
Was Sie aus diesem *essential* mitnehmen können

- Sparkassen lavieren im Dilemma zwischen sinkenden Erträgen und zu hohen Aufwendungen. Das Reaktionsmuster ist zumeist die Schließung von Filialen und damit der Rückzug vom Kunden.
- Sparkassen leben jedoch von der regionalen Verbundenheit zu ihren Kunden.
- Zukunftsfähig können Sparkassen nur dann sein, wenn sie Tradition und Innovation verbinden.
- Organisatorische Gestaltungsoptionen liegen in innovativen Kooperationsmodellen.
- Vermögensverwaltung als Beispiel für kontrolliertes Outsourcing.

Literatur

- Armos, H./Cord, M./Gerber, J./Wiecher, M. (2010): Kalkulierte Flexibilität, Strategisch entscheiden in einem volatilen Umfeld, Wiesbaden 2010.
- Arz, C./Fischer, B. (2016): Innovationslust in Banken beurteilen, S. 28–31, in: Bankmagazin, Für Führungskräfte der Finanzwirtschaft, Wiesbaden Februar 2016.
- Bensch, T./Frère, E./Reiter, J./Zureck, A. (2016): Finanzberatung – Eine empirische Analyse bei Young Professionals; 5. Aufl., Essen 2016, S. 1–30.
- Berg, S. C./Blaß, R./Waschbusch, G. (2016): Zukunft der Bankfiliale – Auslaufmodell oder Erlebniswelt?, S. 30–33, in: bank und markt, Zeitschrift für Retailbanking, Frankfurt am Main Mai 2016.
- Berger, K./Holl, I. (2015): Neue Wege zu kundenorientierten Innovationen, in: Liebetrau, A./Seidel, M. (Hrsg.): Banking & Innovation 2015, Ideen und Erfolgskonzepte von Experten für die Praxis, Wiesbaden 2015, S. 221–227.
- Blecker, T./Kaluza, B. (2005): Flexibilität – State of the Art und Entwicklungstrends, in: Blecker, T./Kaluza, B. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Flexibilität, Strategien und Konzepte für wandlungsfähige Unternehmen, Berlin 2005, S. 2–25.
- Brem, A./Vahs, D. (2015): Innovationsmanagement, Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung, 5. Aufl., Stuttgart 2015.
- Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschland (2016): Zusammenspiel von Regulierung und Profitabilität – eine quantitative Impact-Studie für die deutschen Top-17-Banken, Berlin Juni 2016, S. 1–36.
- Burgmaier, S./Hüthig, S. (2015): Kampf oder Kooperation – Das Verhältnis von jungen Wilden und etablierten Geldinstituten, in: Bieberstein, I./Brock, H. (Hrsg.): Multi- und Omnichannel-Management in Banken und Sparkassen, Wege in eine erfolgreiche Zukunft, Wiesbaden 2015, S. 101–114.
- Burmann, C. (2005): Strategische Flexibilität und der Marktwert von Unternehmen, in: Blecker, T./Kaluza, B. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Flexibilität, Strategien und Konzepte für wandlungsfähige Unternehmen, Berlin 2005, S. 29–53.
- Cantner U. (2011): Dynamischer Wettbewerb von Unternehmen – eine Anwendung der Replikatorodynamik, in: Otto, K.-S./Speck, T. (Hrsg.): Darwin meets Business, Evolutionäre und bionische Lösungen für die Wirtschaft, Wiesbaden 2011, S. 201–209.
- Cartellieri, U. (1990), Die Zeit.

- Corsten, H./Gössinger, R./Schneider, H. (2006): Grundlagen des Innovationsmanagements, München 2006.
- Cyert, R., March, J. (1963), The behavioral Theory of the Firm, Wiley-Blackwell 1963.
- Daxhammer, R. J./ Facsar, M. (2012): Behavioral Finance: Verhaltenswissenschaftliche Finanzmarktforschung im Lichte begrenzt rationaler Marktteilnehmer, Konstanz, 2012.
- Deeken, M. (1997): Organisationsveränderungen und das Konzept der Mobilisierung, Theoretische Aussagen und praktische Erkenntnisse aus einer Fallstudie im Bankensektor, Diss., Wiesbaden 1997.
- Deutscher Sparkassen- und Giroverband (2010): Fakten, Analysen, Positionen, Zur Geschichte der Sparkassen in Deutschland Nr. 45, Berlin 2010, S. 1–24.
- Dichtl, H./Petersmeier, K./Poddig, T. (2008): Statistik Ökonometrie Optimierung, Methoden und ihre praktischen Anwendungen in Finanzanalyse und Portfolio-management, 4. Aufl., Bad Soden 2008.
- Disselkamp, M. (2012): Innovationsmanagement, Instrumente und Methoden zur Umsetzung im Unternehmen, 2. Aufl., Wiesbaden 2012.
- Dreger, C./Eckey, H.-F./Kosfeld, R. (2011): Ökonometrie, Grundlagen – Methoden – Beispiele, 4. Aufl., Wiesbaden 2011.
- Dreher, C./Kinkel, S. (2007): Auf lange Sicht: Outsourcing und langfristige Potenziale, in Bullinger, H.-J./Klebert, S. (Hrsg.): Outsourcing in Deutschland, Rahmenbedingungen, Konzepte und Best Practices, Stuttgart 2007, S. 103–119.
- DSGV (2016): Finanzbericht 2015, Unser Ergebnis – Unser Beitrag, Berlin Juli 2016.
- DSGV (2015): Vertriebsstrategie der Zukunft, Berlin Februar 2015, S. 1–51.
- Ernst & Young (2015): Kreditmarktstudie 2015, Kreditgeschäft 2.0 – die Kreditbranche im Wandel, Hamburg 2015, S. 1–32.
- Ernst & Young (2014): EY Global Consumer Banking Survey 2014, Frankfurt am Main 2014, S. 1–28.
- Esser, E./Hill, B./Schnell, R. (2013): Methoden der empirischen Sozialforschung, 10. Aufl., München 2013.
- Frank, B./Mihm O. (2016): Zukunft der Filiale – Wie digital will der Kunde es wirklich? S. 35–38, in: bank und markt, Zeitschrift für Retailbanking, Frankfurt am Main Juli 2016.
- Freeman, R. E. (2010): Strategic Management, A Stakeholder Approach, New York 2010.
- Freese, T. (2016): Der Berater bleibt Dreh- und Angelpunkt der Kundenbeziehung, S. 27–29, in: bank und markt, Zeitschrift für Retailbanking, Frankfurt am Main Mai 2016.
- Gallup (2016): Pressemitteilung, Gallup Engagement Index 2015, Berlin März 2016, S. 1–3.
- Glänzer, E. (2011): Innovation. Gerechtigkeit. Zukunft. – Nachhaltige Unternehmens- und Personalentwicklung, in: Otto, K.-S./Speck, T. (Hrsg.): Darwin meets Business, Evolutionäre und bionische Lösungen für die Wirtschaft, Wiesbaden 2011, S. 43–51.
- Glazinski, B. (2004): Strategische Unternehmensentwicklung, Krisensignale frühzeitig erkennen und abwenden, Wiesbaden 2004.
- Güthoff, J. (1995): Qualität komplexer Dienstleistungen: Konzeption und empirische Analyse der Wahrnehmungsdimensionen, Wiesbaden 1995.
- Henke, A./Petry, M./Späth, B. (2016): Die Bank der Zukunft – Strategien für den Erfolg, S. 29–31, in: bank und markt, Zeitschrift für Retailbanking, Frankfurt am Main April 2016.

- Herrmann-Pillath, C. (2011): Evolutionsökonomik, in: Otto, K.-S./Speck, T. (Hrsg.): Darwin meets Business, Evolutionäre und bionische Lösungen für die Wirtschaft, Wiesbaden 2011, S. 193–200.
- Horstmann, C. (2011): Integration und Flexibilität der Organisation durch Informationstechnologie, Diss., Würzburg 2011.
- Horx, M./Huber, J./Steinle, A./Wenzel, E. (2007): Zukunft machen, Wie Sie von Trends zu Business-Innovationen kommen, Ein Praxis-Guide, Frankfurt am Main, 2007.
- International Monetary Fund (2016): Global Financial Stability Report, Potent Policies for a Successful Normalization, Washington April 2016.
- Kahnemann, D. (2014): Thinking, Fast and Slow, 8. Aufl., München 2014.
- Kahnemann, D./Tversky, A. (1979): Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk, S. 263–291, in: *Econometrica*, 47(2), New York März 1979.
- Kaulvers, S.-A. (2016): Dezentralität schafft Vertrauen, S. 3, in: Deutscher Sparkassen- und Giroverband (Hrsg.): SparkassenZeitung Nr. 22, Medium der Sparkassen-Finanzgruppe, Berlin Juni 2016.
- Kiener, S. (1990): Die Principal-Agent-Theorie aus informationsökonomischer Sicht, Diss., Regensburg 1990.
- Kirsch, W. (2001), Die Führung von Unternehmen, München-Herrsching 2001.
- Kirsch, W./Seidl, D./van Aaken, D. (2009): Unternehmensführung, Eine evolutionäre Perspektive, Stuttgart 2009.
- Kirsch, W./Seidl, D./van Aaken, D. (2010): Evolutionäre Organisationstheorie, Stuttgart 2010.
- Lünedonk (2015): Banken – Den digitalen Wandel gestalten, Wie Retailbanken die Option der „Digitalen Welt“ nutzen, in: Lünedonk-Branchendossier, Mindelheim 2015, S. 1–38.
- Nassehi, A. (2008): Die Zeit der Gesellschaft, Auf dem Weg zu einer soziologischen Theorie der Zeit, 2. Aufl., Wiesbaden 2008.
- Neumann, M. (2000), Wettbewerbspolitik, Geschichte, Theorie und Praxis, Wiesbaden 2000.
- Niederhäuser, M./Rosenberger, M. (2011): Unternehmenspolitik, Identität und Kommunikation, Modell – Prozesse – Fallbeispiele, Wiesbaden 2011.
- Otto, K.-S. (2011): Mit Evolutionsmanagement Krisen erfolgreich durchsteuern, in: Otto, K.-S./Speck, T. (Hrsg.): Darwin meets Business, Evolutionäre und bionische Lösungen für die Wirtschaft, Wiesbaden 2011, S. 19–33.
- Petersen, D. (2011): Den Wandel verändern, Change-Management anders gesehen, Wiesbaden, 2011.
- Porter, M. (2010): Wettbewerbsvorteile, Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 7. Aufl., Frankfurt am Main 2010.
- Rimieni, K. (2011), Supply Chain Agility Concept Evolution (1990-2010), in: *Economics and Management*, Issue 16, S. 892–899.
- Rohrmeier, D. (2015): Lebenswelten 2020 – Wie werden wir morgen unsere Finanzen managen?, in: Liebetrau, A./Seidel, M. (Hrsg.): Banking & Innovation 2015, Ideen und Erfolgskonzepte von Experten für die Praxis, Wiesbaden 2015, S. 47–51.
- Scholtissek, S. (2007): Wer hat Angst vor ... Outsourcing?, in: Bullinger, H.-J./Klebert, S. (Hrsg.): Outsourcing in Deutschland, Rahmenbedingungen, Konzepte und Best Practices, Stuttgart 2007, S. 31–40.

- Schröder, H.-H. (2004): Early Information (EI) Based on Knowledge Discovery in Databases (KDD), in: Albers, S. (Hrsg.): Cross-functional Innovations Management, Perspectives from Different Disciplines, Wiesbaden 2004, S. 122–138.
- Siepmann, M. (2016): Im Vordergrund steht der persönliche Kontakt, S. 32–33, in: die bank, Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis, Nr. 3, Köln März 2016.
- Terliesner, S. (2016): Wie Institute ihre Zukunft sichern können, S. 12–18, in: Bankmagazin, Für Führungskräfte der Finanzwirtschaft, Wiesbaden Februar 2016.
- Thomsen, L. (2016): Zukunftsforscher im Gespräch: Mit Menschlichkeit punkten, in: Der Zertifikateberater, Deutschlands führende Fachpublikation für strukturierte Produkte, Berlin Juni 2016.
- Wahren, H.-K. (2009): Anlegerpsychologie, Wiesbaden 2009.
- Walter, H.-J. (2015): The latest trends and key developments from advisory perspective, in: Global Banking & Financial Policy Review 2015/2016, Frankfurt am Main 2015, S. 35–38.

Internetquellen

- Baumgartner, W./Hämmerl, T./Jandt, H.-P./Wiesinger, K./Winter, W. (2016), PARES Kompakt – zu aufwändig und zu teuer für kleine Sparkassen?, <http://www.s-c.de/projekt/pares-kompakt-aufwendig-teuer-fr-kleine-sparkassen/>, Stand: 02.09.2016.
- Diening, M./Hämmerl, T./Seiler, S. (2016), PARES Kompakt – Wissen, wo man steht, <http://www.s-c.de/projekt/pares-kompakt/?h=pares>, Stand: 02.09.2016.
- Diplomatic Council The Global Think Tank (2016), Fair Finance, <https://www.diplomatic-council.org/de/foren-zertifikate/foren-branchen/global-fair-finance-forum/#toggle-id-9>, Stand: 04.09.2016.
- Fairr.de GmbH (2016), Idee & Philosophie, <https://www.fairr.de/idee/>, Stand: 13.08.2016.
- n-tv (2016), Börsenexperte Dirk Müller im Interview, <http://www.n-tv.de/mediathek/videos/wirtschaft/Wir-haben-zu-viele-Banken-in-Deutschland-article18437836.html>, Stand: 19.08.2016.
- SVBW (2016), Der Verband, <http://www.sv-bw.de/verband/index.htm>, Stand: 19.07.2016.

Datenquellen

- DSGV (2016): Finanzbericht 2015, Unser Ergebnis – Unser Beitrag, Berlin Juli 2016.
- Geschäfts-/Offenlegungsbericht für das Geschäftsjahr 2014 der einzelnen Sparkassen-institute.