



**Universität
Zürich** ^{UZH}

Geographisches Institut

Veränderungen im Berateralltag: Wie nehmen Kundenberatende in der Versicherungsbranche diese Veränderungen wahr?

GEO 511 Masterarbeit

Eingereicht durch

Fabian von Mühlener
fabian.vonmuehlenen@uzh.ch
10-102-200

Betreut durch

Dr. Karin Schwiter

Fakultätsvertretung

Prof. Dr. Christian Berndt

30. Juni 2016

Geographisches Institut, Universität Zürich

Danksagung

Im Laufe dieser Arbeit wurde ich von vielen Menschen unterstützt, dafür möchte ich mich recht herzlich bedanken. Zu allererst gilt mein Dank den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern, die sich die Zeit genommen haben, um mir von ihren Tätigkeiten zu berichten. Des Weiteren gebührt mein Dank Dirk Winkler, der es mir enorm erleichtert hat, Zugang zu den Interviewpartnerinnen und -partnern zu erhalten.

Ein grosses Dankeschön geht an Dr. Karin Schwiter, die sich immer Zeit für mich und die Betreuung dieser Arbeit genommen hat. Danke, dass du mir die nötigen Inputs gegeben hast, wenn ich mal nicht weitergekommen bin.

Meinen Eltern möchte ich danken, dass sie mich während des ganzen Studiums unterstützt haben, ohne sie wäre das nicht möglich gewesen. Danke auch an meine Freunde, die sich als Test- und Korrekturleser zur Verfügung gestellt haben. Der grösste Dank geht an Gabriela. Vielen Dank, dass du mich während der ganzen Zeit im Studium immer gepusht und dir meine Masterarbeit wieder und wieder angeschaut hast.

Zusammenfassung

Diese Arbeit untersucht, wie Kundenberatende in der Versicherungsbranche den Wandel in ihrem Beruf wahrnehmen und wie sie über ihn sprechen. Diese Forschungsfrage wurde in verschiedene Unterfragen aufgeteilt. Es sollen die Ursachen dieser Veränderungen ergründet werden. Zum einen ob das Versicherungsprodukt eine Rolle spielt und zum anderen inwiefern Direct Versicherungen diese Veränderungen beeinflussen. Weiter soll untersucht werden, wie die Kundenberatenden den Status ihres Berufs wahrnehmen und wie sich ihrer Meinung nach dieser verändert hat. Die Finanz- und Bankenkrise sowie der technologische Fortschritt in der Dienstleistungsbranche stellen dabei für diese Masterarbeit einen aktuellen und spannenden Kontext dar. Nicht nur in der Schweiz ist der Dienstleistungssektor der am stärksten wachsende Sektor der Wirtschaft (BFS 2016). Für den Dienstleistungssektor, welchem die Versicherungsbranche angehört, sind zufriedene Kundinnen und Kunden ein wichtiger Faktor. Zur Anwerbung und Betreuung dieser KundInnen dienen den Versicherungsgesellschaften diverse Kanäle, unter anderem auch der Kanal der Generalagenturen, der die Kundenberatenden beschäftigt. Die Kundenberatenden sind dabei das Bindeglied zwischen Unternehmen und KundInnen und dienen als erste Anlaufstelle.

Für die Datenerhebung und zur Beantwortung der Forschungsfrage wurden Leitfadenterviews mit Kundenberatenden der Allianz Suisse in verschiedenen Funktionen durchgeführt. Die Auswertung der Gespräche basiert methodisch auf einem diskurstheoretischen Vorgehen, welches sich an Michel Foucault (1973) orientiert. Zur Kodierung der Interviews diente ein zweistufiges Codierverfahren von Gordon Waitt (2010). Bei der Analyse der Interviews haben sich verschiedene Schwerpunkte ergeben. Zum einen konnte ein Vertrauensdiskurs erkannt werden. Wie in der Literatur beschrieben (Scherer und Schmeiser 2010: 27) sind auch die Kundenberatenden der Meinung, dass das Vertrauen der KundInnen in ihrem Beruf von grosser Bedeutung ist. Insbesondere für den Bereich der Personenversicherungen ist das Vertrauen zwischen KundInnen und BeraterInnen unerlässlich. Das Vertrauen zwischen den Parteien wird laut den befragten Aussendienstmitarbeitenden vor allem durch die Anzahl Policen der KundInnen beeinflusst. Sie unterscheiden daher klar zwischen Ein- und MehrpolicenkundInnen. Sowohl in der Stadt als auch auf dem Land tätige Kundenberatende sehen starke Unterschiede zwischen der Stadt und dem Land. So stellen die Befragten die Stadt als schnelllebiger und die Beziehungen als oberflächlicher dar.

Nebst dem Vertrauensdiskurs hat sich die Technologie als sehr prägender Faktor für den Beruf der Kundenberatenden herauskristallisiert, da durch das Internet völlig neue Kanäle

Zusammenfassung

erschlossen werden konnten. Die Multikanalstrategie hat aus Sicht der Befragten das Geschäft vielseitiger, komplexer und schneller gemacht. Allerdings wurde dadurch auch das Thema „Preis“ immer mehr in den Fokus gerückt, da die neuen Technologien zu einer grösseren Transparenz und erleichterter Vergleichbarkeit geführt haben. Neben der neuen Digitalstrategie der Allianz Suisse hat in der Versicherungsbranche das Internet dazu beigetragen, dass eine neue Versicherungssparte Einzug gehalten hat, die Direct Versicherungen. Diese neue Versicherungsart, die ganz ohne Kundenberatende auskommen, stellt vor allem preislich eine starke Konkurrenz zu den herkömmlichen Versicherungslösungen dar. Im Fall der Allianz Suisse kommt die, nach Ansicht der Kundenberatenden, bis vor kurzem stärkste Konkurrenz aus dem eigenen Haus. Namentlich hat es sich dabei um die Allianz 24 gehandelt, die grosse Verwechslungsgefahr für die KundInnen mit sich brachte. Trotz der durch diese Veränderungen begründeten zusätzlichen Konkurrenz sehen die befragten Kundenberatenden die Chance, neue KundInnen durch die Onlinekanäle in den Aussendienstkanal zu lotsen. Die bisher genannten Schwerpunkte unterstreichen, dass der Beruf der Kundenberatenden schwieriger geworden ist. Heutzutage müssen die Kundenberatenden andere Fähigkeiten mitbringen als früher, die Konkurrenz und der Preiskampf haben zugenommen. Die Strategie des Unternehmens hat dazu geführt, dass im administrativen Bereich viele neue Aufgaben für die Kundenberatenden dazu gekommen sind. Trotz des rauerer Umfeldes und der zahlreichen neuen Aufgaben und Herausforderungen, sehen die Kundenberatenden für die Zukunft eine Aufwertung ihres Berufsfeldes. Dadurch, dass vor allem die beratungsintensiven Personenversicherungen auf jeden Kunden und jede Kundin angepasst werden müssen und dies nicht ohne Beratung funktioniert, sehen sie grosses Potential für den Beruf im Personenversicherungsbereich. Auch die Tatsache, dass es, wie Sassen darstellt, möglicherweise weniger Mid-level Jobs, also Kundenberatende benötigt, sehen die Kundenberatenden als Chance an. So schaffen es nur die besten Aussendienstmitarbeitenden im Beruf zu verbleiben, was wiederum das Ansehen des Berufs langfristig beeinflusst und aufwertet.

Das Thema Kundenberatung wird auch in Zukunft von grosser Bedeutung sein. Vor allem in den Bereichen Vorsorge und KMU werden die Kundenberatenden einen wichtigen Platz einnehmen. In die digitalen Kontaktkanäle der Versicherungskonzerne werden vermehrt grosse Summen investiert. Das Miteinbeziehen von ausländischen Märkten wäre für weitergehende Forschungen von Interesse, um den Einfluss von anderen Mentalitäten auf den Schweizer Versicherungsmarkt weiter zu ergründen und den Schweizer Markt mit den ausländischen Märkten zu vergleichen.

Inhaltsverzeichnis

Danksagung	i
Zusammenfassung.....	ii
Inhaltsverzeichnis.....	iv
Abbildungsverzeichnis	vi
Tabellenverzeichnis.....	vi
Abkürzungsverzeichnis	vi
1 Einführung	1
1.1 Fragestellung.....	2
1.2 Aufbau der Arbeit.....	3
2 Wissenschaftliche Anknüpfungspunkte	4
2.1 Forschungsstand.....	4
2.2 Kundenberatung.....	9
2.3 Fallbeispiel Allianz Suisse	13
2.4 Direct Versicherungen	17
2.4.1 Exkurs Allianz	18
2.5 Beziehungen im Zeitalter des Internets	18
3 Methodologie und Forschungsdesign	20
3.1 Diskurstheoretische Forschungsperspektive	20
3.2 Datenerhebung.....	21
3.2.1 Untersuchungsgruppe.....	21
3.2.2 Gestaltung des Interviewleitfadens und Durchführung der Interviews ..	22
3.2.3 Transkription	24
3.3 Datenauswertung nach Foucault und Waitt.....	26
4 Wahrnehmung der Kundenberatenden	28
4.1 Der Beruf der Kundenberatenden ist schwieriger geworden	28

4.2	Beziehungen	34
4.2.1	Vertrauen	34
4.2.2	Anreizprobleme.....	39
4.2.3	Differenzen Stadt-Land und Distanz	41
4.2.4	Kundschaft.....	43
4.3	Technologie.....	44
4.3.1	Onlinekanäle und Direct Versicherungen.....	45
4.4	Stellenwert des Berufs in Zukunft.....	52
5	Diskussion	59
5.1	Ausblick.....	65
6	Anhang 1: Interviewleitfaden.....	67
7	Anhang 2: Kodierungsschema.....	69
8	Anhang 3: Persönliche Erklärung.....	70
9	Literaturverzeichnis	71

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Warum KonsumentInnen mit der Zeit rentabler werden. Quelle: Reichheld und Sasser (1990: o.S.).	11
Abbildung 2: Beliebtheit der Vertriebskanäle für Personenversicherungen. Quelle: Scherer und Schmeiser (2010: 34).	15
Abbildung 3: Beliebtheit der Vertriebskanäle für Sachversicherungen. Quelle: Scherer und Schmeiser (2010: 32).	16

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Transkriptionsregeln. Quelle: Eigene Darstellung.	25
---	----

Abkürzungsverzeichnis

AD	AussendienstmitarbeiterIn
KB	Kundenberatende
KMU	Kleine- und mittlere Unternehmen
KSC	Kundenservicecenter
MF	Motorfahrzeug
ROPO	Research online purchase offline

1 Einführung

Der Dienstleistungssektor ist der am stärksten wachsende Sektor in der Schweizer Wirtschaft. Heute arbeiten mehr als 74% der Erwerbstätigen in der Schweiz im Dienstleistungssektor (BFS 2014). Zudem ist der tertiäre Sektor seit den 1970er-Jahren der hauptsächliche Motor des Schweizer Wirtschaftswachstums (BFS 2016: 1).

Der Dienstleistungssektor ist dabei wie kein anderer auf das Wohlwollen der Kundinnen und Kunden angewiesen. Anders als beispielsweise Tätigkeiten im Landwirtschaftssektor sind viele Dienstleistungen zum Überleben der Bevölkerung nicht essentiell. Für Dienstleistungsunternehmen stellt daher die systematische Pflege der Beziehungen zur bestehenden Kundschaft sowie das Anwerben von NeukundInnen eine zentrale Aufgabe dar (Kühn und Fasnacht 2002: 54). Einerseits wollen die Dienstleistungsbetriebe möglichst viele NeukundInnen akquirieren, andererseits sollen möglichst wenige KundInnen den Dienstleistungsbetrieb verlassen. Dies kann bei allen möglichen Dienstleistern beobachtet werden, wie beispielsweise bei Telekommunikationsfirmen, Paketdiensten oder Banken, die alle mit verschiedenen Aktionen versuchen Kundinnen und Kunden zu ködern und an sich zu binden.

Diese Masterarbeit befasst sich mit einem ganz spezifischen Bereich des Dienstleistungssektors, der Versicherungswirtschaft. Auch in der Versicherungsbranche sind Kundenberatende für die Unternehmen unverzichtbar. Um neue KundInnen anzuwerben und bestehende KundInnen zu betreuen setzen viele Unternehmen auf einen eigenen Aussendienst, auf BrokerInnen, oder Kooperationen. Aber wie viele andere Branchen, ist die Versicherungsbranche ständig im Wandel. Sei es durch die Globalisierung, die Demografie oder den technologischen Fortschritt. Das Umfeld ändert sich in der Versicherungswirtschaft ständig. Auch die Finanz- und Bankenkrise ist nicht spurlos am Versicherungsmarkt vorbeigezogen. So wurde das Vertrauen der Kundschaft in den Finanzsektor und damit in den Versicherungsmarkt erschüttert. Für die Versicherungsbranche gilt es, die genannten Herausforderungen wie die Globalisierung, den technologischen Wandel oder mangelndes Kundenvertrauen zu überwinden. Dazu dienen den Unternehmen verschiedene Massnahmen wie beispielsweise der Multi-Kanal-Vertriebsansatz (Scherer und Schmeiser 2010: 5), auf welchen in Kapitel zwei genauer eingegangen wird. Die genannten Herausforderungen beeinflussen auch die Tätigkeit der Kundenberatenden, wie sich im weiteren Verlauf der Arbeit zeigen wird.

Diese Masterarbeit soll mithilfe von Leitfadeninterviews mit Kundenberaterinnen und Kundenberatern zeigen, wie die Kundenberatenden die Veränderungen in ihrem Berateralltag wahrnehmen und wie sie damit umgehen. Anschliessend soll untersucht werden, ob und inwiefern sich die vorgestellte Theorie und die Wahrnehmung der Kundenberatenden unterscheiden. Um das Ganze möglichst praxisnah zu untersuchen, dient die Allianz Suisse Versicherung als Fallbeispiel für die Studie. Dementsprechend sind auch die Interviewpartnerinnen und -partner ausnahmslos in der Allianz Suisse tätig. Im weiteren Verlauf der Arbeit wird die Allianz Suisse genauer betrachtet.

1.1 Fragestellung

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Kundenberatung und dem in der Kundenberatung stattfindenden Wandel am Beispiel des Versicherungsmarktes und versucht diesen Wandel aus der Perspektive einer Gruppe der Kundenberaterinnen und Kundenberater aufzuzeigen. Im Zentrum steht die Frage der Wahrnehmung und der Bewertung des Wandels aus Sicht der Kundenberatung in einem sich immerzu verändernden Umfeld. Daraus leitet sich folgende Forschungsfrage ab:

Wie nehmen Kundenberatende in der Versicherungsbranche die Veränderungen im Berateralltag wahr?

Die vorliegende Arbeit unterscheidet sich von bisherigen Arbeiten über den Wandel in der Kundenberatung insofern, dass sie mit dem theoretischen Ansatz der Diskursanalyse an das Thema herangeht. Im Schweizer Versicherungsmarkt gibt es bisher keine solche Befragung der Kundenberatenden zum Thema Wandel in der Kundenbetreuung. Deswegen soll die Arbeit von einer breiteren theoretischen Perspektive aus einen ersten Blick auf die Beziehung zwischen Kundenberatenden und KundInnen und auf deren Veränderungen werfen, um danach im empirischen Teil die Veränderungen im Kundenbetreuungsverhältnis der Versicherungsbranche genauer zu analysieren. Um Material zur Analyse zu erhalten, wurden Interviews mit Kundenberatenden geführt. Ziel dabei war, die entstandenen Diskurse über die Tätigkeit der Kundenberatenden, mit den in der Theorie niedergeschriebenen Ansätzen zu vergleichen.

Aus der Forschungsfrage können folgende Fragekomplexe abgeleitet werden, die für die Arbeit von Bedeutung sind:

Wo sehen die Befragten die Ursachen dieser Veränderungen im Berateralltag?

In welchem Masse hängt die Bedeutung der Beziehung zwischen KundInnen und BeraterInnen aus Sicht der Beratenden vom angebotenen Versicherungsprodukt ab?

Inwiefern beeinflussen Direct Versicherungen das Beratungsgeschäft?

Inwieweit erwarten die Kundenberatenden eine Statusveränderung ihres Berufs?

1.2 Aufbau der Arbeit

Nachdem dieses erste Kapitel vor allem der Einleitung diene und die Fragestellung, der diese Arbeit zugrunde liegt, erläutern sollte, befasst sich das nachfolgende Kapitel vertieft mit dem Thema Kundenberatung und dem aktuellen Forschungsstand. Es wird genauer darauf eingegangen, was Kundenberatung überhaupt bedeutet und welche Aspekte für eine gute Kundenbetreuung nötig sind. Des Weiteren befasst sich das zweite Kapitel mit dem von Saskia Sassen (2005) ausgearbeiteten Konzept des „hourglass labour market“ und geht genauer auf das Fallbeispiel Allianz Suisse ein. Das Thema Direct Versicherungen wird ebenfalls in Kapitel zwei genauer behandelt.

Kapitel drei widmet sich der Methodik. Dabei wird in einem ersten Schritt die Diskurstheorie von Michel Foucault thematisiert, auf welche sich der empirische Teil dieser Arbeit stützt. In einem zweiten Schritt wird die Datenerhebung beschrieben, von der Auswahl der Interviewpartner bis hin zur Gestaltung und Durchführung der Interviews. Am Schluss dieses Kapitels wird dargelegt, wie die Daten nach Foucault und Waitt ausgewertet wurden.

Das vierte Kapitel beschäftigt sich mit der Wahrnehmung der Veränderungen der Versicherungsbranche durch die Kundenberatenden und zeigt auf, wie die Kundenberaterinnen und Kundenberater über ihre Tätigkeit und den Wandel in ihrem Beruf berichten.

Kapitel fünf behandelt die wichtigsten Aussagen und Erkenntnisse der Kundenberatenden und versucht die Forschungsfrage zu beantworten. Das Kapitel schliesst mit einem Ausblick auf die weiterführende Entwicklung im Bereich Kundenberatung.

2 Wissenschaftliche Anknüpfungspunkte

2.1 Forschungsstand

Im Dienstleistungssektor ist es in vielen Branchen üblich, auf eine gute Kundenberatung zu setzen. Das Thema Kundenberatung ist auch in den Schweizer Medien stark vertreten. So titelte der Tagesanzeiger am 05. Oktober 2014 „Bund gibt mehr für externe Beratung aus“ (Widmer 2014), die Aargauer Zeitung berichtete am 02. März 2016 „Kundenberatung statt Biletautomaten“ (Furrer 2016) und die NZZ schrieb am 24. April 2015 „Die persönliche Beratung bleibt zentral“ (Schubiger 2015) sowie am 26. Juni 2013 „Beratung als Mehrwert“ (Brunner 2013). Gerade kürzlich, am 27. Mai erschien auf finews.ch (Lussy 2016) der Artikel „Der Kundenberater ist tot, lang lebe der Kundenberater“, der sich mit der Zukunft der Kundenberatenden auseinandersetzt.

Wie in Kapitel 1 aufgezeigt, spielt die Globalisierung eine Rolle beim Wandel in den Finanzmärkten. Die Globalisierung hat den Finanzmärkten gemäss Zeltner (2005: 11) zu einer neuen Dynamik verholfen. Die Zahl der Anlage- und Investitionsmöglichkeiten wächst täglich, während gleichzeitig die Entscheidungen schneller getroffen werden müssen. Jordan (2007: 12) ist der gleichen Meinung. Für ihn führt die Globalisierung zu mehr Wachstum und einer besseren Risikoverteilung. Allerdings bringt die Globalisierung auch neue Risiken und Herausforderungen, denen die Märkte mit Flexibilität und Anpassungsfähigkeit sowie intellektueller Offenheit begegnen sollen (Jordan 2007: 13). Castells (2000) geht einen Schritt weiter und zieht zur Globalisierung die Fähigkeiten der Akteure hinzu. Im letzten Viertel des zwanzigsten Jahrhunderts hat sich die sogenannte „new economy“ gebildet (Castells 2000: 77). Castells befasst sich in seinem Werk mit dieser neuen Ökonomie in der, wie er schreibt, die Produktivität und Konkurrenzfähigkeit der Akteure von ihrer Fähigkeit abhängt, Wissen zu generieren, zu verarbeiten und anzuwenden. Diese Fähigkeit sieht Castells als Grund für die technologische Revolution (2000: 31), in welcher er auch die Erschaffung des Internets miteinschliesst (2000: 45). Er versteht diese neue Ökonomie als global, weil die Kernaktivitäten wie Produktion und Konsumation auf einer globalen Ebene und in einem globalen Netzwerk funktionieren (Castells 2000: 77). Da aber nicht alle Akteure die Fähigkeit haben, Wissen zu generieren und anzuwenden, beschreibt Castells, dass die sozialen Ungleichheiten durch die Globalisierung weltweit zunehmen werden. Wallace et. al (2011) haben diese zunehmende Divergenz in ihrem Artikel ebenfalls thematisiert. Sie untersuchen verschiedene Faktoren die eine positive oder negative Wirkung auf die soziale Spanne haben. So tragen die Präsenz von globalem Kapital, eine hohe Anzahl AusländerInnen sowie ein starker Export Sektor zu einer

grösseren sozialen Ungleichheit bei, wohingegen viele ausländische Direktinvestitionen und BürgerInnen mit Migrationshintergrund die Ungleichheit schmälert. Der gleichen Ansicht ist auch Mah (2012) der festgestellt hat, dass die Liberalisierung des Handels zu höheren Einkommensunterschieden geführt hat. In ihrem Werk „The Global City: Introducing a Concept“ hat Sassen (2005) die Theorie des “hourglass labour market” begründet. Sassen (2005: 27) beschreibt in ihrer Arbeit das Zunehmen von Informationstechnologien und die damit verbundene Erhöhung der Mobilität und der Liquidität von Kapital. Gemäss Sassen hat sich auch das internationale Umfeld verändert. Das internationale Wirtschaftssystem, welches früher vor allem von einem zwischenstaatlichen System geprägt war, wurde durch Privatisierung, Deregulation, dem Öffnen der Wirtschaft für ausländische Unternehmen und der Zunahme von nationalen wirtschaftlichen Akteuren auf globalen Märkten stark verändert. Der Staat ist nicht mehr der alleinige Inhaber der Souveränität. Dieses Abschwächen der Nationalstaaten als Raumeinheit und die verstärkte Globalisierung haben zum Erstarren von neuen Raumeinheiten wie Städten und Regionen geführt (Sassen 2005: 27). Entstanden sind daraus die von Sassen im Titel genannten Global Cities. Die Städte sind Hauptknoten des vernetzten Systems von Informationen und Geld, wobei der Wohlstand, den diese Städte bieten, an finanzielle Institutionen, Beratungsfirmen und Medienorganisationen gebunden sei. Ebenso beschreiben Kourtit et al. (2014) Global Cities als ökonomische, politische und logistische Kraftwerke und Akçura und Avci (2014) sehen die Zusammenarbeit zwischen zentralen und lokalen Regierungen als wichtigen Faktor, der die Global Cities formt. Sassen betont auch die Wichtigkeit, neue konzeptuelle Ressourcen zu kreieren um die neuen urbanen Systeme und globalen Netzwerke zu verstehen. In ihrem Artikel zeigt Sassen auf, dass Informations- und Kapitalflüsse nicht mehr an nationale Grenzen gebunden seien und unterstreicht die Wichtigkeit von „global cities“, über welche sie sieben Hypothesen aufstellt (2005: 28-30). Erstens sieht Sassen eine Stärkung der Headquarter-Aktivitäten durch die geographische Verteilung der Aktivitäten. Zweitens befasst sie sich mit dem Thema Outsourcing. Weil die zentralen Funktionen so komplex werden, müssen die Headquarters der grossen Firmen diese outsourcen. Die spezialisierten Firmen, die sich mit den komplexen Problemen auseinandersetzen, profitieren von Agglomerationseffekten. Davon handelt Hypothese Nummer drei. Bei der vierten Hypothese von Sassen geht es um die freie Standortwahl, die durch das Outsourcing ermöglicht wird und um den Standortvorteil der Global Cities. Fünftens benötigen die spezialisierten Firmen ein globales Netzwerk, was zur Existenz von transnationalen Netzwerken zwischen Städten führt und die Bedeutung der Regierung mindert. Hypothese sechs befasst sich mit der Kehrseite des Wachstums, der Entstehung von räumlicher und sozialer Ungleichheit. Die strategische Rolle von

spezialisierten Dienstleistungen erhöht den Wert der Top-level Jobs und deren Anzahl. Gemäss Hypothese sieben kann ein Resultat der in der vorherigen Hypothese genannten Dynamiken in der wachsenden Informalisierung von ökonomischen Aktivitäten gesehen werden (Sassen 2005: 30).

Aus diesen Hypothesen lässt sich das Problem des „hollowing-out“ oder des „hourglass labour markets“ ableiten. Top-level Jobs gewinnen an Wichtigkeit (Sisson 2013: 10). Die Zahl der wissensbasierten Jobs in der Wirtschaft hat stark zugenommen (Sisson 2013: 7) und gleichzeitig werden viele Mid-level Jobs entweder ins Ausland verlegt oder automatisiert (Jacobs 2015: 1). Sisson (2013: 7) beschreibt auch, dass nicht nur die Zahl der wissensintensiven Berufe zugenommen hat, sondern auch die „low-skilled“ Berufe, vor allem im persönlichen Dienstleistungsbereich. Diese beiden Tendenzen zeigen, wie das „hollowing-out“ des Arbeitsmarktes entstehen konnte. Verstärkt wurde dieser Effekt von der Rezession, da diese ebenfalls vor allem zum Abbau von Mid-level Jobs geführt hat (Sisson 2013: 11-19). Auch Jacobs (2015) greift die Thematik dieses sogenannten „hourglass labour market“ auf. Es entstehe ein Arbeitsmarkt mit sehr vielen, sehr gut ausgebildeten Fachkräften, wenigen Mid-level Jobs und sehr vielen niedrig qualifizierten Arbeitsplätzen. Jacobs (2015) begründet den Wegfall der Mid-level Jobs vor allem mit der Auslagerung der Jobs in Schwellenländer.

Der Beruf der Kundenberatenden, der in die Sparte der Mid-level Jobs fällt, ist von diesem „hollowing-out“ der Mittelklasse direkt betroffen. Wenn sich die Jobstruktur einer Sanduhr anpasst, es somit viele hoch qualifizierte, viele niedrig qualifizierte und wenige Mittelklasse Jobs gibt, stellt sich die Frage, was mit dem Beruf der Kundenberatenden passiert. Wird zum Beispiel der Versicherungsmarkt betrachtet, könnte der Fall eintreffen, dass es weniger Kundenberatende benötigt, da heutzutage viele KundInnen ihre Versicherungen über das Internet, beispielsweise mithilfe von Vergleichsportalen wie Comparis, abschliessen. Der Beruf würde in diesem Fall durch die neuen technologischen Errungenschaften zumindest teilweise abgelöst werden. Es wäre aber auch denkbar, dass der Beruf der Kundenberatenden zu einem Low-level-Job absinkt. Der oder die Kundenberatende wäre demnach vergleichbar mit einem Call-Center Agent. Allerdings wäre ebenfalls das Gegenteil möglich, dass der Beruf der Kundenberatenden aufgewertet wird, wenn sich die Beratenden im beratungsintensiven Umfeld behaupten können. Wie die Kundenberatenden selbst zu dieser Frage stehen, wurde versucht mithilfe der Interviewfragen zu klären und wird in Kapitel vier genauer betrachtet.

Zum Thema Versicherungen haben Scherer und Ackermann (2005) sowie Scherer und Schmeiser (2010) in den beiden Berichten zur Assekuranz 2015 sehr spannende Erkenntnisse gewonnen. Die Autoren wollen in dieser Studie aufzeigen, welche Trends und Veränderungen

im Versicherungsmarkt bis 2015 erwartet wurden. Dies geschieht vor dem Hintergrund der Finanz- und Wirtschaftskrise, den regulatorischen Neuerungen und dem sich wandelndem Kundenverhalten. Der Bericht von Scherer und Ackermann (2005) fokussiert sich auf die wichtigsten Treiber der Veränderungen im Versicherungsmarkt. Dazu zählen die Autoren die demografischen Perspektiven, die sozialpolitischen Herausforderungen und die regulatorischen Eingriffe. Sie haben erkannt, dass vor allem externe Faktoren für die Veränderungen verantwortlich sind. Des Weiteren wollen die Autoren eine unterschiedliche Entwicklung im Lebens- und Nicht-Lebens-Bereich festgestellt haben, wobei der Lebens-Bereich für die Beratenden attraktiver und der Sachbereich an Attraktivität einbüßen wird. Allerdings untersuchen die Autoren nicht nur den Versicherungsmarkt, sondern auch die zu erwartenden Veränderungen im Kundenverhalten und die daraus resultierenden Konsequenzen auf die Distributionssysteme. Die Autoren Scherer und Ackermann (2005) argumentieren, dass die Preissensitivität der Kundschaft zunimmt und daraus eine Veränderung des Marktes resultiert. Es wird eine vermehrte Nachfrage nach standardisierten und günstigen Produkten erwartet, was ebenso zu einer abnehmenden Kundenloyalität führen wird. Ebenso sehen sie den Wettbewerbsdruck als Treiber hin zu einer Standardisierung der Produkte. Scherer und Schmeiser (2010) hingegen schauen auf die bisherigen Veränderungen seit der ersten Studie 2005 und werfen ein Hauptaugenmerk auf den „Versicherungskunden 2.0“. Dabei haben sie herausgefunden, dass der heutige Versicherungskunde oder die Versicherungskundin durch die fortschreitende Digitalisierung des Alltags besser informiert und anspruchsvoller ist. Eine weitere Erkenntnis sehen Scherer und Schmeiser (2010) darin, dass verstärkte Regulierungstendenzen, vor allem im Zuge der Finanzkrise zum Tragen kamen und diese die Veränderungsdynamik der Versicherungsbranche prägten. Auch Zerres und Reich (2010) untersuchen in ihrem „Handbuch Versicherungsmarketing“ von den Grundlagen des Kundenmarketing bis hin zu Marketing im Social-Media Zeitalter, wie sich die Versicherungsbranche die Bedürfnisse der KundInnen und das Angebot der Unternehmen verändert haben. Eine Erkenntnis der Autoren liegt darin, dass das Multi-Kanal-System für die heutige Versicherungsbranche von grosser Bedeutung ist.

Die Digitalisierung, also die engmaschige vernetzte Nutzung von Informationen, Unternehmensressourcen und Technologien mit dem Ziel, innovative Ergebnisse zu erzielen ist kein neues Phänomen wie Schlieker (2014: 4) aufzeigt. Als Veränderung sieht er aber das Potential der Digitalisierung, Unternehmen, Geschäftsfelder und Branchen grundlegend zu verändern. In die Sparte der Digitalisierung fallen auch die für das Thema Kundenberatung in der Versicherungsbranche wichtigen Direct Versicherungen, als direkte Konkurrenz zu den

Kundenberatenden. Direct Versicherungen, das ist der Verkauf von Versicherungen ohne die Nutzung von Mittelsleuten wie Aussendienstern oder BrokerInnen (Tzanis 2012: 17). Tzanis (2012) hat in seiner Dissertation die Einflüsse und die Voraussetzungen, dass Direct Versicherungen erfolgreich sein können, untersucht. Er zeigt auf, dass Direct Versicherungen vor allem in innovativen Kulturen erfolgreich sind, in denen keine strikten Regulierungsmassnahmen vorhanden sind. Auch Keil (2015) beschäftigt sich mit der zunehmenden Informatisierung unseres Lebens und deren Auswirkungen auf die Beziehung von KundInnen zu Unternehmen und Produkten. So ist es mit wenigen Klicks oder einem einzigen Post möglich, viel mehr Menschen zu erreichen, als dies früher der Fall war. Das Internet hat auch einen immer stärker zunehmenden Effekt ermöglicht, der nicht nur die Versicherungsbranche betrifft. Den sogenannten ROPO-Effekt. ROPO steht dabei für „research online purchase offline“ und bezeichnet das Verhalten vieler KundInnen, sich zuerst im Internet über die verschiedenen Angebote zu informieren um nachher besser informiert und vorbereitet die Kundenberatenden aufzusuchen. Dies stellt auch für die Kundenberatenden eine neue Herausforderung dar. Gemäss der Allianz Suisse (2016 a: o.S.) informiert sich heute jede zweite Kundin oder jeder zweite Kunde direkt über die Websites des Anbieters oder über eine Vergleichsplattform bezüglich des Preises eines Produktes und holt gleichzeitig eine Offerte ein. Allerdings schliesst nur jede/-r Zehnte direkt eine Police ab. Der Grossteil der KundInnen geht anschliessend den Weg über die Beratenden. Dass dieser ROPO-Effekt momentan sehr oft untersucht wird, zeigen die Beispiele von Limbeck (2016), der sich mit der hybriden Konsumgesellschaft auseinandersetzt hat, Lingg (2013) der Multi-Kanal-Ansätze unter Berücksichtigung von ROPO angeschaut und festgestellt hat, dass der ROPO Effekt eine geringere Auswirkung auf den Multi-Kanal-Ansatz hat, als in der Literatur bisher dargestellt wurde und Boege (2015), die sich für die Zukunft des stationären Handels unter Berücksichtigung des Onlinebereich interessiert.

Wie die bisher erwähnte Literatur zeigt, fehlt die direkte Perspektive der Kundenberaterinnen und Kundenberater der Versicherungsbranche bisher in der Wissenschaft weitgehend. Auf die Perspektive dieser Akteure wird diese Masterarbeit näher eingehen. Für die Arbeit werden Kundenberatende als Bindeglied zwischen Unternehmen und KundInnen definiert. Sie sind die erste Ansprechperson und die Hauptverantwortlichen für den Kundenkontakt. In der Versicherungsbranche sind die Kundenberatenden in Generalagenturen angestellt und bilden den Aussendienst. Die Generalagenturen sind eigenständige, gewinnorientierte Unternehmen, welche für eine Versicherungsgesellschaft die Akquirierung von NeukundInnen regeln sowie die bestehende Kundschaft betreuen. Als Anknüpfungspunkt für diese Arbeit ist das Werk von Schwabe und Mogenicato (2008) vom Institut für Informatik an der Universität

Zürich sehr interessant, die sich mit der Beratungsqualität in Banken auseinandergesetzt haben. Dabei haben sie untersucht, was der Kunde oder die Kundin von einer guten Beratung erwartet und wie er oder sie diese erlebt. Schwabe und Morigato (2008) resümieren, dass die Beratungsqualität in Banken von der Kundschaft oft schlechter wahrgenommen wird, als dies die Banken erwarten und dass sich die Kundschaft für eine IT-gestützte Beratung ausspricht. Diese Arbeit soll nicht die Sicht der Kundinnen und Kunden wiedergeben, sondern diejenige der Kundenberatenden beleuchten. Ebenfalls erwähnenswert ist die Studie von Schweri et al. (2011) die sich mit der Schweizer Versicherungsbranche 2015 befasst hat. In dieser Studie wurden Interviews mit Vertretern der Versicherungsbranche geführt. Die InterviewpartnerInnen sehen die Technologie, Regulierung, Kundschaft sowie den Brancheninternen Wettbewerb als prägende Faktoren an. Aus den Aussagen der Interviewten wurden verschiedene Szenarien generiert, wie sich die Branche verändern könnte. Als wichtigste Schlussfolgerungen sehen die Autoren einen Fokus auf Flexibilität, Kommunikationsfähigkeiten sowie Schnittstellenskills und vernetztes Handeln. Aber auch in dieser Arbeit fehlt die Perspektive der Kundenberatenden.

2.2 Kundenberatung

Der Begriff der Kundenberatenden, der in dieser Arbeit schon oft gefallen ist, wird wie folgt definiert:

„Kundenberater oder Kundenberaterinnen sind das Bindeglied vom Unternehmen und Kunden. Sie sind die erste Ansprechperson und der Kundenkontakt läuft fast ausschliesslich über sie. Kundenberater [...] können sich in die Kundschaft hinein versetzen und ihre Bedürfnisse analysieren. Weiter kennen Kundenberater die Produkte, Dienstleistungen und Richtlinien zum Vertrieb ihres Unternehmens genau und unterbreiten den Kunden das passende Angebot. Kundenberater sind je nach Tätigkeit im Innen- oder Aussendienst tätig. Sie besuchen Firmen und Privatpersonen oder beraten die Laufkundschaft im Ladenlokal. Neben der Betreuung der bestehenden Kundschaft ist die Akquise von Neukunden meist ein wichtiger Zweig der Kundenberatertätigkeit.“ Jobchannel AG, o.S.

Wie bereits in der Einleitung erwähnt, ist für Dienstleistungsunternehmen die Pflege der Beziehungen zur bestehenden Kundschaft und das Anwerben von neuer Kundschaft eine der wichtigsten Aufgaben (Kühn und Fasnacht 2002: 54). Das Ziel ist es, möglichst viele NeukundInnen anzuwerben und dabei möglichst wenige BestandskundInnen zu verlieren, so

dass ein möglichst grosses Nettokundenwachstum entsteht. Dass die Unternehmen langfristig Kundschaft an sich binden wollen hat einen guten Grund, denn gemäss einer Studie von Reichheld und Sasser (1990: o.S.) werden Kundenbeziehungen mit der Zeit rentabler. Wie der Titel des Artikels von Reichheld und Sasser „Zero Defections“ schon sagt, versuchen die Firmen möglichst viele ihrer KundInnen so lange wie möglich an sich zu binden. Die beiden Autoren Reichheld und Sasser (1990: o.S.) sowie Kühn und Fasnacht (2002: 37ff.) führen in ihren Artikeln mehrere Gründe aus, wieso KundInnen mit zunehmender Zeit rentabler für ein Unternehmen werden.

Zum einen empfehlen zufriedene Kundinnen und Kunden das Unternehmen ihren FreundInnen und Bekannten weiter. Dies bedeutet für das Unternehmen gratis Werbung sowie positive Mund-zu-Mund Propaganda. Ebenso verursacht das Anwerben von NeukundInnen gewisse einmalige Kosten für Werbung und Promotionen (Reichheld und Sasser 1990: o.S.). Diese Kosten können bei der Weiterempfehlung durch bestehende Kundschaft vermieden werden. Für die bestehende Kundschaft entfallen die Anwerbungskosten ebenfalls, was dazu führt, dass wenn die einmaligen Kosten auf die Laufzeit des Vertrages hochgerechnet werden, der Kunde oder die Kundin mit der Zeit günstiger für das Unternehmen werden.

Langfristige Kundenbeziehungen führen zudem zu Einsparungen von Vertriebs- und Verwaltungskosten. Beispielsweise wissen die KundInnen im zweiten Jahr, was sie vom Anbieter erwarten können und haben weniger Fragen oder Probleme (Kühn und Fasnacht 2002: 56). Ebenfalls sind die Beratenden besser mit der Situation der KundInnen vertraut und kennen beispielsweise deren finanzielle Situation und die Investmentpräferenzen (Reichheld und Sasser 1990: 3).

Ein weiterer Grund, wieso langfristige Kundinnen und Kunden rentabler sind, sehen Reichheld und Sasser darin, dass bestehende KundInnen oftmals bereit sind, mehr für ein Produkt oder eine Dienstleistung zu bezahlen, wenn sie davon überzeugt sind. So sind beispielsweise viele Leute bereit mehr für einen Arzt oder eine Ärztin zu zahlen, dem oder der sie vertrauen oder in einem Hotel zu übernachten, welches sie kennen. Reichheld und Sasser (1990: o.S.) haben das ganze anhand einer Grafik wie folgt dargestellt.

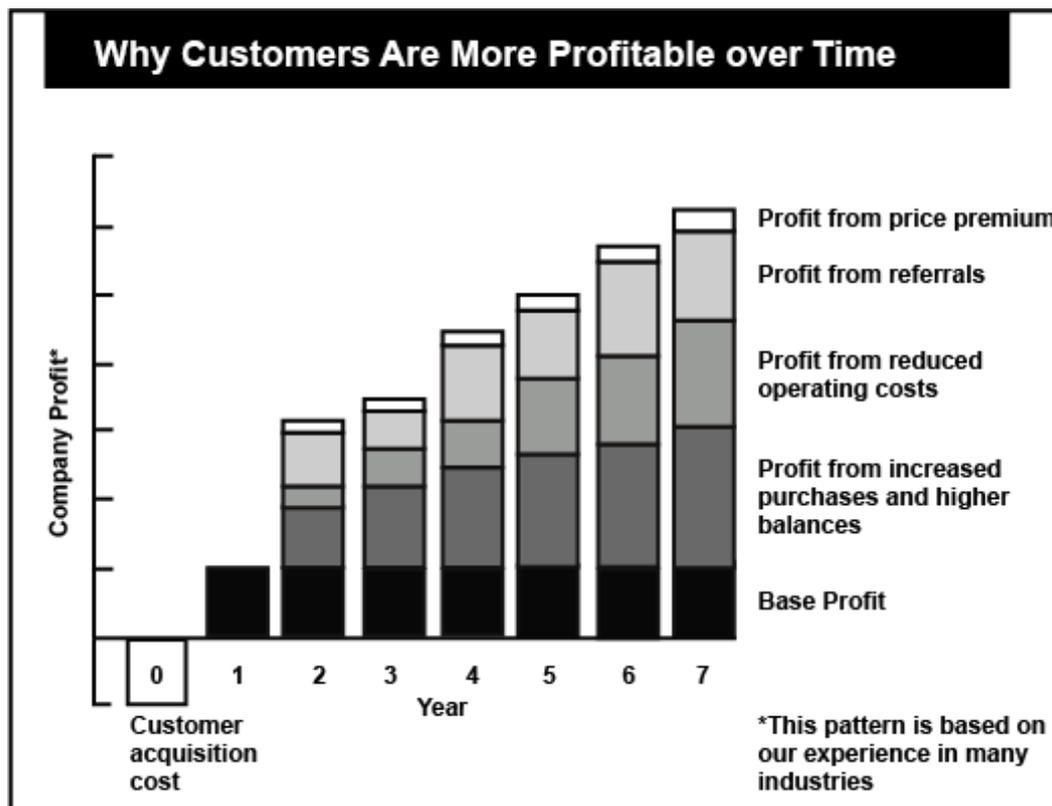


Abbildung 1: Warum KonsumentInnen mit der Zeit rentabler werden. Quelle: Reichheld und Sasser (1990: o.S.).

Abbildung 1 verdeutlicht, dass auf den Basisertrag, den jeder Kunde und jede Kundin liefert, gewisse Profite durch langfristige Kundenbindung dazukommen. Der Basisertrag ist dabei der Ertrag aus den Prämien, die alle KundInnen bezahlen. Dazu kommen die vorhergehend beschriebenen zusätzlichen Profite, welche über die Jahre hinweg stetig anwachsen.

Gemäss Bauer et. al (1998: 119) sowie Kühn und Fasnacht (2002: 56) wechseln durch die zunehmende Globalisierung der Märkte, dem rapiden technologischen Fortschritt und der damit einhergehenden Automatisierung von Dienstleistungen, beispielsweise durch das Internet, KundInnen immer häufiger und immer leichter den Dienstleistungsanbieter. Besonders vom Aufkommen des Internets profitiert hat der Vertriebskanal der Direct Versicherungen, auf welchen in Kapitel 2.4 genauer eingegangen wird.

Kühn und Fasnacht (2002: 261) sind der Meinung, dass die veränderten Marktverhältnisse durch die Automatisierung von Dienstleistungen dazu beigetragen haben, dass die systematische Pflege der Beziehungen zur Kundschaft heute zentraler ist, als sie es jemals zuvor war. Es habe ein Umdenken vom Kaufbeeinflussungsmanagement, mit dem primären Ziel der Gewinnung neuer Kundschaft, hin zu einem Beziehungsmanagement, mit primärer Ausrichtung auf die Kundenbindung und -pflege, stattgefunden (Kühn und Fasnacht 2002: 262). Auch Bauer et al. (1998: 119) sind dieser Ansicht und argumentieren, dass der

Unternehmenserfolg stärker durch eine Steigerung der Rentabilität bestehender Kundschaft und eine Verlängerung dieser Kundenbeziehungen beeinflusst wird, als durch die Akquirierung von NeukundInnen.

Gemäss Pfäffli (2008: 55) bringt die zunächst zunehmende Bedeutung von Kundenbetreuung und damit einhergehend der KundenberaterInnen auch Änderungen für die KundenberaterInnen mit sich. Menschliche und zwischenmenschliche Qualitäten gewinnen in der Beratung an Gewicht. Dazu gehören nebst Grundfähigkeiten wie Problemlösungskompetenz, Coaching-Fähigkeiten, Branchenwissen, Integrität und Authentizität auch Fähigkeiten wie Zuhören, Sichzurücknehmen oder Einfühlvermögen (Pfäffli, 2008). Bauer et. al. (1998: 120) sehen Vertrauen, Commitment und Zufriedenheit als essentielle Faktoren für eine gute Kundenbeziehung. Für Kühn und Fasnacht (2002: 261) sind die Kundenberatenden für die Kundenbindung unerlässlich, denn KundInnen wechseln viel häufiger eine Internetseite oder einen Geldautomaten, als ihren Kundenberatenden.

Dass die KundInnen immer mehr ins Zentrum des Interesses rücken zeigt auch Moneta (2014) in ihrer Studie. Unter dem Begriff „customer-centricity“ definiert sie den Fokus auf die KundInnen. Dabei beschreibt Moneta (2014: 3), dass die wirkliche Herausforderung der Kundenzentriertheit darin besteht, vom produktgetriebenen Push wegzukommen und die Fähigkeit zu entwickeln, die Bedürfnisse der KundInnen zu verstehen und hochwertig personalisierte Lösungen anzubieten.

In den letzten Jahren haben die Fortschritte in der Informations- und Kommunikationstechnologie und die stetig komplexer werdenden Dienstleitungen dazu geführt, dass in vielen Branchen eine wirtschaftlich individualisierte Kundenansprache möglich ist. Dabei kann zum Beispiel ein komplexes Produkt, wie eine Lebensversicherung, von Kundenberatenden individuell auf die KundInnen angepasst werden. Bei komplexen und oftmals auch wertvollen Dienstleistungen sind KundenberaterInnen so von grosser Bedeutung. Die Fortschritte in der Informations- und Kommunikationstechnologie führen allerdings auch zu neuen Herausforderungen für den Beruf der Kundenberatenden. Scherer und Schmeiser (2010: 31) sehen bei einfacheren Produkten wie Sachversicherungen, die leicht von Laien per Internet abgeschlossen werden können, die grössten Probleme. So hat der technologische Fortschritt dazu geführt, dass viele KundInnen nicht mehr den klassischen Weg über den Kundenberatenden suchen.

Eine der prägenden Veränderungen der Versicherungsbranche sieht unter anderem Emrich (2008: 161 ff.) im Multi-Kanal-Ansatz. Emrich (2008: 165) definiert das Multichannel-Marketing wie folgt: „*Multichannel-Marketing ist die Nutzung mehrerer multifunktional vernetzter Kanäle*

sowohl für Kommunikation als auch für Vertrieb von Produkten/Dienstleistungen eines Anbieters [...] an Kunden.“ Oder anders ausgedrückt bietet der Multi-Kanal-Ansatz oder die Multichannel-Strategie der Kundschaft die Möglichkeit, den Dienstleistungsbetrieb auf verschiedene Wege, beispielsweise via Internet oder Telefon, zu erreichen. Emrich (2008: 161-162) zeigt, dass die KundInnen heutzutage selber bestimmen wollen, über welchen Kanal sie zum Beispiel mit ihrem Versicherer kommunizieren. Dieses Konzept richtet sich dementsprechend nach den Bedürfnissen der KundInnen. Natürlich hat es aber auch einen Einfluss auf die Arbeit der Kundenberatenden. So argumentieren Scherer und Schmeiser (2010: 31ff.), dass der Multi-Kanal-Ansatz sich zum Standard entwickelt hat. Sie zeigen, dass vor allem jüngere KundInnen dem Zugangsweg via Internet aufgeschlossen gegenüberstehen und immer häufiger kein persönliches Gespräch mit den Kundenberatenden mehr wünschen. Ebenfalls zeigen die Autoren einen Unterschied zwischen Leben- und Nicht-Leben-Produkten bei der Kommunikation gibt. Mit Nicht-Leben-Produkten sind alle Sachversicherungen wie Rechtsschutz-, Motorfahrzeug- oder Reiseversicherung gemeint, wohingegen Leben-Produkte Personenversicherungen und Vorsorgeleistungen beinhalten. Gemäss Scherer und Schmeiser (2010: 31) kommunizieren auch im Personenversicherungsbereich zunehmend mehr KundInnen über andere Medien als den direkten Kontakt zur Kundenberatenden zu suchen. Allerdings ist der Trend wesentlich weniger ausgeprägt als im Sachversicherungsgeschäft. Dies ist mit der erheblich grösseren Komplexität von Leben-Produkten zu erklären, weswegen es nicht möglich ist, in wenigen Klicks zu einer umfassenden Versicherungslösung zu gelangen. Für Personenversicherungen ist eine individuelle, auf die Kundenbedürfnisse angepasste Beratung nötig. Dabei wird vor allem zu Beginn viel Zeit investiert wobei die KundInnen sensible Daten offenlegen müssen. Wenn die Personenversicherungen abgeschlossen sind, dauert es allerdings länger, bis sich eine anpassungsfähige Situation ergibt. Die Sachversicherungen reagieren in diesem Bereich schneller. Es kommt beispielsweise öfters vor, dass ein Auto zu ersetzen ist, als das sich die Familienstruktur verändert.

2.3 Fallbeispiel Allianz Suisse

Die Allianz Suisse Versicherung dient für diese Arbeit als Fallbeispiel und auch die Interviewpartnerinnen und -partner waren ausnahmslos für die Allianz Suisse tätig. Die Allianz Versicherung, der Mutterkonzern der Allianz Suisse, ist gemäss SVV (Schweizerischer Versicherungsverband 2013) die zweitgrösste Versicherung in Europa. Die Allianz Suisse gehört mit zu den grössten Versicherern in der Schweiz, mit ca. 3.8 Milliarden CHF Prämieinnahmen pro Jahr (Finanzbericht 2014). Der operative Jahresgewinn 2015 beläuft

sich auf 341,9 Millionen CHF, was einem Plus von 0.5 Prozent gegenüber dem Vorjahr entspricht. Das Sachgeschäft wuchs um 1,2 Prozent und lag somit über dem Marktdurchschnitt. Auch die Zahl der KundInnen konnte im Jahr 2015 um 16'000 erhöht werden und die Kosten/-Schadenquote ist mit 89 Prozent auf einem Zehnjahrestief (Allianz Suisse c 2016: o.S.).

Dass Kundenberatung in der heutigen Zeit sehr wichtig ist, wurde bereits gezeigt. Bei der Allianz Suisse existieren für die Betreuung der Kundschaft verschiedene Kanäle. Zum einen setzt die Allianz Suisse auf Intermediäre wie BrokerInnen. Ein Versicherungsbroker oder eine Versicherungsbrokerin vertritt in erster Linie die Interessen des Kunden oder der Kundin und ist weder rechtlich noch wirtschaftlich von einem Versicherer abhängig. Zudem vertritt eine VersicherungsbrokerIn oftmals mehrere Gesellschaften und kann die Kundschaft über eine grosse Auswahl an Angeboten beraten (Solofinanz 2006). Ein weiterer Vertriebskanal bei der Allianz Suisse ist die Direct Versicherung Elvia, auf welche im nachfolgenden Unterkapitel genauer eingegangen wird. Die Allianz Suisse verfügt auch noch über andere Vertriebskanäle wie beispielsweise Kooperationen und natürlich den wichtigsten Vertriebskanal, die Generalagenturen, in welchem die Kundenberatenden angestellt sind. Diese Arbeit konzentriert sich auf den Vertriebskanal des Aussendienstes. Dabei handelt es sich um diverse Generalagenturen, welche als Unternehmen im Unternehmen agieren. Die Direktion im Hauptgebäude der Allianz Suisse in Wallisellen gibt gewisse Vorgaben an die Generalagenturen, Auflagen oder Ziele, welche diese erfüllen müssen. Der Generalagent oder die Generalagentin, welche/-r eine Generalagentur leitet, ist aber beispielsweise selber für das Budget innerhalb der Agentur verantwortlich. Abbildung zwei gibt die Antworten der Konsumenten auf die Frage wieder, welche der darauf abgebildeten Vertriebskanäle sie für einen Abschluss einer Lebensversicherung oder Altersvorsorgelösung wählen würden. Die Grafik zeigt, dass der grösste Teil der Kundschaft einen Abschluss über den Aussendienst bevorzugt und betont somit die Bedeutung dieses wichtigen Vertriebskanals.

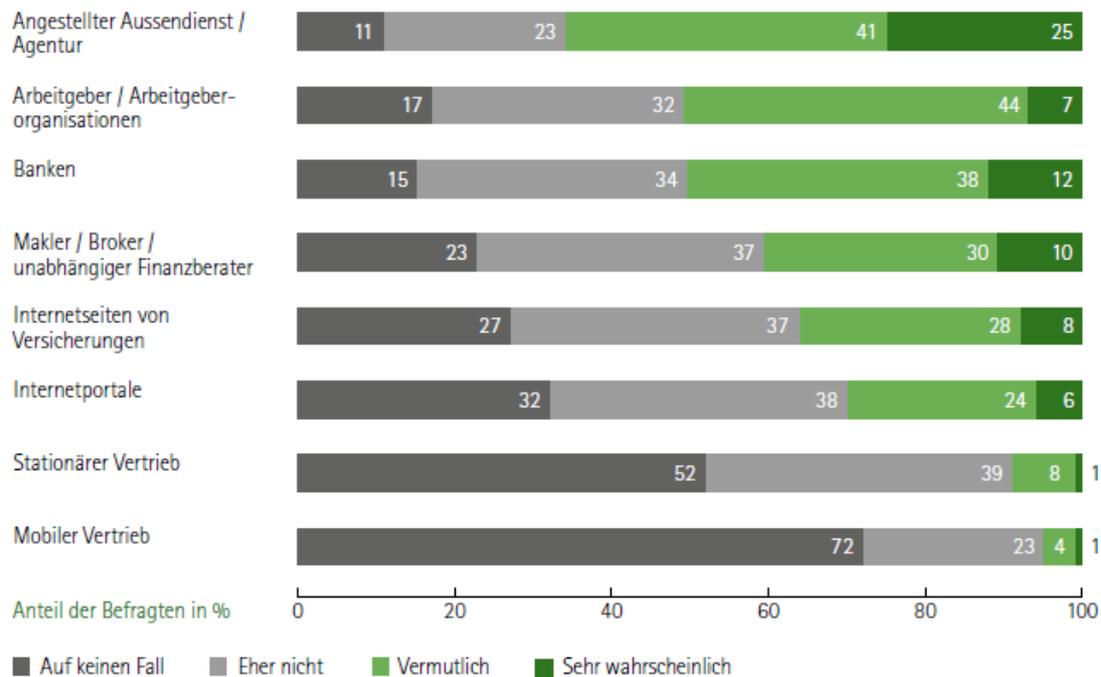


Abbildung 2: Beliebtheit der Vertriebskanäle für Personenversicherungen. Quelle: Scherer und Schmeiser (2010: 34).

Wie Abbildung zwei verdeutlicht, würden 66 Prozent der befragten Kundinnen und Kunden für einen Abschluss einer Lebensversicherung oder Vorsorgelösung die Aussendienstmitarbeitenden in Betracht ziehen. Im Gegensatz dazu würden nur etwa 30-36 Prozent der KundInnen dafür die Internetseiten der Versicherungskonzerne oder andere Internetportale verwenden. Abbildung drei zeigt die Antworten der KundInnen für die gleiche Frage, allerdings auf Sachversicherungen bezogen. Es ist ersichtlich, dass auch für Sachversicherungen der Aussendienst mit 64 Prozent Zustimmung den wichtigsten Vertriebskanal darstellt. Allerdings zeigt sich, dass Internetseiten von Versicherungen und Internetportale mit 50 respektive 44 Prozent ebenfalls eine grosse Akzeptanz bei den KundInnen geniessen. Die Onlinekanäle spielen für die Sachversicherungen folglich eine wichtigere Rolle als bei den Personenversicherungen.

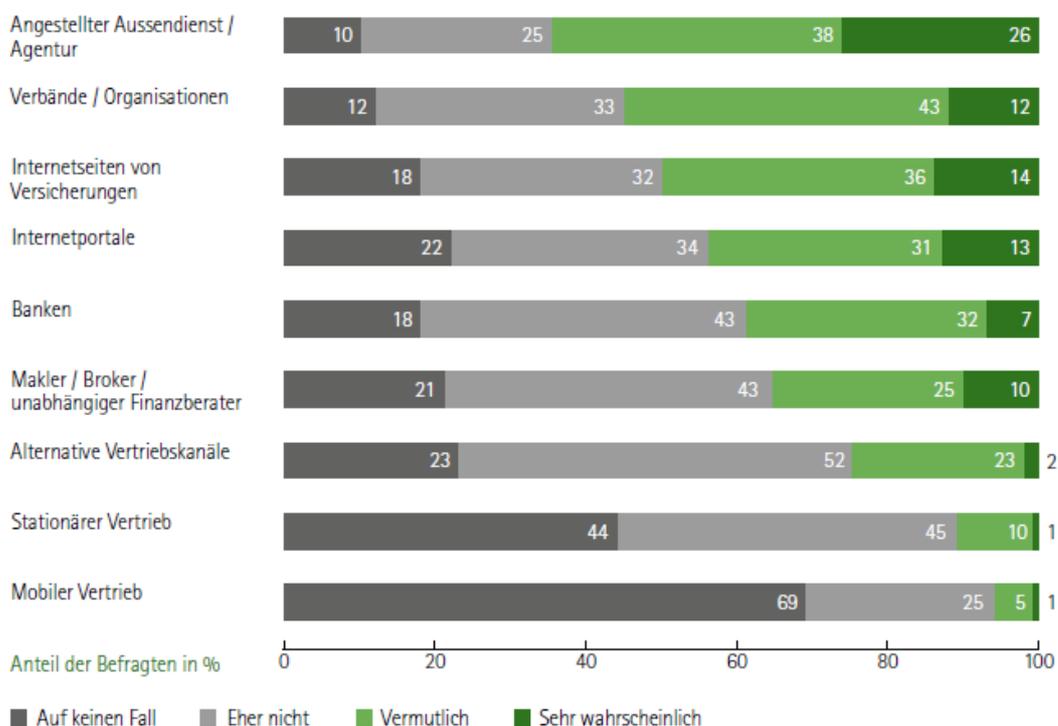


Abbildung 3: Beliebtheit der Vertriebskanäle für Sachversicherungen. Quelle: Scherer und Schmeiser (2010: 32).

Vor einigen Jahren hat die Allianz Suisse das Kundenservicecenter (KSC) in Wallisellen eingerichtet. Dieses erfüllt den Zweck eines Callcenters, welches sämtliche Kundenanfragen entgegen nimmt. Die Hauptnummern der General- und Hauptagenturen werden direkt ans KSC weitergeleitet, sofern das Telefonat nicht entgegengenommen werden kann. Diese Entwicklung hatte auch die Reduktion des generalagenturinternen Innendienstes zur Folge.

Ende 2015, im gleichen Zeitraum in dem der Übergang der Marke Allianz 24 zur Elvia eingeleitet wurde, hat die Allianz Suisse einen neuen Onlineauftritt unter www.allianz.ch aufgeschaltet und damit eine neue Digitalstrategie gestartet (Allianz Suisse d 2016: o.S.). Die grosse Neuerung auf dieser Onlineplattform ist der neue Prämienrechner, der den KundInnen mit nur fünf Angaben ein erstes Angebot für die Motorfahrzeugversicherung liefert. Bis anhin waren noch 25 Angaben nötig, um eine erste Offerte zu erhalten. Dieses Angebot wird auf Motorrad- und Reiseversicherungen erweitert. Die Allianz bietet dabei eine interessante Mischung zwischen On- und Offlinewelt. Nachdem den KundInnen ein erstes Angebot angezeigt wird, wird automatisch das Portrait einer Kundenberatenden oder eines Kundenberatenden in der nahen Umgebung des eingegebenen Wohnortes angezeigt, inklusive Kontaktdaten der jeweiligen Kundenberatenden. Dies ermöglicht den KundInnen den schnellen Wechsel zur Offlinewelt, falls die KundInnen mehr Informationen möchten. Dies ist

eine klare Entwicklung Richtung ROPO, also der vorangehenden Information über den Onlinekanal und dem darauf folgenden Abschluss direkt bei den Kundenberatenden.

Nachdem die Allianz Suisse letztes Jahr vor allem versucht hat neue Kundschaft zu gewinnen, steht das Jahr 2016 voll und ganz im Zeichen der Kundenzufriedenheit. Das Ziel der Allianz Suisse für das Jahr 2016 ist es, zum Hauptversicherer der Kundinnen und Kunden zu werden. Das heisst, dass die KundInnen möglichst alle ihre Versicherungen bei der Allianz Suisse abschliessen. Der Vorteil dabei, neben mehr Prämienvolumen, liegt auf der Hand. KundInnen die sämtliche oder zumindest einen Grossteil ihrer Versicherungen bei der Allianz Suisse haben, tun sich schwerer damit die Versicherung zu wechseln. Wie Severin Moser, CEO der Allianz Suisse in einem Interview mit der Handelszeitung (Speck 2015) verkündet hat, ist das der Wunsch vieler PrivatkundInnen und KMUs. Grössere Firmen hingegen bevorzugen die Variante, sich bei mehreren Anbietern möglichst kostengünstig mit Versicherungslösungen einzudecken.

2.4 Direct Versicherungen

Eine Definition der Direct Versicherungen wurde bereits beim Vorstellen des Forschungsstandes gegeben. Die Direct Versicherungen sind ein innovativer Distributionskanal der auf dem technologischen Fortschritt basiert. So können die Versicherungsgesellschaften ihre Produkte auf verschieden Weise via Direct Kanal anbieten. Sei es via Telefon, Internet, E-Mail oder interaktivem TV. Direct Versicherungen werden als unkomplizierte und günstige Alternative angepriesen. Vor allem das Internet hat die Verbreitung von Direct Versicherungen vorangetrieben, da es den Unternehmen erlaubt, einen höchst individuellen Zugang zu jedem einzelnen Kunden und jeder einzelnen Kundin zu gestalten (Ritter 2003: 198). Allerdings erklärt Ritter (2003: 198ff.) auch, dass das Internet die herkömmlichen Wege mit den KundInnen in Kontakt zu treten nicht ersetzen, sondern lediglich ergänzen wird. Gemäss Tzanis (2012: 17) besteht der Vorteil von Direct Versicherungen für die Versicherungsgesellschaften zum einen darin, dass die Kostenquote durch niedrigere Kommissionskosten sinkt. Zum anderen sinken die administrativen Aufwände. Dadurch, dass die Direct Versicherungen im Vergleich zu herkömmlichen Versicherungen oftmals preisgünstiger daherkommen, stellen sie eine direkte Konkurrenz dar und beeinflussen die Tätigkeiten der Kundenberatenden, da diese häufig den Kunden erläutern müssen, inwiefern sich eine Direct von einer herkömmlichen Versicherung unterscheidet und wo die Vorteile einer herkömmlichen Versicherung liegen.

Wichtig zu erwähnen ist, dass Direct Versicherungen fast ausschliesslich im Nicht-Leben Bereich eingesetzt werden. Dies aus dem einfachen Grund, dass die meisten Leben-Produkte

zu komplex sind, als das es möglich wäre, mit wenigen Klicks selbständig einen für den Kunden oder die Kundin zufriedenstellenden Abschluss zu erreichen. Bei Sachprodukten wie der Motorfahrzeugversicherung, der Rechtsschutzversicherung, der Reiseversicherung oder der Hausratversicherung stellt dies allerdings kein Problem dar. Dadurch, dass Nicht-Lebensprodukte für viele Kundinnen und Kunden zur Commodity wurden, erfuhren die Direct Versicherungen einen zusätzlichen Aufschwung (Scherer und Ackermann 2005: 32).

2.4.1 Exkurs Allianz

Die Allianz Suisse als Fallbeispiel betreibt mit der Elvia ebenfalls eine Direct Versicherung. Bis Ende 2015 hiess die Elvia allerdings noch Allianz 24 und ist offiziell am 01. Februar 2016 als Elvia gestartet (Allianz Suisse b 2016: o.S). Für die BestandskundInnen ändert sich gemäss Aussage der Allianz Suisse nichts. Das Rebranding erfolgte im Zug der neuen Digitalstrategie der Allianz Suisse, die in Kapitel 2.3 genauer ausgeführt wurde. Ein Grund für die Umbenennung der Direct Versicherung war, dass die KundInnen oftmals Mühe bekundeten, zwischen der Hauptmarke Allianz und der Onlinemarke Allianz 24 zu unterscheiden. Aus diesem Grund und weil die Elvia ein bekannter Name in der Schweizer Versicherungswelt ist, hat sich die Allianz dazu entschlossen, den Namen zu ändern. Gemäss Aussagen von direkt betroffenen Mitarbeitenden machen die Direct Versicherungen mit vier bis fünf Prozent keinen allzu grossen Anteil des Prämienvolumens aus. Allerdings ist es für eine Gesellschaft wichtig, den Direct Kanal anzubieten, da die Kundschaft die Möglichkeiten des Multi-Kanal-Ansatzes sehr schätzt und wünscht.

2.5 Beziehungen im Zeitalter des Internets

Der technologische Fortschritt ermöglicht die Entstehung neuer Geschäftsmodelle wie beispielsweise der Online-Versicherung, welche sämtliche Prozessschritte vom Kundenkontakt bis hin zur Schadenabwicklung vollelektronisch übernehmen kann (Schweri et al. 2011: 19). Dies hat natürlich auch Auswirkungen auf die Beziehungen zwischen KundInnen und BeraterInnen. Ein gutes Beispiel liefert Keil (2015: 151) in seiner Arbeit. Stellt ein Kunde oder eine Kundin im Forum der Swisscom eine Frage, wird diese erstmal der Foren Community, anderen NutzerInnen die sich im Forum befinden, überlassen. Erst wenn sich nach 24 Stunden noch niemand der Frage angenommen hat, wird der Kundendienst der Swisscom aktiv und befasst sich mit der Frage. Wie dieses Beispiel verdeutlicht, sind die Kundenberatenden nicht immer die erste Ansprechperson für die KundInnen. Durch das Internet sind die KundInnen viel besser informiert als früher und auch der Preisdruck ist enorm. Daher ist es für die Kundenberatenden umso wichtiger geworden, kundennah zu agieren

(Scherer und Schmeiser 2010: 24), um bestmöglich auf deren Bedürfnisse reagieren zu können. Schwabe und Morigato (2008: 60) sehen die Zukunft der Beziehungspflege zur Kundschaft ebenfalls in einem, für die KundInnen, leichten Zugang zu aktuellen Informationen, wobei der Multi-Kanal-Ansatz helfen kann. Der gleichen Meinung ist Keil (2015: 152), der die Herausforderung für die Kundenbeziehungen darin sieht, die traditionellen Kanäle wie PR, Direktmarketing und Werbung mit neuen sozialen Medien zu verknüpfen. Das Internet hat zweifelsohne einen Einfluss auf die Beziehungen zwischen Kundenberatenden und KundInnen ausgeübt, weswegen die Kundenberatenden in den Interviews zu diesem Thema befragt wurden, wie in Kapitel vier genauer ergründet wird.

3 Methodologie und Forschungsdesign

Das Ziel dieser Arbeit ist es aufzuzeigen, wie Kundenberatende in der Versicherungsbranche die Veränderungen in ihrem Beruf wahrnehmen. Es soll einerseits untersucht werden, wie sich die Beziehung zwischen Kundenberatenden und KundInnen verändert hat, andererseits wie sich der Beruf der Kundenberatenden an sich geändert hat. Mein Forschungsinteresse liegt dabei in der Frage, welche Logiken, welche Legitimationsstrategien und welche Selbstwahrnehmung in den Aussagen der Kundenberatenden der Versicherungsbranche zugrunde liegen. Zur Beantwortung dieser Fragen eignet sich ein diskurstheoretischer Forschungsansatz, der sich an den Arbeiten des französischen Philosophen Michel Foucault orientiert.

Für das Forschungsvorhaben wurden qualitative Leitfadeninterviews mit KundenberaterInnen und Kundenberatern der Allianz Suisse Versicherung geführt. Die Überlegungen von Cornelia Helfferich (2009) dienten als Grundlage für die Planung und Durchführung der Interviews. Die Auswertung der Daten erfolgte anhand des diskurstheoretischen Ansatzes von Gordon Waitt (2010). Im folgenden Kapitel werden die einzelnen Schritte- von der Definition der Zielgruppe bis hin zur Auswertung der Daten- genauer ausgeführt.

3.1 Diskurstheoretische Forschungsperspektive

Für den Begriff Diskurs gibt es in der Wissenschaft keine einheitliche Definition und Interpretation. Gemäss Reiner Keller (2011: 16) sind für die heutige Begriffskonjunktur von Diskurs die Arbeiten von Michel Foucault am folgenreichsten. Die Diskursanalyse bezeichnet allerdings keine spezifische Methode, sondern eine Forschungsperspektive (Keller 2011: 9). So argumentieren Bublitz et al. (1999: 15ff), dass Foucault in seinen Werken keine schrittweise Anleitung zur Durchführung einer Diskursanalyse gegeben hat. Foucault selbst definiert Diskurse als:

„Praktiken (...), die systematisch die Gegenstände bilden von denen wir sprechen.“ (Foucault 1981: 74).

Es geht Foucault dabei darum, inwieweit sich Aussagen und Sprechweisen zu einem bestimmten Sachverhalt als unhinterfragte Wahrheiten etablieren können (Belina und Dzudzek 2009: 131). Eine andere Definition liefert Waitt (2010: 233) in seiner Arbeit. Er beschreibt Diskurse als inhärent instabile, diskursive Strukturen, welche die Ideen der Welt fixieren. Einfach ausgedrückt sind diese diskursiven Strukturen eine Form sozialer Macht, welche Ideen, Haltungen und Bräuche fixieren, beschränken oder einbürgern. Foucault nennt

diese Form der sozialen Kontrolle die „Effekte der Wahrheit“ (Waitt 2010: 233). Dies zeigt, dass Foucault eine Wechselbeziehung zwischen Diskursen und Macht sieht. Bestimmtes Wissen und bestimmte Wahrheiten können bestimmte Interessengruppen benachteiligen oder begünstigen. Das verdeutlicht, dass Diskurse Macht ausüben (Waitt 2010: 233). Margarete und Siegfried Jäger (2007: 7) sprechen dabei von „Deutungskämpfen“. Gemäss Foucault geht es um einen „Kampf um den Status der Wahrheit“ (Jäger und Jäger 2007: 16). Jäger und Jäger (2007: 7) beschreiben in Ihrer Arbeit, dass das Hinterfragen dessen, was selbstverständlich ist, eine Art Leitlinie für das gesamte Schaffen von Michel Foucault darstellt.

In der vorliegenden Arbeit werden mithilfe der Diskursanalyse die Aussagen von Kundenberatenden der Allianz Suisse Versicherung zum Thema Beziehungen und Wandel untersucht. Die Forschungsfrage lautet wie folgt:

Wie nehmen Kundenberatende in der Versicherungsbranche Veränderungen im Berateralltag wahr?

Es wird versucht festzustellen, welche und wie sich die Aussagen der Kundenberatenden zu stabilen Mustern zusammensetzen oder einer gleichartigen Logik folgen. Die einzelnen Arbeitsschritte bei der Anwendung der diskurstheoretischen Forschungsperspektive nach Foucault werden in den nachfolgenden Unterkapiteln näher erläutert.

3.2 Datenerhebung

3.2.1 Untersuchungsgruppe

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurden als Untersuchungsgruppe Kundenberaterinnen und Kundenberater gewählt. Als Fallbeispiel wurde die Allianz Suisse Versicherung ausgewählt, da ich selber dort arbeite und die Entwicklung dieser Firma für mich deswegen speziell interessant ist. Des Weiteren war es mir möglich, meine Kontakte bei der Arbeit zu nutzen, um an InterviewpartnerInnen zu kommen, weswegen das Sample zu 100 Prozent aus Kundenberatenden, die bei der Allianz Suisse Versicherung unter Vertrag stehen, besteht. Insgesamt arbeiten um die 1000 Kundenberatende für die Allianz Suisse, in der Region Nordschweiz sind es etwas mehr als 200 Personen. Die Region Nordschweiz wurde einerseits durch die geographische Nähe, andererseits durch persönliche Kontakte ausgewählt und erstreckt sich vor allem über die Kantone Aargau und Zürich.

Der Zugang zu den potentiellen Interviewpartnern wurde mir durch den Chef der Generalagenturen Nordschweiz erleichtert, indem er mir eine Liste der Kundenberatenden der Agenturen Nordschweiz zur Verfügung gestellt hat. Das wichtigste Auswahlkriterium war, dass

der oder die Kundenberatende mindestens fünf Jahre im Beruf tätig sein sollte, damit Aussagen über den Wandel gemacht werden können. Weitere Auswahlkriterien wie Nationalität, Geschlecht oder Funktion wurden verworfen. Damit soll erreicht werden, dass eine möglichst grosse Vielfalt gegeben ist und die Stichprobe möglichst wenig beeinflusst wird. Dies entspricht der Aufgrund der Auswahlkriterien blieben auf der Liste schlussendlich 22 Kundenberatende übrig. Alle diese Personen wurden zunächst- in einem Abstand von zwei Wochen- zwei Mal via E-Mail angefragt. Falls anschliessend immer noch keine Rückmeldung kam, wurde versucht die Kundenberatenden telefonisch zu erreichen. Der Zeitraum für die Planung und Durchführung der Leitfadeninterviews erstreckte sich von Ende November bis Februar. Die meisten Kundenberatenden, welche sich zurückgemeldet haben, gaben eine positive Rückmeldung. Allerdings ist im Zeitraum von November bis Februar die Peak Saison im Beraterbusiness, in der viele Vertragsanpassungen fällig sind, weswegen einige Kundenberatende den Termin nicht wahrnehmen konnten oder wollten. Ein Kundenberater hat angeboten, ein telefonisches Interview zu geben. Dieses Angebot wurde abgelehnt, da bei einem Telefonat nie die gleiche Atmosphäre und der gleiche Gesprächsfluss wie bei einem persönlichen Gespräch zustande kommen. Schlussendlich erklärten sich 14 Kundenberatende zu einem Interview bereit. Dabei war von der Kundenberatenden über den Verkaufsleitenden bis hin zum Generalagenten alles vertreten, allerdings war die grosse Mehrheit männlich. Dies aus dem einfachen Grund, dass es bei der Allianz Suisse im Aussendienst kaum weibliche Mitarbeiterinnen gibt. In diesem Sinne widerspiegelt mein Sample die Realität in der Branche. Alle Interviews wurden direkt auf der jeweiligen Generalagentur der Kundenberatenden geführt, entweder in seinem oder ihrem eigenen Büro oder in einem Konferenzraum. Um zeitlich nicht in Bedrängnis zu geraten, wurde für die Interviews ein Zeitrahmen von anderthalb Stunden eingeplant, um den vorzeitigen Abbruch eines länger dauernden Interviews zu vermeiden. Die Interviews dauerten dabei zwischen einer Stunde und 75 Minuten. Um die Auswertung der Interviews überhaupt zu ermöglichen, wurden alle Interviews mit einem Recorder aufgenommen.

3.2.2 Gestaltung des Interviewleitfadens und Durchführung der Interviews

Die Planung und Durchführung der Leitfadeninterviews wurde gemäss den Ausführungen von Claudia Helfferich (2009: 178ff.) gestaltet. Mithilfe der Anleitung von Helfferich erarbeitete ich einen Interviewleitfaden, der versucht, die für meine Arbeit relevanten Punkte bestmöglich herauszuarbeiten und der eine gewisse Vergleichbarkeit zwischen den Aussagen der Interviewten ermöglichen soll. Des Weiteren wurde der Interviewleitfaden sehr flexibel aufgebaut, um bestmöglich den Gesprächslogiken der verschiedenen Interviewpartner folgen zu können.

Der Leitfaden war dabei so aufgebaut, dass er auf sechs Hauptfragen gestützt war, welche dazu dienten den Interviewpartner oder die Interviewpartnerin in das Gespräch einzuführen und das Gespräch in eine bestimmte Richtung zu lenken. Diese sechs Hauptfragen und Themenblöcke werden nachfolgend aufgelistet:

Welches sind Ihrer Ansicht nach die grössten Herausforderungen in ihrem Beruf?

(Thema: Herausforderungen)

Wie stellen Sie eine Beziehung zu den Kundinnen und Kunden her?

(Thema: Beziehung)

Wie hat sich Ihrer Ansicht nach die Beziehung zu den Kundinnen im Laufe der Zeit verändert?

(Thema: Wandel Beziehung)

Wie hat sich Ihrer Ansicht nach der Beruf im Laufe der Zeit verändert?

(Thema: Wandel Beruf)

Inwiefern beeinflussen die Direct Versicherungen Ihren Beruf?

(Thema: Direct)

Welche Veränderungen könnten in Zukunft auf Ihren Beruf zukommen?

(Thema: Zukunft)

Diese sechs aufgelisteten Fragen wurden in allen Interviews gestellt, wobei die Reihenfolge entsprechend der Gesprächslogik angepasst wurde. Des Weiteren wurden diese Hauptfragen in verschiedene Unterfragen aufgeteilt, um genauere Informationen zu bestimmten Themen zu erhalten. Durch diese flexible Gestaltung des Leitfadens war es möglich, das Gespräch in eine bestimmte Richtung zu lenken und die für das Forschungsvorhaben wichtigen Punkte anzusprechen, ohne den Redefluss des Interviewten zu unterbrechen. Der gesamte Leitfaden ist im Anhang 1 ersichtlich.

Dadurch, dass die Interviews immer in den Einzelbüros der InterviewpartnerInnen oder in Einzelsitzungszimmern stattgefunden haben, wurden die meisten Interviews nicht durch äussere Einflüsse unterbrochen oder gestört. Allerdings gab es bei einem Interviewten die

Situation, dass sein Büro für seine Mitarbeiter immer zugänglich war, da er eine Politik der offenen Tür verfolgt. Das hat dazu geführt, dass es des Öfteren Unterbrechungen gegeben hat, welche ein Stocken im Erzählfluss des Interviewten zur Folge hatten. Der Interviewpartner hat dabei gelegentlich den Faden verloren und musste die Erzählung neu aufgreifen, was zu neuen und veränderten Informationen geführt haben könnte. In einigen Interviews hat das Telefon des jeweiligen Interviewpartners geklingelt, da aber keiner der erwähnten InterviewpartnerInnen das Telefon entgegen genommen hat, hatte dies kaum einen Einfluss auf das Gespräch. Ob die Aufnahme des Gesprächs mit einem Recorder einen Einfluss auf das Gespräch gehabt hat, kann leider nicht beantwortet werden, allerdings waren alle interviewten Personen ohne zu zögern mit dem Aufnehmen einverstanden. Nur eine Person hat manchmal Anspielungen gemacht, das Gesagte noch wörtlich niederzuschreiben. Dabei hat es sich aber um bestimmte Begriffe und nicht um den Kontext der Aussage gehandelt.

Ebenfalls waren die Interviews von einer sehr angenehmen Atmosphäre geprägt. Die von Karakayali (2010: 100) beschriebenen Probleme der Künstlichkeit von offenen Interviews durch die einseitige Kommunikation, welche zu einer Verwirrung des Interviewten führen sollen, waren nicht gegeben. Nur schon durch den extrovertierten Charakter des Berufs der KundenberaterInnen waren diese sehr rededfreudig. Einige begannen sogar schon vor dem Einschalten des Aufnahmegerätes drauflos zu plaudern und den Interviewer mit einer Flut an Informationen einzudecken. Die Gespräche fanden so in einem sehr ungezwungenen Umfeld statt.

3.2.3 Transkription

Alle geführten Interviews wurden mit Zustimmung der Interviewten mit einem Recorder aufgenommen und anschliessend transkribiert. Unter Transkription versteht man „die graphische Darstellung ausgewählter Verhaltensaspekte von Personen, die an einem Gespräch teilnehmen“ (Kowal und O’Connell 2007: 438). Oder anders ausgedrückt, wird bei der Transkription das Gesagte niedergeschrieben, wobei versucht wird, die Gesprächsatmosphäre bestmöglich zu erhalten und die Besonderheiten des Gesprächs darzustellen.

Bei der Transkription wurden alle Orte und Personen direkt anonymisiert. Des Weiteren wurden die Transkripte sprachlich geglättet, um einerseits den Transkriptionsaufwand zu minimieren und andererseits aus Gründen der Verständlichkeit, zumal auch vom Schweizerdeutschen ins Schriftdeutsche übersetzt werden musste (Mayring 2016: 91). Die Übersetzung war nicht immer einfach, es wurde aber darauf geachtet, denn Sinn der Aussage nicht zu verändern. Gewisse schweizerdeutsche Begriffe, welche nicht eins zu eins ins

Schriftdeutsche übersetzt werden konnten, wurden so belassen und kursiv hervorgehoben. Auch die in der Arbeit verwendeten Zitate wurden sprachlich geglättet. Einerseits um die Lesbarkeit zu verbessern und andererseits aus Respekt gegenüber den InterviewpartnerInnen, um die nicht immer perfekte Beherrschung der deutschen Sprache zu kaschieren. Die weiteren Transkriptionsregeln sind in der nachfolgenden Tabelle zusammengefasst.

Zeichen	Bezeichnung	Bedeutung
I	Grosses I	Interviewende Person
E1, E2,...	Grosses E und Zahl	Befragte Person aus der Versicherungsbranche
.	Punkt	Ende eines Satzes
...	Drei Punkte	Sprechpause, Gedankenpause
,	Komma	Unterteilung eines Satzes zur besseren Verständlichkeit
-	Gedankenstrich	Abbruch eines Satzes
()	Runde Klammern	Anmerkungen zu nonverbaler Kommunikation
[]	Eckige Klammern	Anmerkungen des Autors
(...)	Runde Klammern mit drei Punkten	Auslassungen im Zitat
*	Hochgestellter Stern	Kurzer Einwurf der nichtsprechenden Person (z.B. mhm, ja,...)
<i>Kursiv</i>	Kursiv geschriebene Ausdrücke	Schweizerdeutsche Ausdrücke ohne adäquate Übersetzung

Tabelle 1: Transkriptionsregeln. Quelle: Eigene Darstellung.

Eine Schwierigkeit beim Transkribieren besteht darin, das Gesprochene möglichst realitätsnah wiederzugeben. Gemäss Kowal und O'Connell (2007: 444) sind vor allem Versprecher und Verzögerungen, welche den Gesprächsfluss beeinflussen, schwierig darzustellen. Um die Gesprächsatmosphäre möglichst genau wiederzugeben dienen die in der Tabelle genannten Zeichen. Des Weiteren wurde auf Anraten von Kowal und O'Connell (2007: 444) gewisse

Stellen, welche für die Analyse nicht relevant sind, beim Transkribieren weggelassen. So konnte zum einen der Arbeitsaufwand und die Datenmenge verringert und zum anderen die Übersichtlichkeit erhöht werden.

3.3 Datenauswertung nach Foucault und Waitt

Als Ausgangsmaterial für die Analyse dienten die zwölf erstellten Interviewtranskripte der Interviews mit Kundenberaterinnen und Kundenberatern der Allianz Suisse. In diesem Sample befinden sich ein Generalagent, sechs VerkaufsleiterInnen, eine Vermittlerin sowie vier reine KundenberaterInnen. Es wurden zwei zusätzliche Interviews geführt, welche allerdings für die Auswertung nicht in Erwägung gezogen wurden, da die InterviewpartnerInnen nicht auf die Fragen des Interviewers eingegangen sind.

Bereits in Kapitel 3.1 wurde bemerkt, dass es keine explizite Anleitung zur Durchführung einer Diskursanalyse nach Foucault gibt (Bublitz et al. 1999, 15ff.). Im Laufe der Zeit haben sich aber verschiedene Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen mit Foucaults Werk und Theorie befasst und so eigene Vorschläge für die Durchführung einer Diskursanalyse geliefert, wie beispielsweise Jäger und Jäger (2007: 297ff.) oder Carabine (2001: 267ff.). Diese Arbeit orientiert sich bei der Auswertung der Interviews an den Schriften von Gordon Waitt (2010). In seinem Werk beschreibt Waitt eine Anleitung, wie die Diskursanalyse nach Michel Foucault durchgeführt werden kann. Dabei beschreibt Waitt (2010: 231ff.) ein zweistufiges Codiervorgehen. Mit codieren ist die „Klassifikation in festgelegte Kategorien“ (Kowal und O’Connell 2007: 438) gemeint. In einem ersten Schritt soll das Textmaterial mit deskriptiven Codes und in einem zweiten Schritt mit analytischen Codes versehen werden (Waitt 2010: 231 ff.). Somit wurden in einem ersten Schritt zur Strukturierung und Orientierung die Aussagen der Interviewten nach deskriptiven Merkmalen codiert. Aus diesen deskriptiven Codes werden die Diskursfelder gebildet, das heisst die groben Themenfelder, worüber gesprochen wird. Im zweiten Schritt, in welchem die analytischen Codes vergeben werden, folgt die genauere Spezifikation und Unterteilung der Themenfelder. Wie Waitt (2010: 232) beschreibt ist das Codieren ein iterativer Prozess. Das heisst, die Vergabe der deskriptiven und analytischen Codes geschieht nicht isoliert voneinander und die ursprünglich gesetzten Codes können sich verändern. Somit wird sich die Struktur der Codierungen mit jeder erneuten Codierung verändern und verfeinern.

Für diese Arbeit wurden ca. 25 verschiedene Codes erstellt und verwendet. Im Anhang ist eine Liste mit den verwendeten Codes aufgeführt, welche anschliessend zu Gruppen mit ähnlichen Codes zusammengefasst wurden.

Bei der analytischen Codierung wurden alle Textstellen zu gleichen Themen angeschaut. Der Sinn dieser analytischen Codierung ist, Aussagesysteme auszukristallisieren und die Aussagen anschliessend entsprechend zu interpretieren. Bei der Auseinandersetzung mit den Textstellen dienten folgende Fragen der Optimierung:

Worüber wird gesprochen?

Was wird gesagt und was nicht?

Wie wird über das Thema gesprochen?

Welches sind gemeinsame Aussagemuster?

Welche Unterschiede gibt es?

Welche Widersprüche sind in den Aussagen zu finden?

Was muss legitimiert werden? Wie geht dies vonstatten?

Zur Analyse des Datenmaterials wurde die Software MAXQDA verwendet. Dabei handelt es sich um ein computerbasiertes Auswertungsprogramm zur qualitativen Datenanalyse. Durch die Möglichkeiten der Software beispielsweise zur übersichtlichen Darstellung der ausgewerteten Textpassagen war es möglich, die riesige Datenflut zu bearbeiten.

Natürlich gibt es auch Kritik an der Forschungsmethode mit Interviewtranskripten. So werden die angesprochenen Themen durch den Interviewer oder die Interviewerin vorgegeben. Schliesslich soll mithilfe der Interviewfragen die Forschungsfrage geklärt werden (Schwiter 2011: 53). Daher stehen die entstandenen Themenfelder in direktem Zusammenhang mit den Interviewfragen. Die Themenfelder, die aus den verschiedenen Gruppen von Codes entstanden sind, sind deswegen zum Grossteil identisch mit den Themenblöcken in Leitfaden für die Interviews.

4 Wahrnehmung der Kundenberatenden

Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit den vier Themenfeldern Beruf (Kapitel 4.1), Beziehung (Kapitel 4.2), Technologie (Kapitel 4.3) und Zukunft (Kapitel 4.4). Im Zentrum des Forschungsinteresses steht dabei die Frage, wie die Kundenberaterinnen und Kundenberater der Allianz Suisse Versicherung über die genannten Themen sprechen und welche gemeinsamen Aussagemuster entstehen. Diese Aussagemuster werden im abschliessenden Kapitel fünf noch einmal aufgegriffen, zusammengefasst und den Erkenntnissen aus der Literatur gegenübergestellt.

4.1 Der Beruf der Kundenberatenden ist schwieriger geworden

„Der Beruf hat sich schon verändert, aber nicht in der Beratung.“ Interview 7: 00:30:10-2

In diesem Kapitel werden die Aussagen der Kundenberatenden zu ihrem Beruf thematisiert. Als Einstieg in die Interviews wurden die Kundenberatenden gebeten, ihren Arbeitsalltag zu beschreiben und die für sie grössten Herausforderungen im Berufsalltag zu nennen.

„Also jetzt aktuell ist es der extrem hohe Konkurrenzkampf den es gibt. Das hat sich in den letzten Jahren massiv verschärft.“ Interview 4: 00:03:26-7¹

„(...)heute haben wir nicht nur gegenüber der Gesellschaft zu kämpfen, heute haben wir immer mehr Makler und alle solche zusätzlichen [KonkurrentInnen]“. Interview 12: 00:49:49-8

Einige Kundenberatende sehen den von Scherer und Schmeiser (2010: 51) angesprochenen verstärkten Konkurrenzkampf als eine der grossen Herausforderungen ihres Berufes. Eine weitere Gesprächspartnerin schildert Auswirkungen, welche durch die grössere Konkurrenz entstehen:

„Weil die Konkurrenz grösser ist, muss er [der Kundenberatende] mehr Durchhaltewillen haben.“ Interview 11: 00:41:15-8

„(...) es ist nicht mehr die Person, sondern der Preis steht mittlerweile im Vordergrund.“ Interview 2: 00:01:20-5

¹ Die Zahlen zu den Zitaten erfolgen aus den Interviewtranskripten. Sie sind Zeitangaben und bezeichnen Stunden:Minuten:Sekunden-Hundertstelsekunden beim Sprecherwechsel.

„Über die Preise ist er natürlich teilweise besser informiert. Ob dann die Leistungen stimmen, (...) er sieht ja nur den Preis.“ Interview 8: 00:33:53-3

Das zweite und dritte Zitat sprechen eine von den Kundenberatenden angesprochene Herausforderung an, die mit dem Thema Konkurrenzkampf zusammenhängt, den Preisdruck. Die Kundinnen und Kunden sehen gemäss Aussagen einiger Kundenberatenden vermehrt nur noch „den Preis unten rechts auf der Offerte“ (Interview 6: 00:45:32-9). Gerade im Zeitalter des Internets und den diversen Vergleichsportalen wie Comparis oder bonus.ch, auf welchen der Preis immer einen prominenten Platz erhält, geraten andere Aspekte wie die Beratung für die KundInnen in den Hintergrund. Die Interviews haben gezeigt, dass der Beruf der Kundenberatenden in den letzten Jahren an Komplexität gewonnen hat. Diese Veränderung hat dazu geführt, dass der Berufsalltag der Kundenberatenden aus ihrer Sicht anspruchsvoller geworden ist.

„Herausforderungen sind, dass jeder Tag und jeder Kunde anders ist. Das ist eigentlich die grösste Herausforderung für mich.“ Interview 11: 00:01:57-5

„(...) in Bezug auf Kunden ist alles dynamischer worden, (...) es muss alles schnell gehen, (...) heute wird alles am Computer gerechnet, (...) man hat da natürlich die Prozesse viel viel schneller gemacht. Dementsprechend erwartet der Kunde das auch.“ Interview 9: 00:03:55-7

„Die Kundentreue ist nicht mehr ganz so hoch wie früher. Herausforderung für die KB sind aber auch die sehr komplexen Versicherungslösungen oder die komplexen Themen. (...) Also der Aussendienstmitarbeitende ist heute sehr breit gefordert. Vielleicht nicht extrem tief aber er muss von Allem etwas wissen.“ Interview 4: 00:03:42-3

Diese neuen Herausforderungen beziehungsweise Schwierigkeiten reichen von der Individualität jedes Kunden über die Schnelllebigkeit des Geschäftes, bis hin zur gestiegenen Komplexität der Produkte der verschiedenen Versicherungsanbieter. Dabei müssen die Kundenberatenden „von Allem etwas wissen“ (Interview 4: 00:03:42-3). Das heisst, eine Kundenberatende muss sich heutzutage mit dem Strassenverkehrsgesetz auskennen, wenn es um einen Schaden geht müssen rechtliche Aspekte aus dem Obligationenrecht bekannt sein und auch über Steuer- sowie Vorsorge- und Erbrecht muss ein Kundenberater oder eine Kundenberaterin Bescheid wissen. Das bedeutet zwar nicht, dass detailliertes Fachwissen vorhanden sein muss, jedoch ist ein sehr breites Allgemeinwissen vonnöten.

„Er muss sich nicht nur als Arbeiter sehen, sondern auch als Unternehmer im Unternehmen. Wenn er das mitbringt, Ehrlichkeit und auch den Willen um etwas Neues zu lernen, dann denke ich, das sind so die Eigenschaften die es wirklich dringendst braucht.“ Interview 5: 00:11:24-5

Ebenfalls wichtig und von mehreren Interviewten angesprochen, ist die im oberen Zitat genannte Eigenständigkeit, die mit dem „*Unternehmer im Unternehmen*“ (Interview 5: 00:11:24-5) gemeint ist. Die Kundenberatenden können am Morgen ins Büro kommen und keine Arbeit haben. Es gilt dann, sich selber Arbeit, beispielsweise in Form von Terminen bei KundInnen, zu besorgen. Dafür ist aber Eigeninitiative und auch Durchhaltewillen, wenn es nicht klappt, nötig.

Nach Ansicht der Kundenberatenden ist es wichtig, über die Konkurrenz informiert zu sein: *„Ich muss wissen, mit wem bin ich in Konkurrenz, was hat der für Vor- und Nachteile gegenüber mir, wo kann ich einhängen. Ich kann nicht argumentieren, wenn ich das nicht weiss.“* (Interview 1: 00:13:15-6). Dadurch, dass es heutzutage mehr Anbieter und infolgedessen mehr Konkurrenz gibt, ist dies nach Ansicht vieler befragter Kundenberatenden im Vergleich zu früher noch wichtiger und schwieriger geworden. Viele der befragten Kundenberatenden gaben an, dass der Beruf im Vergleich zu früher bildungstechnisch anspruchsvoller geworden ist.

„Dass sie natürlich heute viel mehr Wissen haben müssen. Also damals habe ich keine richtige Ausbildung gehabt.“ Interview 6: 00:33:13-1

„Früher gab es noch mehr weniger gut ausgebildete Leute, (...) man konnte auch mit wenig Wissen in die Versicherungswelt starten.“ Interview 4: 00:27:43-8

„Man ist nicht mehr einfach der Versicherungstyp, man ist fast ein Finanzberater der draussen ist.“ Interview 5: 00:26:09-1

Wohingegen früher keine lange Ausbildung nötig war um im Kundenberatungsgeschäft tätig zu sein, gibt es heute zahlreiche Ausbildungskurse für neue Kundenberatende. Zwar ist es immer noch möglich, als QuereinsteigerIn mit einer abgeschlossenen Berufslehre in die Kundenberatung einzusteigen und es gibt noch sehr viele Beratende, die früher als SchreinerInnen, ElektrikerInnen oder AutomechanikerInnen tätig waren, allerdings wird durch die Ausbildungskurse sichergestellt, dass das nötige Know-how vorhanden ist.

„Es gibt Leute, die sind fünf bis sechs Jahre nicht mehr an einer Ausbildung gewesen. Da bleibt irgendwas auf der Strecke, egal wie gut ich mich informiere. Und um zu refreshen jedes Jahre 2-3 Tage investieren, das ist es wert.“ Interview 9: 00:41:18-7

Nicht nur die Ausbildung zu Beginn der Karriere ist wichtig, sondern auch regelmässig Fortbildungskurse zu besuchen. Gemäss der Aussagen der Kundenberatenden wäre es nötig, jedes Jahr ein paar Tage zu investieren um auf dem Laufenden zu bleiben. Ansonsten ist es nicht möglich gut zu beraten, da sich die Produkte laufend verändern und anpassen und auch der politische und wirtschaftliche Rahmen ändert sich.

„Ein gutes Beispiel ist vielleicht die ganze Vorsorgethematik wo die ganzen FATCA² Verträge kamen (...) man muss einfach total à jour sein und immer wieder nachlesen, damit man keine Fehler macht.“ Interview 10: 00:23:34-5

Bei der Eröffnung des Kundenservicecenters der Allianz Suisse wurden viele Innendienststellen auf den Generalagenturen gestrichen. Die Arbeit, welche die Innendienste damals getätigt haben, sollten teilweise von den MitarbeiterInnen des KSC, teils vom verbleibenden Innendienst übernommen werden und den Rest sollten die Aussendienstmitarbeitenden, also die Kundenberatenden erledigen. Dadurch ergaben sich für die Kundenberatenden viele neue Aufgaben. Der administrative Aufwand hat für sie extrem zugenommen.

„Also ich sage es jetzt so, als ich frisch angefangen habe, bist du etwa 90% im Aussendienst tätig gewesen, Kunden akquiriert und 10% hattest du administrative Tätigkeiten. Heute ist es so, dass wir noch 70% draussen sind und 30% Administration haben, und das bei tieferer Provision.“ Interview 3: 00:36:25-3

„Heute muss der Aussendienstmitarbeiter viel mehr fachliche Sachen, viel mehr Innendienstarbeiten, also Büroarbeiten erledigen. Er muss heute irgendwo mit der IT zurechtkommen, er muss heute sehr viele administrative Tätigkeiten ausführen, er muss sich heute fachlich in Form halten, er muss regulatorische Vorschriften beachten. Das ist wie gesagt viel technischer geworden, viel administrativer. Darum haben heute auch viele Leute Mühe,

² FATCA ist der Foreign Tax Compliance Act, ein Abkommen zwischen der USA und der Schweiz, welches vorsieht, dass sämtliche im Ausland gehaltenen Konten von in den USA steuerpflichtigen Personen, besteuert werden können (SIF 2016: o.S.)

die früher einfach die klassischen Verkäufer waren, die stark beim Kunden draussen waren. Allein das reicht heute nicht mehr.“ Interview 4: 00:27:43-8

Wie beide Aussagen zeigen, haben die administrativen Tätigkeiten, die früher der Innendienst bearbeitet hat, für die Kundenberatenden extrem zugenommen. Dadurch bleibt den Kundenberatenden automatisch weniger Zeit, um Termine mit den KundInnen wahrzunehmen. Darunter leidet sowohl die Kundenakquisition als auch die Kundenbetreuung. Das zweite Zitat zeigt auch, dass es für die Kundenberatenden wichtig ist, mit der Zeit zu gehen. Wo es früher genügt hat, stark im Verkauf zu sein, müssen heute auch administrative Fähigkeiten gegeben sein. Reine Verkäufer-Typen gibt es im Aussendienst kaum mehr.

„Man muss mit dem Computer umgehen können, das ist leider für Alteingesessene nicht so leicht.“ Interview 9: 00:47:23-6

„Und wir merken das auch auf der Agentur, das halt die Mitarbeiter, die länger schon dabei sind, die die Veränderungen auch mitmachen sollten, das die eher Mühe damit haben.“ Interview 5: 00:33:09-8

Diese beiden Zitate verdeutlichen, dass es für die Kundenberatenden wichtig ist, sich immer weiterzuentwickeln. Für ältere Beratende die vielleicht kurz vor der Pension stehen und früher noch ohne Computer gearbeitet haben, ist es nach Aussagen der Befragten schwieriger, mit dem technologischen Wandel mitzugehen, als für die jüngere Generation, die mit Computern und Smartphones aufgewachsen ist.

„Du bist heute nicht nur Kundenberater, du bist derjenige der einen Kündigungsbrief macht für Hypotheken, du machst Steuererklärungen zur Kundenbindung, Informationen für Kunden einholen (...).“ Interview 12: 00:42:39-6

Wie obiges Zitat zeigt, beschränken sich die Aufgaben von heutigen Kundenberatenden nicht nur auf die Versicherungsberatung. So haben mehrere befragte Kundenberatende unabhängig voneinander ausgesagt, dass sie freiwillig und gratis für ihre KundInnen die Steuererklärung ausfüllen. Dies hat nicht nur für die KundInnen Vorteile, sondern auch für die Kundenberatenden, die dadurch viele vertrauliche Kundendaten erfahren, was ihnen zusätzlich einen Vorteil bei den Personenversicherungen einräumt. KundInnen werden vermutlich eher eine Vorsorgeversicherung bei Kundenberatenden abschliessen, die bereits ihre Steuerdaten kennen, als bei einem Drittversicherer. Ebenso sind die befragten Beratenden oftmals als Informationsquelle für andere Themen im Leben der KundInnen,

beispielsweise für Auskünfte zu Hypotheken, tätig. Die modernen Kundenberatenden sind, wie in einem vorhergehenden Zitat beschrieben, nicht mehr nur Versicherungsberatende, sondern Finanzberatende im Aussendienst.

Eine Veränderung sehen die Kundenberatenden beim Angebot der Versicherungen. Es gibt immer wieder neue und mehr Produkte. Das wurde in den Interviews ebenfalls angesprochen:

„Und das war früher vielleicht schon anders. Wenn ich da höre, wir hatten Rechtsschutz, Hausrat, Privathaftpflicht und vielleicht noch MF [Motorfahrzeug] und mit diesen 3-4 Sparten konnte man leben und den Kunden betreuen.“ Interview 5: 00:26:09-1

Das Zitat zeigt, dass die Produktpalette früher geringer und weniger komplex war und es für die Kundenberatenden dementsprechend auch einfacher war, auf dem aktuellen Wissenstand zu bleiben. Heutzutage sehen die Befragten einen Trend, der so auch von der Direktion gewünscht wird. Die Strategie der Allianz Suisse ist, wie bereits in Kapitel 2.5 erwähnt, zum Hauptversicherer der KundInnen zu werden. Erst durch die grössere Anzahl der Produkte und die steigende Komplexität wurde das auch zum Wunsch vieler KundInnen, da es für die Kundschaft einfacher ist, den Überblick zu behalten. Natürlich ist es auch für die Kundenberatenden einfacher, Kundinnen und Kunden zu betreuen, die sämtliche Sparten bei einem Unternehmen versichert haben. Aber auch die Produkte selbst wurden über die Jahre immer kompakter gestaltet:

„Was natürlich heute ist, du musst mehr kombinieren, Haushaltversicherung, Haftpflichtversicherung, alles in eines rein. Das hatte man früher vielleicht noch nicht so.“ Interview 11: 00:46:18-5

„Es gibt Versicherungen, die haben alles schön in einem Produkt. Hausrat, Haftpflicht und Rechtsschutz in einer Police drin, kein Problem.“ Interview 3: 00:54:05-2

Die Haftpflichtversicherung ist heute beispielsweise in der Haushaltversicherung inbegriffen. Bei der Allianz Suisse ist es so, dass alle Personen die im Haushalt der Versicherten Person leben, ebenfalls in der Versicherung mitversichert sind. Es ist folglich nicht nötig, für die Kinder eine eigene Haftpflicht- oder Rechtsschutzversicherung abzuschliessen und es bedarf auch keiner Zusatzlenkerversicherung bei einem Motorfahrzeug, wie dem Interviewer auf Nachfrage erklärt wurde.

Aus den Aussagen der Kundenberatenden zum Thema Beruf lässt sich ableiten, dass der Job der Kundenberatenden schwieriger geworden ist. Dazu hat neben zahlreichen Faktoren wie dem Konkurrenz- und Preiskampf, der Komplexität der Produkte und der zunehmenden Schnelligkeit der Branche auch die gesunkene Kundentreue beigetragen. Es sind sehr viele Eigenschaften und Fähigkeiten nötig, um im Geschäft der Kundenberatenden Erfolg zu haben. Wie im weiteren Verlauf der Arbeit auszumachen ist, überschneidet sich der Diskurs über die zunehmende Schwierigkeit des Berufs mit weiteren Diskursfeldern.

4.2 Beziehungen

Dieses zweite Unterkapitel zeigt die Wahrnehmung der befragten Kundenberatenden in Hinblick auf die Beziehungen zu den KundInnen. Ziel der Befragung war zu eruieren, welche Faktoren die Beziehung zwischen Beratenden und KundInnen noch beeinflussen können. Dabei wurden die Schwerpunkte Vertrauen, Anreize, Stadt-Land, Distanz und die Kundenseite angesprochen.

4.2.1 Vertrauen

In den Interviews ist aufgefallen, dass das Thema Vertrauen für die Kundenberatenden ein zentrales Element darstellt. Dieser erste Teil des Kapitels fokussiert auf den Diskurs über die Vertrauensbeziehung.

„Ehrlichkeit ist sicher sehr wichtig. Menschlich muss er sein, dann gewissenhaft und ja einfach den Kunden irgendwie nicht überfordern, dass man halt fair und ehrlich ist mit dem Kunden. Ich muss sagen ich mache immer das, was ich für mich machen würde, einfach auf den Kunden zugeschnitten.“ Interview 8: 00:17:41-1

„Ich will dem Kunden auch in 2, 3, 10 Jahren noch in die Augen schauen können, das ist mein Ziel und daher sind Ehrlichkeit, Offenheit und direkt sein und das ansprechen, was wirklich das Thema ist.“ Interview 10: 00:06:39-6

Die beiden Zitate zeigen, dass die Kundenberatenden ihrer eigenen Ehrlichkeit gegenüber den KundInnen einen hohen Stellenwert einräumen. Ein Kundenberater oder eine Kundenberaterin die nicht ehrlich zu seinen oder ihren KundInnen ist, wird auf lange Sicht keinen Erfolg haben, da sind sich alle Befragten einig. Fühlen sich die KundInnen von den Kundenberatenden falsch informiert oder gar belogen, ist es in der heutigen Zeit dank Vergleichsportalen ein Leichtes, die Versicherungsgesellschaft zu wechseln. Solche

KundInnen sind meist unwiderruflich weg. Aus den Interviews ist hervorgegangen, dass vor allem Softskills wie Zuhören oder auf die KundInnen eingehen an Bedeutung gewonnen haben.

„Für mich macht einen guten KB aus dass er zuhören kann, er muss nicht viel reden, er darf nicht lügen, er muss direkt sein.“ Interview 7: 00:04:38-8

„Ein guter Kundenberater, denke ich, muss ein bisschen ein Gefühl haben. Er muss sich eigentlich immer etwas in die Situation versetzen können in der der Kunde ist. (...) Also ich denke, zuhören muss man immer.“ Interview 2: 00:06:01-1

Die Kundenberatenden sehen Zuhören als sehr wichtigen Faktor an. Oftmals sei es einfacher, dem Kunden einfach gut zuzuhören und dann auf seine Bedürfnisse zu reagieren, zumal dadurch meistens mit weniger Aufwand ein besseres Ergebnis für beide Seiten zu Stande kommt. Ebenso ist Zuhören für den Aufbau eines Vertrauensverhältnisses mit den KundInnen nach Aussage der Kundenberatenden unverzichtbar. Es wird klar, dass das Vertrauen essentiell für die Bindung von KundInnen ist, was wiederum eines der Ziele der Kundenberatenden sein muss.

Dieser Abschnitt befasst sich mit dem Entstehen eines Vertrauensverhältnisses und was für eine funktionierende Beziehung zwischen KundenberaterInnen und KundInnen nötig ist. Die Frage, wie die Kundenberatenden eine Beziehung zu einem Kunden oder einer Kundin beginnen, wurde beispielsweise wie folgt beantwortet:

„Ja, es gibt natürlich verschiedene Aspekte. Das Erste ist einmal, wie bin ich zu dem Kunden gekommen. Ist das eine Empfehlung, ist das ein bestehender Kunde der schon irgendwelche Beziehungen zu der Allianz hat, das kommt natürlich darauf an.“ Interview 9: 00:05:59-2

Offensichtlich ist also erstmals für den Aufbau eines Vertrauensverhältnisses entscheidend, ob die KundInnen schon eine Beziehung zur Versicherung haben, ob sie von einer Bekannten eine Empfehlung bekommen haben oder ob es sich um NeukundInnen handelt. Wurde das geklärt, beginnt der Beziehungsaufbau oftmals *„(...) mit einem persönlichen Gespräch. Das ist immer das Beste, wo wir dann die ganze Produktpalette vorstellen“* (Interview 1: 00:06:13-5) oder damit, *„Gemeinsamkeiten [zu] finden“* (Interview 11: 00:03:19-6). Wie die Beziehung und somit das Vertrauensverhältnis zu einer Kundin oder einem Kunden entsteht, ist demnach sehr unterschiedlich:

„Man kommt zu Kunden über eine Bekanntschaft oder man ist im gleichen Verein oder man trifft sich irgendwo. Man redet über das Thema Versicherung und versucht so mit seiner Art- das ist ganz wichtig- ein guter Aussendienstmitarbeiter muss Zugang haben, muss es schaffen diese Netzwerke zu bauen, muss relativ schnell Vertrauen gewinnen können gegenüber dem Kunden, muss den Kunden von sich begeistern können.“

Interview 4: 00:07:46-4

Wenn der Kontakt und die Beziehung zu den KundInnen einmal bestehen, ist natürlich auch die Pflege dieser Beziehungen wichtig, da der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses einen langwierigen Prozess darstellt.

Die Kundenpflege ist aber auch je nach Kundin oder Kunde verschieden. Es ergeben sich bei gewissen Versicherungslösungen von alleine Termine, beispielsweise bei Fahrzeugwechseln. Auf die Frage, wie Kundenbetreuung aussehen kann, hat eine interviewte Person folgende Antwort gegeben:

„Bei KMU Kunden ist das so, dass wir die Analyse der Pensionskasse anbieten, einen Infoabend den wir zahlen. Den Privatkunden machen wir eine Vorsorgeanalyse und nehmen alles auf, machen mal eine Ist-Analyse.“

Interview 9: 00:06:35-3

Das ist sicherlich nicht bei allen KundInnen möglich und auch Besuchstermine sind nicht in allen Fällen realisierbar, allerdings haben die Kundenberatenden von der Direktion die Auflage, zwölf Termine pro Woche wahrzunehmen. Damit soll ermöglicht werden, dass die Kundenberatenden die KundInnen im Schnitt alle zwei Jahre einmal persönlich treffen können. Den persönlichen Kontakt mit den KundInnen sehen die befragten Aussendienstmitarbeitenden als wichtigen Faktor, um das Vertrauen der KundInnen zu bewahren. Dies sei viel mehr wert, als der Kontakt über andere Kanäle. Bei der Frage, ob das Versicherungsprodukt beeinflussen kann, wie eng eine Beziehung ist, waren sich die Kundenberatenden nicht einig. Einige erwähnten, dass das Produkt keine Rolle spielen dürfe, da alle KundInnen gleich behandelt werden sollten.

„(...) die Beziehung sollte eigentlich immer gleich sein.“ Interview 5:
00:13:53-5

„Also grundsätzlich ist das so, dass ich eine stärkere Beziehung zu jemandem aufbaue der mehrere Policen hat. Ob das jetzt Privat oder Unternehmenskunden seien sei mal dahingestellt.“ Interview 9: 00:20:03-6

Viele der Befragten sehen allerdings die Bindung zu KundInnen mit beratungsintensiven Produkten als enger an, da man mehr sensible Daten preisgeben muss.

„Einer der vorsorgetechnisch bei mir die Versicherung hat, habe ich eine engere Bindung. Warum habe ich das? Weil im Endeffekt geht es da um Lohndaten, um sehr persönliche Daten, die bei einer Auto oder Hausratversicherung nicht so wirklich tragend sind“ Interview 3: 00:15:05-9

„Das schon, das auf alle Fälle. Weil Privathaftpflicht und MF sind nicht etwas, wo ein riesen Vertrauen nötig ist.“ Interview 6: 00:16:00-3

Aus den Interviews heraus kann also nicht abschliessend gezeigt werden, ob die Beziehung zu den KundInnen vom Versicherungsprodukt abhängig ist. Bei der Häufigkeit der Kundenkontakte sind sich die befragten Kundenberatenden jedoch einig.

„Also Lebenskunden hat man viel weniger Kontakt eigentlich.“ Interview 5: 00:15:32-2

Vor allem zu Beginn haben die Kundenberatenden mit einer Personenversicherung viel zu tun, da dies zahlreicher Abklärungen bedarf und die KundInnen viele vertrauliche Daten zur Verfügung stellen müssen. Da die Verträge sehr lange laufen und sich die Lebensumstände eher selten drastisch ändern, wird im Laufe des Vertrages nicht mehr im gleichen Umfang beraten, wie zu Beginn. Demgegenüber stehen die Sachversicherungen: *„Das Nichtlebensgeschäft spult schneller, weil da laufen die Verträge nach fünf Jahren ab“* (Interview 4: 00:12:21-6). Es ergeben sich öfter Termine durch Fahrzeugwechsel und ähnliches. Für eine Sachversicherung braucht es jedoch kein sehr enges Vertrauensverhältnis. Wenn es aber um den Personenversicherungsbereich geht, wird eine Menge Vertrauen vorausgesetzt, da die KundInnen beispielsweise ihre Steuerdaten offenlegen müssen und es darum geht, eine langfristige Lösung zu finden. Wie dies zeigt, gibt es Widersprüche zwischen den Aussagen der Befragten, in Bezug auf die Stärke von Beziehungen und die Art der Versicherungsprodukte.

Wo sich die Befragten jedoch alle einig waren, ist dass es einen Unterschied zwischen Ein- und MehrpolicenkundInnen gibt. Die Anzahl Versicherungen, die ein Kunde oder eine Kundin bei einer Gesellschaft haben, sind demnach für das Vertrauensverhältnis und die Beziehung zwischen den Parteien von grosser Bedeutung.

„Ich glaube das ist automatisch so, dass wenn jemand mehrere Policen hat, dass das Verhältnis etwas enger ist.“ Interview 10: 00:08:07-8

„Also grundsätzlich ist es so, dass ich eine stärkere Beziehung zu jemandem aufbaue der mehrere Policen hat.“ Interview 9: 00:20:03-6

Dabei erscheint logisch, dass die Beratenden zu KundInnen mit mehreren Policen auch mehr Kontakt haben, da sich dadurch öfter eine Möglichkeit ergibt. Und eine grössere Anzahl Kontakte ermöglicht meistens, eine engere Beziehung zu jemandem aufzubauen. Alle befragten Kundenberatenden waren der Ansicht, dass für die Beziehung und das Vertrauen zwischen den Parteien die Anzahl der Versicherungen einen viel stärkeren Einfluss hat, als die Art.

Für den Vertrauensdiskurs sind die Nationalität und das Geschlecht für viele Kundenberatende nicht von Bedeutung. Die Nationalität spielt insofern eine Rolle falls die Sprachbarriere ein Thema wird. *„Spätestens wenn ich zu einem Türken gehe und kein Wort türkisch verstehe und er kein Wort Deutsch, dann wird das mit uns zweien wahrscheinlich nicht so viel“* (Interview 4: 00:18:40-4). Aufgrund der Sprache und der Mentalität schauen die Kundenberatenden, dass die Beratung auf die jeweilige Kundschaft angepasst wird.

„Etwa das Gleiche ist auch mit dem Alter. Wenn zu einem 55 Jährigen Kunden ein 20 jähriger Berater geht ist das wahrscheinlich nicht das richtige. Aber da schauen wir natürlich schon etwas, das wir Leute zu den Kunden schicken, die die gleiche Nationalität haben.“ Interview 3: 00:22:20-7

Dieses Zitat verdeutlicht, dass obwohl die Kundenberatenden es verneint haben, die Nationalität doch einen gewissen Einfluss auf die Beziehung haben kann. Allerdings gab eine befragte Person zu Protokoll, dass sie KundInnen mit Migrationshintergrund hat, die explizit keine Beratenden mit dem gleichen Migrationshintergrund zugeteilt bekommen möchten.

Was auffällt ist, dass im Aussendienst kaum weibliche Mitarbeiterinnen tätig sind. Trotzdem sehen die befragten Kundenberatenden das Geschlecht nicht als wesentlichen Beziehungsfaktor an. Wirklich erklären konnte keiner der Befragten, wieso es so wenige Frauen im Aussendienst gibt. Eine befragte Person gab zu Protokoll: *„Die besten Aussendienstler sind natürlich Frauen“* (Interview 11: 00:16:46-8), mit der Begründung, dass Frauen der Kundschaft besser zuhören. Dies ist, wie zu Beginn dieses Kapitels gezeigt, für den Vertrauensaufbau mit den KundInnen ein wichtiger Faktor. Trotzdem sehen die anderen befragten Kundenberatenden das Geschlecht nicht als entscheidenden Faktor an.

Das Vertrauensverhältnis zwischen KundInnen und BeraterInnen ist meist mit der Person der Beratenden verbunden. Ein Wechsel bei der Bezugsperson beeinflusst natürlich auch das Vertrauensverhältnis. Sofern eine Kundenberatende oder ein Kundenberater pensioniert wird,

kann laut Aussage der Beratenden meistens der ganze Kundenstamm in der Gesellschaft behalten werden. Dieser wird oftmals auf mehrere jüngere BetreuerInnen aufgeteilt. Die KundInnen werden via Brief informiert und es wird versucht innerhalb des ersten Jahres einen Kundenberatenden vorbei zu schicken. Es kann aber auch sein, dass eine Kundenberaterin oder ein Kundenberater die Gesellschaft verlässt. *„Wird derjenige aber als Broker weiter tätig sein, ist relativ schnell der ganze Bestand rüber ins Brokergeschäft übertragen worden“* (Interview 4: 00:23:26-6). Dass es einen Wechsel bei den Kundenberatenden gibt, ist nicht selten und läuft oftmals auch nicht reibungslos. Eine befragte Person äusserte sich dazu wie folgt: *„Das ist das Schlimmste was einer Gesellschaft passieren kann. Die Fluktuation der Mitarbeiter ist relativ gross“* (Interview 12: 00:26:55-8). Das Vertrauensverhältnis, welches mit der vorherigen Beraterin oder dem vorherigen Berater aufgebaut wurde, muss über eine lange Zeitspanne erneut aufgebaut werden. Dadurch, dass ein Grossteil des Lohns der Aussendienstmitarbeitenden von der Provision bestimmt wird und der Fixlohn nach zwei Jahren kleiner wird, gibt es nach diesen ersten zwei Jahren viele Kundenberatende, die den Beruf aufgeben. Dadurch entsteht die hohe Fluktuation im Beratungsgeschäft der Versicherungsbranche, welche einen grossen Einfluss auf die Vertrauensverhältnisse ausüben kann.

Die in diesem Kapitel aufgeführten Interviewpassagen legen dar, dass es einen Vertrauenskurs gibt, zeigen wie vielfältig das Vertrauensverhältnis beeinflusst werden kann und belegen dessen Bedeutung für die Beziehungen im Kundenberatungsgeschäft.

4.2.2 Anreizprobleme

Wie in Kapitel zwei aufgezeigt wurde, sind langjährige KundInnen rentabler als NeukundInnen. Jedoch gibt es ein Anreizproblem, denn: *„der Anreiz ist natürlich bei einer Abschlussprovision grösser als bei einem Ersatzgeschäft“* (Interview 3: 00:36:06-6), da die Provisionen für Neugeschäfte höher sind, als bei anderen Vertragssituationen. Dies zeigt einen klaren Widerspruch zwischen dem Anreiz, respektive dem Fokus der Kundenberatenden auf die NeukundInnen wegen der höheren Provision und dem in der Theorie gezeigten höheren Ertrag von bestehenden KundInnen für den Versicherungskonzern.

Die Balance zwischen Neuakquirierung und Betreuung der bestehenden Kundschaft ist nicht immer einfach zu finden und der stark provisionsbedingte Lohn trägt ebenfalls dazu bei, dass es Kundenberatende gibt, die nicht immer im Interesse der KundInnen handeln oder langfristig denken.

„(...) [die Kundenberatende] hat eigentlich nicht mehr das Interesse das Produkt gut zu erklären, sondern denkt sich quasi: Ich habe eines mehr verkauft, ich habe einen Strich mehr auf meiner Liste, der Nächste.“

Interview 2: 00:26:26-4

Dieses Zitat schildert die Problematik, der sich vor allem neuere und nicht so erfolgreiche Kundenberatende ausgesetzt sehen. Sofern eine Kundenberatende oder ein Kundenberater beispielsweise wenige Abschlüsse vorweisen kann und es gegen Ende der Rechnungsperiode geht, kann es gemäss Aussage der interviewten Person vorkommen, dass KundInnen zu einer Unterschrift gedrängt werden oder in sehr extremen Fällen sogar für die KundInnen unterschrieben wurde. Das ist natürlich nicht zulässig und solche Kundenberatenden sind ihren Job auch schnell wieder los. Leider gibt es angeblich immer wieder solche Fälle. Wie die Kundenberatenden bei den Interviews angegeben haben, sind die Provisionen über die Jahre gesunken. So muss eine Kundenberatende heute *„viel mehr Kundenbesuche machen, wenn man das Gleiche verdienen will“* (Interview 5: 00:26:09-1). Dies steht im Widerspruch zu den zusätzlichen Aufgaben, die die Beratenden heute anstelle des stark reduzierten Innendienstes der Generalagenturen erledigen sollen. Das Kundenservicecenter, welches anstelle der ehemals grösseren Innendienste fungieren soll, kann die Kundenberatenden nur bedingt unterstützen, da den Mitarbeitenden des Kundenservicecenters die Kompetenzen und Freigaben fehlen.

Trotz der niedrigeren Provisionen sehen die befragten Kundenberatenden die Kundenpflege als einen sehr wichtigen Punkt an.

„Dadurch, dass halt auch relativ viel sonst los ist, wird [die Kundenpflege] ziemlich sekundär behandelt, obwohl es primär wäre.“ Interview 5: 00:06:20-

8

„Es ist sehr wichtig die Bestandskunden zu pflegen, weil eben aus diesen kommen auch wieder Empfehlungen.“ Interview 10: 00:36:59-2

„Was definitiv nicht darunter leiden darf ist der Kontakt und die Betreuung des Kunden. Das hat für mich, meine Agentur, für uns alle oberste Priorität und für die Allianz natürlich auch.“ Interview 9: 00:05:10-3

Diese Aussagen bestätigen die in der Theorie gezeigte Bedeutung der BestandskundInnen, verdeutlichen aber wiederum das Dilemma zwischen Kundenbetreuung und -akquirierung. In den Interviews haben die Kundenberatenden immer wieder die Wichtigkeit von bestehenden KundInnen für das Unternehmen bestätigt. Gleichzeitig haben sie aber aufgezeigt, dass zum

einen die zusätzlichen Aufgaben in ihrem Beruf die Beratung erschweren und zum anderen der Anreiz durch die Provisionen eher in Richtung Neuakquirierung von KundInnen geht, obwohl das Unternehmen erwiesenermassen von BestandeskundInnen mehr profitiert. Es muss aber auch gesagt werden, dass, wie die Kundenberatenden betont haben, nicht alle KundInnen eine dauernde Betreuung durch ihre Beratenden wünschen. Falls aber beispielsweise ein Schadenfall eintritt, müssen die Beratenden den KundInnen natürlich zur Verfügung stehen.

4.2.3 Differenzen Stadt-Land und Distanz

Das nächste Thema, auf welches die Kundenberatenden selber zu sprechen kamen, ist die Differenz zwischen Stadt und Land. Der vermutlich am häufigsten angesprochene Punkt ist, dass „*die Stadt halt extrem schnelllebig ist*“ (Interview 5: 00:53:53-6). Dies kommt auch in Bezug auf Vertragsveränderungen zum Sprechen: „*Mein Gefühl ist, der auf dem Land überlegt sich drei Mal, ob er jetzt kündigt und ruft vielleicht eher noch an*“ (Interview 11: 00:23:23-3). Die Beziehung auf dem Land wird von vielen Kundenberatenden als enger und intensiver beschrieben. Für die Interviews wurden sowohl in der Stadt, als auch auf dem Land tätige Kundenberatende befragt. Viele der Befragten haben städtische, wie auch ländliche Kundschaft und bekommen beide Perspektiven mit. Jedoch ist der Fokus, bedingt durch die Lage des Arbeitsortes, meist entweder städtisch oder ländlich. Wichtig dabei zu erwähnen ist, dass sowohl die Kundenberatenden die in der Stadt tätig sind, als auch diejenigen auf dem Land derselben Ansicht sind. Es handelt sich also nicht um eine Perspektive von aussen, die das Stadtleben als schnelllebig ansieht. Beide sehen das Stadtleben als schnelllebiger an und betrachten die ländlichen Beziehungen als stärker verwurzelt. Eine interviewte Person auf dem Land gab an, die KundInnen sogar manchmal im Urlaub zu besuchen. Dazu benötigt es eine starke Beziehung und ein gesundes Vertrauensverhältnis.

„Es gibt sehr viele Leute, die dazugekommen sind. Sehr viele Migranten, das sind auch Leute die international denken. Für die ist Service wichtiger als das ich jetzt sie oder jemand anderen habe. Da muss einfach die Leistung stimmen, da muss der Preis stimmen. Auf dem Land draussen Fuss zu fassen ist dafür sicher schwieriger.“ Interview 9: 00:31:05-5

*„Ich glaube in der Stadt findet das Leben auch ganz anders statt als auf dem Land. Ich denke da ist es eher hektisch, klar strukturiert. Hier ist das alles noch etwas mehr *laisser-faire*. (...) Aber ich schätze das, auch die Tiefe wie du mit den Kunden diskutieren kannst. Es ist nicht nur oberflächlich über den*

*Versicherungsvertrag sondern man redet eben auch noch etwas Privates.
Das ist für mich interessant.“ Interview 3: 00:27:29-4*

Das erste Zitat spricht die Thematik der internationaleren Bevölkerung in Städten an. Vor allem „Expats“ und andere, nur kurzzeitig in der Schweiz wohnhafte Personen, werden sich wenig für die Person der Kundenberatenden interessieren, sondern orientieren sich eher an den Leistungen der Versicherung. Es ist für die Kundenberatenden sehr schwierig, ein Vertrauensverhältnis mit diesen KundInnen aufzubauen. Da die Allianz Suisse keinen Gebietsschutz kennt, ist es den Kundenberatenden grundsätzlich möglich, KundInnen aus jeder Region der Schweiz zu betreuen. Die Distanz sehen die befragten Kundenberatenden grösstenteils nicht als Faktor, der eine Beziehung zu den KundInnen beeinflussen kann.

„Nein. Ich denke, wenn man eine gute Kundenbeziehung hat, die kann auch elektronisch laufen.“ Interview 1: 00:34:21-5

„Als ich angefangen habe, habe ich noch nicht in meinem Betreuungsgebiet gewohnt, habe dann nach zwei oder drei Jahren dahin gezügelt. Ich merke keinen Unterschied, ich habe einfach einen weniger langen Arbeitsweg bekommen.“ Interview 10: 15:02-3

Nur eine Person konnte der Distanz als Beziehungsfaktor etwas abgewinnen:

„Doch. Ich würde sogar sagen vielleicht noch mehr als auch schon. Weil gerade dadurch, dass alles internationaler und komplizierter wurde, gerade dadurch, dass man zwar alles im Internet bestellen und alles abrufen kann, es sofort verfügbar ist, ist es gerade im Versicherungsgeschäft, was ja ein Vertrauensgeschäft ist, den Leuten nach wie vor sehr wichtig, dass man einen Ansprechpartner hat, der auch aus der Region kommt.“ Interview 4: 00:19:59-7

Von einigen befragten Beratenden kam der Input, dass es wiederum davon abhängt, um was für einen Kunden oder was für eine Kundin es sich handelt. Ist es ein/-e Ein- oder MehrpolicenkundIn oder ist es beispielsweise möglich, mehrere KundInnen die in der Nähe voneinander wohnen, zusammen zu besuchen.

„Da muss ich aber auch ehrlich zu Ihnen sein. Wenn ich jetzt eine Kundin habe in Bern, die ich irgendwie von jemandem geerbt habe und die hat irgendwie eine Privathaftpflicht bei uns und ist 70, bei allem Respekt vor der Kundin, kann es dann auch sein, das der Kundenberater halt nicht

vorbeigeht. Darum versuchen wir auch gewisse Kunden abzugeben.“

Interview 9: 13:07-8

Im Fall des obigen Zitats macht es beispielsweise Sinn, wenn die Kundin oder der Kunde an eine Generalagentur in ihrer Nähe abgetreten werden. Selbiges gilt auch, wenn KundInnen mit nur einer Police weit weg ziehen. Auch dann macht es Sinn, sofern die KundInnen und die Kundenberatenden das wünschen, die KundInnen auf eine andere Generalagentur umzuteilen.

„Also Umzug ist klar, da lässt man es dem Kunden offen. Er hat die Möglichkeit zu wechseln. Aber vielfach heisst es auch betreuen sie mich weiter.“ Interview 1: 00:35:38-7

Obwohl die Kundenberatenden es nicht explizit wahrnehmen, gibt es also doch Situationen, in denen die Distanz zwischen Generalagentur und KundInnen eine Rolle spielt. Allerdings spielt das eher bei grösseren Distanzen eine Rolle und ist auch von der Anzahl Policen, respektive der Grösse der KundInnen abhängig. Die Unterschiede zwischen Stadt und Land scheinen hingegen bei allen Kundenberatenden von Bedeutung zu sein.

4.2.4 Kundschaft

Als die Kundenberatenden direkt befragt wurden, ob sie Veränderungen bei den Beziehungen zwischen den Kundenberatenden und den KundInnen sehen, kamen beispielsweise folgende Aussagen:

„Das Beziehungsgeschäft ist gleich geblieben. Nahe beim Kunden sein, dann kann nichts passieren.“ Interview 11 00:24:32-9

„Also der Druck auf den KB ist grösser geworden. Aber das Verhältnis zum Kunden ist im Endeffekt immer noch genau gleich. Das hat sich nicht verändert.“ Interview 3: 00:37:36-1

„(...) aber an der Beziehung auf der persönlichen Ebene ist eigentlich nicht sehr viel anders als vor 20 Jahren auch.“ Interview 4: 00:31:04-1

Die befragten InterviewpartnerInnen sehen beim Beziehungsgeschäft keine Veränderungen im Gegensatz zu früher. Allerdings beschreiben sie, dass sich kundenseitig etwas verändert hat. So hat eine Person angemerkt: *„Sagen wir so, der Kunde ist kritischer geworden, (...)sie bekommen schneller den Preis mit oder sind beispielsweise kritischer wenn etwas nicht funktioniert“* (Interview 12: 00:32:56-9). Daher bekommen die Kundenberatenden auch mehr

Feedback von der Kundschaft, wenn etwas nicht funktioniert oder aus Kundensicht nicht schnell genug erledigt wurde. Eine befragte Kundenberatende schilderte den Fall, dass eine Kundin eine E-Mail geschrieben habe und als nach 30 Minuten noch keine Rückmeldung erfolgte, hat sich die Kundin erneut bei der Beratenden gemeldet. Durch die Technologie erwarten die KundInnen auch eine schnellere Bearbeitung ihrer Anliegen. *„Es ist auch von Seiten der Kunden schneller geworden“* (Interview 2: 00:19:41-3). Eine weitere Veränderung, die die Beratenden kundenseitig bemerkt haben, ist, dass die Kundschaft heutzutage besser informiert sei. *„(...) halt nur schon durch die Medien“* (Interview 10: 00:22:35-7).

„Und der Kunde, (...) ist etwas besser informiert. Aber die Gefahr besteht, dass es nur noch der Preis ist.“ Interview 11: 00:26:28-3

Die Beratenden sehen einen Zusammenhang zwischen der besseren Information der KundInnen und der Preisaffinität. Die schon angesprochenen Möglichkeiten des einfachen Preisvergleichs im Internet sind dafür die Ursache.

4.3 Technologie

Dieses Kapitel diskutiert die Veränderungen, die der technologische Wandel aus Sicht der Kundenberatenden für ihren Beruf mitgebracht hat. Zum einen sind wie in Kapitel 4.1 gezeigt die Anforderungen an die Kundenberatenden gestiegen, zum anderen hat sich der Beruf der Kundenberatenden gemäss Aussagen der InterviewpartnerInnen durch den technologischen Fortschritt, durch Computer und das Internet merklich verändert. So muss eine Kundenberatende heute *„... ganz sicher mal EDV Kenntnisse [haben], das hat es früher nicht gegeben“* (Interview 2: 00:25:29-2). Und *„vor allem in der Technik müssen sie [die Beratenden] mehr können“* (Interview 6: 00:31:29-8). *„Er [der Kundenberatende] muss informatik- und elektronikmässig auch einen anderen Background haben um die ganzen Ausbildungen bei uns zu bestehen“* (Interview 1: 00:32:49-4). Neben der bereits angesprochenen Möglichkeit des unkomplizierten Vergleichs von Versicherungsangeboten, können die Kundenberatenden auch schneller auf die Bedürfnisse der Kundschaft reagieren. Wo früher noch ein Handantrag nötig war und mühsam gerechnet werden musste, wie viel Prämie die KundInnen für eine Versicherung bezahlen müssen, übernimmt heute der Computer die Arbeit für die Beratenden und gibt in kürzester Zeit ein Ergebnis aus, wie die Befragten im Interview geschildert haben. *„Früher hatten wir das Tarifbüchlein womit man zum Kunden gerannt ist und das Zeug gerechnet hat. Heute wird alles am Computer gerechnet“* (Interview 9: 00:03:26-3). Die Beratenden erzählten, dass sie dann in einem gewissen Rahmen den KundInnen noch

Sonderrabatte gewähren können, um womöglich einen Vorteil gegenüber der Konkurrenz zu erhalten. Auch Versicherungsnachweise können heute innerhalb von wenigen Minuten an die Strassenverkehrsämter geschickt werden. Allerdings wird von der anderen Seite auch erwartet, dass dies funktioniert. *„Also der Garagist wenn er jetzt anruft erwartet, dass er das Auto in 15 Minuten einlösen kann“* (Interview 9: 00:03:42-7). Auch das nachfolgende Zitat verdeutlicht, dass das Geschäft in der Kundenberatung schnelllebig geworden ist:

„Früher hast du einen Brief verschickt dann hast du irgendwann drei Tage später eine Antwort bekommen oder ein Telefon und heute ist es so, heute schickst du ein Mail und hast eine Minute später eine Antwort. Es geht schon alles viel schneller.“ Interview 8: 00:06:51-6

Ein weiterer Vorteil des technologischen Fortschritts bildeten die Navigationsgeräte und Smartphone-Apps wie Google Maps. *„Früher hat es die Navigation nicht gegeben, man musste mit der Karte die Kunden suchen gehen“* (Interview 5: 00:26:09-1). Durch diesen technologischen Fortschritt müssen die Kundenberatenden nicht mehr ein bis zwei Stunden zwischen den Kundenterminen einplanen, sondern können diese näher aneinanderreihen und somit auch mehr Zeit für die effektive Beratung aufwenden.

Die Kundenberatenden können heutzutage auch Verträge direkt weiterleiten, was früher der Innendienst mühsam abtippen musste. Dazu sagte eine befragte Person: *„Ich will aber nicht wissen wie viele Fehler geschehen, weil der Aussendienstmitarbeitende direkt Verträge weiterleiten darf“* (Interview 11: 00:39:19-3). Eine andere befragte Kundenberatende sprach generell für den Vertrieb das Thema Verkauf in Bezug auf die Schnelllebigkeit an und was die negativen Folgen des Drucks sein können. In dieser Arbeit wurde die Schnelllebigkeit aufgrund des technologischen Fortschritts bereits angesprochen.

4.3.1 Onlinekanäle und Direct Versicherungen

Dank Internet, Facebook, WhatsApp etc. ist es heutzutage möglich, Dienstleistungen aus verschiedenen Kanälen zu beziehen. Wie in Kapitel 2.5 erläutert, haben die neuen Technologien dazu geführt, dass die Versicherungskonzerne diese Möglichkeiten nutzen und ein Multi-Kanal-System aufgebaut haben, welches von den KundInnen rege genutzt wird. Einige Kundenberatende haben sich dann auch zur neuen Digitalstrategie der Allianz Suisse geäußert, die in Kapitel 2.5 angesprochen wurde.

„Aber ich glaube, dass das in Zukunft eine grössere Rolle spielen wird und die Allianz macht das mit diesen zwei Welten die sie bildet.“ Interview 3: 00:37:55-8

Mit diesen zwei Welten sind die On- und Offlinewelt gemeint, die die Allianz Suisse in ihrem neuen Webauftritt verbindet. Wie auf der Website der Allianz Suisse ersichtlich ist, dient diese dazu, die Leute via digitalem Kanal besser zu informieren und zum Vertragsabschluss zu bewegen. Vor diesem Abschluss wird allerdings deutlich auf die Kundenberatenden verwiesen. Somit werden die Kundenberatenden wieder mehr eingebunden in den Onlineprozess und KundInnen, die früher vielleicht direkt Online eine Versicherung abgeschlossen hätten, rufen durch das neue, übersichtliche Layout unter Umständen vor dem Vertragsabschluss bei den Beratenden an und so können sich neue Beziehungen entwickeln.

„Also ich denke das Multioffer was die Allianz jetzt auf die Beine gestellt hat ist eine super Sache. Da merkt man auch das Vertrauen gegenüber den Kundenberatenden. Das da wirklich der Kundenberater nicht ausgeschaltet werden soll, sondern man will ihn da positionieren, wo der Kunde Bedürfnisse hat.“ Interview 5: 00:35:57-4

„(...) wir haben sehr viele Leute, fast die Hälfte der Kundschaft, die gehen ins Internet bevor sie einen Abschluss machen. Aber nur 4-5 Prozent schliessen dann auch effektiv einen ab. All die anderen die im Internet sind, wollen wir dann wieder in unsere Schiene, in den Aussendienst.“ Interview 4: 00:35:50-7

„(...) gegenüber Multioffer bin ich grundsätzlich positiv eingestellt. (...) Es wird Zeit zur Anpassung brauchen. Man muss die Instrumente dann so einsetzen, dass man einen Vorteil daraus zieht.“ Interview 9: 00:44:16-5

Wie die drei Zitate verdeutlichen, sind die Kundenberatenden gegenüber der neuen Digitalstrategie der Allianz Suisse positiv eingestellt. Wie das zweite Zitat zeigt, können viele KundInnen, die sich online informieren, so in den Aussendienst zu einem Kundenberatenden geführt werden. *„Das ist eigentlich das Beste was passieren kann, weil dann hat man den Kunden am Schluss effektiv bei einem Berater“* (Interview 8: 00:39:44-2). Nach Ansicht der befragten Kundenberatenden können so die Synergien zwischen On- und Offlinewelt bestmöglich genutzt werden. Interessant beim zweiten Zitat ist, dass obwohl ca. die Hälfte der KundInnen sich online informiert, nur vier bis fünf Prozent schlussendlich online einen Abschluss tätigen. Dennoch gibt es zum System des Multi-Kanal-Ansatzes auch kritische Stimmen:

„Es ist für mich immer noch eine Konkurrenz auch wenn es jetzt Multioffer ist.“ Interview 11: 00:37:17-1

„Es ist nichts besser geworden, Es ist sehr schlecht. Die sollen aufhören.“

Interview 7: 00:39:37-8

Die Kundenberatenden sind also geteilter Meinung, was die Multioffer-Strategie angeht. Viele sehen eine Annäherung an den Aussendienstkanal, andere sehen dennoch die Konkurrenz zum Beratungsgeschäft der Kundenberatenden.

Dass die Direct Versicherungen eine wichtige Rolle in den Entwicklungen der Versicherungsbranche der letzten Jahre eingenommen haben, wurde in Kapitel zwei dieser Arbeit bereits mehrfach angesprochen. Für den technologischen Diskurs spielen die Direct Versicherungen eine wichtige Rolle weswegen die Kundenberatenden befragt wurden, wie sie den Einfluss der Direct Versicherungen auf ihr Geschäft wahrnehmen.

„Ja in dem Sinn, dass ich andauernd Offerten vergleichen muss. (...) Und die Direct sind natürlich in gewissen Phasen sehr viel günstiger.“

Interview 11: 00:27:35-3

„Man ist einer erhöhten Transparenz ausgesetzt, der Kunde kann heute viel einfacher und schneller vergleichen.“

Interview 4: 00:37:45-4

„Die beeinflussen in dem Sinn, dass die Leute schon vororientiert sind.“

Interview 2: 00:30:50-2

Wie die ersten drei Zitate zeigen, haben die Direct Versicherungen vor allem zu einer grösseren Transparenz auf dem Versicherungsmarkt beigetragen. Dies hängt mit dem ROPO-Effekt zusammen. Die befragten Kundenberatenden schilderten, dass die KundInnen oftmals im Internet eine Offerte anfordern oder sich die Preise notieren, um anschliessend die Aussendienstmitarbeitenden damit zu konfrontieren. Für die Kundenberatenden ist es dann eine Herausforderung zu argumentieren, wieso ihre Produkte mit den oftmals niedrigen Preisen der Direct Versicherungen mithalten können. *„Es ist schon so, dass im Internet die Prämien teilweise günstiger sind, die Leistungen teilweise aber auch schlechter sind, was der Kunde dann nicht sieht“* (Interview 8: 00:37:07-3). Viele Kundenberatende können die KundInnen überzeugen, indem sie ihnen aufzeigen, dass die Leistungen der Direct Versicherungen manchmal nicht ihren Bedürfnissen entsprechen und wie wichtig eine massgeschneiderte Beratung sein kann.

„Und das ist die Gefahr vom Online Abschluss, dass die Leute das Gefühl haben sie wissen alles, aber sie haben keine Ahnung. Und schlussendlich, wenn etwas passiert, ist die Versicherung Schuld. Und ich denke, wenn man

richtig berät kann man genau dem entgegenwirken.“ Interview 10: 00:27:50-

4

Vor allem KundInnen die nicht viel von dem jeweiligen Produkt wissen, können von einer Beratung profitieren, wie das Zitat zeigt. Ob der Kunde oder die Kundin über den Online-Kanal eine hinreichende Versicherung abgeschlossen hat, wird oft erst beim Eintreten eines Schadenfalls ersichtlich. Das kann dann je nachdem schwerwiegende Auswirkungen für die KundInnen und die Versicherungen haben, wenn die KundInnen den Schaden nicht erstattet bekommen und die Versicherungen deswegen mit einer verärgerten Kundschaft konfrontiert werden.

Bezüglich der Direct Versicherung zeigt sich aber deutlich der Diskurs des schwierigeren Jobs, der sich auch in anderen Themenbereichen manifestiert. Viele Kundenberatende sehen den Einfluss der Direct Versicherungen vor allem als Konkurrenz.

„Es ist quasi die Konkurrenz.“ Interview 12: 00:40:18-8

„Sicher ist es Konkurrenz. Es ist ein Mitbewerber, die machen das Gleiche, einfach über einen unmenschlichen Bezug.“ Interview 5: 00:38:11-8

Dies erscheint logisch, da die Direct Versicherungen in der gleichen Produktparte tätig sind. Interessant ist, dass die konzerneigene Direct Versicherung Allianz 24, den Kundenberatenden am meisten Sorgen bereitet.

„Ich sage einfach immer es ist für mich ein Konkurrent wie AXA, weil es ist schlussendlich eine Konkurrenz. Für den Kunden ist es noch schwierig weil der Kunde sagt einfach Allianz 24 und Allianz ist das Gleiche und das ist schwierig wenn der Kunde anruft und eine Auskunft will, aber er ist bei der Allianz 24 (...) Und das ist eigentlich die Schwierigkeit, das dem Kunden beizubringen. Für den Kunden ist das einfach die gleiche Versicherung.“ Interview 10: 00:27:06-1

„(...) von Allianz 24 ein paar zurückgeholt, die uns ja ungeheuer konkurrenzieren, also das ist extrem. Schlimmer als die Konkurrenz.“ Interview 6: 00:04:31-5

Wie diese beiden Zitate ausdrücken liegt das daran, dass scheinbar viele KundInnen die Allianz Suisse und die Allianz 24 aufgrund des ähnlichen Namens verwechselt haben. So wussten nach Aussage mehrerer befragter BeraterInnen die KundInnen nach einem Onlineabschluss teilweise nicht, dass sie gerade bei der Allianz 24 einen Vertrag eingegangen

sind und deswegen keine persönliche Beratung in Anspruch nehmen können. Es war für die Kundenberatenden vor allem schwierig zu erklären, wieso zwei Produkte, auf denen der Name Allianz steht, einen unterschiedlichen Preis haben. Dieses Problem wurde allerdings mit dem Rebranding der Allianz 24 zu Elvia gelöst. Die Interviews fanden aber teilweise vor Bekanntgabe dieser Änderung statt.

Die Kundenberatenden sind den Direct Versicherungen und auch der Elvia gegenüber aber nicht grundsätzlich negativ eingestellt. Viele denken sich: *„Man muss ihn [den Direct Kanal] sicher haben, sonst verliert man einen gewissen Anteil Kunden, die vielleicht später wieder in die Allianz reinkommen würden“* (Interview 1: 00:42:02-7). Da heute ca. die Hälfte der KundInnen zumindest im Internet die Preise vergleicht und der Mutli-Kanal-Ansatz einen hohen Stellenwert bei den KundInnen genießt, ist es für die Allianz essentiell, den Direct Kanal anzubieten.

„Das braucht es auch, weil die Zeit ist eben so. Und da muss man sich halt auch wieder anpassen können. Es ist Konkurrenz, aber es ist auch wieder eine Chance denke ich.“ Interview 5: 00:38:11-8

„Vielleicht wäre der Kunde gar nicht zur Allianz gekommen wenn er nicht über den Direct Kanal gekommen wäre.“ Interview 9: 00:47:29-7

Beide oben aufgeführten Zitate verdeutlichen, dass die Kundenberatenden teilweise die Direct Versicherungen auch als Chance sehen. Das zweite Zitat, welches sich auf die Elvia bezieht zeigt, dass es durchaus von Vorteil sein kann, wenn die Kundschaft eine Versicherung bei der Elvia abschliesst. So haben die Beratenden die Chance, die KundInnen in ihr Portefeuille zu integrieren, falls diese doch einmal eine Beratung wünschen.

„(...) viele Leute regen sich dann grausam auf das sie am Telefon 15 Minuten warten müssen bis mal irgendwer was macht. Und dann sind natürlich wir wieder am Ball. Und wenn man sich da wieder einschaltet und unsere Vorteile aufzeigen kann, dann merkt das der Kunde.“ Interview 5: 00:38:11-8

Gemäss der Aussage der eben zitierten Person, ergeben sich immer wieder Chancen für die Kundenberatenden, solange sie nahe an den KundInnen bleiben.

„Für den der keinen Plan hat, was eine MF braucht, ist das sicher nicht der richtige Weg, aber die Jungen wissen teilweise natürlich auch mehr.“
Interview 8: 00:38:15-8

Die zitierte Person sieht den Nutzen der Direct Versicherungen abhängig von der Zielgruppe. Die jüngere Generation, die mit dem Internet aufgewachsen ist und durch die Eltern, Freunde oder Bekannte bereits Erfahrungen mit Versicherungen gemacht hat, ist nach Ansicht der befragten Person geeignet, um eine Direct Versicherung abzuschliessen.

Nicht nur die Zielgruppe sondern auch das Versicherungsprodukt ist ein Kriterium für die Wahl einer Direct Versicherung. Wie bereits in Kapitel 4.1 erwähnt wurde, werden die Versicherungspaletten immer komplexer.

„Man kann nicht alles ablösen mit dem Direct. Das geht nicht. Klar, ein einfacheres Produkt wie eine einfache Haftpflicht und eine einfache Kasko das ist etwas, was sehr einfach über Direct geht.“ Interview 1: 00:14:17-5

„Auto, Hausrat, Rechtsschutz, Reiseversicherung sind so die Klassiker. Die sind jetzt online und werden online bleiben nehme ich an. (...) Also wenn eine Gesellschaft anfangen würde Vorsorge online anzubieten, dann würde ich mich langsam fragen, ob ich im richtigen Job bin. (...) Darum glaube ich nicht, dass der Onlinebereich in der Sparte kommen wird. Das gleiche gilt für Geschäftskunden, das ist zu komplex.“ Interview 10: 00:41:21-2

Das zweite Zitat zeigt, welche Sparten vor allem als Direct Versicherung existieren und dass komplexere Produkte wie Lebens- beziehungsweise Personenversicherungen nicht für den Direct Bereich geeignet sind. Die Angaben die dazu nötig sind, eine Personenversicherung abzuschliessen, sind zu umfangreich und individuell, um einen genormten Prozess zu entwickeln. Auch gewisse Branchen sind nicht geeignet für Direct Versicherungen. *„Beispielsweise bei Automechanikern gibt es gesetzliche Aspekte die drin sein müssen“* (Interview 10: 00:42:18-9). Die Direct Produkte *„sind nur für 08/15 Fälle konzipiert“* (Interview 8: 00:48:54-7), daher ist es auch nicht möglich, gewisse Extras in die Versicherungen zu integrieren. Wie eine Kundenberatende verraten hat, ergeben sich dadurch Möglichkeiten die KundInnen von den Direct Versicherungen zurückzuholen:

„Ja wissen Sie, im Internet können Sie unter anderem kein Lenker unter 25 eingeben, das ja den Haftpflicht Rabatt gibt. (...) Und bis zu einem gewissen Punkt kann ich mit Sonderrabatt arbeiten.“ Interview 6: 00:05:08-9

Ob und wieviel günstiger eine Direct Versicherung im Gegensatz zu einer herkömmlichen Versicherung ist, hängt also auch von den Umständen der VersicherungsnehmerInnen ab. Wenn eine Person über 25 Jahre alt ist und noch andere Rabatte gewährt werden können, ist

der Preisunterschied zwischen Direct und herkömmlicher Versicherungen gemäss den Befragten nicht mehr allzu gross.

Darauf angesprochen, was für Vorteile die Direct Versicherungen gegenüber den herkömmlichen Versicherungen haben oder wieso sich die KundInnen für die Direct Versicherungen entscheiden, gaben die Kundenberatenden vor allem zwei Antworten:

„Der Preis und teilweise Leute die schlechte Erfahrungen gemacht haben mit Aussendienstmitarbeitern oder Vertretern, die ja teilweise sehr hartnäckig sein können und nicht die Meinung des Kunden respektieren.“

Interview 2: 00:36:09-3

„Preis, das ist nur der Preis.“ Interview 8: 00:39:11-1

„Sagen wir so, das ist der Preis.“ Interview 12: 00:46:00-3

Der mit Abstand meistgenannte Vorteil ist allerdings *„der Preis“* (Interview 1: 00:32:15-6). Der ebenfalls aufgeführte Grund mit den schlechten Erfahrungen wurde wesentlich weniger genannt. Es gab aber auch Kundenberatende, die den Direct Versicherung gar nichts abgewinnen konnten:

„Die [Vorteile] suche ich seit 15 Jahren, ich sehe keine Vorteile.“ Interview 3: 00:46:11-3

„Nein, mir sagt das gar nichts.“ Interview 7: 00:43:44-7

Dass die oben zitierten Personen den Direct Versicherungen nichts abgewinnen können, ist angesichts der Konkurrenz, die diese Versicherungen darstellen nicht weiter verwunderlich. Eine der beiden Personen führt auch an, dass die Schadenbelastungen bei Direct KundInnen im Schnitt höher sind, als bei KundInnen mit herkömmlichen Versicherungen.

„Wenn wir jetzt aber wiederum die Schadenbelastungen von Direktversicherungen anschauen dann sind die einfach hoch.“ Interview 3: 00:44:55-7

Unterstützend dabei sei, dass die KundInnen die Angaben online leicht verfälschen können. Zwar müssen Name, Adresse, Geburtsdatum und so weiter stimmen, aber bei der Anzahl Schäden beim Vorversicherer können die KundInnen keine Schäden angeben, auch wenn es beispielsweise vier Schäden im letzten Jahr waren. Die Risikoselektion wird dadurch ausser Kraft gesetzt, wie die befragten Aussendienstmitarbeitenden in den Interviews mitteilten.

Zusammenfassend bleibt zu sagen, dass der Onlinekanal und die Direct Versicherungen den Job der Kundenberatenden vor allem im Sachversicherungsbereich verändern. Zum einen ist die Konkurrenz gestiegen, andererseits steigt die Komplexität der Beratung, da die einfachen Produkte öfters durch die Direct Versicherungen abgedeckt werden. Auf Seiten der KundInnen bewirkt die technologische Entwicklung die Möglichkeit, einfacher Produkte zu vergleichen und dadurch einen Fokus auf den Preis zu setzen. Des Weiteren werden durch die neuen Kommunikationskanäle auch mehr Erwartungen an die Abwicklungsgeschwindigkeit der Dienstleistungen gestellt. Vor allem die Online Kanäle beinhalten aber auch Chancen für die Kundenberatenden. So bietet sich ihnen die Möglichkeit, KundInnen die sich online informieren abzuholen und in ihr Portefeuille einzubinden. Trotz den technologischen Veränderungen, die den Alltag der Kundenberatenden stark beeinflusst haben, sehen die Aussendienstmitarbeitenden die Beratung immer noch als zentralen Faktor ihres Berufs:

„Die Interaktion ist sicher anders mit dem Kunden. Ich meine vor 20 Jahren hat man sich noch nicht per Mail miteinander ausgetauscht. Und heute geschieht viel auch per Mail, per WhatsApp, per Facebook oder was auch immer. Die Interaktion ist völlig anders als vor 20 Jahren. Aber trotzdem im Verkauf sitzt schlussendlich im Normalfall der Aussendienstmitarbeiter immer noch wie vor 20 Jahren beim Kunden am Tisch, redet mit ihm, versucht den Bedarf zu eruieren, zu erfassen, hat heute vielleicht elektronische Unterstützung. Aber trotzdem sage ich, ist die persönliche Beziehung, das persönliche Gespräch, eigentlich der wichtigste Teil dieser ganzen Geschichte.“ Interview 4: 00:31:46-9

4.4 Stellenwert des Berufs in Zukunft

Abschliessend wurden die Kundenberatenden über die Zukunftsperspektiven in ihrem Beruf befragt. Wie sich bereits zuvor herauskristallisiert hat, sehen die Kundenberatenden ihre Zukunft vor allem im beratungsintensiven Bereich. Der Fokus liegt hierbei in den Bereichen Vorsorge und kleinen und mittleren Unternehmen (KMUs).

„Also es wird sich vielleicht mal so gesehen verschieben, dass der Berater in 5-10 Jahren nicht mehr vom klassischen MF Geschäft alleine lebt. (...) Er muss vor allem im beratungsintensiven Geschäft stark sein. Das heisst, im Unternehmensgeschäft, wo es darum geht Risiken zu erkennen und im Vorsorgegeschäft, was relativ komplex ist (...). Und das wird die

Herausforderung sein, dass sich die Leute im beratungsintensiven Geschäft positionieren können.“ Interview 4: 00:52:14-5

„Die beratungsintensiven Produkte. Ob das jetzt in einer Vorsorge oder in einer KMU sei, da wird es den KB definitiv brauchen.“ Interview 3: 00:52:37-5

„Das ist auch unser Job, unsere Chance. Wenn der Kunde kein 08/15 Produkt braucht sondern eine massgeschneiderte Offerte, die seinen Bedürfnissen entspricht, dann geht nichts über den KB.“ Interview 9: 00:55:20-6

Wie das erste Zitat aufzeigt, sind die beiden Bereiche KMU und Vorsorge sehr komplex. Es braucht für jeden Kunden oder jede Kundin eine massgefertigte Lösung. Dies ist, zumindest in der heutigen Zeit, via Internet noch nicht realisierbar. Wie bereits in Kapitel 4.2 gezeigt wird die Vertrauensbeziehung zu den KundInnen auch künftig von grosser Bedeutung sein.

„Wenn man nicht hinausgehen und mit dem Kunden reden will, wenn man das nicht hinkriegt und nicht versucht das hinzukriegen, dann wird man nicht überleben im Job.“ Interview 5: 00:47:25-1

Um sich auch in Zukunft unentbehrlich zu machen, sehen die Kundenberatenden die Rundumberatung als wichtigen Faktor an. Das heisst wenn ein Termin bei einer Kundin oder einem Kunden ansteht und es um eine Motorfahrzeugversicherung geht, dann versuchen die Kundenberatenden die KundInnen über andere Produkte ebenfalls zu informieren und oftmals kommen auch nicht direkt Versicherungsrelevante Themen zur Sprache.

„Es gibt nach wie vor noch viele Kundenberatende die gehen für einen Fahrzeugwechsel zum Kunden, lassen ihn unterschreiben und gehen wieder. Genau da heben wir uns ab, indem wir den Kunden immer rundum beraten. Wenn er noch andere Fragen hat, andere Themen noch gewichten, dass der Kunde merkt, ich bin nicht nur wegen seinem Auto da, sondern ich will wissen wie es ihm geht und ob sich etwas verändert hat.“ Interview 10: 00:35:37-9

„(...) da geht es vielleicht eine halbe Stunde oder 20 Minuten um unsere Sache aber dann diskutieren wir eine halbe Stunde über seine Probleme die er hat, in der Familie, in der Beziehung mit den Kindern.“ Interview 1: 00:38:26-9

Das zweite Zitat verdeutlicht, dass viele Kundenberatende manchmal mehr für die KundInnen sind, als nur Versicherungsberatende. Teilweise fungieren die Beratenden als Seelsorger für alle möglichen privaten Themen der KundInnen. Zur Frage, was sie von der Entwicklung der Direct Versicherungen erwarten, äusserten sich die befragten Kundenberatenden wie folgt:

„Der Direktbereich wird grösser. Ich kann mir vorstellen, dass die Grundinformationen dann trotzdem über das Beratungsgespräch stattfinden und dann der Abschluss über eine Direktversicherung gemacht wird.“

Interview 3: 50:05-4

„Ich denke, dass es noch wachsen wird, aber nicht in dem Mass oder dem Tempo wie man sich das vorgestellt hat.“ Interview 4: 00:41:06-9

Vor allem die erste Aussage hat einen für die Kundenberatenden negativen Beigeschmack. Wenn die KundInnen sich zuerst beraten lassen, sich alles Wichtige notieren und anschliessend online eine Versicherung abschliessen, wäre das verheerend für die Aussendienstmitarbeitenden. Allerdings sehen diese Angst nicht alle Kundenberatenden gleich:

„Also es braucht den AD gar nicht mehr hat es vor 15 Jahren schon geheissen. Hat sich aber überhaupt nicht bewiesen.“ Interview 6: 00:47:06-

5

Nebst den technologischen Veränderungen sehen die Kundenberatenden Veränderungen durch die Migration. Hier hat sich in den letzten Jahren bereits eine Veränderung abgezeichnet und die Aussendienstmitarbeitenden rechnen mit zunehmend veränderten KundInnenprofilen aufgrund der grösseren Bevölkerungsdiversität.

„Wir haben 25 Prozent Ausländer, (...) die Mentalitäten wandeln sich natürlich auch etwas. Wenn man nur schaut wie viele Deutsche in die Schweiz kamen, die haben eine andere Mentalität, die haben andere Preise gezahlt, die sind viel preisaffiner als ein klassischer Schweizer.“ Interview 9:

00:49:43-7

So könnte laut Aussage dieser Person ein preisaffineres Umfeld in der Schweiz entstehen, was es wiederum für die Beratenden attraktiver macht, sich auf beratungsintensive Produkte zu spezialisieren. Nicht nur durch den zunehmenden Einfluss anderer Mentalitäten sehen die Kundenberatenden ihr Geschäft beeinflusst. Die Sprache ist bereits heute ein Thema im Kundenberatungsgeschäft.

„Es ist schon so, dass der Ausländer aufgrund der Sprache eher noch die Beratung sucht, weil er sich im Internet einfach nicht wohl fühlt.“ Interview 4: 00:17:24-3

„Wir haben auch jetzt schon sehr viele Anfragen, aber weil Englisch keine Amtssprache von uns ist, können wir immer noch keine Offerten auf Englisch liefern. Das wird auch ein Thema sein.“ Interview 9: 00:50:04-5

Wie das erste Zitat verdeutlicht, könnten die neuen Mentalitäten, Kulturen und damit die Sprachen durchaus einen positiven Einfluss auf das Beratungsgeschäft haben. Für die KundInnen, die keiner Schweizer Landessprache mächtig sind, wird es schwierig, selbständig eine Versicherung im Internet abzuschliessen. Das zweite Zitat zeigt auch, dass es momentan zumindest in der Allianz Suisse noch nicht möglich ist, die Versicherungsformulare auf Englisch anzubieten. Es gibt aber durchaus viele Kundenberatende, die nebst den Schweizer Landessprachen zahlreiche weitere Sprachen beherrschen und somit vielen Personen den Abschluss einer Versicherung in der Schweiz erleichtern können.

„Ich sehe da eher so ein Brokler-, Maklertum was da vielleicht aufkommt, dass man sagt, der Kundenberater ist in der Region tätig und vertritt aber alle Versicherungen.“ Interview 3: 00:46:59-4

„Was vielleicht dazukommt und etwas in die Zukunft fliesst, ist glaube ich die Zusammenarbeit mit Vermittlern, die wird mehr gewichtet werden.“ Interview 10: 00:36:59-2

Die Person von der das erste Zitat stammt sieht einen Wandel der Kundenberatenden in Richtung BrokerInnen. Das heisst, dass die Kundenberatenden in einer Region für mehrere Gesellschaften tätig wären und den KundInnen eine grössere Palette an Produkten von verschiedenen Gesellschaften anbieten würden. Das zweite Zitat weist den VermittlerInnen, wie Autogaragen oder Treuhändern, eine wichtige Partnerschaft zu, beispielsweise um an Adress- und Kontaktdaten von KundInnen zu kommen. Zukünftig könnten die Kundenberatenden vermehrt neue Aufgaben zugeteilt bekommen:

„Er [der Beratende] wird Innen- und Aussendienstarbeit erledigen müssen. Er wird vielleicht sogar Schadenfälle erledigen müssen, dass man irgendwelche Bagatellschäden selber erledigen kann. Ich glaube er wird breiter einsetzbar.“ Interview 3: 00:51:19-9

Einige der Befragten sind derselben Meinung wie die oben zitierte Person. Nur die Kundenberatenden, die offen sind für neue Aufgaben und sich laufend fortbilden, werden in Zukunft erfolgreich sein.

Die „hourglass labour market“ Theorie von Sassen wurde in dieser Arbeit auf das Vertriebsgeschäft der Kundenberatenden angewandt. Den befragten Kundenberatenden wurde im Interview die Frage gestellt, was sie von der Theorie von Sassen halten. Ob sie das Gefühl haben, es werden weniger Kundenberatende benötigt, da viel mehr über den Onlinekanal abgewickelt wird oder ob der Beruf des Kundenberatenden möglicherweise eine Auf- oder Abwertung erfährt.

„Für die Berater die jetzt nicht hinausgegangen sind, für die wird das eher zutreffen sage ich mal. Für die, die nur über den Preis verkauft haben.“

Interview 5: 00:43:59-2

„Ich glaube aber auch, dass der Job selber anspruchsvoller wird und das wir weniger Leute haben werden, die diese Fähigkeiten schlussendlich anbieten können und es vielleicht auch weniger braucht. Weil wir eben auch mehr Leute haben, die die Beratung nicht mehr wollen oder die den Direct Kanal wählen.“ Interview 4: 00:45:03-2

„Elektronisierung und alles was man sieht, das wird kommen. Ich denke auch den Aussendienst wird es immer geben, aber nicht in der Form und nicht in der Anzahl Mitarbeiter.“ Interview 2: 00:44:26-2

Die Sprecher der oberen drei Zitate tendieren eher dazu, dass es in Zukunft weniger Kundenberatende benötigen wird. Wobei das erste und das zweite Zitat vor allem weniger qualifizierte Beratende von einem Stellenabbau betroffen sehen. Die Person, von der das zweite Zitat stammt hat betont, dass sie heute schon Mühe hätten, geeignete KandidatInnen für den Job zu finden. Eine interviewte Person sah einen praktischen Ansatz beim Abbau der Aussendienststellen: *„Die Aussendienstler werden heute mit 500'000 Franken Portefeuille eingestellt mit Vorstellung von oben, und das ist zu wenig“* (Interview 11: 00:47:56-5). Damit ist gemeint, dass die Provision, die aus einem Portefeuille von 500'000 Franken entsteht, nicht genug ist, um davon zu leben. Daher vertritt die befragte Person die Ansicht, die KundInnen sollten auf weniger, besser ausgebildete, Kundenberatende aufgeteilt werden, welche dadurch ein grösseres Portefeuille erhielten. Allerdings sehen nicht alle befragten Aussendienstmitarbeitenden eine Reduktion bei der Anzahl der Beratenden als gegeben:

„Also so wie der Trend ist nicht, weil man baut ja aus. Man hat ja eher das Ziel, noch mehr Kundenberater zu haben und den Kanal eigentlich wieder zu verstärken.“ Interview 1: 00:34:57-6

„Sie [die Direktion] wollen auch immer Wachstum haben. Also es ist das Ziel, das man wächst. Wachsen kann man nicht wenn man immer gleichviele Mitarbeiter hat, also man muss auch da ausbauen. (...) Es ist noch schwierig zu sagen, gerade jetzt wo das Multioffer wieder mehr auf den Aussendienst setzen soll, glaube ich nicht, dass sie den Aussendienst abstrafen wollen.“ Interview 10: 00:39:16-4

„(...) aber es ist halt einfach der grösste Kanal. Wenn ich da tiefere Probleme habe, das merkt man natürlich und ich weiss nicht ob man das mit dem Onlinekanal abfangen kann.“ Interview 9: 00:52:07-7

Diese drei Zitate zeigen, dass die Kundenberatenden von ihrer Arbeit überzeugt sind. Wie in Kapitel 2.3 veranschaulicht wurde, verfolgt Allianz Suisse ein klares Wachstumsziel, indem versucht wird zum Hauptversicherer der KundInnen zu werden. Dafür sehen die Kundenberatenden den stärksten Kanal, denjenigen der Generalagenturen, als wichtigen Wachstumsfaktor. Gerade in der Vorsorge und KMU-Sparte sehen sich die Kundenberatenden als unentbehrlich, da die Produkte zu individuell und komplex sind. Von der Abwertung des Berufs ins Low-level-Segment wollte keiner der Interviewten etwas wissen, sie sehen eher die gegenteilige Tendenz:

„Als ich angefangen habe, waren die Vorurteile noch stärker. Ich glaube unser Job hat mehr Anerkennung in den letzten Jahren erhalten. (...) Ich denke nicht, dass unser Job auf dem Abstellgleis steht.“ Interview 10: 00:31:07-2

„Der Job der Kundenberatenden hat schon in den letzten Jahren eher eine Aufwertung erlebt würde ich behaupten.“ Interview 4: 00:45:03-2

Nach der Finanz- und Bankenkrise seien sogar viele BankerInnen ins Versicherungsberatungsgeschäft eingestiegen, wie die Kundenberatenden zu Protokoll gaben. Das wäre früher undenkbar gewesen. Dies werten die Befragten als Zeichen, dass ihrem Beruf eher eine Aufwertung als eine Abwertung bevorsteht. Die Kundenberatenden haben berichtet, dass sie heute viel mehr Innendienst- beziehungsweise administrative Tätigkeiten erledigen müssen. Dies kann gemäss Sassen als eine Abwertung des Berufs

gesehen werden. Die befragten InterviewpartnerInnen stören sich zwar daran, immer mehr administrative Tätigkeiten übernehmen zu müssen, allerdings sieht keine/-r der Befragten das Abarbeiten der Offerten als Statusabwertung, sondern eher als zusätzliche Aufgaben die moderne Kundenberatende übernehmen müssen.

Zu diesem Diskurs kann zusammenfassend gesagt werden, dass die Kundenberatenden keine Abwertung ihres Berufs sehen. Eher das Gegenteil ist der Fall. Einzig mit dem Gedanken, dass möglicherweise weniger Kundenberatende in Zukunft benötigt werden, können sich einige der Kundenberatenden abfinden. Zwei der Befragten würden das sogar begrüßen, da sowohl die Qualität der Beratungen als auch die Grösse des Portefeuilles zunehmen würden. In der Zukunft sehen die Kundenberatenden aber weiterhin neue und zusätzliche Aufgaben auf sich zukommen und eine Spezialisierung auf beratungsintensive Produkte könnten sich viele der Beratenden vorstellen.

5 Diskussion

Im folgenden Kapitel werden die Untersuchungsergebnisse, welche in Kapitel vier ausgearbeitet wurden, erneut aufgegriffen und diskutiert. Ein besonderer Fokus liegt auf der Beantwortung der Forschungsfrage, welche wie folgt lautet: „*Wie nehmen Kundenberatende in der Versicherungsbranche die Veränderungen im Berateralltag wahr?*“ Um diese Forschungsfrage zu beantworten, wurden folgende Fragekomplexe geschaffen, die in diesem Kapitel ebenfalls erläutert werden:

Wo sehen die Befragten die Ursachen dieser Veränderungen im Berateralltag?

Inwiefern beeinflussen Direct Versicherungen das Beratungsgeschäft?

In welchem Masse hängt die Bedeutung der Beziehung zwischen KundInnen und BeraterInnen aus Sicht der Beratenden vom angebotenen Versicherungsprodukt ab?

Inwieweit erwarten die Kundenberatenden eine Statusveränderung ihres Berufs?

Nebst der Beantwortung der Forschungsfrage und dem Zusammenführen von Theorie und Empirie werden am Schluss dieses Kapitels die Grenzen der eigenen Arbeit aufgezeigt und ein Ausblick auf offene Forschungsfragen gegeben. Die herausgearbeiteten und mit Zitaten dargestellten Aussagemuster der verschiedenen Themenbereiche sind vielfältig und zum Teil widersprüchlich. Trotzdem haben sich über alle geführten Interviews vier zentrale Themenfelder herauskristallisiert. Das sind die Aussagen zu der Schwierigkeit des Berufs, zu den technologischen Entwicklungen, zum Vertrauen, sowie zum Status des Berufs.

Diese Arbeit hat gezeigt, dass es Veränderungen im Berateralltag gibt. Sie existieren nicht nur in der Theorie, sondern werden auch von den Kundenberatenden wahrgenommen. Der Beruf der Kundenberatenden scheint schwieriger geworden zu sein. Der Konkurrenzkampf, die Komplexität der Produkte und die Geschwindigkeit der Abwicklung von Geschäften sind nur einige der Faktoren, die den Beruf aus Sicht der Befragten merklich beeinflusst haben. Während die Kundenberatenden früher Kundenverstehende waren, müssen sie heute zusätzlich AnalystInnen, AkquisiteurInnen, Beinahe-JuristInnen und IT-SpezialistInnen sein (Lussy 2016: o.S.). Die befragten Aussendienstmitarbeitenden haben in den Interviews auch die Tatsache geschildert, dass es für sie wichtig ist, über die Konkurrenz sehr gut informiert

zu sein und dass die Kundenberatenden heutzutage eine bessere Ausbildung benötigen, als dies früher der Fall war. Dazu gehört aus Sicht der Kundenberatenden auch, Fortbildungen zu besuchen, um auf dem Laufenden zu bleiben. Dieselbe Thematik behandeln auch Schwabe und Morigato (2008: 60ff.) in ihrem Werk. Die beiden betonen, dass für eine hohe Servicequalität gut ausgebildete Kundenberatende essentiell sind. Neben den fachlichen Fähigkeiten sind aber auch menschliche und zwischenmenschliche Fähigkeiten gefragt. Das sehen die befragten Kundenberatenden ähnlich wie Pfäffli (2008), der neben Grundfähigkeiten wie Problemlösungskompetenz, Branchenwissen, Integrität und Authentizität auch Fähigkeiten wie Zuhören, Sichzurücknehmen oder Einfühlvermögen als essentiell ansieht. Nicht nur auf Seiten der Kundenberatenden hat sich einiges verändert, auch kundenseitig gab es Veränderungen. Wie bereits Scherer und Ackermann (2005: 4) argumentiert haben, hat die Preissensibilität bei den KundInnen zugenommen. Die Autoren haben eine vermehrte Nachfrage nach standardisierten und günstigen Produkten und dadurch eine abnehmende Kundenloyalität erwartet. Die Direct Versicherungen und die Anonymität in den Städten bestätigen die Annahmen der beiden Autoren, wie auch die Aussagen der Kundenberatenden in den Interviews. Des Weiteren hat der in Kapitel 2.3 erwähnte Stellenabbau des Innendienstes auf den Generalagenturen den Beruf stark geprägt. Dadurch müssen die Kundenberatenden zahlreiche neue, vor allem administrative Aufgaben bewältigen und nicht jeder oder jede Kundenberatende bringt die Voraussetzungen dafür mit, was eindeutig aus den Interviews ersichtlich wird.

Wie in diesem und in Kapitel 1.1 beschrieben, halfen verschiedene Fragekomplexe dabei, sich der Beantwortung der Forschungsfrage zu nähern. Dazu gehört die Frage, wo die Interviewten die Ursachen für die Veränderungen in ihrem Alltag sehen. Für die befragten Kundenberatenden war die Migration mit ein Faktor, der zu Veränderungen in ihrem Alltag geführt hat. Durch die fortwährende Immigration kommen immer mehr und immer neue Kulturen in die Schweiz, welche ihre eigenen Ansichten und Bedürfnisse mitbringen, wie Düvell (2006) in seinem Werk aufzeigt. Dies widerspiegelt sich ebenfalls in den Aussagen der interviewten Personen, die auf das Beispiel der Deutschen in der Schweiz hingewiesen haben. Demnach besitzen die Deutschen eine andere Mentalität und sind preisaffiner als die Schweizerinnen und Schweizer. Auf diese neuen Bedürfnisse, müssen sich die Gesellschaften und die Beratenden einstellen, wenn sie weiterhin erfolgreich sein wollen. Auch sprachlich stellt die Migration eine Herausforderung für die Kundenberatenden dar, wie die Interviewten bezeugen. So benötigen Personen, die keine Schweizer Landessprache sprechen, oftmals eine intensivere Beratung und können nicht von den neuen digitalen Kanälen profitieren. Um

die KundInnen in fremden Sprachen beraten zu können, müssen natürlich die entsprechenden Kundenberatenden vorhanden sein.

Ein zentraler Treiber für den Wandel in der Versicherungsbranche, den sowohl die Kundenberatenden wie auch die Literatur (zum Beispiel Schweri et al. (2015)) erwähnen, ist der technologische Fortschritt. Durch den Fortschritt wurden neue Vertriebs- und Kommunikationskanäle zwischen Unternehmen und KundInnen geschaffen (Scherer und Schmeiser 2010: 31ff.). Der technologische Fortschritt hat auch dazu geführt, dass sich die Strategie des Unternehmens entscheidend verändert hat. Daraus ist die neue Digitalstrategie der Allianz Suisse mit dem neuen Webauftritt und dem Multi-Kanal-Ansatz entstanden. Ebenso wurde das Entstehen der Direct Versicherungen erst durch den technologischen Fortschritt ermöglicht. Die Entstehung des Multi-Kanal-Angebotes und das Aufkommen der Direct Versicherungen haben für das Beratungsgeschäft viele Veränderungen bewirkt und haben dazu beigetragen, dass der Beruf der Kundenberatenden an Komplexität gewonnen hat. Viele Kundinnen und Kunden gehen nicht mehr den klassischen Weg über die Kundenberatenden, sondern informieren sich vorher im Internet oder lassen sich verschiedene Offerten von verschiedenen Gesellschaften zuschicken, wie die Beratenden bestätigten. Somit sind die KundInnen oftmals besser informiert. Diesen Trend haben schon Scherer und Schmeiser (2010) in ihrer Arbeit festgestellt. Der Multi-Kanal-Ansatz, den Emrich (2008) als prägend für die Branche beschrieben hat, sehen auch die befragten Aussendienstmitarbeitenden als wichtigen Treiber der Veränderungen. Allerdings hat die Technologie auch viele positive Neuerungen für die Kundenberatenden mit sich gebracht. So kann heute beispielsweise durch E-Mails der Kontakt mit den KundInnen schneller abgewickelt werden, als via Post. Bei Kundenbesuchen kann mit Navigationsgeräten, im Vergleich zur Orientierung via Strassenkarten, sehr viel Zeit gespart werden. Ebenso schilderten die Befragten, dass Offerten von den Aussendienstmitarbeitenden direkt verarbeitet werden und Versicherungsnachweise den Strassenverkehrsämtern elektronisch übermittelt werden können. Die Technologie hilft den Kundenberatenden, die alten und die neuen Aufgaben in kürzerer Zeit und mit höherer Effizienz zu bearbeiten. Dieses Potential der Zeitersparnis sahen bereits Bauer et al. (2002: 339). Die neue Digitalstrategie der Allianz Suisse hat bewirkt, dass Kundinnen und Kunden, die sich über die Versicherungsmöglichkeiten im Internet informieren möchten, vor Ende eines Abschlusses die Kontaktdaten und ein Bild der Kundenberatenden gezeigt bekommen. Dadurch ergibt sich die Möglichkeit, die KundInnen näher an den Aussendienstkanal heranzuführen und einem oder einer Kundenberatenden zuzuteilen. Einer der Fragekomplexe der bei der Beantwortung der Forschungsfrage helfen soll lautet: „Inwiefern beeinflussen Direct Versicherungen das Beratungsgeschäft?“ Wie sich gezeigt hat,

lösen die Direct Versicherungen die Sachversicherungen zwar nicht ab, da nur vier bis fünf Prozent der KundInnen effektiv eine Versicherung über den Direct Kanal abschliessen, allerdings konkurrenzieren die Direct Versicherungen vor allem die Sachversicherungen. Die Kundenberatenden und auch Medienberichte der Allianz haben dargelegt, dass zwar nur diese vier bis fünf Prozent der KundInnen eine Direct Versicherung abschliessen, allerdings nutzen mehr als die Hälfte der VersicherungsnehmerInnen die Möglichkeit, durch Direct Versicherungen erste Vergleichswerte zu erhalten. Somit haben die Direct Versicherungen zu einer erhöhten Transparenz in der Versicherungsbranche beigetragen. Wie Ritter (2003: 198ff.) sehen die Kundenberatenden die Direct Versicherungen als Ergänzung zu den herkömmlichen Versicherungen und diese sind im Zuge der Multi-Kanal-Strategie gefordert, da so die Bedürfnisse der KundInnen nach mehreren Kanälen befriedigt werden, wie dies auch Zerres und Reich (2010: 165ff.) dargestellt haben. Die Ergebnisse aus Kapitel vier belegen einen interessanten Onlinediskurs. So sehen die Kundenberatenden sowohl die Direct Versicherungen, als auch die neue Digitalstrategie der Allianz Suisse als Konkurrenz an, erkennen aber auch die Möglichkeiten, die sich daraus ergeben. Viele der Befragten denken demnach, dass die Onlinekanäle dazu führen können, KundInnen wieder näher an die Beratenden zu führen.

Der dritte grosse Themenbereich, der sich herauskristallisiert hat, ist das Vertrauen in den Beziehungen zu den KundInnen. Dabei spielt auch die Frage, inwiefern die Beziehung zwischen KundInnen und BeraterInnen vom Versicherungsprodukt abhängt eine Rolle. Wie sich herausgestellt hat, existiert ein grosser Unterschied zwischen Sach- und Personenversicherungen, wobei die zweitgenannten wesentlich komplexer und beratungsintensiver sind. Die einfacheren Sachprodukte werden bereits online angeboten und abgeschlossen und deswegen auch stärker durch die Onlinekanäle konkurrenziert (Scherer und Schmeiser 2010: 31ff). Als affine Gruppe beschrieben die Kundenberatenden die jüngere Generation, die bereits mit dem Internet und Smartphones aufgewachsen ist. Da die Beziehungen auch von der Anzahl an Kontakten mit den KundInnen beeinflusst werden können, wurde auch dieses Kriterium von den Kundenberatenden angesprochen. Dabei haben sich zwei Lager gebildet. Die einen sehen die Beziehung bei den Personenversicherungen als enger an, aufgrund der Preisgabe sensibler Daten den Beratenden gegenüber. Es braucht für eine Personenversicherung eine ausführliche Beratung, um jeder Kundin und jedem Kunden ein individuell auf sie oder ihn zugeschnittenes Produkt zu liefern. Die andere Gruppe der Befragten sieht nach der anfänglich intensiven Beratung bei den Personenversicherungen keine weitere Beratung mehr als nötig an, da die Personenversicherungsverträge sehr lange laufen. Im Gegensatz dazu sehen diese Befragten

häufigere Kontakte bei den Sachversicherungen, da es öfter vorkommt, dass die KundInnen beispielsweise das Auto wechseln oder umziehen, was zu neuen Terminen mit den KundInnen führen kann. Es zeigt sich, dass durch das Angebot der Sachversicherungen im Online-Bereich, die Kundenberatenden vor allem im beratungsintensiven Personenversicherungsbereich eine Zukunft haben, wie dies auch Scherer und Ackermann (2005: 29ff.) bereits festgestellt haben. Daher sind Beratungsqualität und Kundenvertrauen zu noch bedeutenderen Erfolgsfaktoren des personalen Vertriebs herangereift (Scherer und Schmeiser 2010: 29). In diesem Punkt sind sich alle befragten Aussendienstmitarbeitenden einig. Unabhängig von der Art der Versicherung ist das Vertrauensverhältnis zu den KundInnen von grosser Bedeutung für die Unternehmen, um die KundInnen langfristig an die Gesellschaft zu binden (Chen und Quester 2015: 14ff.). Auch Bauer et al (1998: 120) sehen das Vertrauen als erfolgsentscheidenden Faktor an. Wie Reichheld und Sasser (1990: o.S.) sowie Kühn und Fasnacht (2002: 37ff.) gezeigt haben, sind die langfristig gebundenen KundInnen diejenigen, die für ein Unternehmen am rentabelsten sind. Für die Bindung zwischen KundInnen und BeraterInnen sehen die befragten Aussendienstmitarbeitenden vor allem die Anzahl Policen der VersicherungsnehmerInnen als relevant an. Im Gegensatz zu EinpolicenkundInnen ist es bei MehrpolicenkundInnen eher selten, dass diese plötzlich die Gesellschaft wechseln. Die grössere Anzahl Policen und die damit einhergehende höhere Frequenz der Termine führt zu einem engeren Verhältnis zwischen Beratenden und KundInnen. Für die Beziehungen zwischen KundInnen und BeraterInnen sehen die Kundenberatenden nebst dem Unterschied zwischen Ein- und MehrpolicenkundInnen vor allem die geographische Lage als entscheidend an. Sowohl die befragten Aussendienstmitarbeitenden auf dem Land, als auch diejenigen die in der Stadt arbeiten, bemerkten einen Unterschied zwischen Personen die auf dem Land leben und Personen die in der Stadt wohnhaft sind. So betrachten sie die Beziehungen zu KundInnen auf dem Land als stabiler und langlebiger. Die Begründung dazu sehen sie unter anderem darin, dass in der Stadt viele Personen leben, die nur kurzzeitig in der Schweiz verweilen - beispielsweise durch den Job bedingt - und die nur eine schwache bis gar keine Bindung zu ihren Kundenberatenden entwickeln. Dass eine Kluft zwischen Stadt und Land existiert wurde in vielen Studien belegt, beispielsweise durch Jäckel et al. (2005). Jäckel et al (2005: 14) sehen im Internet eine Möglichkeit den sogenannten „rural penalty“, also die Nachteile der ländlichen Regionen, auszugleichen. Auch bei Sassen (2005) werden die Städte als dynamische, finanzielle Zentren dargestellt die sich stark von den ländlichen Regionen unterscheiden. Die Sicht der Kundenberatenden scheint also mit derjenigen der Literatur übereinzustimmen. In den Interviews mit den Kundenberatenden ist allerdings auch klar geworden, dass zwar alle

Befragten den BestandeskundInnen eine hohe Priorität zuweisen, es aber dennoch ein Anreizproblem in der Branche gibt. Die höheren Provisionen für NeukundInnen führen gemäss den Aussendienstmitarbeitenden dazu, dass die Betreuung und Beratung darunter leiden.

Der vierte und letzte Themenbereich befasst sich damit, inwieweit die Kundenberatenden eine Statusveränderung ihres Berufs erwarten und in welchem Masse diese mit der „hourglass labour market“ Theorie von Sassen vergleichbar ist. Die Theorie sieht eine grössere Kluft zwischen High- und Low-level-Jobs (Sassen 2005: 34ff.), was entweder zu einem Ausdünnen des Jobs der Kundenberatenden oder zu einer Verschiebung, weg vom Mid-Level Job, führen kann. Zwar können sich einige Beratende vorstellen, dass es in Zukunft weniger Kundenberatende brauchen wird, was unter Umständen auch zu einer Verbesserung der Situation für die verbleibenden Kundenberatenden führen kann. Allerdings erwarten die befragten Kundenberatenden keine Abwertung ihres Berufs. Im Gegenteil. Sie glauben, dass der Beruf eher eine Aufwertung erfährt. Als Grund dafür sehen sie einerseits, dass die beratungsintensiven Produkte nicht ohne Kundenberatende auskommen. Andererseits führt der erschwerte Beruf der Kundenberatenden dazu, dass nur noch die besten Kundenberatenden im Geschäft bleiben können. Das sehen auch die KundInnen und schätzen die verbliebenen Kundenberatenden höher ein. Nicht zuletzt hatte auch die Finanz- und Bankenkrise einen Einfluss auf die Wahrnehmung des Berufs der Kundenberatenden in der Versicherungsbranche. So hat dieser Beruf durch den schlechteren Ruf der Bankenbranche eine Aufwertung erlebt. Dies hatte nach Ansicht einiger Befragten zur Folge, dass Kundenberatende der Bankenbranche in die Versicherungsbranche gewechselt haben, was früher undenkbar gewesen wäre. Die Strategien der Allianz Suisse, mit dem Ziel zu wachsen und der neuen Digitalstrategie führen wie in Kapitel 2.3 erwähnt zusätzlich dazu, dass dem Beruf der Kundenberatenden mehr Bedeutung zukommt. Um zu wachsen werden auch mehr qualifizierte Mitarbeitende benötigt und im neuen Onlineauftritt erhalten die Kundenberatenden wie beschrieben, eine gute Möglichkeit sich zu präsentieren.

Abschliessend bleibt zu sagen, dass die Veränderungen von allen InterviewpartnerInnen wahrgenommen werden. Mit Blick auf die Forschungsfrage, wie Kundenberatende den Wandel in der Versicherungsbranche wahrnehmen, kann gesagt werden, dass die befragten Aussendienstmitarbeitenden die Veränderungen sehr vielfältig wahrnehmen. Gerade im Zusammenhang mit dem Job werden von den Kundenberatenden vor allem die gestiegene Komplexität der Arbeit und der wachsende Konkurrenzkampf thematisiert. Die Beziehung zu den KundInnen sei gemäss den Befragten mehr oder weniger gleich geblieben. Die KundInnen sind allerdings kritischer, preisaffiner und erwarten immer schnellere Dienstleistungen von Seiten der Unternehmen. Um die Kundenbindung zu verbessern wird vermehrt auf Softskills

gesetzt, was aber immer mehr Fähigkeiten der Kundenberatenden voraussetzt. Diese Fähigkeiten werden, wie sich herausgestellt hat, zukünftig vor allem in beratungsintensiven Bereichen benötigt werden, wohingegen im Sachversicherungsbereich die Technologie die Kundenberatenden in gewissen Masse ablösen kann. Betrachtet man diesen Wandel vom Standpunkt von Saskia Sassen, entsteht innerhalb des Berufs der Kundenberatenden eine Spaltung. So wird der Teil des Berufs, der sich mit beratungsintensiven Dienstleistungen auseinandersetzt aufgewertet, wohingegen der Sachversicherungsbereich abgewertet wird und damit innerhalb des Berufs eine Sanduhrform entsteht.

Die Kundenberatenden sehen sich in Zukunft als mehr als nur in einer Versicherungsberatungsfunktion. Sie wollen den Kundinnen und Kunden eine Rundumberatung bieten, was schon mehr in Richtung Lebensberatung geht. Dabei versuchen die Beratenden, Termine bei KundInnen für ein bestimmtes Produkt zu nutzen, um auch andere Themen und Produkte anzusprechen. Dieselbe Thematik beschreibt Moneta (2014: 3). Die wirkliche Herausforderung sieht sie in der Kundenzentriertheit und darin die Fähigkeit zu entwickeln, die Bedürfnisse der KundInnen zu verstehen und hochwertig personalisierte Lösungen anzubieten. Dies harmoniert mit der Strategie der Allianz Suisse, eine hohe Zufriedenheit der KundInnen zu erreichen und zum Hauptversicherer der KundInnen zu werden.

5.1 Ausblick

Das Thema Kundenberatung ist ein höchst aktuelles und wird auch in Zukunft weiterhin von Bedeutung sein. In der Schweiz zeigt sich ein Trend für die Kundenberatenden in Richtung beratungsintensiver Produkte. Vor allem in den Bereichen KMU und Vorsorge werden die Kundenberatenden hervorstechen können. Gemäss Gase und Caillet (2013: 4ff.) werden die Versicherungskonzerne in den nächsten Jahren vor allem in die digitalen Vertriebskanäle investieren, die Entwicklung in diesem Bereich wird weiter vorangetrieben.

Diese Arbeit ist insofern eingeschränkt, als dass nur Kundenberatende die bei der Allianz Suisse angestellt sind, befragt wurden. Interessant wäre es, Kundenberatende anderer Gesellschaften ebenfalls zum Thema Wandel in der Versicherungsbranche zu interviewen. Ebenso wird die Kundenseite nur kurz thematisiert, obwohl die Kundinnen und Kunden einen massgeblichen Einfluss auf das Geschäft der Kundenberatenden ausüben. Des Weiteren könnten auch unabhängige Expertenmeinungen von Fachpersonen in der Finanzbranche miteinbezogen werden, um einen breiteren Blickwinkel zu erhalten.

Im Verlauf des Forschungsprozesses haben sich neue Fragen offenbart, welche im Rahmen dieser Arbeit nicht mehr behandelt werden konnten. An dieser Stelle werden einige Themenfelder aufgeführt, die möglicherweise für die weitere Debatte der Kundenberatung von Interesse wären.

So hat sich bei der Literaturrecherche gezeigt, dass die Situation nicht in allen Ländern gleich wie in der Schweiz ist. Hierzulande finden nur vier bis fünf Prozent der Versicherungsabschlüsse via Direct Versicherungen statt, in anderen Ländern könnten das wesentlich grössere Zahlen sein. Des Weiteren könnte durch das Miteinbeziehen von anderen Märkten untersucht werden, inwiefern die Mentalität, einen Einfluss auf diese Veränderungen ausübt. In dieser Arbeit wurden die unterschiedlichen Mentalitäten der MigrantInnen, die in die Schweiz kommen, als Faktor für den Wandel angesehen. Um die Auswirkungen dieser neuen Mentalitäten zu untersuchen wäre es interessant, andere (europäische) Märkte zum Vergleich hinzuzuziehen. Der Einbezug dieser zusätzlichen Aspekte könnte dabei helfen, die zukünftigen Veränderungen im Beratungsgeschäft weiter zu ergründen.

6 Anhang 1: Interviewleitfaden

Leitfrage	Stichworte	Vertiefungsfragen
Beschreiben Sie bitte, wie ein normaler Arbeitsalltag bei Ihnen aussieht.	Aufgaben	Was sind Ihre Aufgaben?
Welches sind ihrer Ansicht nach die grössten Herausforderungen in ihrem Beruf?	Herausforderungen	Auf welche Schwierigkeiten treffen Sie im ihrem Alltag? Auf welche Schwierigkeiten treffen Sie im Umgang mit Ihren Kundinnen und Kunden?
Wie stellen Sie eine Beziehung zu den Kundinnen und Kunden her?	Beziehung KundInnen- BeraterInnen	Wie pflegen Sie diese Beziehung? Was macht aus Ihrer Sicht eine/-n gute/-n Kundenberater/-in aus? (Eigenschaften) Bei welchen KundInnen fällt es Ihnen besonders leicht, eine Beziehung herzustellen? Inwiefern hängt die Bedeutung der Beziehung ihrer Ansicht nach vom Versicherungsprodukt ab, das Sie verkaufen? (Leben-Nichtleben) Inwiefern spielt das Geschlecht für die Beziehungsarbeit eine Rolle? Inwiefern ist Nationalität von Beratenden und Kundschaft relevant? Inwiefern ist es relevant, wie gross die räumliche Distanz zwischen Beratenden und Kundschaft ist? Was für Unterschiede gibt es zwischen Stadt und Land? Welche anderen Eigenschaften, sind für die Herstellung einer Kundenbeziehung relevant? Welche Bedeutung hat ihrer Ansicht nach ein BeraterInnenwechsel, beispielsweise wegen Umzug oder Pensionierung?

Anhang 1: Interviewleitfaden

<p>Wie hat sich die Beziehung zwischen KundInnen und BeraterInnen verändert seit Sie in diesem Beruf arbeiten?</p>	<p>Wandel Technologie</p>	<p>Was hat sich sonst noch verändert? Wie beurteilen Sie diese Veränderungen? Wo sehen Sie die Ursachen dieser Veränderungen? Inwiefern haben die neuen Kommunikationstechnologien, wie das Internet, zu Veränderungen geführt?</p>
<p>In welcher Hinsicht hat sich der Beruf der Kundenberatenden als Ganzes verändert?</p>	<p>Wandel Skills</p>	<p>Welche Eigenschaften muss eine Kundenberaterin oder ein Kundenberater heute im Gegensatz zu früher mitbringen? Inwiefern arbeiten heute andere Leute als Kundenberatende als früher? Wie hat sich der Status des Kundenberaters oder der Kundenberaterin als Beruf verändert? (Sassen)</p>
<p>Inwiefern beeinflussen die Direct Versicherungen ihren Beruf?</p>	<p>Direct</p>	<p>Warum funktionieren Direct Versicherungen auch ohne Kundenberatende? Wo liegen ihrer Ansicht nach die Vorteile einer Direct Versicherung?</p>
<p>Inwiefern denken Sie wird sich der Beruf des Kundenberatenden in Zukunft verändern? (abrutschen zum Low-Level-Job, Neudefinition)</p>	<p>Zukunft</p>	<p>Wie sehen Sie die Entwicklung im Direct Bereich? In wie weit teilen Sie die Befürchtung, dass die Kundenberatenden zukünftig zu simplen Call-Center-Mitarbeitenden abgewertet werden? In wie weit erwarten Sie in Zukunft eine Aufwertung Ihres Berufs? Wo sehen Sie generell die Chancen ihres Berufs? (Leben?) Wie sehen Sie ihre berufliche Zukunft?</p>
<p>Ich habe alle meine Fragen gestellt. Gibt es noch etwas, was wir noch nicht angesprochen haben oder was Sie noch hinzufügen möchten? Falls nicht bedanke ich mich für das spannende Gespräch.</p>		

7 Anhang 2: Kodierungsschema

Übergeordnete Gruppen	Deskriptive Codes
Allianztalk	Allianz
	Änderungsvorschläge
	Herausforderungen
	Eigenschaften Kundenberatende
Beziehung	Produktabhängigkeit
	Distanz
	Stadt-Land
	Pflege
	Geschlecht
	Nationalität
	KundenberaterInnenwechsel
Wandel	Keine Veränderung
	Technik
	Wandel Beziehung
	Wandel Beruf
Direct	Aktueller Stand
	Einfluss
	Entwicklung
	Multioffer
Zukunft	Chancen
	Sassen
	Beispiele

8 Anhang 3: Persönliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst und die den verwendeten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Fabian von Mühlener

Hägglingen, Juni 2016

9 Literaturverzeichnis

Akçura, M. T., Avci, S. B. (2014): How to make global cities: Information communication technologies and macro-level variables. In: Technological Forecasting and Social Change. Volume 89, November 2014. 68-79.

Allianz Suisse a (2016): Allianz Suisse geht digital neue Wege. <https://www.allianz.ch/de/news/2015/Allianz-Suisse-geht-digital-neue-Wege/> (Zugriff: 22.05.2016).

Allianz Suisse b (2016): Elvia als neue Onlinemarke gestartet. <https://www.allianz.ch/de/news/2016/elvia/> (Zugriff: 22.05.2016).

Allianz Suisse c (2016): Jahresergebnis 2015: Allianz Suisse mit guter Performance. <https://www.allianz.ch/de/news/2016/jahresergebnis-2015/> (Zugriff: 22.05.2016).

Allianz Suisse d (2016): Allianz Suisse erweitert Onlineangebot. <https://www.allianz.ch/de/news/2016/erweiterung-onlineangebot/> (Zugriff: 22.05.2016).

Bauer, H., Grether, M., Leach, M. (1998): Kundenbeziehungen über das Internet. In: Der Markt 1998/3+4. Volume 37, Nr. 146/147. 119-128.

Bauer, H., Sauer, N., Brugger, N. (2002): Die Akzeptanz von Versicherungsdienstleistungen im Internet. In: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswirtschaft Volume 91, Issue 3. 329-363.

Belina, B., Dzudzek, I. (2009): Diskursanalyse als Gesellschaftsanalyse - Ideologiekritik und Kritische Diskursanalyse. In: Glasze, G., Mattisek, A. (Hrsg) Handbuch Diskurs und Raum. 129-152.

BFS Bundesamt für Statistik (2014): Panorama: Arbeit und Erwerb. <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/03/01/pan.html> (Zugriff 30.03.2016).

BFS Bundesamt für Statistik (2016): Arbeit und Erwerb. BFS, Neuenburg.

Boege, C. (2015): Zukunftsstrategien für den stationären Handel. Trade Marketing für Retailer. Disserta Verlag, Hamburg.

Brunner, C. (2013): Beratung als Mehrwert in der Vermögensverwaltung. In: NZZ vom 26.06.2013. <http://www.nzz.ch/beratung-als-mehrwert-in-der-vermoegensverwaltung-1.18105336> (Zugriff: 02.05.2016).

Carabine, J. (2001): Unmarried Motherhood 1830-1990: A Genealogical Analysis. In: Wetherell, M., Taylor, S., Yates, S. J. (Hrsg.) Discourse as Data. A Guide for Analysis. Sage, London. 267-310.

Castells, M. (2000): The Rise of the Network Society. The Information Age: Economy Society and Culture. Volume I, Blackwell, Oxford.

Cowall, S., O'Connell, D.C (2007): Zur Transkription von Gesprächen. In: Flick, U., von Kardoff, E., Steinke, I. (Hrsg.) Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbeck bei Hamburg. 437-447.

Dennler, M., Moser, S. (2015): Allianz Suisse Finanzbericht 2014. Allianz, Wallisellen.

Düvell, F. (2006): Europäische und internationale Migration. Einführung in historische, soziologische und politische Analysen. LIT, Hamburg.

Emrich, C. (2008): Multichannel-Management. Ein strategisches Unternehmensführungskonzept. In: Zerres, M.P., Reich, M. (Hrsg.) Handbuch Versicherungsmarketing, Springer, Heidelberg. 161-182.

Foucault, M. (1981): Archäologie des Wissens. Suhrkamp, Frankfurt a. M.

Furrer, H. (2016): Kundenberatung statt Billettautomaten: AAR Billett-Verkaufsstelle wiedereröffnet. In: Aargauer Zeitung vom 02.03.2016. <http://www.aargauerzeitung.ch/aargau/aarau/kundenberatung-statt-billettautomaten-aar-billet-verkaufsstelle-wiedereroeffnet-130102111> (Zugriff 02.05.2016).

Gase, J.-F., Cailler, R. (2013): Insurers commit to digital transformation as a lever of high performance. Accenture, Zürich.

Helfferrich, C. (2009): Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Jäckel, M., Lenz, T., Zillien, N. (2005): Stadt-Land-Unterschiede der Internetnutzung – eine empirische Untersuchung der regionalen digitalen Spaltung. Universität Trier, Trier.

Jacobs, K. (2015): Job quality in an hourglass labour market. In HR Magazine vom 16.02.2016. <http://www.hrmagazine.co.uk/article-details/job-quality-in-an-hourglass-labour-market> (Zugriff 06.03.2016).

Jäger, M., Jäger, S. (2007): Deutungskämpfe. Theorie und Praxis Kritischer Diskursanalyse. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

- Jobchannel AG:** Definition Kundenberater. <http://kundenberater-jobs.ch/definition> (Zugriff: 10.05.2016).
- Jordan, T. J. (2007):** Globalisierung und Finanzmärkte: Herausforderungen und Chancen. Zürich: Vortrag an der ETH Zürich.
- Karakayali, J. (2010):** Transnational haushalten: Biografische Interviews mit care workers aus Osteuropa. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Keil, M. (2015):** Kundenbeziehungen in der neuen Lebenswelt mit Social Media und Smartphone. Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Keller, R. (2011):** Diskursforschung. Eine Einführung für SozialwissenschaftlerInnen. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Kourtit, K., Macharis, C., Nijkamp, P. (2014):** A multi-actor multi-criteria analysis of the performance of global cities. In: Applied Geography, Volume 49, May 2014. 24-36.
- Kühn, R., Fasnacht, R. (2002):** Dienstleistungsmarketing: Planung und Gestaltung der Kundenbeziehung. Verlag SKV, Zürich.
- Limbeck, M. (2016):** Kommunikation als Erfolgsfaktor im Bankbetrieb. In: Hellenkamp, D., Fürderer, K. (Hrsg.) Handbuch Bankvertrieb. Theorie und Praxis im Zukunftsdialog. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Lingg, R. (2013):** Erfolgsfaktoren der Konfiguration von Mehrkanalsystemen unter Berücksichtigung des ROPO-Effekts. St. Gallen: Masterarbeit an der Universität St. Gallen.
- Lussy, M. (2016):** Der Kundenberater ist tot, lang lebe der Kundenberater. <http://www.finews.ch/news/finanzplatz/23039-finews-first-marc-lussy-roboadvisor-trusted-advisor-digitalisierung-uber> (Zugriff 02.06.2016).
- Mah, J. S. (2012):** Globalization, decentralization and income inequality: The case of China. In: Economic Modelling, March 2013, Volume 31. 653-658.
- Mayring, P. (2016):** Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zu qualitativem Denken. Beltz Verlag, Weinheim.
- Moneta, A. (2014):** The digital Insurer. The Customer-centric Insurer in the Digital Era. Accenture, Zürich.
- Pfäffli, P. (2008):** Wie ein Berater seine Kunden sieht. In: Handelszeitung, 20.-26. August 2008, Zürich. 55.

Reichheld, F. F., Sasser, E. W. (1990): Zero Defections: Quality Comes to Services. Harvard Business Review, September- October 1990 Issue. <https://hbr.org/1990/09/zero-defections-quality-comes-to-services> (Zugriff: 09.06.2016).

Ritter, U. (2003): Multi-Channel-Management als Differenziator am Markt. In: Helmke, S., Uebel, M.F., Dangelmaier, W. (Hrsg.) Effektives Customer Relationship Management. Instrumente-Einführungskonzepte-Organisation. Gabler, Wiesbaden.

Sassen, S. (2005): The Global City: Introducing a Concept. In: Brown Journal of World Affairs, Winter-Spring 2005, Volume XI, Issue 2. 27-43.

Scherer, G., Ackermann, A. (2005): Assekuranz 2015 – Retailmärkte im Umbruch. Trends und Herausforderungen in der Versicherungswirtschaft. Accenture, Zürich.

Scherer, G., Schmeiser, H. (2010): Assekuranz 2015 – Eine Standortbestimmung. Neue Koordinaten im deutschsprachigen Versicherungsmarkt. Accenture, Zürich.

Schlieker, A. (2014): Chancen des digitalen Wandels. Accenture, Zürich.

Schubiger, G. (2015): Die persönliche Beratung bleibt zentral. In: NZZ vom 24.04.2015. <http://www.nzz.ch/wirtschaft/die-persoeliche-beratung-bleibt-zentral-1.18527234> (Zugriff 02.05.2016).

Schwabe, G., Mogenicato, R. (2008): Beratungsqualität in Banken. Was der Kunde erwartet. Was der Kunde erlebt. Zürich: Forschungsstudie im Auftrag der Fachstelle Informatik der Universität Zürich.

Schweizer Versicherungsverband SVV (2013): Die grössten Versicherer in Europa. <http://www.svv.ch/de/zahlen-und-fakten/die-groessten-versicherer-europa> (Zugriff: 09.05.2016).

Schweri Gisin, S., Greber, D., Frick, P., Erny, M. (2011): Die Schweizer Versicherungsbranche 2015. Entwicklungen und ihre Auswirkungen auf die Soll-Kompetenzen. Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Winterthur.

Schwiter, K. (2011): Lebensentwürfe. Junge Erwachsene im Spannungsfeld zwischen Individualität und Geschlechternormen. Campus Verlag, Frankfurt am Main.

Shen, S-C., Quester, P. G. (2015): The relative contribution of love and trust towards customer loyalty. In: Australasian Marketing Journal (AMJ). Volume 23, Issue 1. 13-18.

Sissons, P. (2011): The Hourglass and the Escalator. Labour market change and mobility. The work foundation (Hrsg.), London. <http://www.theworkfoundation.com/Reports/292/The-Hourglass-and-the-Escalator-Labour-Market-Change-and-mobility> (Zugriff: 09.06.2016).

Solofinanz (2006): Berufsbild des Versicherungsbrokers. <http://www.solofinanz.ch/broker/broker-berufsbild.htm> (Zugriff 09.05.2016).

Speck, K. (2015): Der Wettbewerb drückt auf die Preise. In: Handelszeitung vom 15.10.2015. 39.

Staatssekretariat für internationale Finanzfragen SIF (2016): FATCA-Abkommen. <https://www.sif.admin.ch/sif/de/home/themen/internationale-steuerpolitik/fatca-abkommen.html> (Zugriff: 29.05.2016).

Tzanis, S. (2012): Direct Insurance: The determinants of success. Dissertation an der Universität St. Gallen, St. Gallen.

Waite, G. (2010): Doing Foucauldian Discourse Analysis – Revealing Social Realities. In: Hay, I (Hrsg.) Qualitative research methods in human Geography. University Press, Oxford. 217-240.

Widmer, T. (2014): Bund gibt mehr für externe Beratung aus. In: Tagesanzeiger vom 05.10.2014. <http://www.tagesanzeiger.ch/schweiz/standard/Bund-gibt-mehr-fuer-externe-Beratung-aus/story/13285660> (Zugriff 02.05.2016).

Zeltner, J. (2005): Globalisierung und Integration als Antwort auf wachsende Herausforderungen im Wealth Management. In: Spreiter, M. (Hrsg.) Private Banking. Kundenbindung und Ertragssteigerung in der Praxis. Springer, Wiesbaden. 11-26.

Zerres, M. P., Reich, M. (2010): Handbuch Versicherungsmarketing. Springer, Heidelberg.