

Wirtschaftskommentar	Kein Hype um Solvency-II-Quoten	469
Lebensversicherung	Standmitteilung: Chance vertan	471
	Dr. Holger Dietz / Christoph Polomsky	
	Niedrigzinsrealität und Solvency II - Steuerung der Lebensversicherung zwischen Modell und Wirklichkeit	472
	Lebenserwartung und Fettleibigkeit	473
	Private Pflege aus Maklersicht besonders wichtig - Nachfrage aber verhalten	474
	Altersvorsorge: Kunden wollen hohe Flexibilität für Kunden und Engagement der Arbeitgeber	474
	Spekulation gegen den Lebensversicherer	474
	ZfV-Ranking: Die 50 größten Lebensversicherer	
	– Nach gebuchten Bruttobeiträgen	475
	– Nach Versicherungssumme	476
Assekuranz aktuell	Bewertung von EU-Staatsanleihen: Willkommen in der Realität	478
	"Schlechte Prognosen"	478
	Infrastrukturinvestition vor der Haustür	478
	Land in Angst	479
	Weniger Risiken in der höchsten ZÜRS-Klasse	479
	Lähmung von Kreativität und Risikobereitschaft	480
	POG: Es gibt viel zu tun	480
	Leistung auch bei Lüge	481
	Fußball und Versicherung	481
	Social-Media-Aktivitäten: Versicherer im Branchenmittelfeld	482
	Digitalisierungsoffensive	482
	Die Online-Reputation nicht dem Zufall überlassen	482
	Financial Lines: Finlex-Plattform liefert "schlüssselfertiges" Geschäft	483
	Mega-Schäden: Industrieversicherung nicht mehr relevant?	483
	Herausforderungen bei der Tarifierung von selbstfahrenden Autos	484
	Autoversicherer als Autoverkäufer	484
	Vertrieb in der Defensive	485
	Die digitale Revolution ist nicht vor Gericht zu stoppen	485
	Branchenlösung für die Maklerkommunikation	486
Digitalisierung	Uta Niendorf / Denise Thieme	
	"Kampf um die Kundenschnittstelle" – Wie Versicherer die Kundenschnittstelle halten und zu Gewinnern der Digitalisierung werden	487
Telematik	Fabian Tranchel / Wiltrud Weidner	
	Telematik: Was Kfz-Versicherer bereits heute nutzen können	491
	Christof Morscher / Prof. Dr. Andreas Horsch	
	Scoring-basierte Tarife in der deutschen Kfz-Versicherung	496
Vermittler	Prof. Dr. Hans Jürgen Ott	
	Beratungsqualität von Online-Beratungstools: Die Rolle der Empathie (I)	501
Personen Gesellschaften	Von Bommhard	505
	Allianz	505
	Artus	505
	Best Assekuranzmakler	506
	Continental	506
	Darag	507
	Gartenbau-Versicherung	507
	Gen Re	507
	Grundeigentümer-Versicherung	508
	Hannoversche	508
	Innovalue	508
	Münchener Verein	509
	S-Direkt	509
	Universa	510
	XL Catlin	510
Jubiläen		511
Bücher		511
Impressum		512

Prof. Dr. Hans Jürgen Ott

Beratungsqualität von Online-Beratungstools: Die Rolle der Empathie (I.)

Regulierungsdruck, Niedrigzinsumfeld und Digitalisierung werden derzeit als die größten Herausforderungen für die Versicherungsbranche angesehen. Die Digitalisierung wird ihrerseits als Instrument angesehen, die ersten beiden Herausforderungen bewältigen zu können. Sie wird dabei unter zwei Aspekten diskutiert: Es geht auf der einen Seite um Kostensenkung durch Steigerung der Prozesseffizienz, etwa mittels Produkt-Flexibilisierung, Online-Policierung, Dunkelverarbeitung oder Vermeidung von Medienbrüchen. Auf der anderen Seite geht es um Umsatzsteigerung vor allem durch Präsenz in sozialen Netzwerken, Online-Markenführung, Nutzung von Wissen über Kunden und ihre Bedürfnisse ("Big Data") sowie um Verbesserung der Service-Qualität – auch mit Hilfe der Online-Beratung. Vor allem letztere gibt zur Diskussion Anlass: Die einen bezweifeln, dass es möglich ist, damit den Kunden¹ mit hoher Qualität und konform zu den einschlägigen Rechtsgrundlagen zu beraten². Andere stellen die zweifellos vorhandenen Vorteile der Online-Beratung wie Affinität zu Kundengewohnheiten und vor allem Beratungseffizienz in den Vordergrund³; beides soll durch den Einsatz von computergestützten Beratungstools erreicht werden. Die Kernfrage ist damit: Kann man mit Hilfe von Beratungstools – vielleicht sogar unter Verzicht eines menschlichen Beraters – Kunden mit hoher Qualität beraten, um dann eben die genannten Vorteile der Online-Beratung auch nutzen zu können?

Eine Schlüsselrolle für die Beratungsqualität spielt, ob ein Berater in der Lage ist, sich in den Kunden hineinzusetzen, seine Perspektive einzunehmen und in der Produktempfehlung seine Wünsche und Bedürfnisse zu berücksichtigen – wie es u. a. das VVG fordert⁴. In zwei Teilen wird in diesem Aufsatz diskutiert, ob Onlineberatungstools diese als Empathie bezeichneten Fähigkeiten eines Beraters unterstützen bzw. – im Fall autonomer Beratungstools – selbst aufweisen können. Im ersten Teil wird die Bedeutung von Empathie für die Beratungsqualität dargestellt. In der nächsten Ausgabe dieser Zeitschrift wird ein Überblick über Onlineberatungstools gegeben und diskutiert, inwieweit sie empathiefähig und damit in der Lage sind, Beratungsqualität zu bieten.

In einer von 2008 bis 2014 jährlich von der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Heidenheim durchgeführten Mystery-Shopping-Studie zur Beratungsqualität von Versicherungsvermittlern⁵ zeigte sich über die Jahre hinweg ein sehr stabiles Bild: Die persönliche Kompetenz der Vermittler (erfasst durch Merkmale wie Freundlichkeit oder Sympathie) war durchweg hoch. Die Fachkompetenz (z.B. Produktkenntnis, Beratungsmethodenkenntnis) war unterschiedlich stark ausgeprägt. Die Empathie der Berater (z.B. Eingehen auf den Kunden, individuelle Vorschläge) wurde von den testenden Studenten aus dem Studiengang Versicherungsvertrieb und Finanzberatung als sehr schwach eingestuft.

Die drei Faktoren (persönliche Kompetenz, Fachkompetenz, Empathie) wurden dabei nicht direkt erhoben, sondern resultierten jährlich getrennt aus einer Faktorenanalyse über 26 erhobene Qualitätsmerkmale. Dieses rein statistische Verfahren gruppierte in jedem Jahr die Ausgangsmerkmale zu den genannten Faktoren; dies zeigt, dass die Ergebnisse sehr robust sind. Empathie scheint also die Schwachstelle bei vielen Beratern zu sein. Kann dieses Defizit durch Beratungstools ausgeglichen werden oder verschlimmert sich das Defizit damit noch weiter?

1. Empathie

Empathie wird verstanden als Einfühlungsvermögen, als Fähigkeit einer Person,

sich in die Gedanken und Gefühle anderer Personen hinein zu versetzen⁶. Diese Definition weist auf zwei Facetten des Begriffs hin, die auf den bekannten Emotionsforscher Paul Ekman zurück gehen; er unterscheidet zwischen kognitiver und emotionaler Empathie: „Kognitive Empathie lässt uns erkennen, was ein anderer fühlt. Emotionale Empathie lässt uns fühlen, was der andere fühlt ...“⁷. Es geht also darum, sich in die Situation, die Rolle(n), die Bedürfnisse und die Emotionen einer Person hineinzusetzen und (während der Beratung) deren Sicht der Situation einzunehmen. In der Versicherungs- und Finanzberatung bedeutet demnach Empathie, dass der Berater in der Lage ist, nicht nur die bewussten und aktuellen Ziele und Bedürfnisse eines Klienten zu erkennen, sondern auch die unbewussten und die zukünftigen. Es bedeutet sogar, dass er mit dem Klienten mitfühlt und seine Hoffnungen und Befürchtungen ebenfalls emotional erlebt.

1.1 Voraussetzungen für Empathie

Empathie ist eine Fähigkeit, die in der frühen Kindheit erlernt wird; empathiefördernde Bedingungen sind etwa⁸ elterliche Zuneigung und Wärme, empathisches Vorbildverhalten der Eltern sowie Verstärkung empathischen Verhaltens beim Kind. Später ist vor allem ein positives Bild von sich selbst und soziale Verbundenheit mit anderen Menschen (z.B. im Sportverein) für die Entwicklung von Empathie verantwortlich.

Als eine geistige (Hirn-)Leistung, als Intelligenz-Leistung⁹, kann Empathie hirnanatomisch und hirnphysiologisch analysiert werden.

– Hirnanatomisch werden bestimmte Hirnareale im Präfrontalkortex wie beispielsweise die Insula¹⁰ mit Empathie in Verbindung gebracht. Auch wird Empathie so genannten Spiegelneuronen zugeschrieben; Spiegelneurone sind Gehirnzellen, die beim Betrachten der Aktion eines anderen Menschen das gleiche Aktivitätsmuster zeigen, wie bei dessen eigener Ausführung¹¹. Dies kann auch zu analogen Gefühlen und sogar analogem Verhalten führen; so ist bekannt, dass beispielsweise Weinen, Gähnen oder Lachen "ansteckt". Damit ist Empathie letztlich von der anatomisch bedingten Leistungsfähigkeit des Gehirns abhängig; Hirndefekte oder Probleme in der Versorgung dieser Strukturen können die Empathie behindern.

– Hirnphysiologisch betrachtet wird Empathie mit dem Vorhandensein bestimmter hormoneller Substanzen in Verbindung gebracht¹², die der Körper entweder selbst

Prof. Dr. Hans Jürgen Ott

CoCoN PartGGmbH, Neu-Ulm und München.

Der Autor dankt Volker P. Andelfinger für seine wertvollen Hinweise und Anregungen.

produziert oder die von außen zugeführt werden können. In erster Linie wird dort das körpereigene Hormon Oxytocin genannt (auch als "Kuschelhormon" bezeichnet¹³), das vertrauensselig, freundlich und zugänglich macht. Aber auch Drogen wie MDMA ("Ecstasy") oder 4-Fluor-amphetamin ("Flux") können empathische Effekte hervorrufen.

Man kann also die Empathiefähigkeit einer Person verbessern, wenn man die Leistungsfähigkeit des Gehirns verbessert. Auch durch Zuführung empathogener Substanzen wie Oxytocin oder durch bestimmte Trainingsmethoden¹⁴ kann man die Empathieleistung verbessern – wobei Training letztlich dazu führt, dass der Körper vermehrt selbst empathogene Substanzen bildet. Oxytocin kann vom Körper durch die Nase relativ gut aufgenommen werden; eine Reihe von Produkten ist bereits auf dem Markt¹⁵. Auch werden bereits eine Reihe von Trainingsmethoden wie Meditation¹⁶ oder auch Lesen¹⁷ diskutiert¹⁸.

Vor allem kognitive Empathie ist stark erfahrungs- bzw. wissensgeleitet, also abhängig von der Menschenkenntnis, dem bereits vorhandenen Wissen über sich und andere in unterschiedlichen Situationen¹⁹. Vor diesem Hintergrundwissen werden Verhalten, Gefühle oder Einstellungen "rekonstruiert". Je breiter und je besser organisiert dieses Wissen ist, desto höher ist die Empathie einer Person.

Das Wissen über eine Person, in die man sich hineinendenken und -fühlen will, kann unterteilt werden in Faktenwissen und Hy-

pothesen- oder Regelwissen²⁰: Fakten sind Informationen über den Zustand einer Person, beispielsweise ihre momentanen Sorgen und Probleme, ihr aktueller gesundheitlicher Zustand, ihre Aktivitäten in der jüngsten Vergangenheit, ihre historische Entwicklung. Regeln, Hypothesen und Theorien setzen diese Fakten in einen Ursache-Wirkungs-Zusammenhang: Der momentane schlechte gesundheitliche Zustand verursacht die spürbare Zukunfts-Angst und die Befürchtung, bald zum Pflegefall zu werden. Nur wenn dieses Kontextwissen über die Person (Fakten) und was warum und wie Personen "üblicherweise" tun und fühlen (Regeln) vorhanden ist, kann man ableiten, was die Person denkt und fühlt und damit Empathie aufweisen.

1.2 Empathie in der Versicherungsberatung

Zwischen der Empathie eines Beraters und dem positiven Beratungsverlauf besteht ein eindeutiger Zusammenhang; bereits seit Mitte der Fünfzigerjahre liegen entsprechende Forschungsergebnisse vor²¹. Empathie sorgt dafür, dass sich der Berater in die Gedanken und Gefühle des Klienten hinein versetzen kann, dass dessen Denken, Fühlen und Handeln nachvollzogen werden kann. Der Berater erkennt die materiellen, physischen und psychischen Möglichkeiten und Grenzen des Klienten in dessen unterschiedlichen Situationen und Rollen. Er versteht das Beratungs-Anliegen des Klienten und die Bedeutung der Beratung für ihn. Er kann dessen Aufnahmefähigkeit, seine Stimmung, seine Ängste und Wünsche abschätzen. Er erkennt seine eigene Wirkung auf den Klienten (z.B. Sympathie, Druck). Und er kann den Wahrheitsgehalt der Aussagen des Klienten abschätzen.

Erst wenn ein Berater über diese Fähigkeiten verfügt, kann er den rechtlichen Beratungserfordernissen in der Versicherungs- und Finanzberatung vollumfänglich nachkommen:

– So fordert § 61 Abs 1 VVG (und mittelbar auch § 6 Abs. 1 VVG) vom Vermittler, dass er den Versicherungsnehmer nach seinen Wünschen und Bedürfnissen befragt, und zwar "soweit ... hierfür Anlass besteht". Dieser Anlass ergibt sich aus "der Schwierigkeit, die angebotene Versicherung zu beurteilen, oder (aus) der Person des Versicherungsnehmers und dessen Situation".

– § 62 Abs. 1 VVG fordert vom Vermittler, dass er dem Versicherungsnehmer die nach § 60 VVG vorgesehenen Informationen klar und verständlich übermittelt. Was "klar und verständlich" für einen bestimmten Versicherungsnehmer bedeutet, kann der Vermittler nur abschätzen, wenn er sich in den Versicherungsnehmer hineinversetzen und seinen Wissens- und Erfahrungshintergrund beurteilen kann.

– Analog fordert die neue Insurance Distribution Directive (IDD)²² von Beratern Empathie. Sie definiert in Artikel 2, Abs. 1.15 Beratung als "Abgabe einer persönlichen Empfehlung an einen Kunden". Artikel 20 geht darüber noch hinaus, indem nicht nur die Empfehlung, sondern auch deren Erläuterung auf die Person des Kunden bezogen sein muss: "(1) ... Jeder angebotene Vertrag muss den Wünschen und Bedürfnissen des Kunden hinsichtlich der Versicherung entsprechen. ... richtet der Versicherungsvertreiber eine persönliche Empfehlung an den Kunden, in der erläutert wird, warum ein bestimmtes Produkt den Wünschen und Bedürfnissen des Kunden am besten entspricht... (2) Die Angaben gemäß Absatz 1 sind der Komplexität des angebotenen Versicherungsprodukts und der Kundenkategorie anzupassen". Noch anspruchsvoller wird in der IDD die Vermittlung bei Versicherungsanlageprodukten: Es müssen "Informationen über die Kenntnisse und Erfahrung des Kunden ... Anlageziele, einschließlich der Risikotoleranz dieser Person" gesammelt und dokumentiert werden. Der Referentenentwurf zur ebenfalls novellierten Richtlinie MiFID²³ legt die Vermutung nahe, dass der deutsche Gesetzgeber diese zur MiFID analogen Forderungen in ihrer ganzen Strenge auch bei der IDD umsetzen will.

Weitere, über Rechtsnormen hinausgehende Normen wie der "GDV-Verhaltenskodex Vertrieb" sind ebenfalls ohne Empathie des Vermittlers nicht denkbar: "Die Wünsche und Bedürfnisse des Kunden zum Versicherungsschutz werden vom Versicherungsvermittler ermittelt, strukturiert analysiert und bewertet. Die Empfehlung des Versicherungsvermittlers erfolgt nach Erörterung mit dem Kunden in einer für diesen verständlichen Weise"²⁴.

2. Beratungsqualität

Die Norm EN ISO 9000:2005 (analog auch die DIN 55350) definiert Qualität als

„Zwischen der Empathie eines Beraters und dem positiven Beratungsverlauf besteht ein eindeutiger Zusammenhang.“

„Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale (eines Systems) Anforderungen erfüllt“. Analoge Qualitäts-Definitionen finden sich in unterschiedlichsten wissenschaftlichen Fachdisziplinen: In den Rechtswissenschaften beispielsweise (§ 434 BGB Abs. 1 Ziff. 2) identifiziert man einen (Qualitäts-)Mangel, wenn „eine Sache sich nicht für gewöhnliche Verwendung eignet und keine übliche und vom Käufer zu erwartende Beschaffenheit aufweist“.

2.1. Aspekte der Beratungs-Qualität

Aus diesen Qualitäts-Definitionen lassen sich folgende Aspekte ableiten:

1. Qualität wird nicht als objektiver, technischer, bewertbarer und beschreibbarer Zustand eines Gutes gesehen, sondern vielmehr als Übereinstimmung seiner (objektiven) Beschaffenheit mit den darauf bezogenen (subjektiven) Anforderungen. Diese Anforderungen müssen also dem Anbieter des Gutes bekannt sein, wenn er dem Nutzer Qualität bieten will. Ein Berater muss die Wünsche und Erwartungen, die Situation und den Bedarf des Klienten kennen, wenn die Beratung qualitativ hochwertig sein soll. Notwendig dafür sind Menschenkenntnis („Welchen Typ Mensch habe ich vor mir?“), Fachkenntnisse („Welchen Absicherungs- und Anlagebedarf haben üblicherweise Kunden dieses Typs?“) und Empathie („Was ist das typübergreifend Individuelle dieses Menschen, den ich vor mir habe?“). Daraus folgt auch, dass eine Qualitätssteigerung an zwei Punkten ansetzen kann: Verbesserung der objektiven Beschaffenheit des Gutes durch den Anbieter und/oder Dämpfung der Erwartungen des Nutzers an das Gut.

2. Die Anforderungen können prinzipiell durch den Anbieter oder durch den Verwender, Nutzer oder Kunden definiert werden; im ersteren Fall muss der Anbieter den Nutzer (z.B. durch Werbung) von den „richtigen“ Anforderungen überzeugen. Will ein Unternehmen auf seinem Markt erfolgreich sein, so ist es inzwischen unwiderrspochen, die Anforderungen des Kunden in den Vordergrund zu stellen. Die international akzeptierte Qualitäts-Normenfamilie ISO 9000 schreibt daher auch nicht vor, wie „gute“ Produkte und Leistungen konkret auszusehen haben, sondern gibt im Qualitätsmanagement Prozesse vor, die dafür sorgen sollen, dass der Abgleich der Anbietervorstellungen mit den Anforderungen des Nutzers funktioniert.

3. Bei wirtschaftlichen Transaktionen wie Kauf oder Abschluss von Versicherungsverträgen beziehen sich die Erwartungen und Anforderungen üblicherweise auf den Nutzen des beschafften Gutes. Nutzen kann definiert werden als Potenzial eines Gutes zur Befriedigung von Bedürfnissen²⁵; ein hoher Produktnutzen entsteht, wenn mit der Nutzung des Produkts viele bzw. starke Bedürfnisse des Nutzers befriedigt werden. Ein Berater bietet also hohe Qualität, wenn er den Kunden Produkte empfiehlt, die dessen Bedürfnissen am besten befriedigen, er also zufrieden ist.

4. Bei vielen Güterkategorien weicht der Beschaffungsvorgang und die Nutzenrealisierung zeitlich stark ab – etwa bei Lebensversicherungsprodukten. Dort stellt sich die Frage, auf welchen Zeithorizont sich die Qualitätsbeurteilung beziehen soll: Auf den Zeitpunkt der Beratung; dann steht die Qualität des Beratungsprozesses im Vordergrund. Oder auf den Leistungszeitpunkt; dann steht die Produktqualität im Vordergrund. Die durch den Berater erzeugte Beratungsprozessqualität ist vom Klienten direkt erfahrbar. Die Beurteilung der Produktqualität zum Abschlusszeitpunkt muss durch Nutzenversprechen des Anbieters erreicht werden; diese erfordern aber Vertrauen zu den Aussagen des Anbieters und des Beraters. Versicherungsunternehmen bauen durch Markenführung eine solche Vertrauensbasis auf, Vermittler können durch Maßnahmen wie Kundenservice, Referenzen, Empfehlungen oder auch durch vertrauensstiftende Postings in sozialen Netzen eine Vertrauensbasis schaffen. Das Qualitätsempfinden kann sich dabei aber im Lauf der Zeit ändern: Wenn sich der „Vertrauensvorschuss“ durch Probleme bei der Schaden-Regulierung, durch niedrige Gewinnbeteiligung oder durch Nichterreichbarkeit eines Ansprechpartners als nicht gerechtfertigt erweist, wird die Qualität als niedrig beurteilt.

5. Viele Güter werden nicht für sich allein, sondern im Paket („bundle“) angeboten. Hier wird die Qualitätsanmutung durch die Zusammensetzung des Pakets gebildet; sie ist abhängig von der Beschaffenheit der Einzelteile und von Synergie-Effekten durch die Zusammenfassung im Paket. Ein solches Paket bietet jeder Vermittler; es besteht aus Versicherungsprodukten (z.B. einer Hausrat-Police), aus Servicebestandteilen (z.B. Regulierungshilfe) und aus der Beratungsleistung als solcher. Im Extremfall kann also – zum Zeitpunkt des Vertragsab-

schlusses – auch bei „schlechten“ Versicherungsprodukten die Beratungsqualität hoch sein, wenn die Beratung selbst oder die Zusatz-Services den Kunden zufrieden stellen.

2.2 Empathie und Beratungsqualität

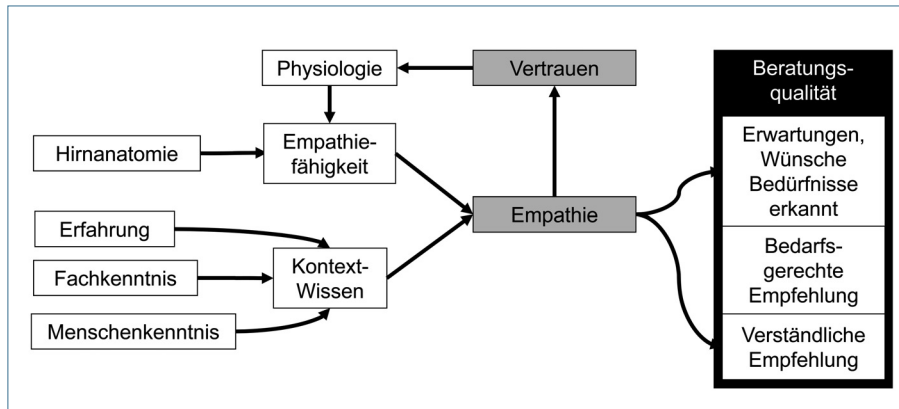
Die genannten Qualitätsaspekte weisen darauf hin, dass Empathie ein Schlüsselfaktor für die Beratungsqualität ist (die folgende Nummerierung bezieht sich auf den vorangehenden Abschnitt):

1. Um die Anforderungen, Erwartungen und den Bedarf eines Kunden zu erkennen, muss sich der Berater in die aktuelle und zukünftige Situation des Kunden hinein versetzen - und dabei in die unterschiedlichen Rollen, die der Kunde einnimmt. So muss beispielsweise ein Berater für einen 40-jährigen Angestellten abschätzen können, welches Absicherungsniveau des Einkommens er in seiner Rolle als Familienvater anstrebt, welche Todesfall-Vorsorge er in seiner Rolle als Ehemann anstrebt, welche gesundheitlichen Risiken er in seiner Rolle als Mountainbike-Sportler akzeptieren und wie er diese absichern will, welches Auto er in seiner Rolle als Mitglied eines Stammtischs fahren will und welches Konsumniveau er als Verbraucher zu Lasten einer finanziellen Absicherung durchsetzen will.

2. Empathie ermöglicht, dass ein Berater sehr genau zwischen seinen eigenen Vorstellungen, Erwartungen bzw. Verhaltensweisen und denen des Kunden unterscheidet - und nicht vorschnell seine eigenen Vorstellungen dem Kunden unterstellt. Er muss jeden Kunden als individuell ansehen. Persönliche Vorurteile, in Verkaufstrainings präsentierte Kundentypologien wie beispielsweise DISG²⁶ oder die Vielzahl an Farbtypologien von Kunden²⁷ mögen zwar als Checkliste nützlich sein, können aber den empathischen Blick auf die Individualität eines Kunden verstellen.

3. Um den Nutzen einer Police für den Kunden abzuschätzen, muss ein Berater dessen Bedürfnisse ermitteln. Bedürfnisse sind psychologische Konstrukte; sie können definiert werden als ein Streben, einen Mangel- oder Problemzustand durch ein bestimmtes Handlungsprogramm zu beseitigen. Der Problemzustand drängt über eine daraus folgende negative Emotion zu dessen Beseitigung. Gelingt dies, ist das Bedürfnis befriedigt. Das Bedürfnis nach „finanzieller Absicherung im Rentenalter“ wird generiert durch den Problemzustand „Renten-

Abbildung 1: Beratungsqualität durch Empathie



lücke“ und die daraus resultierende negative Emotion “Angst“ (vor drohender Altersarmut). Das Handlungsprogramm besteht aus der “Absicherung“ – etwa durch eine Rentenversicherung. Um also Bedürfnisse des Kunden abschätzen zu können, muss ein Berater dessen Emotionen nachvollziehen und seine Handlungsoptionen abschätzen können; dies verlangt nicht nur kognitive, sondern auch emotionale Empathie.

4. Um bei einem Kunden Vertrauen zu schaffen, muss ein Berater dem Kunden den Eindruck vermitteln, dass er sich auf ihn als Berater verlassen kann²⁸. Dies verlangt Offenheit gegenüber dem Kunden und die Vermittlung einer Überzeugung, dass der Berater die Interessen des Kunden über seine eigenen stellt. Sowohl Offenheit (“Was darf ich sagen, was muss ich sagen?“) als auch die richtige Vermittlung der Verlässlichkeitsüberzeugung verlangt ein empathisches Verständnis der Vorstellungen, Emotionen und Erfahrungen des Kunden.

5. Ein Vermittler kann das Qualitätsempfinden des Kunden durch Service-Elemente verbessern. Welche aus einer Vielzahl denkbarer Services, die ein Vermittler bieten kann²⁹, für den Kunden relevant und erwünscht sind, verlangt ebenfalls ein tiefes Verständnis der Bedürfnisse des Kunden.

3. Fazit

Empathie des Beraters wird damit zum Schlüsselfaktor für die Beratungsqualität, wie die Abbildung 1 zeigt.

Die Beratungsqualität ist hoch, wenn die Wünsche und Bedürfnisse, der Bedarf und die Erwartungen des Kunden vom Berater erkannt, in eine dazu adäquate Empfehlung umgesetzt und diese dem Kunden verständ-

lich erklärt wird. Wie oben gezeigt, setzt sowohl das Erkennen der Erwartungen als auch die Verständlichkeit der Erklärung Empathie voraus. Diese ist abhängig von der biologischen Empathiefähigkeit des Beraters, die hirnanatomische und hirnphysiologische Voraussetzungen hat. Zum anderen ist sie abhängig vom Wissen des Beraters darüber, welche Empfehlung für einen Menschen mit einer bestimmten Persönlichkeit in einer bestimmten beruflichen, finanziellen, gesundheitlichen etc. Situation adäquat ist. Dieses Kontextwissen bildet sich aus den bisherigen Erfahrungen und Lernvorgängen des Beraters und umfasst Fachwissen (wie Produkte und Vertriebs- bzw. Verkaufswissen) sowie Menschenkenntnis. Die Vertrauensbasis, die bei einem empathischen Berater zwischen ihm und dem Klient entsteht, hat wieder Rückwirkungen auf hirnphysiologische Vorgänge (z.B. endogene Bildung von Oxytocin) und verstärkt darüber erneut die Empathie des Beraters.

Im Teil 2 des Beitrags, veröffentlicht in der nächsten Ausgabe dieser Zeitschrift, wird zu diskutieren sein, inwieweit Online-Beratungstools mit diesen Empathieanforderungen umgehen können.

Fußnoten mit Links:

<http://www.cocon-ifs.net/empathie>

¹ Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird bei geschlechtspezifischen Bezeichnungen immer nur eine einzige Form gewählt (meist die männliche). Damit sollen Vertreter des jeweils anderen Geschlechts keinesfalls ausgegrenzt werden, es sei denn, im Sinnzusammenhang ist erkennbar, dass nur eine Geschlechtsform gemeint ist.

² siehe beispielsweise <http://www.asscompact.de/nachrichten/megatrend-digitalisierung-vermittler-haben-den-beratungstrumpf>

³ siehe beispielsweise <http://www.tagesbriefing.de/2013/11/27/nutzen-sie-die-vorteile-der-online-beratung/>

⁴ Insbesondere die Paragraphen §§ 6, 60, 61 und 62. Zu den Beratungspflichten von Versicherungsvermittlern siehe etwa http://www.precht.wiso.uni-erlangen.de/download/versruebung/2009-11-10_Vermittlerpflichten.pdf.

⁵ siehe beispielsweise <http://www.dhbw-heidenheim.de/uploads/media/nl-1111.pdf>, S. 6.

⁶ so das Gabler Wirtschaftslexikon: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/6752/empathie-v8.html>

⁷ P. Ekman, *Gefühle lesen*, München 2007, S. 249.

⁸ vgl. https://kops.uni-konstanz.de/bitstream/handle/123456789/10248/1992_Entwicklung_von_Empathie.pdf

⁹ vgl. Goleman, D., & Griesse, F. (1996). *Emotionale Intelligenz*. München: Hanser.

¹⁰ vgl. Derntl, B. (2012). *Neuronale Korrelate der Empathie. Positionen der Psychiatrie*, 83-87.

¹¹ vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Spiegelneuron>

¹² vgl. <http://d-nb.info/104350964X/34>

¹³ siehe beispielsweise <http://www.pharmazeutische-zeitung.de/index.php?id=36679>

¹⁴ vgl. Kutter, P. (1990). *Empathietraining in Balint-Gruppen: Forschung mit Psychologiestudenten. In Die Balint-Gruppe in Klinik und Praxis* (pp. 167-180). Springer Berlin Heidelberg.

¹⁵ so beispielsweise <http://liquidtrust.com>

¹⁶ <http://www.spektrum.de/magazin/die-richtige-empathie-trainieren/1381851>

¹⁷ <http://www.spektrum.de/news/einfuehlsame-buecherwuermer/1209260>

¹⁸ siehe beispielsweise <http://www.empathie-lernen.de/empathiefaehigkeit>

¹⁹ vgl. Sachse, R. (2015). *Empathie. In Verhaltenstherapiemanual* (pp. 105-110). Springer Berlin Heidelberg.

²⁰ vgl. Buchner, Axel. *Funktionen und Modelle des Gedächtnisses. Neuropsychologie*. Springer Berlin Heidelberg, 2003. 453-465.; dort werden dazu noch weitere Wissenskategorien verwendet.

²¹ Tometten-Iseke A.: *Empathie in der Beratung: Empirische Untersuchung am Beispiel der Beratung in der Hebammenarbeit*. Waxmann 2012.

²² <https://www.muenchen.ihk.de/de/recht/Anhaenge/richtlinie-eu-2016-97-ueber-versicherungsvertrieb-idd-.pdf>

²³ <http://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/18/074/1807482.pdf>

²⁴ <http://www.gdv.de/wp-content/uploads/2012/11/GDV-Verhaltenskodex-Vertrieb-2012n.pdf>

²⁵ siehe Ott H. J.: *Der Weg ist eben nicht das Ziel: Geld macht Vermittler nur mittelbar glücklich. In: Zeitschrift für Versicherungswesen*, 06/13, 15.03.2013, S. 180ff.

²⁶ <https://de.wikipedia.org/wiki/DISG>

²⁷ <http://www.akademie-fuer-manager.de/typen-im-vertrieb-rot-gelb-gruen-blau/>

²⁸ vgl. Petermann, F. (1985). *Psychologie des Vertrauens*. Göttingen: Hogrefe.

²⁹ vgl. <http://service.hans-ott.de>