

Innovationsmanagement in gemeinwohlorientierten öffentlichen Unternehmen

Herausforderungen und Chancen am Beispiel der Deutschen Sparkassenorganisation

Deutsche Sparkassen; Innovationsmanagement; Innovationskultur; Top-Management-Support; Kundenorientierung; Wissensmanagement; Kreativitätstechniken; Diskriminanzanalyse

Die zunehmende Bedeutung eines Innovationsmanagement in Finanzinstituten wird anhand der Deutschen Sparkassenorganisation belegt. Die vorgelegte Vollerhebung beschreibt erstmals die Innovationskultur in den deutschen Sparkassen. Die Ergebnisse wurden durch deskriptive und multivariate statistische Analysen ermittelt. Hierbei lassen sich die deutschen Sparkassen in innovative, teilweise innovative und nicht innovative Institute aufteilen. Sparkassen sind umso innovativer, je mehr ihre Leitungsgremien Innovationsaktivitäten unterstützen (Top-Management-Support) und je kundenorientierter sie agieren. Die praktischen Handlungsempfehlungen an die Sparkassenorganisation lassen sich auf eine Vielzahl weiterer gemeinwohlorientierter Unternehmen des öffentlichen Sektors übertragen.

I. Einleitung: Deutsche Sparkassen als exemplarisches Untersuchungsfeld

Die deutschen Sparkassen stehen trotz ihrer gegenwärtigen Stabilisierungsfunktion für das deutsche Finanzdienstleistungsgewerbe im Rahmen der Weltfinanzmarktkrise vor anspruchsvollen Herausforderungen hinsichtlich ihrer langfristigen Existenzsicherung. Die zu beobachtende Umfeldentwicklung erfordert künftig auch in den deutschen Sparkassen einen strengeren ertrags- und potenzialorientierten Ressourceneinsatz als bislang. Tendenziell sinkende Nettomargen nach Risikovorsorge bei gleichzeitig steigendem Ergebnisanspruch der Kapital gebenden Eigentümer bedeuten eine zwangsweise Senkung von Personal- und Sachkosten in den Sparkassen. Ansatzpunkte zur Gegensteuerung sind einerseits Erhöhung der Erträge durch gezielte, innovative Vertriebssteuerung oder andererseits Rückführung von Ressourcen ohne hinreichende Ergebnispotenziale. Zu den Herausforderungen zählen im Wesentlichen zunehmende Erwartungen seitens der Kunden, verstärkter Wettbewerb, intensiviertere Renditeforderungen der Anteilseigner, Regulierungstendenzen und erhöhte administrative Anforderungen der Bankenaufsicht sowie der soziodemografische Wandel.

Die deutsche Sparkassen-Finanzgruppe nimmt unter Größenaspekten mit einem Geschäftsvolumen von ungefähr 3.600 Mrd. Euro im europäischen und globalen Kontext eine herausragende Position unter den Sparkassenvereinigungen ein (DSGV 2008).¹

Angesichts der genannten Herausforderungen hat die Deutsche Sparkassenorganisation im Jahr 2009 das Erfordernis eines Innovationsmanagement für die Sparkassen erkannt und in ihrer aktuellen Geschäftsstrategie verankert. Zudem wurde zur Operationalisierung von Innovationsmanagement-Strukturen in den Sparkassen zwischenzeitlich ein bundesweiter Innovationskreis implementiert (Schölzel 2009). Mit einem zeitlichen Vorlauf von einem Jahr haben die Autoren damit begonnen, die in der Deutschen Sparkassenorganisation bislang unreflektierte Thematik mit dem Ostdeutschen Sparkassenverband (OSV) gemeinsam aufzuarbeiten. Das Projekt und die damit verbundene empirische Befragung verfolgte insbesondere folgende Ziele: Zum einen sollte erstmalig der Status quo des Innovationsmanagement in deutschen Sparkassen beschrieben werden. Zum anderen werden aus den Befragungsergebnissen Handlungsempfehlungen zur Einführung von Innovationsmanagement-Strukturen für die Sparkassen abgeleitet.

Der Artikel ist im weiteren Verlauf wie folgt aufgebaut: Kapitel II ist einem Literatur Review gewidmet. Kapitel III enthält das Forschungsdesign und die Befragungsmethodik. Kapitel IV veranschaulicht die Befragungsergebnisse. Die Abhandlung schließt in Kapitel V mit Handlungsempfehlungen für ein spezifisches Innovationsmanagement in Sparkassen, die sich auf eine Vielzahl vergleichbarer öffentlicher und gemeinwohlorientierter Unternehmen übertragen lassen.

II. Literatur-Review zu Innovation in Finanzserviceunternehmen

Die deutschen Sparkassen sind aufgrund föderaler Sparkassengesetzgebungen der Bundesländer als öffentliche und gemeinwohlorientierte Unternehmen einzustufen, gemäß einschlägiger aufsichtsrechtlicher Vorschriften wie etwa dem Kreditwesengesetz gelten sie gleichsam als Banken (DSGV 2008). Der Literaturüberblick konzentriert sich daher auf Innovationsmanagement in Serviceunternehmen und in der Bankenlandschaft.

Hinsichtlich empirischer Forschung zum Innovationsmanagement in Sparkassen besteht bisher eine Lücke in der Literatur.² Bei den bislang verfügbaren Literaturquellen handelt es sich um praxisorientierte Kommentierungen der aktuellen Geschäftsstrategie der Sparkassen durch Repräsentanten der Deutschen Sparkassenorganisation.³ Die vorliegende Studie leistet einen Beitrag zur Schließung dieser Forschungslücke. Allerdings existieren auch im deutschsprachigen Raum einige Studien, die sich mit dem Innovationsmanagement in Banken allgemein beschäftigen. Die Langzeitbeobachtung bankspezifischer Innovationstrends durch das Fraunhofer Institut für Arbeitsorganisation (IAO) Stuttgart bildet hier den Schwerpunkt. Das IAO untersucht in dem Verbundforschungsprojekt „Innovationsforum Bank & Zukunft“ in jährlichen Trendstudien Filialkonzepte, die „Industrialisierung“ von Banken und Bewertungen strategischer Investitionsfelder

1 Der deutsche Sparkassensektor umfasst ca. 620 Einzelinstitute und befindet sich überwiegend noch in kommunaler Trägerschaft. Im Jahr 2009 wurden ca. 50 Mio. Kunden von ca. 377.000 Mitarbeitern in ca. 22.200 Geschäftsstellen betreut (DSGV 2008).

2 Vgl. Gerstlberger/Kreuzkamp/Schölzel 2010, S. 40 ff.

3 Vgl. stellvertretend Hilse 2009, Haasis 2009.

durch das Top-Management (Spath u. a. 2009; Spath/Bauer/Engstler 2008; Engstler 2009).⁴ Darüber hinaus behandelt die Arbeit von Widmer (1986) zum Innovationsmanagement in Banken neben Bankprodukt-Fallstudien für den deutschsprachigen Raum (Schweiz, Deutschland) auch Bankprodukte in den USA, Belgien sowie Italien. Die Deutsche Sparkassenorganisation wurde in der Arbeit von Widmer allerdings nur am Rande einbezogen.⁵ Obwohl der Servicesektor, dem auch Banken und Sparkassen zuzurechnen sind, insbesondere in den westlichen Industrienationen im vergangenen Jahrzehnt eine immer höhere Bedeutung erfahren hat, reflektiert die bislang verfügbare Empirie diesen Wandel bisher nur in Ansätzen. In der Literatur zum Innovationsmanagement spielen Serviceunternehmen nach wie vor eine deutlich kleinere Rolle als produzierende Unternehmen (Menor et al. 2002). Trotz dieses Ungleichgewichtes haben zwischenzeitlich mehr und mehr Autoren damit begonnen, Dienstleistungsinnovationen in den Fokus ihres Forschungsinteresses zu stellen. Die Identifikation zentraler Differenzierungsmerkmale eines Managements von Serviceinnovationen gegenüber dem Management von Produktinnovationen stellt den Ausgangspunkt dieser neueren Literaturquellen dar.⁶ Die internationale Literatur zum spezifischen Innovationsmanagement in Finanzserviceunternehmen identifiziert mehrere Schlüsselaktivitäten in Zusammenhang mit der Realisierung sowie der Vor- und Nachbereitung von Finanzservice-Innovationen. Diese lassen sich in personelle und soziale sowie organisationale Faktoren unterteilen (de Jong/Vermeulen 2003, S. 850). Aus den in der genannten Literatur diskutierten Erfolgsfaktoren für Innovationsaktivitäten im Servicesektor kristallisieren sich unter Berücksichtigung der bisherigen Praxisliteratur zum Innovationsmanagement in Sparkassen insbesondere folgende Schlüsselfaktoren heraus: (i) „Top-Management-Support“, (ii) „Kundenorientierung“, (iii) „Wissensmanagement“ sowie (iv) „Kreativitätstechniken und Anreizsysteme“. Diese Schlüsselfaktoren werden im Folgenden kurz diskutiert (Abbildung 1).⁷

1. Personelle und soziale Faktoren

Personelle Faktoren umfassen die Einbeziehung von Vertriebsmitarbeitern (Atuahene-Gima 1996; de Brentani 2001) und die Integration des Top-Managements sowie die Verfügbarkeit ausreichender personeller Ressourcen (Martin/Horne 1993; Breene/Nunes/Shill 2008). Letzteres bedeutet vor allem die Beauftragung projektbezogener interdisziplinärer und abteilungsübergreifender Innovationsteams (Avlonitis/Papastathopoulou/Gounaris 2001; Edgett/Parkinson 1994).

4 Hinsichtlich des letztgenannten Trends wurde durch den European Retail Banking Survey 2007 ermittelt (Engstler 2009, S. 22), dass (i) lediglich in 3 % der deutschen und 10 % der europäischen Banken ein spezifischer Kernprozess für das Innovationsmanagement komplett definiert und eingeführt ist, (ii) in 13 % der deutschen und 24% der europäischen Banken einzelne Prozesselemente für den zukünftigen Aufbau eines systematischen Innovationsmanagement etabliert sind, und dass (iii) in 72 % der deutschen und 62 % der europäischen Institute einzelne Innovationen gezielt stattfinden, jedoch noch kein systematischer Ansatz für das Innovationsmanagement implementiert ist.

5 Vgl. Widmer 1986.

6 Vgl. Hipp 2000; Metcalfe/Miles 2000; Küpper 2001; Teboul 2006; Küpper erachtet aufgrund einer Metaanalyse neuerer empirischer Studien einen hohen Immaterialitätsgrad, das Phänomen der Speicherunfähigkeit und das Erfordernis eines direkten, synchronen Kontakts zwischen Kunde und Service-Anbieter sowie die Zeitgleichheit von ‚Produktion und Konsum‘ als zentrale Differenzierungsmerkmale der Servicedienstleistung gegenüber einer Produktinnovation (sogenanntes ‚uno-acto-Prinzip‘), vgl. Küpper 2001.

7 Vgl. de Jong/Vermeulen 2003; Gerstlberger/Kreuzkamp/Schölzel 2010.

Soziale Faktoren umfassen informelle Beziehungen von Mitarbeitern zu Kunden, Lieferanten, Wettbewerbern und weiteren Kooperationspartnern (Sundbo 1997; Alam/Perry 2002), die Pflege einer offenen Kommunikationskultur (Lievens/Moenaert/S'Jegers 1999; Vermeulen/Dankbaar 2002) sowie hohe Freiheitsgrade für die innovierenden Mitarbeiter (de Jong/Vermeulen 2003, S. 852).

2. Organisationale Faktoren

Erfolgsrelevante organisationale Faktoren umfassen den systematischen Einsatz von Problemlösungs-, Kreativitäts- und Planungstechniken (Meyer/de Tore 2001; de Jong/Kemp 2001), die gezielte Freistellung von Mitarbeitern mit Schlüsselkompetenzen (Vermeulen 2001) sowie die Marktbeobachtung, den Pretest vor Markteinführung durch antizipative Kundenintegration und eine sorgfältig geplante Produktplatzierung am Markt (z. B. Edgett 1994; de Brentani 2001). Als organisationale Faktoren im Bereich der Unternehmenskultur gelten die schriftliche Formulierung und Implementierung einer Innovationsstrategie im Rahmen der Gesamtstrategie des Unternehmens (z. B. Edgett 1993; de Jong/Kemp 2001), eine kontinuierliche Mitarbeiterqualifikation und innovationsbezogene Trainings (Drew 1995 a; de Jong/Vermeulen 2003, S. 852) sowie die Aufbau- und Ablauforganisation des Innovationsmanagement (Drew 1995 b). Das Spektrum der eingesetzten Instrumente reicht hier von Job- und Aufgaben-Rotation bis zu speziellen Innovationsabteilungen (de Jong/Kemp 2001; Sundbo 1997; Scarbrough/Lannon 1989).

Das Fazit des Literatur Review besteht in der Erkenntnis, dass die Thematik Innovationsmanagement im Finanzdienstleistungssektor zwar zunehmende Beachtung findet, allerdings in der deutschen Sparkassenlandschaft bislang nahezu unreflektiert ist. Die relevante Literatur identifiziert „Top-Management-Support“, „Kundenorientierung“, „Wissensmanagement“ sowie „Kreativitätstechniken und Anreizsysteme“ als wichtige Dimensionen für den Innovationserfolg von Sparkassen.⁸

III. Forschungsdesign und Befragungsmethodik

In einer quantitativen Befragung wurden alle deutschen Sparkassen in Zusammenarbeit mit dem Ostdeutschen Sparkassenverband (OSV) im Zeitraum zwischen dem 14. November 2008 und dem 31. Januar 2009 zu ihrem Innovationsverhalten bzw. dem Status quo des Innovationsmanagement in der Sparkassenorganisation befragt. Bei der Vorbereitung des Untersuchungsdesigns wurde unterstellt, dass sich die Innovationsmanagementaktivitäten der deutschen Sparkassen modellhaft abbilden lassen und deren Innovationsfähigkeit bzw. der Innovationsreifegrad gemessen und empirisch evaluiert werden kann. Basis für die Untersuchung bildet ein Innovations-Fragebogen, dessen Inhalt und Konzeption wesentlich auf den Fragen des EFQM-Modells (EFQM 1999) sowie den im theoretischen Modell von de Jong und Vermeulen (de Jong/Vermeulen 2003)

⁸ Vgl. Gerstlberger/Kreuzkamp/Schölzel 2010.

identifizierten Erfolgsfaktoren für Innovationsaktivitäten im Service-Sektor fußt. Es wurde ein weitgehend standardisierter zwölfseitiger Fragebogen mit 29 geschlossenen Fragen eingesetzt. Durch die Vollerhebung wurde der Implementierungs- und Umsetzungsgrad der Betrieblichen Innovationssysteme in den deutschen Sparkassen überprüft. Darüber hinaus wurde die bisherige sektorale Unterstützungsleistung der Sparkassen-Finanzgruppe für die Einzelinstitute analysiert. Die Datenauswertung erfolgte dabei sowohl deskriptiv als auch multivariat. Eine erste Version des Fragebogens wurde basierend auf einem umfassenden Literatur Review und Gesprächen zunächst mit 25 Managern aus dem Finanz- sowie Beratungssektor erstellt und im Anschluss einem Pretest unterzogen. Dabei wurden gezielt Manager solcher Sparkassen für das Pretesting ausgesucht, die sich bereits mit der Entwicklung neuer Finanzservices beschäftigt haben. Hierbei wurden die Manager darum gebeten, Feedback zu den einzelnen Fragen und zum Aufbau des Fragebogens zu geben. Dieses Ergebnis ist im Anschluss nochmals mit fünf Wissenschaftlern aus dem Bereich Innovationsmanagement diskutiert. Im Nachgang des Pretest wurden auf diese Weise einige Fragen eliminiert bzw. modifiziert, und es wurden zusätzliche Fragen aufgenommen. Basierend auf dem Feedback der befragten Sparkassenmanager wurde das Innovationsergebnis der Sparkassen als zentrale Output-Variable bei der Auswertung des finalen Fragebogens daran gemessen, ob und in welchem Ausmaß die befragte Sparkasse in den vergangenen fünf Jahren Dienstleistungs- und/oder Prozessinnovationen realisieren konnte. Die Spezifikation dieses Aspekts wurde den Autoren aufgrund der bislang nur rudimentär vorhandenen Umgangsroutine mit der Output-Variable Innovationsergebnis von den Pretestern empfohlen. Im Ergebnis verbesserten die vorbezeichneten Näherungsschritte den Validitätsgrad des Bogens zunehmend. Die Vorgehensweise folgt damit dem in der Literatur vorgeschlagenen gängigen Verfahren des Pretesting (Hunt/Sparkman/Wilcox 1982). Abbildung 1 verdeutlicht die untersuchten Forschungsfragen und die Analysemethodik auf Basis des Einflussfaktoren-Modells von de Jong/Vermeulen (2003).

Auswertungszwecke verwendet werden. Aufgrund einiger fehlender bzw. nicht verwertbarer Angaben bzw. in Bezug auf wesentliche, für weiterführende multivariate Analysen erforderliche Fragen konnten hierzu lediglich 98 der 124 Bögen verwendet werden. Dies entspricht – bezogen auf den multivariaten Analyseteil – einer Verwertbarkeitsquote von 79 % bzw. einer ebenfalls akzeptablen Teiltrücklaufquote von ca. 22 %. Bei 64,5 % der Antwortenden handelte es sich um Top-Führungskräfte (i. d. R. Vorstandsmitglieder) der befragten Sparkassen, bei den restlichen 35,5 % um Angehörige der zweiten Führungsebene (i. d. R. Direktoren von Vorstandsstäben oder anderen innovationsrelevanten Abteilungen, wie z. B. Controlling/Unternehmens-/Gesamtbanksteuerung). Die Auswertung der gesammelten Daten erfolgte mit Hilfe des Statistikprogramms SPSS 15.0.

a) Organisationale Einflussfaktoren

Die wesentlichen Befragungsergebnisse zur Selbstwahrnehmung bisheriger Innovationsleistung können für die deutschen Sparkassen im Bereich der *organisationalen Einflussfaktoren* wie folgt zusammengefasst werden: Lediglich 22 % der Sparkassen vertreten die Auffassung, dass Innovationsmanagement infolge der Weltfinanzmarktkrise (eher) keine zunehmende Bedeutung erlangen wird, während 55,3 % die Wichtigkeit der Thematik erkennen und diese Einschätzung von weiteren 22,7 % teilweise bestätigt wird. 76,2 % der Befragten erachten Innovationsmanagement als strategisch wichtig für Sparkassen, wengleich lediglich 20,3 % die Auffassung vertreten, dass Innovationsmanagement ein etabliertes Thema in der Deutschen Sparkassenorganisation ist. In ihrer Selbsteinschätzung gehen die Sparkassen beim Umgang mit Innovationsprozessen eher strukturiert vor, was Bereitschaft für ein systematisches Innovationsmanagement erkennen lässt. Dies lässt sich an einem diesbezüglichen Top-Box-Wert von 43,6 % und einer Teils-Teils-Positionierung von 33,9 % für den Grad der Zustimmung erkennen. Die große Mehrheit der Institute (84,7 %) verfügt über ein schriftliches Strategiedokument, das für alle Mitarbeiter zugänglich ist, als Ansatzpunkt für die Formulierung einer Innovationsstrategie. Bisher hat allerdings erst die Minderheit der Sparkassen begonnen, systematisch eine Innovationsstrategie zu formulieren (33,3 %) und diese regelmäßig zu überarbeiten (36,4 %). Dies gilt auch für die Entwicklung eines spezifischen Innovations-Controlling: 82,9 % der Sparkassen geben an, keine speziellen Indikatoren für die Messung des Innovationserfolges in der Gesamtbanksteuerung zu kennen bzw. einzusetzen. Eine qualitativ hochwertige IuK-Technik (80,2 %) sowie turnusmäßig durchgeführte Kundenbefragungen (68,5 %) als wichtige Voraussetzungen für ein Innovationsmanagement sind mehrheitlich gegeben.

b) Unternehmenskulturelle und personelle Einflussfaktoren

Im Bereich der *unternehmenskulturellen* und *personellen Einflussfaktoren* können darüber hinaus folgende wesentliche Befragungsergebnisse als Fazit festgehalten werden: Die Vorstände und weiteren Führungskräfte der Sparkasseninstitute messen dem Thema Innovationsmanagement wachsende Bedeutung zu. Dies lässt sich aus Top-Box-Werten von bis zu 76,2 % Zustimmung-

grad für die drei Fragen ableiten, die diesen Umstand abfragten. Regelmäßige innovationsbezogene Zusammenkünfte und Zusammenarbeit mit dem Personalrat als wichtige Voraussetzungen für ein Innovationsmanagement sind mehrheitlich gegeben (Top-Box-Wert bzw. Zustimmungsgrad 60,5 %). Wichtigster Partner innovierender Teams in den Sparkassen bei Kooperationsprojekten waren in den vergangenen Jahren externe Berater (47,6 %), gefolgt von den regionalen Sparkassenverbänden (37,9 %), Dienstleistern (31,5 %), Verbundpartnern (25,8 %) und anderen Sparkassen (24,2 %). Innovationskooperationen mit dem DSGVO (17,7 %), Forschungseinrichtungen (12,9 %) und Kunden (10,5 %) spielen für die Sparkassen bislang eine eher untergeordnete Rolle. Mit Bezug auf die in der multivariaten Analyse für Innovationsmanagement in Sparkassen als wichtig herausgestellte Kundenorientierung besteht aus Sicht der Autoren an dieser Stelle das größte Optimierungspotential bzw. der höchste „Nachholbedarf“ für die Sparkassen. Dieses Ergebnis korrespondiert mit einem weiteren Befund der deskriptiven Analysen, wonach die Institute mehrheitlich noch nicht oder erst in Ansätzen mit der operativen Umsetzung des Innovationsmanagement auf der Ebene personenzentrierter Kooperationen und Netzwerke, Zielvereinbarungen, Prozesse sowie Instrumente begonnen haben.

c) Innovationsergebnis und Systematisierungsgrad

Die zentralen Ergebnisse im Bereich der Forschungsgegenstände *Innovationsergebnis* und *Systematisierungsgrad des Innovationsmanagement* lauten: Die deutschen Sparkassen verfügten durchschnittlich zu 60 % über einen institutionalisierten Entwicklungsprozess für einen oder mehrere unterschiedliche Innovationstypen. Sie führten insofern in den vergangenen fünf Jahren mehrheitlich Produkt-/Dienstleistungs- und Prozess-/Technikinnovation durch und waren damit faktisch innovationsaktiv. Nur eine Minderheit hat darüber hinaus allerdings bereits – unabhängig vom Innovationstyp – einen allgemeinen Innovationsentwicklungsprozess formuliert (19,0 %). Keine der befragten Sparkassen beschäftigt einen hauptberuflichen Innovationsmanager und lediglich 6,6 % der deutschen Sparkassen sind prozessual an einem ISO-zertifizierten Managementsystem ausgerichtet.

Bezogen auf die *Unterscheidung* von einerseits organisationalen sowie andererseits unternehmenskulturellen und personellen *Einflussfaktoren* zeigen die Analysen starke Entwicklungsunterschiede eher *innerhalb* dieser *beiden Faktoren-Bündel* als *zwischen ihnen*. Die *Gemeinsamkeit* zwischen organisationalen sowie kulturellen und personellen Faktoren besteht darin, dass in beiden Bereichen die notwendige *Bereitschaft* und die erforderlichen strategischen und technischen *Rahmenbedingungen*, Innovationsprozesse systematisch zu managen, in den Sparkassen und ihrem Verbund mehrheitlich existieren. Mit der materiellen Umsetzung der generellen Innovationsbereitschaft durch konkrete Innovationsstrategien sowie der Implementierung innovationsförderlicher Prozesse und Instrumente hat dagegen erst eine sehr geringe Minderheit der deutschen Sparkassen begonnen. Die nachfolgende Abbildung 2 fasst wichtige deskriptive Ergebnisse zum Ausgangsklima für Innovationsmanagement in Sparkassen zusammen.

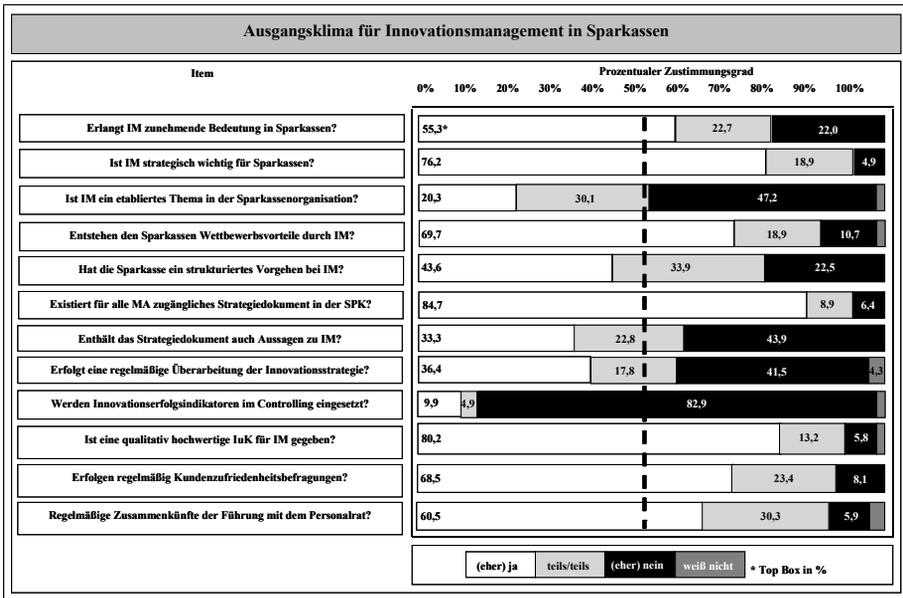


Abb. 2: Ausgangsklima für Innovationsmanagement in Sparkassen

Die deskriptive Analyse ergab weiterhin, dass die deutschen Sparkassen, die an der Befragung teilgenommen haben, anhand ihres Antwortverhaltens auf die Frage nach der Unterscheidbarkeit in Bezug auf ihre Innovationsaktivität drei verschiedenen Gruppen zugeordnet werden können: (i) „innovative“ Institute (36 % der Sparkassen realisierten in den vergangenen fünf Jahren Dienstleistungs- und Prozessinnovationen), (ii) „teilweise innovative“ Sparkassen (31 % der Institute setzten *entweder* Dienstleistungs- oder Prozessinnovationen um) sowie (iii) „nicht innovative“ Häuser (33 % der Sparkassen erzielten *weder* Dienstleistungs- noch Prozessinnovationen). Die multivariaten Analysen sollen also diesbezüglich auch Auskunft darüber geben, was innovative Sparkassen von teilweise resp. nicht innovativen Sparkassen unterscheidet.

2. Befragungsergebnisse auf Basis von Faktoren- und Varianzanalysen

Der zentrale Befund der multivariaten Analyse lautet: Sparkassen sind umso innovativer, je mehr ihre Leitungsgremien Innovationsaktivitäten unterstützen (Top-Management-Support) und je kundenorientierter sie insgesamt agieren.

Ein χ^2 -Test ergibt nicht-signifikante Ergebnisse (0,388; df = 2; p = 0,824) für den Datensatz bezogen auf die Gleichverteilung der drei Gruppen. Daher verwenden die Autoren im Folgenden diese aus der deskriptiven Analyse erhaltene Gruppeneinteilung auch für die multivariate Analyse. Im ersten Schritt der Auswertung wurde durch Vorselektierung der Autoren eine explorative Faktorenanalyse mit 18 hierzu inhaltlich relevanten von 29 Fragen des Fragebogens durchgeführt. Bevor die Faktorenanalyse realisiert wurde, sind die Daten auf ihre Eignung bezüglich dieses

Verfahrens hin überprüft worden.¹⁰ Es konnten durch die Faktorenanalyse sechs Faktoren identifiziert werden, die einen Eigenwert > 1 aufweisen und insgesamt 64,8 % der beobachteten Varianz abdecken. Bei einer genaueren Analyse der identifizierten Faktoren wurde festgestellt, dass die beiden letzten Faktoren lediglich durch eine Frage definiert waren. Darüber hinaus zeigte sich, dass einige Fragen nur eine Faktorladung < 0,5 aufweisen. Um eine klarere Abgrenzung der Faktoren zu erzielen, entschieden die Autoren, diejenigen Faktoren, die lediglich durch eine Frage repräsentiert sind, für die weitere Analyse nicht mehr einzubeziehen. Zusätzlich sind für eine schärfere Trennung der Faktoren diejenigen Fragen aus der Analyse entfernt worden, die Faktorladungen < 0.5 aufweisen (Backhaus u. a. 2008 S. 335 ff., Hair u. a. 2010, S. 103 f.). Das endgültige Ergebnis der Faktorenanalyse bezieht sich insofern auf elf Fragen (KMO = 0,708; $\chi^2 = 332.872$; $df = 55$; $p < 0,001$). Tabelle 1 zeigt die Stärke der Ladungen für die endgültig ermittelte Faktorenlösung einschließlich der Mittelwerte aller Faktoren für die drei unterschiedenen Gruppen von Sparkassen. Durch die Faktorenanalyse konnten insgesamt 69,86 % der Varianz in den untersuchten Daten erklärt werden. Die vier identifizierten Faktoren (in Abbildung 2 schwarz unterlegt) haben Eigenwerte zwischen 1,254 und 3,315. Zur Ermittlung der Differenz zwischen den drei Gruppen innovative, teilweise innovative und nicht innovative Sparkassen wurde eine einseitige univariate Varianzanalyse (ANOVA) vorgenommen (Backhaus et al. 2008, Hair et al. 2010).

Ergebniszusammenfassung der rotierten Komponenten-Matrix der Faktorenanalyse				
	Faktorenladung	Mittelwerte für drei Gruppen von Sparkassen Fünfstufige Likert-Skala von (1) „Aussage trifft gar nicht zu“ bis (5) „Aussage trifft völlig zu“		
		Gruppe 3 nicht innovativ	Gruppe 2 teilweise innovativ	Gruppe 1 innovativ
1. Top-Management-Support				
Die Innovationsstrategie der Sparkasse wird regelmäßig nach den Vorgaben des Vorstands überarbeitet.	0,888	2,533	2,909	3,257
Der Vorstand der Sparkasse verfügt über geeignete Methoden, um Überarbeitungsbedarf hinsichtlich der Innovationsstrategie zu erkennen.	0,907	2,367	2,455	2,857
Die Innovationsstrategie spiegelt sich in Entscheidungen des Vorstands der Sparkasse über den Einsatz von Ressourcen wider.	0,833	2,600	2,667	3,286
Der Vorstand wirkt persönlich an der Kommunikation der Innovationsstrategie der Sparkasse innerhalb des Instituts mit.	0,661	3,267	3,273	4,000
2. Kundenorientierung				
Die Sparkasse führt regelmäßige Kundenzufriedenheits-Befragungen durch.	0,828	3,867	3,697	4,000
Die Sparkasse verfügt über ein institutionalisiertes Kunden- und Beschwerde-Management.	0,664	3,400	3,121	3,857
Die Ergebnisse der Kundenzufriedenheits-Befragungen fließen in die mittelfristige Unternehmensplanung der Sparkasse ein.	0,774	3,500	3,212	3,686

10 Der Wert des Kaiser-Meyer-Olkin-Kriteriums (KMO) beträgt 0,699 für den gesamten Sparkassen-Datensatz. Dieser Wert bestätigt, dass die Daten für eine Faktorenanalyse angemessen sind. Der Bartlett's Test ergab ein $\chi^2 = 549.148$; $df = 153$; $p < 0,001$. Diese Werte zeigen ebenfalls, dass die erhobenen Daten für eine Faktorenanalyse geeignet sind.

Ergebniszusammenfassung der rotierten Komponenten-Matrix der Faktorenanalyse				
	Faktorenladung	Mittelwerte für drei Gruppen von Sparkassen Fünfstufige Likert-Skala von (1) „Aussage trifft gar nicht zu“ bis (5) „Aussage trifft völlig zu“		
		Gruppe 3 nicht innovativ	Gruppe 2 teilweise innovativ	Gruppe 1 innovativ
3. Wissensmanagement				
In der Sparkasse wird geeignete IuK für den internen Informationsaustausch eingesetzt.	0,864	3,933	4,091	4,171
In der Sparkasse wird geeignete IuK für den externen Informationsaustausch eingesetzt.	0,857	3,933	4,152	4,057
4. Kreativitätstechniken und Anreizsysteme				
In der Sparkasse werden geeignete Anreizsysteme zur Generierung neuer Ideen eingesetzt.	0,818	2,600	2,788	2,543
In der Sparkasse werden geeignete Kreativitätstechniken zur Generierung neuer Ideen eingesetzt.	0,776	3,267	3,394	2,971

Tab. 1: Rotierte Komponenten-Matrix der Faktorenanalyse

Als erstes wurde ein Test auf Varianzhomogenität durchgeführt. Der Levene's Test ergab nicht signifikante Ergebnisse für die drei Faktoren *Top-Management-Support* ($p = 0,084$), *Kundenorientierung* ($p = 0,844$) und *Wissensmanagement* ($p = 0,053$).¹¹ Damit konnten der Top-Management-Support, die Kundenorientierung sowie das Wissensmanagement in der ANOVA verwendet werden. Für die Bewertung des Einsatzes von *Kreativitätstechniken und Anreizsystemen* wurde ein signifikantes Ergebnis ($p = 0,048$) festgestellt. Unter zusätzlicher Berücksichtigung der Ergebnisse des Welch's Tests (Backhaus u. a. 2008, S. 177, weiterführend Field 2009, S. 379 ff.; Hair u. a. 2010, S. 439 ff.), der einen nicht-signifikanten Wert von $p = 0,097$ aufweist, konnte der Faktor Kreativitätstechniken und Anreizsysteme demzufolge nicht in die ANOVA einbezogen werden.

a) Top-Management-Support

Das erste Ergebnis der Faktorenanalyse besteht darin, dass Führung bzw. Top-Management-Support ca. 30 % der gesamten Varianz der Daten ausmacht. Wird dieser erste und in der Faktorenanalyse wichtigste Faktor näher betrachtet, kann unter Berücksichtigung der ANOVA-Ergebnisse festgestellt werden, dass sich die Relevanz des Top-Management-Supports signifikant (LSD $p = 0,003$) zwischen der ersten und der dritten Gruppe unterscheidet (vgl. Tabelle 1). Des Weiteren konnten ein signifikanter Unterschied (LSD $p = 0,014$) für den Faktor Top-Management-Support sowie die Sparkassen der ersten und zweiten Gruppe festgestellt werden.

Die in Tabelle 1 angegebenen Mittelwerte illustrieren diese faktorbezogenen Unterschiede für die in die Faktorenanalyse einbezogenen Fragen. Die Mittelwerte aller Variablen, die dem Faktor Top-Management-Support zugeordnet sind, liegen für die innovativen Sparkassen durchgehend über den Vergleichswerten für die teilweise innovativen und insbesondere die nicht innovativen

¹¹ Nicht signifikante Ergebnisse des Levene's Test zeigen, dass die Varianzen zwischen den untersuchten Gruppen ähnlich sind.

Institute. Am deutlichsten zeigt sich dieser Unterschied für die Variable „Der Vorstand der Sparkasse wirkt persönlich an der Kommunikation der Innovationsstrategie mit.“. Der Mittelwert für die Sparkassen der Gruppe 1 liegt hier deutlich im positiven Bereich. Die nur leicht positiv ausfallenden Vergleichswerte für die Institute der Gruppe 2 und Gruppe 3 liegen jeweils deutlich näher an der Skalenmitte. In diesem Fall befinden sich die nicht und teilweise innovativen Sparkassen nahe beieinander. In anderen Fällen, vor allem für die Variable „Die Innovationsstrategie der Sparkasse wird regelmäßig nach den Vorgaben des Vorstands überarbeitet.“, liegen die teilweise innovativen Institute näher bei den innovativen Sparkassen. Dies veranschaulicht, dass hinsichtlich der Unterstützung der Innovationsprozesse der Sparkassen durch das Top-Management die unternehmensinterne Kommunikation der Innovationsstrategie durch die Vorstände in der Einschätzung der befragten Institute verglichen mit anderen Maßnahmen derzeit am weitesten entwickelt ist. Eine Erklärung dafür könnte sein, dass die Vorstände der Sparkassen „weiche“ Kommunikationsmaßnahmen einfacher und rascher realisieren können als materielle, „harte“ Veränderungen in den Bereichen strategische Unternehmensführung und Ressourceneinsatz.

b) Kundenorientierung

Als zweitwichtigster Faktor wird in der Faktorenanalyse Kundenorientierung identifiziert. 13 % der beobachteten Varianz werden durch den Faktor Kundenorientierung abgedeckt. Anhand der Ergebnisse der ANOVA kann darüber hinaus festgestellt werden, dass in Bezug auf diesen Faktor ein signifikanter Unterschied (LSD $p = 0,005$) zwischen den Sparkassen der zweiten und ersten Gruppe existiert. Ein weiteres interessantes und auf den ersten Blick überraschendes Ergebnis besteht darin, dass die Sparkassen der Gruppe 3 etwas stärker dazu tendieren kundenorientiert zu sein als Institute der zweiten Gruppe (vgl. Tabelle 1). Eine Erklärung für dieses Ergebnis könnte darin liegen, dass ein größerer Teil der Sparkassen, die in dem untersuchten Zeitraum Dienstleistungs- oder Prozessinnovationen durchführten, sich auf Prozessinnovationen konzentrierte. Aufgrund dieses starken Fokus auf interne Erneuerungsprozesse ist das Thema Kundenorientierung möglicherweise von relativ niedriger Priorität für die teilweise innovativen Institute (stellvertretend Harhoff 1999).

c) Wissensmanagement als Informations- und Kommunikationsmanagement

Mit Hilfe der Faktorenanalyse ist ermittelt worden, dass Wissensmanagement ca. 13 % der Varianz in den analysierten Daten ausmacht. Die ANOVA ergab, dass in Bezug auf den Faktor Wissensmanagement keine signifikanten Unterschiede zwischen den drei untersuchten Sparkassengruppen identifiziert werden konnten. Tabelle 1 lässt erkennen, dass alle Mittelwerte der Variablen, die unter dem Faktor Wissensmanagement zusammengefasst sind, relativ hoch ausfallen. Dies kann dem Umstand zugeschrieben werden, dass die untersuchten deutschen Sparkassen generell sehr gut mit Informations- und Kommunikationstechniken (IuK) ausgestattet sind. Allgemein kann zudem interpretiert werden, dass sich die Sparkassen der ersten und zweiten Gruppe bezüglich des Wissensmanagements kaum unterscheiden. Dies zeigen auch die Mittelwerte für

die beiden Variablen „In der Sparkasse wird geeignete IuK für den internen und externen Informationsaustausch eingesetzt.“. Diese Mittelwerte liegen für alle drei Gruppen deutlich und mit sehr geringen Unterschieden zwischen den Gruppen im positiven Bereich (vgl. Tabelle 1). Eine mögliche Erklärung für dieses Ergebnis ist, dass die Einführung technologischer Werkzeuge im Bereich des Wissensmanagements in allen deutschen Sparkassen grundsätzlich vergleichbaren bzw. ähnlichen Kriterien und Regeln unterliegt. Für diese Erklärung spricht, dass im Zuge der Einführung neuer IuK i.d.R. ein standardisiertes Schulungsverfahren in vergleichbarem Umfang und ähnlicher Form hinsichtlich der Nutzung neuer Wissensmanagement-Systeme in den Banken und Sparkassen zum Einsatz kommt. Zudem kann die Ausstattung der Arbeitsplätze von Sparkassen-Mitarbeitern mit IuK mittlerweile bundesweit als hochstandardisiert und in hohem Maße störungsunauffällig betrachtet werden (Engstler 2009).

d) Kreativitätstechniken und Anreizsysteme

Lediglich ca. 11 % der Varianz in den erhobenen Sparkassen-Daten werden durch den Faktor Kreativitätstechniken und Anreizsysteme abgedeckt. Die Analyse dieses Faktors ergibt allerdings, dass sich innovative, teilweise innovative sowie nicht innovative Sparkassen nicht signifikant im Einsatz von Kreativitätstechniken und Anreizsystemen unterscheiden. Daher lässt lediglich der Vergleich der Mittelwerte zwischen den beiden Items, die den Faktor Kreativitätstechniken und Anreizsysteme begründen, die tendenzielle Interpretation zu, dass der Einsatz von Kreativitätstechniken in Sparkassen in allen drei Gruppen aktuell deutlich erfolgreicher eingeschätzt wird als der Einsatz von Anreizsystemen (vgl. Tabelle 1). Diese unterschiedliche Bewertung von Instrumenten durch die befragten Sparkassen, welche auf verschiedenartige Weise die Kreativität der Mitarbeiter fördern sollen, kann damit erklärt werden, dass die existierenden Regeln für die Gewährung von Anreizen in den Instituten als zu wenig transparent und fair eingeschätzt werden. Eine weitere Erklärung könnte darin bestehen, dass materielle Anreizsysteme bei bestimmten stark intrinsisch motivierten Mitarbeitergruppen eher kreativitätshemmend als -fördernd wirken. Als Begründung für diese Beobachtung wird in der Literatur u. a. angeführt, dass die hohe intrinsische Motivation dieser Beschäftigten durch die Ergebnisse der kreativen Tätigkeit als „Wert an sich“ aufgrund extern vorgegebener, standardisierter materieller Bewertungs- und Belohnungsmechanismen beeinträchtigt wird (stellvertretend Frey/Osterloh 2002).

3. Befragungsergebnisse auf Basis multipler Diskriminanzanalysen

Abschließend wurde eine multiple Diskriminanzanalyse durchgeführt. Die mindestens zwei Diskriminanzfunktionen, die in einer multivariaten Analyse geschätzt und einander gegenübergestellt werden, basieren auf verschiedenartigen Kombinationen der unabhängigen Variablen. Diese Funktionen müssen immer im Zusammenhang und nicht separat interpretiert werden. Die Innovativität der befragten Sparkassen mit den drei Ausprägungen nicht innovativ, teilweise innovativ und innovativ bildete in der realisierten Diskriminanzanalyse die abhängige Variable. Als unab-

hängige Variablen wurden die vier Faktoren verwendet, die mit Hilfe der Faktorenanalyse ermittelt worden sind.

Ein Test auf Gleichheit der Gruppenmittelwerte für alle in die Analyse einbezogenen Faktoren auf Basis von Wilks' Lambda zeigt, dass sich die Gruppenmittelwerte signifikant für die beiden Faktoren Top-Management-Support und Kundenorientierung unterscheiden (vgl. Tabelle 2; Malhotra 2007, S. 579 ff.; Backhaus u. a. 2008, S. 181 ff.). Die Faktoren Kreativitätstechniken und Anreizsysteme sowie Wissensmanagement zeigen keine signifikanten Unterschiede im Rahmen dieses Tests.

Ergebniszusammenfassung des Tests auf Gleichheit der Gruppenmittelwerte			
Faktor	Wilk's Lambda	F-Ratio	P
Top-Management- Support	0,897	5,459	0,006
Kundenorientierung	0,919	4,208	0,018
Kreativitätstechniken und Anreizsysteme	0,961	1,905	0,154
Wissensmanagement	0,982	0,864	0,425

Tab. 2: Ergebnisse des Tests auf Gleichheit der Gruppenmittelwerte

Die in Tabelle 3 zusammengefassten Ergebnisse der Diskriminanzanalyse zeigen, dass die erste Diskriminanzfunktion (DF 1) ca. 82,5 % der beobachteten Varianz erklärt (Malhotra 2007, S. 591 f.; Backhaus u. a. 2008, S. 219 f.). Die Auswertung der Koeffizienten für die Schätzung der standardisierten DF 1 belegt, dass der Faktor Top-Management-Support die wichtigste Variable für die vorgenommene Unterscheidung der befragten Sparkassen in drei Gruppen darstellt.

Es wird darüber hinaus gezeigt, dass sich die Institute der ersten Gruppe einerseits sowie diejenigen der zweiten und dritten Gruppe andererseits signifikant hinsichtlich des Faktors Top-Management-Support unterscheiden (die beiden letztgenannten Gruppen weisen jeweils einen negativen Korrelationskoeffizienten in Tabelle 3 auf). Hieraus kann geschlussfolgert werden, dass Sparkassen, deren Innovationsaktivitäten vom Vorstand bzw. der zweiten Führungsebene intensiv unterstützt werden, innovativer sind als Sparkassen mit schwächerem Top-Management-Support. Der zweitwichtigste Faktor Kundenorientierung ist mit der DF 1 ebenfalls positiv korreliert. Die Sparkassen der Gruppe 1 (innovativ) sind durch ein stark kundenorientiertes Innovationsmanagement gekennzeichnet. Die Sparkassen der Gruppen 2 und 3 unterscheiden sich signifikant von der ersten Gruppe, wodurch zum Ausdruck kommt, dass Sparkassen, die hohen Wert auf Kundenorientierung legen, innovativer sind als solche, die Kundenorientierung keine hohe Priorität einräumen. Darüber hinaus ist der dritt wichtigste Faktor Kreativitätstechniken und Anreizsysteme ebenfalls mit der ersten Diskriminanzfunktion positiv korreliert. Allerdings fällt die Korrelationsstärke im Verhältnis zu den beiden erstgenannten Faktoren deutlich schwächer aus. Weitere 17,5 % der Varianz werden durch die zweite Diskriminanzfunktion (DF 2) erklärt, die statistisch nicht signifikant ist. Die zentrale Variable für die Differenzierung der drei Sparkassen-Gruppen durch DF 2 ist der Faktor Wissensmanagement. Kundenorientierung ist negativ mit der zweiten Diskriminanzfunktion korreliert. Darüber hinaus ist die Ladung für die dritte Gruppe der nicht innovativen Sparkassen auf DF 2 besonders deutlich ausgeprägt. Einerseits unterstützt dies die zentrale Aussage der ersten Diskriminanzfunktion, dass nicht innovative und teilweise innovative Sparkassen Kundenorientierung bisher nicht in ausreichendem Maße in ihrer Unternehmensstra-

tegie sowie ihren Organisationsstrukturen und ihren Prozessen verankert haben. Andererseits wird hierdurch auf die wichtige Rolle des Top Managements für die Innovationsförderung hingewiesen. Das Top Management muss die Initiative ergreifen, um effektives und effizientes Innovationsmanagement institutionell in den Sparkassen zu verankern. Die nachfolgende Tabelle 3 fasst den Sachverhalt zusammen:

Ergebniszusammenfassung der Diskriminanzfunktionen		
	Diskriminanzfunktion 1	Diskriminanzfunktion 2
Eigenwert	0,239	0,051
Signifikanzniveau ($p <$)	0,005	0,202
% Varianz	82,5	17,5
% kumulierte Varianz	82,5	100
Struktur-Matrix		
Top-Management-Support	0,643*	0,562
Kundenorientierung	0,583*	-0,382
Einsatz von Kreativitätstechniken und Anreizsystemen	0,394*	0,243
Wissensmanagement	0,079	0,574*
Funktionen als Gruppenzentroide		
Gruppe 3: nicht innovative Sparkassen	-0,231	0,316
Gruppe 2: teilweise innovative Sparkassen	-0,463	0,227
Gruppe 1: innovative Sparkassen	0,634	0,057
* = signifikanter Wert		

Tab. 3: Ergebniszusammenfassung der Diskriminanzfunktionen

Das zentrale Ergebnis der durchgeführten multivariaten Analysen ist, dass die Innovativität deutscher Sparkassen eng mit der Verknüpfung von Top-Management-Support und Kundenorientierung verbunden ist. Sparkassen sind daher um so innovativer, je kundenorientierter sie agieren und je mehr die Leitungsorgane Innovationsaktivitäten unterstützen.

Insgesamt generiert die vorgelegte Studie empirische Evidenz für das von de Jong und Vermeulen (2003) entwickelte theoretische Modell. Die Ergebnisse zeigen, dass das Modell geeignet ist, die Entwicklung und Entstehung von Service-Innovationen aus einer holistischen Perspektive zu erklären. Darüber hinaus ermöglicht die Studie, die Wichtigkeit der beiden Modellkomponenten¹² sowie vier der hierauf bezogenen wesentlichen Einflussfaktoren, die das Modell beschreibt,¹³ empirisch zu testen. Schließlich konnten die Autoren belegen, warum manche Service-Unternehmen innovativer sind als andere. Die Ergebnisse der Studie verdeutlichen, dass die Rolle des Kunden als wichtigster externer Stakeholder im Rahmen von Innovationsaktivitäten in der Finanzdienstleistungsindustrie künftig noch stärker als bislang in den Fokus zu stellen und zu untersuchen sein wird. Die multivariaten Analysen bringen deutlich zum Ausdruck, dass Unternehmen in der Finanzservice-Industrie sowohl Top-Management-Support als auch Kundenorientierung im gleichen Ausmaß zu forcieren haben, sofern sie die Performanz ihrer Innovationsentwicklung verbessern wollen. Darüber hinaus wurde herausgestellt, dass IuK eine in Betracht zu ziehende

12 Diese lauten *managing key activities* und *creating a positive climate for innovation*; de Jong/Vermeulen 2003.

13 Top-Management-Support, Kundenorientierung, Wissensmanagement sowie Kreativitätstechniken und Anreizsysteme.

relevante, allerdings keine hinreichende Voraussetzung für Innovationsmanagement in Finanzservice-Unternehmen darstellt. Daneben zeigen die Daten der Analyse ebenso, dass kein statistisch signifikanter Unterschied zwischen den drei Gruppen von Sparkassen, bezogen auf die beiden Faktoren Wissensmanagement sowie Kreativitätstechniken und Anreizsysteme existiert.

V. Handlungsempfehlungen

In einer Gesamtbetrachtung bleibt festzuhalten, dass die Befragungsergebnisse das grundsätzliche Vorhaben des DSGV unterstützen, dem Thema Innovationsmanagement in der Deutschen Sparkassenorganisation durch Überlegungen für ein sektorweites Innovationszentrum Nachdruck zu verleihen. Ebenso wird die Installation hierfür speziell ausgebildeter Innovationsmanager in den Sparkassen nach Meinung der Autoren in Zukunft eine hohe Bedeutung erhalten.¹⁴ Zu den vielfältigen Herausforderungen zählen zunächst die Schaffung sektoraler und betrieblicher Innovationskulturen und Innovationsmanagementstrukturen in den Mitgliedsinstituten der Deutschen Sparkassenorganisation durch Organisation einer bundesweiten Vernetzung der Ideenmanagement-Strukturen aller Sparkassen als Initialzündung und Best-Practice-Ansatz. Des Weiteren ist in diesem Zusammenhang die managementseitige Unterstützung von betrieblichen Innovationsaktivitäten in den Sparkassen (Top-Management-Support) von ebenso besonderer Wichtigkeit wie die unbedingte Ausrichtung von Innovationsaktivitäten an den Bedürfnissen des Kunden. Diese könnte bspw. durch Implementierung sogenannter Open-Innovation-Konzepte sichergestellt werden.

Ebenfalls im Fokus sollten eine effiziente Organisation von Information und Kommunikation im Rahmen des betrieblichen Wissensmanagements sowie der Einsatz von Kreativitätstechniken und Anreizsystemen stehen. Hinsichtlich der gezielten Kanalisation von Ideen, die zunächst in den Einzelinstituten generiert, an den DSGV gemeldet, dort gebündelt, aufbereitet und an die Einzelsparkassen zurückgegeben werden, empfehlen sich u. a. nachstehende Vorüberlegungen (als Empfehlungen an den Innovationskreis): Klärung der erforderlichen Ressourcenbereitstellung, Festlegung des bundesweiten Prozessablaufs, Definition der Kommunikationskanäle und der Feedbackschleife gegenüber den Ideengebern zur Aufrechterhaltung der künftigen Teilnahmemotivation, Verständigung über das Property-Rights-Management des Verbandes gegenüber der ideengebenden Einzelsparkasse, Verabschiedung eines wirkungsmächtigen Incentivierungssystems und Benennung einer prominenten Jury zur Preis-Verleihung für herausragende Ideen. Daneben wird es erforderlich sein, Rollenverteilungen für Promotorenfunktionen festzulegen und eine sektorale Verständigung zur Implementierung von Innovationsmanagement-Strukturen herbeizuführen. Diese sollten geeignet sein, eine Innovationskultur zu begründen. Hierzu ist eine Verzahnung bisheriger Innovationsaktivitäten der regionalen Sparkassenverbände mit den bundesweiten Überlegungen des DSGV und des Innovationskreises der Sparkassen empfehlenswert. Das grundsätzlich in Frage kommende Interaktionsspektrum der Deutschen Sparkassenorganisation für Innovationsleistungen ist vielfältig und vollzieht sich zwischen inkrementeller (niedrige

¹⁴ Zur Diskussion hinsichtlich der Fragestellung ‚Innovationsmanager als Beruf?‘ stellvertretend Hauschildt/Salomo 2007, S. 96 ff..

Innovationsstufe) und radikaler Innovation (hohe Innovationsstufe). Inkrementelle Innovationsaktivität kann bspw. in technologischem Fortschritt wie der Verwendung von Biometrie in der Personenerkennung, aber auch etwa im Einsatz neuer Informations- und Kommunikationsmedien (Einsatz von Web-2.0-Konzepten im Social Media etc.) gesehen werden. Inkrementelle Innovationsaktivität kann darüber hinaus bspw. in der verbundweiten Zusammenführung der Aktivitäten zum Innovations-, Qualitäts-, Prozess-, Projekt-, Ideen-, Beschwerde- und Nachhaltigkeitsmanagement gesehen werden. Eine derartige Verzahnung zentraler Managementkonzepte würde aus Sicht der Sparkassen-Finanzgruppe zur Vermeidung von Doppelarbeiten und zur Vermeidung thematischer Schnittmengen und Redundanzen führen. Diese Handlungsempfehlung kann im Verständnis der Autoren auf eine Vielzahl weiterer gemeinwohlorientierter öffentlicher Unternehmen und ihrer Verbände übertragen werden. Im Zusammenhang mit der Entwicklung eines Produkt- und Dienstleistungsangebotes, das den Erwartungen des Kunden noch stärker als bislang gerecht wird, sollten zunehmend auch ‚radikale‘ Überlegungen hin zu sogenannten must-have-products und Lebensberatungskonzepten eine zentrale Rolle einnehmen.

Ein attraktives haptisches Produkt wie etwa das Apple-iPhone-Mobiltelefon oder das Apple iPad fehlt aktuell dem Sparkassensektor. Ebenso könnte organisationsweit darüber hinaus als korrespondierende Dienstleistungsinnovation über eine Erweiterung des bisherigen Beratungskonzeptes der Deutschen Sparkassenorganisation (Sparkassen-Finanzkonzept; Hilse 2009) hin zu Private Life Wealth and -Balance-Konstrukten nachgedacht werden. Konkret bedeutet dies die Erweiterung der finanziellen Kundenberatung auf zusätzliche sparkassenseitige Unterstützung in (allen) wichtigen Lebensfragen. Die Sparkassen-Finanzgruppe könnte im o. g. Innovationszentrum derartige Produkte und Dienstleistungen in Innovationskooperationen mit der produzierenden Industrie entwickeln und im Erfolgsfall dadurch zum Trendsetter und Marktführer im Bankensektor reifen. Zur Umsetzung dieser ambitionierten Strategie bedarf es einer innovationsoffenen Belegschaft. Dies verdeutlicht die Wichtigkeit regelmäßiger Abstimmungen zwischen Vorstand und Personalvertretungsorganen hinsichtlich der Einführung von Innovationsstrukturen in Sparkassen.

Abstract

Wolfgang Gerstlberger, Michael Kreuzkamp and Alex da Mota Pedrosa; Innovation management in public welfare companies – challenges and chances. The example of the German Savings Banks Association.

German savings banks; innovation management; innovation climate; top-management-support; customer orientation, creativity techniques; knowledge management, discriminant analysis

Evidence is presented relating the growing need for innovation management in financial institutions by the example of the German Savings Banks Association. The survey describes the starting basis for innovation activities in the German savings banks for the first time. The central result of the empirical study highlights that highly innovative German savings banks differ from less innovative German savings banks in the way top management supports the innovation develop-

ment activities and how customer focused the companies are. The presented findings are based on descriptive and multivariate statistical analyses. The recommended procedures can be transferred to several other public welfare companies.

Literaturverzeichnis

- Alam, Ian und Chad Perry (2002), A customer-oriented new service development process, in: Journal of Services Marketing, vol. 16, No. 6, pp. 515-534.
- Atuahene-Gima, Kwaku (1996), Differential potency of factors affecting innovation performance in manufacturing and services firms in Australia, in: Journal of Product Innovation Management, vol. 13, pp. 35-53.
- Avlonitis, George, Paulina Papastathopoulou und Spiros Gounaris (2001), An empirically-based typology of product innovativeness for new financial services: Success and failure scenarios, in: The Journal of Product Innovation Management, vol. 18, pp. 324-342.
- Backhaus, Klaus, Bernd Erichson, Wulff Plinke und Rolf Weiber (2008), Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung, Berlin–Heidelberg.
- Breene, Timothy, Paul Nunes und Walter Shill (2008), Meister der Regie, in: Harvard Business Manager, Januar 2008, S. 82-94.
- Brentani, Ulricke de (2001), Innovative versus Incremental New Business Services: Different Keys for Achieving Success, in: Journal of Product Innovation Management, vol. 18, no. 4, pp. 169-187.
- Chesbrough, Henry (2003), Open Innovation – The imperative for creating and profiting from technology, Boston.
- Davison, Heather, Trevor Watkins und Mike Wright (1989), Developing new personal financial products – some evidence of the role of market research, in: International Journal of Bank Marketing, vol. 7, no. 1, pp. 8-15.
- Deutscher Sparkassen- und Giroverband (DSGV) (Hrsg.) (2008), Geschäftszahlen 2007, Berlin.
- Drew, Stephen (1995 a), Accelerating innovation in financial services, in: Long Range Planning, vol. 28 no. 4, pp. 11-21.
- Drew, Stephen (1995 b), Strategic benchmarking: innovation practices in financial institutions, in: International Journal of Bank Marketing, vol. 13, no. 1, pp. 4-16.
- Edgett, Scott (1993), Developing new financial services within UK building societies, in: International Journal of Bank Marketing, vol. 11, no. 3, pp. 35-43.
- Edgett, Scott (1994), The traits of successful new service development, in: Journal of Services Marketing, vol. 8, no. 3, pp. 40-49.
- Edgett, Scott und Stephen Parkinson (1994), The development of new financial services. Identifying determinants of success and failure, in: International Journal of Service Industry Management, vol. 5, no. 4, pp. 24-38.
- Engstler, Martin (2009), Wege der Industrialisierung im Bankensektor. Vortrag im Rahmen der Bankers Campus-Tagung „OUT ist IN – Dienstleister bewusst steuern“ am 14. Mai 2009 in Potsdam.
- European Foundation for Quality Management (EFQM) (1999), Das EFQM-Modell für Excellence, Brüssel.
- Field, Andy (2009), Discovering Statistics Using SPSS. 3rd ed. London–Sage.
- Frey, Bruno und Margit Osterloh (2002), Managing Motivation, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Gardener, Ted, Philip Molyneux, John Williams und Santiago Carbo (1997), European savings banks: facing up to the new environment, in: International Journal of Bank Marketing, vol. 15, no. 7, pp. 243-254.
- Gerstberger, Wolfgang, Michael Kreuzkamp und Sabine Schölzel (2010), Kreativ in die Zukunft. Innovation-Gastbeitrag. In: Sparkasse, 127. Jg., Ausgabe 06, Juni 2010, S. 40-42.
- Haasis, Heinrich (2009), Vorstellung der neuen Geschäftsstrategie der Sparkassen. Rede des Präsidenten des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes anlässlich der Tagung der Sparkassenvorstände am 28. und 29. Januar 2009 in Berlin.
- <http://www.dsgv.de/de/presseforum/aktuell.html?url=http%3A%2F%2Fpresse.dsgv.de%2Fabo%3F1285%2Fde#> (Zugriff: 2. Februar 2009)
- Hair, Joseph, William Black, Barry Babin und Rolph Anderson (2010), Multivariate Data Analysis. A Global Perspective, New Jersey, Prentice Hall.
- Harhoff, Dietmar (1999), Innovation Objectives, Managerial Education and Performance Dynamics, in: The Dynamics of Innovation Processes, hrsg. von Klaus Brockhoff, Alok K. Chakrabarti und Jürgen Hauschildt, S. 133-160, Berlin.
- Hauschildt, Jürgen und Sören Salomo (2007), Innovationsmanagement, 4. Auflage, München.
- Hilse, Jürgen (2009), Das Sparkassen-Finanzkonzept ist eine der großen Innovationen. Führung und Wertelandschaft als Verkaufsmotor. In: Betriebswirtschaftliche Blätter 06/2009, S. 306-308.
- Hipp, Christiane (2000), Information Flows and Knowledge Creation in Knowledge-Intensive Business Services: Scheme for a Conceptualization. In: Stanley Metcalfe und Ian Miles, I. (Hrsg.). Innovation Systems in the Service Economy. Measurement and Case Study Analysis, pp. 149-167.

- Hunt, Shelby, Richard Sparkman und James Wilcox (1982), The pretest in survey research: issues and preliminary findings, in: *Journal of Marketing Research*, vol. 19, pp. 269-273.
- de Jong, Jeroen und Patrick Vermeulen (2003), Organizing successful new service development: a literature review, in: *Management Decision*, vol. 41, no. 9, pp. 844-858.
- Küpper, Claudia (2001), *Service Innovation – A review of the state of the art*. Münchner Betriebswirtschaftliche Beiträge 2001-06. University of Munich, Institute for Innovation Research and Technology Management.
- Lievens, Annouk, Rudy Moenaert und Rosette S'Jegers (1999), Linking communication to innovation success in the financial services industry: a case study analysis, in: *International Journal of Service Industry Management*, vol. 10, no. 1, pp. 23-47.
- Malhotra, Naresh (2007), *Marketing Research: An Applied Orientation and SPSS 14.0 Student CD*, 5th ed. New Jersey.
- Martin Jr., Claude und David Horne (1993), Services Innovation: Successful versus Unsuccessful Firms, in: *International Journal of Service Industry Management*, vol. 4, no. 1, pp. 49-65.
- Menor, Larry, Mohan Tatikonda und Scott Sampson (2002), New Service Development – Areas for Exploitation and Exploration. In: *Journal of Operations Management*, vol. 20: pp. 135-157.
- Metcalfe, Stanley und Ian Miles (2000), *Innovation Systems in the Service Economy. Measurement and Case Study Analysis*. Boston, Dordrecht, London.
- Meyer, Marc und Arthur de Tore (2001), Perspective: creating a platform-based approach for developing new services, in: *Journal of Product Innovation Management*, vol. 18, no. 3, pp. 188-204.
- Scarborough, Harry und Ronnie Lannon (1989), The management of innovation in the financial services sector: a case study, in: *Journal of Marketing Management*, vol. 5, no. 1, pp. 51-62.
- Schölzel, Sabine (2009), Als dauerhafter Arbeitskreis geplant. Innovationen in der Finanzdienstleistungsbranche, in: *Die Sparkassenzeitung*, Ausgabe Nr. 47 vom 20. November 2009, S. 15.
- Spath, Dieter, Wilhelm Bauer und Martin Engstler (Hrsg.) (2008), *Innovationen und Konzepte für die Bank der Zukunft. Mit modernen Vertriebslösungen und optimierten Wertschöpfungsprozessen künftigen Herausforderungen begegnen*, Wiesbaden.
- Spath, Dieter, Martin Engstler, Claus-Peter Praeg und Christian Vocke (Hrsg.) (2009), *Innovationsstrategien in turbulenten Zeiten. Zusammenfassung zur Trendstudie Bank & Zukunft 2009 des Fraunhofer IAO Institut Arbeitswirtschaft und Organisation*, http://www.bankundzukunft.de/fhg/Images/Zusammenfassung_Trendstudie2009_IAO_tcm_174-142305.pdf (Zugriff 14.6.2009).
- Sundbo, Jon (1997), Management of Innovation in Services, in: *The Service Industries Journal*, vol. 17, no. 3, pp. 432-455.
- Teboul, James (2006), *Service Is Front Stage. Positioning Services for Value Advantage*, New York.
- Vermeulen, Patrick (2001), *Organizing Product Innovation in Financial Services*, University Press, Nijmegen.
- Vermeulen, Patrick und Ben Dankbaar (2002), The organisation of product innovation in the financial sector, in: *The Service Industries Journal*, vol. 22, no. 3, pp. 77-98.
- Widmer, Alex. (1986), *Innovationsmanagement in Banken*. Dissertation, St. Gallen.