

Vertriebsziel Kundenzufriedenheit – Leitfaden zur Messung

Die Sparkassen entrümpeln aktuell ihre Zielekarten. Nach dem "Vertriebskonzept der Zukunft" gibt es noch 5 Ziele, eins davon ist die Kundenzufriedenheit, eigentlich ja die klassische Domäne der Genossenschaftsbanken. Auch im Geno-Lager gelangt die Kundenzufriedenheit mehr und mehr auf die Zielekarte der Kundenbetreuer. Wie misst man die eigentlich am besten? Worauf ist zu achten? Welche Fehler lassen sich vermeiden? Nachfolgend ein Leitfaden aus der Praxis.

Perspektivwechsel: Von der Marktforschung zur Vertriebssteuerung

In der Vergangenheit schaltete ein Dienstleister (z.B. der Verband) alle drei Jahre einen Fragebogen. Gemessen wurde das Institut als Ganzes; und am Ende wusste die Leitung, ob das eigene Institut besser abschnitt als der Nachbar oder nicht. Die Mitarbeiter hat's oft wenig interessiert, und wenn, dann nicht für lang.



Mit der kundenorientierten Qualitätsmessung als Bestandteil der balanced scorecard steht jeder einzelne Mitarbeiter kontinuierlich im Fokus der Befragung. Kundenzufriedenheit ist sein persönliches Ziel. Da helfen die bisherigen Befragungsmodelle nicht weiter: Aus 'alle drei Jahre auf Ebene des Instituts' wird 'Fortlaufend auf Mitarbeiterebene'.

Zufriedenheitsmessungen auf Ebene einzelner Betreuer sind besonders sensibel, wenn sich Dritte beim Kunden über dessen Zufriedenheit mit dem Betreuer erkundigen. Dem Kunden gegenüber tritt deshalb der Betreuer als Befrager am besten selbst auf. Das erhöht extern die Antwortrate und intern die Akzeptanz. Die Technik bietet hier die nötigen Features.

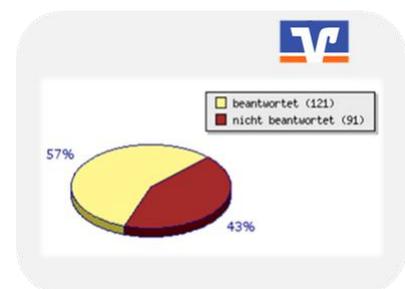
Statistisch repräsentativ

Kundenzufriedenheitsmessungen auf Mitarbeiterebene erfordern eine breite statistische Basis. Dafür braucht es

- Eine große Zahl befragter Kunden oder
- Eine hohe Antwortrate oder – am besten -
- Beides.

Es müssen also viele Kunden fortlaufend motiviert werden, sich zu äußern. Ziele, deren Erreichung nicht sicher gemessen werden kann, gehören nicht auf die Zielekarte. Das wird die Mitarbeitervertretung kaum anders sehen.

Frage man früher z.B. 3.000 Kunden en bloc alle drei Jahre, fragt man heute wöchentlich (z.B. after sales) z.B. 30-40 Kunden; über drei Jahre kommen 4.500 Kunden zusammen (Wenn man es richtig macht, schafft man eine Antwortrate von > 40%). Damit hat man fortlaufend die nötigen Werte für die Zielkontrolle. Der wöchentliche Newsletter an jeden Mitarbeiter mit seinem aktuellen Kundenfeedback sorgt nebenbei für wertvolle Steuerungsimpulse, die individuellen 'ToDos'.



Geringstmöglicher Aufwand

Viele Kunden fortlaufend zu befragen und die Ergebnisse so zu verdichten, dass sie zur Mitarbeiterbeurteilung taugen, erfordert einen vollständig digitalen Prozess zur Vermeidung von internem Aufwand und externen Kosten:

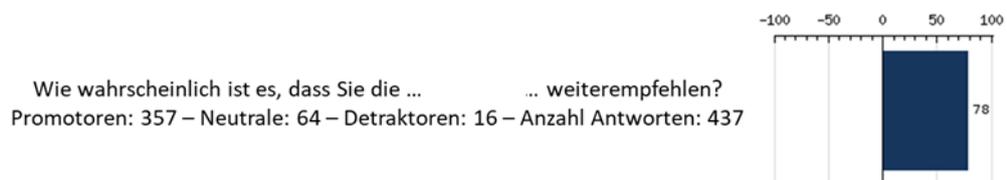
- ✓ Kein Handlingaufwand (trotz wöchentlicher Befragung!)
- ✓ Kein manueller Auswertungsaufwand ("xlsx")
- ✓ Keine manuelle Erstellung von Präsentationen ("pptx")
- ✓ Flatrate statt variabler Kosten

Kundenfeedback über die eigene Webseite scheitert an der zu geringen Responderate. Kunden müssen – z.B. nach einer Beratung - aktiv zur Meinungsäußerung aufgefordert werden. Auch das geht mit digitaler Technik vollautomatisch. Die nötigen Daten liefert das Aktivitätencontrolling.



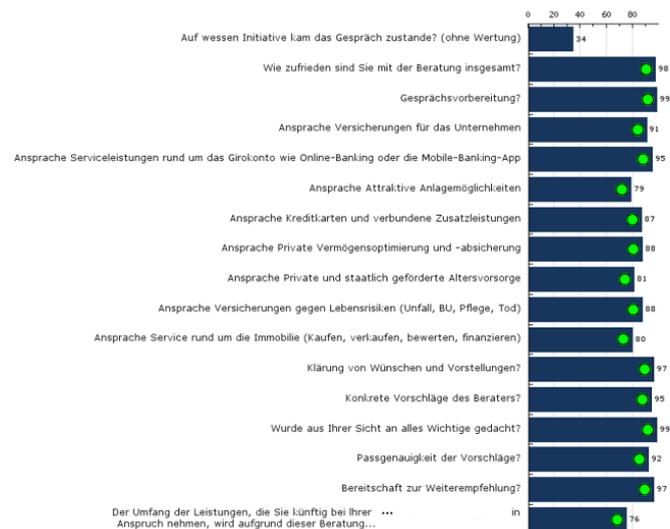
Kundenbefragung oder NPS?

In einem Onlineshop werde ich am Ende des Bestellvorgangs automatisch gefragt, wie wahrscheinlich es ist, dass ich den Shop Freunden empfehle (0 = höchst unwahrscheinlich, 10 = höchst wahrscheinlich). Das ist der Net Promoter Score. 9 und 10 sind "Promotoren", 1 bis 6 "Detraktoren", 7 und 8 sind passiv Zufriedene. Der Gesamtwert ergibt sich durch Abzug der Detraktoren von den Promotoren. Er kann zwischen -100 und +100 liegen, im Beispiel bei 78%: $(357 - 16)/437$.



Als Kennzahl für die Mitarbeiterbeurteilung / die Zielekarte mag der NPS taugen, so lang man ihn zeitlich und inhaltlich in einen Zusammenhang stellt mit einem konkreten Beratungserlebnis; es ist nämlich zu beachten, dass Kunden(un)zufriedenheit mitunter auch ausgelöst wird durch Sachverhalte, die der Mitarbeiter nicht zu verantworten hat. Der Onlineshop (s.o.) macht das besonders deutlich: Da gibt es nämlich gar keinen beurteilbaren Mitarbeiter; trotzdem wird der NPS abgefragt.

Für das VdZ-Ziel ist erheblich, wie zufrieden der Kunde mit der Betreuung ist und / oder wie wahrscheinlich es ist, dass er seinen Betreuer Freunden empfiehlt. Für sich allein steht die Frage nach der Weiterempfehlungsbereitschaft allerdings recht verloren im Raum. Und richtig schlau wird man auch nicht. Besser also, man stellt sie ans Ende einer kurzen qualifizierten Kundenbefragung, in der man zusätzlich erfolgsrelevante Qualitäten ('To-Dos' für den Betreuer) abfragt, wie sie ja auch vom S-Finanzkonzept gefordert sind.



Differenzierung

Will man Kundenzufriedenheit qualifiziert (also nicht nur mit einer NPS-Frage) in unterschiedlichen Kundensegmenten messen, kann man wählen:

- Man verwendet einen einheitlichen Fragebogen für alle Kundensegmente vom Privat- bis zum Unternehmenskunden; das erleichtert die Auswertung, bringt aber so gut wie keinen Erkenntnisgewinn, weil die Zielgenauigkeit naturgemäß leidet.
- Man verwendet für jedes Kundensegment einen individuellen Fragebogen, muss dann aber die Ergebnisse aus mehreren Segmenten zu einem Gesamtergebnis verdichten.
- Man nutzt ein Tool, das individuelle (d.h. mehrere unterschiedliche) Umfragen nicht nur stand alone – also jede für sich – sondern zusätzlich in einer konsolidierten Analyse so auswerten kann, als handelte es sich bei allen Kunden um einen einheitlichen Fragebogen. Auf die Art erhält und beantwortet jeder Kunde nur die für ihn relevanten Fragen; und das interne Handling im Institut bleibt einfach. Das Beste aus zwei Welten.

Welche Umfrage möchten Sie analysieren?

Anlassbezogene Umfragen

- Beratungsqualität Immobilienfinanzierung / A / PK (21.11.2018 - 31.12.2020)
- Beratungsqualität Filialen / A / PK (21.11.2018 - 31.12.2020)
- Beratungsqualität Firmenkunden / A / FK (21.11.2018 - 31.12.2020)
- Beratungsqualität Gewerbekunden / A / FK (21.11.2018 - 31.12.2020)
- Beratungsqualität Vermögensberatung / A / PK (21.11.2018 - 31.12.2020)
- Beratungsqualität Private Banking / A / PK (21.11.2018 - 31.12.2020)

Fazit

Es ergeben sich fünf hauptsächliche Anforderungen:

- 1) Die Messung muss auf Mitarbeiterebene erfolgen
- 2) Das erfordert eine tragfähige (= größere) Datenmenge
- 3) Die Datenmenge muss effizient erhoben und verarbeitet werden, das geht nur digital
- 4) Die Befragung muss dem Betreuer konkrete ToDos liefern, der NPS allein genügt nicht
- 5) Interne Akzeptanz und externe Rücklaufquote erfordern segmentspezifische Umfragen.

Frühere Texte zum Thema (<https://t-toeller.de/veroeffentlichungen>)

- [Kundenorientierte Zielesysteme](#)
- [Der Geist ist willig](#)
- [Profilierung durch Beratungsqualitaet...-Wohnbaufinanzierung](#)

SEE-360 Online Kundenbefragungen kennenlernen

Informationen: <https://see-360.de>

Kontakt: <https://see-360.de/kontakt/>