

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 reifen die Einsicht, dass nicht alles, was gemessen wird, verzielt werden muss, und die Erkenntnis, dass wenige klare Ziele mehr Orientierung schaffen und Motivation entfachen als viele filigrane. Den hat Value-for-Money als wichtigste Mission:

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 gestraffter 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 unter anderen:

- **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.

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

Schritt 2: Gestalten Sie Ihr Kundenbefragungskonzept zielkompatibel

Mitarbeiterziele lassen sich mit herkömmlichen Kundenbefragungen selten messen; nachfolgend die häufigsten Anpassungsnotwendigkeiten:

	Herkömmliches Befragungskonzept	Erforderliches Befragungskonzept
Frequenz	2-3 Jahre	wöchentlich
Messebene	Institut oder Abteilung	Mitarbeiter
Befragungsanlass	Kein	Beratung, Abschluss
Absender	Marktforschung	Kundenberater
Fragebogen	Einheitlich	Abhängig von Zielgruppe, Auslöser und Umfrageziel
Benchmarking mit Dritten	Von Interesse	Nicht von Interesse
Mitarbeiter-Betroffenheit	Keine	Sehr hoch

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

3. Schritt: Organisieren Sie eine statistisch repräsentative Datenbasis

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

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

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 „zwischendurch“ beantwortet.

4. Schritt: Sorgen Sie für Akzeptanz bei den Beratern

Das Vertriebsziel „zufriedene Kunden“ müssen Sie keinem Berater vermitteln. Wichtig ist allerdings seine Akzeptanz der Messmethode. Nachfolgend Aspekte, die Mitarbeitern in dem Kontext erfahrungsgemäß wichtig sind:

- ✓ Die abgefragten Aspekte beziehen sich auf Sachverhalte, die der Berater selbst beeinflussen kann. Sie sind dem Berater ex ante bekannt.
- ✓ Abgefragte Aspekte außerhalb der Einflussosphäre des Beraters fließen erkennbar nicht in seine Bewertung ein.
- ✓ Ergebnisse, die gemeinschaftlich / im Team erreicht werden, werden in Zielgemeinschaften abgebildet.
- ✓ 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-Empfehlungsrates) baut sehr schnell emotionale Hürden ab.
- ✓ 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. Wichtige Aspekte, um die Mitarbeitervertretung für eine Pilot- oder Testphase zu gewinnen, 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.

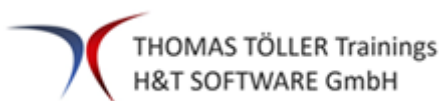
7. Schritt: Messen Sie Kundenzufriedenheit mit geringstmöglichem Aufwand

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 mengenabhängigen 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>

Bonus: 10-Punkte-Checkliste: Kundenzufriedenheitsprojekt richtig aufsetzen

Klare Zieldefinition: Warum messen wir Kundenzufriedenheit?

Legen Sie von Anfang an fest, was das Kundenfeedback für Ihr Institut leisten soll:

- Kulturwandel hin zu kundenorientiertem Denken
- Qualitätsstandard-Monitoring
- Steuerung der Vertriebs- und Beratungsleistung
- Verbesserung der Online-Reputation
- Motivation der Mitarbeiter

→ Je klarer das Ziel, desto passgenauer das Design der Befragung.

Design der Befragungen konsequent kunden- und mitarbeiternah gestalten

- Kurz, verständlich, mobilfreundlich (10-15 Fragen)
- Fokus auf Aspekte, die der Berater selbst beeinflussen kann
- Nutzung persönlicher Absenderdaten (z. B. Name, Foto des Beraters)

→ Das erhöht Antwortrate, Akzeptanz und Glaubwürdigkeit.

Regelmäßigkeit und Anlassbezogenheit verankern

- Nach jedem relevanten Kundenkontakt, z. B. Beratungsgespräch
- Wöchentlicher Newsletter an die Mitarbeiter mit ihren Ergebnissen

→ Statt „einmal im Jahr“ realistische und operative Daten.

Digitale, automatisierte Prozessstrecken nutzen

- Digitaler Versand, Zuordnung zu Berater & Einheit, Echtzeit-Auswertungen
- Flatrate-Abrechnung für Kosteneffizienz

→ Reduziert manuellen Aufwand und Fehlerquellen.

Stakeholder-Akzeptanz systematisch sichern

- a) Kunden: Wertschätzung durch einfache Teilnahme, mobiles Format, persönliche Ansprache.
- b) Mitarbeiter: Feedback sichtbar, zeitnah, positiv und persönlich.
- c) Mitarbeitervertretung: Fairness, Transparenz, keine „Überwachung“, Pilotphase anbieten.
- d) Management: Ergebnisse in BSC & KPI-Reporting einbinden.

→ Alle Gruppen müssen den Nutzen erkennen.

Lobmanagement neben Beschwerdemanagement etablieren

- Zufriedene Kunden über NPS-Frage zur öffentlichen Bewertung leiten
- Positives Feedback intern sichtbar machen („Poesiealbum“)

→ Motivation und Image verbessern zugleich.

Verhaltenssteuerung durch positives Kunden-Feedback

- „Likes“/Feedback motivieren Mitarbeiter stärker als reine Reports
- Integration in Vertriebssteuerung, nicht als Straf- oder Überwachungsinstrument

→ Hawthorne-Effekt nutzen: Wissen um Messung verändert Verhalten.

Statistische Grundlage sichern

- Große Stichproben/hohe Rücklaufquote
- Fokus auf individuelle, nicht nur institutsweite Ergebnisse

→ So wird das Feedback aussagekräftig und steuerbar.

Kommunikation & Begleitung des Veränderungsprozesses

- Vorab Schulungen & FAQs für Berater
 - Offenheit über Ziele & Auswertung
 - Regelmäßige interne Reflexions- und Verbesserungsmeetings
- Verhindert Misstrauen und Missverständnisse.

Konsequente Nutzung der Ergebnisse zur Verbesserung

- Maßnahmen ableiten aus Kundenfeedback
 - Prozess-, Beratungs- und Serviceoptimierungen ableiten
 - Erfolge sichtbar machen (Benchmarking, interne Reportings)
- Kundenzufriedenheit wird so zur realen Steuerungsgröße.