

*Rezepte*

Spezial

SMG

QUALITÄT

Qualitätsführerschaft

[www.smgroup.ch](http://www.smgroup.ch)

## Qualitätsführerschaft Der Konkurrenz einen Schritt voraus sein

Die Diskussionen über die Sicherstellung der Qualität zur Steigerung der Sicherheit für alle Konsumenten rücken das Thema «Qualität» immer mehr ins Zentrum des öffentlichen Interesses. Und dies nicht nur bei Banken. Die Vorkommnisse der jüngsten Vergangenheit zeigen deutlich, dass in vielen Branchen und Industriezweigen durch mangelnde Qualitätssicherung einerseits massive wirtschaftliche Schäden entstehen können, die Unternehmen gar in ihrer Existenz bedrohen und andererseits aber auch Konsumenten geschädigt werden können. Ganz egal, ob diese Unternehmen dies mitverschulden oder einfach nur Opfer sind, an erster Stelle der Geschädigten stehen in der Regel immer die Konsumenten.

Wir möchten in dieser Ausgabe am Beispiel der Bankenbranche aufzeigen, wie einfach und wirkungsvoll es ist, ein funktionierendes Qualitätssystem aufzubauen. Die folgenden Ideen, Ansätze und Gedanken lassen sich jedoch auch auf alle anderen Branchen und Industriezweige übertragen.

Die Finanzkrise hat die Banken in das Interesse der Öffentlichkeit und der Politik gerückt. An zahlreichen Beispielen wird hier augenscheinlich, wie oft Kunden durch falsche Beratung persönliche Nachteile oder gar Schaden erleiden mussten und immer noch müssen.

Jüngste Marktuntersuchungen und Tests von unabhängigen Organisationen zeichnen ein erschreckendes Bild.

Und dies, obwohl hier sogar gesetzlich die Dokumentation der Beratungsqualität von Seiten der Regierung verlangt wird.

Durch die besorgniserregenden Ergebnisse der Bankentests wird nun von Seite der Regierung erwogen, anonyme Tests durch Mitarbeiter der BaFin durchführen zu lassen.

Dies zeigt den Ernst der Lage, aber auch die Komplexität der Situation auf. Es reicht nicht aus, wenn der Kunde unterschreibt, dass er von seinem Berater beraten und informiert wurde. Die meisten Kunden können schlichtweg nicht beurteilen, ob die Beratung und die vorgeschlagenen Lösungen ihren Erwartungen und ihrem Risikoprofil entsprechen. Die Verantwortung hierfür liegt einzig und allein beim Kundenberater. Er ist dafür verantwortlich, seinen Kunden richtig einzuschätzen und die für ihn und seine finanzielle Zukunft und Sicherheit richtige Lösung zu finden.

Und genau hier muss der Hebel angesetzt werden.

Wir möchten Ihnen mit diesem Artikel aufzeigen, wie ein funktionierendes Qualitätssystem aufgebaut werden kann und was es dazu braucht, dieses System langfristig am Leben zu erhalten.

### Qualitätsführerschaft als Wettbewerbsvorteil

- Hohe Wirksamkeit und Transparenz in der Öffentlichkeit
- Positive Präsenz in den Medien
- Prägnante Imagepositionierung
- Differenzierung gegenüber den Konkurrenten
- Begeisterte und zufriedene Kunden
- Kontinuierliche Verbesserung und Steigerung der Unternehmensleistung durch operationalisierte Messung, Visualisierung und Umsetzung der erkannten Verbesserungspotentiale

### Die Ergebnisse sind überzeugend

- Steigerung der Kundenzufriedenheit
- Erhöhung der Kundendurchdringung
- Steigerung des Ertrags je Kunde
- Steigerung der Neukundengewinnung und des Zuflusses von neuen Kundengeldern
- Steigerung der Effizienz und Effektivität Ihres Unternehmens
- Kostenersparnis

### Erfolgshebel eines Qualitätssicherungssystems

- Zertifizierbare, messbare Standards (quantitativ und qualitativ)
- Operationalisierte, regelmäßige Messungen
- Übersichtliche Auswertung in Form von Cockpits
- Auswertung der Ergebnisse und Überführen in Veränderungsmaßnahmen
- Best Practice Datenbank und Best Practice Sharing
- Sicherstellung der Maßnahmenumsetzung
- Verknüpfung von Qualitätsprozess, Führung und kontinuierlicher Weiterentwicklung von Mitarbeitern, Prozessen, Systemen, Methoden und Tools
- Zertifizierungssystem
- Regelmäßige Überprüfung und Erneuerung von Zertifikaten

## Veränderter Kundenfokus

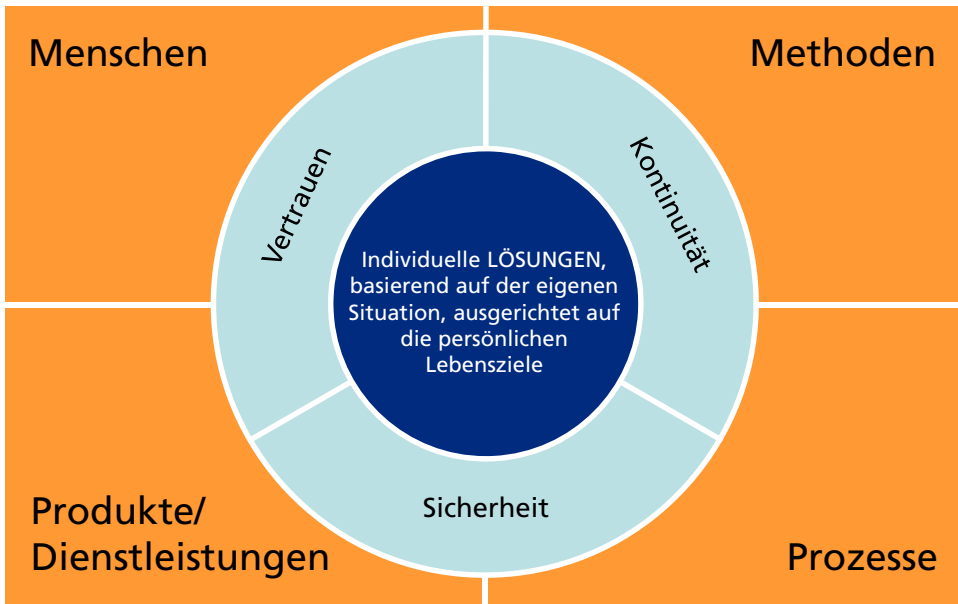
Die Kunden sind durch eigene Erfahrungen und/oder durch die Berichterstattung der Medien verunsichert und kritisch geworden. Dies führt zu einer Veränderung der Kundenerwartung. Mehr denn je stehen für den Kunden individuelle Lösungen im Vordergrund. Lösungen, die sich an seiner Situation und seinen persönlichen Lebenszielen orientieren. Lösungen, die seine persönliche finanzielle Sicherheit für alle Lebensphasen als oberstes Gebot berücksichtigen.

Diese Absichten sind wahrlich nicht neu. Nur zeigen die Erfahrungen aus den aktuellen Tests und unsere eigenen Eindrücke, dass dies über weite Strecken so nicht angetroffen wird.

In Zeiten wirtschaftlicher Stabilität und hoher Börsengewinne war dies für den Kunden weniger von Bedeutung. Man wollte, wie alle, vom Wachstum profitieren und gab sich mit seriösen Renditen nicht zufrieden. Ging ja auch lange gut. Dies hat sich durch die Finanzkrise jedoch massiv verändert.

Die Kunden suchen wieder verstärkt nach Sicherheit, Kontinuität und Menschen, denen sie vertrauen können. (Grafik 1)

Als Unternehmen sind Sie nun gefordert, dieser Erwartungshaltung gerecht zu werden. Sie müssen jetzt dafür Sorge tragen, dass die richtigen Menschen professionell ausgebildet und mit den richtigen Methoden ausgestattet sind, von den richtigen Prozessen unterstützt werden und auf die richtige Produkt- und Dienstleistungspalette zugreifen können. Dies gilt sowohl für die Kundenberater wie auch für die Führungskräfte eines Unternehmens. Letzteren wird bei der Einführung und Umsetzung eines Qualitätssystems eine zentrale Rolle zuteil.



**Grafik 1**  
Veränderter Kundenfokus

## Begeisterung durch ein echtes Beratungserlebnis

Beim Aufbau eines wirksamen Qualitätssystems ist oberstes Ziel, für den Kunden ein echtes Beratungserlebnis zu generieren. Die Veränderungen in der Beratung und Leistung des Unternehmens müssen auf dem Markt und bei den Kunden spürbar sein und bewusst wahrgenommen werden. Das Beratungsgespräch muss für die Kunden zu einem echten Erlebnis mit einem hohen Erinnerungswert werden. Um dies zu erreichen müssen alle Faktoren stimmen. (Grafik 2) Ein zentraler Faktor hierbei ist der Berater. Er ist das Element, das die Werte und Normen eines Unternehmens, seine Leistungen und Lösungen gegenüber den Kunden und dem Markt positioniert.

Die dazu notwendige Fachkompetenz ist Grundlage für eine professionelle Beratung. Dies besagt aber noch lange nicht, dass der Berater in der Lage ist, sein Wissen auch kompetent auf die Kundensituation zu übertragen.

Für ein echtes Beratungserlebnis müssen Ihre Berater in der Lage sein, basierend auf einer umfassenden Erfassung des Kundenbildes, gemeinsam mit dem Kunden Lösungsideen zu entwickeln und diese in maßgeschneiderte Lösungspakete zu überführen. Dies alles geht nur, wenn der Kundenberater ein echtes Interesse daran hat, für seinen Kunden, seine Lebenssituation und seine Lebensziele die richtigen Lösungen zu finden. Ausgerichtet auf eine langfristige Kundenbeziehung und nicht den kurzfristigen Profit. Ergänzt durch organisatorische Leitplanken oder besser Unterstützung wird ein Klima gefördert, in dem die Kunden ein echtes Beratungserlebnis erfahren.

Dazu gehören Prozesse, die die Mitarbeiter unterstützen und nicht bremsen – genauso wie ein professionelles Handwerkszeug aus Methoden und Instrumenten. Ein Portfolio aus innovativen Produkten und Dienstleistungen rundet dieses Paket ab. Größter Hebel auf dem Weg zur Qualitätsführerschaft und zu einem echten Beratungserlebnis sind jedoch professionelle Führungskräfte und ein effizientes und effektives Führungssystem. Welche Aufgaben, Rollen und Verantwortungen hier auf die Führungskräfte zukommen, beschreiben wir in den folgenden Kapiteln.

**Grafik 2**  
Erfolgsfaktor „Beratungserlebnis“



## Qualitätsstandards als Basis

Um eine kontinuierliche Veränderung und Verbesserung zu garantieren, benötigen wir klare, messbare Standards und entsprechende Zielgrößen, an denen wir uns ausrichten können – quantitative wie qualitative.

Für einen raschen Veränderungserfolg, der auf dem Markt spürbar ist und sich ebenso in der Erfolgsrechnung des Unternehmens niederschlägt, fokussieren wir in einem ersten Schritt auf die Entwicklung und Umsetzung von Standards für Beratung, Vertrieb und Führung im Vertrieb. Hier haben Sie die größte Hebelwirkung und erzielen rasche Erfolge.

Wichtig dabei ist, dass für die wesentlichen Bereiche, in denen die Qualität gemessen werden soll, die erfolgsrelevanten Standards bestimmt werden, die entsprechenden Messgrößen definiert und präzise abgebildet sind. Eine Fleißarbeit, die sich schon bald auszahlen wird. (Grafik 3)

Sie erhalten dadurch ein präzises Bild, in welchem Bereich und an welcher Stelle Sie den Hebel ansetzen müssen. Durch die sehr präzise Fokussierung auf einzelne überschaubare Qualitätsstandards und die regelmäßige Messung können Veränderungen meist ohne großen Aufwand und schnell von der Führungskraft selbst angegangen werden.

Für eine spätere mögliche Zertifizierung benötigen wir ebenfalls entsprechende Standards für Prozesse und Tools sowie Führung und Beratung.

Für eine spätere Zertifizierung durch externe neutrale Stellen, sind diese Standards unabdingbare Voraussetzung.

### Themenfelder

1. Förder- Entwick- Mitarb.	2. <b>Aktivitätenmanagement</b>
2.1. ....	
2. Aktivit.	2.2. Alle Berater haben mindestens 5 persönliche Kundentermine pro Arbeitstag
3. Beratu	
4. Sales M Vertrieb	2.3. ...
5. Arbeit	<b>Messpunkt Führungskraft</b>
6. ....	2.2.FK Die Führungskraft kann erläutern und aufzeigen, wie er organisatorischen und führungstechnisch die Terminquantität und -qualität sicherstellt. (Hilfsmittel: Kalenderausdrucke der Mitarbeiter, Checkliste Gesprächsvorbereitung)
7. ....	2.2.MA Der Mitarbeiter kann seine Arbeitstechnik erläutern und aufzeigen, wie er seinen Terminkalender für die nächsten 3 Wochen füllt. Der Mitarbeiter zeigt anhand seiner Termine der letzten 3 Wochen, dass er im Schnitt 5 Kundentermine pro Arbeitstag hatte

### Beurteilungsbasis Führungskraft

Grün	Alle Messpunkte erfüllt und alle Mitarbeiter haben 5 Kundentermine pro Arbeitstag
Gelb	Organisation und Führungstechnik vorhanden, jedoch nicht klar wiedererkennbar und/oder Kundenberater haben 3 – 4 Kundentermine pro Tag
Gelb	Keine stringente Organisation und Führung erkennbar und/oder weniger als 3 Kundentermine pro Arbeitstag

### Beurteilungsbasis Mitarbeiter

Grün	Alle Messpunkte erfüllt und Mitarbeiter hat 5 Kundentermine pro Arbeitstag
Gelb	Arbeitstechnik vorhanden aber Kundenberater hat 3 – 4 Kundentermine pro Tag
Gelb	Keine Arbeitstechnik erkennbar und/oder weniger als 3 Kundentermine pro Arbeitstag

Grafik 3 • Beispiel für Qualitätsstandards

## Operationalisierte Messung

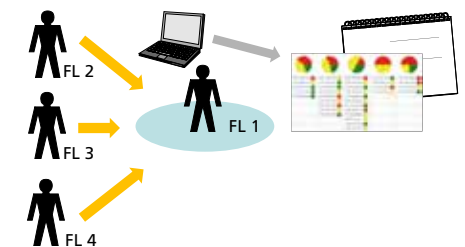
Die Definition von Qualitätsstandards nutzt nichts, wenn die Standards nicht regelmäßig gemessen und die so gewonnenen Erkenntnisse in Verbesserungsmaßnahmen übersetzt werden. Und dies mit einem möglichst geringen organisatorischen Aufwand und minimierter zeitlicher Belastung für die Führungskräfte. SMG hat hierzu eine webbasierte Systematik entwickelt, die diese Anforderungen erfüllt. Mit dem SMG «Partner Challenge» stellen wir sicher, dass eine regelmäßige Messung ohne große Belastung der Organisation durchgeführt werden kann. Die Erfolgsfaktoren hierzu sind:

- Strukturierte Standortbestimmungen
- Erfassen von Verbesserungsideen und Best Practice im Rahmen der Standortbestimmungen
- Automatisierte Auswertung und Visualisierung
- Ergebnisbericht mit ersten konkreten Verbesserungsmaßnahmen
- Automatisierte Konsolidierung auf Abteilungs-, Bereichs- und Unternehmensebene

Für die Durchführung der Standortbestimmung unterscheiden wir zwischen drei Varianten, wobei auch schon Mischformen der Varianten eingesetzt wurden. Die Kultur des Unternehmens definiert die Art und Weise der Erfassung.

### Variante 1: Freunde besuchen Freunde

Hier besuchen jeweils mehrere Kollegen der gleichen Führungsstufe den Kollegen, bei dem die Standortbestimmung durchgeführt werden soll.



Diese Variante wird sehr häufig ausgewählt, da sie von einer großen Offenheit geprägt ist. Die Ergebnisse sind anonym und lediglich den Teilnehmern der Standortbestimmung zugänglich.

Durch die Vertrauensatmosphäre und das präzise Hinterfragen der Kollegen erhalten Sie realistische Ergebnisse. Darüber hinaus erhält die Führungskraft, bei der die Messung durchgeführt wird, wertvolle Tipps und Ideen für konkrete Verbesserungsmaßnahmen von ihren Kollegen.

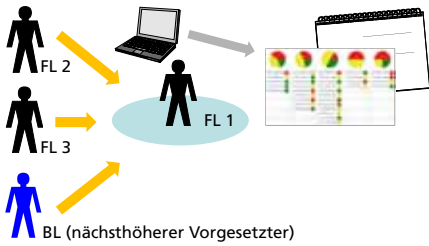
### Schritte auf dem Weg zu den richtigen Qualitätsstandards

(Fokus Beratung, Vertrieb und Führung im Vertrieb)

- Definieren Sie, in welchen Feldern Sie die Qualität messen wollen
- Legen Sie alle erfolgsrelevanten Standards je Feld fest
- Definieren Sie die Messgrößen
- Beschreiben Sie die Messmethode je Standard
- Legen Sie die Beurteilungskriterien für die Qualitätsstandards fest

## Variante 2: Leadership-Support

In dieser Variante nimmt zusätzlich zu den Kollegen noch eine Führungskraft aus der nächsthöheren Hierarchiestufe teil.



### Untervariante A: Der direkte Vorgesetzte

Ermöglicht dem Vorgesetzten einen optimalen Einblick in die aktuelle Situation seiner Führungseinheit und ermöglicht ihm auch, rasch und gezielt Hilfestellung zu geben.

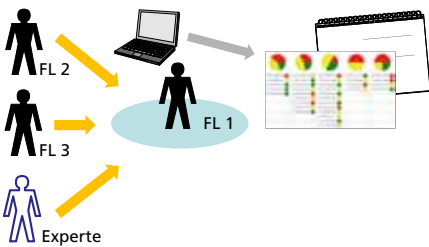
### Untervariante B: Ein Vorgesetzter aus einem anderen Verantwortungsbereich

Gibt der Führungskraft einen Einblick in die aktuelle Situation einer anderen Unternehmenseinheit. Er kann für sein eigenes Team wertvolle Erkenntnisse und Ideen mitnehmen.

Beide Varianten benötigen eine Unternehmenskultur, die von Offenheit und Vertrauen geprägt ist.

## Variante 3: Experten-Begleitung

Hier begleitet ein externer (z.B. Berater) oder interner Experte (z.B. Unternehmenssteuerung) die Standortbestimmung.



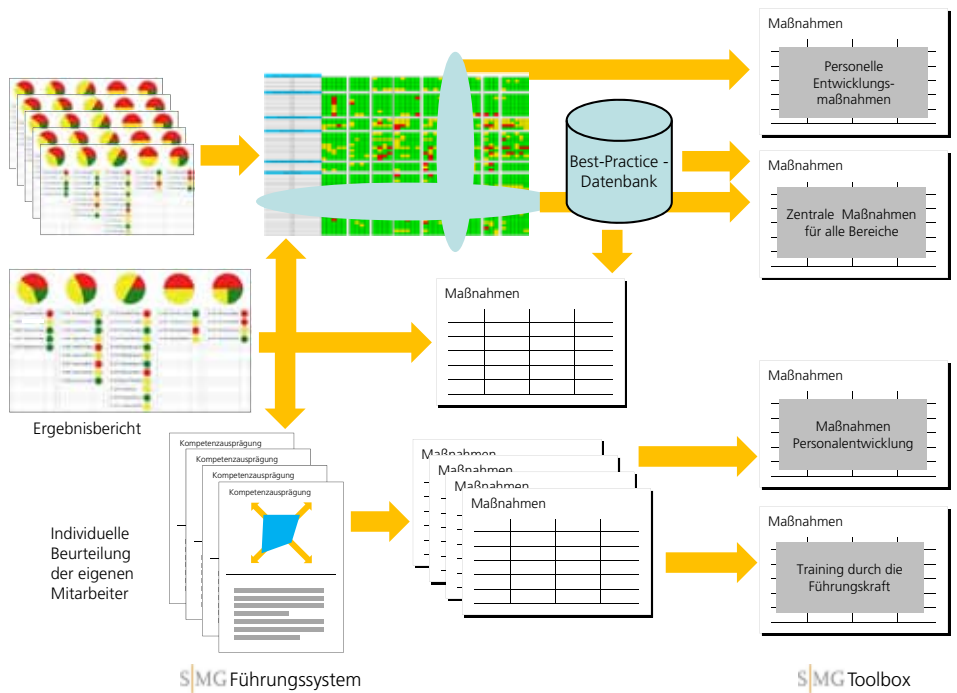
Der wesentliche Vorteil liegt hier in der Neutralität des Experten. Er kann durch gezielte Fragen helfen, andere Blickwinkel und Standpunkte einzunehmen und ergänzend neue Impulse und Ideen von außen einbringen.

Egal welche Variante zum Einsatz kommt, die Führungskraft hat am Ende der Standortbestimmung einen detaillierten Ergebnisbericht. Sie sieht so auf einen Blick, an welchen Stellschrauben nun gedreht werden muss und hat bereits konkrete Ideen, um die einzelnen Handlungsfelder anzugehen.

## Kontinuierliche Verbesserung

Basis ist ein konsequentes Arbeiten an den erkannten Handlungsfeldern. Wird dies akribisch und kontinuierlich gemacht, wird sich das Unternehmen auf breiter Front in Richtung Qualitätsführerschaft weiterentwickeln. Die Führungskraft hat als Ergebnis aus der Standortbestimmung bereits erste konkrete Ideen (Maßnahmenpläne) von den teilnehmenden Kollegen. Diese können direkt und eigenverantwortlich angegangen werden. Ergänzend dazu erstellt jede Führungskraft mit Hilfe des SMG Führungssystems für jeden Mitarbeiter des eigenen Bereiches eine individuelle Standortbestimmung und erarbeitet für jeden Mitarbeiter einen Entwicklungsbericht. Auch hier stehen Entwicklungsmaßnahmen im Zentrum, die durch die Führungskraft selbst durchgeführt werden. Die Führungskraft ist erster und wichtigster Trainer der eigenen Mannschaft. Selbstverständlich kann der Vorgesetzte bedarfsorientiert die gesamte Klaviatur der Mitarbeiterentwicklung spielen und heranziehen.

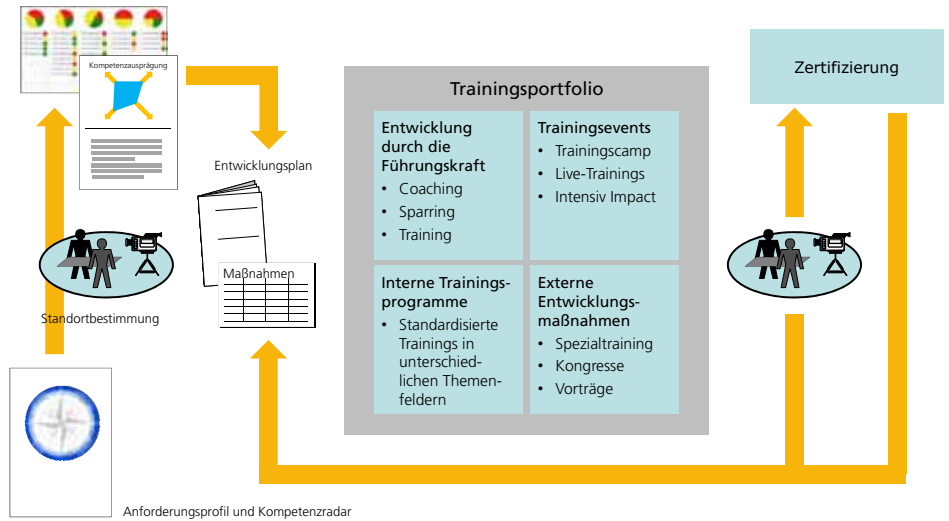
Wir drehen also an den entscheidenden Stellschrauben. Zum einen arbeiten wir direkt an den Maßnahmen zur Erreichung der Qualitätsstandards. Zum anderen stellen wir sicher, dass unsere Mitarbeiter über die notwendigen Kompetenzen verfügen, um ihrerseits die Qualitätsstandards einzuhalten. Darüber hinaus ermöglichen die konsolidierten Ergebnisse eine bereichsübergreifende Sichtweise. So kann festgestellt werden, welche Qualitätsstandards in allen Bereichen Handlungsbedarf aufzeigen. Von zentraler Stelle aus können geeignete Maßnahmen entwickelt und über die gesamte Organisation ausgerollt werden. Ideen und Impulse für mögliche Varianten lassen sich zum Beispiel in der Best-Practice-Datenbank finden, auf die auch jede Führungskraft direkt zugreifen kann. (Grafik 7)



Grafik 7 • Maßnahmen

## Mitarbeiterentwicklung ist ein ständiger Prozess

Lassen Sie uns bei diesem Thema eine Parallele zum Sport ziehen. Wer im sportlichen Bereich Spitzenleistungen erreichen will, muss täglich trainieren. Dabei bleibt unbestritten, dass die Champions ihren Sport im Schlaf beherrschen. Und trotzdem trainieren sie jeden Tag mehr und härter als andere. Und dies soll im beruflichen Alltag nun alles anders sein. «Da ich meinen Beruf schon lange ausübe und eine große Erfahrung mitbringe, muss ich nicht mehr trainieren» – so lautet oft die Aussage von Mitarbeitern, die meinen sie bräuchten sich nicht mehr weiter zu entwickeln. Falsch! Sagen wir da. Gerade in der Beratung ist es ähnlich wie im Sport. Wer an der Spitze mitspielen will, muss ständig trainieren.



Grafik 8 • Mitarbeiterentwicklungssystem

Dies ist vor allem im Hinblick auf eine mögliche angestrebte Zertifizierung wichtig. Durch einen fordernden und fördernden Mix unterschiedlicher Trainingsgefäße – eingebettet in klar definierte Anforderungen, stellen wir eine unternehmensweite Mitarbeiterentwicklung auf hohem Niveau sicher. (Grafik 8)

In diesem System wird jeder Mitarbeiter an seinem individuellen Standort abgeholt und für seine Aufgaben fit gemacht. Die Führungskraft übernimmt auch hier eine wichtige Funktion. Sie ist verantwortliche für die Steuerung und Umsetzung des Entwicklungsplans und übernimmt selbst wesentliche Teilbereiche im Rahmen des Ent-

wicklungsprogramms. Sei dies durch aktive Begleitung und Sparring im Alltag, durch gezieltes Coaching oder durch aktives Trainieren und Befähigen des Mitarbeiters. Detaillierte Informationen zu unseren Erfahrungen im Bereich ganzheitlicher Entwicklungssysteme geben wir Ihnen gerne im persönlichen Gespräch.

## Zertifizierung – setzen wir dem Ganzen das «Sahnehäubchen» auf

Die Regierung hätte es schon lange gerne. Und nie waren die Forderungen härter als zur Zeit. Nutzen Sie jetzt die Chance, anderen einen Schritt voraus zu sein. Vergessen Sie nicht, ein Zertifikat hat Signalwirkung, vor allem am Anfang einer Zertifizierungskampagne! Damit wird eine Zertifizierung zum Marketinginstrument und Wettbewerbsvorteil.

Und eigentlich ist es ganz einfach. Wenn Sie alle Qualitätsstandards definiert haben, brauchen Sie nur noch eine unabhängige Stelle, die alles misst und im Falle der Erfüllung aller Standards eine Bescheinigung ausstellt oder besser ein Qualitätssiegel vergibt. Dabei kann dies von einer internen Stelle ebenso durchgeführt werden wie von externer Seite. Natürlich ist ein externes Gütesiegel einer unabhängigen Prüfstelle aus Sicht der Kunden glaubwürdiger. Aber seien wir mal ehrlich. Wenn es einem Unternehmen ernst ist mit der Qualitätsführerschaft, dann werden die internen Prüfer alles daran setzen, schonungslos die entsprechenden Schwachstellen aufzudecken und auszumerzen. Dies

alles spielt aber für die folgenden Überlegungen keine Rolle. Vielmehr geht es hier darum aufzuzeigen, wie eine Zertifizierung realisiert werden kann.

### Über Normen zur Zertifizierung

Grundlage für den Aufbau eines Zertifizie-

rungssystems bilden die Zertifizierungsebenen. Wir denken dabei in drei Ebenen:

Ebene 1: Prozesse und Tools

Ebene 2: Führung

Ebene 3: Berater

Dabei können nur die Bereiche zertifiziert werden, die normierbar sind. (Grafik 9)

Ebene	Bereiche	Normierung
1. Ebene	<b>Prozesse/Tools</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• QS-Prozess</li> <li>• Beratungsprozesse</li> <li>• Kundenbild</li> <li>• Risikoprofil</li> <li>• Lösungsgruppen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenorientierte Lösungsgruppen</li> <li>• Beratungsstandards</li> <li>• Lösungsgruppen</li> </ul>
2. Ebene	<b>Führung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungsprozess</li> <li>• Führungsplattformen</li> <li>• Führungskompetenz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungsstandards</li> <li>• Kompetenzprofil</li> </ul>
3. Ebene	<b>Berater</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachkompetenz</li> <li>• Beratungskompetenz</li> <li>• Lösungskompetenz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anforderungsprofil</li> <li>• Kompetenzprofil</li> <li>• Lösungsgruppen</li> </ul>

Grafik 9

Zertifizierungsebenen – über Normen zur Zertifizierung

Im Wesentlichen geht es darum, sicherzustellen, dass alle Qualitätsstandards so formuliert und abgebildet sind, dass sie auch zertifiziert werden können. Der Rest ist Vorbereitung und Training.

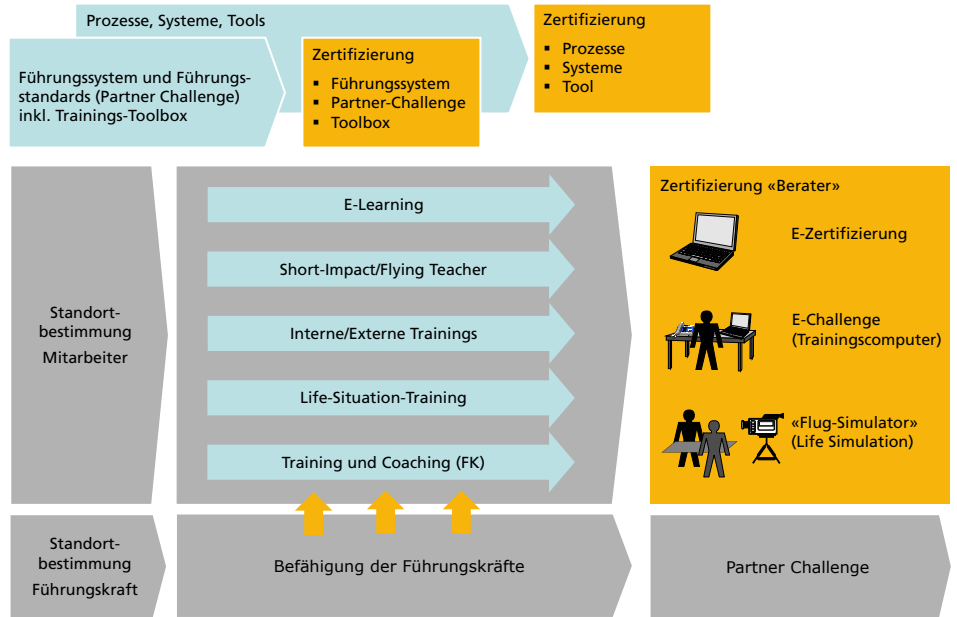
In der Zertifizierung von Systemen, Prozessen und Instrumenten können wir auf Erfahrungen aus anderen Bereichen zurückgreifen. Wie bereits erwähnt kann ein externes Institut oder interner Bereich die Zertifizierung durchführen und überwachen.

Anders ist dies bei der Zertifizierung der Berater. Hier wollen wir nicht nur das fachliche Know-how prüfen und zertifizieren, sondern in erster Linie den Beratern ein Zertifikat und Gütesiegel für ihre Beratungsqualität ausstellen. Genauer: Für das Ergebnis einer Beratung. Denn das ist es, was die Kunden wollen. Sie wollen die Sicherheit, dass ein Berater sie seriös und auf ihre Situation und Ziele hin berät. Und wenn Sie das als Unternehmen von einem unabhängigen Institut bestätigt bekommen, haben Sie einen durchschlagenden Differenzierungsfaktor gegenüber den Unternehmen, die dies nicht haben.

Dieses System stellt einige Anforderungen, da sich die Qualität einer Beratung nicht in allen Punkten standardisieren und messen lässt. Denken Sie nur einmal an Themen wie Einfühlungsvermögen, Emotionalität und Gesprächsführung um nur einige zu nennen. In diesen Bereichen benötigt es «Prüfanlagen», die eine möglichst objektive Beurteilung sicherstellen. Dabei sollte das Ganze vom Aufwand her auch noch praktikabel sein.

In der Darstellung «Way to excellence» haben wir eine erste Idee skizziert, wie eine Zertifizierung aufgebaut und eingeführt wird. Wir bleiben hier ganz bewusst an der Oberfläche, da der Aufbau eines Zertifizierungssystems für verschiedene Unternehmen sehr unterschiedlich verlaufen wird. (Grafik 10)

Die Mitarbeiter und Führungskräfte werden für die Erstzertifizierung fit gemacht. Im eigentlichen Zertifizierungsprozess werden lediglich die Berater zertifiziert. Wenn ihre Qualität stimmt, interessiert es nach außen nicht, wie die Qualität der Führungskräfte ist. Im Gegenteil. Wenn der Berater seinen Job perfekt macht, ist davon auszugehen, dass auch die Führungskraft ihren Job im Griff hat. In der Innenbetrachtung sieht das natürlich anders aus. Durch das SMG «Partner Challenge-System» stehen die Führungskräfte auf einem ständigen Prüfstand.



Grafik 10 • Way to excellence

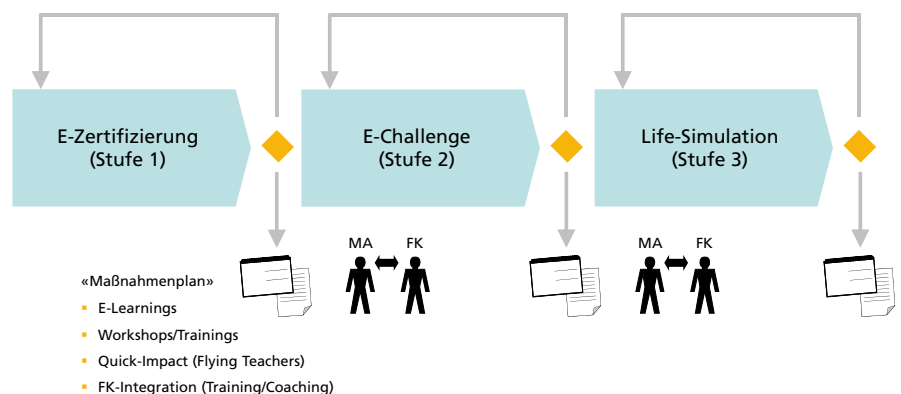
Für den turnusmäßigen Check zur Erneuerung der Gütesiegel findet die regelmäßige Entwicklung der Mitarbeiter im Rahmen des unternehmensspezifischen Mitarbeiterentwicklungssystems statt.

In der eigentlichen Zertifizierung der Mitarbeiter (Erstzertifizierung und Erneuerung) schlagen wir als Idee einen dreistufigen Prozess vor. Zwischen jeder Stufe findet ein persönliches Entwicklungsgespräch mit entsprechender Maßnahmendefinition statt. (Grafik 11)

Erfüllt ein Mitarbeiter die Anforderungen nicht, wiederholt er die entsprechende Stufe bis die notwendige Punktzahl erreicht ist. Für die Stufen 1 und 2 setzen wir eine webbasierte Applikation ein. Hier reicht gegenüber dem Zertifizierungskomitee oder der Zertifizierungsstelle die Bestätigung, dass der Stufentest bestanden wurde. Diese Bestätigung ist Grundvoraussetzung für den Eintritt in Stufe 3.

Bei Stufe 1 wird überprüft, ob der Berater über die notwendigen fachlichen Fähigkeiten für seinen Job verfügt. In der zweiten Stufe testet ein Trainingscomputer die grundlegenden Fähigkeiten im Beratungsgespräch. Dieser Test besteht aus unterschiedlichen Fragenstellungen, die im Multiple-Choice-Verfahren durchgeführt werden, ergänzt mit unterschiedlichen Fallstudien. Als weiteres Element kann der Berater hier interaktiv am System verschiedene kommunikative Übungen durchführen.

Die dritte Stufe ist vergleichbar mit einem Flug-Simulator für Piloten. Hier muss der Kundenberater im simulierten Kundengespräch mit «echten Kunden» (professionellen Schauspielern) seine Praxistauglichkeit in unterschiedlichen Alltagssituationen beweisen. Hier können erfahrene Beobachter feststellen, ob ein Kundenberater neben allen anderen Fähigkeiten auch über die notwendigen sozialen Fähigkeiten verfügt, um ein echtes Beratungserlebnis herzustellen.



Grafik 11 • Berater-Zertifizierungsprozess

## 10 Punkte Plan für den Weg zur Qualitätsführerschaft

1. Erklärter Wille zur Qualitätsführerschaft seitens der Unternehmensleitung
2. Commitment innerhalb der Führungsmannschaft
3. Integration wichtiger Schlüsselpersonen in die Entwicklung des Qualitätssystems
4. Aufnahme der Ist-Situation und Ableiten grundlegender Handlungsfelder
5. Festhalten aller Qualitätsstandards und Definition der Messgrößen und der Beurteilungsbasis
6. Optimierung aller relevanten Systeme im Unternehmen
7. Verknüpfung mit der Organisations- und Mitarbeiterentwicklung
8. Einfordern von regelmäßigen Qualitätsmessungen
9. Kontinuierliches Überprüfen und Unterstützen der Massnahmenumsetzung
10. Kommunikation der Erfolge nach innen und außen

## Packen wir's an

Für uns hängen Qualitätsführerschaft und Beratungserlebnis unmittelbar zusammen. Ohne ein funktionierendes Qualitätssystem kann eine dauerhafte Leistungsfähigkeit einer Organisation und vor allem eine hohe Beratungsqualität nicht sichergestellt werden.

Und ohne Topleistung in der Beratung werden Sie für Ihre Kunden kein echtes Beratungserlebnis schaffen. Beides sind Faktoren, die einem Unternehmen in der aktuellen Situation einen echten Wettbewerbsvorteil sichern.

**Jetzt ist der richtige Moment diesen Weg einzuschlagen! Gerne unterstützen wir Sie dabei.**

## SMG Managing Partners

### Ihre Ansprechpartner



**Cornelia J. Braun-Schoeffel**  
M.A.

#### Berufliche Stationen

- Managing Partner, SMG
- Partner, Gsponer Consulting Group International AG
- Freiberuflich Training und Beratung
- Leitung Personalentwicklung, Pro7
- Referentin für Personalentwicklung, Sparkassenverband Bayern
- Beraterin und Referentin, HR und Marketing Sparkassenverband Baden-Württemberg



**Wolfgang Leppert**  
Dipl. Wirtschaftsingenieur FH

#### Berufliche Stationen

- Managing Partner, SMG
- Partner, Gsponer Consulting Group International AG
- Marktbereichsleiter Lasertechnik, Georg Fischer AG
- Vertrieb und Projektierung, LPW RT Dürr Gruppe
- Vertrieb und technische Kundenbetreuung, PPE Endress + Hauser Gruppe



**Dieter Nigg**  
Dipl. Betriebsökonom SGMI

#### Berufliche Stationen

- Managing Partner, SMG
- Head Training & Development, Gsponer Consulting Group International AG
- Head Contents, Credit Suisse Private Banking
- Leiter Sales Support & Training, Credit Suisse
- Leiter Vertrieb, Aargauische Kantonalbank
- Leiter Personalentwicklung, Aargauische Kantonalbank
- Key Account Manager, GE Capital
- Mitglied der Geschäftsleitung, Wonney Unternehmensberatung
- Erwachsenenausbilder, Zürcher Kantonalbank
- Anlageberater, Zürcher Kantonalbank