

Schlüssel- und Steuerungsfaktoren zur Stärkung der Beratungsqualität

Prof. Dr. Hans Jürgen Ott

Studiengang BWL-Versicherung, Versicherungsvertrieb und Finanzberatung
imari Zentrum für innovative Marketingsysteme und Risikomanagement
DHBW Heidenheim

ott@dhbw-heidenheim.de

07321 2722-281, 0171 5786797

„Komplexe Probleme haben immer einfache, aber falsche Lösungen.“

unbekannt

Inhalt

- zur Einstimmung:
Der Heidenheimer Vermittlertest



- Empirische Befunde zur Beratungsqualität



- Beratungsqualität zwischen Kundennutzen und Kundenerwartungen



- Ein Rahmen zur Herstellung von Beratungsqualität



- *nicht (im Detail)!*
Provisionsabgabeverbot, IMD2, FinVermV, Solvency, Compliance, MaRisk, Verbraucherschutz, ...

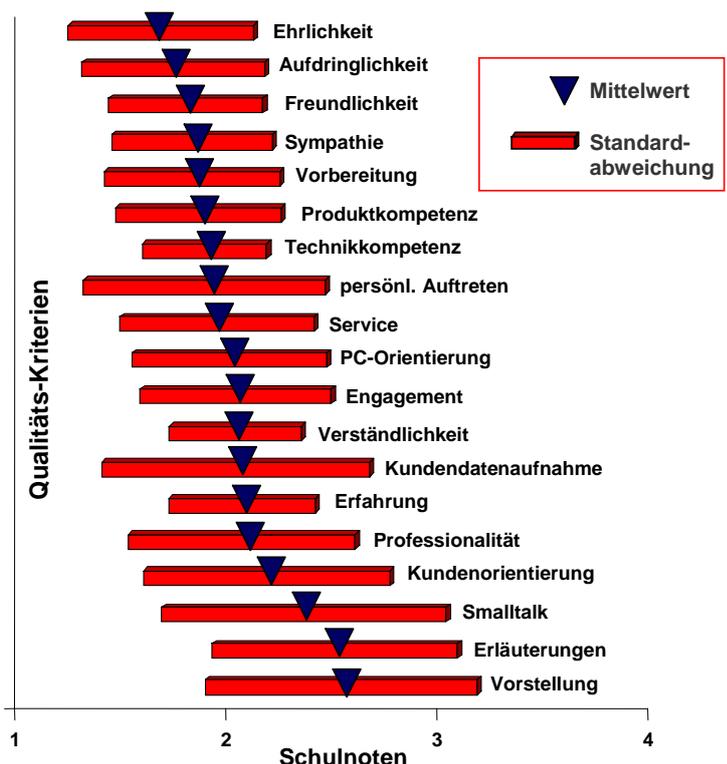
Zur Einstimmung: Der Heidenheimer Vermittlertest

- **Mystery-Shopping-Studie (seit 2007)**
 - Tester: Studierende des Heidenheimer Studiengangs BWL-Versicherung im 2. Semester
 - Theoretische Grundlagen: Einführung in die Versicherungswirtschaft; Einführung in den Versicherungsvertrieb.
 - mindestens 1 Praxisphase in einer Vertriebseinheit (Makler, Agentur)
 - Test-Situation: Erstberatung eines Interessenten für eine Risiko-Lebensversicherung
 - Grund: Wohnungskauf, Heirat
 - Ort: Heimatregion der Studierenden im BWL-Studiengang Versicherung an der DHBW Heidenheim
 - Zeit: April 2011
- **Untersuchte Vertriebsunternehmen**
 - 34 Vermittler aus Maklerunternehmen (3), Agenturen (22), Sparkassen (6), Volks-/ Raiffeisenbanken (2), überregionaler Großbank (1)

Ein „typischer“ Kunde mit „typischem“ Informationsstand

Beratungsqualität: Emotion schlägt Aufgabe

- Die **Beratungsqualität** ist **im Mittel gut** (Gesamt-Notendurchschnitt: 2,01).
- Insbesondere die **emotionalen Qualitätskriterien** wie Ehrlichkeit, Unaufdringlichkeit, Freundlichkeit, Sympathie etc. wurden weitgehend positiv bewertet.
- Die **aufgabenbezogenen Qualitätskriterien** wie Produkt- und Technikkompetenz, Service, Kundenorientierung, Verständlichkeit, Engagement und Professionalität sind noch verbesserungsfähig.
- Auf eine aufwendige **Einstimmung auf die Beratung und ihr Ziel** (Vorstellung, Erläuterung Smalltalk,) wurde weitgehend verzichtet; bei einer Risiko-LV „lohnt“ sich das wohl nicht.
- Vermittler **unterscheiden** sich weniger in **antrainierbaren Fähigkeiten** wie Technikkompetenz, Erfahrung und Verständlichkeit, wohl aber in **persönlichkeitsbezogenen Kriterien** wie Auftreten, Kundenorientierung, Vorstellung oder Smalltalk.



Zur Vereinfachung: Kernfaktoren der Beratungsqualität

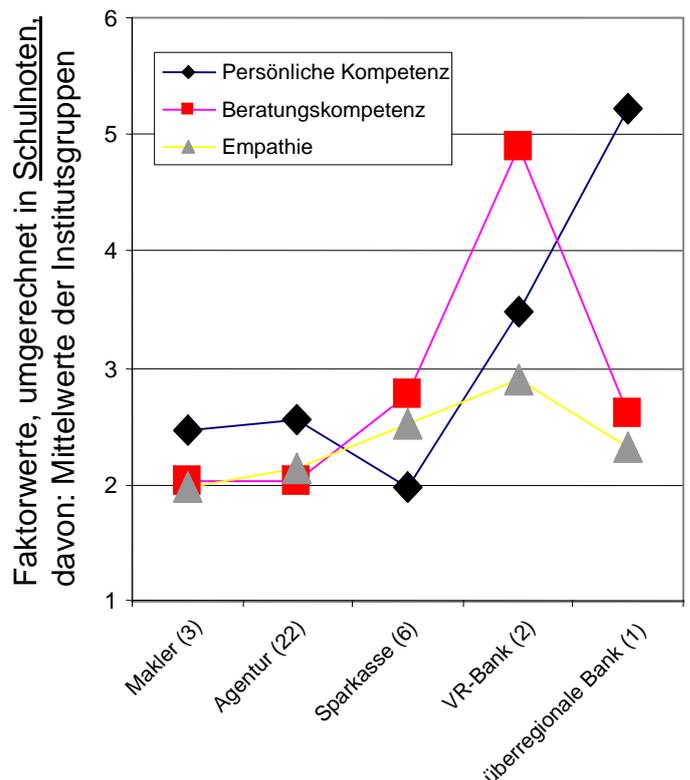
Die 19 Qualitätskriterien wurden mit Hilfe einer **Faktorenanalyse** (Hauptkomponentenanalyse mit Varimax-Rotation) auf **3 Faktoren** kondensiert (rein statistisch, nicht fachinhaltlich):

- **Persönliche Kompetenz** repräsentiert Kriterien wie persönl. Auftreten, Sympathie, Freundlichkeit und Vorstellung.
- **Beratungskompetenz** repräsentiert Kriterien wie Ehrlichkeit, Verständlichkeit, Produktkompetenz, Professionalität, PC-Orientierung und Kundenorientierung.
- **Empathie** repräsentiert Kriterien wie Smalltalk, Kundendatenaufnahme, Vorstellung, Aufdringlichkeit und PC-Orientierung.

Kriterien	Faktoren	Persönliche Kompetenz	Beratungskompetenz	Empathie
Erklärte Varianz		23.60%	22.94%	15,20%
Vorbereitung		,378	,431	,262
Vorstellung		,575	,164	,709
Smalltalk		,245	,184	,888
Kundendatenaufnahme		-,034	,451	,728
Erläuterungen		,707	,449	,068
Kundenorientierung		,167	,672	,239
PC-Orientierung		,129	,688	,493
persönl. Auftreten		,857	,100	,257
Sympathie		,709	,258	,346
Freundlichkeit		,775	,197	-,128
Ehrlichkeit		,221	,725	,298
Service		,647	,283	,300
Aufdringlichkeit		-,139	,326	,415
Verständlichkeit		,310	,726	,259
Professionalität		,496	,624	,135
Engagement		,458	,715	,147
Technikkompetenz		,508	,210	,133
Produktkompetenz		,138	,695	,060
Erfahrung		,504	,035	-,108

Qualitätsfaktoren: Unterschiede in den Institutionen

- **Maklerunternehmen, Agenturen und Sparkassen** sind über alle 3 Qualitätsfaktoren etwa gleichauf. **VR-Banken** und die **Großbank** fallen stark ab.
- **Makler** und **Agenturen** erhalten bessere Noten in den Faktoren, die die fachliche Beratungsqualität repräsentieren (Beratungskompetenz und Empathie). **Sparkassen** punkten mit persönlichem Auftreten.
- Bei den beiden **VR-Banken** wird insbesondere die Beratungskompetenz negativ beurteilt; bei der **Großbank** die persönliche Kompetenz.



Einige empirische Befunde über Beratungsqualität

- Finanztest 9/2009
„Eine gute Beratung vom Versicherungsvermittler zu bekommen ist wie ein Lottogewinn.“
- Qualiance „Qualität im Kundenkontakt“ 2009
„Deutliche Defizite bei der Bedarfsanalyse – weniger bei Freundlichkeit.“
- n-TV/DISQ 2011
„Falschinformationen und nicht bedarfsgerechte Angebote.“
- FOCUS-MONEY 2011
„Beratungsqualität der Versicherungsvertreter ist in vielen Bereichen noch ausbaufähig.“
- fidelity/TNS Sofres, September 2011
„Das Vertrauen der Anleger in ihren Finanzberater hat seit 2008 deutlich gelitten“

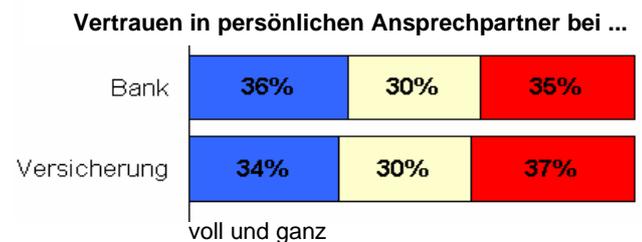


Studienbeispiel: Vertrauen in Berater/Vermittler/Institutionen

- fehlendes pauschales Vertrauen

volles Vertrauen in ...	Gesamt	Altersegment		
		bis 29 Jahre	30 – 49 Jahre	ab 50 Jahren
Bundesverfassungsgericht	58	18	60	63
Europäische Zentralbank	31	32	32	26
Banken	17	21	19	12
Versicherungen	13	18	12	8

- aber:
 - Vertrauen in Institute, bei denen man selbst Kunde ist:
 - Versicherungen 40%
 - Banken 60%
 - Vertrauen in persönlichen Ansprechpartner



- Vertrauens-generator: **Beratung**

Aussagen zu den Ansprechpartnern	Bankberater (Volle Zustimmung in Prozent)	Versicherungsvertreter (Volle Zustimmung in Prozent)
... verkauft mir keine Produkte, die ich nicht brauche.	42	44
... geht voll und ganz auf meine persönlichen Bedürfnisse ein.	43	47
... erklärt mir Produkte einfach und verständlich.	47	51

Ein (aus Sicht der Studien) guter Berater ...

- erklärt Produkte **einfach und verständlich**
 - nicht zuviel, nicht zu wenig
 - zeigt (nur) Lücken auf
 - zukunftsbezogen (Dynamik)
- sorgt für **Transparenz**
 - bei Gebühren, „Kleingedrucktem“, ...
 - informiert **neutral** und **marktumfassend**, nicht nur auf einen einzelnen Anbieter bezogen
- informiert **aktiv**
 - unaufgefordert bei Änderungen der Kunden-Situation
 - zeigt **Initiative**
- geht auf **Bedürfnisse des Kunden** ein
 - stellt Kunden-Interessen vor die eigenen
 - sagt auch, was die Kunden **nicht** benötigen
- ist für seine Beratungstätigkeit **qualifiziert**
- ist **erreichbar**
 - auch abends/am Wochenende



Beratungsqualität: Versuch einer Begriffsbestimmung

= tatsächlicher Beratungsnutzen \geq erwarteter Beratungsnutzen
 Ziel: Kundenzufriedenheit

Qualitätsdefinitionen

- **DIN 55350, Teil 11:**
 Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produkts oder einer Tätigkeit, die sich auf deren Eignung zur **Erfüllung gegebener Erfordernisse** bezieht
- **BGB:**
 Qualität = Abwesenheit von Mängeln.
 § 434 BGB Abs. 1 Ziff. 2: Mangel: Sache eignet sich nicht für **gewöhnliche Verwendung** und weist keine **übliche** und **vom Käufer zu erwartende Beschaffenheit** auf.

Wer „gibt Erfordernisse“? Wessen Nutzen soll realisiert werden?

Beratungsnutzen aus Sicht der Beteiligten

• Kunde

- versicherte Person – Beitragszahler – Haushalt
- (Absicherung) (Preiswürdigkeit) (Flexibilität)
- persönlich beraten – Internet-Kunde
- (Vertrauen, Service) (billig, schnell)
- Mann - Frau
- (schnell, zielführend) (gründlich, ohne Druck)

• Versicherer

überregionales Image, Stabilität, Wachstum, Shareholder Value

• Vertriebseinheit

regionale Marktposition, Image, Employer Branding, Ressourceneffizienz, ...

• Vermittler/ Berater

Vergütung, Incentives, Überzeugungserfolg, Hilfe, positives Gespräch, ...

Nicht unabhängig, aber unterschiedliche Schwerpunkte



Die Top-Liga in Sachen Fahrspaß

Fahrbericht über den Porsche Cayenne S: Wenig Nutzwert aber viel Emotionen

Nutzen eines Porsche (SüdwestPresse, 30.5.09)

Stirn. Emotionen und Vernunft stehen hier im krassen Widerspruch. Das gilt auch für das „Einstiegsmodell“ Cayman.

JOACHIM SPIEGLER

Für ganz strenge Jans gilt allein der 911 Carrera als echter Porsche, der Cayman wie sein Bruder, der Boxter, gelten eher als Porsche für Arme, wobei dies bei einem Einstiegspreis von mindestens 50 000 Euro schon nach Hören klingt.

Der Cayman S fesselt kommt was Leistung und Fahrvergnügen angeht dem großen 911 schon sehr nahe und das für stattliche 20 000 Euro weniger. Wobei wir schon beim Hauptgrund sind, warum die Marke Porsche so fasziniert. Sie stellt einfach die Spitze des sportlichen Automobilbaus dar. Die Technik ist perfekt ausgereift, die Verarbeitungsqualität auf allerhöchstem Niveau ebenso natürlich die Fahrleistungen. Dabei beeindruckt die problemlose Art mit der alles abgerufen werden kann.

Wer keinen Sinn dafür hat, dem muss man andererseits zustimmen, dass jeder Porsche ein unpraktisches Auto darstellt, das eigentlich

lich kein Mensch. Dafür verkaufen sich die Modelle aber ganz gut, teils natürlich weil die Besitzer damit demonstrieren können, was sie sich alles leisten können, teils aber auch weil Porsche-Fahren eine andere Dimension von Autofahren darstellt.

Auch der Cayman ist zunächst unvorwiegend ein Porsche. Front und Seitenlinie sind markentypisch, das Heck wird nicht jedem gefallen, immerhin kann aber unter der Heckklappe ein wenig Gepäck untergebracht werden. Womit wir beim Platzangebot sind. Auch der Cayman ist ein reiner Zweisitzer, dank Mittelmotor gibt es aber neben dem „Loci“ unter der Fronthaube, in das in etwa ein Pilotensitzer passt, noch zusätzlichen flachen Stauraum hinter den Sitzen. Letztere passen natürlich perfekt. Lediglich das Aussteigen kann aus der tiefen Sitzposition heraus etwas mühsam werden für Leute, die eventuell Rückenprobleme haben oder nicht mehr so ganz gelenkig sind.

Dass der Innenraum höchst funktional und ebenso hochwertig gestaltet wurde, ist eigentlich eine Selbstverständlichkeit. Klare Rundinstrumente und gut ablesbare Displays versorgen mit Informationen, die Porsche-Besonderheit (Zünd-



Auch der Cayman zeigt unverwechselbare Porsche-Linien.

Werkstatt

schlüssel links) kann man mit einem Lächeln quittieren, lediglich die Schaltpaddel fürs Getriebe sind nicht sonderlich gelungen. Die Doppelkupplungsautomatik ist allerdings erste Klasse und räumt gründlich mit dem Vorurteil auf, dass Sportwagen und Automatik nicht zusammenpassen. Ganz im Gegenteil, der Fahrer kann die sonstigen Vorzüge noch besser genießen, besonders wenn die Sporttasche gedrückt wird und die Gänge weiter ausgefahren werden. In der zivilen Stellung schaltet das Getriebe dann zügig auch, wenn das Gaspedal nur geschwimmt wird.

Der Cayman ist vor allem ein bequemer Kurvenfröster vor allem auch wegen der dank Mittelmotor tollen Gewichtsverteilung. Wer hier auf öffentlichen Straßen so schnell fährt, dass sich das ESP einschalten muss, ist entweder gelernter Rallyepilot oder einfach fähilässig. Schon eine Stufe darunter ist der Cayman bei Handling und Kurvenlage eine Klasse für sich. Ab 4800 Umdrehungen bietet er auch den von vielen ge-

begleitet. Der Komfort kommt hier eindeutig an zweiter Stelle. Straßen-Unebenheiten werden deutlich mitgeteilt ohne dass es allerdings zu lästig wird. Als Testverbrauch verzeichnete der Dordcomputer 10,9 Liter, wobei die Leistungsreserven eher selten in Anspruch genommen wurden. Bei Völlast wur-

den knapp 15 Liter registriert. Der Grundpreis von 61 400 Euro ist an sich schon stattlich, dafür ist das Auto für diese Klasse aber nur ordentlich und keineswegs gut ausgestattet. Die Aufpreisliste bietet enorme Möglichkeiten zur Aufrüstung allerdings zu Preisen, die gesal-

Das Wesentliche auf einen Blick

- **Antrieb:** Sechszylinder-Boxermotor, Direkteinspritzung, 3436 ccm Hubraum, 235 kW/320 PS Leistung, max. Drehmoment 370 Nm bei 4750 U/min, Sechsgang-Doppelkupplungsgetriebe, Hinterradantrieb.
- **Eindrücke:** Leistungsstark, Getriebe überzeugend.
- **Karosserie:** 2-türiges, 2-schaliges Coupé, 4,35 m lang, 1,80 m breit, 2-Gepäckräume mit zusammen 470 l, Tank 65 l, Leergewicht 1370 kg, Zuladung 295 kg.
- **Eindrücke:** knapper Platz, sehr unübersichtlich.
- **Fahrwerk:** Einzelradaufhän-

lenker, inneliegende Zweifach-Gasdruck-Stößelämpfer, gelochte und innenbelüftete Scheibenbremsen, ESP, Wendekreis 11,0 m, Reifengröße vom 235/40 ZR 18, hinten 265/40 ZR 18.

Eindrücke: sportlich hart, Handling und Kurvenlage überragend.

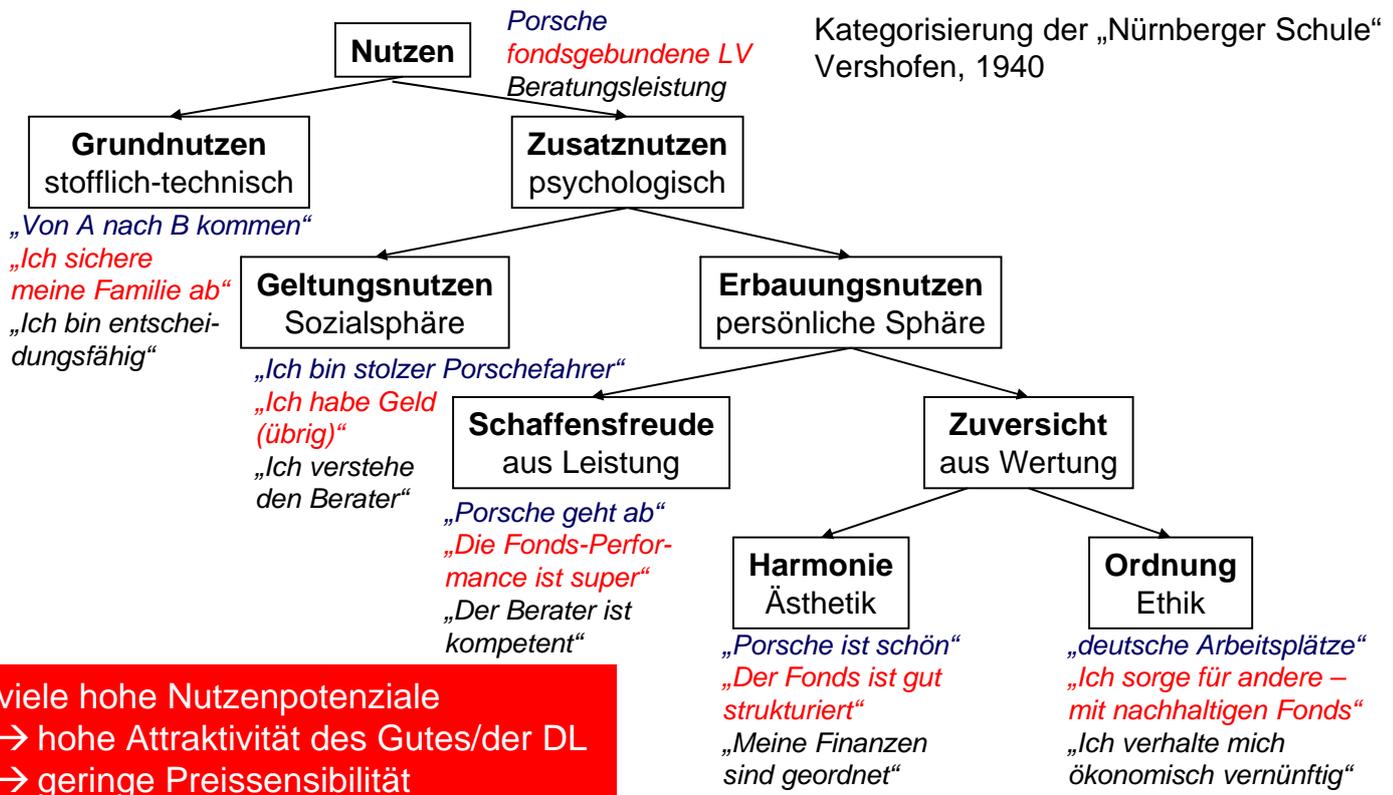
• **Leistungsdaten:** Spitze 270 km/h, Sprint auf 100 km/h in 5,1 sec., Testverbrauch 10,9 l Super plus (Norm 9,1 l, 230 g CO₂/km).

• **Kosten:** Preis 64 400 Cayman S mit Doppelkupplungsgetriebe, Versicherung III 14, VK 28, TK 28 Typ Cayman (ohne S) ist gut 10 000 Euro billiger, bietet aber



Nutzen: Potenzial eines Gutes zur Befriedigung von Bedürfnissen

Der Nutzen eines Gutes/einer Dienstleistung



Ein paar Gedanken zur Beratungsqualität

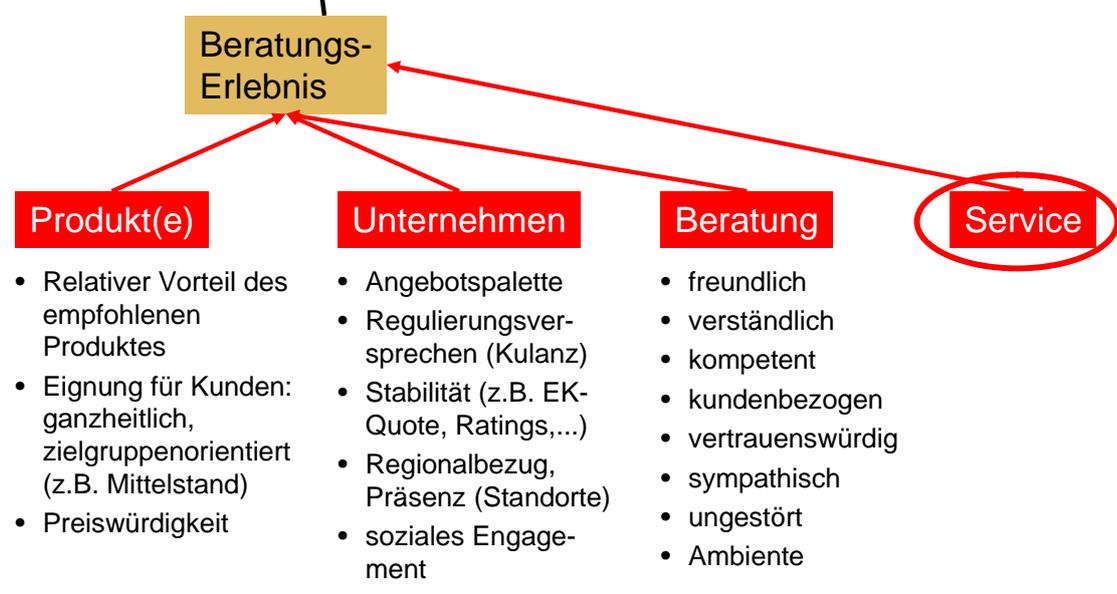
= tatsächlicher Beratungsnutzen ≥ erwarteter Beratungsnutzen

je mehr Nutzen der Beratung ein Kunde erkennt, desto
 höher wird die Beratungsqualität bewertet

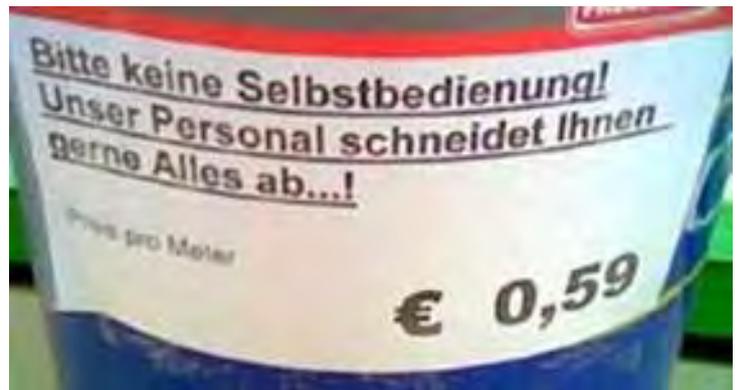
- Vermittler müssen in der Lage sein, die Beratungs-Bedürfnisse/-Wünsche des Kunden zu erkennen (Empathie)
- Nutzen der Beratung muss dem Kunden aufgezeigt/verdeutlicht werden
- Vermittler muss beim Beratenen möglichst viele Nutzenkomponenten wecken
- Angstszenarien (z.B. Schadenargumente) bieten keine Nutzenpotenziale; positive Emotionen schon

Realisierte Beratungsqualität

= tatsächlicher Beratungsnutzen ≥ erwarteter Beratungsnutzen

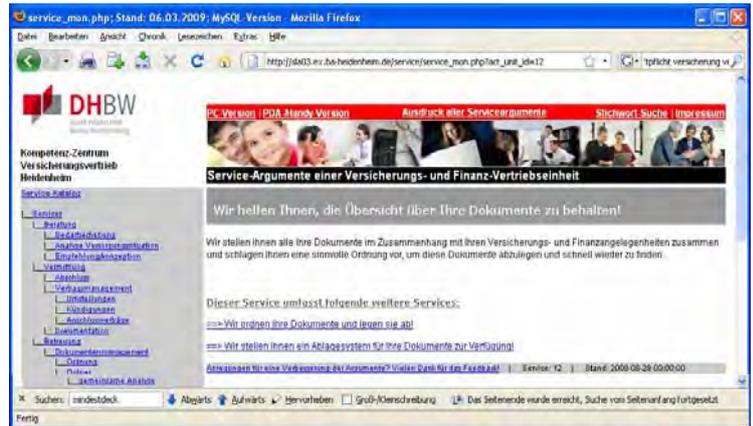


So sieht Service nicht aus



So sieht Kundenservice bei Vermittlern eher aus (Beispiele !!!)

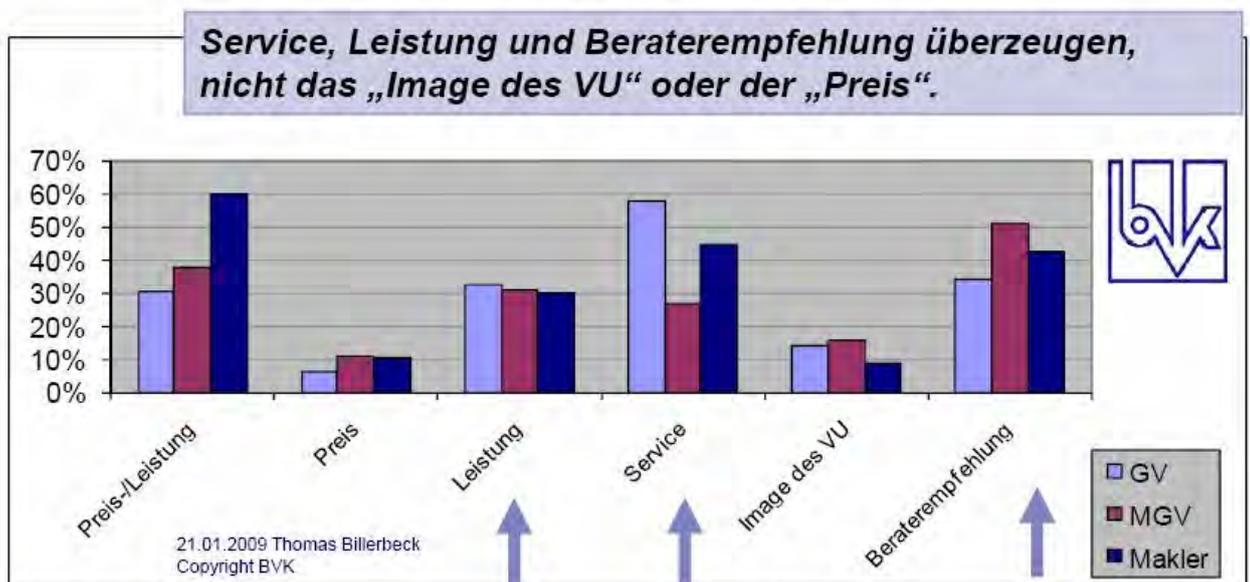
- **Akquise**
 - Umfassende ganzheitliche Beratung
 - verständliche und kundenbezogene Information und Produktvorschläge
- **Laufende Betreuung**
 - laufende Bereitstellung von Informationen (z.B. Kundenextranet auf Website)
 - Regulierung, Regulierungsassistenz
 - Hotline/Call-Center/Callback-Button
 - Kontrolle von Vertrags-/Bedingungs-/Lebensumstandsänderungen
 - (Wieder-)Anlageempfehlungen
- **Kontakt halten**
 - Newsletter
 - Besuche
 - Kundenzufriedenheits-Monitoring
- **Zusatz-Leistungen**
 - Mithilfe bei Steuererklärung
 - Ansprechpartner für Steuerberater, Unternehmensberater, Sozialamt
 - Empfehlungen für Ärzte, Kfz-Werkstätten (auch mit Provisionierung; Assistance)
 - Unternehmens-/Lebensberatung



<http://www.dhbw-heidenheim.de/service>

Mit Service an Kunden

Was ist das ausschlaggebende Kaufargument? (Vermittlersicht)



Quelle: BVK-Studie mit dem Kompetenzzentrum Versicherungswissenschaften 2007

Mit Service an gute Kunden

65%

Typ	Anteil	Eigenschaften
Der Unabhängige	15%	- geringe Beratungs- und Serviceorientierung - intensive Entscheidungsvorbereitung - geringster Produktbesitz
Der Anspruchsvolle	28%	- Wunsch nach Rundumversorgung aus einer Hand - Bedürfnis nach Nähe zum Vermittler
Der Experte	15%	- höchste Kompetenz - schwer beeinflussbar - hohe Zufriedenheit - häufige Neuabschlüsse
Der Delegierer	22%	- hohe Delegationsneigung - häufige Maklernutzung
Der Überforderte	20%	- geringe Kompetenz und Informationsneigung - hohe Vertreterorientierung - hohe Zufriedenheit

Quelle: PERFORMANCE, 9/2009, S. 45

Beratungsqualität erwartet

= tatsächlicher Beratungsnutzen ≥ erwarteter Beratungsnutzen

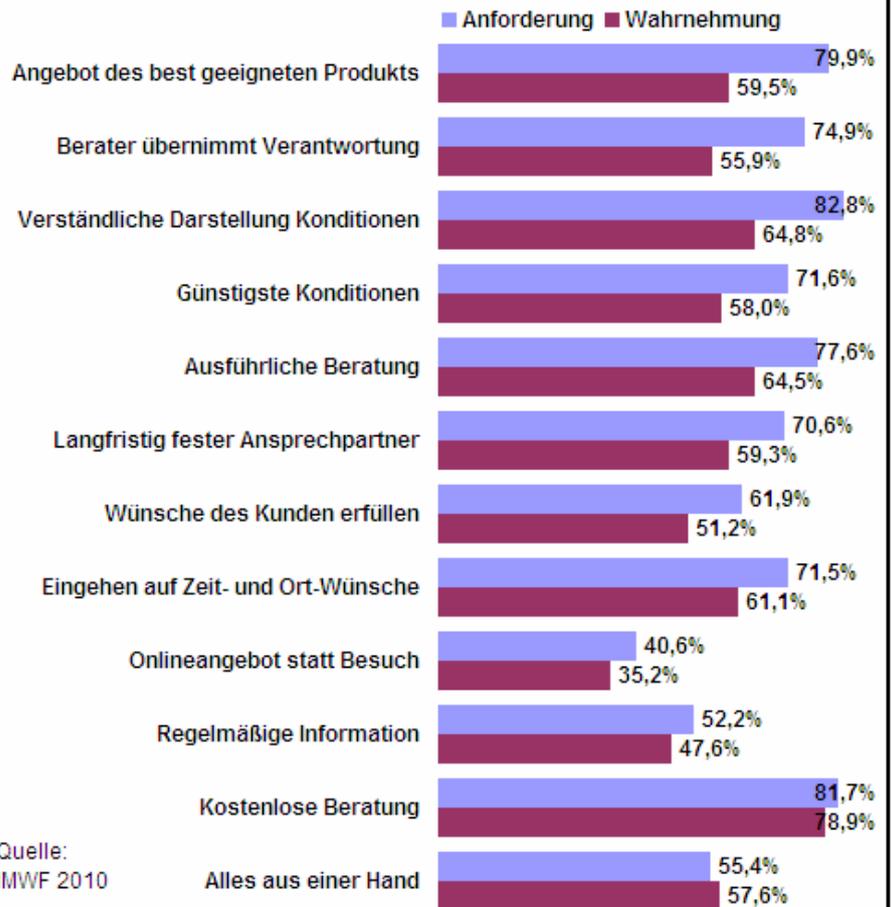


Was wollen Versicherungs-kunden?

Quelle: <http://www.versicherungsjournal.de/mehr.php?Nummer=106513>, 22.12.2010

VersicherungsJournal-Grafik

Erwartungen und Erfahrungen der Kunden bei der Beratung über Versicherungen



Was wird unterschiedlichen Vertriebswegen unterstellt?

KUNDENERWARTUNGEN AN DIE VERTRIEBSWEGE:

Erfahrungsbasierte Einschätzung der von Kunden nachgefragten Leistungsattribute



Quelle: maklermanagement ag, 2008

Ein paar Gedanken zur Beratungsqualität

= tatsächlicher Beratungsnutzen \geq erwarteter Beratungsnutzen

Beratungserlebnis

Markt-/Kundenkommunikation

Trade Off:

wenig versprechen:
geringe Attraktivität



viel versprechen:
Qualitätsprobleme

- Qualität hoch, wenn Erwartungen übertroffen werden, besonders wenn Leistungen/Services nicht erwartet werden
- sich in der Kunden- und Marktkommunikation nicht darauf konzentrieren, was sowieso schon positiv ist (Agentur: Fachkompetenz statt Beratungskompetenz und Service)
- (offensichtlich) nicht Nachprüfbares versprechen (Beraterkompetenz)
- self fulfilling prophecies: Durch Versprechen positives Qualitätserlebnis (Bestätigung: „Beratung gibt Sicherheit“)

Ein Rahmen für Qualitätsmaßnahmen

Produkt

Service

Person/Persönlichkeit

Formales/organisatorisches Qualitäts-Management

Kommunikationsmaßnahmen

permanentes Kundenmonitoring

ganzheitliche Beratung und Betreuung des Kunden

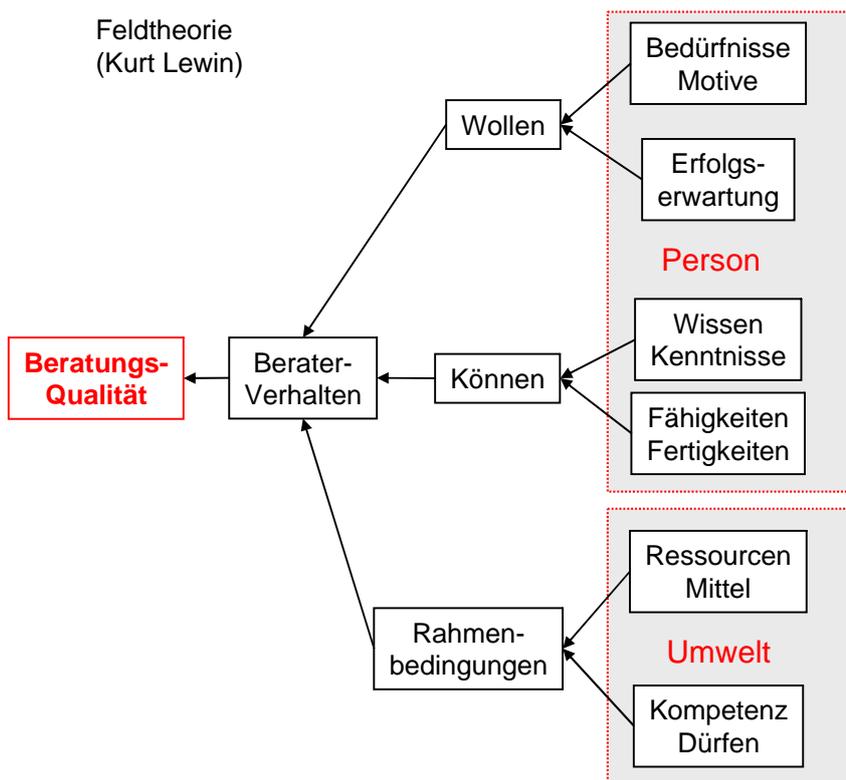
Formales Qualitätsmanagement. Beispiel: ISO 9001:2000

- **Qualitätsorientierte Personalpolitik:** Einstellung, Einsatz, Personalentwicklung, Arbeitsschutz, Betriebsklima, Ergonomie, Motivation
- **Zulieferer-Qualitätsmanagement:** Produktprüfung, Synchronisation des Produktgeber-QM mit eigenem QM-System
- **Qualitätsorientierte Leistungserbringung:** Standards/Prozesspläne, Arbeitsmittel, Rückverfolgbarkeit, Reklamationsmanagement, Qualitätsmessung und -kontrolle
- **QM-Handbuch** (mit Politik und Zielen, Prozessbeschreibungen, Verfahrensanweisungen) einschließlich der erforderlichen und zutreffenden Aufzeichnungen
- **permanente Weiterentwicklung** des QM-Systems, Mitarbeiterschulung, QM-Methodik (z.B. QFD)



Qualitätsfaktor Berater: Maßnahmenbeispiele

Feldtheorie (Kurt Lewin)



- Vergütung/Incentives (Honorarberatung?)
- Berufs-Image
- Berater-Führung (Vorbilder, Verantwortung, Zielvereinbarung)

Delbeck/ Kriegel

- Berater-Einsatz
- Diversity Management

- Agentursoftware/MVP, Vergleichsprogramme
- Marketinghilfen
- Call-Center-Anbindung
- Provisionsabgabeverbot?

- VVG, VersVermG, **Bolle**
- Stellenbeschreibung
- Agenturvertrag, Poolvereinbarung

In der Diskussion: Beratungsqualität zertifizierbar?

- Norm erforderlich und allgemein akzeptiert
 - DIN ISO 9000-Familie (Qualitätsmanagement)
 - ISO 9000:2005: Qualitätsmanagementsysteme - Grundlagen und Begriffe
 - ISO 9001:2008: Qualitätsmanagementsysteme - Anforderungen
 - ISO 9004:2009: Leitfaden zur Ausrichtung eines Unternehmens in Richtung TQM
 - (ISO 19011:2002: Leitfaden für Audits)
 - DIN ISO 22222 (Finanzplanung)
 - Kundenbezogene Prozesse (Daten gewinnen, Analyse, Empfehlung,...)
 - Dokumentation
 - einzuhaltende ethische Grundsätze (Integrität, Sorgfalt, Vertraulichkeit,...)
 - permanente Weiterbildung
 - GDV-Verhaltenskodex?



Verhaltenskodex für den Vertrieb von Versicherungsprodukten
DIE DEUTSCHEN VERSICHERER
- Zertifizierungseinrichtung erforderlich und allgemein akzeptiert
 - durch **Deutsche Akkreditierungsstelle (DAkkS)** akkreditiert (bis 2009: DAR)
einzige nationale Akkreditierungsstelle für Akkreditierungen gemäß Verordnung (EG) Nr. 765 / 2008, Akkreditierungsstellengesetz (AkkStelleG) und Beleihungsverordnung (AkkStelleGBV)
→ z.B. DEKRA Certification GmbH
 - privatwirtschaftliche
z.B. eficert (für Bildungsabschlüsse wie European Insurance Intermediary)

Fazit

- Beratungsqualität muss sich am Kundennutzen messen – und der ist subjektiv.
Es gibt kein Patentrezept – außer Empathie und Kundenmonitoring. Aber man sollte dennoch versuchen, den Kunden maximal zufrieden zu stellen.
- Beratungsqualität hängt von den Kundenerwartungen ab.
Die größte Gefahr für die Qualität geht von der Werbung aus - und dass ihr der Kunde glaubt. Man sollte die Erwartungen nicht zu hoch schrauben
- Beratungsqualität herzustellen, erfordert eine Vielfalt von Maßnahmen.
Es gibt viel zu tun, packen wir es an – es lohnt sich auf jeden Fall. Und wir sollten versuchen, die Spieltheorie nicht allzu sehr zu beachten.
- Jeder muss in seinem Bereich für Beratungsqualität sorgen – auf jeder Ebene.
Beratungsqualität kann man nicht outsourcen – jedenfalls nicht auf Qualitätsinitiativen.

„Beratungsqualität ist 1 Prozent Inspiration und 99 Prozent Transpiration.“
ziemlich frei nach Thomas Alva Edison, Harpers Monthly, 1932