



Christian Führer/ Anke Köhler/ Jessica Naumann

# Das Image der Versicherungsbranche unter angehenden Akademikern – eine empirische Analyse

Reutlinger Diskussionsbeiträge zu Marketing & Management  
Reutlingen Working Papers on Marketing & Management

herausgegeben von Carsten Rennhak und Gerd Nufer

2007-06

# Das Image der Versicherungsbranche unter angehenden Akademikern – eine empirische Analyse

Prof. Dr. Christian Führer, Mannheim,  
Dipl.-Bw. Anke Köhler, München,  
und Dipl.-Bw. Jessica Naumann, Leonberg

*Der Versicherungswirtschaft wird in der Öffentlichkeit ein schlechtes Image nachgesagt. Die folgende Studie untersucht auf Basis einer empirischen Befragung speziell von angehenden Akademikern, wie es um das Image der Branche in dieser gesellschaftlich relevanten Personengruppe tatsächlich bestellt ist und leitet daraus Forderungen für eine proaktive Imagepolitik von Versicherungsunternehmen und der Versicherungswirtschaft als Ganzes ab.*

## 1. Einleitung

In den vergangenen Jahren hat sich Image mehr und mehr zu einem zentralen Begriff sowohl der Marketingtheorie als auch der betrieblichen Praxis entwickelt. Wurde Image anfangs noch synonym zu den verwandten Begriffen „Bekanntheitsgrad“ oder „Beliebtheitsgrad“ verwendet, hat sich mittlerweile in der Literatur ein sehr eigenständiges und wissenschaftlich fundiertes Verständnis von Image herauskristallisiert, das trotz aller Detailunterschiede Image zu einem maßgeblichen Erfolgsparameter der Unternehmensführung gemacht hat Trommsdorff [2004].

Gerade Finanzdienstleistungsunternehmen verstehen Image nicht mehr nur als schwer fassbare und rationalen Erwägungen nicht zugängliche abstrakte Größe, sondern als entscheidenden Einflussfaktor im Vorfeld von Kaufentscheidungen und als unerlässliches Instrument einer langfristigen Kundenbindung. Die charakteristischen Eigenschaften von Finanzdienstleistungen wie die Immaterialität des Leistungsergebnisses oder die Erklärungsbedürftigkeit der einzelnen Dienstleistungen lenken das Augenmerk der Verbraucher in besonderem Maße auf einfach verständliche und in der subjektiven Wahrnehmung nachvollziehbare Charakteristika von Produkten, Unternehmen und Branchen; dies schließt das Image mit ein. Nicht zuletzt erfordern die von Banken, Investmentgesellschaften und Versicherungen angebotenen Finanzdienstleistungen ein gegenseitiges Vertrauensverhältnis zwischen Anbieter und Nachfrager. Eine glaubwürdige und konsistente Imagepolitik kann daher wertvolle Beiträge zum langfristigen Unternehmenserfolg leisten.

Dennoch klafft nach Auffassung vieler Autoren speziell in der Versicherungswirtschaft noch immer eine große Lücke zwischen dem unternehmenspolitischen Anspruch der Unternehmen und dem von der Öffentlichkeit wahrgenommenen Bild, leiden Versicherungsunternehmen unter einem latent schlechten Image, das in Deutschland auf eine gewisse „Tradition“ Entwicklung zurückblicken kann. Es liegt in der Natur der Sache, dass Image in weiten Teilen nicht nur durch eigene Erfahrungen, sondern auch durch Gerüchte und gesellschaftlich implizit akzeptierte Vorurteile geprägt wird. Ebenso muss davon ausgegangen werden, dass einzelne Gruppen in der Gesellschaft gewollt oder ungewollt einen überproportional großen Einfluss auf die Imagebildung im Rest der Gesellschaft ausüben. Eine solche Gruppe sind angehende Akademiker, die zwar in der Regel noch keine größeren Kaufentscheidungen im Versicherungsbereich getroffen haben, in Zukunft aber spürbaren Einfluss auf Trends und Ent-

---

wicklungen in der Gesellschaft haben werden und damit auch das gesellschaftliche Gesamtbild von Versicherung mitprägen werden.

Die folgende empirische Untersuchung verfolgt mehrere Ziele. Nach einer theoretischen Einführung in das Thema soll zunächst das Image der Versicherungswirtschaft speziell unter angehenden Akademikern empirisch beschrieben werden. In einem zweiten Teil soll dann der Versuch einer Ursachenforschung unternommen werden, um Handlungsempfehlungen für Versicherungsunternehmen und die Branche als Ganzes abzuleiten. In diesem Zusammenhang wird insbesondere auch das Ansehen unterschiedlicher Absatzorgane der Branche näher beleuchtet, da diesen Absatzorganen gegenüber Kunden und Öffentlichkeit ein hohes Maß an Einfluss auf das Unternehmens- und Branchenimage zugeschrieben werden kann. Die Ergebnisse der Studie deuten darauf hin, dass eine glaubwürdige und langfristig ausgerichtete Imagepolitik durchaus in der Lage sein kann, das Image der Versicherungswirtschaft nachhaltig zu verbessern und Vorurteile gegenüber ihren Vertretern abzubauen.

## **2. Image als Begriff der modernen Betriebswirtschaftslehre**

In diesem Kapitel soll ein Überblick über den Imagebegriff in der betriebswirtschaftlichen Theorie gegeben werden, der im weiteren Verlauf als Grundlage für ein eigenständiges Imagemodell der Versicherungswirtschaft dienen soll. Hierfür wird insbesondere der Unterschied zwischen dem Soll-Image und dem Ist-Image eines Gegenstandes herausgearbeitet. Ziel der Kommunikationspolitik eines Unternehmens ist es, ein Ist-Image auf den Markt zu projizieren, das weitgehend einem intern kommunizierten, idealtypischen Soll-Image entspricht. Hauptinstrument der Unternehmensführung bei der Imagebildung ist die Schaffung einer Corporate Identity (auch „Unternehmenspersönlichkeit“, siehe etwa Herbst [2003]), die über ihre Bestandteile Corporate Design, Corporate Communication und Corporate Behavior implementiert und langfristig gepflegt wird. Speziell in Dienstleistungsunternehmen kommt einer solchen Imagepolitik als Teil der Kommunikationspolitik eine große Bedeutung zu, da Dienstleistungen aufgrund ihrer fehlenden Materialität, der erforderlichen Einbeziehung des externen Faktors und anderer Eigenschaften durch den Verbraucher anders erfahren und bewertet werden als Sachgüter (Meffert / Bruhn [2006]).

### **2.1 Definition des Imagebegriffs in der Literatur**

In der betriebswirtschaftlichen Fachliteratur findet sich ein breites Spektrum mehr oder weniger allgemeiner Definitionen des Begriffs „Image“ (abgeleitet vom lateinischen Begriff für „Bild“), die trotz aller Detailunterschiede insgesamt eine recht große Schnittmenge aufweisen. Aufbauend auf einigen besonders populären Definitionen soll deshalb im Folgenden der Versuch unternommen werden, ein holistisches Gesamtverständnis von Image als betriebswirtschaftlichem Fachbegriff zu entwickeln, das als Grundlage der weiteren Untersuchung dienen wird. Für einen weitergehenden Überblick zum Imagebegriff sei auf die Arbeit von Helmreich [2004] verwiesen.

Trommsdorff [2004] definiert das Image eines Gegenstandes als „mehrdimensionale und ganzheitliche Grundlage der Einstellung einer Zielgruppe zum Gegenstand.“ Dabei wird unterstellt, dass ein Image immer subjektiv wahrgenommen wird und nicht nur „sprachlich codiert, sondern auch bildhaft, episodisch und metaphorisch“ erfasst werden kann. Trommsdorff hebt vor allem den emotional-wertenden Charakter des Image hervor, die Imagebildung vollzieht sich über Erlebnisse und Erfahrungen, die der Einzelne mit dem Gegenstand macht. Der

---

Begriff „Gegenstand“ wird dabei offen gehalten, Trommsdorffs Definition lässt sich folglich auf Personen, Produkte, Produktgruppen, Unternehmen oder Branchen anwenden.

Auch für Spiegel [1961] wird ein Image von vielen Faktoren bestimmt, die keineswegs nur von der objektiven Beschaffenheit des Gegenstandes abhängen. Spiegel geht davon aus, dass das Individuum seine Entscheidungen bezüglich eines gegebenen Gegenstandes nicht danach richtet, wie dieser Gegenstand tatsächlich ist, sondern vielmehr der eigenen Einschätzung (sprich: dem eigenen Bild vom Gegenstand) vertraut. Trotz des Übergewichts subjektiver Beurteilungskriterien erfolgt die Ausbildung eines Image dabei nach Spiegel bei allen Individuen nach ähnlichen Gesichtspunkten. Hierzu gehören zum Beispiel die Werbung und die von ihr mit dem Gegenstand verknüpften Vorstellungen.

Huber [1990] definiert Image als ein subjektives Abbild, das von einer Sache oder einer Person ausgeht. Image ist nach Huber nicht nur ein Abbild von etwas real Vorhandenem oder ein Produkt der audiovisuellen oder anderweitigen Wahrnehmung eines Betrachters, sondern bezieht auch Wünsche, Sehnsüchte, Ängste, Erfahrungen, Einstellungen, Zwänge und Vorurteile mit ein. Hieraus ergibt sich, dass Image grundsätzlich nicht als ein statisches Konstrukt, sondern als eine grundsätzlich dynamische und damit veränderbare Eigenschaft eines betrachteten Gegenstandes zu sehen ist.

Auch Herbst [2003] bezieht die persönlichen Wünsche und Erwartungen von Individuen in seine Definition des Imagebegriffs ein, wenn er Image als Vorstellungsbild einer Person bzw. einer Gruppe von Personen gegenüber einem Gegenstand beschreibt. Konkret beinhaltet Image damit die subjektive Bewertung einer oder mehrerer Personen darüber, inwieweit ein betrachteter Gegenstand geeignet ist, eigene Wünsche und Erwartungen zu erfüllen.

Allen genannten Definitionen (und vielen weiteren, die nicht explizit genannt werden) sind damit mehrere zentrale Struktureigenschaften gemeinsam, was eine holistische Definition des Imagebegriffs generell ermöglicht. Die folgenden Thesen liefern die wichtigsten Bestandteile einer allgemeingültigen Imagedefinition.

- Das Image eines Gegenstandes wird subjektiv gebildet, ein objektives Image existiert allenfalls rudimentär. Image existiert in der Vorstellung eines Betrachters und ist keine Eigenschaft des betrachteten Gegenstandes selbst (Ellsfallner [1989]).
- Der Prozess der Imagebildung bezieht ein Sammelsurium an Erfahrungen und Erlebnissen sowie zahlreiche emotionale Vorstellungen des Einzelnen mit ein (Ängste, Wünsche, Zwänge etc.). Der Imagebegriff entzieht sich in weiten Teilen rationalen Erklärungsversuchen.
- Das Image eines Gegenstandes beeinflusst das Verhalten diesem Gegenstand gegenüber. Diese Reaktion kann je nach Image eine positive oder negative Wirkungsrichtung haben.
- Image ist keine statische, sondern eine inhärent dynamische Größe. Das Image eines Gegenstandes kann sich folglich im Laufe der Zeit verändern und – von großer Bedeutung für Belange der Kommunikationspolitik im Unternehmen – grundsätzlich auch beeinflusst werden.

Der Gegenstand selbst kann bei alledem ein Produkt (auch eine Marke), ein Unternehmen oder eine ganze Branche sein. Es liegt auf der Hand, dass der so gewonnene Imagebegriff

---

speziell in einem betriebswirtschaftlichen Umfeld von herausragender Bedeutung für den betrachteten Gegenstand ist. Die enge Verknüpfung des Imagebegriffes mit rational nicht erklärbaren Verhaltensweisen eines wirtschaftenden Individuums unterstreicht die Bedeutung des Image in allen kommunikationsintensiven Bereichen, vor allem im Vertrieb, aber auch im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit (hier durchaus auch verstanden als Public Relations gegenüber Investoren oder als Lobbyarbeit gegenüber politischen Entscheidungsträgern) oder etwa in der Personalbeschaffung (Attraktivität eines Arbeitgebers).

## 2.2 Soll-Image und Ist-Image

Der Begriff „Image“ beschreibt im Allgemeinen das messbare Ist-Image eines Gegenstandes, also etwa das Image eines Produktes, eines Unternehmens oder einer ganzen Branche. Diesem Ist-Image steht ein Soll-Image gegenüber, das einen angestrebten Wunschzustand des eigenen Image beschreibt und vom Ist-Image in der Regel abweicht. Die Verwendung der Begriffe „Ist-Image“ und „Soll-Image“ in der wissenschaftlichen Diskussion setzt dabei voraus, dass relevante Entscheidungsträger bereit und in der Lage sind, das Image eines betrachteten Gegenstandes bewusst zu beeinflussen. Auf der Produktebene fällt diese Aufgabe primär dem Produktmanagement zu, auf Unternehmensebene der Unternehmensführung in Abstimmung mit dem Marketing, auf Branchenebene den entsprechenden Unternehmensverbänden und ihrer Öffentlichkeitsarbeit. In allen Fällen geht es letztendlich darum, strategische Vorgaben unter Zuhilfenahme kommunikationspolitischer Einzelmaßnahmen in ein von der Öffentlichkeit wahrnehmbares äußeres Erscheinungsbild des Gegenstandes zu übersetzen. Das Ist-Image ist das Resultat idealisierter strategischer Vorgaben und deren mehr oder minder konsequenter operativen Umsetzung.

Daneben wird das Ist-Image auch durch externe Entwicklungen und die subjektive Wahrnehmung des Individuums geprägt. Grundsätzlich sind Abweichungen vom Soll-Image zu erwarten, die mit Blick auf die idealtypische Intention des Soll-Image generell als negative Abweichungen gelten müssen.

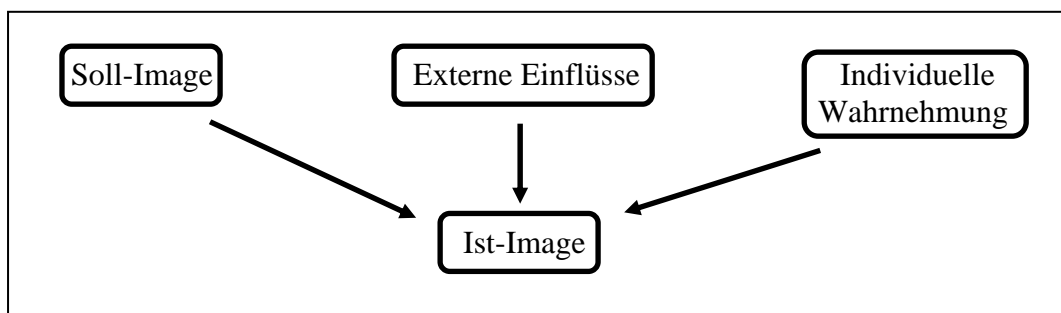


Abb.1: Einflussfaktoren des Ist-Image

Die grundsätzlich wünschenswerte Deckungsgleichheit von Soll- und Ist-Image lässt sich folglich nur unter bestimmten Voraussetzungen erreichen:

- Die externen Einflüsse sind entweder vernachlässigbar schwach oder bestätigen das Soll-Image in weiten Teilen.
- Das intendierte Soll-Image wird nicht durch individuelle Wahrnehmung des Betrachters verfälscht.

---

Da beide Voraussetzungen außerhalb der Einflussmöglichkeiten etwa einer Unternehmensführung liegen, ist ein Ist-Image nur teilweise gestaltbar und damit bis zu einem gewissen Grad „Schicksal“ des betrachteten Gegenstandes. Image wird sowohl durch die Subjektivität des Imagebegriffs als solchem (zum Beispiel infolge konkreter persönlicher Erfahrungen des Einzelnen) wie auch durch zahlreiche gesellschaftliche, rechtliche und sozio-psychologische Entwicklungen geprägt und ist als betriebswirtschaftlicher Erfolgsparameter nur teilweise einer bewussten Steuerung zugänglich.

Je nachdem, auf welcher Ebene in der Hierarchiefolge Branche-Unternehmen-Produkt ein Imagebegriff gebildet und analysiert wird, können ferner Interdependenzen zwischen unterschiedlichen Hierarchieebenen das Image eines Gegenstandes massiv beeinflussen. Das Ist-Image eines Produkts wird maßgeblich vom Ist-Image des zugehörigen Unternehmens bestimmt, das seinerseits wiederum vom Ist-Image der ganzen Branche abhängt. Umgekehrt können konkrete Erfahrungen mit einem Produkt bzw. einem Unternehmen das Ist-Image der nächst höheren Ebene (Unternehmen bzw. Branche) mit beeinflussen.

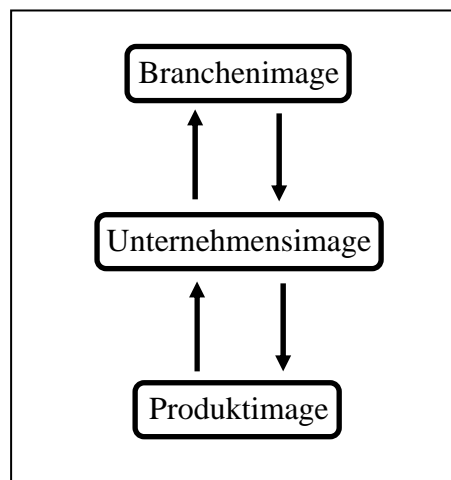


Abb.2: Wechselwirkungen zwischen Branchen-, Unternehmens- und Produktimage

Wichtigste Stellschraube auf der zentralen Unternehmensebene ist dabei die Corporate Identity, die vom Unternehmen möglichst einheitlich und durchgehend umgesetzt werden muss, da nur so eine Deckungsgleichheit zwischen erwünschtem Soll- und tatsächlichem Ist-Image erreicht werden kann. In diesem Zusammenhang ist grundsätzlich darauf zu achten, dass das kommunizierte Bild eines Unternehmens mit den extern wahrgenommenen Attributen weitestgehend übereinstimmt, ansonsten leidet die Glaubwürdigkeit des Unternehmens, was das Unternehmensimage negativ beeinflusst (Regenthal [1996]).

Auf der Ebene eines Unternehmens bildet die Imagepolitik nach Wiedmann [2006] einen Hauptbestandteil des Reputationsmanagements. Wiedmann definiert den Begriff des Reputationsmanagements als eine integrale Managementfunktion, die neben der reinen Imagepolitik auch messbare Unterstützungspotenziale für das Unternehmen erschließt und diese im Sinne einer Unternehmenswertorientierung systematisch auf- und ausbaut. Reputationsmanagement ist so gesehen eine natürliche Ergänzung einer Imagepolitik, die das Unternehmensimage betriebswirtschaftlich sinnvoll nutzbar macht und damit auch theoretisch begründet. Dieses Verständnis von Reputationsmanagement lässt sich auf ganze Branchen übertragen, soweit diese Branchen über hinreichend aktive und imageorientierte gesellschaftliche Vertretungen in Form von Unternehmensverbänden verfügen (in der Versicherungswirtschaft etwa der Ge-

---

samtverband der deutschen Versicherungswirtschaft e.V. (GDV) oder der Verband der Privaten Krankenversicherung e.V. (PKV)).

### 2.3 Bedeutung des Image speziell im Dienstleistungssektor

Dienstleistungen unterscheiden sich durch eine Reihe von Eigenschaften von Sachgütern. Die Unterschiede zwischen Dienstleistungsunternehmen und Unternehmen der Konsumgüter- oder Investitionsgüterindustrie sind ähnlich markant. All diese Unterschiede haben weitreichende Auswirkungen auf das Marketing von Dienstleistungen (Levitt [1981], Lovelock [2001]) und damit naturgemäß auch auf die Herausbildung und Ausprägung eines Imagebegriffs.

Die in der Literatur (siehe etwa Bruhn / Meffert [2006]) typischerweise genannten Eigenschaften von Dienstleistungen sind:

- Der Dienstleistungsanbieter muss seine generelle Leistungsfähigkeit vorab demonstrieren. Viele Dienstleistungen wie etwa Versicherungen oder Notdienste (Feuerwehr, Notarzt, Polizei) weisen eine ausgesprochene Potenzialorientierung im Sinne von Hilke [1984] auf. In diesen Fällen bildet das Potenzial bereits einen relevanten impliziten Teil der Dienstleistung, entsprechend professionell müssen dieses Potenzial und die damit einhergehende Leistungsbereitschaft kommuniziert werden. Hierzu gehört sowohl eine gelungene Abstimmung der einzelnen Leistungspotenziale des Dienstleistungsanbieters, im Weiteren aber auch die Anforderung, bestehende Leistungspotenziale zu dokumentieren und gegebenenfalls zu demonstrieren.
- Bei der Erbringung von Dienstleistungen muss in der Regel der externe Faktor berücksichtigt bzw. eingebunden werden. Dieser externe Faktor (normalerweise der Nachfrager oder Personen und Gegenstände, die in einer engen Beziehung zum Nachfrager stehen) wird damit im Sinne von Corsten [1988] zu einem weiteren Produktionsfaktor neben den klassischen Gutenberg'schen Produktionsfaktoren Arbeit, Boden und Kapital sowie dem modernen Produktionsfaktor Wissen. Der externe Faktor erzwingt eine ausgeprägte Kundenorientierung im Produktions- und Absatzprozess, erschwert aber oftmals auch die Automatisierung und Standardisierung von Dienstleistungen.
- Das Leistungsergebnis einer Dienstleistung ist generell immateriell, kann also in der Regel weder haptisch noch anderweitig über die Sinne direkt erfahren und erlebt werden. Die Immaterialität bedingt u. a. eine Nichtlagerfähigkeit und Nichttransportfähigkeit des Leistungsergebnisses, Produktion und Konsumtion fallen bei Dienstleistern zusammen (Bild des Kunden als einem „Prosumer“, der simultan (mit-)produziert und konsumiert, vgl. Meffert / Bruhn [2006]). Speziell die Immaterialität hat weitgehende Auswirkungen auf das Marketing und den Vertrieb von Dienstleistungen.

Die genannten Eigenschaften von Dienstleistungen legen nahe, dass der Imagebegriff für Dienstleistungen prinzipiell eine größere Bedeutung besitzt als etwa für Konsumgüter des täglichen Gebrauchs. Sachgüter können direkt materiell erfasst und beurteilt werden (Besichtigung eines Hauses, Testfahrt mit einem neuem Auto, Weinprobe etc.), der von einem Sachgut letztendlich gewonnene Gesamteindruck kann sich folglich an objektiv erfahrbaren materiellen Eigenheiten orientieren.

---

Bei fehlender Materialität basiert das Bild, das ein Betrachter von einem Gegenstand gewinnt („Gegenstand“ nun in einem allgemeinen Sinne so zu verstehen, dass auch Dienstleistungen erfasst sind), notgedrungen auf anderen Eigenschaften. Hierzu zählt nach Zeithaml [1991] neben dem Preis, der Qualität der Produktionsfaktoren des Dienstleistungsanbieters und weiteren Faktoren auch das Image. Verstärkt wird die Bedeutung des Image durch die Anwesenheit des externen Faktors im Produktionsprozess sowie durch die Anforderung, eine generelle Leistungsfähigkeit schon vorab darzustellen. Nur wenn der Anbieter einer Dienstleistung bzw. diese Dienstleistung selbst dem vom Markt geforderten Image entspricht, ist von diesem Markt überhaupt eine nennenswerte Nachfrage nach der angebotenen Dienstleistung zu erwarten.

Beispielsweise hängt der betriebswirtschaftliche Erfolg von Finanzdienstleistern wie Banken, Investmentgesellschaften oder Versicherungen in starkem Maße davon ab, dass es ihnen gelingt, dem Kunden ein möglichst positives Image der Branche, des eigenen Unternehmens und der vertriebenen Produkte zu vermitteln. Während das idealtypische Soll-Image bei allen Finanzdienstleistern generell großes Gewicht auf Eigenschaften wie Seriösität und Vertrauen legt, muss bei Banken und Investmentgesellschaften zusätzlich der Renditegedanke, bei Versicherungsunternehmen daneben auch ein entsprechendes Sicherheits- und Geborgenheitsgefühl vermittelt werden. Inwieweit diese Ziele speziell von der Versicherungswirtschaft in Deutschland erreicht werden, ist Gegenstand dieser empirischen Studie.

### **3. Image und Versicherungswirtschaft**

Dieses Kapitel liefert einen theoretischen Einstieg in das Thema des Imagebegriffs in der Versicherungswirtschaft. Anhand einer Reihe zentraler historischer Entwicklungslinien der deutschen Versicherungswirtschaft seit dem späten Mittelalter sowie einiger aktueller Trends und ökonomisch-gesellschaftlicher Gegebenheiten werden zu diesem Zweck die entscheidenden Bestimmungsdeterminanten des Imagebegriffs in der Versicherungswirtschaft herausgearbeitet. Das so gewonnene theoretische Imagekonstrukt wird dann in Kapitel 5 den Ergebnissen einer empirischen Untersuchung gegenübergestellt.

#### **3.1 Historische Entwicklung der Versicherungswirtschaft unter Imagegesichtspunkten**

Obwohl Vorläufer des modernen Versicherungswesens schon aus der Antike bekannt sind, beginnt die Geschichte der Versicherungswirtschaft im mitteleuropäischen Raum erst im hohen Mittelalter mit der Entstehung von Handwerker- und Kaufmannsgilden, die ihren Mitglieder einfachen Versicherungsschutz gegen einzelne markante Unbilden des Lebens anboten, zum Beispiel bei Feuer, Hagel oder Sturm (Brandgilden, Hagelgilden, Windgilden). Begünstigt wurde die Entstehung dieser berufsständisch gebundenen und nur regional tätigen Vorläufer der heutigen Versicherungsunternehmen durch die räumliche Nähe der Versicherten zueinander (heute stellenweise noch erkennbar an Straßennamen wie „Schmiedegasse“ oder „Gerbergasse“ in mittelalterlichen Stadtkernen). Gilden hatten überwiegend den Charakter einer genossenschaftlichen Selbsthilfeorganisation, insbesondere verfolgten ihre Gründer keine Gewinninteressen, spielten Gewinnziele und unternehmerisches Denken keine zentrale Rolle. Im weiteren Sinne können diese Gilden als Vorläufer speziell der Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit (VVaG) verstanden werden, die sich einen ausgeprägten genossenschaftlichen Charakter teilweise bis heute bewahrt haben.



---

Die Geschichte des rein geschäftlich betriebenen Versicherungsgewerbes begann im Jahre 1681 in Venedig mit der Gründung des ersten kommerziell operierenden Versicherungsunternehmens, ab etwa 1700 bildete sich im Kaffeehaus Lloyd's in London eine Versicherungsbörse, an der Vorläufer der heutigen Versicherungsmakler vor allem Risiken der Seeschifffahrt versicherten. Der in dieser Zeit der weltweiten Entdeckungen und Kolonialisierung zunehmende Handel begünstigte das Aufkommen eines professionellen Versicherungswesens zunächst in traditionellen Seefahrernationen wie England, Holland und Venedig, in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts bildeten sich ähnliche überregionale Versicherungsunternehmen dann auch in Mitteleuropa. Je mehr sich Versicherung dabei von einer reinen Selbsthilfeorganisation Gleichgesinnter zu einer hauptberuflich betriebenen Finanzdienstleistung wandelte, umso wichtiger wurden die Gewinnziele von Investoren gegenüber den Bedarfsdeckungszielen der Versichertengemeinschaft. Auf augenscheinlichsten trat dieser Wertewandel bei den im 19. Jahrhundert entstehenden Versicherungs-Aktiengesellschaften zutage, die eigens mit Blick auf Gewinnziele von ihren Gründungsaktionären ins Leben gerufen wurden und in der Regel keine enge berufsständische oder regionale Beschränkung mehr kannten.

Mit dem Beginn der Professionalisierung des Versicherungswesens und der allmählichen Verschiebung der Unternehmensziele veränderten sich auch die Vertriebsstrukturen in der Branche. An die Stelle des bis dahin überwiegend nebenberuflichen oder gar ehrenamtlichen Versicherungsvermittlers trat in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhundert der hauptberufliche Versicherungsagent, der seinen gesamten Lebensunterhalt mit dem Vertrieb von Versicherungsprodukten bestritt. Nur durch den Einsatz hauptberuflicher Vertriebskräfte konnten die Gewinninteressen der Anteilseigner der Versicherungsunternehmen ausreichend gewahrt werden, entsprechend mussten hier auch Vertriebsanreize geschaffen werden, wie etwa die um 1870 erstmals gewährten Abschlussprovisionen. Die reine Umsatzfokussierung bei der Vergütung im Vertrieb bedingte eine entsprechend deutliche Ausrichtung der Vertriebsmitarbeiter auf Neuabschlüsse.

Gleichzeitig sorgte wachsender Wohlstand im Bürgertum für einen steigenden Versicherungsbedarf, der einen weiteren Ausbau der Vertriebsorganisationen bedingte – nicht selten auf Kosten der Qualifikation. Versicherung war zu einem Massenprodukt geworden, dass aktiv verkauft wurde, die Absatzinitiative wanderte mehr und mehr vom Versicherungsnehmer zum Versicherungsvermittler, der in den Augen des Versicherungsnehmers zum wichtigsten Repräsentanten und zentralem Imagebildner des Versicherers avancierte. An dieser Wahrnehmung hat sich bis heute nichts Grundlegendes verändert.

Im Vergleich zu den Versicherern haben sich ähnliche Vermittler im Bankwesen historisch nicht etablieren können, was vor allem auf den unterschiedlichen Geschäftszweck von Banken und Versicherungen zurückzuführen sein dürfte. Da die Unterhaltung eines Bankkontos eine Grundvoraussetzung für die Partizipation des Individuums am Wirtschaftsleben darstellt, sind Banken in viel geringerem Umfang als Versicherungsunternehmen gezwungen, aktiv Neukunden zu akquirieren, die Absatzinitiative liegt fast ausschließlich beim Kunden, der an die Bank herantritt. Banken wird daher trotz ähnlich deutlich ausgeprägter Gewinnziele in der Öffentlichkeit ein grundsätzlich weniger aggressives Vertriebsverhalten nachgesagt.

Das gesellschaftliche Ansehen der Versicherungsbranche hat während des 19. Jahrhunderts damit einen tief greifenden Wandel erfahren, der hauptsächlich auf veränderte Eigentümerstrukturen bei vielen Versicherern und ein infolgedessen grundlegend gewandeltes Vertriebsverhalten zurückzuführen ist. Mit dem Übergang der Absatzinitiative auf den Vermittler wandelte sich auch das Bild des Vermittlers und der Versicherungswirtschaft in der Öffentlich-

---

keit. Versicherung war zu einem Geschäft geworden, an die Stelle der überschaubaren genossenschaftlichen Ursprünge waren betriebswirtschaftliches Denken und Handeln getreten.

Der verstärkt einsetzende Wettbewerb um Neukunden erhöhte naturgemäß auch das Ausfallrisiko – insbesondere dann, wenn Prämien aus vertriebstechnischen Gründen zu niedrig angesetzt wurden und das versicherte Risiko letztlich kaum noch decken konnten. Es ist nahe liegend, von vermehrt zutage tretenden Ausfallrisiken bei Versicherungsunternehmen auf einen grundsätzlichen Imageschaden für die Branche als Ganzes zu schließen. Muss der Versicherte aufgrund unternehmensinterner betriebswirtschaftlicher Probleme (ihrerseits häufig eine Folge der Gewinnorientierung des Unternehmens und seiner Wettbewerber) damit rechnen, Teile seines Versicherungsschutzes im Versicherungsfall nicht zu bekommen, geht das fundamentale Grundvertrauen zu Unternehmen und Branche verloren, wird das vormals enge Verhältnis zum eigenen Versicherer von Unsicherheit und Misstrauen geprägt.

Regulatorische Eingriffe des Gesetzgebers, insbesondere die Verabschiedung des Versicherungsvertragsgesetzes (1908) und des Versicherungsaufsichtsgesetzes (1931) (beide weitgehend interpretierbar als Schutzgesetze zur Wahrung der Interessen der Versicherungsnehmer), konnten dieses Misstrauen nur marginal abbauen. Versicherungsnehmer und damit im weiteren Sinne die Öffentlichkeit in ihrer Gesamtheit sahen in Versicherungsunternehmen weiterhin primär gewinnorientierte, mit nur schwer nachvollziehbaren mathematischen Methoden arbeitende und vornehmlich auf aggressiven Vertrieb ausgelegte Organisationen. Abwertungen von Lebensversicherungsverträgen infolge einer galoppierenden Inflation 1923 und einer Währungsreform 1948 verstärkten das allgemeine gesellschaftliche Misstrauen speziell gegenüber Versicherungsprodukten mit Sparcharakter (Surminski [1986]). Nicht zuletzt hat eine bis heute anhaltende, relativ stringente Versicherungsaufsicht in vielen Bereichen zu einer Verkomplizierung von Geschäftsprozessen geführt, was dem Argwohn der Öffentlichkeit naturgemäß weiteren Vorschub leistet.

Nach dem Zweiten Weltkrieg wandelten sich die Konsumgütermärkte mehr und mehr von Verkäufer- zu Käufermärkten, auf denen das Angebot die Nachfrage bei weitem überstieg (Görge [2002]). Insbesondere die damit einsetzende Produktvielfalt bei Konsumgütern und Dienstleistungen macht es für den Nachfrager immer schwieriger, optimale Kaufentscheidungen zu treffen. Die in jüngerer Zeit aufkommende Rating-Kultur im Versicherungswesen versucht zwar, dieser Hilflosigkeit entgegenzuwirken, leidet aber ihrerseits nicht selten unter einem Mangel an Objektivität und Nachvollziehbarkeit.

In der Gegenwart muss daher von einem eher negativen Image der Versicherungswirtschaft in der deutschen Öffentlichkeit ausgegangen werden, speziell im Vergleich zur verwandten Bankbranche, das sich aus unterschiedlichen historischen Quellen und Erfahrungen speist und mit dem ursprünglichen Selbstverständnis von Versicherung nur noch wenig zu tun hat.

### **3.2 Spezielle Bestimmungsdeterminanten des Image von Versicherungsunternehmen**

Wird Image als subjektiver Gesamteindruck verstanden, den ein Betrachter von einem Gegenstand gewinnt, stellt sich naturgemäß die Frage nach den wichtigsten Bestimmungsdeterminanten, die dieser Einschätzung zugrunde liegen. Je genauer diese Bestimmungsdeterminanten und ihr Einfluss auf die Imagebildung bekannt sind, umso eher kann ein intendiertes Soll-Image zum Ist-Image eines Gegenstandes gemacht werden und Image zu einem erfolgsfördernden Schlüsselparameter eines Produktes, eines Unternehmens oder einer ganzen Branche erhoben werden.

---

Im Folgenden sollen speziell die für das Image eines Versicherungsunternehmens relevanten Bestimmungsdeterminanten identifiziert werden; diese prägen in weiten Teilen auch das Image der Versicherungswirtschaft als Branche, können also als Bestimmungsdeterminanten eines Branchenimage aufgefasst werden. Eine wichtige Quelle solcher Bestimmungsdeterminanten sind die üblichen Geschäftsprozesse eines Versicherungsunternehmens, in denen Antragsteller oder Versicherungsnehmer direkt mit ihrem Versicherer oder dessen Vertretern kommunizieren. Weitere Bestimmungsdeterminanten ergeben sich ganz allgemein aus der Kommunikationspolitik der Versicherungsunternehmen, da diese auch Personengruppen jenseits der verwalteten Versicherungsbestände erreicht (Stellensuchende, Investoren, Medien). Schließlich müssen die Informationsquellen der breiten Öffentlichkeit selbst auf mögliche Bestimmungsdeterminanten hin untersucht werden. Beispielsweise muss die Frage beantwortet werden, woher gerade junge Erstkunden das Gros ihrer Informationen über Versicherung beziehen und welches Vertrauen diesen Quellen jeweils entgegengebracht wird.

Durch ihre Funktion als Bindeglied zwischen Versicherungsnehmer und Versicherungsunternehmen kommt den Vertriebsstrukturen im Versicherungsunternehmen eine besondere Rolle bei der Imagebildung zu (*Distributionspolitik*, mit Blick auf die Vertriebsmitarbeiter auch Teil der *Personalpolitik* (vgl. Magrath [1986] oder Cowell [1993]). Grundsätzlich können die Absatzorgane der Versicherungswirtschaft nach Farny [2006] unterteilt werden in:

- Unternehmenseigene Absatzorgane (etwa fest angestellte Mitarbeiter im Call Center eines Direktversicherers),
- Unternehmensgebundene Absatzorgane (v. a. Ausschließlichkeitsvermittler nach § 84 HGB (Einfirmen- bzw. Einkonzernvertreter)),
- Unternehmensfremde Absatzorgane (v. a. Banken und Versicherungsmakler),
- Beschaffungsorgane des Versicherungsnehmers (u. a. Captives).

Die einzelnen Absatzorgane unterscheiden sich nach ihrem Bindungsgrad an Versicherungsunternehmen bzw. Versicherungsnehmer (rechtliche und wirtschaftliche Stellung), Vergütungsformen, Beratungsbreite und -tiefe und – speziell mit Blick auf Imageuntersuchungen von großer Bedeutung – ihre Absatzinitiative. Während die Absatzinitiative bei Banken und Versicherungsmaklern primär und beim Captive ausschließlich vom Versicherungsnehmer ausgeht, liegt sie bei Ausschließlichkeitsvermittlern eher beim Absatzorgan, das trotz seiner wirtschaftlichen Unabhängigkeit in der Kundenwahrnehmung oft als integraler Teil des Versicherungsunternehmens erscheint. Da Absatzorgane häufig auch in Prozesse der Antragsbearbeitung, Risikoprüfung, Vertragsänderung und Schadenbearbeitung eingebunden sind (*Prozesspolitik* im Sinne von Magrath [1986] oder Cowell [1993]), findet der Kontakt des Versicherungsnehmers zu „seinem“ Versicherer oftmals ohne direkten Kontakt zu Mitarbeitern des Versicherers statt, verläuft die Imagebildung entsprechend stellenweise außerhalb der Einflussphäre des Versicherers.

Neben dem Vertrieb kann auch dem empfundenen Preis- und Leistungsniveau eines Versicherungsunternehmens eine prägende Wirkung auf das Unternehmensimage nachgesagt werden. Aggregiert bilden beide Parameter eine weitere zentrale Bestimmungsdeterminante, das subjektiv wahrgenommene Preis-/Leistungsverhältnis. Alle drei Bestimmungsdeterminanten sind per definitionem eher produkt- als unternehmensorientiert, bilden aber dennoch eine wichtige Grundlage des Unternehmensimage. Zur Herausbildung eines Branchenimage tragen die ge-

---

nannten Größen hingegen nur wenig bei, da beispielsweise ein hohes Leistungsniveau nur im direkten Vergleich mit anderen Unternehmen der eigenen Branche überhaupt erst als solches wahrgenommen werden kann. Auch das Preisniveau einer Branche kann nur in einigen monopolistischen oder oligopolistischen Anbietermärkten (Energie, Kraftstoffe, ÖPNV) pauschal vom Verbraucher beurteilt werden – in der Regel fällt dieses Urteil negativ aus. Die konkrete Gestaltung des Preis- bzw. Qualitätsniveaus fällt in den Verantwortungsbereich der *Preispolitik* bzw. *Leistungs politik* (in der sachgüterorientierten Literatur meist als „Produkt politik“ bezeichnet) des Versicherungsunternehmens und ist damit Teil seines spezifischen Marketing-Mix’.

Einen weiteren Bestimmungsparameter des Unternehmensimage in der Versicherungswirtschaft stellt die *Kommunikations politik* der Unternehmen dar. Hierzu gehört neben der Werbung, dem Product Placement, dem Sponsoring, dem Direktmarketing und der Verkaufsförderung (Bezug zum Vertrieb) insbesondere die Corporate Identity, die sich ihrerseits in die Bereiche Corporate Design, Corporate Communication und Corporate Behavior unterteilt. Die Corporate Identity beschreibt nach Herbst [2003] allgemein das Selbstbild eines Unternehmens. Dieses Selbstbild ergibt sich aus dem Selbstverständnis, das die Mitarbeiter in ihrer Gesamtheit von der Unternehmenspersönlichkeit haben. Konkret artikuliert sich eine Corporate Identity im Denken und Handeln der Mitarbeiter sowie in den sich daraus ergebenden Leistungen des Unternehmens. Je mehr sich die Mitarbeiter mit der Unternehmenspersönlichkeit identifizieren, desto ausgeprägter und einheitlicher tritt das gemeinsame Selbstverständnis zutage, was einen hohen individuellen Wiedererkennungswert nach außen bedingt. Wird eine Corporate Identity bewusst durch die Unternehmensführung vorgegeben, orientiert sich diese Corporate Identity letztlich am Soll-Image des Unternehmens.

Die drei genannten Elemente einer Corporate Identity fungieren dabei als konkrete Gestaltungsgrößen. Mit Hilfe des Corporate Design ist es einem Unternehmen möglich, das visuelle Erscheinungsbild des Unternehmens in der Öffentlichkeit zu beeinflussen, die Corporate Communication befasst sich im Gegensatz dazu mit dem Einsatz kommunikationspolitischer Instrumente, insbesondere geeigneten Werbemaßnahmen und der Entwicklung und Pflege einer proaktiven Öffentlichkeitsarbeit. Das Corporate Behavior schließlich beschreibt den direkten Umgang des Unternehmens mit seinen Kunden und beinhaltet damit implizit auch den Umgang der Mitarbeiter untereinander. Corporate Behavior eignet sich folglich in besonderer Weise zur Steuerung eines gewünschten Soll-Image. Nicht zuletzt hat die Corporate Identity weitreichende Implikationen für die *Ausstattungs politik* des Versicherungsunternehmens (vgl. Magrath [1986] oder Cowell [1993]).

Insgesamt lassen sich alle bisher beschriebenen Bestimmungsdeterminanten des Unternehmensimages damit in den Marketing-Mix’ des modernen Dienstleistungsmarketing integrieren („7 P“), das den viergliedrigen Marketing-Mix des klassischen Konsumgütermarketing um drei dienstleistungsspezifische Instrumente erweitert:

- Distributionspolitik („Place“)
- Personalpolitik („Personnel“; dienstleistungsspezifisch)
- Prozesspolitik („Process“; dienstleistungsspezifisch)
- Preispolitik („Price“)
- Leistungs politik („Product“; im klassischen Marketing-Mix auch „Produkt politik“)
- Kommunikations politik („Promotion“)
- Ausstattungs politik („Physical facilities“; dienstleistungsspezifisch)

---

Ein Teil des Image eines Versicherungsunternehmens kann folglich als Resultat des operativen Marketing verstanden werden, das seinerseits Vorgaben des strategischen Marketing umsetzt. Um das Entstehen eines versicherungsspezifischen Unternehmensimage vollständig zu erklären, muss der (interne) Marketing-Mix des Versicherungsunternehmens jedoch um einige externe Bestimmungsdeterminanten erweitert werden, die durch das Unternehmen nur bedingt gesteuert werden können.

Versicherungsprodukte sind im Gegensatz zu vielen Produkten der Konsumgüterindustrie per definitionem keine „Traumprodukte“, die auf eine direkte Befriedigung persönlicher Bedürfnisse und Wünsche abzielen. Stattdessen beschäftigen sich Versicherungsprodukte – unabhängig von der konkreten Leistungspolitik des Versicherungsunternehmens – stets mit den finanziellen Folgen einschneidender negativer Ereignisse (Berufsunfähigkeit, Feuer, Krankheit, Tod, Unfall etc.), die der Durchschnittsverbraucher aus psychologischen Gründen häufig instinktiv verdrängt. Versicherungsprodukte haben damit in weiten Teilen den Rang einer reinen wirtschaftlichen Notwendigkeit ohne erkennbaren Zusatznutzen für den Versicherungsnehmer („low-interest product“, vgl. Puschmann [2003]). Anders ausgedrückt verfügen Versicherungsprodukte im Sinne des dienstleistungsspezifischen Drei-Phasen-Modells von Hilke [1984] über eine ausgeprägte Potenzialdimension, die eine sinnvolle und erfüllte Lebensgestaltung häufig überhaupt erst ermöglicht, sich aber nicht in einer direkt messbaren oder erfahrbaren Leistung oder anderweitigen Zusatznutzen manifestiert.

Da der Durchschnittsverbraucher Unternehmen auch mit Blick auf die Attraktivität der dortigen Arbeitsplätze beurteilt, muss auch die Arbeitsplatzattraktivität – messbar über Parameter wie das allgemeine Lohnniveau oder die Arbeitsplatzsicherheit – generell zu den Bestimmungsdeterminanten eines Branchen- und Unternehmensimage gezählt werden. Als je besser bezahlt und sicherer die Arbeitsplätze eines Unternehmens gelten, umso höher ist die Arbeitsplatzattraktivität einzuschätzen, was wiederum dem Unternehmensimage zugute kommt. Branchen und Unternehmen mit zum Beispiel bekanntermaßen hoher Mitarbeiterfluktuation müssen hingegen mit einer negativen Auswirkung auf ihr Image rechnen.

Schließlich muss ein Versicherungsunternehmen wie auch die Branche als Ganzes davon ausgehen, dass ihr Image in wesentlichen Teilen auch durch Darstellungen in den Medien geprägt wird. Hierzu zählen im strengeren Sinne Produkt-Ratings und –Rankings der Fachpresse und mediale Darstellungen von erklärten Verbraucherschützern, die der Branche und ihren Unternehmen in der Regel kritisch gegenüberstehen, im weiteren Sinne aber auch die allgemeine Berichterstattung über wirtschaftliche Entwicklungen in der Branche. Die hohe Erklärungsbedürftigkeit des Gutes Versicherung und die damit einhergehende grundlegende Verunsicherung vieler Verbraucher erhöht die prägende Wirkung des veröffentlichten Image auf das reale öffentliche Image. Insbesondere eine negative Berichterstattung wird dabei stellenweise durch historische Vorurteile der Berichtserstatter genährt, die ihren Ursprung wiederum in historisch gewachsenen Denkschemata der Gesellschaft haben (vgl. Abschnitt 3.1).

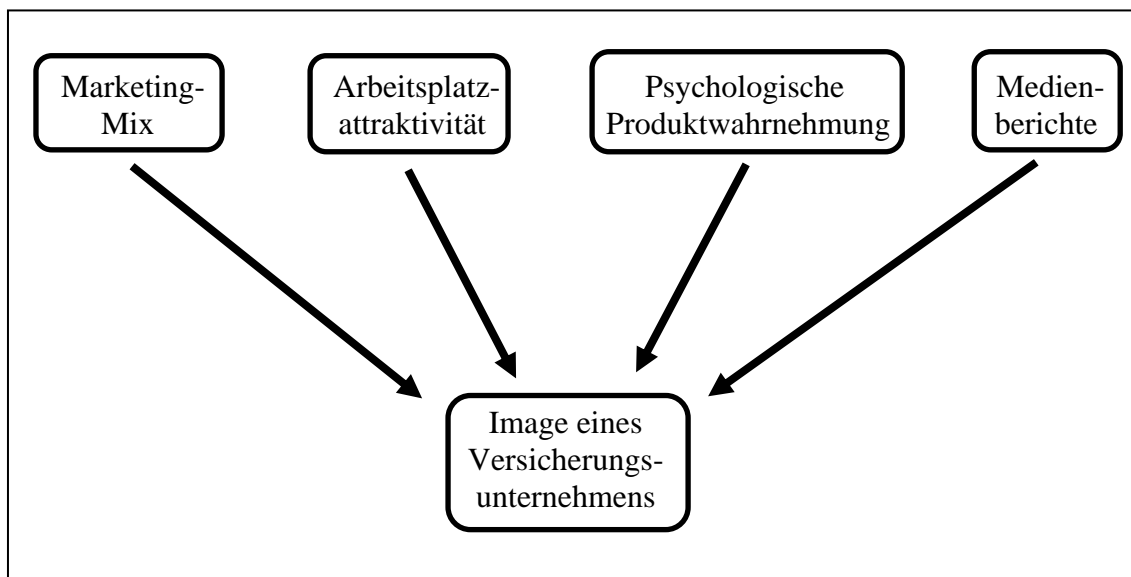


Abb.3: Bestimmungsdeterminanten des Image von Versicherungsunternehmen

## 4. Vorgehensweise in dieser Studie

### 4.1 Ziele der Studie

Diese Studie verfolgt im Wesentlichen zwei Ziele:

- Zunächst soll eine möglichst genaue Messung des Image der deutschen Versicherungswirtschaft mit Hilfe einer empirischen Befragung vorgenommen werden; die Befragten sollen die Versicherungswirtschaft und ihre Repräsentanten dabei insbesondere auch im Vergleich zu anderen Branchen bewerten und einordnen.
- Daneben soll versucht werden, die Ursachen des gemessenen Image der Versicherungswirtschaft zu identifizieren, um so Leitlinien für eine proaktive Imagepolitik auf Basis der versicherungstypischen Bestimmungsdeterminanten aus Abschnitt 3.2 zu entwickeln. Konkrete Handlungsempfehlungen für einzelne Versicherungsunternehmen können dabei naturgemäß nicht ausgesprochen werden; vielmehr sollen branchenweit anwendbare Maßnahmen erarbeitet und thesenartig formuliert werden.

Damit die Messergebnisse und die daraus ableitbaren Maßnahmen sinnvollen Eingang in die Imagepolitik von Versicherungsunternehmen finden können, beschränkt sich die Untersuchung bewusst auf eine Gruppe relativ junger Menschen, die das Gros ihrer Versicherungsentscheidungen in den kommenden Jahren erst noch treffen wird und der langfristig ein erhöhter Versicherungsbedarf prognostiziert werden kann: angehende Akademiker an Hochschulen und Berufsakademien.

Das in dieser Studie gemessene Image der Versicherungswirtschaft entspricht damit nur teilweise dem tatsächlichen Branchenimage in der Gesellschaft, erlaubt aber wertvolle Rückschlüsse auf das Ansehen von Versicherung in einer attraktiven Gruppe künftiger Antragsteller, denen nach Geiger [1984] aufgrund ihrer Ausbildung eine überdurchschnittlich ausge-

---

prägte Persönlichkeit attestiert werden kann. Gerade durch ihre Eigenschaft als „Trendsetter“ der Gesellschaft kann dieser Personengruppe ein weitreichender meinungsbildender Einfluss auf andere Bevölkerungsgruppen ohne Studium bescheinigt werden. Die Studie spricht eine strategische Kerngruppe der Gesellschaft an, die – obgleich nicht repräsentativ für die Gesellschaft – diese Gesellschaft in den kommenden Jahren dennoch nachhaltig prägen und beeinflussen wird. Eine proaktive Imagepolitik, die diese Personengruppe gezielt anspricht, kann daher langfristig auf ein verbessertes Image in allen Teilen der Gesellschaft hoffen. Mit ihrer bewussten Beschränkung auf junge Menschen nimmt die Studie vor allem Rücksicht auf die verhältnismäßig langwierigen Prozesse und Stimmungen innerhalb der Gesellschaft, die überhaupt erst zur Herausbildung eines Versicherungsimage führen.

## 4.2 Methodik der Studie

Die Studie verzichtet durch ihre Beschränkung auf Studierende zwar bewusst auf eine Repräsentativität bezüglich der Gesamtgesellschaft, muss jedoch innerhalb der befragten Personengruppe „Studierende“ ein hohes Maß an Repräsentativität und Verlässlichkeit gewährleisten. Aus diesem Grunde wurden während des Wintersemesters 2005/2006 insgesamt 581 Studierende unterschiedlicher Studienstandorte und Studienfächer befragt. Unter den 267 männlichen und 314 weiblichen Befragten befand sich ein relativ hoher Anteil an angehenden Wirtschaftswissenschaftlern (entsprechend der hohen Zahl an Wirtschaftswissenschaftlern unter allen Studierenden), kleinere Gruppen konnten den Ingenieur- und Naturwissenschaften sowie den Geisteswissenschaften (ohne Wirtschaftswissenschaften) zugeordnet werden:

Wirtschaftswissenschaften:	285
Ingenieur- und Naturwissenschaften:	149
Geisteswissenschaften:	147

Neben Studierenden der Berufsakademie Mannheim (Studienbereiche Betriebswirtschaftslehre und Ingenieurwesen) umfasste die Befragung auch Studierende der Hochschule Darmstadt (Betriebswirtschaftslehre), der Universität Frankfurt/Main (Erziehungswissenschaften), der Universität Göttingen (Zahnmedizin), der Universität Hamburg (Amerikanistik, Erziehungswissenschaften) und der Universität Heidelberg (Kunstgeschichte, Romanistik). Die Studie besitzt damit eine hohe Aussagekraft, und das sowohl mit Blick auf die Gesamtzahl der befragten Studierenden als auch hinsichtlich der Repräsentativität der Stichprobe für die Gesamtheit aller Studierenden.

Die Befragung selbst wurde mit Hilfe eines anonymisierten Fragebogens mit insgesamt 19 Einzelfragen durchgeführt, zusätzlich wurden Alter und Geschlecht erfragt. Alle Fragen wurden unter bewusstem Verzicht auf Fachbegriffe der Versicherungsbetriebslehre formuliert („Absatzorgan“, „Vertriebskanal“ etc.), einzelne Begriffe wie „Ausschließlichkeitsvermittler“ wurden teilweise mit einem wertneutral formulierten Nebensatz allgemeinverständlich erläutert, um Missverständnissen vorzubeugen. Ebenso wurden die Fragen wie auch einzelne vorformulierte Antwortmöglichkeiten stellenweise bewusst umgangssprachlich formuliert, um dem sehr emotional geprägten Untersuchungsgegenstand „Image“ Rechnung zu tragen.

Die Befragung verwendete ausschließlich geschlossene Fragen, die Befragten mussten dabei aus mehreren vorgegebenen Antwortmöglichkeiten auswählen. Geschlossene Fragen sind nach Karmasin / Karmasin [1977] immer dann zu verwenden, wenn bereits Kenntnisse über den erfragten Sachverhalt bestehen und eher eine Gewichtung bzw. Bewertung vorgenommen werden soll. Werden qualitativ unterschiedliche Kategorien angeboten, muss sichergestellt

---

sein, dass die angebotenen Wahlmöglichkeiten logisch und inhaltlich gleichwertig sind und auf einer Betrachtungsebene liegen.

Die einzelnen Fragen lassen sich in drei Komplexe unterteilen, die im Fragebogen nicht optisch voneinander getrennt wurden, um einzelne Fragen bewusst im Zusammenhang abfragen zu können:

- Allgemeine Fragen zum Ansehen der Versicherungswirtschaft und ihrer Repräsentanten. Teilweise wurde dabei um ein metrisches Einzelurteil gebeten, teilweise um Vergleiche mit anderen Branchen. „Die Versicherer“ wurden dabei namentlich nicht näher definiert, eine Unterscheidung zwischen Einzelunternehmen und Branche nicht explizit vorgenommen.
- Spezielle Fragen zum persönlichen Erfahrungshintergrund und Umgang mit Versicherung; der Begriff „Versicherung“ bezog sich dabei je nach Frage auf einzelne Produkte, Versicherungsunternehmen oder die ganze Branche.
- Fragen zum persönlichen Wissens- und Erfahrungsstand zum Thema „Versicherung“. Diese Fragen sollten insbesondere beleuchten, inwieweit das gemessene Image von Versicherung auf vertieften Kenntnissen der Branche und ihrer Produkte beruht.

Da das Image einer Branche in weiten Teilen durch ihre nach außen sichtbaren Vertreter geprägt wird (speziell Mitarbeiter im Vertrieb), untersuchten mehrere Einzelfragen eigens das Ansehen versicherungstypischer Absatzorgane. Hierdurch wird dem branchenimmanenten Phänomen Rechnung getragen, dass große Teile des Unternehmensimage letztlich von nicht zur Branche zählenden Imagebildnern mitgeprägt werden (siehe Problematik Soll-Image vs. Ist-Image, Abschnitt 2.2).

## **5. Ergebnisse und Analyse**

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Befragung einzeln und im Zusammenhang dargestellt und diskutiert. Ziel ist dabei neben der reinen Imagemessung (Abschnitt 5.1) hauptsächlich die Herausarbeitung der entscheidenden Eigenheiten der privaten Versicherungswirtschaft, die das gemessene Ist-Image in der befragten Personengruppe beeinflussen (Ursachenforschung; Abschnitt 5.2). Aufbauend auf beiden Resultaten werden im folgenden Kapitel 6 thesenartige Eckpunkte einer Imagepolitik für Versicherungsunternehmen und die Versicherungswirtschaft formuliert, die auf eine langfristige Imageverbesserung abzielen und Imagepolitik als ganzheitliche Aufgabe der Unternehmensführung im Versicherungsunternehmen neu definieren.

### **5.1 Image der Versicherungswirtschaft – eine Bestandsaufnahme**

Eine zentrale Frage der Untersuchung beleuchtet das Image der Versicherungswirtschaft im Vergleich zu anderen Branchen (konkret verwendet wird der Begriff „Ansehen“, um eine direkte Konfrontation der Befragten mit dem diffuseren Imagebegriff zu vermeiden). Dieser Vergleich schließt sowohl verwandte Dienstleistungsbranchen wie die Bankwirtschaft als auch eher industriell geprägt Branchen wie die chemische Industrie mit ein.



Auf einer Skala von 1 (sehr hohes Ansehen) bis 5 (sehr niedriges Ansehen) erhält die Versicherungswirtschaft eine Durchschnittsbewertung von 3,00, nur eine Branche (Tabakwarenindustrie) wird noch schlechter bewertet.

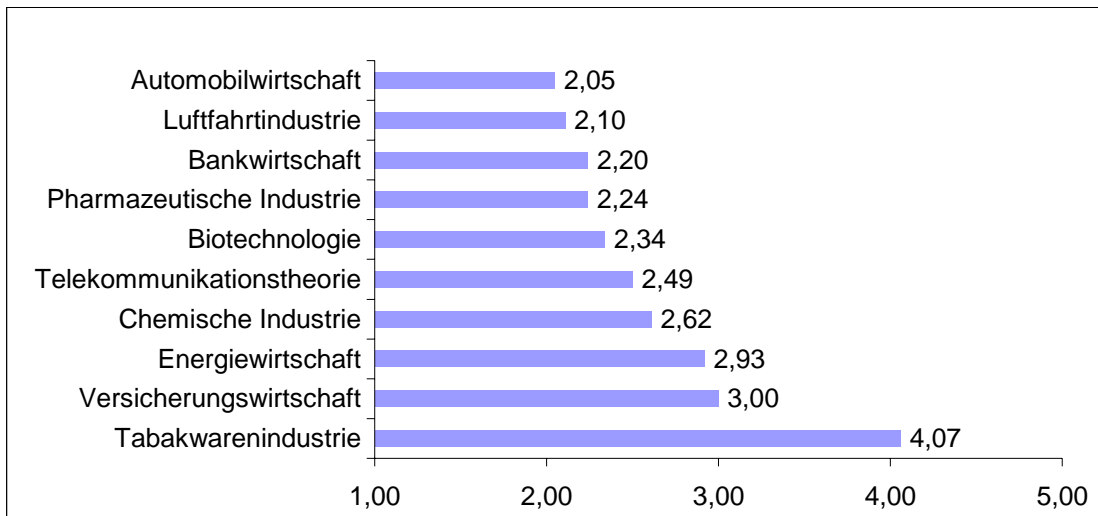


Abb.4: Ansehen verschiedener Branchen im Vergleich (N = 581; Skalierung von 1 = „sehr hoch“ bis 5 = „sehr niedrig“)

Trotz ihres vorletzten Rangs erhält die Versicherungswirtschaft insgesamt eine durchschnittliche Bewertung, ebenso fällt die Diskrepanz zu anderen Branchen verhältnismäßig gering aus. Die Studie kommt damit zu einem marginal besseren Ergebnis als eine vergleichbare Studie von Harbrücker [1992], bestätigt aber die Hypothese von einem generellen schlechten Ansehen, zumindest im direkten Vergleich mit anderen Branchen. Bemerkenswert ist allerdings, dass das Werturteil als solches mit 3,00 nicht per se als „schlecht“ bezeichnet werden kann.

Die Glaubwürdigkeit des Versicherungsvermittlers als primärem Repräsentanten der Versicherungswirtschaft gegenüber Kunden und Öffentlichkeit wird im direkten Vergleich mit dem Vertriebspersonal anderer Branchen tendenziell kritisch gesehen.

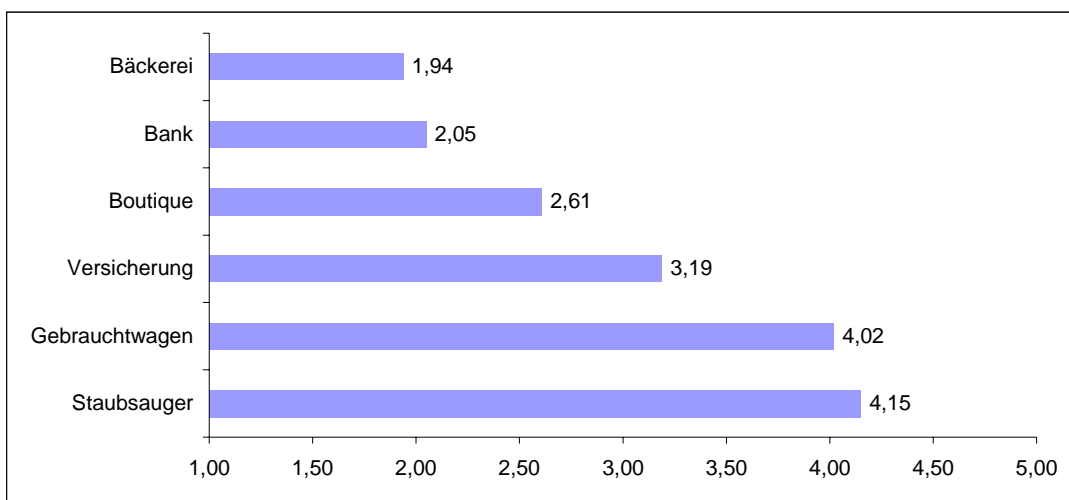


Abb.5: Glaubwürdigkeit des Vertriebspersonals verschiedener Branchen im Vergleich (N = 581; Skalierung von 1 = „sehr glaubwürdig“ bis 5 = „sehr unglaubwürdig“)

Besonders auffallend in diesem Zusammenhang ist die relative Nähe des Versicherungsvermittlers zum Fachverkäufer einer Boutique, da Boutiquen als Wirtschaftsunternehmen aufgrund ihrer Produkte grundsätzlich ein eher positives Image unter jungen Menschen, speziell Frauen, genießen dürften. Als negativ aus Sicht der Versicherungswirtschaft ist hingegen der relativ große Abstand zum sachlich verwandten Bankmitarbeiter zu sehen, hier dürften sich die unterschiedlichen historischen Entwicklungen des Vertriebs in beiden Branchen widerspiegeln, vgl. Abschnitt 3.1.

Die mit Versicherungsvermittlern generell verknüpften Attribute bestätigen ein tendenziell negatives Image, auch wenn die Notwendigkeit einer Vermittlertätigkeit für eine knappe Mehrheit der Befragten nachvollziehbar ist. Um auch die emotionale Ebene der Befragten anzusprechen, wird an dieser Stelle bewusst mit umgangssprachlichen Begriffen gearbeitet.

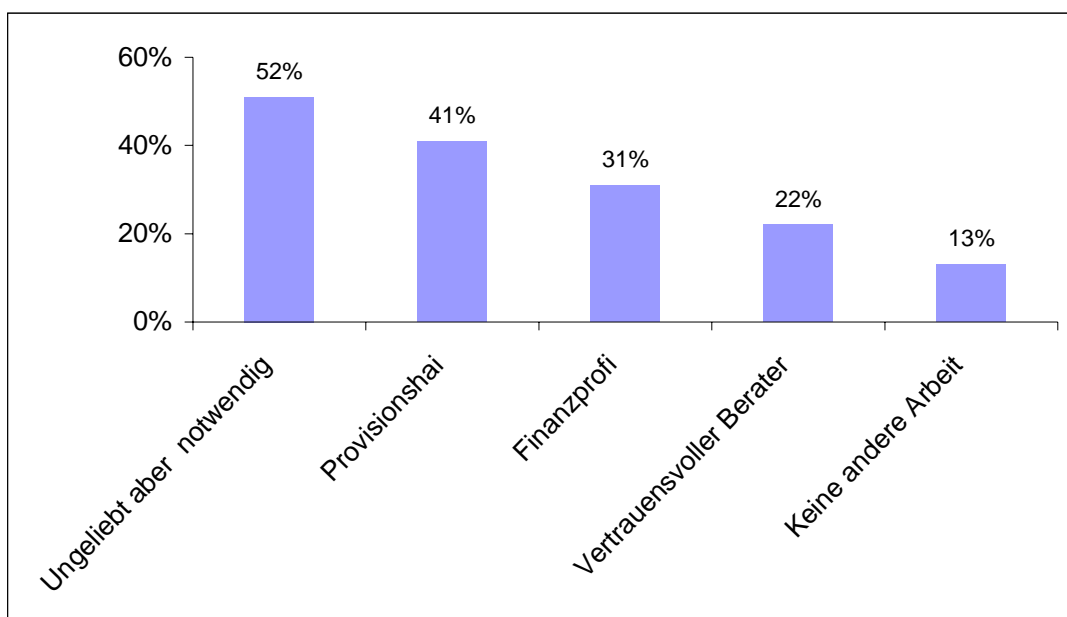


Abb.6: Attribute von Versicherungsvermittlern  
(N = 581; Mehrfachnennungen möglich)

Der Vorwurf des „Provisionshais“ sowie das negativ behaftete Attribut „Ungeliebt, aber notwendig“ werden dabei deutlich häufiger genannt als das ebenfalls ablehnende Vorurteil „Hat keine andere Arbeit gefunden“, was zumindest der generellen Qualifikation von Versicherungsvermittlern per se kein schlechtes Zeugnis ausstellt. Das Ansehen des Versicherungsvermittlers ist jedoch insgesamt der befragten Personengruppe klar negativ belegt. Das geringe Ansehen des Versicherungsvermittlers dürfte das ebenfalls geringe Ansehen der Versicherungsbranche teilweise erklären; dass dabei häufig nicht zwischen dem Versicherer und seinen Vertretern unterschieden wird, ist eine Folge der versicherungsspezifischen Vertriebsstrukturen.

Die Schadenregulierung durch Versicherungsunternehmen wird von der befragten Personengruppe eher durchschnittlich beurteilt. Auf einer Skala von 1 (= sehr schnell) bis 5 (= sehr schleppend) wird die Qualität der Schadenregulierung mit 2,9 bewertet. Auffällig ist dabei, dass das Urteil unter Befragten ohne eigenen Versicherungsvertrag geringfügig schlechter ausfällt (2,99) als unter den Befragten mit eigenem Versicherungsvertrag (2,87). Dabei ist zu bedenken, dass auch viele der Befragten mit Versicherungsvertrag den Schadenregulierungs-

prozess überhaupt noch nicht kennengelernt haben dürften, ihr Urteil also wie in der Gruppe ohne Versicherungsvertrag nicht primär auf eigenen Erfahrungen fußt. Daraus ergibt sich wiederum, dass zumindest dieser für das Gesamtimage durchaus relevante Teilaspekt in weiten Teilen durch gesellschaftlich kommunizierte Vorstellungen geprägt wird („Hörensagen“), und nicht durch konkrete Einzelerfahrungen.

Wie andere Negativurteile über die Versicherungswirtschaft auch deuten die vorgestellten Ergebnisse auf die Existenz latenter, marktbezogener Metakognitionen hin (vgl. Wright [2002]). Derartige Metakognitionen beschreiben das Wissen des Verbrauchers um die Geschäftspraktiken und –prozesse in wirtschaftlich tätigen Kollektiven und das daraus resultierende individuelle Verhalten gegenüber diesen Kollektiven. Sie sind damit Ausdruck tief sitzender Vorurteile, für die kein sachlicher Erfahrungshintergrund bestehen muss, die für das Individuum aber dennoch den Rang persönlicher Erfahrungen besitzen.

Als potenzielle Arbeitgeber besitzen Versicherungsunternehmen hingegen durchaus eine hohe Attraktivität unter den befragten Studierenden, immerhin 41 % können sich grundsätzlich eine Berufstätigkeit in der Versicherungswirtschaft vorstellen. Erwartungsgemäß hoch ist die Ablehnung der Versicherungswirtschaft als einem möglichen Arbeitgeber bei den angehenden Ingenieur- und Naturwissenschaftlern sowie unter den angehenden Geisteswissenschaftlern (81 bzw. 80 %). Innerhalb der versicherungsaffinen Gruppe lässt sich eine klare Präferenz für eher versicherungsferne Tätigkeiten feststellen, während versicherungstypische Bereiche wie Schadenabwicklung und Vertrieb jeweils nur Minderheiten ansprechen.

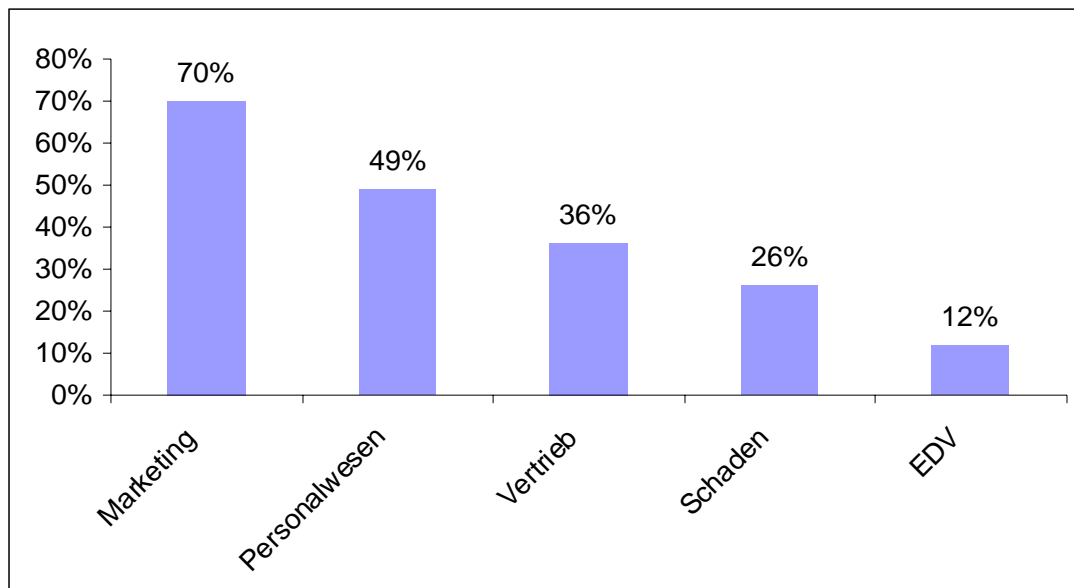


Abb.7: Potenzielle berufliche Tätigkeitsfelder in einem Versicherungsunternehmen (N = 238; Mehrfachnennungen möglich)

Speziell beim Personalwesen und Vertrieb zeigen sich dabei markante geschlechtsspezifische Unterschiede. 49 % der männlichen Befragten, aber nur 25 % der weiblichen Befragten könnten sich eine Vertriebstätigkeit vorstellen, im Personalwesen ist das Geschlechterverhältnis in etwa umgekehrt (37 % der Männer, aber 64 % der Frauen). Insgesamt sind es eher die Männer (45 %), die sich eine Berufstätigkeit in der Versicherungswirtschaft vorstellen können.

Die wirtschaftliche Lage der Versicherungswirtschaft wird von den Befragten als verhalten gut bewertet, auf einer Skala von 1 (sehr gut) bis 5 (sehr schlecht) ergibt sich unter allen Befragten ein Durchschnittswert von 2,59 (gegenwärtige wirtschaftliche Lage) bzw. 2,57 (künftige Entwicklung der wirtschaftlichen Lage). Die Versicherungswirtschaft besitzt damit generell eine gewisse Anziehungskraft als Arbeitgeber, die Attraktivität beschränkt sich aber auf tendenziell versicherungsferne Tätigkeitsfelder.

Insgesamt lässt sich damit zusammenfassen, dass das Image der Versicherungswirtschaft wie auch ihrer primären Repräsentanten gegenüber Kunden und Öffentlichkeit eher kritisch beurteilt, jedoch nicht durchweg negativ gesehen wird. Mit Blick auf die gesellschaftliche Bedeutung angehender Akademiker gerade für das künftige Image der Versicherungswirtschaft und die wachsende Bedeutung des Image als einem zentralen Wettbewerbsfaktor speziell in der Finanzdienstleistungsbranche ergibt sich damit die Notwendigkeit einer proaktiven Imagepolitik mit dem Ziel einer nachhaltigen Beeinflussung des Branchen- und Unternehmensimage. Die folgende Ursachenforschung soll hierfür Ansatzpunkte liefern.

## 5.2 Ursachenforschung

Um den Ursachen für die dargestellten Ergebnisse auf die Spur zu kommen, soll im Folgenden untersucht werden, wie die Befragten Versicherungsunternehmen, ihre Repräsentanten und ihre Produkte erfahren und bewerten. Von besonderer Bedeutung sind hierbei die Informationskanäle, aus denen die Befragten ihre (Vor-)Urteile über Versicherungen beziehen, sowie die allgemeinen Vorstellungen, die mit Versicherungen intuitiv und teilweise unbewusst verknüpft werden.

Die Wahrnehmung zu Versicherungen und Versicherungsthemen wird in der befragten Personengruppe stark von Darstellungen in den Medien geprägt, Gespräche im privaten Umfeld, die Berichterstattung in der Wirtschaftspresse oder der direkte Kontakt zu Versicherungsvermittlern spielen hingegen nur eine untergeordnete Rolle.

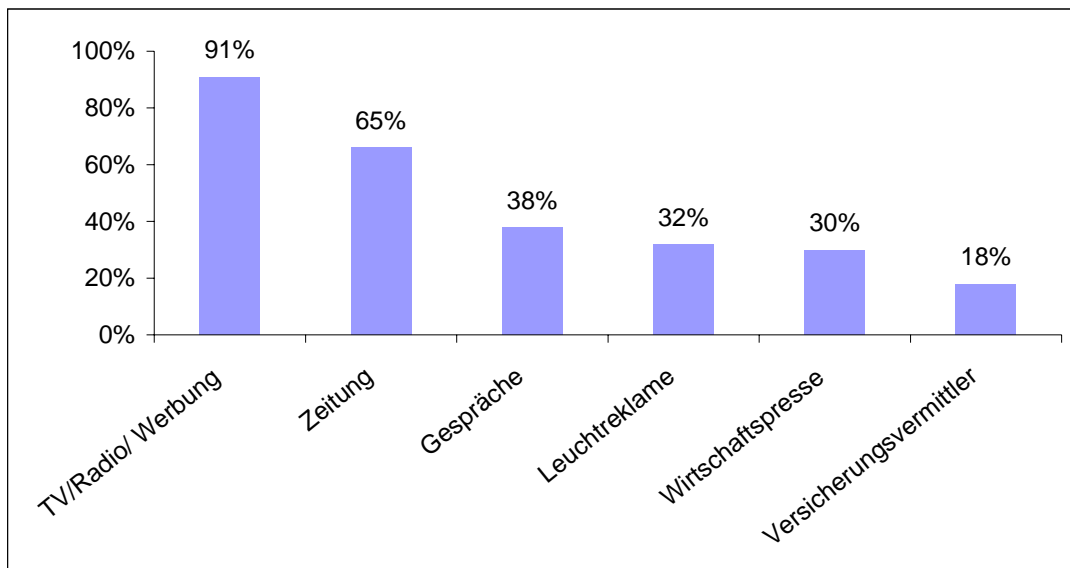


Abb.8: Wahrnehmung von Versicherungsunternehmen  
(N = 581; Mehrfachnennungen möglich)

---

Auffallend ist der geringe Einfluss der Versicherungsvermittler, deren Rolle als Repräsentanten der Versicherungsunternehmen in der Öffentlichkeit folglich nicht überbewertet werden darf. Stattdessen wird die Wahrnehmung von Versicherungsunternehmen eher durch versicherungsferne audiovisuelle Medien beherrscht, liegt also außerhalb des direkten Einflussbereichs der Unternehmen. Grundsätzlich muss davon ausgegangen werden, dass hierdurch historisch gewachsenen Vorurteilen Vorschub geleistet wird.

Bei Kaufentscheidungen im Versicherungsbereich spielen interessanterweise dann aber gerade die persönlichen Kontakte zu Eltern, Freunden und Bekannten eine wichtige Rolle, die Medien verlieren hingegen an Bedeutung. Insgesamt 433 der 581 befragten Akademiker haben bereits mindestens einen Versicherungsabschluss getätigt.

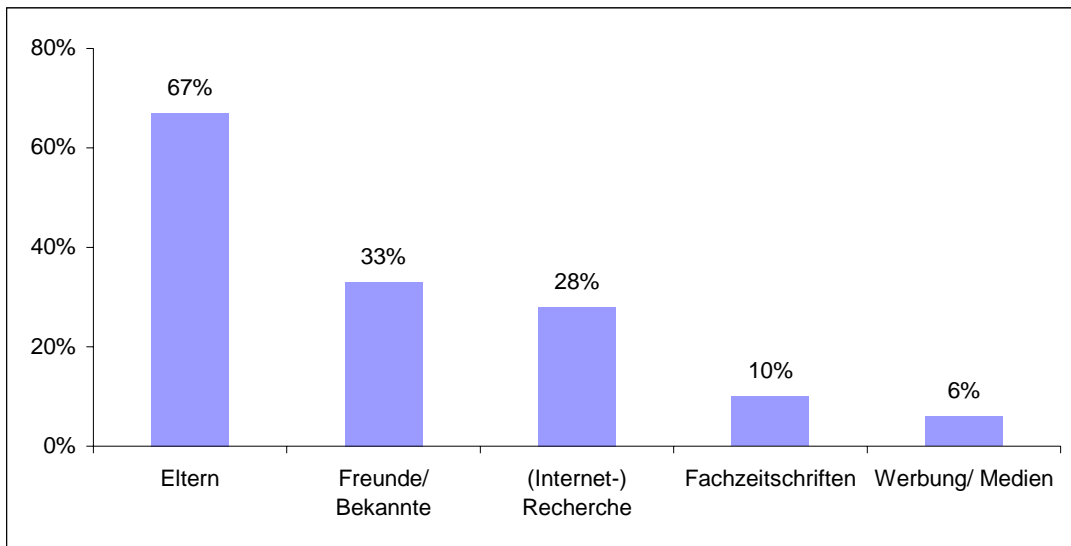


Abb.9: Einflussfaktoren bei Abschluss eines Versicherungsvertrages  
(N = 433; Mehrfachnennungen möglich)

Die Bedeutung der genannten Einflussfaktoren Eltern bzw. Freunde/Bekannte dürfte sich dabei nicht nur auf die Rolle eines reinen Informers oder Influencers im Sinne von Johnson et al. [1986] beschränken, vielmehr muss davon ausgegangen werden, dass zumindest teilweise auch ein kaufentscheidender Einfluss (Decider nach Johnson et al. [1986]) ausgeübt wird.

Nach einer Studie von psychonomics (psychonomics [2005]) kommt dem ersten im Leben abgeschlossenen Versicherungsvertrag eine besondere Bedeutung zu. Für 62 % aller dort Befragten wird der zuerst ausgewählte Versicherer später zum Hauptversicherer, eine einmal getroffene Entscheidung für ein bestimmtes Versicherungsunternehmen wird von einer Mehrheit also nicht mehr revidiert, es besteht ein hohes Maß an Treue zu Produkten und Unternehmen (für Dienstleistungen ein durchaus nicht untypisches Phänomen, vgl. Zeithaml [1991]). Die genannten Ergebnisse bzgl. der Einflussfaktoren bei der Kaufentscheidung besitzen damit auch eine hohe vertriebstechnische Relevanz, die weit über eine reine Imagebewertung hinausgeht.

Konkrete Kontakte mit Versicherungsvermittlern hatten erst 41 % der Befragten, die Kontaktaufnahme geschah dabei zumeist über das Telefon.

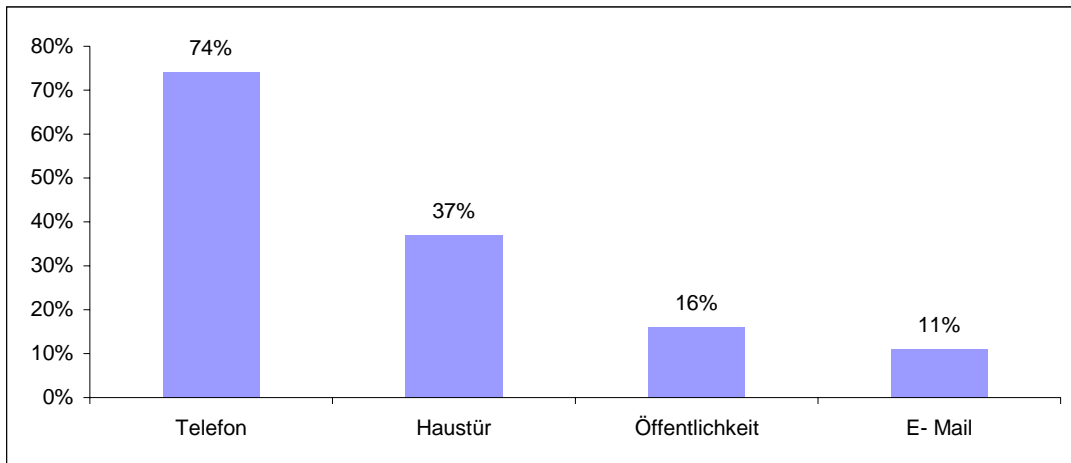
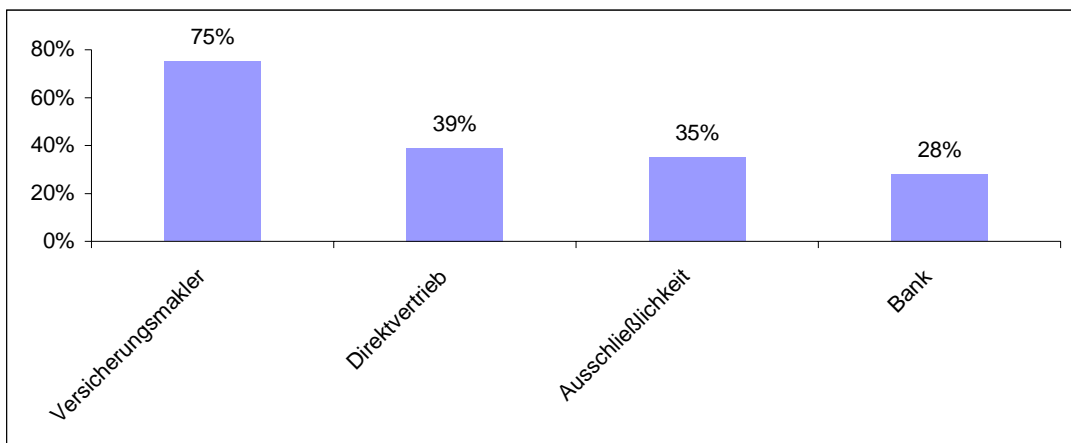


Abb.10: Ansprache durch Versicherungsvermittler  
(N = 238; Mehrfachnennungen möglich)

Zwischenfazit: Die Mehrheit der befragten Studierenden hatte bislang nur wenige oder gar keine Berührungspunkte mit Repräsentanten der Versicherungswirtschaft, der Kontakt findet dabei häufig nur indirekt über Kommunikationsmedien statt. Die Versicherungswirtschaft wird in der Öffentlichkeit denn auch eher über die Berichterstattung in den Medien wahrgenommen, über eigene Erfahrungen verfügt nur eine Minderheit. Das Kaufentscheidungsverhalten wird in starkem Maße durch das soziale Umfeld geprägt, das Internet und andere Informationskanäle spielen hier nur eine untergeordnete Rolle. Die Imagebildung in der befragten Personengruppe findet folglich primär auf indirektem Wege und teilweise außerhalb des Einflussbereichs der Versicherungswirtschaft statt, entsprechend massiv wirken sich historisch gewachsene Vorurteile und gesellschaftlich akzeptierte und medial kommunizierte Einstellungen auf das Image der Versicherungswirtschaft unter den Befragten aus.

In der befragten Personengruppe herrscht trotz der überwiegend fehlenden direkten Erfahrungen mit Repräsentanten der Versicherungsbranche ein großes Misstrauen speziell gegenüber Vertriebsmitarbeitern. Wohl aus diesem Grunde würden drei Viertel der Befragten den rechtlich und wirtschaftlich unabhängigen Maklervertrieb anderen Vertriebswegen vorziehen, der in der Branche marktanteilmäßig dominierende Ausschließlichkeitsvertrieb wird nur von gut einem Drittel bevorzugt. Der relativ hohe Zuspruch für den Direktvertrieb dürfte maßgeblich mit der hohen Internetaffinität der untersuchten Personengruppe zusammenhängen.



---

Abb.11: Bevorzugte Vertriebswege (N = 581; Mehrfachnennungen möglich)

Interessanterweise halten die Befragten den Versicherungsmakler auch für den bedeutendsten Vertriebsweg der Versicherungswirtschaft. Auf einer Skala von 1 (= am wichtigsten) bis 4 (= am unwichtigsten) wird der Versicherungsmakler mit durchschnittlich 1,77 bewertet, die Ausschließlichkeitsorganisation kommt auf 2,24 (Bankvertrieb 2,83, Direktvertrieb 3,11). Der Versicherungsmakler genießt damit unabhängig von der Branche als Ganzes einen vergleichsweise guten Ruf, seine wirtschaftliche Bedeutung wird hingegen überschätzt; der tatsächliche Marktanteil liegt je nach Sparte und Zählweise zwischen 15 und 30 %.

Ist ein Versicherungsvertrag einmal abgeschlossen worden, ist eine breite Mehrheit der Befragten durchaus bereit, das zugehörige Versicherungsunternehmen im Freundes- und Bekanntenkreis weiterzuempfehlen (79 %). Gut drei Viertel würden diese Weiterempfehlung auf der Basis hoher Kundenzufriedenheit aussprechen, Sympathien für den zuständigen Außendienstmitarbeiter und ein niedriges Prämienniveau spielen hingegen keine markante Rolle (13 bzw. 11 %). Unter den 21 % der Befragten, die grundsätzlich keine Empfehlung für ihr Versicherungsunternehmen aussprechen würden, wird vor allem das fehlende Verständnis für das eigene Versicherungsprodukt als Grund angegeben (70 %), nur 7 % würde die Weiterempfehlung aufgrund eines generellen Misstrauens gegenüber Versicherungsunternehmen verweigern. Zumindest das „eigene“ Versicherungsunternehmen besitzt damit für eine breite Mehrheit der Befragten ein grundsätzlich positives Image, das diesem Unternehmen über ein hohes Weiterempfehlungspotenzial sogar betriebswirtschaftliche Vorteile einbringen kann (gute Reputation im Sinne von Wiedmann [2006], vgl. Abschnitt 2.2). Haupthürde ist weniger ein generell schlechtes Image der Branche als vielmehr die eigene Unsicherheit im Umgang mit anspruchsvollen Bedingungswerken und einer zunehmend intransparenten Produktvielfalt.

Die damit gefundene Diskrepanz zwischen einem negativen „Fernbild“ der Branche einem positiven „Nahbild“ des eigenen Versicherungsunternehmens ist durchaus typisch für die Versicherungsbranche und in der Literatur bereits beschrieben worden (siehe etwa Surminski [1987], Geiger / Noelle-Neumann [1988], Müller-Peters [2000] oder Hessenkamp / Wilke [2005]). Nach Geiger / Noelle-Neumann bringen beispielsweise 56 % der Befragten ihrem eigenen Versicherungsunternehmen „Verlässlichkeit und Vertrauen“ entgegen, bezogen auf die ganze Branche liegt der Zahlenwert nur bei 29 %.

In diesem Zusammenhang ist es auch von Bedeutung, die Assoziationen, die die befragte Personengruppe mit Versicherungsprodukten verknüpft, näher zu beleuchten, da letztlich nur diese Assoziationen Auskunft darüber geben können, was in der befragten Personengruppe von Versicherung im weiteren Sinne erwartet wird.

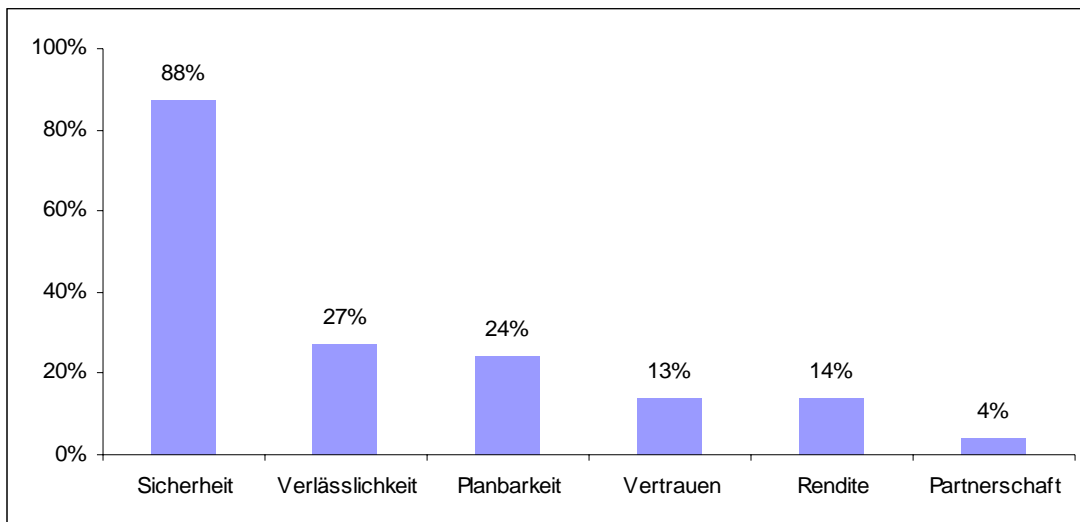


Abb.12: Assoziationen mit dem Begriff Versicherung  
(N = 581; Mehrfachnennungen möglich)

Für die große Mehrheit der Befragten steht der Sicherheitsaspekt klar im Vordergrund, mit deutlichem Abstand gefolgt von verwandten Begriffen wie Verlässlichkeit, Planbarkeit und Vertrauen. Trotz der wachsenden Bedeutung von Versicherungsprodukten mit ausgesprochenem Sparcharakter (Lebens- und Rentenversicherung) wird der Renditeaspekt nur von 14 % der Befragten mit Versicherung assoziiert. Versicherung steht in der Wahrnehmung der Befragten nur bedingt in Konkurrenz zu anderen Finanzdienstleistungen, die eine klare Renditeorientierung aufweisen, wie etwa Aktienfonds. Bedingt eine Markt- oder Wettbewerbssituation dennoch eine direkte Konkurrenz zu Produkten anderer Finanzdienstleister, werden Versicherungsprodukte teilweise bevorzugt, speziell im wachsenden Markt für Altersvorsorgeprodukte.

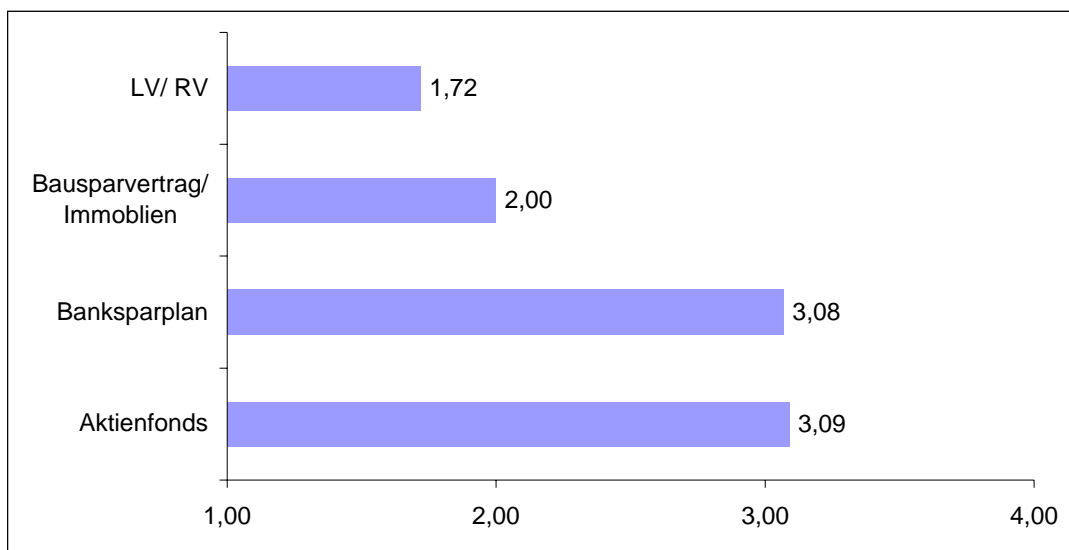


Abb.13: Beurteilung der Eignung von verschiedenen Wegen der Altersvorsorge  
(N = 581; Skalierung von 1 = „am besten geeignet“ bis 5 = „am schlechtesten geeignet“)

Die Lebens- und Rentenversicherung (LV/RV) wird von den Befragten deutlich besser beurteilt, als die überwiegend über den Bankschalter vertriebenen Banksparpläne und Aktienfonds – und das trotz des markant besseren Image der Bankbranche, vgl. Abschnitt 5.1. Das bessere



Image der Bankbranche überträgt sich folglich nicht unmittelbar auf banktypische Produkte; Gleiches gilt mit umgekehrtem Vorzeichen für Versicherungsprodukte, die in der befragten Personengruppe ein generell hohes Ansehen genießen. Insbesondere scheinen Versicherungsprodukte denen an sie gestellten Forderungen („Sicherheit“ etc.) gerade in der Altersvorsorge im Werturteil der Befragten auch weitgehend gerecht zu werden.

Allgemein lässt sich die Qualität eines Versicherungsproduktes an mehreren Struktureigenschaften festmachen, vornehmlich dem Preis als der transparentesten Struktureigenschaft, aber auch an der Qualität der Schadenabwicklung (der eigentlichen Produktqualität) und der wichtigen Servicequalität während der Vertragslaufzeit. In der Tat misst die befragte Personengruppe diesen Eigenschaften auch eine hohe Bedeutung bei, die von vielen Versicherern in jüngerer Vergangenheit vermehrt beworbenen Zusatzdienstleistungen im Umfeld eines Versicherungsvertrages werden hingegen als nebensächlich angesehen, ebenso der Name des Versicherers.

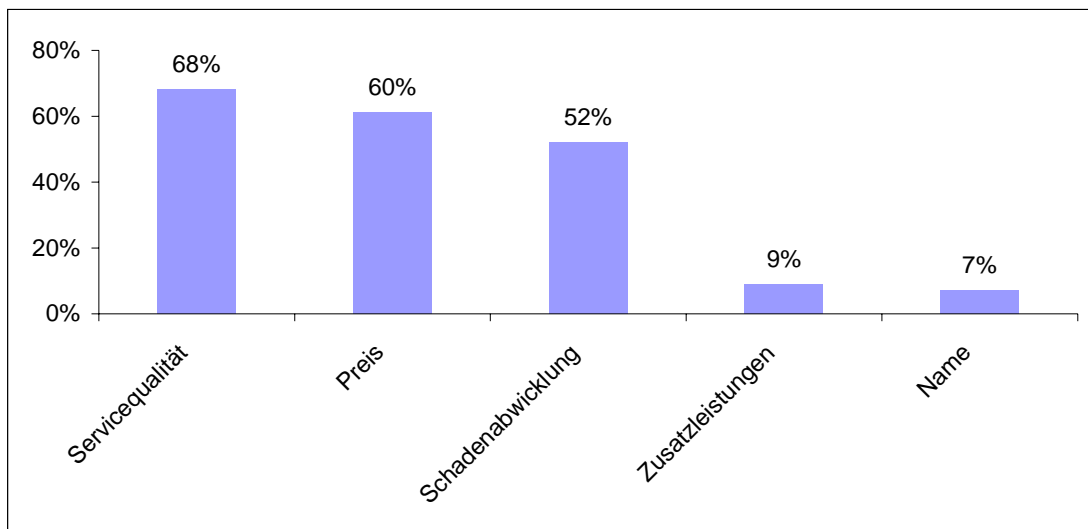


Abb.14: Wichtige Eigenschaften einer Versicherung  
(N = 581; Mehrfachnennungen möglich)

Der relativ niedrige Zahlenwert für die Kategorie „Name“ (im weiteren Sinne quasi-synonym zu verstehen für den Imagebegriff) lässt darauf schließen, dass das individuelle Ansehen eines Versicherungsunternehmens Kaufentscheidungen nur marginal beeinflusst; insbesondere entsteht dem einzelnen Versicherer kein unmittelbar messbarer Schaden aus dem eher negativen Gesamtimage der Versicherungsbranche. Vielmehr scheint es so zu sein, dass die hohe Leistungsfähigkeit und Notwendigkeit von Versicherungsprodukten unabhängig vom Branchenimage weitgehend anerkannt wird und das Image im direkten Vergleich mit „harten“ Produkteigenschaften keinen wesentlichen Einfluss auf Kaufentscheidungen ausübt.

Diese Erkenntnis steht in gewissem Widerspruch zu einem anderen Ergebnis der Studie. Den Befragten wurden sieben Namen von Versicherungskonzernen und -unternehmen genannt, von denen nur vier tatsächlich existieren (Allianz, Gothaer, Stuttgarter, Volksfürsorge; daneben wurden die „Kölner Allgemeine“, die „Safe for Life AG“ und die „Würzburger Leben“ angeboten). Zunächst sollten die Befragten angeben, welche der genannten Unternehmen ihnen bekannt sind, in einer zweiten Frage sollte dann bei den bekannten Unternehmen die Seriösität auf einer Skala von 1 (= sehr seriös) bis 5 (= gänzlich unseriös) bewertet werden. Der wissenschaftlich nur schwer fassbare Begriff „Seriösität“ wurde dabei bewusst ge-

---

wählt, da er im Umgang mit Finanzdienstleistern generell eine große Rolle spielt und ihm ein gewisser Einfluss auf die Imagebildung nachgesagt werden kann.

<b>Name des Versicherers</b>	<b>Bekanntheitsgrad in %</b>	<b>Benotung bezüglich Seriosität</b>
Allianz AG	98	1,91
Volksfürsorge	90	2,26
Gothaer	85	2,26
Stuttgarter Versicherung	17	2,46
Kölner Allgemeine	9	2,46
Würzburger Leben	8	2,59
Safe for Life AG	0	--

Tab.1: Bekanntheitsgrad und Benotung bzgl. Seriosität einiger Versicherer (N = 581)

Die Befragten waren weitgehend in der Lage, die realen Versicherungskonzerne bzw. -unternehmen von den frei erfundenen zu trennen (einzige Ausnahme: die in einer Marktnische tätige Stuttgarter Versicherung). Auffällig ist unabhängig von der Richtigkeit der gemachten Aussagen, dass das Werturteil zur Seriosität tendenziell umso besser ausfällt, je bekannter ein Unternehmen ist, der zunächst wertfreie Bekanntheitsgrad also grundsätzlich eine imagefördernde Komponente enthält. Der geringe Bekanntheitsgrad kleinerer Versicherungsunternehmen muss dabei in Relation zu den eher kleineren Zielgruppen dieser Unternehmen gesehen werden. Ein niedriger Bekanntheitsgrad in der Gesamtbevölkerung kann durch einen entsprechend hohen Bekanntheitsgrad in der anvisierten Zielgruppe (Handwerker, Ärzte etc.) kompensiert werden und die entsprechenden positiven Assoziationen zumindest in dieser eingegrenzten Personengruppe induzieren.

Das schwierige und zuweilen ambivalente Verhältnis vieler Befragter zur Versicherungswirtschaft wird auch in Fragen des Versicherungsbetrugs deutlich. Gut ein Drittel aller Befragten ist Versicherungsbetrug im kleinen Rahmen nicht abgeneigt, die Gründe liegen sowohl in der Vorstellung, dass „die Versicherer genügend Geld haben“ als auch in einem teilweise fehlenden Unrechtsbewusstsein („Ein Mal ist kein Mal.“). In beiden Fällen lässt sich eine gewisse innere Genugtuung darüber erkennen, dass Versicherungsunternehmen die offenkundigen Geschädigten sind, die tatsächlichen Geschädigten (die Versichertengemeinschaft) treten in der Wahrnehmung der Befragten dahinter zurück. Die tatsächliche Betrugsquote in der Versicherungswirtschaft beträgt nach neueren Untersuchungen mindestens 10 % im Durchschnitt aller Sparten, in einigen Sparten sind gar Zahlenwerte von über 50 % möglich (siehe Fähnrich/Ulbricht [2006]).

## **6. Handlungsempfehlungen**

Die Ergebnisse der Studie sind aufgrund der Vielzahl der angesprochenen Einzelthemen rund um Versicherung sehr breit gestreut und daher nur bedingt zueinander stimmig. Erschwert wird die Analyse durch eine ansatzweise zu erkennende Ambivalenz in Versicherungsfragen, das mangelnde Allgemeinwissen in der Gesellschaft um die Eigenheiten des Versicherungswesens und die Tatsache, dass Versicherungsthemen normalerweise nicht zu populären Diskussionsthemen im privaten Umfeld gehören dürften. Nicht zuletzt ist der Imagebegriff in

---

jedem Falle das Resultat langfristiger Entwicklungen und historisch gewachsener Vorstellungen in der Gesellschaft (Metakognitionen) und kann folglich nicht immer auf der Basis aktueller Gegebenheiten erklärt werden.

Dennoch gestatten die Ergebnisse eine Formulierung von Thesen, die das Verständnis für das Zustandekommen des tendenziell negativen Versicherungsimage verbessern helfen und Wege aufzeigen, wie diesem Negativbild von Versicherung durch Unternehmen und Verbände proaktiv begegnet werden kann. Eine solche proaktive Imagepolitik kann freilich auch daraus bestehen, existierende Imagemängel zu akzeptieren und nach Mitteln und Wegen zu suchen, wie ein einzelnes Versicherungsunternehmen und die Branche als Ganzes dennoch betriebswirtschaftlich erfolgreich operieren können.

***These 1: Durch vermehrten Einsatz unabhängiger Vermittler gewinnt der Versicherungsvertrieb an Ansehen; langfristig kann dies ein Imagegewinn für einzelne Versicherungsunternehmen bedeuten.***

Das Image der Versicherungswirtschaft wird entscheidend durch ihre Absatzorgane geprägt, diese müssen daher aus Kundensicht besonders hohen fachlichen und persönlichen Maßstäben genügen. Versicherungsmakler können diese Voraussetzungen durch ihre rechtlich und wirtschaftlich unabhängige Stellung zwischen Versicherungsnehmer und Versicherungsunternehmen glaubhafter einnehmen, als jedwede Form gebundener Vermittler. Insbesondere eröffnet sich hierdurch die Möglichkeit, das positive Image des unabhängigen Vermittlers zumindest teilweise auf das von ihm empfohlene Versicherungsunternehmen zu übertragen. Durch eine Auslagerung ihrer Ausschließlichkeitsorganisationen sind einige Versicherungskonzerne bereits dazu übergegangen, ihre Vertriebsaktivitäten breiter aufzustellen und weniger eng ans eigene Unternehmen zu binden. Versicherer sind außerdem dazu angehalten, gute Produkte und ein hinreichend niedriges Prämienniveau zu bieten, da Makler in der Regel über einen guten Marktüberblick verfügen.

Selbst wenn das positive Image des Versicherungsmaklers im Einzelfalle keine direkt imageverbessernde Wirkung auf von ihm empfohlene Versicherungsunternehmen haben sollte, können Versicherungsunternehmen mit starkem Maklervertrieb zumindest davon ausgehen, dass ihre Imagedefizite durch das positive Image des Versicherungsmaklers wenigstens teilweise kompensiert werden und sich keine negativen Folgen für das Neugeschäft und die Kundenzufriedenheit ergeben. Diese Versicherer würden damit das eigene (schlechte) Image im Rahmen ihrer Imagepolitik implizit akzeptieren und über ihre Distributionspolitik teilweise bewältigen.

***These 2: Transparente Vergütungssysteme im Vertrieb mit stärkerer Betonung der Bestandspflege schaffen Vertrauen und entwickeln auf die Dauer ein positives Image.***

Die Vertriebssysteme der Versicherungswirtschaft müssen in Richtung auf mehr Transparenz und mehr Kundenbetreuung umgebaut werden (vgl. VVG-Reform). Hierzu gehört insbesondere ein allmähliches Zurückfahren der gängigen Abschlussprovisionen zugunsten höherer Bestandspflegeprovisionen mit dem Ziel eines verbesserten Kundenbindungsmanagements. Höhere Kundenzufriedenheit würde so einerseits direkt das Image der Versicherungswirtschaft verbessern helfen, gleichzeitig würde das Zerrbild vom unseriösen und wenig vertrauenswürdigen Versicherungsvermittler an Bedeutung verlieren. In letzter Instanz ließen sich diese Maßnahmen in ein wertorientiertes Customer Relationship Management (CRM) integrieren und würden so Teil eines ganzheitlichen Marketingansatzes des Versicherungsunter-

---

nehmens werden. Die Unterscheidung in Neukunden und Bestandskunden würde in den Hintergrund treten, idealerweise würde jeder Kunde, der seinen Prämienzahlungsverpflichtungen in einem Geschäftsjahr nachkommt, als Neukunde verstanden werden.

***These 3: Das grundsätzlich hohe Vertrauen in Versicherungsprodukte kann das Image von Unternehmen und Branche verbessern helfen.***

Die Untersuchung hat gezeigt, dass die Befragten durchaus eine positive Meinung von den Produkten der Versicherungswirtschaft haben und ihren Wert für die eigene Lebensplanung anerkennen. Diese Wertschätzung gilt es im Rahmen einer Imagepolitik auf die Branche und ihre Unternehmen zu übertragen. Gerade in Zeiten eines generellen Rückzugs des Staates aus der Absicherung seiner Bürger (vor allem in der Altersvorsorge) hat die Versicherungswirtschaft hier eine wertvolle Chance, ihre grundsätzlich positiv bewerteten Produkte zu Image-trägern und -bildnern zu machen.

***These 4: Die eigene Versichertengemeinschaft kann als strategisches Instrument der Imagebildung verstanden werden.***

Die Diskrepanz in der Imagebewertung zwischen dem eigenen Versicherungsunternehmen und der Versicherungswirtschaft als Ganzes („Nahfeld versus Fernfeld“) legt den Gedanken nahe, die eigene Versichertengemeinschaft als wertvolles Instrument zur Imagebildung zu begreifen, was weitreichende Auswirkungen auf die Kundenbetreuung hat. Insbesondere wird Kundenbetreuung unter Imagegesichtspunkten nicht nur als Mittel der kurzfristigen Umsatzsteigerung durch Cross Selling gesehen, sondern als strategisches Instrument zur langfristigen Imageverbesserung mit dem Ziel einer Entwicklung des Weiterempfehlungspotenzials.

***These 5: Ein hoher Bekanntheitsgrad wirkt grundsätzlich imagefördernd.***

Die Studie zeigt, dass ein Zusammenhang zwischen dem Bekanntheitsgrad und der einem Versicherungsunternehmen attestierten Seriösität besteht. Je bekannter ein Versicherungsunternehmen ist, desto höher fällt auch das ihm entgegengebrachte Vertrauen aus. Zumindest aus Unternehmenssicht ist ein hoher Bekanntheitsgrad – auch über die eigene Zielgruppe hinaus – daher grundsätzlich erstrebenswert, obwohl der Bekanntheitsgrad als solcher im strengen Sinne eine wertneutrale Größe darstellt. Insbesondere kann der Bekanntheitsgrad als Teil einer umfassenden Reputationspolitik im Sinne von Wiedmann [2006] verstanden werden, da er eine positive Reaktion dem Unternehmen gegenüber stimuliert.

## **7. Ausblick**

Ziel dieser Untersuchung sollte es sein, das Image der Versicherungswirtschaft unter angehenden Akademikern empirisch zu beschreiben und darauf aufbauend Thesen für einen proaktiven Umgang mit etwaigen Imagedefiziten der Versicherungswirtschaft zu entwickeln. Zu diesem Zweck wurden bundesweit mehrere hundert Studenten verschiedener Fachrichtungen an Berufsakademien, Fachhochschulen und Universitäten nach ihren Einstellungen, Meinungen und Erfahrungen zur Versicherungswirtschaft und ihren Repräsentanten befragt. Besonderes Augenmerk wurde dabei auf eine umfassende Ursachenforschung gelegt, um die erfassten Einzelphänomene auch wissenschaftlich einordnen und verstehen zu können. Den in der befragten Personengruppe gewonnenen Erkenntnissen kann generell eine gewisse Vorreiterrolle für den Rest der Gesellschaft unterstellt werden.

---

Die Ergebnisse der Studie sind vielschichtig und nicht in allen Details widerspruchsfrei, was ein insgesamt ambivalentes Verhältnis zur Versicherungswirtschaft in der befragten Personengruppe widerspiegelt. Alles in allem wird der Branche ein eher schlechtes Image attestiert, vor allem das Ansehen des gebundenen Vertriebs ist – wohl historisch bedingt – stark negativ belegt. Auch relativ zu anderen Branchen schneidet die Versicherungswirtschaft verhältnismäßig schlecht ab, gerade im Vergleich zu der ansonsten recht verwandten Bankwirtschaft.

Auffallend ist in diesem Zusammenhang jedoch, dass Einzelaspekte des Versicherungswesens überraschend positiv bewertet werden. Hierzu gehören der rechtlich und wirtschaftlich unabhängige Versicherungsmakler ebenso wie die Produkte der Versicherungswirtschaft oder etwa das eigene Versicherungsunternehmen (Diskrepanz zwischen Nahfeld und Fernfeld, die bereits anderweitig in der Literatur beschrieben worden ist). Aufbauend auf diesen positiv bewerteten Einzelaspekten lassen sich die Grundzüge einer proaktiven Imagepolitik für Versicherungsunternehmen und die Branche als Ganzes formulieren, die langfristig eine Verbesserung des Versicherungsimago in Aussicht stellen.

## **Literatur**

Bruhn / Meffert [2006]: Dienstleistungsmarketing, 5. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2006

Corsten [1988]: Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungsunternehmen, Oldenbourg Verlag, München, 1988

Cowell [1993]: The Marketing of Services, Oxford University Press, Oxford, Großbritannien, 1993

Fährnich / Ulbricht [2006]: Neue Vorgehensweise in der Betrugsbekämpfung, Themen Nr. 14, General Re Corporation und Kölnische Rückversicherungs-Gesellschaft AG, Köln, 2006

Geiger [1984]: Persönlichkeitsstärke und Versicherungsschutz, Versicherungswirtschaft 18/1984, S. 1158-1163

Geiger / Noelle-Neumann [1988]: Versicherungswirtschaft, öffentliche Meinung, Image und Öffentlichkeitsarbeit, Handwörterbuch der Versicherung (HdV), Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe, 1988

Görgen [2002]: Versicherungsmarketing, Kohlhammer Verlag, Stuttgart, 2002

Harbrücker [1992]: Wertewandel und Corporate Identity: Perspektiven eines gesellschaftsorientierten Marketing von Versicherungsunternehmen, Dissertation, Universität Mannheim, 1992

Helmreich [2004]: Das Image des Versicherungsmaklers, Arbeitspapiere zum Tätigkeitsfeld Risikomanagement und Versicherung Nr. 10, Institut für Versicherungswirtschaft, Wirtschaftsuniversität Wien, 2004

Herbst [2003]: Corporate Identity, 2. Auflage, Cornelsen Verlag, Berlin, 2003

---

Hessenkamp / Wilke [2005]: Die Konzeptualisierung des Konsumentenvertrauens in einer Branche – Eine qualitative Untersuchung in der Versicherungswirtschaft, Arbeitsbericht Nr. 13, Lehrstuhl für Marketing, Universität Dortmund, 2005

Hilke [1984]: Dienstleistungsmarketing aus Sicht der Wissenschaft, Diskussionsbeiträge des Betriebswirtschaftlichen Seminars der Universität Freiburg, Freiburg, 1984

Huber [1990]: Image: Global Image, Corporate Image, Marken-Image, Produkt-Image, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech, 1990

Johnson et al. [1986]: Profitable Service Marketing, Homewood, USA, 1986

Karmasin / Karmasin [1977]: Einführung in die Probleme und Methoden der Umfrageforschung, Wien, 1977

Levitt [1981]: Marketing Intangible Products and Product Intangibles, Harvard Business Review, Bd. 59, Nr. 3, S. 94-102

Lovelock [2001]: Services Marketing, 4. Auflage, Englewood Cliffs, USA, 2001

Magrath [1986]: When marketing service's 4Ps are not enough, Business Horizons, Bd. 29, Nr. 3, S. 44-50

Müller-Peters [2000]: Imagemessung und Imagepositionierung für Versicherer, in: Aktuelle Fragen in der Versicherungswirtschaft (Leipziger Versicherungsseminare Heft 2), S. 113-133, Karlsruhe, 2000,

psychonomics [2005]: Noch hohes Cross-Selling-Potential, in: Versicherungswirtschaft 20/2005, S. 1548

Puschmann [2003]: Praxis des Versicherungsmarketings, 2. Auflage, Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe, 2003

Regenthal [1996]: Identität und Image: Praxishilfen für den Umgang mit Corporate Identity, Wirtschaftsverlag Bachem, Köln, 1996

Spiegel [1961]: Die Struktur der Meinungsverteilung im sozialen Umfeld. Das psychologische Marktmodell, 6. Band der Enzyklopädie der Psychologie in Einzeldarstellungen, Bern und Stuttgart, 1961

Surminski [1987]: Das Image der Versicherung, ZfV, Nr. 1 / 1987, S. 2-16

Trommsdorff [2004]: Konsumentenverhalten, 6. Auflage, Kohlhammer Verlag, Stuttgart, 2004

Wiedmann [2006]: Herausforderungen an das Management der Reputation von Versicherungsunternehmen – Ein Bezugsrahmen und Skizzen zu zentralen Gestaltungsansätzen, ZVersWiss, Supplement Jahrestagung 2006, S. 15-48

Wright [2002]: Marketplace Metacognition and Social Intelligence, Journal of Consumer Research, Jg. 28, S. 677-682

---

Zeithaml [1991]: How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services, in:  
Lovelock, Services Marketing, 2. Auflage, Englewood Cliffs, USA, 1991

Reutlinger Diskussionsbeiträge zu Marketing & Management –  
Reutlingen Working Papers on Marketing & Management

herausgegeben von

Prof. Dr. Carsten Rennhak  
Hochschule Reutlingen – Reutlingen University  
School of International Business (SIB)  
Alteburgstraße 150  
D-72762 Reutlingen  
Fon: +49 (0)7121 / 271-6010  
Fax: +49 (0)7121 / 271-6022  
E-Mail: [carsten.rennhak@reutlingen-university.de](mailto:carsten.rennhak@reutlingen-university.de)  
Internet: [www.sib.reutlingen-university.de](http://www.sib.reutlingen-university.de)

und

Prof. Dr. Gerd Nufer  
Hochschule Reutlingen – Reutlingen University  
School of International Business (SIB)  
Alteburgstraße 150  
D-72762 Reutlingen  
Fon: +49 (0)7121 / 271-6011  
Fax: +49 (0)7121 / 271-6022  
E-Mail: [gerd.nufer@reutlingen-university.de](mailto:gerd.nufer@reutlingen-university.de)  
Internet: [www.sib.reutlingen-university.de](http://www.sib.reutlingen-university.de)



## Bisher erschienen

- 2006-01 *Felix Morlock / Robert Schäffler / Philipp Schaffer / Carsten Rennhak:*  
Product Placement – Systematisierung, Potenziale und Ausblick
- 2006-02 *Marko Sarstedt / Kornelia Huber:*  
Erfolgsfaktoren für Fachbücher – Eine explorative Untersuchung  
verkaufsbeeinflussender Faktoren am Beispiel von Marketing-Fachbüchern
- 2006-03 *Michael Menhart / Carsten Rennhak:*  
Drivers of the Lifecycle – the Example of the German Insurance Industry
- 2006-04 *Siegfried Numberger / Carsten Rennhak:*  
Drivers of the Future Retailing Environment
- 2006-05 *Gerd Nufer:*  
Sportsponsoring bei Fußball-Weltmeisterschaften:  
Wirkungsvergleich WM 2006 versus WM 1998
- 2006-06 *André W. Bühler / Gerd Nufer:*  
The Nature of Sports Marketing
- 2006-07 *Gerd Nufer / André W. Bühler:*  
Lessons from Sports:  
What Corporate Management can learn from Sports Management
- 2007-01 *Gerd Nufer / Anna Andresen:*  
Empirische Untersuchung zum Image der School of International Business  
(SIB) der Hochschule Reutlingen
- 2007-02 *Tobias Kesting:*  
Marktsegmentierung in der Unternehmenspraxis: Stellenwert, Vorgehen und  
Herausforderungen
- 2007-03 *Marie-Sophie Hieke / Marko Sarstedt:*  
Open Source-Marketing im Unternehmenseinsatz
- 2007-04 *Ahmed Abdelmoumene:*  
Direct-to-Consumer-Marketing in der Pharmaindustrie

2007-05 *Mario Gottfried Bernards:*

Markenmanagement von politischen Parteien in Deutschland -

Entwicklungen, Konsequenzen und Ansätze der erweiterten Markenführung

ISSN 1863-0316