

***Vertriebssteuerung in Banken
Erste Befunde
Beitrag zur Expertentagung
„Materielle Mitarbeiterbeteiligung“
Berlin, 11.6.2008***

Prof. Dr. Thomas Breisig
Carl von Ossietzky Universität Oldenburg
Fak. II, Institut für Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftspädagogik
Projekt: Vertriebssteuerung in Banken
Gefördert von der Hans-Böckler-Stiftung
Laufzeit: (vermutlich) bis 4/2009

Hans **Böckler**
Stiftung 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

Theoretischer Hintergrund

- Differenzierung von Steuerungskonzepten im Vertrieb
- (Ideal-) Typ I: Plandeterminierte, klassische Steuerung
- ausgehend von der Annahme, eine Organisation ließe sich hierarchiegeleitet „top down“ lenken
- „Steuerungshoheit“ beim Management
- den Mitarbeiter/innen werden Ziele, Pläne sowie die Details ihrer Arbeit durch genaue Vorgaben zugewiesen („Taylorismus“)

(Ideal-) Typ II: Kontextsteuerung

- die Organisation beschränkt sich auf die Setzung von Rahmenparametern, insbesondere Ziele, Rahmenpläne usw.
- diese werden - möglichst unter deren Beteiligung - auf die Bereiche und Einheiten herunter gebrochen und mit Kennzahlen erfasst
- ansonsten setzt man auf die Kräfte der Selbstorganisation der dezentralen Einheiten und Akteure

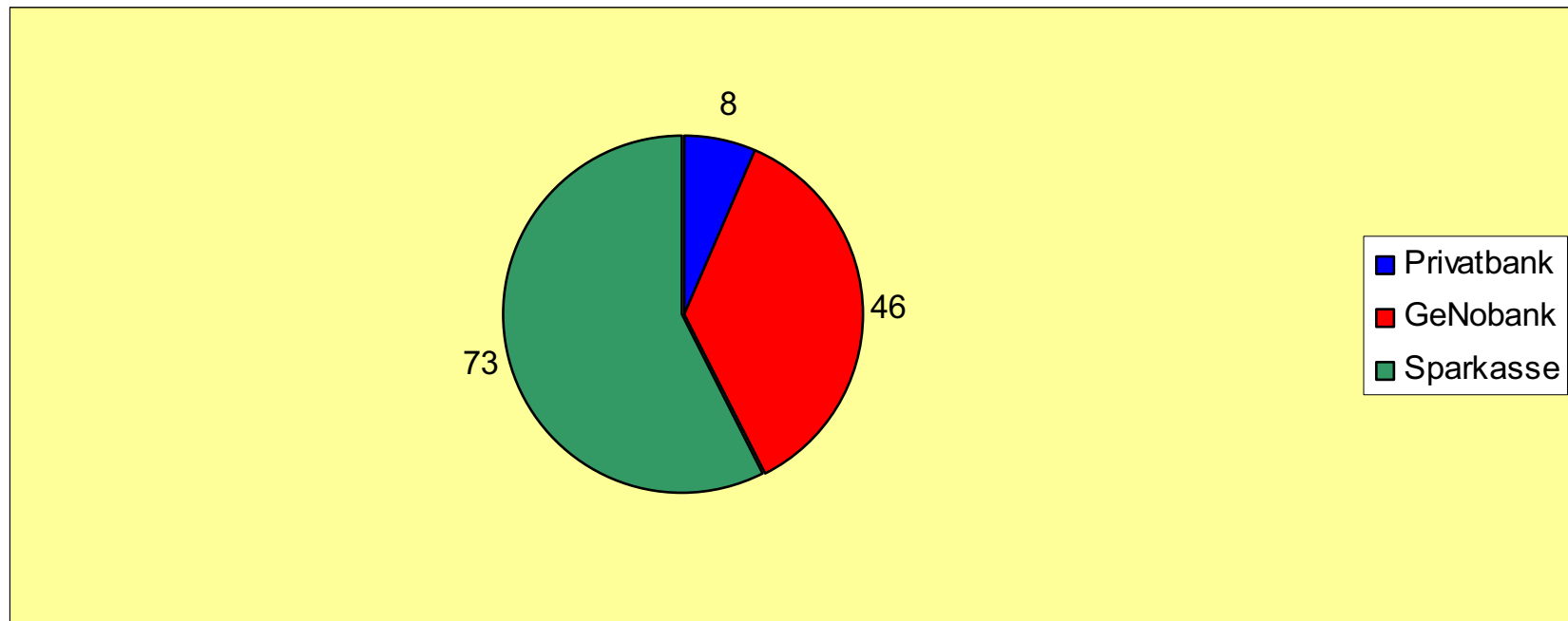
Auf den Bankenvertrieb zugespitzt lautet die Gretchenfrage

- Subjektivierung der Arbeit durch Zielorientierung und Handlungs- und Gestaltungsspielräume im Umgang mit Kundschaft ...
- ... oder feiert der Taylorismus fröhliche Urständ?
- „Bei vielen Finanzdienstleistern bestimmen Berater weitgehend selbst, wie und in welcher Zeit sie Verkaufsabschlüsse bei Neu- und Bestandskunden herbeiführen. ... Der hohe Grad an persönlicher Entscheidungsfreiheit führt letztlich dazu, dass die vorhandenen Vertriebspotenziale nicht konsequent genug ausgeschöpft werden“

Empirisches Vorgehen

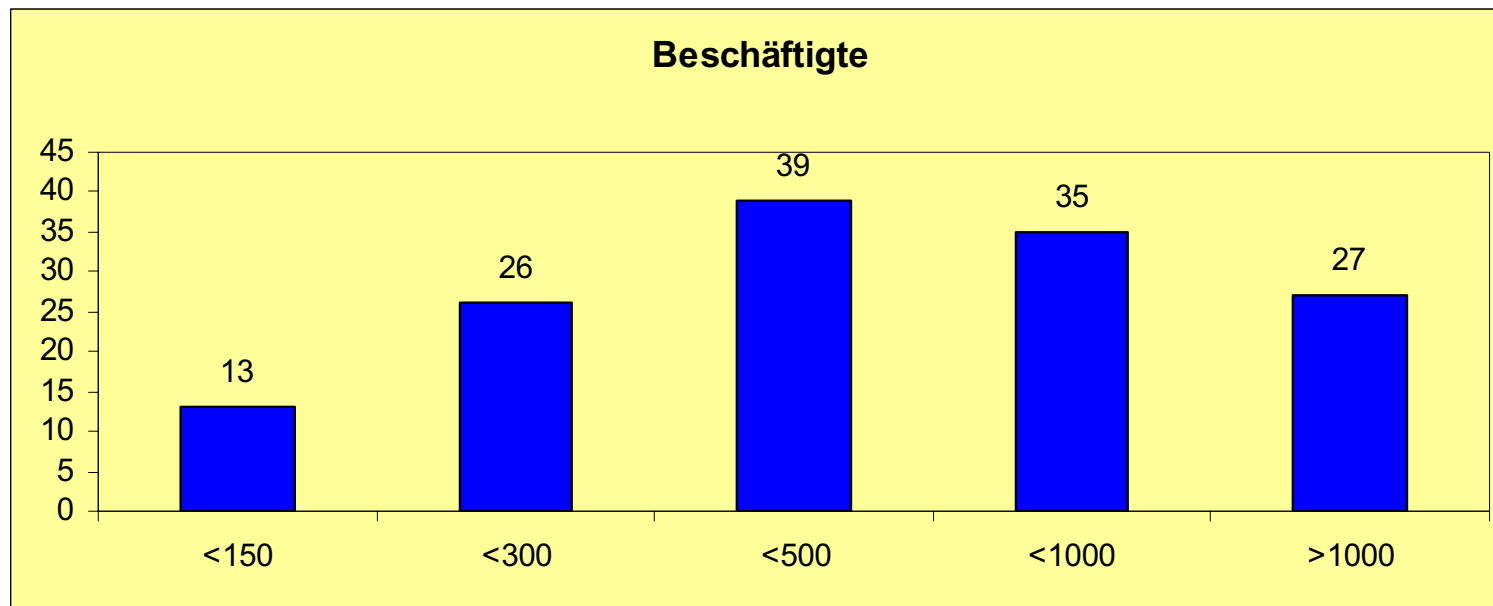
- Breitenerhebung (abgeschlossen)
- Vertiefende Interviews mit Betriebs- und Personalräten (zur Hälfte abgeschlossen)
- Vier Fallstudien (laufend; in unterschiedlichen Stadien)
 - 2 private Großbanken
 - 1 größere Volksbank
 - 1 kleine Volksbank

Struktur der auswertbaren Fragebögen nach Bankentyp



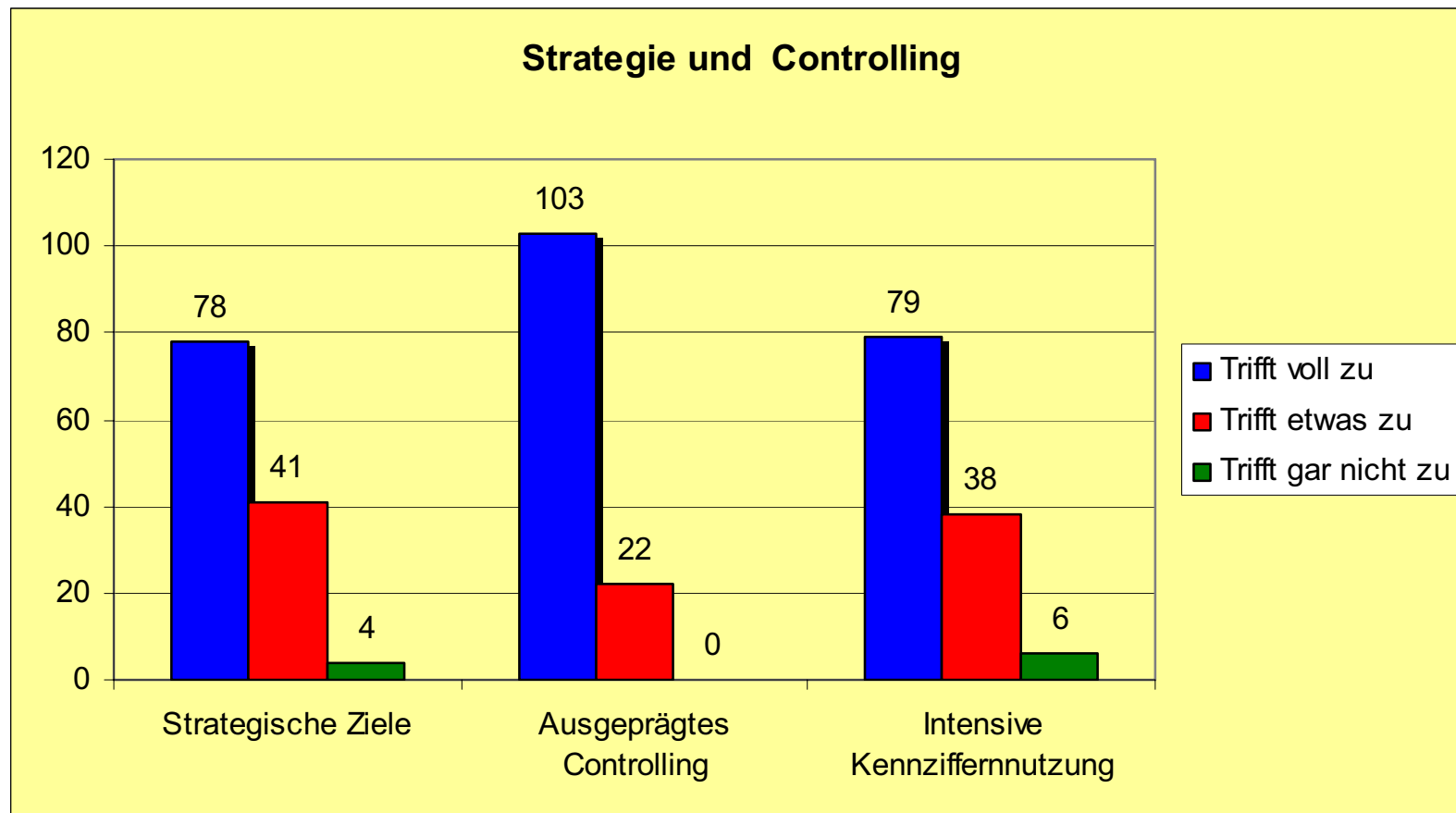
(n = 127)

Beschäftigte nach Größenklassen

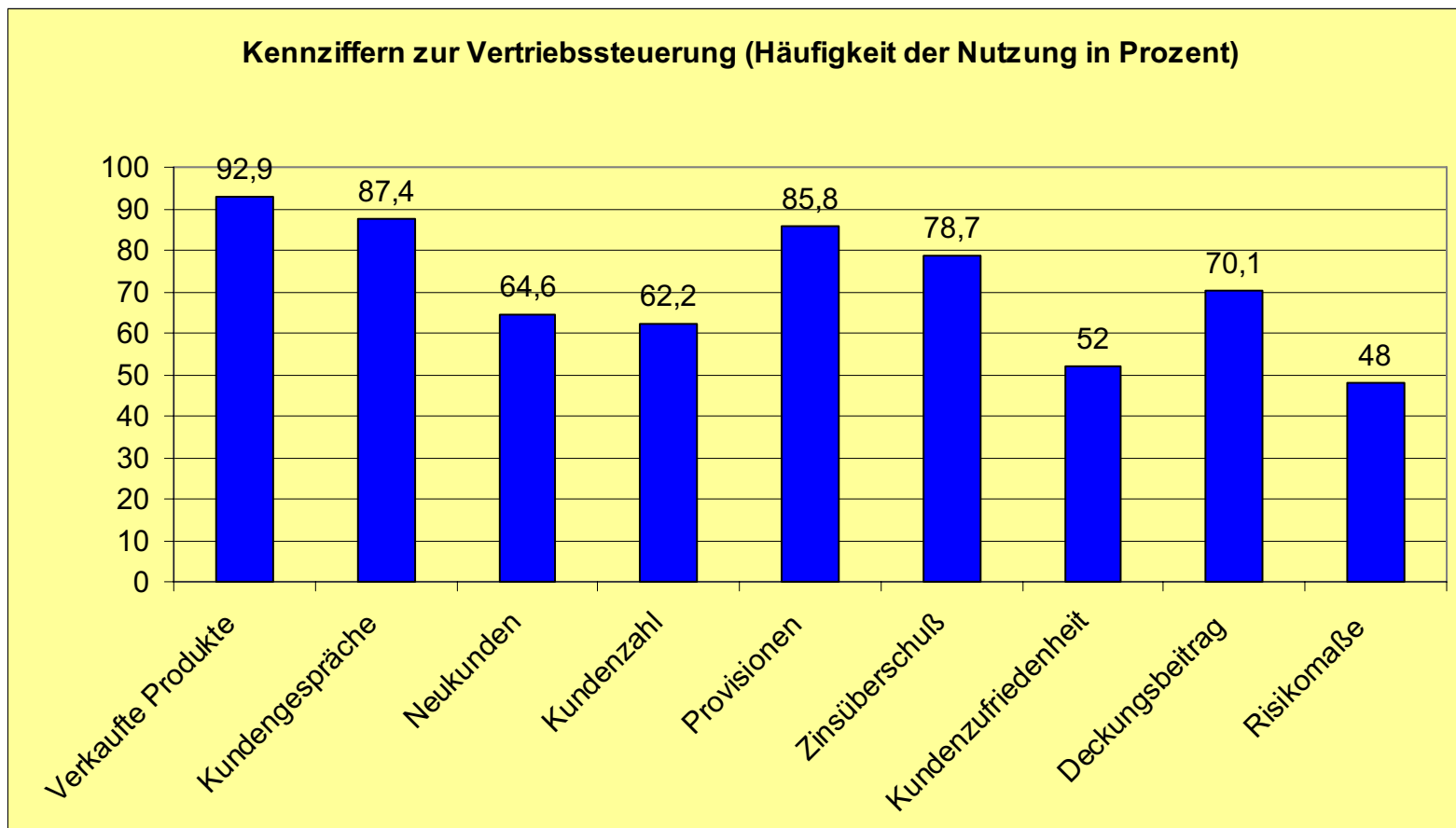


n = 140

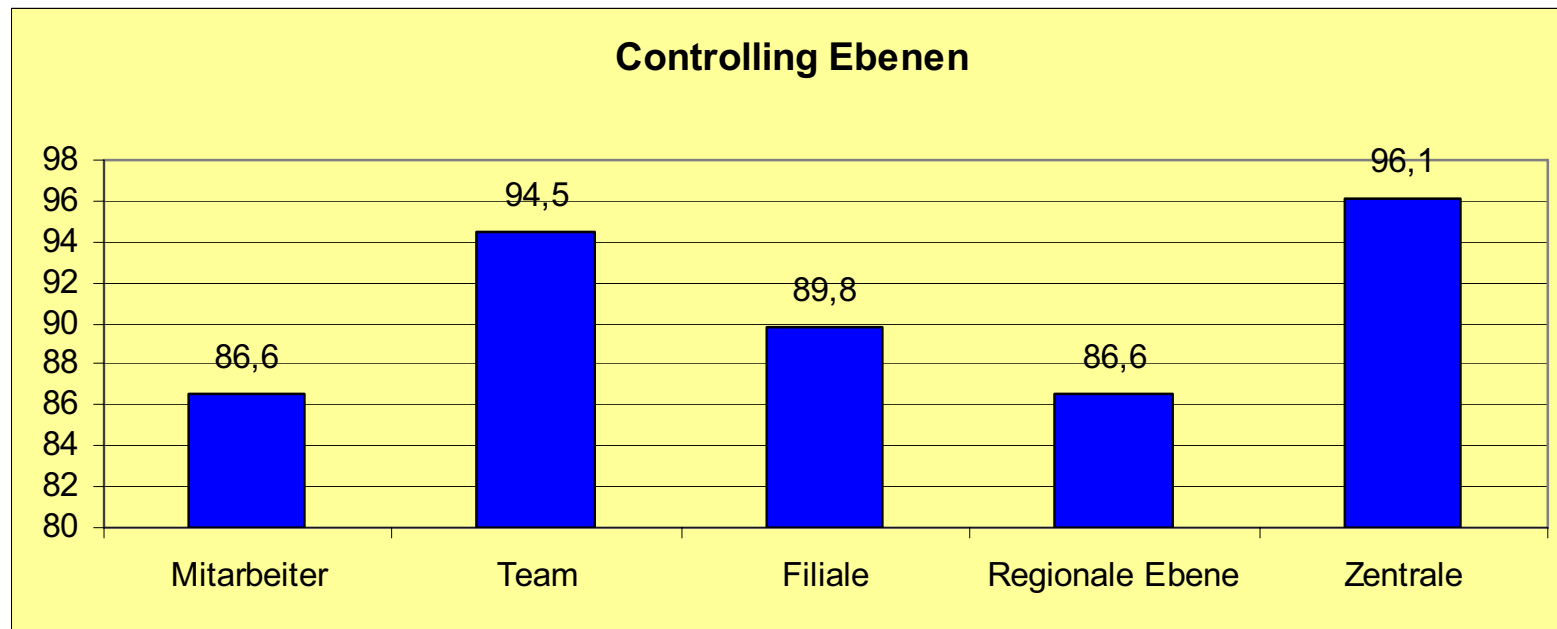
Ausmaß von Strategieumsetzung, Controlling-intensität und Kennziffernnutzung



Nutzung von Kennziffern zur Vertriebssteuerung

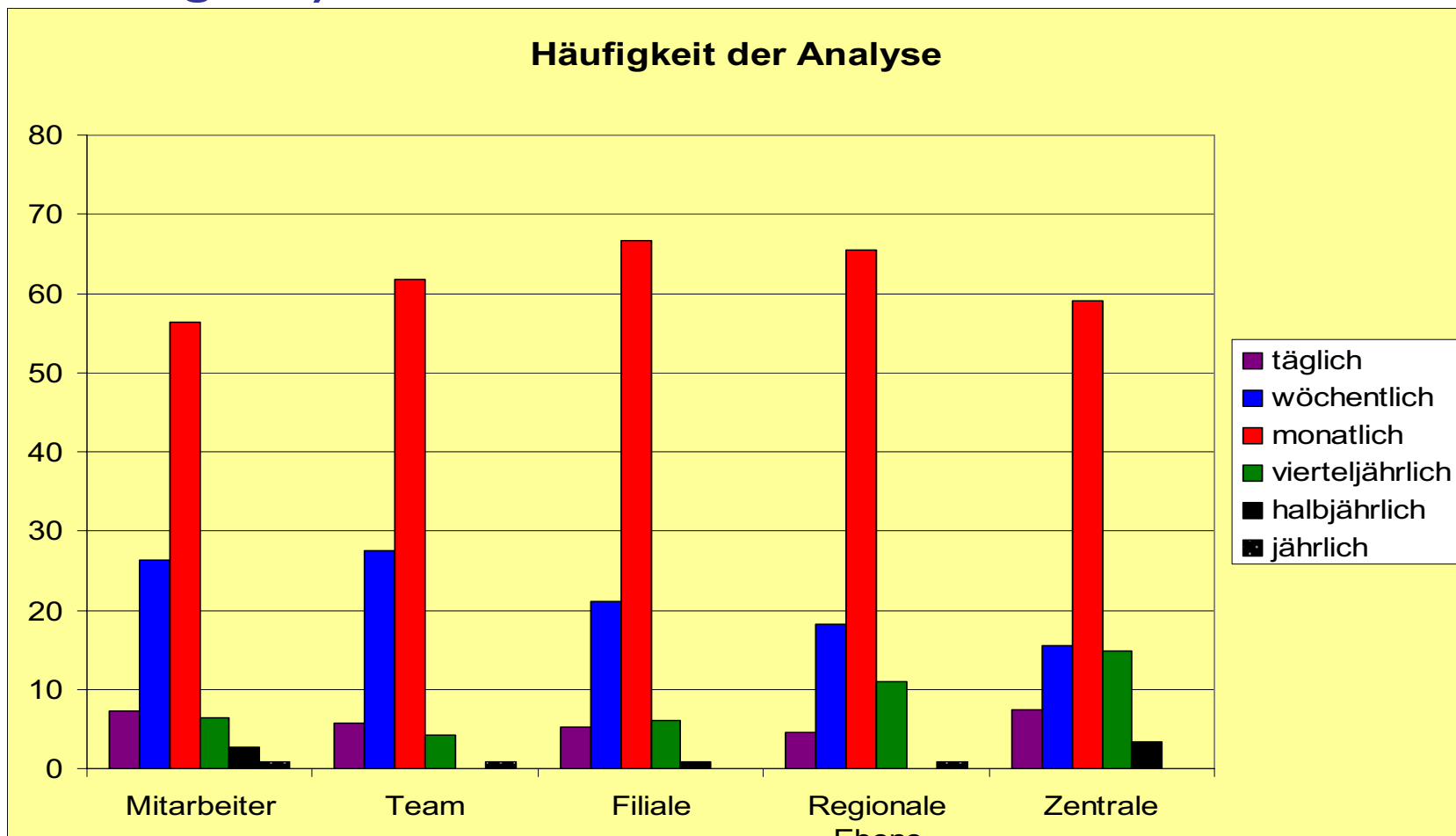


Ebenen des Controlling (Angaben in %)



(Mehrfachantworten möglich)

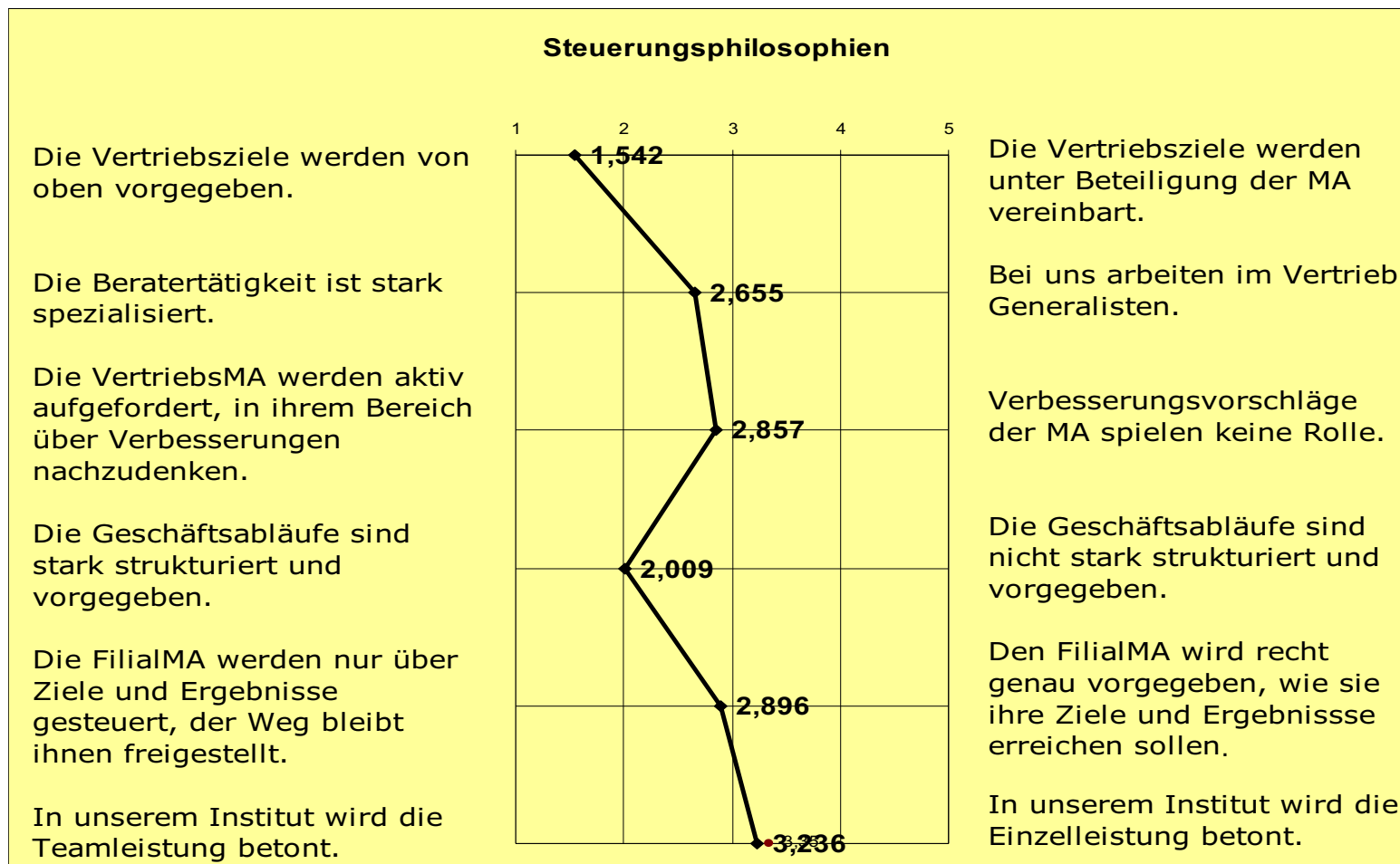
Häufigkeit des Controllings auf unterschiedlichen Ebenen (Angaben in %, Mehrfachnennung möglich)



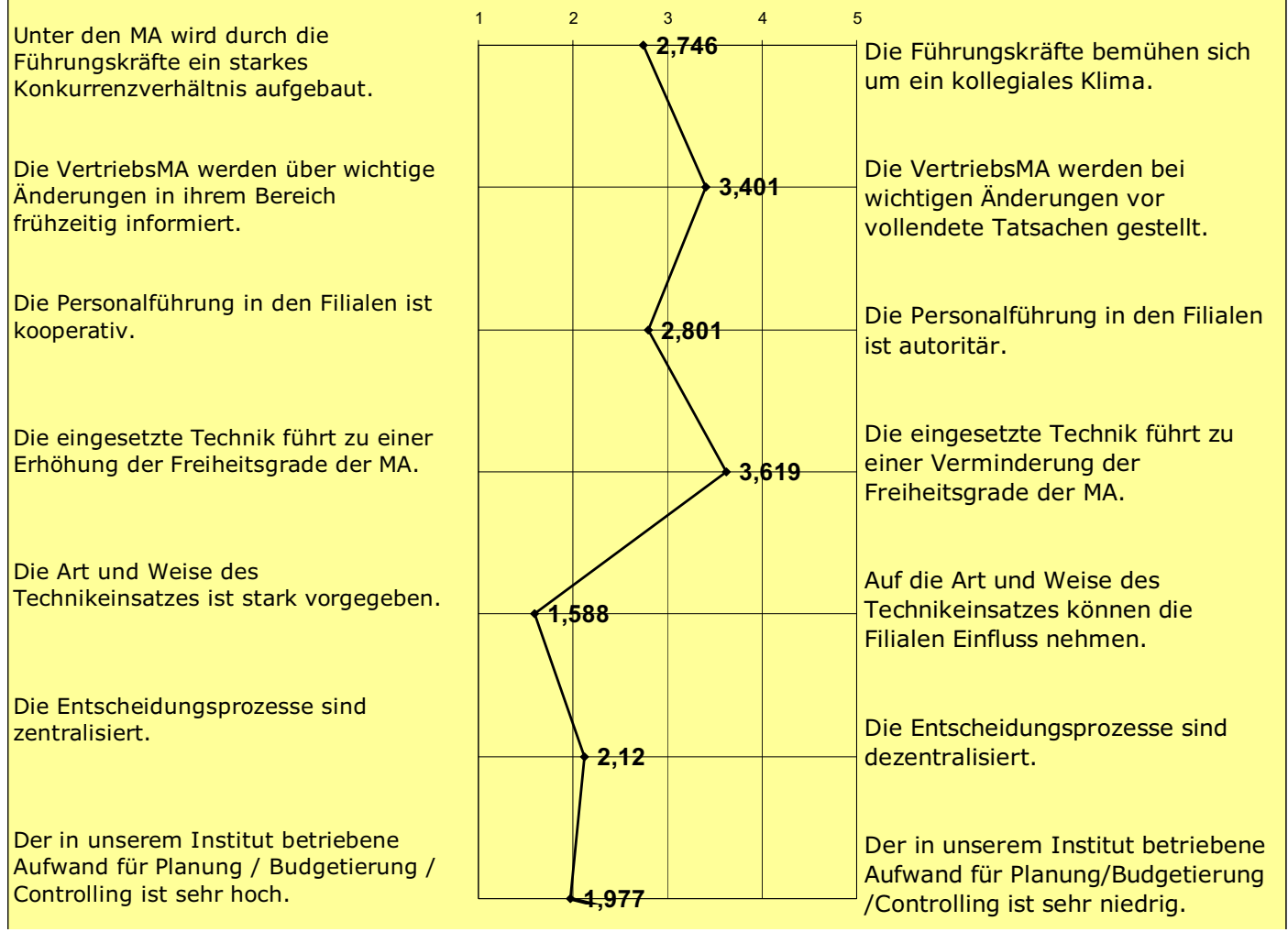
Einsatz von speziellen Instrumenten zur Vertriebssteuerung (Auszüge aus den Befunden)

- Zielvereinbarungen: 91,9%
- Ergebnisvergleich der Filialen im Sinne eines Benchmarking: 83,6%
- Spezielle Arbeitsgruppen (z.B. Qualitätszirkel, Projektgruppen): 82,9%
- Steuerung der Vertriebs-Mitarbeiter/innen durch Leistungs-Anreizsysteme: 76,4%
- Analysen der Kundenzufriedenheit: 56,1%
- Vertrauens-Arbeitszeit: 32,8%

Aussagen zu Details der betrieblichen Steuerungsphilosophien (Angaben auf einem Kontinuum zwischen gegensätzlichen Items)



Steuerungsphilosophien



Erste Interpretation der Ergebnisse

- Evidenz für die These der „Vermarktlichung“ der Arbeitsbeziehungen
- mit hohem Aufwand werden ausgefeilte Planungs-, Ziel- und Controllingsysteme praktiziert
- Einsatz ausdifferenzierter Kennzahlensysteme
- fast überall (in ca. 95% der Institute) werden die als relevant erachteten Kennzahlen bis auf die Teamebene herunter gebrochen
- in über 85% der Fälle geht dieser Prozess sogar noch weiter bis auf die Ebene der einzelnen Mitarbeiter/innen im Vertrieb
- es wird fast durchgängig mit Zielvereinbarungen (?) und filialbezogenen Benchmarkings gearbeitet
- die Mehrheit der Befragten sehen Konkurrenzverhältnisse zwischen den einzelnen Mitarbeiter/innen als gegeben und gewollt an (z.B. durch Betonung der Einzelleistung)

Aber geht die Vermarktlichung einher mit einer Zurückdrängung des plandeterminierten Steuerungsansatzes?

- Ziele, Pläne und Kennzahlensysteme sind tendenziell detailliert, gehen bis weit in Strukturvorgaben hinein (kaum eine Beschränkung auf „Rahmensezung“ erkennbar)
- sie sind klar fremdbestimmt; dezentrale Einflüsse, „Empowerment“ o.ä. ist kaum zu erkennen
- hinter dem Etikett der Ziel“vereinbarung“ verbergen sich zumindest im Vertrieb wohl eher strikte Zielvorgaben
- Abläufe werden in bester tayloristischer Manier stark strukturiert und den Mitarbeiter/innen, Teams und Filialen vorgegeben
- Entscheidungsprozesse werden von der klaren Mehrheit der Befragten als „zentralisiert“ charakterisiert
- der Technikeinsatz wird als strikt reglementierend und wenig Freiheitsgrade zulassend wahrgenommen
- die Beratertätigkeit wird als eher spezialisiert denn „generalisiert“ beschrieben
- eine frühzeitige Information der Vertriebsmitarbeiter/innen über Veränderungen in ihrem Bereich wird eher verneint

Kontextsteuerung mit Elementen wie Selbstorganisation, Mitarbeiterorientierung ist höchstens (oder immerhin) in Spuren erkennbar:

- Leichte Tendenz in der Wahrnehmung, dass den Mitarbeiter/innen der Weg der Zielerreichung freigestellt sei (im Gegensatz zu einem genauen Vorschreiben auch des „Wie“ der Zielerreichung)
- ebenfalls leichte Tendenz in der Wahrnehmung, dass die Personalführung in den Filialen eher kooperativ denn autokratisch ist
- in gleicher (also nicht sehr starker) Größenordnung wird zum Ausdruck gebracht, dass die Mitarbeiter/innen aktiviert werden, über Verbesserungen nachzudenken
- in starkem Maße (über 80% der Angaben) werden spezielle Arbeitsgruppen wohl für kreative Problemlösungen als Instrument eingesetzt

Ein erstes Resümee

- keine klaren Konturen erkennbar, die in Richtung auf ein einheitliches Steuerungsmodell, plandeterminiert oder kontextorientiert, weisen
- marktorientierten Elemente sind im Arsenal der Lenkungsmechanismen im Filialvertrieb der Banken fest verankert; dies führt aber nicht zu einer Zurückdrängung der klassischen plandeterminierten Steuerung anhand von straffen, auch bis ins Detail gehenden Plänen und Vorgaben
- Ggf. kann man von einem *Ansatz der Über-Steuerung* sprechen:
- die Mitarbeiter/innen werden sozusagen von allen Seiten und über verschiedene Mechanismen gelenkt - wahrscheinlich gerade wegen dieser Dichte und Vielschichtigkeit mit der Konsequenz, dass ein doppeltes Druckpotenzial auf sie entsteht