

Michael Röttgen

Nachhaltiges Innovationsmanagement in Sparkassen

**Lösungsansätze für dezentrale Organisationen
(Unternehmen) am Beispiel der Sparkassen**

**Röttgen, Michael: Nachhaltiges Innovationsmanagement in Sparkassen:
Lösungsansätze für dezentrale Organisationen (Unternehmen) am Beispiel der
Sparkassen. Hamburg, Diplomica Verlag GmbH 2015**

Buch-ISBN: 978-3-95850-542-1

PDF-eBook-ISBN: 978-3-95850-042-6

Druck/Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2015

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica Verlag GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© Diplomica Verlag GmbH

Hermannstal 119k, 22119 Hamburg

<http://www.diplomica-verlag.de>, Hamburg 2015

Printed in Germany

Vorwort und Danksagung

„Phantasie ist wichtiger als Wissen, denn Wissen ist begrenzt.“ – Albert Einstein¹

Die Phantasie, wie Sie Albert Einstein beschreibt, wird benötigt um Wissen zu generieren. Wissen bildet den Treibstoff für Innovationen. Denn das Wissen bildet die Grundlage für das Entstehen von Innovationen – die schlussendlich im Markt angewendetes Wissen repräsentieren.

Innovationen begleiten mich persönlich bereits seit dem 10. Lebensjahr – als ich meinen ersten Akustikkoppler² geschenkt bekommen habe und damit zu einem der ersten Online-Pioniere zählte.

Seit diesem Zeitpunkt faszinieren mich vornehmlich technische Innovationen. Allerdings hat sich in meinem Berufsalltag gezeigt, dass insbesondere Routineinnovationen und Verbesserungsinnovationen³ eine bedeutende Rolle spielen. In meiner fast zwanzig jährigen Tätigkeiten in Sparkassen ist mir immer wieder aufgefallen, dass viele Innovationen nicht erkannt oder weiter verfolgt werden. Dies gilt auch insbesondere für die Diffusion von Innovationen über die Grenzen einer Sparkasse hinaus, bis in die Sparkassenorganisation hinein. Hierdurch entsteht ein erheblicher finanzieller Nachteil, da im Zweifel über 420 Sparkassen in den gleichen Innovationsprozessen zu unterschiedlichen Zeitpunkten investieren oder eine ähnliche Innovation bei einem Dienstleister erwerben.

Es besteht daher aus meiner Sicht ein sehr hoher Bedarf zur Entwicklung und Beschreibung eines nachhaltigen Innovationsmanagement-Modells für dezentrale Organisationen mit rechtlich und wirtschaftlich eigenständigen Einheiten auf Basis der derzeitigen wissenschaftlichen Erkenntnisse zum Innovationsmanagement.

¹ Vgl. Roschk – Internetdokument (2013)

² Vgl. Bärwald, (2009), S. 15

³ Vgl. Hartschen, et. al. (2009), S. 61

Dieses Buch widme ich meiner Frau, meiner Tochter Lina und meinem Sohn Nico, der kurz nach der Fertigstellung dieses Buches geboren wurde.

Sie haben einen großen Beitrag zu diesem Buch geleistet, da sie mir die Zeit, Ruhe, Geduld und Ausdauer gegeben haben, um dieses Buch zu verfassen.

Bedanken möchte ich mich auch bei Frau Isabel Zimmermann, Herrn Robin Nehring und Herrn Thomas Tepper für deren große Bereitschaft für Diskussionen und Gespräche.

Besonders möchte ich Herrn Prof. Dr. Lüthje danken, der mir mit seinem ausführlichen Feedback und seinen Hilfestellungen sehr zum Gelingen dieses Buches verholfen hat.

Michael Röttgen, Januar 2014

Inhaltsverzeichnis

Vorwort und Danksagung	I
Inhaltsverzeichnis.....	III
Abbildungsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
1 Einleitung.....	7
1.1 Problemstellung und Motivation der Arbeit	7
1.2 Zielsetzung der Arbeit.....	9
1.3 Gang der Arbeit.....	9
2 Begriffliche und theoretische Grundlagen.....	12
2.1 Innovation	12
2.2 Innovationsmanagement	14
2.3 Bedeutung von Innovationsstrategie und -management	19
2.4 Aktuelle Trends.....	20
2.4.1 <i>Design Thinking</i>	20
2.4.2 <i>Enterprise 2.0 Kollaborationsbasierte Plattformen</i>	23
2.4.3 <i>Open Innovation</i>	25
2.4.4 <i>Resümee der aktuellen Trends</i>	29
3 Herausforderungen des Innovationsmanagements in dezentralen Organisationen	30
3.1 Widerstandsfaktoren	30
3.1.1 <i>Distanz</i>	31
3.1.2 <i>Mangelhafte oder suboptimale Kommunikationskultur</i>	33
3.1.3 <i>Transparenz</i>	35
3.1.4 <i>Anreiz der Zusammenarbeit</i>	38
3.2 Status Quo Analyse Sparkassen.....	39
3.2.1 <i>Ergebnisse der Studie Kreuzkamp aus 2008</i>	40
3.2.2 <i>Aufbau und Ergebnisse der eigenen Erhebung</i>	46
4 Nachhaltiges Innovationsmanagement in der Sparkassenorganisation.....	52
4.1 Vertrauensbildung.....	52
4.1.1 <i>Mitarbeiter zu Mitarbeiter</i>	53

4.1.2	<i>Mitarbeiter zu Führungskraft</i>	54
4.1.3	<i>Führungskraft zur Unternehmensführung</i>	56
4.1.4	<i>Organisationseinheiten</i>	57
4.1.5	<i>Fazit und Empfehlung</i>	59
4.2	Motivation der Akteure.....	60
4.2.1	<i>Kunden</i>	61
4.2.2	<i>Mitarbeiter</i>	62
4.2.3	<i>Führungskräfte</i>	64
4.2.4	<i>Organisationseinheiten</i>	65
4.3	Gestaltung eines Anreizsystems für Organisationseinheiten	67
4.4	Innovationsprozess	71
4.4.1	<i>Ideenentwicklung</i>	72
4.4.2	<i>Reflektion zum aktuellen Ideenwettbewerb der Sparkassen</i>	74
4.4.3	<i>Kollaborative Entwicklungsmöglichkeiten- und Ansätze</i>	75
4.4.4	<i>Diffusion</i>	76
4.5	Strukturen	78
4.6	Technische Plattformen	79
4.7	Implementierung.....	81
5	Resümee und Ausblick	84
6	Literaturverzeichnis	86
7	Anhang	94

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 - Gliederungsübersicht	11
Abbildung 2 - Definition Innovation.....	13
Abbildung 3 - Innovations Dimensionen	13
Abbildung 4 - Grundelemente Innovationsmanagement	15
Abbildung 5 - Innovationsprozess nach Thom	16
Abbildung 6 - Stage-Gate-Modell.....	17
Abbildung 7 - Innovation Scorecard	18
Abbildung 8 - Faktorschnittmenge - Design Thinking	21
Abbildung 9 - Enterprise 2.0 Elemente	24
Abbildung 10 - Ausprägungsmerkmale Open Innovation Communities.....	28
Abbildung 11 - Transparenz-Kodex.....	37
Abbildung 12 - Anreiz- und Motivationselemente	38
Abbildung 13 - Strategische Fragen zum Innovationsmanagement.....	41
Abbildung 14 - Fragen zum IM-Regelkreislauf.....	42
Abbildung 15 - Fragen zum Innovationscontrolling	44
Abbildung 16 - Fragen zur wiss. Forschung in der Sparkassenorganisation	45
Abbildung 17 - Tag Cloud: Assoziationen zum Begriff Innovation.....	46
Abbildung 18 - Fragen zu Innovation und dem Unternehmensbezug	47
Abbildung 19 - Tag Cloud: Verständnis von Innovationsmanagement.....	48
Abbildung 20 - Fragen zu möglichen Problemfeldern.....	49
Abbildung 21 - Frage zu Elementen eines Innovationsmanagements	50
Abbildung 22 - Komponenten der Mitarbeitermotivation	63
Abbildung 23 - Zwei-Komponenten Anreizsystem für IM.....	70
Abbildung 24 - S-Innovationslandkarte	73
Abbildung 25 - Checkliste Innovationsmanagement	83

Abkürzungsverzeichnis

BRD	Bundesrepublik Deutschland
bzw.	Beziehungsweise
ca.	circa
CAPs	Community Advisory Panels
CEO	Chief Executive Officer
COINS	colloborative innovation networks
d.h.	das heißt
DSGV	Deutscher Sparkassen und Giroverband
DSV	Deutscher Sparkassen Verlag
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EFQM	European Foundation for Quality Management
ehem.	ehemalig
etc.	et cetera
et al.	et alii
f.	folgende
ff.	fortfolgende
ggf.	gegebenenfalls
IIA	Innovations-Individual-Anreizsystem
IM	Innovationsmanagement
IOA	Innovations-Organisations-Anreizsystem (IOA)
IT	Informationstechnologie
IW	Institut der Deutschen Wirtschaft Köln e.V.
MBA	Master of Business Administration
MaRisk	Mindestanforderungen an das Risikomanagement
ROI	Return on Investment
S.	Seite
S-IWB	Sparkassen Innovations Workshop Baukastensystem
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats
u.a.	unter anderem
vgl.	vergleiche
wiss.	wissenschaftlichen
z.B.	zum Beispiel

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Motivation der Arbeit

Jede Neuerung ist im Grunde eine Innovation.⁴ Innovationen stehen insbesondere in den letzten Jahren sehr stark im Fokus unserer Gesellschaft. Die Innovationen treiben das Wachstum der Wirtschaft⁵ und hierdurch generiert sich der steigende Wohlstand.

Bei den Innovationen handelt es sich um Produktinnovationen, Prozessinnovationen, Dienstleistungsinnovationen und sozial veranlasste Innovationen. Aufgrund des beschleunigten technologischen Fortschritts wächst die Bedeutung des Innovationsmanagements, da gerade in den vergangenen Jahren ein gutes Innovationsmanagement zu deutlichen Wettbewerbsvorteilen geführt hat.

Hier sind Beispiele wie die Firma Apple zu nennen, die als Innovator etablierte Branchen und Unternehmen wie z.B. Nokia und Blackberry verändert oder verdrängt haben.

Bei Unternehmen mit dezentralen Organisations-Strukturen und rechtlich sowie wirtschaftlich eigenständigen Einheiten stellt die Steuerung der Innovationsprozesse und des Innovationsmanagements eine besondere Herausforderung dar. Denn die einzelnen rechtlich und wirtschaftlich eigenständigen Organisationseinheiten entscheiden autark über die Entwicklung von Innovationen. Die Vernetzung soll z.B. über Verbände ermöglicht werden, damit die Interessen der einzelnen Organisationseinheiten koordiniert und kanalisiert werden. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass die Verbände, aufgrund der sehr unterschiedlichen Interessenslage, bei der Koordination – gerade in Bezug auf Innovationen – auf besondere Herausforderungen und Schwierigkeiten stoßen.

Diese Beobachtung gilt insbesondere auch für die Sparkassenorganisation. Neben dem Deutschen Sparkassen- und Giroverband (DSGV) als Dachverband gibt es weitere Regionale Sparkassenverbände, die die Interessen der Sparkassen bündeln und koordinieren sollen.⁶

Der DSGV hat im Jahre 2010 erstmalig das Thema Innovation aufgegriffen und in seiner Strategie verankert⁷. Hierzu wurde ein Innovationskreis etabliert, der die Innovationskultur in der Sparkassen-Finanzgruppe stärken soll. Der Innovationskreis besteht aus Vorständen, Verbandsvertretern und externen Experten. Ziel ist die Entwicklung, Sammlung und Bündelung

⁴ Vgl. Meissner (2011), S. 7

⁵ Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. – Internetdokument (2013) sowie Anhang 1, S.98

⁶ Struktur der Sparkassenorganisation, vgl. Anhang 2, S. 98

⁷ Haasis (2010), S. 3

von Ideen für Produkt-, Dienstleistungs- und Prozessinnovationen. Der Fokus liegt hierbei auf der regionalen Verankerung, Ausarbeitung von Konzepten zur Verbesserung des Innovationsmanagements und der Innovationskultur in der Sparkassen-Finanzgruppe.⁸

Die Praxis der Sparkassenorganisation im Jahre 2013 zeigt jedoch, dass Innovationen zwar lokal in den regionalen Instituten generiert – jedoch nicht ausreichend kommuniziert und geteilt werden. Das betriebliche Vorschlagswesen (Ideenmanagement) ist bei den Sparkassen in der Regel im Qualitätsmanagement angesiedelt, wodurch eine konzentrierte Bearbeitung der Innovationen nicht stattfinden kann. Stattdessen werden häufig durch EDV-Technik gestützte Programme Gutachten von Fachabteilungen eingeholt, die in der Regel negativ votieren, da die Idee bereits bekannt oder in der Umsetzung sei.

Die größten Herausforderungen für dezentrale Unternehmen mit rechtlich selbstständigen Einheiten bestehen in der Regel darin, dass Innovation in der gemeinsamen und übergreifenden Unternehmensstrategie- und Kultur nicht verankert ist. Nicht selten bleibt es bei Thesen und Vision der Top-Führungskräfte. Eine systematische und nachhaltige Herangehensweise ist in diesen Fällen selten vorzufinden. Die Folge hieraus ist, dass sich die dezentralen Einheiten opportunistisch Verhalten, wodurch es zu keinem gemeinsamen Innovationsvorgehen innerhalb eines Unternehmensverbundes bzw. -Gruppe kommt.

Das Wettbewerbsverhalten rechtlich selbstständiger Organisationseinheiten verstärkt diesen Effekt. Zum einen kann das Wettbewerbsverhalten zwar förderlich für Innovationen sein, da eine gemeinsame Herausforderungen am Markt auch gemeinsam und effizient durch eine Innovation gelöst werden können. Zum anderen kann es jedoch, bei mangelndem Vertrauen und zu großer Distanz, zu einer massiven Störung des Innovationsprozesses bis hin zu vollständigen Verhinderung von Innovationen kommen.

Nicht selten kommt es in den dezentralen Strukturen zu Informationsasymmetrien.⁹ Diese Asymmetrien sollten für ein erfolgreiches Innovationsmanagement durch eine klare auf Innovationen ausgerichtete Kommunikationskultur gelöst werden. Der Aspekt der Kommunikationskultur wird zu selten und erst in der Nachschau beim Scheitern von Innovationen betrachtet.

⁸ Vgl. stellvertretend DSGVO (2009), Präsentation Kickoff Innovationskreis, S.43; Schölzel (2009), S. 15

⁹ Vgl. Dahlhaus (2009), S. 25

Aus dieser Analyse heraus ergibt sich der Bedarf, das Thema Innovationsmanagement für dezentrale Organisationen mit rechtlich und wirtschaftlich eigenständigen Einheiten – in dieser Arbeit insbesondere am Beispiel der Sparkassen – aufzuarbeiten und Lösungsansätze für die Herausforderungen zu geben.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Das Ziel der Arbeit besteht darin einen innovativen Lösungsansatz aufzuzeigen, um nachhaltig Innovationen in dezentralen Organisationen mit rechtlich und wirtschaftlich eigenständigen Einheiten zu etablieren. Ein besonderes Augenmerk liegt bei der Analyse der Widerstandsfaktoren und wie diese durchbrochen und gelöst werden können.

Kernziel ist es dabei die Innovationskraft und den Innovationserfolg für die jeweilige einzelne Organisation und den Verbund zu erhöhen.

Konkret werden Empfehlungen für die Implementierung von Strukturen, Prozessen, Anreizsystemen und technischen Umsetzungsmöglichkeiten gegeben.

Die Innovationsforschung erhält aus dieser Arbeit neue Ansätze auf Basis vorhandener Untersuchungen, um die Problematik des Innovationsmanagements bei dezentralen Organisationen besser zu verstehen und nachhaltig zu lösen.

1.3 Gang der Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist in fünf Kapitel untergliedert. In Kapitel 2 werden begriffliche und theoretische Grundlagen erarbeitet. Dies ist notwendig um ein Grundverständnis zum Thema sowie einen Zugang zur vorliegenden Arbeit zu ermöglichen. In Abschnitt 2.1 wird zunächst das Themenfeld der Innovation definiert. Anschließend in Abschnitt 2.2 der Begriff des Innovationsmanagements erörtert. Dies geschieht vor dem Hintergrund, dass es mittlerweile eine Vielzahl verschiedener Definitionen zur Thematik gibt und dadurch eine eindeutige Definition nicht existiert. Anschließend wird in Abschnitt 2.3 auf die Bedeutung von Innovationsstrategie und -Management eingegangen und in Abschnitt 2.4. aktuelle Trends aufgezeigt.

Kapitel 3 beschäftigt sich mit den Herausforderungen des Innovationsmanagements in dezentralen Organisationen. Hierbei wird in Abschnitt 3.1 ein besonderer Fokus auf Widerstandsfaktoren gelegt, da diese zur erfolgreichen Umsetzung überwunden werden müssen. Fokussiert werden hierbei die Distanz, die mangelhafte oder suboptimale Kommunikationskultur, die Transparenz und der Anreiz zur Zusammenarbeit. Nur durch diese Analyse wird es möglich