

Marc-R. Strauß

Erfolgsfaktoren von Banken im Firmenkundengeschäft

**Empirische Analyse
und konzeptionelle Anwendung**

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Christoph J. Börner

Deutscher Universitäts-Verlag

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort	VII
Inhaltsübersicht	IX
Inhaltsverzeichnis	XI
Abbildungsverzeichnis	XVII
Tabellenverzeichnis	XIX
Abkürzungsverzeichnis	XXI
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangslage und Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung	5
1.3 Forschungsmethodik und Untersuchungsansatz	7
1.4 Aufbau der Arbeit.....	13
2 Begriffsbestimmungen und konzeptionelle Grundlagen	17
2.1 Spezifizierung des Untersuchungsobjekts „mittelständisches Firmenkundengeschäft“	17
2.1.1 Abgrenzung des Betrachtungsobjekts „Strategisches Geschäftsfeld“	17
2.1.2 Abgrenzung der untersuchungsrelevanten Kundengruppe	21
2.2 Abgrenzung der untersuchungsrelevanten Bankengruppen	23
2.2.1 Sparkassen-Finanzgruppe	24
2.2.2 Genossenschaftliche Bankengruppe	25
2.3 Erfolgsfaktoren als Erkenntnisobjekt	26
2.3.1 Begriffsabgrenzung.....	26
2.3.2 Ansätze der Strukturierung von Erfolgsfaktoren	30
2.3.3 Wirkungszusammenhang zwischen Erfolgsfaktoren, Erfolgspotenzialen und dem Erfolg	32
2.4 Erfolg als zentrales und differenzierendes Kriterium	37
2.4.1 Konzeptualisierung des Erfolgs	37
2.4.1.1 Grundlegende Ansätze der Erfolgsmessung	37
2.4.1.2 Ableitung und Konkretisierung des Erfolgskonstrukts	40
2.4.1.2.1 Konkretisierung des ökonomischen Erfolgs und Festlegung von Teilerfolgsmaßen	42
2.4.1.2.2 Konkretisierung des außerökonomischen Erfolgs und Festlegung von Teilerfolgsmaßen	45
2.4.2 Operationalisierung des Erfolgs.....	47

2.4.2.1	Ableitung von Messgrößen des ökonomischen Erfolgs.....	48
2.4.2.2	Ableitung von Messgrößen des außerökonomischen Erfolgs.....	52
2.4.2.3	Konstruktion des Gesamterfolgsmaßes.....	54
2.5	Zusammenfassung des Kapitels	56
3	Stand der Forschung	59
3.1	Allgemeiner Überblick über die Forschungsrichtung	59
3.1.1	Grundlagen und Ziele	59
3.1.2	Historie und Teilgebiete.....	59
3.2	Stand der Erfolgsfaktorenforschung im Bankbereich	61
3.2.1	Übersicht bankspezifischer Erfolgsfaktorenstudien	63
3.2.2	Generelle Problemfelder in der empirischen Erfolgsfaktorenforschung und Abgleich mit der Bestandsaufnahme bankspezifischer Studien	73
3.2.3	Einordnung der eigenen Untersuchung in die bestehende Studienlandschaft.....	77
3.3	Zusammenfassung des Kapitels	79
4	Entwicklung eines eigenen Ansatzes der Erfolgsfaktorenforschung bei Banken im Geschäft mit mittelständischen Firmenkunden	81
4.1	Konzeption eines allgemeinen Bezugsrahmens	81
4.1.1	Marktorientierter Ansatz zur Abbildung der geschäftsfeldexternen Sichtweise	87
4.1.1.1	Grundlagen und Zielsetzung des marktorientierten Ansatzes.....	88
4.1.1.2	Branchenstrukturanalyse nach PORTER als Basis der Ableitung geschäftsfeldexterner Erfolgsfaktoren	88
4.1.2	Ressourcenorientierter Ansatz zur Abbildung der geschäftsfeldinternen Sichtweise	93
4.1.2.1	Grundlagen und Zielsetzung des ressourcenorientierten Ansatzes	93
4.1.2.2	Analyse der Geschäftsfeldstruktur auf Basis des Resource-based View zur Ableitung interner Erfolgsfaktoren und -indikatoren.....	99
4.1.3	Strategische Sichtweise – Strategien	103
4.1.3.1	Grundlagen und Zielsetzung.....	103
4.1.3.2	Darstellung untersuchungsrelevanter Strategieoptionen zur Ableitung von Erfolgsfaktoren.....	105
4.2	Konkretisierung der Erfolgsfaktoren durch Ableitung von Erfolgsindikatoren und Diskussion auf vermutete Erfolgswirkung	109
4.2.1	Konkretisierung der geschäftsfeldexternen Erfolgsfaktoren	110
4.2.1.1	Konkretisierung des Erfolgspotenzialbereichs „Wettbewerbssituation“ als zentrales Element des Marktumfelds	110
4.2.1.1.1	Erfolgsindikator „Konkurrenzsituation“	113
4.2.1.1.2	Erfolgsindikator „Relative räumliche Präsenz“.....	115

4.2.1.2	Konkretisierung der „Verhandlungsstärke der Kunden“ als weiterer externer Erfolgsfaktor	116
4.2.1.3	Konkretisierung der Elemente des Führungspotenzialbereichs	120
4.2.1.3.1	Erfolgsfaktor „Organisation“	120
4.2.1.3.2	Erfolgsfaktor „Personal“	127
4.2.1.3.3	Erfolgsfaktor „Planung“	133
4.2.1.3.4	Erfolgsfaktor „(Vertriebs-)Steuerung“	135
4.2.1.3.5	Erfolgsfaktor „Risikomanagement“	139
4.2.1.4	Konkretisierung der Elemente des Leistungspotenzialbereichs.....	146
4.2.1.4.1	Erfolgsfaktor „Vertrieb (Betreuungskonzeption)“	146
4.2.1.4.2	Erfolgsfaktor „Produktion (Kreditbearbeitung)“	154
4.2.1.4.3	Marketing	158
4.2.1.4.3.1	Erfolgsfaktor „Kundensegmentierung“	158
4.2.1.4.3.2	Erfolgsfaktor „Kundenbindung“	161
4.2.1.4.3.3	Erfolgsfaktor „Produkt- und Leistungsdimension“	165
4.2.1.4.3.4	Erfolgsfaktor „Distributionsdimension“	168
4.2.1.4.3.5	Erfolgsfaktor „Preisdimension“	176
4.2.1.4.3.6	Erfolgsfaktor „Kommunikationsdimension“	179
4.2.2	Konkretisierung der Erfolgsfaktoren aus dem Bereich der Strategie	184
4.2.2.1	Erfolgsfaktor „Marktfeldstrategie“	185
4.2.2.2	Erfolgsfaktor „Marktparzellierungsstrategie“	188
4.2.2.3	Erfolgsfaktor „Marktstimulierungsstrategie“	189
4.2.2.4	Erfolgsfaktor „Strategiestil“	191
4.3	Zusammenfassung des Kapitels	194
5	Konzeption, Durchführung und Ergebnisse der Untersuchung	195
5.1	Aufbau und Methodik der Erhebung.....	195
5.1.1	Auswahl der Untersuchungseinheiten	195
5.1.2	Datenerhebung	197
5.1.2.1	Erhebungsprozess.....	197
5.1.2.2	Gütekriterien der Erhebung.....	200
5.1.3	Statistische Auswertungsmethoden	203
5.1.3.1	Verteilungsanalysen	203
5.1.3.2	Mittelwertanalysen.....	204
5.1.3.3	Zusammenhangsanalysen.....	205
5.2	Analyse der Erfolgsgrößen zur Ermittlung der kritischen Erfolgsfaktoren und -indikatoren	206
5.2.1	Prüfung der Teilerhebung auf Repräsentativität und Darstellung der Charakteristika der Untersuchungs- und Erhebungseinheiten	206
5.2.2	Abhängige Variable „Erfolg“	209
5.2.3	Grundsätzliches Vorgehen bei der Ermittlung der Einflussgrößen	213

5.2.4	Zum Einfluss ausgewählter Erfolgsgrößen der Geschäftsfeldumwelt.....	214
5.2.4.1	Verhandlungsstärke der Kunden.....	215
5.2.4.2	Wettbewerbsintensität.....	216
5.2.4.2.1	Konkurrenzsituation.....	216
5.2.4.2.2	Relative räumliche Präsenz.....	217
5.2.5	Zum Einfluss ausgewählter Erfolgsgrößen innerhalb des Geschäftsfelds (Führungs- und Leistungspotenzialbereich).....	218
5.2.5.1	Organisation.....	221
5.2.5.2	Personal.....	221
5.2.5.3	Planung.....	223
5.2.5.4	(Vertriebs-)Steuerung.....	224
5.2.5.5	Risikomanagement.....	226
5.2.5.6	Vertrieb (Betreuungskonzeption).....	230
5.2.5.7	Produktion (Kreditbearbeitung).....	231
5.2.5.8	Marketing.....	231
5.2.6	Zum Einfluss ausgewählter Erfolgsgrößen aus dem Bereich der Strategie.....	237
5.2.6.1	Marktfeldstrategien.....	238
5.2.6.2	Marktparzellierungsstrategien.....	239
5.2.6.3	Marktstimulierungsstrategien.....	240
5.2.6.4	Strategiestil.....	242
5.3	Kritische Würdigung der empirischen Ergebnisse und Ableitung von Schlussfolgerungen.....	245
5.4	Zusammenfassung des Kapitels.....	249
6	Einsatz kritischer Erfolgsfaktoren in der strategischen Planung auf Geschäftsfeldebene.....	253
6.1	Grundlagen des strategischen Managements auf Geschäftsfeldebene.....	254
6.1.1	Strategische Planung als Kernelement des Strategischen Managements.....	255
6.1.2	Einordnung des Erfolgsfaktorenkonzepts in die strategische Planung auf Geschäftsfeldebene.....	258
6.1.3	Ausgewählte bankbetriebliche Planungsinstrumente.....	261
6.2	Entwicklung eines idealtypischen Planungsprozesses mit Integration kritischer Erfolgsfaktoren in das Planungsinstrumentarium.....	263
6.2.1	Prozessschritt „Strategische Analyse“.....	266
6.2.1.1	Externe Analyse: Analyse der Markt- und Branchensituation des Geschäftsfelds.....	268
6.2.1.2	Interne Analyse: Analyse der Geschäftsfeldressourcen.....	270
6.2.1.3	Erfolgsfaktorenanalyse: Ermittlung externer und interner Erfolgsfaktoren.....	271
6.2.1.4	Zusammenführung der Analyseergebnisse zum Zwischenergebnis.....	274
6.2.1.5	Konkurrenzanalyse auf Geschäftsfeldebene.....	276

6.2.1.6	Zusammenführung des Zwischenergebnisses und des Ergebnisses der Konkurrenzanalyse.....	278
6.2.2	Prozessschritt „Strategieentwicklung“	279
6.2.3	Prozessschritt „Strategiebewertung“	284
6.3	Zusammenfassung des Kapitels	288
7	Zusammenfassung und Ausblick.....	291
7.1	Zusammenfassung der Arbeit und Beantwortung der Forschungsfragen	291
7.2	Ansatzpunkte für zukünftige Forschungsaktivitäten.....	295
	Literaturverzeichnis	297
	Anhang.....	329