesicherte Erkenntnisse vorliegen, aufgrund derer sich überhaupt generelle Handlungsempfehlungen, -ansätze bzw. -anweisungen ableiten lassen (vgl. Jenner, T. (2003), S. 345). So ist denn auch Porter der Meinung, dass nicht *die* eine zu formulierende Strategie existiere, da es für die strategische Positionierung nicht nur eine einzige ideale Position gäbe (vgl. Porter, M.E. (1997), S. 48).

⁸¹⁵ Vgl. Börner, C.J. (2000a), S. 96.

Da aber häufig offen bleibt, ob die strategischen Entscheidungen der in den ex post Fallstudien betrachteten Unternehmen wirklich ex ante ressourcenorientiert waren oder ob sie nur im Nachhinein mit Hilfe des resource-based view Instrumentariums interpretiert wurden, wird im Weiteren bewusst auf *umfangreiche* Fallstudien oder eine empirische Fundierung verzichtet. Diese Vorgehensweise ist mit der eingangs bereits erläuterten deduktiv-logischen Forschungsmethodik bzw. Vorgehensweise, die dieser Arbeit zu Grunde liegt, konsistent.⁸¹⁶ Vielmehr soll - auf analytischem bzw. logischem Wege - ein theoriekonformer Handlungsansatz angeboten werden, der in einem unternehmensspezifischen Einzelfall jeweils zu konkretisieren wäre.

Weiterhin muss berücksichtigt werden, dass die Generierung von Wettbewerbsvorteilen im beratungsintensiven Geschäftsfeld Corporate Finance primär durch die Qualität der angebotenen Dienstleistung bestimmt wird. Deshalb sollte die Strategieformulierung maßgeblich auf Basis einer Analyse der qualitätsrelevanten Einflussfaktoren durchgeführt werden. Hierbei sind im Wesentlichen die Besonderheiten der Banken als Dienstleistungsunternehmen zu berücksichtigen. So kann beispielsweise beim Absatz von Dienstleistungen aufgrund der Charakteristika der Dienstleistungen nur durch eine strikte Orientierung an den Kundenbedürfnissen ein gewünschtes Qualitätsniveau sichergestellt werden. Hieraus ergibt sich, dass Kunden und Mitarbeiter als die zwei wesentlichen, für den Unternehmenserfolg kritischen Faktoren (Ressourcen) angesehen werden können.⁸¹⁷ Diese Sachverhalte berücksichtigend, kann es zur Verdeutlichung sinnvoll sein, sich für die weitere Analyse exemplarisch einzelne Banktypen auszuwählen. An diesen Banktypen können dann mögliche Handlungsansätze aufgezeigt und *beispielhaft* konkretisiert werden.

Die einzelnen Wettbewerbsstrategien bzw. Konzeptionen dürfen dabei aber nicht mit der für das strategische Management benötigten konkreten Geschäftsfeldstrategie gleichgesetzt werden. Sie definieren lediglich eine strategische Stoßrichtung. Um im Wettbewerb erfolgreich bestehen zu können, bedarf es vielmehr konkreter Vorstellungen über die angestrebten Wettbewerbsvorteile. Diese Vorstellungen lassen sich sowohl aus Sicht des market-based view als auch aus Sicht des resource-based view konkretisieren.⁸¹⁸

⁸¹⁶ Vgl. Kapitel 3.2.

⁸¹⁷ Vgl. Laib, P. (1998), S. 519.

⁸¹⁸ Vgl. Grünig, R./Kühn, R. (2000), S. 341-386.

6.2. Theoriekonforme Handlungsansätze aus Sicht des market-based view

Aus Sicht des market-based view ist es entscheidend, konkrete Vorstellungen hinsichtlich der Art der angebotenen Leistungen und Produkte, der Breite und Tiefe des Sortiments sowie des Preises und des Konditionensystems zu haben.

Eine Möglichkeit, sich von der Konkurrenz im Wettbewerb abzuheben, liegt in der Preisgestaltung der Bankleistungen. Notwendige Voraussetzung, um den Wettbewerb über den Preis der Bankleistungen erfolgreich gestalten zu können, ist die *Kostenführerschaft* für eine Bank. Strebt ein Unternehmen beispielsweise eine Kostenführerschaft an, so wäre es erforderlich, Mindestanforderungen bezüglich der Standarderfolgsfaktoren zu erfüllen und die Preis- und Konditionengestaltung (der Preis ist in dieser Strategieform das primäre Profilierungsmerkmal) aggressiv vorzunehmen, so dass eine möglichst große Preisdifferenz zur Konkurrenz realisierbar ist. Zur Realisation der Kostenführerschaft wäre folglich ein hohes Maß an Standardisierung der Bankleistungen anzustreben. Dadurch ist der Absatz großer Volumina der einzelnen Bankleistungen zu entsprechend niedrigen Kosten möglich. Bei vielen Bankleistungen ist der Preis ein wichtiger Aktionsparameter. Dies gilt insbesondere für standardisierte Grundleistungen, bei denen keine zusätzliche, individuelle Beratung notwendig ist.

Bei anderen, meist beratungsintensiven Bankleistungen ist der Preis der Bankleistung nur von untergeordneter Bedeutung. Im Fall von unternehmensindividuellen Beratungsleistungen beispielsweise kommt der qualitativ hochwertigen Problemlösungs- und Beratungskompetenz eine ungleich wichtigere Bedeutung als dem eigentlichen Preis für diese Beratung zu. Unter diesem Aspekt macht aus Sicht des market-based view die Verfolgung der *Differenzierungsstrategie* Sinn. Hierbei sollte das Unternehmen eine Position der Einzigartigkeit anstreben. Dabei gilt es, die Quellen der Einzigartigkeit herauszuarbeiten.

Um konkrete *Handlungsansätze* formulieren zu können, ist es von entscheidender Wichtigkeit, zu erkennen, in welcher Marktform sich die Bank bzw. das Geschäftsfeld Corporate Finance realiter befindet. Da man beim Geschäftsfeld Corporate Finance nicht mehr von einem Geschäftsfeld auf einem jungen Markt ausgehen kann (die meisten Banken bieten bereits mehr oder weniger Corporate Finance Leistungen an), der Markt für Corporate Finance Leistungen zur Zeit aber noch ein Wachstumspotenzial enthält, somit kaum als schrumpfend oder gar rezessiv be-

zeichnet werden kann,⁸¹⁹ liegt es nahe, die weiteren Ausführungen auf konkrete Handlungsansätze zu den etablierten, aufstrebenden Dienstleistungsmärkten zu beschränken.⁸²⁰

Ob die *alleinige* Fokussierung auf Kostensenkungsstrategien im Dienstleistungsbereich, z.B. in Form von zunehmenden Automatisierungen und Standardisierungen von Dienstleistungen, insbesondere in beratungsintensiven Dienstleistungsbereichen erfolgversprechend ist, kann durchaus hinterfragt werden. Bei Dienstleistungen mit relativ hohem Interaktionsgrad bestehen nur eingeschränkte Automatisierungs- und Standardisierungspotenziale, die zu wesentlichen Kostensenkungen führen könnten. Es hat sich realiter die Erkenntnis durchgesetzt, dass in diesem Fall die Fokussierung auf die Qualität langfristig erfolgreich sein wird.⁸²¹

Auf den Dienstleistungsmärkten kommt folglich der *Qualitätsorientierung* eine besondere Bedeutung zu.⁸²² Die Qualitätsorientierung ist durch die Schaffung von Differenzierungsvorteilen (Qualitäts-, Innovations- und Leistungsvorteilen) gekennzeichnet, die den unterschiedlichen Kundenwünschen bzw. -ansprüchen (Bedürfnisdifferenzierung und -individualisierung) gerecht werden sollen. Als Voraussetzung hierfür ist eine hohe Servicequalität und eine entsprechend hohe Imageposition/*Reputation* anzusehen. Ebenso spielen die sachliche und personelle Ausstattung (*tangibility*), die Verlässlichkeit der Leistungserbringung (*reliability*), die Bereitschaft zur Kundenproblemlösung (*responsiveness*), die Glaubwürdigkeit, Kompetenz, Höflichkeit und Vertrauenswürdigkeit der Bankmitarbeiter (*assurance*) und die Flexibilität, auf individuelle Kundenwünsche einzugehen (*empathy*), eine entscheidende Rolle.

Hierdurch kann die Preissensitivität der Kunden verringert werden. Entscheidend dabei ist allerdings, dass der Kunde die Qualität auch tatsächlich wahrnimmt und ihr durch eine angemessene monetäre Bewertung eine angemessene Bedeutung beimisst.

Mit einer signifikanten Qualitätsorientierung sollte der *Aufbau eines Qualitätssicherungs- bzw. Qualitätsmanagementsystems* einher gehen, um eine einheitliche Qualität der angebotenen Dienstleistungen gewährleisten zu können.

⁸¹⁹ Vgl. die Ausführungen in Kapitel 2.

⁸²⁰ Für die weiteren Ausführungen vgl. grundlegend Meffert, H. (1994), S. 305-334.

⁸²¹ Vgl. Ebel, B. (2001), S. 37.

⁸²² Da aber eine konsequente Differenzierungsorientierung ohne Berücksichtigung von Kostengesichtspunkten kaum zielführend sein wird, scheint die bereits diskutierte Strategiekombination (Simultanitätshypothese) der Differenzierung bzw. Qualitätsorientierung und der Kostenführerschaft hier sinnvoll zu sein.

Hinsichtlich der Ausgestaltung und Umsetzung einer Qualitätsstrategie bietet sich im Gegensatz zur Strategie der Kostenführerschaft eine *dezentrale Organisationsstruktur* kleiner und mittelgroßer Unternehmenseinheiten an. Diese *teamorientierten Einheiten* oder *Kompetenzzentren* sollten, ihre mehrdimensionale Koordination und Kommunikation nutzend, jederzeit flexibel auf veränderte Kundenanforderungen und Nachfrageentwicklungen reagieren können.

6.3. Theoriekonforme Handlungsansätze aus Sicht des resource-based view

Obwohl im Rahmen des resource-based view, anders als beispielsweise beim market-based view, keine Normstrategien vorgeschlagen werden, die auf statistisch abgesicherten Erhebungen beruhen,⁸²³ lassen sich dennoch einige strategische Postulate identifizieren, die sich primär auf die Bereitstellung von Ressourcen (Ressourcenausstattung) beziehen. Das Spektrum an Implikationen für strategische Entscheidungen umfasst u.a. In- bzw. Outsourcingmaßnahmen, Kooperationen, Unternehmenszusammenschlüsse und Organisationsstrukturen. Hinsichtlich absatzmarktpolitischer Maßnahmen wird gefordert, sich entlang der distinktiven Ressourcen zu diversifizieren, um die Distinktivität des eigenen Ressourcenportefeuilles in möglichst vielen Märkten oder Marktsegmenten nutzbar machen zu können.⁸²⁴

Besonders deutlich werden diese Implikationen bei der Darstellung der wesentlichen Entscheidungsregeln für das Management eines Unternehmens, die, ausgehend von den Erkenntnissen des competence-based view, formuliert werden können:⁸²⁵

- *Konzentration auf Kernkompetenzen*: Die Unternehmen sollten sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren, im Wesentlichen in Geschäftsfeldern tätig sein, in denen sie über Kernkompetenzen verfügen, und sich aus Geschäftsfeldern zurück ziehen, in denen sie nicht über Kernkompetenzen verfügen.
- *Nutzung vorhandener Kernkompetenzen*: Die Unternehmen sollen systematisch nach neuen Einsatz-/Geschäftsfeldern für vorhandene Kernkompetenzen suchen, um die Basis ihres Erfolgs verbreitern und zusätzliche Märkte erschließen zu können.

⁸²³ Vgl. Rasche, C. (1993), S. 426; Büschgen, H.E./Börner, C.J. (2003), S. 242.

⁸²⁴ Vgl. Börner, C.J. (2000b), S. 690.

⁸²⁵ Vgl. Theuvsen, L. (2001), S. 1647-1648.

- *Erwerb neuer Kernkompetenzen:* Die Unternehmen sollen andere Unternehmen kaufen, wenn diese über Kernkompetenzen verfügen, die isoliert nicht erworben werden können, um die als kritisch erachtete Defizite im eigenen Kompetenzbestand schließen zu können. Die eigene Kompetenzbasis kann so erweitert werden.
- *kein Outsourcing von Kernkompetenzen:*⁸²⁶ Die Unternehmen sollen sich nicht von ihren Kernkompetenzen trennen, um nicht die Kontrolle über ihre Kernkompetenzen und Fähigkeit zur Weiterentwicklung weiterer Kernkompetenzen zu verlieren.

Werden die Entscheidungsregeln konsequent befolgt, können sie unterschiedliche Entscheidungen im Rahmen des strategischen Managements in Banken auslösen. Ein Unternehmen sollte sein Angebot auf die Bereiche konzentrieren, die für die Kunden einen hohen Wert besitzen und in denen es gegenüber den Konkurrenten relativ starke Kernkompetenzen aufweist. Falls ein Unternehmen nicht über Kernkompetenzen in den entsprechenden Bereichen verfügt, kann es beispielsweise angeraten sein, sich aus Geschäftsfeldern zurück zu ziehen, Aktivitäten outzusourcen oder auf den Aufbau neuer Geschäftsfelder zu verzichten.⁸²⁷

Hierbei sollten allerdings die Risiken dieser Maßnahmen nicht außer Acht gelassen werden. Kernkompetenzen entstehen durch Kombinations- und Interaktionsprozesse einer Vielzahl unternehmensinterner Ressourcen. Durch einen Rückzug aus einem Geschäftsfeld oder einer Fremdvergabe von Aktivitäten können Lücken in der Wertschöpfungskette eines Unternehmens entstehen. Mit jedem Glied dieser Kette, das entfernt wird, reduziert sich die Anzahl möglicher Interaktionen zwischen den Ressourcen und somit die Fähigkeit, Kernkompetenzen entstehen zu lassen bzw. bestehende Kernkompetenzen zu nutzen. Dies würde langfristig zur Zerstörung der Erfolgsbasis führen können. Insofern empfiehlt es sich, nur diejenigen Aktivitäten outzusourcen, die effektiv nicht zum Kerngeschäft gehören und keinen zentralen Beitrag zur unternehmerischen Wertschöpfung leisten.⁸²⁸

Um konkrete *Handlungsansätze* formulieren zu können, ist es von entscheidender Wichtigkeit, mit Hilfe einer Ressourcenanalyse diejenigen Ressourcen bzw. Kernkompetenzen zu identifizieren, die zum Aufbau und Erhalt langfristiger Wettbewerbsvorteile im Geschäftsfeld Corporate Finance herangezogen werden können.

⁸²⁶ Die Unternehmen würden dadurch den Einfluss über ihre Wettbewerbsvorteile verlieren (vgl. Börner, C.J. (2000a), S. 309).

⁸²⁷ Vgl. Hinterhuber, H.H./Stuhec, U. (1997), S. 8-13. Zur Entscheidungsunterstützung führen Hinterhuber/Stuhec ein Kompetenzportfeuille ein, anhand dessen sie ihre Handlungsempfehlungen bzw. Entscheidungen formulieren.

⁸²⁸ Vgl. Bürki, D.M. (1996), S. 155-157.

Für das Geschäftsfeld Corporate Finance können folgende Kernkompetenzkategorien identifiziert werden:⁸²⁹

- Bewertungsfähigkeiten (Bewertung von Risiken zur risikoadäquaten Renditeerzielung),
- Flexibilität (flexible Organisationsstruktur),
- Segmentationsfähigkeiten (optimale Befriedigung von Kundenbedürfnissen),
- Insiderfähigkeiten (schnellere Informationsbeschaffung als die Konkurrenz),
- Technische Fähigkeiten (Erhöhung der betrieblichen Flexibilität und schnellere Entscheidungsfindung auf Basis fundierterer Informationen),
- Prognosefähigkeiten (bessere Szenarien zukünftiger Entwicklungen) und
- Reaktionsgeschwindigkeit (schnelleres - und dabei fehlerfreies - Produkt- und Dienstleistungsangebot als die Konkurrenz).

Es gilt, diese Kernkompetenzen langfristig zu festigen und situativ weiter zu entwickeln. Ein Aufbrechen der Wertschöpfungskette und Outsourcing dieser Kernkompetenzen sind grundsätzlich zu vermeiden.

6.4. Theoriekonforme Handlungsansätze aus Sicht des Integrationsansatzes

Folgt man der Eingangs beschriebenen Erkenntnis, dass im Bankbereich und somit auch im Geschäftsfeld Corporate Finance *Markttrends* (Meta- und Basistrends) beobachtbar sind, lassen sich durch Kombination des resource-based view (hier: den distinktiven Ressourcen und den Kernkompetenzen einer Bank, die sich im Zeitablauf dynamisch verändern können) und des market-based view, der hier die veränderten Markttrends durch Modifikation der unterschiedlichen Wettbewerbskräfte im Zeitablauf widerspiegeln hilft, Strategien formulieren, die es einer Bank erlauben, auf die marktlichen Veränderungen unter Berücksichtigung ihrer eigenen (distinktiven) Ressourcen Wettbewerbsvorteile im Geschäftsfeld Corporate Finance zu generieren.⁸³⁰

Während die Basistrends die Veränderungsrichtung des Marktes widerspiegeln, kann mit Hilfe der distinktiven Ressourcen und der Kernkompetenzen eine aktive, geschäftsfeldspezifische Strategie zur Nutzbarmachung dieser Trends entwickelt werden.

⁸²⁹ Vgl. ähnlich Maranghino-Singer, B. (1998), S. 206-208.

⁸³⁰ Vgl. für die weiteren Ausführungen zu diesem Bereich grundlegend Börner, C.J. (2000a), S. 253-255.

Entscheidend dabei ist, dass die distinktiven Ressourcen und Kernkompetenzen im Sinne des Integrationsansatzes von Börner als die hierarchisch übergeordneten Konstrukte verstanden werden, die die Weichenstellung für die strategischen Entscheidungen auf Geschäftsfeldebene vorgeben. Die unter- bzw. nachgeordneten, strategischen Entscheidungen aus Sicht des market-based view werden danach getroffen.

Allgemein hat eine Bank mehrere strategische Möglichkeiten, Wettbewerbsvorteile zu generieren. Hierzu zählen u.a. die Formulierung einer „Trendführerschaftsstrategie“, einer „Gegentrendstrategie“ und einer „Trendnischenstrategie“.

Bei der *Trendführerschaftsstrategie* greift die Bank den zu beobachtenden Basistrend auf und formuliert - unter Berücksichtigung ihrer distinktiven Ressourcen und Kernkompetenzen - eine geschäftsfeldspezifische Marktentwicklungsstrategie. Ein Wettbewerbsvorteil lässt sich für die Bank dann realisieren, wenn es gelingt, die distinktiven Ressourcen und Kernkompetenzen möglichst schnell an dem Basistrend auszurichten und somit den Basistrend (noch) zu beeinflussen. Sie gilt in diesem Fall als Trendführer im Bereich des Basistrends (hier: des Angebots von Corporate Finance Leistungen).

Alternativ hierzu kann die Bank, der Idee folgend, dass Wettbewerbsvorteile auch dann generiert werden können, wenn man etwas anders als die Anderen macht, eine Strategie verfolgen, die als *Gegentrendstrategie* bezeichnet werden kann. Hierbei formuliert die Bank ihre Strategie als Gegenbewegung zum Basistrend und gerät so „automatisch“ in eine einzigartige Stellung am Markt. Allerdings kann diese Strategieform nur dann sinnvoll und erfolgreich sein, wenn es der Bank gelingt, aufgrund ihrer distinktiven Ressourcen und Kernkompetenzen überlegene Marktangebote im Bereich Corporate Finance auf einem sich verändernden Markt zu formulieren. Wichtig hierbei ist, dass die Bank die Strukturentscheidungen anderer Banken nicht kopiert, da sie so ihre Einzigartigkeit aufgeben würde. Darüber hinaus müssen die Kunden das veränderte Marktangebot auch tatsächlich wahrnehmen und entsprechend nachfragen.

Schließlich besteht für die Bank die Möglichkeit, den strategischen Basistrend aufzunehmen, aber nicht aktiv mitzugestalten. Um hierbei trotzdem Wettbewerbsvorteile generieren zu können, sollte sich die Bank dem Branchenstandard anpassen und versuchen, sich unter Bezugnahme auf einige Teilwirkungen des Basistrends spezialisierend zu positionieren. Sie würde sich somit im Rahmen einer *Trendnischenstrategie* als Teil des Trends positionieren.

Diese Strategiealternative stellt somit eine Zwischenform der oben beschriebenen Strategiealternativen dar.⁸³¹

Davon ausgehend, dass sich Strategien nicht losgelöst vom Markt und der Unternehmensressourcen ermitteln lassen und dass durchaus denkbar ist, dass sowohl Märkte als auch Kernkompetenzen neu entwickelt werden können (oder müssen),⁸³² kann zur Verdeutlichung weiterer Strategiemöglichkeiten auf eine Kernkompetenz-Markt-Matrix zurück gegriffen werden.

Anhand dieser Matrix lassen sich vier grundlegende strategische Optionen beschreiben (Tab. 6.1.), auf deren Basis existierende Potenziale vorhandener (Ist-)Kernkompetenz-Lücken konkretisiert und die in der Zukunft notwendigen (Soll-)Kernkompetenzen bestimmt werden können. Die Identifikation der strategischen Optionen basiert auf der logischen Weiterentwicklung der Ressourcenanalyse um eine externe Sichtweise. Es müssen jetzt auf Basis der internen Perspektive Handlungsansätze formuliert werden, die eine optimale Positionierung der Kernkompetenzen zur Schaffung dauerhafter Wettbewerbsvorteile in den heutigen und vor allem zukünftigen Märkten ermöglicht. Dies kann mit Hilfe der Kernkompetenz-Markt-Matrix geschehen.

		Kernkompetenzen	
		bestehend	neu
Markt	bestehend	<p>Lücken füllen</p> <p>Welche Chancen bieten die bestehenden Kernkompetenzen in bestehenden Geschäftsfeldern?</p>	<p>herausragende Position</p> <p>Welche neuen Kernkompetenzen müssen aufgebaut werden, um die Position in einem aktuellen Markt halten oder ausbauen zu können?</p>
	neu	<p>weiße Flecken</p> <p>Auf welchen Märkten kann mit den gegenwärtigen Kernkompetenzen Kundenzufriedenheit geschaffen werden?</p>	<p>Mega-Chancen</p> <p>Welche neuen Kernkompetenzen müssen aufgebaut werden, um auf den attraktiven Märkten künftig erfolgreich zu sein?</p>

Tab. 6.1.: Kernkompetenz-Markt-Matrix
Quelle: in Anlehnung an Hamel, G./Prahalad, C.K. (1995), S. 341

⁸³¹ Die beschriebenen Strategien gehen davon aus, dass sowohl ein Markt für Corporate Finance Dienstleistungen als auch die für ein Angebot von Corporate Finance Dienstleistungen notwendigen Kernkompetenzen existieren.

⁸³² Vgl. Hinterhuber, H.H./Stuhec, U. (1997), S. 3.

Die Strategie des *Lücken füllen* ist die kostengünstigste Strategie des Ausbaus einer bestehenden Marktposition mit Hilfe der vorhandenen Ist-Kompetenzen. Vor allem dann, wenn Märkte noch nicht ausgereizt sind, lassen sich durch Stärkung der existierenden Produkt/Markt-Segmente auf diese Weise mit relativ geringem Aufwand Wettbewerbsvorteile generieren (*Ausschöpfung*). Zum Bestehen auf dem aktuellen Markt müssen zur Sicherung der *herausragenden Position* die Ist-Kernkompetenzen regelmäßig durch den Aufbau neuer oder die Weiterentwicklung bestehender Kernkompetenzen ergänzt werden (*Kernkompetenzerweiterung*). Verfügt man bereits allgemein über bestimmte Ist-Kernkompetenzen, so kann man mit deren Hilfe in neue, unentdeckte Märkte (*weiße Flecken*) vorstoßen. Die Ausweitung der Ist-Kernkompetenzen auf neue Anwendungsfelder ist meistens sinnvoll, denn ein erhöhtes Maß an Anwendungsinformationen vergrößert das Entwicklungspotenzial und die Entwicklungsgeschwindigkeit der Kernkompetenzen (*Markterweiterung*). Mit der Strategie der *Mega-Chancen* wollen die Unternehmen auf die Anforderungen sich dynamisch verändernder Marktgegebenheiten reagieren. Sie basiert auf dem Aufbau neuer Kernkompetenzen für neue, attraktive und nicht miteinander verwandte Märkte (*Zukunftspotenzial*).⁸³³

6.5. Theoriekonforme Handlungsansätze unter Berücksichtigung der Dynamisierung

In dynamischen Umfeldern unterliegen die Ursprünge und Eigenschaften von Wettbewerbsvorteilen häufig einem raschen Wandel.

Die Bedeutung des Faktors „Zeit“ berücksichtigend, stehen unterschiedliche Optionen zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen trotz schnell erodierender Wettbewerbsvorsprünge zur Verfügung. Während ein Unternehmen versuchen kann, durch Umsetzung zeitorientierter Strategien *schneller zu sein als die Konkurrenten* und so einen (temporären) Differenzierungsvorteil zu erringen, besteht auch die Möglichkeit, sich gegen den Zeiteinfluss durch den Aufbau von nichtimitierbaren Kernkompetenzen zu immunisieren. Dazu muss ein Unternehmen die Marktvollkommenheiten auf den Faktormärkten nutzen und eine *Wissensbasis aufbauen*, mit deren Hilfe immer neue innovative Produkte und Leistungen entwickelt bzw. angeboten werden können.⁸³⁴

⁸³³ Vgl. Thomsen, E.H. (2001), S. 117-119.

⁸³⁴ Vgl. Gladen, W. (2003), S. 170.

Da immer häufiger, insbesondere im Umfeld der Banken, eine Zunahme dynamischer Komplexität festgestellt wird,⁸³⁵ sollen an dieser Stelle die Erkenntnisse des dynamic capabilities - approach dazu genutzt werden, Möglichkeiten zur Flexibilisierung des Strategieprozesses bzw. der Strategieformulierung aufzuzeigen.

Um dies zu ermöglichen, werden zuerst die wesentlichen Hauptanforderungen an einen Strategieprozess in dynamisch komplexen Umfeldern benannt:⁸³⁶

- wirkungsvolle Sicherung der Überlebensfähigkeit
 - aktive Zukunftsgestaltung, indirekte strategische Steuerung, Berücksichtigung von Lernprozessen, Nachhaltigkeit der Strategie
- systemgerechte Prozessgestaltung
 - flexible Prozessgestaltung, offene Informationsgewinnung und -verarbeitung, Umweltbezug, hohe Prozessdurchlaufgeschwindigkeit und Prozesskürze
- zweckorientierte Systembalance
 - permanenter Prozessablauf und permanentes Prozessmanagement, Berücksichtigung der Selbstorganisation, Berücksichtigung der Antriebskräfte einer Strategie, klare Prozessverantwortlichkeiten
- evolutionäre Integration
 - Konzentration auf (Meta-) Erfolgspotenziale als Bausteine der Strategieevolution, Variation und Selektion strategischer Elemente, Berücksichtigung von Vernetztheit, empfängerorientierte und konkrete Kommunikation der strategischen Inhalte

Die Erkenntnisse über eine Dynamisierung des Strategieprozesses rühren aus unterschiedlichen Erwartungshaltungen hinsichtlich der Entwicklung unterschiedlicher Unternehmens- und Umwelt-“Zukünfte“ her.⁸³⁷ Dabei ist es entscheidend, Regelmäßigkeiten in unterschiedlichen Umweltgegebenheiten zu erkennen und zu bewerten. Dabei sollten im günstigsten Fall auch diejenigen Strategien erkannt werden, die es einer Unternehmung ermöglichen, bei auftretenden Diskontinuitäten in der Unternehmensumwelt trotzdem noch erfolgreich zu sein.

⁸³⁵ Vgl. Marten, I. (2000), S. 376.

⁸³⁶ Vgl. Marten, I. (2000), S. 352-368.

⁸³⁷ Vgl. für die weiteren Ausführungen Marten, I. (2000), S. 374-384.

Will man einer zunehmenden Dynamik strategisch begegnen, so ist ein wesentlicher Handlungsansatz in der *Flexibilisierung der Geschäftsfeldstrategien* zu sehen. Die Unternehmung muss umgehend (möglichst schnell) auf die langfristig nicht voraussagbaren Umfeldbedingungen reagieren können. Dies umso mehr, als zu konstatieren ist, dass eine Unternehmung bei steigender Umweltkomplexität nur durch die Erhöhung der Eigenvarietät, was einer Flexibilitätssteigerung entspricht, im Wettbewerb bestehen kann. Eine theoretisch ebenfalls mögliche Reduzierung der Fremdvarietät zum erfolgreichen Bestehen in einem dynamischen Wettbewerb ist jedoch durch Anpassung der eigenen Strategie nicht möglich.

Um die Flexibilisierung der Geschäftsfeldstrategie zu ermöglichen, ist es erforderlich, Rahmenbedingungen zu schaffen, die einen ungehinderten Ablauf kurzfristig auszulösender, flexibler und schneller (passiver) Anpassungsprozesse erlauben. Von einem statischen, stabilen Endzustand der Strategie ist dann nicht mehr auszugehen. Vielmehr sollte das Management ein Fließgleichgewicht zwischen der Unternehmung und der Umwelt sicher stellen.⁸³⁸

Relativierend muss allerdings angemerkt werden, dass kaum eine Unternehmung in der Lage sein kann, auf alle Veränderungen flexibel zu reagieren, da davon auszugehen ist, dass jede Anpassung Ressourcen verzehrt. Aus diesem Grund sollten nur bei *wichtigen* Entwicklungen (eventuell „gesammelte“) Anpassungen der Strategie vorgenommen werden.⁸³⁹ Die Entscheidung, welche Entwicklungen für ein bestimmtes Geschäftsfeld *wichtig* sind, sollte immer auch im Hinblick auf die Unternehmensstrategie durch die jeweilige Geschäftsfeldleitung getroffen werden.

Ist ein Unternehmen im Rahmen der ihm zur Verfügung stehenden Mittel in der Lage, durch Modifikation seiner Strategie aktiv in sein Umsystem eingreifen zu können, so hat es die Möglichkeit, in geeigneten Momenten Anpassungsprozesse durch die Modifikation der Umfeldbedingungen selbst anzustoßen.

⁸³⁸ Dieser Sachverhalt wird oftmals auch als „wettbewerbliche Fitness“ bezeichnet (vgl. Bassewitz, U. von (1996), S. 361).

⁸³⁹ Hier würde dem Faktor „Zeit“ aus ökonomischen Gesichtspunkten eine geringere Bedeutung beigemessen werden.

7. Status Quo - Analyse im Geschäftsfeld Corporate Finance

7.1. Darstellung der Umweltsituation im Geschäftsfeld Corporate Finance

7.1.1. Grundlegende Implikationen

Davon ausgehend, dass der Ausgangspunkt einer Branchen- und Wettbewerbsanalyse für Banken der aktuelle Status Quo sein muss,⁸⁴⁰ sowie der Idee der Analyse der Wettbewerbskräfte im Rahmen des market-based view folgend und die Anmerkungen zum Integrationsansatz von Börner berücksichtigend, sollen im Weiteren grundlegende Implikationen für eine durchzuführende Umweltanalyse mit Hilfe der fünf wesentlichen Wettbewerbskräfte für das Geschäftsfeld Corporate Finance (Marktmacht der Nachfrager, Marktmacht der Anbieter, Bedrohung durch Substitutions-/Ersatzprodukte, Bedrohung durch potenzielle neue Anbieter sowie Rivalität bzw. Wettbewerb innerhalb der Branche) kurz, aber für das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit ausreichend, näher beschrieben werden.

Hierbei soll der Betrachtungsfokus auf die Darstellung der Bedrohung durch potenzielle neue Anbieter sowie der Rivalität bzw. des Wettbewerbs innerhalb der Branche gelegt werden. Das Ziel ist es dabei, exemplarisch aufzuzeigen, welche Teilnehmer auf dem deutschen Markt für Corporate Finance Dienstleistungen miteinander konkurrieren und welche Leistungen diese anbieten.

Berücksichtigt man die anfangs beschriebene, aktuell hohe Wettbewerbsintensität und wendet das Modell des market-based view entsprechend an, so lässt sich für den Markt für Corporate Finance Leistungen feststellen, dass die Gefahr des Markteintritts neuer Wettbewerber steigt. Dies liegt insbesondere daran, dass die Entwicklungen der Informations- und Kommunikationstechnologie sowie des Internets den Zugang zu den Vertriebskanälen für neue Anbieter erleichtert haben. Zudem wurden die jüngsten Entwicklungen auf den Geld- und Kapitalmärkten von neuen Anbietern, die eine erhöhte Marktattraktivität realisierten, zum Anlass genommen, ihr traditionelles Geschäftsmodell zu modifizieren und zusätzliches (Kapitalmarkt- und Beratungs-) Know-how aufzubauen. Geringere Markteintrittsbarrieren und höhere Marktattraktivität erhöhen somit die Bedrohung durch potenzielle neue Anbieter.

⁸⁴⁰ Vgl. Büschgen, H.E./Börner, C.J. (2003), S. 231.

Darüber hinaus werden im Corporate Finance zunehmend substitutive Leistungen, insbesondere durch Versicherungsunternehmen sowie anderer Non- und Near-Banks entwickelt und angeboten. Weiterhin lässt sich eine Zunahme der Verhandlungsmacht der Aktiv-Kunden (Nachfrager) beobachten. Dahingegen spielt die Marktmacht der Anbieter aufgrund der Transformationsleistungen der Banken eine eher untergeordnete Rolle. Schlussendlich nimmt die Rivalität sowohl unter den Banken als auch zwischen den Banken und den anderen Wettbewerbern (Non- und Near-Banks) zu.

Betrachtet man die Rivalität bzw. den Wettbewerb innerhalb des Marktes für Corporate Finance Leistungen genauer, so lässt sich erkennen, dass sich zzt. unterschiedliche Finanzdienstleister den Markt „teilen“. Während große Universal-, Landes- und Regionalbanken, Spitzeninstitute der dezentralen Bankengruppen sowie einige Privatbanken traditionelle Anbieter in diesem Bereich sind,⁸⁴¹ treten in jüngster Zeit neue potenzielle Marktteilnehmer, wie z.B. Spezial- und Direktbanken, ausländische (Investment-)Banken oder Non- und Near-Banks (VC-Gesellschaften, Unternehmensberatungen, Business Angels oder Inkubatoren), in den Markt für Corporate Finance Leistungen ein.⁸⁴² Zudem ist festzustellen, dass eine immer größer werdende Anzahl von bisher nicht im Bankensektor tätigen Finanzdienstleistern Leistungen anbietet, die bislang zu den Kernkompetenzen der Banken gehörten.⁸⁴³

Da sich die strategische Ausrichtung einer Bank entscheidend durch deren Positionierung im Wettbewerberumfeld bestimmt,⁸⁴⁴ wird aus diesem Grund im Weiteren die (sehr differenzierte)⁸⁴⁵ Anbieterstruktur im Geschäftsfeld Corporate Finance überblicksartig vorgestellt. Dieser Vorstellung sollte sich situativ eine detaillierte Analyse der strategischen Ausgangslage (Konkurrenzanalyse) anschließen, bei der u.a. folgende Informationen zu beschaffen sind.⁸⁴⁶

⁸⁴¹ Vgl. Priewasser, E. (1998), S. 366.

⁸⁴² Auf die Problematik bei der exakten Abgrenzung von Universal- und Spezialbanken weist Möller, M. (2000), S. 12 hin.

⁸⁴³ Vgl. Bundesverband deutscher Banken (2000a), S. 33.

⁸⁴⁴ Vgl. Merl, G. (1998), S. 105.

⁸⁴⁵ Vgl. Graebner, W. (1993), S. 99.

⁸⁴⁶ Vgl. Schmoll, A. (2000), S. 762.

- (exakte) Anzahl der Konkurrenten,
- Konditionengestaltung und regionale Präsenz der Konkurrenten,
- Ermittlung des Marktführers,
- Umfang und Struktur der Geschäftsvolumen der Konkurrenten sowie
- Art und Qualität des Leistungsprogramms der Kunden.

7.1.2. Anbieterstruktur im Geschäftsfeld Corporate Finance

Der Markt für Corporate Finance Angebote zeichnet sich allgemein durch eine hohe Markttransparenz aus, die sich sowohl auf die im Markt befindlichen Teilnehmer als auch auf die Zahl und Art der abgeschlossenen Transaktionen bezieht. Zwar sind viele Informationen über zahlreiche Anbieter verfügbar, die Vergleichbarkeit und Auswertbarkeit der Daten ist aufgrund der unterschiedlichen Zusammensetzung der verschiedenen Leistungsangebote aber schwierig herzustellen. Dabei ergibt sich die Intransparenz nicht zuletzt aus der häufig vom Kunden gewünschten Vertraulichkeit.

Um die Anbieter im Corporate Finance Markt systematisieren zu können, werden die unterschiedlichen Anbieter in einzelne (strategische) Gruppen eingeteilt, die jeweils Gemeinsamkeiten im Leistungsspektrum und bei den Markteintrittsbarrieren aufweisen.⁸⁴⁷ Für die verschiedenen Anbietergruppen lassen sich dabei ganz spezifische Wettbewerbsprofile erkennen. So profitieren beispielsweise kleine Beratungsfirmen von ihren speziellen Kenntnissen auf bestimmten Teilmärkten (z.B. im M&A-Geschäft). Im Bankenbereich selbst konzentriert sich das Corporate Finance Geschäft vor allem auf die großen deutschen privaten Geschäftsbanken, einige Landesbanken sowie die internationalen Investmentbanken. Weiterhin werden spezialisierte Corporate Finance Leistungen von VC-Gesellschaften, Unternehmensberatungen, Business Angels oder Inkubatoren erbracht.

Nur am Rande zu betrachten sind die Marktmacht der Nachfrager und die der Anbieter sowie die Bedrohung durch Substitutions- bzw. Ersatzprodukte. Diese Einschränkung basiert auf der Erkenntnis, dass im Geschäftsfeld Corporate Finance nicht die Produkte an sich den Unterschied

⁸⁴⁷ Vgl. zu dieser Vorgehensweise die Ausführungen zu den strategischen Gruppen in Kapitel 5.3.4. Diese Vorgehensweise erleichtert die Durchführung einer Branchen- bzw. Konkurrenzanalyse (vgl. Pimper, O. (1998), S. 33). Bei dieser Vorgehensweise besteht allerdings die Gefahr, dass eine Gruppierung, gleich welcher Art auch immer, das Risiko in sich birgt, pauschal zu wirken. Auf mögliche Vereinfachungen und Abgrenzungungenauigkeiten sei an dieser Stelle hingewiesen.

zwischen den Konkurrenten ausmachen, sondern vielmehr die Qualität und Form der angebotenen (Dienst-) Leistung. Weiterhin kann in Zeiten sinkender Markt- und Mobilitätsbarrieren davon ausgegangen werden, dass die Nachfrager nach Corporate Finance Leistungen eine große Marktmacht haben werden, da sie im Rahmen ihrer Möglichkeiten entsprechenden Einfluss auf die Anbieter von Corporate Finance Leistungen ausüben können. Beispielsweise können sie bei unbefriedigender Konditionengestaltung nahezu restriktionsfrei den Anbieter wechseln.

Die Marktmacht der Anbieter hingegen scheint nicht ursächlich ermittelbar zu sein, da eine Zweckbindung der Gelder, die ein Corporate Finance Leistungen anbietendes Unternehmen von seinen „Passiv-Kunden“ hereingenommen hat, nicht gegeben ist.

Aus alledem wird ersichtlich, dass die drei zuletzt beschriebenen Wettbewerbskräfte einer tiefer gehenden Analyse nicht unterzogen werden müssen.

7.1.3. Gruppe der traditionellen Wettbewerber

Zur Gruppe der traditionellen Wettbewerber zählen die privaten Geschäftsbanken, die öffentlich-rechtlichen Banken und die genossenschaftlichen Banken. Obwohl sich die historisch unterschiedliche Herkunft der Bankengruppen ursprünglich in bestimmten Schwerpunkten ihrer Geschäftstätigkeit sowie ihrer Kundenstruktur widerspiegelte, haben sich die Grenzen zwischen diesen in der jüngsten Vergangenheit zunehmend verwischt. Entsprechend lassen sich diese Wettbewerber in eine strategische Gruppe einteilen.

Die *Großbanken* als Teil der privaten Geschäftsbanken haben eine lange Tradition im Firmenkundengeschäft und bauten gegen Ende der 1990er Jahre ihr Corporate Finance Angebot aus.⁸⁴⁸ Dabei steht bis heute die Kundenbeziehung und deren intensive Nutzung im Vordergrund.⁸⁴⁹ Das Ziel der Großbanken kann darin gesehen werden, einen Markterschließungsansatz zu verfolgen, der in besonderer Weise auf der großen Plazierungskraft, dem weitverzweigten Filialnetz und der langjährigen, breiten Kundenbasis beruht.⁸⁵⁰ Insbesondere in dynamischen Bereichen, wie z.B. den Sonder-, Fonds- oder Projektfinanzierungen, aber auch bei der Strukturierungs- und Realisierungsberatung werden Wettbewerbspotenziale gesehen.⁸⁵¹

⁸⁴⁸ Vgl. z.B. <http://www.commerzbank.de>; <http://www.deutsche-bank.de>; <http://www.hypovereinsbank.de>.

⁸⁴⁹ Vgl. Möller, M. (2000), S. 8.

⁸⁵⁰ Vgl. Graebner, W. (1993), S. 100.

⁸⁵¹ Vgl. Walter, B. (1991b), S. 72; Zinn, E. (1997), S. 414.

Darüber hinaus stellen die Großbanken ihren Kunden Eigenkapital über eigenen Beteiligungsgesellschaften zur Verfügung. Während Großkonzerne/-unternehmen über ausreichende Ressourcen (z.B. Mitarbeiter, Kapital) verfügen, Corporate Finance Leistungen (als Corporate Banks) eigenständig anzubieten, haben die Universal- bzw. Großbanken den zunehmenden Beratungsbedarf des Mittelstandes auf diesem Gebiet erkannt und sind dazu übergegangen, verstärkt Corporate Finance Leistungen für dieses Kundensegment anzubieten.⁸⁵² Aus unternehmensinterner Sicht zeichnen sich die Großbanken dadurch aus, dass sie unter technischen Gesichtspunkten alle Möglichkeiten moderner Informations- und Kommunikationstechniken ausnutzen. Das für das Angebot von Corporate Finance Dienstleistungen benötigte Personal wird sowohl intern als auch extern akquiriert.

Während die Großbanken eine breite Palette von Corporate Finance Dienstleistungen und Produkten anbieten, muss davon ausgegangen werden, dass die Zukunft des Firmenkundengeschäfts einer meist regional und im Firmenkundengeschäft tätigen *Privatbank* traditionellerweise im Angebot einzelner, spezifischer Corporate Finance Leistungen liegen wird.⁸⁵³ Privatbanken zeichnen sich durch ihre Unabhängigkeit, Flexibilität, Individualität und (vor allem) Fokussierung bzw. Spezialisierung auf bestimmte Kernleistungen aus. Das Anbieten umfangreicher (Corporate Finance) Produkte, wie dies von den Universal- bzw. Großbanken geleistet werden kann, ist nicht Kern des Selbstverständnisses von spezialisierten Privatbanken.⁸⁵⁴

Obwohl die einzelnen *Landesbanken* bzw. deren Mitglieder geschäftlich teilweise unterschiedlich ausgerichtet sind, ist doch zu konstatieren, dass sie über ihren öffentlichen Auftrag hinaus (Banken der öffentlichen Hand und Zentralinstitute der Sparkassen) durchaus Corporate Finance Produkte bzw. Leistungen anbieten.⁸⁵⁵ Allerdings nehmen sie hier bewusst die Position eines Nischenanbieters ein. Sie konzentrieren sich dabei auf bestimmte Regionen, Produkte oder Kundengruppen.

⁸⁵² Eigendorf betont, dass sich die Banken vor allem auf den deutschen Mittelstand konzentrieren sollen (vgl. Eigendorf, J. (2002b), S. 13).

⁸⁵³ Vgl. z.B. <http://www.lampebank.de>; <http://www.metzler.com>; <http://www.oppenheim.de>.

⁸⁵⁴ Vgl. Rometsch, S. (1998a), S. 264.

⁸⁵⁵ Vgl. z.B. <http://www.helaba.de>; <http://www.nordlb.de>; <http://www.westlb.de>. Die WestLB bietet z.B. in ihrem Geschäftsfeld „Equity Investments“ Corporate Finance Produkte und Leistungen an.

Mit Hilfe einer genauen Kenntnis der lokalen Märkte, einer engen lokalen oder regionalen Kundenbeziehung und einer dominierenden Stellung bei bestimmten Kundengruppen oder Dienstleistungen wird versucht, gegenüber den anderen Marktwettbewerbern auf eben diesen Gebieten Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Hierbei wird auf eine kundenfokussierte Bedürfnisorientierung Wert gelegt.⁸⁵⁶

Besonders im Emissionsgeschäft (im Mittelpunkt stehen hier Eigenemissionen)⁸⁵⁷, auf dem Gebiet der Projekt- und Spezialfinanzierungen sowie in der Vermittlung von Unternehmen, Unternehmensteilen und Beteiligungen liegen die Stärken der Landesbanken, die ihre Kunden bei der Suche nach Übernahme- oder Kooperationskandidaten und im Rahmen von Kauf- oder Verkaufsprozessen bzw. bei Unternehmenszusammenschlüssen aktiv unterstützen. Zudem wird, ausgehend von der Fokussierung auf einige wenige Kundenkreise, versucht, im Going Public bzw. bei IPO's und im M&A-Geschäft größere Marktanteile zu gewinnen.⁸⁵⁸ Durch die beschriebene Fokussierung ist es den Landesbanken als Nischenanbieter möglich, ihre Ressourcen gezielt auf die Geschäftsfelder zu lenken, in denen sie primär erwarten, Wettbewerbsvorteile erzielen zu können.

Die sich traditionell primär auf den Mittelstand konzentrierende *Sparkassenfinanzgruppe* wiederum nimmt eine führende Position bei Existenzgründungen, insbesondere durch ihren Gründerwettbewerb „StartUp“ oder das Angebot von Nachrangdarlehen an mittelständische Unternehmen im Rahmen ihres Projektes „Firmenkreditplus“, ein.⁸⁵⁹ Zudem sind viele Sparkassen an Technologiezentren beteiligt oder bei VC-Gesellschaften engagiert.⁸⁶⁰ Ihre breite Marktpräsenz und ihre führende Position im nationalen Privatkundengeschäft und mittelständischen Firmenkundengeschäft wird durch das große Geschäftsstellennetz der Sparkassen begünstigt.⁸⁶¹

Die *Sparkassen* zeichnen sich durch ihre „lebenslange“ Betreuung der Firmenkunden, insbesondere durch eine umfassende Existenzgründerfinanzierung, aus.

⁸⁵⁶ Vgl. Merl, G. (1998), S. 105-106.

⁸⁵⁷ Zu denken ist hier insbesondere an das Pfandbriefprivileg der Landesbanken. Die Bedeutung der Landesbanken bei Aktienemissionen ist bis dato noch gering.

⁸⁵⁸ Vgl. Merl, G. (1998), S. 108-110.

⁸⁵⁹ Vgl. z.B. <http://www.dsgv.de>; <http://www.sparkasse.de>; <http://www.sparkassen-finanzgruppe.de>.

⁸⁶⁰ Vgl. Mauerer, A. (2000), S. 189.

⁸⁶¹ Vgl. Köppen, J. von (2003), S. 444.

Darüber hinaus zählen - nach eigenem Bekunden - die regionale Bindung, die Nähe zum Kunden, qualitativ hochwertig ausgebildete Mitarbeiter mit einer persönlichen Kundenbindung und -nähe sowie einem hohen Vertrauenspotenzial und die „Marke Sparkasse“ zu den Stärken der Sparkassen. Schlussendlich sind die Sparkassen regional ausgerichtet und können über ihre Dachorganisationen leistungsfähige Universalbank- bzw. Kapitalmarktprodukte anbieten.⁸⁶²

Die Initiierung des Pilotprojektes „Corporate Finance für den Mittelstand“ und die Installierung der hierin zusammengefassten Empfehlungen und Maßnahmen (z.B. Schaffung von Kapitalbeteiligungsgesellschaften, Angeboten zu Nachfolgefragen sowie Angebote in den Bereichen M&A, Derivate und Going Public) werden die Sparkassen durch die Ausweitung ihrer Geschäftstätigkeiten über das traditionelle fremdkapitalorientierte Firmenkundengeschäft hinaus zu einem potenziellen Konkurrenten der Großbanken im Markt für Corporate Finance Dienstleistungen machen können.⁸⁶³

Die *genossenschaftlichen Banken* (Volks- und Raiffeisenbanken) zeichnen sich durch Kunden-
nähe und eine starke Verankerung in der Region aus.⁸⁶⁴ Ihre Kompetenzen liegen im standardisierten Privatkunden- sowie im gewerblichen mittelständischen Firmenkundengeschäft (VR-Mittelstand).⁸⁶⁵ Dies leitet sich primär aus dem Förderauftrag und den Eigentumsverhältnissen der Genossenschaften ab. Die konkrete Geschäftspolitik wird dabei nicht durch eine ausschließlich betriebswirtschaftliche Sichtweise, wie z.B. die Optimierung des Shareholder Value, bestimmt, sondern durch ihren mitglieder- und kundenbezogenen Unternehmensauftrag. Der Fokus der genossenschaftlichen Geschäftstätigkeit im Firmenkundengeschäft liegt demzufolge in der Bereitstellung spezifischer, am Lebenszyklus eines Unternehmens orientierter Finanzierungslösungen und dem Angebot entsprechender Instrumente; vom klassischen Firmenkundenkredit bis zu Finanzierungssurrogaten und einer intensiven Managementunterstützung. Dabei erschließen und bearbeiten die Volks- und Raiffeisenbanken den Markt, während die Zentralbanken (DZ Bank und WGZ-Bank) für ein entsprechendes Corporate Finance Produktangebot verantwortlich sind.

⁸⁶² Vgl. Thum, W.E./Semmler, M. (2003), S. 61-65.

⁸⁶³ Vgl. Mang, T. (2002), S. 10-13.

⁸⁶⁴ Vgl. z.B. <http://www.dzbank.de>; <http://www.vr-networld.de>; <http://www.wgz-bank.de>.

⁸⁶⁵ Vgl. Chalmovsky, L./Dexheimer, U. (2004), S. 34-35.

Die Stärken der genossenschaftlichen Banken werden in der Verwurzelung in der Region, der Kundennähe, der Mitgliederbindung, einer ausgeprägten Kundenloyalität, einer relativ guten Eigenkapitalausstattung und einer wettbewerbsfähigen Palette von Standardprodukten gesehen. Als Schwächen der genossenschaftlichen Banken gelten gemeinhin die Fokussierung auf traditionelle Produkte und Kundengruppen, ein Innovations- und Investitionsdruck auf der Technikseite, eine relativ schlechte Kostenposition, weitestgehend in gesättigten Märkten eingeeengte Erfolgspotenziale und eine hohe Ertragsbeanspruchung durch Risikovorsorge.⁸⁶⁶ Aufgrund der dezentralen Strukturen der genossenschaftlichen Banken streben diese nicht nach einer Kostenführerschaft. Angesichts des großen Kundenstammes kommt für die genossenschaftlichen Banken auch keine Nischenstrategie in Betracht. Um nicht in eine Situation „zwischen den Stühlen“ zu geraten, wird deswegen eine für das Mengengeschäft modifizierte Differenzierungsstrategie angestrebt.⁸⁶⁷

7.1.4. Gruppe der Spezial- und Direktbanken

Neben den traditionellen Wettbewerbern haben auch Spezial- und Direktbanken vereinzelt begonnen, Corporate Finance Dienstleistungen anzubieten.⁸⁶⁸ Obwohl deren Leistungsangebote das Geschäft der traditionellen Wettbewerber (Universalbankgeschäft) nur zum Teil abbilden (können) und diese Banken nur in einzelnen Geschäftsbereichen als wirkliche Mitwettbewerber anzusehen sind, ist zu beobachten, dass sie eine Ausdehnung ihrer Leistungsprogramme anstreben und damit zunehmend in Konkurrenz zu den traditionellen Wettbewerbern treten.

Insbesondere die Direktbanken zeichnen sich besonders dadurch aus, dass sie standardisierte Bankleistungen mit Hilfe der Informations- und Kommunikationstechnologie online oder telefonisch den jeweiligen Kunden kostengünstig anbieten können. Wenngleich die Wettbewerbsbedeutung der Direktbanken bislang eher gering zu erachten ist, lässt die zunehmende Technikakzeptanz der nachwachsenden Unternehmergegeneration und die Fortentwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie eine steigende Wettbewerbsrelevanz erwarten.

⁸⁶⁶ Vgl. Meyer, C. (2000), S. 60-61.

⁸⁶⁷ Vgl. Meyer, C. (2000), S. 75-76.

⁸⁶⁸ Vgl. z.B. <http://www.ikb.de>; <http://www.kfw-mittelstandsbank.de>; <http://www.postbank.de>.

7.1.5. Gruppe der ausländischen Investmentbanken

Ausländische, meist amerikanische Investmentbanken betreiben primär das Wertpapieremissions- und Anlagegeschäft und bieten zudem auch sämtliche mit dem Wertpapiergeschäft verbundenen Dienstleistungen sowie die Unternehmensberatung und das M&A-Geschäft an.⁸⁶⁹ Bei der Beratung können die Investmentbanken auf die international gemachten Erfahrungen im Bereich Corporate Finance zurückgreifen, wobei Anpassungen an die nationalen Gegebenheiten verständlicherweise z.T. notwendig werden.⁸⁷⁰

Dabei ist oftmals eine Spezialisierung auf einzelne Produktkombinationen erkennbar. So lassen sich beispielhaft Konzentrationen auf „intelligente“ Produktinformationen für Firmenübernahmen, auf das Bilanzstrukturmanagement oder auf die Beteiligung bzw. Führung von Kapitalmarkttransaktionen erkennen. Von entscheidender Bedeutung ist in diesem Fall das umfangreiche Know-how der Investmentbanker, die insbesondere in der Lage sind, hochkomplexe Problemstellungen (Mergers & Acquisitions, Capital Structure oder Going Public) für den qualitäts-

⁸⁶⁹ Vgl. z.B. <http://www.goldmansachs.com>; <http://www.merrillynch.com>; <http://www.smithbarney.com>.

⁸⁷⁰ Erinnerung sei in diesem Zusammenhang an den mittlerweile durch den Gramm-Leach-Bliley Act von 1999 abgelösten, die Bankenlandschaft in den USA prägenden Banking Act (= „Glass-Steagall-Act“, benannt nach dem Initiator des Banking Act von 1933, Senator Glass, und dem wichtigsten Befürworter des Gesetzes im Repräsentantenhaus, Senator Steagall) von 1932/33, durch den sich aufgrund des in ihm festgelegten Trennbankensystems zwangsläufig eine eigene „Investmentbanking-Industrie“ (Zinn, E. (1997), S. 413) entwickeln konnte (vgl. u.a. Wertschulte, J.F. (2001), Sp. 1159-1160). Dies führte zu einer Fokussierung der Investmentbanken auf das Angebot von Corporate Finance Produkten und Leistungen sowie einer damit einhergehenden Spezialisierung auf die Beratungsleistungen in diesem Bereich, in deren Rahmen zusehends Wettbewerbsvorteile durch einen Know-how-Aufbau generiert werden konnten. Vgl. zu dieser Sichtweise stellvertretend Walther, A. (1993), S. 137-138. Priewasser identifiziert einen Erfahrungsvorsprung der ausländischen Investmentbanken im Geschäftsfeld Corporate Finance (vgl. Priewasser, E. (2001), S. 429). Zu dem Universalbankensystem gegenüberstehenden Trennbankensystem, welches in den USA aufgrund des Glass-Steagall-Act von 1933 und des Bank-Holding-Company Act von 1956, die beide die einzelnen Finanzmarktsegmente streng auseinander hielten, etabliert war, und dessen neuerer Entwicklung insbesondere dessen Modifikation in den USA durch den nach den republikanischen Abgeordneten Phil Gramm, Jim Leach und Tom Bliley, die den Gesetzesentwurf eingebracht haben, benannte Gramm-Leach-Bliley-Act (Financial Modernization Act), vgl. Baas, V. (1997), S. 606-608; Rudolph, B. (1999), S. 14-20; Baas, V. (2000), S. 32-34; Barth, H./Porlein, N. (2000), S. 190-192; Gruson, M. (2000), S. 153-163; Noller, K.J. (2002), S. 62-69; Steiner, M. (2003), S. 8-13. Der Gramm-Leach-Bliley-Act beseitigt zwar das bestehende US-Trennbankensystem im Grundsatz nicht; als Finanzholdings ausgerichtete US-Banken, deren Töchter gut geführte und gut kapitalisierte Einlagenkreditinstitute sind (vgl. Gruson, M. (2000), S. 155-158), dürfen jetzt aber sämtliche Finanzdienstleistungen aus einer Hand anbieten. Zudem lässt die neue Gesetzgebung die Diversifikation in verschiedene (auch bankferne) Geschäftsbereiche zu. Die Bildung von Financial Holding Companies (FHC) wird hierdurch möglich. Für eine Gegenüberstellung von Universalbanken- und Trennbankensystem vgl. Büschgen, H.E. (1997a), S. 16-21; Büschgen, H.E. (1997b), S. 1-19; Achleitner, A.K. (1999), S. 5-8. Einen Überblick über ausländische Bankensysteme liefert Hein, M. (2001), Sp. 230-242, für die überblicksartige Darstellung der Bankensysteme in den USA vgl. Huertas, T.F. (2000), S. 470-505.

bewussten (Groß-)Kunden zu lösen.⁸⁷¹ Sie konzentrieren ihre Geschäftstätigkeit weitgehend auf ausgewählte Marktsegmente (z.B. multinationale Unternehmen oder Großkonzerne).⁸⁷²

Dies, gepaart mit einer langjährigen, historisch bedingten Erfahrung im Investment Banking und somit auch Corporate Finance Bereich, hat dazu geführt, dass insbesondere die amerikanischen Investmentbanken im Corporate Finance nach anfänglichen Schwierigkeiten heute auf dem deutschen Markt eine starke Marktposition haben.

Als Gründe für die heutige Marktstärke der großen amerikanischen Investmentbanken im Corporate Finance lassen sich u.a. ihre langjährige Erfahrung bzw. ihr über die Jahre erworbenes Know-how im Corporate Finance, eine hohe Professionalität in der Unternehmensbewertung und -beratung, ein globales Stützpunktnetz und nicht zuletzt eine bestehende Neutralität in der Beratung (kein „Zwang“ zum Abschluss von Cross-Selling-Geschäften, wie oftmals im Universalbankbereich unterstellt) anführen.⁸⁷³ Wichtigste Ertragsquelle für die Investmentbanken sind die Provisionserträge aus dem oben genannten, oft bilanzunwirksamen Angebot von Corporate Finance Leistungen.⁸⁷⁴

Problematisch ist hingegen ihr fraktaler Ansatz des Corporate Finance Angebotes. Die klassischen, ausländischen Investmentbanken bieten in der Regel Finanzierungslösungen für großvolumige Transaktionen an, die aus einzelnen, isolierten Produkten und Dienstleistungen bestehen, die kaum eine Bindung zu anderen Finanzierungs- und Produktformen im Firmenkundengeschäft haben (produktorientierter Ansatz). Eine langfristige Kundenbetreuung findet in der Regel nicht statt. Dies erfordert auf Kundenseite eine hohe Transaktionsprofessionalität, die insbesondere im mittelständischen Kundenstamm nur schwerlich vorausgesetzt werden kann. Diese Zielgruppe eignet sich folglich weniger als Nachfrager der von Investmentbanken angebotenen Corporate Finance Leistungen.⁸⁷⁵

⁸⁷¹ Vgl. Krönung, H.D. (1996), S. 176.

⁸⁷² Vgl. Büschgen, H.E. (1999), S. 27.

⁸⁷³ Vgl. Graebner, W. (1993), S. 100; Zinn, E. (1997), S. 413-414.

⁸⁷⁴ Vgl. Möller, M. (2000), S. 7.

⁸⁷⁵ Vgl. HypoVereinsbank (2000), S. 11.

7.1.6. Gruppe der Non- und Near-Banks

Non- und Near-Banks sind oft auf einzelne Produkte bzw. Produktgruppen oder Kunden bzw. Kundengruppen fokussiert. Zu den einzelnen Wettbewerbern können eine Reihe unterschiedlichster Unternehmungen oder Privatpersonen, wie z.B. Unternehmensberatungen, VC-Gesellschaften, Business Angels und Inkubatoren, zählen.

Diese Wettbewerber zeichnen sich primär dadurch aus, dass sie die Unternehmen in bestimmten Phasen ihres Lebenszyklusses intensiv materiell und/oder immateriell unterstützen. Insbesondere ihre immateriellen Leistungsangebote sind meist sehr speziell und können somit nicht ohne Weiteres auf andere Unternehmen übertragen werden.

VC-Gesellschaften stellen in Gründung befindlichen, noch gründungsnahen sowie schnell wachsenden oder in einer Umstrukturierungsphase befindlichen Unternehmen Eigenkapital für eine beschränkte Zeit zur Verfügung, um deren betriebliche Entwicklung zu unterstützen.⁸⁷⁶ Das Ziel ist es hierbei, kleinen und mittelgroßen Unternehmen, die keinen Zugang zu den organisierten Kapitalmärkten haben, durch ihre Beteiligungsfinanzierung ein Mittel zur Verbesserung der Eigenkapitalbasis zur Verfügung zu stellen.

Die *Unternehmensberatungen* konzentrieren sich in erster Linie auf die Initiierung und Koordination von Kundenbeziehungen und die Beratung in grundlegenden Fragen des Corporate Finance. Insbesondere auf den Gebieten der Vermittlung von Unternehmenskäufen und -verkäufen kann ein wesentliches Tätigkeitsfeld der Unternehmensberatungen identifiziert werden. Sie treten meist national, aber des öfteren auch international auf und zeichnen sich z.T. durch eine spezialisierte, branchenspezifische Marktkenntnis aus. Ihre meist projektbezogenen Beratungsleistungen sind im Wesentlichen unabhängig. Sie bieten beispielsweise eine intensive Due Diligence, eine steuerrechtliche Beratung in Rechts- und Finanzierungsfragen sowie eine Beratung und Begleitung bei Kauf- und Verkaufsverhandlungen an. Bei alledem fokussieren sie sich auf bestimmte Tätigkeiten und Branchen. Sie treten primär als beratende Vermittler auf. Der Wettbewerbsvorteil der Unternehmensberatungen liegt in ihrem beschränkten Wettbewerbsfokus, der sie zu Spezialisten auf bestimmten Märkten oder Fachgebieten werden lässt.

⁸⁷⁶ Vgl. Jakob, E. (1998), S. 9.

Bei den *Business Angels* handelt es sich um vermögende Privatpersonen mit Expertenwissen aus eigener beruflicher Erfahrung, die Unternehmen in der frühen Gründungsphase (Early-stage-Phase) nicht nur Kapital, sondern auch fachliche Unterstützung in Form von Know-how und Businesskontakten geben. Der Investitionsschwerpunkt der Business Angels liegt dabei im Sektor der Informationstechnologie. Sie verfügen über eigene unternehmerische Erfahrung und bringen ihr technisches und kaufmännisches Wissen in das Gründungsunternehmen aktiv mit ein. Darüber hinaus kontrollieren sie die wirtschaftliche Entwicklung ihrer Beteiligungsunternehmen regelmäßig anhand interner Unternehmensdaten/-zahlen.

Die Kontaktaufnahme der Business Angels zu den kapitalnachfragenden Unternehmen findet vor allem über private Kontakte oder Geschäftsfreunde und -partner statt. Die neu zu gründenden, jungen Unternehmen profitieren in der Regel davon, dass sie von den Business Angels in bestehende Netzwerke eingeführt werden.⁸⁷⁷ Während beispielsweise das Engagement der Business Angels in den USA bereits weit verbreitet ist, steigt die Bedeutung der Business Angels in Deutschland von Jahr zu Jahr an, was nicht zuletzt durch Auflösung der bestehenden Markttransparenz durch vereinzelt neu gegründete Business Angels Netzwerke unterstützt wird.⁸⁷⁸

Während sich öffentliche und private Beteiligungsgesellschaften besonders auf den Late-stage-Bereich im Rahmen einer Venture Capital Finanzierung konzentrieren, decken die Business Angels in erster Linie die risikoreichere Early-stage-Phase ab. Insbesondere Existenzgründer unterstützenden Business Angels kommt hierbei eine besondere Bedeutung zu.⁸⁷⁹

Eng verwandt mit den Business Angels sind die *Inkubatoren*. Sie bieten neben der Bereitstellung und Vermittlung von Eigenkapital spezielle Beratungs- und Unterstützungsleistungen für Unternehmensgründer und junge Unternehmen aktiv an, begleiten sie in der kritischen Unternehmensentwicklung, binden sie in ein Kontakt- und Kommunikationsnetzwerk mit ein und stehen für ein differenziertes Angebot an Infrastruktur unter einem Dach, z.B. durch die Bereitstellung von Büroräumen sowie Zugang zur Informations- und Kommunikationstechnologie.

⁸⁷⁷ Für eine Darstellung des „typischen deutschen Business Angel“ vgl. Stedler, H.R. (2003), S. 117-119.

⁸⁷⁸ Zu denken ist hier beispielsweise an das im Sommer 1998 gegründete Business Angels Netzwerk Deutschland (BAND; <http://www.business-angels.de>), dem hier eine Vorreiterrolle zuzuschreiben ist, oder an das auf Initiative der Deutschen Bank Anfang 1999 gegründete Business Angel Venture (BAV; <http://www.business-angel-venture.de>).

⁸⁷⁹ Vgl. Böttcher, B./Heymann, E./Speyer, B. (1999), S. 61.

Die jungen Unternehmen treten dafür einen mitunter nicht unerheblichen Anteil an ihrem Unternehmen an die Inkubatoren ab. Die Inkubatoren sind meist in Technologiezentren angesiedelt. Der Aufenthalt für die jungen Unternehmen in den Inkubatoren ist zeitlich limitiert und begrenzt sich auf die Start-Up-Phase. Inkubatoren zeichnen sich folglich dadurch aus, dass sie jungen Unternehmen sowohl materiell als auch immateriell durch Aufnahme in den Inkubator den risikobehafteten Weg in der Unternehmensgründungsphase ebnen und erleichtern.

7.1.7. Zusammenfassung

Die homogenen Anbietergruppen bzw. deren marktliche Engagements sind zueinander z.T. sehr heterogen. Aus diesem Grund wurde eine Zusammenfassung der einzelnen Unternehmen in strategische Gruppen vorgenommen. Abschließend soll zweckmäßigerweise eine Vierteilung gewählt werden, um das bisher Gesagte nochmals kurz zusammen zu fassen. Dabei werden in der nachfolgenden Übersicht die einzelnen Anbietergruppen von Corporate Finance Leistungen in die Kategorien „global player“, „Universal-/Großbanken“, „Defender“ und „Nischenanbieter“ eingeordnet.

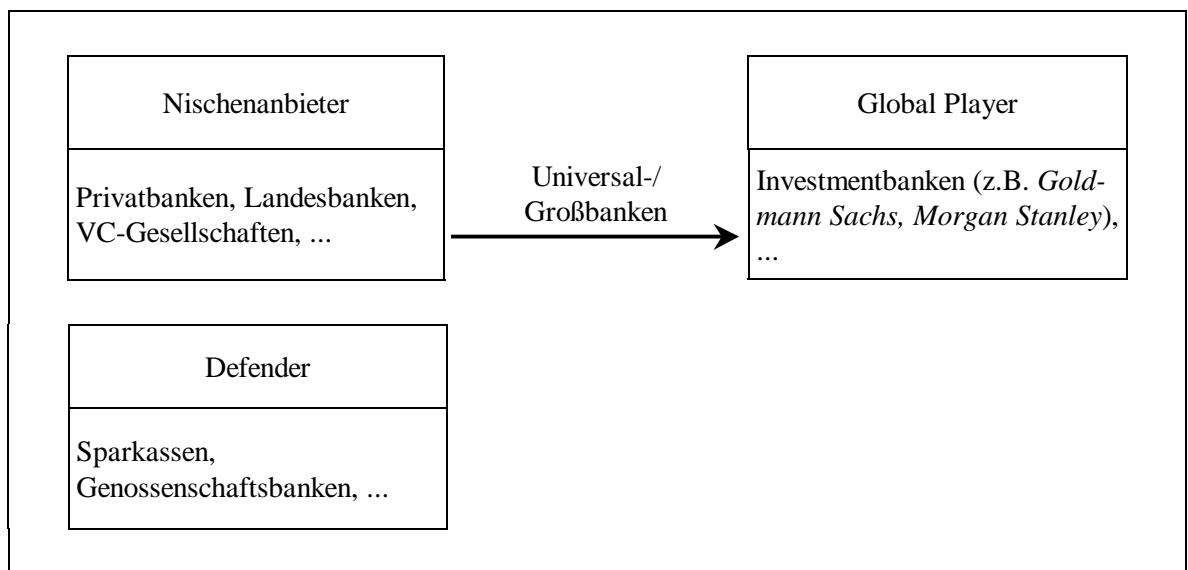


Abb. 7.1.: Kategorisierung der Marktwettbewerber im Corporate Finance
Quelle: in Anlehnung an Merl, G. (1998), S. 105

Global Player sind Unternehmen, deren geschäftlicher Mittelpunkt in ihrem Heimatland oder einem kontinentalen Weltteil, z.B. Europa, zu finden ist. Darüber hinaus unterhalten die *Global Player* in den wichtigsten Ländern der Erde Stützpunktfilialen, Niederlassungen oder spezialisierte Tochtergesellschaften.

Geschäftspolitischer Fokus der weltweit agierenden Global Player sind das Angebot u.a. umfassender Corporate Finance (Teil-) Leistungen. Global Player unterhalten enge Geschäftsverbindungen mit den wichtigsten Kunden und Handelsteilnehmern, z.B. mit den Zentralbanken, Regierungen, Banken, Industrie- und Versicherungsunternehmen sowie anderen institutionellen Unternehmen. Sie zeichnen sich durch eine hohe Eigenkapitalbasis, durch die Fähigkeit, hohe Investitionen im Technologiebereich und für hochqualifiziertes Personal tätigen zu können, und durch die Fähigkeit, in einem intensiven Wettbewerb ihre Position weiter ausbauen oder zumindest aufrechterhalten zu können, aus.⁸⁸⁰

Während die Global Player als Marktführer auf dem Gebiet des Corporate Finance identifiziert werden können, da sie sich, teilweise historisch bedingt, hierauf spezialisiert haben, verzichten die *Nischenanbieter* bewusst darauf, den Marktführern ein entsprechend umfassendes Konkurrenzangebot gegenüber zu stellen. Da sie meist über eine hohe Expertise auf bestimmten Marktsegmenten verfügen, beschränken sie sich auch auf diese Segmente und bieten ein universelles, aber auf bestimmte Marktsegmente (Kerngeschäftsfelder) fokussiertes Corporate Finance Leistungsangebot an. Sie agieren dabei zwar auch international, beschränken sich aber auf nur wenige, z.T. benachbarte Länder. Die Gruppe der Nischenanbieter ist in sich allerdings recht heterogen.

Die *Universal-/Großbanken* haben insbesondere aufgrund der in der Einleitung dieser Arbeit beschriebenen, zunehmenden internationalen Konkurrenz indes begonnen, sich von nationalen Nischenanbietern hin zu Global Playern zu entwickeln.⁸⁸¹

Als weitere Gruppe der Anbieter von Corporate Finance Leistungen lassen sich kleinere regional oder lokal orientierte Anbieter (z.B. Sparkassen) benennen, bei denen weitgehend defensiv-strategische Überlegungen im Vordergrund stehen (*Defender*). Ziel ihres geschäftspolitischen Handelns ist primär die Verteidigung ihrer Marktposition vor dem Hintergrund eines intensiven Wettbewerbs. Relativierend kann für die Sparkassen hier angeführt werden, dass sie mit Initiierung der Strategie „Corporate Finance für den Mittelstand“ damit begonnen haben, das Marktumfeld entgegen ihrer ursprünglichen, eher defensiven Ausrichtung aktiv (um) zu gestalten.

⁸⁸⁰ Vgl. Engel, H.G. (1998), S. 110-112.

⁸⁸¹ Vgl. Merl, G. (1998), S. 105. Merl bezeichnet diesen Prozess als „Aufholjagd“.

Alles in allem sind die Wettbewerbsvorteile der Großbanken, der großen Regionalbanken und der Landesbanken mit ihren Sparkassen offensichtlich. Durch Nutzung der langjährigen Kundenverbindungen können sie Geschäfte frühzeitig aufgreifen und haben aufgrund des langjährigen Kundenkontakts einen klaren Vertrauensbonus. Hinzu kommt, dass diese Banken aufgrund der vertikalen und horizontalen Integration und der damit einhergehenden Universalität in allen relevanten Bereichen eine komplette, allumfassende Corporate Finance Dienstleistung anbieten können. Dies hebt sie von den anderen Marktteilnehmern ab, die primär einen fraktalen Ansatz des Corporate Finance verfolgen, indem sie oftmals isolierte Finanzierungslösungen und Beratungsleistungen anbieten, die kaum eine Bindung zu anderen Finanzierungs- und Produktformen haben. Eine langfristige Kundenbetreuung findet in der Regel nicht statt.

Aus diesem Grund wird für die Großbanken, die großen Regionalbanken und die Landesbanken mit ihren Sparkassen ein entscheidendes Potenzial im Geschäftsfeld Corporate Finance gesehen, welches diese Bankengruppen zum weiteren Untersuchungsobjekt werden lässt. Für sie soll im Weiteren ein theoriekonformer Handlungsansatz zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen formuliert werden, der bei der Aufbauorganisation ansetzt und der Frage nachgeht, wie die Banken den hohen Anforderungen an die Beratungsqualität - hier haben die anderen Marktteilnehmer gegenüber den Banken noch Vorteile - gerecht werden können. Dieser Handlungsansatz wäre dann situativ anzupassen!

Deutsche Banken können über ihre Hausbankbeziehungen und durch den Erhalt sensibler Informationen von den oder über die Kunden gezielte, individualisierte Handlungsempfehlungen und maßgeschneiderte Lösungen anbieten, die ihnen im Vergleich zu „außenstehenden“ (internationalen) Investmentbanken Zeitvorteile generieren, die diese nicht ohne Weiteres ausgleichen können.⁸⁸² Dies bedingt allerdings, dass die Banken einerseits über qualifizierte Firmenkundenberater mit regionalem Bezug und andererseits über zentralisierte Produktspezialisten, die in ständigem Dialog mit den jeweiligen Firmenkundenberatern stehen, verfügen sollten.

Das aktive Anbieten sich substituierender Produkte im Kundeninteresse und die Beratung zu Problemlösungen, die über verschiedene Produktklassen hinweg erfolgt, kann ein Kunde primär bei Universalbanken erwarten. Um eine vergleichbare Produktvielfalt bei spezialisierten Anbietern zu realisieren, muss der Kunde mehrere Beziehungen zu Spezialbanken unterhalten. Die fehlende, Alternativen berücksichtigende Beratung stellt für den Kunden des Spezialanbieters

⁸⁸² Vgl. Jakob, E. (1998), S. 356.

zusätzliche Opportunitätskosten dar, die er aufgrund angenommener Maximierungsstrategien zu vermeiden versucht.⁸⁸³

7.2. Grundlegende Anmerkungen für eine durchzuführende Analyse der Unternehmenssituation im Geschäftsfeld Corporate Finance

Während die überblicksartige Darstellung der Umweltsituation aufgrund des bewusst hoch gewählten Aggregationsniveaus relativ unproblematisch durchgeführt werden konnte, stellt die Analyse der geschäftsfeldspezifischen *Unternehmenssituation* eine schwierigere Aufgabe dar.

Dies liegt einerseits an dem fehlenden Zugang zu unternehmensinternen Daten. Die Vorgehensweise kann dabei nur situativ auf das jeweilige Unternehmen zugeschnitten sein. Andererseits liegt die Problematik in der Anwendung der Theorie begründet. Selbst wenn es gelingen würde, konkrete Kernkompetenzen aus einer - für einen Externen - nahezu unmöglichen Unternehmensanalyse zu identifizieren, müsste bezweifelt werden, dass es sich bei den Kernkompetenzen tatsächlich um echte Kernkompetenzen handelt, die für *alle* Banken relevant wären. Dies würde eine pauschalierte Identifikation der Kernkompetenzen bedingen, die eine potenzielle Imitierbarkeit implizieren würde. Eine Erzielung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile durch den Einsatz dieser Kernkompetenzen wäre der Theorie nach dann aber nicht mehr möglich.

Aus diesem Grund sei an dieser Stelle exemplarisch auf zwei Darstellungen zur praktischen Anwendung des resource-based view für den Bankbereich hingewiesen.⁸⁸⁴ Knaese stellt, aufbauend auf der bereits weiter oben dargestellten Vorgehensweise beim Management von Kernkompetenzen ein Rahmenkonzept für die Übertragung und Umsetzung des resource-based view auf den Bankbereich vor, fokussiert dabei allerdings allein auf Großbanken, indem sie auf Unternehmensebene und nicht auf Geschäftsfeldebene argumentiert und die beschriebene Problematik akzeptiert.⁸⁸⁵ Zmuda/Börner stellen, ebenfalls auf Unternehmensebene argumentierend, ein mögliches Kernkompetenzmanagement bei Sparkassen vor.⁸⁸⁶

⁸⁸³ Vgl. Möller, M. (2000), S. 51.

⁸⁸⁴ Auf eine tiefergehende Erläuterung dieser Darstellung wird verzichtet und auf die entsprechende Literatur verwiesen.

⁸⁸⁵ Vgl. Knaese, B. (1996), S. 47-114.

⁸⁸⁶ Vgl. Zmuda, P./Börner, C.J. (2001), S. 39-68.

8. Strategie des ganzheitlichen, kundenorientierten Corporate Finance Angebots

Die Wertvorstellungen der Kunden und ihre Entscheidung über die Verteilung des ihnen zur Verfügung stehenden Vermögens müssen zur Grundlage der Managementarbeit werden.

Drucker, P.F.⁸⁸⁷

8.1. Grundlegende Gedanken

In diesem Kapitel soll im Rahmen eines konstruktivistisch-technomorphen Planungsdenkens durch Anwendung der bisher gewonnenen Erkenntnisse - exemplarisch - eine strategische Möglichkeit für Banken zur Erzielung langfristiger und nachhaltiger Wettbewerbsvorteile vorge schlagen werden. Problematisch hierbei ist, dass die Formulierung eines praxisorientierten, all-gemeingültigen Strategieansatzes aufgrund der für jede Bank entsprechend deren spezifischen Stärken und Schwächen bzw. der aus der Umweltentwicklung resultierenden Chancen und Risiken anders aussehen muss. Insofern wird die dargestellte strategische Möglichkeit nicht dem Anspruch der Allgemeingültigkeit genügen können. Vielmehr ist eine individuelle Anpassung er-forderlich.

An dieser Stelle sollte relativierend angemerkt werden, dass es im Rahmen des strategischen Managements keine strategischen Standardlösungen geben kann. Zudem gilt es anzuerkennen, dass die aktuell richtige Strategie nicht zwingend auch zukünftig noch erfolgreich sein muss. Es ist daher erforderlich, die beschriebenen Strategien und Konzeptionen regelmäßig zu evaluieren und gegebenenfalls zu modifizieren bzw. anzupassen.⁸⁸⁸

Wie bereits einleitend beschrieben, zeichnet sich das Wettbewerbsumfeld der Banken durch einen starken Strukturwandel, eine hohe Komplexität und Dynamik, gestiegene Kundenanforde-rungen und eine hohe Wettbewerbsintensität aus. Um im Geschäftsfeld Corporate Finance lang-fristig nachhaltige Wettbewerbsvorteile erzielen zu können, ist es für die Banken notwendig, folgende *Teilziele* zu definieren:

⁸⁸⁷ Drucker, P.F. (1999), S. 49.

⁸⁸⁸ Vgl. Simon, W. (2002), S. 12.

- Sicherstellung einer angemessenen IT-Unterstützung,
- Ausbildung und Akquisition hochqualifizierter Mitarbeiter,
- Förderung einer bereichsübergreifenden Organisationsstruktur sowie
- Förderung einer strikt kundenorientierten Unternehmenskultur.

Darüber hinaus ist es für Banken zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen im Geschäftsfeld Corporate Finance erforderlich, die *interne Struktur des Corporate Finance Geschäfts* zu optimieren. Die Organisationsstruktur sollte flexibler, d.h. weniger hierarchisch, und somit „flach“ gestaltet werden. Interne, funktionale und divisionale Trennungslinien sollten abgebaut werden.⁸⁸⁹ So wäre es möglich, flexibel und schnell auf die Veränderungen der Märkte und der Kundenbedürfnisse zu reagieren und vor allem sicherzustellen, dass ein Höchstmaß an unternehmerischer Energie und Risikobereitschaft auf die Herausforderungen der Zukunft gerichtet wird. Dies kann beispielsweise durch

- den Aufbau integrierter Corporate Finance Beratungsfähigkeiten,
- einen flexibleren Ressourceneinsatz (Mitarbeiter, Informationsinfrastruktur),
- einer Erhöhung der internen Effizienz sowie
- einem Ausbau der Platzierungsfähigkeiten

geschehen.⁸⁹⁰

Hierzu erscheint es notwendig, die *interne Bankorganisation zu restrukturieren*, indem bislang nebeneinander arbeitende Unternehmenseinheiten in einem Geschäftsfeld zusammengefasst werden. In diesem Geschäftsfeld sollte sich sinnvollerweise ein flexibel einsetzbarer Berater-Pool bilden, der, unterstützt durch Produktspezialisten, die gesamte Palette der anzubietenden Corporate Finance Leistungen abdecken kann. Organisiert als Profit Center könnte so auch eine bessere interne (Risiko- und Kosten-)Kontrolle gewährleistet werden. Die Erhöhung der internen Effizienz wäre dadurch besser erreichbar.

⁸⁸⁹ Vgl. Löwe, C. (1999), S. 29.

⁸⁹⁰ Vgl. hierzu und für die weiteren Ausführungen Graebner, W. (1993), S. 103-105. Fokussiert man die Betrachtungsweise weg von der marktlichen hin zu einer eher betrieblichen Argumentationsorientierung, so lässt sich nach der Maxime „Banking is peoples' business“ das Augenmerk auf die *zunehmende Bedeutung individualisierter Beratung und Betreuung* besonders im Corporate Finance lenken. Ein Ausbau der Platzierungsfähigkeiten wäre durch eine kontinuierliche Anwesenheit auf den Platzierungs- und Syndizierungsmärkten möglich. Nur so können einerseits eine größere Anzahl potenzieller Projekte und Transaktionen durchgeführt werden und andererseits die Auswahl der aus Ertragsgesichtspunkten besseren Kunden erfolgen. Dies erfordert also eine zunehmende Marktorientierung von Seiten der Banken.

Eine weitere organisatorische Herausforderung ist in der Verbindung von globaler Präsenz und lokaler Ausrichtung in den einzelnen nationalen Märkten zu sehen. Verbunden ist dies wiederum mit einer flachen Struktur, in der die nationalen Untereinheiten der Bank selbstständig arbeiten und ohne Umwege über die Muttergesellschaft kommunizieren können. Dadurch würden sie in die Lage versetzt, grenzüberschreitende operative Synergien zu nutzen und gleichzeitig durch ihre relative Selbstständigkeit autonom Geschäftsentscheidungen zu treffen, lokale Prioritäten zu setzen und konsequent ihre Marktnähe zu nutzen.

Unter Berücksichtigung der hierarchischen Dominanz der internen Sichtweise (Management distinktiver Ressourcen und Kernkompetenzen beeinflusst die marktliche Ausrichtung) kommt zudem der *Mobilität der Ressourcen* innerhalb der Bank eine Bedeutung zu.⁸⁹¹

Eine mögliche Strategie, die all diesen Teilzielen gerecht werden sollte, könnte sich in den Bereichen der für die Banken kritischen Erfolgsfaktoren Qualität, Kosten und Zeit bewegen.⁸⁹² In dem Betrachtungszusammenhang des beratungsintensiven Geschäftsfeldes Corporate Finance kann beispielsweise eine Strategie erfolgreich sein, in deren *Mittelpunkt* der Erfolgsfaktor *Qualität* steht, wobei als strenge Nebenbedingungen die Faktoren Zeit und Kosten Berücksichtigung finden sollten.⁸⁹³

Aus Sicht des *market-based view* lassen sich die strategischen Möglichkeiten zum Aufbau einer nachhaltigen verteidigungsfähigen Marktposition auf Basis der Qualität auf den generischen Strategietyp der Differenzierung abstützen. Je nach Marktfeld kann es dabei sinnvoll sein, eine Marktnische oder den Gesamtmarkt zu bedienen. Um durch diesen Strategietyp einen Wettbewerbsvorteil zu generieren, bietet sich die Fokussierung auf eine qualitativ hochwertige Beratung und Betreuung ausgesuchter Kunden an. Mit Hilfe ausgereifter Informations- und Kommunikationssysteme und eines spezialisierten Back Office kann der jeweilige Kunden nach dessen Bedürfnissen individuell betreut werden.

⁸⁹¹ Vgl. Löwe, C. (1999), S. 29.

⁸⁹² Die Faktoren Qualität, Kosten und Zeit werden als die „entscheidenden Waffen im Wettbewerb“ (Krüger, W./Homp, C. (1996), S. 1) bzw. „Komponenten des magischen Dreiecks“ (Buchholz, W./Olemotz, T. (1995), S. 21) bezeichnet.

⁸⁹³ Dabei ist die Auffassung, dass eine Qualitätsverbesserung nur mit einer gleichzeitigen Kostenerhöhung realisierbar ist, kritisch zu hinterfragen. Mitunter kann, dem Argumentationsmuster einer hybriden Strategie folgend, eine hohe Qualität auch mit geringen Kosten einher gehen (vgl. Stauss, B. (1992a), S. 111-116).

Hierdurch lassen sich Markteintrittsbarrieren für potenzielle neue Anbieter schaffen bzw. erhöhen.⁸⁹⁴

Aus Sicht des *resource-based view* ist es in Fortführung dieses Gedankenganges schnell einsichtig, wie die Banken hieraus ihre Wettbewerbsvorteile generieren können. Im Sinne des *resource-based view* erfordert und fördert die Kombination der für das Anbieten der qualitativ hochwertigen Leistungen unterschiedliche Ressourcen und die hierfür notwendigen Kernkompetenzen die Generierung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile. Insbesondere die intangiblen Ressourcen und die Humanressourcen - als nach Auffassung des *resource-based view* primäre Quelle von Wettbewerbsvorteilen -⁸⁹⁵ können hier in Form von Know-how, Fertigkeiten und Fähigkeiten der Mitarbeiter und Expertenwissen des Back Office als die entscheidenden, kritischen Erfolgsfaktoren identifiziert werden.

Darüber hinaus ist eine wesentliche Grundvoraussetzung für eine den modernen Erfordernissen entsprechende Begleitung der Unternehmen in Corporate Finance Fragen ein anspruchsvolles, umfassendes, mit hohem Ratingniveau versehenes sowie international ausgerichtetes Research. Da davon auszugehen ist, dass auf nationaler Ebene keine Bank auf diesem Gebiet auch nur annähernd mit der starken Konkurrenz aus Amerika mithalten kann, ist es erforderlich, sich nach Kooperationspartnern umzusehen, die dieses Research optimal durchführen können. Denn für die Platzierung von Kapital bei bedeutenden institutionellen Investoren sowie die Gewinnung von Corporate Finance Mandaten ist eine von hoher Glaubwürdigkeit und großem Renommee getragene Markt- und Unternehmensanalyse eine ganz entscheidende Voraussetzung.⁸⁹⁶

Bei alledem ist es wichtig, dass der Kunde nur einen Ansprechpartner hat, die Leistungen ihm gegenüber also „aus einer Hand“ angeboten werden.

Im Folgenden sollen nun diese Gedanken zu einer neuen Strategieform, der Strategie des ganzheitlichen, kundenorientierten Corporate Finance Angebots, zusammengefügt werden.

⁸⁹⁴ Realiter beginnt sich die Auffassung durchzusetzen, dass sich diejenigen Banken einen Wettbewerbsvorteil verschaffen können, die durch kundenorientiertes Handeln und intensive Kommunikation mit den Kunden offene Kundenbedürfnisse durch die Bereitstellung individueller Problemlösungsvorschläge befriedigen (vgl. Müller, B.R. (1997), S. 219).

⁸⁹⁵ Vgl. Schmid, S./Kutschker, M. (2002), S. 1239.

⁸⁹⁶ Vgl. Rometsch, S. (1998a), S. 268.

8.2. Strategieansatz des Corporate Finance Angebots

Die Differenzierung und Profilierung gegenüber der Konkurrenz gewinnt für Banken zunehmend an Bedeutung.⁸⁹⁷ Als Aktionsparameter zur Differenzierung gegenüber der Konkurrenz kommt (neben dem Preis der Bankleistungen und dem Produktangebot) der Problemlösungskompetenz, den Service- und Beratungsleistungen rund um die Bankleistung und damit der Generierung eines Zusatznutzens für den Firmenkunden bei der Verwendung der Bankleistungen eine besondere Bedeutung zu.⁸⁹⁸ Aufgrund eines zunehmend homogeneren und somit leichter austauschbaren (Produkt-)Angebots für Firmenkunden, verlieren die Produkt- und Preisdifferenzierung als Profilierungsstrategien immer mehr an Bedeutung, wohingegen die Beratungs- und die Servicequalität zu wichtigen Differenzierungsmöglichkeiten (oft zu den einzigen Kriterien, die Produkte und Dienstleistungen unterscheiden) werden.⁸⁹⁹ So stellt beispielsweise der rein transaktionsorientierte Verkauf von standardisierten Produkten eine Selbstverständlichkeit dar, die dem Kunden kaum einen Zusatznutzen offeriert (da sie leicht substituierbar ist) und somit als wesentliche Grundlage zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen ausscheidet.⁹⁰⁰

Hier kann eine *Strategie des ganzheitlichen, kundenorientierten Corporate Finance Angebots* im Rahmen eines umfassenden, am Lebenszyklus des Unternehmens orientierten, ganzheitlichen Relationship Banking ansetzen.⁹⁰¹

⁸⁹⁷ Vgl. Kövesi-Grafinger, E./Schmoll, A. (1998), S. 132.

⁸⁹⁸ Der Trend im Firmenkundengeschäft geht zu einer verstärkten Nachfrage nach individuellen Problemlösungen (vgl. Breuer, R.E. (1997), S. 661).

⁸⁹⁹ Vgl. Ronzal, W. (1997), S. 214; Schmoll, A. (2002a), S. 321. Die Bedeutung der (Service-) Qualität als wesentlicher Faktor im Wettbewerb (vgl. Stauss, B. (1992a), S. 111) oder als strategischer Erfolgsfaktor (vgl. Stauss, B. (1991), S. 7; Corsten, H. (2001), S. 292) wird allgemein anerkannt. Die Chance zur Differenzierung von der Konkurrenz und zur Profilierung des eigenen Angebots liegt für die Banken vor allem in der Qualität des Services (vgl. Stauss, B. (1991), S. 8-9) und im Aufbau eines systematischen Betreuungsmanagements (vgl. Hufeld, F./Wassiluk, M. (1998), S. 20-21).

⁹⁰⁰ Vgl. Hienz, H./Hellinger, C. (2001), S. 460.

⁹⁰¹ Das Relationship Banking wird mitunter auch als Zielkundenansatz (in diesem Fall wäre der Firmenkunde der Zielkunde) bezeichnet (vgl. Merl, G. (2002), S. 455). Der in diesem Rahmen erläuterten Strategie des ganzheitlichen, kundenorientierten Corporate Finance Angebots liegt die Erkenntnis zu Grunde, dass die Kunden heutzutage mehr denn je bestrebt sind, - situativ - umfangreiche, unternehmensspezifische Lösungen ihrer finanziellen Probleme präsentiert zu bekommen (vgl. Dambach, H.T. (1995), S. 532). Beim Zielkundenansatz besteht aus Kundensicht der Erfolgsfaktor in dem für den Kunden generierten Mehrwert. Aus Sicht der Banken bestimmt u.a. der mögliche Multi-Produkt-Vertrieb und das daraus resultierende Cross-Selling-Ertragspotenzial den Erfolg der Zielkundenaktivitäten (vgl. Merl, G. (2002), S. 455). Es sollte an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass der im Folgenden vorgestellte Strategieansatz normativ angelegt ist. Da jede Bank in sich unterschiedlich ist (vgl. Kern, H. (1999), S. 229), ist eine bankspezifische Modifikation des Ansatzes in der Praxis notwendig.

Im Rahmen dieser Strategie sollen maßgeschneiderte Konzepte eines lebenszyklusspezifischen Produktangebots entwickelt und dem Firmenkunden individuell angeboten werden.⁹⁰² Hierdurch können die Kundenzufriedenheit und damit auch die Kundenloyalität, verstanden als die Bindung des Kunden an die Bank, erhöht werden.⁹⁰³

Dies soll dadurch erreicht werden, dass die Mitarbeiter der Banken für die Kundenerwartungen sensibilisiert werden. Sie sollten zunächst die gesamte finanzwirtschaftliche Problemsituation mit dem Firmenkunden eingehend analysieren.

⁹⁰² Das lebenszyklusorientierte Produktangebot im Corporate Finance könnte beispielsweise die Bereitstellung von Venture Capital bzw. Beteiligungskapital in der Start- und Wachstumsphase, den Börsengang zur Eigenkapitalbeschaffung und die M&A-Beratung, wenn z.B. im Rahmen einer Nachfolgeregelung das Unternehmen verkauft werden soll, vorsehen.

⁹⁰³ *Kundenorientierung* bezeichnet die Bereitschaft einer Bank, die Sichtweise ihrer Kunden einzunehmen, deren Bedürfnisse bzw. Wünsche aufzunehmen und soweit als möglich zu erfüllen. *Kundenbindung* wird hingegen als eine Strategie verstanden, mit der Banken den bestehenden Kundenstamm durch Schaffung und Verstärkung von Kundenpräferenzen zur Aufrechterhaltung einer dauerhaften Bankbeziehung und zur Aufrechterhaltung bzw. Erweiterung des Geschäftsvolumens motivieren (vgl. Baxmann, U.G. (1999), S. 13-14). Die Bedeutung des Vertrauens für die Kundenbindung untersucht Wesemeier, J. (2002) ausführlich. Das Ziel der Kundenorientierung ist es letztlich, den Kundennutzen zu maximieren, die Kundenzufriedenheit herzustellen bzw. zu steigern, die Kundenbindung langfristig zu erhöhen und damit den eigenen Unternehmenserfolg zu steigern (vgl. Dambmann, W./Westerhaus, J. (2001), S. 359). Zu den Einflussfaktoren auf die Kundenzufriedenheit und *-loyalität* können u.a. die Produktpreise, die Mitarbeiterkompetenz und *-freundlichkeit* sowie der Umfang des Leistungsangebotes gezählt werden. Vgl. zu den Einflussfaktoren beispielhaft Kövesi-Grafinger, E./Schmoll, A. (1995), S. 209-215; Schmid, D.C. (1995), S. 47-62. Angesichts des beschriebenen Wandels an den Geld- und Kapitalmärkten erwarten die Firmenkunden von den Banken eine umfassende Beratung und Hilfestellung bei der Lösung ihrer zunehmend komplexer werdenden Entscheidungen. Dementsprechend kann die Problemlösungskompetenz von Banken als ein wesentlicher Faktor der Kundenzufriedenheit im Firmenkundengeschäft angesehen werden. Die Kundenzufriedenheit hängt folglich mit den Erwartungen zusammen, die die Kunden an die Bank bzw. die Leistungserbringung haben. Werden die Erwartungen „nur“ erfüllt, so reagieren die Kunden neutral. Erst eine „Übererfüllung“ der Erwartungen bringt eine Kundenzufriedenheit (vgl. Mai, K.R. (1999), S. 140). Die Kundenzufriedenheitsforschung nennt dies „disconfirmation paradigm“ (vgl. Meyer, A./Blümelhuber, C. (2000), S. 274). Hiernach sind die Kunden nicht nur zufrieden zu stellen, sondern vielmehr zu begeistern bzw. zu überzeugen. Die Kundenerwartungen sollten deutlich übertroffen werden. Den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung zeigen Homburg, C./Giering, A./Hentschel, F. (1999), S. 174-195; Homburg, C./Giering, A./Hentschel, F. (2000), S. 81-112 auf. Für eine Darstellung einzelner Theorien zur Kundenzufriedenheit vgl. Homburg, C./Stock, R. (2001), S. 17-50. Für mögliche Kundenbindungsstrategien im (mittelständischen) Firmenkundengeschäft vgl. Schmoll, A. (2002a), S. 319-325. Die Kundenzufriedenheit als Herausforderung für das Management stellen besonders Homburg, C./Bucerius, M. (2001), S. 51-83 in den Mittelpunkt ihrer Betrachtungen. Mit der Kundenorientierung und *-bindung* im Bankwesen befassen sich Baxmann, U.G. (1999), S. 1-43; Mai, K.R. (1999), S. 133-179. Mit der Messung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung befassen sich Stauss, B./Hentschel, B. (1992), S. 115-122; Nader, G. (1995), S. 120-190; Homburg, C./Werner, H. (1998), S. 56-97; Rughase, O.G. (1999), S. 45-106; Homburg, C./Faßnacht, M./Werner, H. (2000), S. 505-527; Beutin, N. (2001), S. 87-122; Matzler, K./Bailom, F. (2002), S. 213-244; Hinterhuber, H.H./Handlbauer, G./Matzler, K. (2003), S. 63-96.

Ausgehend von dieser Analyse wird dann eine kreative, unternehmensindividuelle Problemlösung für den Kunden - evtl. unter Zuhilfenahme von Produktspezialisten - entwickelt.⁹⁰⁴ Hierdurch kann für den Kunden ein Zusatznutzen beim Einsatz der Bankleistungen erzeugt werden. Die Bank kann sich so gegenüber der Konkurrenz profilieren und die Kundenbindung erhöhen. Dies wiederum wird sich positiv auf die Ertragssituation der Bank auswirken können.⁹⁰⁵

Aufgrund des durch ihre Zeitintensität und den Einsatz von Spezialisten bedingten hohen Aufwandes ist die Strategie des ganzheitlichen, kundenorientierten Corporate Finance Angebots aber nicht für alle Firmenkunden gleichermaßen geeignet. Da die Entwicklung individueller Problemlösungen für Banken kein Selbstzweck, sondern vielmehr ein Mittel zur Ertragserzielung ist, sind aus der Gesamtheit der Firmenkunden die Zielkunden dieser Strategie unter Berücksichtigung von Ertragsaspekten festzulegen.

⁹⁰⁴ Vgl. Walter, B. (1993), S. 515; Rometsch, S. (1998b), S. 100. Darauf, dass es im Geschäft mit großen Firmenkunden zunehmend spezialisierter Ressourcen und Strukturen bedarf, weist Böhme, M. (1997), S. 158-162 hin. Hensche konnte ermitteln, dass den Firmenkunden die Problemlösungskompetenz einer Bank wichtiger als die Leistungsbereitschaft, die Beratungsqualität und das Preis-Leistungs-Verhältnis ist (vgl. Hensche, C. (1996), S. 368).

⁹⁰⁵ Aus der Sicherung bzw. Erhöhung der Kundenbindung bzw. -loyalität, die sich aus einer markanten Servicequalität bzw. Kundenorientierung und - daraus resultierend - einer hohen Kundenzufriedenheit ergibt, folgt eine Sicherung bzw. Erhöhung des Erfolgspotenzials einer Bank. Hierdurch können der ökonomische Erfolg erhöht, höhere Umsätze erzielt und höhere Deckungsbeiträge generiert werden. Vgl. zu dieser Kausal- bzw. Servicekette sowie zu der hiermit einher gehenden Diskussion Baxmann, U.G. (1999), S. 16; Bruhn, M./Meffert, H. (2001), S. 12; Homburg, C./Faßnacht, M. (2001), S. 441-463; Kaplan, R.S./Norton, D.P. (2001), S. 60. Auf den positiv korrelierten Zusammenhang von verstärkter Kundenorientierung bzw. Kundenbindung und langfristiger Ertragssteigerung wiesen bereits Peters, T.J./Waterman, R.H. (1993), S. 190 hin. Vgl. hierzu auch Meyer, A./Blümelhuber, C. (2000), S. 273. Homburg/Stock merken an, dass der Entwicklung, dem Ausbau und dem Erhalt der Kundenorientierung (einzelner Mitarbeiter) besonders in der heutigen Zeit eine große Bedeutung zukommt, und beschreiben den Weg zu den zwei Dimensionen der Kundenorientierung: eine kundenorientierte Einstellung und ein kundenorientiertes Verhalten der Mitarbeiter (vgl. Homburg, C./Stock, R. (2000) - insbesondere S. 11; vgl. hierzu auch Stock, R. (2001), S. 211-233). Mai merkt an, dass die Kausalkette (Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung - langfristiger Gewinn) sensibel zu beurteilen ist (vgl. Mai, K.R. (1999), S. 143). Darauf, dass Kundenzufriedenheit eine notwendige Voraussetzung, aber keine Garantie für Kundenbindung ist, weisen Homburg/Werner mit einem Hinweis auf das Bankwesen hin (vgl. Homburg, C./Werner, H. (1998), S. 17). In diese Richtung argumentieren auch Keller, B./Krause, J./Siek, M. (2002), S. 548, die anmerken, dass Kundenbindung nicht dasselbe wie Kundenzufriedenheit sei und folglich auch nicht mit den gleichen Methoden analysiert werden könne. Vielmehr konnte empirisch belegt werden, dass auch überdurchschnittlich zufriedene Kunden ihre Bankverbindung wechseln und das auch unzufriedene Kunden zu langfristig, treuen Stammkunden werden können. Vgl. für eine derartige Untersuchung beispielhaft Voß, M. (1999), S. 274-278, der herausfand, dass die Annahme, eine erhöhte Kundenzufriedenheit sei direkt übertragbar auf eine erhöhte Kundenbindung, die wiederum zu einer verbesserten Profitabilität führe, nicht unbedingt zutreffen muss. Stauss/Neuhaus bezweifeln, dass Kundenzufriedenheit ausreicht, um Kundenbindung herzustellen. So finden - ihrer Meinung nach - selbst in Branchen mit traditionell langfristigen Geschäftsbeziehungen (wie z.B. dem Bankensektor) trotz hoher Zufriedenheit Abwanderungen und Bankenwechsel statt. Sie weisen auf die unzureichende Eignung der Kundenzufriedenheit als Indikator für Kundenloyalität hin (vgl. Stauss, B./Neuhaus, P. (2002), S. 83-86).

Es kommen dabei nur diejenigen Firmenkunden in Betracht, bei denen das Ertragspotenzial aus Sicht der Bank ausreichend ist, um trotz des hohen Aufwands einen angemessenen Ertrag zu erzielen. Die Betreuungsorganisation ist auf dieses Kundensegment auszurichten. Für diejenigen Kunden, deren Bedarf nicht über ein entsprechendes Mindestmaß hinausgeht, sind alternative (Standard-)Strategien bzw. Standardproduktangebote zu generieren.

Zur Ermittlung der in Frage kommenden Firmenkunden ist eine Segmentierung des gesamten Firmenkundenvolumens (Firmen-, Gewerbe- und Geschäftskunden) notwendig.⁹⁰⁶ Hierzu kann man sich beispielsweise der Segmentierungskriterien „Unternehmensgröße“ (quantitatives Kriterium, z.B. gemessen anhand der Beschäftigtenzahl, des Bilanzvolumens und/oder des Umsatzes) und „Beratungsbedarf“ (qualitatives Kriterium, z.B. ermittelt anhand des zu erwartenden Produktbedarfs oder anhand der vorhandenen Kundenstruktur/Unternehmensorganisation) bedienen. Dies ermöglicht es, ganzheitliche Kundenbilder zu entwerfen, trennscharfe Zielgruppenprofile zu definieren und eine feste Basis für eine angemessene Firmenkundenstrategie zu schaffen.⁹⁰⁷

Weiterhin gilt es, zu analysieren, über welche Kenntnisse die einzelnen Firmenkunden hinsichtlich der Corporate Finance Produkte verfügen. Hieraus können sich unterschiedliche Anforderungsniveaus an die jeweilige Problemlösungskompetenz ergeben. Tendenziell kann davon ausgegangen werden, dass nach der Strategie des ganzheitlichen, kundenorientierten Corporate Finance Angebots diejenigen Firmenkunden zu bedienen sind, die sich durch eine entsprechende Größe (gehobener Mittelstand und Großunternehmen) und einen vorhandenen Beratungsbedarf auszeichnen. Dieser Ansatz entspricht einer ganzheitlichen Betreuungsorganisation mit abgestuften, kundensegmentspezifischen Betreuungsintensitäten.

⁹⁰⁶ Die Segmentierung der Firmenkunden ist eine der wichtigsten vorbereitenden Maßnahmen (vgl. Kern, H. (1999), S. 66). Nur über die „richtige“ Kundenbasis wird es später möglich sein, den Kunden die für sie geeigneten Corporate Finance Produkte anzubieten.

⁹⁰⁷ Vgl. Benölken, H./Hertenstein, K.H. (2002), S. 540-542. Es hat sich gezeigt, dass eine detaillierte Zielkundensegmentierung „den Hebel für ein erhöhtes Ertragspotenzial“ darstellt (vgl. Hufeld, F./Wassiluk, M. (1998), S. 22). Es sollte aber besonders darauf geachtet werden, dass die einmal gewählten Segmentierungskriterien in sich konsistent sind und für alle Firmenkunden benutzt werden können (vgl. Kern, H. (1999), S. 67). Mögliche Formen der Kundensegmentierung - insbesondere im Firmenkundenbereich - stellen Schmoll, A. (1997), S. 598-601; Drewes, W. (1998), S. 238-241; Gronover, S./Bach, V. (2000); Kipker, I./Schönhals, F. (2002), S. 17-18 vor.

Relativierend muss hier vermerkt werden, dass der Beratungsbedarf insbesondere bei den Großkunden dann nicht sonderlich hoch sein wird, wenn diese durch ein entsprechendes In-house-Banking (Corporate Banks) bereits über entsprechende Kenntnisse verfügen. Im Allgemeinen kann davon ausgegangen werden, dass der gehobene Mittelstand in Ermangelung vorhandener Kenntnisse in den besonderen Betrachtungsfokus dieser Strategie rücken wird.

Darüber hinaus ist exakt festzulegen, auf welche Bereiche des Corporate Finance im Rahmen der Strategie des ganzheitlichen, kundenorientierten Corporate Finance Angebots fokussiert werden soll und ob diese Bereiche überhaupt einer individuellen Problemlösung bedürfen.

Mit der Entscheidung für eine Strategie des ganzheitlichen, kundenorientierten Corporate Finance Angebots, der Festlegung der Zielkunden und der Konzentration auf bestimmte Bereiche des Corporate Finance ist der Erfolg einer Bank im Firmenkundengeschäft noch nicht gesichert. Vielmehr muss die Strategie auch in der Bank implementiert werden.⁹⁰⁸ Dazu müssen bestimmte Erfolgsfaktoren (in diesem Fall wären dies die Aufbauorganisation, die Mitarbeiterqualifikation, die Vertriebswege und das Unternehmensimage) im Hinblick auf die Strategie ausgerichtet werden.

Neben der Strategie der Kostenführerschaft, der ehemals etablierten Strategie im traditionellen Firmenkundenkreditgeschäft, ist damit die eher einer *Differenzierungsstrategie* ähnelnden Strategie des ganzheitlichen, kundenorientierten Corporate Finance Angebots für die Firmenkunden nunmehr eine weitere, wesentliche und (in Zukunft dominierende) strategische Option im Firmenkundengeschäft von Banken.

8.3. Relationship Banking im Rahmen einer kundenorientierten Aufbauorganisation

Ausgehend von der Strategie des ganzheitlichen, kundenorientierten Corporate Finance Angebots gewinnt die Ausgestaltung der Kundenbeziehung eine zentrale Bedeutung im Corporate Finance Geschäft. Auf einer soliden Vertrauensbasis mit dem Kunden können komplexe Produkte als maßgeschneiderte Lösungen angeboten werden. Aus einem tief greifenden Verständnis für die strategischen Rahmenbedingungen des Firmenkunden müssen Problemlösungen mit ihm zusammen entwickelt werden. Hierdurch kann es gelingen, gezielter auf den Kunden einzugehen und ihn verstärkt in die Produkt- und Ideenentwicklung der Bank einzubinden.

⁹⁰⁸ Auf die Frage, wie die Strategie in einer Bank implementiert werden kann, wird in dieser Arbeit nicht näher eingegangen, da dies eine unternehmensspezifische Analyse und individuelle Anpassung erfordern würde. Dies würde über das Erkenntnisinteresse der Arbeit hinaus gehen und wäre hinsichtlich der Kernfrage der Arbeit nicht zielführend!

Um dem jeweiligen Kunden die gesamte Palette der möglichen Corporate Finance Produkte nach dessen Wünschen individualisiert anbieten zu können, erscheint es sinnvoll, die traditionelle produktorientierte Aufbauorganisation durch eine *kundenorientierte Aufbauorganisation* zu ersetzen und einen zentralen Ansprechpartner zu benennen, der als erster Ansprechpartner des Kunden fungiert. Dieser Ansprechpartner sollte die jeweilige Situation des Kunden einschätzen und dessen Bedürfnisse erkennen können.⁹⁰⁹ Er sollte ihm in allen bankwirtschaftlichen Fragen, Finanzfragen und betriebswirtschaftlichen Fragen als Ansprechpartner zur Verfügung stehen.⁹¹⁰ Er müsste dafür dem jeweiligen Kunden als Firmenkundenbetreuer fest (und ergebnisverantwortlich) zugeordnet werden.

Der Firmenkundenbetreuer (oder besser: *Relationship Manager*) sollte sich als „vorausschauender Begleiter und Berater eines Unternehmens“ verstehen.⁹¹¹ Der Firmenkunde sollte im Relationship Manager einen zentralen, kompetenten Ansprechpartner vorfinden, der ihm während der langfristig angelegten Geschäftsbeziehung als Vertrauensperson betreut und für alle Fragen des Bankgeschäfts dauerhaft zur Seite steht.⁹¹²

Die ganzheitliche Betreuung sollte lebenszyklusorientiert von der Existenzgründung über die Wachstums- und Reifephase bis hin zur Nachfolgeregelung erfolgen. Dabei sollte nicht das zu verkaufende Produkt, sondern vielmehr das jeweilige Bedürfnis des Kunden (Wachstumsfinanzierung, Eigenkapitalerhöhung, etc.) im Fokus der Betrachtung stehen. Das bedeutet, dass der Relationship Manager gemeinsam mit dem Kunden die Entwicklung des Unternehmens für die Zukunft projiziert und die vom Kunden ins Auge gefassten Transaktionen begleitet. Er sollte dabei langfristig denken und wertorientiert handeln.⁹¹³

⁹⁰⁹ Als Informationsquellen zur Analyse der Kundenbedürfnisse stehen u.a. die Jahresabschlüsse bzw. Geschäftsberichte der Kunden, Kontokundenkalkulationen, Auswertungen des Produktnutzungsverhaltens, Kundengespräche sowie Branchen- und Presseinformationen zur Verfügung. Um die Kundenbedürfnisse hieraus erkennen zu können, müssen die ermittelten Informationen selektiert, erfasst und analysiert werden (vgl. Drewes, W. (1998), S. 238-239).

⁹¹⁰ Vgl. Schmoll, A. (1996), S. 66.

⁹¹¹ Vgl. Mang, T. (2003), S. 40. Für eine grundlegende Darstellung von Schlüsselfaktoren bzw. Anforderungen an einen Relationship Manager („hard skills“, „soft skills“) vgl. Kern, H. (1998), S. 667-668; Kern, H. (1999), S. 231-233.

⁹¹² Vgl. Rometsch, S. (1996), S. 592; Schmoll, A. (2001), S. 162; Westenbaum, A. (2003), S. 105. Hornung betont, dass der Kunde transparente und dauerhafte Strukturen schätze, wobei dem zuständigen, fest definierten, kompetenten Kundenbetreuer diese zentrale Funktion zukomme (vgl. Hornung, K. (2002), S. 66). Die Betreuung des Firmenkunden durch einen festen Bankmitarbeiter orientiert sich am „One-face-to-the-customer-Ansatz“ (vgl. Kern, H. (1999), S. 234).

⁹¹³ Vgl. Juncker, K. (1995), S. 10; Juncker, K. (1996), S. 5; Kern, H. (1999), S. 2-3; Stephan, A.H. (2002), S. 652; Hoppenstedt, D.H. (2003), S. 276; Schulz, C. (2003), S. 433.

Der Relationship Manager hat somit die gleichermaßen schwierige wie notwendige Aufgabe, die bankbetrieblichen Ziele mit den Zielen des Kunden in Einklang zu bringen.⁹¹⁴

Der Relationship Manager wird somit zur „Schlüsselfigur“ und hat es in der Hand, „der Kundenbeziehung jene Individualität und Einzigartigkeit zu geben, mit der sie gegenüber kompetitiven Angriffen nahezu immun, jedenfalls aber ertragreich wird.“⁹¹⁵ Er ist - im Sinne eines eigenständigen Unternehmers - für das Gesamtergebnis der Geschäftsbeziehung zum Kunden verantwortlich und für *sämtliche* Kontakte des Kunden mit der Bank zuständig.⁹¹⁶

Da der Relationship Manager das Kundenprofil kennt, sollte er dabei aber nicht warten, bis der Kunde mit seinen Problemen und Wünschen bei der Bank erscheint, sondern vielmehr - im Sinne eines verstärkten Relationship Banking - aktiv auf den Kunden zugehen und dessen Probleme bzw. Wünsche und dessen Bedarf erkennen und analysieren. Als „Best Practice“ ist somit eine am Lebenszyklus der Unternehmen (Kunden) orientierte, vorausschauende Betreuung zu identifizieren, in deren Rahmen Finanzierungslösungen für alle Lebensphasen eines Unternehmens angeboten werden (können).⁹¹⁷

Der Relationship Manager kann wiederum Informationen an das aus zahlreichen Spezialisten zusammengesetzte Produktmanagement weiterleiten, mit dessen Hilfe ein Produktsortiment entwickelt werden kann, das auf die spezifischen Kundenbedürfnisse abzielt. Dies erfordert eine laufende Abstimmung zwischen dem Relationship Manager und den Produktspezialisten der Bank.⁹¹⁸ Der Relationship Manager ist regelmäßig für das Relationship Banking und die Produktspezialisten für das Transaction Banking zuständig. So wird es möglich sein, ein maßgeschneidertes Produktbündelangebot - im Idealfall *gemeinsam* mit dem Kunden - zu entwickeln.

Hiermit soll gewährleistet werden, dass einerseits keine Transaktionen an andere Wettbewerber verloren gehen, unabhängig von der Kundenentscheidung für ein bestimmtes Produkt, und andererseits die Kundenzufriedenheit durch individuelle Beratung und Problemlösung erhöht wird.

⁹¹⁴ Vgl. Schmoll, A. (1996), S. 65; Schmoll, A. (2002b), S. 65.

⁹¹⁵ Gehrig, B. (1996), S. 22.

⁹¹⁶ Vgl. Feldhaus, R./Renziehausen, D. (1998), S. 277-280. Feldhaus/Renziehausen nennen hier den Relationship Manager treffend einen *unternehmerischen Architekten*, der ein erfolgsentscheidender Faktor für den „Beratungsqualitätswettbewerb“ ist.

⁹¹⁷ Vgl. Schulz, C. (2004), S. 121.

⁹¹⁸ Vgl. Schmoll, A. (2000), S. 764.

Es hat sich gezeigt, dass eine höhere Kundenzufriedenheit zu einer höheren Kundenbindung führt.⁹¹⁹ Dies wiederum ermöglicht den Ausbau von Barrieren gegenüber den Wettbewerbern und hilft, Wettbewerbsvorteile zu generieren.⁹²⁰

Dies wäre insbesondere dann von Vorteil, wenn es den Kunden von Spezialanbietern nicht möglich wäre, Informationen und Konditionen außerhalb der Bankspezialisierung zu erhalten. Um den Kundenwünschen nach umfassender Beratung und Betreuung nachkommen zu können, müssten die Spezialanbieter auch solche Produkte liefern können, die sie nicht selbst anbieten können. Der Erwerb dieser Produkte wäre in diesem Fall nur bei anderen Wettbewerbern möglich.⁹²¹

Letztlich sollte also der Relationship Manager über grundlegende betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Spezialkenntnisse im Bereich der Bedürfnisschwerpunkte des von ihm betreuten Firmenkunden verfügen, so dass er diesen in strategisch wichtigen Grundsatzfragen beraten und „kleinere“ Kundenprobleme eigenständig lösen kann. Hierfür ist es notwendig, dass er die Kunden sowie die Branchen und die Märkte, in bzw. auf denen sie agieren, gut kennt. Die geographische Nähe und Präsenzbereitschaft des Relationship Managers, der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses zum Kunden und ein breites Produktwissen sind dabei unbedingte Nebenbedingung für ein nachhaltiges Relationship Management.⁹²²

Bei alledem sollte ein längerfristiges Interesse des Relationship Managers am Kunden erkennbar sein, das sicherstellt, dass das bedürfnisorientierte Produktangebot bzw. die bedürfnisorientierte Problemlösung für den Kunden und nicht die aus der Transaktion erzielbaren Erträge und Provisionen für den Relationship Manager im Vordergrund stehen.⁹²³

Da aber der Relationship Manager als Generalist in Anbetracht der im Corporate Finance vorherrschenden Produkt- und Leistungsvielfalt kaum alles wissen geschweige denn alles alleine durchführen kann,⁹²⁴ sollten ihn Spezialisten mit den notwendigen Informationen aus den jeweiligen Spezialgebieten versorgen, ihm entsprechend zuarbeiten und mit ihm bei Bedarf zusammen

⁹¹⁹ Vgl. Schöne, K./Pahner, R./Brabeck, R. (2002), S. 40.

⁹²⁰ Vgl. Heintzeler, F. (2002), S. 114.

⁹²¹ Vgl. Möller, M. (2000), S. 52.

⁹²² Vgl. Hoppenstedt, D.H. (2002), S. 1260.

⁹²³ Vgl. Heintzeler, F. (1996), S. 11.

⁹²⁴ Vgl. Schmoll, A. (1996), S. 66. Für den Relationship Manager ist es wichtig, die Kundenbedarfe zu entdecken oder zu wecken, das fachliche Spektrum kann jedoch aufgrund der Themenvielfalt im Bereich Corporate Finance verständlicherweise nicht überall „in die Tiefe“ gehen (vgl. Mang, T. (2001), S. 14).

arbeiten. Der Relationship Manager sollte eigenverantwortlich entscheiden, welche Beratungen er selbst durchführen kann und wo es zweckmäßig erscheint, einen (Fach-)Spezialisten hinzuzuziehen.

Um dies gewährleisten zu können, ist es aus organisatorischer Sicht - je nach Größe des Unternehmens oder des Geschäftsumfangs - sinnvoll, entweder *Beratungsteams* zu bilden, in denen neben dem Relationship Manager eine ausgesuchte Gruppe von Mitarbeitern mit unterschiedlich spezifischen Kenntnissen eingeordnet sind (Teammodell) oder Spezialisten in *Kompetenzzentren* zu konzentrieren, die bei Bedarf vom Relationship Manager angefordert werden können (Trennmodell).⁹²⁵ So können Produkt- und Beratungskompetenz miteinander verbunden werden.⁹²⁶

Der Kundenkontakt erfolgt bei der *Teamorganisation* über den für die gesamte Kundenbeziehung verantwortlichen Relationship Manager, der aber regelmäßig von einer ausgesuchten Anzahl von Teammitgliedern begleitet wird. So wird die (traditionelle) Kundenbetreuung aus einer Hand durch die Kundenbetreuung durch ein und dasselbe Team ersetzt. Die Teammitglieder arbeiten zusammen, um die Kundenbedürfnisse zu identifizieren und ein kundenspezifisches Produktbündel zusammen zu stellen. Bei der Zusammenstellung des Teams sollte darauf geachtet werden, dass die Kundenbetreuung und die Bearbeitung der einzelnen Geschäftsvorfälle organisatorisch zusammen gefasst werden. Um eine intensive Betreuung gewährleisten zu können, sollte ein Team nur eine geringe Anzahl an Kunden betreuen müssen.⁹²⁷

Ein wesentliches Ziel muss es sein, die Hierarchiestufen zu reduzieren (flache Hierarchien, Lean Management) und sachorientierte, je nach Problemstellung zusammengestellte Teams zu bilden. Diese Teams würden nach einer durchgeführten Corporate Finance Transaktion nur noch in Teilen bestehen bleiben. Der Relationship Manager bliebe der zentrale Ansprechpartner des Kunden. Eine flexible, gruppen- bzw. abteilungsübergreifende Zusammenarbeit der Bankmitarbeiter unterschiedlichster Hierarchiestufen könnte so erreicht werden.

⁹²⁵ Vgl. Kilgus, E. (1995), S. 97-100.

⁹²⁶ Vgl. Hienz, H./Hellinger, C. (2001), S. 460.

⁹²⁷ Vgl. Bühler, W. (1995), S. 119.

Dies alles würde von Seiten der Mitarbeiter allerdings eine starke Erfolgsorientierung, eine hohe psychische und physische Belastbarkeit, eine ständige Fortbildungsbereitschaft sowie eine hohe zeitliche Flexibilität und räumliche Mobilität erfordern.⁹²⁸

Der Kundenkontakt erfolgt bei der Organisation in *Kompetenzzentren*, wie auch beim Teammodell, einzig über den Relationship Manager. Die Spezialisten treten hier nicht mit den Firmenkunden in Kontakt. Die in den Kompetenzzentren arbeitenden Spezialisten können organisatorisch in Spezial- bzw. Fachabteilungen oder in Tochtergesellschaften der Bank angesiedelt sein.⁹²⁹ Darüber hinaus besteht die Möglichkeit der Etablierung von Kompetenzzentren in übergeordneten Dachorganisationen oder Landesbanken.⁹³⁰ Dies bietet insbesondere kleineren Banken die Möglichkeit, ein breites Spektrum von Corporate Finance Produkten anbieten zu können. Sollten die Relationship Manager die Dienste der Spezialisten in Anspruch nehmen wollen, so werden sie diese jeweils gesondert hinzu ziehen.⁹³¹

Die einzelnen Produktspezialisten unterstützen den für den Kunden zuständigen Relationship Manager bei der Produktberatung und beim Produktverkauf bzw. bei der Geschäftsdurchführung sowie im Servicebereich. Für das jeweilige Kundenergebnis können die einzelnen Produktspezialisten ebenfalls mitverantwortlich sein bzw. gemacht werden.⁹³² Entscheidend für den Erfolg ist letztlich das erfolgreiche Zusammenwirken und die Art der Zusammenarbeit zwischen den Relationship Managern und den Spezialisten in den Kompetenzzentren. Der Vorteil dieser Organisationsstruktur liegt in der Bündelung des Know-how durch die Spezialisten. Darüber hinaus kann es hierdurch möglich sein, Skaleneffekte in Form von Kosten-, Technik- und Zeitvorsprüngen gegenüber den Wettbewerbern zu erzielen.⁹³³

⁹²⁸ Vgl. Wertschulte, J.F. (1995), Sp. 1030. Benölken sieht die Teambildung durchaus kritisch und weist darauf hin, dass solche Teams ein „Paradebeispiel für die viel zitierten Kleingruppenprobleme hinsichtlich Kapazitätsengpässen und Vertretungsregelungen“ (Benölken, H. (2002), S. 74) seien. Die Folge einer starken Orientierung am Maximalbelastungsfall wäre ein Streben nach einer Personalbevorratung. Diese personalintensive Organisationsform würde die Produktivität des Teams limitieren. Darüber hinaus würde durch die in den Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft (MaK) gesetzlich vorgeschriebene Funktionstrennung der Bereiche Markt, Betrieb und Steuerung das „Teammodell zum Auslaufmodell“ (Benölken, H. (2002), S. 80).

⁹²⁹ Vgl. Kilgus, E. (1995), S. 85.

⁹³⁰ Vgl. Beyer, V./Palm, A. (2003), S. 4-6; Hoppenstedt, D.H. (2003), S. 276.

⁹³¹ Vgl. Kövesi-Grafinger, E./Schmoll, A. (1998), S. 132.

⁹³² Vgl. Oehler, A. (1995), S. 139.

⁹³³ Es konnte nachgewiesen werden, dass das Trennmodell gegenüber dem Teammodell im Durchschnitt die wirtschaftlichere Lösung darstellt (vgl. Benölken, H. (2002), S. 80). Zu verallgemeinern, insbesondere für den Einzelfall, ist dies allerdings sicherlich nicht.

Beide Organisationsansätze würden allerdings bedingen, dass es zu einem „Wandel in den Köpfen“ aller Mitarbeiter (vor allem der traditionell orientierten Firmenkundenberater) von der traditionellen Produktorientierung hin zu einer innovativen Problem- bzw. Bedürfnisorientierung kommt.⁹³⁴

Weiterhin ist es notwendig, die interne Kommunikation zwischen den einzelnen Mitarbeitern hin zu einer verstärkten Teamorientierung zu optimieren.⁹³⁵ Der Wissens- und Informationstransfer wird hier zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor.⁹³⁶ Das ehemals erkennbare „Hüten der Ressortinformationen“ und ein mögliches, unabgestimmtes Konkurrieren verschiedener Organisationseinheiten der Bank um denselben Kunden sollten so verhindert werden.

Zudem ist der Aufbau eines besonderen Verständnisses jedes Relationship Managers für das Geschäft des von ihm betreuten Kunden notwendig.⁹³⁷

8.4. Aufbau eines Qualifikations - bzw. Qualitätsmanagementsystems

*Die Bank steht und fällt mit der Qualität ihres Humankapitals.
Dieses ... wird damit zur Schlüsselressource.*

Stein, J.H. von⁹³⁸

Die kundenorientierte Aufbauorganisation muss zur Umsetzung der Strategie des ganzheitlichen, kundenorientierten Corporate Finance Angebots sowohl bei den Relationship Managern als auch bei den Spezialisten mit entsprechend qualifizierten Mitarbeitern besetzt sein.⁹³⁹ Entscheidend ist dabei, dass der Wettbewerb im Bereich Corporate Finance heute nicht mehr nur über die angebotenen Produkte oder Konditionen entschieden wird, sondern vielmehr bzw.

⁹³⁴ Es hat sich gezeigt, dass sich viele Firmenkundenberater primär noch als Kreditberater und nicht als Relationship Manager verstehen (vgl. Benölken, H. (2002), S. 99).

⁹³⁵ Die Teamorientierung und die damit einhergehende Rollenverteilung lässt sich mit der Verteilung der Rollen auf einem Fußballfeld vergleichen. Hier gibt es einen Kapitän, der auf seine Mannschaftskameraden angewiesen ist und ohne sie nichts erreichen kann. Der Kapitän kann kein Spiel alleine entscheiden. Er ist aber sehr wohl für die Mannschaft verantwortlich und nimmt alle Kontakte „nach außen“ wahr. Er ist z.B. für die Seitenwahl zu Beginn des Spiels zuständig, gilt als Mittler zwischen Schiedsrichter und Mannschaft oder fungiert als „verlängerte Hand des Trainers auf dem Spielfeld“ (vgl. ähnlich Kern, H. (1999), S. 242).

⁹³⁶ Vgl. Hufeld, F./Wassiluk, M. (1998), S. 24.

⁹³⁷ Vgl. Oehler, A. (1995), S. 138.

⁹³⁸ Stein, J.H. von (2000b), S. 27.

⁹³⁹ Vgl. Rometsch, S. (1998b), S. 100.

verstärkt auf dem Gebiet der Beratungs- und Servicequalität.⁹⁴⁰

Insbesondere wegen des im Corporate Finance erforderlichen komplexen Know-how sollte ein qualifizierter Relationship Manager über eine ausreichende Wissensgrundausrüstung in diesem Bereich verfügen. Ein anspruchsvoller Kunde wird von seinem ständigen Ansprechpartner in der Bank erwarten können, dass dieser auch in der Lage ist, ihn bei den strategisch wichtigen Grundsatzfragen zu beraten.⁹⁴¹

So stellen Produktqualität und technische Qualität für den Kunden eine Selbstverständlichkeit dar, wohingegen die Servicequalität (Beratungs-, Betreuungs- und Dienstleistungsqualität) bei Banken, die homogene Leistungen zu fast gleichen Konditionen anbieten, ein Mittel der Differenzierung von der Konkurrenz ist und somit zum bestimmenden Erfolgsfaktor wird.⁹⁴²

⁹⁴⁰ Vgl. Schmoll, A. (2002a), S. 321. Qualität wird als Gesamtheit von Merkmalen und Merkmalswerten einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen (vgl. Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (1995), S. 30) bzw. allgemein - sehr abstrakt - als bewertete Beschaffenheit einer Leistung definiert (vgl. Hentschel, B. (1992), S. 35; Stauss, B. (1992b), S. 6; Corsten, H. (2001), S. 293). Dies rührt primär aus der Begriffsbedeutung an sich her. Das Wort *Qualität* stammt ursprünglich aus dem Lateinischen (*qualis* = wie beschaffen) und umschreibt nach allgemeiner Auffassung „Beschaffenheit“, „Güte“ oder „Wert“ einer Dienstleistung (vgl. Bruhn, M. (2001), S. 27). Für eine differenzierte Darstellung von fünf wesentlichen Ansätzen zur Definition von Qualität (transcendent approach, product-based approach, user-based approach, manufacturing-based approach, value-based approach) und acht Qualitätsdimensionen (performance, features, reliability, conformance, durability, serviceability, aesthetics, perceived quality) vgl. Garvin, D.A. (1984), S. 25-33. Baas geht davon aus, dass Qualitäten, die über das Übliche weit hinausgehen, gefragt sind, um eine führende Wettbewerbsposition im Corporate Finance bzw. Investment Banking zu erreichen (vgl. Baas, V. (1998), S. 720).

⁹⁴¹ Vgl. Rometsch, S. (1998a), S. 268.

⁹⁴² Vgl. Schmid, D.C. (1991), S. 18; Schmid, D.C. (1992), S. 33; Kövesi-Grafinger, E./Schmoll, A. (1998), S. 132. Es ist allgemein anerkannt, dass die Service- bzw. Dienstleistungsqualität aus der Kundenperspektive beurteilt werden sollte (vgl. Stauss, B./Weinlich, B. (1996), S. 49; Meffert, H./Bruhn, M. (2000), S. 212; Klee, J. (2002), S. 31). Den Bezug von Qualitätsmanagement und Kundenorientierung stellt Baxmann, U.G. (1999), S. 4 her. Er versteht die Kundenorientierung und das Qualitätsmanagement als Gegenstrategien zur Abnahme der Bankloyalität der Kunden (vgl. Baxmann, U.G. (1999), S. 9). Insbesondere der *kundenorientierte Qualitätsbegriff* („Qualität ist, was der Kunde als Qualität begreift und akzeptiert.“ (Baxmann, U.G. (1999), S. 17)), der sich auf die Gleichsetzung von Qualität und kundenindividuelle Qualitätswahrnehmung bezieht („Qualität heißt ... die vom Kunden wahrgenommene Qualität.“ (Stauss, B. (1991), S. 12)) und in seiner relativen Ausprägung die Eignung der angebotenen Leistung zur Erreichung der Verwendungszwecke aus Sicht des Kunden beschreibt, ist hier von besonderem Interesse. Unter diesem Gesichtspunkt ist die *Dienstleistungsqualität* als die von den Kunden bewertete Beschaffenheit von Dienstleistungen bzw. überwiegend intangibler und des direkten Kundenkontakts bedürftiger Produkte (vgl. Hentschel, B. (1992), S. 59) zu verstehen. Die Dienstleistungsqualität bestimmt sich allgemein aus der Summe der Eigenschaften und Merkmale von Dienstleistungen, mit denen bestimmte Kundenanforderungen erfüllt werden können (vgl. Bruhn, M. (1997a), S. 418). Allerdings erschweren die unterschiedlichen Auffassungen von dem, was „Qualität“ eigentlich ist, die Schaffung eines allgemein akzeptierten Qualitätsverständnisses (vgl. Bruhn, M. (1998a), S. 22-24). Der *anbieterorientierte Qualitätsbegriff* umschreibt hingegen die von einem Unternehmen vorgegebenen Qualitätsstandards bzw. Soll-Leistungen, deren Einhaltung im Rahmen der Qualitätskontrolle überwacht werden. Im Rahmen eines umfassenden Qualitätsmanagements wird dabei u.a. das Ziel der Prävention von eigenen Fehlern verfolgt. Vgl. zu den beiden Qualitätsbegriffen u.a. Stauss, B. (1992b), S. 7. Für eine kurze Erläuterung weiterer Qualitätsbegriffe (absolut, produktorien-

Faktoren, wie z.B. die Annehmlichkeit des physischen Bankenumfeldes, die Verlässlichkeit hinsichtlich der Auftragsausführung, die Reagibilität der Bankmitarbeiter bei der Lösung kundenspezifischer Probleme, die Leistungskompetenz der Bankmitarbeiter sowie die Bereitschaft des Relationship Managers zur Beschäftigung mit den individuellen Kundenwünschen und -bedürfnissen, erlangen zunehmend an Bedeutung.⁹⁴³

All diesen Qualitätsmaßnahmen wird anhand der Erfolgskette des Qualitätsmanagements (Qualitätsmanagement → Kundenzufriedenheit → Kundenbindung → ökonomischer Erfolg) eine erlössteigernde Wirkung bezüglich des Unternehmenserfolgs zugeschrieben.⁹⁴⁴ Sie führen zu wesentlichen Konkurrenzvorteilen im Wettbewerb um die Kunden.⁹⁴⁵ Werden die Kundenerwartungen durch das Qualitätsmanagement übererfüllt, erhöht dies die Kundenbindung und die Kundenzufriedenheit und somit letztlich auch den wirtschaftlichen Erfolg. Zudem kann durch das Qualitätsmanagement eine Effizienzsteigerung innerbetrieblicher Prozesse angestoßen werden.⁹⁴⁶ Dabei ist es unter dynamischen Gesichtspunkten notwendig, *regelmäßige Überprüfungen der Qualität* durchzuführen (Kontrollschleifen), um langfristig eine hohe Kundenzufriedenheit, eine hohe Kundenbindung und somit einen hohen wirtschaftlichen Erfolg generieren zu können.

tiert, herstellungsorientiert oder wertorientiert) vgl. Stauss, B./Hentschel, B. (1991), S. 238-239; Oehler, A. (1995), S. 139; Bruhn, M. (1997a), S. 415-416; Bruhn, M. (1998a), S. 23; Bruhn, M. (1999), S. 25-26; Meffert, H./Bruhn, M. (2000), S. 211-212; Bruhn, M. (2001), S. 28-29. Einen Eindruck von den Methoden der Erfassung, Messung und Analyse der Dienstleistungsqualität vermitteln Hentschel, B. (1990), S. 230-240; Stauss, B./Hentschel, B. (1991), S. 240-242; Bezold, T. (1996); Stauss, B./Weinlich, B. (1996), S. 49-58; Bruhn, M. (1997a), S. 412-443; Bruhn, M. (1997b), S. 605-628; Benkenstein, M./Güthoff, J. (1998), S. 429-447; Bruhn, M. (1998a), S. 24-30; Bruhn, M. (1999), S. 37-40; Hentschel, B. (1999), S. 289-320; Meffert, H./Bruhn, M. (2000), S. 216-252; Bruhn, M. (2001), S. 59-147; Corsten, H. (2001), S. 309-329; Halter, S. (2001), S. 264-269; Bruhn, M. (2002a), S. 7-43; Klee, J. (2002), S. 96-240.

⁹⁴³ Vgl. Oehler, A. (1995), S. 139-140. Einen umfassenderen Katalog an Faktoren bieten Schöne/Pahner/Brabeck an, die darauf hinweisen, dass sich die Dienstleistungsqualität beispielsweise durch folgende zwölf „Dimensionen“ ausdrücken lässt: Ausrüstung, Einfühlungsvermögen, Erscheinungsbild, Image, Kompetenz, Konditionen, Informationen, örtliche Verfügbarkeit, Produktpalette, Reagibilität, Verlässlichkeit und zeitliche Verfügbarkeit (vgl. Schöne, K./Pahner, R./Brabeck, R. (2002), S. 41). Betrachtet man die Qualität einer Bank genauer, so wird diese durch die wesentlichen Faktoren des Angebots innovativer Produkte und Dienstleistungen, einer hochwertigen, die Kundenbeziehung langfristig entwickelnden Beratung und einem Innovationen am Markt durchsetzenden Vertrieb beeinflusst (vgl. Licci, C. (2003), S. 365).

⁹⁴⁴ Vgl. Bruhn, M. (1998a), S. 6-9; Bruhn, M. (2001), S. 8-12. Im Rahmen einer Dienstleistungsproduktion ergibt sich dabei - anders als bei der Produktion von Sachgütern, bei der vor allem Kosteneinsparungen aufgrund des Qualitätsmanagements als wesentlicher Erfolgsfaktor angesehen werden - der ökonomische Erfolg unter Berücksichtigung der zwei Faktoren Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.

⁹⁴⁵ Vgl. Rometsch, S. (1998b), S. 103.

⁹⁴⁶ Vgl. Bruhn, M./Georgi, D. (1999), S. 3-4.

Aus diesem Grund kommt dem Aufbau eines geeigneten, d.h. die individuellen Bedürfnisse und Ressourcen des Unternehmens berücksichtigenden, *Qualifikations- und Qualitätsmanagement(system)s* eine besondere Bedeutung zu.⁹⁴⁷ Zum Qualitätsmanagementsystem werden sämtliche Elemente gezählt, die zur Installation und Steuerung der Qualität eingesetzt werden.⁹⁴⁸ Hierzu gehören z.B. Organisationsstrukturen, Prozesse und Methoden der operativen Qualitätsplanung, -lenkung und -prüfung/-kontrolle.⁹⁴⁹ Ein Qualitätsmanagementsystem regelt die organisatorischen Abläufe von Geschäftsprozessen, die Zuständigkeiten und die Bereitstellung der Mittel. Es dient dazu, die Unternehmenspolitik umzusetzen und die daraus abgeleiteten Ziele zu erreichen.⁹⁵⁰ Ziel des Qualitätsmanagements - verstanden als kundenorientierte Optimierung von Dienstleistungsprozessen - kann es einerseits sein, Qualitätslücken zu identifizieren und zu schließen, oder andererseits gar nicht erst entstehen zu lassen.⁹⁵¹ Es dient somit primär der dauerhaften Sicherstellung der Dienstleistungsqualität auf hohem Niveau.⁹⁵²

Im Rahmen des Qualitätsmanagements ist primär zu klären, welche fachlichen Anforderungen konkret zur Qualifikation der betroffenen Mitarbeiter im Rahmen der Strategie des ganzheitlichen, kundenorientierten Corporate Finance Angebots gehören sollen. Denn es sind letztlich die Bankmitarbeiter, die die Problemlösung unternehmensspezifisch entwickeln und die darauf folgende unternehmensspezifische Beratung durchführen.

⁹⁴⁷ Vgl. Bruhn, M. (1998a), S. 30; Benkenstein, M./Holtz, M. (2001), S. 195. Zum Qualitätsmanagement, zu den Qualitätsmanagementsystemen, zur Evolution, zum Prozess und zu den Methoden des Qualitätsmanagements vgl. Ebel, B. (2001); Holzbauer, U.D. (2001), S. 235-271; Keuper, F. (2001), S. 101-109; Bruhn, M. (2002b), S. 45-81; Maier, B. (2003), S. 759-840. Für eine Darstellung des Qualitätsmanagements im Dienstleistungsbereich vgl. Meffert, H./Bruhn, M. (2000), S. 205-273; Benkenstein, M./Holtz, M. (2001), S. 193-209; Haller, S. (2001), S. 249-288. Vgl. grundlegend zum Qualitätsmanagement in Banken Drewes, W. (1992); Schmid, D.C. (1995); Bergmann, M. (1997); Klee, J. (2002).

⁹⁴⁸ Vgl. Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (1995), S. 36. Dabei sollte das Qualitätsmanagementsystem den zum Erreichen der Qualitätsziele erforderlichen Umfang haben.

⁹⁴⁹ Vgl. Bruhn, M./Georgi, D. (1999), S. 15-16.

⁹⁵⁰ Vgl. Ebel, B. (2001), S. 37.

⁹⁵¹ Vgl. ähnlich Gehrig, B. (1996), S. 18-19. Gehrig beschreibt hier zwar das Qualitätsmanagement im Private Banking, seine Erkenntnisse sind im Wesentlichen aber auf das Corporate Finance Geschäft übertragbar. Qualitätslücken können beispielsweise dann entstehen, wenn Diskrepanzen zwischen dem, was die Kunden erwarten, und dem, was das Bankmanagement über die Kundenerwartungen denkt, bestehen. Zudem können Qualitätslücken dann zu Problemen führen, wenn die Umsetzung von Qualitätsvorstellungen widersprüchlich, einseitig oder unvollständig vorgenommen wird. Letztlich ist es erforderlich, dass sich jeder Bankmitarbeiter dem Qualitätsmanagement verpflichtet fühlt und entsprechend handelt. Nur so können Qualitätslücken gar nicht erst entstehen. Somit kommt den Bankmitarbeitern eine entscheidende Rolle im Rahmen eines Qualitätsmanagementsystems zu.

⁹⁵² Vgl. Stauss, B. (1992b), S. 17.

Der Aufbau eines umfassenden Qualifikationsmanagements bzw. Qualifikationsmanagementsystems korrespondiert hiermit sehr stark. Erst wenn gewährleistet werden kann, dass die Relationship Manager und Produktspezialisten über ein sehr gutes fachspezifisches Wissen verfügen (können), kann man dem Postulat einer qualitativ hochwertigen Betreuung gerecht werden.⁹⁵³ Dieses Wissen müssen sie sich aber auch aneignen können, dürfen und wollen. Weiterbildungsmaßnahmen auf der einen und eine ausgefeilte Systemunterstützung anhand von Wissensdatenbanken auf der anderen Seite ermöglichen es den jeweiligen Mitarbeitern, ihr Wissen regelmäßig zu aktualisieren und weiter zu entwickeln. Dies sollte regelmäßig innerbetrieblich kontrolliert werden, um bei erkennbaren Defiziten mit gezielten Schulungsmaßnahmen gegen zu steuern. Hinsichtlich der Kompetenzen, die die Relationship Manager aufzuweisen haben sollten, bieten sich entsprechende, innerbetriebliche oder überbetriebliche Schulungsmaßnahmen an.

Eng verbunden mit dem Begriff des Qualitätsmanagements ist die weit verbreitete Denkrichtung des *Total Quality Managements* (TQM).⁹⁵⁴ Bei den Überlegungen zum Aufbau eines umfassenden Qualifikations- und Qualitätsmanagements wird davon ausgegangen, dass es zur Sicherung bzw. Verbesserung der Qualität notwendig ist, dass *alle* Mitarbeiter eines Unternehmens gemeinsam die Verantwortung für das Qualitätsmanagement übernehmen und die Sicherung der Qualität in ihr Handeln und Denken integrieren.⁹⁵⁵ Aus diesem Grund wird im Rahmen des TQM die Schaffung des Qualitätsbewusstseins im Unternehmen auf *allen* Unternehmensebenen forciert (= ganzheitliches Denken, Unternehmensphilosophie und -kultur).⁹⁵⁶

⁹⁵³ Es wird gemeinhin die These vertreten, dass das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeiter zu den wertvollsten Aktiva einer Bank gehören (vgl. Bundesverband deutscher Banken (2002), S. 27).

⁹⁵⁴ Zum TQM - in einigen Unternehmen werden auch die Begriffe Kaizen oder KVP verwendet (vgl. Haller, S. (2001), S. 249), wenngleich diese Teil des TQM sind - vgl. Carl, N./Kiesel, M. (2000), S. 332-360; Ebel, B. (2001), S. 49-62; Keuper, F. (2001), S. 109-129. Für einen Entwurf eines TQM-Konzeptes für Banken vgl. Werne, U. von (1994), S. 82-190. *Total* bezieht sich dabei auf den Einsatzbereich der Strategie, z.B. die Kunden, die Mitarbeiter oder das gesellschaftliche Umfeld. Der Begriff *Quality* bringt zum Ausdruck, dass sich das Unternehmen konsequent an den Qualitätsanforderungen der Kunden und der Mitarbeiter orientiert. *Management* schließlich beinhaltet die Vorbildfunktion und die Maßnahmen der Unternehmensführung, die sich darum bemüht, sämtliche Mitarbeiter in den Qualitätsprozess zu integrieren (vgl. Meffert, H./Bruhn, M. (2000), S. 253-254; Benkenstein, M./Holtz, M. (2001), S. 206).

⁹⁵⁵ Vgl. Schmid, D.C. (1991), S. 17.

⁹⁵⁶ Vgl. Bruhn, M. (2001), S. 47-48; Corsten, H. (2001), S. 330; Klee, J. (2002), S. 68.

Unter diesem Gesichtspunkt ist die oberste Maxime unternehmerischen Handelns die Qualität des Produkts bzw. der Dienstleistung zu sichern bzw. zu steigern, um die Bedürfnisse des Kunden umfassend befriedigen zu können. Die gesamte Bankorganisation ist mit all ihren Prozessen auf die Befriedigung der Kundenwünsche auszurichten.⁹⁵⁷

Hieraus leiten sich entsprechende Maßnahmen (Schaffung organisatorischer Rahmenbedingungen, Verfolgung bestimmter Personalstrategien, z.B. Schulung und Motivation der Mitarbeiter, Schaffung technischer Rahmenbedingungen, Etablierung geeigneter Managementinstrumente, Kontrolle der Qualität bzw. des Qualitätsmanagements) ab.⁹⁵⁸

Für den Corporate Finance Bereich in Banken bedeutet dies, dass die Einstellung der Mitarbeiter sowohl im Front Office (z.B. Relationship Manager) als auch im Back Office (z.B. Produktspezialisten, Research), sich jedes Kundenproblems anzunehmen, zu fördern, die Aufbau- und Ablauforganisation ständig zu verbessern sowie eine funktions- bzw. abteilungsübergreifende Kooperation aller involvierten Stellen zu gewährleisten sind. Dies alles sollte - unter Einhaltung der Bankziele - mit dem primären Ziel einer Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse und -erfordernisse erfolgen.⁹⁵⁹

Allein die fachlichen Fähigkeiten der Mitarbeiter (*Fachkompetenz*), die in direktem Kundenkontakt stehen, reichen im Corporate Finance allerdings nicht aus, um die Strategie des ganzheitlichen, kundenorientierten Corporate Finance Angebots erfolgreich umsetzen zu können. Insbesondere ihre kommunikativen Fähigkeiten (optimale innerbetriebliche Kommunikation mit den Spezialisten, aktives, freundliches Ansprechen der Kunden, diplomatisches Geschick, Verhandlungssicherheit, Überzeugungskraft, analytische Intelligenz; also ihre *Sozialkompetenz*) und ihre *strategische Kompetenz* sind hier ebenso gefordert.⁹⁶⁰

⁹⁵⁷ Vgl. Schmid, D.C. (1991), S. 17. Zur Bankorganisation und -struktur sowie der Strukturgestaltung von Banken vgl. grundlegend Kilgus, E. (1985), S. 126-145; Kilgus, E. (1992); Kilgus, E. (1994), S. 137-175. Im Rahmen der Bankorganisation wird generell zwischen einer bankbetrieblichen Ablauforganisation und einer bankbetrieblichen Aufbauorganisation unterschieden. Im Gegensatz zur Aufbauorganisation, die sich mit dem statischen, strukturellen Aspekt der Bankorganisation befasst, will die Ablauforganisation den dynamischen, prozessualen oder funktionalen Aspekt abdecken. Im Mittelpunkt der Ablauforganisation stehen die zu erfüllenden Arbeiten und die Arbeitsabläufe.

⁹⁵⁸ Vgl. Meier, H. (2002), S. 109-110.

⁹⁵⁹ Angemerkt werden muss, dass eine strategische Fokussierung auf die Qualität und die Kundenbindung nur dann wirklich erfolgreich sein wird, wenn die Mitarbeiter sich strategiekonform, also kundenorientiert verhalten (vgl. Baxmann, U.G. (1999), S. 39-42).

⁹⁶⁰ Strasmann/Schüller bezeichnen diese Kompetenzen als Schlüsselqualifikationen (vgl. Strasmann, J./Schüller, A. (1996), S. 13-14). Die *Fachkompetenz* beinhaltet umfassende fachspezifische Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie die Kenntnis der gesamten Produktpalette und das Wissen um deren Anwendungs-

Erst durch das Zusammenwirken all dieser Kompetenzen entsteht eine ganzheitliche Handlungskompetenz.⁹⁶¹

Die im Corporate Finance involvierten Mitarbeiter (insbesondere die Relationship Manager) sollten sich also einerseits durch ihre fachliche Kompetenz, die über die traditionellen bankspezifischen Produkte hinaus gehen sollte,⁹⁶² und andererseits durch ihre soziale Kompetenz auszeichnen. Beide Kompetenzen sollten durch regelmäßige innerbetriebliche oder überbetriebliche Schulungs- und Qualifizierungsmaßnahmen gesichert oder erweitert werden. Nur eine Kombination dieser Fähigkeiten kann auf lange Sicht dazu führen, die Kundenzufriedenheit zu erhalten bzw. zu erhöhen und somit den Kundennutzen zu steigern. Die permanente Sicherstellung der optimalen Kundenzufriedenheit und eines erhöhten Kundennutzens als grundlegende Erfolgsvoraussetzung einer Bank sind letztlich die Quellen der Wettbewerbsvorteile.⁹⁶³

Relativierend sollte angemerkt werden, dass es sich bei diesen Anforderungen um ein Idealbild handelt, welches kaum von allen Relationship Managern oder Spezialisten erfüllt werden kann. Niemand kann alles wissen. Ein Vergleich dieses Idealbildes mit dem vorherrschenden Gegebenheiten kann aber wertvolle Hinweise für die Umsetzung der Strategie, beispielsweise hinsichtlich des Schulungsbedarfs der Mitarbeiter, ableiten. Dies umso mehr, als dass bereits erkannt wurde, dass der Auswahl, der Ausbildung und dem effizienten Einsatz der Relationship Manager eine besondere Bedeutung im Rahmen eines bankbetrieblichen Qualitätsmanagements zukommt.⁹⁶⁴

breite. Die Fachkompetenz umfasst z.B. das Berufswissen, spezielle Sprachkenntnisse und betriebswirtschaftliche Kenntnisse. Die *Sozialkompetenz* umfasst u.a. das Kommunikationsvermögens sowie die Kontaktfähigkeit und -freude des Bankmitarbeiters. Die analytische Intelligenz bezeichnet die Fähigkeit des Bankmitarbeiters, durch geschickte Gesprächsführung und der Fähigkeit zur Moderation von Gesprächsrunden gemeinsam mit dem Kunden dessen Probleme zu erfassen und lösen zu können (vgl. Schneider, F. (1987), S. 188-189). Die analytische Intelligenz wird auch als *methodische Kompetenz* (vgl. Baxmann, U.G. (1999), S. 40) bzw. *Methodenkompetenz* (vgl. North, K. (2002), S. 153) bezeichnet. Im Rahmen der *strategischen Kompetenz* nutzen die Bankmitarbeiter ihre fachliche Kompetenz für Gespräche über Stärken und Schwächen des Kunden und entwickeln auf Basis konzeptioneller bzw. analytischer Kompetenz die Fähigkeit zum inhaltlich substanziiell geführten Kundengespräch.

⁹⁶¹ Vgl. Strasmann, J. (1996), S. 62. Für eine diese Kompetenzen beinhaltende Checkliste eines Anforderungsprofils für einen Relationship Manager vgl. Schmoll, A. (2002b), S. 69-70.

⁹⁶² Zu denken wäre hier u.a. an grundlegende Kenntnisse in Fragen der externen Rechnungslegung, Steuerlehre oder Produktionswirtschaft, aber auch an Kenntnisse der kundenspezifischen Wertschöpfungskette oder tiefergehende Branchenkenntnisse.

⁹⁶³ Vgl. Frischknecht, M. (1996), S. 118.

⁹⁶⁴ Vgl. Gehrig, B. (1996), S. 13.

Zudem sollte angemerkt werden, dass eine einseitige Fokussierung der Qualitätssicherung auf die Beziehung zum Kunden die interne Servicequalität dann beeinflussen kann, wenn Mitarbeiter ohne direkten Kundenkontakt, z.B. im Falle von Spezialisten, die in Kompetenzzentren den jeweiligen Relationship Managern ohne mit dem Kunden direkt in Kontakt zu treten, zuarbeiten, nicht für den Qualitätsanspruch innerbetrieblich sensibilisiert wurden. Dies wäre für die externe Servicequalität auf Grund einer negativen Außenwirkung kontraproduktiv. Es ist daher erforderlich, dass die interne Servicequalität - als unerlässlicher Bestandteil des bankbetrieblichen Qualitätsmanagements - regelmäßig überprüft wird.⁹⁶⁵

8.5. Fokussierte Universalbank

Wie bereits bei der Darstellung der Strategie des ganzheitlichen, kundenorientierten Corporate Finance Angebots angedeutet, ist eine zunehmende Spezialisierung im Corporate Finance (aber nicht nur dort!) erkennbar. Einzig die Relationship Manager als Mittler zwischen Kunde und Bank sollten noch über tiefgehendes Basiswissen in den unterschiedlichsten Bereichen verfügen.

Um den Spezialisierungsanforderungen gerecht werden zu können, ist es für die Banken, die sich nach einer durchgeführten Geschäftssegmentierung entschieden haben, Corporate Finance Leistungen anzubieten, unerlässlich, sich auf bestimmte Kunden- und/oder Produktsegmente zu konzentrieren (*Fokussierung*), da die Ressourcen, die in diesem Geschäftsfeld benötigt werden, nur noch am Rande mit denjenigen Ressourcen vergleichbar sind, die beispielsweise für ein globales Cash Management (desselben Kunden) benötigt werden. Dabei sollten sich fokussierte Banken durch eine geringere Komplexität miteinander verknüpfter Handlungen auszeichnen.⁹⁶⁶

Die Fokussierung auf bestimmte Geschäfte, wie z.B. das Corporate Finance Geschäft, ist aber alleine noch keine hinreichende Voraussetzung, um erfolgreich mit anderen Wettbewerbern, die dieses Segment bedienen, zu konkurrieren. Der Fokussierung sollte in einem zweiten Schritt die unausweichliche Restrukturierung des Unternehmens folgen.

⁹⁶⁵ Vgl. Kövesi-Grafinger, E./Schmoll, A. (1998), S. 132-133.

⁹⁶⁶ Vgl. Oetinger, B. von (1997), S. 87. Allgemein kann davon ausgegangen werden, dass die klassische Universalbank deutscher Prägung, die alle Geschäfte unter einem Dach anbietet, auf lange Sicht kaum eine Zukunft haben wird (vgl. Stein, J.H. von (2000b), S. 22-23; Rampl, D. (2001b), S. 3), da sie oftmals zu diffus ist. An ihre Stelle wird die fokussierte Universalbank, die strikt auf Kundenbedürfnisse ausgerichtet, schlank und flexibel ist und sich durch eine spezifische Konzentration auf Kerngeschäftsfelder auszeichnet, treten (vgl. Doerig, H.U. (1997), S. 40; Schmidt, A. (2000a), S. 182-183; Schmidt, A. (2000b), S. 17).

Die personellen, organisatorischen und technischen Strukturen sollten in diesem Schritt auf die Bedürfnisse des Corporate Finance Angebots ausgerichtet werden. Während die traditionelle Universalbank hinsichtlich ihres Dienstleistungsangebotes, ihrer Kundengruppen und ihrer geographischen Ausrichtung breit diversifiziert ist und größtenteils eigene Produkte anbietet, selektiert die fokussierte Universalbank gezielt nach Geschäftsfeldern und Kundensegmenten, in denen sie über entsprechende nachhaltige Kernkompetenzen verfügt. Auf diese Kernkompetenzen sollte sich die fokussierte Universalbank besinnen und Randtätigkeiten aufgeben bzw. zurückfahren.⁹⁶⁷ Dabei hält sie sich juristisch alle Möglichkeiten offen, als Universalbank auch weiterhin alle Produkte anbieten zu können. Dies alles kann zu einer Reduzierung der Leistungstiefe, zu einem Einkauf von Fremdprodukten und zu einem geringer diversifizierten Geschäftsumfang führen.⁹⁶⁸

Der sich an den Schnittstellen Kunden - Bank ergebende Koordinationsbedarf der speziellen Strukturen kann mit Hilfe der Relationship Manager, die im Rahmen der Strategie des ganzheitlichen, kundenorientierten Corporate Finance Angebots für den Kundenkontakt verantwortlich sind, gedeckt werden. So ist eine problembezogene Bündelung der spezialisierten Leistungsangebote möglich.

Wie die veränderte strategische Ausrichtung bei jeder einzelnen Bank im Detail aussehen kann, hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab. Sie kann nicht für alle Banken gleich sein. Entscheidend ist, wo sich die einzelne Bank im Markt sieht und welche Geschäftsfelder sie in Zukunft erfolgsversprechend abdecken will.⁹⁶⁹

⁹⁶⁷ Vgl. Grote, M. (2001), S. 26. „War es früher der Normalfall, dass ein Kreditinstitut alle Leistungen von der Produktion über den Vertrieb bis hin zur Abwicklung selbst erbrachte, geht der Trend heute durch die immer leistungsfähigere Informations- und Kommunikationstechnologie eindeutig in Richtung Spezialisierung auf einzelne, werthaltige Segmente und weitere Differenzierung auf der Angebotsseite. Damit überlebt sich das Universalbankmodell alter Prägung.“ (Mauerer, A. (2000), S. 191). Insbesondere die Banken, die nicht wie die Großbanken die Möglichkeit haben, sich im Rahmen ihrer geschäftspolitischen Positionierung verstärkt auf Allfinanzdienstleistungen zu konzentrieren, werden sich eher auf ihre Kernkompetenz besinnen und sich inhaltlich und/oder regional spezialisieren bzw. fokussieren (vgl. Liebscher, K. (1998), S. 744).

⁹⁶⁸ Vgl. Cocca, T.D./Linner, F./Podlewski, M./Stapfer, P. (2001), S. 230.

⁹⁶⁹ Vgl. Heintzeler, F. (2001), S. 247.

8.6. Weiterführende Gedanken - Technologisierung der Beratung

*Da die Dynamik der Veränderungen ungebrochen anhält,
muss das Management des Wandels
zur Kernkompetenz der Banken werden.*

Grote, M.⁹⁷⁰

Folgt man dem Ansatz des Hyperwettbewerbs, so kann die vorgestellte Strategie nur temporär wirken. Um eine permanente Destabilisierung des Wettbewerbs erreichen zu können, muss zu einem Zeitpunkt, in dem die anderen Wettbewerber versuchen, die Strategie des ganzheitlichen, kundenorientierten Corporate Finance Angebots nachzuvollziehen, bereits intensiv damit begonnen werden, die Strategie entweder (stufenweise) wieder aufzugeben oder (grundlegend) zu modifizieren.

Ein möglicher Ansatzpunkt hierfür könnte der Aspekt der *Technologisierung der Beratung* im Rahmen eines intensiveren, automatisierten Multikanal-Angebots sein, die, aufbauend auf einer tiefgehenden, kritischen Ressourcenanalyse, zur Differenzierung gegenüber den Konkurrenten und Reduzierung der Kosten etabliert werden könnte.

Allgemein erfüllen Bankleistungen des elektronischen Firmenkundengeschäfts die Voraussetzungen für eine Differenzierungsstrategie. Elektronische Systeme sind meist erklärungsbedürftig und im Aufbau komplex. Aufgrund der großen Bedeutung des externen Faktors für die Qualität der Bankleistung spielt die Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse eine zentrale Rolle. Wegen der durch den technologischen Fortschritt bedingten kurzen Innovationszyklen bei elektronischen Systemen bestehen vielfältig Möglichkeiten zur Entwicklung von Bankleistungsinnovationen, die eine mögliche Maßnahme im Rahmen einer Differenzierungsstrategie darstellen können.

Die im Weiteren kurz dargestellte Modifikation der Strategie des ganzheitlichen, kundenorientierten Corporate Finance Angebots scheint mitunter sehr (mitunter vielleicht zu) visionär zu sein. Bei kritischer Reflexion der in den letzten Jahren erkennbaren Entwicklungen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie und der damit einhergehenden Veränderung im Nutzungsverhalten mit den „neuen Medien“ scheint die Darstellung allerdings nicht vollends abwegig.

⁹⁷⁰ Grote, M. (2001), S. 54.

Im Rahmen einer dynamischen Betrachtungsweise ist zu hinterfragen, wie eine Weiterentwicklung der Strategie aussehen könnte, da die alleinige Fokussierung auf diese eine Strategie nicht lange mit Erfolg gekrönt sein wird. Es ist vielmehr damit zu rechnen, dass die anderen Wettbewerber diese Strategie nachvollziehen werden, um ebenfalls am Markt erfolgreich zu sein.

Dies erscheint insbesondere dann leicht möglich, wenn die Wettbewerber genauso wie die Bank über die entsprechenden kritischen Erfolgsfaktoren bzw. Kernkompetenzen verfügen bzw. diese leicht aufbauen können. Übernormale Gewinne bzw. nachhaltige Wettbewerbsvorteile wären dann nicht mehr ohne Weiteres erzielbar.

Wenn eine Bank als First Mover die Strategie im ersten Schritt installiert und die internen Abläufe und Systeme optimal darauf abgestimmt hat und somit über einen temporären Wettbewerbsvorteil verfügt, stellt sich vor dem Hintergrund der Kenntnis über die Reaktionen der anderen Wettbewerber die Frage, wie weiter vorgegangen werden soll.

Während die anderen Wettbewerber noch damit beschäftigt sind, den gegenwärtigen Wettbewerbsvorteil durch Nachahmung des ersten Schrittes nachzuvollziehen, muss bereits mit dem Aufbau eines neuen, temporär wirkenden Wettbewerbsvorteils begonnen werden.

Im Hinblick auf die aktuell zu beobachtenden Innovationen in der Informations- und Kommunikationstechnologie sollte durch die stärkere Einbindung des Internets in die Kundenbetreuung und die Geschäftsabwicklung (Ausbau des Online-Vertriebs) intensiv auf eine *Multikanalstrategie* hingewirkt werden.⁹⁷¹

Die Kunden sollten selbst entscheiden können, welche Teile ihrer Bankgeschäfte sie im direkten Kontakt mit dem Relationship Manager (telefonisch oder „face-to-face“ in einer Filiale bzw. beim Kunden vor Ort) oder über das Internet abwickeln wollen.⁹⁷² Je nach Geschäftsgegenstand können sich hier sowohl für die Banken als auch - besonders - für die Unternehmen Kosten- und Zeitvorteile realisieren lassen.

⁹⁷¹ Dies war ein signifikantes Ergebnis einer Szenario-Analyse der zukünftigen Entwicklung des Marktes für Corporate Finance Dienstleistungen im Jahr 2010, die am Lehrstuhl für Finanzwirtschaft und Bankbetriebslehre der Universität Paderborn - mit Unterstützung der ScMI AG Paderborn - durchgeführt wurde. Vgl. hierzu Schiller, B./Marek, M./Weinekötter, D. (2002), S. 131-137

⁹⁷² In diesem Fall spricht man von einer Clicks-and-bricks-Strategie (vgl. Werner, J. (2002), S. 521; clicks = Internetportal, bricks = traditionelle Filialen).

Das Ziel der Banken sollte es sein, die Stärken der verschiedenen, im Rahmen der Multikanalstrategie genutzten Vertriebskanäle zu kombinieren. Hierzu zählen u.a. die hohe Abwicklungseffizienz des Internetbanking, die persönliche Kundenbetreuung vor Ort sowie die unkomplizierte Kundenbetreuung im Rahmen des Telefonbanking.⁹⁷³

Die *Einrichtung eines Internetportals für Firmenkunden*, auf dem neben den üblichen, den Firmenkunden angebotenen Bankprodukten (Standardgeschäfte) auch Corporate Finance Produkte und Leistungen vorgestellt, angeboten und somit auch nachgefragt werden können, wäre eine erste denkbare Möglichkeit, einen wesentlichen Teil der Multikanalstrategie zu implementieren.⁹⁷⁴ Die Kunden könnten das Internetportal nach persönlicher Anmeldung jederzeit nutzen. Darüber hinaus sollte für die Kunden die Möglichkeit bestehen, das gesamte Angebot nach ihren persönlichen Präferenzen personalisieren und die Benutzeroberfläche dauerhaft individuell gestalten zu können. Dies würde es ihnen ermöglichen, sich schnell Zugang zu allen erforderlichen Funktionalitäten zu verschaffen. Die Kunden hätten so die Möglichkeit, alle relevanten Leistungsbereiche und Inhalte nach ihren Bedürfnissen zusammen zu stellen. Von den Banken angebotene Funktionen, die für die Kunden eher unwichtig sind, sollten ausgeschaltet werden können. Die hieraus resultierenden Informationen werden folglich den individuellen Wünschen entsprechend gebündelt und sind besonders für die Relationship Manager wertvoll.

Hierdurch ergäben sich verschiedene Vorteile. Durch die verstärkte elektronische Abwicklung der Standardgeschäfte werden die Relationship Manager auf der administrativen Ebene entlastet und können sich - unter Nutzung des Internetangebots - auf die Beratung und das individualisierte Angebot anspruchsvoller Bankleistungen (z.B. Corporate Finance Leistungen) konzentrieren.

⁹⁷³ Vgl. Büschgen, H.E./Büschgen, A. (2002), S. 235.

⁹⁷⁴ Ein Internetportal ist eine Internetseite, die rund um ein zentrales Thema eine Vielzahl von Informationen und Leistungen bietet, die ihre Benutzer durch Personalisierbarkeit und thematische Strukturierung bei der Beherrschung und Bewertung des Informationsflusses unterstützen. Im Allgemeinen werden vertikal orientierte Portale bzw. Branchenportale und horizontale Portale unterschieden. Bei vertikal orientierten Portalen erfolgt die thematische Fokussierung anhand der geschäftlichen Interessen von Firmen einer Branche. Die Angebote sind auf eine bestimmte Zielgruppe, z.B. mittelständische Firmenkunden, zugeschnitten und bieten Leistungen in großer Tiefe an. Bei horizontal orientierten Portalen erfolgt die thematische Fokussierung hingegen anhand ähnlicher Interessen von Firmen aus unterschiedlichen Branchen. Die Angebote sind in Bezug auf die anzusprechenden Zielgruppen breit organisiert (vgl. Fleischer, K. (2000), S. 18; Henning, P. (2001), S. 374-375; Schmidt, R. (2001), S. 276). Unter diesem Gesichtspunkt kann z.B. ein Firmenkundenportal einer Bank zu den vertikalen Portalen gezählt werden, über das in Zukunft viele der Funktionalitäten abgewickelt werden sollen, die bisher durch persönliche Firmenkundenbetreuer erledigt worden sind.

Die Relationship Manager gewinnen so zusätzliche (zeitliche und personelle) Kapazitäten, die sie z.B. für die Beratung der Kunden bei betriebswirtschaftlichen Fragestellungen einsetzen können. Die eigenständige Abwicklung der Standardgeschäfte durch die Kunden kann mit entsprechenden Preisnachlässen honoriert werden, wenn die niedrigeren Transaktionskosten bei der Abwicklung von Bankgeschäften im Internet direkt an die Kunden weiter gegeben werden.

Im Rahmen des Internetportals könnte für die Standardgeschäfte - und je nach Ausstattung des Internetportals nicht nur für diese - eine interaktive Onlineberatung implementiert werden. Nachdem der Kunde mit dem Relationship Manager oder der Relationship Manager mit dem Kunden über eine Kommunikationsschnittstelle online Kontakt aufgenommen hat, kann der Relationship Manager die Fragen des Kunden beantworten, ihn online beraten und eine Transaktion initiieren. Diese Option wäre allerdings hinsichtlich der Erreichbarkeit des Relationship Managers zeitkritisch (keine 24-stündige Erreichbarkeit). Hierauf sollte der Kunde direkt hingewiesen werden. Für einen rechtsgültigen Geschäftsabschluss wäre schlussendlich die Eingabe einer PIN/TAN oder digitalen Signatur und - insbesondere bei großvolumigen Transaktionen - die abschließende Freigabe durch den verantwortlichen Relationship Manager notwendig.

Um - in einem nächsten Entwicklungsschritt - eine vollkommen automatisierte Beratung (bzw. Betreuung) gewährleisten zu können, wäre es notwendig und sinnvoll, das Internetportal für den Kunden individualisierbar zu gestalten. Beispielsweise könnte ihn nach einer erfolgten Anmeldung auf der Einstiegsseite ein Avatar (= intelligenter, virtueller Benutzerassistent in Form eines glaubwürdigen, lebensechten Charakters) erwarten, der ihn während der Nutzung des Internetportals erklärend und beratend jederzeit zur Verfügung steht. Dieser „künstliche Experte“ könnte erklärungsbedürftige Produkte mit einer Beratungsqualität anbieten, die sich fachlich von der personifizierten Beratung vor Ort kaum mehr unterscheiden würde. Er könnte hierdurch zu einem wesentlichen Differenzierungsmerkmal gegenüber den Wettbewerbern im E-Business werden.⁹⁷⁵

Dies wiederum könnte den Relationship Manager von weniger anspruchsvollen Vertriebsaufgaben entlasten. Er würde dann nur noch bei denjenigen Geschäftsvorfällen hinzugezogen, die das System nicht abarbeiten könnte oder bei deren Durchführung die Kunden ausdrücklich eine personifizierte, persönliche Betreuung durch den Relationship Manager wünschen.

⁹⁷⁵ Vgl. Dannenberg, M./Salmen, S. (2002), S. 86.

Für den zweiten Fall könnte im Internetportal eine Option eingerichtet werden, die es im Rahmen vorgegebener Geschäftszeiten ermöglicht, den jeweiligen Relationship Manager direkt oder sogar das Spezialistenteam indirekt über den Relationship Manager alternativ zu konsultieren.

Um dieser zeitkritischen Einschränkung ausweichen zu können, wäre es - in einem weiteren Entwicklungsschritt - strategiekonform möglich, die Unterstützung durch den Relationship Manager und das Spezialistenteam zu Gunsten eines umfangreichen Wissensdatenbanksystems zu reduzieren.⁹⁷⁶ Der bereits installierte Avatar könnte bei entsprechender Programmierung eine eingeständige Beratung durchführen (künstliche Intelligenz). Die entsprechenden Geschäfte würden danach - vom Kunden nicht direkt nachvollziehbar - im Hintergrund abgewickelt. Die eingesetzte Technologie würde die einzelnen Prozessschritte selbständig abwickeln und alle notwendigen Maßnahmen ergreifen.

Der Avatar müsste in diesem Fall so programmiert werden, dass er unter Nutzung des sich erweiternden Wissensdatenbanksystems eigenständig „dazulernen“ könnte. Eine Programmierung und Aktualisierung durch Menschen würde langfristig nicht mehr zu einem Differenzierungsvorteil führen können. Der Avatar müsste sich folglich selbst weiterprogrammieren bzw. -entwickeln können.

Dass dies prinzipiell möglich ist, wurde bereits an Schachcomputern gezeigt. Das derlei künstliche Intelligenz allerdings nicht fehlerfrei funktioniert bzw. für alle Eventualitäten programmiert ist, wurde ebenfalls durch die Schachcomputer deutlich. Es gelingt Menschen regelmäßig, gegen diese zu gewinnen.⁹⁷⁷ Aus diesem Grund wäre es notwendig, in das System eine Fehlerkontrolle bzw. ein Backtesting einzubauen. Die Fehlerkontrolle bzw. das Backtesting sowie die hieraus resultierende notwendige Transaktionsfreigabe sollten - evtl. erst ab einem bestimmten Transaktionsvolumen - personifiziert (d.h. durch den verantwortlichen Relationship Manager) durchgeführt werden. Darüber hinaus könnte diese Fehlerkontrolle auch bei offensichtlichen Eingabe- bzw. Bedienungsfehlern der Kunden greifen (Plausibilitätskontrolle).

Im Hinblick auf die anzubietenden, teilweise hochkomplexen Corporate Finance Leistungen wäre eine Verknüpfung mehrerer Avatare und Wissensdatenbanken denkbar, um entsprechende Prozesse vollautomatisch durchführen zu können.

⁹⁷⁶ Für eine einleitende Darstellung des Wissensmanagements in Banken mit Hilfe von Data Warehouses vgl. Heinz, M./Hargas, M. (1999), S. 21-26.

⁹⁷⁷ Vgl. Fiutak, M. (2003); o.V. (2003).

Mit dieser Strategieerweiterung würde das Internetportal zum Relationship Manager im Internet, einer Art „E-Relationship-Manager“,⁹⁷⁸ werden können. Für den operativen Erfolg des Multikanalansatzes ist eine organisatorische Anpassung der bestehenden Betreuungsstrukturen notwendig. Zudem müsste ein Internet-Center bzw. Call-Center eingerichtet werden, das für alle Kundenanfragen rund um das Internetportal zuständig wäre.

Alles in allem zeigen diese Ausführungen aber, dass - wie bereits bei der Vorstellung des resource-based view mehrfach betont - das *Humankapital eines Unternehmens eine der entscheidenden Ressourcen* darstellt.

8.7. Relativierung der weiterführenden Gedanken

Die aufgezeigte Technologisierung der Beratung stellt eine denkbare Möglichkeit dar, im Rahmen der besprochenen strategischen Konzepte über die Destabilisierung der Marktverhältnisse nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu generieren. Entscheidend hierbei ist allerdings, dass die Kunden die Schritte ebenfalls mittragen. In Anbetracht des in der Einleitung beschriebenen Strukturwandels im Bankbereich wäre eine solche Entwicklung zu erwarten. Genaueres müsste aber durch eine Kundenbefragung vorab verifiziert werden, um sich nicht „am Markt vorbei zu positionieren“ und hohe Fehlinvestitionen zu tätigen. Insbesondere der zunehmende Verzicht auf eine personalisierte Beratung kann hier kritisch gesehen werden.

Ebenfalls wichtig ist die Möglichkeit der Umsetzung und Verankerung der jeweiligen temporär wirkenden Strategiemodifikationen. Auf die Problematik, die mit der kurzfristigen und schnellen Modifikation von Strategien einher geht, wurde bereits bei der Darstellung des Hyperwettbewerbs hingewiesen. Insbesondere die Frage der kurzfristigen Änderungen der Anzahl und des Kenntnisstands der Mitarbeiter, die Frage des zeitlichen und methodischen Aufwands der Erstellung und Unterhaltung eines Wissensdatenbanksystems sowie des Aufbaus einer hierfür notwendigen IT-Infrastruktur und die Frage der Vereinbarung dieser Schritte mit der vorhandenen Unternehmenskultur sind hier kritisch zu hinterfragen.⁹⁷⁹

⁹⁷⁸ Werner, J. (2002), S. 514. „E“ = „Electronic“.

⁹⁷⁹ Erste Ansätze zur Beantwortung dieser Fragen könnte die systemisch-evolutionäre Strategieforschung bieten. Dannenberg zeigt beispielsweise, auf eine andere Strategieform fokussierend, wie durch Information und Kommunikation, eine umfangreiche Durchführungsplanung, die Förderung von Selbstorganisation und organisationalem Lernen sowie ein strategisches Controlling eine schrittweise Umsetzung und Verankerung erfolgen könnte (vgl. Dannenberg, M. (2001), S. 181-184). Jahns weist darauf hin, dass Veränderungen der Unternehmenskultur nur sehr behutsam erfolgen können und die Wechselwirkungen zur Unternehmensstrategie berücksichtigen müssen (vgl. Jahns, C. (2002), S. 211).

Im Rahmen der Technologisierung der Beratung dürften unter Berücksichtigung der Vorgaben der Strategie des Hyperwettbewerbs diejenigen Banken erfolgreich sein, die in *mehreren evolutionären Schritten* ihren Internetauftritt zu einer intelligenten Form der Kundenbetreuung, -beratung, -beziehung und -bindung weiter entwickeln. Ein bedeutender Weg zur Erhöhung der Kundenloyalität ist die Schaffung substanzieller, onlinespezifischer Nutzenvorteile für die Kunden. Einen solchen Vorteil stellen beispielsweise die Personalisierung des Internetportals und die Beratung im Rahmen des Multikanalansatzes dar.⁹⁸⁰

Unter *Kostengesichtspunkten* sollte allerdings angemerkt werden, dass das beschriebene Vorgehen nicht automatisch zu Ertragssteigerungen bei den Banken und somit zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen führt. Die Entwicklungs- und Unterhaltungskosten der Internetseiten und der dahinter stehenden Technologie sind enorm. Werden zum traditionellen, filialbasierten Vertrieb alternative Vertriebswege angeboten, können diese zwar im Vergleich zum Filialbetrieb vor allem niedrigere Transaktionskosten aufweisen. Da sie den Filialbetrieb aber oftmals nicht ersetzen, sondern parallel angeboten werden, führen sie c.p. zu einem Anstieg der gesamten Vertriebskosten. Der Multikanalansatz wird dann die Ertragslage der Banken sogar stark belasten, wenn es den Banken durch den zusätzlichen Einsatz der alternativen technologiegestützten Vertriebswege nicht gelingt, Kosteneinsparungen im Filialvertrieb zu realisieren, neue Geschäftsfelder oder Kundensegmente zu erschließen, die vorhandene Kundenbasis auszuschöpfen und Cross-Selling-Potenziale besser zu nutzen.

⁹⁸⁰ Vgl. Dannenberg, M./Salmen, S. (2002), S. 87.

9. Strategische Ausrichtung und organisatorische Eingliederung des Geschäftsfeldes Corporate Finance am Beispiel der HypoVereinsbank AG

Letztendlich hängt die adäquate Strategie eines Institutes [im Corporate Finance, Anm. d. Verf.] neben der individuellen Ausgangsposition zu einem erheblichen Teil von der angestrebten Ausrichtung des Geschäfts ab - als lokaler, europäischer oder globaler Akteur.

Funke, N.⁹⁸¹

Nachdem im vorangegangenen Kapitel ein möglicher Strategieansatz zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen im Geschäftsfeld Corporate Finance aufgezeigt wurde, soll in diesem Kapitel anhand eines konkreten Beispiels kurz gezeigt werden, wie - aus konstruktivistisch-technomorpher Sicht - unter Berücksichtigung der dargestellten Strategiekonzepte nachhaltige, langfristige Wettbewerbsvorteile aufgebaut werden können.

Problematisch hierbei ist, dass die Formulierung einer praxisorientierten, allgemeingültigen Strategie aufgrund der für jede Bank entsprechend ihrer spezifischen Stärken und Schwächen bzw. der aus der Umweltentwicklung resultierenden Chancen und Risiken anders aussehen muss. Insofern muss die *beispielhaft* dargestellte strategische Ausgestaltung variabel sein und hinsichtlich der jeweiligen Bankenspezifika angepasst werden können.

Zudem erlangt ein weiterer Aspekt Bedeutung. Den beschriebenen Wandel im Firmenkundengeschäft der Banken antizipierend, scheint es wichtig, anzumerken, dass die beschriebenen theoretischen Strategiekonzepte und die daraus resultierenden Strategieformulierungen und Handlungsanweisungen auf bereits existierende Unternehmensstrukturen und Geschäfts(feld)modelle anzuwenden sind. Dem organisationalen Veränderungsprozess (organisationaler Wandel) mit seinen diffizilen Verknüpfungen sollte eine große Aufmerksamkeit geschenkt werden. Da dieser Veränderungsprozess für jede Bank aufgrund unterschiedlicher Unternehmensstrukturen und -organisationen anders aussehen wird, soll auf die explizite Darstellung einer Gestaltung des Veränderungsprozesses im Weiteren verzichtet werden.⁹⁸²

⁹⁸¹ Funke, N. (2000), S. 66.

⁹⁸² Vgl. zu dieser Thematik und Vorgehensweise ausführlich Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2001), S. 373-508.

Somit erscheint es sinnvoll, anhand des folgenden Beispiels, das exemplarisch für mögliche Reaktionen auf die Herausforderungen im Bereich Corporate Finance unter Anwendung der vorgestellten Strategiekonzepte und unter Berücksichtigung der beschriebenen Handlungsansätze steht, die Ergebnisse eines solchen Veränderungsprozesses kurz vorzustellen. Hierin wird ansatzweise aufgezeigt, wie eine entwickelte Strategie in einer Bank umgesetzt werden könnte.

Die *Bayerische Hypo- und Vereinsbank AG* mit Sitz in München (im Weiteren: HypoVereinsbank) hat sich als *Bank der Regionen* in Europa eine klare, eigene Strategie gegeben.⁹⁸³ Mit Hilfe dieses strategischen Ansatzes sollen die Kompetenz- und Kostenvorteile einer Großbank mit der Kundennähe einer Regionalbank verbunden werden.⁹⁸⁴ Sie konzentriert sich primär auf Wachstumsregionen in Europa, mit Schwerpunkten in Polen, Tschechien, Ungarn, Kroatien, Bulgarien, Österreich, Italien, der Schweiz, Frankreich, Spanien, den Niederlanden, aber auch in Deutschland, wo sie beispielsweise in Bundesländern wie Nordrhein-Westfalen oder Baden-Württemberg - nach eigenem Bekunden - noch Expansionsgebiete hat. Besonders der Zusammenschluss mit der österreichischen Bank Austria und der Creditanstalt zum Marktführer im Wirtschaftsraum Süddeutschland und Österreich stellte einen Meilenstein im strategischen Konzept der HypoVereinsbank dar.⁹⁸⁵

Kern dieser *regionalen Fokussierung* ist die Erkenntnis, dass auf Dauer nur ein Marktführer das Bankgeschäft in einem bestimmten Markt erfolgreich betreiben kann. Hierzu ist sowohl eine regionale Nähe, die sich nicht unbedingt auf bestimmte Länder, sondern vielmehr - in einem zusammenwachsenden Europa - auf einzelne Regionen oder Wirtschaftsstandorte beziehen kann, als auch eine globale Produktkompetenz notwendig.⁹⁸⁶

⁹⁸³ Für die Darstellung der strategischen Ausrichtung der HypoVereinsbank vgl. Schmidt, A. (2000b), S. 1-18; Rampl, D. (2001a), S. 398-405; Rampl, D. (2001b), S. 1-19; Schmidt, A. (2003), S. 479-488. Die Fusion der Bayerischen Hypotheken- und Wechsel-Bank AG und der Bayerischen Vereinsbank AG zur Bayerischen Hypo- und Vereinsbank AG zeichnet Seifert, F. (2002), S. 285-298 nach.

⁹⁸⁴ Vgl. Schmidt, A. (2000b), S. 7.

⁹⁸⁵ Vgl. Randa, G. (2000), S. 733-734; Rampl, D. (2003), S. 830-833. Randa weist hier auf die besonderen Synergieeffekte des Zusammenschlusses - die Zusammenfügung der Heimatmärkte, die einander gut ergänzenden Wettbewerbsstärken insbesondere im Corporate Finance Bereich und die gemeinsam nutzbaren Logistik- und Infrastrukturplattformen - hin. Die Bank Austria und die Creditanstalt wurden in 2002 zur Bank Austria Creditanstalt (BA-CA) fusioniert.

⁹⁸⁶ Vgl. Rampl, D. (2002), S. 130.

Die Verbindung von Kompetenz und Leistungsversprechen einer internationalen Bank mit der Kundennähe und den kurzen Entscheidungswegen einer regionalen Bank kennzeichnet die HypoVereinsbank. Hierfür gilt die lokale Einbindung und Vertrautheit mit örtlichen Gegebenheiten der Sparkassen als Vorbild.

Die HypoVereinsbank ist ein Verbund aus leicht beweglichen, dezentralen, selbständigen Einheiten. Die einzelnen Einheiten haben unternehmerische Freiheiten, Entscheidungskompetenz und die Möglichkeit, sich ganz auf die Besonderheiten ihrer Märkte und Kunden einzustellen. Der kundenorientierte, divisionale Unternehmensaufbau wirkt hier unterstützend. Die Koordinierung erfolgt durch eine einheitliche Strategie, eine zentrale Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen sowie ein integriertes Risiko- und Kapitalmanagement. In diesem Strategiekonzept verbindet die HypoVereinsbank die Kostenvorteile einer einheitlichen Transaktionsplattform mit dem Anspruch ihrer Töchter auf ihre individuelle Identität und ihren eigenständigen Leistungswillen.⁹⁸⁷

Die auf Unternehmensebene entwickelte strategische Konzeption der Bank der Regionen dient der HypoVereinsbank ebenfalls als strategischer Ansatzpunkt auf Geschäftsfeldebene im *Firmenkundengeschäft*.⁹⁸⁸ Im Hinblick auf das Geschäftsfeld Corporate Finance (in der HypoVereinsbank trägt dieses Geschäftsfeld den Namen *Corporates & Markets*)⁹⁸⁹ werden dabei die Konzern- und die Geschäftsfeldstrategie aufeinander abgestimmt, indem der regionale Ansatzpunkt mit dem produktorientierten Bezug des Geschäftsfeldes Corporate Finance kombiniert werden: „also ein regionaler Spieler, fokussiert auf den mittleren und gehobenen Mittelstand sowie ausgewählte Wachstumsunternehmen [*kundenspezifische Fokussierung; Anm. d. Verf.*], ‚integriert‘ mit einer breiten Palette von Investment-Banking-Produkten.“⁹⁹⁰ Hieraus resultiert auch der Ansatz der *Integrierten Corporate Finance Bank*.⁹⁹¹

⁹⁸⁷ Vgl. Schmidt, A. (2000a), S. 185.

⁹⁸⁸ Die Abgrenzung der Geschäftsfelder bzw. Unternehmensbereiche „Geschäftskunden“ und „Firmenkunden“ erfolgt anhand des Umsatz-Größenklassenkriteriums. Ab einem Umsatz von 15 Mio. Euro zählt ein Unternehmen zu den Firmenkunden und wird als Kunde von der Division Firmenkunden betreut (vgl. Rampl, D. (2001b), S. 8).

⁹⁸⁹ Vgl. HVB Group (2003), S. 68.

⁹⁹⁰ Rampl, D. (2002), S. 130.

⁹⁹¹ Vgl. HypoVereinsbank AG (2001), S. 9; Rampl, D. (2003), S. 832. Als Gegensatz hierzu gilt das fraktale Corporate Finance, welches beispielsweise durch Investmentbanken angeboten wird. Die klassischen Investmentbanken bieten in der Regel Finanzierungslösungen an, die aus einzelnen, isolierten Produkten und Dienstleistungen bestehen, die kaum eine Bindung zu anderen Finanzierungs- und Produktformen im Firmenkundengeschäft haben.

Im Sinne dieses Ansatzes gibt es eine enge Verknüpfung des kapitalmarktorientierten, produktgetriebenen Transaction Banking mit dem branchenorientierten Relationship Banking insbesondere für Mittelstandskunden unter der Klammer eines branchenorientierten Risikomanagements.⁹⁹² Durch eine regionale und kundenspezifische Fokussierung versucht man, einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen.

Die HypoVereinsbank differenziert sich als Spezialist für strukturierte Kapitalmarktlösungen und agiert - nach eigener Aussage - als leistungsstarker Finanzintermediär zwischen Kunde und Kapitalmarkt.⁹⁹³ Als Kompetenzen im Bereich Corporate Finance können neben der lokalen Nähe insbesondere die Bereitstellung von Kapital,⁹⁹⁴ das Branchen- und Produkt-Know-how, der Kapitalmarktzugang und die Kompetenz zu strukturierter und ganzheitlicher Betreuung und Beratung identifiziert werden.⁹⁹⁵ Beispielsweise lassen sich die Felder Aktienemissionen, strukturierte Finanzierungen, M&A-Beratung und -Betreuung, das Private Equity-Geschäft, die Liquiditäts- und Investmentberatung bei Geld- und Kapitalmarktprodukten, globale und zentrale Produktkompetenzen (z.B. bei Übernahme- und Akquisitionsfinanzierungen), die Projektfinanzierung und die Außenhandelsfinanzierung hierzu zählen.⁹⁹⁶ Zudem werden die Beratung bei Nachfolgeregelungen und (weiterhin) das traditionelle Kreditgeschäft als Kompetenz angesehen.⁹⁹⁷ Der *eigentliche Mehrwert* bzw. die besondere Leistung für die Firmenkunden besteht in der Integration dieser Kompetenzen zu einem ganzheitlichen Betreuungsansatz. Dieser wiederum stellt die *eigentliche Kernkompetenz der HypoVereinsbank* im Corporate Finance dar.⁹⁹⁸

Die HypoVereinsbank versteht sich als fokussierter Finanzdienstleister für den (gehobenen) Mittelstand und für Unternehmen aus den Wachstumsbranchen Medien, Informations- und Biotechnologie.⁹⁹⁹ Insbesondere diejenigen Mittelständler, die auf Grund ihrer dynamischen Entwicklung in den lokalen und globalen Märkten komplexe Finanzprodukte und Beratungsleistungen nachfragen (wollen), zählen zum anvisierten bzw. bevorzugten Kundenkreis. Dabei sollen ganzheitliche Lösungen in Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Kunden erarbeitet werden.

⁹⁹² Vgl. HVB Group (2002), S. 66; Rampl, D. (2002), S. 133.

⁹⁹³ Vgl. HVB Group (2003), S. 68.

⁹⁹⁴ „Die Passivseite der Unternehmen ist unsere Spezialität, alles rund um die Finanzierung ist unser Geschäft.“ (HypoVereinsbank AG (2000), S. 9).

⁹⁹⁵ Vgl. HypoVereinsbank AG (2001), S. 9.

⁹⁹⁶ Vgl. Rampl, D. (2001a), S. 403.

⁹⁹⁷ Vgl. HypoVereinsbank AG (2000), S. 9.

⁹⁹⁸ Vgl. Rampl, D. (2001b), S. 7.

⁹⁹⁹ Vgl. HVB Group (2001), S. 55.

Um diese Lösungen kundenspezifisch erarbeiten zu können, werden die Firmenkunden in vier Bereiche unterteilt. Als Segmentierungskriterien dienen hierbei der unternehmensindividuelle Lebenszyklus, die jeweilige Branche und die Region:¹⁰⁰⁰

- (I) reife Unternehmen mit einem stabilen Cash-flow,
- (II) junge, aus Wachstumsbranchen (z.B. IT, Biotechnologie und Medien) stammende Unternehmen mit stark wachsendem Cash-flow,
- (III) konzernähnliche, international operierende Unternehmen mit stabilem Cash-flow und hoher eigener Finanzmanagementexpertise,
- (IV) in einer Desinvestitions-, Restrukturierungs- oder Sanierungsphase befindliche Unternehmen mit sinkendem Cash-flow.

Als Resultat dieser Segmentierung hat die HypoVereinsbank vier Ansätze entwickelt, nach denen die Firmenkunden jeweils betreut werden. So erfolgt die Betreuung der Unternehmen des Segments (I) von Teams, bestehend aus einem Kreditspezialisten und einem Relationship Manager, direkt aus den örtlichen Niederlassungen heraus. Die Niederlassungen wiederum orientieren sich in ihrem Betreuungsansatz an den regionalen Märkten. Die Unternehmen des Segments (II) werden aus zentralen Branchenteams mit nationalem Auftrag heraus betreut. Während die in den Teams zusammengefassten Kreditspezialisten und Research Mitarbeiter bankangestellte Branchenfachleute sind, wird die segmentspezifische Nachfrage nach VC nicht aus der Bank heraus, sondern vielmehr durch Kooperationspartner bedient. Die Betreuung des Segments (III) übernimmt ein zentrales Betreuungsteam mit spezialisierten und globalen Produktansätzen. Im Sinne einer temporär abgeschlossenen Betreuung werden die Unternehmen des Segments (IV) durch ein branchenorientiertes Sanierungsteam betreut.¹⁰⁰¹

¹⁰⁰⁰ Vgl. Rampl, D. (2002), S. 131. Diese Segmentierung fußt auf der Erkenntnis, dass Problemlösungen von Kunden nicht nur in Bezug auf deren Bilanzsumme, sondern vielmehr auch nach deren Reifegrad und Umfeld nachgefragt werden (vgl. Rampl, D. (2001b), S. 8). Die Bezeichnung der Segmente erfolgt aus Gründen der Übersichtlichkeit und ist nicht dem Konzept der HypoVereinsbank entlehnt.

¹⁰⁰¹ Vgl. Rampl, D. (2002), S. 132-133.

Im Rahmen eines *ganzheitlichen Ansatzes* verfolgt die HypoVereinsbank als wesentliches Ziel dieser Betreuungsansätze die Bereitstellung einer umfassenden Finanzstrategieberatung und eines tiefen und breiten Leistungsprogramms, das an die unternehmensindividuellen Bedürfnisse angepasst werden kann (vgl. Abb. 9.1.). Letztlich soll damit die Kunde-Bank-Beziehung gefestigt werden.

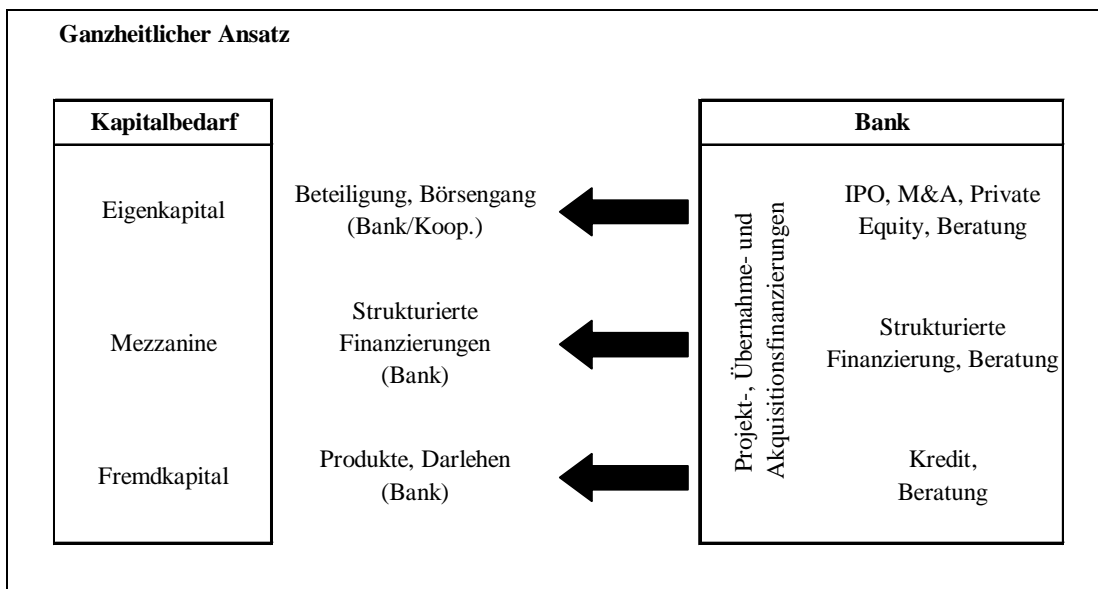


Abb. 9.1.: Geschäftsfeldstrategie der HypoVereinsbank
Quelle: Rampl, D. (2001a), S. 401

Aus Abb. 9.1. wird deutlich, dass die HypoVereinsbank die Kreditvergabe weiterhin als eines ihrer Kerngeschäfte versteht.¹⁰⁰² Sie konstatiert allerdings, dass in diesem traditionellen Bereich aufgrund geringer Margen keine wesentlichen Gewinne mehr erzielbar sind.¹⁰⁰³

Letztlich bleibt anzumerken, dass jedes Unternehmen weiterhin „seinen persönlichen“ Firmenkundenbetreuer (= Relationship Manager), den es über einen längeren Zeitraum bereits kennt und zu dem es bereits Vertrauen aufgebaut hat, „behält“. Der Relationship Manager, der ständiger Ansprechpartner des Unternehmens ist, kennt sich gut in der Branche des von ihm betreuten Unternehmens aus.

¹⁰⁰² Das Kreditgeschäft für den Mittelstand hat in der HypoVereinsbank (bzw. seinen Vorgängerbanken) eine lange Tradition (vgl. Rampl, D. (2001b), S. 2).

¹⁰⁰³ Vgl. HypoVereinsbank AG (2000), S. 7. Früher waren diese Margen ebenfalls gering, konnten aber durch Quersubventionierung aufgefangen werden. Heutzutage ist eine solche Quersubventionierung aufgrund des an Bedeutung verlierenden Hausbankprinzips (siehe Kapitel 1) kaum noch möglich.

Er ist mit allen Finanzierungsmöglichkeiten vertraut, muss diese aber nicht beherrschen. Er kann jederzeit - je nach Betreuungsansatz - entscheiden, ob er Spezialisten - und wenn ja, welche - mit hinzuziehen möchte.¹⁰⁰⁴

Der Relationship Manager sollte sich durch Produktneutralität und dem Potenzial eines Risikoeinkäufers auszeichnen. Zudem hat er die Gesamtverantwortung für die von ihm betreute Kunden und wird somit letztlich zum „Hüter der profitablen Kundenbeziehung“.¹⁰⁰⁵

Organisatorisch gliedert sich die Integrierte Corporate Finance Bank innerhalb der Division Corporates & Markets in vier verschiedene „Einzelbanken“, deren Mitarbeitern im Rahmen des Wertschöpfungsprozesses jeweils die aus Abb. 9.2. ersichtlichen Aufgaben zukommen.

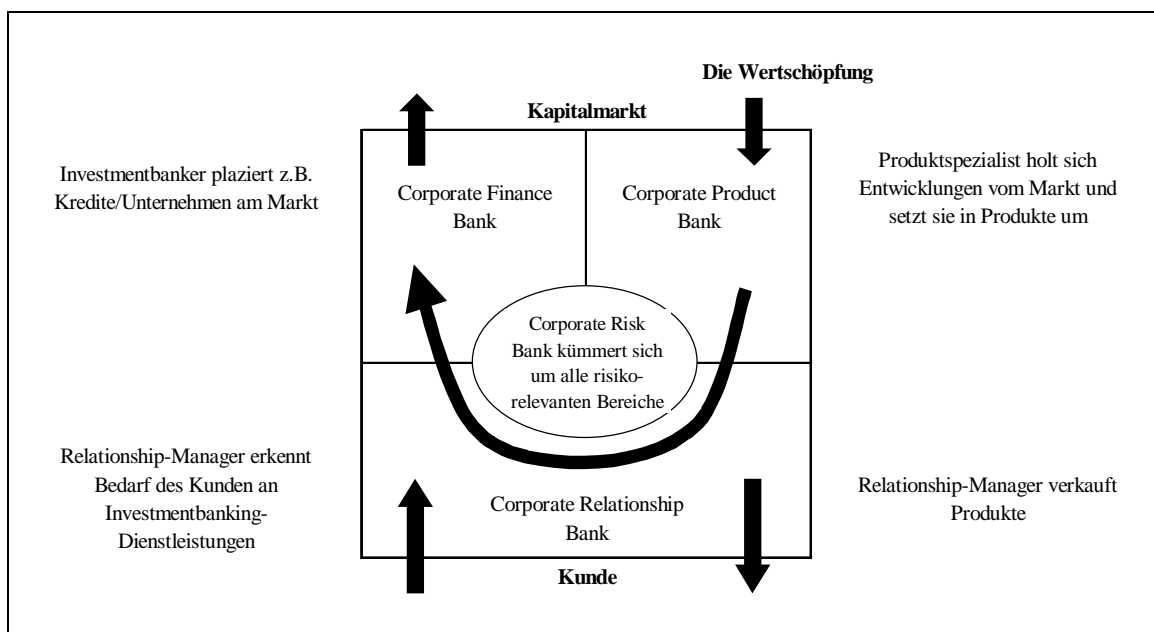


Abb. 9.2.: Wertschöpfungsprozess in der Integrierten Corporate Finance Bank
Quelle: Rampl, D. (2001a), S. 403

In der *Corporate Product Bank* werden die Produkte in den Kernkompetenzen Außenhandel, electronic commerce und Liquiditäts- bzw. Investmentberatung entwickelt und zur Marktreife gebracht. Die Mitarbeiter der *Corporate Relationship Bank* kümmern sich u.a. um die Pflege der Kundenbeziehung und den Produktverkauf.

¹⁰⁰⁴ Vgl. HypoVereinsbank AG (2000), S. 8. Die Produktspezialisten stehen den Kunden im Sinne des integrierten Ansatzes mit ihrem (Kapitalmarkt-) Know-how bei Bedarf zur Verfügung (vgl. HVB Group (2002), S. 71).

¹⁰⁰⁵ Rampl, D. (2001a), S. 402. Vgl. auch HypoVereinsbank AG (2001), S. 14.

In der *Corporate Finance Bank* werden alle Produkte und Dienstleistungen gehandelt, die mit dem Kapitalmarkt verbunden sind. Die *Corporate Risk Bank* beschäftigt sich ausschließlich mit den aus der Branchenperspektive risikorelevanten Bereichen.¹⁰⁰⁶

Die Wertschöpfung läuft im Idealfall beispielsweise so ab, dass der Produktspezialist frühzeitig die Marktentwicklungen erkennt, eigenständig an innovativen Lösungen arbeitet oder innovative Lösungen einkauft und diese dem Relationship Manager zur Verfügung stellt. Neben der Pflege der Kundenbeziehung ist dieser u.a. für den Einkauf von Risiken verantwortlich. War der Relationship Manager früher primär Kreditverkäufer, so versteht er sich in diesem neuen Konzept als Risikoeinkäufer, der die einzelnen Risiken an die zuständigen Transaction Banking Einheiten weiterleitet. Diese wiederum platzieren die Risiken am Markt. Der Mehrwert generiert sich über den ganzheitlichen Ansatz und die in der Regel längere Geschäftsbeziehung zwischen der HypoVereinsbank und dem Kunden.

Für den Kunden beginnt die Wertschöpfung daher vor allem auf der Informationsebene. Die Kundenwünsche können dann besonders gut von der Bank erkannt werden, wenn ihre Leistungen nicht nur auf die momentanen Kundenwünsche, sondern auf eine breite Informationsbasis abgestellt sind. Hierdurch lassen sich ansatzweise auch diejenigen Kundenwünsche erkennen, die der Kunde noch gar nicht für relevant erachtet. Das wesentliche Erfolgspotenzial liegt in der dauerhaften und intensiven Kunde-Bank-Beziehung, die über das Relationship Banking erreicht wird.¹⁰⁰⁷

¹⁰⁰⁶ Vgl. HypoVereinsbank AG (2001), S. 13.

¹⁰⁰⁷ Vgl. Rampl, D. (2002), S. 135.

Teil IV: Zusammenfassung und Ausblick

10. Zusammenfassung

Bei den Ausführungen in dieser Arbeit kann es sich nur um einen „Mosaikstein“ auf dem langen Weg der geschäftsfeldspezifischen Strategieformulierung handeln. So sind die dargestellten Ergebnisse und Ideen nur als Momentaufnahme zu verstehen, bei der versucht wurde, ein sich bewegendes Thema für eine kurze Reflexion festzuhalten und an gegebener Stelle auf zahlreiche, noch nicht abschließend bearbeitete Forschungsfelder hinzuweisen und Forschungspotenziale aufzuzeigen. Das sich der vorgestellte Handlungsansatz unter Berücksichtigung des derzeitigen, einleitend dargestellten Strukturwandels im Bankensektor in naher Zukunft „überlebt“ haben könnte, wurde dabei realisierend zur Kenntnis genommen.

Den Strukturwandel im Firmenkundenbereich der Banken und die Veränderungen im Markt für Firmenkundenprodukte zu Grunde legend, wurde in dieser Arbeit der Frage nachgegangen, wie sich Banken den Herausforderungen im Geschäftsfeld Corporate Finance stellen können, um gegenüber den Mitwettbewerbern Wettbewerbsvorteile generieren zu können. Das Ziel ihres Handelns sollte dabei in der Erreichung und langfristigen Sicherung ihrer angestrebten Wettbewerbsposition liegen. Hieraus ergab sich der Arbeitsauftrag, erstmals in der wissenschaftlichen Literatur für das Geschäftsfeld Corporate Finance einen geschäftsfeldspezifischen Strategieansatz zu formulieren bzw. zu entwickeln.

Um die Methodik der Vorgehensweise nachvollziehen zu können, wurde anfangs eine wissenschaftliche Einordnung der Arbeit vorgenommen. Die Arbeit wurde der Bankbetriebslehre als Teil der Betriebswirtschaftslehre zugeordnet. Hieraus ergab sich hinsichtlich der angestrebten Strategieansatzentwicklung ein anwendungsorientierter, der Praxis Problemlösungen bzw. Handlungsempfehlungen liefernder Forschungsauftrag und eine - für das Erkenntnisinteresse der Arbeit sinnvolle - logisch-deduktive Vorgehensweise (Teil I).

Um auf einen einheitlichen Definitions- und Bezeichnungsrahmen in dieser Arbeit zurückgreifen zu können, wurden im Rahmen der Aufarbeitung strategischer Ansätze zur Unterstützung der geschäftsfeldspezifischen Strategieformulierung zu Beginn des *theoretischen Teils* (Teil II) die wesentlichen Begriffe des Arbeitstitels bzw. der Kernfrage definiert, durch einige ausführliche, aber notwendige Erläuterungen ergänzt und für die weitere Untersuchung abgegrenzt.

Darüber hinaus wurde auf die Unterschiede von Banken und Industrieunternehmen eingegangen. Es konnte neben grundlegenden Abgrenzungen heraus gearbeitet werden, dass der Erfolg eines Geschäftsfeldes (hier: der des Corporate Finance) elementar mit der Unternehmensumwelt und mit der Ressourcenbasis des Unternehmens zusammen hängt.

Auf Basis dieser Grundlagen erfolgte im theoretischen Hauptteil der Arbeit die Darstellung von Ansätzen zur Formulierung von Geschäftsfeldstrategien. Nach einer kurzen Darstellung einer unter konstruktivistisch-technomorpher Sicht idealtypischen Vorgehensweise der Strategieformulierung bzw. des Strategieformulierungsprozesses wurden die zwei wesentlichen Ansätze zur Erklärung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile innerhalb des strategischen Managements, der market-based view und der resource-based view, ausführlich vorgestellt und zu mehreren Integrationsansätzen zusammengeführt. Der Betrachtungsfokus wurde besonders auf den Integrationsansatz von Börner gelegt. Darüber hinaus konnten grundlegende Möglichkeiten zur Dynamisierung der Ansätze aufgezeigt werden.

Aufbauend auf der sich aus diesem Kapitel ergebenden Erkenntnis, dass es zur Generierung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile im Geschäftsfeld Corporate Finance notwendig ist, eine Differenzierungsstrategie zu verfolgen und vor allem den Faktoren „Wissen“ und „Zeit“ eine besondere Aufmerksamkeit zu schenken, konnten zu Beginn des praxisorientierten, *originären Teils* der Arbeit (Teil III) theoriekonforme Handlungsansätze zur Strategieformulierung im Geschäftsfeld Corporate Finance generiert werden. Hierbei standen eine Qualitätsorientierung, die Konzentration auf Kernkompetenzen (bzw. deren Erwerb und Nutzung) sowie eine schnelle Reaktionsgeschwindigkeit und strategische Flexibilität im Vordergrund.

Einer kurzen Darstellung der Umweltsituation und grundlegender Anmerkungen für eine durchzuführende Analyse der Unternehmenssituation im Geschäftsfeld Corporate Finance folgte mit der Ausarbeitung der Strategie des ganzheitlichen, kundenorientierten Corporate Finance Angebots als theoriekonformer, strategischer Handlungsansatz zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen der erstmals in dieser Form ausgearbeitete, *originäre Hauptteil* der Arbeit. Hierin wurden die Erkenntnisse der vorangegangenen Kapitel aufgegriffen und zu einem normativen Strategieansatz zusammengefügt. Dieser Strategieansatz baut auf dem aus dem Private Banking bekannten Relationship Banking auf und gibt konkrete Empfehlungen zur kundenorientierten Aufbauorganisation.

Darüber hinaus wurde hier das notwendige Qualitätsmanagement diskutiert und der Bezug des Strategieansatzes zur fokussierten Universalbank hergestellt. Die weiterführenden Gedanken folgten der Idee der Dynamisierung und des Hyperwettbewerbs. Sie gehen in Richtung einer Technologisierung der Beratung und fokussieren auf das Internetangebot von Corporate Finance Dienstleistungen.

Es wurde erkannt, dass im Zuge der Entwicklung einer Differenzierungsstrategie - diese wurde im Hinblick auf den Untersuchungsgegenstand der Arbeit als zielführend identifiziert - eine umfangreiche Sensibilisierung für die Gesetzmäßigkeiten bzw. Anforderungen der einzelnen Geschäftsfelder erforderlich ist. Dies stellt aber eine nicht unerhebliche Herausforderung für jede einzelne Bank dar. Insbesondere in beratungsintensiven Geschäftsfeldern, wie z.B. auch im Geschäftsfeld Corporate Finance, bestehen unterschiedlichste, unternehmensindividuelle Differenzierungsmöglichkeiten. Diese Möglichkeiten haben sich im günstigsten Fall an den jeweiligen Kernkompetenzen der Banken zu orientieren. Nur so lassen sich - auf lange Sicht - Wettbewerbsvorteile generieren. Insbesondere die Komplexität der verschiedenen, (teilweise) angebotenen Corporate Finance Produkte wird dabei als der entscheidende strategische Ansatzpunkt angesehen, sich durch hochqualifizierte - in Zukunft verstärkt internet- bzw. multimedialunterstützte - Beratung von den Mitwettbewerbern zu differenzieren.¹⁰⁰⁸

Darüber hinaus wurde ersichtlich, dass die Corporate Finance Orientierung im Firmenkundengeschäft der Banken (Angebot kundennutzenstiftender Problemlösungen neben dem traditionellen Firmenkundengeschäft) oftmals personalpolitische und vor allem organisatorische Veränderungen in der Bankorganisation bedingt.

Doch anders als in Amerika, wo eine klare Identifikation von Investment Banking Aktivitäten (und somit auch von Corporate Finance Tätigkeiten) erkennbar ist und sich somit eine einheitliche organisatorische Eingliederung des Corporate Finance vornehmen lässt, ist dessen Einbindung in die nationale Bankorganisation sehr facettenreich.¹⁰⁰⁹ Von einer einheitlichen Entwicklung des Corporate Finance kann für die nationalen Banken nicht gesprochen werden. Hieraus resultieren die fehlende Möglichkeit einer Fokussierung auf ein konkretes Geschäftsfeld und der Hinweis auf die jeweils notwendige Einzelfallentscheidung.

¹⁰⁰⁸ Vgl. Strutz, W. (1997), S. 15.

¹⁰⁰⁹ Hierfür wird gemeinhin das in Deutschland etablierte Universalbankensystem verantwortlich gemacht (vgl. Wertschulte, J.F. (2001), Sp. 1160).

Aus diesem Grund wurde - zur besseren Verdeutlichung - im Anschluss an den vorgestellten Strategieansatz, der Fallstudienmethodik folgend, die strategische Ausrichtung und organisatorische Eingliederung des Geschäftsfeldes Corporate Finance am Beispiel der HypoVereinsbank AG vorgestellt. Anhand dieses Beispiels, das exemplarisch für mögliche Reaktionen auf die Herausforderungen im Bereich Corporate Finance unter Anwendung der vorgestellten Strategiekonzepte und unter Berücksichtigung der genannten Handlungsansätze steht, konnten die Ergebnisse eines Strategieformulierungsprozesses kurz vorgestellt werden.

11. Ausblick

Für die Banken stellt sich zunehmend die Frage, welche Bedeutung dem Geschäftsfeld Corporate Finance in Zukunft beigemessen werden soll. Mögliche Alternativen stellen dabei einerseits der Verzicht auf einen Ausbau der Kapitalmarktgeschäfte und die Beschränkung auf die bisherigen Kernkompetenzen im klassischen Firmenkundengeschäft dar. Andererseits wäre der forcierte Ausbau des Corporate Finance zu einem wesentlichen bankbetrieblichen Standbein möglich. Da aber keine der Alternativen zu empfehlen ist - ein Verzicht macht aufgrund der derzeit bestehenden Nachfrage wenig Sinn; ein kurzfristiger, forcierter Ausbau würde zu erheblichen Managementproblemen führen können und wäre somit kaum praktikabel -, wäre der organisatorische Aus- bzw. Umbau dieses Geschäftsfeldes zur Ergänzung des kommerziellen Firmenkundengeschäfts eine weitere, überdenkenswerte Alternative.

Im Rahmen eines Corporate Finance Angebotes sollten neben den standardisierten Transaktionsleistungen und den Dienstleistungen des traditionellen Sortiments individuelle Problemlösungen für die Firmenkunden angeboten werden. Ziel muss es sein, neben Corporate Finance Produkten auch ganze Problemlösungen so anzubieten, dass ein substanzieller, als Leistung der Bank identifizierbarer und ertragsfähiger Kundennutzen erzeugt wird, um für die Firmenkunden problemlösend, innovativ sowie erkenn- und messbar wertschöpfend tätig zu sein. Hierdurch könnten neben den aus dem traditionellen Firmenkundengeschäft generierten Erträgen zusätzliche Ertragsquellen erschlossen werden.

In Zukunft werden sich wohl diejenigen Banken im Geschäftsfeld Corporate Finance durchsetzen, die eine umfassende, individualisierte Beratung und Betreuung durchführen können und werden.

Wie gezeigt wurde, kann die individualisierte Beratung auch entpersonifiziert multimedial (z.B. mit Hilfe des Internet) erfolgen. Die Kundenbetreuung, eine hochwertige Produktqualität, ein fokussiertes, aber umfassendes Produktangebot sowie die Anwendung der neuesten Technologie werden die wesentlichen Voraussetzungen für einen angestrebten Erfolg im Geschäftsfeld Corporate Finance bzw. im Firmenkundengeschäft der Zukunft sein.

Bleibt letztlich - etwas provokativ - zu fragen, ob das *traditionelle* Firmenkundengeschäft in einer Bank überhaupt noch eine Zukunft hat? Allgemeingültige Antworten auf diese oft diskutierte Frage gibt es jedoch nicht. Ein „Königsweg“ zur Beantwortung dieser Frage und für das Firmenkundengeschäft allgemein existiert bis dato nicht. Dies wurde im Theorieteil dieser Arbeit deutlich. Es gibt nur ein ganzes Bündel unterschiedlicher, an der individuellen Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategie ausgerichteter Möglichkeiten. Entwicklungen der näheren Zukunft werden Aufschluss darüber geben können, in welche Richtung sich das Firmenkundengeschäft der Banken entwickeln wird.

Literaturverzeichnis

- Aaker, D.A. (1988)**, Kriterien zur Identifikation dauerhafter Wettbewerbsvorteile, in: **Simon, H. (Hrsg.)**, Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsfähigkeit, Stuttgart, S. 37-46
- Aaker, D.A. (1998)**, Strategic Market Management, 5th edition, New York
- Aaker, D.A./Mascarenhas, B. (1984)**, The Need for Strategic Flexibility, in: Journal of business Strategy, Vol. 5, Heft 2, S. 74-82
- Abell, D.F. (1980)**, Defining the Business, The Starting Point of Strategic Planning, Englewood Cliffs
- Aberle, G. (1992)**, Wettbewerbstheorie und Wettbewerbspolitik, 2., überarbeitete Auflage, Stuttgart, Berlin, Köln
- Abplanalp, P.A./Lombriser, R. (2000)**, Unternehmensstrategie als kreativer Prozess, München
- Achenbach, W./Steffens, U./Strohhecker, J. (2003)**, Strategisches Management, in: **Bankakademie e.V. (Hrsg.)**, Kompendium Banking & Finance, 2., überarbeitete Auflage, Frankfurt/Main, S. 311-430
- Achleitner, A.K. (1999)**, Handbuch Investment Banking, Wiesbaden
- Achleitner, A.K./Thoma, G.F. (1997)**, Handbuch Corporate Finance, Konzepte, Strategien und Praxiswissen für das moderne Finanzmanagement, 2 Bände, regelmäßig aktualisierte Loseblatt-Ausgabe, Köln
- Achleitner, A.K./Wichels, D. (1999)**, Aktienrückkaufprogramme - Beratungsaufgabe für Investmentbanken, in: Die Bank, Heft 10, S. 703-709
- Akerlof, G. (1989)**, The market for lemons: Qualitative uncertainty and the market mechanism, in: Quarterly Journal of Economics, Vol. 84, S. 488-500; reprinted in: **Diamond, P./Rothschild, M. (Ed.)**, Uncertainty in Economics, Revised Edition, San Diego, S. 235-251
- Akerlof, G.A. (1970)**, The market for „lemons“: Quality uncertainty and the market mechanism, in: Quarterly Journal of Economics, Vol. 84, S. 488-500
- Albrecht, F. (1993)**, Strategisches Management der Unternehmensressource Wissen, Inhaltliche Ansatzpunkte und Überlegungen zu einem konzeptionellen Gestaltungsrahmen, Frankfurt/Main
- Aleman, H. von/Ortlieb, P. (1975)**, Die Einzelfallstudie, in: **Koolwijk, J. van/Wieken-Mayser, M. (Hrsg.)**, Techniken der empirischen Sozialforschung: ein Lehrbuch in 8 Bänden, Band 2: Untersuchungsformen, München, S. 157-177
- Alexander, V./Bohl, M.T. (2000)**, Das Finanzsystem in Deutschland, in: **Hagen, J. von/Stein, J.H. von (Hrsg.)**, Obst/Hintner - Geld-, Bank- und Börsenwesen, 40., völlig überarbeitete Auflage, Stuttgart, S. 447-470

- Al-Laham, A. (1997)**, Strategieprozesse in deutschen Unternehmungen - Verlauf, Struktur und Effizienz, Wiesbaden
- Al-Laham, A. (2003a)**, Die Analyse organisationalen Wissens, in: Das Wirtschaftsstudium, Heft 11, S. 1383-1389
- Al-Laham, A. (2003b)**, Organisationales Wissensmanagement - Eine strategische Perspektive, München
- Andrews, K.R. (1971)**, The Concept of Corporate Strategy, Homewood, Illinois
- Andrews, K.R. (1987)**, The Concept of Corporate Strategy, Third Edition, Homewood, Illinois
- Ansoff, H.I. (1965)**, Corporate Strategy, An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion, New York
- Ansoff, H.I. (1966)**, Management-Strategie, München
- Ansoff, H.I. (1981)**, Die Bewältigung von Überraschungen und Diskontinuitäten durch die Unternehmensführung - Strategische Reaktionen auf schwache Signale, in: **Steinmann, H. (Hrsg.)**, Planung und Kontrolle - Probleme der strategischen Unternehmensführung, München, S. 233-264
- Ansoff, H.I. (1987)**, The New Corporate Strategy, New York
- Ansoff, H.I. (1991)**, Critique of Henry Mintzberg's 'The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management', in: Strategic Management Journal, Vol. 12, S. 449-461
- Anwander, A. (2002)**, Strategien erfolgreich verwirklichen, 2., erweiterte Auflage, Berlin, Heidelberg, New York
- Arrow, K.J. (1971)**, Essays in the Theory of Risk-Bearing, Amsterdam, London
- Ashby, W.R. (1974)**, Einführung in die Kybernetik, Frankfurt/Main
- Auckenthaler, C. (2001)**, Theorie und Praxis des Investment Banking, 2., überarbeitete und ergänzte Auflage, Bern, Stuttgart, Wien
- Baas, V. (1997)**, Die Tage des Glass/Steagall-Act sind gezählt, in: Die Bank, Heft 10, S. 606-608
- Baas, V. (1998)**, Strategische Optionen für europäische Investmentbanken, in: Die Bank, Heft 12, S. 720-723
- Baas, V. (2000)**, Amerikas Banken auf dem Weg ins 21. Jahrhundert, in: Die Bank, Heft 1, S. 32-34
- Baetge, J. (1974)**, Betriebswirtschaftliche Systemtheorie, Regelungstheoretische Planungs-Überwachungsmodelle für Produktion, Lagerung und Absatz, Opladen
- Bain, J.S. (1956)**, Barriers to New Competition, Their Character and Consequences in Manufacturing Industries, Cambridge

- Bain, J.S. (1959)**, Industrial Organization, New York, London
- Bamberger, I./Wrona, T. (1995a)**, Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die Strategische Unternehmensführung, Arbeitspapierreihe „Organisation und Planung“, Nr. 4, Essen
- Bamberger, I./Wrona, T. (1995b)**, Der Ressourcenansatz im Rahmen des Strategischen Managements, Arbeitspapierreihe „Organisation und Planung“, Nr. 8, Essen
- Bamberger, I./Wrona, T. (1996a)**, Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die Strategische Unternehmensführung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Heft 2, S. 130-153
- Bamberger, I./Wrona, T. (1996b)**, Der Ressourcenansatz im Rahmen des Strategischen Managements, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 8, S. 386-391
- Barney, J.B. (1986)**, Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy, in: Management Science, Vol. 32, No. 10, S. 1231-1241
- Barney, J.B. (1991)**, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management, Heft 1, S. 99-120
- Barney, J.B. (1994)**, Bringing Managers Back In: A resource-based analysis of the role of managers in creating and sustaining competitive advantages for firms, in: **Barney, J.B./Spender, J.C./Reve, T. (Hrsg.)**, Does Management matter?, On competencies and competitive advantage, Crafoord Lectures 6, Lund, S. 1-36
- Barney, J.B. (1996)**, Gaining and sustaining competitive advantage, Reading, New York
- Barney, J.B. (2002)**, Gaining and sustaining competitive advantage, 2nd edition, Upper Saddle River, New Jersey
- Barney, J.B./Arikan, A.M. (2001)**, The Resource-based View: Origins and Implications, in: **Hitt, M.A./Freeman, R.E./Harrison, J.S. (Hrsg.)**, The Blackwell Handbook of Strategic Management, Oxford, Malden, S. 124-188
- Barth, H./Porlein, N. (2000)**, Das Gesetz zur Aufhebung des Trennbankensystems in den USA, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Heft 4, S. 190-192
- Bartling, H. (1980)**, Leitbilder der Wettbewerbspolitik, München
- Bartling, H./Luzius, F. (2000)**, Grundzüge der Volkswirtschaftslehre: Einführung in die Wirtschaftstheorie und Wirtschaftspolitik, 13., verbesserte und ergänzte Auflage, München
- Bartölke, I.U. (2000)**, Strategische Gruppen und Strategieforschung, Ansatz für eine dynamische Wettbewerbsbetrachtung, Wiesbaden
- Bassewitz, U. von (1996)**, Die Evolution von Strategien, Antriebskräfte im Strategieprozess und Konzept für ein Strategiemuster-Controlling, Bamberg
- Baur, C./Kluge, J. (2000)**, Die Wertkette als Instrument der strategischen Analyse, in: **Welge, M.K./Al-Laham, A./Kajüter, P. (Hrsg.)**, Praxis des Strategischen Managements, Konzepte - Erfahrungen - Perspektiven, Wiesbaden, S. 135-146

- Baxmann, U.G. (1999)**, Kunden(gruppen) im Visier der Geschäftsbanken, in: **Baxmann, U.G. (Hrsg.)**, Kundenorientierung im Bankwesen, 3. Kreditwirtschaftliches Kontaktforum Bankseminar Lüneburg, 1. Auflage, Frankfurt/Main, S. 1-43
- BDI (2002)**, Eigenkapital für den industriellen Mittelstand: Agenda für Politik und Gesellschaft, Berlin
- Bea, F.X./Haas, J. (2001)**, Strategisches Management, 3., neu bearbeitete Auflage, Stuttgart
- Becker, F.G./Fallgatter, M.J. (2002)**, Unternehmungsführung, Einführung in das strategische Management, Bielefeld, Berlin
- Becker, H.P./Peppmeier, A. (2002)**, Bankbetriebslehre, 5., völlig neue Auflage, Ludwigshafen
- Behr, G./Wirth, O. (1999)**, Einsatz von Mezzanine-Kapital bei der Wachstumsfinanzierung, in: Der Schweizer Treuhänder, Heft 3, S. 161-170
- Bellinger, B. (1993)**, Allgemeine und Spezielle Betriebswirtschaftslehre(n), in: **Wittmann, W. et al. (Hrsg.)**, Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Teilband 1 (A-H), 5., völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart, Sp. 68-84
- Benkenstein, M./Güthoff, J. (1998)**, Methoden zur Messung der Dienstleistungsqualität, in: **Bruhn, M./Meffert, H. (Hrsg.)**, Handbuch Dienstleistungsmanagement, Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, Wiesbaden, S. 429-447
- Benkenstein, M./Holtz, M. (2001)**, Qualitätsmanagement von Dienstleistungen, in: **Bruhn, M./Meffert, H. (Hrsg.)**, Handbuch Dienstleistungsmanagement, Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 193-209
- Benölken, H. (2002)**, Neue Strategien für das Firmenkundengeschäft in Banken und Sparkassen, Risikosteuerung, Marketing und Prozessmanagement, 1. Auflage, Wiesbaden
- Benölken, H./Hertenstein, K.H. (2002)**, Umsetzungserfahrungen mit Firmenkunden-Konzeptionen, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 11, S. 537-542
- Berekoven, L. (1974)**, Der Dienstleistungsbetrieb, Wesen - Struktur - Bedeutung, Wiesbaden
- Berger, R./Kalthoff, O. (1995)**, Kernkompetenzen - Schlüssel zum Unternehmenserfolg, in: **Siegwart, H./Malik, F./Mahari, J. (Hrsg.)**, Meilensteine im Management: Unternehmenspolitik und Unternehmensstrategie, Stuttgart, Zürich, Wien, S. 159-174
- Bergmann, M. (1997)**, Qualitätsmanagement in Kreditinstituten, Verfahren zur Messung und Steuerung der Dienstleistungs-Qualität und deren Implementierung, 2., unveränderte Auflage, Frankfurt/Main
- Bernet, B. (2000)**, Planung und Strategieentwicklung in Banken, in: **Hagen, J. von/Stein, J.H. von (Hrsg.)**, Obst/Hintner - Geld-, Bank- und Börsenwesen, 40., völlig überarbeitete Auflage, Stuttgart, S. 1120-1145
- Bernhard, M.G./Hoffschröer, S. (2001)**, Report Balanced Scorecard - Strategien umsetzen, Prozesse steuern, Kennzahlensysteme entwickeln, Düsseldorf

- Besser, A. (1996)**, Funktion und Dynamik von Finanzinnovationen - internationale Finanzmärkte im Wandel, Wiesbaden
- Bestmann, U. (1980)**, Bankbetriebslehre, in: Literatur-Berater Wirtschaft, Heft 2, S. 16-24
- Betsch, O./Groh, A.P./Lohmann, L.G.E. (2000)**, Corporate Finance: Unternehmensbewertung, M&A und innovative Kapitalmarktfinanzierung, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, München
- Beutin, N. (2001)**, Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit im Überblick, in: **Homburg, C. (Hrsg.)**, Kundenzufriedenheit, Konzepte - Methoden - Erfahrungen, 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 87-122
- Beyer, V./Palm, A. (2003)**, Kooperation von WestLB und Sparkassen auf neuer Basis, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 1, S. 4-6
- Bezold, T. (1996)**, Zur Messung der Dienstleistungsqualität, Eine theoretische und empirische Studie zur Methodenentwicklung unter besonderer Berücksichtigung des ergebnisorientierten Ansatzes, Frankfurt/Main, Berlin, New York
- Bilstein, J. (2001)**, Corporate Finance, in: **Gerke, W./Steiner, M. (Hrsg.)**, Handwörterbuch des Bank- und Finanzwesens, 3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart, Sp. 521-529
- Bitzer, M.R. (1991)**, Zeitbasierte Wettbewerbsstrategien, Die Beschleunigung von Wertschöpfungsprozessen in der Unternehmung, Gießen
- Black, J.A./Boal, K.B. (1994)**, Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage, in: Strategic Management Journal, Vol. 15, S. 131-148
- Bleicher, K. (1999)**, Das Konzept integriertes Management: Visionen - Missionen - Programme, 5., revidierte und erweiterte Auflage, Frankfurt/Main, New York
- Bleicher, K. (2002)**, Wissensgenerierung durch organisationales Lernen, in: **Bleicher, K./Berthel, J. (Hrsg.)**, Auf dem Weg in die Wissensgesellschaft, Veränderte Strukturen, Kulturen und Strategien, 1. Auflage, Frankfurt/Main, S. 125-131
- Blohm, P. (2000)**, Strategische Planung von Kernkompetenzen?, Möglichkeiten und Grenzen, Wiesbaden
- Bodin, M. (2003)**, Sparkassen und Landesbanken: Strategie im Wandel, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Heft 19, S. 1080-1083
- Böhme, M. (1997)**, Die Zukunft der Universalbank, Strategie, Organisation und Shareholder Value im Informationszeitalter, Wiesbaden
- Böhner, W. (1982)**, Bankbetriebslehre, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Heft 9, S. 871-892
- Boos, F./Jarmai, H. (1994)**, Kernkompetenzen - gesucht und gefunden, in: Harvard Business Manager, Heft 4, S. 19-26
- Boos, M./Fisch, R. (1986)**, Die Fallstudie als Mittel der Organisationsforschung, in: **Methner, H. (Hrsg.)**, Psychologie in Betrieb und Verwaltung, Bonn, S. 319-331

- Boos, M./Fisch, R. (1987)**, Die Fallstudie in der Organisationsforschung, in: **Windhoff-Héritier, A. (Hrsg.)**, Verwaltung und ihre Umwelt, Opladen, S. 350-376
- Borchardt, K./Fikentscher, W. (1957)**, Wettbewerb, Wettbewerbsbeschränkung, Marktherrschaft, Beiheft 24 der Zeitschrift für das gesamte Handelsrecht und Konkursrecht, Stuttgart
- Börner, C.J. (1994)**, Öffentlichkeitsarbeit von Banken, Ein Managementkonzept auf der Basis gesellschaftlicher Exponiertheit, Wiesbaden
- Börner, C.J. (1996)**, Entstehung und strukturelle Problemfelder des deutschen Bankensystems, in: Mitteilungen und Berichte des Instituts für Bankwirtschaft und Bankrecht an der Universität zu Köln, Abteilung Bankwirtschaft, 27. Jg., Nr. 76, S. 32-60
- Börner, C.J. (1999)**, Verbundeffekte bei Unternehmenszusammenschlüssen aus Sicht des „Resource-based View - dargestellt am Beispiel der Finanzdienstleistungswirtschaft, in: Mitteilungen und Berichte des Instituts für Bankwirtschaft und Bankrecht an der Universität zu Köln, Abteilung Bankwirtschaft, 30. Jg., Nr. 82, S. 7-36
- Börner, C.J. (2000a)**, Strategisches Bankmanagement - ressourcen- und marktorientierte Strategien von Universalbanken, München, Wien
- Börner, C.J. (2000b)**, Porter und der „Resource-based View“, in: Das Wirtschaftsstudium, Heft 5, S. 689-693
- Börner, C.J. (2000c)**, Die Integration marktorientierter und ressourcenorientierter Strategien, in: Das Wirtschaftsstudium, Heft 6, S. 817-821
- Börner, C.J./Lowis, S. (2001)**, Kernkompetenzen: Wegweiser für das Wachstum junger Unternehmen, in: Finanz Betrieb, Heft 2, S. 145-151
- Böttcher, B./Heymann, E./Speyer, B. (1999)**, Megatrends und Mittelstand - Perspektiven bis 2010, Mittelstandsstudie Deutsche Bank AG, Frankfurt/Main
- Bouncken, R. (2000a)**, Vertrauen - Kundenbindung - Erfolg? - Zum Aspekt des Vertrauens bei Dienstleistungen, in: **Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.)**, Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2000, Kundenbeziehungen im Dienstleistungsbereich, Wiesbaden, S. 3-22
- Bouncken, R. (2000b)**, Dem Kern des Erfolges auf der Spur? State of the Art zur Identifikation von Kernkompetenzen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Heft 7/8, S. 865-885
- Bracker, J. (1980)**, The Historical Development of the Strategic Management Concept, in: Academy of Management Review, Vol. 5, No. 2, S. 219-224
- Brauchlin, E./Wehrli, H.P. (1994)**, Strategisches Management, Lehrbuch mit Fallstudien, 2. Auflage, München, Wien
- Braun, W. (1985)**, Konstruktive Betriebswirtschaftslehre - eine wissenschaftstheoretische Einführung, Wiesbaden
- Braun, W. (1993)**, Forschungsmethoden der Betriebswirtschaftslehre, in: **Wittmann, W. et al. (Hrsg.)**, Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Teilband 1 (A-H), 5., völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart, Sp. 1220-1236

- Braybrooke, D./Lindblom, C.E. (1963)**, A Strategy of Decision, Policy Evaluation as a Social Process, New York
- Breitsprecher, R. et al. (1998)**, PONS Wörterbuch für Schule und Studium, Globalwörterbuch, Teil 1: Englisch-Deutsch, 3., neubearbeitete Auflage, Stuttgart, Düsseldorf, Leipzig
- Brenig, H. (1992)**, Strukturierung von strategischen Planungssystemen in turbulenten Umgebungen - dargestellt am Beispiel der Entwicklung in Osteuropa, Hallstadt
- Breuer, R.E. (1997)**, Strategische Neuausrichtung der Banken vor dem Hintergrund der Europäischen Währungsunion, in: Österreichisches Bankarchiv, Heft 9, S. 661-662
- Breuer, R.E. (2000)**, Modernes Bankmanagement, modernes Politikmanagement: Ein Plädoyer für Visionen, Kreativität und Berechenbarkeit, in: **Theilacker, B. (Hrsg.)**, Banken und Politik, Innovative Allianz für die Zukunft, Frankfurt/Main, S. 47-59
- Breuer, R.E. (2002a)**, Entwicklungslinien des europäischen Kapitalmarktes und Implikationen für das Geschäftsmodell einer großen Bank, in: Die Betriebswirtschaft, Heft 2, S. 202-210
- Breuer, R.E. (2002b)**, Der deutsche Finanzmarkt zwischen Deregulierung und Re-Regulierung, in: Die Bank, Heft 5, S. 300-305
- Brezski, E./Dunkel, G. (2003)**, Corporate Finance nach Basel II - Wer sind die Innovatoren?, in: **Wiedmann, K.P./Heckemüller, C. (Hrsg.)**, Ganzheitliches Corporate Finance Management, Konzept - Anwendungsfelder - Praxisbeispiele, 1. Auflage, Wiesbaden, S. 97-113
- Brinker, B. (1998)**, Strategische Herausforderungen im Investment Banking: Integration von Wholesale und Retail-Banking, Wiesbaden
- Brinkmann, T. (1993)**, Banken als Unternehmensberater für mittelständische Firmenkunden, Nürnberg
- Brockhoff, K. (1999a)**, Strategieidentifikation und Strategiewechsel, in: **Wagner, G.R. (Hrsg.)**, Unternehmungsführung, Ethik und Umwelt, Hartmut Kreikebaum zum 65. Geburtstag, Wiesbaden, S. 210-225
- Brockhoff, K. (1999b)**, Leistungen der Betriebswirtschaftslehre für Wirtschaft und Gesellschaft, in: **Egger, A./Grün, O./Moser, R. (Hrsg.)**, Managementinstrumente und -konzepte, Entstehung, Verbreitung und Bedeutung für die Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart, S. 27-61
- Brockhoff, K./Leker, J. (1998)**, Zur Identifikation von Unternehmensstrategien, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Heft 11, S. 1201-1223
- Brockmann, H. (2003)**, Der Mittelstand, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 11, S. 677-679
- Bruckner, B./Jakob, R. (2001)**, Mergers & Acquisitions in Banken, Die Entwicklungen im deutschsprachigen Europa zur Jahrtausendwende, Hamburg
- Bruhn, M. (1997a)**, Messung und Sicherstellung der Dienstleistungsqualität im Kreditgewerbe - Ansatzpunkte eines umfassenden Qualitätsmanagements im Finanzdienstleistungssektor (Teil I), in: Kredit und Kapital, Heft 3, S. 412-443

- Bruhn, M. (1997b)**, Messung und Sicherstellung der Dienstleistungsqualität im Kreditgewerbe - Ansatzpunkte eines umfassenden Qualitätsmanagements im Finanzdienstleistungssektor (Teil II), in: Kredit und Kapital, Heft 4, S. 605-628
- Bruhn, M. (1997c)**, Hyperwettbewerb - Merkmale, treibende Kräfte und Management einer neuen Wettbewerbsdimension, in: Die Unternehmung, Heft 5, S. 339-357
- Bruhn, M. (1998a)**, Wirtschaftlichkeit des Qualitätsmanagements, Qualitätscontrolling für Dienstleistungen, Berlin, Heidelberg, New York
- Bruhn, M. (1998b)**, Balanced Scorecard: Ein ganzheitliches Konzept der Wertorientierten Unternehmensführung?, in: **Bruhn, M./Lusti, M./Müller, W.R./Schierenbeck, H./Studer, T. (Hrsg.)**, Wertorientierte Unternehmensführung, Perspektiven und Handlungsfelder für die Wertsteigerung von Unternehmen, Wiesbaden, S. 145-167
- Bruhn, M. (1999)**, Qualitätssicherung im Dienstleistungsmarketing - eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme, in: **Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.)**, Dienstleistungsqualität, Konzepte - Methoden - Erfahrungen, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 21-48
- Bruhn, M. (2001)**, Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, Grundlagen - Konzepte - Methoden, 3., neu bearbeitete Auflage, Berlin, Heidelberg, New York
- Bruhn, M. (2002a)**, Messung der Anforderungen an die Dienstleistungsqualität, in: **Hansen, W./Kamiske, G.F. (Hrsg.)**, Qualitätsmanagement im Dienstleistungsbereich, Assessment - Sicherung - Entwicklung, 1. Auflage, Düsseldorf, S. 7-43
- Bruhn, M. (2002b)**, Techniken und Methoden zur Sicherung und Förderung der Dienstleistungsqualität, in: **Hansen, W./Kamiske, G.F. (Hrsg.)**, Qualitätsmanagement im Dienstleistungsbereich, Assessment - Sicherung - Entwicklung, 1. Auflage, Düsseldorf, S. 45-81
- Bruhn, M./Georgi, D. (1999)**, Kosten und Nutzen des Qualitätsmanagements, Grundlagen - Methoden - Fallbeispiele, München, Wien
- Bruhn, M./Meffert, H. (2001)**, Dienstleistungsmanagement als unternehmerische Herausforderung - Eine Einführung in das Handbuch, in: **Bruhn, M./Meffert, H. (Hrsg.)**, Handbuch Dienstleistungsmanagement, Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 1-24
- Brüning, M. (2002)**, Corporate Finance als europäische Option im mittelstandsorientierten Bankgeschäft, Sternenfels
- Buchholz, W./Olemotz, T. (1995)**, Markt- vs. Ressourcenbasierter Ansatz - Konkurrierende oder komplementäre Konzepte im Strategischen Management, Gießen
- Bühler, W. (1995)**, Modelltypen der Aufbauorganisation von Kreditinstituten, in: **Stein, J.H. von/Terrahe, J. (Hrsg.)**, Handbuch Bankorganisation, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 107-163
- Bundesministerium der Finanzen (2002)**, Finanzplatz Deutschland, Innenansichten Vermögen & Finanzierung, Berlin

- Bundesverband deutscher Banken (1999)**, Banken in Umbruch, Herausforderungen - Chancen - Risiken, Daten - Fakten - Argumente, Köln
- Bundesverband deutscher Banken (2000a)**, Banken 2000 - Herausforderung Informationsgesellschaft, Fakten - Meinungen - Perspektiven, Berlin
- Bundesverband deutscher Banken (2000b)**, Private Banken - Partner des Mittelstandes, Daten - Fakten - Argumente, Berlin
- Bundesverband deutscher Banken (2002)**, Banken 2002 - den Wandel erfolgreich gestalten, Fakten - Meinungen - Perspektiven, Berlin
- Bundesverband deutscher Banken (2003)**, Mittelstandsfinanzierung vor neuen Herausforderungen, Daten - Fakten - Argumente, Berlin
- Bundesverband deutscher Banken (2004)**, Banken 2004, Fakten - Meinungen - Perspektiven, Berlin
- Bürki, D.M. (1996)**, Der resource-based view Ansatz als neues Denkmodell des strategischen Managements, Bamberg
- Burmann, C. (2000)**, Strategiewechsel in turbulenten Märkten - Neuere theoretische Ansätze zur Unternehmensflexibilität, Arbeitspapier Nr. 134 der wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Münster
- Burmann, C. (2001)**, Strategische Flexibilität und Strategiewechsel in turbulenten Märkten, Neuere theoretische Ansätze zur Unternehmensflexibilität, in: Die Betriebswirtschaft, Heft 2, S. 169-188
- Burmann, C. (2002a)**, Messung und Wirkung von Strategieveränderungen, in: Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis, Heft 1, S. 67-79
- Burmann, C. (2002b)**, Strategische Flexibilität und Strategiewechsel als Determinanten des Unternehmenswertes, 1. Auflage, Wiesbaden
- Burmann, C. (2002c)**, Strategische Flexibilität und Strategieveränderungen als Determinanten des Unternehmenswertes, in: **Bellmann, K./Freiling, J./Hamann, P./Mildenberger, U. (Hrsg.)**, Aktionsfelder des Kompetenz-Managements, Wiesbaden, S. 109-144
- Burmann, C./Meffert, H. (2003)**, Strategische Flexibilität und Strategieveränderungen als Determinanten des Unternehmenswertes, in: **Ringlstetter, M.J./Henzler, H.A./Mirow, M. (Hrsg.)**, Perspektiven der Strategischen Unternehmensführung, Theorien - Konzepte - Anwendungen, Wiesbaden, S. 131-167
- Büschgen, H.E. (1981)**, Bank-Unternehmensführung, Frankfurt/Main
- Büschgen, H.E. (1983a)**, Strategische Planung im marktorientierten Bankbetrieb, in: Die Bank, Heft 6, S. 260-271
- Büschgen, H.E. (1983b)**, Strategische Bankunternehmensplanung und Geschäftsfeldplanung, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 8, S. 274-279

- Büschgen, H.E. (1997a)**, Universalbankensystem versus Trennbankensystem, in: Der Bürger im Staat, Heft 1, S. 16-21
- Büschgen, H.E. (1997b)**, Universalbankensystem versus Trennbankensystem: Vor- und Nachteile, in: Mitteilungen und Berichte des Instituts für Bankwirtschaft und Bankrecht an der Universität zu Köln, Abteilung Bankwirtschaft, 28. Jg., Nr. 77, S. 1-19
- Büschgen, H.E. (1998a)**, Bankbetriebslehre, 5., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden
- Büschgen, H.E. (1998b)**, Praxishandbuch Leasing, München
- Büschgen, H.E. (1999)**, Grundlagen des Bankmanagements, 2., völlig neu konzipierte Auflage von „Bank-Unternehmensführung“ (1981), Frankfurt/Main
- Büschgen, H.E./Börner, C.J. (2003)**, Bankbetriebslehre, 4., neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart
- Büschgen, H.E./Büschgen, A. (2002)**, Bankmarketing, 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, Düsseldorf
- Campbell-Hunt, C. (2000)**, What have we learned about generic competitive strategy? A Meta-Analysis, in: Strategic Management Journal, Vol. 21, S. 127-154
- Camphausen, B. (2003)**, Strategisches Management, München, Wien
- Carl, N./Kiesel, M. (1996)**, Unternehmensführung, Moderne Theorien, Methoden und Instrumente, Landsberg/Lech
- Carl, N./Kiesel, M. (2000)**, Unternehmensführung, Methoden, Instrumente, Managementkonzepte, Landsberg/Lech
- Caytas, I.G./Mahari, J.I. (1988)**, Im Banne des Investment Banking - Fusionen und Übernahmen überleben den Crash '87, Stuttgart
- Chalmovsky, L./Dexheimer, U. (2004)**, Primärbanken im Fokus, in: Bankinformation und Genossenschaftsforum, Heft 5, S. 34-35
- Chandler, A. D. (1962)**, Strategy and Structure, Chapters in the History of the Industrial Enterprise, Cambridge, London
- Chatterjee, S./Wernerfelt, B. (1991)**, The Link between Resources and Type of Diversification: Theory and Evidence, in: Strategic Management Journal, Vol. 12, S. 33-48
- Chmielewicz, K. (1978)**, Wissenschaftsziele und Forschungskonzeptionen der Wirtschaftswissenschaft, in: **Schweitzer, M. (Hrsg.)**, Auffassungen und Wissenschaftsziele der Betriebswirtschaftslehre, Darmstadt, S. 417-449
- Chmielewicz, K. (1994)**, Forschungskonzeptionen der Wirtschaftswissenschaft, 3., unveränderte Auflage, Stuttgart
- Clausewitz, C. von (1994)**, Vom Kriege: hinterlassenes Werk, 4. Auflage, Frankfurt/Main, Berlin

- Clemons, E.K. (1998)**, Technologisch bedingte Wettbewerbsveränderungen und dauerhafte Wettbewerbsnachteile ehemals marktbeherrschender Unternehmen, in: **Day, G.S./Reibstein, D.J. (Hrsg.)**, Wharton zur dynamischen Wettbewerbsstrategie, Düsseldorf, München, S. 124-153
- Cocca, T.D./Linner, F./Podlewski, M./Stapfer, P. (2001)**, Finanzportale - Die neuen Konkurrenten der klassischen Universalbanken?, in: Österreichisches Bankarchiv, Heft 3, S. 229-234
- Coenenberg, A.G./Jakoby, S./Maas, G. (1996)**, Nachfolgeregelung durch MBO? - Ergebnisse einer Befragung bei mittelständischen Unternehmen in Deutschland, in: M&A Review, Heft 12, S. 529-535
- Cohen, W.M./Levinthal, D.A. (1990)**, Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 35, March 1990, S. 128-152
- Collis, D.J./Montgomery, C.A. (1995)**, Competing on Resources - Strategy in the 1990s, in: Harvard Business Review, Heft 7-8, S. 118-128
- Collis, D.J./Montgomery, C.A. (1997)**, Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm, Boston
- Collis, D.J./Montgomery, C.A. (1998)**, Corporate Strategy: A Resource-based Approach, Boston
- Conner, K.R. (1991)**, A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?, in: Journal of Management, Heft 1, S. 121-154
- Corsten, H. (1993)**, Dienstleistungsproduktion, in: **Wittmann, W. et al. (Hrsg.)**, Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Teilband 1 (A-H), 5., völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart, Sp. 765-776
- Corsten, H. (1995)**, Wettbewerbsstrategien - Möglichkeiten einer simultanen Strategieverfolgung, in: **Corsten, H./Reiß, M. (Hrsg.)**, Handbuch Unternehmensführung, Konzepte - Instrumente - Schnittstellen, Wiesbaden, S. 341-353
- Corsten, H. (1998a)**, Grundlagen der Wettbewerbsstrategie, Stuttgart, Leipzig
- Corsten, H. (1998b)**, Ansatzpunkte für ein integratives Dienstleistungsmanagement, in: **Bruhn, M./Meffert, H. (Hrsg.)**, Handbuch Dienstleistungsmanagement, Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, Wiesbaden, S. 73-92
- Corsten, H. (1998c)**, Von generischen zu hybriden Wettbewerbsstrategien, in: Das Wirtschaftsstudium, Heft 12, S. 1434-1440
- Corsten, H. (2001)**, Dienstleistungsmanagement, 4., bearbeitete und erweiterte Auflage, München, Wien
- Corsten, H./Klose, M. (1999)**, Integrative Wirkungen monetärer Dienstleistungen auf der Anbieterseite, in: **Corsten, H./Hilke, W. (Hrsg.)**, Integration von Finanzdienstleistungen, BankAssurance - AssuranceBanking - Allfinanz, Wiesbaden, S. 1-28

- Corsten, H./Will, T. (1992)**, Das Konzept generischer Wettbewerbsstrategien - Kennzeichen und kritische Analyse, in: Das Wirtschaftsstudium, Heft 3, S. 185-191
- Craimer, S. (1998)**, Die ultimative Managementbibliothek - 50 Bücher, die Sie kennen müssen, Aus dem Englischen von Winfried Hof, 2. Auflage, Frankfurt/Main, New York
- D'Aveni, R.A. (1994)**, Hypercompetition, Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering, New York, Toronto
- D'Aveni, R.A. (1995a)**, Coping with Hypercompetition: Utilizing the new 7S's framework, in: Academy of Management Executive, Vol. 9, No. 3, S. 45-57
- D'Aveni, R.A. (1995b)**, Hyperwettbewerb, Strategien für die neue Dynamik der Märkte, Frankfurt/Main, New York
- Dambach, H.T. (1995)**, Structured Finance als Strategie, in: Die Bank, Heft 9, S. 532-534
- Dambmann, W. (1989)**, „Consulting Banking“ - Versuch einer Standortbestimmung, in: Office Banking, Heft 2, S. 10-12
- Dambmann, W./Westerhaus, J. (2001)**, Management von Kundenzufriedenheit im Firmenkundengeschäft einer Bank: das Beispiel Dresdner Bank, in: **Homburg, C. (Hrsg.)**, Kundenzufriedenheit, Konzepte - Methoden - Erfahrungen, 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 355-369
- Daniel, D.R. (1961)**, Management Information Crisis, in: Harvard Business Review, Heft 5, S. 111-121
- Dannenberg, M. (2001)**, Strategisches Bankmanagement: die Bewältigung von Komplexität, Dynamik und Unsicherheit im Kreditgewerbe, 1. Auflage, Wiesbaden
- Dannenberg, M./Salmen, S. (2002)**, Evolution in der vernetzten Welt - von der elektronischen Visitenkarte zur virtuellen Bankfiliale, in: Die Bank, Heft 2, S. 82-87
- Day, G.S. (1998)**, Wettbewerbsvorsprünge wahren: Schaffung und Aufrechterhaltung von Wettbewerbsvorteilen in dynamischen Wettbewerbsumgebungen, in: **Day, G.S./Reibstein, D.J. (Hrsg.)**, Wharton zur dynamischen Wettbewerbsstrategie, Düsseldorf, München, S. 67-98
- Delhaes, K. von/Fehl, U. (1997)**, Dimensionen des Wettbewerbs: Problemstellungen, in: **Delhaes, K. von/Fehl, U. (Hrsg.)**, Dimensionen des Wettbewerbs - Seine Rolle in der Entstehung und Ausgestaltung von Wirtschaftsordnungen, Stuttgart, S. 1-27
- Deppe, H.D. (1978)**, Eine Konzeption wissenschaftlicher Bankbetriebslehre in drei Doppelstunden, in: **Deppe, H.D. (Hrsg.)**, Bankbetriebliches Lesebuch, Stuttgart, S. 3-98
- Deutsch, K./Diedrichs, E./Raster, M./Westphal, J. (1997a)**, Kernkompetenzen - dynamischer Mechanismus zur signifikanten und nachhaltigen Steigerung von Kundennutzen, in: **Deutsch, K./Diedrichs, E./Raster, M./Westphal, J. (Hrsg.)**, Gewinnen mit Kernkompetenzen, Die Spielregeln des Marktes neu definieren, München, Wien, S. 20-30

- Deutsch, K./Diedrichs, E./Raster, M./Westphal, J. (1997b)**, Der Prozess des Managements von Kernkompetenzen, in: **Deutsch, K./Diedrichs, E./Raster, M./Westphal, J. (Hrsg.)**, Gewinnen mit Kernkompetenzen, Die Spielregeln des Marktes neu definieren, München, Wien, S. 31-47
- Deutsche Bundesbank (1998)**, Entwicklung des Bankensektors und Marktstellung der Kreditinstitutsgruppen seit Anfang der neunziger Jahre, in: Monatsbericht März 1998, Frankfurt/Main, S. 33-64
- Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (1995)**, Begriffe zum Qualitätsmanagement, 6. Auflage, Berlin
- Diederich, H. (1988)**, Grundtatbestände der Betriebswirtschaftslehre, in: **Jacob, H. (Hrsg.)**, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre - Handbuch für Studium und Prüfung, 5., überarbeitete Auflage, Wiesbaden, S. 17-116
- Dierickx, I./Cool, K. (1989)**, Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, in: Management Science, Vol. 35, No. 12, S. 1504-1511
- Diethelm, G./Bernhard, T. (2000)**, Projektmanagement, Band 1: Grundlagen, Herne, Berlin
- Dixit, A.K./Nalebuff, B.J. (1995)**, Spieltheorie für Einsteiger, Strategisches Know-how für Gewinner, Stuttgart
- Doerig, H.U. (1997)**, Universalbank - Banktypus der Zukunft : Vorwärts- und Überlebensstrategien für Europas Finanzdienstleister, 2., aktualisierte Auflage, Bern, Stuttgart, Wien
- Dörner, D. (1980)**, On the difficulties people have in dealing with complexity, in: Simulation & Games, Vol. 11, No. 1, March 1980, S. 87-106
- Dörner, D. (1981)**, Über die Schwierigkeiten menschlichen Umgangs mit Komplexität, in: Psychologische Rundschau, Heft 3, S. 163-179
- Dörner, D./Kreuzig, H.W./Reither, F./Stäudel, T. (1983)**, Lohhausen, Vom Umgang mit Unbestimmtheit und Komplexität, Bern, Stuttgart, Wien
- Drewes, W. (1992)**, Qualitätsmanagement in Kreditinstituten, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Heft 9, S. 937-956
- Drewes, W. (1998)**, Zielgruppenbildung im Firmenkundengeschäft, in: Die Bank, Heft 4, S. 238-241
- Drosdek, A. (1996)**, Sunzi und die Kunst des Krieges für Manager, München
- Drucker, P.F. (1999)**, Management im 21. Jahrhundert, München
- Dufey, G./Hommel, U. (2000)**, Mergers & Acquisitions, in: **Hagen, J. von/Stein, J.H. von (Hrsg.)**, Obst/Hintner - Geld-, Bank- und Börsenwesen, 40., völlig überarbeitete Auflage, Stuttgart, S. 963-986
- Dunst, K.H. (1983)**, Portfolio Management, Konzeption für die strategische Unternehmensplanung, 2., verbesserte Auflage, Berlin, New York

- Dunst, K.H. (1989)**, Strategische Einflußfaktoren, in: **Szyperski, N. (Hrsg.)**, Handwörterbuch der Planung, Stuttgart, Sp. 1893-1903
- Durstberger, H./Most, S. (1996)**, Strategieentwicklung in Banken - Ein congenialer Planungsprozess, Wiesbaden
- Ebel, B. (2001)**, Qualitätsmanagement, Konzepte des Qualitätsmanagements, Organisation und Führung, Ressourcenmanagement und Wertschöpfung, Herne, Berlin
- Ehrmann, H. (2002)**, Unternehmensplanung, 4., überarbeitete Auflage, Ludwigshafen
- Eigendorf, J. (2002a)**, In der Bankenbranche trennt sich die Spreu vom Weizen, in: Die Welt vom 02.08.2002, S. 13
- Eigendorf, J. (2002b)**, Banken stehen erneut vor radikalem Wandel, in: Die Welt vom 20.08.2002, S. 13
- Eilenberger, G. (1997)**, Bankbetriebswirtschaftslehre, 7., durchgesehene Auflage, München, Wien
- Eisenhardt, K.M./Martin, J.A. (2000)**, Dynamic Capabilities: What are they?, in: Strategic Management Journal, Vol. 21, S. 1105-1121
- Engel, H.G. (1998)**, Investmentbank - Bank der Zukunft!?, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Heft 3, S. 108-112
- Engels, W. (1997)**, Der Kapitalismus und seine Krisen, Eine Abhandlung über Papiergeld und das Elend der Finanzmärkte, 2. Auflage, Düsseldorf
- Ernst, F.A. (1997)**, Die Integration von unternehmens- und personenbezogenen Lebenszyklen, Eine Konzeptualisierung unter besonderer Berücksichtigung des Unternehmenslebenszyklus, Bamberg
- Ernst, K.W. (1999)**, Dynamisch verändern - Strategien im Hyperwettbewerb, in: Creditreform, Heft 2, S. 10-12
- Eschenbach, R./Eschenbach, S./Kunesch, H. (2003)**, Strategische Konzepte, Management-Ansätze von Ansoff bis Ulrich, 4., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart
- Eschenbach, R./Kreuzer, C./Neumann, K. (1994)**, Fallstudien zur Unternehmensführung, Stuttgart
- Eschenbach, R./Kunesch, H. (1996)**, Strategische Konzepte, Management-Ansätze von Ansoff bis Ulrich, 3., völlig überarbeitete und wesentlich erweiterte Auflage, Stuttgart
- Esser, W.M./Ringlstetter, M. (1991)**, Die Rolle der Wertschöpfungskette in der strategischen Planung, in: **Kirsch, W. (Hrsg.)**, Beiträge zum Management strategischer Programme, München, S. 511-537
- EU-Generaldirektion Unternehmen (2001)**, Zugang zu Finanzmitteln für Unternehmen, Arbeitsdokument der Kommissionsdienststellen, SEC (2001) 1667 vom 19.10.2001, Brüssel

- EU-Kommission (2003)**, Empfehlung 2003/361/EG der Kommission vom 06.Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen, in: Amtsblatt der Europäischen Union, 46. Jg., 20. Mai 2003, L 124, S. 36-41
- Evered, R. (1983)**, So what is Strategy?, in: Long Range Planning, Vol. 16, No. 3, S. 57-72
- Evers, J. (2002)**, Kredite für Kleinunternehmen, Effiziente Betreuungssysteme von Banken, 1. Auflage, Frankfurt/Main
- Faix, A. (1998)**, Michael E. Porter - Verfechter einer nachhaltigen Wettbewerbsorientierung, in: Das Wirtschaftsstudium, Heft 12, S. 1413-1416
- Faix, A./Görgen, W. (1994)**, Das „Konstrukt“ Wettbewerbsvorteil - Grundlagen, Kennzeichnung und Planung, in: Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis, Heft 3, S. 160-166
- Faix, A./Kupp, M. (1999)**, Die Operationalisierung von Kernkompetenzen, Köln
- Faix, A./Kupp, M. (2002)**, Kriterien und Indikatoren zur Operationalisierung von Kernkompetenzen, in: **Bellmann, K./Freiling, J./Hammann, P./Mildenberger, U. (Hrsg.)**, Aktionsfelder des Kompetenz-Managements, Wiesbaden, S. 59-83
- Faltlhauser, K. (2000)**, Die drei Säulen der Bankenlandschaft und die neuen Herausforderungen, in: **Theilacker, B. (Hrsg.)**, Banken und Politik, Innovative Allianz für die Zukunft, Frankfurt/Main, S. 106-119
- Fandel, G. (1989)**, Spieltheorie, in: **Szyperski, N. (Hrsg.)**, Handwörterbuch der Planung, Stuttgart, Sp. 1809-1816
- Fanselow, K.H. (2000)**, Venture Capital, in: **Hagen, J. von/Stein, J.H. von (Hrsg.)**, Obst/Hintner - Geld-, Bank- und Börsenwesen, 40., völlig überarbeitete Auflage, Stuttgart, S. 999-1019
- Fantapié Altobelli, C./Bouncken, R.B. (1998)**, Wertkettenanalyse von Dienstleistungs-Anbietern, in: **Meyer, A. (Hrsg.)**, Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Band 1, Stuttgart, S. 282-296
- Federmann, R. (1976)**, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Grundlagen in visueller Form, Wiesbaden
- Feldhaus, R./Renziehausen, D. (1998)**, Unternehmerische Kompetenz im Firmenkundengeschäft, in: Die Bank, Heft 5, S. 276-280
- Fieten, R. (1996)**, Attackieren, vernichten, erschüttern - Ein Amerikaner bläst zum permanenten Gefecht, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 04.03.1996, S. 12
- Fischer, H.R. (1995)**, Die Wirklichkeit des Konstruktivismus, Zur Auseinandersetzung um ein neues Paradigma, Heidelberg
- Fischer, T.M. (2000)**, Erfolgspotentiale und Erfolgsfaktoren im strategischen Management, in: **Welge, M.K./Al-Laham, A./Kajüter, P. (Hrsg.)**, Praxis des Strategischen Managements, Konzepte - Erfahrungen - Perspektiven, Wiesbaden, S. 71-94

- Fischer-Winkelmann, W.F. (1974)**, Plädoyer gegen die Einbeziehung krypto-normativer Aussagen in die Betriebswirtschaftslehre, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, S. 53-62
- Fischer-Winkelmann, W.F. (1978)**, Plädoyer gegen die Einbeziehung krypto-normativer Aussagen in die Betriebswirtschaftslehre, in: **Schweitzer, M. (Hrsg.)**, Auffassungen und Wissenschaftsziele der Betriebswirtschaftslehre, Darmstadt, S. 358-373
- Fiutak, M. (2003)**, Mensch gegen Maschine: Kasparov gewinnt Schach-Duell, in: ZDNet.de, <http://www.zdnet.de/news/business/0,39023142,2129334,00.hat>, Aufruf vom 24.05.2004
- Flach, U.E. (1990)**, Investmentbanking für den deutschen Markt, in: **Rudolph, B. (Hrsg.)**, Instrumente und Strategien im Investment Banking, Frankfurt/Main, S. 113-134
- Flach, U.E. (2002)**, In Erkenntnis der Spezialisierungstendenzen muss sich die Universalbank vom traditionellen Allrounder zum Multispezialist wandeln, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Heft 23, S. 1252-1256
- Fleck, A. (1995)**, Hybride Wettbewerbsstrategien, Zur Synthese von Kosten- und Differenzierungsvorteilen, Wiesbaden
- Fleischer, K. (2000)**, Virtuelle Anlaufstellen - Finanz-Portale im E-Commerce, in: Creditreform, Heft 3, S. 18-21
- Foss, N.J. (1998)**, The resource-based perspective: An assessment and diagnosis of problems, in: Scandinavian Journal of Management, Vol. 14, No. 3, S. 133-149
- Freiling, J. (1998)**, Neue Aufgaben für das Marketing!, in: Absatzwirtschaft, Heft 3, S. 64-68
- Freiling, J. (2000)**, Entwicklungslinien und Perspektiven des Strategischen Kompetenz-Managements, in: **Hammann, P./Freiling, J. (Hrsg.)**, Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des Strategischen Managements, Wiesbaden, S. 13-45
- Freiling, J. (2001a)**, Resource-based view und ökonomische Theorie, Grundlagen und Positionierung des Ressourcenansatzes, 1. Auflage, Wiesbaden
- Freiling, J. (2001b)**, Ressourcenorientierte Reorganisation, Problemanalyse und Change Management auf der Basis des Resource-based View, 1. Auflage, Wiesbaden
- Freiling, J. (2002)**, Terminologische Grundlagen des Resource-based View, in: **Bellmann, K./Freiling, J./Hammann, P./Mildenberger, U. (Hrsg.)**, Aktionsfelder des Kompetenz-Managements, Wiesbaden, S. 3-28
- Frese, E. (1986)**, Unternehmensführung, Landsberg am Lech
- Friedrich, S.A. (1996)**, Outsourcing - Weg zum führenden Wettbewerber oder gefährliches Spiel?, Plädoyer für eine kompetenzorientierte Sichtweise, in: **Hinterhuber, H.H./Al-Ani, A./Handlbauer, G. (Hrsg.)**, Das Neue Strategische Management, Elemente und Perspektiven einer zukunftsorientierten Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 277-299

- Friedrich, S.A. (2000a)**, Quo vadis Strategisches Management?, in: **Hinterhuber, H.H./Friedrich, S.A./Al-Ani, A./Handlbauer, G. (Hrsg.)**, Das Neue Strategische Management, Perspektiven und Elemente einer zeitgemäßen Unternehmensführung, 2., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Wiesbaden, S. 7-28
- Friedrich, S.A. (2000b)**, Konzentration der Kräfte: A Resource-based View, in: **Hinterhuber, H.H./Stahl, H.K. (Hrsg.)**, Die Schwerpunkte moderner Unternehmensführung, Kräfte bündeln - Ballast abwerfen - Werte schaffen, Wien, S. 123-145
- Friedrich, S.A./Matzler, K./Stahl, H.K. (2002)**, Quo vadis RBV? - Stand und Entwicklungsmöglichkeiten des Ressourcenansatzes, in: **Bellmann, K./Freiling, J./Hammann, P./Mildenberger, U. (Hrsg.)**, Aktionsfelder des Kompetenz-Managements, Wiesbaden, S. 29-58
- Frischknecht, M. (1996)**, Strategische Planung globaler Universalbanken, Ein praxisorientiertes Konzept unter Berücksichtigung neuer Potentiale der Informations- und Telekommunikationstechnologie, Bern, Stuttgart, Wien
- Fülbier, R.U. (2004)**, Wissenschaftstheorie und Betriebswirtschaftslehre, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 5, S. 266-271
- Funke, N. (2000)**, Die Zukunft der europäischen Bankenlandschaft, in: **Löchel, H. (Hrsg.)**, Finanzmärkte in Euroland, Funktionsbedingungen und Perspektiven, Frankfurt/Main, S. 49-68
- Gaitanides, M. (1989)**, Out/in- vs. In/out-Planung, in: **Szyperski, N. (Hrsg.)**, Handwörterbuch der Planung, Stuttgart, Sp. 1330-1336
- Gaitanides, M./Oechsler, W./Remer, A./Staehele, W.H. (1975)**, Forschungsziele der systemorientierten Betriebswirtschaftslehre, in: **Jehle, E. (Hrsg.)**, Systemforschung in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart, S. 102-132
- Gälweiler, A. (1980)**, Was ist Strategie? Was heißt strategisch Denken, Entscheiden und Handeln?, in: **Pümpin, C. (Hrsg.)**, Produkt-Markt-Strategien, Neue Instrumente erfolgreicher Unternehmensführung, Bern, S. 33-54
- Gälweiler, A. (1983a)**, Zur Abstimmung zwischen Unternehmensstrategie und Finanzierungspotential, in: **Töpfer, A./Afheldt, H. (Hrsg.)**, Praxis der strategischen Unternehmensplanung, Frankfurt/Main, S. 246-297
- Gälweiler, A. (1983b)**, Erfahrungen mit der strategischen Planung, in: **Koch, H. (Hrsg.)**, Unternehmensstrategien und Strategische Planung - Erfahrungen und Folgerungen, Sonderheft 15 der Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Wiesbaden, S. 52-59
- Gälweiler, A. (1987)**, Strategische Unternehmensführung, Frankfurt/Main, New York
- Garvin, D.A. (1984)**, What Does "Product Quality" Really Mean?, in: Sloan Management Review, Fall 1984, S. 25-43
- Gaugler, E. (1998)**, Hundert Jahre Betriebswirtschaftslehre, Mannheim
- Gaugler, E./Köhler, R. (2002)**, Entwicklungen der Betriebswirtschaftslehre, 100 Jahre Fachdisziplin - zugleich eine Verlagsgeschichte, Stuttgart

- Gause, G.F. (1934)**, The Struggle for Existence, New York
- Gehrig, B. (1996)**, Qualitätsmanagement im Private Banking, in: **Gehrig, B. (Hrsg.)**, Private Banking, Aktuelle Probleme und neue Herausforderungen, 2. Auflage, Zürich, S. 13-27
- Gesetz über das Kreditwesen (KWG)**, Lesefassung vom 08. Dezember 1999, Berlin, Frankfurt/Main
- Ghemawat, P. (1991)**, Commitment, The Dynamic of Strategy, New York
- Gilbert, X./Strebel, P. (1985)**, Outpacing Strategies, in: IMEDE - Perspectives for Managers, Vol. 9, No. 2, September 1985, o.S.
- Gilbert, X./Strebel, P. (1987)**, Strategies to outpace the competition, in: Journal of business strategy, Vol. 8, S. 28-36
- Gladen, W. (2003)**, Kennzahlen- und Berichtssysteme, Grundlagen zum Performance Measurement, 2., überarbeitete Auflage, Wiesbaden
- Glaser, K. (1998)**, ZP-Stichwort: Outpacing-Strategien, in: Zeitschrift für Planung, Heft 9, S. 213-218
- Glaserfeld, E. von (1996)**, Radikaler Konstruktivismus, Ideen, Ergebnisse, Probleme, übersetzt von Wolfram K. Köck, 1. Auflage, Frankfurt/Main
- Glow, G. (1971)**, Die Entwicklung der Bankbetriebslehre unter besonderer Berücksichtigung neuerer Forschungen in Deutschland und Österreich, Wien
- Göbel, E. (1997)**, Forschung im strategischen Management. Darstellung, Kritik, Empfehlungen, in: **Kötzle, A. (Hrsg.)**, Strategisches Management - Theoretische Ansätze, Instrumente und Anwendungskonzepte für Dienstleistungsunternehmen, Stuttgart, S. 3-25
- Görgen, W./Kerkom, K. van (1991)**, Der Wechsel der Wettbewerbsstrategie - Eine kritische Analyse der Bestimmungsfaktoren und Maßnahmen, Arbeitspapier des Instituts für Markt- und Distributionsforschung, Köln
- Götze, U./Mikus, B. (2001)**, Risikomanagement mit Instrumenten der strategischen Unternehmensführung, in: **Götze, U./Henselmann, K./Mikus, B. (Hrsg.)**, Risikomanagement, Heidelberg, S. 385-412
- Graebner, W. (1993)**, Marketing für Corporate Finance, in: **Gebauer, W./Rudolph, B. (Hrsg.)**, Marketing für Finanzprodukte und Finanzmärkte, Frankfurt/Main, S. 91-111
- Grant, R.M. (1991)**, The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, in: California Management Review, Spring 1991, S. 114-135
- Grant, R.M. (1996)**, Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration, in: Organization Science, Vol. 7, No. 4, July-August 1996, S. 375-387
- Grant, R.M. (1997)**, The Knowledge-based View of the Firm: Implications for Management Practice, in: Long Range Planning, Vol. 30, No. 3, S. 450-454

- Grant, R.M. (2002)**, Contemporary Strategy Analysis, Concepts, Techniques, Applications, 4th edition, Malden, Oxford
- Grass, B. (2000)**, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre - das System Unternehmung, Systemelemente - Beziehungen und Strukturen im System Unternehmung - betriebliches Um-system, Herne, Berlin
- Grasshoff, J. (2003)**, Nischenstrategien im Kreditwesen, Wiesbaden
- Graumann, M. (1993)**, Leitbilder der Wettbewerbstheorie, in: Das Wirtschaftsstudium, Heft 8-9, S. 659-662
- Gronover, S./Bach, V. (2000)**, Kundensegmentierung, St. Gallen
- Grote, M. (2001)**, Change-Management, Organisations- und Personalentwicklung in Banken, 1. Auflage, Frankfurt/Main
- Grünwald, H.G. (1963)**, Die Entwicklung der Bankbetriebslehre in Deutschland, Düsseldorf
- Grünig, R. (1988)**, Unternehmensleitbilder - Grundzüge eines Verfahrens zur Erarbeitung und Revision, in: Zeitschrift für Führung + Organisation, Heft 4, S. 254-260
- Grünig, R. (1992)**, Methoden und Instrumente der strategischen Planung - Ein Versuch, trotz der vielen Bäume den Wald zu sehen, in: Die Unternehmung, Heft 4, S. 267-276
- Grünig, R. (1993)**, Grundlagen, Techniken und Dokumente der strategischen Planung, in: Der Schweizer Treuhänder, Heft 7/8, S. 465-472
- Grünig, R. (2002)**, Planung und Kontrolle, Ein Ansatz zu integrierter Erfüllung der beiden Führungsaufgaben, 3. Auflage, Bern, Stuttgart, Wien
- Grünig, R./Heckner, F./Zeus, A. (1996)**, Methoden zur Identifikation strategischer Erfolgsfaktoren, in: Die Unternehmung, Heft 1, S. 3-12
- Grünig, R./Kühn, R. (2000)**, Methodik der strategischen Planung, Ein prozessorientierter Ansatz für Strategieplanungsprojekte, Bern, Stuttgart, Wien
- Gruson, M. (2000)**, Die Reform des Trennbankensystems in den USA, in: Zeitschrift für Bankrecht und Bankwirtschaft, Heft 3, S. 153-163
- Gubert, W.A. (1999)**, Herausforderungen für die europäische Finanzindustrie, in: Österreichisches Bankarchiv, Heft 1, S. 6-14
- Güde, U. (2001)**, Universalbankensystem, in: **Gerke, W./Steiner, M. (Hrsg.)**, Handwörterbuch des Bank- und Finanzwesens, 3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart, Sp. 2067-2082
- Gummesson, E. (1997)**, In Search of Marketing Equilibrium: Relationship Marketing Versus Hypercompetition, in: Journal of Marketing Management, Vol. 13, No.5, S. 421-430
- Günterberg, B./Wolter, H.J. (2002)**, Mittelstand in der Gesamtwirtschaft - Anstelle einer Definition, in: **Günterberg, B./Wolter, H.J. (Hrsg.)**, Unternehmensgrößenstatistik 2001/2002 - Daten und Fakten, Institut für Mittelstandsforschung, Bonn, S. 1-22

- Gushurst, K.P./Teschner jr., C.L./Lammer, M. (1998)**, Bank-Strategiekonzepte für die EWU, in: **Stein, J.H. von (Hrsg.)**, Handbuch EURO: Analysen und Strategien für Bank- und Finanzmanagement, München, S. 131-164
- Güthoff, J. (1998)**, Dienstleistungsqualität als strategischer Wettbewerbsvorteil, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 12, S. 610-615
- Habann, F. (1999)**, Kernressourcenmanagement in Medienunternehmen, Lohmar, Köln
- Habann, F. (2002)**, „Fit“ zwischen Strategie und Kernressourcen - Zentraler Erfolgsfaktor der Unternehmung?, in: **Bellmann, K./Freiling, J./Hamann, P./Mildenberger, U. (Hrsg.)**, Aktionsfelder des Kompetenz-Managements, Wiesbaden, S. 145-167
- Haertsch, P. (2000)**, Wettbewerbsstrategien für die Digital Economy, Eine kritische Überprüfung klassischer Strategiekonzepte, Lohmar, Köln
- Hahn, D./Hungenberg, H. (2001)**, PuK, Wertorientierte Controllingkonzepte: Planung und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung, Unternehmensbeispiele, 6., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden
- Hahn, O. (1984)**, Die Konzeptionen der Speziellen Betriebswirtschaftslehre, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Heft 1, S. 19-26
- Hahn, O. (1986)**, Konzeptionen der Bankbetriebslehre, in: Wirtschaft und Wissenschaft im Wandel, Frankfurt/Main, S. 137-155
- Hall, R. (1992)**, The Strategic Analysis of intangible Resources, in: Strategic Management Journal, Vol. 13, S. 135-144
- Hall, R. (1993)**, A Framework linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage, in: Strategic Management Journal, Vol. 14, S. 607-618
- Hall, R. (1994)**, A Framework for Identifying the Intangible Sources of Sustainable Competitive Advantage, in: **Hamel, G./Heene, A. (Hrsg.)**, Competence-based Competition, Chichester, S. 149-169
- Haller, S. (2001)**, Dienstleistungsmanagement, Grundlagen - Konzepte - Instrumente, 1. Auflage, Wiesbaden
- Hambrick, D.C. (1983)**, High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries: A contingency Approach, in: Academy of Management Journal, Vol. 26, No. 4, S. 687-707
- Hamel, G. (1994)**, The Concept of Core Competence, in: **Hamel, G./Heene, A. (Hrsg.)**, Competence-based Competition, Chichester, S. 11-33
- Hamel, G./Prahalad, C.K. (1994)**, Competing for the Future, Boston
- Hamel, G./Prahalad, C.K. (1995)**, Wettlauf um die Zukunft, Wie Sie mit bahnbrechenden Strategien die Kontrolle über Ihre Branche gewinnen und die Märkte von morgen schaffen, Wien
- Hamm, M./Siems, S. (2003)**, Effizient beraten, in: Bankmagazin, Heft 4, S. 19-25

- Hampel, W./Haumer, H. (1994)**, Financial Engineering - Versuch einer Begriffsdefinition, in: **Sieewart, H./Mahari, J./Abresch, M. (Hrsg.)**, Meilensteine im Management: Finanzielle Führung, Finanzinnovationen & Financial Engineering, Teilband 2: Finanzinnovationen & Financial Engineering, Stuttgart, Zürich, Wien, S. 777-788
- Handlbauer, G. (1995)**, Kernkompetenzen in internationalen Unternehmungen, in: **Hinterhuber, H.H. (Hrsg.)**, Die Herausforderungen der Zukunft meistern, Globalisierung, Potentialorientierung und Fokussierung, Frankfurt/Main, Berlin, S. 263-283
- Handlbauer, G. (1996)**, Competing on Cognition? - Möglichkeiten und Grenzen einer konstruktivistischen Orientierung der strategischen Unternehmensführung, in: **Hinterhuber, H.H./Al-Ani, A./Handlbauer, G. (Hrsg.)**, Das Neue Strategische Management, Elemente und Perspektiven einer zukunftsorientierten Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 61-86
- Hanssmann, F. (1985)**, Was versteht die GSP unter strategischer Planung?, in: Strategische Planung, Band 1, S. 151-157
- Harrigan, K.R. (1983)**, Strategies for Vertical Integration, Lexington, Toronto
- Hartmann-Wendels, T. (2001)**, Finanzmärkte im Umbruch - Konsequenzen für die Unternehmensfinanzierung, in: Mitteilungen und Berichte des Instituts für Bankwirtschaft und Bankrecht an der Universität zu Köln, Abteilung Bankwirtschaft, 32. Jg., Nr. 84, S. 5-24
- Hartmann-Wendels, T./Börner, C.J. (2003)**, Strukturwandel im deutschen Bankenmarkt, in: **Leser, H./Rudolf, M. (Hrsg.)**, Handbuch Institutionelles Asset Management, 1. Auflage, Wiesbaden, S. 61-90
- Hartmann-Wendels, T./Pfungsten, A./Weber, M. (2000)**, Bankbetriebslehre, 2., überarbeitete Auflage, Berlin, Heidelberg, New York
- Hatten, K.J./Hatten, M.L. (1987)**, Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers and Contestability, in: Strategic Management Journal, Vol. 8, S. 329-342
- Haun, M. (2002)**, Handbuch Wissensmanagement, Grundlagen und Umsetzung, Systeme und Praxisbeispiele, Berlin
- Hax, A.C./Majluf, N.S. (1988)**, Strategisches Management, Ein integratives Konzept aus dem MIT, Frankfurt/Main, New York
- Heck, A. (2002)**, Die Praxis des Knowledge Managements, Grundlagen - Vorgehen - Tools, 1. Auflage, Braunschweig, Wiesbaden
- Hein, M. (1972)**, Entwicklung und Stand der Bankbetriebslehre, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 5, S. 197-202
- Hein, M. (1993)**, Einführung in die Bankbetriebslehre, 2., überarbeitete Auflage, München
- Hein, M. (2001)**, Bankensysteme, ausländische, in: **Gerke, W./Steiner, M. (Hrsg.)**, Handwörterbuch des Bank- und Finanzwesens, 3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart, Sp. 230-242

- Heinen, E. (1969)**, Zum Wissenschaftsprogramm der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Heft 4, S. 207-220
- Heinen, E. (1976)**, Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Das Zielsystem der Unternehmung, 3., durchgesehene Auflage, Wiesbaden
- Heinen, E. (1978)**, Zum Wissenschaftsprogramm der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, in: **Schweitzer, M. (Hrsg.)**, Auffassungen und Wissenschaftsziele der Betriebswirtschaftslehre, Darmstadt, S. 219-246
- Heintzeler, F. (1996)**, Einführung in die Thematik – Neue Finanzierungsinstrumente für mittelständische Unternehmen, in: **Börsig, C./Gassert, H./Prechtel, M. (Hrsg.)**, Neue Finanzierungsinstrumente für Unternehmen - Strategie, Anwendung und Erfolgssicherung, Stuttgart, S. 1-20
- Heintzeler, F. (2001)**, Zukunft der Bank - Band der Zukunft, in: Die Bank, Heft 4, S. 244-249
- Heintzeler, F. (2002)**, Die Firmenkundengeschäftsstrategie einer großen Regionalbank, in: **Juncker, K./Priewasser, E. (Hrsg.)**, Handbuch Firmenkundengeschäft - Technologie, Rating und Risikosteuerung als Kernkompetenz der Banken, 2., völlig überarbeitete Auflage, Frankfurt/Main, S. 111-124
- Heinz, M./Hargas, M. (1999)**, Wissensmanagement in Banken: Notizen ins Data Warehouse?, in: Bank und Markt, Heft 10, S. 21-26
- Helfat, C.E./Peteraf, M.A. (2003)**, The Dynamic Resource-based View: Capability Lifecycles, in: Strategic Management Journal, Vol. 24, S. 997-1010
- Henderson, B.D. (2000a)**, Das Konzept der Strategie, in: **Oettinger, B. von (Hrsg.)**, Das Boston Consulting Group Strategie-Buch, Die wichtigsten Managementkonzepte für den Praktiker, 7., völlig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Düsseldorf, S. 26-55
- Henderson, B.D. (2000b)**, Geht es um Strategie - Schlag nach bei Darwin, in: **Oettinger, B. von (Hrsg.)**, Das Boston Consulting Group Strategie-Buch, Die wichtigsten Managementkonzepte für den Praktiker, 7., völlig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Düsseldorf, S. 56-64
- Henderson, B.D. (2000c)**, Noch einmal: Die Erfahrungskurve, in: **Oettinger, B. von (Hrsg.)**, Das Boston Consulting Group Strategie-Buch, Die wichtigsten Managementkonzepte für den Praktiker, 7., völlig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Düsseldorf, S. 571-574
- Hennerkes, B.H. (2002)**, Aus dem Prinzip Hausbank kann man ein verkaufsfähiges Produkt machen, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Heft 23, S. 1268-1273
- Henning, P. (2001)**, Gestaltung von Internet-Portalen, in: **Hermanns, A./Sauter, M. (Hrsg.)**, Management-Handbuch Electronic Commerce, Grundlagen, Strategien, Praxisbeispiele, 2., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, München, S. 373-387
- Hensche, C. (1996)**, Ansprüche an die Bank, in: Die Bank, Heft 6, S. 368-372
- Hentschel, B. (1990)**, Die Messung wahrgenommener Dienstleistungsqualität mit SERVQUAL, Eine kritische Auseinandersetzung, in: Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis, Heft 4, S. 230-240

- Hentschel, B. (1992)**, Dienstleistungsqualität aus Kundensicht, Vom merkmals- zum ereignisorientierten Ansatz, Wiesbaden
- Hentschel, B. (1999)**, Multiattributive Messung von Dienstleistungsqualität, in: **Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.)**, Dienstleistungsqualität, Konzepte - Methoden - Erfahrungen, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 289-320
- Herdzina, K. (1999)**, Wettbewerbspolitik, 5., vollständig überarbeitete Auflage, Stuttgart
- Hermann, U. (1996)**, Ressourcenmanagement - Neuausrichtung der Kostenrechnung unter Berücksichtigung einer ressourcenbasierten Sichtweise auf die Unternehmung, Wiesbaden
- Heuss, E. (1965)**, Allgemeine Markttheorie, Tübingen, Zürich
- Hienz, H./Hellinger, C. (2001)**, Investmentbanking - Kooperationsfeld von Sparkassen und Landesbanken, in: Sparkasse, Heft 10, S. 458-460
- Hildenbrand, B. (1984)**, Methodik der Einzelfallstudie, Theoretische Grundlagen, Erhebungs- und Auswertungsverfahren, vorgeführt an Fallbeispielen, 3 Kurseinheiten, Hagen
- Hilke, W (1989)**, Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungs-Marketing, in: **Hilke, W. (Hrsg.)**, Dienstleistungs-Marketing, Banken und Versicherungen - Freie Berufe - Handel und Transport - Nicht-erwerbswirtschaftlich orientierte Organisationen, Schriften zur Unternehmensführung Nr. 35, Wiesbaden, S. 5-44
- Hill, C.W.L. (1988)**, Differentiation Versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework, in: Academy of Management Review, No. 3, S. 401-412
- Hinterhuber, H.H. (1983)**, Konkurrenzanalyse, in: **Buchinger, G. (Hrsg.)**, Umfeldanalysen für das strategische Management, Konzeptionen - Praxis - Entwicklungstendenzen, Wien, S. 243-253
- Hinterhuber, H.H. (1989a)**, Konkurrentenanalyse, in: **Szyperski, N. (Hrsg.)**, Handwörterbuch der Planung, Stuttgart, Sp. 864-874
- Hinterhuber, H.H. (1989b)**, Zur Objektivierung strategischer Entscheidungen, in: **Spremann, K./Zur, E. (Hrsg.)**, Informationstechnologie und strategische Führung, Wiesbaden, S. 29-48
- Hinterhuber, H.H. (1990)**, Wettbewerbsstrategie, 2., völlig neubearbeitete Auflage, Berlin, New York
- Hinterhuber, H.H./Friedrich, S.A. (1999)**, Markt- und ressourcenorientierte Sichtweise zur Steigerung des Unternehmungswertes, in: **Hahn, D./Taylor, B (Hrsg.)**, Strategische Unternehmungsplanung - Strategische Unternehmungsführung, Stand und Entwicklungstendenzen, 8., aktualisierte Auflage, Heidelberg, S. 990-1018
- Hinterhuber, H.H./Handlbauer, G./Matzler, K. (2003)**, Kundenzufriedenheit durch Kernkompetenzen, Eigene Potenziale erkennen, entwickeln, umsetzen, 2., überarbeitete Auflage, Wiesbaden
- Hinterhuber, H.H./Stuhec, U. (1997)**, Kernkompetenzen und strategisches In-/Outsourcing, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft Nr. 1 „Marketing“, S. 1-20

- Hirszowicz, C. (1996)**, Schweizerische Bankpolitik, 4., vollständig überarbeitete Auflage, Bern, Stuttgart, Wien
- Hitt, M.A./Ireland, R.D./Hoskisson, R.E. (1999)**, Strategic Management, Competitiveness and Globalization, 3rd edition, Cincinnati
- Ho, T.H./Weigelt, K. (1998)**, Spieltheorie und Wettbewerbsstrategien, in: **Day, G.S./Reibstein, D.J. (Hrsg.)**, Wharton zur dynamischen Wettbewerbsstrategie, Düsseldorf, München, S. 154-179
- Hockmann, H.J./Neuber, A. (2002)**, Geschichte des Investment Banking, in: **Hockmann, H.J./Thießen, F. (Hrsg.)**, Investment Banking, Stuttgart, S. 28-40
- Hoefener, F./Petersen, O. (2002)**, Neue Anbieter verändern die Struktur der Bankenwelt, in: Bankmagazin, Heft 4, S. 26-28
- Hofer, C.W./Schendel, D. (1978)**, Strategy Formulation: Analytical Concepts, St. Paul
- Hoffmann, W.H. (1991)**, Faktoren erfolgreicher Unternehmensberatung, Wiesbaden
- Holzbauer, U.D. (2001)**, Management, Ludwigshafen
- Homburg, C./Bucerius, M. (2001)**, Kundenzufriedenheit als Managementherausforderung, in: **Homburg, C. (Hrsg.)**, Kundenzufriedenheit, Konzepte - Methoden - Erfahrungen, 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 51-83
- Homburg, C./Faßnacht, M. (2001)**, Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungsunternehmen, in: **Bruhn, M./Meffert, H. (Hrsg.)**, Handbuch Dienstleistungsmanagement, Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 441-463
- Homburg, C./Faßnacht, M./Werner, H. (2000)**, Operationalisierung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: **Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.)**, Handbuch Kundenbindungsmanagement, Grundlagen - Konzepte - Erfahrungen, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 505-527
- Homburg, C./Giering, A./Hentschel, F. (1999)**, Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Die Betriebswirtschaft, Heft 2, S. 174-195
- Homburg, C./Giering, A./Hentschel, F. (2000)**, Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: **Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.)**, Handbuch Kundenbindungsmanagement, Grundlagen - Konzepte - Erfahrungen, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 81-112
- Homburg, C./Stock, R. (2000)**, Der kundenorientierte Mitarbeiter, Bewerten - Begeistern - Bewegen, 1. Auflage, Wiesbaden
- Homburg, C./Stock, R. (2001)**, Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, in: **Homburg, C. (Hrsg.)**, Kundenzufriedenheit, Konzepte - Methoden - Erfahrungen, 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 17-50
- Homburg, C./Werner, H. (1998)**, Kundenorientierung mit System, Mit Customer Orientation Management zu profitablen Wachstum, Frankfurt/Main, New York

- Homp, C. (2000a)**, Aufbau von Kernkompetenzen: Ablauf und Vorgehen, in: **Hammann, P./Freiling, J. (Hrsg.)**, Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des Strategischen Managements, Wiesbaden, S. 167-190
- Homp, C. (2000b)**, Entwicklung und Aufbau von Kernkompetenzen, Wiesbaden
- Hoppenstedt, D.H. (2002)**, Der klassische Bankkredit wird auch künftig das Basisangebot darstellen, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Heft 23, S. 1257-1263
- Hoppenstedt, D.H. (2003)**, Die Sparkassen-Finanzgruppe im nationalen und internationalen Bankenwettbewerb, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Heft 6, S. 273-277
- Hornung, K. (2002)**, Anforderungen eines Konzerns an das Firmenkundengeschäft einer Bank, in: **Juncker, K./Priewasser, E. (Hrsg.)**, Handbuch Firmenkundengeschäft - Technologie, Rating und Risikosteuerung als Kernkompetenz der Banken, 2., völlig überarbeitete Auflage, Frankfurt/Main, S. 65-69
- Horváth, P./Gaiser, B. (2000)**, Implementierungserfahrungen mit der Balanced Scorecard im deutschen Sprachraum - Anstöße zur konzeptionellen Weiterentwicklung, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Heft 1, S. 17-35
- Hrebiniak, L.G./Joyce, W.F. (1984)**, Implementing Strategy, New York, London
- Hübner, O. (1854)**, Die Banken, Leipzig
- Huertas, T.F. (2000)**, Das Finanzsystem in den USA, in: **Hagen, J. von/Stein, J.H. von (Hrsg.)**, Obst/Hintner - Geld-, Bank- und Börsenwesen, 40., völlig überarbeitete Auflage, Stuttgart, S. 470-505
- Hufeld, F./Wassiluk, M. (1998)**, Banken im Veränderungsprozess, in: **Duvvuri, S.A./Schäfer, T. (Hrsg.)**, Qualitätsmanagement-Report der Banken, Wiesbaden, S. 3-33
- Hümmer, B. (2001)**, Strategisches Management von Kernkompetenzen im Hyperwettbewerb, Operationalisierung kernkompetenzorientierten Managements für dynamische Umfeldbedingungen, Wiesbaden
- Hungenberg, H. (2001)**, Strategisches Management in Unternehmen, Ziele - Prozesse - Verfahren, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden
- Hunt, M.S. (1972)**, Competition in the Major Home Appliance Industry, 1960-1970, Cambridge
- HVB Group (2001)**, Geschäftsbericht 2000, München
- HVB Group (2002)**, Jahresbericht 2001, München
- HVB Group (2003)**, Jahresbericht 2002, München
- HypoVereinsbank AG (2000)**, Die Integrierte Corporate Finance Bank, München
- HypoVereinsbank AG (2001)**, Die Integrierte Corporate Finance Bank, München

- Institut für Mittelstandsforschung (2002)**, Mittelstand - Definition und Schlüsselzahlen, <http://www.ifm-bonn.org/dienste/daten.htm> vom 11.07.2002
- Jacob, A. (1996)**, Corporate Banking, Selbsterstellung von Finanzdienstleistungen durch Nicht-bankunternehmen, Wiesbaden
- Jacob, A.F. (1986)**, Strategische Planung in Banken - Angewandte Theorie, Frankfurt/Main
- Jahns, C. (1999)**, Integriertes strategisches Management, Neue Perspektive zur Theorie und Praxis des strategischen Managements, Sternenfels, Berlin
- Jahns, C. (2001a)**, Präskriptives und deskriptives strategisches Management, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 11, S. 593-598
- Jahns, C. (2001b)**, Komplexität und Wettbewerb: Herausforderungen für das Management, in: Das Wirtschaftsstudium, Heft 5, S. 690-694
- Jahns, C. (2002)**, Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur, in: Das Wirtschaftsstudium, Heft 2, S. 211-216
- Jakob, E. (1998)**, Initial Public Offerings, Aktuelle Entwicklungen des Aktienemissionsgeschäfts, Wiesbaden
- Jenner, T. (1999)**, Determinanten des Unternehmenserfolges, Stuttgart
- Jenner, T. (2000a)**, Hybride Wettbewerbsstrategien in der deutschen Industrie - Bedeutung, Determinanten und Konsequenzen für die Marktbearbeitung, in: Die Betriebswirtschaft, Heft 1, S. 7-22
- Jenner, T. (2000b)**, Strategien für den Hyperwettbewerb - Wettbewerb zwischen Kostenkontrolle und Differenzierungsstrategie, in: io-Management, Heft 10, S. 38-43
- Jenner, T. (2003)**, Strategieforschung zwischen Content und Process, in: Das Wirtschaftsstudium, Heft 3, S. 341-346
- Jöhnk, T. (1999)**, Risikosteuerung im Zinsmanagement, Wiesbaden
- Jöhnk, T./Zimmermann, G. (2001)**, Balanced Scorecard in öffentlich-rechtlichen Kreditinstituten, Stuttgart
- Johnson, G. (1988)**, Rethinking Incrementalism, in: Strategic Management Journal, Vol. 9, S. 75-91
- Johnson, G./Scholes, K. (1999)**, Exploring Corporate Strategy, Fifth edition, London, New York
- Juncker, K. (1995)**, Mit neuen Strategiekonzepten die Brücke zum Firmenkunden schlagen, in: Bankmagazin, Heft 12, S. 8-11
- Juncker, K. (1996)**, Programm 2000: Lösungskonzepte für mittelständische Unternehmen!, in: Kreditpraxis, Heft 1, S. 3-5

- Kailich, N. (1990)**, Qualität der Bankberatung im Firmenkundengeschäft, Theoretische Analyse der Beratungsqualität und empirische Untersuchung ihrer Beurteilung durch mittelständische Unternehmen, Bergisch Gladbach, Köln
- Kajüter, P. (2000)**, Strategieunterstützung durch Benchmarking, in: **Welge, M.K./Al-Laham, A./Kajüter, P. (Hrsg.)**, Praxis des Strategischen Managements, Konzepte - Erfahrungen - Perspektiven, Wiesbaden, S. 113-131
- Kaluza, B./Blecker, T. (2000)**, Wettbewerbsstrategien, Markt- und ressourcenorientierte Sicht der strategischen Führung, Konzepte - Gestaltungsfelder - Umsetzungen, München
- Kamitz, R. (1979)**, Logik und Wirtschaftswissenschaft, Berlin
- Kammel, A. (2000)**, Strategischer Wandel und Management Development, Integriertes Konzept, theoretische Grundlagen und praktische Lösungsansätze, Frankfurt/Main
- Kaplan, R.S./Norton, D.P. (1997)**, Balanced Scorecard - Strategien erfolgreich umsetzen, Aus dem Amerikanischen von Péter Horváth, Beatrix Kuhn-Würfel und Claudia Vogelhuber, Stuttgart
- Keller, B./Krause, J./Siek, M. (2002)**, Kundenbindung als Instrument des Marketing Controlling, in: Die Bank, Heft 8, S. 548-553
- Kern, H. (1998)**, Relationship Management als Betreuungsansatz für multinationale Unternehmen, in: Die Bank, Heft 11, S. 666-670
- Kern, H. (1999)**, Relationship Management, Ein Betreuungsansatz für multinationale Unternehmen, Wien
- Keuper, F. (2001)**, Strategisches Management, München, Wien
- KfW (2003)**, Unternehmensfinanzierung in schwierigem Fahrwasser - Wachsende Finanzierungsprobleme im Mittelstand, Auswertung der Unternehmensbefragung 2002, Frankfurt/Main
- KfW (2004)**, Unternehmensfinanzierung: Noch kein Grund zur Entwarnung, aber Fortschritte bei der Anpassung an neue Spielregeln des Finanzmarkts, Auswertung der Unternehmensbefragung 2003/2004, Frankfurt/Main
- KfW et al. (2003)**, Mittelstandsmonitor 2003, Jährlicher Bericht zu Konjunktur- und Strukturfragen kleiner und mittlerer Unternehmen, Frankfurt/Main
- Kienbaum, G. (1989)**, Umfeldanalyse, in: **Szyperski, N. (Hrsg.)**, Handwörterbuch der Planung, Stuttgart, Sp. 2033-2044
- Kilgus, E. (1985)**, Bank-Management in Theorie und Praxis, 2., überarbeitete Auflage, Bern, Stuttgart
- Kilgus, E. (1992)**, Grundlagen der Strukturgestaltung von Banken, Bern, Stuttgart, Wien
- Kilgus, E. (1994)**, Strategisches Bank-Management, Bern, Stuttgart, Wien

- Kilgus, E. (1995)**, Grundlagen der Strukturgestaltung von Banken, in: **Stein, J.H. von/Terrahe, J. (Hrsg.)**, Handbuch Bankorganisation, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 67-106
- Kipker, I./Schönhals, F. (2002)**, Die Herausforderung meistern, in: Geldinstitute, Heft 11-12, S. 16-20
- Kirsch, W. (1992)**, Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität, Sondierungen zu einer evolutionären Führungslehre, München
- Kirsch, W. (1993)**, Strategische Unternehmensführung, in: **Wittmann, W. et al. (Hrsg.)**, Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Teilband 3 (R-Z), 5., völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart, Sp. 4094-4111
- Kirsch, W. (1997)**, Wegweiser zur Konstruktion einer evolutionären Theorie der strategischen Führung, Kapitel eines Theorieprojekts, 2., überarbeitete und erweiterte Fassung, München
- Kirsch, W./Knyphausen, D. zu (1992)**, Führung und Management - Begriffsstrategische Überlegungen am Beispiel des Personalmanagements, in: Zeitschrift für Personalforschung, Heft 3, S. 217-237
- Kirsch, W./Trux, W. (1989)**, Strategisches Management, in: **Szyperski, N. (Hrsg.)**, Handwörterbuch der Planung, Stuttgart, Sp. 1924-1935
- Klaus, P. (1987)**, Durch den Strategie-Theorien-Dschungel ... Zu einem Strategischen Management Paradigma?, in: Die Betriebswirtschaft, Heft 1, S. 50-68
- Klee, J. (2002)**, Qualitätsmanagementsysteme in Banken, Konzeption und Implementierung im filialgebundenen Standardgeschäft unter besonderer Berücksichtigung der Qualitätsmessung, Lohmar, Köln
- Kleinaltenkamp, M. (1987)**, Die Dynamisierung strategischer Marketing-Konzepte - Eine kritische Würdigung des „Outpacing Strategies“-Ansatzes von Gilbert und Strebel, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Heft 1, S. 31-52
- Kleinaltenkamp, M. (2001)**, Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Dienstleistungen, in: **Bruhn, M./Meffert, H. (Hrsg.)**, Handbuch Dienstleistungsmanagement, Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 27-50
- Kleppel, C. (2003)**, Binnenwahrnehmung vs. Image - Zur Praxisrelevanz der deutschen Betriebswirtschaftslehre, in: Die Betriebswirtschaft, Heft 5, S. 581-585
- Klose, M. (1999a)**, Dienstleistungsproduktion - Ein theoretischer Rahmen, in: **Corsten, H./Schneider, H. (Hrsg.)**, Wettbewerbsfaktor Dienstleistung, Produktion von Dienstleistungen - Produktion als Dienstleistung, München, S. 3-21
- Klose, M. (1999b)**, Entwurf einer Leistungstypologie für Finanzdienstleistungen, in: **Corsten, H./Hilke, W. (Hrsg.)**, Integration von Finanzdienstleistungen, BankAssurance - AssuranceBanking - Allfinanz, Wiesbaden, S. 29-52

- Knaese, B. (1996)**, Kernkompetenzen im strategischen Management von Banken - Der „Resource-based-view“ in Kreditinstituten, Wiesbaden
- Knyphausen, D. zu (1993)**, Why are firms different? - Der „Ressourcenorientierte Ansatz“ im Mittelpunkt einer aktuellen Kontroverse im Strategischen Management, in: Die Betriebswirtschaft, Heft 6, S. 771-792
- Knyphausen-Aufseß, D. zu (1995)**, Theorie der strategischen Unternehmensführung, State of the Art und neue Perspektiven, Wiesbaden
- Knyphausen-Aufseß, D. zu (1997)**, Strategisches Management auf dem Weg ins 21. Jahrhundert, in: Die Betriebswirtschaft, Heft 1, S. 73-90
- Koch, H. (1978)**, Die betriebswirtschaftliche Theorie der Handlungsanalyse, in: **Schweitzer, M. (Hrsg.)**, Auffassungen und Wissenschaftsziele der Betriebswirtschaftslehre, Darmstadt, S. 247-269
- Kogut, B./Zander, U. (1992)**, Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology, in: Organization Science, Vol. 3, No. 3, August 1992, S. 383-397
- Köhler, M./Keith, U. (1995)**, Banken, Konjunktur und Politik - Beiträge zur Geschichte deutscher Banken im 19. und 20. Jahrhundert, 1. Auflage, Essen
- Köhler, R. (1978)**, Forschungsobjekte und Forschungsstrategien, in: Die Unternehmung, 32. Jg., S. 181-196
- Kolbe, C. (1991)**, Eintrittsbarrieren und die Eintrittsfähigkeit potentieller Konkurrenten, Göttingen
- Kolks, U. (1990)**, Strategieimplementierung, Ein anwendungsorientiertes Konzept, Wiesbaden
- Köppen, J. von (1998)**, Bankstrategie und Bankpolitik in Europa: Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten, 2., erweiterte Auflage, Frankfurt/Main
- Köppen, J. von (2003)**, Bankstrategie und Bankpolitik, in: **Bankakademie e.V. (Hrsg.)**, Kompendium Banking & Finance, 2., überarbeitete Auflage, Frankfurt/Main, S. 431-492
- Koreimann, D.S. (1999)**, Management, 7., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, München, Wien
- Koruna, S. (1999)**, Kernkompetenzen-Dynamik, Überleben im Hyperwettbewerb mit strategischen Allianzen, Zürich
- Kosiol, E. (1964)**, Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensforschung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Heft 12, S. 743-762
- Kövesi-Grafinger, E./Schmoll, A. (1995)**, Der Weg zum zufriedenen Kunden, in: Die Bank, Heft 4, S. 209-215
- Kövesi-Grafinger, E./Schmoll, A. (1998)**, Wettbewerbsfaktor interne Servicequalität, in: Die Bank, Heft 3, S. 132-136

- Krauthammer, E./Hinterhuber, H.H. (2002)**, Wettbewerbsvorteil Einzigartigkeit, Vom guten zum einzigartigen Unternehmen, München, Wien
- Krautwurst, O./Riekeberg, M. (1998)**, Bankbetriebslehre braucht mehr interdisziplinäre Kooperation, in: Bank und Markt, Heft 9, S. 17-22
- Kreikebaum, H. (1993)**, Strategische Unternehmensplanung, 5. Auflage, Stuttgart, Berlin, Köln
- Kreikebaum, H. (1997)**, Strategische Unternehmensplanung, 6., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart, Berlin, Köln
- Kreilkamp, E. (1987)**, Strategisches Management und Marketing, Markt- und Wettbewerbsanalyse, strategische Frühaufklärung, Portfolio-Management, Berlin, New York
- Krimphove, D./Tytko, D. (2002)**, Der Begriff „mittelständische Unternehmen“ in betriebswirtschaftlicher und juristischer Diskussion, in: **Krimphove, D./Tytko, D. (Hrsg.)**, Praktiker-Handbuch Unternehmensfinanzierung, Kapitalbeschaffung und Rating für mittelständische Unternehmen, Stuttgart, S. 3-13
- Krogh, G. von/Durisin, B. (1998)**, Wettbewerbsvorteile durch „innovative awareness“: Mit den Augen des Kunden sehen (I), in: Gablers Magazin, Heft 10, S. 18-21
- Krogh, G. von/Ichijo, K./Nonaka, I. (2000)**, Enabling Knowledge Creation, How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation, Oxford
- Krogh, G. von/Venzin, M. (1995)**, Anhaltende Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement, in: Die Unternehmung, Heft 6, S. 417-436
- Krönung, H.D. (1996)**, Die Bank der Zukunft - Plattform schaffen, Flexibilität und Leistungsfähigkeit sichern, Wiesbaden
- Krüger, W. (1989)**, Hier irrten Peters und Waterman, in: Harvard Manager, Heft 1, S. 13-18
- Krüger, W./Homp, C. (1996)**, Kernkompetenzen: Charakteristik, Formen und Wirkungsweise, Arbeitspapiere der Professur für Betriebswirtschaftslehre II der Justus-Liebig-Universität Gießen, Nr. 2/96, Gießen
- Krüger, W./Homp, C. (1997)**, Kernkompetenz-Management, Steigerung von Flexibilität und Schlagkraft im Wettbewerb, Wiesbaden
- Krüger, W./Schwarz, G. (1990)**, Konzeptionelle Analyse und praktische Bestimmung von Erfolgsfaktoren und Erfolgspotentialen, in: **Bleicher, K./Gomez, P. (Hrsg.)**, Zukunftsperspektiven der Organisation, Bern, S. 179-209
- Krümmel, H.J. (1991)**, Corporate Finance - Bankservices für das Finanzmanagement von Unternehmen, in: **Krümmel, H.J./Rudolph, B. (Hrsg.)**, Corporate Finance, Vorträge und Berichte der Tagung „Corporate Finance“ am 20. September 1990, Frankfurt/Main, S. 9-16
- Krümmer, S. (1983)**, Strategisches Management im Bankbetrieb unter besonderer Berücksichtigung der Strategischen Marktplanung, St. Gallen

- Kühlmann, K./Käßer-Pawelka, G./Wengert, H./Kurtenbach, W.W. (2002)**, Marketing für Finanzdienstleistungen, Mit Besonderheiten für Banken, Versicherungen, Bausparkassen und Investmentfonds, Frankfurt/Main
- Kuhn, A./Manthey, C. (1996)**, Kosten- und Leistungstransparenz durch die ressourcenorientierte Prozesskettenanalyse, in: Kostenrechnungspraxis, Heft 3, S. 129-138
- Kühn, R./Grünig, R. (2000)**, Grundlagen der strategischen Planung, Ein integraler Ansatz zur Beurteilung von Strategien, 2., überarbeitete Auflage, Bern, Stuttgart, Wien
- Kutschker, M. (1999)**, Ressourcenbasierte Internationalisierung, in: **Giesel, F./Glaum, M. (Hrsg.)**, Globalisierung, Herausforderung an die Unternehmensführung zu Beginn des 21. Jahrhunderts, München, S. 49-75
- Lado, A.A./Boyd, N.G./Wright, P. (1992)**, A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration, in: Journal of Management, Vol. 18, No. 1, S. 77-91
- Laib, P. (1998)**, Grundlegende strategische Entscheidungen von Dienstleistungs-Anbietern, in: **Meyer, A. (Hrsg.)**, Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Band 1, Stuttgart, S. 509-526
- Lamberti, H.J. (2003)**, Mit IT-Sourcing zu einer neuen Stufe der Industrialisierung im Bankbetrieb, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Heft 6, S. 307-309
- Lamberti, H.J./Volland, T. (2000)**, Entwicklung einer E-Commerce-Strategie am Beispiel einer Großbank, in: Die Bank, Heft 7, S. 444-449
- Lammerskötter, D. (2002)**, Strategie in turbulenten Märkten, Überprüfung und Ergänzung klassischer Strategiekonzepte, Lohmar, Köln
- Langerfeldt, M. (2001)**, Spieltheorie, in: Das Wirtschaftsstudium, Heft 12, S. 1619-1621
- Learned, E.P./Christensen, C.R./Andrews, K.R./Guth, W.D. (1965)**, Business Policy, Text and Cases, Homewood
- Lehmann, M. (1999)**, Strategieformulierung im Bankgeschäft, in: Die Bank, Heft 5, S. 305-309
- Leonard-Barton, D. (1992)**, Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development, in: Strategic Management Journal, Vol. 13, S. 111-125
- Leonard-Barton, D. (1995)**, Wellsprings of Knowledge, Building and Sustaining the Sources of Innovation, Boston
- Licci, C. (2003)**, Kann die Industrie den Banken ein Vorbild sein?, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Heft 7, S. 364-366
- Liebscher, K. (1998)**, Das Bankgeschäft ab dem Jahr 2002, in: Österreichisches Bankarchiv, Heft 10, S. 743-744
- Lindblom, C.E. (1964)**, Contexts for Change and Strategy: A Reply, in: Public Administration Review, No. 3, September, S. 157-158

- Lindblom, C.E. (1965)**, The Intelligence of Democracy, Decision making through mutual adjustment, New York, London
- Lindblom, C.E. (1978)**, The Science of 'Muddling Through', in: **Ansoff, H.I. (Hrsg.)**, Business Strategy, reprint, Harmondsworth, New York, S. 41-60
- Lingel, M. (2003)**, Zukünftige Wettbewerbsstrategien deutscher Privatbankiers, Frankfurt/Main
- Linhardt, H. (1976)**, Über die Entstehung der Bankbetriebslehre, in: Wirtschaft und Recht, Zeitschrift für Wirtschaftspolitik und Wirtschaftsrecht, Heft 2, S. 87-102
- Link, W. (1997)**, Erfolgspotentiale für die Internationalisierung, Gedankliche Vorbereitung - Empirische Relevanz - Methodik, Wiesbaden
- Lippman, S.A./Rumelt, R.P. (1982)**, Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition, in: The Bell Journal of Economic, Autumn 1982, S. 418-438
- Littig, P. (1999)**, Coopetition: Die Klugen vergrößern den Kuchen, Marktstudie zur Kooperation zwischen Wettbewerbern, Bielefeld
- Löffelholz, J. (1956)**, Die erste deutsche Bankbetriebslehre - Zum 300. Geburtstag Paul Jakob Marpergers, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Heft 2, S. 119-125
- Lohmann, L.G.E. (1998)**, Banklogistik, Logistiksysteme und -prozesse in Banken, Berlin
- Loitsberger, E. (1999)**, 100 Jahre Betriebswirtschaftslehre - Vision und Erfüllung, in: **Egger, A./Grün, O./Moser, R. (Hrsg.)**, Managementinstrumente und -konzepte, Entstehung, Verbreitung und Bedeutung für die Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart, S. 7-26
- Loitsberger, E. (2002)**, Paradigmenwechsel und Notwendigkeit eines neuen Paradigmas in der Betriebswirtschaftslehre, in: Journal für Betriebswirtschaft, Heft 1, S. 4-15
- Lombriser, R./Abplanalp, P.A. (1998)**, Strategisches Management: Visionen entwickeln, Strategien umsetzen, Erfolgspotentiale aufbauen, 2., durchgesehene und ergänzte Auflage, Zürich
- Lorenzen, P. (1987)**, Lehrbuch der konstruktiven Wissenschaftstheorie, Mannheim, Zürich, Wien
- Löwe, C. (1999)**, Zukunft des Investment Banking, in: **Institut für bankhistorische Forschung (Hrsg.)**, Historische Wurzeln und Zukunftsperspektiven des Investment Banking, Frankfurt/Main, S. 23-31
- Löwe, C. (2000)**, Corporate Finance, in: **Hagen, J. von/Stein, J.H. von (Hrsg.)**, Obst/Hintner - Geld-, Bank- und Börsenwesen, 40., völlig überarbeitete Auflage, Stuttgart, S. 938-945
- Macharzina, K. (1999)**, Unternehmensführung - das internationale Managementwissen, Konzepte - Methoden - Praxis, 3., aktualisierte und erweiterte Auflage, Wiesbaden
- Mahoney, J.T./Pandian, J.R. (1992)**, The Resource-based View within the Conversation of Strategic Management, in: Strategic Management Journal, Vol. 13, S. 363-380

- Mai, K.R. (1999)**, Kundenbindung in der Kreditwirtschaft, in: **Baxmann, U.G. (Hrsg.)**, Kundenorientierung im Bankwesen, 3. Kreditwirtschaftliches Kontaktforum Bankseminar Lüneburg, 1. Auflage, Frankfurt/Main, S. 133-179
- Maier, B. (2003)**, Qualitätsmanagement, in: **Bankakademie e.V. (Hrsg.)**, Kompendium Banking & Finance, 2., überarbeitete Auflage, Frankfurt/Main, S. 759-840
- Maleri, R. (1997)**, Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin, Heidelberg, New York
- Malik, F. (1983)**, Zwei Arten von Managementtheorien: Konstruktion und Evolution, in: **Siegiwart, H./Probst, G.J.B. (Hrsg.)**, Mitarbeiterführung und gesellschaftlicher Wandel, Die kritische Gesellschaft und ihre Konsequenzen für die Mitarbeiterführung, Bern, Stuttgart, S. 153-184
- Malik, F. (1984)**, Dezentrale Entscheidungsprozesse und neue Informationstechniken, in: Wirtschaftspolitische Blätter, Heft 6, S. 663-674
- Malik, F. (1985)**, Gestalten und Lenken von sozialen Systemen, in: **Probst, G.J.B./Siegiwart, H. (Hrsg.)**, Integriertes Management, Bausteine des systemorientierten Managements, Bern, Stuttgart, S. 205-216
- Malik, F. (1993)**, Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation, Bern, Stuttgart, Wien
- Malik, F. (1999)**, Management - Perspektiven, Wirtschaft und Gesellschaft, Strategie, Management und Ausbildung, 2., korrigierte Auflage, Bern, Stuttgart, Wien
- Malik, F. (2000a)**, Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation, 2., überarbeitete Auflage, Bern, Stuttgart, Wien
- Malik, F. (2000b)**, Strategie des Managements komplexer Systeme, Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme, 6., unveränderte Auflage, Bern, Stuttgart, Wien
- Mang, T. (2001)**, Investment Banking für den Mittelstand: Integration gefragt, in: Bank und Markt, Heft 6, S. 12-16
- Mang, T. (2002)**, Wandel des Firmenkundenmarkts vom Kreditgeschäft zum Corporate Finance, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Sonderheft „50 Jahre Betriebswirtschaftliche Blätter“, S. 10-13
- Mang, T. (2003)**, Wohin muss sich das Mittelstandsgeschäft der Sparkassen entwickeln?, in: **Tietmeyer, H./Rolfes, B. (Hrsg.)**, Die Banken und der Mittelstand, Beiträge des Duisburger Banken-Symposiums, 1. Auflage, Wiesbaden, S. 29-42
- Mann, R. (1985)**, Die Praxis des Strategischen Controlling - Zwischen Planung und Management steht die Steuerung, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 01.07.1985, „Blick durch die Wirtschaft“, S. 3
- Mantzavinos, C. (1994)**, Wettbewerbstheorie - Eine kritische Auseinandersetzung, Berlin
- Maranghino-Singer, B. (1998)**, Methoden der strategischen Bankplanung, Bern, Stuttgart, Wien

- Marperger, P.J. (1969)**, Beschreibung der Banken, Frankfurt/Main, Neudruck der Ausgabe „Beschreibung der Banquen“, Halle, Leipzig, 1717
- Marr, R./Elbe, M. (2001)**, Die Grenzen der Balanced Scorecard: Gedanken zu den Risiken eines kennzahlenorientierten Führungssystems, in: **Wüthrich, H.A./Winter, W.B./Philipp, A.F. (Hrsg.)**, Grenzen ökonomischen Denkens, Auf den Spuren einer dominanten Logik, Wiesbaden, S. 367-386
- Marten, I. (2000)**, Strategieprozesse in dynamisch komplexen Umfeldern, Dargestellt am Beispiel einer globalen Universalbank, Bern
- Mason, E.S. (1939)**, Price and Production Policies of Large-Scale Enterprise, in: American Economic Association, Beilage zu Heft Nr. 29, S. 61-74
- Mattessich, R. (1975)**, Zur Klärung des Problems der „Wertefreiheit von Wissenschaften“: Ein Lösungsversuch im Wege der Systemanalyse, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, S. 133-149
- Mattessich, R. (1978)**, Zur Klärung des Problems der „Wertefreiheit von Wissenschaften“: Ein Lösungsversuch im Wege der Systemanalyse, in: **Schweitzer, M. (Hrsg.)**, Auffassungen und Wissenschaftsziele der Betriebswirtschaftslehre, Darmstadt, S. 389-416
- Matzler, K./Bailom, F. (2002)**, Messung von Kundenzufriedenheit, in: **Hinterhuber, H.H./Matzler, K. (Hrsg.)**, Kundenorientierte Unternehmensführung, Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung, 3., aktualisierte und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 213-244
- Matzler, K./Stahl, H.K./Hinterhuber, H.H. (2002)**, Die Customer-based View der Unternehmensführung, in: **Hinterhuber, H.H./Matzler, K. (Hrsg.)**, Kundenorientierte Unternehmensführung, Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung, 3., aktualisierte und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 3-31
- Mauerer, A. (2000)**, Kreditwirtschaft am Wendepunkt, in: **Theilacker, B. (Hrsg.)**, Banken und Politik, Innovative Allianz für die Zukunft, Frankfurt/Main, S. 188-203
- Meffert, H. (1989)**, Marktanalyse, in: **Szyperski, N. (Hrsg.)**, Handwörterbuch der Planung, Stuttgart, Sp. 1020-1030
- Meffert, H. (1994)**, Marketing-Management, Analyse - Strategie - Implementierung, Wiesbaden
- Meffert, H. (1998)**, Herausforderungen an die Betriebswirtschaftslehre - Die Perspektive der Wissenschaft, in: Die Betriebswirtschaft, Heft 6, S. 709-730
- Meffert, H. (2000)**, Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele, 9., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden
- Meffert, H./Bruhn, M. (2000)**, Dienstleistungsmarketing, Grundlagen - Konzepte - Methoden, Mit Fallstudien, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden
- Meffert, H./Burmam, C. (2000)**, Strategische Flexibilität und Strategiewechsel in turbulenten Märkten, in: **Häfliger, G.E./Meier, J.D. (Hrsg.)**, Aktuelle Tendenzen im Innovationsmanagement, Heidelberg, S. 173-215

- Meffert, H./Burmans, C. (2002)**, Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: **Meffert, H./Burmans, C./Koers, M. (Hrsg.)**, Markenmanagement, Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Mit Best Practice-Fallstudien, Wiesbaden, S. 35-72
- Mehra, A. (1996)**, Resource and Market Based Determinants of Performance in the U.S. Banking Industry, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 17, S. 307-322
- Meier, H. (2002)**, Unternehmensführung - Aufgaben und Techniken des betrieblichen Managements, Unternehmenspolitik und Strategische Planung, Unternehmensplanung und Controlling, Organisation und Human Resources Management, 2., erheblich erweiterte Auflage, Herne, Berlin
- Merl, G. (1998)**, Investmentbanking als Aufgabenfeld für Landesbanken, in: *Sparkasse*, Heft 3, S. 105-110
- Merl, G. (2002)**, Firmenkundengeschäft als Kernkompetenz, in: *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen*, Heft 10, S. 454-459
- Meyer zu Selhausen, H. (1989)**, Inkrementale Planung, in: **Szyperski, N. (Hrsg.)**, Handwörterbuch der Planung, Stuttgart, Sp. 746-753
- Meyer, A./Blümelhuber, C. (2000)**, Kundenbindung durch Services, in: **Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.)**, Handbuch Kundenbindungsmanagement, Grundlagen - Konzepte - Erfahrungen, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 269-292
- Meyer, C. (2000)**, Zur Entwicklung einer gemeinsamen Strategie des genossenschaftlichen Finanz-Verbundes, in: **Riekeberg, M./Stenke, K. (Hrsg.)**, Banking 2000 - Perspektiven und Projekte, Wiesbaden, S. 57-77
- Meyer, J.A. (2003)**, Die Fallstudie in der betriebswirtschaftlichen Forschung und Lehre, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, Heft 8, S. 475-479
- Mildenberger, U. (2002)**, Wissensmanagement versus (Kern-)Kompetenzmanagement - Ein Versuch der Abgrenzung, in: **Bellmann, K./Freiling, J./Hamann, P./Mildenberger, U. (Hrsg.)**, Aktionsfelder des Kompetenz-Managements, Wiesbaden, S. 293-307
- Miles, R.E./Snow, C.C. (1978)**, *Organizational Strategy, Structure, and Process*, New York
- Miles, R.E./Snow, C.C. (1986)**, *Unternehmensstrategien*, Hamburg
- Mintzberg, H. (1978)**, Patterns in Strategy Formation, in: *Management Science*, No. 9, S. 934-948
- Mintzberg, H. (1987)**, The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy, in: *California Management Review*, Fall 1987, S. 11-24
- Mintzberg, H. (1990)**, Strategy Formation - Schools of Thought, in: **Fredrickson, J. W. (Hrsg.)**, *Perspectives on Strategic Management*, New York, S. 105-235
- Mintzberg, H. (1994)**, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York, London

- Mintzberg, H. (1999)**, Five Ps for Strategy, in: **Mintzberg, H./Quinn, J.B./Ghoshal, S. (Hrsg.)**, The Strategy Process, Revised European Edition, Harlow, London, S. 13-21
- Mintzberg, H./Ahlstrand, B./Lampel, J. (1999)**, Strategy Safari, Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements, Wien
- Mintzberg, H./Waters, J.A. (1985)**, Of Strategies, Deliberate and Emergent, in: Strategic Management Journal, Vol. 6, S. 257-272
- Möller, M. (2000)**, Strategische Konzepte von Universalbanken, Frankfurt/Main
- Moltke, H. von (1912)**, Moltkes Militärische Werke, Band IV: Kriegslehren, Dritter Teil: Die Schlacht, Berlin
- Moormann, J. (1988)**, Strategische Planung in Geschäftsbanken: Ergebnis einer Umfrage, in: Die Bank, Heft 6, S. 309-315
- Moran, P./Ghoshal, S. (1999)**, Markets, Firms, and the process of economic development, in: Academy of Management Review, No. 3, S. 390-412
- Muffler, J. (1995)**, Consulting Banking, Rahmenbedingungen, Wertsteigerungspotential und Ansätze zur Implementierung, Bern, Stuttgart, Wien
- Mülhaupt, L. (1980)**, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre der Banken - Struktur und Grundprobleme des Bankbetriebs und des Bankwesens in der Bundesrepublik Deutschland, 3., überarbeitete Auflage, Wiesbaden
- Mülhaupt, L. et al. (1975)**, Fragen der Bankplanung aus Sicht von Wissenschaft und Praxis, Frankfurt/Main
- Müller, A. (2000)**, Strategisches Management mit der Balanced Scorecard, Stuttgart, Berlin, Köln
- Müller, B.R. (1997)**, Bedürfnisorientierte Unternehmenspolitik am Beispiel von Universalbanken in Deutschland, Lohmar, Köln
- Müller, H./Huber, K./Grete, U. (1993)**, Kommerzielles Geschäft und Corporate Finance aus Sicht einer Universalbank, in: **Juncker, K./Priewasser, E. (Hrsg.)**, Handbuch Firmenkundengeschäft - Das Firmenkundengeschäft auf dem Weg ins 21. Jahrhundert, Frankfurt/Main, S. 753-774
- Müller, K.P. (2002)**, Wenn das Hausbankprinzip erhalten bleiben soll, führt an höheren Margen im Kreditgeschäft kein Weg vorbei, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Heft 23, S. 1264-1267
- Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2001)**, Strategisches Management, Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, Stuttgart
- Mummert Consulting/F.A.Z.-Institut (2003)**, Branchenkompass 2003: Kreditinstitute, Aktuelle Entscheiderbefragung: Investitionsziele und Markttrends, Hamburg, Frankfurt/Main
- Münning, J./Langkamp, R. (2000)**, Unternehmensnachfolge - strategisches Geschäftsfeld der Gegenwart, in: Sparkasse, Heft 2, S. 73-76

- Müser, M. (2000)**, Ressourcenorientierte Unternehmensführung, Zentrale Bestandteile und ihre Gestaltung, Lohmar, Köln
- Nader, G. (1995)**, Zufriedenheit mit Finanzdienstleistungen: Erfolgswirksamkeit, Messung und Modellierung, Wien, New York
- Nalebuff, B.J./Brandenburger, A.M. (1996)**, Coopetition - kooperativ konkurrieren, Mit der Spieltheorie zum Unternehmenserfolg, Frankfurt/Main
- Nasner, N. (1998)**, Identifikation von Kernkompetenzen, in: Absatzwirtschaft, Heft 3, S. 40-43
- Neumann, J. von/Morgenstern, O. (1944)**, Theory of Games and Economic Behavior, New York, London, Sydney
- Neumann, J. von/Morgenstern, O. (1961)**, Spieltheorie und wirtschaftliches Verhalten, M. Leppigs Übersetzung der 3. Auflage des englischen Originals „Theory of Games and Economic Behavior“, Würzburg
- Neus, W. (2001)**, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre aus institutionenökonomischer Sicht, 2., ergänzte Auflage, Tübingen
- Nicklisch, H. (1928)**, Grundfragen für die Betriebswirtschaft, Stuttgart
- Nicklisch, H. (1932)**, Die Betriebswirtschaft, 7. Aufl. der wirtschaftlichen Betriebslehre, Stuttgart
- Nicolai, A./Kieser, A. (2002)**, Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs, in: Die Betriebswirtschaft, Heft 6, S. 579-596
- Noller, K.J. (2002)**, US-Bankensystem - Neue Ära für US-amerikanische Finanzinstitutionen, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Heft 2, S. 62-69
- Nolte, H./Bergmann, R. (1998)**, Ein Grundmodell des ressourcenorientierten Ansatzes der Unternehmensführung, in: **Nolte, H. (Hrsg.)**, Aspekte ressourcenorientierter Unternehmensführung, München, Mering, S. 1-27
- Nolte, W. (1994)**, Corporate Finance - ein Modebegriff?, in: **Siegwart, H./Mahari, J./Abresch, M. (Hrsg.)**, Meilensteine im Management: Finanzielle Führung, Finanzinnovationen & Financial Engineering, Teilband 1: Finanzielle Führung, Stuttgart, Zürich, Wien, S. 47-60
- Nonaka, I. (1994)**, A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, in: Organization Science, Vol. 5, No. 1, February 1994, S. 14-37
- Nonaka, I./Takeuchi, H. (1995)**, The Knowledge-Creating Company, How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, New York, Oxford
- Nonaka, I./Takeuchi, H. (1997)**, Die Organisation des Wissens, Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen, Frankfurt/Main, New York
- North, K. (2001)**, Wissen messen, in: **Heimer, T./Roßbach, P. (Hrsg.)**, Management der Ressource Wissen in Banken, Frankfurt/Main, S. 55-69

- North, K. (2002)**, Wissensorientierte Unternehmensführung, Wertschöpfung durch Wissen, 3., aktualisierte und erweiterte Auflage, Wiesbaden
- o.V. (1984)**, Who's excellent now?, in: Business Week vom 05.11.1984, S. 46-55
- o.V. (1994)**, Corporate Finance, in: **Schierenbeck, H. (Hrsg.)**, Bank- und Versicherungslexikon, 2., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, München, Wien, S. 183
- o.V. (1999a)**, Corporate Finance, in: **Krumnow, J./Gramlich, L. (Hrsg.)**, Gabler Bank Lexikon, 12., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Wiesbaden, S. 290
- o.V. (1999b)**, Investment Banking, in: **Krumnow, J./Gramlich, L. (Hrsg.)**, Gabler Bank Lexikon, 12., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Wiesbaden, S. 742-743
- o.V. (2002a)**, Corporate Finance, in: **Krumnow, J./Gramlich, L./Lange, T.A./Dewner, T.M. (Hrsg.)**, Gabler Bank Lexikon, 13., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 289-290
- o.V. (2002b)**, Strategische Bankplanung, in: **Krumnow, J./Gramlich, L./Lange, T.A./Dewner, T.M. (Hrsg.)**, Gabler Bank Lexikon, 13., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 1221-1224
- o.V. (2002c)**, Structured Finance, in: **Krumnow, J./Gramlich, L./Lange, T.A./Dewner, T.M. (Hrsg.)**, Gabler Bank Lexikon, 13., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 1227
- o.V. (2003)**, Deep Fritz knickt gegen Kasparov ein, in: Computerwoche online, <http://www.computerwoche.de/index.cfm?pageid=254&artid=55196>, Aufruf am 24.05.2004
- Obring, K. (1992)**, Strategische Unternehmensführung und polyzentrische Strukturen, München
- Obst, G. (1914)**, Das Bankgeschäft, 2 Bände, Leipzig
- Odefey, A.M. (1996)**, Die Unternehmensnachfolge im Mittelstand, in: M&A Review, Heft 1, S. 15-21
- Oehler, A. (1995)**, Betreuung durch Relationship-Management, in: Die Bank, Heft 3, S. 137-142
- Oetinger, B. von (1997)**, Von der Strategie zur Vision, in: **Oetinger, B. von (Hrsg.)**, Das Boston Consulting Group Strategie-Buch, Die wichtigsten Managementkonzepte für den Praktiker, 5. Auflage, Düsseldorf, S. 81-110
- Oetinger, B. von (2000)**, Fähigkeiten und Positionen, in: **Oetinger, B. von (Hrsg.)**, Das Boston Consulting Group Strategie-Buch, Die wichtigsten Managementkonzepte für den Praktiker, 7., völlig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Düsseldorf, S. 575-597
- Oetinger, B. von (2003)**, Die Fundamente der Strategie - Carl von Clausewitz' Begriff der Strategie als Maßstab für Unternehmensstrategie, in: **Ringlstetter, M.J./Henzler, H.A./Mirow, M. (Hrsg.)**, Perspektiven der Strategischen Unternehmensführung, Theorien - Konzepte - Anwendungen, Wiesbaden, S. 3-23

- Olemotz, T. (1995)**, Strategische Wettbewerbsvorteile durch industrielle Dienstleistungen, Frankfurt/Main
- Olfert, K./Pischulti, H. (2002)**, Unternehmensführung, 2., überarbeitete Auflage, Ludwigshafen
- Olfert, K./Rahn, H.J. (2001)**, Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, 4., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Ludwigshafen
- Oppenländer, K.H./Pilgrim, E. von (1989)**, Branchenanalyse, in: **Szyperski, N. (Hrsg.)**, Handwörterbuch der Planung, Stuttgart, Sp. 169-175
- Ossadnik, W. (2000)**, Markt- versus ressourcenorientiertes Management - alternative oder einander ergänzende Konzeptionen einer strategischen Unternehmensführung?, in: Die Unternehmung, Heft 4, S. 273-287
- Osterloh, M./Frost, J. (2000)**, Prozessmanagement als Kernkompetenz, Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können, 3., aktualisierte Auflage in Zusammenarbeit mit Iwan von Wartburg, Wiesbaden
- Paul, S. (2002)**, Die theoretische Fundierung von Bankfunktionen aus der Perspektive der Institutionenökonomie, in: **Paul, S./Reckenfelderbäumer, M./Süchting, J. (Hrsg.)**, Theorie-diskussion in der Bankbetriebslehre, 1. Auflage, Frankfurt/Main, S. 39-65
- Peller, S. (2000)**, Geschäftspotenzial außerhalb des Mainstreams, in: Die Bank, Heft 10, S. 725-728
- Penrose, E.T. (1959)**, The Growth of the Firm, New York
- Pepels, W. (2000)**, Unternehmensführung, Stuttgart, Berlin, Köln
- Perich, R. (1993)**, Unternehmungsdynamik: Zur Entwicklungsfähigkeit von Organisationen aus zeitlich-dynamischer Sicht, 2., erweiterte Auflage, Bern, Stuttgart, Wien
- Peschke, M.A. (1997)**, Wertorientierte Strategiebewertung, Modell, Konzeption und Umsetzung, Wiesbaden
- Peteraf, M.A. (1993)**, The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View, in: Strategic Management Journal, Vol. 14, S. 179-191
- Petermann, F. (1989)**, Einzelfallanalyse - Definitionen, Ziele und Entwicklungslinien, in: **Petermann, F. (Hrsg.)**, Einzelfallanalyse, 2., völlig überarbeitete Auflage, München, Wien, S. 1-11
- Peters, T.J./Waterman, R.H. (1982)**, In search of excellence, Lessons from America's Best-Run Companies, New York
- Peters, T.J./Waterman, R.H. (1993)**, Auf der Suche nach Spitzenleistungen, Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, 15. Auflage, Landsberg/Lech
- Pfähler, W./Wiese, H. (1998)**, Unternehmensstrategien im Wettbewerb, Eine spieltheoretische Analyse, Berlin, Heidelberg, New York

- Pfeiffer, W./Bischof, P. (1981)**, Produktlebenszyklen - Instrument jeder strategischen Produktplanung, in: **Steinmann, H. (Hrsg.)**, Planung und Kontrolle - Probleme der strategischen Unternehmensführung, München, S. 133-166
- Picot, A. (1976)**, Empirische Forschungsansätze in der Finanzwirtschaft, in: **Büschgen, H.E. (Hrsg.)**, Handwörterbuch der Finanzwirtschaft, Stuttgart, Sp. 317-328
- Picot, A./Lange, B. (1979)**, Synoptische versus inkrementale Gestaltung des strategischen Planungsprozesses - Theoretische Grundlagen und Ergebnisse einer Laborstudie, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 31. Jg., S. 569-596
- Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R.T. (2003)**, Die grenzenlose Unternehmung, Information, Organisation und Management, Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter, 5., aktualisierte Auflage, Wiesbaden
- Pimper, O. (1998)**, Das Konzept der strategischen Gruppen und seine Anwendung auf die Bankbranche, 1. Auflage, Frankfurt/Main
- Pohl, H. et al. (1993)**, Europäische Bankengeschichte, Frankfurt/Main
- Pohl, M. (1986)**, Entstehung und Entwicklung des Universalbankensystems - Konzentration und Krise als wichtige Faktoren, Frankfurt/Main
- Polanyi, M. (1966)**, The Tacit Dimension, Garden City, New York
- Polanyi, M. (1985)**, Implizites Wissen, übersetzt von Horst Brühmann, 1. Auflage, Frankfurt/Main
- Popp, W./Zimmermann, T. (1998)**, Vorwort, in: **Popp, W./Zimmermann, T. (Hrsg.)**, Strategie und Innovation in Universalbanken - Erfahrungen und Perspektiven, Bern, Stuttgart, Wien, S. 7-9
- Porter, M.E. (1980)**, Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York
- Porter, M.E. (1981)**, The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management, in: Academy of Management Review, Vol. 6, No. 4, S. 609-620
- Porter, M.E. (1985)**, Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance, New York
- Porter, M.E. (1991a)**, Nationale Wettbewerbsvorteile, Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt, München
- Porter, M.E. (1991b)**, Towards a dynamic theory of strategy, in: Strategic Management Journal, Vol. 12, S. 95-117
- Porter, M.E. (1994)**, Toward a dynamic theory of strategy, in: **Rumelt, R.P./Schendel, D.E./Teece, D.J. (Hrsg.)**, Fundamental Issues in Strategy - A Research Agenda, Boston, S. 423-461

- Porter, M.E. (1996)**, What is strategy?, in: Harvard Business Review, November-December 1996, S. 61-78
- Porter, M.E. (1997)**, Nur Strategie sichert auf Dauer hohe Erträge, in: Harvard Business Manager, Heft 3, S. 42-58
- Porter, M.E. (1998)**, The Competitive Advantage of Nations, With a new introduction, Houndmills, Basingstoke, Hampshire
- Porter, M.E. (1999a)**, Wettbewerbsstrategie, Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 10., durchgesehene und erweiterte Auflage, Frankfurt/Main, New York
- Porter, M.E. (1999b)**, Wie die Wettbewerbskräfte die Strategie prägen, in: **Porter, M.E. (Hrsg.)**, Wettbewerb und Strategie, München, S. 27-44
- Porter, M.E. (1999c)**, Nationale Wettbewerbsvorteile, in: **Porter, M.E. (Hrsg.)**, Wettbewerb und Strategie, München, S. 165-206
- Porter, M.E. (2000)**, Wettbewerbsvorteile, Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 6. Auflage, Frankfurt/Main, New York
- Pousttchi, P./Herrmann, A. (2001)**, Kompetenzorientiertes strategisches Management, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 6, S. 309-314
- Prahalad, C.K./Hamel, G. (1990)**, The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review, May-June 1990, S. 79-91
- Prahalad, C.K./Hamel, G. (1991)**, Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben, in: Harvard Manager, Heft 2, S. 66-78
- Prieseemann, J. (1998)**, Herausforderungen an das Bankgeschäft - Triebkräfte für einen Strukturwandel im Banksektor, in: Österreichisches Bankarchiv, Heft 11, S. 870-873
- Priewasser, E. (1994)**, Die Priewasser-Prognose - Bankstrategien und Bankmanagement 2009, Frankfurt/Main
- Priewasser, E. (1998)**, Bankbetriebslehre, 6., erweiterte Auflage, München, Wien
- Priewasser, E. (2001)**, Bankbetriebslehre, 7., erweiterte und vollständig überarbeitete Auflage, München, Wien
- Prion, W. (1924)**, Bankbetrieb, Lehre vom, in: **Elster, L./Weber, A./Wieser, F. (Hrsg.)**, Handwörterbuch der Staatswissenschaften, Zweiter Band (Aufbewahrung von Wertpapieren - Börsenwesen), 4., gänzlich umgearbeitete Auflage, Jena, S. 124-143
- Probst, G.J.B. (1985)**, Regeln des systemischen Denkens, in: **Probst, G.J.B./Siegwart, H. (Hrsg.)**, Integriertes Management, Bausteine des systemorientierten Managements, Bern, Stuttgart, S. 181-204
- Probst, G.J.B. (1994)**, Organisationales Lernen und die Bewältigung von Wandel, in: **Gomez, P./Hahn, D./Müller-Stewens, G./Wunderer, R. (Hrsg.)**, Unternehmerischer Wandel, Konzepte zur organisatorischen Erneuerung, Wiesbaden, S. 295-320

- Probst, G.J.B./Büchel, B.S.T. (1998)**, Organisationales Lernen, Wettbewerbsvorteile der Zukunft, 2., aktualisierte Auflage, Wiesbaden
- Probst, G.J.B./Deussen, A./Eppler, M.J./Raub, S.P. (2000)**, Kompetenz-Management, Wie Individuen und Organisationen Kompetenz entwickeln, 1. Auflage, Wiesbaden
- Probst, G.J.B./Raub, S./Romhardt, K. (1999)**, Wissen managen: wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 3. Auflage, Frankfurt/Main, Wiesbaden
- Proff, H. (1997)**, Hybride Strategien, Unternehmensstrategien zur Sicherung des Überlebens, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, Heft 6, S. 305-307
- Proff, H. (1998)**, Mikroökonomische Wurzeln eines strategischen Managements zwischen Markt- und Ressourcenorientierung, in: **Proff, H./Proff, H.V. (Hrsg.)**, Strategien für die Automobilindustrie, Ansatzpunkte im strategischen Management und in der Industriepolitik, Wiesbaden, S. 23-45
- Proff, H. (2000)**, Ableitung ressourcenorientierter Wettbewerbsvorteile und -strategien aus einem „Modell der Ressourcenveredelung“, in: **Hammann, P./Freiling, J. (Hrsg.)**, Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des Strategischen Managements, Wiesbaden, S. 137-166
- Pümpin, C. (1980)**, Grundlagen der strategischen Führung, in: **Pümpin, C. (Hrsg.)**, Produkt-Markt-Strategien, Neue Instrumente erfolgreicher Unternehmensführung, Bern, S. 7-32
- Pümpin, C. (1986)**, Management strategischer Erfolgspositionen, Das SEP-Konzept als Grundlage wirkungsvoller Unternehmensführung, 3., überarbeitete Auflage, Bern, Stuttgart
- Pümpin, C. (1989)**, Strategische Verhaltensweisen, in: **Szyperski, N. (Hrsg.)**, Handwörterbuch der Planung, Stuttgart, Sp. 1916-1923
- Pümpin, C. (1992a)**, Das Dynamik-Prinzip: Zukunftsorientierungen für Unternehmer und Manager, Düsseldorf, Wien
- Pümpin, C. (1992b)**, Strategische Erfolgspositionen, Methodik der dynamischen Unternehmensführung, Bern, Stuttgart, Wien
- Pümpin, C./Geilinger, U.W. (1988)**, Strategische Führung, Aufbau strategischer Erfolgspositionen in der Unternehmenspraxis, Die Orientierung Nr. 76, 2., neu verfasste Ausgabe, Bern
- Pümpin, C./Prange, J. (1991)**, Management der Unternehmensentwicklung, Phasengerechte Führung und der Umgang mit Krisen, Frankfurt/Main, New York
- Quinn, J.B. (1977)**, Strategic Goals: Process and Politics, in: *Sloan Management Review*, Vol. 19, No. 1, S. 21-37
- Quinn, J.B. (1978)**, Strategic Change: “Logical Incrementalism”, in: *Sloan Management Review*, Vol. 20, No. 1, S. 7-21
- Quinn, J.B. (1980a)**, Strategies for change, Logical incrementalism, Homewood, Ill.

- Quinn, J.B. (1980b)**, Managing Strategic Change, in: Sloan Management Review, Vol. 21, No. 4, S. 3-20
- Quinn, J.B. (1982)**, Managing Strategies Incrementally, in: OMEGA, The International Journal of Management Science, Vol. 10, No. 6, S. 613-627
- Quinn, J.B. (1991)**, Strategic Change: „Logical Incrementalism“, in: **Mintzberg, H./Quinn, J.B. (Hrsg.)**, The Strategy Process - Concepts, Contexts, Cases, 2nd edition, Englewood Cliffs, S. 96-104
- Quinn, J.B. (1999)**, Strategies for Change, in: **Mintzberg, H./Quinn, J.B./Ghoshal, S. (Hrsg.)**, The Strategy Process, Revised European Edition, Harlow, London, S. 5-13
- Quinn, J.B./Voyer, J. (1999)**, Logical Incrementalism: Managing Strategy Formation, in: **Mintzberg, H./Quinn, J.B./Ghoshal, S. (Hrsg.)**, The Strategy Process, Revised European Edition, Harlow, London, S. 103-110
- Raffée, H. (1995)**, Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, 9., unveränderter Nachdruck der 1. Auflage, Göttingen
- Rahn, H.J. (2002)**, Unternehmensführung, 5., überarbeitete Auflage, Ludwigshafen
- Ramme, I. (2003)**, Darstellung und Bedeutung von Dienstleistungen, in: **Pepels, W. (Hrsg.)**, Betriebswirtschaft der Dienstleistungen, Handbuch für Studium und Praxis, Herne, Berlin, S. 3-22
- Rampl, D. (2001a)**, Die Integrierte Corporate Finance-Bank - ein Ansatz für das Firmenkundengeschäft der Zukunft, in: Die Bank, Heft 6, S. 398-405
- Rampl, D. (2001b)**, Die „Integrierte Corporate Finance-Bank“ - Ein Ansatz für das Firmenkundengeschäft der Zukunft, Vortrag auf dem Banken-Forum „Firmenkundengeschäft - Neue Strategien und die Priewasser-Prognose“ des Forum-Institutes für Management am 22.03.2001 im Holiday Inn Conference Centre in Frankfurt/Main
- Rampl, D. (2002)**, Die „Integrierte Corporate Finance-Bank“ - ein Ansatz für das Firmenkundengeschäft der Zukunft, in: **Juncker, K./Priewasser, E. (Hrsg.)**, Handbuch Firmenkundengeschäft - Technologie, Rating und Risikosteuerung als Kernkompetenz der Banken, 2., völlig überarbeitete Auflage, Frankfurt/Main, S. 125-139
- Rampl, D. (2003)**, Die strategische Positionierung der HVB Group in Europa, in: Die Bank, Heft 12, S. 830-834
- Randa, G. (2000)**, Bank Austria und HypoVereinsbank: die idealen Partner, in: Österreichisches Bankarchiv, Heft 9, S. 733-734
- Rapoport, A. (1985)**, Die wissenschaftlichen und methodologischen Grundlagen der allgemeinen Systemtheorie, in: **Probst, G.J.B./Siegwart, H. (Hrsg.)**, Integriertes Management, Bausteine des systemorientierten Managements, Bern, Stuttgart, S. 147-163
- Raps, A. (2003)**, Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung, Konzeption und Instrumente, 1. Auflage, Wiesbaden
- Rasche, C. (1993)**, Kernkompetenzen, in: Die Betriebswirtschaft, Heft 3, S. 425-427

- Rasche, C. (1994)**, Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen, Ein ressourcenorientierter Ansatz, Wiesbaden
- Rasche, C. (2000)**, Der Resource-based View im Lichte des hybriden Wettbewerbs, in: **Hammann, P./Freiling, J. (Hrsg.)**, Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des Strategischen Managements, Wiesbaden, S. 69-125
- Rasche, C./Wolfrum, B. (1994)**, Ressourcenorientierte Unternehmensführung, in: Die Betriebswirtschaft, Heft 4, S. 501-517
- Reckenfelderbäumer, M. (2002)**, Die „produktionswirtschaftliche Sicht“ von Bankleistungen aus leistungstheoretischer Perspektive, in: **Paul, S./Reckenfelderbäumer, M./Süchting, J. (Hrsg.)**, Theoriediskussion in der Bankbetriebslehre, 1. Auflage, Frankfurt/Main, S. 21-37
- Reed, R./DeFillippi, R.J. (1990)**, Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage, in: Academy of Management Review, No. 1, S. 88-102
- Reger, R.K./Huff, A.S. (1993)**, Strategic Groups: A Cognitive Perspective, in: Strategic Management Journal, Vol. 14, S. 103-124
- Reinemann, H. (1999)**, Was ist Mittelstand?, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 12, S. 661-662
- Reinhardt, R. (2002)**, Wissen als Ressource, Theoretische Grundlagen, Methoden und Instrumente zur Erfassung von Wissen, Frankfurt/Main, Berlin
- Reuter, J. (1998)**, Komplexität und Dynamik der Implementierung von Wettbewerbsstrategien, Wiesbaden
- Reve, T. (1994)**, Toward an Integrative Model of Strategy Development: From dynamic clusters to core competencies, in: **Barney, J.B./Spender, J.C./Reve, T. (Hrsg.)**, Does Management matter?, On competencies and competitive advantage, Crafoord Lectures 6, Lund, S. 69-89
- Riekeberg, M. (2003)**, Erfolgsfaktoren bei Sparkassen, Kausalanalytische Untersuchung mittels linearer Strukturgleichungsmodelle, 1. Auflage, Wiesbaden
- Ringlstetter, M./Kirsch, W. (1991)**, Varianten einer „Differenzierungsstrategie“, in: **Kirsch, W. (Hrsg.)**, Beiträge zum Management strategischer Programme, München, S. 559-574
- Robertz, G. (1999)**, Strategisches Messemanagement im Wettbewerb, Ein markt-, ressourcen- und koalitionsorientierter Ansatz, Wiesbaden
- Rogers-Wynands, S. (2002)**, Freilegung strategischen Managementwissens, Ein wissenschaftsdiagnostischer Ansatz, Wiesbaden
- Rolfes, B. (2001)**, Welche Wertbeiträge liefert das Firmenkundengeschäft der Banken?, in: **Rolfes, B./Schierenbeck, H./Schüller, S. (Hrsg.)**, Das Firmenkundengeschäft - ein Wertvernichter?, Beiträge zum Münsteraner Top-Management-Seminar, Frankfurt/Main, S. 1-26
- Rometsch, S. (1996)**, Das Firmenkundengeschäft im Zeitalter global vernetzter Kommunikationssysteme: I. Strategische Grundlagen, in: Die Bank, Heft 10, S. 586-592

- Rometsch, S. (1998a)**, Strategische Herausforderungen im Firmenkundengeschäft der Banken, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Heft 6, S. 262-276
- Rometsch, S. (1998b)**, Strategische Herausforderungen im Firmenkundengeschäft der Banken, in: **Büschgen, H.E. (Hrsg.)**, Finanzplatz Deutschland an der Schwelle zum 21. Jahrhundert, Frankfurt/Main, S. 89-107
- Ronzal, W. (1997)**, Servicequalität im Firmenkundengeschäft, in: **Schmoll, A. (Hrsg.)**, Bankmarketing im Firmenkundengeschäft, Von der Strategie zum Kunden, Wiesbaden, S. 209-229
- Ropella, W. (1989)**, Synergie als strategisches Ziel der Unternehmung, Berlin, New York
- Rose, P.M. (2000)**, Analyse ausgewählter Methoden zur Identifikation dynamischer Kernkompetenzen, München, Mering
- Roßbach, P. (2003)**, Wissensmanagement, in: **Bankakademie e.V. (Hrsg.)**, Kompendium Banking & Finance, 2., überarbeitete Auflage, Frankfurt/Main, S. 605-662
- Royer, S. (2000)**, Strategische Erfolgsfaktoren horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen, Eine auf Fallstudien basierende erfolgsorientierte Analyse am Beispiel der Automobilindustrie, München, Mering
- Rudolph, B. (1995)**, Von der Bankbetriebslehre zur Kapitalmarktforschung - Gedanken zur Entwicklung eines Faches, in: **Mitteilungen aus dem Institut für Spar-, Giro- und Kreditwesen an der Universität Bonn**, Nr. 47, S. 65-77
- Rudolph, B. (1999)**, Entwicklung des Investment Banking im Trennbankensystem, in: **Institut für bankhistorische Forschung (Hrsg.)**, Historische Wurzeln und Zukunftsperspektiven des Investment Banking, Frankfurt/Main, S. 13-22
- Rughase, O.G. (1999)**, Jenseits der Balanced Scorecard: Strategische Wettbewerbsvorteile messen, Berlin
- Rugman, A.M./Verbeke, A. (2002)**, Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management, in: Strategic Management Journal, Vol. 23, S. 769-780
- Rühli, E. (1994)**, Die Resource-based View of Strategy, Ein Impuls für einen Wandel im unternehmungspolitischen Denken und Handeln?, in: **Gomez, P./Hahn, D./Müller-Stewens, G./Wunderer, R. (Hrsg.)**, Unternehmerischer Wandel, Konzepte zur organisatorischen Erneuerung, Wiesbaden, S. 31-57
- Rühli, E. (1995)**, Ressourcenmanagement - Strategischer Erfolg dank Kernkompetenzen, in: Die Unternehmung, Heft 2, S. 91-105
- Rühli, E. (1996)**, Der Trend zum Hyperwettbewerb und seine Bewältigung im Rahmen des Neuen Strategischen Managements, in: **Hinterhuber, H.H./Al-Ani, A./Handlbauer, G. (Hrsg.)**, Das Neue Strategische Management, Elemente und Perspektiven einer zukunftsorientierten Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 115-125
- Rumelt, R.P./Schendel, D./Teece, D.J. (1991)**, Strategic Management and Economics, in: Strategic Management Journal, Vol. 12, S. 5-29

- Rumelt, R.P./Schendel, D.E./Teece, D.J. (1994)**, Fundamental Issues in Strategy, in: **Rumelt, R.P./Schendel, D.E./Teece, D.J. (Hrsg.)**, Fundamental Issues in Strategy - A Research Agenda, Boston, S. 9-47
- Rüsch, T. (1990)**, Consulting-Banking, Hausbanken als Unternehmensberater, Wiesbaden
- Sabel, H. (1993)**, Strategische Planungs- und Kontrollinstrumente, in: **Wittmann, W. et al. (Hrsg.)**, Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Teilband 3 (R-Z), 5., völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart, Sp. 4075-4094
- Sandler, G. (1989)**, Strategie und Struktur, in: **Szyperski, N. (Hrsg.)**, Handwörterbuch der Planung, Stuttgart, Sp. 1885-1893
- Schäfer, H. (1993)**, Banken als Unternehmensberater, in: Die Bank, Heft 6, S. 323-331
- Schanz, G. (1973)**, Pluralismus in der Betriebswirtschaftslehre: Bemerkungen zu gegenwärtigen Forschungsprogrammen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, S. 131-154
- Schanz, G. (1975)**, Traditionelle Wissenschaftspraxis und systemtheoretisch-kybernetische Ansätze, in: **Jehle, E. (Hrsg.)**, Systemforschung in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart, S. 1-22
- Schanz, G. (1978)**, Pluralismus in der Betriebswirtschaftslehre: Bemerkungen zu gegenwärtigen Forschungsprogrammen, in: **Schweitzer, M. (Hrsg.)**, Auffassungen und Wissenschaftsziele der Betriebswirtschaftslehre, Darmstadt, S. 292-335
- Schanz, G. (1988)**, Methodologie für Betriebswirte, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart
- Schanz, G. (2000)**, Wissenschaftsprogramme der Betriebswirtschaftslehre, in: **Bea, F.X./Dichtl, E./Schweitzer, M. (Hrsg.)**, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 1: Grundfragen, 8., neubearbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart, S. 80-158
- Schauenberg, B. (1998)**, Gegenstand und Methoden der Betriebswirtschaftslehre, in: **Bitz, M./Dellmann, K./Domsch, M./Wagner, F.W. (Hrsg.)**, Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Band 1, 4., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, München, S. 1-56
- Schendel, D.E./Hofer, C.W. (1979)**, Strategic Management, A new View of Business Policy and Planning, Boston, Toronto
- Schepp, F. (2000)**, Die Projektfinanzierung, in: **Hagen, J. von/Stein, J.H. von (Hrsg.)**, Obst/Hintner - Geld-, Bank- und Börsenwesen, 40., völlig überarbeitete Auflage, Stuttgart, S. 986-999
- Schierenbeck, H. (1993)**, Bankbetriebslehre, in: **Wittmann, W. et al. (Hrsg.)**, Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Teilband 1 (A-H), 5., völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart, Sp. 241-258
- Schierenbeck, H./Hölscher, R. (1998)**, BankAssurance - institutionelle Grundlagen der Bank- und Versicherungsbetriebslehre, 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart

- Schiller, B. (2002)**, Unternehmensberatungsleistungen von Kreditinstituten für mittelständische Firmenkunden, in: **Krimphove, D./Tytko, D. (Hrsg.)**, Praktiker-Handbuch Unternehmensfinanzierung, Kapitalbeschaffung und Rating für mittelständische Unternehmen, Stuttgart, S. 679-697
- Schiller, B./Marek, M./Weinekötter, D. (2002)**, Zukunftsszenarien des Markts für Corporate Finance im Jahr 2010, in: Sparkasse, Heft 3, S. 131-137
- Schiller, B./Tytko, D./Marek, M. (2000)**, WISU-Lexikon - Finanzierung, in: Das Wirtschaftsstudium, Beilage zu Heft 6, S. I-XVI
- Schmid, D.C. (1991)**, Qualitätsmanagement - auch in Kreditinstituten?, in: Bankkaufmann, Heft 7, S. 16-18
- Schmid, D.C. (1992)**, Qualitätsmanagement in Banken - Utopie oder Strategie?, in: Bank und Markt, Heft 5, S. 28-33
- Schmid, D.C. (1995)**, Qualitätsmanagement in Banken, Ansätze eines Managementsystems zur Erhöhung der Zufriedenheit von Bankkunden, Wien
- Schmid, S. (1997)**, Japanische Keiretsu und der Hyperwettbewerb von D´Aveni, Diskussionsbeiträge der Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät Ingolstadt, Nr. 89, Ingolstadt
- Schmid, S./Kutschker, M. (2002)**, Zentrale Grundbegriffe des Strategischen Managements, in: Das Wirtschaftsstudium, Heft 10, S. 1238-1248
- Schmidt, A. (2000a)**, Stärken und Schwächen des Finanzplatzes Deutschland, in: **Theilacker, B. (Hrsg.)**, Banken und Politik, Innovative Allianz für die Zukunft, Frankfurt/Main, S. 178-187
- Schmidt, A. (2000b)**, Die Integration von HYPO und BV - Stand und Perspektiven, Gastvortrag am 11. Mai 2000 vor dem Seminar für Bankwirtschaft in München
- Schmidt, A. (2003)**, Die Bank der Regionen - Lokale Präsenz und globale Expertise, in: **Ringlsetter, M.J./Henzler, H.A./Mirow, M. (Hrsg.)**, Perspektiven der Strategischen Unternehmensführung, Theorien - Konzepte - Anwendungen, Wiesbaden, S. 479-488
- Schmidt, F. (2000)**, Strategisches Benchmarking, Gestaltungskonzeptionen aus der Markt- und der Ressourcenperspektive, Lohmar, Köln
- Schmidt, I. (2001)**, Wettbewerbspolitik und Kartellrecht, Eine interdisziplinäre Einführung, 7., neu bearbeitete Auflage, Stuttgart
- Schmidt, I./Rittaler, J.B. (1987)**, Marktphasen und Wettbewerb, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 12, S. 597-602
- Schmidt, R. (2001)**, Finanzportale für den Zugang zu Finanzdienstleistungen, in: **Berndt, R. (Hrsg.)**, E-Business-Management, Berlin, Heidelberg, New York, S. 273-284
- Schmidt, R.H./Terberger, E. (1997)**, Grundzüge der Investitions- und Finanzierungstheorie, 4., aktualisierte Auflage, Wiesbaden

- Schmitz, R. (1993)**, Mergers & Acquisitions-Beratung als Bankdienstleistung, Grundlagen und Probleme, Wiesbaden
- Schmoll, A. (1996)**, Firmenkunden aktiv und erfolgreich betreuen, Konzepte - Checklisten - Tips, Wiesbaden
- Schmoll, A. (1997)**, Mehr Ertrag durch systematische Kundenbetreuung, in: Die Bank, Heft 10, S. 598-601
- Schmoll, A. (2000)**, Profitables Geschäft durch Zielgruppenmanagement, in: Die Bank, Heft 11, S. 760-767
- Schmoll, A. (2001)**, Vertriebskonzepte im Firmenkundengeschäft, in: **Schmoll, A./Ronzal, W. (Hrsg.)**, Neue Wege zum Kunden, Multi-Channel-Banking, Wien, S. 154-180
- Schmoll, A. (2002a)**, Kundenbindungsstrategien im mittelständischen Firmenkundengeschäft, in: Die Bank, Heft 5, S. 319-325
- Schmoll, A. (2002b)**, Die Praxis der Firmenkundenbetreuung, Geschäftsbeziehungen erfolgreich intensivieren, Konzepte - Checklisten - Tipps, 2., überarbeitete Auflage, Wien
- Schneider, D. (2001)**, Betriebswirtschaftslehre, Band 4: Geschichte und Methoden der Wirtschaftswissenschaft, München, Wien
- Schneider, F. (1987)**, Ausbildung und Einsatz von Kundenberatern, in: **Süchting, J./Hooven, E. von (Hrsg.)**, Handbuch des Bankmarketing, Wiesbaden, S. 181-202
- Schoemaker, P.J.H. (1992)**, How to link Strategic Vision to Core Capabilities, in: Sloan Management Review, Fall 1992, S. 67-81
- Schoemaker, P.J.H./Amit, R. (1998)**, Die Wettbewerbsdynamik von Fähigkeiten: Erarbeitung strategischer Aktiva für mehrere Zukunftsszenarien, in: **Day, G.S./Reibstein, D.J. (Hrsg.)**, Wharton zur dynamischen Wettbewerbsstrategie, Düsseldorf, München, S. 419-448
- Scholz, C. (1987)**, Strategisches Management, Ein integrativer Ansatz, Berlin, New York
- Scholz, C. (2000)**, Strategische Organisation - Multiperspektivität und Virtualität, 2., überarbeitete Auflage, Landsberg/Lech
- Schöne, K./Pahner, R./Brabeck, R. (2002)**, Mit Analysen zu mehr Kundenbindung, in: Bankmagazin, Heft 1, S. 40-42
- Schreyögg, G. (1984)**, Unternehmensstrategie, Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung, Berlin, New York
- Schreyögg, G. (1999)**, Strategische Management - Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven, in: Die Unternehmung, Heft 6, S. 387-407
- Schüler, W. (1989)**, Partial- vs. Totalplanung, in: **Szyperski, N. (Hrsg.)**, Handwörterbuch der Planung, Stuttgart, Sp. 1337-1341

- Schulz, C. (2003)**, Marktpositionierung und Ertragssteigerung, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 9, S. 430-435
- Schulz, C. (2004)**, Neue Finanzierungsformen für mittelständische Unternehmen, in: Sparkasse, Heft 3, S. 120-121
- Schulze, W.S. (1994)**, The two schools of thought in resource-based theory: definitions and implications for research, in: **Shrivastava, P./Huff, A.S./Dutton, J.E. (Hrsg.)**, Advances in Strategic Management, Vol. 10a, S. 127-151
- Schuster, L. (1972)**, Standort der Bankbetriebslehre, in: **Schuster, L./Dubs, R. (Hrsg.)**, Bankbetriebliche Forschung und Ausbildung, Betriebswirtschaftliche Mitteilungen, Band 54, Bern, S. 5-22
- Schuster, L. (1994)**, Investment Banking, in: **Schierenbeck, H. (Hrsg.)**, Bank- und Versicherungsllexikon, 2., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, München, Wien, S. 355-360
- Schuster, L. (1995)**, Trends im deutschen Bankwesen, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Heft 18, S. 918-923
- Schuster, L. (1996)**, Theorie und Politik der Banken im Wandel, München
- Schuster, L. (2000)**, Bankbetriebslehre, in: **Corsten, H. (Hrsg.)**, Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, 4., durchgesehene Auflage, München, Wien, S. 103-106
- Schuster, L./Leichsenring, H. (1989)**, Consulting Banking - Neue Perspektive im Firmenkundengeschäft, in: Office Banking, Heft 2, S. 4-5
- Schwaninger, M. (1989)**, Integrale Unternehmensplanung, Frankfurt/Main, New York
- Schweitzer, M. (1978)**, Wissenschaftsziele und Auffassungen in der Betriebswirtschaftslehre, Eine Einführung, in: **Schweitzer, M. (Hrsg.)**, Auffassungen und Wissenschaftsziele der Betriebswirtschaftslehre, Darmstadt, S. 1-14
- Schweitzer, M. (2000)**, Gegenstand und Methoden der Betriebswirtschaftslehre, in: **Bea, F.X./Dichtl, E./Schweitzer, M. (Hrsg.)**, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 1: Grundfragen, 8., neubearbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart, S. 23-79
- Schweitzer, M. (2001)**, Planung und Steuerung, in: **Bea, F.X./Dichtl, E./Schweitzer, M. (Hrsg.)**, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 2: Führung, 8., neubearbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart, S. 16-126
- Seifert, F. (2002)**, Die Wettbewerbspotenziale von Bankmergern, Eine geschäftsfeldspezifische Untersuchung anhand des Resource-based View, Heidelberg
- Selznick, P. (1957)**, Leadership in Administration, A Sociological Interpretation, New York, Evanston, London
- Sengera, J. (2002)**, Verbriefung - und Disintermediation?, in: Die Bank, Heft 4, S. 238-242
- Siegert, T. (1975)**, Eigenarten bankbetrieblicher Leistungen, Ein Beitrag zur theoretischen Bankbetriebslehre, Köln

- Sieewart, H./Mahari, J. (1996)**, Strategisches Management von Finanzinnovationen - von modernen Finanzinstrumenten zum Financial Engineering und Financial Design, unter Mitarbeit von Michael Abresch, Stuttgart
- Sieewart, H./Mahari, J./Abresch, M. (1994)**, Das moderne Finanzmanagement im Banne prinzipiellen Wandels - Einleitung der Herausgeber, in: **Sieewart, H./Mahari, J./Abresch, M. (Hrsg.)**, Meilensteine im Management: Finanzielle Führung, Finanzinnovationen & Financial Engineering, Teilband 1: Finanzielle Führung, Stuttgart, Zürich, Wien, S. 1-43
- Siemens Financial Services (2002a)**, Die stille Revolution, Der Wandel der Unternehmensfinanzierung in Deutschland, Ausgewählte Ergebnisse und Statements der Studie von Siemens Financial Services, München
- Siemens Financial Services (2002b)**, Neue Wege der Unternehmensfinanzierung, Erfolgreich durch Alternativen zum Bankkredit, Vortragsfolien zum Presseworkshop vom 16.05.2002, Frankfurt/Main
- Simon, H. (1987)**, Schwächen bei der Umsetzung strategischer Wettbewerbsvorteile, in: **Dichtl, E./Gerke, W./Kieser, A. (Hrsg.)**, Innovation und Wettbewerbsfähigkeit, Wiesbaden, S. 367-376
- Simon, H. (1988a)**, Management strategischer Wettbewerbsvorteile, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Heft 4, S. 461-480
- Simon, H. (1988b)**, Management strategischer Wettbewerbsvorteile, in: **Simon, H. (Hrsg.)**, Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsfähigkeit, Stuttgart, S. 1-17
- Simon, H. (1989)**, Die Zeit als strategischer Erfolgsfaktor, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Heft 1, S. 70-93
- Simon, H. (1993)**, Wettbewerbsstrategien, in: **Wittmann, W. et al. (Hrsg.)**, Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Teilband 3 (R-Z), 5., völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart, Sp. 4688-4704
- Simon, W. (2002)**, Moderne Managementkonzepte von A - Z, Strategiemodelle - Führungsinstrumente - Managementtools, Unter Mitarbeit von Susanne Piroh, Offenbach
- Snow, C.C./Hambrick, D.C. (1980)**, Measuring Organizational Strategies: Some Theoretical and Methodological Problems, in: Academy of Management Review, Vol. 5, No. 4, S. 527-538
- Sonderegger, R.P. (1999)**, Gabler-Euro-Wörterbuch Bank und Börse: Deutsch, Englisch, Französisch, Italienisch, Wiesbaden
- Speckbacher, G./Bischof, J. (2000)**, Die Balanced Scorecard als innovatives Managementsystem, Konzeptionelle Grundlagen und Stand der Anwendung in deutschen Unternehmen, in: Die Betriebswirtschaft, Heft 4, S. 795-810
- SSC Consult (2004)**, Wer hält die Bank?, Anforderungen und Angebot im Corporate Finance für den Mittelstand, Köln

- Staehe, W.H. (1973)**, Plädoyer für die Einbeziehung normativer Aussagen in die Betriebswirtschaftslehre, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, S. 184-197
- Staehe, W.H. (1978)**, Plädoyer für die Einbeziehung normativer Aussagen in die Betriebswirtschaftslehre, in: **Schweitzer, M. (Hrsg.)**, Auffassungen und Wissenschaftsziele der Betriebswirtschaftslehre, Darmstadt, S. 336-357
- Staehe, W.H. (1999)**, Management - eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Auflage, überarbeitet von Peter Conrad und Jörg Sydow, München
- Staudte, W. (1999)**, Banken im Umbruch, in: Der Handel, Heft 7, S. 64-65
- Stauss, B. (1991)**, Service-Qualität als strategischer Erfolgsfaktor, in: **Stauss, B. (Hrsg.)**, Erfolg durch Service-Qualität, München, S. 7-35
- Stauss, B. (1992a)**, Dienstleistungsqualität contra Kostensenkung?, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 2, S. 111-116
- Stauss, B. (1992b)**, Dienstleistungsqualität aus Kundensicht, Regensburg
- Stauss, B./Hentschel, B. (1991)**, Dienstleistungsqualität, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 5, S. 238-244
- Stauss, B./Hentschel, B. (1992)**, Messung von Kundenzufriedenheit - Merkmals- oder ereignisorientierte Beurteilung von Dienstleistungsqualität, in: Marktforschung & Management, Heft 3, S. 115-122
- Stauss, B./Neuhaus, P. (2002)**, Das Qualitative Zufriedenheitsmodell (QZM), in: **Hinterhuber, H.H./Matzler, K. (Hrsg.)**, Kundenorientierte Unternehmensführung, Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung, 3., aktualisierte und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 81-95
- Stauss, B./Weinlich, B. (1996)**, Die Sequentielle Ereignismethode - ein Instrument der prozessorientierten Messung von Dienstleistungsqualität, in: Der Markt, Heft 1, S. 49-58
- Stedler, H.R. (2003)**, Business Angels in Deutschland - eine empirische Studie, in: **Wiedmann, K.P./Heckemüller, C. (Hrsg.)**, Ganzheitliches Corporate Finance Management, Konzept - Anwendungsfelder - Praxisbeispiele, 1. Auflage, Wiesbaden, S. 115-126
- Stein, H.G. (1988)**, Kostenführerschaft als strategische Erfolgsposition, in: **Henzler, H.A. (Hrsg.)**, Handbuch Strategische Führung, Wiesbaden, S. 397-426
- Stein, J.H. von (1993)**, Betriebswirtschaftslehre, Gegenstand der, in: **Wittmann, W. et al. (Hrsg.)**, Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Teilband 1 (A-H), 5., völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart, Sp. 470-482
- Stein, J.H. von (1998)**, Das Bankensystem in Deutschland, in: **Naßmacher, K.H./Stein, H. von/Büschgen, H.E. et al. (Hrsg.)**, Banken in Deutschland, Wirtschaftspolitische Grundinformationen, Opladen, S. 35-49
- Stein, J.H. von (2000a)**, Bankbetriebslehre, in: Gablers Wirtschafts-Lexikon, 15. vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage (A-D), Wiesbaden, S. 320-323

- Stein, J.H. von (2000b)**, Trends im Bankwesen - Wirkungen auf das Bankgeschäft der Zukunft, in: **Riekeberg, M./Stenke, K. (Hrsg.)**, Banking 2000 - Perspektiven und Projekte, Wiesbaden, S. 11-27
- Stein, J.H. von/Gärtner, U. (1993)**, Bankbetriebslehre, in: Gablers Wirtschafts-Lexikon, 13. vollständig überarbeitete Auflage (A-BH), Wiesbaden, S. 336-339
- Steinbrecher, M. (1994)**, Systemisch-evolutionäres Management, Von der Notwendigkeit ganzheitlichen Denkens und Handelns, in: **Götz, K. (Hrsg.)**, Theoretische Zumutungen, Vom Nutzen der systemischen Theorie für die Managementpraxis, Heidelberg, S. 194-216
- Steiner, M. (2003)**, Entwicklungslinien des US-Bankensystems und der Gramm Leach Bliley Act, in: Die Bank, Heft 1, S. 8-13
- Steinle, C./Bruch, H./Nasner, N. (1997)**, Kernkompetenzen - Konzepte, Ermittlung und Einsatz zur Strategieevaluation, in: Zeitschrift für Planung, Heft 8, S. 1-23
- Steinmann, H./Schreyögg, G. (2000)**, Management - Grundlagen der Unternehmensführung, Konzepte - Funktionen - Fallstudien, 5., überarbeitete Auflage, Wiesbaden
- Stephan, A.H. (2002)**, Personalberatung im Firmenkundengeschäft: Suche und Auswahl von Firmenkundenbetreuern unter veränderten Rahmenbedingungen, in: **Juncker, K./Priewasser, E. (Hrsg.)**, Handbuch Firmenkundengeschäft - Technologie, Rating und Risikosteuerung als Kernkompetenz der Banken, 2., völlig überarbeitete Auflage, Frankfurt/Main, S. 645-654
- Stiglitz, J.E./Weiss, A. (1981)**, Credit Rationing in Markets with Imperfect Information, in: The American Economic Review, Vol. 71, No. 3, S. 393-410
- Stock, R. (2001)**, Kundenorientierte Mitarbeiter als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit, in: **Homburg, C. (Hrsg.)**, Kundenzufriedenheit, Konzepte - Methoden - Erfahrungen, 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 211-233
- Strasman, J. (1996)**, Kernkompetenz Kundenorientierung, in: **Strasman, J./Schüller, A. (Hrsg.)**, Kernkompetenzen - Was Unternehmen wirklich erfolgreich macht, Stuttgart, S. 23-64
- Strasman, J./Schüller, A. (1996)**, Kernkompetenzen - ein integratives Konzept, in: **Strasman, J./Schüller, A. (Hrsg.)**, Kernkompetenzen - Was Unternehmen wirklich erfolgreich macht, Stuttgart, S. 7-21
- Strothmann, H. (2000)**, Das Ende der Universalbankstrategie, in: Bank und Markt, Heft 7, S. 15-20
- Strutz, W. (1997)**, Die strategische Neuausrichtung eines Kreditinstituts als Beratungs- und Handelsbank, in: **Krahn, J.P./Rudolph, B. (Hrsg.)**, Umbau der Finanzindustrie, Frankfurt/Main, S. 11-31
- Stüdemann, K. (2000)**, Betriebswirtschaftslehre, in: **Corsten, H. (Hrsg.)**, Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, 4., durchgesehene Auflage, München, Wien, S. 125-130

- Stuhlmann, S. (1999)**, Die Bedeutung des externen Faktors in der Dienstleistungsproduktion, in: **Corsten, H./Schneider, H. (Hrsg.)**, Wettbewerbsfaktor Dienstleistung, Produktion von Dienstleistungen - Produktion als Dienstleistung, München, S. 23-58
- Stützel, W. (1959)**, Ist die „Goldene Bankregel“ eine geeignete Richtschnur für die Geschäftspolitik der Kreditinstitute?, in: **Deutscher Sparkassen- und Giroverband (Hrsg.)**, Vorträge für Sparkassenprüfer, Stuttgart, Kiel, S. 34-51
- Stützel, W. (1983)**, Bankpolitik heute und morgen - Ein Gutachten, 3., unveränderte Auflage mit einem Vor- und Nachwort des Verfassers, Frankfurt/Main
- Süchting, J. (2002)**, Ein Universalbankmodell als Ausdruck banktheoretischer Perspektive, in: **Paul, S./Reckenfelderbäumer, M./Süchting, J. (Hrsg.)**, Theoriediskussion in der Bankbetriebslehre, 1. Auflage, Frankfurt/Main, S. 1-19
- Sun Tze (1972)**, Die dreizehn Gebote der Kriegskunst, deutsch von H.D. Becker, Einleitung von G. Maschke, München
- Sunzi, W. (2001)**, Die Kunst des Krieges, herausgegeben und mit einem Vorwort von James Clavell, München
- Suter, A. (1995)**, Kernfähigkeiten aktiv managen - strategisch und operativ, in: io-Management Zeitschrift, Heft 4, S. 92-95
- Teece, D.J. (1982)**, Towards an economic theory of the multiproduct firm, in: Journal of Economic Behavior and Organization, No. 3, S. 39-63
- Teece, D.J. (1984)**, Economic Analysis and Strategic Management, in: California Management Review, Vol. 26, No. 3, S. 87-110
- Teece, D.J./Pisano, G. (1994)**, The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction, in: Industrial and Corporate Change, Vol. 3, Nr. 3, S. 537-556
- Teece, D.J./Pisano, G./Shuen, A. (1990)**, Firm Capabilities, Resources, and the Concept of Strategy, Economic Analysis and Policy, Working Paper EAP-38, Berkeley
- Teece, D.J./Pisano, G./Shuen, A. (1997)**, Dynamic Capabilities and Strategic Management, in: Strategic Management Journal, Vol. 18, S. 509-533
- Teece, D.J./Pisano, G./Shuen, A. (2002)**, Dynamic Capabilities and Strategic Management, in: **Dosi, G./Nelson, R.R./Winter, S.G. (Hrsg.)**, The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities, reprint, Oxford, S. 334-362
- Terrahe, J. (1988)**, Die Zukunft des Hausbankprinzips: Engere oder lockerere Bank/Kunden-Bindung?, in: **Engels, W. (Hrsg.)**, Organisation der Banken und des Bankenmarktes, Frankfurt/Main, S. 145-166
- Theuvsen, L. (2001)**, Kernkompetenzorientierte Unternehmensführung, in: Das Wirtschaftsstudium, Heft 12, S. 1644-1650
- Thiele, M. (1997)**, Kernkompetenzorientierte Unternehmensstrukturen: Ansätze zur Neugestaltung von Geschäftsbereichsorganisationen, Wiesbaden

- Thomas, D.R.E. (1978)**, Strategy is different in service businesses, in: Harvard Business Review, Heft 4, S. 158-165
- Thommen, J.P./Achleitner, A.K. (2001)**, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre - Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden
- Thomsen, E.H. (2001)**, Management von Kernkompetenzen, Methodik zur Identifikation und Entwicklung von Kernkompetenzen für die erfolgreiche strategische Ausrichtung von Unternehmen, Sternenfels
- Thum, W.E./Semmler, M. (2003)**, Kundenwert in Banken und Sparkassen: Wie Berater Erfolgspotenziale erkennen und ausschöpfen, 1. Auflage, Wiesbaden
- Töpfer, A. (1999)**, Qualitätsmanagement von Dienstleistungen, in: **Corsten, H./Schneider, H. (Hrsg.)**, Wettbewerbsfaktor Dienstleistung, Produktion von Dienstleistungen - Produktion als Dienstleistung, München, S. 189-211
- Trostdorf, S. (1999)**, Syndizierter Kredit, in: **Thießen, F. (Hrsg.)**, Knapps Enzyklopädisches Lexikon des Geld-, Bank- und Börsenwesens. 4., völlig neu bearbeitete Auflage, Band 2: J-Z, Frankfurt/Main, S. 1861-1867
- Trux, W./Kirsch, W./Ringlstetter, M./Knyphausen, D. zu (1991)**, Die Evolution des Strategischen Managements, in: **Kirsch, W. (Hrsg.)**, Beiträge zum Management strategischer Programme, München, S. 713-763
- Tursman, C. (1995)**, Not for the Squeamish, in: Business Credit, April 1995, S. 40
- Ulrich, H. (1970)**, Die Unternehmung als produktives soziales System, 2., überarbeitete Auflage, Bern, Stuttgart
- Ulrich, H. (1978)**, Der systemorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, in: **Schweitzer, M. (Hrsg.)**, Auffassungen und Wissenschaftsziele der Betriebswirtschaftslehre, Darmstadt, S. 270-291
- Ulrich, H. (1984)**, Management, Bern
- Ulrich, H./Probst, G.J.B. (1995)**, Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln, Ein Brevier für Führungskräfte, 4., unveränderte Auflage, Bern, Stuttgart, Wien
- Ulrich, P./Fluri, E. (1995)**, Management - eine konzentrierte Einführung, 7., verbesserte Auflage, Bern, Stuttgart, Wien
- Ulrich, P./Hill, W. (1979)**, Wissenschaftstheoretische Aspekte ausgewählter betriebswirtschaftlicher Konzeptionen, in: **Raffée, H./Abel, B. (Hrsg.)**, Wissenschaftstheoretische Grundfragen der Wirtschaftswissenschaften, München, S. 161-190
- Ulrich, W. (1989)**, Systemtheorie der Planung, in: **Szyperski, N. (Hrsg.)**, Handwörterbuch der Planung, Stuttgart, Sp. 1971-1980
- Veliyath, R. (1996)**, Review of Hypercompetition - Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering by Richard A. D'Aveni, in: Academy of Management Review, Heft 1, S. 291-294

- Venzin, M./Krogh, G. von/Roos, J. (1998)**, Future Research into Knowledge Management, in: **Krogh, G. von/Roos, J./Kleine, D. (Hrsg.)**, Knowing in Firms, Understanding, Managing and Measuring Knowledge, London, Thousand Oaks, New Delhi, S. 26-66
- Volkart, R. (2003)**, Corporate Finance, Grundlagen von Finanzierung und Investition, Zürich
- Voß, M. (1999)**, Warum zufriedene Nutzer dennoch die Marke wechseln, in: Marketing Journal, Heft 5, S. 274-278
- Wagner, A. (1977)**, Beiträge zur Lehre von den Banken, Vaduz/Liechtenstein, unveränderter Neudruck der Ausgabe „Beiträge zur Lehre von den Banken“, Leipzig, 1857
- Wagner, A. (1999)**, Zur künftigen Entwicklung der Bankbetriebslehre an Universitäten, Diskussionsbeiträge der KU Eichstätt, Nr. 120, Ingolstadt
- Wagner, H. (1992)**, Banken mit integrierter Unternehmensberatung für mittelständische Unternehmen im Wettbewerb, Analyse ihrer Wettbewerbsposition anhand eines Konzeptes der Wettbewerbsfaktoren, Frankfurt/Main, Bern
- Wagner, K. (1976)**, Stationen deutscher Bankgeschichte, 75 Jahre Bankenverband, Köln
- Wagner, R. (2001)**, Unternehmensführung, Stuttgart
- Walter, B. (1991a)**, Marktwettbewerber im Geschäftsfeld Corporate Finance, in: **Krümmel, H.J./Rudolph, B. (Hrsg.)**, Corporate Finance, Vorträge und Berichte der Tagung „Corporate Finance“ am 20. September 1990, Frankfurt/Main, S. 175-197
- Walter, B. (1991b)**, Marktwettbewerber im Geschäftsfeld Corporate Finance, in: Die Bank, Heft 2, S. 68-74
- Walter, B. (1991c)**, Die fünf neuen Bundesländer - Corporate Finance in einem schwierigen Umfeld, in: **Rudolph, B. (Hrsg.)**, Unternehmerische Finanzierungen - Corporate Finance im Spannungsfeld von Banken und Industrie, Frankfurt/Main, S. 119-131
- Walter, B. (1993)**, Financial Engineering: Strukturierung von unternehmerischen Finanzierungen und Off-Balance-Sheet-Finanzierungen, in: **Juncker, K./Priewasser, E. (Hrsg.)**, Handbuch Firmenkundengeschäft - Das Firmenkundengeschäft auf dem Weg ins 21. Jahrhundert, Frankfurt/Main, S. 513-539
- Walter, B. (1999)**, Entwicklung des Investment Banking im Universalbankensystem, in: **Institut für bankhistorische Forschung (Hrsg.)**, Historische Wurzeln und Zukunftsperspektiven des Investment Banking, Frankfurt/Main, S. 8-12
- Walther, A. (1993)**, Die Internationalisierung des Investment Banking in Deutschland, in: **Gebauer, W./Rudolph, B. (Hrsg.)**, Marketing für Finanzprodukte und Finanzmärkte, Frankfurt/Main, S. 137-157
- Wandel, E. (1998)**, Banken und Versicherungen im 19. und 20. Jahrhundert, München
- Weber, M. (1991)**, Die Dimension Zeit in der dynamischen Unternehmensentwicklung, Konzepte zeitbezogener Unternehmensstrategien, Zürich

- Weber, M. (1999)**, Wettbewerbspolitische Konsequenzen des Europäischen Binnenmarktes, vom Bundesverband deutscher Banken veröffentlichte Rede an der Universität Potsdam vom 22.11.1999
- Weber, M. (2002a)**, Bankenmarkt Deutschland: I. Der Strukturwandel, in: Die Bank, Heft 6, S. 398-404
- Weber, M. (2002b)**, Bankenmarkt Deutschland: II. Perspektiven, in: Die Bank, Heft 7, S. 456-459
- Weber, W. (1991)**, Stellungnahme zu den Beiträgen „Wie männlich ist die Personalpolitik“, in: **Krell, G./Osterloh, M. (Hrsg.)**, Personalpolitik aus der Sicht von Frauen - Frauen aus der Sicht der Personalpolitik, München, S. 74-76
- Weber, W. (1995)**, Einführung in das Studium der Betriebswirtschaftslehre, 2., überarbeitete Auflage, Stuttgart
- Weber, W./Mayrhofer, W./Nienhüser, W./Rodehuth, M./Rüther, B. (1994)**, Betriebliche Bildungsentscheidungen, Entscheidungsverläufe und Entscheidungsergebnisse, München, Mering
- Weigele, O.M. (1983)**, Strategische Unternehmensplanung in Universalbanken, Wien
- Weishäupl, M. (2003)**, Strategien zur Erreichung von Wettbewerbsvorteilen, Ein systematischer und kritischer Überblick über die Welt des Strategischen Managements, 1. Auflage, Lohmar, Köln
- Welge, M.K. (1985)**, Unternehmensführung, Band 1: Planung, Stuttgart
- Welge, M.K./Al-Laham, A. (1992)**, Planung, Prozesse - Strategien - Maßnahmen, Wiesbaden
- Welge, M.K./Al-Laham, A. (1993)**, Der Prozeß der strategischen Planung, in: Das Wirtschaftsstudium, Heft 3, S. 193-200
- Welge, M.K./Al-Laham, A. (1999)**, Strategisches Management: Grundlagen - Prozess - Implementierung, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden
- Werne, U. von (1994)**, Gestaltungsempfehlungen für ein dienstleistungsspezifisches Total Quality Management - Konzept, dargestellt am Beispiel des Bankensektors, Hallstadt
- Werner, J. (2002)**, Onlinebanking für Firmenkunden, in: **Juncker, K./Priewasser, E. (Hrsg.)**, Handbuch Firmenkundengeschäft - Technologie, Rating und Risikosteuerung als Kernkompetenz der Banken, 2., völlig überarbeitete Auflage, Frankfurt/Main, S. 507-522
- Wernerfelt, B. (1984)**, A Resource-based View of the Firm, in: Strategic Management Journal, Vol. 5, S. 171-180
- Wernerfelt, B. (1995)**, The Resource-based View of the Firm: Ten Years after, in: Strategic Management Journal, Vol. 16, S. 171-174
- Wertschulte, J.F. (1995)**, Investment Banking, in: **Gerke, W./Steiner, M. (Hrsg.)**, Handwörterbuch des Bank- und Finanzwesens, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart, Sp. 1022-1031

- Wertschulte, J.F. (2001)**, Investment Banking, in: **Gerke, W./Steiner, M. (Hrsg.)**, Handwörterbuch des Bank- und Finanzwesens, 3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart, Sp. 1158-1168
- Wesemeier, J. (2002)**, Vertrauen als Strategie der Kundenbindung, Eine Operationalisierung und empirische Überprüfung im Dienstleistungssektor, Hamburg
- Westenbaum, A. (2003)**, Bankbetriebliches Wissensmanagement, Entwicklung, Akquisition und Transfer der Unternehmensressource Wissen in Kreditinstituten, Frankfurt/Main, Berlin
- Westmeyer, H. (1989)**, Wissenschaftstheoretische Grundlagen der Einzelfallanalyse, in: **Petermann, F. (Hrsg.)**, Einzelfallanalyse, 2., völlig überarbeitete Auflage, München, Wien, S. 18-35
- Wieandt, A./Miller, A. (2001)**, Europäisches Firmenkundengeschäft - Strategien und Organisationsansätze, in: Die Bank, Heft 1, S. 8-14
- Wiedmann, K.P./Heckemüller, C. (2003a)**, Ganzheitliches Corporate Finance Management, Konzept - Anwendungsfelder - Praxisbeispiele, 1. Auflage, Wiesbaden
- Wiedmann, K.P./Heckemüller, C. (2003b)**, Corporate Finance Management - ein Orientierungsrahmen, in: **Wiedmann, K.P./Heckemüller, C. (Hrsg.)**, Ganzheitliches Corporate Finance Management, Konzept - Anwendungsfelder - Praxisbeispiele, 1. Auflage, Wiesbaden, S. 3-42
- Wiener, N. (1963)**, Kybernetik, Regelung und Nachrichtenübertragung im Lebewesen und in der Natur, 2., revidierte und ergänzte Auflage, Düsseldorf, Wien
- Winand, U. (1989)**, Erfolgspotentialplanung, in: **Szyperski, N. (Hrsg.)**, Handwörterbuch der Planung, Stuttgart, Sp. 440-452
- Winand, U./Mußhoff, H.J. (1989)**, Geschäftsfeldsegmentierung, in: **Szyperski, N. (Hrsg.)**, Handwörterbuch der Planung, Stuttgart, Sp. 579-590
- Wing, R.L. (1989)**, Die Strategie der Sieger, Eine Neuübersetzung von Sun Tsus Klassiker „Die Kunst der Strategie“, aus dem Amerikanischen von Thomas Poppe, München
- Wißmann, R. (2001)**, Erfolgspotentiale in der bankbetrieblichen Planung, Göttingen
- Witte, H. (2000)**, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München, Wien
- Wöhe, G. (1959)**, Zur Problematik der Werturteile in der Betriebswirtschaftslehre, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, S. 165-179
- Wöhe, G. (2000)**, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 20., neubearbeitete Auflage, München
- Wolf, J. (2000)**, Strategie und Struktur 1955-1995, Ein Kapitel der Geschichte deutscher nationaler und internationaler Unternehmen, Wiesbaden
- Wolf, J. (2003)**, Organisation, Management, Unternehmensführung, Theorien und Kritik, 1. Auflage, Wiesbaden

- Wolf-Köppen, P. (1998)**, Die Wettbewerbsposition der deutschen Banken nach Wegfall der D-Mark, in: **Stein, J.H. von (Hrsg.)**, Handbuch EURO: Analysen und Strategien für Bank- und Finanzmanagement, München, S. 111-130
- Wolfrum, B./Rasche, C. (1993)**, Kompetenzorientiertes Management, in: Thexis, Heft 5/6, S. 65-70
- Wolfrum, U. (1993)**, Erfolgspotentiale, Kritische Würdigung eines zentralen Konzeptes der strategischen Unternehmensführung, München
- Wüthrich, H.A. (1991)**, Neuland des strategischen Denkens - Von der Strategietechnokratie zum mentalen Management, Wiesbaden
- Yin, R.K. (1994)**, Case study research - design and methods, 2nd edition, Thousand Oaks, London, New Delhi
- Yip, G.S. (1982)**, Barriers to Entry, a Corporate-Strategy Perspective, Lexington
- Zahn, E. (1989)**, Strategische Planung, in: **Szyperski, N. (Hrsg.)**, Handwörterbuch der Planung, Stuttgart, Sp. 1903-1916
- Zahn, E. (1995)**, Kompetenzbasierte Strategien, in: **Corsten, H./Reiß, M. (Hrsg.)**, Handbuch Unternehmensführung, Konzepte - Instrumente - Schnittstellen, Wiesbaden, S. 355-369
- Zakon, A.J. (2000)**, An Erfolg anknüpfen, in: **Oetinger, B. von (Hrsg.)**, Das Boston Consulting Group Strategie-Buch, Die wichtigsten Managementkonzepte für den Praktiker, 7., völlig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Düsseldorf, S. 139-155
- Zelewski, S. (1999)**, Grundlagen, in: **Corsten, H./Reiß, M. (Hrsg.)**, Betriebswirtschaftslehre, 3., vollständig überarbeitete und wesentlich erweiterte Auflage, München, Wien, S. 1-125
- Zimmermann, G./Jöhnk, T. (2001)**, Die Balanced Scorecard als Performance Measurement System, in: Das Wirtschaftsstudium, Heft 4, S. 516-526
- Zimmermann, H. (1996)**, Corporate Finance und Financial Engineering, in: **Gehrig, B./Zimmermann, H. (Hrsg.)**, Fit for Finance - Theorie und Praxis der Kapitalanlage, 2. Auflage, Zürich, S. 367-413
- Zinn, E. (1992)**, Corporate Banking - Corporate Finance: Der Ansatz der Bayerischen Landesbank, in: Sparkasse, Heft 7, S. 314-316
- Zinn, E. (1993)**, Corporate Banking - Corporate Finance im Ansatz einer Landesbank, in: Bank und Markt, Heft 1, S. 14-17
- Zinn, E. (1997)**, Corporate Finance - Wettbewerbsumfeld und Produktrisiken, in: Sparkasse, Heft 9, S. 410-416
- Zinn, E. (1999)**, Corporate Finance, in: **Thießen, F. (Hrsg.)**, Knapps Enzyklopädisches Lexikon des Geld-, Bank- und Börsenwesens. 4., völlig neu bearbeitete Auflage, Band 1: A-I, Frankfurt/Main, S. 336-337

- Zmuda, P./Börner, C.J. (2001)**, Kernkompetenzenmanagement bei Sparkassen, in: Mitteilungen und Berichte des Instituts für Bankwirtschaft und Bankrecht an der Universität zu Köln, Abteilung Bankwirtschaft, 32. Jg., Nr. 84, S. 39-68
- Zwirner, T. (2001)**, Financial Engineering, in: **Gerke, W./Steiner, M. (Hrsg.)**, Handwörterbuch des Bank- und Finanzwesens, 3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart, Sp. 692-704

