

Qualitätssicherung 4.0 – ein zeitgemäßes Werkzeug der Vertriebssteuerung

Zum Geleit



Qualitätsmessung ist heute allgegenwärtig. Richtig genutzt, wird sie zum mächtigen, digitalen Werkzeug des Vertriebsmanagements. Es geht intern um unmittelbare Steuerungsimpulse im Vertrieb und extern um optimale Online-Beurteilungen bei minimalem Prozessaufwand und geringen Kosten.

1) Vertriebsmanagement / Vertriebscontrolling

Das Vertriebsmanagement ist als Stab die Schnittstelle zwischen Leitung und Vertrieb hinsichtlich

- Quantitativ: Der Marktstrategie / Absatzplanung (*Wem* wollen wir *was* verkaufen?)
- Qualitativ: Der Wettbewerbsstrategie / Aktivitätenplanung (*Wie* soll / kann uns das gelingen?)

Das Vertriebscontrolling hat damit zwei Dimensionen im Blick:

- Die Verkaufstatistik (Basis: Marktstrategie)
- Die Qualitätsmessung (Basis: Wettbewerbsstrategie)

2) Qualitätsmessung analog

Die Instrumente zum Qualitätsmanagement in Banken können mancherorts ein Update vertragen:

- Das klassische Beschwerdemanagement alter Tage zielte auf Fehlervermeidung und machte den Berater leicht zum Diener seines Kunden statt zu seinem Geschäftspartner.
- Interne Reports ("Anzahl Kundenkontakte", "Anzahl ganzheitliche Beratungen") wirken wie aus der Zeit gefallen und genießen im Vertrieb selten hohes Ansehen.
- Testkäufe und Kundenbefragungen sind zu selten, um repräsentativ zu sein. Ihre Anonymität und ihre unspezifischen Aussagen machen im Vertrieb keinen großen Eindruck.

**Ich wähle eine faule Person
für einen schwierigen Job,
Weil sie einen einfachen Weg
finden wird.
Bill Gates**

Insgesamt sind herkömmliche Methoden oft

- a) rückwärtsgewandt (kaum Steuerungsimpulse nach vorn)
- b) zu weit weg vom Herz der Mitarbeiter (kein Handlungsdruck dort)
- c) Konfliktbeladen (eingeschränkte Akzeptanz im Vertrieb)

Vertriebssteuerung / Vertriebsmanagement

Vertriebssteuerung (zukunftsgerichtet) zielt darauf, das tägliche Vertriebsgeschehen durch Systeme und Instrumente zu beeinflussen. Die Herausforderung: Sie muss den Vertrieb triggern, ohne dass der Vertriebsmanager die direkte Führungsverantwortung hat. Das ist umso anfälliger für Konflikte, je stärker die Erfahrungswelten und Denkschulen von Stab und Linie differieren: Projekte, wo die Steuerungsverantwortung im Stab, die Umsetzungsverantwortung in der Linie liegt, laufen nicht immer reibungslos. Die Lösung liegt in der Modernisierung und Synchronisierung der Instrumente.



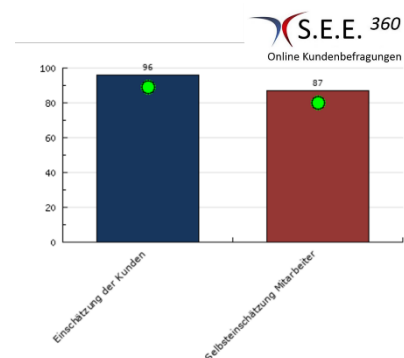
Vertriebssteuerung wird einfacher und wirksamer, wenn der Vertriebsmanager seine Methode mit den stabilen Motivatoren des Vertriebs synchronisiert, ihn also an seiner sensiblen Stelle triggert. "Jagdberichte" und Kundenbefragungen auf Institutsebene gehören nicht zu den stabilen Top-3-Motivatoren im Vertrieb, persönliches Kundenlob hingegen schon: Kaum etwas ist dem Kundenberater so wichtig wie ein positives Feedback ("Like") vom Kunden.

Der Köder muss bekanntlich dem Fisch, nicht zwingend dem Angler schmecken; mein Rat an die Vertriebsmanager ist folglich:

Sorgt dafür, dass Eure Kollegen im Vertrieb von ihren Kunden regelmäßig und in den höchsten Tönen gelobt werden. Ihr erreicht damit mühelos deutlich mehr als mit allen Statistiken und Reports.

3) Steuerung mit Likes und der Polizei im Rückspiegel

Menschen tun viel für Lob, neudeutsch "Likes" (alias Orden, Medailen, Auszeichnungen etc.). Das war schon immer so, kann also als stabil gelten. Das Vertriebsmanagement beeinflusst - in Abstimmung mit dem operativen Management - durch Design der fortlaufenden, digitalen Qualitätsmessung (Kundenbefragung), wofür (für welches Verhalten) es Likes vom Kunden gibt. **Darin genau liegt der Steuerungsaspekt.** [Beispiel](#) auf Seite 3.



"Hawthorne-Effekt": Vor fast 100 Jahren untersuchten Wissenschaftler die Arbeitseffizienz in einer Fabrik in Abhängigkeit von besserer Arbeitsplatzbeleuchtung. Sie stellten fest, dass mit besserem Licht die Effizienz zunahm. Als sie das bessere Licht zu Kontrollzwecken wieder abschalteten, blieb die Arbeitseffizienz auf dem höheren Niveau. Die Erklärung: Nicht allein das modifizierte Licht hatte den Effizienzgewinn verursacht, vielmehr der Umstand, dass die Mitarbeiter wussten, dass sie gemessen / beobachtet wurden. Das Phänomen kennt jeder Autofahrer: Mit der Polizei im Rückspiegel fährt man aufmerksamer als ohne. Und bekannte Blitzer motivieren zum bewussten Einhalten



von Tempolimits. Das Monitoring muss – das wird deutlich - mit der latenten Motivlage der Gemessenen synchron sein, um Wirkung zu entfalten.

Wird das Verhalten allein durch das Monitoring beeinflusst, spricht man von "Artefakten". In der Forschung sind sie unerwünscht, im Vertriebsmanagement hingegen höchst willkommen: Man beeinflusst das Vertriebsgeschehen durch kontinuierliches persönliches Feedback derjenigen Autorität, an der sich der Vertrieb nachhaltig orientiert: des Kunden.

4) Was also sollte gemessen werden? Was gehört ins Qualitätsmonitoring?

Wie gesagt: Das Vertriebsmanagement verzahnt Marktstrategie (Wem wollen wir was verkaufen?) und Wettbewerbsstrategie (Wie soll uns das gelingen?) Ein Erklärvideo finden Sie auf <https://see-360.de>.

Das kontinuierliche Kundenfeedback sorgt für die Umsetzung der Wettbewerbsstrategie. Die wiederum setzt regelmäßig auf eine Kombination von zehn skills, mal als "order qualifier¹", mal als "order winner²".

Erfolgsfaktoren für die Wettbewerbsstrategie	
Hard Skills (verantwortlich: Management)	Soft Skills (verantwortlich: operative Ebenen)
1. Gutes / überlegenes Sortiment (Lösungen)	5. Hohe / höhere Kundenkontaktfrequenz
2. Große / Größere Risikobereitschaft	6. Eigene Beratungs- und Verkaufsinitiative
3. Kundenfreundliche(re) Prozesse	7. Hohe / höhere Beratungskompetenz
4. Attraktive(re) Preise	8. Gute / bessere Verhandlungssicherheit
	9. Hohe / höhere Abschlusssicherheit (Verkauf)
	10. Enge(re) persönliche Beziehung / Vertrauen

Ein Beispiel aus dem Firmenkundengeschäft: Die Bank möchte inaktive Kunden aktivieren und ihre Produktnutzungsquote erhöhen (=> mehr echter Vertrieb). Eine wettbewerbsfähige Aufstellung in den hard skills ("qualifier") unterstellt, setzt sie dazu auf



- ✓ (Nr. 5) mehr aktive Kontakte (auch und besonders zu Kunden ohne Kreditbedarf)
- ✓ (Nr. 6) mehr gezielte Ansprache auch kreditferner Themen
- ✓ (Nr. 7) ausreichend Anbahnungskompetenz (sonst meiden die Mitarbeiter die Themen)
- ✓ (Nr. 9) Verkauf / Abschlusssicherheit (Ergebnisorientierung)

Ein Klassiker. Das Vertriebsmanagement verzichtet auf interne Jagdberichterstattung und schaltet stattdessen eine fortlaufende digitale Nachkontaktbefragung (stets am Montag für die Kundentermine der Vorwoche) mit folgenden Fragen:

SKILL NR. FRAGE ZUM FORTLAUFENDEN QUALITÄTS-MONITORING (SEE-360.DE)

5	Auf wessen Initiative kam das Gespräch zustande?
7, 9	Wie gut wurden Sie vorab über die zu behandelnden Themen informiert?

¹ Qualifier: Mindestqualität, um überhaupt in die Kaufentscheidung des Kunden einbezogen zu werden

² Winner: Kriterium zur Abgrenzung vom Wettbewerb

SKILL NR. FRAGE ZUM FORTLAUFENDEN QUALITÄTS-MONITORING (SEE-360.DE)

7, 9	Wie gut vorbereitet wirkte Ihr Kundenberater?
---	Worum ging es in dem Gespräch hauptsächlich?
7, 9	Wie gut hat sich Ihr Kundenberater nach Ihren Wünschen und Vorstellungen erkundigt?
6	Wie gut fühlen Sie sich zu den folgenden Themen informiert:
6	... Fragen rund um die Finanzierung Ihres Unternehmens
6	... Ihr aktuelles Firmenrating und die Art und Weise, wie es zustande kommt
6	... Finanzierung von Tochtergesellschaften, Beteiligungen und Firmenübernahmen
6	... strukturierte / syndizierte Finanzierungen
6	... Optimierung Ihrer Firmenliquidität einschl. Ihrer Geldanlagen
6	... Attraktive Anlagemöglichkeiten / Wege zur Vermeidung eines Verwarentgelts
6	... Ihre internationalen Geschäfte (z.B. Währungen, Im- und Exportfinanzierung)
6	... Dienstleistungen für Ihren Außendienst, z.B. Firmenfahrzeuge, Firmenkreditkarten
6	... Gruppentarife für Ihre Mitarbeiter (betr. Kranken- / Unfallvers., betr. Altersv.)
6	... wichtige Aspekte Ihrer privaten Vermögensnachfolge (Generationenmanagement)?
7, 9	Wie konkret waren die Vorschläge Ihres Kundenberaters?
1, 7	Wie gut passen die Lösungsvorschläge Ihres Kundenberaters zu Ihren Vorstellungen?
7	Wie fachkompetent wirkte Ihr Kundenberater auf Sie?
9	Wie konkret wurde die weitere Vorgehensweise vereinbart?
5	Wie zufrieden sind Sie mit der Kontakthäufigkeit durch Ihren Kundenberater?
10	Persönliche Hinweise und Anregungen für Ihren Kundenberater ³
10	Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie die [Institut_Name] weiterempfehlen?

Der Berater wird seine Arbeitsweise - wo nötig - modifizieren, wenn er weiß, dass am nächsten Montag *diese* Umfrage in *seinem* Namen automatisch an *seine* Kunden rausgeht und diese ihm persönlich antworten. Ein Anstieg der Abschlüsse und Überleitungsquoten ist die naheliegende Folge.

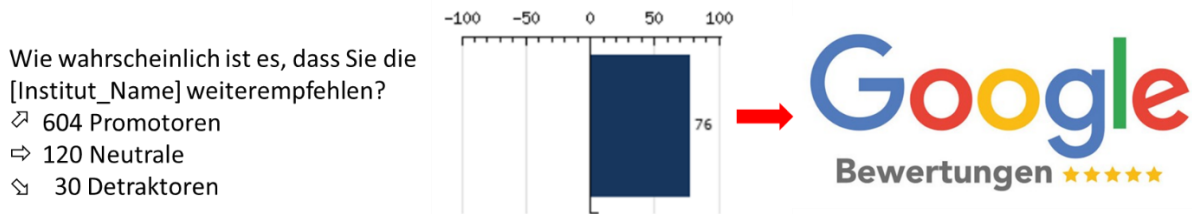
Die automatische Ergebnisaggregation erfolgt auf Mitarbeiterebene (wichtig für den Steuerungsimpuls) und auf Abteilungs-, Bereichs- und Institutsebene. Die digitale Auswertung erfolgt je Berichtsebene entlang den Vorgaben von Markt- und Wettbewerbsstrategie, so z.B.:

Wettbewerbsfaktoren (Wie soll uns das gelingen?)	Geschäftsfelder (Wo wollen wir wachsen?)					Geschäftsfeldübergreifende Fragen
	Finanzierungen	Sachversicherungen	Kapitalanlagen	Personenversicherungen	Zahlungsverkehr	
Kontaktfrequenz						80
Gezielte Ansprache	92	86	88	86	97	98
Beratungskompetenz	97	91	93	92	100	97
Problemlösung			94		100	97
Risikobereitschaft	60					
Kondition						45
Verkaufstalent			92		100	95

Übrigens: Etwas überraschend geben sehr viele Kunden "persönliche Hinweise und Anregungen", wegen des durchweg positiven Tenors kurz "das Poesiealbum", ein wichtiger Akzeptanz-Verstärker im Vertrieb. Eine Kostprobe aus zwei Umfragen finden Sie [hier](#).

³ Das "Poesiealbum"

Kunden, die den [Net Promoter Score](#) (Weiterempfehlungsbereitschaft) positiv beantworten (das sind die allermeisten), werden automatisch um eine zusätzliche Google-Bewertung gebeten. Mehr als die Hälfte folgt der Bitte, womit die oft negativ verzerrten, weil ungesteuerten Google-Bewertungen eine angemessene Korrektur erfahren.



Andere Beispiele (Filialgeschäft, BauFi, Private Banking...) finden Sie in unserem [Testzugang](#).

Interesse am Thema? Ich freue mich über einen [Kontakt](#).

Kelkheim, im März 2022

Thomas Töller

(0 61 98) 3 38 46

<https://t-toeller.de>

<https://see-360.de>

Link-Verzeichnis

Beeinflussung von Verhalten durch Beobachtung: <https://de.wikipedia.org/wiki/Hawthorne-Effekt>

Verfälschung von Messergebnissen durch Artefakte: [https://de.wikipedia.org/wiki/Artefakt_\(Sozialforschung\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Artefakt_(Sozialforschung))

Erklärvideo: Verzahnung von Marktstrategie, Wettbewerbsstrategie und Qualitätsmessung: <https://see-360.de>

Net Promoter Score: https://de.wikipedia.org/wiki/Net_Promoter_Score

Muster-Kundenbefragungen (alle Kundensegmente): <https://see-360.de/trial>

Leitfaden zur Einführung von fortlaufendem digitalem Kundenfeedback: <https://see-360.de/trial/leitfaden>

Frühere Veröffentlichungen: <https://t-toeller.de/veroeffentlichungen>