

## Qualitätssicherung 4.0 – ein zeitgemäßes Werkzeug der Vertriebssteuerung

### Zum Geleit



Qualitätsmessung ist heute allgegenwärtig. Integriert man sie in die Vertriebssteuerung und synchronisiert man sie mit den stabilen Motivatoren des Vertriebs, entsteht ein mächtiges, digitales Werkzeug zum kundenorientierten Vertriebsmanagement. Man erreicht mit minimalem Prozessaufwand und geringstmöglichen Kosten wertvolle, messbare Steuerungsimpulse im Vertrieb ebenso wie größtmögliche Akzeptanz dort.

### 1) Vertriebssteuerung: Die wesentlichen Säulen

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

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

Das Vertriebscontrolling hat folgerichtig zwei Dimensionen im Blick:

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

### 2) Qualitätsmessung analog

Die Instrumente zum Qualitätsmanagement in Banken könnten mal ein Update vertragen:

- Das klassische Beschwerdemanagement ist defensiv und reaktiv, bewirkt eher Fehlervermeidung als das offensive Streben nach Top-Performance.
- Interne Reports ("Anzahl Kundenkontakte", "Anzahl ganzheitliche Beratungen") wirken wie aus der Zeit gefallen, haben zudem im Vertrieb kein hohes Ansehen.
- Testkäufe und Kundenbefragungen sind in aller Regel zu selten, um repräsentativ zu sein. Ihre Anonymität und ihre unspezifischen Aussagen machen im Vertrieb keinen großen Eindruck.

Insgesamt sehe ich drei hauptsächliche Defizite:

- a) Das heutige Qualitätsmanagement ist rückwärtsgerichtet (ex post), entfaltet also kaum Steuerungsimpulse nach vorn
- b) Es motiviert den Vertrieb nicht, geht ihm nicht unter die Haut, triggert seine Motivatoren nicht
- c) Es ist latent konfliktbeladen, wenn der Stab dem Vertrieb scheinbar "Vorschriften" macht



### Vertriebssteuerung / Vertriebsmanagement

Vertriebssteuerung (ex ante) zielt aber gerade 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. Die großen Verbandsprojekte zur ganzheitlichen Beratung haben das deutlich gemacht: Regelmäßig lag die Projektverantwortung im Stab, die Umsetzungsverantwortung in der Linie. Das hat selten gut funktioniert. Die Lösung liegt in der Modernisierung und Synchronisierung der Instrumente.



Vertriebssteuerung wird umso einfacher und zugleich wirksamer, je besser der Vertriebsmanager seine Steuerungsmethode mit den stabilen Motivatoren des Vertriebs synchronisiert, sie also an ihrer sensiblen Stelle triggert. "Jagdberichte" und anonyme Kundenbefragungen gehören nicht zu den stabilen Top-3-Motivatoren im Vertrieb, Kundenlob hingegen schon: Kaum etwas rettet einem Kundenberater den Tag so gründlich wie ein ausdrückliches Lob vom Kunden.

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.

---

Das Postulat ist unvollständig. Es fehlt der Zusatz "Und achtet darauf, dass die Kunden Eure Kollegen für die richtigen (= im Rahmen der Wettbewerbsstrategie festgelegten) Sachen loben."

### 3) Steuerung mit Likes und der Polizei im Rückspiegel

Kontinuierliches, persönliches Feedback der Kunden an ihre Berater ist das Steuerungsinstrument der Wahl, weil sich Mitarbeiter davon nachhaltig motivieren lassen. Menschen tun viel für "Likes" (alias Orden, Medaillen, Auszeichnungen etc.). Das war schon immer so, kann also als stabil gelten. Die Vertriebssteuerung 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.**

*"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. Aus einer unerwünschten Nebenwirkung wird eine erwünschte Hauptwirkung: Man beeinflusst das Vertriebsgeschehen durch kontinuierliches persönliches Feedback derjenigen Autorität, die dem Vertrieb wichtig ist, an der er sich 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 Markt-Feedback dokumentiert und unterstützt gleichzeitig die Umsetzung der Wettbewerbsstrategie. Die setzt regelmäßig auf eine Kombination der folgenden zehn skills, mal als "order qualifier<sup>1</sup>", mal als "order winner<sup>2</sup>".

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 Verkaufssinitative
3. Kundenfreundliche(re) Prozesse	7. Hohe / höhere Beratungskompetenz
4. Attraktive(re) Preise	8. Gute / bessere Verhandlungssicherheit
	9. Hohe / höhere Abschlussicherheit (Verkauf)
	10. Enge(re) persönliche Beziehung / Vertrauen

Je nach Marktstrategie (Zielgruppe, Produktfokus) unterscheiden sich die erforderlichen Erfolgsfaktoren. Bei Finanzierungen scheinen mir die hard skills zu dominieren, im echten Vertrieb die soft skills. Relevant ist dabei allein die Wahrnehmung durch den Kunden.

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 / Abschlussicherheit (Ergebnisorientierung)

Ein Klassiker. Das Vertriebsmanagement verzichtet nun auf interne Jagdberichterstattung und schaltet stattdessen eine fortlaufende digitale After-Sales-Kundenbefragung (stets am Montag für die Kundentermine der Vorwoche) mit (z.B.) folgenden Fragen:

#### SKILL NR. FRAGE ZUM FORTLAUFENDEN QUALITÄTS-MONITORING

5	Auf wessen Initiative kam das Gespräch zustande?
7,9	Wie gut wurden Sie vorab über die zu behandelnden Themen informiert?
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 Verwahrentgelts
6	... Ihre internationalen Geschäfte (z.B. Währungen, Im- und Exportfinanzierung)

<sup>1</sup> Qualifier: Mindestqualität, um überhaupt in die Kaufentscheidung des Kunden einbezogen zu werden

<sup>2</sup> Winner: Kriterium zur Abgrenzung vom Wettbewerb

## SKILL NR. FRAGE ZUM FORTLAUFENDEN QUALITÄTS-MONITORING

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 <sup>3</sup>
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 die Kunden rausgeht und diese ihm persönlich antworten. Ein Anstieg der Abschlüsse und Überleitungsquoten ist mehr als wahrscheinlich.

Die automatische Ergebnisaggregation erfolgt nicht nur auf Mitarbeiterebene (wichtig für den Steuerungsimpuls), sondern auch auf Abteilungs-, Bereichs- und Institutsebene. Die 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". Wir nennen das aufgrund des durchweg sehr positiven Tenors "das Poesiealbum", ein wichtiger Akzeptanz-Verstärker im Vertrieb. Eine Kostprobe aus zwei Umfragen finden Sie [hier](#).

Kunden, die die letzte Frage (Weiterempfehlungsbereitschaft / [Net Promoter Score](#)) positiv beantworten (das sind fast alle), werden automatisch um eine zusätzliche Google-Bewertung gebeten. Mehr als die Hälfte folgt der Bitte, womit die oft negativ verzerrten Google-Bewertungen (mir scheint, da leeren oft die Unzufriedenen ihren Kropf, solange man den Prozess nicht aktiv steuert) eine angemessene Korrektur erfahren.

Fragensets für ein fortlaufendes Qualitäts-Monitoring in anderen Kundengruppen (Gewerbekunden, Private Banking, Filialen, Baufinanzierung...) finden Sie auf <https://see-360.de/trial>. Von dort können Sie – look&feel - Umfragen an sich selbst senden und online auswerten oder die Muster einfach als Input nutzen, wenn Sie sich aktuell oder perspektivisch mit der Überarbeitung Ihres Qualitätsmanagements befassen.

<sup>3</sup> Das "Poesiealbum"

Interesse am Thema? Fragen? Ich freue mich über Ihre Kontaktaufnahme.

Kelkheim, im Februar 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>

Kostprobe "Poesiealbum": <https://see-360.de/wp-content/uploads/2022/02/SEE-360-Poesiealbum.pdf>

Net Promoter Score: [https://de.wikipedia.org/wiki/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>