

Die Hoffnungen auf eine neue Dienstleistungskultur: Eine Zwischenbilanz am Beispiel des Außendienstes der privaten Assekuranz

Herbert Oberbeck, Rainer Oppermann

1. Eine neue Dienstleistungsqualität durch Konsumentenmacht?

Fourastié nannte sein wegweisendes Buch zur Dienstleistungsgesellschaft unter anderem deshalb "Die große Hoffnung des 20. Jahrhunderts" (1954), weil er mit der zurückgehenden Bedeutung von Agrar- und Industrieproduktion die Aussicht auf eine "tertiäre Zivilisation" verbindet. Von "tertiärer Zivilisation" spricht Fourastié, weil er das steigende Gewicht des tertiären Sektors mit einer neuen, besseren Qualität von Arbeit und Beschäftigung sowie mit der Aussicht auf Realisierung neuer Bedürfnisse für alle Gesellschaftsschichten gleichsetzt.¹

Die 80er Jahre boten hierzulande wenig Anhaltspunkte für ein zunehmendes Gewicht von Konsumenten, Kunden oder Klienten in der Gestaltung von Dienstleistungsbeziehungen und gesellschaftlichen Verkehrsformen. Etliche Indikatoren sprachen eher gegen einen grundlegenden Aufbruch in eine neue Dienstleistungskultur, so vor allem die weite Verbreitung von bad jobs in den tertiären Sektoren der führenden Industrie- und Dienstleistungsökonomien. Bad jobs wurden und werden zu Recht gleichgesetzt mit geringer oder gänzlich fehlender Qualifikation, mit schlechter Bezahlung und hoher Fluktuation unter den Dienstleistungsangestellten, d.h. alles in allem mit ungünstigen Voraussetzungen für qualitativ anspruchsvolle personenbezogene Dienstlei-

stungen, für fachkompetente Kundenberatung und Betreuung. Die Perspektiven von Konsumenten auf die Realisierung völlig neuer und anspruchsvoller tertiärer Dienste schienen vor diesem Hintergrund wenig realistisch zu sein.

Für einen Abgesang auf die Perspektiven der frühen Dienstleistungstheoretiker ist es gleichwohl zu früh. Die Unternehmen des tertiären Sektors, so die These von Schlesinger/Heskett (1991), hätten bisher keine genuine Dienstleistungskultur entwickelt, sondern ihre Arbeitsprozesse, Unternehmensorganisationen und damit auch die Leistungsqualität sowie den Umgang mit Kunden an überkommenen Leitbildern industrieller Massenproduktion ausgerichtet, der Aufbruch in die Dienstleistungsgesellschaft stünde demnach überhaupt erst noch bevor. Das Ergebnis dieser Übernahme industrieller Produktionsformen sei ein "Mißerfolgskreislauf" von Qualitätsverringering, Kundenabwanderung, Unzufriedenheit der Dienstleistungsangestellten und schlechten Renditen.

"Es ist ein Modell, das heute als veraltet gilt und das für das langfristige Überleben des US-amerikanischen Dienstleistungssektors inzwischen ebenso gefährlich wird wie zuvor schon für den Produktionssektor. Da das Modell fast zwangsläufig zu einer Qualitätsverringering der Dienstleistung führt, setzt es einen Mißerfolgskreislauf in Bewegung, der sich sowohl für Kunden, Angestellte und Aktienbesitzer wie auch für die Wirtschaft insgesamt verhängnisvoll auswirkt; zu seinen Symptomen zählen Kundenabwanderung, hohe Fluktuationsrate, abflachende Verkaufskurven und wenig bis gar kein Produktivitätszuwachs für das einzelne Unternehmen wie für den Dienstleistungsbereich insgesamt" (Schlesinger/Heskett 1991, S. 71; eigene Übersetzung).

Schlesinger/Heskett öffnen den Blick auf privatwirtschaftlich organisierte Kernsektoren moderner Wohlstandsökonomien (z.B. Handel, Gastronomie) und be-

¹ Zu ähnlichen Einschätzungen wie Fourastié kommen unter anderem, wenn auch mit anderen Begründungen, Bell (1985) und Gartner/Riessman (1978). Sehr viel skeptischer hat sich dagegen auf die Bundesrepublik bezogen Gross (1983) geäußert, der im Anwachsen von Dienstleistungsarbeit weniger sozialen Fortschritt und statt dessen wachsende Sozialherrschaft durch Dienstleistungsinstitutionen sieht. Vgl. zur Entwicklung der theoretischen Diskussion über den Charakter und die Übergangsprobleme von Dienstleistungsgesellschaften ausführlicher Oberbeck u.a. 1994 sowie Horstmann/Oberbeck 1995.

gründen ihre These vom notwendigen Wandel der Dienstleistungsproduktion mit originären Verwertungsinteressen des Kapitals, das zunehmend erkennen müsse, daß für wirtschaftliches Überleben nicht die schnelle Mark, sondern der loyale Kunde (so auch Slywotzky/Shapiro 1994) an Gewicht gewinnt. Verwiesen wird auf Untersuchungen über Kundenloyalität, aus denen hervorgeht, daß zwei Drittel aller Kunden ihr Dienstleistungsunternehmen wechseln, wenn sie dort auf uninteressierte und nicht hilfsbereite Angestellte stoßen; die Unzufriedenheit mit der Produktqualität spielt demgegenüber mit rund 15 % eine eher marginale Rolle (Schlesinger/Heskett 1991).

Präsentiert wird damit eine im Kern auch für deutsche Dienstleistungsunternehmen provozierende und perspektivenreiche Botschaft: Das ökonomische Erfolgskalkül setzt Umdenken und Umsteuern in den Dienstleistungssektoren in Richtung qualifizierter Beratung und Betreuung zwingend voraus. Wer dies nicht beachtet, mag kurzfristig manchen Markterfolg erzielen, langfristig dagegen drohen eher das Abseits oder bestenfalls Marktnischen, in denen sich z.B. Discounter einrichten können.

Wir haben diese Thesen im Rahmen einer empirischen Untersuchung des Wandels von Dienstleistungsqualität und Dienstleistungsbeziehungen aufgenommen und wollen einige der erarbeiteten Ergebnisse im folgenden vorstellen. Im Zentrum unserer Untersuchung (Oberbeck u.a. 1994) standen unter anderem Finanzdienstleistungen, vor allem solche von privaten Versicherungskonzernen, die zur Überprüfung der Thesen zur "tertiären Zivilisation" geradezu einladen.

Die Szenerie der privaten Assekuranz wird in Deutschland von großen Konzernen beherrscht, von denen private Kundeninteressen an Anlage und Risikovorsorge zwar erfolgreich vermarktet werden, die aber nicht in dem Ruf stehen, dabei auf originäre Kunden- resp. Konsumentinteressen sonderlich Rücksicht zu nehmen. So wurde seit Ende der 80er Jahre mehrfach herausgestellt, daß geradezu von einer Ohnmacht der privaten Kunden im Finanzdienstleistungssektor insgesamt gesprochen

werden müsse (vgl. Feldmann 1992; Möntmann 1993; Ogger 1994). Die These vom *Kunden ohne Königspri vileg*, die von Arno Surminski, dem prominentesten brancheninternen Kritiker der Leistungsprofile, stammt, bringt diese Kritik am bündigsten auf den Punkt.

"In unserem Lande zählen wir mehr Versicherungsnehmer als Einwohner. Zur Zeit bestehen rund 410 Mill. Versicherungsverträge. In diesem großen Konzert namens Versicherung spielt der Versicherungsnehmer, so sollte man meinen, das wichtigste Instrument... In der Theorie ist der Versicherungsnehmer auf dem Versicherungsmarkt in der Tat der König Kunde, in der Praxis ist er jedoch relativ macht- und bedeutungslos. Sein Umworbensein beschränkt sich auf den Neuabschluß, danach versinkt er meistens in die beitragszahlende Anonymität. Auf die Gestaltung des Vertrages hat er wenig Einfluß, denn die meisten Verträge sind genormt, die Prämien liegen fest, Preisverhandlungen, wie sonst im Wirtschaftsleben üblich, sind nicht möglich. Die Mitwirkung des Privatkunden am Versicherungsgeschehen beschränkt sich darauf, einmal ja zu sagen, danach ist er wie die Partner auf dem Standesamt gebunden" (1991a, S. 442).

Die privaten Assekuranzunternehmen haben sich bisher von dieser Kritik nicht sonderlich anfechten lassen. Sie sehen sich mehrheitlich als Prototypen moderner Dienstleistungsbetriebe, denen am Setzen neuer Maßstäbe für Leistungsqualität gelegen ist. So nutzen Manager dieser Branche seit einigen Jahren öffentlichkeitswirksame Auftritte und Publikationen, um deutlich zu machen, daß dieser Finanzdienstleistungszweig nicht nur alle Zeichen des Wandels zu einer modernen Dienstleistungsgesellschaft erkannt, sondern längst auch Weichenstellungen für die Bewältigung zukünftiger Anforderungen an eine hohe Leistungsfähigkeit vorgenommen hat.²

Auf den ersten Blick gesehen scheinen die ökonomischen Kennziffern der letzten Jahre solche Thesen zu bestätigen: Die Wachstumskennziffern dieser Dienstlei-

² Als Ausweis für hohe Leistungsstandards wird angeführt, daß private Versicherungsunternehmen inzwischen zu den ersten Wirtschaftsadressen dieses Landes gehören, daß hier Innovation zum Tagesgeschäft zählt und dies nicht nur in Verantwortung für Kundeninteressen, sondern auch in Verantwortung weit über Unternehmens- und Renditeegoismen hinaus, weil die sachgerechte Handhabung des Versicherungsprinzips im Interesse von Millionen Kunden ein sozialer Stabilitätsfaktor ersten Ranges sei. Exemplarisch stehen für diesen Zukunftsoptimismus die jährlich erscheinenden Jahrbücher des Gesamtverbandes der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. (z.B. 1989, S. 11).

stungsbranche lagen wie seit langem schon stets über jenen des Bruttosozialprodukts. Gleichwohl stellt sich die Frage, welchen Einfluß darauf die Unternehmenskonzepte hatten und ob nicht die ganze Geschichte anders herum gelesen werden muß, nämlich als "Erfolgs-story", die trotz erheblicher Mängel in der Leistungsqualität und in den Leistungsbeziehungen zustande kam. So haben unter anderem die Expansion des gewerblichen und des Individualverkehrs, die Erosion sozialstaatlicher Mindestabsicherungen sowie der Anstieg privater Einkommen und Vermögen dazu geführt, daß dieser Dienstleistungsbranche über mehrere Jahrzehnte hinweg überdurchschnittliche Wachstumsraten fast wie reife Früchte in den Schoß gefallen sind. Die Gesetze des Marktes für die Versicherungsdienstleistungen konnten die Anbieter nahezu nach Belieben diktieren, sorgten doch unter anderem vielfältige gesetzliche Auflagen zur Risikovorsorge und staatliche Förderprogramme (z.B. das Steuerprivileg für kapitalbildende Lebensversicherungen) für eine kontinuierliche Nachfrage nach den Produkten dieser Dienstleistungsbranche. Mit anderen Worten: Dieser Dienstleistungszweig mußte sich bisher auf Kundeninteressen nicht unbedingt zubewegen, um erfolgreich expandieren zu können.

Es spricht einiges dafür, daß ein bloßes Fortschreiben des Status quo der Marktgestaltung für die private Assekuranzbranche in den 90er Jahren erhebliche Probleme bereiten könnte. Für diesen Dienstleistungszweig gilt offensichtlich ebenso wie für jene von Schlesinger/Heskett in den USA analysierten Bereiche, daß das in den letzten Jahrzehnten praktizierte Modell des quantitativen und qualitativen Massenangebots von Versicherungs- und Finanzprodukten ausgereizt zu sein scheint. Das Geldgewerbe insgesamt steht heute vor der Aufgabe, neue Märkte im Privatkundensegment zu erschließen und die bisherigen Kundenverbindungen umzubauen, da für die meisten privaten Haushalte der Grundbedarf an Risikovorsorge, Kreditfinanzierungen und Anlageformen abgedeckt werden konnte (vgl. D'Alessio/Oberbeck 1994). Vor diesem Hintergrund dürften die Karten in diesem Dienstleistungsfeld mit großer Wahrscheinlichkeit neu gemischt werden. Dabei

kommt es möglicherweise ebenfalls weniger auf neue Produkte und sehr viel mehr auf die Qualität der Kundenbetreuung und Beratung an. Diese zu gewährleisten, ist weitgehend die Aufgabe des Außendienstes, dessen Arbeitsleistung und Wirken ganz entscheidend dafür ist, ob und wie weit Kunden ihre spezifischen Dienstleistungsinteressen und Bedürfnisse in dieser Branche realisieren können.

2. Zur Bedeutung und zum Profil des Assekuranzaußendienstes

Alte und neue Strukturen in den Leistungsbeziehungen zwischen Versicherungsunternehmen, Außendienst und Kunden sind am besten mit einem kurzen Blick auf spezifische Elemente dieser Dienstleistungsbeziehung zu erschließen. Es geht bei Versicherungen nicht nur um Produkte und Leistungen, auf die Kunden je nach Bedarfslage (originär vorhanden resp. durch Werbung geweckt) zugreifen, so wie es bei sonstigen Konsumgütern der Fall ist. So sehr in den letzten Jahren der "Verkauf von Versicherungsprodukten" und somit die "Handelsware Versicherungen" in den Vordergrund der öffentlichen Darstellung und des Bedarfs gerückt sein mag, mit der Unterschrift unter einen Versicherungsvertrag steht für private Haushalte mehr auf dem Spiel als nur die Festlegung eines bestimmten Einkommensanteils für Versicherungsschutz und längerfristige Vermögensanlage. Bei Versicherungen geht es zugleich immer auch darum, die Last individueller Schäden auf ein Kollektiv nach festgelegten Rechtsnormen umzuverteilen.³

Die Verantwortung für die Umverteilung individueller Risiken tragen die Unternehmen. Für Kunden sind die technischen Mechanismen dieses Prozesses in aller Regel nicht transparent. Branchenvertreter gehen davon aus, daß sich etwa 6 % der Bevölkerung inhaltlich für Versicherungen und ihre Dienste interessieren und die

³ "Was die Versicherung charakterisiert, ist, daß sie es ermöglicht, diese Umverteilung nicht in der Form einer Hilfe oder Gabe, sondern in der Form einer Regel wirksam werden zu lassen, die eine Regel der Gerechtigkeit, eine Rechtsnorm ist" (Ewald 1989, S. 391).

Vorgänge, um die es geht, verstehen. Kunden und Konsumenten sind somit überwiegend auf professionelle Helfer angewiesen, die ihnen den Weg durch die komplexe Materie bahnen und sie sind auf Unternehmen nebst Mitarbeitern (im Innen- wie Außendienst) angewiesen, die aus dieser strukturellen Intransparenz keine einseitigen Vorteile zu schlagen versuchen, etwa in der Form der kommerziellen Ausbeutung oder Überformung vielfältiger individueller Anlage- und Absicherungsbedürfnisse.

Für die privaten Unternehmen der Assekuranz ist die Gefahr der kommerziellen Überformung von Kundeninteressen permanent vorhanden, da sie gleichzeitig mit den Versichertengeldern im Interesse der Aktionäre möglichst effizient Erträge erwirtschaften sollen. In der Geschichte deutscher Versicherungsgesellschaften konnte dieser Widerspruch für kurze Zeit neutralisiert werden. Zwar waren auch in Deutschland in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts fast boomartig private Versicherungsgesellschaften gegründet worden, um private Gelder zum doppelten Zweck der Risikovorsorge und der Weiterleitung in große industrielle und gesellschaftliche Investitionsprojekte (Eisenbahnbau usw.) abzuschöpfen. Gleichwohl: Die deutschen Gesellschaften wurden in gezielter Absetzung zu den schon länger existierenden englischen Aktiengesellschaften überwiegend als "Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit" gegründet. Ziel der Unternehmensgründer war es, damit die Gesellschaften und ihre Außendienste primär auf die Vorsorge zum persönlichen Nutzen der Versicherten zu verpflichten und nicht der Priorität von Aktionärsinteressen an möglichst hohen Dividenden zu unterwerfen (vgl. Borscheid 1989).

Es ist hier nicht der Ort, die Geschichte der Vergesellschaftung des Versicherungswesens sowie - eng damit zusammenhängend - der Finanz- und Kapitalmärkte in Deutschland im Detail nachzuzeichnen. Unstrittig scheint in der Fachdiskussion zu sein, daß bis in die 80er Jahre dieses Jahrhunderts hinein die Unternehmen der privaten Assekuranz ihre Geschäftspolitik, mit welcher Schlagseite auch immer, auf beide Funktionen hin, d.h. auf Risikoausgleichsoptimierung im Kundeninter-

esse und Anlageoptimierung im Aktionärsinteresse, ausgerichtet haben bzw. - aufgrund regulierter Marktbestimmungen - ausrichten mußten. Führende Theoretiker der Versicherungsbetriebslehre wie z.B. Farny, Finsinger oder die Monopolkommission fechten deshalb gerade in den letzten Jahren mit Verve für eine Deregulierung der Versicherungsmärkte in Deutschland. Ihnen sind die mehr oder minder starken Reste einer Aufgabenzuschreibung, die primär auf das Prinzip der Solidargemeinschaft abhebt und damit sozialstaatliche Komponenten betont, offenbar ein Dorn im Auge. Ihr Ziel ist es, das private Versicherungsgewerbe aus den Zwängen eines - wie sie es nennen - "Hilfsgewerbes" zu befreien.

"Wirtschaften bedeutet, den Einsatz knapper Güter mit dem Zweck neue Wirtschaftsgüter hervorzubringen. Auch Versicherungsunternehmen produzieren in diesem Sinne. Sie setzen Güter (Produktionsfaktoren) ein, um neue Güter in Form von Versicherungsschutz und Kapitalanlagenutzungen herzustellen. Daß auch Dienstleistungsunternehmen Güter produzieren, wird heute nicht mehr bestritten. Man muß deshalb eine immer noch vorkommende Auffassung verabschieden, die Versicherungswirtschaft sei ein "Hilfsgewerbe". Versicherer produzieren im gleichen Sinne wie Autofabriken, Banken oder Transportunternehmen" (Farny 1990, S. 6).

Mit einer solchen Perspektive gewinnt der für diese Branche konstitutive Zielkonflikt zwischen Gebrauchswert- und Gewinnorientierung neue Dynamik und es nimmt die Gefahr zu, daß das vorrangige Interesse von Kunden an Risikoabsicherung durch Unternehmensinteressen an möglichst optimaler Ertragsentwicklung überformt wird.

Einer der führenden Vertreter der deutschen Assekuranz, der frühere Vorstandsvorsitzende der Karlsruher Lebensversicherung, Robert Schwebler, bringt aus der Binnenperspektive heraus diese Entwicklung auf den Punkt, wenn er von der Gefahr spricht, daß Versicherungsmanager unter zunehmendem Wettbewerbsdruck bereit sein könnten, eine "Verelendung" der klassischen Versicherungstechnik gerade auch im Privatkundengeschäft in Kauf zu nehmen, und zwar zugunsten einer stärkeren Orientierung auf die "Optimierung des Nutzens des gesamten Sicherungsbudgets", sprich der in der Hand der Gesellschaften befindlichen Kapitalien (Schwebler 1990, S. 9).

Mit dem Einsatz neuer IuK-Techniken haben die Unternehmen neue Instrumente in die Hand bekommen, die ihnen ein Anziehen dieser "Überformungsschraube" er-

lauben (vgl. Oberbeck/Baethge 1989; Oberbeck 1994). Die Dynamik von Dienstleistungsbeziehungen und die Frage nach der Realisierung individueller Bedürfnisse sind somit in der Assekuranzbranche unter anderem daran zu messen, wie weit Interessen und Handlungsperspektiven von Kunden durch die Unternehmen verändert und einseitig aufgenommen werden.

Gestaltet werden diese Austauschbeziehungen vom Versicherungsaußendienst, der für die Kunden professionelle Assistenz beim Zugang zu Versicherungsprodukten anbietet. Er wird von den Kunden mehrheitlich sicher in enger Anbindung zu Unternehmen gesehen, man weiß, daß Vermittler von den Abschlüssen leben, daß Beratungs- und Betreuungsdienste nicht uneigennützig erfolgen, sondern dazu dienen, Bestände zu erhalten, Prämieinnahmen zu erhöhen usw. Gleichwohl muß der Kunde darauf vertrauen können, daß die professionelle Assistenz eines Vermittlers nicht eingesetzt wird, um ihn zu übervorteilen, sondern um situations- und bedarfsgerechte Leistungspakete zu schnüren. Surminski sieht in diesem Tätigkeitselement von Vermittlern, d.h. im Erringen einer Vertrauensstellung beim Kunden, die "Hohe Schule des Außendienstes" (1991a, S. 443). Für Surminski heißt dies, daß der Außendienst nicht vorrangig auf schnelle Verkaufsabschlüsse hinarbeitet, sondern mit einer Kunden- und Serviceorientierung ernst macht, die umfassende Beratungsleistungen einschließt.

Ein schillernder und in weiten Teilen von Unternehmen abhängiger Dienstleistungsberuf

Wo immer über Konturen und Entwicklungsperspektiven von modernen Dienstleistungstätigkeiten und Dienstleistungsbeziehungen die Rede ist, die Vermittlung von Versicherungspolicen und die dafür zuständigen Versicherungsagenten werden überwiegend kaum zu den Prototypen einer modernen Dienstleistungsgesellschaft gerechnet. Im Gegenteil: Leute, die ihren Broterwerb mit dem Verkauf von Versicherungspolicen bestreiten, deren berufliche Existenz auf der "Produktion von Versicherungsschutz" basiert, gelten eher als

mit allen Wassern gewaschene Verkäufer, die aus ihrer Tätigkeit zunächst einmal ein möglichst hohes Provisionsaufkommen herauszuschlagen versuchen, die mit vielerlei Tricks arbeiten, zuweilen durchaus am Rande der Legalität, und denen insgesamt allenfalls begrenzte Beratungskompetenzen zugesprochen werden.⁴ In der Rangskala gesellschaftlicher Wertschätzung für einzelne Arbeits- und Berufsfelder findet man Versicherungsvermittler dementsprechend mit steter Regelmäßigkeit weit unten.⁵

In der Öffentlichkeit wird das Negativimage der Versicherungsvermittler erstaunlicherweise meistens diesen selbst und weniger den Unternehmen angelastet, für die sie Versicherungspolicen vertreiben. Dabei sind es die Versicherungsunternehmen, die ungeachtet aller formalen Selbständigkeit von Versicherungsvermittlern die entscheidenden Weichenstellungen beim Zugang zu diesem Dienstleistungsberuf, bei seiner fachlichen Fundierung und bei dem Zuschnitt von Arbeits- und Betätigungsfeldern vornehmen. So gehört es zu den aktuellen Hauptcharakteristika dieses Dienstleistungsberufs, daß er in vielfacher Form von Unternehmensvorgaben abhängig ist (vgl. Arnhofer 1988, S. 575 ff. und 1989, S. 218 ff.).

Die Versicherungsbranche hat es bis Ende der 80er Jahre zugelassen, daß dem Vermittlerberuf kein eindeutiges und mit anderen kaufmännischen Berufen vergleichbares Aus-, Weiterbildungs- und damit auch Dienstleistungsprofil zugrundegelegt wurde. Statt einer mehrjährigen Fachausbildung dominierte bis vor kurzem eine in aller Regel auf wenige Wochen bezogene

⁴ Der längst zum geflügelten Wort gewordene Spruch, "Wer nichts wird, wird Wirt, und ist ihm auch dieses nicht gelungen, so macht er in Versicherungen", bringt diese Zweifel in populärer Fassung auf den Punkt. Ausgenommen werden hiervon am ehesten Versicherungsmakler, die traditionell Gewerbebetriebe betreuen. Auf diese quantitativ relativ kleine Gruppe bezieht sich die Untersuchung von Sydow u.a. (1995).

⁵ Auch in der Versicherungsbranche selbst wird kein Hehl daraus gemacht, daß große Teile der in den Außendiensten tätigen Personen weit davon entfernt sind, ein modernes Dienstleistungsprofil zu repräsentieren. So schreibt Roland Rapp, der Sprecher des Vorstandes der Generali Krankenversicherung AG. "Aber wir alle wissen, daß wir es in unseren Vermittler-Strukturen zum Großteil mit durchschnittlichen, teilweise sogar mit unterdurchschnittlichen Mitarbeiterqualitäten zu tun haben" (VGA Nachrichten, 40. Jg., Nr. 3, Juni 1991, S. 66).

Anlernpraxis, in der für eine gründliche versicherungsfachliche Qualifizierung kaum Platz blieb.⁶

Wer sich heute als Vermittler von Versicherungsdienstleistungen am Markt beteiligen will, braucht so etwas wie eine Lizenz der Unternehmen. Diese vergeben Kundenstämme und/oder lokale Marktbezirke, in denen Vermittler tätig werden können, und sie senken schnell den Daumen, wenn bei neu rekrutierten aber auch bei bereits etablierten Agenten die aus den Unternehmen vorgegebenen Erfolgsmargen nicht realisiert werden. Die kurzzyklische Anlernpraxis und die hohen Abschlüßerwartungen der Unternehmen tragen dazu bei, daß dieser Dienstleistungsberuf mit nahezu einzigartigen Fluktuationszahlen aufzuwarten vermag. Eine durchschnittliche Fluktuation von 30 %, so vermuten Insider, könne diese Branche jährlich verzeichnen (vgl. Ludwig 1986, S. 408), wobei diese Durchschnittszahlen verdecken, daß in manchen Außendienstlinien und bei einer Reihe von Unternehmen sehr viel höhere Quoten registriert werden.

Als Folge eines nicht existierenden einheitlichen Berufsbildes für Außendienstler bietet sich bis auf den heutigen Tag ein sehr heterogenes Bild von Figuren und Institutionen, die Versicherungspolicen und sonstige Angebote der Versicherungskonzerne vermitteln. Man trifft auf Berufsbezeichnungen wie Generalagent, Bezirksdirektor, Versicherungsmakler oder Mehrfachagent, Vertrauensmann, Versorgungsfachfrau oder -mann und ähnliches mehr.

All diese Etiketten lassen keine Aufschlüsse darüber zu, welche Dienste tatsächlich angeboten und welche Qualitätsmerkmale zu erwarten sind. Die unterschiedlichen Statusbezeichnungen besagen zudem relativ wenig über die tatsächlichen Handlungsspielräume und Abhängig-

keitsverhältnisse von den Versicherungsunternehmen; so können firmengebundene und im Angestelltenverhältnis tätige Vermittler mit einem großen Kundenstamm und Beitragsaufkommen möglicherweise unabhängiger von zentraler Steuerung und Kontrolle agieren als Makler oder Mehrfachagenten, die unter Umständen nur auf dem Papier für mehrere Unternehmen tätig sind, da sie beispielsweise auf dem Hintergrund besonders günstiger Kredite für den Bau von Privat- und Geschäftsräumen fest am Gängelband eines Unternehmens hängen.

Zum Versicherungsaußendienst zählen nach den vorliegenden Branchenzahlen knapp 100.000 hauptberufliche Vermittler (West- und Ostdeutschland), die entweder als firmengebundene Vermittler oder Mehrfachagenten (rund 45.000), als Angestellte im Verkaufsaußendienst (rund 57.000) oder als Makler (3.000; Angaben jeweils nach GDV-Jahrbuch 1994, S. 135) tätig sind. In den Büros dieser Außendienstler sind knapp 50.000 Beschäftigte angestellt, wobei nicht zu unterscheiden ist, ob es sich dabei ebenfalls um Kundenberater und Vermittler oder eher um klassische Sekretariats- und Nachbearbeitungsfunktionen (Buchhaltung) handelt. Weiter trifft man in diesem Dienstleistungsfeld auf die große Zahl von 300.000 Vermittlern, die nebenberuflich tätig sind, ohne daß klar zu sagen wäre, welchen Anteil sie an den jährlich abgeschlossenen Verträgen haben und was von ihnen an Kundenbetreuung geleistet wird.⁷ Schließlich sind in diesem Dienstleistungszweig 300 bis 400 Vertriebsgesellschaften, sogenannte Strukturvertriebe, tätig.

Wir werden im folgenden zeigen, daß die Handlungsbedingungen des traditionellen Außendiensttyps der Assekuranz trotz gegenteiliger Öffentlichkeitskampagnen der Unternehmen seit Beginn der 90er Jahre⁸ eher mar-

⁶ Seit 1990 hat es auf diesem Feld insofern eine Veränderung gegeben, als mit der Einführung eines einheitlichen Ausbildungsprogramms für die Qualifikation zum Versicherungsfachmann ein erster Schritt zur Entwicklung festerer Ausbildungsstrukturen gegangen wurde. Festgelegt wurde in Abstimmung zwischen Außendienstgremien des GDV (Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft) und Vermittlerverbänden eine Mindestausbildungsdauer von 200 Stunden, die in einem Ausbildungszeitraum von zwölf Monaten abgewickelt werden müssen (vgl. Niefanger 1989, S. 151).

⁷ Betriebsexperten gehen davon aus, daß bei optimaler Steuerung des nebenberuflichen Außendienstes ca. 20 % des Geschäftsaufkommens über diese Schiene eingeworben werden kann.

⁸ Zuweilen hatte es den Anschein, als ginge es bei dem in Anzeigen propagierten Vermittler der neuen Generation um einen Außendiensttyp, der die Beraterkonkurrenten in den Filialen von Banken und Sparkassen spielend rechts und links gleichzeitig überholt und der zudem noch Kapazitäten hat, um alle Angelegenheiten der mühsamen Alltagsorganisation und der Zukunftsplanung privater Haushalte zu regeln. So hieß es beispielsweise bei der Aachener-und-Münchener-Gruppe: "Bei der Finanzberatung braucht man schon Handfesteres. Die Berater der einzelnen Gesellschaften sind kompetente Gesprächspartner in allen Finanzfragen. Der Versicherungsmann versteht nicht nur etwas von Policen, sondern kann auch ihre Baufinanzierung auf die Beine stellen." Nicht weniger einprägsam warb die Allianz: "Es geht nicht um eine Beule am

ginal als substantiell verändert wurden. Und dennoch hat es in den letzten Jahren gravierende Strukturveränderungen im Vertrieb der Versicherungswirtschaft gegeben, die nachhaltige Auswirkungen für die Dynamik der Dienstleistungsbeziehungen in diesem Zweig des Finanzgewerbes haben. So kann heute im Prinzip von einem "Drei-Klassen-Vertrieb" der privaten Assekuranz mit klar unterscheidbaren Dienstleistungsprofilen gesprochen werden; vorfindbar sind:

(1) der neue Maklertyp, d.h. ein professioneller Versicherungs- und Finanzberater, der individuelle Vorsorge- und Finanzanalysen vorrangig für vermögende Privatkunden erstellt, bevor darauf zugeschnittene Finanzdienstleistungspakete verkauft werden, und der darüber hinaus die kontinuierliche Betreuung der jeweiligen Kunden in allen Geldgeschäften und Schadensfällen offeriert;

(2) die traditionellen, überwiegend firmengebundenen Vermittler und Mehrfachagenten, die ein begrenztes Produktspektrum der Assekuranz- und Bankkonzerne vertreten und verkaufen, die begrenzte Serviceleistungen für Kunden erbringen und die ebenfalls auf kontinuierliche Kundenbeziehungen orientieren;

(3) die - wie wir es nennen - Nulldienstleister und Verkaufsmarionetten im Versicherungsaußendienst, die als Angehörige von Drückerkolonnen einzelne Produkte ohne Beratung und ohne Interesse an je spezifischen Problemlagen losschlagen und die auf das Anlegen längerfristiger Kundenbeziehungen keinen Wert legen.

Das Neue an dieser Entwicklung ist zum einen darin zu sehen, daß sich (durchaus im Sinne der Autoren Schlesinger/Heskett) ein professioneller Beratertyp etablieren konnte, der über eine ausgeprägte Fachkompetenz und relative ökonomische Unabhängigkeit verfügt und für den die geschilderten Negativmerkmale des traditionellen Außendienstes kaum zutreffen. Entscheidend ist,

Auto. Es geht um meinen Lebensstandard im Jahr 2005. Wer darüber mit mir reden will, muß sich verdammt gut auskennen im Versicherungsgeschäft" (Süddeutsche Zeitung vom 12.01.1990).

daß dieser neue Dienstleistungstyp, der sich am Bild des Versicherungsmaklers anlehnt, der aber im Unterschied zu den Versicherungsmaklern alten Typs, die in der Hauptsache das kommerzielle Marktsegment mit großen Unternehmen und Institutionen bedienen (vgl. Sydow 1994; Sydow u.a. 1995), primär auf das Kundensegment der sogenannten Besserverdienenden zielt. Zu diesen zählen erfolgreiche Freiberufler ebenso wie gut verdienende Privatpersonen, die für ihr Einkommen differenzierte Anlagemöglichkeiten sowie lebensadäquate Risikoversorge suchen.

Private Haushalte mit Durchschnittseinkommen oder unterdurchschnittlichen Bezügen sind hingegen auf den traditionellen Vermittlertyp verwiesen oder bleiben gar in den Fängen der Strukturvertriebe hängen, die, und das ist ebenfalls neu, in den letzten Jahren von immer mehr Versicherungen parallel zu den anderen Vertriebschienen mit dem Verkauf von Policen beauftragt wurden.

Strukturvertriebe wurden bis vor wenigen Jahren in der Öffentlichkeit als Drückerkolonnen bezeichnet. Es waren relativ wenige Versicherungsgesellschaften, die sich in der Akquisition auf diesen Vertriebstyp gestützt haben. Inzwischen jedoch haben nahezu alle Finanzkonzerne Verbindungen zu solchen rechtlich oft selbständigen Vertriebsgesellschaften, von denen bekannt ist, daß sie weder seriöse Fachberatung noch Kundenbetreuung nach Abschluß von Verträgen anbieten. Trotz neuer Benennung, die Praktiken der Strukturvertriebe unterscheiden sich von jenen der früher als Drückerkolonnen bezeichneten Betriebe kaum, es kommt ihnen einzig auf die schnelle Unterschrift eines Kunden unter einen Versicherungsantrag an, ohne Rücksicht darauf, was ein Kunde an tatsächlichem Absicherungsbedarf hat.⁹

⁹ Eine der marktstärksten Vertriebsgesellschaft ist die OVB (Objektive Vermögens-Beratung), die zur Hälfte der Versicherungsgruppe Deutscher Ring gehört. Der Titel "Allfinanzvermittlungsgesellschaft", den diese Gruppe mit ca. 15.000 Mitarbeitern führt, täuscht darüber hinweg, daß zwei Drittel des Umsatzes mit Lebensversicherungen gemacht werden. Davon entfallen über 50 % auf Verträge für den Deutschen Ring und ca. 30 % auf Verträge für die Iduna-Versicherung (Wirtschaftswoche vom 31.01.1992, S. 62 f. Ein positiveres Bild zeichnet von seiner Vertriebsgesellschaft OVB Wittschier [1994]).

Die Versicherungsbranche ist darum bemüht, diese klare Dreiteilung der Vertriebslandschaft möglichst wenig publik werden zu lassen. Nach außen soll nicht deutlich werden, wie stark inzwischen die Differenzierung der Akquisitions- und Kundenbetreuungskonzepte vorangetrieben worden ist. So sind Informationen in der Branche in aller Regel nur über den normalen, traditionellen Versicherungsagenten (und über den Makler alten Typs) zu erhalten, der als HGB-Vertreter bzw. als angestellter Außendienstmitarbeiter für das einzelne Unternehmen in fest umrissenen Bezirken Versicherungspolice zu vertreiben hat und der an der (meist engen) Leine der Vertriebsorganisation geführt wird.

Auf die Strukturvertriebe fällt nicht nur deshalb wenig Licht, weil allzu offensichtliche Abhängigkeiten der Unternehmen von diesem Vertriebstyp das Streben nach Glaubwürdigkeit und Seriosität zerstören würden. Jeder Außendienstmitarbeiter im Ausschließlichkeitsstatus könnte sich zudem an fünf Fingern abzählen, was die Treueschwüre der Vertriebsvorstände auf die firmengebundenen Außendienstlinien wert sind, wenn er schwarz auf weiß nachlesen könnte, daß mehr und mehr Unternehmen in den letzten Jahren auf die "Dienste" von Drückerkolonnen zurückgreifen.

Auch über den neuen Maklertyp sind Auskünfte nur schwer zu erhalten, obwohl diese Gruppe des Vertriebs gute Voraussetzungen bietet, um als Aushängeschild für moderne Dienstleistungsstrukturen zu fungieren. Der Grund für die verhaltene Auskunftsfreudigkeit liegt in diesem Fall darin begründet, daß von diesem Außendienststyp zunehmend die lukrativen Segmente im Privatkundengeschäft besetzt werden, wodurch dem traditionellen Vermittler Expansionsmöglichkeiten beschnitten werden. Kaum jemand in den Unternehmen hat ein Interesse daran, diese noch relativ neuen Konkurrenzbedingungen an die große Glocke zu hängen, würde doch damit offensichtlich, daß die Zukunftschancen der traditionellen Vermittler mit Duldung, ja teilweise sogar Förderung der großen Versicherungskonzerne erheblich restringiert werden (wir kommen darauf zurück).

In der wissenschaftlichen wie in der öffentlichen Diskussion wird zuweilen behauptet, daß diese Segmentierung der Vertriebskanäle den unterschiedlichen objektiven Bedarfslagen privater Haushalte folge, frei nach der Devise, daß ein gut verdienender Zahnarzt oder ein

ebenso situierter Ministerialbeamter anderen Versicherungs- und Anlagebedarf haben als der Bandarbeiter einer Automobilfirma oder die Verkäuferin eines Einzelhandelsgeschäfts. Übersehen wird dabei, daß Versicherungsbedarf zentral davon bestimmt wird, daß Vorsorge für individuelle Risiken getroffen werden muß. Je mehr jedoch private Vorsorge für Gesundheit und Alter an Gewicht gewinnt, weil staatliche Versicherungssysteme hierzu nicht mehr umfassend in der Lage sind oder aufgrund politischer Entscheidungen nicht mehr zuständig sein sollen, je mehr nimmt auch der Allfinanz-Beratungsbedarf unterer und mittlerer Einkommensgruppen zu. Hierauf jedoch, so unsere in den folgenden Abschnitten zu explizierende weitere These, vermag der für diese Kundengruppen zuständige traditionelle Außendienst kaum zu reagieren, da er weder über die entsprechende Kompetenz verfügt, noch den zeitlichen und finanziellen Spielraum hat, um bei Kunden umfassende Beratungsgespräche zu führen. Er muß allen Anzeigenkampagnen in Sachen neuer Dienstleistungskultur zum Trotz primär darauf achten, daß er die von den Gesellschaften vorgegebenen Zahlen für Neugeschäft einlöst, Verkauf geht hier immer noch vor Beratung. Wenn es Bewegung in Richtung einer stärkeren Qualitäts- und Interessenorientierung zugunsten von Kunden gibt, dann findet man sie beim neuen Maklertyp.

3. Ein neuer Maklertyp: Professionelle Beratung für Besserverdienende

Der neue Maklertyp muß seine eigene wirtschaftliche Existenz ebenso wie andere Vertriebstypen weitgehend durch Provisionen aus Vertragsabschlüssen absichern. Für die Kunden dürfte dennoch entscheidend sein, daß sie bei diesem Außendienststyp am ehesten die Chance haben, komplexere Absicherungs- und Anlageinteressen fachkompetent betreuen zu lassen. Der Zugang zu diesem neuen Dienstleistungstyp ist allerdings begrenzt, denn die letztlich notwendige wirtschaftliche Absicherung über Provision bringt es mit sich, daß Vermittler dieses Typs ihre Dienste primär solchen Kunden anbie-

In der Spitzengruppe der Vertriebsgesellschaften liegt auch die Deutsche Vermögensberatung AG (DVAG). Hauptaktionär ist in diesem Fall die Aachener und Münchener Lebensversicherung, der der Löwenanteil der Verträge zufließt. Entstanden sind derartige Vertriebsgruppen "nicht ..., um Mandanten Besseres zu bieten, sondern aus Gründen der Provisionsmaximierung" (AWD-Chef C. Maschmeyer, Wirtschaftswoche vom 31.01.1992, S. 63).

ten, bei denen eine umfänglichere Beratung eher hochvolumige Vertragsabschlüsse erwarten läßt.

Wir haben den neuen Maklertyp in zwei Konstellationen angetroffen: einmal als Finanzdienstleistungsbüros (gemäß der offiziellen Bezeichnung durch die jeweiligen Inhaber), die vorrangig im gehobenen Privatkundengeschäft berufliche und geschäftliche Absicherungs- sowie Finanzierungs- und Anlagefinanzierungsprobleme bearbeiten, und zum anderen als sogenannte Frauenagenturen. Hier handelt es sich ausnahmslos um Kleinbetriebe, die erst seit Mitte der 80er Jahre tätig sind und die spezifische Problemlagen vor allem berufstätiger und geschiedener Frauen erschließen.

Die Entwicklungswege dieser Finanzdienstleister folgen keinem einheitlichen Muster. Es handelt sich um eher naturwüchsige Prozesse des Hineinwachsens in ein neues Berufs- und Dienstleistungsprofil, und dies aus sehr unterschiedlichen Startpositionen heraus. Der abgebrochene Student, dessen Startkapital in einer profunden Kenntnis der Berufspläne seiner ehemaligen Kommilitonen bestand, findet sich hier ebenso wie der gestandene Bankkaufmann, der auf eigene Rechnung arbeiten wollte, oder der Immobilienmakler, der Finanzdienstleistungen zunächst als Zusatzgeschäft betrieben hat. In den Karrieremustern sind allenfalls eine (teilweise zufällige) Nähe zu niederlassungs- und gründungswilligen Freiberuflern, eine hohe Kompetenz der Selbstorganisation und ein stark autodidaktischer Zug der Aneignung von Fachwissen als verbindende Elemente erkennbar.

Es mag auf den ersten Blick als widersinnig erscheinen, daß eine neue Dienstleistungsprofessionalität ohne Rückbindung an bestehende Professionalitätsstandards entstehen konnte, daß sich also die fachliche Kompetenz dieses Finanzdienstleistertyps nicht als mehr oder weniger organische Weiterentwicklung des Kompetenzprofils des Bankers oder des qualifizierten Versicherungsspezialisten begreifen läßt. Des Rätsels Lösung liegt in den strukturellen Chancen eines die etablierten Professionsgrenzen überwindenden Blicks auf die Situation der Kunden. Die Ganzheitlichkeit des Zu-

griffs, die eine Konstellation oder eine Bedarfslage von Kunden (z.B. den Niederlassungswunsch eines Arztes) integriert aufgreift, während die etablierten Vertriebszweige des Finanzdienstleistungsgewerbes diese nur als getrennte Problemlagen aufgegriffen haben (Kredit bei der Bank, Versicherungsschutz beim Vermittler, steuerliche Optimierung durch den Steuerberater usw.) und die Kombination einzelner Problemlösungen zu neuen Paketen machen die Stärke dieser neuen Maklerbüros aus.

Dies gilt auch für die Frauenagenturen. Ein größerer Anteil berufstätiger Frauen wollte - in den 80er Jahren beginnend - Selbständigkeit und eigenes Profil auch in Finanz- und Vorsorgeangelegenheiten realisieren. Frauenagenturen reagieren mit ihren Angeboten auf Bedürfnisse und Kommunikationsansprüche einer fest umrissenen sozialkulturellen Szene und sie werden von dem Anspruch der Frauenbewegung auf eigene Verkehrsformen getragen.

Das Verkaufen von Risikoversorge und Finanzanlagen kennzeichnet nur einen Teilausschnitt der spezifischen Dienste des neuen Maklertyps. Der Kern dieser Dienstleistungsarbeit besteht darin, für die Kunden Transparenz in dem komplexen Feld der Bank- und Versicherungsangebote herzustellen. Angeboten werden differenzierte Kenntnisse über Vor- und Nachteile von konkurrierenden Produkten aus Banken und Versicherungen sowie die Kompetenz, diese auf je individuelle Bedürfnisse und Problemlagen bei Kunden zuschneiden zu können. Diese Makler neuen Typs müssen über differenzierte Produktkenntnisse und analytische Fähigkeiten zur Erschließung von Risikopotentialen und Zukunftsperspektiven bei jeweiligen Klientelgruppen verfügen. In aller Regel schließt dies Kompetenzen im steuerlichen Bereich ein, auch wenn hier nach herrschender Rechtslage keine Beratungsmandate übernommen werden dürfen.

"Es gibt unter den Kunden die Einstellung: Wegen Finanzierungsfragen wende ich mich an eine Bank, wegen der Steuer an den Steuerberater und wegen Versicherungen an den Versicherungsaußendienst. Das versuchen wir zu durchbrechen. Und dabei müssen wir mit Zahlen belegen, daß wir günstiger sind. Die Stichworte hierzu sind: detaillierte Marktkenntnis und Marktmacht.

Durch Marktkenntnis wissen wir, wo die Konditionen günstig sind, und aufgrund unseres Namens und unseres Abschlußvolumens können wir mit den Banken und Versicherungen zanken. Das kann der einzelne Kunde doch nicht. ... Wir sagen: Wir entscheiden für Dich aus optimaler Marktkenntnis heraus, und dazu brauchst Du Dir von uns nur einmal in den Hintern gucken zu lassen" (Berater H).

Das besondere Leistungspotential des professionellen Beraters basiert ferner darauf, daß er seine Fachkenntnisse nutzt, um die Interessen seiner Kunden möglichst optimal gegenüber Finanzkonzernen und Versicherungen durchzusetzen. Er agiert schwerpunktmäßig als Interessenanwalt seiner Klientel sei es bei der Regulierung von Versicherungsschäden, sei es im Hinblick auf das Durchsetzen einer individuellen Vertragsgestaltung. Er bleibt zwar gebunden an die von Versicherungsunternehmen und Kreditinstituten angebotenen Finanzprodukte und Regelungsprinzipien bei Schäden, gleichwohl verfügt er über Spielräume in der je konkreten Ausgestaltung von Konditionen, die über eine bloße Tatbestandssubsumierung hinausgehen.

"Also: Meine Kunden bekommen ihren Diebstahl oder auch andere Sachen reguliert, wenn ich sicher bin, daß ihnen tatsächlich ein Schaden entstanden ist. Wenn ich da sicher bin, dann wird das hier so gedreht, daß die Versicherung zahlt! Dann ersetze ich dem Kunden den Schaden auch sofort, d.h. ich zahle zunächst aus eigener Kasse. ... Die Unternehmen sehen das natürlich nicht gern, wenn ich den Kunden die Schäden schon im voraus erstatte und nicht erst deren Zustimmung abwarte. Aber die können letztendlich nichts machen. Schließlich ist das eine Frage meiner Liquidität, und die ist so beschaffen, daß ich den Kunden diesen Service bieten kann" (Berater I).

Dieser neue Dienstleistungstyp investiert gleichsam Beratung in der Erwartung, daß sich diese Vorleistungen durch den Abschluß neuer Verträge rentieren werden. Die Sicherung der eigenen Existenz durch Provisionen führt allerdings dazu, daß solches Aufspüren von neuen gesellschaftlichen Bedarfslagen die Zahlungsfähigkeit der betroffenen Privatpersonen und/oder Betriebe voraussetzt, d.h. dieser Dienstleistungstyp setzt auch darauf, daß zufriedene Kunden gegebenenfalls bereit sind, Beratungsleistungen separat zu honorieren, obwohl dies von den existierenden rechtlichen Bestimmungen nicht abgedeckt wird.

"Unsere Situation ist ja kurios. Ich muß als Betreuungsgesellschaft firmieren, obwohl ich meinen Kunden eine

umfassende, kompetente Beratung biete. Mein früherer Teilhaber war noch Ausschließlichkeitsvertreter bei einer Gesellschaft, aber wir haben uns dann Maklerverträge besorgt. Nun sind Versicherungsmakler Sachmakler, die sich nicht als Berater titulieren dürfen. Berater ist qua Gesetz die Vermittlung von Produkten untersagt. Genau das ist aber Gegenstand unseres Geschäfts: das *integrierte Angebot von Beratung und Vermittlung*. ... Die Zukunft wird im Beratungsgeschäft liegen. Das aber kann ich nicht zur offiziellen Geschäftspolitik erheben, solange das Beratungsgesetz nicht geändert wird. Also muß ich Beratung und Vermittlung pro forma unter getrennten Gesellschaften laufen lassen. ... In Zukunft müssen unsere Beratungsleistungen mit Gebühren belegt werden. Manche Kunden zahlen heute freiwillig Honorare. Aber das reicht nicht, zumal sich unsere Situation ändert. Früher habe ich allein durch Weiterempfehlung von Steuerberatern zwischen 1.500 und 2.000 Ärzte und Apotheker in meinen Kundenkreis bekommen. An denen habe ich mich dusselig verdient. Aber diese Kunden sind jetzt auf lange Sicht bestens versorgt. Inzwischen stecke ich da mehr an Dienstleistungen 'rein als finanziell 'rauszuholen ist. Wenn hierfür nicht irgendwann legitimerweise Gebühren berechnet werden können, werden uns die Leute von den Banken und Versicherungen totschiessen" (Berater I).

Eine exklusive Leistungsstärke der Beratungsbüros kommt zum Tragen, wenn bereits existierende Absicherungs- und Finanzierungsverträge offenkundige Mängel ausweisen und die Dienstleister als Sanierer bei unter- oder überversicherten Kunden auf den Plan treten. Sie fungieren dann als Reparaturbetriebe, deren Spezialität im Aufnehmen jener Defizite liegt, die durch Inkompetenz und mangelhafte Leistungsqualität bei der breiten Masse von Durchschnittsberatern entstanden sind.

Mit dem Hinweis, daß er bei 90 % der Verträge seiner Kunden "ein Haar in der Suppe" finden würde, macht der Berater I deutlich, wie hoch der Beratungsbedarf seiner Kunden zu veranschlagen ist. Fälle, wo der Kunde durch Vertragskündigungen und Neuabschluß, Vertragsveränderungen oder Vertragsanpassungen "mehrere tausend DM an Prämien" im Jahr sparen kann, sind für ihn offenkundig keine Seltenheit und bieten ihm den Einstieg in die "Versicherungsanalyse als Grundberatung".

"Wenn Sie mich fragen, wohin das alles geht, dann sage ich Ihnen: Der Kunde wird systematisch beschissen. Meine Existenz ist praktisch darauf aufgebaut. Ich lebe davon, daß den Kunden meist schlechte Produkte verkauft worden sind. Ich befasse mich z.B. gerade mit der Konkursabwicklung eines Arztes. Der ist trotz Reingewinn von 2,5 Mio. (!) DM im Jahr illiquide geworden, weil er Privatschulden von über 40 Mio. DM hat. Der ist früher einem Finanzberater in die Hände gefallen, der ihm unter anderem den Kauf einer Ölquelle in Alaska aufgeschwatzt hat. Das war ein Pleiteunternehmen und kann selbst einen so effizient arbeitenden Arzt in den Ruin treiben. Ich will nicht übertreiben und es klingt vielleicht auch unwahrscheinlich, aber ich schätze, daß 50 % aller Ärzte, die sich bis 1978 selbst

ständig gemacht haben, mittlerweile durch Fehlberatungen ihrer Finanzberater illiquide sind. Verantwortlich hierfür sind meine Kollegen im "normalen" Versicherungsaußendienst, die in der Kundenberatung aufgrund des Drucks der Gesellschaften oft falsche Prioritäten setzen" (Berater I).

Fall- und Problemanalysen dominieren auch in den Frauenagenturen, nur setzt ihre spezifische Reparaturleistung eher an Problemlagen an, an deren Aufnahme die breite Agentenschar wegen mangelhafter Verdienstmöglichkeiten kaum interessiert ist. Als Hauptbereiche werden hier Versorgungsprobleme von geschiedenen Frauen, zumal von solchen, die über lange Jahre hinweg alle finanziellen Angelegenheiten ihren ehemaligen Ehegatten überlassen haben, sowie besondere Bedarfslagen junger Frauen benannt, die eine selbständige berufliche Existenz aufbauen wollen und dabei bei etablierten Vermittlern und Bankleuten kaum Chancen auf Unterstützung durch Kredite und Policen hätten.

"Da gibt es eben Tarife, die normalerweise im Markt nicht besonders gern angeboten werden, weil da nicht so viel dran zu verdienen ist. Es gibt da z.B. bei einer Gesellschaft ein Produkt, das für junge Frauen besonders interessant ist, die sich selbständig machen. Diese Frauen haben hauptsächlich Interesse an einer Berufsunfähigkeitsversicherung (BU), perspektivisch aber auch an einer Altersversorgung. Die können dann eine Risiko-LV verbunden mit einer BU abschließen, und diese Risiko-LV wird dann nach einer bestimmten Zeit automatisch umgewandelt in eine kapitalbildende LV. Die Vorlaufzeit, also die Zeit wo die kapitalbildende LV noch nicht besteht, kann von den Frauen selbst bestimmt werden. Das sind also Produkte, die sonst nicht so gern verkauft werden, weil natürlich die Provision sich nach der Versicherungssumme der kapitalbildenden LV richtet - BU bringt auch ein bißchen was, aber die kapitalbildende LV ist der große Provisionsbrocken. Das ist natürlich für uns ein Risiko, weil wir nicht wissen, ob diese Frauen die Umwandlung nach drei oder erst nach fünf Jahren vornehmen. Dann bekommen wir erst die LV-Provision. Wir könnten ja jetzt für den gleichen Preis eine andere Sache verkaufen, wo wir viel mehr daran verdienen. Aber das ist ja ein Teil unseres Konzeptes, daß wir nicht - das hört sich jetzt vielleicht etwas idealistisch an, aber es rechnet sich auch - unbedingt verkaufsorientiert, abschlussorientiert und nach der Höhe der Provision gehen" (Beraterin R).

Die Frauenagenturen reklamieren für ihre Dienstleistungsarbeit einen radikalen Bruch mit, wie sie es nennen, typisch männlichen Qualitätsprioritäten. Es erscheint ihnen wesentlich, bei der Erhebung und Beurteilung von Bedürfniskonstellationen auf Kundenseite von einem verengten kaufmännischen Blick Abschied

zu nehmen, d.h. sie wollen nicht jeweils schnellstmöglich zur Tagesordnung der Tarife und Preise im Rahmen der Produktauswahl übergehen. Ihr Anspruch zielt auf ein sozialkommunikatives Beratungsgespräch, in dem sie auf die gesamte Lebenssituation der jeweiligen KundenInnen einzugehen versuchen.

"Frauen haben Erfahrungen miteinander gemein, die Männer nicht haben können. Die Männer kommen immer mit fertigen Konzepten, was günstig und richtig ist. Sie gehen ein Produkt nur verkäuferisch an und fragen nach dem Preis. Wenn der Preis günstig ist, dann ist auch das Produkt gut. Das ist nicht meine Sichtweise, und das ist auch nicht die Sichtweise der Frauen. Für uns Frauen ist doch wichtig, daß das Versicherungsprodukt auf die Lebenssituation antwortet. Nehmen wir etwa die Krankenversicherung: Für eine Frau ist es unmöglich, diese Frage ohne Berücksichtigung des Kinderkriegens zu stellen. Und nehmen Sie Fragen wie den Schwangerschaftsabbruch. Da muß eine Auseinandersetzung mit Situationen und Problemen erfolgen, die nur von Frauen beurteilt werden können. Das läuft doch nicht über den Preisvergleich" (Beraterin P).

"Bei der Berufsunfähigkeit (BU) gibt es die allgemeinen Versicherungsbedingungen, die es in den anderen Sparten ja auch gibt. Dann gibt es aber noch die besonderen oder zusätzlichen Versicherungsbedingungen, und hier fangen die Unterschiede an. Auf diesem Feld gibt es Unterschiede, die erheblich sind, die aber in keinen Vergleich einbezogen werden. Es gibt z.B. eine Versicherungsgesellschaft, welche die Frauenbeiträge in der BU höher verzinst als die Beiträge der Männer, um einen kleinen Ausgleich für die ungerechten Grundbeiträge der Frauen zu schaffen. Es gibt dann Gesellschaften, wo eine BU für Frauen auch länger als bis zum 60. Lebensjahr versichert werden kann.

Das ist so eine Sache, die ich absolut diskriminierend finde, daß nämlich Männer eine BU bis zum 65. Lebensjahr abschließen können, Frauen jedoch nur bis zum 60. Die Frauen bei den meisten Gesellschaften sind gekniffen, wenn sie über 60 hinaus arbeiten wollen. Das zu wissen und eine Frau dann zu beraten, die sagt: Ich bin fit; ich will länger arbeiten, und der dann eine Gesellschaft empfehlen zu können, die auch Frauen über 60 BU versichert. Das nenne ich den 'anderen Blick' auf die Produkte" (Beraterin R).

Für alle Beratungsbüros dieses Typs gilt, daß ihre Dienstleistungsangebote an deutliche Grenzen stoßen. Offenkundig verlangt ein auch im Detail sicheres Handling von Produkten aus unterschiedlichen Versicherungsunternehmen und Kreditinstituten Schwerpunktsetzungen auf Berufsgruppen und/oder Spezialisierungen auf einzelne Sparten der Assekuranz, d.h. zum Leistungsprofil gehört nicht zuletzt der Verzicht auf das Vorgeben omnipotenter Beratungskompetenz. Dementsprechend versuchen diese professionellen Be-

rater nach Möglichkeit nur über Empfehlung bisheriger Kunden an neue Kunden zu kommen.

Alle besuchten Agenturen kooperieren in den tragenden Sparten ihres Geschäfts nur mit einer begrenzten Anzahl von Versicherungsunternehmen. Die Zahl der Kooperationspartner reicht dabei von einem halben Dutzend bis zu zwei Dutzend, mit denen regelmäßig Geschäfte gemacht werden. Auch im Produktspektrum existieren Schwerpunktsetzungen. Bei den Frauenagenturen lassen sich deutliche Spartenschwerpunkte feststellen (Kranken- und Lebensversicherungen). Zur Selbstbeschränkung dieser Beraterbüros gehört ein gewisses Desinteresse an der Vermittlung sogenannter Massenprodukte vor allem im HUK-Bereich. Sie werden zwar im Zweifelsfall ihren Kunden auch eine Autopolice verkaufen, nach Möglichkeit aber verweisen sie die KundInnen bei solchen Produktinteressen an den - wie es immer wieder hieß - "normalen Vermittler". Massengeschäfte, so die einheitliche Begründung, verlangen einen hohen und zeitintensiven Verwaltungsaufwand, den man sich möglichst nicht ins Haus holen möchte.

Für die von uns besuchten professionellen Beraterbüros gilt durchweg, daß sie auf weitestgehende Unabhängigkeit von den großen Versicherungsunternehmen bedacht sind, wobei sie sich den langen Steuerungsarmen der Konzerne offenbar nicht völlig entziehen können, auch wenn es ihnen gelingt, den Status eines Maklers zu erhalten. Eine wichtige Voraussetzung für eine möglichst große Eigenständigkeit bei der Erhaltung von Geschäfts- und Kundenbeziehungen ist die autonome Abwicklung des Inkassos. Die Kunden dieser Beraterbüros überweisen ihre Versicherungsprämien zunächst auf Konten der Berater, die sie dann an die Gesellschaften weiterleiten. Den Beratern bietet dies die Chance, zumindest für kurze Zeiträume mit diesen Prämieinnahmen selbständig zu arbeiten.

Zur Stärkung der Unabhängigkeit von den großen Versicherungskonzernen trägt schließlich bei, daß sich die bereits länger etablierten professionellen Berater relativ stark bei Bank- und Immobiliengeschäften engagieren, wobei hier auch für sie selbst gute Makler-Provisionen

winken. Die Konzentration ihrer Leistungsangebote auf eine betuchte Klientel bringt es mit sich, daß der An- und Verkauf von Immobilien und anderen Sachwerten einen relativ hohen Stellenwert bei der gesamten Finanz- und Vermögensplanung dieses Kundenkreises einnimmt.¹⁰

Wie immer die Potentiale zum Ausbau bzw. zum Erhalt einer eigenständigen Mittlerposition bei den professionellen Beraterbüros genutzt werden, auch dieser Außendiensttyp ist nicht völlig unabhängig von den Unternehmen. So wurde in einigen Gesprächen deutlich, daß Versicherungsgesellschaften vor allem in den Startphasen solcher Agenturen mit großzügigen finanziellen Unterstützungen aufwarten, sei es bei der Anschaffung eines Autos, sei es bei der Ausstattung von Büros, um darüber eine gewisse Anbindung an das jeweilige Unternehmen zu erreichen.

Die BeraterInnen, die diesem neuen Maklertyp zuzuordnen sind, sehen durchgängig, daß für ihre Beratungs- und Betreuungsleistungen weit über ihren (betuchten) Klientelkreis hinaus Bedarf besteht. Die spezifischen Reparaturleistungen wären auch für den privaten Haushalt mit niedrigem oder durchschnittlichem Einkommen von Interesse. Die gegenwärtige Organisationsform des Vertriebs von Assekuranzprodukten, also das Provisionssystem, steht allerdings klar dagegen; Beratungs- und Betreuungsleistungen, die dieses Etikett zu Recht bekommen, werden so für die breite Masse der Privatkunden von Versicherungsunternehmen eher zu einem unzugänglichen Luxusgut.

"Eigentlich bräuchten vor allem die Malocher eine bessere Beratung, aber die bekommen die ja nicht" (Berater I).

"Eine kostenlose und intensive Beratung rechnet sich nicht. In der Branche gilt der Grundsatz, daß 80 % der Abschlüsse beim Kunden im Erstgespräch erfolgen. Wenn Sie dieses Gespräch nicht zum Abschluß nutzen, dann ist die Hauptchance weg. Ich weiß das auch aus unseren Verkäuferschulungen. Da haben wir trainiert, daß der Vermittler beim ersten Gespräch zum Abschluß

¹⁰ Die Unterstützung der Kunden beim An- und Verkauf von Immobilien bzw. die vollständige Übernahme solcher Aktivitäten werden zu den marktüblichen Maklerkonditionen abgerechnet, wobei es die Versicherungs- und Finanzberater in der Hand haben, ihre Margen gegen diejenigen von reinen Immobilienmaklern gegebenenfalls positiv abzuheben.

kommt und nicht auf Folgekontakte setzt" (Beraterin P; Frau P. war vor der Etablierung ihrer Frauenagentur in der Vertriebssteuerung eines Versicherungsunternehmens tätig).

4. Versicherungsvermittler als Verkäufer im Auftrag großer Konzerne: Policen und kleine Dienste für Durchschnittsverdiener und niedrige Einkommensklassen

Heute verzichtet kaum noch ein Versicherungskonzern darauf, seine Außendienstmitarbeiter als Allroundexperten für Versicherungs- und Finanzangelegenheiten anzupreisen. Die Schaufenster der Ladenbüros hängen voll mit Plakaten, die zum Besprechen aller Vorsorge- und sonstigen Geldangelegenheiten einladen. Klopf man die äußere Fassade intensiver ab, so stößt man schnell auf brüchige und zum Teil nur notdürftig überklebte Stellen. So ist die große Mehrheit der an einzelne Versicherungskonzerne gebundenen Vermittler nur zu einer eng begrenzten Produktvertretung in der Lage. Allen Konzernwerbungen zum Trotz dominiert in diesem Außendienstsegment weiterhin der Sparten- und Standardspezialist, d.h. ein Vermittlertyp, der in einer der drei klassischen Versicherungssparten (HUK [Haftpflicht, Unfall, Kraftfahrzeuge], Leben, Kranken) zur Vertretung von Standardprodukten in der Lage ist.

Unstrittig ist, daß ein Vermittler dieses Typs neben den Antragsformularen für die bei ihm dominante Sparte auch solche aus anderen Sparten sowie für Bausparkassenverträge in den Schreibtischschubladen liegen hat. Auch wird es Kunden bei solchen Vermittlern durchaus passieren, daß ihnen mit dem Verweis auf besondere Geschäftsbeziehungen zu einer bestimmten Bankfiliale Offerten aus dem Kreditgewerbe angeboten werden; dies alles kann jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, daß die Produktkompetenz dieser Vermittler auf ein relativ schmales Segment begrenzt bleibt.

In den Unternehmenszentralen wurde häufig behauptet, daß die im Prinzip unstrittigen Kompetenzdefizite auf Vermittlerebene durch die festgestellten Außendienstmitarbeiter in den Bezirksdirektionen (sie werden oft als Inspektoren bezeichnet) wettgemacht werden

können. Das seien die Spezialisten, die der Vermittler gegebenenfalls heranzöge, falls er mit seinem eigenen Latein nicht weiterkäme. Unsere Gespräche auf Vermittlerebene haben diese optimistische Sicht nur selten bestätigt. Das Urteil über die inhaltliche Kompetenz von Inspektoren fiel fast durchgängig negativ aus. Deren Aufgabe sei in der Hauptsache das Anleiten neuer Vermittler, was konkret bedeute, daß die Inspektoren diesen das richtige Verkaufsverhalten und das Einhalten der Leistungsvorgaben beizubringen hätten.

"Ich brauche keinen Betreuer als Spezialisten zur Unterstützung in meiner Kundenberatung. Ich will ja schließlich die Sachen selber lernen. Außerdem wurde dieses ganze Beraterwesen, die sogenannte Vertriebssteuerung (durch Inspektoren; d. Verf.) in den letzten Jahren ziemlich aufgebaut. Die öffentlich-rechtlichen Versicherer sind da eigentlich noch nicht so weit wie die Aktiengesellschaften, ziehen aber so langsam nach. Eben weil die einen solchen Betreuer-Apparat nicht haben, sind sie ja auch bei den Verwaltungskosten günstiger. Die wissen auch gar nicht in jedem Falle mehr als unsereiner. Neulich z.B. war hier jemand von einer Krankenversicherung, der hat mehr versucht von mir zu lernen als ich von ihm, denn in der Frage, ob eine schwangere Frau sich besser in der PKV oder der GKV versichert, wußte ich mehr als er. Auch die anderen Frauen aus unserer Arbeitsgruppe sagen, daß die Qualifikation der Betreuer doch ziemlich zu wünschen übrig läßt" (Beraterin Q).

Selbst dort, wo es sich bei diesem Vermittlertyp vom Rechtsstatus her um Mehrfachagenten handelt, stößt man auf eine begrenzte Produktkompetenz, die sich auf die Angebote weniger Unternehmen beschränkt. Eine Auswahlberatung in dem Sinne, daß nach der Aufnahme spezifischer Kundenbedarfe Vor- und Nachteile von Tarifen und Produktangeboten in der Branche insgesamt abgewogen werden könnten, wird von diesen Büros nicht zu leisten sein. Statt dessen dominiert ein Beratungskonzept, das bei dem jeweiligen Kunden auf die Akzeptanz der Produkte zielt, die vom Vermittler hauptsächlich vertreten werden.

Ökonomisch wachsen für den traditionellen Außendienst ebenso wie für das breite Spektrum seiner Kundenschaft die Bäume nicht in den Himmel. Wir haben es mit einem überwiegend kleinstbetrieblich strukturierten Dienstleistungsfeld und relativ bescheidenen Zahlen für Prämienvolumen und Vertragszahlen zu tun.

Als Hauptindikator für die realen Betriebsstrukturen muß die Arbeitsstättenzählung von 1987 herangezogen werden. Sie weist 62.563 Arbeitsstätten für Versicherungsvertreter und 2.420 Arbeitsstätten für Versicherungsmakler aus.¹¹ Allein 34.447 Arbeitsstätten von Versicherungsvertretern weisen nur einen Beschäftigten - bei Einfirmenvertretern den Agenturinhaber - auf. Bei weiteren 25.155 Arbeitsstätten liegt die Gesamtbeschäftigtenzahl zwischen zwei und vier Personen. Strukturuntersuchungen des Vermittlerverbandes BVK bestätigen diese Dominanz von Kleinstbetrieben (Statistisches Bundesamt, Arbeitsstättenzählung vom 25. Mai 1987).

Die Mehrzahl dieser Kleinstbetriebe muß sich mit relativ niedrigen Umsatzzahlen und Einkommensmargen zufriedengeben. So geht aus den Strukturhebungen des Bundesverbandes der Versicherungskaufleute (BVK) hervor, daß sich fast 60 % aller befragten Einfirmenvertreter in den beiden unteren Prämieineinklassens (bis zu DM 400.000,00 und zwischen DM 400.000,00 und 700.000,00) bewegen, während nur rund 10 % dieser Vermittlerkategorie in den Spitzenklassen zwischen 2 und 4 Mill. DM bzw. von 4 Mill. DM und mehr ihren Platz finden.

Ökonomisch gesehen hat die Mehrzahl der Vermittler also relativ wenig in die Waagschale zu werfen, wenn es um Fragen der Unabhängigkeit von Unternehmensvorgaben sowie um Spielräume für eine autonome Definition von Marktkonzepten und Verkehrsformen mit Kunden geht. Die mit dem HGB im Einklang stehende Bemühungspflicht schränkt diese Spielräume weiter ein.¹²

¹¹ Zur Gruppe der Versicherungsvertreter zählen hier alle angestellten Vermittler mit eigenem Agenturbetrieb, die selbständigen Vermittler mit Ausschließlichkeitsbindung an ein Versicherungsunternehmen und sogenannte Mehrfachagenten, die vertragliche Bindungen an mehrere Versicherungsunternehmen aufweisen.

¹² Nach deutschem Recht zeichnet sich der Handelsvertreter dadurch aus (in Abgrenzung zu Angestelltengruppen mit Vertreteraufgaben), daß er "... als selbständiger Gewerbetreibender ständig damit betraut ist, für einen anderen Unternehmer Geschäfte zu vermitteln oder in dessen Namen abzuschließen" (§ 84 HGB, I). Die Bemühungspflicht, in der Rechtsliteratur auch als "Kernverpflichtung des Vertretervertrages" beschrieben (Voß/Höft, 1982, S. 41), legt den Vermittler auf das Ziel des Abschlusses von Verträgen (bzw. der Herstellung von Abschlußreife beim neuen Vermittlungsvertreter ohne Abschlußvollmacht) als oberstes Ziel seiner Tätigkeit fest und schränkt dessen Selbständigkeit damit erheblich ein. In der Literatur dominiert eine sehr enge Auslegung dieser Verpflichtung im Sinne eines permanenten Verkaufszwangs (ebenda, S. 42). Gleiches gilt für die Interessenwahrnehmungspflicht, die einschließt, daß der Vermittler "... auch immer sorgfältig zu prüfen (hat), ob aus der Interessenlage des Versicherungsunternehmens im Einzelfall nicht ernstliche Bedenken gegen einen Vertragsabschluß bestehen" (ebenda), was als Übernahme einer

Die daraus resultierende faktische Pflicht zur Erfüllung der verkaufspolitischen Vorgaben der Gesellschaft (Absatzzahlen, Produktschwerpunkte, Umsetzen zentraler Vertriebskampagnen) rückt seinen Interessenstandpunkt zwischen Unternehmen und Kunden in die unmittelbare Nähe der Unternehmensinteressen; im Zweifel für das Unternehmen, sowohl im Absatz wie im Regulierungsbereich, lautet die Maxime. Gleichwohl muß der Dienstleister beim Kunden dafür sorgen, daß dieser ihm vertrauensvoll möglichst viele Geld- und Vorsorgeinteressen und -potentiale offenlegt und daß dieser den Eindruck gewinnt, über den Vermittler vor einseitiger Übervorteilung durch das Unternehmen geschützt zu werden. Der aus Unternehmenssicht "gute Vermittler" schafft diesen Spagat zwischen Unternehmens- und Kundeninteressen offenbar dann am besten, wenn er sich auf bestimmte soziale Milieugruppen konzentriert, deren Sprache er spricht und deren öffentliche und private Verhaltensweisen er überwiegend teilt. Dies heißt zugleich, er bleibt zumeist auf lokal und sozial begrenzte Marktpotentiale beschränkt.

"Ich habe keine Angst vor der Konkurrenz. Ich kann das am Beispiel des hiesigen LVM-Vertreters verdeutlichen. Das ist ein arroganter Typ, der durch sein Verhalten schon manchen Kunden verärgert hat. Das bietet mir die Möglichkeit, unzufriedene LVM-Kunden für mich zu gewinnen. Ich habe ca. 20 LVM-Verträge im Schrank, die demnächst ablaufen und Sie können sicher sein, daß diese Kunden ihren Vertrag mit dem LVM nicht verlängern, sondern sich von mir anwerben lassen. Allerdings war die Kontaktaufnahme zu diesen Kunden eine mühselige Kleinarbeit. ... Jeder Kunde, den wir hier haben, ist persönlich geworben, und das Verhältnis, das wir zu unseren Kunden haben ist ein sehr persönliches. Der geschäftliche Kontakt ist immer auch von einem persönlichen begleitet, das sieht so aus, daß wir mit 98 % der Kunden per Du sind" (Vermittler F).

Die bereits länger etablierten Büros aus dem traditionellen Außendienstspektrum definieren sich in der Rolle solider und ehrlicher Partner der Kunden. Das Setzen auf einen gehörigen Schuß Bodenständigkeit - und dies nicht nur auf dem Lande, sondern auch in städtischen Wohnbezirken - gehört zu ihrem Markenzeichen. Zum Ausdruck kommt dies vor allem darin, daß sie ihre Stammkunden nach Möglichkeit nicht übervorteilen wollen, d.h. denen sollen keine Verträge angeboten

Filterfunktion gegen sogenannte schlechte Risiken durch den Vermittler zu verstehen ist.

werden, die am realen Bedarf vorbeizielten. Einige der befragten Vermittler machten allerdings deutlich, daß ihnen die regelmäßig von den Unternehmenszentralen vorgegebenen Sollzahlen für den Abschluß neuer Verträge das Einhalten solcher Leistungsstandards erschweren.

"Mein Vater, von dem ich die Agentur übernommen habe, hat mir von Beginn an eingetrichtert: nie einen Kunden um auch nur einen Pfennig betrügen und den guten Namen verderben. Lieber einmal auf ein Geschäft verzichten als den guten Namen und damit das Vertrauen der Kunden zu riskieren. Das macht langfristig Geld... Die Gesellschaften stehen ja heute leider auf dem Standpunkt, ob die Kunden wissen, daß Versicherungen mit V oder F geschrieben werden, interessiert uns nicht. Wir wollen nur die Unterschrift. Das heißt, ich mache vielleicht in deren Augen den Fehler - ich selbst sehe das als mein Erfolgsrezept - daß ich mir Gedanken darüber mache: Was ist für den Kunden richtig. Ich gebe dem Kunden insofern eine Entscheidungshilfe, indem ich irgendwo auch in sein Portemonnaie schiele und beurteile: Das ist sinnvoll, jenes nicht. Das bleibt im Rahmen Deiner finanziellen Möglichkeiten. Ich kann nicht einem jungen Mann von 17 Jahren eine Lebensversicherung mit Endalter 65 ... verkaufen. Der kann die vielleicht bezahlen. Aber ist das auch sinnvoll? ... Die Gesellschaft interessiert das nicht. Die startet zentrale Verkaufsfaktionen und ich muß die nacharbeiten" (Vermittler F).

Die faktische Einbindung in das Vertriebs- und Organisationsgefüge ihrer jeweiligen Hausunternehmen bringt neben der Verkaufsorientierung die Übernahme einer Reihe von Verwaltungsfunktionen sowie vertragsbegleitender Betreuungsfunktionen mit sich. Das Interesse der Vermittler gilt dabei vor allem einer reibungslosen Abwicklung eines Schadensfalls, da sie so am besten für die Nützlichkeit der eigenen Arbeit werben können. Die Unterstützung des Kunden im Schadensfall setzt bei der Aufnahme des Schadensablaufs und beim Ausfüllen der Anträge auf Regulierung ein. Dies kann in Einzelfällen eine echte Interessenvertretungsfunktion für Kunden einschließen, wobei diese jedoch in den Augen der Vermittler nicht zur Regel werden sollte.

So hieß es in der Agentur O, mit Blick auf Streitfälle zwischen Versicherungsunternehmen und Kunden, wo der Kunde den Anspruch erhebt, daß der Vermittler parteiisch seinen Standpunkt vertritt: "An und für sich ist das ja nicht gestattet, aber das müssen Sie dann halt doch machen (lächelt etwas gequält). Ich muß das dann aber eben selber entscheiden. Wenn ich mich einmal entschieden habe, dann kriegen die Kunden das auch. Aber ich mache ihnen das dann auch deutlich, wenn der Fall nicht ganz glatt war und erzähle ihnen auch, daß ich dies nicht noch einmal so mache. Ich stehe dann für

meine Entscheidung, aber die Kunden wissen auch, daß so etwas nicht beliebig wiederholbar ist."

Da die Vermittler um Schwachpunkte in der Anmeldung von Schadensansprüchen wissen, versuchen sie diese im Interesse der Kunden möglichst schon bei der Ausfüllung der Formulare auszubügeln, nicht zuletzt im eigenen Interesse, da ein mit der Schadensregulierung unzufriedener Kunde für den Vermittler unter Werbe Gesichtspunkten als Negativposten zu Buche schlägt. Im übrigen lassen sich mit einer positiven Schadensregulierung Anknüpfungsgespräche für Vertragsaufstockungen und Neugeschäfte verbinden. Dementsprechend nutzten die Vermittler, denen in begrenztem Umfang Regulierungskompetenzen eingeräumt werden, ihre alles in allem bescheidenen Entscheidungskompetenzen im Zweifelsfall durchaus zugunsten der Kunden.

"Wenn der Kunde von mir nichts bekommt, geht er in die Kneipe und erzählt: Die Versicherungen sind alle Verbrecher. Also mache ich es möglichst so: Wenn ich vom Kunden eine schriftliche Versicherung über den Schaden bekomme, dann bezahle ich das eben. ... Aber es gibt auch Grenzfälle. Ein typischer Fall ist der Ersatz bei Fahrraddiebstählen. Wenn diese gehäuft auftreten, stehe ich vor der Frage, ob ich dem Kunden den Diebstahl abkaufe oder nicht. Ich ziehe beim ersten Fahrrad diebstahl auf jeden Fall mit. Wenn allerdings im gleichen Jahr der zweite Fahrradklau angezeigt wird und der Kunde keine Rechnung für den Kauf dieses Fahrrads nachweisen kann, dann stelle ich mich quer. Denn ganz eigennützig gesagt: Die Schadensregulierung ist die beste Gelegenheit die Vertragssumme zu erhöhen. Wer nie einen Schaden hat, erhöht auch nie seine Prämie. Ich setze die Leute zwar nicht unter Druck, aber psychologisch ist das wesentlich besser, wenn Sie sich auf regulierte Schäden dem Kunden gegenüber beziehen können" (Vermittler M).

Der Typ des durchschnittlichen Vermittlers im Versicherungsaußendienst ist in sich, so viel sei abschließend angemerkt, keineswegs homogen strukturiert. Angetroffen haben wir vor allem die soeben skizzierten etablierten firmengebundenen Außendienstler und Mehrfachagenten mit abgesichertem Kundenstamm, leicht überdurchschnittlichen Verkaufszahlen und solidem Kundenbetreuungskonzept. Sie offerieren so etwas wie gute Handwerksarbeit, werden darin von ihren Stammkunden überwiegend geschätzt und können bei den Gesellschaften, für die sie tätig sind, im Zweifelsfall auch schon einmal ein gewichtiges Wort im Interesse ihrer Kunden bei Schadensfällen mitreden. Nach unserer

Schätzung dürfte knapp einem Drittel aller firmenabhängigen Vermittler (bzw. auch Mehrfachagenten) ein solches Leistungsprofil attestiert werden. Es handelt sich um jenes Drittel von Vermittlern, mit dem die Vertriebschefs der Konzerne nach eigenen Aussagen wenig bis keine Mühe haben bzw. deren Arbeit aus zentraler Sicht leicht zu steuern ist. Hauptsächlicher Indikator hierfür sind die Fluktuationszahlen, die für dieses Spitzendrittel mit nahezu Null angegeben werden.

Das Fluktuationsproblem konzentriert sich somit auf die übrigen zwei Drittel dieses Segments, die sich zum einen auf die Gruppe der mäßig bis unterdurchschnittlich erfolgreichen Vermittler und zum anderen auf die Gruppe der Neueinsteiger verteilen, wobei bei letzterer der Übergang zum Typ der Nulldienstleister fließend zu werden beginnt.

"Die wirklichen Leistungsträger machen ca. 20 % der Vermittlerschaft aus. Um die müssen Sie sich kaum kümmern. Ungefähr 40 %, eher etwas weniger, bilden die Leistungsmittler. Weitere 40 %, eher etwas mehr, bilden die Gruppe der Problemfälle, mit deren Leistungsfähigkeit wir unzufrieden sind. An und für sich müßten Sie diese letzte Gruppe noch höher ansetzen. Ich meine damit ihre Leistungsfähigkeit in Hinblick auf zukünftige Herausforderungen. Da sind natürlich Leute bei, die schon älter sind und die können wir nicht mehr auf Zukunft trimmen. Aber ich meine auch Strukturen wie meinerwegen eine Agentur in einem Eifeldorf, wo der Vater gut war und der Sohn nun in den eingefahrenen Gleisen weitermachen will" (Vertriebsvorstand einer öffentlich rechtlichen Versicherung).

"Die Fluktuationsrate ist hoch, leider viel zu hoch. Aber sie ist bei uns noch um einiges niedriger als bei Mitbewerbern, was ich auf unser gutes Schulungskonzept zurückführe. ... Bei allen Vermittlern, die länger als vier oder fünf Jahre an Bord sind, gibt es praktisch keine Fluktuation. Hoch ist sie nach dem ersten oder zweiten Vertreterjahr. Da wird die Luft dünner, da sind der Bekanntenkreis und die Verwandtschaft abgegrast. ... Zahlen können Sie von mir nicht erwarten. Aber ich gebe Ihnen mal ein 'Zahlenmodell'. Wenn von zehn neu geworbenen Vermittlern zwei oder drei langfristig bei der Stange bleiben, dann ist das ein Supererfolg!" (Betriebsexperte Aus- und Weiterbildung, große Privatversicherung).

Während die Kunden bei den etablierten Agenturen die Qualitätsmaßstäbe eines Fachgeschäfts mehr oder weniger voraussetzen können, bieten die letztgenannten Vermittlergruppen - um im Bild zu bleiben - bestenfalls Discount- oder Supermarktqualität an. Es dürfte unstrittig sein, daß eine Außendienstlinie mit hoher Fluktua-

tion keine kontinuierliche Dienstleistungsbetreuung der Kunden sicherstellen kann. Das Idealbild der lebenslangen Betreuung des Kunden durch "seinen" Außendienstmitarbeiter, das auf Leistungsqualitäten anspielt, die aus einer intensiven Kenntnis der individuellen Problemlagen des Kunden sowie einer gewachsenen Vertrauensbeziehung erwachsen können, wird hier ins Gegenteil verkehrt.

Als besonders prekär stellt sich nach unseren Erfahrungen das Leistungsprofil der Neueinsteiger im Versicherungsaußendienst dar, die aus anderen Berufen bzw. Tätigkeitsfeldern rekrutiert werden. Sie können mit den Jahren zwar zum etablierten Vermittler aufsteigen. Zunächst jedoch nehmen sie eine Startposition ein, in der keine besondere fachliche Qualifikation ins Feld geführt werden kann und in der sie von den Unternehmen nicht selten wie Kolonnenverkäufer eingesetzt werden. Sie sollen ihr Überredungstalent unter Beweis stellen und ihr persönliches Umfeld auf Versicherungsbedarf hin "abgrasen". Die Vertriebszentralen der Unternehmen sitzen diesem Außendiensttyp ständig im Nacken und versuchen, ihn zu rastloser Kundenakquisition zu animieren. Wer die zentral vorgegebenen Ziele dabei dauerhaft unterschreitet, gerät schnell ins Abseits und darf vielleicht bald schon sein "neues Glück" bei einem anderen Versicherungskonzern versuchen.

Diese Betriebe starten mit Kleinstbeständen. "Ein Überwintern" aus dem Bestand ist nicht möglich. Der Akquisitionserfolg beim Neugeschäft wird deshalb zum Lebensgesetz dieser Betriebe und bestimmt deren Verkaufspraxis. Der Verkaufserfolg rangiert um nahezu jeden Preis vor längerfristig angelegten Konzepten der Kundenbindung oder gar einer wie immer partiellen Interessenvertretung von Kunden. Überredungskünste, Hartnäckigkeit und hoher zeitlicher Einsatz bei gleichzeitigem Desinteresse an kundenspezifischen Problemlagen prägen das Leistungsprofil dieser Gruppe weitgehend.

Die Neueinsteiger besitzen keinerlei eigene Gestaltungskompetenz. Die enge Führung von oben und das Abarbeiten der von den vertriebsanleitenden Stellen auf örtlicher bzw. regionaler Ebene (Bezirksstellen u.ä.) entwickelten Besuchspläne, Verkaufslisten usw. kennzeichnen den Alltag. Sofern von diesem Vermittlungstyp einzelne Aufgaben der Informationsübermittlung von den Unternehmen zu den Kunden oder umgekehrt

übernommen werden, handelt es sich um simple Übermittlungsaufgaben ohne relevante Gestaltungsmöglichkeiten.

Kein Aus für Drückerkolonnen und marginale Dienstleistungsexistenzen: Nulldienstleister auf dem Vormarsch¹³

Als Nulldienstleister bezeichnen wir jene Vermittler, die ohne jedwede Fachkenntnis und Beratungskompetenz ausschließlich auf eine Unterschrift unter eine Versicherungspolice aus sind. Ihr Auftreten dient weder der Etablierung kontinuierlicher Dienstleistungsbeziehungen noch einem problemorientierten Leistungsangebot. Was zählt, ist die Unterschrift unter einen Vertrag, der den Gesellschaften das Recht zum Beitragseinzug und den Vermittlern den Anspruch auf Abschlußprovision garantiert. Die "Arbeit" dieser Dienstleister schlägt sich vor allem in den Stornozahlen der Assekuranzkonzerne nieder, denn es sind in erster Linie Kunden, die auf diese Art geworben wurden, die anschließend ihren Vertrag zu stornieren versuchen. Die Verkaufsangebote richten sich meistens auf ein oder zwei Einfachstprodukte der Assekuranz, denen zudem noch der Makel eines höchst zweifelhaften Gebrauchswerts für Kunden anhaftet.

Gemeint sind damit Produkte wie das von dem Agenten O als "legaler Versicherungsbetrug" beschriebene Angebot einer Konkurrenzfirma, das in der Region mit Drückermethoden verkauft wird. "Dieses Unternehmen drückt derzeit stark auf den Markt. Das fällt mir besonders auf. Es sind Verkaufsgruppen, die nur mit einem Produkt auftreten. Und zwar dies noch einmal in spezieller Form. Die bieten eine Lebensversicherung mit einer Laufzeit von 27 Jahren an. So etwas würde ich überhaupt nicht verkaufen. Denn im Todesfall leisten die zunächst nur eine Zahlung von 3.000 DM für die Hinterbliebenen. Der Rest der Summe wird erst nach Ablauf des Vertrages, also im Extrem nach 27 Jahren ausgezahlt. Die Verträge, die die an die Kunden verkaufen, dafür müßten die erschlagen werden. Das sage ich mal ganz deutlich. (...) Wenn ich mal sterbe, dann soll meine Familie doch sofort abgesichert sein und nicht erst nach 27 Jahren Geld bekommen. Das sind doch wirklich Verbrecher, die ein solches Produkt in die Welt setzen. Die spekulieren darauf, daß man nach 27 Jahren dann das alles vergessen hat" (Vermittler O).

¹³ Wir haben in den sogenannten Strukturvertrieben keine eigenen Recherchen durchgeführt, über sie aber einiges aus Vermittlersicht zu hören bekommen, dies soll hier kurz zusammengefaßt werden.

Die als Drücker eingesetzten Personen agieren als Marionetten in der Hand von Verkaufsspezialisten der Unternehmen oder auch von selbständigen Verkaufsagenten, die ausschließlich an abgesetzten Stückzahlen interessiert sind, unabhängig davon, was mit den Verträgen und den Kunden zukünftig geschieht. Wohnquartiere werden systematisch nach dem Prinzip "nach uns die Sintflut" durchkämmt. Verkäufer werden nur dort eingesetzt, wo man sie nicht kennt, und wo man sich dementsprechend auch später nicht mehr an sie wenden kann, sollten Fragen oder nachträgliche Zweifel zum Vertrag auftauchen.

Bei den in der Öffentlichkeit breiter kritisierten Auftritten von Versicherungsvermittlern in der DDR bzw. (ab 03.10.1990) in den neuen Bundesländern hat die Branche offenbar erneut das Gesicht gezeigt, das im Kern ihr Negativ-Image begründet und stützt: der Verkauf von Policen um nahezu jeden Preis, d.h. ohne gründliche Eruiierung von tatsächlichen Bedarfslagen, ohne fachliche Beratung, mit Mobilisierung von diffusen Zukunftsängsten und mit Versprechungen, die kritischer Überprüfung des Kleingedruckten kaum standhalten, so daß in den nächsten Jahren mit einer breiten Stornowelle gerechnet wird.

Und keiner sage, es waren wieder nur die "schwarzen Schafe" der Branche. Im Wettlauf um die schnelle Ostwie (später) West-Mark hat kaum einer der honorigen Assekuranzkonzerne gefehlt. Das traditionell versicherungsfreundliche Bundesaufsichtsamt für das Versicherungs- und Bausparwesen (BAV) jedenfalls sah sich genötigt, die 114. Jahreshauptversammlung des VGA, also des Verbandes, der mit den Geschäftsstellenleitern der Assekuranz die, wie es in der eigenen Zeitschrift heißt, "Frontoffiziere" des Vertriebs organisiert, zu einer ernsthaften Warnung vor unseriösen Vertriebspraktiken in den neuen Bundesländern zu nutzen. "Merkwürdige Dinge", so der Präsident des BAV in seinem Grußwort, seien ihm aus den neuen Bundesländern berichtet worden. So seien Fälle bekannt, wo die marktwirtschaftlich unerfahrenen Kunden in den neuen Ländern unter anderem mit dem Versprechen geködert worden seien, die Bundesregierung bezahle die halbe Prämie des Versicherungsvertrages (vgl. VGA-Nachrichten, 40. Jg., Juni 1991, S. 61).

Die Unternehmen halten sich mit Zahlenangaben zu diesem spezifischen Vertriebsweg äußerst bedeckt. Gleichwohl tippen Branchenkenner, daß etwa ein Drittel aller offiziell erfaßten Außendienstmitarbeiter diesem Typ zuzurechnen sein dürfte. Entscheidend scheint hierbei zu sein, daß sich - wie oben erwähnt - inzwischen sehr viele Versicherungsunternehmen auch dieses Vertriebstyps bedienen. Fielen vor einigen Jahren stets nur wenige Namen von Gesellschaften, die ihre Ge-

schäfte hauptsächlich durch Kolonnenverkauf und wenig solide Druckerpraktiken akquirierten, so stehen heute auch ehemals als honorar geltende Versicherungskonzerne im Einsatz solcher Verkäuferschienen nicht nach. Die "Schmuddelkinder" haben mitnichten ausgedient, es scheint vielmehr so zu sein, daß auf sie mehr denn je gesetzt wird.

5. Firmengebundene Vermittler und Mehrfachagenten am Scheideweg

Einen besonderen Preis für die skizzierte Entwicklung zum "Drei-Klassen-Vertrieb" der privaten Assekuranz zahlen die in der Vergangenheit recht gut etablierten firmengebundenen Versicherungsvermittler und Mehrfachagenten sowie deren Kunden. Diese Vermittler konnten einigermaßen stabile Kundenbeziehungen aufbauen, sie betreuten "ihre" Bezirke und Gemeinden, sie boten nicht zuletzt aufgrund geringer Fluktuation die Voraussetzung für relativ stabile und verlässliche Dienstleistungsbeziehungen auch aus Kundensicht.

Die Mehrzahl dieser Vermittlerbüros sieht sich inzwischen in die Zange genommen: von den Unternehmen einerseits, die an der Provisionsschraube zuungunsten der Vermittler ebenso unablässig drehen wie an den Leistungsvorgaben, sowie von den Entwicklungen im Kredit- und Versicherungsgewerbe andererseits, die zu einer weitgehend neuen Qualität von Konkurrenz und auch Verdrängungswettbewerb führen. Wenn wir es richtig sehen, stehen hinter solchen Befürchtungen keine vordergründigen Standesinteressen, vielmehr kommen in ihnen objektive Veränderungen in diesem Dienstleistungsfeld zum Ausdruck, die diesen Vermittlertyp nicht morgen schon brotlos machen werden, die ihn aber vermutlich immer stärker in eine Situation bringen werden, in der seriöse, auf fachlicher Fundierung basierende Kundenberatung zunehmend schwieriger und vielleicht auch ganz an den Rand gedrängt wird und aus der heraus kaum noch stabile Dienstleistungsbeziehungen mit Kunden aufrecht zu erhalten sein werden. Schon mittelfristig dürfte die Situation gerade der etablierteren Büros prekär werden, denn es

wird von verschiedenen Ecken erheblicher Druck auf die Vermittler ausgeübt.

Man weiß seit langem, daß der private Versicherungsmarkt trotz der Existenz von über 100 Unternehmen bisher nur begrenzt von harter Konkurrenz bestimmt wird, da viele dieser Unternehmen durch Schachtelbeteiligungen einander verbunden sind (vgl. Farny u.a. 1983; Baethge/Oberbeck 1986). Die Thematik der Marktstrukturen ist aber in den letzten Jahren zu sehr als Frage der Makrostrukturen auf den Versicherungsmärkten diskutiert worden (Monopolkommission 7. Hauptgutachten 1988; Finsinger 1984). Die Wettbewerbssituation vor Ort ist noch einmal gesondert zu betrachten, d.h. auch die lokalen Versicherungsmärkte waren in der Vergangenheit kaum umkämpft. Fast jeder der etablierten Vermittler hatte es vielleicht mit zwei, drei Kollegen aus anderen Gesellschaften zu tun, und trotzdem trat man sich kaum ernsthaft auf die Füße. Die Unternehmen hatten ihre Außendienstnetze offenbar wie Flickenteppiche über die Republik gelegt, wobei im Boom der ersten vier Nachkriegsjahrzente genug Raum für alle blieb, um kaum umkämpfte Stammbezirke auszubauen. Selbst wenn in direkter Nachbarschaft zwei Agenturen aus unterschiedlichen Gesellschaften existierten, so war es doch häufig so, daß beide ihre spezifischen Spartenschwerpunkte hatten.

"Im reinen K-Bereich habe ich nur einen starken Konkurrenten. Bei den Landwirten hier in der Region ist es wiederum der LVM, der stark ist. Dann haben hier am Ort noch die Allianz und die Aachen-Münchener-Gesellschaft ihr Büro. Die Allianz ist ja überall präsent. Den Kollegen von der Aachen-Münchener rechnerische ich jedoch nicht unter die starken Mitbewerber. Bisher hat er meine Geschäftskreise jedenfalls nicht sonderlich gestört" (Vermittler N).

Neben der räumlichen Aufteilung der Märkte existierte bisher eine weitere nach Berufsgruppen. So haben eine ganze Reihe von Assekuranzunternehmen ihre Hauptstandbeine in unterschiedlichen Bereichen gesellschaftlicher Arbeit (Handwerk, Bundesbahn, diverse andere Sektoren des öffentlichen Dienstes, Landwirtschaft usw.) bzw. in bestimmten Pflichtversicherungsbereichen (KFZ, Brandversicherung usw.).

Diese Monopolstellungen im Vertrieb vor Ort beginnen zunehmend aufzubrechen. Die Unternehmen wollen ihre Vertriebsnetze ausweiten, um Expansion sicherzustellen, sie diversifizieren in andere Sparten hinein und sie versuchen, auch erste Schritte im Verdrängungswettbewerb durchzubuchstabieren. Aus Sicht des einzelnen Vermittlers reicht es dabei schon aus, wenn diese neuen Konzepte der Unternehmen zur Eröffnung auch nur einer einzigen weiteren Agentur in seinem Bezirk führen, da damit die für ihn bisher verlässlichen Kundenkreise aufgemischt werden und er sehr viel mehr Überzeugungsarbeit leisten muß, um seine Klientel bei der Stange zu halten.

"Hier sind in den letzten Jahren viele Agenturen neu entstanden. Man kann schon von einer Übersättigung des Marktes sprechen. Immerhin gibt es schon 120 Mill. Lebensversicherungsverträge in der Bundesrepublik. Und dann kommt hinzu, daß die klassischen Lebensversicherer in das Sachgeschäft hineindrängen und umgekehrt. Schließlich muß man die Intensität der Außendienstschulung berücksichtigen. Der Vermittler läßt heute, wenn er einmal in der Wohnung ist, doch nicht mehr locker, bevor er nicht den Versicherungsüberblick hat - und zack, dann hagelt es die Gegenangebote" (Vermittler M).

"Für mich gibt es hier neuerdings einen ernstzunehmenden Vermittler einer anderen Gesellschaft. Dadurch passiert folgendes. Wenn der meinen Namen spürt und riecht, dann wird der sehr kampffreudig mit der Prämie - soweit ihm das seine Gesellschaft erlaubt. Und dann muß ich sagen: Die Kunden sprechen mich jetzt häufiger auf diesen Konkurrenten an und sagen: Dies Angebot habe ich von dem bekommen - wie sieht es bei euch aus? Es ist ja zum Teil auch ein Wechselspielchen. Wenn ich aggressiv werbe, kommen mehr Kunden, gehen aber auch zur Konkurrenz hin, oder die Konkurrenzkunden gehen zu ihrem Versicherungsvermittler und sagen: Was hältst Du von den anderen Angeboten. Das heißt: Durch aggressives Werben der Konkurrenz kommt wiederum auch einiges zu mir hin. Aber wir müssen mehr kämpfen" (Vermittler F).

Selbst dort, wo die Märkte für traditionelle Versicherungsprodukte immer noch expandieren, sieht sich der einzelne firmengebundene Vermittler mit der Situation konfrontiert, daß an diesem Kuchen vor Ort neue Anbieter partizipieren wollen. Dies betrifft hauptsächlich das KFZ-Geschäft, das als ganzes gesehen immer noch lukrative Zuwächse bereithält, doch wollen an diesem Boom inzwischen auch die großen Autokonzerne und andere partizipieren, die heute eigene Finanzierungs- und Versicherungsangebote bereitstellen.

Für den traditionellen Vermittler wäre es bei wachsender Konkurrenz umso wichtiger, das Vertrauen von Kunden dadurch zu stabilisieren, daß er das anbietet, wofür er seit Jahren steht. Überall dort jedoch, wo er von den Unternehmen heute gezwungen wird immer neue Produkte zu vertreiben, wird er in eine Situation getrieben, in der er kaum noch seriöse Produkt- und Kundenberatung gewährleisten kann. Der Vermittler, der bisher einen guten Leumund als Experte für Auto- und Hausversicherungen aller Art hatte, hat Schwierigkeiten, wenn er seinen Kunden plötzlich Lebens-, Unfall- oder gar Krankentagegeldversicherungen anbieten soll. Immer mehr Unternehmen wollen aber gerade diese Cross-Selling-Variante ausbauen, d.h. sie setzen darauf, auf die von den Vermittlern seriös vertretenen Stammprodukte zusätzliches Geschäft "draufzusatteln", ohne lange zu fragen, wie es um reale Bedarfslagen bestellt ist (vgl. Oberbeck 1994).

Wenn für die firmengebundenen Vermittler die Akquisition ihres angestammten Standardgeschäfts schwieriger wird und für sie ein echtes Vordringen in andere Sparten ohne den Aufbau einer soliden Beratungskompetenz sehr schwer ist, so bleibt die Frage, wo denn sonst neue Expansionsfelder liegen könnten. Sie könnten dort liegen, wo die professionellen Berater, d.h. der neue Maklertyp, ansetzen, aber genau deren Expansion markiert gleichsam das Schlußstück in jenem Teufelskreis, der den Vermittlern traditionellem Typs langsam aber sicher den Boden unter den Füßen wegzieht. Gerade weil es zunehmend mehr Makler neuen Typs gibt, sind deren Marktsegmente für die breite Masse der Vermittler so gut wie unzugänglich.

Die traditionellen Vermittler hätten nur dann eine Chance, wenn sie selbst ihr Marktkonzept so grundlegend erweitern könnten, daß sie sich damit auch aus den Strukturen der über sie wachenden Unternehmen befreien könnten, diesen Kraftakt aber trauen sich die wenigsten der von uns befragten Vermittler zu, da er offenbar zweierlei erfordert: langen finanziellen Atem, bis sich professionelle Beratungsleistungen zu rechnen beginnen, und - was wohl noch entscheidender ist - den Mut, sich (erneut) längerfristig auf die Schulbank zu

begeben bzw. sich im Eigenstudium eine sehr viel breitere fachliche Fundierung in Versicherungs- und Bankfragen anzueignen.

Minimalreformen, wie das Durchsetzen eines EG-einheitlichen Ausbildungszertifikats (siehe oben) bringen nicht den Abschied von einer Qualifizierungspolitik, die letztlich für die Mehrheit der Vermittler auf "Schnellbleiche" setzt, wie es im Branchenjargon heißt. Skepsis ist darüber hinaus geboten, ob die vielfach geforderten Deregulierungsmaßnahmen an den aus Kundensicht substantiellen Schwachstellen dieses Dienstleistungszweiges etwas ändern werden. Für den Kunden mag ein Mehr an Beratungs- und Produktkonkurrenz vor Ort auch Vorteile haben, damit wird jedoch nicht das Problem gelöst, wie im Außendienst professionelle Assistenzstrukturen für alle, und nicht nur für wenige, zahlungskräftige Kundenkreise erhalten bzw. aufgebaut werden können.

Substantielle Verbesserungen der Dienstleistungsqualität sind im Außendienstfeld nur dann zu erwarten, wenn entweder qualifizierte Aus- und Weiterbildungsstrukturen für den Außendienst verlangt und aufgebaut werden, vergleichbar etwa denjenigen im Bank- und Sparkassensektor, und/oder wenn Rahmenbedingungen dafür geschaffen werden, daß qualifizierte Beratung an sich abgerechnet werden kann und nicht über Provisionen amortisiert werden muß. Beides würde von den Versicherungsgesellschaften die Preisgabe fest etablierter Herrschaftsmechanismen (über Personal- und Marktstrukturen) verlangen, zu der sie zur Zeit offenbar auch nicht annähernd bereit sind. Es steht deshalb auf längere Sicht noch die Fortschreibung einer besonderen Art von Zynismus zu erwarten: Unternehmen, die auf der einen Seite als ökonomisch erfolgreiche Finanzdienstleister feiern lassen, die über die Verteilung der Beitragsgelder sowie über die Verfügung der riesigen Vermögenstitel gesellschaftliche Macht in vielfacher Hinsicht ausüben (vgl. Oberbeck/Baethge 1989), die auf der anderen Seite aber nur wenig dafür tun, daß der Mehrheit der privaten Kunden, die den Hauptanteil der Beiträge aufbringen, angemessene Betreuungs- und Beratungskompetenz zur Verfügung steht. Im Gegenteil:

Es werden Strukturen begünstigt oder zumindest nicht beseitigt, die der objektiven Entwicklung von Bedarfslagen gerade unterer und mittlerer Einkommensschichten alles andere als gerecht werden.

6. Eine neue Dienstleistungswelt - für die, die sie bezahlen können

Läßt man die in den letzten zehn Jahren beobachtbare Entwicklung der Dienstleistungsbeziehungen mit Kunden in der privaten Versicherungswirtschaft im Hinblick auf ihre Bedeutung für theoretische Spekulationen über die Dienstleistungsgesellschaft Revue passieren, so drängt sich als erstes Fazit auf, daß es in diesem Dienstleistungszweig zwei gegensätzliche Entwicklungsstränge gibt. Zu registrieren ist ein Aufbruch zu neuen Dienstleistungsbeziehungen, die sich dadurch auszeichnen, daß ein neuer Typ des Vermittlers von Finanz- und Versicherungsangeboten mit beträchtlicher Affinität für Kundenanliegen dem Ablauf der Dienstleistungsbeziehungen einen entscheidenden Stempel aufzudrücken vermag. Er setzt nicht nur primär an individuellen Kundeninteressen an, sondern bietet zudem Gewähr dafür, daß diese im Zweifelsfall gegen Überformungsstrategien großer Finanzkonzerne so weit wie möglich geschützt werden. Privatkunden mit Vorsorge-, Finanzierungs- und Anlageinteressen können, soweit sie Zugang zu diesem neuen Maklertyp erhalten, im allgemeinen damit rechnen, daß sie auf sachgerechte und kundenzentrierte Leistungsstrukturen stoßen.

Ebenso deutlich zeichnet sich die Kehrseite dieser Entwicklung ab: ein starkes Gewicht der großen Finanzkonzerne bei der Steuerung der Mehrzahl von (traditionellen) Vermittlern, das immer mehr dazu genutzt wird, den Ablauf der Dienstleistungsbeziehungen nach ganz bestimmten Interessen und Vorgaben der Konzerne zu prägen. Der durchschnittliche Vermittlertyp wird immer stärker in zentral geplante und kontrollierte Verkaufskampagnen eingespannt, die auf solche Leistungsangebote zugeschnitten werden, von denen sich die Unternehmen die jeweils größtmöglichen wirtschaftlichen Erfolge versprechen (vgl. hierzu ausführlicher Oberbeck

1994). Die privaten Versicherungskonzerne sind hier offensichtlich ein gutes Stück vorangekommen auf dem von Farny vorgezeichneten Weg des "Abschieds vom Hilfgewerbe". So gesehen kann auch hier von einem Aufbruch zu neuen Ufern gesprochen werden, zu Ufern jedoch, an denen nicht eine neue, spezifische Dienstleistungskultur vorzufinden ist, sondern an denen es darum geht, Versicherungspolicen und andere Finanzangebote in gleicher Weise aggressiv zu vermarkten wie alle möglichen Erzeugnisse aus industrieller Produktion.

Nun muß keineswegs alles, was den Unternehmen nützt, zum Schaden der Versicherungskunden ausfallen. Entscheidend scheint nach unserem Dafürhalten zu sein, daß sich für die große Masse der Kundenbeziehungen ein neues Leitbild festzusetzen beginnt, in dem Fragen nach dem individuellen und gesellschaftlichen Nutzen der spezifischen Leistungsangebote dieses Dienstleistungszweigs eher an den Rand gedrängt werden. Die zu erfüllenden Planzahlen engen den zeitlichen Spielraum für tatsächliche Beratung ein, so daß kaum zu erwarten ist, daß sich die quantitativ dominierenden firmengebundenen Vermittler auf spezifische Kundenanliegen und Problemkonstellationen intensiver einlassen können, von den Strukturvertrieben ganz zu schweigen. Viele Vermittler haben vor diesem Hintergrund mehr oder weniger offen eingeräumt, daß sie die Dienstleistungsbeziehungen zu Kunden vorrangig unter dem Blickwinkel der schnellen Mark, sprich des schnellen Erreichens einer Vertragsunterschrift zu gestalten versuchen, ohne Rücksicht darauf, ob damit Voraussetzungen für langfristige, loyale Kundenbindungen entstehen.

Die beobachtbaren unterschiedlichen Leistungsprofile sind Ausdruck einer sozialen Differenzierung in den Dienstleistungsbeziehungen. Dies allein läßt schon eine eher pessimistische Sichtweise auf die künftige Entwicklung von Dienstleistungsqualität im Bereich von Risikovorsorge und Vermögensanlagen zu. Man könnte über diese Entwicklung vielleicht noch relativ leicht hinweggehen, wenn es sich bei Vorsorge- und Finanzierungsangeboten um x-beliebige Produkte handelte, die von den Privatkunden "konsumiert" werden oder auch

nicht. Zwischen Privat- und Sozialversicherungen besteht jedoch nach wie vor insofern eine "innere Verwandtschaft" (Bogs 1973, S. 301), als private Assekuranzunternehmen eine Reihe gesetzlich vorgeschriebener Risikoabsicherungen anbieten müssen, die für die Absicherung des Lebensstandards eine zentrale Bedeutung haben, und die von daher über Jahrzehnte hinweg vor Tendenzen der Überformung durch einseitige wirtschaftliche Interessen der Assekuranzunternehmen geschützt worden sind. Je mehr in den nächsten Jahren die Bedeutung der Sozialversicherungen für eine vollständige Versorgung in den Bereichen Altersvorsorge und Gesundheitssicherung weiter zurückgehen wird, je stärker wird die Verantwortung der privaten Versicherungen für die Mitgestaltung sozialer Sicherheit und gesellschaftlicher Ausgleichsprozesse werden. Soziale Selektivität in der Gewährung von Leistungen bedeutet zwangsläufig Privilegierung der einen und Zurücksetzung der anderen. Unter diesem Vorzeichen sprechen unsere Befunde für neue, derzeit noch wenig wahrgenommene Verschiebungen der sozialen Ausgleichsmechanismen moderner Dienstleistungsgesellschaften.

Wer angesichts dieser Entwicklungen nach wie vor eine Deregulierung der Finanzdienstleistungsmärkte verlangt, muß sich den Vorwurf gefallen lassen, damit ausschließlich den Interessen der Versicherungswirtschaft das Wort zu reden. Ein Mehr an Wettbewerb wird für die meisten der privaten Kunden ohne Hilfestellung durch professionelle Berater überhaupt nicht auszuschöpfen sein.¹⁴ Berater allerdings, die über ein gewisses Maß an Unabhängigkeit von den Unternehmen verfügen, können und wollen ihr spezifisches Know-how der breiten Masse von Versicherungskunden nicht anbieten, da die dort zu erwartenden Provisionen in keinem Verhältnis zu der für eine umfassende Beratung nötigen Zeit stehen. Die Assekuranzunternehmen sind an einer Änderung dieser derzeit gültigen Provisionsregelung nicht interessiert, würden sie damit doch ihr zentrales Faustpfand einer eindeutigen Gestaltungsmacht der Dienstleistungsbeziehungen aus der Hand geben. Man wird hier ansetzen müssen, wenn man Wei-

¹⁴ Von einer strukturellen Überforderung "kleiner und mittlerer Kunden" spricht mittlerweile auch Farny (1992).

chenstellungen, zugunsten einer für alle Bevölkerungsgruppen nützlichen Entwicklung von Dienstleistungsbeziehungen vornehmen will. Es muß um Weichenstellungen gehen, die in Richtung separater Honorierung von Finanzberatung führen, unabhängig davon, ob die Beratung zu einem Verkaufsabschluß führt oder nicht.

Die offensichtlichen Mängel des derzeitigen Systems der Dienstleistungsbeziehungen im Feld der privaten Assekuranz können durch die in den letzten Jahren in diesem Feld verstärkt aktiv gewordenen Verbraucherschützer, die staatlicherseits finanziert werden, sicher nicht kompensiert werden. Diese Organisationen können nützliche Arbeit bei der Herstellung von Produkttransparenz in einem vom Prinzip her für Laien schwer überschaubaren Dienstleistungsfeld leisten, sie wären aber selbst bei finanziell stärkerer Unterstützung durch staatliche Stellen (gegenwärtig ist eher vom Gegenteil auszugehen) nicht in der Lage, den Beratungsbedarf insgesamt abzudecken. Im übrigen dürfte es volkswirtschaftlich mehr als fraglich sein, wenn unabhängige Beratungsinstanzen wie Verbraucherschutzinstitutionen finanziert werden müssen, um strukturelle Defizite eines Dienstleistungszweiges zu kompensieren, dessen ursprüngliche Existenzberechtigung damit begründet wurde, einen überschaubaren Beitrag zur Umverteilung individueller Risikolasten zu leisten.

Literaturverzeichnis

- Arnhofer, H. (1988 u. 1989): Wirtschaftliche und vertragliche Aspekte für Berufsanfänger mit Einfirmervertreter-Status, Teil I und Teil II. In: *Versicherungsvermittlung* 1988, S. 575 ff. und 1989, S. 218 ff.
- Baethge M.; Oberbeck, H. (1986): *Zukunft der Angestellten*. Frankfurt/New York.
- Bell, D. (1985): *Die nachindustrielle Gesellschaft*. Frankfurt/New York.
- Bogs (1973): *Die Sozialversicherung im Staat der Gegenwart. Öffentlich-rechtliche Untersuchungen über die Stellung der Sozialversicherung im Bundesstaat und im Versicherungswesen*. Berlin
- Borscheid, P. (1989): *Mit Sicherheit leben. Die Geschichte der deutschen Lebensversicherungswirtschaft und der Provinzial-Lebensversicherungsanstalt von Westfalen. Band 1: Von den Anfängen bis zur Währungsreform von 1948. (Unternehmensfestschrift, nicht über den Buchmarkt vertrieben)*. Münster.
- D'Alessio, N.; Oberbeck, H. (1994): "Lean Banking": Klassische Rationalisierung mit anderem Vorzeichen oder Metapher für eine neue Marktorientierung der Finanzdienstleister? In: *SOFI-Mitteilungen* Nr. 21.
- Der Spiegel Nr. 23/1995.
- Ewald, F. (1989): *Die Versicherungs-Gesellschaft*. In: *Kritische Justiz*, Jg. 22, Heft 4, S. 385 ff.
- Ewald, F. (1993): *Der Vorsorgestaat*. Frankfurt.
- Farny, D. (1987): *Der Versicherungsvermittler und sein Kunde im Spannungsfeld zwischen gestern und morgen*. In: *Versicherungsvermittlung*, November 1987, S. 531 ff.
- Farny, D. (1990): *Versicherungsbetriebslehre: Wirtschaftliche Theorie des Versicherungsunternehmens und seiner Beziehungen zur Umwelt*. In: *Zeitschrift für die Gesamte Versicherungswissenschaft*, Heft 1/2.
- Farny, D. (1992): *Strukturelle Stabilität verabschiedet sich (Versicherungen im Jahr 2010). Masse kleiner und mittlerer Kunden durch Veränderungen restlos überfordert*. In: *Versicherungsvermittlung (VersVerm)* August 1992, S. 342-353.
- Farny, D. u.a. (1983): *Die deutsche Versicherungswirtschaft. Markt, Wettbewerb, Konzentration (Fortsetzung 1985)*. Karlsruhe.
- Feldmann, K. (1993): *Der Traum vom schnellen Geld. Wie Strukturvertriebe wirklich arbeiten, ein Erfahrungsbericht*. 2. Auflage. Frankfurt/Berlin.
- Finsinger, J. (1983): *Versicherungsmärkte*. Frankfurt/New York.
- Fourastié, J. (1954): *Die große Hoffnung des 20. Jahrhunderts*. Köln.
- Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ) vom 29.08.1991 und 03.02.1992.
- Gartner, A., Riessman, F. (1978): *Der aktive Konsument in der Dienstleistungsgesellschaft. Zur politischen Ökonomie des tertiären Sektors*. Frankfurt.
- Geissler, H. (1989): *Kundenservicekultur als Entwicklungsaufgabe des Versicherungsaußendienstes*. In: *Versicherungswirtschaft*, Heft 17/1989, S. 1117 ff.
- Gershuny, J. (1978): *Die Ökonomie der nachindustriellen Gesellschaft*. Frankfurt/New York.
- Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV): *Die deutsche Versicherungswirtschaft, Jahrbuch, diverse Jahrgänge*.
- Gross, P. (1983): *Die Verheißungen der Dienstleistungsgesellschaft. Soziale Befreiung oder Sozialherrschaft?* Opladen.
- Horstmann, M. (1990): *Der Taylorismus kann Phantasie und Flexibilität nicht ersetzen. Wie die Informationstechnik Kundennähe schafft*. In: Kappler, E.; Rock, R. (Hrsg.): *Kommunikation - Instrument des Managements*. Frankfurt.
- Horstmann, M.; Oberbeck, H. (1995): *Finanzdienstleister zwischen Kundenorientierung und traditioneller auf Technik und Zentralisierung setzender Rationalisierung*. In: Braczyk, H.-J.; Ganter, H.-D.; Seltz, R. (Hrsg.): *Neue Organisationsformen in Dienstleistung und Verwaltung*. (Erscheint im Herbst 1995). Stuttgart.
- Monopolkommission (1988): *Die Wettbewerbsordnung erweitern, 7. Hauptgutachten 1986/1987*. Baden-Baden.
- Möntmann, H.-G. (1993): *Raubritter in Glaspalästen. Obskure Praktiken in der Kreditwirtschaft*. Wien.
- Müller-Lutz, H.L. (1960): *Zusammenhänge zwischen Struktur des Außendienstes und Rationalisierung im Versicherungsbetrieb*. In: *Zeitschrift für die gesamte Versicherungswirtschaft* 2/1960.

- Niefanger, M. (1989): Ausbildungsprogramm für die Qualifikation zum "Versicherungsfachmann (BHW)". In: VGA Nachrichten, 38. Jg., Nr. 6, S. 150 f.
- Oberbeck, H. (1994): Von vielfältigen Experimenten zur Steuerung des Außendienstes durch die Unternehmenszentralen - Interorganisationaler Technologieinsatz in der Assekuranz im Kontext gesellschaftlicher Umbrüche. In: Sydow, J.; Windeler, A.: Management interorganisationaler Beziehungen. Opladen.
- Oberbeck, H.; Baethge, M. (1989): Computer und Nadelstreifen. Die deutschen Finanzinstitute zwischen dominanter Marktsteuerung und konservativer Geschäftspolitik. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 16.
- Oberbeck, H.; Oppermann, R.; Osthues, E.-W.; Bischoff-Schilke, K.; Rettberg, W. (1994): Die Veränderung von Dienstleistungsqualität durch Informations- und Kommunikationstechnik, unveröffentlichter Forschungsbericht. Göttingen/Kassel.
- Ogger, G. (1994): Das Kartell der Kassierer. München.

- Schlesinger, L.A.; Heskett, J.L. (1991): The Service - Driven Service Company. In: Harvard Business Review, September-October 1991, S. 71-81 (deutsche Übersetzung in Harvard Manager Nr. 1/1992).
- Schwebler, R. (1990): Individualversicherung in Wirtschaft und Gesellschaft. Mittel- und längerfristige Perspektiven. In: Versicherungswirtschaft, Heft 1/1990.
- Slywotzky, A.J.; Shapiro, B.P. (1994): Neues Marketingdenken: Der loyale Kunde zählt, nicht die schnelle Mark. In: Harvard Business manager, 16. Jahrgang, II. Quartal, S. 85 ff.
- Süddeutsche Zeitung vom 12.01.1990.
- Surminski, A. (1986): Das Image der Versicherung, in: ZfG Heft 3/1986.
- Surminski, A. (1991a): Im Mittelpunkt der Kunde. In: ZfV Nr. 18.
- Surminski, A. (1991b): Versicherungsvertrieb im Umbruch? In: Zeitschrift für Versicherungswesen, Heft 10/1991.
- Sydow, J. (Hrsg.): (1994): Strategien in Versicherungsnetzwerken. Unabhängige Versicherungsmittler im Blickfeld. Karlsruhe.
- Sydow, J.; Windeler, A. (Hrsg.) (1994): Management interorganisationaler Beziehungen. Opladen.
- Sydow, J.; Windeler, A.; Krebs, M.; Loose, A.; van Well, B. (1995): Organisation von Netzwerken. Strukturierungstheoretische Analysen der Vermittlungspraxis in Versicherungsnetzwerken. Opladen.
- Versicherungswirtschaft, diverse Jahrgänge ab 1980.
- VGA Nachrichten, diverse Jahrgänge.
- Voß, A.; Höft, B. (1982): Das Recht der Versicherungsvermittler. Karlsruhe.
- Wirtschaftswoche, diverse Jahrgänge.
- Wittschier, B. (1994): Strategien der Strukturvertriebe - Das Beispiel der OVB Allfinanzvermittlungsgesellschaft. In: Sydow 1994.