

## Vertriebsziel Kundenzufriedenheit – Leitfaden zur Implementierung

### Zum Geleit

Banken und Sparkassen haben in den letzten Jahren sukzessiv ihre Zielekarten entrümpelt. In früheren Jahren wurde viel „verzielt“ allein, weil es sich messen ließ und irgendwie „wichtig“ war, z.B.

- Volumenziele (Aktiv- / Passivvolumen, Produktion LV)
- Stückziele (# Bausparverträge, # Kreditkarten, # EB-Verträge)
- Erlös- oder Ertragsziele (Wertpapierprovisionen)
- Qualitative Ziele (Obligo in den unteren Ratingklassen, förmliche Kundenzustimmungen)
- Aktivitätenziele (Kundentermine, ganzheitliche Beratungen, Überleitungen)

Das Ergebnis waren komplexe Zielekarten, die eher dem Controller gefielen als den Vertrieb motivierten. Inzwischen ist eine Rückbesinnung auf das Wesentliche zu beobachten, verbunden mit der Einsicht, dass nicht alles, was gemessen wird, verzielt werden muss, und getragen von der Erkenntnis, dass wenige klare Ziele mehr Orientierung schaffen und Motivation entfachen als viele filigrane. Den Vertrieb jedenfalls triggern die zwei Value-for-Money-Aspekte seines Schaffens mehr als 20 Einzelziele:



1. Kundenzufriedenheit (Value)
2. Deckungsbeitrag (Money)

Während der Deckungsbeitrag vielerorts die Volumenziele früherer Jahre abgelöst hat, ist Kundenzufriedenheit als Vertriebsziel noch eher die Ausnahme. Nachfolgend ein 7-Punkte-Praxisleitfaden zur erfolgreichen Implementierung der Kundenzufriedenheit als gemessenes Mitarbeiterziel in der BSC:

### Schritt 1: Definieren Sie Ihr Ziel

Kundenzufriedenheitsmessungen verfolgen sehr unterschiedliche Ziele. In unserer Praxis begegnen uns u.a.

- **Kultur:** Die Mitarbeiter aller Kundenbereiche / internen Bereiche sollen lernen, ihre Arbeit mit den Augen der Kunden zu sehen. Kunden-Feedback unterstützt den kulturellen Veränderungsprozess.
- **Qualitätsstandard:** Die Umsetzung einheitlicher Qualitätsstandards (z.B. in der Baufinanzierungsberatung) soll überwacht werden, um – wo nötig – nachzuschärfen.
- **Vertriebssteuerung:** Wettbewerbserhebliche Aspekte (aktive Kontakte, kundenorientierte Gesprächsvorbereitung) sollen durch Kunden-Feedback abgesichert werden.
- **Google-Empfehlungen:** Die Anzahl der Google-Sterne soll erhöht werden.
- **Werbung:** Positives Kunden-Feedback soll auf der eigenen Webseite für Werbung / Außendarstellung genutzt werden.

- **Motivation:** Positives, anerkennendes Kunden-Feedback soll die Freude der Mitarbeiter an ihrer Arbeit steigern.

Legen Sie zu Anfang fest, welches Return Sie sich vom Kunden-Feedback erwarten. Ihr Ziel determiniert Ihr Beratungskonzept.

### **Schritt 2: Ergänzen Sie Ihr heutiges Kundenbefragungskonzept durch ein zielkompatibles**

Herkömmliche Kundenbefragungen (z.B. durch die Verbände) sehen so oder so ähnlich aus:

- Periodische Umfragen *ohne* Bezug auf ein konkretes Ereignis („aus heiterem Himmel“)
- Frequenz alle 2 – 3 Jahre
- Messebene: das Institut als Ganzes, ggf. einzelner Bereiche
- Befrager / Absender der Umfrage: ein Dritter (Marktforschung, Qualitätssicherung...)
- Mengengerüst: Kleine / mittlere Stichprobe
- Kaum persönliche Betroffenheit der Mitarbeiter => Kein Steuerungsimpuls
- Einheitliche Fragebögen
- Benchmarking mit anderen Verbandsinstituten

Banken, die Kundenzufriedenheit in der Mitarbeiter-BSC führen, nutzen ein anderes Konzept. Aus „alle 2 Jahre Standardumfrage auf Institutsebene“ wird „wöchentlich individuelle Umfrage auf Mitarbeiterebene“:

- ✓ Anlassbezogene Umfragen (z.B. nach einem Beratungsgespräch, einer Baufinanzierung)
- ✓ Frequenz wöchentlich (z.B. montags für die Beratungen der Vorwoche)
- ✓ Messebene: Mitarbeiterebene, Aggregation der Ergebnisse hierarchisch nach oben
- ✓ Befrager / Absender der Umfrage: Der Kundenberater
- ✓ Mengengerüst: sehr breit
- ✓ Hohe persönliche Betroffenheit des Mitarbeiters => Steuerungsimpuls online real time
- ✓ Einsatz unterschiedlicher, passgenauer Fragebögen innerhalb desselben Instituts, abhängig ...
  - Vom Ziel (siehe Schritt 1)
  - von der Kundengruppe (Firmen, Freie Berufe, Retailkunden, Private Banking...)
  - vom Beratungskontext (Baufinanzierung, Female Finance, Ratinggespräch...)
- ✓ Benchmarking mit anderen Instituten ist nicht angestrebt

Einfacher scheint es zwar, eine verbandsseitig fix und fertige Kundenumfrage zu nutzen besonders dann, wenn die Kosten mit der Umlage abgegolten sind. Für die Einführung der Kundenzufriedenheit als Vertriebsziel der Mitarbeiter eignet sich das Konzept aber natürlich nicht.



### **3. Schritt: Organisieren Sie eine statistisch repräsentative Datenbasis**

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

- a) Eine große Zahl befragter Kunden oder
- b) Eine hohe Antwortrate oder – am besten –
- c) Beides.

	2025-01	2025-02	2025-03	2025-04	2025-05	2025-06	2025-07	2025-08	2025-09	2025-10	2025-11	2025-12	Summe
Gesamtsummen													
Summe Mails versendet	3.496	3.405	3.339	2.817	3.354	2.836	3.345	2.957	2.774	3.102	3.662	3.237	38.324
Summe Bögen beantwortet	1.238	1.416	1.297	1.042	1.218	966	1.162	1.069	941	1.058	1.176	951	13.534
Durchschnittliche Antwortrate	35,4%	41,6%	38,8%	37,0%	36,3%	34,1%	34,7%	36,2%	33,9%	34,1%	32,1%	29,4%	35,3%
Durchschnittliche Kundenzufriedenheit	93,8%	93,9%	93,3%	93,9%	94,4%	91,0%	93,5%	92,5%	94,1%	94,3%	94,2%	93,0%	93,5%

Es müssen also je Berater viele Kunden fortlaufend motiviert werden, sich zu äußern. Ziele, deren Erreichung nicht sicher gemessen werden kann, gehören nicht auf die Zielekarte.

Nachkontaktbefragungen liefern das nötige Brutto-Mengengerüst, ein kundenkompatibles Befragungskonzept die nötige Antwortrate. Faustformel: Für 100 Kunden-Feedbacks p.a. benötigt ein Mitarbeiter 7 Kundenkontakte pro Woche (42 Wochen, 35% gemessene Rücklaufquote):

7 Kontakte x 42 Wochen = 294 Kontakte  
294 Kontakte x 0,35 Rücklauf = 103 Kunden-Feedbacks.

Zur Absicherung der hohen Antwortrate achten die Banken auf einen sehr persönlichen Sprachduktus in der Begleitmail, die im Übrigen die Unterschrift und das Foto des Beraters trägt. Der Mail-Betreff lautet „Unser Gespräch am...“ mit Datumsangabe. Der Fragebogen umfasst 10 - 15 Fragen und ist für mobile Endgeräte optimiert, weil mehr als die Hälfte der Kunden den Bogen am Handy „zwischen-durch“ beantwortet.

#### 4. Schritt: Sorgen Sie für Akzeptanz bei den Beratern

Herkömmlichen Kundenbefragungen begegnen viele Kundenberater gleichgültig. Sie fühlen sich nicht betroffen. Das unter Schritt 2 beschriebene Konzept schafft genau diese Betroffenheit: Der Berater selbst fragt seinen Kunden nach einem Beratungsgespräch nach dessen Zufriedenheit mit ihm und seiner Beratungsarbeit. Viel persönlicher geht's kaum. In der Praxis erweisen sich diese Aspekte als besonders akzeptanzsteigernd:

- ✓ Die Berater werden von neuen Kunden-Feedbacks qua Push-Nachricht informiert.
- ✓ Der Berater sieht die Feedbacks seiner Kunden in seinem persönlichen Account online real time.
- ✓ Die hohe Antwortrate sorgt für Glaubwürdigkeit / Verlässlichkeit.
- ✓ Die hohe Kundenzufriedenheit (gemessen: 93,5% über 12 Monate, ca. 80% Netto-Empfehlungsrate) zerstreut die Sorge vor negativem Kunden-Feedback.
- ✓ Die abgefragten Aspekte beziehen sich auf Sachverhalte, die der Berater selbst beeinflussen kann. Sie sind dem Berater ex ante bekannt.
- ✓ Abgefragte Aspekte außerhalb der Einflussphäre des Beraters fließen erkennbar nicht in seine Bewertung ein.
- ✓ Ergebnisse, die gemeinschaftlich / im Team erreicht werden, werden in Zielgemeinschaften abgebildet.
- ✓ Persönliche Hinweise der Kunden sind durchweg sehr positiv (Lob, Dank, Ermunterung). Wir nennen die Freitextkommentare deshalb „Das Poesiealbum“.
- ✓ Der Mitarbeiter entscheidet, ob er seine Kunden-Feedbacks mit seinem Vorgesetzten teilen möchte oder nicht.

#### 5. Schritt: Gewinnen Sie Ihre Mitarbeitervertretung

Die Sorgen der Mitarbeitervertretung reichen von „Mitarbeiterüberwachung“ bis hin zu „hate speech“ seitens der Kunden. Die Praxis zeigt: Diese Sorgen sind mit Blick auf die Darlegungen in Schritt 4 unbegründet. Insoweit folgen die Sorgen der Mitarbeitervertretung oft einem verständlichen Vorurteil und nicht einem fundierten Urteil. Die Strategie zielt also zunächst auf die Etablierung einer Pilotphase: Lasst es uns 1 Jahr lang versuchen; und dann schauen wir, ob es uns hilft und für alle akzeptabel ist. Wichtige Aspekte für die Mitarbeitervertretung sind erfahrungsgemäß:

- ✓ Fairness: Den Beratern muss der Fragebogen ex ante bekannt sein; das Ergebnis darf nur Sachverhalte enthalten, die der Berater selbst nachhaltig beeinflussen kann.
- ✓ Gleichberechtigung: Das Konzept muss – ggf. mit sinnvollen Anpassungen – institutsweit einsetzbar sein, nicht nur in einzelnen Abteilungen.
- ✓ Lob statt Tadel: Die Kunden-Feedbacks sollen die Mitarbeiter positiv motivieren, nicht demotivieren.
- ✓ Lobmanagement: Dem etablierten Beschwerdemanagement wird ein gleichberechtigtes Lobmanagement an die Seite gestellt.
- ✓ Objektivität: Der Beurteilung durch den Vorgesetzten wird ein gleichberechtigtes Kundenurteil an die Seite gestellt, das verbessert die Qualität der periodischen Feedback-Gespräche.
- ✓ In der Pilotphase kann das Berechtigungskonzept restriktiv gehandhabt werden. Statt die Ergebnisse ihrer Mitarbeiter sehen die Vorgesetzten dann zunächst z.B. nur die Abteilungssummen.

## 6. Schritt: Nutzen Sie Kunden-Feedback für aktive Empfehlungen

2025 haben wir durch die Analyse der Google-Bewertungen der 150 größten Sparkassen den statistischen Nachweis geführt, dass die Anzahl der Google-Sterne mit der relativen Kundenaktivität korreliert: Je mehr Kunden Google-Bewertungen abgeben, desto besser ist das Ergebnis. Das machen sich einige Institute zunutze, indem sie die zufriedenen Kunden (und nur die!) im Kontext einer Net-Promoter-Score-Frage um eine Google-Bewertung bitten und gleich zur Maps-Adresse der Abteilung oder Einheit routen, der der Berater im Fragebogen angehört:

Net Promoter Score: „Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie die [Name des Instituts] weiterempfehlen?“  
(Antwortmöglichkeiten von 0 = höchst unwahrscheinlich bis 10 = höchst wahrscheinlich)

Antwort 0 – 8: „Vielen Dank für Ihre Teilnahme an der Umfrage...“

Antwort 9 – 10: „Vielen Dank für Ihre Weiterempfehlungsbereitschaft. Würden Sie uns wohl noch schnell bei Google empfehlen?“

Nein, danke: „Vielen Dank für Ihre Teilnahme an der Umfrage...“

Ja, gern: „Prima, Sie werden direkt weitergeleitet...“

- Die 30 bestbewerteten Sparkassen (4,47 Google-Sterne) hatten 1,45 Feedbacks je Mitarbeiter.
- Die 30 am schlechtesten bewerteten (3,26 Google-Sterne) hatten hingegen nur 0,48.
- Der Schnitt aller 150 Sparkassen (3,83 Google-Sterne) betrug 0,73 Feedbacks je Mitarbeiter.

## 7. Schritt: Messen Sie Kundenzufriedenheit mit geringstmöglichen Aufwand

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

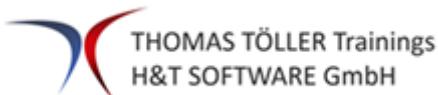
- ✓ Wöchentliche Identifizierung der Teilnehmer (= Kunden)

- ✓ Upload der Teilnehmer in der für sie relevanten Umfrage (siehe Schritt 2)
- ✓ Zuordnung der Feedbacks zu Berater, Team, Abteilung, Bereich
- ✓ Grafische Auswertung der Kundenfeedbacks nach Maßgabe des Berechtigungskonzepts
- ✓ Erstellung von Präsentationen
- ✓ Export der Ergebnisse in andere Anwendungen (BSC, xlsx)

**Besonders wichtig:** Wegen des stark ausgeweiteten Mengengerüsts (s. Schritt 3) dürfen keine men-genabhängigen variablen Kosten entstehen. Das bevorzugte Abrechnungsmodell heißt deshalb „Flat-rate“.

---

THOMAS TÖLLER



HAINKOPFSTR. 3  
D-65779 KELKHEIM/Ts  
FON (+49 [0] 6198 3 38 46  
MOB (+49 [0] 172 6 93 38 46  
Beratung und Training: <https://t-toeller.de>  
Online-Marktmonitoring: <https://see-360.de>

 [Linkedin.com/company/ht-software-gmbh/](https://www.linkedin.com/company/ht-software-gmbh/)

---

#### SEE-360 Online-Kundenbefragungen für Banken und Sparkassen kennenlernen

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