
BACHELORARBEIT

Herr
Christian Opitz

**Kommunikationsmodelle im
Versicherungsvertrieb**

2014

BACHELORARBEIT

Kommunikationsmodelle im Versicherungsvertrieb

Autor:
Herr Christian Opitz

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BM11wV1-B

Erstprüfer:
Herr Prof. Dr. phil. Ludwig Hilmer

Zweitprüfer:
Frau Diplom-Lehrerin Elke Schlehahn

Einreichung:
Leipzig, 05.08.2014

BACHELOR THESIS

Communication models in insurance sales

author:

Mr. Christian Opitz

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM11wV1-B

first examiner:

Mr. Prof. Dr. phil. Ludwig Hilmer

second examiner:

Ms. Diplom-Lehrerin Elke Schlehahn

submission:

Leipzig, 05.08.2014

Bibliografische Angaben

Opitz, Christian:

Kommunikationsmodelle im Versicherungsvertrieb

Communication models in insurance sales

62 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2014

Abstract

Intention dieser Arbeit ist es, die Kommunikation zwischen Vermittler und Versicherungskunden auf Besonderheiten hin zu überprüfen. Dazu soll untersucht werden, ob wissenschaftliche Kommunikationsmodelle Gültigkeit im Versicherungsvertrieb besitzen und als Anleitung dienen können.

Hierbei stützt sich die Arbeit auf Modelle nach Freud, Watzlawick sowie Schulz von Thun. Die Kernaussagen dieser Modelle werden erfasst und mit kommunikativen Besonderheiten im Versicherungsvertrieb in Zusammenhang gebracht. Gesetzliche Vorgaben, Produktbesonderheiten, gesellschaftliche Rahmenbedingungen werden ebenso als Einflussfaktoren untersucht, wie das Verhältnis zwischen Verkäufer und Kunde.

Die Arbeit zeigt, dass zwischenmenschliche Kommunikation auf einer Sachebene und einer Beziehungsebene erfolgt, wobei der Focus auf dem Beziehungsaspekt liegen sollte. Diese Erkenntnis lässt sich jedoch nicht ohne weiteres auf die Kommunikation im Versicherungsvertrieb übertragen. Die hier vorherrschenden Besonderheiten lassen zwar einen großen Bedarf an beziehungsorientierter Kommunikation erkennen, verlangen aber einen zunehmend hohen Anteil an Sachinformationen. Dieser Konflikt verdeutlicht die kommunikative Herausforderung für Versicherungsvermittler.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	IX
1 Einleitung	1
1.1 Einführung in die Thematik.....	1
1.2 Problemstellung und Ziel der Arbeit	2
1.3 Aufbau und Vorgehensweise	2
2 Begriffliche Grundlagen	4
2.1 Kommunikation	4
2.2 Versicherungsvertrieb	7
3 Wissenschaftliche Kommunikationsmodelle	13
3.1 Eisbergmodell nach Freud	13
3.2 Die fünf Axiome von Watzlawick	15
3.3 Kommunikationsquadrat nach Schulz von Thun.....	18
4 Das Versicherungsprodukt	22
4.1 Besonderheiten des Produktes Versicherung.....	22
4.2 Besonderheiten im Verkauf	25
5 Geltung der Kommunikationsmodelle im Versicherungsvertrieb	27
5.1 Sachebene und Beziehungsebene als gemeinsames Element	27
5.2 Persönlichkeit des Verkäufers	28
5.2.1 Gesetzliche Rahmenbedingungen	28
5.2.2 Kompetenzen und Fähigkeiten.....	31
5.2.3 Beraten und Verkaufen	33
5.3 Persönlichkeit des Kunden.....	35
5.3.1 Gesellschaftliche Rahmenbedingungen	35
5.3.2 Motive und Bedürfnisse.....	38
5.3.3 Informieren und Kaufen.....	42
6 Schlussbetrachtungen	46
Literaturverzeichnis	X

EigenständigkeitserklärungXVI

Abkürzungsverzeichnis

EU	Europäische Union
GewO	Gewerbeordnung
GDV	Gesamtverband der deutschen Versicherungswirtschaft e.V.
IHK	Industrie- und Handelskammer
VVG	Versicherungsvertragsgesetz
VVG-InfoV	VVG-Informationspflichtenverordnung

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Sender-Empfänger-Modell	4
Abb. 2: Modell der mündlichen Kommunikation	6
Abb. 3: Kundenservice im Multikanal-Ansatz.....	12
Abb. 4: Eisbergmodell der Kommunikation	14
Abb. 5: Kommunikationsquadrat.....	19
Abb. 6: Produktdimensionen	23
Abb. 7: Bevölkerung nach Altersgruppen zum 31.12.2012	36
Abb. 8: Maslowsche Bedürfnispyramide	39
Abb. 9: menschliche Grundausrichtungen	40
Abb. 10: Typologisierung von Kaufentscheidungen	44

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Phasen im Verkaufsgespräch	34
---	----

1 Einleitung

1.1 Einführung in die Thematik

„Wahr ist nicht was A sagt, sondern was B versteht.“ (Autor unbekannt)

Dieses Zitat trifft die Herausforderungen zwischenmenschlicher Kommunikation im Kern. Insbesondere im Versicherungsvertrieb ist entscheidend, was der Kunde versteht, nicht was der Vermittler sagt. Allgemein verlangen beratungsintensive Produkte, wie z. B. Versicherungen, eine stark kundenorientierte Kommunikation. Da Versicherungsprodukte für Kunden nicht greifbar sind und im Kaufmoment kein wahrnehmbarer Nutzen entsteht, müssen Vermittler diese Produkte für Ihre Kunden anschaulich machen und dafür begeistern. Dazu soll das Verhalten von Kunden kommunikativ beeinflusst werden, um Bereitschaft auszulösen, Geld für Versicherungsschutz auszugeben. Die Kommunikation wird dabei nicht unvoreingenommen wahrgenommen.

Versicherungsprodukte und die Vertriebsmitarbeiter haben ein schlechtes Image in der Bevölkerung. Der Versicherungsmarkt ist weitestgehend gesättigt. Trotzdem bearbeiten sehr viele Vermittler diesen Markt und versuchen Kunden für sich und ihre Produkte zu gewinnen. Versicherungsunternehmen entwickeln immer neue Produktvarianten, um durch Alleinstellungsmerkmale im Wettbewerb auf sich aufmerksam zu machen. Auch der Zerfall der staatlichen Sozialsysteme führt zu einer zunehmenden Produktvielfalt für private Ersatzversicherungen. Das Angebot ist für Kunden heutzutage schwer überschaubar.

Mittlerweile steht nicht mehr nur der Vertragsabschluss im Focus der vertrieblichen Kommunikation. Verstärkter Wettbewerb und aufgeklärtere Kunden haben einen Umdenkprozess im Versicherungsvertrieb ausgelöst. Der Aufbau langfristige Kundenbeziehungen wird mittlerweile als ertragreicher und nachhaltiger erkannt als der reine Neuabschluss von Verträgen. Die zweiseitige Kommunikation spielt nun eine zentrale Rolle beim Aufbau und der Pflege von Kundenbeziehungen.

Daneben prägen umfangreiche gesetzliche Rahmenbedingungen die Vertriebswelt. Verschiedene Bestimmungen beeinflussen die Art und Weise der Kommunikation zwischen Vermittler und Kunde. Durch diese werden Beratungsabläufe ebenso wie Gesprächsinhalte vorgeschrieben. Kernziele dieser Maßnahmen sind höhere Transparenz und mehr Information, um Verbraucher zu schützen. Allerdings wird nicht geprüft, ob diese Vorgaben wirklich die Beratung verbessern. Vertrieb hat immer mit Verkauf und Ergebnissen zu tun. Die Herausforderung besteht in der richtigen Balance zwischen Beraten und Verkaufen.

1.2 Problemstellung und Ziel der Arbeit

Die Wissenschaft sieht Kommunikation in vielen Facetten. Bereits die einseitige Informationsübertragung wird als Kommunikation verstanden. Erweiterte Theorien beschreiben einen Austausch von Informationen. Komplexere Betrachtungsweisen analysieren, welche Kommunikationsarten es gibt und verdeutlichen die Wirkung auf das Verhalten des Gesprächspartners. In der Literatur sind mehrere wissenschaftliche Kommunikationsmodelle zu finden, die das Wesen, Erscheinungsform, Funktionsweise und Wirkung von zwischenmenschlicher Kommunikation beschreiben und im Fortgang Hinweise für Kommunikationsteilnehmer liefern.

Da Versicherungsvertrieb grundsätzlich mit Kommunikation zwischen Menschen zu tun hat, stellt sich die Frage, ob die Wissenschaft auch hier Ansätze für kundenorientierte Kommunikation liefern kann. In dieser Arbeit soll der Nachweis gelingen, ob im Versicherungsvertrieb kommunikative Besonderheiten herrschen, die von den Ansätzen wissenschaftlicher Kommunikationsmodelle abweichen. Speziell in der Kommunikation zwischen Versicherungsvermittler und Kunde bestimmt eine Reihe besonderer Faktoren den Gesprächsinhalt, den Ablauf sowie das Ergebnis. Diese Einflüsse werden in dieser Arbeit identifiziert und in Zusammenhang mit Kernaussagen wissenschaftlicher Kommunikationsmodelle gebracht, um Antworten auf folgende Fragen zu finden: Gelten die untersuchten Kommunikationsmodelle auch im Versicherungsvertrieb und können sie dem Vermittler hilfreiche Ansätze für erfolgreiche Kommunikation liefern? Wird die Kommunikation maßgeblich von Produktbesonderheiten, gesetzlichen Bestimmungen oder gesellschaftlichen Rahmenbedingungen beeinflusst? Welche Rolle spielt die Beziehung zwischen Vermittler und Kunde? Unterscheidet sich Kommunikation im Versicherungsvertrieb von anderer zwischenmenschlicher Kommunikation? Wenn ja, welche Besonderheiten sind ausschlaggebend? Diese Fragen werden in der vorgelegten Arbeit geklärt, um Anhaltspunkte für erfolgreiche Kommunikation mit Versicherungskunden zu liefern.

1.3 Aufbau und Vorgehensweise

Zu Beginn wird in dieser Arbeit der Kommunikationsbegriff anhand der bestehenden wissenschaftlichen Erkenntnisse betrachtet, wobei hier keine vollumfängliche wissenschaftliche Bearbeitung stattfinden kann. Vielmehr werden Grundlagen der zwischenmenschlichen Kommunikation betrachtet, die dem Leser einen Überblick für den relevanten Sachverhalt dieser Arbeit geben. Themenbezogen wird anschließend der Versicherungsvertrieb in seiner Eigenschaft und Funktionsweise erläutert. Grundprinzipien des Vertriebes sowie branchenspezifische Besonderheiten werden in Zusammenhang gebracht. Mit dem Focus auf kommunikative Inhalte soll dem Leser der Einstieg

in die Verknüpfung Kommunikation und Versicherungsvertrieb gelingen. Generell gibt es im Versicherungsvertrieb mehrere Kommunikationsrichtungen, nach innen gegenüber Mitarbeitern und nach außen gegenüber Kunden. Diese Arbeit widmet sich nur der Kommunikation nach außen, insbesondere der Kommunikation zwischen Versicherungsvermittler und Kunden. Anschließend wird in Kapitel 3, anhand ausgewählter Kommunikationsmodelle, der wissenschaftliche Stand zu zwischenmenschlicher Kommunikation herausgearbeitet. Dabei werden Wesen und Wirkung verschiedener Gesprächsinhalte erfasst, die im Fortgang der Arbeit einen Abgleich mit Kommunikation im Versicherungsvertrieb ermöglichen. Die Untersuchung beschränkt sich auf die klassischen Kommunikationsmodelle von Freud, Watzlawick und Schulz von Thun, da diese drei Modelle den untersuchten Sachverhalt besonders stützen.

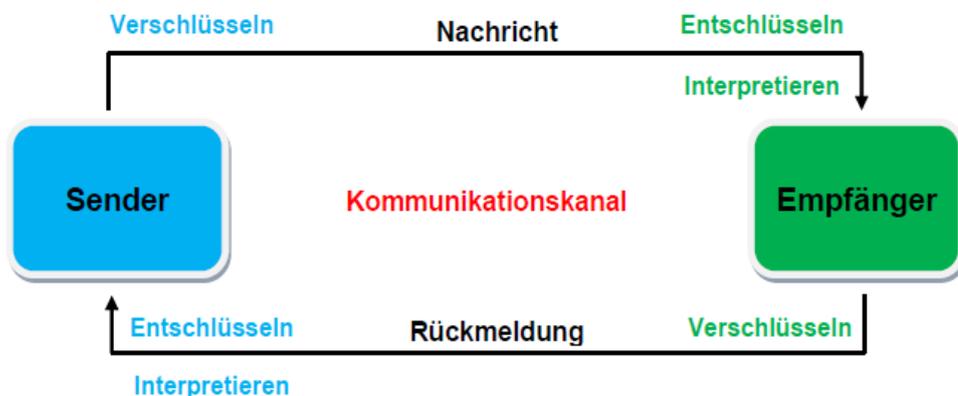
Welche Besonderheiten das Versicherungsprodukt von anderen Produktarten unterscheidet, wird im Kapitel 4 erörtert und dargestellt. Weiterhin werden dort Besonderheiten im Verkaufsprozess beschrieben und Einflüsse auf die Kommunikation abgeleitet. Die herausgearbeiteten Kernaussagen der untersuchten Kommunikationsmodelle werden im Kapitel 5 auf ihre Relevanz im Versicherungsvertrieb hin untersucht. Dabei wird überprüft, welchen Einfluss Persönlichkeit auf zielorientiertes Kommunikationsverhalten hat. Hierbei werden die Persönlichkeit des Vermittlers als Verkäufer und die Persönlichkeit des Kunden gegenübergestellt. Durch die Betrachtung relevanter Einflussfaktoren werden Zusammenhänge dargestellt sowie kommunikative Wechselwirkungen im Verkaufsprozess erkannt. Hierzu sind Einflüsse gesetzlicher und gesellschaftlicher Rahmenbedingungen ebenso Gegenstand dieser Arbeit, wie die Betrachtung von Kompetenzen und Fähigkeiten des Verkäufers sowie Motive und Bedürfnisse des Kunden.

2 Begriffliche Grundlagen

2.1 Kommunikation

Unter Kommunikation wird im Allgemeinen der Austausch von Informationen verstanden. Die Informationstheorie von Claude E. Shannon und Warren Weaver aus den 1940er Jahren beschreibt diese Abläufe und dient als Basis für spätere Kommunikationsmodelle anderer Wissenschaftler.¹ Das Sender-Empfänger-Modell nach Shannon und Weaver war ursprünglich zur Optimierung technischer Übertragungswege entstanden und betrachtet nur die Informationsübertragung, nicht die Bedeutung von Botschaften. Ein Sender schickt Kommunikationsbotschaften über einen Kommunikationskanal an einen Empfänger. Dabei gestaltet (verschlüsselt) der Sender die Nachricht und der Empfänger interpretiert (entschlüsselt) diese. Die Rückmeldung des Empfängers erfolgt durch eine ebenfalls verschlüsselte Botschaft. Nun kann der Sender dieses Feedback mit der gewünschten Kommunikationswirkung abgleichen.²

Abb. 1: Sender-Empfänger-Modell



Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an: Shannon und Weaver 1949, S. 7.

Zwischenmenschliche Kommunikation, die für diese Arbeit eine Rolle spielt, umfasst mehr als nur die technische Informationsübertragung zwischen Sender und Empfänger. In der Folge liefert die Wissenschaft erweiterte Ansätze und bezieht die Deutung

¹ Vgl. Shannon, Claude E./ Weaver, Warren (1949): The mathematical theory of communication, Urbana, S. 7.

² Vgl. ebd.

von Botschaften und Beziehungen mit in den Kommunikationsprozess ein. Während für Watzlawick Kommunikation immer stattfindet, da jedes Verhalten automatisch Kommunikation ist und ein Nichtverhalten unmöglich sei,³ kommt Kommunikation nach Luhmann erst mit der Interpretation der Mitteilung durch den Empfänger zustande.⁴ Laut Luhmann findet Kommunikation immer als dreiteiliger Selektionsprozess statt, bestehend aus der Auswahl der Information, der Mitteilung sowie dem selektiven Verstehen oder Missverstehen. Ein beobachtetes Verhalten hat allein nur nonverbalen Mitteilungscharakter. Die Deutung als Einheit mit dem Gesprochenen ergibt einen Informationsaustausch zwischen Sender und Empfänger. Erst das Verstehen der Mitteilung schließt den Kommunikationsprozess ab.⁵

Linker beschreibt in seinem Buch *Kommunikative Kompetenz*, in Anlehnung an Umberto Maturana, eine Kommunikationsröhre, in der Informationen vom Sender bewusst gestaltet an den jeweiligen Empfänger übertragen werden.⁶ Informationen werden durch Interpretation der Botschaften gewonnen. Dabei muss zwischen verbalen und nonverbalen Botschaften unterschieden werden. Im Gegensatz zu verbalen Botschaften, die objektiven Regeln zu Grunde liegen, haben nonverbale Botschaften einen subjektiven und häufig unbewussten Charakter. Da beide untrennbar durch die Kommunikationsröhre übertragen werden, kann nie explizit genug gesendet werden. So bleibt für den Empfänger immer ein unbekannter Rest.⁷

Bereits Carl Rogers prägte den Begriff der positiven Wertschätzung als zentrales Element der zwischenmenschlichen Kommunikation.⁸ Er meinte damit allerdings keineswegs permanentes Wohlwollen, sondern eher eine positive Beachtung durch uneingeschränkte Aufmerksamkeit dem anderen gegenüber.⁹

Grundlegend hat Kommunikation für Menschen die Funktionen, Botschaften zu empfangen und zu vermitteln, Informationen zu erhalten und daraus Schlussfolgerungen zu

³ Vgl. Watzlawick, Paul/ Beavin, Janet H./ Jackson, Don D. (2007): *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien*, 11., unveränderte Auflage, Bern, S. 50 ff.

⁴ Vgl. Luhmann, Niklas (1984): *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*, Frankfurt am Main, S. 194.

⁵ Vgl. ebd. S. 194 f.

⁶ Vgl. Linker, Wolfgang J. (2009): *Kommunikative Kompetenz: Weniger ist mehr! Die Mikromuster der Impuls-Kommunikation*, 2. Auflage, Offenbach, S. 106.

⁷ Vgl. ebd. S. 106 ff.

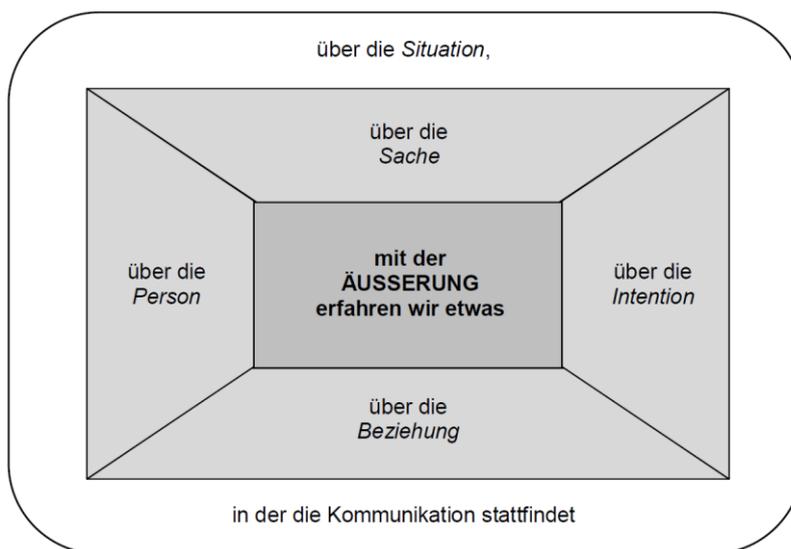
⁸ Vgl. Rogers, Carl R. (1991): *Eine Theorie der Psychotherapie, der Persönlichkeit und der zwischenmenschlichen Beziehungen. Entwickelt im Rahmen des klientenzentrierten Ansatzes*, 3. Auflage, Köln, S. 5.

⁹ Vgl. ebd.

ziehen, Vergangenheit zu rekonstruieren, zukünftige Ereignisse vorwegzunehmen sowie andere Personen und Ereignisse zu beeinflussen.¹⁰ Dies ist möglich, da Kommunikation mit menschlichem Bezogensein zu tun hat. Alle ausgesendeten Signale übermitteln im Moment der Wahrnehmung eine Botschaft, welche wiederum den Informationsgehalt beim Empfänger und damit das Verhalten beeinflussen kann. Für die Kommunikationsteilnehmer entsteht eine soziale Situation, sobald ein Austausch von Kommunikation stattgefunden hat.¹¹

Kommunikation hat viele Facetten. Nicht nur die Sprechweise, sondern auch das gesamte verbale und nonverbale Verhalten übermitteln dem Zuhörer zusätzliche Informationen.¹² Darin sind oft die für den Zuhörer entscheidenden Informationen enthalten. Immer wenn miteinander gesprochen wird, erfahren die Gesprächspartner neben der Äußerung, dem Inhalt im engeren Sinn, auch etwas über die Situation und über die Beziehung zueinander. Durch jede Äußerung entsteht wieder eine neue Kommunikationssituation.¹³ Die folgende Abbildung stellt den Sachverhalt noch einmal graphisch dar.

Abb. 2: Modell der mündlichen Kommunikation



Quelle: Alhoff 2010, S. 20.

¹⁰ Vgl. Ruesch, Jurgen/ Bateson, Gregory (2012): Kommunikation. Die soziale Matrix der Psychiatrie, 2., korrigierte Auflage, Heidelberg, S. 33 f.

¹¹ Vgl. ebd. S. 37 f.

¹² Vgl. Allhoff, Dieter-W./ Allhoff, Waltraud (2010): Rhetorik & Kommunikation. Ein Lehr- und Übungsbuch, 15. Auflage, München, S. 19.

¹³ Vgl. ebd. S. 19 f.

Innerhalb von Unternehmen nimmt Kommunikation im Rahmen der Kommunikationspolitik eine besondere Stellung ein. Gegenstand ist die Informations- und Bedeutungsübermittlung, um Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen der jeweiligen Zielgruppen zu beeinflussen. Dies geschieht sowohl intern gegenüber Mitarbeitern als auch extern gegenüber Kunden. Eine weitere Variante ist die interaktive Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Kunden.¹⁴ Diese Erscheinungsform der Kommunikation findet auch im Versicherungsvertrieb zwischen Vermittler und Kunde statt.

2.2 Versicherungsvertrieb

Der Vertrieb umfasst alle Aktivitäten, die der Vermarktung von Produkten oder Dienstleistungen dienen. Ziel des Vertriebes ist es, Kunden zu gewinnen und Aufträge zu generieren, um Absatz und Umsatzziele zu erreichen.¹⁵ Vertrieb wird häufig mit Verkauf gleichgesetzt. Hier muss zwischen Verkauf im engeren und im weiteren Sinne unterschieden werden. Verkauf im engeren Sinne ist die akquisitorische Komponente und umfasst die Kundengewinnung und -bindung. Verkauf im weiteren Sinne beschreibt die logistische Komponente im Vertrieb, die Produktlieferung.¹⁶ Die Vertriebspolitik umfasst alle Maßnahmen und stellt ein Element des Marketing-Mix dar. Dabei stehen die Vertriebsstrategie und die effiziente Gestaltung des Vertriebsprozesses im Vordergrund.¹⁷

Vertrieb ist abhängig von den Anforderungen und Erwartungen der Zielgruppe sowie vom Wettbewerb. Des Weiteren spielt die zu vertreibende Leistung eine Rolle für die Art des Vertriebes. Hierzu gibt es verschiedene Vertriebskonzepte, die im Versicherungsvertrieb durchaus Anwendung finden. Poggensee unterscheidet hier Push-Vertrieb, Angebotsvertrieb, Beratungsvertrieb und Beziehungsvertrieb.¹⁸

Der Push-Vertrieb ist geprägt von geringem Produktbedarf, weshalb ein Impuls (Push) durch Verkäufer nötig ist. Dieses sogenannte Hard-Selling soll den sofortigen

¹⁴ Vgl. Bruhn, Manfred (2012): Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, 7. Auflage, München, S. 3 ff.

¹⁵ Vgl. Winkelmann, Peter (2010): Marketing und Vertrieb. Fundamente für die marktorientierte Unternehmensführung, 7., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, München, S. 286.

¹⁶ Vgl. ebd. 285 f.

¹⁷ Vgl. Homburg, Christian/ Krohmer, Harley (2012): Marketingmanagement. Strategie - Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung, 4., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 849.

¹⁸ Vgl. Poggensee, Ingo (2009): Verkaufen! Mit System, Handwerk und Leidenschaft zu mehr Vertriebs Erfolg, Wiesbaden, S. 18.

Verkaufserfolg bringen. Kundenbeziehungen spielen überhaupt keine Rolle. Verkäufer sollen das Produkt detailliert kennen, Bedarf wecken, Kaufsignale erkennen und schnell nutzen. Diese sehr aggressive Vertriebsform findet heute in der Versicherungsbranche kaum Anwendung, da die Nachhaltigkeit fehlt.¹⁹

Im Angebotsvertrieb nimmt der Verkäufer eine eher passive Rolle ein, da Kunden über die Produkte vorinformiert sind und wenig Beratung benötigen. Der Preis ist ein ausschlaggebendes Kaufkriterium. Kunden sind dadurch sehr wechselwillig.²⁰ Beziehungsaufbau findet in diesem Vertrieb kaum statt. Im Versicherungsmarkt hat diese Vertriebsart, durch Internet-Vergleiche und die Möglichkeit für Onlineabschlüsse, Zuwächse zu verzeichnen. Jedoch wird dies meist nur für einfache Produkte, wie beispielsweise Kraftfahrzeugversicherungen, genutzt.²¹

Der Beratungsvertrieb findet Anwendung bei komplexen und individuellen Produktleistungen, wo sich eine eingeschränkte Vergleichbarkeit ergibt. Kunden kennen sich hier wenig bis gar nicht aus und haben meist nur einen Grundbedarf. Verkäufer sind hier detailorientierte Berater. Im Verkaufsprozess muss analytisch und strategisch vorgegangen werden. Meist besteht das Produkt aus der Beratungsleistung selbst. Beziehungen entwickeln sich strategisch, nicht aus Geselligkeit. In der Versicherungsbranche findet man Facetten dieses Vertriebskonzepts im Bereich der Industrieversicherungen.²²

Im Gegensatz dazu steht im Beziehungsvertrieb der Beziehungsaufbau zum Kunden im Mittelpunkt. In Gemeinsamkeit mit dem Angebotsvertrieb kennen sich Kunden gut aus und Produktleistungen sind vergleichbar. Diese Grundkenntnis trifft bei den meisten Versicherungsprodukten zu. Erfolgsfaktoren sind hier Kundennähe und sehr guter Service. Verkäufer spielen als Beziehungsmanager die gestalterische Hauptrolle und benötigen eine hohe emotionale Intelligenz sowie empathische Fähigkeiten.²³ Kunden erwarten Kenntnis ihrer Situation, weshalb eine detaillierte Vorbereitung nötig ist. Kommunikation findet im Beziehungsvertrieb vorwiegend emotional statt, da Kaufentscheidungen vom zwischenmenschlichen Wohlbefinden abhängig sind.²⁴ Im kundenorientierten Versicherungsvertrieb hat dieses Konzept die höchste Gewichtung. Eine zu

¹⁹ Vgl. Poggensee (2009), S. 32 ff.

²⁰ Vgl. ebd. S. 24 f.

²¹ Vgl. ebd. S. 25 ff.

²² Vgl. ebd. S. 27 ff.

²³ Vgl. ebd. S. 30 f.

²⁴ Vgl. ebd. S. 31.

starke Betreuung und übertriebene Kundenwidmung können aber dazu führen, dass die Verkaufsziele nicht erfüllt werden.²⁵

Der Versicherungsvertrieb hat eine bedeutende betriebswirtschaftliche Funktion innerhalb eines Versicherungsunternehmens. Seine Aufgabe ist es, das Produkt Versicherungsschutz am Absatzmarkt zu platzieren. Da Versicherungen – als allgemein uninteressantes Produkt – mehr verkauft als gekauft werden, hängt der Unternehmenserfolg hauptsächlich vom Vertriebs Erfolg ab.²⁶ Insbesondere bei Versicherungsunternehmen kann der Vertrieb sogar die Produktpolitik mit beeinflussen. Der mehrheitliche Verkauf bestimmter Produkte kann Präferenzen erkennbar machen und bedarfsgerechte Anpassungen ermöglichen. Der Versicherungsvertrieb ist mehr als nur Absatzorgan. Vermittler stellen durch die Nähe zu Kunden eine wichtige Informationsquelle dar. So kann der Vertrieb Informationen über Erwartungen und Wünsche der Kunden in die Produktentwicklung einfließen lassen.²⁷

Die Versicherungswirtschaft in der Bundesrepublik Deutschland war seit dem zweiten Weltkrieg eine Wachstumsbranche.²⁸ Als einer der bedeutendsten Wirtschaftszweige erfüllt sie eine wichtige volkswirtschaftliche Funktion durch die Absicherung von Risiken. Die große Bedeutung zeigt sich in der Relation der Beitragseinnahmen zum Bruttoinlandsprodukt. Im Jahr 2013 entsprachen die Beitragseinnahmen mit insgesamt 187,1 Millionen Euro 6,83 % vom Bruttoinlandsprodukt.²⁹ Wesentlich dazu beigetragen hat der Versicherungsvertrieb mit den handelnden Personen. Die Abstraktheit des Produktes Versicherung verlangt eine stark menschenbezogene Vertriebsstruktur.³⁰

Aktuell unterliegt der Versicherungsvertrieb besonderen Marktgegebenheiten und vielen rechtlichen Rahmenbedingungen. Zu nennen sind die Vermittlerrichtlinie der Europäischen Union (EU) und die Reform des Versicherungsvertragsgesetzes (VVG) mit

²⁵ Vgl. Poggensee (2009), S. 31 f.

²⁶ Vgl. Zeidler, Hans-Wilhelm (o. J.): Definition Vertrieb. Online verfügbar unter <http://www.versicherungsmagazin.de/Definition/33717/vertrieb.html>, zuletzt geprüft am 19.06.2014

²⁷ Vgl. Altenähr, Volker u. a. (2010): Erfolgsfaktor Vertrieb. Versicherungsprodukte - Vertriebswege - Vergütungssysteme, Karlsruhe, S. 15.

²⁸ Vgl. ebd. S. 1.

²⁹ Vgl. Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. (Hrsg.) (o. J.): Zahlen und Fakten. Online verfügbar unter <http://www.gdv.de/zahlen-fakten/branchendaten/ueberblick>, zuletzt geprüft am 01.07.2014.

³⁰ Vgl. Altenähr u. a. (2010), S. 1.

den erweiterten Informations- und Beratungspflichten.³¹ Auf diese wird in Unterkapitel 5.2.1 näher eingegangen. Die gegenwärtige Situation im Versicherungsvertrieb ist geprägt von starkem Wettbewerb, zunehmender Versicherungsdichte und -durchdringung in bestimmten Sparten und Kundengruppen. Gestiegene Erwartungen der Kunden bezüglich des Preis-Leistungsverhältnisses von Versicherungsprodukten beeinflussen ebenfalls den Markt. Die Folge ist, dass viele Vertriebswege vor einer grundlegenden Neuausrichtung stehen.³²

Vertriebswege bezeichnen die Kanäle, über die Versicherungsprodukte angeboten und vermittelt werden. Versicherungsunternehmen nutzen interne und externe Vertriebskanäle. Angestellte Vermittler sowie weisungsgebundenen Ausschließlichkeitsvertreter werden als interne, versicherungseigene Kanäle gesteuert und vermitteln nur die Produkte des eigenen Versicherungsunternehmens.³³ Mehrfachvertreter und Versicherungsmakler können als externe Vertriebskanäle Versicherungsprodukte mehrerer Gesellschaften vermitteln.³⁴ Zusätzlich werden Versicherungen noch durch Banken, über das Internet im Direktvertrieb oder im branchenfremden Annexvertrieb, beispielsweise von Autohäusern, vermittelt.³⁵

In Deutschland gibt es derzeit ca. 243.000 registrierte Versicherungsvermittler.³⁶ Ein Versicherungsvermittler ist eine „...Person, deren Geschäftsgegenstand die Vermittlung von Versicherungsschutz zwischen dem Versicherungsunternehmen und dem Versicherungsnehmer ist.“³⁷ Die Vertriebslandschaft wuchs über Jahrzehnte und stagniert nun, da der Versicherungsmarkt weitgehend gesättigt ist. Versicherer kämpfen mit nachlassendem Neugeschäft und sinkenden Prämieinnahmen. Das schlechte Marktumfeld und der Verdrängungswettbewerb haben zu sinkenden Erträgen

³¹ Vgl. Versicherungsforen Leipzig (Hrsg.) (o. J.): Versicherungsvertrieb. Online verfügbar unter http://www.versicherungsforen.net/portal/de/forschung_1/themen/versicherungsvertrieb_1/startseiteversicherungsvertrieb.xhtml, zuletzt geprüft am 18.06.2014.

³² Vgl. ebd..

³³ Vgl. Zeidler, Hans-Wilhelm (o. J.): Definition Vertriebskanäle. Online verfügbar unter <http://www.versicherungsmagazin.de/Definition/34165/vertriebskanaele.html>, zuletzt geprüft am 31.05.2014.

³⁴ Vgl. ebd.

³⁵ Vgl. ebd.

³⁶ Vgl. Deutscher Industrie- und Handelskammertag (Hrsg.) (2014): Statistiken Vermittlerverzeichnisse. Online verfügbar unter <http://www.dihk.de/themenfelder/recht-steuern/oeffentliches-wirtschaftsrecht/versicherungsvermittlung-anlageberatung/zahlen-und-fakten/eingetragene-vermittler>, zuletzt geprüft am 29.07.2014.

³⁷ Gabler Wirtschaftslexikon (Hrsg.) (o. J.): Versicherungsvermittler. Online verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/versicherungsvermittler.html#referenzen>, zuletzt geprüft am 03.07.2014.

geführt. Aktuell befindet sich der Versicherungsvertrieb in einem Umbruch. Fehlendes Neugeschäft soll mit Bestandsgeschäft kompensiert werden. Die Bindung und Betreuung ertragreicher Bestandskunden steht zukünftig im Vordergrund der Vertriebsarbeit.³⁸ Hier gibt es noch verschiedene Interessengruppen zu beachten. Versicherungsunternehmen wollen Kunden an Ihr Unternehmen binden, Versicherungsvermittler möchten Kunden an sich als Person binden. Um den geänderten Marktgegebenheiten gerecht zu werden, entwickeln sich Vermittler immer mehr vom Versicherungsverkäufer zum Kundenberater.³⁹

Der Käufermarkt Versicherung verlangt eine hohe Kundenorientierung. Dies hat sich allerdings noch nicht branchenweit durchgesetzt. Während bei den meisten Unternehmen immer noch die Vertriebsorientierung im Vordergrund steht, sollte Vertriebspolitik bewusst auf langfristige Kundenloyalität ausgerichtet sein. Produkt- und Dienstleistungsgestaltung orientiert sich dann stärker an den Bedürfnissen und Erwartungen der Kunden.⁴⁰

Entscheidend für den erfolgreichen Vertrieb von Versicherungsprodukten ist die Frage, wie Kunden, Vermittler und Versicherungsunternehmen schnell und effizient miteinander kommunizieren. Ein recht aktuelles und gängiges System ist der Multikanal-Vertrieb.⁴¹ Dieser ermöglicht Versicherungsunternehmen den Markt, über die verschiedenen Vertriebskanäle und Kontaktmedien, optimal zu bearbeiten. Kontaktmedien sind beispielsweise Telefon, Internet oder Direktmailing. Damit sollen zunehmend situativ entscheidende Kunden wählen können, welchen Kommunikationsweg sie nutzen. Ausschlaggebend ist die abgestimmte und klar geregelte Zusammenarbeit zwischen personalem Vertrieb und Direktvertrieb. Ziel dieser Multikanal-Strategie ist es, die individuellen Bedürfnisse der Kunden ideal abzudecken und das eigene Leistungsangebot über alle relevanten Medien zugänglich zu machen.⁴² Die folgende Abbildung verdeutlicht die Vernetzung der verschiedenen Medien mit den unterschiedlichen Vertriebskanälen, wobei der Kunde immer im Mittelpunkt des Handelns steht.

³⁸ Vgl. Bain & Company (Hrsg.) (2013): Der Versicherungsvertrieb im Umbruch: Vom Versicherungsverkäufer zum Kundenberater. Online verfügbar unter <http://www.presseportal.de/pm/19104/2446873/der-versicherungsvertrieb-im-umbruch-vom-versicherungsverkaeuf-er-zum-kundenberater-quo-vadis>, zuletzt geprüft am 31.05.2014.

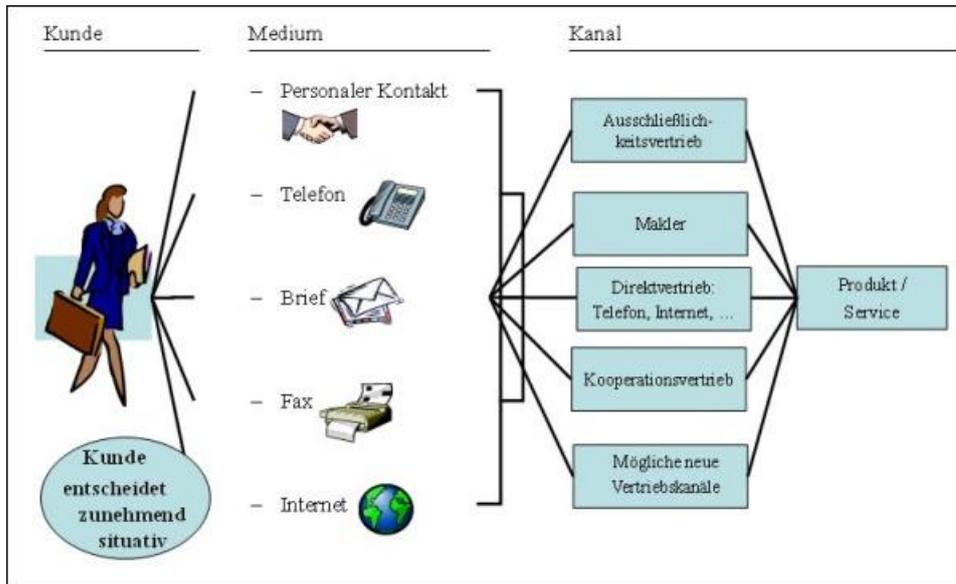
³⁹ Vgl. ebd.

⁴⁰ Vgl. Sutor, Tim (2010): Theoretische Grundlagen des Versicherungsmarketing. In: Zerres, Michael P./Reich, Michael (Hrsg.): Handbuch Versicherungsmarketing, Heidelberg u. a., S. 98.

⁴¹ Vgl. Hanssmann, Wolfgang (o. J.): Definition Multikanal-Vertrieb. Online verfügbar unter <http://www.versicherungsmagazin.de/Definition/33752/multikanal-vertrieb.html>, zuletzt geprüft am 31.05.2014.

⁴² Vgl. ebd.

Abb. 3: Kundenservice im Multikanal-Ansatz



Quelle: Hansmann o. J., Online verfügbar unter: <http://www.versicherungsmagazin.de/Definition/33752/multikanal-vertrieb.html>, zuletzt geprüft am 31.05.2014.

Um Kunden langfristig zu binden, bedarf es neben Verständnis für die Motive und Wünsche der Kunden auch eines ausgefeilten Kommunikationssystems, und zwar auf der Seite der Versicherungsunternehmen sowie auf der Seite der Vermittler. Entscheidend für nachhaltige Kundenzufriedenheit und dem damit verbundenen Vertriebs Erfolg ist schlussendlich die Kommunikation am Point of Sale, also zwischen Vermittler und Kunde. Point of Sale bezeichnet den „Ort und Moment der Verkaufshandlung bzw. des Versicherungsabschlusses“.⁴³

⁴³ Puschmann, Karl-Heinz (o. J.): Definition Point of Sale. Online verfügbar unter <http://www.versicherungsmagazin.de/Definition/33689/point-of-sale.html>, zuletzt geprüft am 31.05.2014.

3 Wissenschaftliche Kommunikationsmodelle

3.1 Eisbergmodell nach Freud

Das Prinzip des Eisbergmodells geht auf den Psychologen Sigmund Freud zurück, der bereits 1923 in seinem Buch *Das Ich und das Es* über das menschliche Bewusstsein schrieb. Es handelt sich um eine relativ alte Theorie, die Bernd Nitzschke 2010 auszugsweise wiedergibt. Demnach beschäftigte sich Freud sehr umfangreich mit der Psyche des Menschen und fand durch Beobachtungen seiner Patienten heraus, dass menschliches Verhalten nur zu einem kleinen Anteil bewusst bestimmt wird und überwiegend unbewusst stattfindet. Dies widersprach der bis dahin geltenden Meinung, wonach Verhalten nur auf bewusstes Denken und rationales Handeln zurückzuführen sei.⁴⁴ Laut Freud besteht die menschliche Psyche aus Bewusstem, Unbewusstem und Vorbewusstem. Er nimmt an, dass Erfahrungen, Ängste, Triebe und Instinkte im Unterbewusstsein schichtenartig gespeichert werden und Verhalten vorrangig unbewusst beeinflussen. Teile davon werden wahrgenommen, sie sind dann vorbewusst.⁴⁵ Freud betont das Unbewusste als Hauptlagerstätte von Informationen, die dem Bewussten verborgen bleiben, aber Handlungen steuern. Beispielsweise können Triebe das Verhalten beeinflussen, ohne dass sie der handelnden Person bewusst sind.⁴⁶

Persönlichkeitsunterschiede entstehen laut Freud durch das Zusammenspiel dreier Instanzen, das *Es*, das *Über-Ich* und das *Ich*. Das *Es* wird vom Lustprinzip beherrscht, ohne Rücksicht auf Realität und Konsequenzen. Das *Über-Ich* folgt dem Moralitätsprinzip, speichert Werte und wägt richtig oder falsch ab. Als Gewissen steht das *Über-Ich* im Konflikt zum *Es*. Das *Ich* vermittelt im Realitätsprinzip und schlichtet zwischen den gegensätzlichen Instanzen, da es Realität und Vernunft als Maßstab für Entscheidungen ansetzt.⁴⁷

Wer das Modell von Freud zuerst mit einem Eisberg verglich, ist in der Literatur nicht eindeutig geklärt. Ruch und Zimbardo haben das bewusste *Ich* der Persönlichkeit dem sichtbaren, aus dem Wasser ragenden Teil des Eisbergs zugeschrieben. Die

⁴⁴ Vgl. Nitzschke, Bernd (2010): Die Psychoanalyse Sigmund Freuds. Konzepte und Begriffe, Wiesbaden, S. 47 f.

⁴⁵ Vgl. ebd. S. 49 ff.

⁴⁶ Vgl. Gerrig, Richard J./ Zimbardo, Philip G. (2008): Psychologie, 18., aktualisierte Auflage, München, S. 517.

⁴⁷ Vgl. Gerrig/ Zimbardo (2008), S. 518.

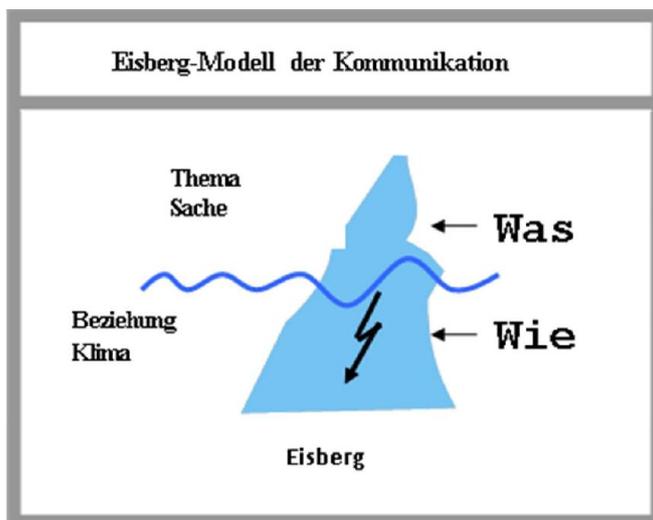
unbewussten Bereiche, die Freud *Es* und *Über-Ich* nannte, stellen den viel größeren, unter dem Wasser verborgenen, Teil des Eisbergs dar.⁴⁸

In Anlehnung an Freud, der mit seinen Ausführungen die Psyche des Menschen beschreiben wollte, findet sich das Eisbergmodell häufig als Sinnbild für zwischenmenschliche Kommunikation wieder. Die Sachebene, der Kommunikationsinhalt, befindet sich sichtbar oberhalb des Wassers. Die Beziehungsebene stellt den unsichtbaren unter Wasser liegenden Teil dar. Wie in der folgenden Abbildung dargestellt, lässt sich die zwischenmenschliche Kommunikation mit dem Eisbergmodell recht einfach unterteilen:⁴⁹

1. **Was:** Um was geht es? Welche Themen bzw. Sachen sind inhaltlicher Gegenstand der jeweiligen Kommunikation?

2. **Wie:** Wie ist die Aussage gemeint? Wie stehen die Gesprächspartner zueinander? Wie sind die Qualität der Beziehungsebene und das Gesprächsklima?

Abb. 4: Eisbergmodell der Kommunikation



Quelle: Rosner 2012, S. 26.

⁴⁸ Vgl. Ruch, Floyd L./ Zimbardo, Philip G. (1974): Lehrbuch der Psychologie. Eine Einführung für Studenten der Psychologie, Medizin und Pädagogik, Berlin u. a., S. 367.

⁴⁹ Vgl. Rosner, Siegfried (2012): Gelingende Kommunikation - revisited. Ein Leitfaden für partnerorientierte Gesprächsführung, wertschöpfende Verhandlungsführung und lösungsfokussierte Konfliktbearbeitung, 3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Mering, S. 25 f.

Ebenso wie bei einem Eisberg, wo der unsichtbare Teil die Position des ganzen Eisbergs bestimmt, beeinflussen Charakter, Gedanken, Gefühle und Erfahrungen als unsichtbarer Teil der Kommunikation vorrangig den gesamten inhaltlichen Erfolg der jeweiligen Kommunikationssituation.⁵⁰ In einem geklärten Beziehungsverhältnis spielen inhaltliche Fehler kaum eine Rolle, während sich bei Störungen auf der Beziehungsebene häufig Missverständnisse und falsche Interpretationen ergeben.⁵¹

3.2 Die fünf Axiome von Watzlawick

Kommunikation findet statt, sobald zwei Menschen sich gegenseitig wahrnehmen. Trude Junk beschreibt dazu in ihrem Sammelwerk, dass sich Wirklichkeit, laut Watzlawicks radikalem Konstruktivismus, erst als Ergebnis von Kommunikation ergibt und deshalb zu Missverständnissen führen kann.⁵² Die Kommunikationstheorie von Paul Watzlawick verschafft einen Blick aus der Adlerperspektive und hilft, menschliches Verhalten und Reden zu analysieren.⁵³ Watzlawick definiert in seinem Modell fünf metakommunikative Axiome.

1. „*Man kann nicht nicht kommunizieren.*“⁵⁴ Die wichtigste und grundlegendste Eigenschaft des Verhaltens wird oft übersehen: Es gibt keinen Gegensatz zum Verhalten. Verhalten findet laut Watzlawick immer statt und somit besteht nie die Möglichkeit sich nicht zu verhalten.⁵⁵ Verhalten in einer zwischenmenschlichen Kommunikation hat laut Watzlawick immer Mitteilungscharakter und ist deshalb Kommunikation. Dies betrifft bewusstes und unbewusstes Verhalten, also Reden und Handeln sowie Schweigen und Nichthandeln. Selbst ein stummer Blick zu Boden kann signalisieren, nicht angesprochen werden zu wollen. In der logischen Konsequenz beschreibt Watzlawick die Unmöglichkeit nicht zu kommunizieren.⁵⁶ Kritisch betrachtet muss aber festgestellt werden, dass Kommunikation nicht dem Selbstaussdruck dient, sondern immer eine pragmatische Funktion hat, also Handlungsprobleme lösen soll. Dabei gilt es zu beachten, dass paralinguistische Phänomene, Körperhaltung und Ausdrucksbewegungen nur dann Mittel der Kommunikation darstellen, wenn sich Menschen gegenseitig wahrnehmen. Verhalten außerhalb zwischenmenschlicher Situationen hat also nichts mit

⁵⁰ Vgl. Rosner (2012), S. 25 f.

⁵¹ Vgl. ebd. S. 24 f.

⁵² Vgl. Junk, Trude (Hrsg.) (2011): *Man kann nicht nicht kommunizieren*. Das Lesebuch, Bern, S. 11.

⁵³ Vgl. ebd.

⁵⁴ Watzlawick/ Beavin/ Jackson (2007), S. 53, Hervorhebung im Original.

⁵⁵ Vgl. ebd. S. 51.

⁵⁶ Vgl. ebd. S. 51 f.

Kommunikation zu tun und damit auch nichts mit Watzlawicks Unmöglichkeit nicht zu kommunizieren.⁵⁷

2. „Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und Beziehungsaspekt derart, dass Letzterer den Ersteren bestimmt und daher eine Metakommunikation ist.“⁵⁸ Der auffälligste Bestandteil einer Mitteilung ist die Information, also die Daten. Daneben beinhaltet jede Mitteilung einen Hinweis darüber, wie der Sender zum Empfänger steht. Somit verweist dieser Beziehungsaspekt darauf wie die Information zu verstehen ist.⁵⁹ Mit folgendem Beispiel verdeutlicht Watzlawick den Zusammenhang:

„Wenn Frau A auf Frau B's Halskette deutet und fragt: «Sind das echte Perlen?», so ist der Inhalt ihrer Frage ein Ersuchen um Information über ein Objekt. Gleichzeitig aber definiert sie damit auch – und kann es nicht *nicht* tun – ihre Beziehung zu Frau B.“⁶⁰ Denn durch die Art zu fragen, also durch Stimme, Betonung und Mimik, drückt Sie Bewunderung oder Neid und damit die Einstellung zu Frau B aus. Umgekehrt kann Frau B darauf unmöglich nicht reagieren. Sie antwortet selbst durch Schweigen, wodurch eine gegenseitige Beziehungsdefinition entsteht.⁶¹

Je konfliktreicher die Beziehung ist, desto mehr überlagert der Kampf um die Definition der Beziehung den sachlichen Inhaltsaspekt. Erfolgreiche Kommunikation entsteht, wenn Einigkeit auf beiden Ebenen besteht, bzw. wenn Differenzen auf der Inhaltsebene die Beziehungsebene nicht beeinträchtigen.⁶² Um Missverständnissen vorzubeugen, sollte jeder Metakommunikation verwenden. Unter Metakommunikation wird die bewusste Deutung der Kommunikation aus der Adlerperspektive verstanden.⁶³

3. „*Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpunktion der Kommunikationsabläufe seitens der Partner bedingt.*“⁶⁴ Watzlawick stellt eine Besonderheit im Mitteilungsaustausch zwischen Kommunikationsteilnehmern fest. Kommunikation hat keinen Anfang und kein Ende, sie verläuft immer kreisförmig. Es gibt zu jeder Situation immer eine vorhergehende und eine folgende Situation. Mitteilungen werden scheinbar fortlaufend ausgetauscht. Jedoch legt jeder Teilnehmer dieser Interaktion seine eigene Struktur zu

⁵⁷ Vgl. Reichertz, Jo (2009): Kommunikationsmacht. Was ist Kommunikation und was vermag sie? Und weshalb vermag sie das?, Wiesbaden, S. 129 ff.

⁵⁸ Watzlawick/ Beavin/ Jackson (2007), S. 56, Hervorhebung im Original.

⁵⁹ Vgl. ebd. S. 53 ff.

⁶⁰ Ebd. S. 54, Hervorhebung im Original.

⁶¹ Vgl. ebd. S. 54.

⁶² Vgl. ebd. S. 55 f.

⁶³ Vgl. ebd. S. 41.

⁶⁴ Ebd. S. 61, Hervorhebung im Original.

Grunde, welche Watzlawick in Anlehnung an Bateson und Jackson als „Interpunktion von Ereignisfolgen“⁶⁵ bezeichnet. Der Anfangspunkt, die Interpunktion, wird nicht mehr wahrgenommen und wird nur subjektiv gesetzt. So können Streitverursacher meist nicht mehr identifiziert werden.⁶⁶ Widersprüchliche Interpunktion von Ereignisfolgen können zu Konflikten führen, insbesondere wenn die Partner davon ausgehen, dass der jeweils andere die gleiche Informationsbasis hat und deshalb doch dieselben Schlussfolgerungen ziehen muss, wie man selbst.⁶⁷ Kommunikation ist immer fehlbar, weil die eigene Sichtweise nie völlig identisch übermittelt werden kann und somit immer nur ein Abbild des Originals bleibt.⁶⁸

4. *„Menschliche Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Modalitäten.“*⁶⁹ In der menschlichen Kommunikation gibt es zwei grundsätzlich verschiedene Arten, mit denen Objekte dargestellt werden und somit Gegenstand der Kommunikation sind. Einerseits lassen sie sich durch eine Analogie, also etwas dem Gegenstand ähnlichen, darstellen. Andererseits erfolgt dies mit einem abstrakten Namen bzw. einem Wort. Zwischen dem reinen Wort und dem beschriebenen Gegenstand gibt es meist keinerlei Beziehung. Das Wort Katze enthält nichts katzenartiges oder etwa einen Hinweis auf das Tier, das diesen Namen trägt. Dieser Aspekt der Kommunikation wird als digital bezeichnet.⁷⁰

In der analogen Kommunikation dagegen wird die Ähnlichkeitsbeziehung zu dem Gegenstand durch etwas Dingartiges gekennzeichnet. Watzlawick verdeutlicht den Unterschied zwischen digitaler und analoger Kommunikation unter anderem damit, dass man eine fremde Sprache zwar durch bloßes Zuhören nicht verstehen kann, man allerdings durch Beobachten von Gestik und Mimik, die in engem Zusammenhang mit dem Gesagten stehen, den Sinngehalt eines fremdsprachigen Dialogs erfassen kann.⁷¹ Beide Kommunikationsformen sind nur dem Menschen möglich. Eine Weitergabe und Erhaltung von Wissen über Generationen wurde nur durch die Entwicklung digitaler Kommunikation möglich. Zwischenmenschliche Beziehung ist dagegen hauptsächlich durch analoge Kommunikation geprägt. In Verbindung zum zweiten Axiom lässt sich

⁶⁵ Watzlawick/ Beavin/ Jackson (2007), S. 57.

⁶⁶ Vgl. ebd. S. 57 ff.

⁶⁷ Vgl. ebd. S. 92.

⁶⁸ Vgl. Reichertz (2009), S. 147.

⁶⁹ Watzlawick/ Beavin/ Jackson (2007), S. 68, Hervorhebung im Original.

⁷⁰ Vgl. ebd. S. 61 ff.

⁷¹ Vgl. ebd. S. 62 ff.

feststellen, dass sich digitale und analoge Kommunikation immer ergänzt, wobei der Inhaltsaspekt digitalen und der Beziehungsaspekt analogen Charakter hat.⁷²

5. „Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch oder komplementär, je nachdem, ob die Beziehung zwischen den Partnern auf Gleichheit oder Unterschiedlichkeit beruht.“⁷³ Beziehungen, die entweder auf Gleichheit oder auf Unterschiedlichkeit basieren, werden als symmetrische und komplementäre Interaktionen bezeichnet. Bei Gleichheit, also symmetrischer Beziehung, ergibt sich ein spiegelbildliches Verhalten der Kommunikationspartner. Dies verdeutlicht sich durch das Streben nach Gleichheit und Verminderung von Differenzen. In der Unterschiedlichkeit dagegen ergänzt sich das Verhalten der Partner gegenseitig. Bei diesen komplementären Interaktionen nimmt ein Partner immer eine übergeordnete Rolle ein, der andere befindet sich in der untergeordneten Position. Die Rollenverteilung findet häufig in gesellschaftlichen und kulturellen Zusammenhängen ihren Ursprung. Das hat allerdings nichts mit stark und schwach oder mit Unterdrückung zu tun. Komplementäre Kommunikation zwingt nichts auf, sondern setzt dem jeweiligen Verhalten ein bestimmtes Verhalten des Gegenübers voraus. Watzlawick ergänzt, dass die Kommunikationspartner hierbei nur auf das Wie des Verhaltens eingehen und nicht auf das Warum.⁷⁴

3.3 Kommunikationsquadrat nach Schulz von Thun

Ein sehr bildhaftes Modell, wie zwischenmenschliche Kommunikation abläuft, hat der Hamburger Psychologe Friedemann Schulz von Thun entwickelt, das Kommunikationsquadrat bzw. Vier-Seiten-Modell, auch Vier-Ohren-Modell genannt. Generell geht er davon aus, dass jede Nachricht vier Botschaften enthält, einen Sachinhalt, einen Beziehungsaspekt, den Appell sowie die Selbstoffenbarung des Senders. Schulz von Thun beschreibt damit die Anatomie einer Nachricht.⁷⁵ Im Grunde genommen ist menschliche Kommunikation sehr einfach. Es gibt einen Sender, der etwas mitteilen möchte und dazu sein Anliegen in einer Nachricht verschlüsselt. Der Empfänger wiederum entschlüsselt dieses Gebilde. Verständigung hat stattgefunden, wenn gesendete und empfangene Nachricht größtenteils übereinstimmen. Hin und wieder prüfen Sender und Empfänger die Qualität der Verständigung. Durch die Rückmeldung des

⁷² Vgl. Watzlawick/ Beavin/ Jackson (2007), S. 63 ff.

⁷³ Ebd. S. 70, Hervorhebung im Original.

⁷⁴ Vgl. ebd. S. 68 ff.

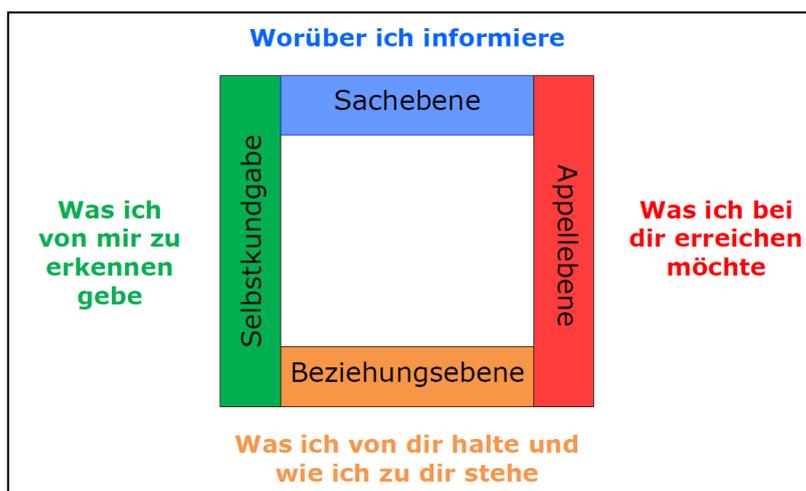
⁷⁵ Vgl. Schulz von Thun, Friedemann (2011): Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation, 49. Auflage, Reinbek bei Hamburg, S. 27 ff.

Empfängers, wie er die Nachricht verstanden hat, kann der Sender prüfen ob das Empfangene wie gewünscht angekommen ist. Dies nennt man auch Feedback.⁷⁶

Die Theorie von Schulz von Thun hat einen starken Praxisbezug, denn Sie hilft bei der Kernfrage, wie man sich anderen Menschen verständlich machen kann, ohne dass psychologisches Fachwissen nötig ist. Schulz von Thun greift dabei andere Kommunikationstheorien auf. Beispielsweise schrieb bereits Watzlawick davon, dass jede Kommunikation einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt hat.⁷⁷ Dieses Axiom findet sich in Schulz von Thuns Kommunikationsquadrat wieder. Dadurch, dass er es schafft, Kommunikationsabläufe sehr anschaulich und verständlich darzustellen, kann seine Theorie leicht angewandt werden und dazu dienen, störungsfreie Kommunikation zu fördern.

Jede Nachricht enthält, egal ob man will oder nicht, vier Elemente. Das bedeutet, dass jede Äußerung auf vier Ebenen gesendet und auch empfangen wird. Mit dem Kommunikationsquadrat kann jede Äußerung daraufhin analysiert werden.⁷⁸ In der folgenden Abbildung werden die vier Ebenen einer Botschaft dargestellt.

Abb. 5: Kommunikationsquadrat



Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an: Schulz von Thun 1981, S. 15.

⁷⁶ Vgl. Schulz von Thun (2011), S. 27.

⁷⁷ Vgl. Watzlawick/ Beavin/ Jackson (2007), S. 53.

⁷⁸ Vgl. Schulz von Thun (2011), S. 14 f.

Die Sachebene enthält Daten und Fakten, also den Sachverhalt, worüber der Sender objektiv informieren will. Das kann eine Tatsachenfeststellung oder eine Meinungsäußerung sein. Auf der Seite der Selbstkundgabe enthält jede Äußerung Hinweise darauf, wie es dem Sender bzw. dem Empfänger persönlich geht oder wofür er steht. Hier offenbart der Sender indirekt etwas über das eigene Befinden und die Stimmung. Über die Beziehungsseite ist zu erkennen, wie der Sender zum Empfänger steht und was er vom Gegenüber hält, zumindest in Bezug auf die Gesprächsgrundlage. Handlungsanweisungen, Wünsche und Ratschläge werden über die Appellebene gesendet und wahrgenommen.⁷⁹ Von diesen vier Ebenen ist ebenfalls die Interpretation des Empfängers abhängig. Gedankliche Fragestellungen des Empfängers könnten sein:⁸⁰

- Um was geht es? Wie ist der Sachverhalt? (Sachebene)
- Was das ist das für einer? (Selbstkundgabe)
- Wie redet der mit mir? Wen glaubt er vor sich zu haben? (Beziehungsebene)
- Was soll ich aufgrund der Mitteilung denken, fühlen, tun? (Appellebene)

Die Kombination dieser vier Seiten kann sich auf Sender- und Empfängerseite stark unterscheiden. Eine Nachricht kann also anders ankommen, als sie gemeint war. Für diese Empfangsfehler gibt es laut Schulz von Thun verschiedene Ursachen. Wenn Sender und Empfänger aus unterschiedlichen Sprachmilieus stammen, liegen Verständigungsfehler nahe. Sprachgewohnheiten unterschiedlicher Schichten und Subkulturen behindern die Verständigung auf der Sach- und Beziehungsebene.⁸¹ Darüber hinaus wirken drei Faktoren als Störquelle:

1. Selbstbild, das Selbstkonzept des Empfängers: Das eigene Selbstbild beeinflusst die Deutung des Empfängers. Bereits harmlose Botschaften bestätigen ein negatives Selbstbild des Empfängers. Dadurch entsteht ein Teufelskreis: Negative Erfahrungen bestätigen und stabilisieren dieses Selbstbild.⁸² Bei Vorliegen eines positiven Selbstbildes können Empfangsfehler geringer ausfallen.

2. Fremdbild, das Bild, was der Empfänger vom Sender hat: Hierbei geht es darum, dass Gemeinte im Geäußerten zu entdecken. Informationen zu Kleidung, Geschlecht, Alter und einiger Lebensäußerungen ergänzen das Bild. Diese wenigen Informationen

⁷⁹ Vgl. Schulz von Thun (2011), S. 14 f.

⁸⁰ Vgl. Allhoff/ Allhoff (2010), S. 148 f.

⁸¹ Vgl. Schulz von Thun (2011), S. 70 f.

⁸² Vgl. ebd. S. 71.

bringen den Sender in eine bestimmte Schublade. Die Zuordnung zu einer Schublade vervollständigt das Bild und liefert den Schlüssel für die Interpretation der empfangenen Nachrichten. Es entsteht Voreingenommenheit, das vorgefertigte Bild führt zu gelenkten Interpretationen, welche wiederum eine nicht wertfreie Reaktion zu Folge hat.⁸³

3. Wahrnehmung, Korrelierte Botschaften: Missverständnisse entstehen, wenn der Empfänger zwar die Nachricht korrekt empfängt, aber an die Kernbotschaft weitere Botschaften gekoppelt sind. Zum Beispiel kann in einer Aufforderung, etwas zu tun, als Kernbotschaft, ein Versäumnis-Vorwurf als weitere Botschaft ankommen. Bezogen auf das Modell der vier Seiten einer Nachricht, ist die Aufforderung zum Handeln der Appellebene und die korrelierende Botschaft des Versäumnisvorwurfs der Beziehungsebene zuzuordnen. Die gleiche Problematik entsteht, wenn negative Gefühle geäußert werden. Wurden diese negativen Gefühle durch den Empfänger ausgelöst, treten sie als Kernbotschaft auf der Selbstoffenbarungsseite, gekoppelt mit der Täterschaftzuweisung auf der Beziehungsseite, auf. Eine Metakommunikation wäre ein Lösungsansatz zu diesem Empfangsproblem. Der Sender erläutert also seine Gefühle verknüpft mit dem Äußerungsziel und schildert sie in einer Betrachtung der Situation von außen. Dies setzt natürlich die Bereitschaft des Empfängers voraus.⁸⁴

⁸³ Vgl. Schulz von Thun (2011), S. 71 f.

⁸⁴ Vgl. ebd. S. 72 ff.

4 Das Versicherungsprodukt

4.1 Besonderheiten des Produktes Versicherung

Grundsätzlich ist ein Produkt das Ergebnis der Produktion und dient der Befriedigung eines Bedarfs.⁸⁵ Der Produktbegriff umfasst alle produzierten materiellen und immateriellen Wirtschaftsgüter sowie Energieleistungen. Alle physisch anfassbaren Produkte, die gebraucht oder verbraucht werden können, sind materielle Sachgüter. Zu den immateriellen Wirtschaftsgütern zählen Dienstleistungen.⁸⁶ Versicherungsprodukte gehören als Finanzdienstleistung zur Produktart der Dienstleistungen.⁸⁷

Nach Kotler handelt es sich bei einem Produkt um alles, was auf einem Markt als Objekt der Aufmerksamkeit zum Kauf oder Verkauf angeboten wird.⁸⁸ In der Nutzenbetrachtung besteht ein Produkt aus drei Dimensionen: das Kernprodukt, das reale Produkt und das erweiterte Produkt. Die zentrale Produktleistung sowie den eigentlichen Produktnutzen erbringt das Kernprodukt. Die äußerliche qualitative Erscheinung, das Design und die Verpackung werden durch das reale Produkt beschrieben. Das erweiterte Produkt beschreibt sämtliche Kundenvorteile und Zusatzleistungen, wodurch eine Abgrenzung zur Konkurrenz erfolgen kann.⁸⁹

Übertragen auf das Versicherungsprodukt stellt die Versicherungsleistung im Versicherungsfall die zentrale Produktleistung dar. Eine Verpackung im eigentlichen Sinne gibt es nicht, jedoch kann die öffentliche und mediale Darstellung eines Produktes, als realer Produktteil angesehen werden. Im erweiterten Produkt finden sich Assistance- und besondere Serviceleistungen, die bei dem häufig schwer vergleichbaren Produkt Versicherung Kundenvorteile darstellen und Kaufargument sein können.⁹⁰ Diese auf die Versicherung übertragenden Produktdimensionen werden in der folgenden Abbildung beispielhaft dargestellt.

⁸⁵ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (Hrsg.) (o. J.): Produkt. Online verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/73950/produkt-v6.html>, zuletzt geprüft am 03.07.2014.

⁸⁶ Vgl. ebd.

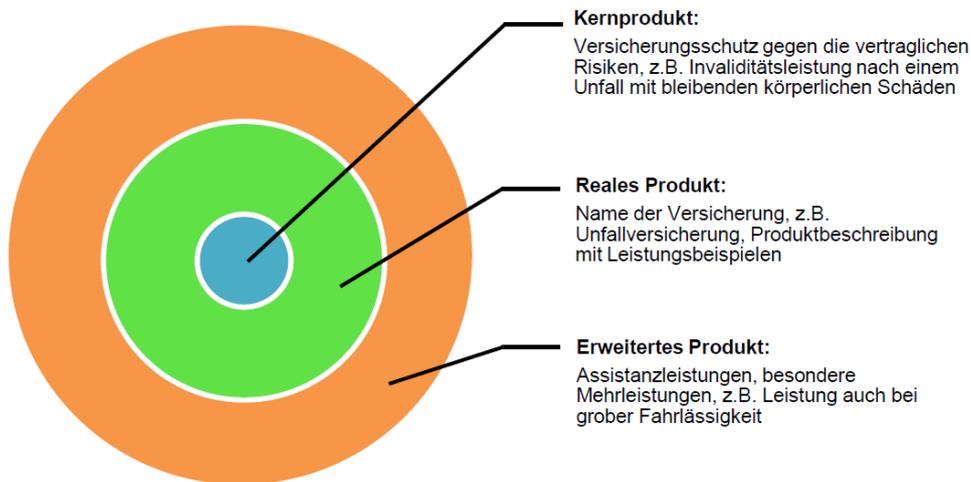
⁸⁷ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (Hrsg.) (o. J.): Finanzdienstleistungen. Online verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/finanzdienstleistungen.html>, zuletzt geprüft am 03.07.2014.

⁸⁸ Vgl. Kotler, Philip/ Schellhase, Ralf (2011): Grundlagen des Marketing, 5., aktualisierte Auflage, München, S. 587.

⁸⁹ Vgl. ebd. S. 587 ff.

⁹⁰ Vgl. Altenähr u. a. (2010), S. 5 f.

Abb. 6: Produktdimensionen



Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an: Kotler 2011, S. 588.

Versicherungsprodukte unterliegen den allgemeinen Besonderheiten einer Dienstleistung.⁹¹ Nach Kotler und Bliemel umfasst eine Dienstleistung „jede einem anderen angebotene Tätigkeit oder Leistung, die im Wesentlichen immaterieller Natur ist und keine direkten Besitz- oder Eigentumsveränderungen mit sich bringt“.⁹² Sachgüter können ohne Kundenbeteiligung hergestellt werden und bleiben bis zur Leistungsabgabe im Besitz des Produzenten. Im Gegensatz dazu zielt eine Dienstleistung immer auf eine Veränderung des beteiligten Kunden ab, der somit von Beginn an Teil der Leistungserstellung ist.⁹³ Dienstleistungen benötigen folglich im Erstellungsprozess die Einbringung der Kunden als externen Faktor. Beim Arzt wird der Mensch selbst benötigt, in der Finanzdienstleistung das Geld des Kunden, und bei einer Versicherung kommt ohne die individuellen Daten des Kunden kein Versicherungsvertrag zustande.⁹⁴ Für Kunden ist die Qualität von Dienstleistungen viel schwieriger einzuschätzen als bei Sachgütern. Somit ist das Kaufrisiko tendenziell größer als bei Konsumprodukten.⁹⁵

⁹¹ Vgl. Sutor (2010), S. 82.

⁹² Kotler, Philip/ Bliemel, Friedhelm (2006): Marketing-Management. Analyse, Planung und Verwirklichung, 10., überarbeitete und aktualisierte Auflage, München, S. 772.

⁹³ Vgl. Köhne, Thomas (2006): Marketing im strategischen Unternehmensnetzwerk. Erklärungsmodell und praktische Anwendung in der Versicherungswirtschaft, Wiesbaden, S. 301.

⁹⁴ Vgl. Homburg/ Krohmer (2012), S. 950.

⁹⁵ Vgl. ebd.

Ein Versicherungsprodukt ist eine besondere Dienstleistungsform. Im Gegensatz zu anderen Dienstleistungen hat das Versicherungsprodukt keinen sichtbaren oder erleb-
baren Gegenwert.⁹⁶ Das Wesen einer Versicherung besteht darin, finanzielle Risiken des Kunden als Versicherungsnehmer auf das Versicherungsunternehmen zu transfe-
rieren.⁹⁷ Der Kundennutzen entsteht durch Befriedigung von Sicherheitsbedürfnissen. Besonders typisch für Versicherungsprodukte ist die Ungewissheit, wann und in wel-
chem Umfang das versicherte Ereignis eintritt.⁹⁸ Deshalb besteht der Produktumfang einer Versicherung in einem Leistungsversprechen für ein zukünftiges, eventuell eintre-
tendes Ereignis. Ein Nutzen wird erst bei Eintritt des Versicherungsfalles sichtbar. Die-
se Ungewissheit, wann und ob überhaupt Leistungen in Anspruch genommen werden
können, erschwert für Kunden auch bei Versicherungen die Qualitätsbeurteilung.⁹⁹

Das Leistungsversprechen ergibt den gewünschten Versicherungsschutz, welcher für eine bestimmte Dauer gilt. Dieser Umfang wird durch einen Versicherungsvertrag rechtlich fixiert.¹⁰⁰ Im § 1 des Versicherungsvertragsgesetzes werden die vertragstypi-
schen Pflichten von Versicherer und Versicherungsnehmer folgendermaßen definiert:

„Der Versicherer verpflichtet sich mit dem Versicherungsvertrag, ein bestimmtes Risiko des Versicherungsnehmers oder eines Dritten durch eine Leistung abzusichern, die er bei Eintritt des vereinbarten Versicherungsfalles zu erbringen hat. Der Versicherungs-
nehmer ist verpflichtet, an den Versicherer die vereinbarte Zahlung (Prämie) zu leis-
ten.“¹⁰¹

Der gestiegene Wettbewerb wirkt ebenfalls auf die Gestaltung von Versicherungspro-
dukten. Bis zur Deregulierung des Versicherungsmarktes 1997 waren Versicherungs-
produkte weitgehend einheitlich und fast preisgleich, da diese von Verbänden

⁹⁶ Vgl. Altenähr u. a. (2010), S. 6.

⁹⁷ Vgl. Görgen, Frank (2002): Versicherungsmarketing, Stuttgart, S. 14.

⁹⁸ Vgl. ebd. S. 14.

⁹⁹ Vgl. Tscheulin, Dieter K. (Hrsg.) (2001): Branchenspezifisches Marketing. Grundlagen, Besonderheiten, Gemeinsamkeiten, Wiesbaden, S. 84 ff.

¹⁰⁰ Vgl. Puschmann, Karl-Heinz (2003): Praxis des Versicherungsmarketings. Marketinglösungen für An-
bieter und Vermittler der Vorsorgebranche als Teil eines ganzheitlichen Marktmanagements mit besonde-
rer Vertiefung des Versicherungswesens, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Karlsruhe,
S. 14.

¹⁰¹ Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (2008): Versicherungsvertragsgesetz. VVG.
Online verfügbar unter http://www.gesetze-im-internet.de/vvg_2008/BJNR263110007.html, zuletzt geprüft
am 03.07.2014.

standardisiert festgelegt wurden.¹⁰² Nach der Liberalisierung stieg der Wettbewerb. Versicherungsunternehmen kreierte eigene Produkte und kalkulierten selbst Preis und Risiko. Dies führte zu vielfältigeren und individuelleren Versicherungsprodukten. Die Bedarfsorientierung nahm dadurch zu, brachte aber auch eine gewisse Unübersichtlichkeit für Kunden mit sich.¹⁰³

Das problembehaftete Image der Versicherungsbranche stellt eine zusätzliche Herausforderung an den Versicherungsvertrieb dar. Der im Ursprung gemeinnützige Charakter einer Versicherung wurde durch das Prinzip der Gewinnmaximierung seitens der Versicherungsunternehmen verdrängt.¹⁰⁴

4.2 Besonderheiten im Verkauf

Ausgehend vom Dienstleistungscharakter ergeben sich Besonderheiten des Produktes Versicherung im Verkaufsprozess. Eine Versicherung ist unsichtbar und nicht greifbar. Aus dem Produktbesitz ergibt sich für Kunden kein Prestigenutzen. Im Gegenteil dazu ist sogar ein Massenbesitz für den kollektiven Risikoausgleich notwendig.¹⁰⁵ Der Nutzen ist abstrakt und meist mit negativen Assoziationen, wie Gefahren und Risiken, verbunden.¹⁰⁶ Leistungen sind im Kaufmoment nicht vorhanden, sondern beziehen sich auf einen theoretischen Zukunftsbedarf. Dieser Bedarf ist Kunden meist nicht bewusst und muss erst durch Vermittler aktiv kommuniziert werden.¹⁰⁷

Für den Verkauf von Versicherungen bestehen weitere Herausforderungen. Aufgrund umfangreicher und komplexer Vertragsinhalte ergibt sich generell ein hoher Erklärungsbedarf.¹⁰⁸ Langfristige vertragliche Bindungen, z.B. bei Rentenversicherungen, erschweren die Kundenentscheidung auf der einen Seite und erfordern eine langfristige Serviceverpflichtung auf der Seite des Vermittlers.¹⁰⁹ Obwohl der Versicherungsbe-

¹⁰² Vgl. Emrich, Christin (2010): Multichannel-Management. Ein strategisches Unternehmensführungskonzept. In: Zerres, Michael P./ Reich, Michael (Hrsg.): Handbuch Versicherungsmarketing, Heidelberg u. a., S. 162 f.

¹⁰³ Vgl. Emrich (2010), S. 163 ff.

¹⁰⁴ Vgl. Brajak, Robert/ De Marco, Nicolai (2010): Besonderheiten und Systematisierung von Versicherungsleistungen. In: Zerres, Michael P./ Reich, Michael (Hrsg.): Handbuch Versicherungsmarketing, Heidelberg u. a., S. 47.

¹⁰⁵ Vgl. Köhne (2006), S. 304.

¹⁰⁶ Vgl. ebd.

¹⁰⁷ Vgl. ebd.

¹⁰⁸ Vgl. Puschmann (2003), S. 14.

¹⁰⁹ Vgl. ebd. S. 15.

darf häufig objektiv gegeben ist, haben die meisten Versicherungsnehmer sehr geringe Vorstellungen von Ihrem individuellen Bedarf.¹¹⁰ Ein Versicherungsprodukt verkauft sich meist nicht von allein, auch weil es kein selbstwerbendes Gut darstellt. Folglich stellt die vergleichsweise geringe Konsumneigung der Kunden eine Herausforderung für die Kommunikation im Versicherungsvertrieb dar.¹¹¹

Die Besonderheiten des Versicherungsproduktes sind grundsätzlich nicht verkaufsfördernd.¹¹² Die Immaterialität, eine hohe Erklärungsbedürftigkeit, das schlechte Branchenimage sowie das allgemein schlechte Image des Versicherungsproduktes führen häufig zu hohen Kaufwiderständen.¹¹³ Eine beziehungsorientierte Kommunikation ist die Grundlage, um diese abzubauen. Ziel dabei ist die Gewinnung von Vertrauen und der Aufbau eines positiven Images.¹¹⁴

Aus den genannten Punkten ergeben sich besondere Anforderungen an die handelnden Personen. Im Versicherungsvertrieb werden qualifizierte und kommunikative Vermittler benötigt, die zuerst eine genaue Analyse der Kundensituation durchführen, um den Versicherungsbedarf individuell und risikogerecht zu ermitteln.¹¹⁵ Anschließend müssen die in Frage kommenden Produkte verständlich erläutert werden. Damit ein Kunde ein komplexes Versicherungsprodukt kauft, bedarf es einer hohen Vertriebsaktivität, um die Abstraktheit von Versicherungen für Kunden zu reduzieren.¹¹⁶ Eine Besonderheit im Verkauf der Versicherungsdienstleistung ist die notwendige Mitwirkung des Kunden im Verkaufsprozess. Ohne Informationen zur versicherten Person oder der zu versichernden Sache kann kein Versicherungsvertrag vermittelt werden.¹¹⁷ Erkennbar ist, dass der Vertrieb von Versicherungsprodukten einen intensiven und sehr persönlichen Dialog zwischen Vermittler und Kunde erfordert. Dies lässt den Schluss zu, dass das richtige Verhältnis zwischen sachlicher und beziehungsorientierter Kommunikation erfolgsentscheidend sein kann.

¹¹⁰ Vgl. ebd. S. 15 f.

¹¹¹ Vgl. Köhne (2006), S. 304.

¹¹² Vgl. Puschmann (2003), S. 16.

¹¹³ Vgl. Brajak/ De Marco (2010), S. 50 f.

¹¹⁴ Vgl. ebd. S. 50 f.

¹¹⁵ Vgl. Altenähr u. a. (2010), S. 6.

¹¹⁶ Vgl. ebd. S. 6.

¹¹⁷ Vgl. Schulenburg, Johann-Matthias (2005): Versicherungsökonomik. Ein Leitfaden für Studium und Praxis, Karlsruhe, S. 547 f.

5 Geltung der Kommunikationsmodelle im Versicherungsvertrieb

5.1 Sachebene und Beziehungsebene als gemeinsames Element

Bei den in Kapitel 3 untersuchten Kommunikationsmodellen lassen sich Gemeinsamkeiten feststellen, die nun mit der Kommunikation im Versicherungsvertrieb abgeglichen werden. Jede zwischenmenschliche Kommunikation hat eine Sachebene und eine Beziehungsebene. Freud schreibt von einem sichtbaren, sachlichen Teil der Kommunikation und einem wesentlich größeren unsichtbaren Teil, welcher Gefühle, Emotionen und Bedürfnisse enthält. Der sichtbare Informationsteil widerspiegelt die Inhaltsebene, der unsichtbare Kommunikationsinhalt spricht die Beziehungsebene an.¹¹⁸ Da zwischenmenschliche Kommunikation auch im Versicherungsvertrieb stattfindet, kann in Analogie zum Freudschen Modell davon ausgegangen werden, dass es auch hier bewusste und unbewusste Teile der Kommunikation gibt, die folglich Verhalten beeinflussen.¹¹⁹ Dies findet sich auch in Watzlawicks zweitem Axiom wieder. Nach diesem beinhaltet jede Kommunikation neben dem Inhalt auch Hinweise auf die Beziehung zueinander.¹²⁰ Da die Beziehungsebene, wie in allen drei Modellen beschrieben, der Sachebene übergeordnet ist, wird die Qualität des Gesprächsinhaltes vom Verhältnis zwischen Vermittler und Kunde wesentlich beeinflusst. Ist die Beziehung intakt, hat dies kaum Einfluss auf die Wahrnehmung des Inhaltes. Ein gestörtes Beziehungsverhältnis dagegen führt schnell zu Interpretationen und Missverständnissen, unabhängig davon wie gut die sachliche Argumentation stattfindet.¹²¹ Die besondere Parallele hier ist, dass ein Versicherungskunde, der gegenüber dem Versicherungsprodukt oder dem Vermittler voreingenommen ist, die inhaltlichen Botschaften womöglich wertend aufnimmt.

In diesem Zusammenhang spielt das gegenseitige Rollenverständnis nach Watzlawicks fünftem Axiom ebenfalls eine Rolle. Im Gegensatz zur symmetrischen Kommunikation, die beispielsweise zwischen zwei ähnlich informierten Versicherungskunden stattfinden könnte, entsteht zwischen Versicherungsvermittler und Kunde eine

¹¹⁸ Vgl. Nitzschke (2010), S. 47 f.

¹¹⁹ Vgl. Allhoff/ Allhoff (2010), S. 147.

¹²⁰ Vgl. Watzlawick/ Beavin/ Jackson (2007), S. 53 f.

¹²¹ Vgl. Rosner (2012), S. 23 ff.

komplementäre Gesprächssituation. In Anlehnung an Watzlawick sollen sich beide durch ihre unterschiedlichen Rollen ergänzen.¹²² Hier kann es zwei verschiedene Verteilungen geben. Der Vermittler kann die übergeordnete Rolle einnehmen, weil er mit fachlichem Wissen dem Kunden überlegen ist und als wichtiger Ratgeber angesehen wird. Hier will der Kunde etwas von ihm. In einer anderen Betrachtung kann auch der Kunde die übergeordnete Rolle einnehmen, da er ja derjenige ist, um den der Versicherungsvermittler wirbt und von dem das Gelingen des Gespräches durch seinen Kauf abhängt. Hier will der Vermittler etwas vom Kunden. Es hängt von der Betrachtungsweise der Gesprächspartner ab, wer welche Rolle einnimmt.¹²³ Hier spielt das Verhältnis von Sachinformation und Beziehungsebene eine Rolle. Wird der Vermittler als Ratgeber wahrgenommen, interessieren den Kunden die Sachinformationen. Genug Vertrauen für einen Vertragsabschluss kann erst durch eine hergestellte Beziehungsebene entstehen.

Zu Schwierigkeiten sprachlicher Kommunikation im Versicherungsvertrieb finden sich Analogien bei Schulz von Thun wieder. Auch er kennt Sach- und Beziehungsebene, teilt aber Botschaften in vier Teilbotschaften auf, wobei er Lösungsansätze für erfolgreiche Kommunikation liefert.¹²⁴ Je nachdem wie Kunde und Vermittler zueinander stehen, können Informationen richtig oder völlig missverstanden werden. Eine wohlüberlegte Gesprächsstrukturierung kann hier dem Versicherungsvermittler das Verstehen und Verstandenwerden durchaus erleichtern.¹²⁵

5.2 Persönlichkeit des Verkäufers

5.2.1 Gesetzliche Rahmenbedingungen

Auch gesetzliche Rahmenbedingungen haben im Versicherungsvertrieb Einfluss auf die Art der Kommunikation. Seit dem 22. Mai 2007 gilt in Deutschland ein neues Versicherungsvermittlerrecht, welches tiefgreifenden Einfluss auf die Art und Weise der Versicherungsvermittlung hat sowie gesteigerte Anforderungen an Vermittler stellt.¹²⁶ Das Gesetz zur Neuregelung des Versicherungsvermittlerrechts, was am 19. Dezember

¹²² Vgl. Watzlawick/ Beavin/ Jackson (2007), S. 68 ff.

¹²³ Vgl. ebd. S. 70.

¹²⁴ Vgl. Schulz von Thun (2011), S. 27 ff.

¹²⁵ Vgl. Allhoff/ Allhoff (2010), S. 148 ff.

¹²⁶ Vgl. Schwarzbach, Christoph u. a. (2011): Auswirkungen der EU-Vermittlerrichtlinie auf die deutsche Vermittlerlandschaft, Hannover, S. 369.

2006 vom deutschen Bundestag beschlossen wurde,¹²⁷ setzt die Richtlinie 2002/92/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 09. Dezember 2002 um.¹²⁸

Bis 2007 bestand der deutsche Versicherungsvertrieb zum Großteil aus selbständigen, aber an eine Versicherungsgesellschaft gebundenen Versicherungsvertretern. Auch viele nebenberufliche Vermittler waren am Markt zu finden. Unabhängige Versicherungsmakler spielten eine untergeordnete Rolle.¹²⁹ Der Marktzugang war insoweit einfach, dass ohne Vorweisen einer Qualifikation ein Gewerbe zur Versicherungsvermittlung angemeldet werden konnte.¹³⁰ Es gab zwar Verbraucherschutzrechtliche Regelungen, allerdings ohne Vorgaben zur Beachtung des Kundenbedarfs und seiner finanziellen Möglichkeiten.¹³¹

Die EU-Vermittlerrichtlinie und die darauf folgenden Gesetze und Verordnungen sollten zum Verbraucherschutz beitragen und haben ganz klar die Position der Kunden gestärkt, was wiederum die Kommunikation im Versicherungsvertrieb grundlegend beeinflusst.¹³² Die Neuregelungen legen grundsätzliche Mindestanforderungen an Versicherungsvermittler fest und definieren Pflichten, die vor und während einer Vertragsvermittlung zu erfüllen sind.¹³³ Die gewerbsmäßige Versicherungsvermittlung ist seit 2007 gemäß § 34 d der Gewerbeordnung (GewO) erlaubnispflichtig und mit einer notwendigen Registrierung bei der zuständigen Industrie- und Handelskammer (IHK) verbunden. Voraussetzung hierfür ist der Nachweis einer Sachkunde, persönlicher Zuverlässigkeit, geordneter Vermögensverhältnisse sowie einer Berufshaftpflichtversicherung.¹³⁴

¹²⁷ Vgl. Deutscher Bundestag (2007): Gesetz zur Neuregelung des Vermittlerrechts. VersVermG, vom 19.12.2006. Fundstelle: BGBl I 2006, 3232. Online verfügbar unter <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Gesetz/gesetz-zur-neuregelung-des-versicherungsvermittlerrechts-stand-dezember-2006,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf>, zuletzt geprüft am 15.06.2014.

¹²⁸ Vgl. Das Europäische Parlament und der Rat der europäischen Union (2002): Richtlinie 2002/92/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 9. Dezember 2002 über Versicherungsvermittlung. Fundstelle: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften. Online verfügbar unter http://www.frankfurt-main.ihk.de/imperia/md/content/pdf/starhilfe_foerderung/VVR_EU_Richtlinie.pdf, zuletzt geprüft am 15.06.2014.

¹²⁹ Vgl. Beenken, Matthias/ Sandkühler, Hans-Ludger (2007): Das neue Versicherungsvermittlergesetz. Die Umsetzung der EU-Versicherungsvermittlerrichtlinie, München, S. 11 f.

¹³⁰ Vgl. ebd. S. 11 ff.

¹³¹ Vgl. Beenken/ Sandkühler (2007), S. 14.

¹³² Vgl. Schwarzbach u. a. (2011), S. 371.

¹³³ Vgl. ebd.

¹³⁴ Vgl. Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (2007): Gewerbeordnung. § 34 d GewO. Online verfügbar unter http://www.gesetze-im-internet.de/gewo/_34d.html, zuletzt geprüft am 03.07.2014.

Im Prozess der Versicherungsvermittlung gelten Informationspflichten sowie Vorschriften zur Beratung und Dokumentation dieser Beratung. Nach § 1 der VVG-Informationspflichtenverordnung (VVG-InfoV) müssen dem Versicherungsnehmer seit 2008 sämtliche Versicherungsbedingungen einschließlich aller vertragsrelevanten Merkmale wie Art, Umfang und Fälligkeit der Leistung, Laufzeit, Kündigungsfristen etc. vor Vertragsabschluss ausgehändigt werden. Gleichzeitig ist über das Widerrufsrecht sowie über die jeweilige Höhe der Abschluss- und Vertriebskosten zu informieren.¹³⁵ Des Weiteren ist in § 6 VVG ebenfalls seit 2008 vorgeschrieben, in welcher Art und Weise die Beratung eines Versicherungsnehmers zu erfolgen hat. So muss der Kundenbedarf zuerst genau analysiert werden worauf eine produktspezifische Beratung zu erfolgen hat. Die folgende Versicherungsempfehlung muss vor Vertragsabschluss begründet werden. Alle diese Punkte sind detailliert und schriftlich zu dokumentieren.¹³⁶ Damit schreibt der Gesetzgeber Kommunikationsinhalte und deren Umfang vor.

Auf eine vollumfängliche Darstellung gesetzlicher Regelungen wird in dieser Arbeit verzichtet. Die Erwähnung der Thematik soll nur die Einflüsse auf das Vermittler-Kunden-Verhältnis und die damit verbundene Anforderung an die Kommunikation zwischen Vermittler und Kunde hinweisen.

Nicht nur durch Gesetzgeber wurden Regelungen geschaffen. auch die Versicherungsbranche selbst verpflichtet sich seit 2010 durch einen freiwilligen Kodex zu kundenorientierten Verhaltensmaßstäben. Dieser vom Gesamtverband der deutschen Versicherungswirtschaft e.V. (GDV) erarbeitete Verhaltenskodex für den Vertrieb von Versicherungsprodukten wurde am 14. November 2012 überarbeitet und beinhaltet Vorgaben zur kundenorientierten Beratung, sowohl vor als auch nach Vertragsabschluss, sowie die Verpflichtung zu klarer und verständlicher Information über die zu erwartenden Versicherungsleistungen. Von den Vermittlern wird neben einer hohen Qualifikation auch persönliche Zuverlässigkeit und guter Leumund erwartet.¹³⁷

¹³⁵ Vgl. Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (2008): Verordnung über Informationspflichten bei Versicherungsverträgen. VVG-InfoV. Online verfügbar unter <http://www.gesetze-im-internet.de/vvg-infov/BJNR300400007.html>, zuletzt geprüft am 03.07.2014.

¹³⁶ Vgl. Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (2008): Versicherungsvertragsgesetz. VVG. Online verfügbar unter http://www.gesetze-im-internet.de/vvg_2008/BJNR263110007.html, zuletzt geprüft am 03.07.2014.

¹³⁷ Vgl. Gesamtverbandes der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. (Hrsg.) (2012): Verhaltenskodex des Gesamtverbandes der Deutschen Versicherungswirtschaft für den Vertrieb von Versicherungsprodukten. Online verfügbar unter <http://www.gdv.de/wp-content/uploads/2012/11/GDV-Verhaltenskodex-Vertrieb-2012n.pdf>, zuletzt geprüft am 14.06.2014.

In Bezug auf die beschriebenen Kommunikationsmodelle lässt sich feststellen, dass die aktuell geltenden gesetzlichen Rahmenbedingungen einen wesentlichen Einfluss auf die Kommunikation zwischen Versicherungsvermittler und Kunde haben. Die Herausforderungen für Vermittler bestehen darin, dass der Gesetzgeber eine stärkere Kommunikation auf sachlicher Ebene verlangt. Während die wissenschaftlichen Kommunikationsmodelle die Beziehungsebene vor die Sachebene stellen, messen gesetzliche Rahmenbedingungen dem Inhaltsaspekt im Versicherungsvertrieb einen immer größeren Stellenwert bei. Ein Vermittler muss nun umfangreicher informieren als vielleicht für den Aufbau einer Kundenbeziehung nötig wäre. Dabei ist fraglich, ob eine größere Informationsmenge zwangsläufig die Beratungsqualität verbessert, wie Verbraucherschutzrechtlich vorgesehen.

5.2.2 Kompetenzen und Fähigkeiten

Ein guter Verkäufer muss von sich und seinem Produkt überzeugt sein, sowie vielfältige verkäuferische Kompetenzen besitzen.¹³⁸ Neben Fachkompetenz und Methodenkompetenz spielen Sozialkompetenz sowie Selbst- bzw. Persönlichkeitskompetenz eine große Rolle.¹³⁹ Fachkompetenz beschreibt die Kenntnis über Produkte, Kunden sowie den Markt. Methodenkompetenz umfasst die Fähigkeit Aufgaben und Probleme zielgerichtet zu bearbeiten. Dazu gehört bei einem Verkäufer auch das Beherrschen von Gesprächstechniken. Kommunikationsfähigkeit und die zwischenmenschliche Fähigkeit sich in andere Menschen hineinversetzen zu können, bezeichnet man als soziale Kompetenz. Disziplin, persönliche Einstellung sowie Eigeninitiative widerspiegeln die Persönlichkeits- bzw. Selbstkompetenz.¹⁴⁰

Der Aufbau einer vertrauensvollen Kundenbeziehung durch authentisches Vorgehen ist von zentraler Bedeutung.¹⁴¹ Der amerikanische Psychologe Carl Rogers bezeichnet die Qualität der zwischenmenschlichen Beziehung als wichtigsten Erfolgsfaktor für beratende Berufe.¹⁴² Rogers untersuchte notwendige, beziehungsförderliche Grundhaltungen aus therapeutischer Sicht. Diese sind auf den Versicherungsvermittler als Berater

¹³⁸ Vgl. Seßler, Helmut (2013): Punkten mit Persönlichkeit und emotionalem Beziehungsaufbau. Online verfügbar unter http://www.intem.de/publikationen/presse/2013/punkten_mit_persoenlichkeit.pdf, zuletzt geprüft am 08.06.2014.

¹³⁹ Vgl. Menthe, Tomas/ Sieg, Manfred (2013): Kundennutzen: die Anwendung im Verkaufsgespräch. So verhandeln Sie wert- und nutzenorientiert, Wiesbaden, S. 2.

¹⁴⁰ Vgl. ebd. S. 2 ff.

¹⁴¹ Vgl. Seßler (2013)

¹⁴² Vgl. Rogers, Carl R. (2013): Therapeut und Klient. Grundlagen der Gesprächspsychotherapie, 22. Auflage, Frankfurt am Main, S. 211.

durchaus übertragbar. In der Analogie zu Rogers benötigt ein guter Berater als Beziehungsmanager drei soziale Kompetenzen: Kongruenz, Empathie und Akzeptanz. Unter Kongruenz – als wichtigste Grundhaltung – wird die persönliche Authentizität des Beraters verstanden. Dabei werden idealerweise positive und negative Gefühle offen und unverfälscht gezeigt und geäußert. Der Berater zeigt sich als Mensch auf Augenhöhe ohne Fassade. Diese Aufrichtigkeit und Transparenz dient als Grundlage für eine Vertrauensbildung. Persönliche Kongruenz kann nicht gespielt, sondern nur gelebt werden. Sie setzt eine starke Persönlichkeit des Beraters voraus.¹⁴³ Empathie meint die Fähigkeit, ein einführendes Verstehen für die Situation von Versicherungskunden zu besitzen. Durch ein nichtwertendes Eingehen auf die Befindlichkeiten kann ein echtes Verständnis für die Sichtweise des Kunden entstehen. Werden Motive, Werte und Bedürfnisse der Kunden so verinnerlicht als wären es die des Beraters, kann von ausgeprägtem Einfühlungsvermögen gesprochen werden.¹⁴⁴ Akzeptanz, die dritte Grundhaltung eines beziehungsorientierten Beraters, umfasst den Bereich der Wertschätzung. Die Einstellung des Beraters ist hierbei durch bedingungsfreie, positive Zuwendung gegenüber dem Kunden gekennzeichnet. Das verlangt eine offene Bereitschaft, keinerlei Schablonen anzuwenden und die Einzigartigkeit des einzelnen Kunden zu akzeptieren.¹⁴⁵ Diese Ansätze verdeutlichen die Wichtigkeit der Persönlichkeit eines Vermittlers als wesentliche Säule einer gelingenden Kommunikation.

Ein Verkäufer kann eine Kaufentscheidung mit seiner Persönlichkeit maßgeblich beeinflussen.¹⁴⁶ Kaufentscheidungen hängen zu 51 % von der vertrauensvollen Ausstrahlung der Verkäuferpersönlichkeit ab.¹⁴⁷ Persönliche Ausstrahlung kann nicht einfach adaptiert werden, sondern wird wesentlich von innerer Einstellung bestimmt. Dieses durch Denkstrukturen automatisierte Verhalten ist oft rein emotional wahrnehmbar. Unsicherheit ist so wortlos spürbar.¹⁴⁸ Ein erster Eindruck entsteht bereits durch das äußerliche Auftreten. Das Gesamtaufreten eines Verkäufers ist unmittelbar von internen und externen Eigenschaften abhängig. Interne Eigenschaften entsprechen der Haltung, wozu Charakter und das Wesen einer Person gehören. Äußere Eigenschaften, das Verhalten, werden durch die innere Haltung gesteuert. Charakter und

¹⁴³ Vgl. Rogers (2013), S. 213 ff.

¹⁴⁴ Vgl. ebd. S. 216 ff.

¹⁴⁵ Vgl. ebd. S. 218 ff.

¹⁴⁶ Vgl. Menthe/ Sieg (2013), S. 42.

¹⁴⁷ Lasko, Wolf W. (2012): Professionelle Neukundengewinnung. Die Erfolgsstrategien kreativer Verkäufer, 4., durchgesehene Auflage, Wiesbaden, S. 141.

¹⁴⁸ Vgl. ebd. S. 141.

persönliche Einstellung bestimmen folglich Mimik, Gestik und auch das Outfit.¹⁴⁹ Interne und externe Eigenschaften sollten weitgehend deckungsgleich sein, damit nach dem ersten Eindruck auch eine dauerhaft authentische Wirkung entstehen kann.¹⁵⁰

Ein Verkäufer will auf das Verhalten des Kunden wirken. Dafür muss er für optimale Verkaufsverhandlungen die kommunikationsrelevanten Einzelfaktoren kennen. Diese unterteilen sich in sprachliche und nichtsprachliche Impulse. Im Bereich der sprachlichen Kommunikation lässt sich die Verständlichkeit von Texten durch kurze, einfache Sätze, die in einen logischen Zusammenhang gebracht werden, verbessern. Die Beschränkung der Informationsmenge auf das Wesentliche sowie eine abwechslungsreiche, interessante und humorvolle Darstellung setzen weitere sprachliche Impulse.¹⁵¹ Nichtsprachliche Kommunikationselemente wie Mimik, Gestik, Kleidung, das Umfeld oder die Gestaltung des Verkaufsobjektes selbst, spielen für die Kaufentscheidung ebenfalls eine signifikante Rolle.¹⁵² Die Wirksamkeit beider Signalarten, sprachlich und nichtsprachlich, hängt von der passenden Kombination ab. Das bedeutet zum Beispiel, dass Körperhaltung und Aussage widerspruchsfrei sein sollten.¹⁵³

5.2.3 Beraten und Verkaufen

Gibt es eine Abgrenzung zwischen Beraten und Verkaufen? Die Wissenschaft macht hier deutliche Unterscheidungen. Laut Allhoff informiert ein Berater und hilft dem Rat-suchenden bei der Problemlösung. Im Beratungsgespräch hat sich nondirektives Gesprächsverhalten bewährt.¹⁵⁴ Die nondirektive Methodik ist geprägt von aktivem Zuhören und Paraphrasieren der Partneräußerung. Dabei wird die Gefühlsebene angesprochen, was eine beziehungsorientierte Kommunikation erkennen lässt. Problemsicht und Vorstellungen des Kunden werden im Beratungsgespräch ausführlich erfragt und vollständig akzeptiert.¹⁵⁵

Grundlegendes Ziel des Verkaufsgesprächs ist der Vertragsabschluss. Zu diesem Zweck erfolgt eine strategische und erfolgsorientierte Beeinflussung des Kunden mit

¹⁴⁹ Vgl. Rössel, Heiko (2011): Mehr Erfolg durch professionellen Service. Servicearchitektur als Schlüssel für Wachstum und Kundenzufriedenheit, Wiesbaden, S. 149 ff.

¹⁵⁰ Vgl. Rössel (2011), S. 151.

¹⁵¹ Vgl. Bänisch, Axel (2013): Verkaufspsychologie und Verkaufstechnik, 9., überarbeitete Auflage, München, S. 3.

¹⁵² Vgl. ebd. S. 3 f.

¹⁵³ Vgl. ebd. S. 4.

¹⁵⁴ Vgl. Allhoff/ Allhoff (2010), S. 206.

¹⁵⁵ Vgl. ebd. S. 178 ff.

dem Ziel der Veränderung von Meinungen und Einstellungen sowie die Veranlassung zu einem bestimmten Verhalten.¹⁵⁶ Ein Verkaufsgespräch ist daher meist klar strukturiert und lässt dem Kunden im Gegensatz zum Beratungsgespräch nur Spielräume innerhalb der strukturierten Systematik. Diese untergliedert sich laut Alhoff in sechs Phasen, die in folgender Tabelle dargestellt werden.¹⁵⁷

Tabelle 1: Phasen im Verkaufsgespräch

1. Kontaktphase	- Kontakt aufbauen (auch bereits im Vorfeld) - Kennenlernen, Vertrauen entwickeln
2. Informationen einholen	- Wünsche, Bedürfnisse, Vorstellungen des Kunden erfragen - je genauer, desto besser (wichtigste Phase)
3. Darstellung des Angebotes	- Produktpräsentation - an Bedürfnisse ausgerichtete Nutzendarstellung
4. Argumentationsphase	- Vorteilsdarstellung - zielgerichtete Argumentation
5. Bedenken, Widersprüche bearbeiten	- abschlussorientierte Einwandbehandlung - Ausräumen von Widersprüchen
6. Abschlussphase	- Angebot konkretisieren - Vertragsabschluss, Folgetermin oder kein Abschluss

Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an: Alhoff 2010, S. 204 f.

Die Merkmale von Beratungs- und Verkaufsgesprächen finden im Versicherungsvertrieb in Mischformen Anwendung. Je nach Gewichtung kann von Produktverkauf und Beratungsverkauf gesprochen werden.¹⁵⁸ Beim Produktverkauf stehen die Produktkenntnis und die Präsentation der Vorteile im Vordergrund. Ein guter und geschulter Produktverkäufer verkauft die positiven Auswirkungen und das Produkt nur als Mittel zum Zweck. Er verkauft anstatt einer Rentenversicherung den Nutzen, nämlich genügend Geld im Alter.¹⁵⁹ Im Beratungsverkauf geht es um die Kunst zu Beraten ohne Ratschläge zu erteilen. Dazu wird zuerst die persönliche Situation des Kunden analysiert sowie Ziele und Wünsche erfragt. Durch einen Frage-Antwort-Dialog wird gemeinsam mit dem Kunden eine passende Lösung erarbeitet. Der Berater hilft mit

¹⁵⁶ Vgl. Wate, Lothar (2004): Kommunikation und kommunikatives Handeln. Grundlagen, Entwicklungslinien und Perspektiven, Berlin, S. 68.

¹⁵⁷ Vgl. Alhoff/ Alhoff (2010), S. 204 f.

¹⁵⁸ Vgl. Becker, Peter (2011): Professioneller Verkauf mit erfolgreichen Beziehungen. Kundenbindungsmanagement für Finanzdienstleister, Wiesbaden, S. 17.

¹⁵⁹ Vgl. ebd.

Informationen bei der Entscheidungsfindung.¹⁶⁰ Zusammenfassend kann aus diesen Erkenntnissen geschlussfolgert werden, dass sich die Kommunikation beim Produktverkauf stark auf das Produkt und die Sachebene konzentriert. Beim Beratungsverkauf dagegen steht die Kundenbeziehung stärker im Focus.

5.3 Persönlichkeit des Kunden

5.3.1 Gesellschaftliche Rahmenbedingungen

Während die Weltbevölkerung insgesamt wächst, sinkt sie in Industrieländern, wie der Bundesrepublik Deutschland.¹⁶¹ Durch sinkende Geburtenraten und steigende Lebenserwartung schrumpft und altert die Gesellschaft, wie das statistische Bundesamt feststellt. Bis zum Jahr 2030 wird demnach die Zahl der Bundesbürger auf ca. 77 Millionen sinken. Das sind 5 Millionen bzw. 5,7% weniger als noch 2008. Viel stärker wird sich die Bevölkerungsstruktur ändern. Im Jahr 2030 werden nur noch 12,9 Millionen Kinder und Jugendliche unter 20 Jahren in Deutschland leben. Das ist ein Rückgang um 17% im Vergleich zu 2008 mit 15,6 Millionen. Bei Menschen im erwerbsfähigen Alter – zwischen 20 und 65 Jahren – wird eine Reduzierung um 7,5 Millionen bzw. um 15% erwartet. Dagegen wird der Anteil der Menschen, die älter sind als 65 Jahre bis 2030 auf 22,3 Millionen ansteigen. Das sind 33% mehr als 2008, wo deren Anzahl noch 16,7 Millionen betrug.¹⁶² Ein Grund für diese Entwicklung ist die Tatsache, dass in Deutschland seit 1972 mehr Sterbefälle als Geburten zu verzeichnen sind.¹⁶³ Die folgende Abbildung verdeutlicht die Altersgruppenverteilung in Deutschland zum 31.12.2012.

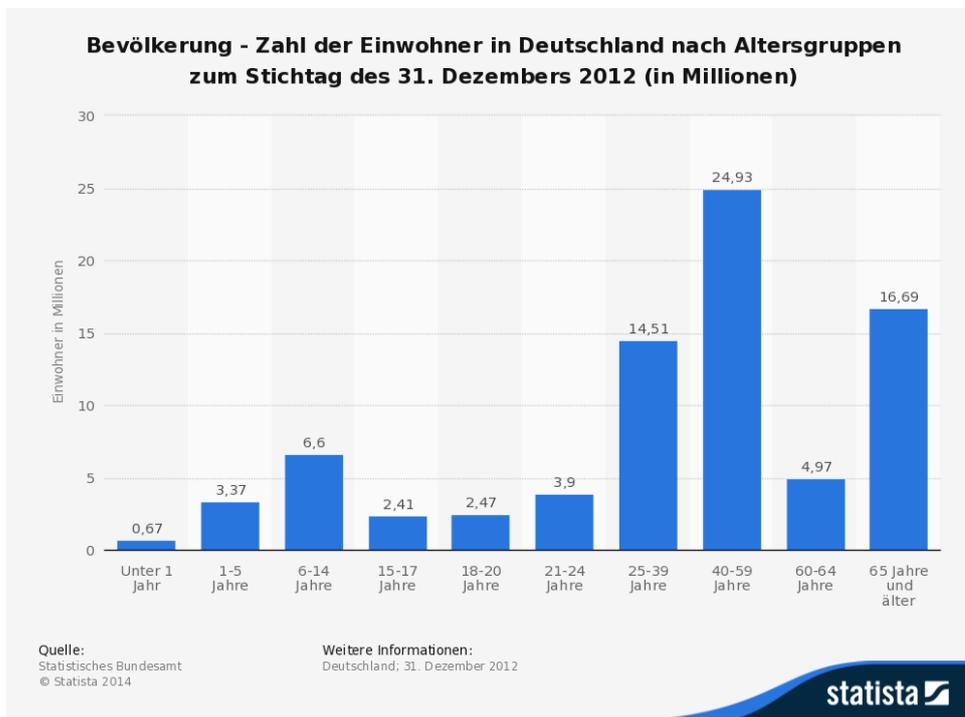
¹⁶⁰ Vgl. ebd. S. 17 f.

¹⁶¹ Vgl. Sandlaß, Nadja (2011): Der demographische Wandel als Herausforderung für die Versicherungswirtschaft. In: Versicherungsforen-Themendossier 11 (2011), S. 2.

¹⁶² Vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder (Hrsg.) (2011): Demografischer Wandel in Deutschland. Online verfügbar unter http://www.statistikportal.de/statistik-portal/demografischer_wandel_heft1.pdf, zuletzt geprüft am 16.07.2014.

¹⁶³ Vgl. Statista GmbH (Hrsg.) (2014): Bevölkerung Deutschlands nach Altersgruppen 2012. Online verfügbar unter <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/1365/umfrage/bevoelkerung-deutschlands-nach-altersgruppen>, zuletzt geprüft am 16.07.2014.

Abb. 7: Bevölkerung nach Altersgruppen zum 31.12.2012



Quelle: Statista GmbH (Hrsg.) 2014, Online verfügbar unter <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/1365/umfrage/bevoelkerung-deutschlands-nach-altersgruppen>, zuletzt geprüft am 16.07.2014.

Dieser demographische Wandel ist bereits seit einigen Jahren festzustellen und hat enorme Auswirkungen auf die Sozialversicherungssysteme.¹⁶⁴ Das Solidarprinzip der gesetzlichen Kranken-, Pflege-, Renten- und Unfallversicherung wurde in den 1880er Jahren durch die Bismarckschen Sozialreformen eingeführt. Dieses Prinzip basiert auf einem ausgeglichenen Verhältnis zwischen Beitragszahlern und Leistungsempfängern. Dieses Gleichgewicht ist durch die Überalterung unserer Gesellschaft nicht mehr gegeben und hat Leistungskürzungen sowie Beitragserhöhungen zur Folge.¹⁶⁵

Für den Versicherungsvertrieb haben diese gesellschaftlichen Entwicklungen ebenfalls Auswirkungen. Der Staat zieht sich immer mehr aus der sozialen Vorsorge zurück. Die daraus folgenden Leistungskürzungen, beispielsweise in der gesetzlichen Krankenversicherung, oder sinkende Ansprüche aus der gesetzlichen Rentenversicherung, führen

¹⁶⁴ Vgl. Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (Hrsg.) (o. J.): Demographischer Wandel. Online verfügbar unter <http://www.dguv.de/de/Prävention/Themen-A-Z/Demographischer-Wandel/index.jsp>, zuletzt geprüft am 16.07.2014.

¹⁶⁵ Vgl. ebd.

zu mehr Selbstverantwortung für Kunden.¹⁶⁶ In der Folge steigt die Bereitschaft zu individueller Absicherung und mehr privater Vorsorge in der Bevölkerung, wodurch sich ein höheres Geschäftspotential für den Versicherungsvertrieb ergibt.¹⁶⁷ Durch mehr ältere Menschen sollte außerdem die Nachfrage nach Produkten für diese Zielgruppe steigen. Während der Absatz von Produkten zur privaten Altersvorsorge steigt, werden beispielsweise private Pflegezusatzversicherungen schwach nachgefragt. Das liegt daran, dass viele Menschen ihr Risiko unterschätzen oder die gesetzliche Absicherung überschätzen. Mit steigender Wahrnehmung von Pflegefällen wird die Nachfrage steigen. Bis dahin können Versicherungsvermittler diesbezüglich kommunikative Aufklärung betreiben.¹⁶⁸

Ein weiterer wesentlicher gesellschaftlicher Aspekt ist das Vertrauen von Konsumenten in Finanzdienstleister. Das niedrige Vertrauen in Versicherungen und ihre Berater ist in der Gesellschaft verankert und spielt für den Vertrieb eine große Rolle.¹⁶⁹ Die Finanzkrise 2007 bis 2009 führte zu einem weiteren Vertrauensverlust gegenüber Finanzdienstleistungsinstituten wie Banken und Versicherungen. Die darauf folgende Vertrauenskrise hält bis heute an. Nach einer Studie des Meinungsforschungsinstitutes Infas im Auftrag der Verbraucherzentrale Bundesverband aus dem Jahr 2013 vermuten zwei Drittel der Verbraucher, dass es Finanzprodukte und Anbieter gibt, die Kunden täuschen bzw. schädigen können.¹⁷⁰ Den Markt verbraucherfreundlicher zu gestalten, wird den Versicherungsunternehmen nur von 43 %, dem Staat gar nur von 34 % der Befragten zugetraut. Des Weiteren genügen Verbrauchern die Informationen zu Finanzprodukten nicht aus, um eine Auswahl zu treffen. 57 % wünschen sich bessere Produktinformationen. Es wird derzeit noch zu 56 % nach dem ersten Eindruck entschieden. Um nicht jedes Angebot intensiv zu prüfen, sind Kunden auf einen fachkundigen Berater angewiesen.¹⁷¹

Mangelndes Vertrauen gegenüber der Branche und seinen Vermittlern stellt eine herausfordernde Ausgangsbasis für Kommunikation mit Kunden dar. Hier zeigt sich die Notwendigkeit intensiver beziehungsorientierter Kommunikation, um Vertrauen zurückzugewinnen.

¹⁶⁶ Vgl. Dorka, Michael (2010): Anbieter von Versicherungsleistungen. In: Zerres, Michael P./ Reich, Michael (Hrsg.): Handbuch Versicherungsmarketing, Heidelberg u. a., S. 16.

¹⁶⁷ Vgl. ebd.

¹⁶⁸ Vgl. Sandlaß (2011), S. 4.

¹⁶⁹ Vgl. Verbraucherzentrale Bundesverband e.V. (Hrsg.) (2013): Verbrauchern fehlt Vertrauen in den Markt. Online verfügbar unter <http://www.vzbv.de/11703.htm>, zuletzt geprüft am 17.07.2014.

¹⁷⁰ Vgl. ebd.

¹⁷¹ Vgl. ebd.

5.3.2 Motive und Bedürfnisse

Die entscheidenden Fragen für alle Verkäufer sind: Warum kaufen Kunden? Wie kann die Kaufentscheidung beeinflusst werden? Hier findet sich das Modell eines Eisberges wieder. Demnach sind Kaufentscheidungen grundsätzlich von rationalen und emotionalen Motiven abhängig. Zu 85 % entscheiden emotionale Motive, denn die Hauptgründe liegen im Unterbewusstsein, in Gestalt von Gefühlen und Erfahrungen. Der Verstand, die rationale Ebene, rechtfertigt das Entscheidungsverhalten.¹⁷² Für eine Kaufentscheidung muss ein Motiv bzw. eine Motivation vorliegen. Das Wort Motivation umfasst alle Reize, die Verhalten beeinflussen und stammt von dem lateinischen Wort *movere* ab, was so viel bedeutet wie bewegen.¹⁷³ Die Psychologie kennt verschiedene Quellen der Motivation. Triebe, Motive und Lernerfahrungen sind interne Faktoren, die bei passenden externen Reizen Verhalten beeinflussen. Auch durch die Vorstellung von zukünftigen Ereignissen kann Motivation entstehen.¹⁷⁴

Der Psychologe Abraham Maslow stellte bereits 1954 fest, dass sich menschliche Bedürfnisse in verschiedene Hierarchieebenen einordnen lassen, wobei erst nach Befriedigung der Bedürfnisse einer Hierarchieebene die nächsthöhere Ebene erreichbar wird. Maslow geht dabei von dem grundsätzlichen Bedürfnis eines jeden Menschen aus, sich zu entwickeln.¹⁷⁵ Wie in der folgenden Abbildung dargestellt, befinden sich auf der untersten Ebene biologische Grundbedürfnisse wie Ernährung, Sexualität und Schlaf. Die darüber liegende Ebene enthält Sicherheitsbedürfnisse. Erst danach folgen in der dritten Ebene soziale Bedürfnisse, wie Bindung und Partnerschaft. Bedürfnisse nach Wertschätzung und Anerkennung findet man in Ebene vier. Die oberste und fünfte Ebene der Maslowschen Bedürfnispyramide nehmen die Bedürfnisse der Selbstverwirklichung ein. Die Logik von Maslow besagt nun, dass bei Bestehen von z.B. Sicherheitsbedürfnissen andere Bedürfnisse wie Bindung oder Wertschätzung keine Handlungen beeinflussen, da zuerst das Sicherheitsbedürfnis befriedigt werden muss.¹⁷⁶

¹⁷² Vgl. Menthe/ Sieg (2013), 15 f.

¹⁷³ Vgl. Gerrig/ Zimbardo (2008), S. 414.

¹⁷⁴ Vgl. ebd. S. 415 ff.

¹⁷⁵ Vgl. ebd. S. 421.

¹⁷⁶ Vgl. ebd. S. 421 f.

Abb. 8: Maslowsche Bedürfnispyramide



Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an: Gerrig und Zimbardo 2008, S. 421.

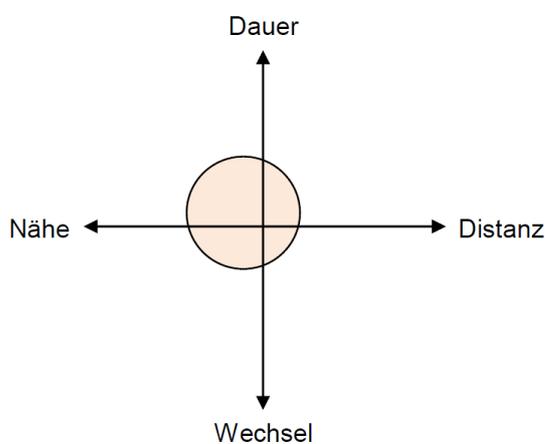
Die hierarchische Bedürfnisklassifizierung nach Maslow ist allerdings eine idealtypische Betrachtung, da die Motivationsreihenfolge bei vielen Menschen situativ anders ausgeprägt ist.¹⁷⁷ Obwohl das Modell Maslows in der Wissenschaft recht umstritten ist, ist es für die Kommunikation im Versicherungsvertrieb und in dieser Arbeit eine gute Orientierung. Motive und Bedürfnisse von Versicherungskunden lassen sich ähnlich kategorisieren. Kundenbedarf bei Versicherungsprodukten lässt sich in Anlehnung an Maslow in Defizitbedürfnisse und Wachstumsbedürfnisse einteilen. Im Bereich der Defizitbedürfnisse spielen Sicherheitsbedürfnisse die größte Rolle. Menschen wollen sich vor Gefahren schützen, die ihre körperliche und wirtschaftliche Existenz gefährden. So sehen Kunden Handlungsbedarf aus einem Mangel an vorhandener Absicherung. Das kann beispielsweise Existenzangst durch das Risiko einer Berufsunfähigkeit sein. Bei Wachstumsbedürfnissen entsteht die Handlungsbereitschaft aus persönlichen Zielen und Vorstellungen über die Zukunft oder durch Statusdenken. Der Wunsch nach Wohneigentum kann eine Variante sein. Diese Bedürfnisse und Motive genau zu ermitteln stellt die Herausforderung in der zwischenmenschlichen Kommunikation zwischen Kunde und Vermittler dar. Die Motivkenntnis ist Grundlage für die Formulierung einer verkaufswirksamen Nutzenargumentation.¹⁷⁸

¹⁷⁷ Vgl. Gerrig/ Zimbardo (2008), S. 421 f.

¹⁷⁸ Vgl. Menthe/ Sieg (2013), S. 17.

Für den Vermittler bedeutet das, genau herauszufinden, wie die aktuellen Bedürfnisse einzuordnen sind. Diese Bedarfsermittlung muss vorrangiges Ziel der Kundenkommunikation sein, um ein Verständnis für die Kundensituation zu entwickeln. Dabei ist zu beachten, dass es verschiedene Persönlichkeitstypen mit unterschiedlicher Bedürfnisgewichtung gibt. Das Riemann-Thomann-Modell beschreibt vier menschliche Grundausrichtungen: Bedürfnisse nach Nähe, nach Distanz, nach Dauer und nach Wechsel. Davon werden im zwischenmenschlichen Geschehen nur ein bis zwei Grundausrichtungen sichtbar.¹⁷⁹ Die folgende Abbildung von Thomann zeigt die Gegensätzlichkeit der Bestrebungen und beinhaltet eine beispielhafte Ausprägung.

Abb. 9: menschliche Grundausrichtungen



Quelle: Thomann 2010, S. 236.

Menschen mit dem starken Bedürfnis nach Nähe sind sehr kontaktfreudig, ausgleichend und verständnisvoll. Sie streben nach Harmonie und Geborgenheit. Konflikten gehen sie aus dem Weg.¹⁸⁰ Hier sollte ein Vermittler auf ein harmonisches Gesprächsklima achten. Vor sachlichen Informationen sollte zuerst persönlicher Kontakt aufgebaut werden. Solche Kunden lassen sich gern beraten und sind empfänglich für beziehungsorientierte Kommunikation. Die Sicherheit Ihrer Umgebung und nahestehenden Menschen ist ihnen wichtig.¹⁸¹

¹⁷⁹ Vgl. Thomann, Christoph (2010): Klärungshilfe 2 Konflikte im Beruf. Methoden und Modelle klärender Gespräche, 4. Auflage, Reinbek, S. 230.

¹⁸⁰ Vgl. ebd. S. 231.

¹⁸¹ Vgl. ebd. S. 242 f.

Menschen mit einer ausgeprägten Distanzstrebung suchen Unabhängigkeit, Ruhe und Individualität. Im Gegenteil zum Nähe-Menschen bevorzugen sie Abgrenzung und Eigenständigkeit. Sie wollen auf niemanden angewiesen sein und sind kontaktscheu.¹⁸² Kommunikation findet sachlich und meist emotionsfrei statt. Hier spielt die beziehungsorientierte Kommunikation im Verkauf keine Rolle. Solche Kunden wollen individuelle Lösungen und selbst entscheiden. Es besteht nur Interesse an persönlicher Absicherung.¹⁸³

Menschen, die vornehmlich nach Dauer streben, sind verlässlich, systematisch, ordentlich und gründlich. Sie bevorzugen Pünktlichkeit, Kontinuität, Kontrolle und Regeln. Teilweise sind sie unflexibel und nicht spontan.¹⁸⁴ Solche Kunden wünschen ein hohes Maß an Sachlichkeit im Verkaufsgespräch und überprüfen gern Informationen. Für emotionale Argumente sind sie nicht zugänglich. Versicherungsvermittler sollten Ihre Kommunikation vorrangig auf sachliche Fakten ausrichten und diese belegen. So kann auch hier eine Vertrauensbeziehung entstehen. Der Wunsch nach Sicherheit folgt einer analytischen Risikobeurteilung.¹⁸⁵

Für Menschen mit einer ausgeprägten Wechselstrebung steht die Abwechslung, das Abenteuer und der erlebte Augenblick im Vordergrund. Sie leben im hier und jetzt und lassen sich von Leidenschaft, Charme, Temperament und Spontaneität leiten.¹⁸⁶ Solche Menschen legen Wert auf die Freiwilligkeit ohne große Kontrolle. Sie sind neugierig, kreativ, aber auch unsystematisch. Als Versicherungskunden haben Sie kaum Sicherheitsbedürfnisse. Eine emotionale Kommunikation, die den besonderen und exklusiven Kundenvorteil voranstellt, kann hier eine erfolgreiche Strategie für Versicherungsvermittler sein.¹⁸⁷

Alle Menschen tragen diese vier Bestrebungen in unterschiedlich hoher Ausprägung in sich, weshalb sich auch deren Kommunikationsstil unterscheidet. Die Ausrichtung der Kommunikationsinhalte entsprechend der Persönlichkeitsausprägung ist für den Versicherungsvertrieb ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Für den Vermittler ist es hilfreich, seine eigene Grundausrichtung zu kennen. Viel wichtiger ist, die Tendenzen bei Kunden zu

¹⁸² Vgl. Thomann (2010), S. 232.

¹⁸³ Vgl. ebd. S. 243 f.

¹⁸⁴ Vgl. ebd. S. 233.

¹⁸⁵ Vgl. ebd. S. 245 f.

¹⁸⁶ Vgl. ebd. S. 234 f.

¹⁸⁷ Vgl. ebd. S. 246 f.

erkennen, Unterschiede zur eigenen Ausrichtung zu akzeptieren und entsprechend angepasst zu kommunizieren.¹⁸⁸

Dieses Wissen lässt erahnen, dass die individuelle Persönlichkeit von Kunde und Verkäufer eine Entscheidende Rolle im Versicherungsvertrieb spielen. Erkennt ein Vermittler die Grundausrichtung seiner Kunden und kann sich darauf einstellen, erleichtert das sicherlich der Aufbau von Beziehungen und wirkt essentiell für langfristigen Erfolg.

5.3.3 Informieren und Kaufen

Das Konsumentenverhalten hat starken Einfluss auf die Kommunikationsgestaltung im Versicherungsvertrieb. Hierzu ist wichtig zu wissen, wie Kaufentscheidungen zustande kommen. Kern jeder Kaufentscheidung ist die Informationsverarbeitung. Diese umfasst als Informationsverarbeitungsprozess mehrere Phasen: 1. Informationssuche, 2. Informationsaufnahme, 3. Informationsbeurteilung, 4. Informationsspeicherung und 5. Abruf der Informationen. Von Umfang und Qualität dieses Prozesses ist abhängig, welche Informationen beim Kunden ankommen, wie er sie aufnimmt, beurteilt, speichert und schließlich für seine Kaufentscheidung verwendet.¹⁸⁹

In der Phase der Informationssuche können Versicherungskunden auf vorhandenes Wissen und Erfahrungen zurückgreifen oder neue externe Informationen suchen. Dabei geht es zunächst um Informationen, welches Versicherungsprodukt für einen bestimmten Versicherungsbedarf in Frage kommt und im zweiten Schritt darum, Qualität und Preise der in Frage kommenden Produkte zu vergleichen und zu beurteilen.¹⁹⁰ Als Quellen stehen neutrale und werbliche Medien, wie Zeitschriften, Broschüren, TV und das Internet zur Verfügung. Der Versicherungsvermittler, als eigentlich umfassendste Informationsquelle, steht hier in starker Konkurrenz zu Onlinemedien, wo Kunden eine Fülle an Informationen und diese auch noch sehr schnell erhalten.

Die anschließende Informationsaufnahme und deren Beurteilung werden stark von bereits vorhandenem Wissen und der persönlichen Einstellung zum Thema beeinflusst. Je ausgeprägter das Vorwissen umso stärker wird interpretiert.¹⁹¹ Ein weiterer Einflussfaktor ist der Vermittler. Gelingt es ihm, als Sender von Informationen, den Kunden genau zu analysieren, zu verstehen und eine gemeinsame Basis zu schaffen, kann das

¹⁸⁸ Vgl. Thomann (2010), S. 236 f.

¹⁸⁹ Vgl. Homburg/ Krohmer (2012), S. 55.

¹⁹⁰ Vgl. ebd. S. 76 f.

¹⁹¹ Vgl. ebd. S. 83 f.

die Beurteilung des Versicherungsangebotes und damit den Vertriebs Erfolg positiv beeinflussen.¹⁹²

Verkaufsgespräche in der Versicherungsbranche bauen häufig auf vorangegangene Informationen aus Vorgesprächen oder vorhandenes Kundenwissen auf. Ob Kunden mit den neuen Informationen etwas anfangen können, hängt von der Speicherung, dem Behalten der Information und dem richtigen Abruf, dem Erinnern an die vorhandenen Informationen, ab. Positiv beeinflusst wird dieser Prozess durch die richtige Fragestellung und einer individuell auf den Kunden angepassten Informationsmenge. Auch die Reihenfolge und gelegentliche Wiederholungen können sich positiv auswirken.¹⁹³

Die Information soll aus Sicht des Vertriebes Kaufreize setzen. Deren Aufnahme, Verarbeitung und Speicherung findet selektiv statt und ist von der Aufmerksamkeit und dem Involvement des Kunden abhängig.¹⁹⁴ Unter Involvement werden das persönliche Interesse und die gefühlte Bezogenheit eines Menschen für eine bestimmte Sache verstanden.¹⁹⁵ Hier unterscheidet die Forschung verschiedene Involvementarten. Auf eine vollumfängliche Betrachtung wird hier jedoch verzichtet. Interessant für diese Arbeit ist die Unterscheidung zwischen kognitivem Involvement und emotionalem Involvement. Will ein Kunde viel über ein Produkt wissen, zeigt er ein hohes kognitives Involvement. Verbindet er besondere Gefühle mit einem Produkt, deutet dies auf ein hohes emotionales Involvement hin.¹⁹⁶ Aus deren Mischung lassen sich Kaufentscheidungstypen kategorisieren. Die folgende Matrix von Homburg ordnet den Kauf eines Versicherungsproduktes den primär rationalen Kaufentscheidungen zu. Nach dieser Kategorisierung würden Versicherungsprodukte vorrangig auf Basis objektiver Informationen gekauft. Emotionen spielen nach dieser Betrachtung eine untergeordnete Rolle.¹⁹⁷

¹⁹² Vgl. Homburg/ Krohmer (2012), S. 85 ff.

¹⁹³ Vgl. ebd. S. 98 ff.

¹⁹⁴ Vgl. Pepels, Werner (2013): Käuferverhalten. Basiswissen für Kaufentscheidungen von Konsumenten und Organisationen mit Aufgaben und Lösungen, 2., neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin, S. 63.

¹⁹⁵ Vgl. ebd.

¹⁹⁶ Vgl. Homburg/ Krohmer (2012), S. 106.

¹⁹⁷ Vgl. ebd.

Abb. 10: Typologisierung von Kaufentscheidungen

		Kognitives Involvement	
		niedrig	hoch
Emotionales Involvement	hoch	Impulsive Kaufentscheidung (z.B. Kauf von Modeschmuck, Süßigkeiten an der Kasse im Supermarkt)	Extensive Kaufentscheidung (z.B. Kauf einer Immobilie, eines Autos)
	niedrig	Habitualisierte Kaufentscheidung (z.B. Kauf von Milch, Brot)	Primär rationale Kaufentscheidung (z.B. Kauf eines Versicherungsproduktes, eines Investmentfonds)

Quelle: Homburg/ Krohmer 2012, S. 106.

Praxisorientiert kann aus dieser Darstellung auch geschlussfolgert werden, dass die Komplexität von Versicherungen eine hohe Bereitschaft des Kunden erfordert, sich mit der Thematik inhaltlich auseinander zu setzen, um eine fundierte Kaufentscheidung treffen zu können. In der Praxis spielen Emotionen durchaus eine große Rolle.¹⁹⁸ Da Versicherungen vor ungewissen Gefahren in der Zukunft schützen sollen, beschäftigen sich Kunden mit positiven und negativen Emotionen vor dem Abschluss eines Versicherungsvertrages. Folgen von gesundheitlichen Einschränkungen oder ein materieller bzw. finanzieller Verlust sollen durch Versicherungen abgemildert werden.¹⁹⁹ In Anlehnung an das Freudsche Eisbergmodell sind Kaufentscheidungen zum Großteil emotional und müssen auch so vom Vermittler angesprochen werden.

Die Qualität der Informationsverarbeitung hängt wesentlich von einer weiteren Komponente ab, der zwischenmenschlichen Beziehung zwischen Kunde und Verkäufer. Der erste Eindruck ist hier durchaus wichtig. Dieser wird beeinflusst vom Erscheinungsbild, der Kleidung und dem Auftreten. Ein attraktiver, gepflegter und gut gekleideter Verkäufer wird vertrauter wahrgenommen. Eine freundliche Stimme, eine zugewandte Körperhaltung mit zuvorkommenden Gesten lösen Gefühle des Wohlbefindens aus. Die Chemie stimmt sozusagen.²⁰⁰ Entsteht durch diesen ersten Eindruck Sympathie, lässt das Unterbewusstsein anschließend eine rationale Bewertung der Fakten leichter zu

¹⁹⁸ Vgl. Görgen (2002), S. 28.

¹⁹⁹ Vgl. ebd. S. 28.

²⁰⁰ Vgl. Menthe/ Sieg (2013), S. 44.

und Verkauf kann stattfinden. Im Gegensatz dazu kann ein schlechter erster Eindruck Unsicherheit auslösen und zu einer ablehnenden Haltung führen, unabhängig von der fachlichen Qualität des Gesprächsinhaltes.²⁰¹

²⁰¹ Vgl. Menthe/ Sieg (2013), S. 44.

6 Schlussbetrachtungen

Die untersuchten wissenschaftlichen Kommunikationsmodelle unterscheiden beim Kommunikationsinhalt zwischen Sachebene und Beziehungsebene. Der Beziehungsaspekt wird als der einflussreichste Teil gesehen, wenn es darum geht, das Gespräch positiv zu beeinflussen. Freud, Watzlawick sowie Schulz von Thun sind der Auffassung, dass die Art zu kommunizieren entscheidender ist als die Sache, worüber kommuniziert wird. Des Weiteren ist festzustellen, dass zwischenmenschliche Kommunikation bewusste und unbewusste Elemente enthält, wobei beide das Verhalten beeinflussen. Versicherungsvertrieb ist Kommunikation. Insbesondere im hier untersuchten Feld der Kommunikation zwischen Vermittler und Kunde zeigt sich ein interaktiver Informationsaustausch.

Eine Anleitung für Kommunikation im Versicherungsvertrieb können die untersuchten Kommunikationsmodelle nur bedingt liefern. Die ermittelten äußeren Faktoren beeinflussen stärker die Art zu kommunizieren, als die Kernaussagen der untersuchten Kommunikationsmodelle erwarten lassen. Aus den untersuchten Kommunikationsmodellen ließe sich ableiten, dass ein Focus auf beziehungsorientierte Kommunikationsinhalte zu erfolgreicher Kommunikation mit Versicherungskunden führt. Diese Arbeit zeigt jedoch, dass dies nur teilweise zutrifft.

Der Versicherungsverkauf ist eine Dienstleistung, in der Kunden Teil des Erstellungsprozesses sind. Das Versicherungsprodukt ist abstrakt, sein Nutzen ist im Kaufmoment nicht sichtbar. Versicherungen sollen Sicherheitsbedürfnisse befriedigen und finanzielle Absicherung bei zukünftigen, unbestimmten Ereignissen bieten. Diese Ereignisse sind meist mit negativen Assoziationen, wie Krankheit, Alter und Vermögensverlust verbunden. Diese Besonderheiten des Versicherungsproduktes sowie das gesellschaftlich verankerte Misstrauen in Versicherungen verlangen eine besonders starke beziehungsorientierte Kommunikation. Ein starker Wettbewerb sowie das Bestreben von Versicherungsunternehmen, ihre Kunden langfristig zu binden, verstärken diese Erkenntnis. Diese Elemente bestätigen die Geltung der untersuchten Kommunikationsmodelle im Versicherungsvertrieb insofern, dass die Beziehungsebene vor die Sachebene gestellt wird.

Im Gegensatz dazu nehmen gesetzliche Vorgaben starken Einfluss auf den Sachinhalt der Kundenkommunikation. Die Vorgaben, in welchem Umfang Kunden über Versicherungsprodukte vor und während des Vertragsabschlusses informiert werden sollen, erhöhen den Anteil der Sachinformation enorm. Somit ist ein Verkaufsgespräch im Versicherungsvertrieb stärker von Sachinformationen gekennzeichnet als bei normalen Konsumprodukten, wo es keine inhaltlichen Vorgaben gibt. Hieraus ergibt sich ein Konflikt für Versicherungsvermittler. Auf der einen Seite muss Kundenkommunikation

beziehungsorientiert sein, um Kunden überhaupt empfänglich für Versicherungsprodukte zu machen. Auf der anderen Seite ist eine stark sachorientierte Beratung vorgeschrieben, was durch die Komplexität und Vielfalt von Versicherungsprodukten verstärkt wird.

Als besonders wichtige kommunikative Komponente ergaben sich im Laufe der Untersuchung das Verhältnis zwischen Vermittler und Kunde sowie der daraus folgende Umgang miteinander. Selbst bei idealer Kombination von Sach- und Beziehungsinhalten müssen beide auf einer Wellenlänge sein, damit Kommunikation im Versicherungsvertrieb im Ergebnis erfolgreich und nutzenstiftend sein kann. Beginnend mit dem ersten Eindruck, verbal und nonverbal, kann ein Vermittler Einfluss auf seine Kunden nehmen und die Bereitschaft zur Informationsaufnahme erhöhen. Der Beziehungsaufbau findet teilweise unbewusst statt, was die untersuchten Kommunikationsmodelle bestätigen.

Zur Anwendbarkeit der Modelle kann festgestellt werden, dass trotz aller Besonderheiten auch im Versicherungsvertrieb vorrangig Beziehungsaspekte eine fehlerarme Kommunikationsbasis herstellen. Diese Grundbedingung für erfolgreiche Kommunikation wird allerdings durch gesetzliche Vorgaben, die viele Sachinformationen vorschreiben, konterkariert, so dass hier für den Versicherungsvermittler ein Konflikt entsteht. Auf der einen Seite weiß er, dass Beziehungsaufbau essentiell wichtig ist und gleichzeitig muss er sich aber gesetzeskonform verhalten. Bezogen auf die Fragestellung kann somit keine allgemeingültige Aussage getroffen werden.

Im Ergebnis lässt sich feststellen, dass dem Versicherungsvermittler die Balance zwischen intensiver beziehungsorientierter Kommunikation und der notwendigen Fülle an Sachinformationen gelingen muss. Dieser Spagat macht den Versicherungsvertrieb zu einer besonderen Kommunikationssituation, wo die untersuchten klassischen Kommunikationsmodelle nur einen Teilbeitrag zur Orientierung bieten. Die vergleichsweise hohe Dosis an Sachinformationen rückt die Persönlichkeit der handelnden Personen in den Mittelpunkt. Gelingt es dem Vermittler, die Grundhaltung des Kunden zu erkennen und sich darauf einzustellen, kann diese Balance durchaus gelingen.

Literaturverzeichnis

Allhoff, Dieter-W./ Allhoff, Waltraud (2010): Rhetorik & Kommunikation. Ein Lehr- und Übungsbuch, 15. Auflage, München.

Altenähr, Volker u. a. (2010): Erfolgsfaktor Vertrieb. Versicherungsprodukte - Vertriebswege - Vergütungssysteme, Karlsruhe.

Bain & Company (Hrsg.) (2013): Der Versicherungsvertrieb im Umbruch: Vom Versicherungsverkäufer zum Kundenberater. Online verfügbar unter <http://www.presseportal.de/pm/19104/2446873/der-versicherungsvertrieb-im-umbruch-vom-versicherungsverkaeufer-zum-kundenberater-quo-vadis>, zuletzt geprüft am 31.05.2014.

Bänsch, Axel (2013): Verkaufspsychologie und Verkaufstechnik, 9., überarbeitete Auflage, München.

Becker, Peter (2011): Professioneller Verkauf mit erfolgreichen Beziehungen. Kundenbindungsmanagement für Finanzdienstleister, Wiesbaden.

Beenken, Matthias/ Sandkühler, Hans-Ludger (2007): Das neue Versicherungsvermittlergesetz. Die Umsetzung der EU-Versicherungsvermittlerrichtlinie, München.

Brajak, Robert/ De Marco, Nicolai (2010): Besonderheiten und Systematisierung von Versicherungsleistungen. In: Zerres, Michael P./ Reich, Michael (Hrsg.): Handbuch Versicherungsmarketing, Heidelberg u. a., S. 43 - 52.

Bruhn, Manfred (2012): Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, 7. Auflage, München.

Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (2007): Gewerbeordnung. § 34 d GewO. Online verfügbar unter http://www.gesetze-im-internet.de/gewo/_34d.html, zuletzt geprüft am 03.07.2014.

Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (2008): Verordnung über Informationspflichten bei Versicherungsverträgen. VVG-InfoV. Online verfügbar unter <http://www.gesetze-im-internet.de/vvg-infov/BJNR300400007.html>, zuletzt geprüft am 03.07.2014.

Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (2008): Versicherungsvertragsgesetz. VVG. Online verfügbar unter http://www.gesetze-im-internet.de/vvg_2008/BJNR263110007.html, zuletzt geprüft am 03.07.2014.

Das Europäische Parlament und der Rat der europäischen Union (2002): Richtlinie 2002/92/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 9. Dezember 2002 über Versicherungsvermittlung. Fundstelle: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften. Online verfügbar unter http://www.frankfurt-main.ihk.de/imperia/md/content/pdf/starthilfe_foerderung/VVR_EU_Richtlinie.pdf, zuletzt geprüft am 15.06.2014.

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (Hrsg.) (o. J.): Demographischer Wandel. Online verfügbar unter <http://www.dguv.de/de/Prävention/Themen-A-Z/Demographischer-Wandel/index.jsp>, zuletzt geprüft am 16.07.2014.

Deutscher Bundestag (2007): Gesetz zur Neuregelung des Vermittlerrechts. VersVermG, vom 19.12.2006. Fundstelle: BGBl I 2006, 3232. Online verfügbar unter <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Gesetz/gesetz-zur-neuregelung-des-versicherungsvermittlerrechts-stand-dezember-2006,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf>, zuletzt geprüft am 15.06.2014.

Deutscher Industrie- und Handelskammertag (Hrsg.) (2014): Statistiken Vermittlerverzeichnisse. Online verfügbar unter <http://www.dihk.de/themenfelder/rechtsteuern/oeffentliches-wirtschaftsrecht/versicherungsvermittlung-anlageberatung/zahlen-und-fakten/eingetragene-vermittler>, zuletzt geprüft am 29.07.2014.

Dorka, Michael (2010): Anbieter von Versicherungsleistungen. In: Zerres, Michael P./ Reich, Michael (Hrsg.): Handbuch Versicherungsmarketing, Heidelberg u. a., S. 3 - 18.

Emrich, Christin (2010): Multichannel-Management. Ein strategisches Unternehmensführungskonzept. In: Zerres, Michael P./ Reich, Michael (Hrsg.): Handbuch Versicherungsmarketing, Heidelberg u. a., S. 161 - 182.

Gabler Wirtschaftslexikon (Hrsg.) (o. J.): Finanzdienstleistungen. Online verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/finanzdienstleistungen.html>, zuletzt geprüft am 03.07.2014.

Gabler Wirtschaftslexikon (Hrsg.) (o. J.): Produkt. Online verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/73950/produkt-v6.html>, zuletzt geprüft am 03.07.2014.

Gabler Wirtschaftslexikon (Hrsg.) (o. J.): Versicherungsvermittler. Online verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/versicherungsvermittler.html#referenzen>, zuletzt geprüft am 03.07.2014.

Gerrig, Richard J./ Zimbardo, Philip G. (2008): Psychologie, 18., aktualisierte Auflage, München.

Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. (Hrsg.) (o. J.): Zahlen und Fakten. Online verfügbar unter <http://www.gdv.de/zahlen-fakten/branchendaten/ueberblick>, zuletzt geprüft am 01.07.2014.

Gesamtverbandes der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. (Hrsg.) (2012): Verhaltenskodex des Gesamtverbandes der Deutschen Versicherungswirtschaft für den Vertrieb von Versicherungsprodukten. Online verfügbar unter <http://www.gdv.de/wp-content/uploads/2012/11/GDV-Verhaltenskodex-Vertrieb-2012n.pdf>, zuletzt geprüft am 14.06.2014.

Görgen, Frank (2002): Versicherungsmarketing, Stuttgart.

Hanssmann, Wolfgang (o. J.): Definition Multikanal-Vertrieb. Online verfügbar unter <http://www.versicherungsmagazin.de/Definition/33752/multikanal-vertrieb.html>, zuletzt geprüft am 31.05.2014.

Homburg, Christian/ Krohmer, Harley (2012): Marketingmanagement. Strategie - Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung, 4., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.

Junk, Trude (Hrsg.) (2011): Man kann nicht nicht kommunizieren. Das Lesebuch, Bern.

Köhne, Thomas (2006): Marketing im strategischen Unternehmensnetzwerk. Erklärungsmodell und praktische Anwendung in der Versicherungswirtschaft, Wiesbaden.

Kotler, Philip/ Bliemel, Friedhelm (2006): Marketing-Management. Analyse, Planung und Verwirklichung, 10., überarbeitete und aktualisierte Auflage, München.

Kotler, Philip/ Schellhase, Ralf (2011): Grundlagen des Marketing, 5., aktualisierte Auflage, München.

Lasko, Wolf W. (2012): Professionelle Neukundengewinnung. Die Erfolgsstrategien kreativer Verkäufer, 4., durchgesehene Auflage, Wiesbaden.

Linker, Wolfgang J. (2009): Kommunikative Kompetenz: Weniger ist mehr! Die Mikro-muster der Impuls-Kommunikation, 2. Auflage, Offenbach.

Luhmann, Niklas (1984): Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie, Frankfurt am Main.

Menthe, Tomas/ Sieg, Manfred (2013): Kundennutzen: die Anwendung im Verkaufsgespräch. So verhandeln Sie wert- und nutzenorientiert, Wiesbaden.

Nitzschke, Bernd (2010): Die Psychoanalyse Sigmund Freuds. Konzepte und Begriffe, Wiesbaden.

Pepels, Werner (2013): Käuferverhalten. Basiswissen für Kaufentscheidungen von Konsumenten und Organisationen mit Aufgaben und Lösungen, 2., neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin.

Poggensee, Ingo (2009): Verkaufen! Mit System, Handwerk und Leidenschaft zu mehr Vertriebs Erfolg, Wiesbaden.

Puschmann, Karl-Heinz (o. J.): Definition Point of Sale. Online verfügbar unter <http://www.versicherungsmagazin.de/Definition/33689/point-of-sale.html>, zuletzt geprüft am 31.05.2014.

Puschmann, Karl-Heinz (2003): Praxis des Versicherungsmarketings. Marketinglösungen für Anbieter und Vermittler der Vorsorgebranche als Teil eines ganzheitlichen Marktmanagements mit besonderer Vertiefung des Versicherungswesens, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Karlsruhe.

Reichertz, Jo (2009): Kommunikationsmacht. Was ist Kommunikation und was vermag sie? Und weshalb vermag sie das?, Wiesbaden.

Rogers, Carl R. (1991): Eine Theorie der Psychotherapie, der Persönlichkeit und der zwischenmenschlichen Beziehungen. Entwickelt im Rahmen des klientenzentrierten Ansatzes, 3. Auflage, Köln.

Rogers, Carl R. (2013): Therapeut und Klient. Grundlagen der Gesprächspsychotherapie, 22. Auflage, Frankfurt am Main.

Rosner, Siegfried (2012): Gelingende Kommunikation - revisited. Ein Leitfaden für partnerorientierte Gesprächsführung, wertschöpfende Verhandlungsführung und lösungsfokussierte Konfliktbearbeitung, 3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Mering.

Rössel, Heiko (2011): Mehr Erfolg durch professionellen Service. Servicearchitektur als Schlüssel für Wachstum und Kundenzufriedenheit, Wiesbaden.

Ruch, Floyd L./ Zimbardo, Philip G. (1974): Lehrbuch der Psychologie. Eine Einführung für Studenten der Psychologie, Medizin und Pädagogik, Berlin u. a.

Ruesch, Jurgen/ Bateson, Gregory (2012): Kommunikation. Die soziale Matrix der Psychiatrie, 2., korrigierte Auflage, Heidelberg.

Sandlaß, Nadja (2011): Der demographische Wandel als Herausforderung für die Versicherungswirtschaft. In: Versicherungsforen-Themendossier 11 (2011), S. 2.

Schulenburg, Johann-Matthias (2005): Versicherungsökonomik. Ein Leitfaden für Studium und Praxis, Karlsruhe.

Schulz von Thun, Friedemann (2011): Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation, 49. Auflage, Reinbek bei Hamburg.

Schwarzbach, Christoph u. a. (2011): Auswirkungen der EU-Vermittlerrichtlinie auf die deutsche Vermittlerlandschaft, Hannover.

Seßler, Helmut (2013): Punkten mit Persönlichkeit und emotionalem Beziehungsaufbau. Online verfügbar unter http://www.intem.de/publikationen/presse/2013/punkten_mit_persoenlichkeit.pdf, zuletzt geprüft am 08.06.2014.

Shannon, Claude E./ Weaver, Warren (1949): The mathematical theory of communication, Urbana.

Statista GmbH (Hrsg.) (2014): Bevölkerung Deutschlands nach Altersgruppen 2012. Online verfügbar unter <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/1365/umfrage/bevoelkerung-deutschlands-nach-altersgruppen>, zuletzt geprüft am 16.07.2014.

Statistische Ämter des Bundes und der Länder (Hrsg.) (2011): Demografischer Wandel in Deutschland. Online verfügbar unter http://www.statistikportal.de/statistikportal/demografischer_wandel_heft1.pdf, zuletzt geprüft am 16.07.2014.

Sutor, Tim (2010): Theoretische Grundlagen des Versicherungsmarketing. In: Zerres, Michael P./ Reich, Michael (Hrsg.): Handbuch Versicherungsmarketing, Heidelberg u. a., S. 81 - 100.

Thomann, Christoph (2010): Klärungshilfe 2 Konflikte im Beruf. Methoden und Modelle klärender Gespräche, 4. Auflage, Reinbek.

Tscheulin, Dieter K. (Hrsg.) (2001): Branchenspezifisches Marketing. Grundlagen, Besonderheiten, Gemeinsamkeiten, Wiesbaden.

Verbraucherzentrale Bundesverband e.V. (Hrsg.) (2013): Verbrauchern fehlt Vertrauen in den Markt. Online verfügbar unter <http://www.vzbv.de/11703.htm>, zuletzt geprüft am 17.07.2014.

Versicherungsforen Leipzig (Hrsg.) (o. J.): Versicherungsvertrieb. Online verfügbar unter http://www.versicherungsforen.net/portal/de/forschung_1/themen/versicherungsvertrieb_1/startseiteversicherungsvertrieb.xhtml, zuletzt geprüft am 18.06.2014.

Wate, Lothar (2004): Kommunikation und kommunikatives Handeln. Grundlagen, Entwicklungslinien und Perspektiven, Berlin.

Watzlawick, Paul/ Beavin, Janet H./ Jackson, Don D. (2007): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien, 11., unveränderte Auflage, Bern.

Winkelmann, Peter (2010): Marketing und Vertrieb. Fundamente für die marktorientierte Unternehmensführung, 7., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, München.

Zeidler, Hans-Wilhelm (o. J.): Definition Vertrieb. Online verfügbar unter <http://www.versicherungsmagazin.de/Definition/33717/vertrieb.html>, zuletzt geprüft am 19.06.2014.

Zeidler, Hans-Wilhelm (o. J.): Definition Vertriebskanäle. Online verfügbar unter <http://www.versicherungsmagazin.de/Definition/34165/vertriebskanaele.html>, zuletzt geprüft am 31.05.2014.

Zerres, Michael P./ Reich, Michael (Hrsg.) (2010): Handbuch Versicherungsmarketing, Heidelberg u. a.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Leipzig, 05.08.2014

Christian Opitz