

Die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens ist maßgeblich von dessen Eigenschaften abhängig. Dabei bedarf es einer Identifikation der bereits vorhandenen Fähigkeiten und der zur Verfügung stehenden Ressourcen. Anschließend lassen sich in einer Gegenüberstellung fehlende Attribute bestimmen.

Je länger ein Unternehmen am Markt etabliert ist, desto festgefahrener sind dessen Strukturen und dessen Organisation. Im Mittelpunkt der Geschäftstätigkeit stehen die Ausweitung der Gewinne und die Verbesserung der Rentabilität. Dabei werden wichtige Faktoren zukunftsfähiger Unternehmen wie flexibles und proaktives Handeln, sowie das Bedienen von Kundeninteressen immer mehr vernachlässigt. Dies führt dazu, dass das Unternehmen nicht mehr zukunftsfähig ist (Arz und Fischer 2016, S. 28). Hier sind die deutschen Sparkassen anzusiedeln.

Die Evolutionsökonomik setzt sich für eine Dezentralisierung der Unternehmen ein. Am Markt kann nur dann Wissen, und in einem weiteren Schritt Evolution entstehen, wenn die agierenden Unternehmen im Wettbewerb zueinanderstehen (Herrmann-Pillath 2011, S. 199). Dezentrale Konzernstrukturen können durchaus als innovativer, als zentrale Modelle, eingestuft werden. Dies liegt vor allem an der Flexibilität und den nicht bestehenden Genehmigungsprozessen (Cantner 2011, S. 204).

2.1 Evolution vs. Konstanz

Gemäß der Evolutionstheorie sind die Grundvoraussetzungen von Evolution, und damit die fortschreitende Entwicklung, die einzelnen Individuen und deren Vielfalt. Im Gegensatz dazu besteht die klassische Wirtschaftswissenschaft aus Modellen, die auf einem homogenen Gleichgewichtssystem und rationalem Verhalten basieren. Die Komplexität der heutigen Märkte stellt die bekannten Theorien mehr denn je infrage.

Das Verständnis für einzelne Unternehmen kann nicht über allgemeingültige Modelle erlangt werden, sondern muss über Beobachtungen und Gruppierungen erfolgen (Herrmann-Pillath 2011, S. 193 ff.). Das rationale Handeln des Homo Oeconomicus ist allerdings nur bedingt vorhanden und wird vielmehr durch emotionale und kognitive Faktoren geprägt (Daxhammer und Facsar 2012, S. 76). Eine Studie wies diese Abweichung zum Homo Oeconomicus nach (Wahren 2009, S. 45 f.). Damit zeigt sich eine Divergenz zur klassischen Wirtschaftswissenschaft als durchaus gerechtfertigt. Entscheidungen unter Risikogesichtspunkten entstehen nach heutigem Wissen nach der Prospect Theory (Kahnemann und Tversky 1979, S. 279) von Daniel Kahnemann und Amos Tversky (Wahren 2009, S. 73). Daraus lässt sich ableiten, dass risikobehaftete Entscheidungen nur schwerlich getroffen und auf eintretende Risiken falsch reagiert werden. Dies hat einen großen Einfluss auf die Innovation. Der Antrieb von Evolution besteht aus einer Balance von induktiver und deduktiver Ausrichtung (Kirsch et al. 2010, S. 88 f.). Für die Sparkassen stellt sich die Frage, inwieweit ein Unternehmen den Veränderungsprozess vorantreiben, aber gleichzeitig an bestehenden Eigenschaften festhalten soll.

Als grundlegende Notwendigkeit der evolutionären Entwicklung gilt es, die Konkurrenz zueinander und die Kooperation miteinander zu diskutieren. Eine Kooperation bündelt die Stärken der Unternehmen, erweist sich als kostengünstig für die Organisationen, kann letztendlich aber auch zu einer stagnierenden Weiterentwicklung führen (Otto 2011, S. 21). Als oberste Motive der Kooperation sind die Schonung und die Gewinnung von Ressourcen aufzuführen und damit vor allem folgende Punkte zu nennen: Know-how, Human Resources, Risikotragfähigkeit, Neukundengewinnung, Senkung von Markteintrittsbarrieren (Hausschildt und Salomo 2011, S. 160 ff.). Ernst & Young untermauerte mit ihrer Studie Kreditgeschäft 2.0, dass Banken auf den Wettbewerb tendenziell mit Kostensenkungen reagieren und weniger bereit sind, durch Innovationen oder Kooperationen auf die gestiegenen Anforderungen zu reagieren (Ernst & Young 2015, S. 5). Im Sparkassensektor, so eine Umfrage, rechnen 88 % mit Fusionen in den kommenden Jahren, und 81 % gehen von einer Zentralisierung von Aufgabenfeldern und der Verschmelzung von Verbänden aus. Vor allem die unterschiedlich agierenden Verbände sorgen bei den deutschen Sparkassen für ein langsames Voranschreiten (Terliesner 2016, S. 13 f.).

Das weltweite Finanzsystem hat sich über Jahre hinweg fast unbeirrt vermehrt und ausgebreitet. Dabei verfolgten die Unternehmen lediglich das Ziel des ewigen Wachstums. Banken sind in Gänze ein wichtiger Wirtschaftsfaktor. Sie müssen sich deshalb auf die notwendigen Prozesse fokussieren. Diese Eindampfung führt zwangsläufig zu einer Qualitätssteigerung der einzelnen, dann noch bestehenden Prozesse und keiner Quantitätsausweitung der Dienstleistungen, wie sie

vor der Finanzkrise vorzufinden waren (Otto 2011, S. 28). Das Auslagern gewisser Geschäftsfelder (Outsourcing) an Spezialisten schafft die Möglichkeit, sich auf die Kernunternehmungen zu konzentrieren (Scholtissek 2007, S. 33 f.). Durch diese strategische Entscheidung erzielt ein Unternehmen sowohl Kosteneinsparungen, als auch eine qualitative Verbesserung des ausgelagerten Bereichs (Dreher und Kinkel 2007, S. 103). Hier bieten sich beispielsweise Kooperationen mit regionalen Vermögensverwaltungsgesellschaften an. Zu beachten sind auch mögliche Synergieeffekte und in welcher Höhe diese eintreten könnten (Hausschildt und Salomo 2011, S. 160).

Michael Porter sieht auch in einer starken Konkurrenz einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen, denn diese helfen beim Ausbau der Branche und gleichzeitig erschweren sie den Markteintritt für andere Unternehmen. Er empfiehlt bewusst auf Marktanteile „guter Konkurrenz“ zu verzichten und zugleich gemeinsam und gezielt schwache Konkurrenz aus dem Markt zu drängen (Porter 2010, S. 268 f.). Der beschriebene Sachverhalt und die vielen Marktteilnehmer im Bankensektor lassen vermuten, dass dies im aktuellen Marktumfeld nicht zutrifft. Sparkassen sollten vor allem im Bereich Konkurrenz aktiver und aggressiver auftreten.¹ Als Einheit ist auch eine längst überfällige Konsolidierung² am deutschen Bankenmarkt zu stemmen.

In der Diskussion über Beständigkeit und damit Konstanz oder Veränderung im Unternehmen, gilt es auch, die Struktur eines Unternehmens und dessen Organisation zu untersuchen. Dieser Prozess dient nicht nur der Identifikation von Verbesserungsmöglichkeiten, sondern auch der Erkennung von bereits funktionierenden Bereichen. In den letzten Jahren hat sich deutlich gezeigt, dass den Banken eine klare Strategie fehlt, welche sich nicht auf die dauerhafte Senkung von Kosten und damit Filialschließungen stützen darf (Henke et al. 2016, S. 29 ff.). Vielmehr sollten Sparkassen ihr Produktangebot analysieren und infrage stellen, ob es genügt, rentable und benötigte Produkte anzubieten und dafür unrentable Geschäftsfelder³ zu streichen. Dazu zählt auch eine Überarbeitung der Preisstrukturen (Walter 2015, S. 37). In einigen Bereichen wird eine Neustrukturierung

¹Vgl. Expertenbefragung B.

²Dirk Müller wies im Zuge der der Stresstests auf zu viele einzelne Institute in Deutschland hin. Vgl. n-tv (2016). Die Aussage ist deshalb gewichtig, da Dirk Müller als Chairman im Diplomatic Council im Bereich Fair Finance agiert. Vgl. Diplomatic Council The Global Think Tank (2016).

³Nach Michael Porter lohnt es sich, unrentable Felder von der Konkurrenz bedienen zu lassen. Vgl. Porter (2010), S. 271.

benötigt. Für den Prozess der Analyse, dem Erkennen von Handlungsfeldern, den Umsetzungsideen und der Motivation der Mitarbeiter bedarf es gut ausgebildeter Führungskräfte. Jedoch ist es auch von Vorteil, die Mitarbeiter in die Strategiefindung miteinzubeziehen (Henke et al. 2016, S. 29 ff.). An dieser Stelle erfolgt ein Exkurs in die Principal-Agenten-Problematik. Diese besagt, dass eine vom Principal delegierte Aufgabe an den Agenten nicht zwangsläufig nach dessen Vorstellungen umgesetzt wird, sondern vielmehr die Interessen der ausführenden Kraft im Mittelpunkt stehen. Das Verfolgen von Eigeninteressen auf Kosten des Gesamtwohles ist zwingend zu vermeiden. Ein entsprechendes Anreizsystem gilt es zu etablieren (Kiener 1990, S. 19 ff.). Die Unternehmensstrategie oder die Unternehmenspolitik ist in regelmäßigen Abständen zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen. Zentrale Aufgabe muss die Identifizierung von Hauptaufgabenfeldern, die Herausarbeitung einer Zielgruppe und darauf aufbauend die Planung der Unternehmung und deren weitere Entwicklung sein.

Die Umsetzbarkeit der Entscheidungen und eine langfristige Planung gelten als Grundvoraussetzung. Dabei wird sichtbar, dass Beständigkeit und Veränderung eine gewisse Balance darstellen. Gleichzeitig offenbart sich das positive Spannungsfeld zwischen Konstanz und Evolution. Um bestehende Strukturen zu ändern und gefestigt in die Zukunft zu blicken, bedarf es auch dem Willen, diese Prozesse voranzutreiben. Allerdings zeigen Sparkassen hier häufig eine Blockade⁴ in ihren eigenen Reihen, die es zu durchbrechen gilt (Terliesner 2016, S. 15). Unüberlegte, hastige und permanente Änderungen führen dazu, dass Mitarbeiter sich schwerlich mit dem Unternehmen identifizieren und damit die Unternehmenskultur ins Wanken gerät, denn diese bilden einen Grundpfeiler für erfolgreich geführte Veränderungsprozesse und damit wettbewerbsfähige Unternehmen (Niederhäuser und Rosenberger 2011, S. 33 f.).

Jede Bankenorganisation ist unterschiedlich aufgestellt und kann verschiedene Fähigkeiten nutzen. Dies ist auch bei der Neuausrichtung der deutschen Sparkasse und deren Strategie zu beachten. Der Blick auf die Konkurrenz erweist sich zunächst als nebensächlich. Die eigenen Ideen, die Umsetzungsgedanken und die notwendigen Ressourcen schafft jedes Institut für sich. Demnach ergibt sich auch für jedes eine eigene Strategie (Henke et al. 2016, S. 31).

⁴Widerstand einzelner Entscheidungsträger entsteht häufig dadurch, dass diese Personen ein Eigeninteresse verfolgen. Vor allem tiefgreifende Wandlungen führen zu einer Behinderung. Vgl. Deeken (1997), S. 156 ff.

2.2 Kundenorientierung und Kundenbedürfnisse

Trotz des Wandels der deutschen Bankenkultur und den damit verbundenen Filialschließungen, ist der Betreuer weiterhin als wichtigstes Beratungsinstrument anzusehen. Das liegt vor allem in der Tatsache begründet, dass die Online-Lösungen standardisiert aufgebaut sind und daher keinen Spielraum für individuelle Bedürfnisse⁵ aufweisen (Freese 2016, S. 27). Zu diskutieren ist allerdings die Rolle der Filiale. Diese fiel zuletzt dem gestiegenen Kostendruck des Sparkassenapparats zum Opfer. Der Prozess schien für viele Sparkassen unumgänglich. Ein Umdenken betreffs der weiterhin bestehenden Filialen fand allerdings nicht oder nur begrenzt statt (Berg et al. 2016, S. 32). Eine Untersuchung kam zum Ergebnis, dass Kunden ihr Verhalten stark an die Komplexität der einzelnen Produkte anpassen (Rohrmeier 2015, S. 48 f.). Eine empirische Analyse der FOM für Oekonomie & Management zeigte, dass auch gut ausgebildete Young Professionals noch die Dienste eines Beraters in Anspruch nehmen. Die Quote blieb in den letzten Jahren konstant (Bensch et al. 2016, S. 8). Gegenwärtige Diskussionen über Filialschließungen und Neugestaltungen sind also schlussfolgernd durchaus berechtigt. Es bedarf einer Neuausrichtung des Filialsystems mit einer strikten Orientierung an bestehenden und zukünftigen Kundenbedürfnissen. Hierzu zählt auch die Produktberatung⁶, nicht aber der Produktverkauf. Nur so kann eine auf Vertrauen basierende Kundenbeziehung aufgebaut und gefestigt werden (Berget et al. 2016, S. 32). „Vertrauen zwischen Kunde und Bank kann nur durch offene, ehrliche, umfassende, aber auch erfolgreiche Kommunikation und Beratung aufgebaut werden“ (Siepmann 2016, S. 33). Eine Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young zeigt allerdings, dass aktuell lediglich 40 % der Kunden ihrer jeweiligen Bank vollkommenes Vertrauen entgegen bringen (Ernst & Young 2014, S. 5). Außerdem besteht das Vertrauen in den Kundenberater und ein bedürfnisgerechtes Gespräch nicht mehr (Henke et al. 2016, S. 30).

Ein Lösungsansatz der hohen Kostenstruktur liegt in der Reduzierung der Kosten durch Prozessoptimierung und Effizienzsteigerung. Emotionslose Routineaufgaben übernimmt dann durchaus ein automatisiertes Computersystem. Menschliche Dienstleister sind allerdings weiterhin gefragt. Dieser Spagat gelingt

⁵45 % der 508 Befragten legten großen Wert auf individualisierte Finanzprodukte bei ihrer Hausbank. Vgl. Bensch et al. (2016), S. 9.

⁶Die Beratung ist in vielen Sparkassen als mangelhaft einzustufen und das obwohl Sparkassen genau dies als Aushängeschild nutzen. Diese Aussage bezieht sich nicht nur auf komplexe Produkte, sondern ist auch bei einfachen Beratungen wahrzunehmen. Vgl. Expertenbefragung B.

in erster Linie durch einen Kundennutzen im persönlichen Gespräch über originelle, individuelle Lösungen. Basis dafür ist ein gegenseitiges Vertrauen und Sympathie (Thomsen 2016, S. 21 f.).

Wie eng die einzelnen Attribute zukunftsfähiger Unternehmen verwoben sind, zeigt die Möglichkeit, Kooperationen mit ortsansässigen Partnern gemeinsam in einem „Dienstleistungszentrum“ zu verwirklichen und damit vom gegenseitigen Kundenstrom und Kostensenkungen zu profitieren (Berg et al. 2016, S. 31). Hier ist die Kombination von Kooperation mit einem Spezialisten, einem Vermögensverwalter und einer gleichzeitigen Optimierung der Prozesse anzuführen.

Innerhalb einer Privatkundenstudie gaben 88 % der Befragten an, die persönliche Beratung vor Ort zu schätzen. Verantwortlich dafür ist vor allem der jeweilige Berater. Speziell Sparkassen profitieren von diesem Ergebnis, denn sie heben sich durch die persönliche Beratung von der Konkurrenz ab (Frank und Mihm 2016, S. 36 f.). Für Kunden spielt die Filiale also auch in Zukunft eine wichtige Rolle. Schließlich halten 59 % der Bankkunden eine persönliche Beratung für wichtig (Ernst & Young 2014, S. 10). Voraussetzung bildet allerdings ein neutraler Berater (Rohrmeier 2015, S. 50).

Anpassungen des Filialsystems der Sparkassen sind zwingend notwendig. Hierbei spielen Filialschließungen eine ebenso wichtige Rolle wie die Bildung einer Filialbasis für die kommenden Jahre. Filialschließungen als Reaktion auf den gestiegenen Kostendruck, ohne das Umdenken bei noch bestehenden Zweigstellen, führen zu einer ständigen Überprüfung des Filialsystems und einem anhaltenden Prozess der Zweigstellenreduktion. Dass dieses Vorgehen langfristig schädlich für die Bank ist, zeigt das nachfolgende Ergebnis. 10,5 % der betroffenen Kunden wechseln nach einer Filialschließung die Bank. Der potenzielle Schaden, gepaart mit dem Verlust eines etablierten Akquisitionsmodells, bleibt bei Filialschließungen wohl unberücksichtigt. Die kurzfristige Kostensenkung wird bei der Entscheidung übergewichtet. Vielmehr bedarf es in diesem Bereich einer Ergänzung der etablierten Beratungsmodelle vor Ort über bequeme und schnelle Lösungen über digitale Kanäle. Dann ist der Kunde auch bereit, für die regionale Präsenz und Beratung vor Ort ein entsprechendes Entgelt zu zahlen. Sparkassen müssen demnach nicht als Kostenführer auftreten (Frank und Mihm 2016, S. 37 f.).

Den Kunden in den Mittelpunkt des Handelns zu stellen, ist ein wesentlicher Faktor für erfolgreiche Innovationen. Das sogenannte Preis-Leistungs-Verhältnis oder Kosten-Nutzen-Verhältnis gilt es, weiter zu fokussieren und zudem im Kundeninteresse zu handeln. Ein dauerhafter Austausch mit eigenen oder potenziellen Kunden erweist sich als essenziell. Kunden erwarten die stetige Weiterentwicklung bestehender Konzepte.

Aufgrund einer Bedarfsabfrage entsteht eine Partnerschaft zwischen Kunde und Bank. Zudem erkennt der Kunde einen Nutzen in den angebotenen Produkten und Dienstleistungen. Als Folge entstehen Vorteile für die Bank in Form von steigenden Umsätzen, Gewinnen, erhöhter Kundenbindung und gestärktes Vertrauen. In einem weiteren Schritt schafft es die Bank, die Stakeholder durch ein erfolgreiches Wirtschaften zu entlohnen (Auge-Dickhut et al. 2015, S. 194 ff.). Stakeholder profitieren direkt vom Erfolg eines Unternehmens (Freeman 2010, S. 53). Das Befriedigen der Stakeholderbedürfnisse spielt eine essenzielle Rolle für einen langfristigen Unternehmenserfolg (Niederhäuser und Rosenberger 2011, S. 84). Darüber hinaus stellt ein Unternehmensgewinn die Grundlage für Innovationen dar (Neumann 2000, S. 16).

Eine Vertrauenskrise⁷ ist in der deutschen Bankenbranche allgegenwärtig (Ernst & Young 2014, S. 12). Diesen Problemen sollten sich deutsche Sparkassen stellen, den Kunden wieder in den Mittelpunkt der Beratung rücken, Mitarbeiter qualifizieren und auf den Produktverkauf verzichten. So gelingt es der Sparkasse wieder einen Mehrwert für die Stakeholder zu erzielen. Die Qualität in der Finanzbranche wurde zuletzt vor allem durch regulatorische Anforderungen vorangetrieben. (Freese 2016, S. 28) Gemäß dem Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschland (kurz: VÖB) ist auch in den Jahren 2017 und folgende mit diversen regulatorischen Umsetzungen zu rechnen. Beispielhaft ist hier MiFID II zu nennen (Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschland 2016, S. 24).

In der Kundenberatung bedeutet der steigende Qualitätsanspruch, eine passende und optimalste Lösung für den Kunden zu finden (Berger und Holl 2015, S. 221). Zu unterscheiden sind die funktionale und technische Qualität. Während die funktionale Qualität die Dienstleistung und damit das Ergebnis an sich betrachtet, beschreibt die technische Qualität die Art und Weise der Leistungserbringung. Für den Kunden spielt die passende Lösung eine übergeordnete Rolle. Studien haben gezeigt, dass der Kunde das Image eines Unternehmens und anderer Marktteilnehmer auf die Produktqualität bzw. die zu erwartende Leistung adaptiert (Güthoff 1995, S. 49 ff.). Hier sollten vor allem Sparkassen aufhorchen.

Die Gründung neuer Unternehmen (z. B. <https://www.Fairr.de> GmbH) (<https://www.Fairr.de> GmbH 2016), mit dem Hintergrund transparente und kostengünstige Alternativen zu den Bankprodukten zu bieten, zeigt allerdings auch, dass die

⁷Die Finanzbranche hatte mit einem Einbruch an Vertrauen und gleichzeitig einem Anstieg der Unsicherheit zu kämpfen. Dies führe neben weiteren Effekten zu einer Steigerung der Risikofaktoren und schlussendlich zu einer Eintrübung der gesamten Stabilität. Vgl. International Monetary Fund (2016), S. 1.

etablierten Finanzinstitute an dieser Stelle nachjustieren müssen, denn eine offene und ehrliche Kommunikation der Produktspezifikationen und deren Ausrichtung im Kundeninteresse ist ebenfalls ein Qualitätsmerkmal (<https://www.Fairr.de> GmbH 2016).

Der Gedanke an eine höhere Qualität in der Kundenberatung knüpft an die Ausführungen zur Kundenorientierung an.

2.3 Mit Flexibilität und Wandlungsfähigkeit zum Wettbewerbsvorteil

Wandlungsfähigkeit und langfristige Unternehmensplanung schließen sich nicht aus. Sie sorgen gemeinsam für einen andauernden Unternehmenserfolg. Finanzintermediäre handeln allerdings mit einer geringen Weitsicht, ungeduldig und für das Unternehmen und die Mitarbeiter nicht nachhaltig (Glänzer 2011, S. 44 f.).

Unternehmen stehen immer mehr der Aufgabe gegenüber, Veränderungsprozesse rasch wahrzunehmen und das Gesamtunternehmen daran anzupassen. Das liegt an einer dauerhaft ansteigenden Komplexität sowie immer schnelleren Marktänderungen und damit verbundenen variierenden Bedürfnissen (Blecker und Kaluza 2005, S. 2 f.). Eine fixe Reaktionszeit auf veränderte Marktbedingungen genügt nicht. Vielmehr gilt es, im Voraus eigenständig Lösungswege zu definieren, Risiken aufzudecken und diese zu bewerten (Armos et al. 2010, S. 13 ff.). Flexibilität beruht auf proaktiven Handlungen. Nur dann kann die Wandlungsfähigkeit eines Unternehmens fruchten und im besten Fall einen Wettbewerbsvorteil generieren (Blecker und Kaluza 2005, S. 2 f.). Wandlungsfähigkeit ist demnach eine Art Evolution (Burmann 2005, S. 30 f.).

Entscheidungsprozesse basieren häufig auf vereinfachten Modellen und allgemeinen Annahmen. Unternehmen sind aber individuell und durch eigene Einflussfaktoren geprägt (Armos et al. 2010, S. 13 ff.).

Wandlungsfähigkeit zeigt eine hohe Abhängigkeit von den Entscheidern. Diese sehen sich grundsätzlich der Frage ausgesetzt, ob sie sich dem Wandel stellen oder nach bekannten Mustern handeln und damit Veränderungen nicht zulassen (Petersen 2011, S. 27).

Ein zukunftsfähiges Unternehmen erweist sich in kürzester Zeit als anpassungsfähig und kann sich den Gegebenheiten am Markt anpassen (Nassehi 2008, S. 16). Dies kann allerdings nur dann reibungslos vonstattengehen, wenn das Unternehmen eine funktionierende Organisationsstruktur mit bevollmächtigten Entscheidungsträgern aufweist. Ein zeitintensiver Entscheidungsapparat verlangsamt die Reaktionszeit des Unternehmens. Die Lösung findet sich entweder in

einer despotischen Unternehmensführung oder in der Handlungsbefugnis einzelner Personen ohne langwierige Rücksprache und Entscheidungsprozesse (Nassehi 2008, S. 16).

Die langfristige Unternehmensplanung unter Berücksichtigung möglicher zukünftiger Veränderungen wird als „Entwicklungsflexibilität“ bezeichnet. Im Spannungsfeld von aktueller Ausrichtung und in der Zukunft liegender Anforderungen und Herausforderungen erfolgt eine Neuausrichtung der Unternehmung auf gesamter Ebene. Dies impliziert schon heute eine langfristige Unternehmensplanung unter Beachtung interner und externer Veränderungsprozesse und sichert damit einen nachhaltigen Unternehmenserfolg und gleichzeitig die Sicherung der Existenz (Horstmann 2011, S. 41 f.).

Aufgrund der beschriebenen Charakteristika lassen sich reaktive Schließungsprozesse von Zweigstellen nicht der „Entwicklungsflexibilität“ zuordnen. Das veränderte Kundenverhalten und die Anforderungen der Kunden im Zeitalter der Digitalisierung wurde schlichtweg nicht erkannt und floss damit nicht in vergangene Strategieentscheidungen mit ein.

Darüber hinaus bedarf es einer strukturierten Entscheidungsfindung. Dies kann über vorgefertigte Pauschalstrategien erfolgen, welche in dieser Form rational und ohne Berücksichtigung der aktuellen Unternehmenssituation oder Emotionen angewandt werden. Durch diese Musterlösungen, die einer langfristigen, weil im Vorfeld überdachten Ausrichtung des Unternehmens gleichzustellen sind, gelingt dem Entscheidungsträger die Sicht auf das Unternehmen aus der Vogelperspektive. Somit vermeidet das Unternehmen, Aktionen zu über- oder unterbewerten und schließt damit gesteigerten Optimismus und überzogene Verlustaversion aus. Gleichzeitig legt die Unternehmensführung den Grundstein einer nachhaltigen Unternehmensführung und vermeidet kurzfristige und damit eventuell schädliche Gewinnmaximierung (Kahnemann 2014, S. 418 f.).

Ein Unternehmen kann sich demnach durchaus kurzfristig flexibel sowie wandlungsfähig und trotzdem langfristig ausrichten.

2.4 Innovationen als Triebfeder zur Zukunftssicherung

Innovationen sind Änderungen und Anpassungen in jeder möglichen Unternehmensebene durch originelle, neuartige und umsetzbare Ideen, die in dieser Form für das Unternehmen eine Weiterentwicklung vom Status quo bedeuten und zusätzlich einen Nutzen schaffen. Sie gewährleisten die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens und führen zu einem Wettbewerbsvorteil.

Im Grunde baut ein geplanter Innovationsprozess darauf auf, Veränderungen wahrzunehmen und Entwicklungen zu erkennen. In einem weiteren Schritt ist zu prüfen, welche dieser Beobachtungen umgesetzt werden können, um letztendlich ein rentables Geschäftsfeld zu bilden (Horx et al. 2007, S. 64 f.). Unternehmen benötigen neben Ideen ein ökonomisches und sozialwissenschaftliches Verständnis, um Innovationen erfolgreich umzusetzen (Brem und Vahs 2015, S. 2). Ideen entwickeln sich oftmals aus der Situation oder Intuition heraus, basieren aber immer auf den Vorkenntnissen, der Ausbildung und den Fähigkeiten des Ideengebers (Disselkamp 2012, S. 18). Zur Verwirklichung und Erlangung neuer Ideen bedarf es dem Dürfen, Können, Machen und Wollen jedes Mitarbeiters, der Führungskräfte und der Unternehmensleitung sowie deren Interaktion (Disselkamp 2012, S. 61).

Die Zufriedenheit der Mitarbeiter spielt im täglichen Arbeitsumfeld eine wichtige Rolle. Gemäß dem Gallup „Engagement Index“ in Deutschland weisen 16 % der Angestellten eine hohe emotionale Bindung zum Arbeitgeber auf. Dieser Anteil ist maßgeblich für den Unternehmenserfolg verantwortlich. Alleine in Deutschland beziffert Gallup finanzielle Auswirkungen in Höhe von 76 bis 99 Mrd. EUR durch Mitarbeiter, die sich ihrem Arbeitgeber nicht emotional verbunden fühlen (Gallup 2016, S. 1).

Die Verantwortlichen haben die Aufgabe, einen Wandel in den eigenen Reihen anzustoßen und für eine neuartige Kultur zu sorgen. Dies beinhaltet insbesondere für Sparkassen, Ideen aus dem Verband ernst zu nehmen und umzusetzen oder den Verband als Instanz zu etablieren, der Änderungen auf der gesamten Sparkassenebene erarbeitet und in einem weiteren Schritt gemeinsam mit allen Sparkassen realisiert (Burgmaier und Hüthig 2015, S. 111 f.).

Grundlage für kreative und originelle Ideen ist im Allgemeinen der Aufbau des Unternehmens (Corsten et al. 2006, S. 48). Dabei lassen sich folgende Punkte anführen:

„Kommunikationsstruktur“

Die Teilhabe von Mitarbeitern an jeglichen Informationen ist von Vorteil, wenn gleich nicht alle Informationen Transparenz erfordern (Disselkamp 2012, S. 76). Als ebenfalls relevant erweist sich eine zweigleisige Informationsstruktur, in welcher Informationen sowohl von der Unternehmensleitung an die Angestellten, als auch umgekehrt erfolgen (Corsten et al. 2006, S. 50). Die Kommunikation mit Außenstehenden, beispielsweise Kunden, sollte in der Kommunikationsstruktur beachtet werden. Sie bietet die Möglichkeit, das Unternehmen zu präsentieren und das Bild des Unternehmens in der Öffentlichkeit zu malen (Niederhäuser und Rosenberger, 2011, S. 84).

„Standardisierung“

Eine Auseinandersetzung mit unbekannten Problemen oder Themenfeldern wird gemieden je detaillierter Arbeitsabläufe und Tätigkeitsfelder festgezurr sind (Corsten et al. 2006, S. 49). Das grundsätzliche und offenere Definieren von Richtlinien ist durchaus sinnvoll (Hausschildt und Salomo 2011, S. 41).

„Zentralisierung“

Eine flache Hierarchie und damit eine hohe eigenmächtige Entscheidungsbefugnis bzw. kurze Abstimmungswege erweisen sich für Innovationen vorteilhaft (Corsten et al. 2006, S. 49). Ergänzend hierzu empfiehlt sich eine zentrale Abteilung, die sich mit dem Thema Innovationen beschäftigt, als Ansprechpartner und Realisator dient und über ausreichende Kompetenzen verfügt, Ideen zu prüfen und umzusetzen (Hausschildt und Salomo 2011, S. 161).

„Alter des Unternehmens“

Unter Abgleich des Unternehmens- und Branchenalters kann gezeigt werden, wie etabliert das Unternehmen am Markt ist. Zum einen zeigt das Unternehmen damit, wie resistent es sich am Markt beweisen konnte und damit flexibel auf Veränderungen reagierte. Auf der anderen Seite kann ein älteres Unternehmen durch jüngere Unternehmen neue Impulse erhalten (Brem und Vahs 2015, S. 77 f.).

„Finanzielle Ressourcen“

Mit ausreichend finanziellen Mitteln hat die Unternehmung die Möglichkeit, Ideen zu sammeln, zu prüfen und entsprechend umzusetzen (Brem und Vahs 2015, S. 81).

„Unternehmensgröße“

Hier ist eine Mitarbeiteranzahl von mindestens 1000 Beschäftigten anzuführen. Die Vorteile sind vor allem auf die zur Verfügung stehenden Ressourcen und die Attraktivität für Kooperationen zurückzuführen (Brem und Vahs 2015, S. 83).

Innovationen führen zur Gewinnung von Marktanteilen, einem Vorantreiben technologischer Fortschritte und letztendlich einer Steigerung der Unternehmensgewinne. Damit einhergehend baut das Unternehmen Marktanteile aus und wächst. Dies wiederum hat zur Folge, dass das Unternehmen den Pfad der Dezentralisierung verlassen und zu einem Schwergewicht heranwachsen kann. Der Betrieb verliert seine Flexibilität. Aus Sicht der unterlegenen Unternehmen entsteht nun der Vorteil, selbst Innovationen vorantreiben zu können. Das beschriebene Schema startet von vorne. Es kann also als Herausforderung angesehen werden, dauerhaft innovativ und damit Marktführer zu sein (Cantner 2011, S. 204 ff.). Hierzu

bedarf es auch einer Positionierung als Kostenführer oder Nutzenführer. Während der Kostenführer ein geringes Angebot aufweist und damit Produkte und Dienstleistungen kostengünstig anbietet, etabliert sich der Nutzenführer über ein größeres Angebot, gepaart mit einer erhöhten Qualität (Disselkamp 2012, S. 33). Das beschriebene Szenario ist unter dem Namen „Schumpeter I“ bekannt und skizziert negative Skaleneffekte. Eine Monopolisierung des Bankensektors ist auszuschließen. Vielmehr kann von einer Koexistenz ausgegangen werden (Cantner 2011, S. 202 ff.). Dies zeigt allerdings auch, dass die deutschen Sparkassen der Gefahr ausgesetzt sind, ihre Stellung als Marktführer zu verlieren, denn anhaltender Erfolg gelingt nur durch ständige Innovation (Disselkamp 2012, S. 12). Zukunftsfähige Unternehmen bilden die Basis für Innovationen und umgekehrt tragen Innovationen ebenso zur Zukunftssicherung eines Unternehmens bei.

Zukunftsfähigkeit deutscher Sparkassen

Ansatzpunkte innovativer Unternehmensgestaltung

Deeken, M.; Specht, K.

2017, IX, 44 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-18699-9