

Einstellungen von Kunden und Beratern beim Versicherungsvertrieb über Banken

Kumschier, Alexander; Eszler, Erwin

DOI:

[10.57938/0645a232-ef8a-4ef0-9a25-10668c333856](https://doi.org/10.57938/0645a232-ef8a-4ef0-9a25-10668c333856)

Published: 01/01/2012

Document Version

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

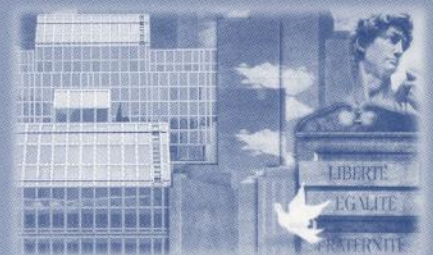
Kumschier, A., & Eszler, E. (2012). *Einstellungen von Kunden und Beratern beim Versicherungsvertrieb über Banken*. Institut für Versicherungswirtschaft, WU Vienna University of Economics and Business. Arbeitspapiere zum Tätigkeitsfeld Risikomanagement und Versicherung / Institut für Versicherungswirtschaft No. 20Wiener Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Versicherungswissenschaft (WrBtrgBwVersWiss) No. 3
<https://doi.org/10.57938/0645a232-ef8a-4ef0-9a25-10668c333856>

INSTITUT FÜR VERSICHERUNGSWIRTSCHAFT

**Alexander Kumschier
Erwin Eszler**

**Einstellungen von Kunden
und Beratern beim
Versicherungsvertrieb
über Banken**

Arbeitspapiere zum Tätigkeitsfeld
Risikomanagement und Versicherung
herausgegeben von Michael Theil



**Arbeitspapiere zum Tätigkeitsfeld
Risikomanagement und Versicherung**

herausgegeben von

ao. Univ.-Prof. Mag. Dr. Michael Theil

**Alexander Kumschier
Erwin Eszler**

**Einstellungen von Kunden
und Beratern beim
Versicherungsvertrieb
über Banken**

ISSN 1560-2680

**Arbeitspapiere zum Tätigkeitsfeld
Risikomanagement und Versicherung**

Nr. 20

**Einstellungen von Kunden und Beratern beim
Versicherungsvertrieb über Banken**

Ergebnisse modellgestützter empirischer Erhebungen
bei Genossenschaftsbanken im süddeutschen Raum
und Versuch einer Re-Konstruktion von Einstellungen
zu Beratereigenschaften, Beraterverhalten, Beratungsqualität
sowie Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit

zugleich Nr. 3 der
„Wiener Beiträge zur Betriebswirtschaftlichen Versicherungswissenschaft“
(WrBtrgBwVersWiss)

von

Mag. Alexander Kumschier und ao. Univ.-Prof. Dr. Erwin Eszler

Wien 2012

ISSN 1560-2680

Arbeitspapiere zum Tätigkeitsfeld Risikomanagement und Versicherung. Medieninhaber, Herausgeber und Hersteller: ao. Univ.-Prof. Mag. Dr. Michael Theil, Institut für Versicherungswirtschaft, Wirtschaftsuniversität Wien, Heiligenstädter Straße 46-48, 1190 Wien. Tel.: 31336 4947, Fax: 31336 90 4947. Die einzelnen Beiträge stehen unter der inhaltlichen Verantwortung der Verfasser.

Einstellungen von Kunden und Beratern beim Versicherungsvertrieb über Banken

**Ergebnisse modellgestützter empirischer Erhebungen
bei Genossenschaftsbanken im süddeutschen Raum
und Versuch einer Re-Konstruktion von Einstellungen
zu Beratereigenschaften, Beraterverhalten, Beratungsqualität
sowie Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit¹**

**Nr. 3 der
„Wiener Beiträge zur Betriebswirtschaftlichen Versicherungswissenschaft“
(WrBtrgBwVersWiss)**

**Von
Mag. Alexander Kumschier
und
ao. Univ.-Prof. Dr. Erwin Eszler**

Wien 2012

1. Einleitung

Der Vertrieb von Versicherungsprodukten über Banken stellt eine bestimmte Ausprägung eines realtypischen Absatzverfahrens im Rahmen der versicherungsbetrieblichen Absatzverfahrenspolitik dar.² Das Beratungsgespräch³ zwischen Bankberater und Kunden stellt dabei

¹ Die vorliegende Publikation basiert auf der Arbeit von Kumschier, Alexander: Versicherungsvertrieb über Banken. Eine Analyse des Beratungsgespräches aus Kunden- und Beratersicht in Genossenschaftsbanken im süddeutschen Raum hinsichtlich der Einflussfaktoren Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, Diplomarbeit an der Wirtschaftsuniversität Wien 2011, 308 Seiten, Betreuer ao. Univ.-Prof. Dr. Erwin Eszler, Institute for Finance, Banking and Insurance. - Die Diplomarbeit wurde vom A. Kumschier hinsichtlich Themenwahl, Konzeption und Ausführung weitgehend eigenständig erstellt. Die Erstellung des Textes für die vorliegende Veröffentlichung, die Auswahl, Strukturierung und formale Gestaltung hat E. Eszler besorgt (unter Verwendung von Darstellungen und Textteilen der Diplomarbeit). Für die Richtigkeit der Daten und Auswertungsergebnisse ist ausschließlich A. Kumschier verantwortlich. - Zugunsten einer leichteren Lesbarkeit wird auf eine geschlechtsspezifische textliche Gleichstellung, etwa durch Zusätze wie „-innen“, verzichtet. Mit „Kunden“, „Mitarbeitern“, „Beratern“ usw. sind immer Personen beiderlei Geschlechts gemeint, also „Kunden und Kundinnen“, „Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen“, „Berater und Beraterinnen“ usw.

² Vgl. Farny, Dieter: Versicherungsbetriebslehre, 5. Auflage, Karlsruhe 2011, S. 739 ff., insb. S. 765-767.

die unmittelbare Schnittstelle zwischen Anbieter und Nachfrager dar. Beide Seiten gehen – entsprechend ihren Zielen - mit bestimmten Erwartungshaltungen in das Gespräch, dessen Inhalt das Versicherungsprodukt ist.

Ziel zweier empirischer Erhebungen – zunächst einer zwar modellgestützten, aber insgesamt *explorativen ersten empirischen Erhebung* und (nach einer Datenverdichtung und Modellmodifikation) einer darauf aufsetzenden *überprüfenden zweiten empirischen Erhebung* - war es nun, die jeweiligen Erwartungen und Einstellungen von Kunden und Beratern und deren Wichtigkeit zu erfassen und in weiterer Folge die Einflussfaktoren für die Kunden- bzw. die Berater-/Bankmitarbeiterzufriedenheit herauszufinden.

Die vorliegende Arbeit stellt einen Forschungsbeitrag für zumindest zwei Teilbereiche der „Betriebswirtschaftlichen Versicherungswissenschaft“ (*BwVerswiss*)⁴ dar, nämlich zum einen für den Bereich der *funktionorientierten* (Funktion „Absatz“⁵) „Versicherungsunternehmenbezogenen Speziellen Betriebswirtschaftlichen Versicherungswissenschaft“ (*VU-SpezBwVersWiss*)⁶, zum anderen für den Bereich der „Versicherungsvermittlungsbetriebbezogenen Speziellen Betriebswirtschaftlichen Versicherungswissenschaft“ (*VV-SpezBwVersWiss*)⁷.

Wissenschaftstheoretisch bzw. methodisch handelt es sich zwar zum einen - hinsichtlich der empirischen Datenerhebungen an sich - um *empiristisch-realistische* Arbeit, insgesamt aber aufgrund der subjektiven Interpretationsvorgänge bei den Datenverdichtungen letztlich und insgesamt aber um (Re-) Konstruktionen im Rahmen des *konstruktivistisch-instrumentalistischen* Ansatzes der *BwVersWiss*.⁸

³ Im folgenden ist unter „Beratungsgespräch“ die persönliche Betreuung durch einen Berater in einem vom Betriebsgeschehen des Schalterbereiches abgekoppelten Bereich zu verstehen, also nicht das Kundengespräch am Bankschalter.

⁴ Vgl. Eszler, Erwin: Von der „Versicherungsbetriebslehre“ zur „Betriebswirtschaftlichen Versicherungswissenschaft“ / Teil 1: Konzeption einer akademischen Disziplin, in: *ZfV* 58 (2007a), Heft 15-16, S. 522-526, und Teil 2: Konzeption einer Wissenschaftssystematik, in: *ZfV* 58 (2007b), Heft 17, S. 560-562; Eszler, E.: Betriebswirtschaftliche Versicherungswissenschaft (*BwVersWiss*) / Konzeptionen für Forschung, Lehre und Organisation an Universitäten, Nr. 1 der "Wiener Beiträge zur Betriebswirtschaftlichen Versicherungswissenschaft" (*WrBtrgBwVersWiss*), Arbeitspapiere zum Tätigkeitsfeld Risikomanagement und Versicherung, Nr. 16, Hrsg. Michael Theil, Wirtschaftsuniversität Wien, elektronische Publikation, abrufbar unter <http://epub.wu.ac.at/> und Eingabe des Verfassernamens (2007c).

⁵ Vgl. Farny, D.: a. a. O. (2011), S. 657 ff., insb. S. 686 ff.

⁶ Vgl. Eszler, E.: a. a. O. (2007a), S. 522, bzw. Eszler, E.: a. a. O. (2007c), S. 5 bzw. S. 9.

⁷ Vgl. Eszler, E.: a. a. O. (2007a), S. 522, bzw. Eszler, E.: a. a. O. (2007c), S. 5.

⁸ Vgl. Eszler, E.: a. a. O. (2007a), S. 523, bzw. Eszler, E.: a. a. O. (2007c), S. 22 ff., und die dort zitierte Literatur, insb. Eszler, E.: Betriebswirtschaftliche Versicherungsforschung auf erkenntnistheoretisch-ontologischer Basis / Rationalistisch-idealistische Konzeption, empiristisch-realistische Konzeption, konstruktivistisch-instrumentalistische Konzeption, in: *ZfV* 46 (1995), Heft 22, S. 639-644.

2. Erste empirische Erhebung (Exploration)

Zunächst war auf Basis von Literatur [Vertriebskanäle; Dienstleistungsmarketing und -qualität bzw. Beratungsqualität (Potential-, Prozess-, Ergebnisorientierung); Beratungs-/Verkaufsgespräch (Phasen; Bedarfsorientierung versus Produktverkaufsorientierung); Motivationstheorie; Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit] ein Strukturmodell erstellt worden. Darauf wurden zwei Versionen eines Fragebogens – jeweils für Kunden bzw. Berater – entwickelt (15 offene und geschlossene Fragen mit Untergliederungen; Skalen von 1 „unwichtig“ bis 10 „sehr wichtig“).

16 Bankfilialen von Genossenschaftsbanken im süddeutschen Raum wurden kontaktiert, davon waren 5 zu einer Teilnahme an der Befragung bereit. Im Zeitraum 26.02.2010 bis 16.03.2010 wurden insgesamt 75 Kunden- und 20 Beraterfragebögen in den fünf Genossenschaftsbankfilialen (Schwerpunkt Großraum München) verteilt; Rücklauf (Anonymisierung wurde ermöglicht): 16 Kundenfragebögen und 19 ausgefüllte Beraterfragebögen.

2.1. Allgemeine Eigenschaften des Beraters

2.1.1. Sicht der Berater

Auf die offene Frage „*Welche Voraussetzungen muss ein Bankangestellter mitbringen, um als Berater tätig zu sein?*“ wurden in der ersten Erhebung von den Beratern 61 verschiedene Voraussetzungen genannt (siehe Fußnote⁹) und bewertet. In einem weiteren Schritt wurden zwei Filter verwendet. „*Filter 1*“ fasst alle gegebenen Antworten einer offenen Frage zu *Eigenschaftsfeldern* zusammen. Diese Felder stellen eine sinngemäße Zusammenstellung der gegebenen Antworten dar. Antworten, die keinem Eigenschaftsfeld zuzuordnen sind und nur einmal genannt werden, werden dabei gegebenenfalls aussortiert. Sowohl die Bezeichnung als auch die Zusammenstellung der Eigenschaftsfelder weisen eine subjektive Komponente auf, wobei eine Auswahl nach synonymen und sinnverwandter Bedeutung stark beeinflussender Subjektivität entgegenwirken sollte. „*Filter 2*“ hinterlegt alle Eigenschaftsfelder mit ihrem Mittelwert und der Summe der Nennungen. Die folgende Auflistung dieser 10 Felder in Abb. 1 erfolgt nach der Summe der Nennungen absteigend, da dies eine größere Aussagekraft hat,

⁹ Die 61 Voraussetzungen waren nach der Anzahl der Nennungen (in Klammern; insgesamt 88; dazu Bewertungsmittelwert MW bei mind. 2. Nennungen): soziale Kompetenz (5; MW 8,4); Fachwissen (4; MW 8,3); Freundlichkeit (4; MW 9,5); Kontaktfreudigkeit (4; MW 9,5); Ehrlichkeit (3; MW 9,0); Kommunikationsfähigkeit (3; MW 7,7); Offenheit (3; 7,0); fachliche Kompetenz (3; MW 10,0); Belastbarkeit (2; MW 9,0); betriebswirtschaftl. Denken/Handeln (2; MW 8,5); Erfahrung (2; MW 7,0); Fähigkeit auf andere zugehen zu können (2; MW 8,5); Kundenorientierung (2; MW 7,5); Zuverlässigkeit (2; MW 9,0); abschlussorientiert (1); adrettes Äußeres (1); Allgemeinwissen (1); Anpassungsfähigkeit (1); Aufgeschlossenheit (1); Dienst am Menschen (1); Ehrgeiz (1); Einsatzwille (1); fachliche Voraussetzungen (1); Flexibilität (1); flexible Zeitgestaltung (1); geistig belastbar (1); genaues Arbeiten (1); gute Umgangsformen (1); Höflichkeit (1); Integrität (1); Interesse am Kunden (1); Kaufmänn., erfolgsorientiertes Denken (1); Kenntnisse über die angebotenen Produkte (1); Know-how (1); Kontaktfähigkeit (1); Lösungsorientierte Arbeitsweise (1); Menschenkenntnis (1); menschliche Fähigkeiten (1); menschliche Kompetenz (1); Mentalität (1); muss Dinge/Sachverhalte erklären können (1); muss zuhören können (1); objektives Urteilsvermögen (1); offener Menschenumgang (1); ordentliches Auftreten (1); Persönlichkeit (1); Seriosität (1); sollte Kunden überzeugen können (1); Spaß am Umgang mit Menschen (1); Spaß am Vertrieb (1); Teamfähigkeit (1); Überzeugungskraft (1); Unternehmergeist (1); Verbale Ausdrucksfähigkeit (1); Verkaufstalent (1); Vielseitigkeit (1); wirtschaftl. Denken/Handeln (1); Wissen (1); zielorientiertes Arbeiten (1); Zielstrebigkeit (1); Zusammenarbeit/Mitarbeiter (1).

als die sich großenteils nur geringfügig unterscheidenden Bewertungen (88 Nennungen berücksichtigt; 0 aussortiert):

	Bewertung Mittelwert	Anzahl der Nennungen
„soziale Kompetenz“	8,5	(23)
„korrektes Auftreten gegenüber dem Kunden“	8,7	(15)
„fachliche Voraussetzungen“	8,4	(14)
„betriebswirtschaftliches Denken“	8,7	(10)
„Flexibilität“	7,6	(7)
„vertriebstechnische Spezifika“	8,4	(5)
„Kundenorientierung“	8,4	(5)
zielorientiertes Handeln“	9,5	(4)
„Selbstbewusstsein“	8,0	(3)
„Teamfähigkeit“	7,0	(2)

Abbildung 1: Allgemeine Beratereigenschaften (Beratersicht)

2.1.2. Sicht der Kunden

Auf die offene Frage „*Welche Voraussetzungen muss ein Bankberater für die Beratung von Versicherungsprodukten mitbringen?*“ wurden von den Kunden 44 verschiedene Voraussetzungen genannt (siehe Fußnote¹⁰) und bewertet. Nach der Datenverdichtung ergaben sich die in Abb. 2 angeführten 7 Eigenschaftsfelder (56 Nennungen berücksichtigt; vorher 5 aussortiert):

¹⁰ Die 44 Voraussetzungen waren nach der Anzahl der Nennungen (in Klammern; insgesamt 61; dazu Bewertungsmittelwert MW): Freundlichkeit (6; MW 8,5); Ehrlichkeit (5; MW 9,0); Zeit (3; MW 9,0); Kompetenz (2; MW 10,0); Fachkompetenz (2; MW 9,0); unabhängige Beratung (2; MW 7,0); optimale Produktauswahl (2; MW 7,0); fachliches Wissen/Fachwissen (2; MW 10,0); Erfahrung im Beruf (2; MW 6,5); muss Ahnung haben: Produkte (1); gute Verkaufstechnik besitzen (1); Selbstsicherheit (1); Überzeugungskraft (1); Begeisterungsfähigkeit (1); Präsentationsfähigkeit (1); Produktwissen (1); fachliche Fähigkeiten (1); Hilfsbereitschaft/Engagement (1); er soll kommunikativ sein (1); er soll schwierige Themen einfach erklären (1); nicht aufdringlich (1); Kenntnisse des Versicherungsmarktes (1); muss bemüht sein (1); der Angestellte muss gut erreichbar sein (1); sicheres Auftreten (1); analysieren, erkennen (1); zuhören (1); zügiges Arbeiten/ schnelle Entscheidung (1); entsprechende Ausbildung (1); Erklärungsgenauigkeit (1); gepflegtes Äußeres (1); gute Umgangsformen (1); Wissen (1); gute Redefähigkeit (1); muss den Bedarf des Kunden genau analysieren (1); Beratungsumfeld (Büro) (1); Erreichbarkeit (1); Wirtschaftswissen (1); kompetentes Auftreten (1); Verhandlungsgeschick (1); gute Ausbildung (1); gutes Einschätzen der Kunden (1); Flexibilität (1); Selbstinitiative (1).

	Bewertung Mittelwert	Anzahl der Nennungen
„korrekte Umgangsformen“	9,06	18
„Fachliche Fähigkeiten“	8,71	16
„geeignete Lösung für den Kunden finden“	7,83	8
„selbstbewusstes Auftreten“	8,4	5
„muss Sachverhalte gut erklären können“	9	4
„Zeit“	9	3
„gute Erreichbarkeit des Beraters“	8,5	2

Abbildung 2: Allgemeine Beratereigenschaften (Kundensicht)

2.1.3. Berater- und Kundensicht

Bei der gezielten (geschlossenen) Frage nach der Bewertung von fünf vorgegebenen *Eigenschaften eines (Bank-) Beraters im Versicherungsvertrieb* ergaben sich die in Abb. 3 angeführten Werte.

	Bewertung durch Berater		Bewertung durch Kunden	
	MW	n	MW	n
„Allgemeinbildung“	7,22	18	6,44	16
„Fachliches Wissen über die angebotenen Produkte“	8,44	18	9,50	14
„Berufserfahrung“	6,59	17	7,38	16
„Branchenwissen über Versicherungsunternehmen“	6,53	19	8,07	15
„Wissen über wirtschaftliche Zusammenhänge“	7,11	19	7,44	16

Abbildung 3: Bewertung von fünf vorgegebenen Eigenschaften eines (Bank-) Beraters im Versicherungsvertrieb (MW Mittelwert; n Anzahl der abgegebenen Bewertungen¹¹)

2.2. Beraterverhalten im Beratungsgespräch

2.2.1. Sicht der Berater

Auf die offene Frage „*Welche Eigenschaften eines Beraters sind Ihrer Meinung nach in einem Kundengespräch notwendig?*“ wurden von den Beratern 67 verschiedene Eigenschaften genannt (siehe Fußnote¹²) und bewertet. Nach der Datenverdichtung ergaben sich die in Abb. 4 angeführten 7 Eigenschaftsfelder (83 Nennungen berücksichtigt; vorher 5 aussortiert):

¹¹ War die Eigenschaft vorher schon in der offenen Frage genannt und bewertet worden, war Sie von den Antwortenden hier nicht mehr zu behandeln.

¹² Die 67 Eigenschaften waren nach der Anzahl der Nennungen (in Klammern; insgesamt 88; dazu Bewertungsmittelwert MW): Fähigkeit zuhören zu können (8; MW 8,9); Freundlichkeit (4; MW 9,0); Fachliche Kompetenz (3; MW 9,3); Gute Rhetorik (3; MW 9,7); Aufmerksamkeit (2; MW 9,0); Ehrlichkeit (2; MW 9,5); Einfühlungsvermögen (2; MW 7,5); Kundenorientierung (2; MW 9,5); Redegewandtheit (2; MW 9,5); strukturiert (2; MW

	Bewertung Mittelwert	Anzahl der Nennungen
„Auftreten gegenüber dem Kunden“	8,2	(19)
„Zuhören“	8,7	(19)
„Rhetorik“	8,7	(16)
„Produktverkauf“	8,7	(12)
„soziale Kompetenz“	8,4	(9)
„fachliche Voraussetzungen“	8,1	(6)
„Selbstbewusstsein“	8,5	(2)

Abbildung 4: Eigenschaften des Beraters im Beratungsgespräch (Beratersicht)

Auffällig ist, dass sich das Ergebnis stark von den Ausprägungen zur Frage „allgemeine Voraussetzungen als Bankberater“ unterscheidet. Es gibt wiederum vier große Blöcke, die die Eigenschaften und Verhaltensweisen eines Bankberaters – jetzt im direkten Kundengespräch – beschreiben sollen; allerdings grenzen sich die Eigenschaftsfelder noch stärker voneinander ab. Es werden durch die Befragten neue und andere Schwerpunkte gesetzt: Aussagen wie „Wille zum Abschluss“ oder „Verkaufstalent“ können sehr gut der Beschreibung „Produktverkauf“ zugeordnet werden. Nahezu ausschließlich synonyme Begriffe finden sich jeweils in den Bereichen „Zuhören“ und „Rhetorik“ wieder. Höfliche Umgangsformen einerseits und ein angenehmes Erscheinungsbild andererseits stellen unter dem Titel „korrektes Auftreten vor dem Kunden“ die vierte gewichtige Eigenschaft im Kundengespräch dar. Nennungen in den Bereichen „soziale Kompetenz“ und „fachliche Voraussetzungen“ werden deutlich weniger genannt. Auch hier wird der Ausdruck „Selbstbewusstsein“ als Eigenschaft für einen Bankberater genannt, jedoch mit geringer Häufigkeit. Insgesamt lassen sich als Eigenschaften eines Bankberaters im Beratungsgespräch vier Säulen erkennen: korrektes Auftreten gegenüber dem Kunden, Zuhören, rhetorische Fähigkeiten und Talent für den Produktverkauf.

Bei drei gezielten (geschlossenen) Bewertungsfragen nach *Eigenschaften eines Beraters im Beratungsgespräch* hatten sich folgende Bewertungsmittelwerte (bei n Bewertungen) ergeben: „Rhetorische Fähigkeiten“: 8,63 (n=19); „Fähigkeit sich selbst zu motivieren“: 8,84 (n=19); „„Verkäuferqualitäten“ eines Beraters“: 8,79 (n=19).

7,0); Überzeugungskraft (2; MW 8,5); Abschlußorientierung (1); Aktives Zuhören (1); Angemessene Kleidung (1); Anpassungsfähigkeit (1); Auf d. Individ. der Kund. eingehen (1); Aufnahme von Kundeninfos (1); Auftreten (1); Ausdauer (1); Beispielhaft erklären (1); Berater muss Atmosphäre schaffen (1); Beziehung aufbauen (1); deutliche Stimme (1); Durchsetzungsvermögen (1); Eigeninitiative (1); Eingehen auf Kundenwünsche (1); Entscheidungsfreudigkeit (1); EQ (1); Fachliche Versiertheit (1); Fachwissen (1); Fähigkeit auf den Kunden zuzugehen (1); Fähigkeit Sachverhalte verständl. wiederzugeb. (1); Fokussierung (1); Freude an der Arbeit (1); Führung des Gesprächs (1); Guter Zuhörer (1); hilfsbereit (1); humorvoll (1); Individualität (1); Kompetenz (1); Kompromissfähigkeit (1); kontaktfreudig (1); Kunden beeinflussen (Bedarf wecken) (1); Kunden bei seinem Wissenstand abholen (1); Lösungen anbieten (1); Menschenkenntnis (1); muss Geld und Anlage verständl. erklär. k. (1); offenes, freundliches Wesen (1); Offenheit (1); Orientierung am Kundenbedarf (1); Positive Grundeinstellung (1); Probleme und Wünsche verstehen (1); Selbstbewußtsein (1); Selbstvertrauen (1); Signale des Kunden erkennen (1); Sollte möglichste gut vorbereitet sein (1); soziale Kompetenz (1); sympathisch (1); Verkaufstalent (1); Verständliche Ausdrucksweise (1); Verständnis zeigen (1); Vertrauensvolles Auftreten/Arbeiten (1); Wille zum Abschluss (1); Zielführung des Gesprächs (1); Zielstrebigkeit (1); Zusammenarbeit/ Mitarbeiter (1); Zuverlässigkeit (1).

2.2.2. Sicht der Kunden

Auf die Frage „*Welche Eigenschaften/Voraussetzungen sind - Ihnen als Kunde - im Beratungsgespräch wichtig?*“ wurden von den Kunden 47 verschiedene Eigenschaften genannt (siehe Fußnote¹³) und bewertet. Die Daten wurden zu 7 Eigenschaftsfeldern verdichtet (vgl. Abb. 5) verdichtet (51 Nennungen berücksichtigt; vorher 4 aussortiert):

	Bewertung Mittelwert	Anzahl der Nennungen
„Produktwissen“	9	13
„Auftreten gegenüber dem Kunden“	8,4	12
„kein bloßer Produktverkauf“	6,78	8
„Gesprächsklima“	8,57	7
„Selbstbewusstsein des Beraters“	6	4
„Zeit“	8,25	4
„Diskretion“	7,67	3

Abbildung 5: Eigenschaften des Beraters im Beratungsgespräch (Kundensicht)

Bei drei gezielten (geschlossenen) Bewertungsfragen nach *bestimmten Aspekten eines Beratungsgesprächs* ergaben sich folgende Bewertungsmittelwerte (bei n Bewertungen) „Kenntnisstand des Beraters hinsichtlich der angebotenen Produkte“: 9,31 (n=16); „Fähigkeit des Beraters Zusammenhänge verständlich zu erklären“: 9,2 (n=15); „Freundlichkeit des Beraters“: 8,6 (n=15).

2.3. Beratungsqualität

2.3.1. Sicht der Berater

¹³ Die 47 Eigenschaften waren nach der Anzahl der Nennungen (in Klammern; insgesamt 55; dazu Bewertungsmittelwert MW): Freundlichkeit (3; MW 9,33); Ehrlichkeit (kein über den Tisch ziehen) (3; MW 8,67); Vertrauen erwecken (2; MW 8,5); Korrekt sein (2; MW 7,5); Fachwissen (2; MW 9,0); Seriosität (2; MW 8,5); angenehmes Wesen (1); angenehmer Gesprächspartner (1); Dauer (1); Berater darf nicht zu aufdringlich sein (1); geduldiger Berater (1); vollständige Information über das Produkt (1); Gründliche Erklärung der Angebote (1); Bemühen das geeignete Produkt zu finden (1); Selbstbewusstsein (1); genaue Erklärungen der Produkte (1); Selbstdarstellung (1); Abschlussgeil (1; Bewertung: 3,0); gute Allgemeinbildung (1); verständlich Erklären (1); umfassende breite Information (1); Kompetenz (fachlich) (1); Hilfsbereitschaft/Engagement (1); Konzentration (1); gesunder Menschenverstand (1); Fähigkeit, die richtigen, klugen Fragen zu stellen (1); Beherrschung (1; Bewertung: 4,0); Fähigkeit andere Meinung zu akzeptieren oder Rücksicht zu nehmen (1); Naivität (1; Bewertung: 1,0); ernst genommen werden (1); Zeit nehmen (1); gute Auswahl (1); gutes Gespräch (1); der Bankangestellte muss zuhören können (1); dem Kunden soll nichts aufgezwungen werden (1); die angebotene Leistung muss gut erklärt werden (1); angenehme Atmosphäre (1); stilvoller Raum (1); gepflegtes Aussehen (1); gutes Beratungsklima (1); flexible Terminplanung (1); Diskretion, Büro (1); Atmosphäre (1); vermeiden von Störfaktoren (1); bedarfsorientierte Beratung (1); äußeres Erscheinungsbild Berater (1); klare Produkte (1).

Auf die offene Frage „*Wer bzw. was hat unmittelbaren Einfluss auf die Qualität der Produktberatung? Was ist Voraussetzung für ein gutes Beratungsgespräch?*“ wurden von den Beratern 65 verschiedene Einflussfaktoren genannt (siehe Fußnote¹⁴) und bewertet. Diese wurden zu 9 Feldern (Abb. 6) verdichtet (72 Nennungen berücksichtigt; 4 aussortiert):

	Bewertung Mittelwert	Anzahl der Nennungen
„Gesprächsführung“	9,08	17
„Berater“	8,58	14
„Wissen“	8,79	8
„Produkt“	8,14	8
„Informationsmaterial“	7,71	7
„Umgebung“	7,5	6
„Kunde“	8,25	5
„Einfluss des/der Vorgesetzten“	6,33	4
„persönliche Ebene zwischen Kunde und Berater“	10	3

Abbildung 6: Einflussfaktoren für die Beratungsqualität (Beratersicht)

2.3.2. Sicht der Kunden

Auf die offene Frage „*Wer bzw. was hat unmittelbaren Einfluss auf die Qualität der Produktberatung? Was ist Ihrer Meinung nach Voraussetzung für ein gutes Beratungsgespräch?*“ wurden von den Kunden 27 verschiedene Faktoren genannt (siehe Fußnote¹⁵) und bewertet.

¹⁴ Die 65 Faktoren waren nach der Anzahl der Nennungen (in Klammern; insgesamt 76; dazu Bewertungsmittelwert MW): Berater (3; MW 10,0); Räumlichkeiten (3; MW 7,0); Vorbereitung des Gesprächs (3; MW 9,7); Eingehen auf individ. Kundenwünsche (2; MW 8,5); Fachliche Kompetenz (2; MW 9,5); Kunde (2; MW 8,0); Qualität des Produkts (2; MW 9,0); Zielvorgaben (2; Mittelwert allerdings nur 2,0!); „Chemie“ zw. Kunde und Berater muss passen (1); „Tagesform“ (1); „Verkäufer“ (1); Aktuelle u. ausführliche Infos parat haben/ „factsheets“ (1); Analysephase (1); Ausbildungsstandard (1); Bankprodukte (1); Beispiele (1); Berater muss motiviert sein (1); Berater muss passen (1); Darstellung (1); der Kunde muss Interesse zeigen (1); der Kunde muss Zeit mitbringen (1); Ehrlichkeit (1); Energieebene des Beraters (1); Erfahrungen/ Kenntnisse (1); Ertrag des Produkts (1); Fachkenntnis (1); Fachwissen (1); Freundlichkeit des Beraters (1); genügend Zeit (1); Gute Ausbildung (1); guter Berater (1); gutes Klima schaffen (1); Image der Versicherung (1); Kompetenz des Beraters (1); Komplexität des Produkts (1); Kontaktfreudigkeit (1); Konzept der Beratung (1); Kunde muss offen sein für neue Produkte (1); Kundennutzen (1); kundenorientiert (1); Lob (1); Mehr als eine Lösung möglich (1); Mitarbeiter (persönliche Eigenschaften) (1); Ordentliches Beratungsumfeld (Büro) (1); persönliche Ebene (1); persönliches Befinden (1); Produktbeschreibung/-vorstellung (1); Produkte passen (1); Produktinformationen (1); Produktportfolio (1); Produktwissen (1); roter Faden (1); Schnell verfügbares Angebot (1); Sicherheit (1); Technisches know how/ bedienerfreundlich (1); Überzeugung (1); Umfeld (1); Umgebung/ Arbeits-/Büroplatz (1); Unterlagen (1); Unterstützung der Kollegen (1); Verdeutlichung des Kundennutzens (1); Verlauf des Gesprächs (1); Vorgesetzte (1); Vorzeigematerial (Flyer, Fact Sheets) (1); Wünsche/Bedarf des Kundennutzens kennen (1).

¹⁵ Die 27 Faktoren waren nach der Anzahl der Nennungen (in Klammern; insgesamt 32; dazu Bewertungsmittelwert MW): Fachwissen (2; MW 10,0); Freundlichkeit (2; MW 9,5); Kompetenz (2; MW 9,0); Zeit (2; MW 9,0); gute/freundliche Atmosphäre (2; MW 6,5); Berater muss auf Wünsche des Kunden eingehen (1); Beziehung Kunde- Berater muss passen (1); die Wahl des richtigen Produkts (1); freundlicher Berater (1); gute Kommunikation zwischen Berater und Kunde (1); hilfsbereiter Berater (1); interessantes Produkt (1); konkreter Berater (fachlich) (1); Vollständigkeit der Angebotsinformation (1); Berater muss flexibel sein (1); Berater selbst (1); Bereitstellung wichtiger Informationen (1); das Produkt muss gut erklärt werden (1); der Bankangestellte muss zuhören können (1); Produkt selber (1); Selbstbewusstsein (1); Vertrauen in den Berater (1); Berater muss

Diese wurden zu 7 Feldern (Abb. 7) verdichtet (30 Nennungen berücksichtigt; vorher 2 aussortiert):

	Bewertung Mittelwert	Anzahl der Nennungen
„Produktwissen“	9,29	9
„Gesprächsklima“	8,38	5
„korrekte Umgangsformen“	9,83	4
„Zeit“	9,33	4
„geeignetes Produkt finden“	9	3
„Eigenschaften des Produktes“	9	3
„Persönlichkeit des Beraters“	8,33	2

Abbildung 7: Einflussfaktoren für die Beratungsqualität (Kundensicht)

2.3.3. Berater- und der Kundensicht

Bei 4 (Beraterbefragung) bzw. 6 (Kundenbefragung) gezielten (geschlossenen) Bewertungsfragen nach *Faktoren bei der Beratung* ergaben sich die in Abb. 8 angeführten Werte:

	Bewertung durch Berater		Bewertung durch Kunden	
	MW	n	MW	n
„Angebotene Bankprodukte“:	7,67	18	8,25	16
„Angebotene Versicherungsprodukte“	8,16	19	8,06	16
„Kunde“	7,67	18	8,31	16
„Berater“	8,89	18		
„Kompetenz des Beraters“			9,33	15
„Freundlichkeit des Beraters“			8,82	17
„Kundenorientiertes Verhalten des Beraters“			8,93	15

Abbildung 8: Einflussfaktoren für die Beratungsqualität (Berater- und Kundensicht im Vergleich)

2.4. Mitarbeiterzufriedenheit (Sicht der Berater)

Auf die offene Frage „*Welche Faktoren haben Einfluss auf Ihre Arbeitszufriedenheit als Berater?*“ wurden von den Beratern 63 verschiedene Faktoren genannt (siehe Fußnote¹⁶) und

Lösungen aufzeigen können (1); preiswertes Produkt (1); Produktkenntnisse (1); nette und freundliche Stimme (1); überzeugendes Auftreten (1).

¹⁶ Die 63 Faktoren waren nach der Anzahl der Nennungen (in Klammern; insgesamt 73; dazu Bewertungsmittelwert MW): Arbeitsklima in der Bank (4; MW 8,3); Abschlussquote/ Erfolg (3; MW 9,0); Gehalt (3; MW 8,3); Betriebsklima (2; MW 10,0); Teamwork (2; MW 8,5); Umfeld (2; MW 8,5); „Klima“ im Team (1); Abschlußdruck (1); Abschlüsse (1); Abwechslung (1); Akzeptanz beim Kunden (1); allg. Tagesform (1); Anerkennung des Vorgesetzten (1); Anerkennung in der Bank (1); Arbeiten für e. starkes Unternehmen. (1); Arbeitsbedingungen (1);

bewertet. Diese wurden zu 11 Feldern (Abb. 9) verdichtet (67 Nennungen berücksichtigt; vorher 6 aussortiert):

	Bewertung Mittelwert	Anzahl der Nennungen
„Betriebsklima“	8,72	20
„Abschlussquote“	9,29	9
„Anerkennung von Mitarbeitern“	9,38	8
„Gehalt“	8,67	7
„Perspektiven“	9	6
„Ausstattung des Arbeitsplatzes“	8	4
„Kundenzufriedenheit“	9,25	4
„Zusatzprämien“	8	3
„flexible Arbeitszeit“	8,5	2
„Anerkennung von Kunden“	9	2
„Produktqualität“	8	2

Abbildung 9: Faktoren für Mitarbeiter-/Beraterzufriedenheit (Beratersicht)

Bei 4 gezielten (geschlossenen) Bewertungsfragen nach *Faktoren für die Arbeitszufriedenheit* ergaben sich folgende Bewertungsmittelwerte: „positive/negative Rückmeldungen der Kunden“: 8,18 (n=17); „Entlohnung (Fixgehalt)“: 7,88 (n=16); „Anreizsysteme im Vertrieb“: 6,56 (n=18); „Arbeitsaufwand (beispielsweise investierte Zeit, persönlicher Einsatz, Überstunden)“: 6,72 (n=18).

2.5. Kundenzufriedenheit (Sicht der Kunden)

Auf die offene Frage „*Welche Faktoren haben Einfluss auf Ihre persönliche Kundenzufriedenheit?*“ wurden von den Kunden 34 verschiedene Faktoren genannt (siehe Fußnote¹⁷) und

Arbeitsumfeld (1); Arbeitszeit (Flexibilität) (1); Ausstattung am Arbeitsplatz (1); Beurteilung (1); Bezahlung (1); Bonitätszahlung/ Incentives (1); Druck von oben (1); Einsatz nach Fähigkeiten (1); Entlohnung (1); Erfolg (1); Fehlerfreiheit der Arbeit (1); finanzieller Ausgleich (1); Flexible Arbeitszeit (1); Führung (1); Geld (1); Gute Produkte (1); Hohe Kundenzufriedenheit (1); Hohe Zielvorgaben (1); Infostand der Berater (1); Karriere (1); Kollegen (1); Kollegen/Experten (1); KollegInnen (1); konstruktive Kritik (1); Kundenstamm (1); Kundenzufriedenheit (1); Lob (1); Lob des Vorgesetzten (1); Mitarbeiterführung (1); Motivation (1); Persönliches Umfeld (1); Prämien (nicht Geld) (1); Qualität der Produkte (1); Rückmeldung des Kunden (1); Soziale Komponenten (1); Spaß an der Arbeit (1); Team (1); Teamgedanke (1); techn. Ausstattung (1); techn. Voraussetzungen (1); Treue der Kunden (1); Umfeld/ Kollegen (1); ungestört. Arbeiten (1); Verkaufserfolg (1); Verlauf Kundengespräche (1); Vision für die Zukunft (1); Zusätzliche Leistungen neben d. Gehalt (1).

¹⁷ Die 34 Faktoren waren nach der Anzahl der Nennungen (in Klammern; insgesamt 42; dazu Bewertungsmittelwert MW): Freundlichkeit (des Beraters) (3; MW 8,33); dass er meine Probleme und Bedenken ernst nimmt (2; MW 9,0); Ehrlichkeit des Beraters (2; MW 9,0); Erreichbarkeit der Bank (2; MW 6,5); Parkplatzsituation (2;

bewertet. Diese wurden zu 5 Feldern (Abb. 10) verdichtet (39 Nennungen berücksichtigt; vorher 3 aussortiert):

	Bewertung Mittelwert	Anzahl der Nennungen
„Betreuung des Kunden“	9	11
„Auftreten des Beraters/der Angestellten“	8,06	9
„Erreichbarkeit des Beraters“	8,5	8
„Produkt“	9,5	8
„Umgebung“	7	3

Abbildung 10: Faktoren für Kundenzufriedenheit (Kundensicht)

Bei 4 gezielten (geschlossenen) Bewertungsfragen nach *Faktoren für die persönliche Kundenzufriedenheit* ergaben sich folgende Bewertungsmittelwerte: „Produktqualität“: 8,71 (n=14); „Beratungsqualität“: 8,69 (n=16); „Verhalten des Kundenberaters“: 8,44 (n=16); „Verhalten der Bankmitarbeiter“: 7,56 (n=15).

3. Zweite empirische Erhebung (Überprüfung der modifizierten Modelle)

Alle fünf Genossenschaftsbanken, die an der ersten Erhebung teilgenommen hatten, waren auch bereit, an der zweiten mitzuwirken. Vom 10.3.2011 bis zum 15.3.2011 wurden 40 Berater- und 125 Kunden-Fragbögen ausgegeben, davon wurden innerhalb von 4 Wochen 30 Berater- und 53 Kundenfragebögen ausgefüllt zurückgesandt. Es waren hier ausschließlich vorgegebene Aspekte zur bewerten, die sich nach der ersten Erhebung und den Filterungen – die zu Modellmodifikationen führten – für die Berater bzw. die Kunden als wichtig herausgestellt hatten. Auch hier wurden wieder Skalen von 1 „unwichtig“ bis 10 „sehr wichtig“ verwendet.

Im Folgenden (Abb. 11, Abb. 12, Abb. 13 und Abb. 14) werden nun die von den Beratern und Kunden bewerteten Aspekte gegenübergestellt (MW Mittelwert; σ Standardabweichung). Im folgenden werden großteils die einzelnen Aspekte nur schlagwortartig wiedergegeben, also nicht die zum Teil deutlich längeren Formulierungen der Fragebögen. Die Punkte und Unterpunkte in den Tabellen spiegeln die Strukturen der modifizierten Modelle wider.

MW 6,0); Produktqualität (2; MW 9,5); Wartezeiten (2; MW 8,5); alle Fragen beantwortet zu bekommen (1); auf individuelle Situation eingehen (1); bei Neuerungen will ich sofort informiert werden (1); das günstigste Angebot (1); das zu bekommen, was ich (wirklich) brauche (1); dass der Berater immer erreichbar ist (1); dass die Vorschläge meiner finanziellen Situation angepasst sind (1); die Angestellten müssen freundlich sein (1); die zuständige Person muss gut erreichbar sein (1); einfache und übersichtlich Erklärung (1); Erreichbarkeit für zusätzliche Fragen (1); Fachwissen (1); Folgebetreuung (1); gepflegte Räume (1); günstigere Konditionen für langjährige Kundschaft (1); gutes, sicheres Auftreten (1); Kompetente Beratung (1); Kundenorientierung des Beraters (1); nette Stimme (1); Preis (1); Preis-Leistungsverhältnis (1); Produktangebot (1); Produktpreis (1); schnelle, einfache Abwicklung (1); Verhalten der Berater (1); Vertrauen (1); Zuverlässigkeit des Beraters (1).

Allgemeine Voraussetzungen eines Bankangestellten als Berater für Versicherung¹⁸					
Sicht der Berater			Sicht der Kunden		
	MW	σ		MW	σ
korrektes Auftreten gegenüber Kunden:			gute Umgangsformen	8,40	1,86
- Umgangsformen	8,63	1,72	fachliche Fähigkeiten:		
- Erscheinungsbild	7,40	2,76	- Fachwissen	8,42	1,55
soziale Kompetenz (Erkennen von Verhalten; darauf reagieren können)	8,72	1,46	- Kenntnisse über die angebotenen Produkte	8,55	1,56
betriebswirtschaftliches Denken	8,07	1,65	- Ausbildung	7,60	2,30
Fachwissen	7,70	1,97	- Berufserfahrung	7,92	1,65
Flexibilität	8,43	1,86	geeignete Lösungen für den Kunden finden:		
vertriebstechnische Spezifika	7,80	2,18	- Analyse der persönlichen Situation des Kunden	7,87	1,94
Kundenorientierung	8,47	1,40	- optimales Produkt für den Kunden finden	8,96	1,78
zielorientiertes Handeln	8,20	1,51	selbstbewusstes Auftreten	6,96	2,62
Allgemeinbildung	7,53	1,81	muss Sachverhalte gut erklären können	8,74	1,65
Wissen über wirtschaftliche Zusammenhänge	8,07	1,79	Zeit:		
Selbstbewusstsein	8,00	1,66	- Zeit nehmen für ein individuelles Gespräch	8,94	1,64
Teamfähigkeit	8,37	2,02	- gute Erreichbarkeit des Beraters	7,83	1,49

Abbildung 11: Zweite Erhebung/**Allgemeine Voraussetzungen** eines Bankangestellten als Berater für Versicherung

¹⁸ Fragestellung für Berater: „Welche – **allgemeinen** – Voraussetzungen muss ein Bankangestellter mitbringen, um als Berater für Versicherungen tätig zu sein?“; Fragestellung für Kunden: „Welche – **allgemeinen** – Voraussetzungen und Fähigkeiten muss ein Bankangestellter mitbringen, um als Berater für Versicherungen tätig zu sein?“.

Eigenschaften und Verhaltensweisen eines Bankangestellten als Berater für Versicherungen speziell im Kundengespräch¹⁹					
Sicht der Berater			Sicht der Kunden		
	MW	σ		MW	σ
korrektes Auftreten gegenüber dem Kunden:			korrektes Auftreten gegenüber dem Kunden.		
- Umgangsformen	8,93	1,59	- Umgangsformen	8,72	1,75
- Erscheinungsbild	7,47	2,90	- Erscheinungsbild	8,09	1,63
Zuhören	9,20	1,73	Produktwissen:		
Rhetorik:			- Produkte sollen genau erklärt werden	8,83	1,52
- Konzept	8,07	1,46	- geeignetes Produkt auswählen	8,91	1,67
- individuelles Eingehen auf den Kunden	8,83	1,60	kein bloßer Produktverkauf	8,53	1,75
Talent im Verkauf	9,23	1,71	gutes Gesprächsklima	8,55	1,62
soziale Kompetenz (Erkennen von Verhalten, darauf reagieren können)	8,73	1,48	selbstbewusstes Auftreten	7,45	2,36
fachliche Voraussetzungen	8,03	1,37	Zeit	8,77	1,59
Selbstbewusstsein	8,60	1,54	Diskretion	9,17	1,90

Abbildung 12: Zweite Erhebung/Eigenschaften und Verhaltensweisen eines Bankangestellten als Berater für Versicherungen **speziell im Kundengespräch**

¹⁹ Fragestellung für Berater und Kunden: „Welche Eigenschaften und Verhaltensweisen muss ein Bankangestellter – **speziell im Kundengespräch** – an den Tag legen, um als Berater für Versicherungen tätig zu sein?“

Einflussfaktoren für das Beratungsgespräch					
Sicht der Berater			Sicht der Kunden		
	MW	σ		MW	σ
Berater	8,23	1,39	Berater:		
Produkte:			- Produktwissen/muss gut erklärt sein	8,57	1,67
- Versicherungsprodukte	7,30	1,68	- Zeit	8,91	1,64
- Bankprodukte	7,14	1,49	- Persönlichkeit des Beraters	8,23	1,97
Personen:			- Verhalten des Beraters gegenüber dem Kunden	8,79	1,79
- Kunde	8,20	1,53	Kunde	8,43	1,61
- Vorgesetzte	6,27	2,01	Gesprächsklima	8,60	1,69
Angestellte des Versicherungsunternehmens, die den Berater über (Neu-) Produkte informieren	8,03	1,16	Produkt:		
Unterstützung durch die Bank:			- Eigenschaften des Produktes	8,09	2,28
- Umgebung	6,70	3,12	- geeignetes Produkt finden	8,58	1,60
- Unterstützung bei der Terminvereinbarung	6,90	1,69			
Informationsmaterial	8,13	1,40			
Wissen:					
- Allgemeinwissen	7,47	1,85			
- Wissen über die angebotenen Produkte	7,90	1,21			
persönliches Verhältnis zwischen Kunde und Berater	8,13	2,54			

Abbildung 13: Zweite Erhebung/Einflussfaktoren für das Beratungsgespräch

Einflussfaktoren für die Mitarbeiterzufriedenheit			Einflussfaktoren für die Kundenzufriedenheit		
Sicht der Berater			Sicht der Kunden		
	MW	σ		MW	σ
Mitarbeiter:			Kundenbetreuung:		
- Betriebsklima	8,53	1,64	- individuelle Beratung	8,74	1,52
- Anerkennung durch Mitarbeiter	7,97	1,52	- auch im weiteren Verlauf individuell betreut	8,79	1,60
Abschlussquote	8,03	1,66	Umgangsformen des Beraters (Höflichkeit, Freundlichkeit, zuvorkommendes Handeln)	8,96	1,74
Gehalt	6,00	2,43	Verhalten der Bankmitarbeiter gegenüber dem Kunden (freundlich, hilfsbereit, zuvorkommendes Handeln)	8,49	1,86
Anreizsysteme:			Erreichbarkeit des Kundenberaters (am Telefon, für Besprechungstermin...)	8,74	1,49
- Perspektiven	8,83	1,78	Produkt:		
- Zusatzprämien	8,27	1,26	- Produktpreis	7,72	1,68
- flexible Arbeitszeit	7,47	2,70	- Produkteigenschaften	8,06	2,40
- Ausstattung des Arbeitsplatzes	6,23	3,33			
Produktqualität	7,53	1,97			
Kunden:					
- Kundenzufriedenheit	8,47	1,38			
- Anerkennung durch Kunden	8,10	1,28			

Abbildung 14: Zweite Erhebung/Einflussfaktoren für die Mitarbeiterzufriedenheit bzw. für die Kundenzufriedenheit

4. Gesamtergebnis

Die nach der ersten empirischen Erhebung als wichtig herausgefilterten und in modifizierten Modellen berücksichtigten Aspekte wurden in der zweiten empirischen Erhebung bestätigt (keine Durchschnitts-Wertung der Berater unter 6,00, zumeist um 8; bei Kunden keine Durchschnitts-Wertung unter 6,96, zumeist zwischen 8 und 9). Nicht bestätigt werden konnte hingegen eine nach der ersten Erhebung aufgrund der Anzahl der Nennungen und der Bewertungen vorgenommene Differenzierung nach „Muss“-Kriterien und „Nice-to-have“-Kriterien.