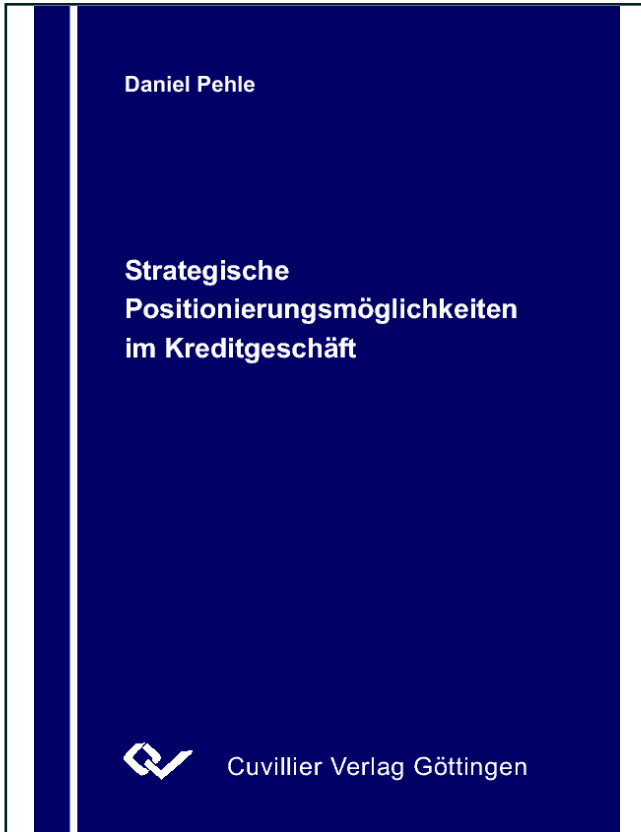




Daniel Pehle (Autor)

## **Strategische Positionierungsmöglichkeiten im Kreditgeschäft**



<https://cuvillier.de/de/shop/publications/2310>

Copyright:

Cuvillier Verlag, Inhaberin Annette Jentsch-Cuvillier, Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen,  
Germany

Telefon: +49 (0)551 54724-0, E-Mail: [info@cuvillier.de](mailto:info@cuvillier.de), Website: <https://cuvillier.de>

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
<b>Inhaltsverzeichnis.....</b>	<b>I</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>VII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>IX</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Stand des Problems.....	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit.....	4
1.3 Aufbau der Arbeit.....	7
<b>Allgemeiner Teil</b>	
<b>2 Ziel und Kontext strategischer Positionierung.....</b>	<b>10</b>
2.1 Strategische Positionierung, Wettbewerbsvorteil und Unternehmenserfolg. 10	
2.1.1 Begriffliche Abgrenzungen.....	10
2.1.2 Problematik des Kausalzusammenhangs zwischen strategischer Vorteilsposition und Unternehmenserfolg.....	15
2.2 Kontextdimension der strategischen Positionierung.....	20
2.2.1 Multiple Positionierungsebenen.....	20
2.2.2 Dynamisch komplexes Positionierungsumfeld.....	21
2.3 Integrationspostulat der strategischen Positionierung.....	24
<b>3 Perspektiven strategischer Positionierung.....</b>	<b>27</b>
3.1 Marktperspektive (market-based view).....	27
3.1.1 „Downstream“-Positionierung.....	27
3.1.1.1 Marktausrichtung.....	27
3.1.1.2 Marktstrategien.....	31
3.1.1.3 Zusammenwirken von Marktausrichtung und Marktstrategien.....	37
3.1.2 „Upstream“-Positionierung.....	38
3.1.2.1 Wertschöpfungskette.....	39
3.1.2.2 Geschäftssysteme.....	41
3.2 Wettbewerbsperspektive (competitor-based view).....	43

3.2.1	Das Wettbewerbsumfeld als Strategiedeterminante.....	43
3.2.1.1	Beziehung zwischen Unternehmensum- und –inwelt.....	43
3.2.1.2	Branchenstruktur und Makroumfeld.....	45
3.2.2	Strategisches Wettbewerbsverhalten.....	48
3.2.2.1	Aufbau von Wettbewerbsbarrieren.....	49
3.2.2.2	Kommunikation im Wettbewerbsumfeld.....	51
3.3	Ressourcenperspektive (resource-based view).....	53
3.3.1	Ressourcen und (Kern)Kompetenzen als zentrale Elemente des RBV.....	54
3.3.1.1	Terminologische Grundlagen.....	54
3.3.1.2	Ressourcen.....	55
3.3.1.2.1	Ressourcenheterogenität.....	55
3.3.1.2.2	Anforderungen an (erfolgspotenzial- generierende) Ressourcen.....	56
3.3.1.2.2.1	Nicht-Imitierbarkeit.....	57
3.3.1.2.2.1.1	Informationsbarrieren.....	57
3.3.1.2.2.1.2	Replikations- und Transferbarrieren.....	59
3.3.1.2.2.2	Nicht-Substituierbarkeit.....	61
3.3.1.2.2.3	Fähigkeit zur Nutzenstiftung am Markt.....	62
3.3.1.3	Kompetenzen.....	63
3.3.1.3.1	Der Kompetenzbegriff im Allgemeinen.....	63
3.3.1.3.2	Kernkompetenzen als spezielle Form der Kompetenzen.....	66
3.3.1.4	Die Prozessdimension des RBV als Teil der (Kern)kompetenzsphäre.....	68
3.3.2	Synthese der Ressourcen-, Markt- und Wettbewerbsperspektiven.....	71
3.3.3	Kompetenzaufbau in Netzwerken.....	77
3.3.3.1	Zum Begriff des Netzwerks.....	78
3.3.3.2	Lernallianzen.....	81
3.3.3.3	Kooperative Kompetenzen.....	82
3.3.3.4	Wertschöpfungsnetzwerke.....	84
3.3.3.5	Komplementaritätskompetenzen.....	86

3.4 Stakeholder-Perspektive (institutional-based view).....	87
3.4.1 Grundlegende Überlegungen.....	87
3.4.2 Die Prozessdimension des Stakeholder-Managements.....	93
3.4.3 Zusammenhang zwischen der Stakeholder- und der Ressourcenperspektive.....	93
3.4.4 Zusammenhang zwischen dem Stakeholder-Management und dem Unternehmenserfolg.....	94
3.5 Finanzierungsperspektive (finance-based view).....	95
3.5.1 Außenfinanzierung als Erwartungsmanagement.....	95
3.5.2 Shareholder als Teilmenge der Stakeholder.....	98
3.5.3 „Politisches“ Wertsteigerungsmanagement versus Shareholder Value-Management.....	99
3.5.4 Kapitalmarktkommunikation.....	100

## **Spezieller Teil**

<b>4 Strategisches Geschäftsfeld „Kredit“ .....</b>	<b>103</b>
4.1 Strategisches Geschäftsfeld als Gegenstand strategischer Positionierung...	103
4.2 Abgrenzung des strategischen Geschäftsfelds „Kredit“ .....	106
4.2.1 Produktdimension.....	106
4.2.1.1 Bankleistungen im Allgemeinen.....	108
4.2.1.2 Kreditleistungen im Speziellen.....	110
4.2.1.2.1 Grundlagen der Kreditleistungen.....	110
4.2.1.2.2 Konstituierende Merkmale klassischer Kreditleistungen.....	113
4.2.1.2.3 Exkurs: Derivative Kreditprodukte.....	119
4.2.2 Marktdimension.....	120
4.2.2.1 Kundenseitige und regionale Abgrenzung.....	121
4.2.2.2 Wettbewerbssituation.....	126
4.2.2.2.1 Strukturdruck.....	127
4.2.2.2.2 Ertragsdruck.....	128
4.2.2.2.3 Wettbewerbsintensität.....	131
4.2.3 Künftige regulative Anforderungen.....	132

4.2.3.1	Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft der Kreditinstitute (MaK).....	133
4.2.3.2	Neue Baseler Eigenkapitalvereinbarung des Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht (Basel II).....	134
4.2.3.3	Faktische Abschaffung von Gewährträgerhaftung und Anstaltslast.....	135
4.3	Ablauforganisatorische Umsetzung: Kreditprozess.....	136
4.3.1	Geschäftsprozesse als Gegenstand strategischer Positionierung.....	136
4.3.2	Vertrieb.....	138
4.3.3	Produktion.....	143
4.3.4	Bestandspflege.....	149
<b>5</b>	<b>Strategische Positionierung im strategischen Geschäftsfeld „Kredit“.....</b>	<b>153</b>
5.1	Implikationen aus Sicht der Perspektiven strategischer Positionierung.....	153
5.1.1	Implikationen aus Sicht der Marktperspektive.....	153
5.1.1.1	Ausrichtung des Leistungsprogramms an relativ stabilen Kundenbedürfnissen.....	154
5.1.1.2	Geringes Differenzierungspotenzial auf Primärleistungsebene.....	155
5.1.1.3	Geringe Emotionalisierungsmöglichkeiten.....	156
5.1.1.4	Begrenzte Substitutionsgefahren.....	158
5.1.1.5	Preis- bzw. Kostenführerschaft als erfolgskritisches Element der Marktpositionierung.....	160
5.1.1.6	„Upstream“-Standardisierung und „Downstream“-Differenzierung.....	166
5.1.1.7	Stationärer und mobiler Vertrieb im Vordergrund.....	168
5.1.2	Implikationen aus Sicht der Wettbewerbsperspektive.....	171
5.1.2.1	Zusätzliche Konkurrenz durch branchenfremde Anbieter...	172
5.1.2.2	Keine branchenstrukturbedingte Verhandlungsstärke der Abnehmerseite und begrenzte Gefahr durch Ersatzprodukte.....	173
5.1.2.3	Untergeordnete Bedeutung der Lieferanten.....	175
5.1.2.4	Intensive Rivalität unter den Marktteilnehmern außerhalb von Verbundstrukturen.....	175

5.1.2.5	Hohe Preisrelevanz auf Basis intensiven Wettbewerbs und mangelnder Differenzierungschancen.....	177
5.1.3	Implikationen aus Sicht der Ressourcenperspektive.....	178
5.1.3.1	„Market-access“-Kompetenzbereich.....	180
5.1.3.1.1	Schaffung von Markt- und Kundennähe.....	181
5.1.3.1.2	Intensivierung der Kundenbindung und Ausbau der Geschäftsbeziehung.....	184
5.1.3.2	„Functionality-related“-Kompetenzbereich.....	190
5.1.3.2.1	Prozessstandardisierung und –vereinfachung.....	191
5.1.3.2.2	Qualitätssicherung.....	195
5.1.3.3	„Integrity-related“-Kompetenzbereich.....	198
5.1.3.3.1	Treasury.....	199
5.1.3.3.2	Kreditportfolio-Management.....	201
5.1.3.4	Schlussfolgerungen.....	204
5.1.4	Implikationen aus Sicht der Stakeholder-Perspektive.....	206
5.1.5	Implikationen aus Sicht der Finanzierungsperspektive.....	208
5.2	Dekonstruktion der Wertschöpfungskette als strategisches Leitmotiv.....	212
5.2.1	Treiber der Dekonstruktion.....	212
5.2.1.1	Informations- und kommunikationstechnologischer Fortschritt.....	212
5.2.1.2	Ertrags- und Strukturdruck.....	213
5.2.2	Wege zur Dekonstruktion.....	215
5.2.2.1	Outsourcing.....	215
5.2.2.2	Konzentration auf Kernkompetenzen.....	217
5.2.3	Positionierungsalternativen in Wertschöpfungsnetzwerken.....	221
5.2.3.1	Schichtenspezialist.....	222
5.2.3.2	Orchestrator.....	223
5.2.3.3	Navigator.....	225
5.3	Strategische Positionierungsmöglichkeiten entlang eines dekonstruierten Kreditprozesses.....	226
5.3.1	Möglichkeiten und Grenzen der Auslagerung von Bankleistungen...	226
5.3.1.1	Bankleistungen im Allgemeinen.....	227
5.3.1.2	Kreditrisikoentscheidungen im Speziellen.....	230
5.3.2	Geschäftssystem „Kreditportfolio“.....	234

5.3.2.1	Kreditrisikoentscheidungen und Kreditportfolio- Management als Kernleistungen.....	234
5.3.2.2	Positionierungsvorteile als Kreditportfoliospezialist.....	237
5.3.3	Geschäftssystem „Kreditvertrieb“.....	240
5.3.3.1	Leistungstiefe von Kreditvermittlung bis Multi-Channel- und Customer-Relationship-Management.....	240
5.3.3.2	Positionierungsvorteile als Kreditvertriebspezialist.....	242
5.3.4	Geschäftssystem „Kreditservice“.....	246
5.3.4.1	Leistungsspektrum Risikoanalyse und Kreditadministration.....	246
5.3.4.2	Positionierungsvorteile als Kreditservicespezialist.....	249
5.3.5	Kritische Würdigung.....	253
<b>6</b>	<b>Managementimplikationen und Ausblick.....</b>	<b>257</b>
6.1	Strategisches Kooperationsmanagement.....	257
6.2	Entwicklungstendenzen.....	259
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>264</b>