

Prof. Dr. Thomas Breisig  
CvO Universität Oldenburg

# **Kann Verkaufen Sünde sein?**

## **Leistungsentlohnung und Personalsteuerung – Veränderungen der Leistungspolitik in Unternehmen**

### **Beispiel Banken**

Vortrag auf der Tagung „Leistungsorientierte  
Vergütung als Bestandteil der Personalsteuerung“  
CvO Universität Oldenburg, 29.11.2010

# Inhalt

- 1. Literaturanalyse: Aktuelle Strukturen und Strategien der Unternehmen im Bankensektor**
- 2. Vertriebsaktivierung! Aber wie ...???**
- 3. Was haben wir festgestellt? (Einige Projektbefunde über Entlohnung, Organisation und Arbeit)**
- 4. Ausblick/Folgerungen vor dem Hintergrund der Bankenkrise**

# 1. Literaturanalyse: Aktuelle Strukturen und Strategien der Unternehmen im Bankensektor



# Wichtige Veränderungstrends I

- Stark verändertes Kundenverhalten; Bindung an „Hausbank“ wird lose
- Wettbewerbsintensivierung: „Die ‚guten alten Zeiten‘ in verteilten Märkten sind unwiderruflich dahin“ (Köhler 2004, S. 22)
- „Emanzipierte“, „hybrid multioptionale“ (Köhler 2004, S. 20), wechselbereite und gut informierte Kunden
- Neue Konkurrenz (z.B. Strukturvertriebe)

## Wichtige Veränderungstrends II

- Nachfrageverhalten: Spannungsfeld zwischen Selbstbewusstsein, Preissensibilität, Wunsch nach Bequemlichkeit und Wahlfreiheit auf der einen Seite und dem zumindest situativ ausgeprägten Wunsch nach individuell-persönlicher, bedarfsgerechter Beratung
- Schwierigere Kundenansprache wg. Entpersonifizierung der Beziehungen („vom Bringgeschäft zum Holgeschäft“)

# Wichtige unternehmensstrategische Schwerpunkte

- Multichannelling und CRM
- Spezialisierung, „Reduktion von Fertigungstiefen“
- Zentralisierung von „Innendienstaufgaben“; Trennung von Vertrieb und „Marktfolge“
- Standardisierung von Produkten und Prozessen

## **UND VOR ALLEM:**

- Vertriebsaktivierung als generelles Ziel

## 2. Vertriebsaktivierung! Aber wie ...???



**Die Variante, von der man sagen kann:**

## **Die Mitarbeiter/innen sind Mittelpunkt**

„Sowohl in den Haupt- als auch in den Supportprozessen der Service Value Chain kommt den Mitarbeitern eine fundamentale Rolle zu“ (Bruhn/Georgi 2006, S. 269). Als erstrebenswert erachtet wird „ein Voranbringen des Geschäftsmodells durch Personal, das nicht nur mitzieht ..., sondern auch aktiv Antriebskräfte einsetzt im Wege von (unter Umständen korrigierendem) Gestaltungsmitwirken“ (Berthel/Becker 2006, S. 163).

# Interne und externe Erfolgskette



Die Variante, von der man sagen kann:

## Die Mitarbeiter/innen sind Mittel – Punkt!

- Plädoyer für eine straffe Steuerung der Aktivitäten der Vertriebsmitarbeiter/innen, um sie aus den „wohligen Verhaltensgewohnheiten“ (Szallies 2004) herauszureißen
- Das Ideal der sog. „**Vertriebsbank**“; Vorbild: Citibank (heute „Targo“); auch: „industrialisierte Vertriebsbank“

## **Dieses Konzept der „Vertriebsbank“ ...**

... hat sich in der Branche nach einer Phase der Diskussion und Umorientierung in etwa seit Mitte des ersten Jahrzehnts des 21. Jahrhunderts als anzustrebendes Ideal, als „**Rationalitätsmythos**“, durchgesetzt

## Kernelemente des „Vertriebsbank“-Konzepts I

- Quantifizierendes Zielsystem, in strikter Top-down-Richtung als Zielvorgabe abgeleitet mit variabler Vergütung, die von der Zielerreichung abhängt
- Intensives, detailliertes, engmaschiges, zentralistisch ausgeprägtes Controlling-System (siehe übernächste Folie)
- Die Führungskraft (in der Filiale) hat die „nachhaltende“ Funktion zur Umsetzung der Kennzahlen

## **Kernelemente des „Vertriebsbank“-Konzepts II**

- Flankierung durch „marktliche“ Prinzipien: Profit Center, Benchmarking, Ranking-Listen
- Technische Steuerung durch ausgefeilte CRM-Systeme („Customer Relationship Management“)

# Häufige Controlling-Ansätze

- **Kontakt- oder Aktivitätenmanagement:** Vorgabe von Art und Frequenz der aktiven Kundenansprache je nach Zielgruppe durch die Vertriebs-MA (z.B. zwischen zwei und zehn Kundengespräche täglich)
- **Kampagnen- oder Impulsmanagement:** in bestimmten Zeitspannen werden bestimmte Produkte (oft „Cross-Selling“) besonders „gepuscht“; die Vertriebs-MA bekommen entsprechende, eng produktbezogene Vorgaben
- **Vorgabe von Quoten,** z.B. dass die Abschlussquote pro Kundenkontakt mindestens 50% betragen oder dass die Zeit für Beratungen bzw. Abschlüsse zu reduzieren ist, etwa auf höchstens 30 Minuten bei Standardprodukten
- In der Regel **wöchentliches Kontrollieren** der Aktivitäten der Beschäftigten, etwa in Bezug auf Kundenanrufe, Zahl der Kundengespräche, Einhaltung von Terminen usw.
- **Terminvereinbarungen** mit Bestands- und potentiellen Neukunden werden von der Marktfolge, z.B. Call-Center, gemacht.

# Die „Humanressourcen“ werden (wieder) zum Hemmschuh

- Kritik in der Literatur, dass Ansprachen, Gesprächsverläufe mit Kunden usw. noch nicht „fabrikmäßig“ umgesetzt würden. Dies liege daran, dass „die Individualität des Beraters schnell wieder das System ‚verwässert‘“. Insofern fehle es an Erfolg, „da das Mitarbeiterdenken den Wandel (noch) nicht vollzogen hat“ (Effert 2004, S. 299).
- „Auch wenn das System ‚industrielle Produktion‘ dem einzelnen Mitarbeiter keinen Spielraum lässt, ist das der Schlüssel zum Erfolg ...“ (Effert 2004, S. 306). „Für Strategiedenken und Handlungsalternativen gegenüber Kunden ist bei diesem System in der Verkaufsumsetzung kein Platz. Das ist nur bei Firmen- und VIP-Kunden möglich durch den persönlichen Beratereinsatz, jedoch auch mit strukturierten Vorgaben“ (ebenda, S. 307).

### 3. Was haben wir festgestellt? (Einige Projektbefunde über Entlohnung, Organisation und Arbeit)



# Gestaltung von Organisation und Arbeit im Bankenvertrieb I

**Gemessen an den gut untersuchten Formen der  
1980er Jahre lässt sich sagen:**

- Verengung von Tätigkeitsspielräumen, aber keine „Durchtaylorisierung“
- Stramme Ablauf-Standardisierung und Entscheidungscentralisierung
- Häufige organisatorische Veränderungen, in „autoritärer“ Form durchgesetzt

# Gestaltung von Organisation und Arbeit im Bankenvertrieb II

- Personal eher als einzupassende Restgröße
- Geringere Qualifikationsanforderungen; Personalentwicklung wird dominiert von Produktschulungen und Förderung kommunikativer Kompetenzen
- Akzent auf Verkauf im Konflikt zwischen Verkaufs- und Kundenorientierung
- MA empfinden hohen Leistungsdruck; gestörte „work-life-balance“
- Sie schöpfen aber (noch) Zufriedenheit aus Beziehung zu Kolleg/innen und Kunden

# Rolle der (variablen) Vergütungssysteme in der Vertriebssteuerung

- sie sind sehr weit, aber noch nicht ganz überall verbreitet
- „gewollt“ (geplant) sind sie vom Management generell (bisweilen gibt es noch betriebl. Hinderungsgründe)
- die weitaus meisten docken direkt an das ausgefeilte, quantifizierende Ziel- und Controllingssystem an; „Anreizfunktion“
- sie verfolgen die Handlungslogik der „Marktsteuerung“; „quasi-unternehmerische“ Vergütung
- Etikett der Ziel-„Vereinbarung“ verbreitet, de facto aber Farce

# Methoden der variablen Vergütung

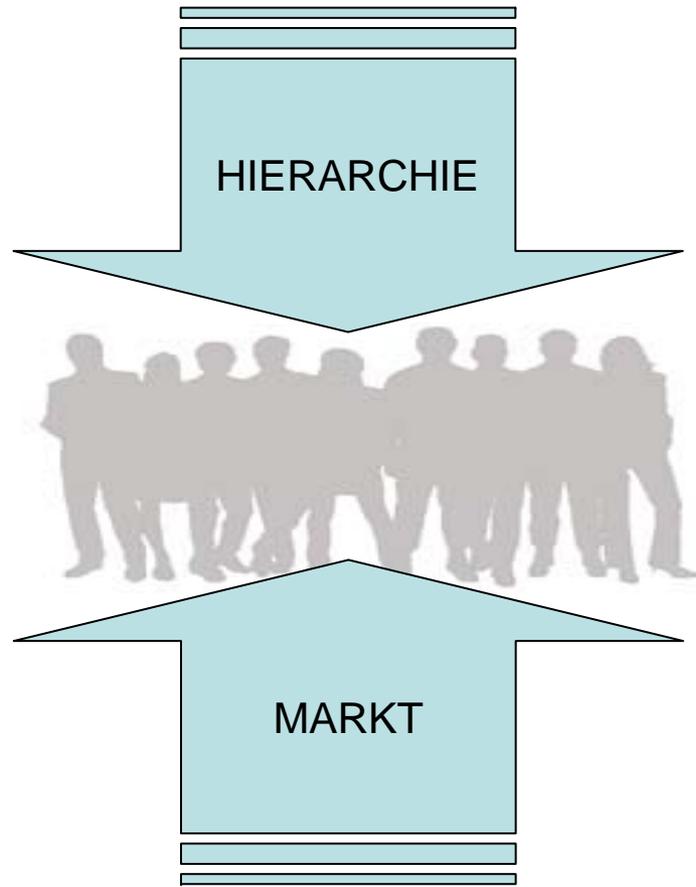
- Zielorientierte Systeme I: auf Vorgaben beruhend; Kennzahlenvergleiche
- Zielorientierte Systeme II: „Echte“ Zielvereinbarungen mit Verhandlungsspielraum
- Leistungsbeurteilungen (mit skalierten Kriterien)
- Kombinationen der Methoden

# Die Steuerungsintensität durch das Vergütungssystem ist recht unterschiedlich

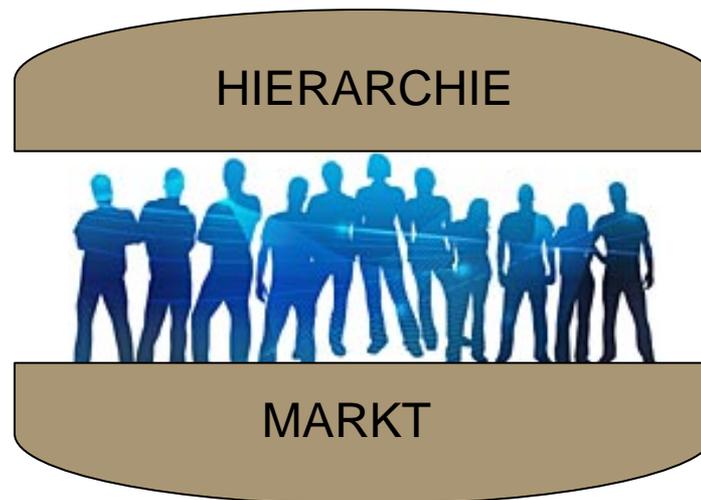
## Beispiel intensiver Steuerung: jährl. Kriterienänderung je nach (Struktur-) Vertriebszielen des Instituts

- In 2010 Einführung Kriterium „Vermittlung Kapitalanlageimmobilien“ mit 10% Gewichtung
  - Reduzierung Gewichtung Kriterium „Kredit-Neugeschäft Sonderfinanzierungen“
  - Reduzierung Gewichtung Kriterium „Kontokorrentkredit“

<b>Kriterium</b>	<b>Messgrundlagen</b>	<b>Anteilige Gewichtung</b>	<b>Zielwert</b>
<b>Provisionsergebnis Wertpapier-Geschäft</b>	Provisionsergebnis (€) = Depotvolumen VJ (€) x Ertragsfaktor X (%)	<b>10%</b>	Planvorgaben lt. Jahres-Vertriebsplanung
<b>Kredit-Neugeschäft Existenzgründungen</b>	Marge (€) = Planvolumen (€) x Planmarge (%)	<b>27,5%</b>	Planvorgaben lt. Jahres-Vertriebsplanung
<b>Kredit-Neugeschäft Baufinanzierungen</b>	Marge (€) = Planvolumen (€) x Planmarge (%)	<b>27,5%</b>	Planvorgaben lt. Jahres-Vertriebsplanung
<b>Kredit-Neugeschäft Sonderfinanzierungen</b>	Marge (€) = Planvolumen (€) x Planmarge (%)	<b>15%</b>	Planvorgaben lt. Jahres-Vertriebsplanung
<b>Kontokorrentkredit</b>	Marge (€) = Planvolumen* (€) x Planmarge (%) * Planvolumen = Durchschnitt VJ x Steigerungsrate	<b>10%</b>	Planvorgaben lt. Jahres-Vertriebsplanung
<b>Sichteinlagen</b>	Marge (€) = Planvolumen* (€) x Planmarge (%) * Planvolumen = Durchschnitt VJ x Steigerungsrate	<b>10%</b>	Planvorgaben lt. Jahres-Vertriebsplanung



# Sandwich-Position der Vertriebs-Mitarbeiter/innen



## 4. Ausblick/Folgerungen vor dem Hintergrund der Bankenkrise



## **(Un-) Gewollte Nebenwirkungen der „Vertriebsbank“**

- Massiver Zielerreichungsdruck durch (exorbitant) hohe Zielvorgaben und ebenso drastische jährliche Steigerungsraten ...
- ... und durch intensives, kurz getaktetes Reglementieren, Kontrollieren und Nachhalten
- Gefährdung der Kundenbindung (Befunde aus Interviews und Fallstudien zur Frage, welche Schwerpunktsetzung im Konflikt zw. Verkaufsorientierung und Kundenbindung von der Bank erwünscht sei)
- Gefährdung des (noch weitgehend intakten, aber zunehmend strapazierten) Betriebsklimas in den Filialen
- Mehr gegen- als miteinander arbeiten

# Gutes Verkaufen ist keine Sünde! ...

- ... jedenfalls unter bestimmten Bedingungen nicht
- Meine These lautet: Der Ansatz der „durchindustrialisierten Vertriebsbank“ ist ein **Irrweg**
- Mitarbeiter/innen wollen gute und erfolgreiche Arbeit leisten
- Sie sind stolz auf die „selbstgesteuert“ erbrachten Erfolge
- Dazu braucht es **vertrauensorientierter Arbeitsbeziehungen** (Rückbesinnung auf das Gegenmodell, die „**interne und externe Erfolgskette**“)
- In einem „zukunftsfähigen“ Vertriebskonzept ist die Beziehung Unternehmen – Mitarbeiter – Kunde als „**Vertrauensdreieck**“ zu konzipieren!

# Umriss eines „zukunftsfähigen“ Vertriebs-Konzepts I

- Bank „vertraut“ wieder den Kompetenzen und dem „Commitment“ der Vertriebs-MA; MA weisen trotz aller Unzufriedenheit und Pressionen noch eine hohe professionelle Aufgabenidentifikation auf; dies ist eine „**Ressource**“ und keine Triebfeder zur „Verwässerung“ des Vertriebssteuerungs-Systems
- Durchindustrialisierte Vertriebsbank hat einen zentralen Konstruktionsfehler: auf lange (!) Sicht keine ziel- und kundenorientierte Vertriebsarbeit von frustrierten MA, die unter Dauerdruck gehalten und in Rankings abgewertet werden
- Verzicht auf übersteigerte, ständig „dynamisierte“ kurzfristige Zielvorgaben; diese bewirken ein regelrechtes Heißlaufen des Systems; mehr Langfristperspektive, mehr „nachhaltige“ Ziele mit entspr. Folgerungen für die variablen Vergütungssysteme

# Umriss eines „zukunftsfähigen“ Vertriebs-Konzepts II

- Keine Zieldiktate; Raum für Vereinbarung und Gegenstromprinzip in der Unternehmensplanung
- Relativierung wettbewerbsverherrlichender Elemente wie kurz getaktete Kontrollen, Rankings, Benchmarking usw.
- Managementintern Zurückfahren der Macht des Controlling-CRM-Technik-Blocks, „Controlling für Controller!“
- Verzicht auf ständige Umstrukturierungen und Interventionen; vertrauensorientierte Vertriebskultur braucht (Frei-) Raum für nachhaltige Entwicklung
- ... auf lange Frist geht es in der Beziehung Arbeitgeber-Beschäftigte, im Verhältnis Arbeiten und Leben um mehr, und zwar nicht nur für den Vertrieb  
...

# Schaffung einer „work-life-balance“ – trotz (oder sogar durch) Leistungs politik

- Wegen „neuer Leistungs politik“ passen betriebliche Anforderungen und individuelle Ressourcen und Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen oft nicht (mehr) richtig zusammen
- Es muss darum gehen, Gestaltungsansätze für ein ausgewogene(re)s Verhältnis von betrieblichen Anforderungen und individuellen Ressourcen / Bedürfnissen (weiter) zu entwickeln und zu erproben
- Die Harmonisierung von Leistungs politik und „work-life-balance“ ist mehr als eine Frage von (Arbeits-) Zeit: Der Gestaltungsraum ist mehrdimensional (Zeit, Leistung, Entgelt, Anerkennung, Karriere, Lebensumstände u. a. m.)

Zum guten Schluss ...

**Vielen Dank für die Geduld !!!**

## Anhang ...

- ... weitere Folien bei Bedarf ...
- ...

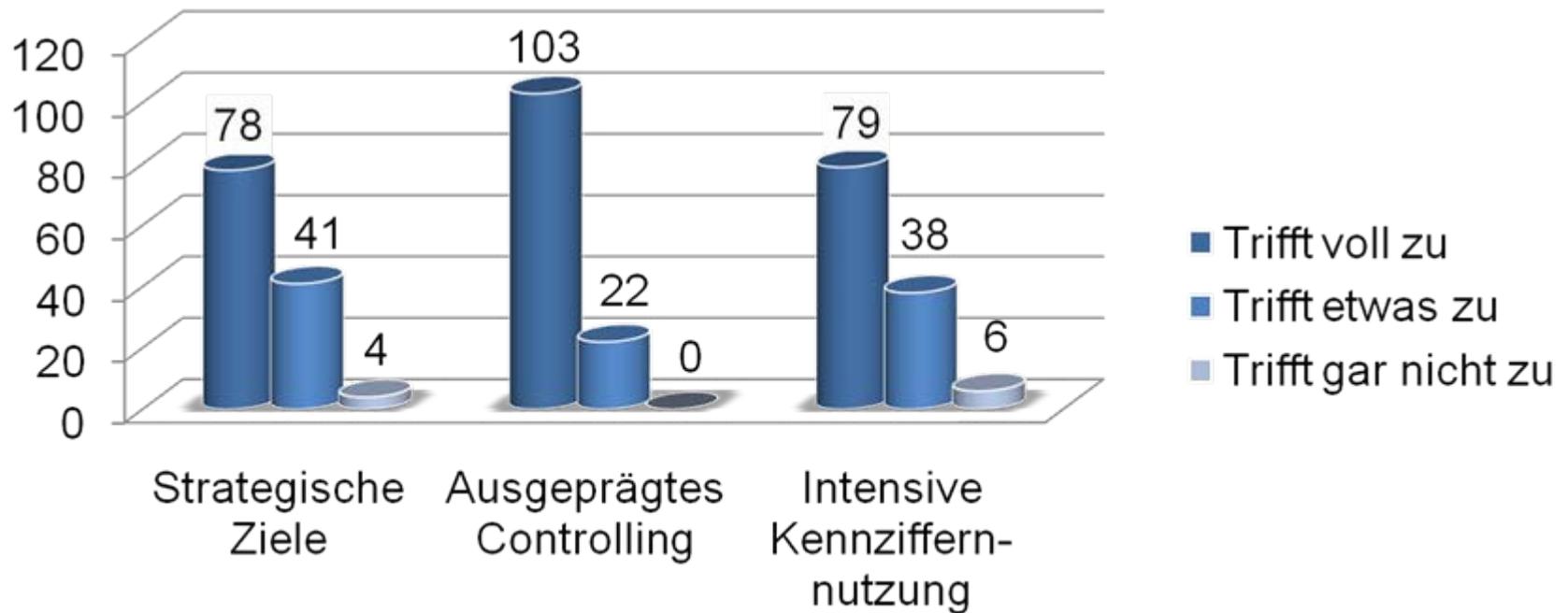
## Kritik an Staatseinfluss und Gewährträgerhaftung

- „... der Staatseinfluss (ist) im hiesigen Kreditgewerbe viel zu hoch“ (Betsch 2005, S. 12).
- Gewährträgerhaftung der öffentlichen Hand gegenüber Sparkassen oder Landesbanken (inzwischen aufgrund EU-Intervention mit Übergangsfristen weitgehend abgeschafft) gilt als verdeckte Subvention, verbunden mit der Anmerkung: „Ein wichtiger marktwirtschaftlicher Vorteil, die ‚Insolvenzfähigkeit‘, wurde damit ausgeschlossen“ (Betsch/Thomas 2005, S. 19).

## Empirisches Vorgehen im Überblick

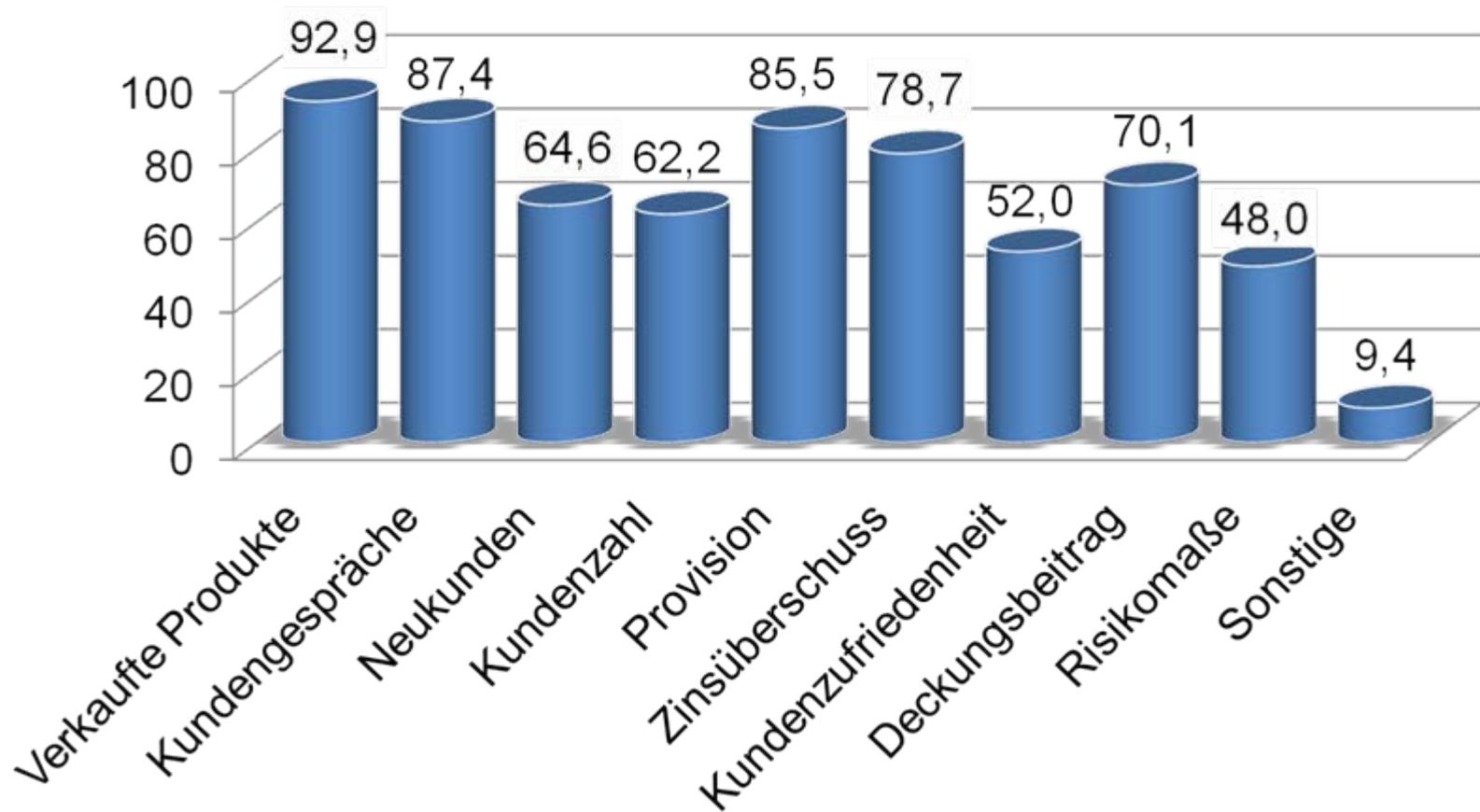
- Breitenerhebung (mit Fragebogen; n = 127)
- Vertiefende Interviews mit Betriebs- und Personalräten (n = 35)
- Vier Fallstudien
  - 2 private Großbanken
  - 1 größere Volksbank
  - 1 kleine Volksbank

# Ausmaß von Strategieumsetzung, Controlling-Intensität und Kennziffernnutzung



# Nutzung von Kennziffern zur Vertriebssteuerung

(Angaben in %)



# Einsatz von speziellen Instrumenten zur Vertriebssteuerung

(Auszüge aus den Befunden)

Instrumente	Prozent
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)

