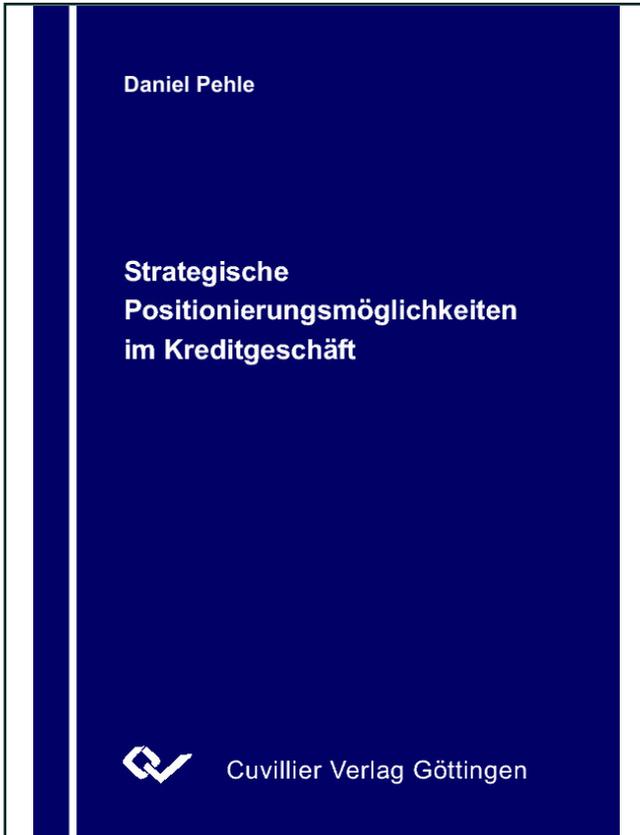




Daniel Pehle (Autor)

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, Website: <https://cuvillier.de>

1 Einleitung

1.1 Stand des Problems

Die schlechte Ertragslage deutscher Banken und strukturelle Probleme in der deutschen Bankbranche stellen Kreditinstitute aktuell und künftig vor erhebliche Herausforderungen. Im Zuge der notwendigen, bereits an einigen Stellen erkennbaren Konsolidierung bestehender Überkapazitäten sehen sich alle Geschäftsfelder der Bank unter dem Stichwort „Industrialisierung“ des Bankbetriebs erheblichem Optimierungsdruck ausgesetzt. Eine signifikante Verbesserung der Ertragsituation setzt Optimierungsmaßnahmen voraus, die auch die hohe Wertschöpfungstiefe der klassischen deutschen Universalbank und damit ihre Struktur in Frage stellen und in diesem Sinne (analog zu anderen Branchen) ggf. neue, auch vertikal spezialisierte Geschäftssysteme hervorbringen können. Im Folgenden seien die ertragsseitige und strukturelle Problematik in der deutschen Bankenlandschaft¹ mit Blick auf das Kreditgeschäft sowie die bisherige wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Fragen des strategischen Bankmanagements als Ausgangspunkte dieses Beitrags zunächst in knapper Form dargestellt.

Im europäischen Vergleich der Eigenkapitalrentabilitäten der jeweils fünf größten Institute belegte Deutschland mit 5,1 % in 2002 den letzten Platz². Die Betriebsergebnisse und Jahresüberschüsse (vor und nach Steuern) deutscher Banken sind seit Jahren deutlich rückläufig³. Bezogen auf das Kreditgeschäft ist zunächst rückläufiges Wachstum beim Kreditvolumen festzustellen⁴. Der Zinsüberschuss in Relation zur durchschnittlichen Bilanzsumme konnte in 2002 zwar seit langem erstmals wieder einen leichten Anstieg verzeichnen, der jedoch noch keine Trendwende signalisiert⁵.

¹ Eine ausführliche Darstellung hierzu findet sich in Abschnitt 4.2.2.2.

² Vgl. Krabichler/Krauß (2003), S. 20.

³ Zwischen 1998 und 2002 gingen die (operativen) Betriebsergebnisse und die Jahresüberschüsse vor Steuern aller Bankengruppen in Relation zur durchschnittlichen Bilanzsumme um durchschnittlich 42 % p.a. zurück. Die Jahresüberschüsse nach Steuern in Relation zur durchschnittlichen Bilanzsumme verloren im gleichen Zeitraum durchschnittlich fast 34 % p.a. Vgl. Deutsche Bundesbank (2003e), S. 35.

⁴ Vgl. Deutsche Bundesbank (2003c).

⁵ Dieser Anstieg ist in erster Linie auf eine außerordentliche Ausweitung niedrigverzinsten Sichteinlagen zurückzuführen, die den Rückgang des Zinsertrags überkompensieren konnte. Die Deutsche Bundesbank rechnet für 2003 wieder mit einem eher schwächeren Zinsüberschuss. Vgl. Deutsche Bundesbank (2003e), S. 31 sowie Abschnitt 4.2.2.2.

Der hohe Risikovorsorgebedarf spiegelt die schlechte konjunkturelle Lage im Land wider. Im Zuge spektakulärer Firmenpleiten offenbarten sich Unzulänglichkeiten in der Kreditvergabepraxis. Auf der Refinanzierungsseite wird die Ertragssituation der öffentlich-rechtlichen Banken durch zu erwartende Bonitätsverschlechterungen nach dem Auslaufen der Gewährträgerhaftung im Jahre 2005 zusätzlich belastet werden. Die sinkenden Betriebsergebnisse aller Bankengruppen sind keineswegs Resultat der derzeitigen Niedrigzinsphase, sondern Ausdruck fundamentaler Veränderungen der Grundbedingungen in wesentlichen Bereichen: rechtlicher, technischer, organisatorischer und wettbewerblicher Rahmen⁶. Institute, die mangels Größe, Kapitalmarktzugang und/oder Kompetenz kaum in der Lage sind, schlechte Zinsergebnisse durch Provisionserträge z.B. aus Kapitalmarktgeschäften oder Beratungsmandaten zu kompensieren, sind überproportional von den Ertragsproblemen im Kreditgeschäft betroffen⁷. Das Kreditgeschäft mit Privat- und Firmenkunden steht als traditionelles Kerngeschäft deutscher Universalbanken vor diesem Hintergrund in vielen Instituten auf dem Prüfstand. Deutschland ist mit einer Institutsdichte von 31 inländischen Banken je 1 Mio. Einwohner „over-banked“⁸. Der europäische Bankenmarkt ist im Vergleich zu Industrie und Handel allgemein durch starke Fragmentierung gekennzeichnet⁹. Mit einem Marktanteil der größten fünf Institute von 20 % bildet Deutschland europaweit das Schlusslicht in dieser „Disziplin“¹⁰, obwohl hier zu Lande seit einiger Zeit Fusions- und Kooperationsbestrebungen zu beobachten sind. In diesem Zusammenhang wird von verschiedener Seite zunehmend gefordert, Hürden zwischen den Institutsgruppen zu beseitigen, um dem Konsolidierungsprozess auch über die Grenzen des deutschen Drei-Säulen-Modells aus öffentlich-rechtlichen, genossenschaftlichen und privaten Banken hinweg Raum zu verschaffen¹¹. Im europäischen Kontext bleibt festzuhalten, dass der Konsolidierungsdruck, der wegen struktureller Nachteile und schlechter Rentabilität auf dem deutschen Bankgewerbe lastet, weit überdurchschnittlich ist¹². „The ... [German banking] ... system faces specific short-term vul-

⁶ Vgl. Körner (2002), S. 160.

⁷ Beim Provisionsgeschäft sieht die Deutsche Bundesbank ab 2003 z.B. auf Basis der Entwicklung an den Aktienmärkten und dem leicht angestiegenen Emissionsvolumen positive Tendenzen. Vgl. Deutsche Bundesbank (2003e), S. 31.

⁸ Vgl. Krabichler/Krauß (2003), S. 15 f.

⁹ Vgl. Hamoir/McCamish/Niederhorn/Thiersch (2002), S. 118.

¹⁰ Vgl. Krabichler/Krauß (2003), S. 14 f.

¹¹ Vgl. beispielhaft Süddeutsche Zeitung vom 28.10.2002, S. 21.

¹² Vgl. Krabichler/Krauß (2003), S. 4.

nerabilities, largely connected with the continued slow growth of the German economy, but over a longer horizon reversing bank's chronic low and declining profitability is the major challenge."¹³ Die Ursachen der diesem Beitrag zugrunde liegenden Problematik gründen demnach nicht allein auf externen zyklischen Konjunkturlaufläufen.

Struktur- und Ertragsdruck am deutschen Bankenmarkt implizieren einen dynamischen Verdrängungswettbewerb¹⁴, in dessen Verlauf sich Teilnehmer über die schlichte Bildung größerer Einheiten hinaus auch strategischen Positionierungsfragen stellen müssen, da vor dem Hintergrund (u.a.) informations- und kommunikationstechnologischen Fortschritts Möglichkeiten entstanden sind, z.B. durch kooperative Marktbearbeitung, Fertigung und Steuerung, Spezialisierungsvorteile zu nutzen¹⁵. Die monolithische Wertschöpfungskette des traditionellen Bankgeschäftssystems wird dadurch weitgehend aufgespaltet¹⁶. Vertikale Integration weicht zunehmend netzwerkartigen Strukturen, die durch Spezialisierung entlang von Wertschöpfungsketten entstehen. Dabei ist zu konstatieren, dass sich der Strukturwandel im Bankbereich mit erheblichem Zeitverzug zu anderen Industriezweigen vollzieht¹⁷. Die notwendige, stringente Orientierung an veränderten betriebswirtschaftlichen Gegebenheiten stellt das strategische Bankmanagement vor neue Aufgaben. Um den Gefahren des Konsolidierungsprozesses in Form von Übernahmen und der Entstehung starker Konkurrenten erfolgreich entgegenzutreten zu können, rückt die aktive Umgestaltung des Geschäftssystems mit Blick auf sich ggf. verändernde Unternehmensgrenzen, z.B. durch Auslagerung von Leistungen außerhalb des Kerngeschäfts, in den Vordergrund strategischer Überlegungen. Die damit verbundenen Fragestellungen beziehen ihre Relevanz auch aus der Tatsache, dass umfangreiche konzeptionelle Ausführungen zum strategischen Bankmanagement selten sind¹⁸ und aufgrund der Heterogeni-

¹³ Vgl. International Monetary Fund (2003), Tz. 40. Die Überprüfung der Struktur des deutschen Finanzwesens durch den IWF in 2003 spricht für sich bereits für die Relevanz der Thematik dieses Beitrags.

¹⁴ In einigen Bereichen des Bankgeschäfts ist im Zuge fortschreitender Vereinheitlichung und Standardisierung von Leistungen („Commoditisierung“) und deren Erstellung ein Trend zum preisinduzierten Hyperwettbewerb festzustellen – z.B. im Transaction Banking. Zum Begriff des Hyperwettbewerbs vgl. ausführlich D’Aveni (1995), Rasche (2002), S. 234 ff.

¹⁵ Vgl. ähnlich Bürkner (2001), S. 32.

¹⁶ Vgl. Faßbender (2000), S. 138.

¹⁷ Vgl. beispielhaft Heuskel (1999), S. 10 ff.

¹⁸ Vgl. Börner (2000), S. 1.

tät bankwirtschaftlicher Geschäftsfelder kaum konkreten, implementierungsrelevanten Aussagewert aufweisen¹⁹. Zudem lässt sich generell feststellen, dass Beiträge zum strategischen Management die Entstehung von Positionierungsvorteilen und deren Wirkung auf dauerhaften Unternehmenserfolg bislang eher aus der isolierten Perspektive einzelner Ansätze betrachten, als diese in den Gesamtkontext möglicher unternehmensinterner und -externer Erfolgsfaktoren sowie den Einflussmöglichkeiten der verschiedenen Anspruchsgruppen eines Unternehmens einzubringen²⁰.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Der vorliegende Beitrag möchte am Beispiel des strategischen Geschäftsfelds „Kredit“ bzw. des Standard-Kreditgeschäfts²¹ für Privatkunden (Retail-Kunden) sowie Firmenkunden bzw. kleine und mittlere Unternehmen (KMU) konkrete Wege aus der Struktur- und Ertragskrise deutscher Banken aufzeigen, die den Gestaltungsspielraum schlichter Konzentration übersteigen. Während in den klassischen „back office“- bzw. Abwicklungsbereichen des Bankgeschäfts, wie Zahlungsverkehr- oder Wertpapierabwicklung (Transaction Banking), bereits verschiedene spezialisierte Anbieter am deutschen Bankenmarkt angetreten sind, befinden sich entsprechende Entwicklungen im Kreditgeschäft bislang noch weitgehend im Anfangsstadium²². Da das Kreditgeschäft zum originären Kerngeschäft der Universalbank zählt, verdient dieses Geschäftsfeld in der aktuellen Diskussion um mögliche Strukturveränderungen besondere Aufmerksamkeit. Eine Umsetzung innovativer Positionierungsmöglichkeiten im Kreditgeschäft im Sinne dieses Beitrags führte daher auch zu erheblich weitreichenderen Veränderungen am Bankbetrieb, als die Auslagerung von Abwicklungsleistungen. Durch die Betrachtung und Analyse des Standard-Kreditgeschäfts aus fünf verschiedenen Perspektiven der strategischen Unternehmensführung sollen Anhaltspunkte für Positionierungsvorteile dieses Leistungsprogramms gegenüber

¹⁹ Beispielsweise unterliegen die Geschäftsfelder Kredit, Zahlungsverkehr und M&A-Beratung völlig unterschiedlichen marktlichen, wettbewerblichen, kompetenzseitigen, technischen etc. Anforderungen. Beiträge zum „Bankmanagement“ lassen sich daher meist nur partiell auf konkrete Fragen der Bankpraxis anwenden.

²⁰ Vgl. ausführlich Rasche (2002), S. 1 ff. sowie (2000), S. 387 ff.

²¹ Eine Abgrenzung dieses Geschäftsfelds findet sich in Abschnitt 4.2. bzw. in Abbildung 16. Die Begriffe Standard-Kreditgeschäft, klassisches Kreditgeschäft und strategisches Geschäftsfeld „Kredit“ werden im Folgenden teilweise synonym verwendet.

²² Beispielhaft dafür steht die sog. „G8-Initiative“ acht deutscher Sparkassen, bei der über Kooperationen in der Produktgenerierung und Abwicklung auf verschiedenen Geschäftsfeldern – u.a. Kredit – Kosten- und Qualitätsverbesserungen erzielt werden sollen. Vgl. Sparkasse Bremen (2002).

Wettbewerbern unter Berücksichtigung der internen Ressourcen- und Kompetenzsphäre (entlang des Kreditprozesses) sowie finanzieller und institutioneller Gegebenheiten herausgearbeitet werden. Dabei erfährt das dem allgemeinen Teil dieser Arbeit zugrunde liegende multifokale Managementkonzept durch seine Anwendung auf einen konkreten Betrachtungsgegenstand eine Überprüfung seiner praxisrelevanten Aussagekraft. Die Anhaltspunkte aus der strategischen Betrachtung sollen anschließend zu drei Geschäftssystemen mit jeweils unterschiedlichem Leistungsspektrum, Marktantritt und strukturellen Voraussetzungen verdichtet werden. Damit lassen sich alternative Formen der strategischen Positionierung im Kreditgeschäft beschreiben, die sich vor allem in ihrer vertikalen Spezialisierung unterscheiden und unterschiedlichen betriebswirtschaftlichen und regulativen Anforderungen unterliegen. Diese sind daher ebenfalls zu beleuchten, so dass sich die vorliegende Arbeit über die strategische Dimension hinaus auch als Beitrag zur Diskussion über die operative Umsetzung bzw. Umsetzbarkeit spezialisierter Kreditgeschäftssysteme versteht. Die Herleitung ihrer Vorteilhaftigkeit soll dabei nicht allein auf (transaktions)kostentheoretischen „make or buy“-Erwägungen unter der Maßgabe von Effizienzsteigerung basieren, sondern strategische Überlegungen – insbesondere im Hinblick auf die Nutzung kompetenzseitiger Spezialisierungseffekte entlang von Wertschöpfungsketten – in den Vordergrund stellen. Die strategische und die operative Betrachtungsebene sollen dabei fließend ineinander übergreifen. Vertikale Dekonstruktion löst Wettbewerb zwischen Wertschichten aus und führt, ausgehend vom Kerngeschäft, zu einem Postulat horizontaler Integration kompetenzaffiner Aktivitäten in angrenzenden Marktbereichen. In diesem Sinne soll im Folgenden zu einem erweiterten Verständnis des traditionellen Bankbegriffs und zu einer Flexibilisierung seiner Grenzen beigetragen werden. Zu diesem Zweck sind auch mögliche Entwicklungslinien für die strategische und operative Fortentwicklung deutscher Kreditinstitute zu skizzieren.

Überlegungen zu strategischen Positionierungsmöglichkeiten sind Gegenstand der betriebswirtschaftlichen Teildisziplin strategisches Management. Forschungsziel des strategischen Managements ist die Erklärung nachhaltigen Unternehmenserfolgs und damit des Unterschieds zwischen erfolgreichen und nicht erfolgreichen Unternehmen sowie die Beeinflussung unternehmerischer Entscheidungen zum Zweck der Reali-

sierung von Unternehmenserfolg²³. Die strategische Inhaltsforschung konzentriert sich dabei auf die Beschreibung strategischer Positionen, die vor dem Hintergrund dynamischer Umweltbedingungen dauerhaften Unternehmenserfolg generieren²⁴. Die strategische Prozessforschung dagegen untersucht, wie diese Positionen erreicht werden können und welche Faktoren für die Herausbildung erfolgreicher Strategien entscheidend sind²⁵. Damit betrachtet die Prozessforschung auch das „Unternehmensinnere“, während die Inhaltsforschung zwar die Unternehmenssituation thematisiert, nicht aber auf das Unternehmen als Strategieproduzent eingeht. Insofern nimmt die Inhaltsforschung implizit an, dass die Strategieformulierung keinerlei Beschränkungen unterliegt, obgleich die Umsetzung einer vor dem Hintergrund bestehender Kontextfaktoren sinnvollen Strategie gerade an fehlenden internen Voraussetzungen scheitern kann²⁶. Des Weiteren ist anzunehmen, dass der Inhalt einer Strategie durch ihre Genese geprägt wird bzw., dass umgekehrt die ex post Betrachtung der Inhalte strategischen Handelns auf den Prozess der Strategieentstehung zurückwirkt²⁷. Die Dichotomisierung beider Forschungsrichtungen wird deshalb in Frage gestellt, so dass der vorliegende Beitrag auf eine „entweder-oder“-Entscheidung im Hinblick auf die Positionierung innerhalb der strategischen Inhalts- und Prozessforschung zugunsten einer „sowohl-als-auch“-Positionierung verzichtet.

Aufgrund der enormen Komplexität und Interdependenz der Einfluss- und Erfolgsfaktoren im Unternehmen sowie in seinem marktlichen, wettbewerblichen, gesellschaftlichen etc. Umfeld und dementsprechend mangelnder Beobachtbarkeit aller Elemente des Betrachtungsgegenstands, lassen sich viele wirtschaftswissenschaftliche Fragen nicht durch unbezweifelbare, harte empirische Fakten beantworten²⁸. Bis dato gibt es dementsprechend nur sehr wenige aussagekräftige betriebswirtschaftliche Paradigmen, deren Umsetzung in die Praxis mit einigen Problemen verbunden ist²⁹. Vor dem Hintergrund des Anspruchs dieses Beitrags, zukünftig erfolgversprechende, aktuell erst in Ansätzen beobachtbare Positionierungen in Form von Ge-

²³ Vgl. ähnlich Porter (1991), S. 95 und Godfrey/Hill (1995), S. 527.

²⁴ Vgl. Chakravarthy/Doz (1992), S. 5.

²⁵ Vgl. Müller-Stewens/Lechner (2001), S. 27.

²⁶ Vgl. Marten (2000), S. 11.

²⁷ Vgl. Kirsch (1997), S. 64.

²⁸ Vgl. Chmielewicz (1994), S. 105 f.

²⁹ Vgl. Grünig (1990), S. 31 f. Beispielhaft dafür lässt sich die Annahme vollkommener Kapitalmärkte der Kapitalmarkttheorie anführen.

schäftssystemen aufzuzeigen, entziehen sich die Aussagen dieses Beitrags weitestgehend einer empirischen Überprüfung. Die Möglichkeit formal-logischer Herleitungen des Ursache-/Wirkungszusammenhangs zwischen Positionierungs- bzw. Wettbewerbsvorteilen und Unternehmenserfolg als Kernhypothese des strategischen Managements ist äußerst umstritten³⁰. Aus der Sicht des Realismus erschließen sich Erkenntnisse über das Zustandekommen von Unternehmenserfolg bei gegebener unvollständiger Beobachtbarkeit aller Elemente nur über normative Sätze³¹. Mangels logischer Beweisbarkeit bzw. empirischer Verifikation tritt dabei die normative Gültigkeit an die Stelle des Wahrheitswertes, deren Akzeptanz auf einem subjektiven, persönlichen Willensentschluss gründet³². Normative Aussagen können im Sinne der Herleitung der besten Erklärung annähernd wahr werden, wenn durch sie beobachtete Zusammenhänge durchgängig besser erklärt werden, als durch andere Theorien und sie wiederholten Falsifizierungsversuchen standhalten³³. Auf der Basis eines stärker praktisch-normativen Aussageanspruchs³⁴ sollen in diesem Beitrag ggf. auch auf weniger gut abgesicherten Erkenntnissen Empfehlungen abgeleitet werden, die in der Praxis mit einer hohen Wahrscheinlichkeit vorteilhaft angewendet werden können. Der Beitrag versteht sich als heuristischer Ansatz zur Erklärung und Umsetzung von Positionierungsvorteilen.

1.3 Aufbau der Arbeit

Im Anschluss an die einleitenden Abgrenzungen folgt der allgemeine Teil, in dem Überlegungen zu strategischen Positionierungsmöglichkeiten ohne spezifischen,

³⁰ Powell geht davon aus, dass der Ursache-Wirkungsbezug zwischen Wettbewerbsvorteilen und Unternehmenserfolg nicht logisch hergeleitet werden kann. Vgl. Powell (2001), S. 876 ff. sowie den diesbezüglichen Kommentar von Arend (2003), S. 280 f. Durand zeigt dagegen, dass die Verbindung von Wettbewerbsvorteilen und fähiger Organisation eine notwendige und hinreichende Bedingung für Unternehmenserfolg begründet (Wettbewerbsvorteile alleine stellen jedoch lediglich eine hinreichende, aber keine notwendige Bedingung dar, die der zusätzlichen Bedingung einer fähigen Organisation bedarf). Vgl. Durand (2002), S. 867 ff.

³¹ Vgl. Godfrey/Hill (1995), S. 520.

³² Vgl. Chmielewicz (1994), S. 217 f.

³³ Vgl. Godfrey/Hill (1995), S. 526 f.

³⁴ Im erweiterten Kontext der allgemeinen BWL unterscheidet Köhler drei Forschungsrichtungen: (1) Die ethisch-normative BWL mit dem Ziel, die „richtigen“ Unternehmensziele bewusst wertend zu bestimmen, (2) die theoretische BWL mit dem Ziel, die unternehmerische und betriebliche Wirklichkeit auf empirisch-analytischem Weg zu erklären und (3) die praktisch-normative BWL mit dem Ziel, die Unternehmenspraxis durch die Ableitung von Handlungs- und Entscheidungsempfehlungen zu unterstützen. Vgl. Köhler (1978), S. 186 ff. Dieser Beitrag betont zwar den prak-

praktischen Bezug dargestellt werden. Dabei ist zunächst der Begriff strategische Positionierung allgemein zu definieren und hinsichtlich Ziel und Kontext zu erläutern. Breiten Raum nimmt dabei vor allem der Kausalzusammenhang zwischen Positionierungsvorteil und Unternehmenserfolg ein, da dort die Mehrdimensionalität der Einflussosphäre dauerhaften Unternehmenserfolgs zum Ausdruck kommt. Um diesem Umstand Rechnung zu tragen, wird das Erreichen strategischer Positionierungsvorteile in Kapitel 3 aus verschiedenen Perspektiven detailliert beleuchtet, die in Summe sowohl unternehmensinterne Faktoren, als auch die Einflussfaktoren des externen Unternehmensumfelds berücksichtigen und sich in ihren Erkenntnisbeiträgen komplementär zueinander verhalten. Verschiedene theoretische Ansätze zum strategischen Management werden aufgegriffen und zu einem ganzheitlichen (multifokalen) Managementkonzept zusammengeführt, das vor dem Hintergrund dynamisch komplexer Umweltbedingungen situativ Erklärungsmuster und Handlungsimplicationen für die strategische Unternehmensführung bieten soll. Um die Aussagen zu strategischen Positionierungsmöglichkeiten auf den Betrachtungsgegenstand Standard-Kreditgeschäft anwenden zu können, wird dieser zu Beginn des speziellen Teils in Form des strategischen Geschäftsfelds „Kredit“ und seiner Produkt- und Marktdimension sowie Wettbewerbssituation und regulativen Anforderungen ausführlich beschrieben. Besonderes Augenmerk liegt darüber hinaus auf der ablauforganisatorischen Abbildung des Kreditgeschäfts als Wertschöpfungskette. Durch die Betrachtung des strategischen Geschäftsfelds „Kredit“ aus den verschiedenen Perspektiven des multifokalen Managements lassen sich anschließend verschiedene Implikationen für strategische Positionierungsmöglichkeiten im Standard-Kreditgeschäft ableiten. Auf der Grundlage dieser Implikationen sowie vertiefenden Überlegungen hinsichtlich der Disaggregation des Kreditprozesses zur Realisierung von Spezialisierungs- und Kostenvorteilen werden im Kern dieses Beitrags (Kapitel 5) drei spezialisierte Geschäftssysteme entlang des Kreditprozesses entwickelt und im Sinne eines Wertschöpfungsnetzwerks beschrieben. Das letzte Kapitel greift den möglichen Übergang von vertikaler Integration bzw. hierarchischer Koordination des Kreditprozesses hin zu kooperativen Austauschbeziehungen im Kreditgeschäft auf und versucht vor diesem Hintergrund abschließend neue Anforderungen an das strategische Management

tisch-normativen Bereich, kann sich aber nicht ausschließlich hier einordnen, da auch die anderen Forschungsrichtungen berührt werden.