

Anpassungsbedarfe für Sparkassen aus finanzmarktlicher und personalpolitischer Perspektive

Prof. Dr. Peter Reichling
Lehrstuhl für Finanzierung
und Banken

Prof. Dr. Thomas Spengler
Lehrstuhl für Unternehmens-
Führung und Organisation

Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg
Fakultät für Wirtschaftswissenschaft

Forschungszentrum für Sparkassenentwicklung e.V.

„Sparkassen 2020“

26. Juni 2014

1 Problemstellung

2 Grundlagen

3 Finanzmarktliche Perspektive

3.1 Status Quo und Herausforderungen

3.2 Aktionsfelder Banken 2020

3.3 Handlungsempfehlungen für Sparkassen

4 Personalpolitische Perspektive

4.1 Demographie-Check

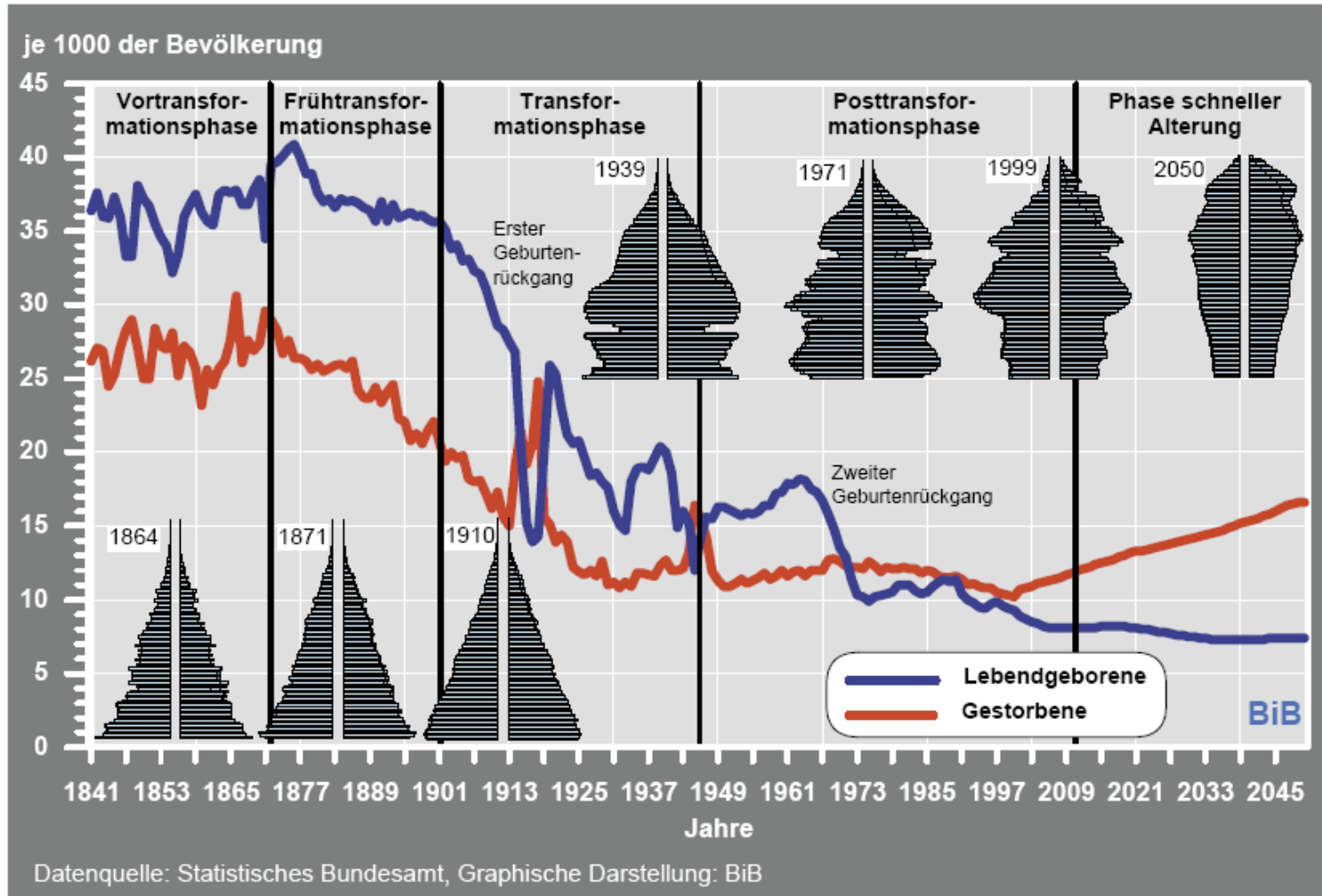
4.2 Personalmarketing

4.3 Duales Studium

5 Fazit

- Für die kommenden Jahre sind **schwerwiegende** demographische Umwälzungen zu erwarten
- Prognosemöglichkeiten: **teils/teils**
- Unternehmen müssen **frühzeitig weittragende** Entscheidungen treffen
- Durch demographischen Wandel wird es Gewinner **und** Verlierer geben
- Bedeutung für Unternehmen:
 - **Produktionsprogramm**
 - **Personalstrukturen**

2. Grundlagen



3.1 Status Quo und Herausforderungen

Status Quo nach der Finanzkrise

- **Keine Rückstellung für Vertrauensverlust**
- **Konsolidierung und Margendruck im Retail Banking, Sicherung stabiler Erträge aus diesem und KMU-Geschäft**
- **Demografischer Wandel und Konzentration auf Generation 55+**
- **Fristentransformation im Zuge von Niedrigzinspolitik, Einlagenüberhang und Basel III**
- **Hoher Fixkostenanteil durch Filialnetz und Regulatorik**
- **Branchenfremde Wettbewerber**

3.1 Status Quo und Herausforderungen

Industrialisierung

- **Reduzierung der Wertschöpfungskette, Standardisierung**
- **Negative Selektion KMU-Geschäft in der Fläche**
- **Wandel von Kauf- und Entscheidungsverhalten 2010: 60 % starten mit Kaufentscheidung online, ROPO¹ (DB Research)**
- **Web 2.0**

1	
Online-Banking-Nutzung in Europa	
Anteil an der Bevölkerung	
Norwegen	86 %
Niederlande	79 %
Großbritannien	52 %
Deutschland	45 %
Quelle: Eurostat 2012.	

¹ Research online, purchase offline

3.2 Aktionsfelder Banken 2020

Vertriebsstruktur

- **Einheitlicher persönlicher Beratungsansatz mit Kanalkombination Online (Standardprodukte, Vorabinformation) und Filiale (beratungsintensiv) - eventuell Konzept der 4 Filialtypen**
- **„Da sein, wo der Kunde ist“, Standardprodukte externalisieren bzw. im Kundengebiet bewerben (Supermarkt), Erreichbarkeit steigern durch Beratung über Video, Web 2.0, Restruktur der Öffnungszeiten - Anpassung mit Konzept 4 Filialtypen**

3.2 Aktionsfelder Banken 2020

- **Informationsgewinnung und bedarfsorientierte Produktanalyse über Web 2.0**
- **„Indirekte Werbung“ über Social Communities (Empfehlung Freunde, Familie, Testberichte besitzen hohen Stellenwert)**
- **Umfassende Finanzplanung (neue Wettbewerber Mint (USA) sowie moneymeets (BRD))**
- **Female Shift**

3.2 Aktionsfelder Banken 2020

Aufbauorganisation

- **Filiale als Profit Center**
- **Schlanke industrialisierte Wertschöpfungskette**
- **Kundenorientierte Prozesssteuerung entgegen
Produktorientierung, einheitliches Frontoffice mit durchgängiger
Prozesskette verschiedener Vertriebskanäle**
- **Einbeziehung von Kunden in die Wertschöpfungskette, auch bei
Produktinnovation**

3.2 Aktionsfelder Banken 2020

Finanzierungsquellen für KMU

- **Wieder verstärkt Kapitalmarkt (Schuldschein, Mezzanine Kapital)**
- **Optimierung interner Finanzierung (Working Capital, EK-Quote)**
- **Basel II / III → Anreiz, Risiko aus dem Bankensektor auszulagern**

3.3 Handlungsempfehlungen für Sparkassen

- **Nachhaltiges attraktives Geschäftsmodell mit Wachstum durch Wandel**
 - **Kunden kennen und Informationen nutzen**
 - **Kunden in die Wertschöpfung einbinden**
 - **Interne kundenorientierte Prozessoptimierung und Mitarbeiter(re)organisation (Flexibilität, Soft-Skills)**
- **Verstärkte Kundenorientierung in Beratung und Prozesssteuerung durch Nutzung multipler Vertriebskanäle**

4.1 Demographie-Check

„Eine schrumpfende Bevölkerung und ein alterndes Erwerbspersonenpotenzial werden sich stark am Arbeitsmarkt bemerkbar machen. Es gilt daher, alle Möglichkeiten zur quantitativen und vor allem qualitativen Deckung des Arbeits- und Fachkräftebedarfs besser auszuschöpfen.“

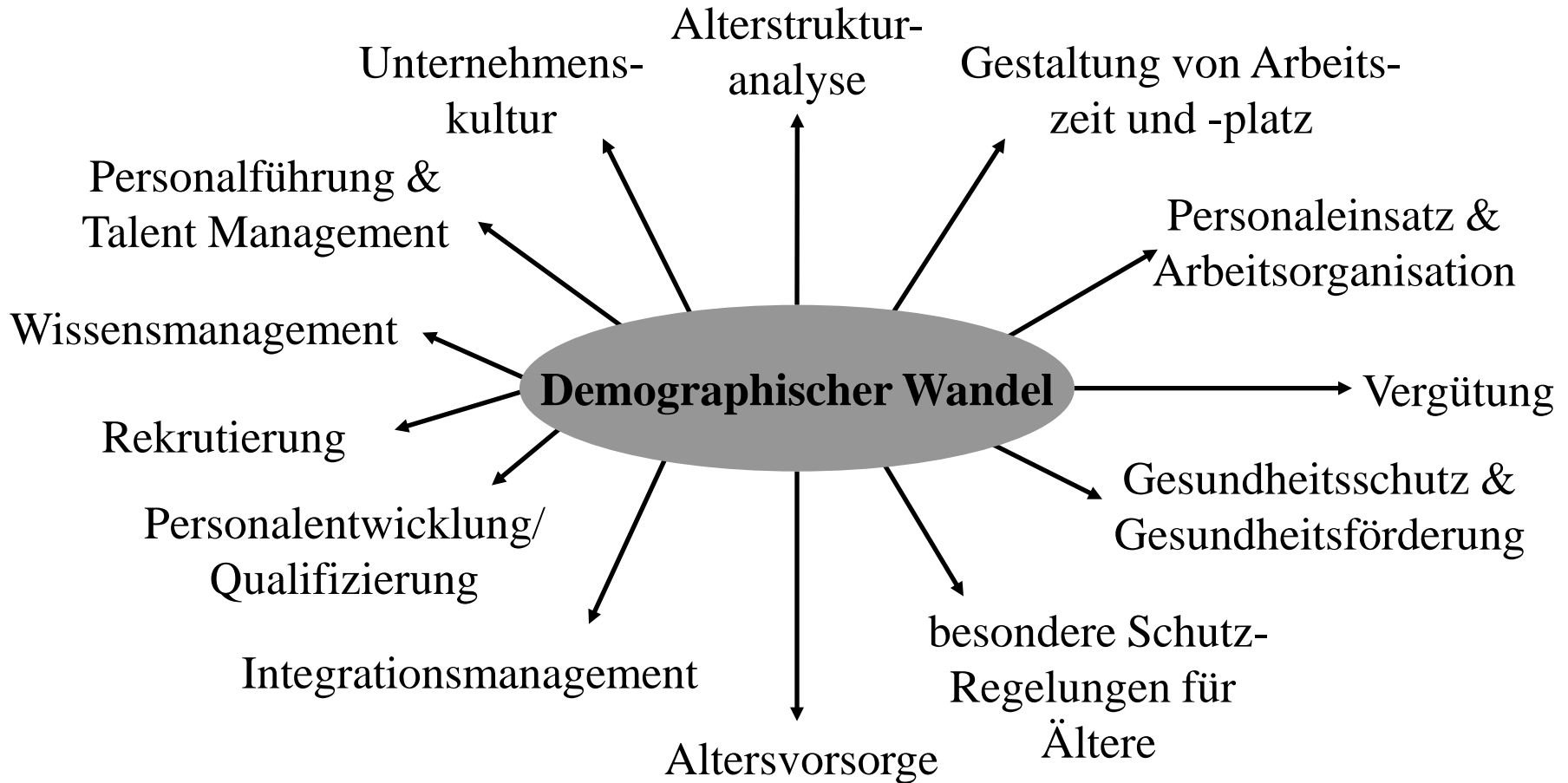
*Quelle: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung:
Zentrale Befunde zu aktuellen Arbeitsmarktthemen (2014)*

Zentrale Problembereiche des Personalmanagements:

**-Verfügbarkeit über
-Wirksamkeit von** } **Personal**

Brandenburger & Domschke (2007)

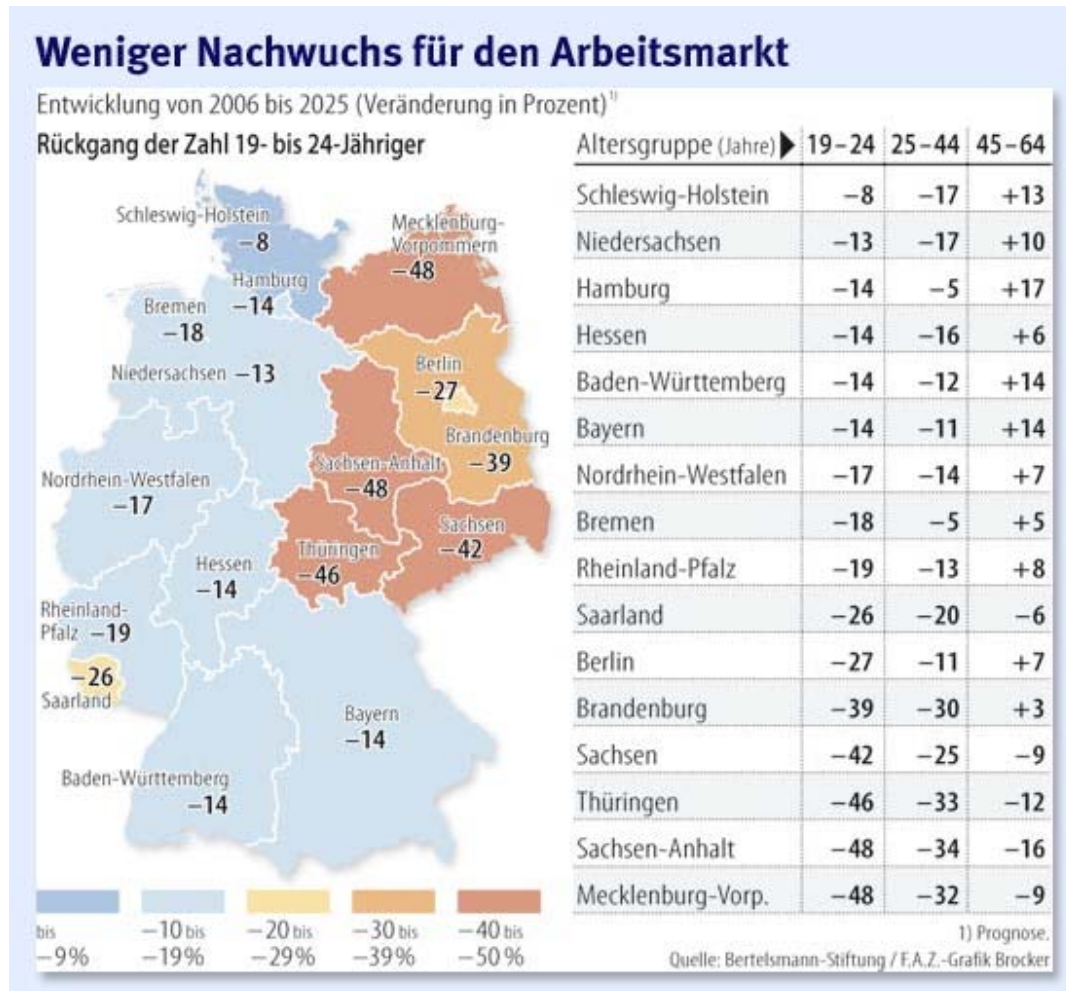
4.1 Demographie-Check



Brandenburger & Domschke (2007)

4. Personalpolitische Perspektive

4.1 Demographie-Check



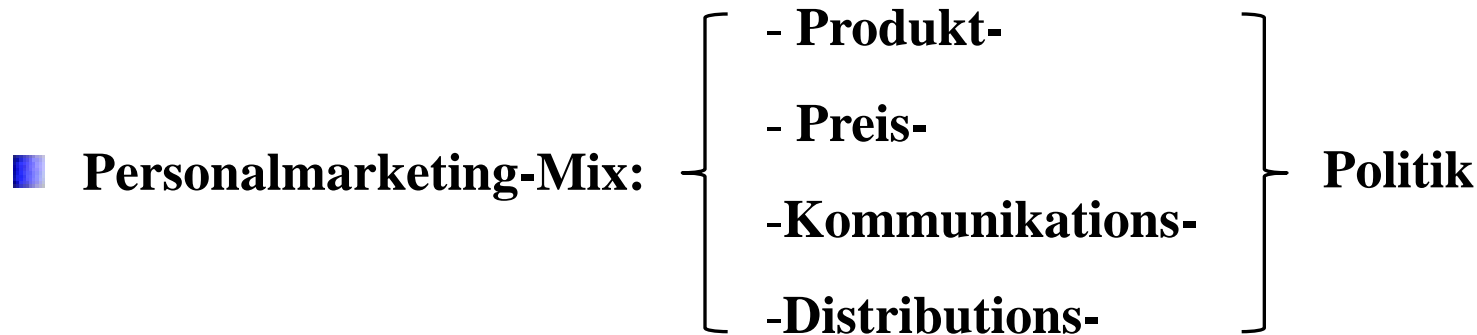
4.1 Demographie-Check

Auswirkungen auf die betriebliche Personalpolitik

- **Anpassung der Beschäftigtenstruktur an demographische Entwicklung notwendig**
- **tendenzielle Arbeitskräfteknappheit nicht auszuschließen**
- **vollständige Kompensation über Produktionsfaktor Kapital fraglich**
- **Notwendigkeit zur nachhaltigen und regelmäßigen innerbetrieblichen Aus- und Weiterbildung**
- **Motivations- und Hierarchieprobleme wahrscheinlich**

4.2 Personalmarketing

- **Funktionen: Akquisition, Motivation**
- **extern: Consumer Behaviour, Relationship Marketing**
- **intern: Retention Marketing**



Employer Branding

4.3 Duales Studium

„Durch die Verschiebung der Schulabsolventenströme zum Hochschulstudium ist in den letzten Jahren eine neue Konstellation im Verhältnis der beiden großen Ausbildungsbereiche, der dualen Berufsausbildung und dem Hochschulstudium, eingetreten. Sie führt [...] zu[r] Hybridisierung zwischen Berufsausbildung und Studium [...].“



Quelle: Bildungsbericht 2014

4.3 Duales Studium

- **Hier: Schulungsformat der Tertiären Bildung mit staatlich anerkanntem Bachelorabschluss**



- **aktuell: - ca. 600 – 900 Studiengänge**
- ca. 60 % an Hochschulen
- **Dual Studierende in Erstausbildung:**
- ca. 42.000 (2006), ca. 64.000 (2012)

4. Personalpolitische Perspektive

4.3 Duales Studium



HRK Hochschulrektorenkonferenz
Die Stimme der Hochschulen



5.524 Unternehmen
211 Hochschulen
579 Studiengänge

4. Personalpolitische Perspektive

4.3 Duales Studium



4.3 Duales Studium

Das doppelte Make or Buy-Problem:

- ***Buy-Option 1:*** Sollen fertig ausgebildete Arbeitskräfte vom Markt rekrutiert werden?
- ***Make-Option 1:*** Sollen noch nicht hinreichend qualifizierte Arbeitskräfte geschult werden?
- ***Make-Option 2:*** Sollen noch nicht hinreichend qualifizierte Arbeitskräfte selbst geschult werden?
- ***Buy-Option 2:*** Sollen Schulungen von externen Anbietern durchgeführt werden?

4.3 Duales Studium

Zentrale Fragen:

- **Ist die Akademisierungsrate der S-Finanzgruppe defizitär?**
- **Sollte die S-Finanzgruppe mehr Mitarbeitern beim Erwerb von Bachelor-Abschlüssen behilflich sein?**
- **Welche Preise muss sie selbst dafür zahlen und welche Preise kann sie von den Mitarbeitern verlangen?**

Teilprobleme:

- **Entwicklung von Personalbedarfsszenarien**
- **Entwicklung von Personalausstattungsszenarien**
- **Entwicklung und Evaluierung flankierender Maßnahmen**

5. Fazit

- **Durch demographischen Wandel wird es Gewinner und Verlierer geben, und zwar auf der Angebots- und auf der Nachfrageseite.**
- **Schlichte (Lohn-)Kostenminimierung wird den Unternehmen in Zukunft eher schaden als nutzen!**
- **Unternehmen müssen frühzeitig weittragende Entscheidungen treffen**
- **Diese Entscheidungen sind schlecht strukturiert und hoch komplex**
- **Der Staat steht vor den Herausforderungen einer Vier-Klassen-Gesellschaft**

Junge, gut
Situiertere

Junge,
schlecht
Situiertere

Alte, gut
Situiertere

Alte,
schlecht
Situiertere