

Wirtschaftskommentar	Es lebe die Inflation! . . . . .	241
Assekuranz aktuell	Die Niedrigzinsen spalten den deutschen Lebensversicherungsmarkt Hat das traditionelle Garantiemodell noch eine Zukunft? . . . . .	243
	War Unisex doch richtig? Unterschiede in der Lebenserwartung von Männern und Frauen gehen zurück . . . . .	244
	Risiken der Lebensrückversicherung . . . . .	244
	Verschärfter Wettbewerb in der Berufsunfähigkeitsversicherung Eine Sparte zwischen Wachstumshoffnungen und Rentabilitätsproblemen . . . . .	246
	Solvency II: EIOPA will vollendete Tatsachen schaffen . . . . .	247
	Warnhinweise für Vergleichsportale? . . . . .	247
	Wachstumsmarkt Transaktionsrisiken . . . . .	248
	Das drittteuerste Katastrophenjahr . . . . .	248
	Wohin mit dem Kapital? . . . . .	249
	Weniger Mitarbeiter . . . . .	249
	Böses Erwachen für Steuerflüchtlinge . . . . .	249
	Zielgruppe schlechte Risiken . . . . .	249
	Was kostet die Abschaffung der PKV? . . . . .	250
	Höhere Leistungen im Bestand . . . . .	250
	PKV-Ausgaben steigen . . . . .	250
	Übergewichtsprävention . . . . .	250
	Bonus-Malus-System gegen Versicherungsbetrug in Haftpflicht . . . . .	251
	Pools und Versicherer . . . . .	251
	Web-Konferenzen: Vertragsdetails mit den Kunden online besprechen . . . . .	252
	Schlecht beraten . . . . .	252
Kommunikation	Versicherungskommunikation zwischen Wahrnehmung, Wirklichkeit und Werbung . . . . .	253
	<b>Prof. Dr. Hubert Becker / Thomas Stein</b> Eine Branche in der Abwehrschlacht – Nur ein Kommunikationsproblem? (Kommunikations-) Strategien zur Reputation von Versicherungsunternehmen . . . . .	256
	<b>Marc M. Engel</b> IT- und Marketingbudgets in Zeiten verstärkter Online-Kommunikation . . . . .	260
Vermittler	<b>Prof. Dr. Thomas Köhne</b> IMD2-Entwurf – einige Basisannahmen der EU-Kommission sind ökonomisch höchst fragwürdig . . . . .	262
	<b>Prof. Dr. Hans Jürgen Ott / Werner Biberacher</b> Anstand: Erfolgsbremse oder Erfolgsgarant? . . . . .	268
Gesellschaften	Basler Versicherungen . . . . .	272
	Continental . . . . .	272
	Ergo . . . . .	272
	Generali Deutschland . . . . .	274
	HUK-Coburg . . . . .	275
	Lloyd's . . . . .	275
	OVB . . . . .	276
	Vereinigte Hagel . . . . .	276
Jubiläen	. . . . .	275
Impressum	. . . . .	276

Prof. Dr. Hans Jürgen Ott / Werner Biberacher

## Anstand: Erfolgsbremse oder Erfolgsgarant?

Glückliche Menschen sind erfolgreich – das ist hinlänglich bekannt. Dagegen wird anständiges Verhalten gegenüber Kunden und Kollegen oft als Erfolgsbremse angesehen – zumindest auf kurzfristige Sicht; schließlich lässt man Umsatzpotenzial unausgenutzt, wenn man zwar einen Abschluss machen könnte, dies aber zum Nachteil des Kunden wäre. In längerfristiger Sicht stimmt das schon nicht mehr; dass Vertrauen des Kunden Grundbedingung ist für Kundenbindung und die daraus folgenden lukrativen Cross- und Up-Selling-Möglichkeiten sowie die Empfehlungsvergabe, ist ebenfalls hinlänglich bekannt. Dieses Vertrauen gewinnt man nur durch ehrlichen, seriösen und anständigen Umgang mit dem Kunden.

Der folgende Beitrag belegt, dass Anstand im Vertrieb nicht nur unmittelbar, sondern dazu noch mittelbar zum Erfolg beiträgt, indem er das Glück und die Lebenszufriedenheit des Vermittlers erhöht. Auch dieser Effekt kann sicherlich nicht kurzfristig bewirkt werden. Von dem britischen Ökonomen John M. Keynes stammt der Satz „Langfristig sind wir alle tot“; er sprach sich damit für eine eher kurzfristig orientierte Wirtschaftspolitik aus. Diesen Satz machen sich auch Vermittler zu Eigen, die kurzfristige Chancen mit hohen Risiken langfristigen Chancen mit niedrigen Risiken vorziehen. Wenn es aber dem Versicherungsvertrieb nicht gelingt, möglichst bald durch konsequentes anständiges Verhalten sein Image zu verbessern und Vertrauen aufzubauen, dann könnte der Keynes'sche Tod in wirtschaftlicher Hinsicht für viele schneller als gedacht eintreten.

Erfolgreich ist man dann, wenn man seine Ziele erreicht. Was „man“ bedeuten kann, hängt von der jeweiligen Rolle ab, die „man“ gerade einnimmt:

- Als privates, nur sich selbst verantwortliches Individuum ist man erfolgreich, wenn die individuellen Ziele erreicht werden. Im vorangegangenen Beitrag wurde festgestellt, dass dies bedeutet, dass die eigenen Bedürfnisse befriedigt werden und man glücklich und zufrieden ist.
- Als Angehöriger eines Unternehmens ist man erfolgreich, wenn man dazu beiträgt, dass die Unternehmensziele bestmöglich erreicht werden<sup>1</sup>. Hier stehen meist finanzielle Ziele (Gewinn, Jahresüberschuss, Cash Flow) im Vordergrund<sup>2</sup>. Erfolg bedeutet also, dass man dazu beiträgt, Kosten zu sparen, den Marktanteil zu erhöhen, Umsätze zu generieren, Kunden zu überzeugen.
- Als Angehöriger einer sozialen Gruppe (eines Vereins, einer Familie, einer Mannschaft) ist man erfolgreich, wenn man zum Wohlergehen der Gruppe beiträgt. Das wiederum hängt vom Zweck der Gruppe und der Position innerhalb der Gruppe ab: Ein Familienvater ist erfolgreich, wenn er den Lebensunterhalt und die Gesundheit der Familie sichert und zu einem erfüllten Familienleben beiträgt.

Damit wird deutlich, dass das, was jemand als Erfolg und damit erfolgreiches Handeln ansieht und anstrebt, von seiner aktuellen Rollen- und Lebenssituation abhängt. Damit kann es auch keinen generellen objektiven Maßstab für Erfolg geben; Erfolgsmaßstäbe können sich sogar gegenseitig beeinträchtigen (ein hohes Einkom-

men fördert den individuellen Erfolg und beeinträchtigt gleichzeitig den Unternehmenserfolg).

*Für einen Versicherungsvermittler wird hier angenommen, dass er dann als erfolgreich angesehen werden kann, wenn er ein über ein so hohes Einkommen (bzw. Vermögen) verfügt, dass er sich und seiner Familie dauerhaft einen zufrieden stellenden Lebensunterhalt bieten kann und dabei sein Unternehmen finanziell nicht überfordert, sondern durch beruflichen Erfolg zum Gewinn und zur nachhaltigen Sicherung des Unternehmens beiträgt.*

### Glückliche Vermittler sind erfolgreicher

Aus der obigen Erfolgsdefinition wird deutlich, dass persönliches Glück und Lebenszufriedenheit direkt mit den individuellen Erfolgsmaßstäben zusammen hängen; die Befriedigung von Bedürfnissen bringt dieses Lebensglück unmittelbar. Erfolgreich ist man also, wenn man die Handlungen ausführt, die zur Bedürfnisbefriedigung beitragen.

Glückliche Menschen erfüllen jedoch auch gruppen- bzw. unternehmensspezifische Erfolgsmaßstäbe besser. Arbeits- und organisationspsychologische Erkenntnisse belegen eindeutig, dass glückliche Menschen im Beruf leistungsfähiger und leistungsbereiter sind<sup>3</sup>. Neuere Erkenntnisse aus der Neurobiologie belegen, dass Stress und Unzufriedenheit kognitive Fähigkeiten, Gedächtnis, Intelligenz und damit berufliche Kompetenz sowohl kurz- als auch langfristig erheblich beeinträchtigen<sup>4</sup>. Glückli-

che Gruppenmitglieder verbessern soziale Beziehungen und damit sowohl ihre eigene Position in der Gruppe als auch das Wohlergehen der anderen Gruppenmitglieder<sup>5</sup>.

Die Erfolgsfaktoren wirken wechselseitig aufeinander ein und verstärken sich: Im privaten Bereich glückliche Menschen sind im Beruf erfolgreicher und werden in der sozialen Gruppe als angenehmer angesehen; dies wiederum verbessert die individuelle Lebenszufriedenheit usw.

### Anständige Vermittler sind glücklicher

Im ersten Beitrag dieser Artikelserie wurde der Begriff des Anstandes diskutiert. In den beiden darauf folgenden Beiträgen wurde diskutiert, unter welchen Bedingungen sich Menschen glücklich fühlen. Man kann nun zeigen, dass es zwischen Glück und Anstand kausale Beziehungen gibt: Anstand macht glücklich.

Fasst man die Ergebnisse der beiden vorangehenden Beiträge zusammen, so kommt man auf folgende Quellen für Glück<sup>6</sup>:

- Gewährleistung elementarer biologischer Funktionen: Essen, Trinken, Schlafen, Gesundheit, ...

Prof. Dr. Hans Jürgen Ott

Duale Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) Heidenheim, Studiengang BWL-Versicherung, Versicherungsvertrieb und Finanzberatung; imari Zentrum für innovative Marketingsysteme und Risikomanagement.

Werner Biberacher

Geschäftsführer der PROMA Versicherungsmakler GmbH & Co. KG, Jettingen-Scheppach

– Hervorrufen von Glücksgefühlen: Sicherheit, Zuneigung, Liebe, Sex, Zärtlichkeiten, Freundschaft, Gemeinschaft, Erfolgserlebnisse, Siege, bewältigbare Herausforderungen, Anerken-

nung, Helfen, Dankbarkeit, Spiritualität.  
 – Vermeidung bzw. Reduktion von Unglück: Vermeidung von Gefahren, Angst, Unsicherheit, Ärger, Stress, Einsamkeit.

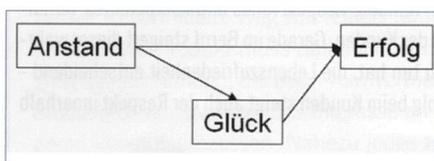
In der folgenden Tabelle wird gezeigt, wie anständiges Verhalten diese Glücksquellen positiv beeinflussen kann:

Ein glücklicher Vermittler ...	Anständiges Handeln (Hilfsbereitschaft, Respekt, Höflichkeit, Loyalität, Korrektheit) bewirkt:
... erzielt durch beruflichen Erfolg ein Einkommen, das seinen Lebensunterhalt und den seiner Familie sichert,	Anständiges Handeln generiert Vertrauen des Kunden zu dem Vermittler und führt damit zum Verkaufs-Erfolg - insbesondere bei einem so erklärungsbedürftigen Produkt wie einer Versicherung oder einer längerfristigen Geldanlage. Zahlreiche Studien <sup>7</sup> belegen eindeutig die positive Korrelation von Vertrauen und Vermittlungserfolg. Mit dem Vermittlungserfolg steigt das Einkommen des Vermittlers. Ist ein Vermittler gleichzeitig Führungskraft; wenn er seine Mitarbeiter bzw. Angestellten korrekt und kollegial behandelt, wenn sie Verantwortung übernehmen dürfen, dann sind auch sie glücklich, zufrieden und hoch motiviert. Sie sind wenig krank, weil sie gern arbeiten und denken eher unternehmerisch. Damit steigt die Mitarbeiterproduktivität, was sich wiederum positiv auf das Unternehmensergebnis und damit das Einkommen des Vermittlers auswirkt.
... ist körperlich und geistig gesund; er ernährt sich bewusst, betreibt regelmäßig und im Freien Ausgleichssport und Bewegung,	Anständiges Handeln bedeutet, dass man sich seiner Verantwortung gegenüber Menschen bewusst ist, die in einem beruflichen oder privaten Abhängigkeitsverhältnis stehen. Diese Verantwortung führt dazu, dass man bestrebt ist, seine körperliche und geistige Leistungsfähigkeit zu erhalten - und dazu gehört körperliche Aktivität und Ausgleichssport. Das wiederum fördert die Lebenszufriedenheit entscheidend <sup>8</sup> .
... genießt das Gefühl der körperlichen und finanziellen Sicherheit,	Anständiges Handeln erzeugt ein Sicherheitsgefühl insbesondere bei Entscheidungen unter Unsicherheit. Derartige Entscheidungen werden als unangenehm empfunden - insbesondere bei wichtigen und riskanten Entscheidungen sowie Entscheidungen unter vielen Alternativen <sup>9</sup> - und das ist bei Vermittlern der Regelfall. Eine solche Entscheidungssituation liegt insbesondere dann vor wenn man abwägen muss, ob man sich ein Verhalten leisten kann, das gegen Regeln verstößt; man muss abwägen, welche Konsequenzen man zu befürchten hat, muss also eine komplexe und mit vielen Unsicherheiten behaftete Entscheidung fällen. Wenn man sich anständig verhält, d.h. Regeln einhält und handelt, "wie es sich gehört", dann hat man die (damit ritualisierte) Entscheidung bereits getroffen und kann sich so dem Entscheidungsdruck und dem damit zusammenhängenden unangenehmen Gefühl entziehen. Dieses unangenehme Gefühl bei Entscheidungsunsicherheit und bei Informationsüberlastung kann in Angst umschlagen <sup>10</sup> . Angst wiederum vermindert die kognitive Leistungsfähigkeit <sup>11</sup> und verstärkt damit in einem Teufelskreis die Entscheidungsunsicherheit und macht unglücklich.
... hat ein erfülltes Familienleben,	Anständiges Handeln und damit Stress reduzierendes Handeln führt dazu, dass der Vermittler sein Familienleben unbeschwert genießen kann.
... vermeidet beruflichen Ärger und Stress,	Anständiges Handeln führt dazu, dass viele Probleme im Umgang mit Kunden von vornherein nicht entstehen. Korrektheit im Handeln erfordert, dass alle Handlungen vorher geprüft und sorgfältig abgewogen werden. Flüchtigkeitsfehler, Irrtümer, oder Fehlentscheidungen aus Unwissenheit werden dadurch reduziert. Auch wenn trotzdem Fehler passieren, wird bei guten Kundenbeziehungen das Risiko für Haftungsfälle verringert: Kunden wenden sich bei Problemen zunächst an den Vermittler, dem sie vertrauen können, und beschreiten erst den gerichtlichen Klageweg, wenn keine gütliche Einigung mit dem Vermittler möglich ist. Anständiges Verhalten gegenüber anderen führt dazu, dass sich andere auch anständig verhalten. Wer von anderen gut behandelt wird, revanchiert sich; wem Unrecht widerfährt, ebenfalls - selbst wenn ihm dadurch Kosten entstehen <sup>12</sup> . Die Spieltheorie weist nach <sup>13</sup> , dass diese "tit-for-tat"-Regel für alle Akteure optimal ist.
... ist sozial integriert, hat einen Freundeskreis, genießt ein gutes Betriebsklima im Unternehmen,	Anständiges Handeln bildet die Vertrauensbasis für einen Freundeskreis, auf den man sich verlassen kann. Anstand eines Familienmitglieds führt dazu, dass eine Familie ebenfalls Anerkennung im privaten und beruflichen Umfeld genießt.
... erhält von Kunden und Kollegen Lob, Dank, Respekt und Anerkennung,	Anständiges Handeln führt zu Dank und Anerkennung bei Kunden. Respektvolles und kompetentes Verhalten gegenüber Kunden führt wiederum zu Respekt seitens der Kunden. Gerade im Beruf steigert dieser wahrgenommene Respekt durch Menschen, mit denen man zu tun hat, die Lebenszufriedenheit entscheidend - sogar mehr als Status oder Bezahlung <sup>14</sup> . Und mit dem Erfolg beim Kunden steigt auch der Respekt innerhalb der Familie und im Unternehmen.

<p>... sucht sich solche Herausforderungen, die er bewältigen kann - und freut sich auf diese Herausforderungen,</p>	<p>Anständiges Handeln minimiert das Risiko, dass Herausforderungen an fehlender Legalität scheitern. Durch das Vertrauen, das ihm Kunden entgegen bringen, kann ein Vermittler auch kritische Kunden überzeugen. Diese Erfolgserlebnisse fördern sein Selbstbewusstsein und geben ihm Sicherheit. Die positive Erfahrung bei positiver Kundenreaktion gibt ihm Flow und auch das Selbstvertrauen, weitere schwierige Kunden erfolgreich zu beraten und zu betreuen. Ein Versicherungsvermittler schafft sich über den Ansatz einer ganzheitlichen Versicherungs- und Finanzberatung eine Fülle von Herausforderungen. Gerade ganzheitliche Beratung ist das, was die meisten Kunden auch von ihm wollen und erwarten<sup>15</sup>. Und den Wünschen des Kunden entgegen zu kommen (auch unter Zurückstellen von kurzfristigen Verkaufsaktionszielen), ist letztlich eine Frage des Anstandes.</p>
<p>... ist jemand, der gewinnt,</p>	<p>Anständiges Handeln führt zum Erfolg bei Kunden. Ein Vermittler, der Vertriebsziele besser erfüllt als Kollegen, hebt sich im Kollegenkreis hervor. Da der Erfolg nicht durch Tricks oder vielleicht unlauteres Konkurrenzverhalten (auch gegenüber Kollegen), sondern durch allgemein akzeptiertes Verhalten zustande kommt, werden Konflikte (Neid, Gegenreaktion etc.) minimiert.</p>
<p>... ist jemand, der stolz auf sich sein kann,</p>	<p>Anständiges Handeln führt zu guten beruflichen Leistungen durch eigene und akzeptierte Arbeit - und nicht durch Mogeln oder Betrügen. Dieses Erfolgserlebnis steigert das Selbstwertgefühl und den Selbstrespekt<sup>16</sup>.</p>
<p>... ist sich seiner Fachkompetenz sicher, ist gut auf Kundenbesuche vorbereitet,</p>	<p>Anständiges Handeln erfordert, dass der Vermittler dem Kunden offen und ehrlich mitteilt, wenn er bei einer Frage des Kunden nicht Bescheid weiß. Da er diese Unkenntnis minimieren will, ist er permanent bestrebt, sich in wichtigen Handlungsfeldern kompetent zu machen bzw. zu halten. Diese Kompetenz erzeugt Sicherheit im Handeln und im Auftreten, was wiederum positive Auswirkungen auf den beruflichen Erfolg und damit auf die anderen Glückskriterien hat.</p>
<p>... ist jemand, der anderen hilft,</p>	<p>Anständiges Handeln beinhaltet ja ein Verhalten, das anderen zugute kommt. Dies allein wirkt schon glückssteigernd; Altruismus und Hilfsbereitschaft machen sich in erhöhter Aktivität des Belohnungssystems im Gehirn bemerkbar<sup>17</sup>. Dass wir uns dabei nicht selbst überfordern, gewährleistet ein inneres "Moralkonto"<sup>18</sup>; das überwacht, ob wir "genügend" hilfsbereit sind. Glückliche Menschen üben häufiger ehrenamtliche Tätigkeiten aus als andere<sup>19</sup>; ehrenamtliche Mitarbeiter leiden seltener unter depressiven Symptomen und empfinden verstärkt Glücksgefühle.</p>
<p>... ist bescheiden im Lebenswandel und in seinen Ansprüchen,</p>	<p>Anständiges Handeln erfordert einen gewissen Grad an Altruismus, also durch das Streben nicht nach dem maximal Möglichen, sondern nach dem ethisch Angemessenen. Dieses Entgegenkommen gegenüber anderen Menschen gelingt nur durch Bescheidenheit.</p>
<p>... ist dankbar.</p>	<p>Anständiges Handeln bedeutet, dankbar zu sein. Dabei kann man Dankbarkeit üben<sup>20</sup>: Dankbarkeitsübungen können zu stärkerem Optimismus und generell positiven Gefühlen führen, die Schlafqualität verbessern und eine stärkeren Neigung hervorbringen, anderen zu helfen.</p>

Vermittler, die ethisch handeln, also Anstand zu ihrer Handlungsmaxime machen, sind glücklicher und zufriedener – und damit erfolgreicher. Zum einen sind Kunden, die anständig behandelt werden, eher bereit, dem Vermittler zu vertrauen und seine vorgeschlagene Risikoabdeckung auch zu akzeptieren. Zum anderen steigert anständiges Verhalten das Glück und die Lebenszufriedenheit des Vermittlers und damit indirekt den Erfolg.

Abbildung 1: Anstand führt zum Erfolg – direkt und indirekt.



Es kann also nachgewiesen werden, dass Anstand im Versicherungsvertrieb erfolgreich macht; es handelt sich damit nicht um eine Frage der Glaubens- oder Lebenseinstellung, sondern um belastbare wissenschaftliche Erkenntnisse, um objektive Argumente und Fakten. Damit stellt sich die Frage, warum immer wieder Fälle bekannt werden, wo sich Vermittler eben nicht anständig verhalten – sofern man den zahlreichen Publikationen Glauben schenkt, die dies in den Vordergrund stellen<sup>21</sup>. Mögliche Begründungen dafür sind:

- Dummheit, Unwissenheit: Vermittler wissen nicht (und haben es nie erfahren), dass Anstand erfolgreich macht.
- Kavaliersdelikt: Unanständiges Verhalten wird vielleicht als Kavaliersdelikt angesehen

hen, d.h. als geringfügiger Verstoß gegen die Moral akzeptiert oder sogar befürwortet<sup>22</sup>.

- Kosten-Nutzen-Asymmetrie: Wie jede Investition erfordern Anstand und Vertrauen kurzfristig Aufwand, der aber erst längerfristig Früchte trägt; eine umfassende kundenorientierte Beratung ist immer aufwendiger als eine schnelle „Abschluss-Technik“. Dieser Aufwand ist anständigem Verhalten leicht zuordenbar, er ist meist leicht monetär (in Euro) bewertbar, er tritt sicher auf und er tritt sofort auf. Der Nutzen dagegen (das Vertrauen des Kunden und die dadurch verbesserte Abschlussbereitschaft) ist den „Anstandsinvestitionen“ nur schwer zuordenbar, er ist damit schwer bewertbar, es ist unsicher, ob er überhaupt auftritt (vielleicht nutzt ja ein Kollege das Vertrauen aus) und wenn,

dann tritt er erst später auf. In dieser Situation (leicht übersehbare Kosten, schwer übersehbarer Nutzen) entscheiden viele zugunsten der scheinbar sicheren Kosten. Dies ist zwar betriebswirtschaftlich unsinnig; dass der Nutzen schwer absehbar ist, heißt ja nicht, dass er nicht eintritt. Ein solches Verhalten ist aber entscheidungstheoretisch zu erwarten<sup>23</sup>.

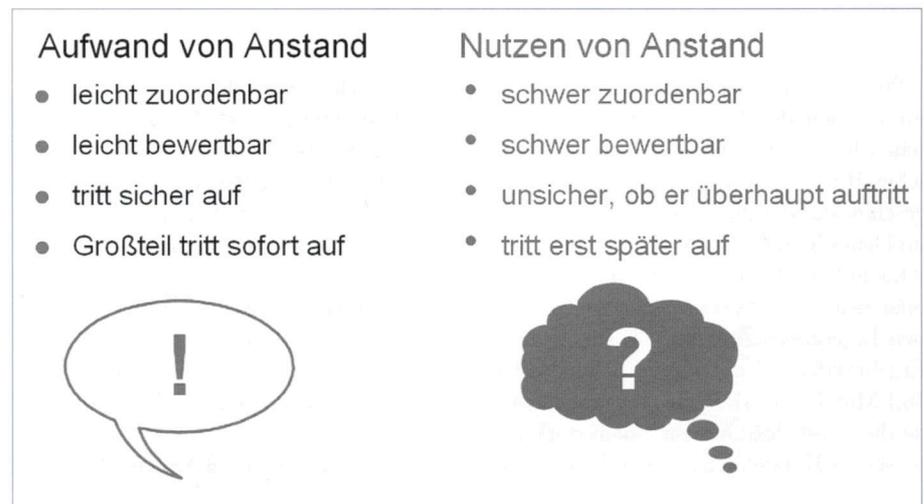
– Wettbewerb: Die üblichen incentive- bzw. wettbewerbsbetonten Vergütungssysteme im Versicherungsvertrieb bevorzugen (immer noch) die Abschlussprovisionen. Wenn beim Vermittler in der eigenen Bedürfnislage das Bedürfnis nach Prestige und Status dominiert<sup>24</sup>, dann wird bei solchen Vergütungssystemen der Wettbewerbsgedanke dominant („Rennlisten“<sup>25</sup>) und es werden auch zu Lasten des Kunden kurzfristige Abschlüsse angestrebt.

– Spieltheorie: Die berufliche Situation eines Versicherungsvermittlers ist derjenigen ähnlich, die in der Spieltheorie als „Gefangenendilemma“<sup>26</sup> diskutiert wird. Handeln alle Vermittler anständig, dann sind alle auch erfolgreicher, als wenn alle unanständig handeln. Wenn jedoch alle anderen unanständig handeln und nur einer anständig, dann verschlechtert sich (auf kurze Sicht) dessen Nutzenposition; da die Kunden vielleicht davon ausgehen, dass sie sowieso von allen Vermittlern „über den Tisch gezogen werden“ und sich daher entsprechend reserviert verhalten. Dann hat er den Aufwand anständigen Verhaltens ohne aber den Nutzen zu haben.

## Fazit

Sollte der letztgenannte Punkt zutreffen, dann würde das bedeuten, dass eine gesetzliche Vorgabe für alle dafür sorgen müsste, dass auch alle Vermittler anständig handeln – auch diejenigen, die anständiges Verhalten bisher nicht gewohnt waren, die ein solches Verhalten als tolerabel ansehen, denen sonst der Sport- bzw. Wettbewerbscharakter fehlt oder diejenigen, die die betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge nicht überblicken können. Die Verantwortlichen bzw. Verbände im Versicherungs- und Finanzvertrieb tun also gut daran, ihren Mitarbeitern bzw. Mitgliedern die Vorteile anständigen Verhaltens aktiv und mit wirksamen Sanktionen hinterlegt aufzuzeigen – bevor sich der Gesetzgeber zu weiteren Regulierungen veranlasst sieht, die dann wieder die anständigen Vermittler behindern.

Abbildung 2: Kosten-Nutzen-Asymmetrie von Anstand



<sup>1</sup> Siehe dazu Fischer T.M., Gügel K.: Unternehmensziele und Anreizsysteme. In: WiSt, 3, März 2013, S. 126-133.

<sup>2</sup> <http://de.wikipedia.org/wiki/Unternehmensziel>

<sup>3</sup> Siehe beispielsweise <http://www.business-wissen.de/mitarbeiterfuehrung/mitarbeiterzufriedenheit-die-unterschaetzte-chance-zur-leistungssteigerung/>

<sup>4</sup> <http://www.presetext.com/news/20121130003>

<sup>5</sup> Siehe Angehrn A.B.: Emotionen im Team: Die Wirkung von Befindlichkeiten auf die Teamarbeit. Internationaler Verlag Der Wissenschaften 2004.

<sup>6</sup> Ähnlich kategorisiert auch der „Glücksatlas“ der Deutschen Post (<http://www.gluecksatlas.de/cms/2012/regionen.html>)

<sup>7</sup> siehe beispielsweise <http://research.yougov.de/services/servicebarometer-assekuranz/>,

<http://www.versicherungsjournal.de/mehr.php?Nummer=99730> oder <http://www.gpra.de>

<sup>8</sup> Sportliche Betätigung ist häufig eine tägliche Gewohnheit im Leben von Menschen, die sehr glücklich sind (siehe Lyubomirsky S.: *The How of Happiness*. London: Sphere 2007). Sportliche Betätigung erzeugt Endorphine; Sport im Freien fördert die Bildung von Serotonin und wirkt damit antidepressiv. Gleichzeitig fördert Sport die Synapsenbildung und damit kognitive Leistungen. Körperkoordination, das Selbstwertgefühl und das Gefühl, sein eigenes Leben unter Kontrolle zu haben. Die Richtlinien des US Amerikanischen Gesundheitsministeriums für körperliche Aktivität für Erwachsene sagen: Erwachsene sollten 2,5 Stunden wöchentlich bei gemäßigter Intensität bzw. 75 Minuten wöchentlich bei hoher Intensität sportliche Übungen absolvieren. Siehe dazu auch [https://www.bundesgesundheitsministerium.de/fileadmin/dateien/Publikationen/Gesundheit/Bericht/abschlussbericht\\_Gesunde\\_Lebensstile\\_und\\_Lebenswelten.pdf](https://www.bundesgesundheitsministerium.de/fileadmin/dateien/Publikationen/Gesundheit/Bericht/abschlussbericht_Gesunde_Lebensstile_und_Lebenswelten.pdf).

<sup>9</sup> Siehe beispielsweise Eberhard S.: Weniger ist mehr. In: *Gehirn & Geist*, 5/2012, S. 40ff., sowie Kast B.: *Ich weiß nicht, was ich wollen soll. Warum wir uns so schwer entscheiden können und wo das Glück zu finden ist*. S. Fischer Verlag; 2012.

<sup>10</sup> Siehe auch Heilmann K.: *Das Risikobarometer. Wie gefährlich ist unser Leben wirklich?* Heyne-Verlag 2010.

<sup>11</sup> Siehe <http://www.wissenschaft-online.de/abo/lexikon/neuro/641>

<sup>12</sup> Falk, A., Fischbacher, U.: A Theory of Reciprocity. In: *Games and Economic Behavior* 54, S. 293 – 315, 2006.

<sup>13</sup> [http://de.wikipedia.org/wiki/Tit\\_for\\_tat\\_%28Spieltheorie%29](http://de.wikipedia.org/wiki/Tit_for_tat_%28Spieltheorie%29)

<sup>14</sup> Siehe Anderson C. et al.: *The local-laddereffect: Social status and subjective well-being*. In: *Psychological Science*, 5, 2012.

<sup>15</sup> siehe beispielsweise Habschick M., Evers J. (2008): *Anforderungen an Finanzvermittler – mehr Qualität, bessere Entscheidungen*. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz. Hamburg: 2008.

<sup>16</sup> [http://www.respectresearchgroup.org/rrg/files/pdf/Presse/PsyHeute2008\\_09\\_Seite20.pdf](http://www.respectresearchgroup.org/rrg/files/pdf/Presse/PsyHeute2008_09_Seite20.pdf)

<sup>17</sup> Inagaki, T. K. und Eisenberger, N. I. (2011): *Neural Correlates of Giving Support to a Loved One*. In: *Psychosom. Med.* 10.1097/PSY.0b013e3182359335, 2011.

<sup>18</sup> Zimmermann S.: *Zwischen Fairness und Eigennutz*. In: *Gehirn & Geist*, 1-2, 2012.

<sup>19</sup> Diener E., Biswas-Diener R.: *Happiness: Unlocking the Mysteries of Psychological Wealth*. John Wiley & Sons 2008.

<sup>20</sup> Emmons R.A., McCullough M.E. (Eds.): *The Psychology of Gratitude*. Oxford University Press 2004.

<sup>21</sup> Beispiele: „Eine gute Beratung vom Versicherungsvermittler zu bekommen, ist wie ein Lottogewinn“ (Finanztest 9/2009), „Falschinformationen und nicht bedarfsgerechte Angebote“ (n-TV/DISQ 2011), „Beratungsqualität der Versicherungsvertreter ist in vielen Bereichen noch ausbaufähig“ (FOCUS-MONEY 2011), „Das Vertrauen der Anleger in ihren Finanzberater hat seit 2008 deutlich gelitten“ (fidelity/TNS Sofres, September 2011).

<sup>22</sup> <http://de.wikipedia.org/wiki/Kavaliersdelikt>

<sup>23</sup> Siehe beispielsweise Loomes G., Sugden R.: *Regret Theory: An Alternative Theory of Rational Choice Under Uncertainty*. In: *The Economic Journal*, Vol. 92, No. 368 (Dec., 1982), S. 805-824.

<sup>24</sup> Argumentiert man mit der Bedürfnishierarchie von Maslow, dann ist das für Versicherungsvermittler zu erwarten: Grundbedürfnisse sind durch die Höhe des Einkommens abgedeckt. Sicherheitsbedürfnisse sind durch die Attraktivität von Vermittlern auf dem Arbeitsmarkt ebenfalls erfüllt. Durch den Kundenkontakt werden Kontaktbedürfnisse befriedigt. Damit werden Status- und Prestigebedürfnisse dominant.

<sup>25</sup> [http://www.focus.de/finanzen/karriere/management/tid-15624/mitarbeitermotivation-warum-chefs-auch-psychologen-sein-muessen\\_aid\\_438597.html](http://www.focus.de/finanzen/karriere/management/tid-15624/mitarbeitermotivation-warum-chefs-auch-psychologen-sein-muessen_aid_438597.html)

<sup>26</sup> <http://de.wikipedia.org/wiki/Gefangenendilemma>