

Die Bewältigung von Vertrauenskrisen im Versicherungs-Strukturvertrieb – am Beispiel Kundenakquise

Privates-persönliches Vertrauen als ökonomische Ressource

Bastian Bredenkötter

Beitrag zur Ad-hoc-Gruppe »Vertrauenskrisen – Forschungsstand und Perspektiven der soziologischen Analyse« – organisiert von Michael Florian¹

Das Konzept des Vertrauens spielte in der sozialwissenschaftlichen Diskussion lange Zeit eine untergeordnete Rolle. Dies hat sich seit Anfang der neunziger Jahren grundlegend geändert (vergleiche die Darstellung in Endreß 2002). Auch in der Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftsforschung ist seit dem ein gestiegenes Interesse am Thema Vertrauen zu verzeichnen (vergleiche zum Beispiel Beckert 2002; Gambetta 1988; Heisig, Littek 1995; Neubauer 1997), das bis heute anhält (vergleiche zum Beispiel Arbeit 1/2013; Böhle et al. 2014; Oswald 2010; Schilcher et al. 2012). Hier rückt Vertrauen insbesondere als Mechanismus der Ermöglichung von Tausch- und Kooperationsbeziehungen in ökonomischen Kontexten, also auf Märkten oder innerhalb von Unternehmen, in den Mittelpunkt.

Angesichts des Problems der Möglichkeit opportunistischen Verhaltens stellt Vertrauen auf unvollkommenen Wettbewerbsmärkten eine Bedingung für das Zustandekommen ökonomischer Transaktionen dar (vergleiche schon Granovetter 2000: 182 ff.). Damit einher geht eine grundlegende Krisenanfälligkeit von Märkten: »Die Ungewissheit hinsichtlich der Handlungsabsichten von Alter Ego macht Märkte zu äußerst prekären sozialen Strukturen, die dort implodieren, wo Vertrauensbereitschaft von den potenziellen Tauschpartnern zurückgezogen wird« (Beckert 2002: 38).

Betrachtet man die spezifischen Formen der Lösung dieses Kooperationsproblems in einer historischen Perspektive, so kann man von einer zunehmenden Umstellung von traditionellen Formen persönlichen Vertrauens auf Systemvertrauen ausgehen (grundlegend: Luhmann 2000; zum Wirtschaftssystem: Beckert 2009: 191 f.; Strulik 2012: 69 f.). Das für ökonomische Aus-

¹ Bei diesem Beitrag handelt es sich um eine erweiterte Fassung des Vortrags »Die Bewältigung von Vertrauenskrisen im Versicherungs-Strukturvertrieb – am Beispiel Kundenakquise«. Ich danke den Teilnehmer/-innen der Ad-hoc Gruppe, Birgit Geissler sowie insbesondere Ursula Mense-Petermann für hilfreiche Kommentare.

tauschbeziehungen notwendige Vertrauen baut im »modernen Kapitalismus weniger auf kommunitären oder familiären Netzwerken mit ihren Sanktionsmöglichkeiten oder auf einem geteilten Wertesystem auf, wie es zum Beispiel Max Weber (1984) noch in seinem Aufsatz über protestantische Sekten in Amerika beschrieb« (Beckert 2009: 191). Stattdessen bezieht sich Vertrauen verstärkt auf Institutionen, übergreifende Strukturen und abstrakte Systeme; also darauf, dass bestimmte Organisationen, Professionen, Berufsgruppen, Kommunikationsmedien oder auch Funktionssysteme und ihre Kontrollinstanzen relativ zuverlässig funktionieren.

Besteht dieses Systemvertrauen aber in allen Bereichen eines modernen und hochkomplexen Wirtschaftssystems in ausreichendem Maße? Und wenn nicht: Welche Strategien entwickeln die beteiligten Akteure, wenn das notwendige Vertrauen einer Branche, Berufsgruppe oder Organisationsform gegenüber in einer akuten Krise steckt oder dauerhaft beschädigt ist? Welche Routinen werden in Unternehmen zur Erzeugung von Kooperationsbereitschaft ausgebildet, wenn bei potenziellen Transaktionspartner/-innen kein hinreichendes Systemvertrauen besteht?

Im Folgenden soll diesen Fragen am Beispiel einer außergewöhnlichen Form der Organisation, Steuerung und Ausführung von interaktiver Dienstleistungsarbeit auf einem spezifischen Markt nachgegangen werden. Der Beitrag untersucht, mit welchen Mitteln der Strukturvertrieb in der Versicherungsbranche versucht, ein dauerhaftes und für ihn existenzielles Vertrauensproblem zu lösen: das unzureichende Vertrauen zahlreicher potenzieller Kund/-innen in Versicherungsunternehmen und -vermittler/-innen und die damit verbundenen Schwierigkeiten der Kundenakquise. Er argumentiert, dass eine zentrale Strategie des untersuchten Strukturvertriebs darauf abzielt, mangelndes Systemvertrauen durch die systematische Ausbeutung persönlicher Vertrauensbeziehungen zu kompensieren.² Neben Einsichten in die Verwobenheit von »systemischen und personalen Aspekten des Vertrauens« (Sauer et al. 2013) liefert die Untersuchung interessante Hinweise darauf, inwiefern in privaten Kontexten entstandene Vertrauensbeziehungen zur Lösung von Tauschproblemen auf besonders »vertrauensbedürftigen« Märkten beitragen können, welche »performativen Akte der Selbstdarstellung des Vertrauensnehmers« (Beckert 2002: 27) dies erfordert und inwiefern der Rückgriff auf persönliches Vertrauen zur Anbahnung wirtschaftlicher Transaktionen organisierbar ist. Zudem wird die Frage berührt, welche »problemerzeugenden Effekte« (Strulik 2012: 71) die dargestellte Problemlösungsstrategie mit sich bringt.

Die Argumentation erfolgt in vier Schritten: Zunächst wird erläutert, was Strukturvertrieb überhaupt ist und mit welchen Vertrauensproblemen diese spezielle Form der Vertriebsorganisation in der Versicherungs-Branche zu kämpfen hat. Im Hinblick auf die Vertrauensproblematik

² Grundlage der Ausführungen sind die Ergebnisse eines 2012 abgeschlossenen Forschungsprojekts, das ich zusammen mit Karl Musiol durchgeführt habe und das von Birgit Geissler an der Universität Bielefeld begleitet wurde (vergleiche Bredenkötter, Musiol 2012). In der qualitativen Studie haben wir die Kundenakquise, die Personalrekrutierung und die Personalbindung in einem Strukturvertrieb der Versicherungsbranche aus arbeitssoziologischer Perspektive beleuchtet. Dazu haben wir sechs Interviews mit aktiven und ehemaligen Mitgliedern geführt, 41 längere Beiträge aus Internetforen analysiert und weitere einschlägige Dokumente ausgewertet, darunter Verkaufsleitfäden, Seminarunterlagen, Unternehmenszeitschriften, Videos, Internetseiten und Stellenanzeigen. Vergleiche für eine detailliertere Darstellung des Forschungsprozesses Bredenkötter, Musiol 2012: 35 ff. Der empirische Teil des vorliegenden Beitrags orientiert sich insbesondere an Bredenkötter, Musiol 2012: 41 ff.

im Kontext der Neukundengewinnung wird dann gezeigt, wie diese durch den gezielten Rückgriff auf die privaten Netzwerke von neuen Strukturvertriebsmitgliedern und Kund/-innen bewältigt werden soll. Anschließend wird argumentiert, dass zahlreiche Neueinsteiger³ mit dem Geschäftsmodell an ihre Grenzen stoßen, sobald sie Versicherungen außerhalb ihres engeren sozialen Umfelds vermitteln wollen. Im vierten Schritt werden die Ergebnisse pointiert zusammengefasst. Darüber hinaus wird auf Folgeprobleme des Modells eingegangen und geklärt, in welcher Hinsicht man nicht nur von einer gezielten Nutzung, sondern sogar von einer Ausbeutung persönlicher Vertrauensbeziehungen sprechen kann. Abschließend wird diskutiert, welchen Beitrag die Untersuchung des Versicherungs-Strukturvertriebs zur arbeits-, wirtschafts- und organisationssoziologischen Vertrauensdebatte leisten kann.

Strukturvertrieb und Vertrauenskrise

Unternehmen stehen verschiedene Möglichkeiten offen, den Vertrieb ihrer Waren und Dienstleistungen, in diesem Fall also Versicherungen, an Kundinnen und Kunden zu organisieren. Als Strukturvertrieb – oder Multi-Level-Marketing – bezeichnet man nun eine sehr spezielle Variante der Vertriebsorganisation, die bisher kaum öffentlich thematisiert oder wissenschaftlich untersucht wurde. Kennzeichnend für den Strukturvertrieb ist, dass, *erstens*, formal selbstständige, vollkommen provisionsabhängig bezahlte und oft fachfremde Außendienstler die Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens direkt an Endkund/-innen vermitteln. Dies geschieht, *zweitens*, im persönlichen Gespräch außerhalb von typischen Geschäftsräumen, also zum Beispiel in der Privatwohnung, am Arbeitsplatz oder an Orten der privaten Freizeitgestaltung des potenziellen Kunden. Da es sich bei diesen Kund/-innen, *drittens*, zunächst um Neukund/-innen handelt, müssen diese vor dem eigentlichen Verkaufsgespräch erst einmal identifiziert und angesprochen werden. Strukturvertriebshändler sind also nicht nur Berater und Verkäufer, sondern vor allem Akquisiteure. Der Kern des Modells besteht, *viertens*, darin, dass die Außendienstmitarbeiter nach einigen Verkaufserfolgen die Möglichkeit haben, selbst weitere Vermittler anzuwerben und zu trainieren, die dann ebenfalls die Produkte des Unternehmens vertreiben. Diese können dann ihrerseits nach einigen Erfolgen neue Vermittler rekrutieren und so weiter. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass ein Vermittler an den Umsätzen der von ihm geworbenen Mitglieder mitverdient und auch an den Umsätzen der wiederum von diesen angeworbenen Neueinsteiger und so weiter (im Strukturvertrieb spricht man in diesem Zusammenhang von seiner »Downline«). Andersherum betrachtet: Verkauft ein Strukturvertriebler

³ Von den Arbeitenden im Strukturvertrieb wird im Folgenden nur in der männlichen Form gesprochen, weil der männliche Strukturvertriebshändler im von uns untersuchten Unternehmen der Normalfall ist, während die weibliche Vermittlerin den Ausnahmefall darstellt. Auch innerbetriebliche Medien, Veranstaltungen, Incentives usw. adressieren einen von Männern dominierten Mitgliederkreis. In anderen Strukturvertrieben in anderen Branchen ist das durchaus anders, so richten sich einige Strukturvertriebe ausschließlich an einen weiblichen Mitgliederkreis, andere versuchen offenbar Paare zu inkludieren (vgl. für Deutschland die Fallstudien von Groß 2008). Nicole Woolsey Biggart (1989: 71) spricht in ihrer Untersuchung von fünf US-amerikanischen Strukturvertrieben gar von einer »feminine« form of organization«.

etwas, bekommen die über ihm stehenden Mitglieder (seine »Upline«, die Strukturhöheren) einen Teil der Provision ab. *Fünftens* verfügen Strukturvertriebsunternehmen über mehrstufige Karrieresysteme, die die Mitglieder in eine organisationsinterne Hierarchie einordnen, ihnen ansprechende Titel zuweisen und insbesondere die Verteilung von Provisionen und weiteren Incentives regeln. Über den Aufstieg in diesem Karriere- und Provisionssystem entscheidet lediglich der Vermittlungs- bzw. Markterfolg – der von einem Mitglied und seiner »Downline« erzielte Umsatz; organisationale Entscheidungen spielen praktisch keine Rolle.⁴ Die genannten Merkmale haben zur Folge, dass Strukturvertriebe eine pyramidenförmige Netzwerkstruktur ausbilden, die aus formal selbstständigen, jedoch vielfach voneinander abhängigen Mitgliedern besteht (vergleiche für eine ausführliche Darstellung des Organisationsmodells Bredenkötter, Musiol 2012: 11 ff.; Groß 2008: 23 ff.)

Der untersuchte Strukturvertrieb ist auf Produkte zur Altersvorsorge spezialisiert und hatte zum Untersuchungszeitpunkt circa 11.000 Mitglieder. Im Rahmen unserer Forschung sind wir auf zwei existenzielle Vertrauensprobleme gestoßen, mit denen sich der Strukturvertrieb in der Versicherungsbranche dauerhaft konfrontiert sieht. Zunächst einmal besteht eine *Vertrauensproblematik im Kontext Personalrekrutierung*. Als »ungewöhnliche Organisationen« (Kieser 2008: 13) sind Strukturvertriebe für potenzielle Einsteiger nicht nur etwas Neues und Unbekanntes, aus verschiedenen Gründen ist das Geschäftsmodell für sie auch risikoreich und strukturell unattraktiv: Wie oben bereits erwähnt, ist das Einkommen vollständig erfolgsabhängig und damit ungewiss. Teile der Provisionszahlungen müssen dann auch noch an den Anwerber (den »Strukki«, den Strukturhöheren), dessen Anwerber usw. abgeführt werden. In unserem Fall erhalten Neueinsteiger anfangs weniger als ein Viertel der vom Unternehmen ausgezahlten Provision. Ein Problem des Strukturvertriebs besteht darin, immer wieder das Vertrauen potenzieller Einsteiger zu gewinnen. Nur wenn sie Vertrauen in das Geschäftsmodell haben und zuversichtlich hinsichtlich seiner Erfolgschancen sind, können sie als neue Mitglieder rekrutiert werden. Auf dieses komplexe Problem kann in diesem Beitrag jedoch nur am Rande eingegangen werden (vergleiche dazu aber Bredenkötter, Musiol 2012: 67 ff.).

Vielmehr soll das zweite existenzielle Vertrauensproblem des Versicherungs-Strukturvertriebs im Fokus stehen: Die *Vertrauensproblematik im Kontext der Kundenakquise*. Gerade weil bei Versicherungen große Wissenslücken auf Seiten zahlreicher Kund/-innen bestehen, mit entsprechenden Vertragsabschlüssen langfristige finanzielle Belastungen einhergehen, deren Nutzen sich erst noch erweisen muss und zahlreiche Produkte existieren, die nicht immer einfach zu vergleichen sind, ist die vermutete Vertrauenswürdigkeit des Vermittlers eine wichtige Entscheidungsgrundlage für potenzielle Kund/-innen. Strukturvertriebshändler können hier jedoch nicht, wie zum Beispiel Angehörige einer Profession, mit einem generalisierten Vertrauensvorschluss rechnen. Während Professionen über ein von konkreten Interaktionserfahrungen weitgehend gelöstes und verselbstständigtes Vertrauen verfügen (vergleiche Kühl 2008: 41 ff.), trifft für Versicherungsvermittler wohl eher das Gegenteil zu: »vor dem Hintergrund des »Dauerprob-

⁴ Im untersuchten Unternehmen kann lediglich die Stufe des sogenannten Admiralexponenten nicht ausschließlich über Vermittlungserfolge erreicht werden (höchste Stufe, organisationsintern werden die wenigen Inhaber dieser Stufe als »Admiräle« bezeichnet); nur hier spielen organisationale Entscheidungen eine Rolle.

lems« Image ist Vertrauen ein besonderes Gut innerhalb der Vertreter-Kunden-Beziehung« (Ras-tetter 2008: 150).

»Zu Beginn eines jeden Kundengesprächs ist es notwendig, das Vertrauen des Kunden zu gewinnen.« (Interner Gesprächsleitfaden, Stand März 2004)

Das schlechte Image der Branche und insbesondere ihres Außendienstes (›der provisionsorien-tierte, überflüssige Verträge anbietende Versicherungsverticker‹) macht potenzielle Kund/-innen ebenso leicht misstrauisch wie die Tatsache, dass sie ungefragt und außerhalb typischer Ge-schäftsräume auf geschäftliche Dinge angesprochen werden. Die Gefahr ist groß, dass eine erhebliche Zahl potenzieller Kund/-innen bereits beim ersten Kontaktversuch ›dicht‹ macht und sich gar nicht erst auf ein Beratungsgespräch einlässt.

»Ja, und wenn wir jetzt natürlich sagen: ›Es geht um Versicherungen‹ und so weiter, dann geht bei dem Gesprächspartner, der am Telefon ist, erst mal der Rollladen runter.« (Int_akt_StB)⁵

Dass Strukturvertriebshändler oftmals fachfremde Quereinsteiger sind, erhöht, so meint man zumindest intuitiv, nicht gerade die Erfolgsaussichten. Welche Routinen haben sich also im Strukturvertrieb ausgebildet, um mit diesem Vertrauensproblem umzugehen?

Private Vertrauensbeziehungen als ökonomische Ressource

Im Rahmen dieses Beitrags kann nur eine Strategie herausgegriffen werden: Zentraler Bestand-teil des Geschäftsmodells des von uns untersuchten Unternehmens ist es, Vertrauensprobleme der Versicherungsvermittlung durch den gezielten Rückgriff auf private Vertrauensnetzwerke zu lösen.⁶ Das Ansehen und generalisierte Vertrauen, dass die Strukturvertriebsmitglieder selbst und auch ihre Kund/-innen in ihrem jeweiligen sozialen Umfeld genießen, wird systematisch genutzt, um das Problem des Kundenzugangs zu lösen und die Chance auf ein erfolgreiches Verkaufsgespräch zu erhöhen. Wie geschieht das?

⁵ Dieses Kürzel bedeutet, dass es sich um ein Zitat aus einem Interview (Int) mit einem aktiven Mitglied (akt) handelt, das zum Interviewzeitpunkt die zweithöchste Stufe (StB) im organisationsinternen Karrieresystem erreicht hatte. Weitere Kürzel, die im Folgenden verwendet werden, sind: »P-Int« für protokolliertes Interview; »For« für Forenbeitrag; »ehem« für ehemaliges Mitglied und »kon« für eine Person, die mit dem untersuchten Unternehmen in Kontakt gekommen, aber nicht Mitglied geworden ist (zum Beispiel im Rahmen von Informa-tionsveranstaltungen oder als Freund/-in oder Partner/-in eines Mitglieds). Die Stufen im internen Karrieresystem werden mit »StF« (niedrigste Stufe) bis »StA« (höchste Stufe) abgekürzt, »St1« steht für einen Anwärter-Status (nur Vermittlungs-, noch keine Rekrutierungsberechtigung). Die Kürzel von Forenbeiträgen sind zudem mit einer laufenden internen Bezeichnung (A, B, C usw.) und einer Jahreszahl versehen. Rechtschreibung und Grammatik der Forenbeiträge wurden übernommen und nicht korrigiert.

⁶ Die Kundensuche in privaten Vertrauensnetzwerken ist in unserem Material zentral. Gleichwohl werden auch andere Vorgehensweisen thematisiert, zum Beispiel die Kundenansprache oder Rekrutierung von Neueinsteigern in Diskotheken oder Kneipen; in einem Interview ist gar von einer Sauna die Rede. Ein anderer Inter-viewpartner beschreibt eine Interaktionsstrategie mit der er im Fußballstadion potenzielle Kunden anspricht (vergleiche dazu Bredenkötter, Musiol 2012: 53 f.).

Die Erschließung privater Vertrauensnetzwerke

Alle Strukturvertriebsmitglieder stehen zumindest zu Beginn ihrer Laufbahn vor der Aufgabe, selber Versicherungen zu vermitteln. Der Aufbau einer eigenen »Downline« und damit verbunden der mögliche Wechsel »von der Verkäufer-Ebene ins Management« (For_ehm_D_2002) sind erst ab dem Erreichen der zweiten Stufe im Karrieresystem möglich. Einsteiger müssen dafür zunächst selber mindestens 500 »Einheiten« Umsatz innerhalb eines »Produktionshalbjahres« (Int_akt_StB) generieren.⁷ Diese ersten »Eigeneinheiten« können als eine Art Eintrittszahlung betrachtet werden, denn erst anschließend kann vom Strukturvertriebsprinzip bzw. der Vermittlungsarbeit selbst angeworbener Mitglieder profitiert werden. Die eigenständige Vermittlung von Versicherungen bleibt darüber hinaus zentral für das Einkommen eines Strukturvertriebsmitglieds, solange keine funktionierende und ausreichend große »Downline« aufgebaut werden kann.

Damit stehen Einsteiger anfangs auch vor der Frage »Wo fange ich überhaupt an?«, schließlich werden ihnen von der Organisation keine Kontaktadressen oder gar ein bestehender Kundenstamm zur Verfügung gestellt. Um einen Ausgangspunkt für die neue Tätigkeit zu finden, werden sie daher vor oder direkt nach ihrem Einstieg, im Rahmen erster Seminare und Schulungen, aufgefordert, ein sogenanntes »Empfehlungsbuch« bzw. eine »Kontaktliste« anzulegen. In diese Liste sollen sie die Kontaktdaten von allen Personen eintragen, die ihnen irgendwie bekannt sind.

»Dann gibt es so ein Empfehlungsbuch, da wird's schon mal vorgeschlagen. Arbeitskollegen, Bekannte, Freunde [Pause] also, dass man diese Stichwörter hat: »Ok, die und die kenne ich, die und die kenne ich«, und die Namen werden da eingetragen, ne!? Mit Telefonnummer, Adresse [Pause] und das ist halt erst mal die Aufgabe, das Buch so voll wie möglich zu gestalten.« (Int_ehm_St1)

Um die Neuen in die Lage zu versetzen, eine möglichst umfassende und vollständige Liste anzulegen, haben die Anwerber verschiedene Tipps parat, wie sich die neuen »Geschäftspartner« entfernte oder vergessene Bereiche ihres sozialen Netzwerks ins Bewusstsein rufen können. Zum Beispiel wird auf Listen mit den beliebtesten Vornamen eines Geburtsjahrgangs verwiesen, so dass sich die Neueinsteiger auch an alte Mitschüler/-innen, Kolleg/-innen und Freund/-innen mit den entsprechenden Vornamen erinnern können. Als weitere Hilfsmittel werden soziale Netzwerke im Internet (zum Beispiel Facebook oder Xing) sowie diverse Onlinetelefonbücher zur Komplettierung unvollständiger Kontaktdaten empfohlen. Ziel ist es, dass diese Liste mindestens 100 Personen umfasst. Einer unserer Interviewpartner hat in einem Zeitraum von mehreren Tagen gar eine Liste mit Kontaktdaten von ca. 300 ihm zumindest entfernt bekannten Menschen zusammengetragen.

⁷ Im untersuchten Unternehmen wird der Umsatz in »Einheiten« umgerechnet, wobei eine Einheit einem Vertragsumsatz von 520 Euro entspricht. Der Vertragsumsatz errechnet sich wiederum aus der Gesamtlaufzeit des Vertrags und der Höhe der monatlichen Beiträge. Wenn ein Kunde beispielsweise über einen Zeitraum von 30 Jahren monatlich 100 Euro einzahlt, beträgt der Gesamtumsatz des Vertrags 36.000 Euro, was ca. 70 Einheiten entspricht. Pro Einheit zahlt das Unternehmen 21,30 Euro Provision aus, die nach dem Verteilungsschlüssel des Karriere- und Provisionssystems zwischen dem erfolgreichen Vermittler und seiner »Upline« aufgeteilt werden.

Über die Funktion als Einstiegshilfe hinaus, soll das »Empfehlungsbuch« auch als Sicherheitsfiktion wirksam werden und so, aus Sicht der Strukturhöheren, auch zur Lösung der Vertrauensproblematik im Kontext der Personalrekrutierung beitragen: Zum einen soll es das Vertrauen von (potenziellen) Einsteigern in die Erfolgsaussichten des Geschäftsmodells stärken, indem es diesen vor Augen führt, welche Möglichkeiten schon in ihrem sozialen Umfeld ›schlummern‹, bevor sie überhaupt die schwierige und unangenehme Ansprache von »wildfremde[n]« Menschen (Int_ehem_StF; For_ehem_C_2007) in Betracht ziehen müssen.⁸ Dies soll vor allem durch die »Qualifizierung« (Int_akt_StB) der Liste erreicht werden. Damit ist gemeint, dass die Strukturhöheren gemeinsam mit den Einsteigern Vermutungen zum Einkommen und zur Lebenslage der eingetragenen Personen anstellen und so schätzen, welches Geschäftspotenzial im sozialen Netzwerk der Neuen steckt.

»Viele Menschen sind sich gar nicht bewusst, welches Potenzial überhaupt in ihrem Kontaktumfeld steckt.« (Int_akt_StB)

Zum anderen soll das »Empfehlungsbuch« – nach dem Motto ›Wenn mal ein Verkaufsversuch nicht klappt, sind ja noch viele andere potenzielle Kund/-innen da‹ – Versagensängste abschwächen, die Bedeutung von Zurückweisungen relativieren und so helfen, das frische, sich noch in der Entstehungsphase befindende und entsprechend leicht zerbrechliche Vertrauen der Einsteiger in das Geschäftsmodell zu festigen. Diese psychologische Wirkung kann es allerdings nur entfalten, wenn es einen gewissen Umfang erreicht. So ist auch die kritische Menge von 100 Kontakten zu interpretieren:

»Wenn es 50 sind oder wenn es nur 20 sind, dann ist natürlich die Angst auch groß: ›Jetzt habe ich hier nur 20 Namen auf meiner Liste, jetzt rufe ich einen an, dann sind es nur noch 19. Ich will doch die große Karriere machen. Oh, nur noch 18‹. Ja [lacht], zehn kleine Negerlein. Blöd. Wir schauen, dass wir 100 Namen auf der Liste haben. Und selbst wenn wir wissen, da sind nicht alle 100 Namen gleich werthaltig für den neuen Mitarbeiter, ist es doch für den Mitarbeiter eine Sicherheit erst mal zu wissen: ›Ah ok, selbst wenn der nicht klappt, habe ich noch 99, 98 andere.« (Int_akt_StB)

Um ein solches, für Neueinsteiger bedrohlich wirkendes Ende der »Kontaktliste« zu verhindern und die Liste erfolgversprechender Kontakte stets zu erweitern, sollen Mitglieder des untersuchten Unternehmens im weiteren Verlauf ihrer Tätigkeit zudem auf das sogenannte »Empfehlungs-Marketing« zurückgreifen. Damit ist gemeint, dass sie mit Hilfe verschiedener Interaktionsstrategien versuchen sollen, von (potenziellen) Kund/-innen nach einem Verkaufsgespräch die Kontaktdaten von deren Bekannten und Familienmitgliedern zu bekommen (vergleiche dazu Bredenkötter, Musiol 2012: 49f.). Nach dem eigenen sollen so auch die sozialen Netzwerke der Gesprächspartner/-innen als ökonomische Ressource erschlossen werden.

⁸ Das Strukturvertriebsprinzip eröffnet theoretisch die Möglichkeit, direkt nach den ersten 500 »Einheiten« eine ausreichend große »Downline« aufzubauen, um sein Einkommen und seinen Aufstieg im Karrieresystem fortan nur noch durch die Beteiligung an den Vermittlungserfolgen der selbst rekrutierten Mitglieder zu bestreiten. Deshalb kann beim Einstieg auch die Hoffnung bestehen (oder gezielt geweckt werden), schon bald nicht mehr selbst Versicherungen zu vermitteln und die Ansprache von ›Wildfremden‹ gar nicht erst in Betracht ziehen zu müssen.

Kundenansprache im engeren privaten Umfeld

Wenn mit Hilfe der erstellten Liste ein Personenkreis identifiziert wurde, indem eine besonders hohe Vertrauensbereitschaft und damit -wahrscheinlichkeit vermutet wird, geht es darum, mit diesen Personen ›ins Geschäft‹ zu kommen. Während Direktvertriebshändler anderer Branchen ihre Produkte teilweise spontan und ungefragt an der Haustür oder auf sogenannten Partys anbieten, machen die oben geschilderten Eigenschaften des Produkts eine solche Strategie bei Versicherungen geradezu unmöglich. Ein entsprechender Versuch würde wohl wenig vertrauenerweckend wirken; das Bereitstellen von Alkohol mit hoher Wahrscheinlichkeit Misstrauen erzeugen. Versicherungsverträge schließt man eben nicht ›zwischen Tür und Angel‹ oder in geselliger Runde, sondern in einem formaleren und weniger spontanen Setting ab, das es potenziellen Kund/-innen ermöglicht, genauere Informationen über das Produkt und auch den Vermittler zu erlangen. Die Art des Produkts stellt den Vermittler daher zunächst vor die Herausforderung, potenzielle Kund/-innen im Voraus anzusprechen, um sie für einen Termin (meist in ihrer Wohnung) zu gewinnen. Dem eigentlichen Vermittlungsgespräch geht also eine Erstansprache mit dem Ziel der Terminvereinbarung für ein längeres Gespräch voraus.

Dass es vielen Menschen schwer fällt, anderen Menschen aktiv und ungefragt Produkte anzubieten, belegt nicht zuletzt der Markt für Akquise-Ratgeber und -Seminare. Um entsprechende Hemmungen und Unsicherheitsgefühle zu überwinden und Erfahrungen im Führen von Verkaufsgesprächen zu sammeln, wird den Neueinsteigern empfohlen, bei Verwandten, Freund/-innen und guten Bekannten anzurufen, um erste Termine zu vereinbaren.

»Es hieß ja am Anfang [Pause] da man noch wenig Erfahrung hat, sollte man erst die Verwandtschaft, Bekannten äh -kreise, ne!?, abtelefonieren. Da Termine machen. Weil die Leute kennt man halt und da kann man sich ein bisschen sicherer fühlen als wenn man direkt zum fremden Kunden raus fährt und da ein Gespräch führt.« (Int_ehem_St1)

Diese ersten Termine im engeren sozialen Umfeld sollen von den Neuen als eine Art Training oder Test wahrgenommen werden, bei dem der tatsächliche Verkauf nicht im Mittelpunkt steht.

»Also gerade bei den engsten Kontakten tun sich viele Leute natürlich leichter. Da können wir den Druck komplett raus nehmen. Wenn wir sagen: ›Hör mal zu, du musst irgendwo letztlich anfangen. Ob du jetzt verkaufst oder nicht, ist egal.« Wichtig sind erst mal die ersten Erfahrungen, ja die ersten Resonanzen auch zu bekommen.« (Int_akt_StB)

Die Inszenierung der ersten Verkaufsgespräche als Übung ermöglicht es Einsteigern, bei der Terminvereinbarung am Telefon in der Rolle des um Hilfe und Rat bittenden Freundes aufzutreten.

»Ja man erzählt zwar, man hat sich jetzt irgendwie ein neues Standbein aufgebaut oder möchte sich eins aufbauen und braucht halt die Hilfe von dem Kollegen [...] der einfach mal ne Stunde oder halbe Stunde sich eben ein Gespräch anhören sollte.« (Int_ehem_St1)

»Ich habe da ein Problem, hättest du morgen mal Zeit für mich?« (For_ehem_J_2004)

Das Thema Versicherung soll dabei ausgeklammert bleiben. Der Einsteiger soll also noch nicht die stigmabehaftete Rolle des neuen Versicherungsvermittlers einnehmen, sondern ausschließlich auf die persönliche Vertrauensbeziehung rekurren.

»[...] da sollte man auch verhindern am Telefon von Versicherungen zu sprechen.« (Int_ehm_St1)

Ein solches Hilfesuch kann im engeren sozialen Umfeld natürlich kaum abgelehnt werden, würde ein Freund oder Verwandter durch das Abweisen eines Hilfesuchs die Beziehung doch grundlegend infrage stellen. Entsprechend hoch ist anscheinend die Erfolgsquote:

»Und jeder Kollege [sagt]: ›Ja klar, komm vorbei, auf einen Kaffee.« (Int_ehm_St1)

Insofern kann, anders als intuitiv vermutet, die mangelnde Erfahrung der Einsteiger indirekt zur Lösung der Vertrauensproblematik im Kontext Akquise beitragen: Sie bietet eine Möglichkeit, relativ einfach Gesprächstermine im engeren sozialen Umfeld neuer Mitglieder zu generieren.

Kundenansprache im weiteren sozialen Umfeld

Die Ansprache in der Rolle des um Hilfe- und Rat bittenden ist jedoch nur im Freundes- und Verwandtenkreis möglich. Entsprechend ist bei der telefonischen Terminvereinbarung mit entfernteren Bekannten und Bekannten von Bekannten, die zum Beispiel über das »Empfehlungs-Marketing« ausfindig gemacht wurden, auf andere Konzepte zurück zu greifen. Hilfestellung bieten hier die Strategien zur Telefonakquise von verschiedenen Verkaufstrainern. Entsprechende Gesprächsleitfäden erarbeiten die Strukturhöheren mit Neueinsteigern in Zweiergesprächen sowie in wöchentlich stattfindenden Schulungen in der Geschäftsstelle. Die vermittelten Interaktionsstrategien konzentrieren sich zum Beispiel darauf, dass der Vermittler zunächst ausschließlich aus der Gebrauchswertperspektive des Kunden zu argumentieren lernt. Er soll nicht versuchen, direkt das Produkt zu bewerben, das ja immer zugleich Gebrauchs-, aber eben auch Tauschwert darstellt. Der Begriff Versicherung soll auch hier vermieden werden, um das Image- und Vertrauensproblem der Versicherungsbranche zunächst mit Mitteln der Informationskontrolle zu umgehen. In Zusammenhang mit dieser Form des Stigma-Managements (vergleiche Goffman 1975) wird auch von »Nutzen-Argumentation« gesprochen:

»[...] dann geht es nicht darum, dem Menschen den Bohrer zu verkaufen, sondern das Loch in der Wand. [...] Wenn wir ihm sagen: ›Ja, es geht um die staatlichen Förderungen, die bereitgestellt werden. Es geht darum, wie du mit relativ wenig Aufwand schon in jungen Jahren dir ein ordentliches finanzielles Polster aufbauen kannst und gleichzeitig noch aktuellste Informationen über die staatlichen Förderungen hast« und so weiter. Dann haben wir eine andere Akzeptanz am Telefon. Und unter dem Strich ist es genau das Gleiche, nur dass die Menschen komischerweise bei Versicherungen immer denken: ›Ich muss immer zahlen, kriege nie was zurück.« Und dass da einfach die Vorurteile vorherrschen.« (Int_akt_StB)

Wenn der Kontakt über das »Empfehlungs-Marketing« zustande gekommen ist, also keine direkte Bindung zum potenziellen Kunden besteht, soll zu Beginn des Gesprächs auf den Empfehlungsgeber verwiesen werden. Das natürlich gewachsene Vertrauen, das der vorherige Gesprächspartner in seinem sozialen Umfeld besitzt, soll so »ausgespielt« werden, um die Chance auf eine Terminvereinbarung und einen anschließenden Vertragsabschluss zu erhöhen.

Das Ende des privaten Vertrauensnetzwerks als Grenze

Trotz der detaillierten Anleitung vermittelt ein großer Teil der Einsteiger lediglich wenige Versicherungsverträge, bevor er die Organisation wieder verlässt. Ein erfolgreicher Interviewpartner, der zum Interviewzeitpunkt die zweithöchste Stufe im internen Karrieresystem erreicht hatte, rechnet pro neurekrutiertem Mitglied nur mit einem sehr niedrigen Umsatz.

»Nee, also im Schnitt macht jeder 150 bis 200 [Einheiten]. Das heißt, manche machen 500, dafür macht'n anderer gar nichts.« (Int_akt_StB)

Viele Einsteiger vermitteln also nicht einmal die Menge an Verträgen, die notwendig ist, um anschließend selber neue Mitglieder rekrutieren zu dürfen.⁹ Sowohl im Hinblick auf die hier diskutierte Vertrauensproblematik als auch auf eine Bewertung des Geschäftsmodells ist die Frage interessant, an welche Grenzen die Neueinsteiger stoßen.

Die ersten Versuche, Versicherungen im näheren sozialen Umfeld zu vermitteln, werden in den meisten Forenbeiträgen und auch in den Interviews als erfolgreich beschrieben.¹⁰

»So ist das auch aufgebaut: ›Üb doch mal mit deinem besten Freund, mit deinem Nachbarn oder sonst irgendwie weiter.« Und es war tatsächlich so ein Anfang. Du übst es und der Kunde sagt: ›Toll, wo kann ich unterschreiben?« (Int_ehem_StE)

Problematischer wird die Situation für zahlreiche Strukturvertriebseinsteiger jedoch offenbar, wenn das nähere soziale Umfeld abgearbeitet ist: Je weiter sie sich vom eigenen Freundes- und Verwandtenkreis entfernen, desto geringer sind die Erfolgchancen. Die Erfolgsquote sinkt rapide, die pro Vertragsabschluss benötigte Zeit steigt.

»Wenn du den Versprechungen des Motivationstrainings glauben solltest, hast du alle drei Termine einmal Erfolg. Ich will es trotzdem sagen: Diese Rechnung geht nicht auf [...]. Die Lösung: Als erstes nach dem Grundlagenseminar rennst du zu deinen Freunden und Verwandten. Diese vertrauen dir, weshalb du hier auch sehr viel Erfolg haben wirst. Vorerst. Danach rufst du deine alten Klassenkameraden an [...] Wenn du diese auch durch hast, sind wildfremde Leute dran [...] Klar, das du hier jetzt nicht mehr so viele Abschlüsse machst wie am Anfang.« (For_ehem_D_2002)

⁹ Laut Schätzungen desselben Mitglieds gibt es im Unternehmen zum Interviewzeitpunkt rund 360 Mitglieder, die eine der drei oberen Stufen erreicht haben. Ausgehend von 11.000 Mitgliedern entspricht das einem Anteil von nur ca. 3,3 Prozent.

¹⁰ Bis hier wurde rekonstruiert, wie Strukturvertriebsmitglieder private Vertrauensbeziehungen »anzapfen«, um potenzielle Kund/-innen für ein Beratungs- bzw. Vermittlungsgespräch zu gewinnen. Die zusammenhängenden und im Hinblick auf den Erfolg in der Anfangsphase wichtigen Fragen, wie die vereinbarten Kundengespräche dann ablaufen und wie es im Unternehmen überhaupt gelingen kann, oftmals fachfremde Neueinsteiger innerhalb kürzester Zeit kostengünstig für das Führen von Vermittlungsgesprächen anzulernen, können hier nicht ausführlich behandelt werden. Zentral ist in diesem Kontext eine radikale Vereinfachung der Beratungs- und Vermittlungstätigkeit: Der gemeinsame Kern von zwei im untersuchten Unternehmen identifizierten Konzepten besteht darin, dass die voraussetzungsvolle »Symbolanalyse« (Jacobsen 2008: 205 ff.) aus der Dienstleistungsinteraktion herausgelöst wird, wodurch das Kundengespräch der Planung zugänglich gemacht und der Bedarf an abstraktem Fachwissen minimiert wird. Aufbauend auf die persönliche Vertrauensgrundlage ermöglicht so ein standardisiertes und vorher detailliert einstudiertes Vermittlungsgespräch den Erfolg in der Einstiegsphase. Zudem werden die Neuen anfangs häufig von ihren erfahreneren Anwerbern zu den Verkaufsgesprächen begleitet (vergleiche dazu Bredenkötter, Musiol 2012: 54ff.).

In vielen Fällen gelingt es offenbar auch nicht, die »Kontaktliste« mithilfe des »Empfehlungs-Marketings« zu verlängern. Gesprächspartner/-innen geben die Daten von Personen, die ihnen nahe stehen und ihnen vertrauen, nicht gerne an Versicherungsvertreter weiter. Das folgende Zitat zeigt deutlich die verzweifelten und doch erfolglosen Versuche des Interviewpartners, durch Kund/-innen an neue Kontaktdaten zu kommen.

»Ja man hat, man hat versucht da irgendwo auch die Liste weiter zu [Pause] aktualisieren oder weiter fortzuführen. [...] In der Hinsicht, dass man irgendwie Freunde noch angesprochen hat: ›Kennst du nicht wirklich noch jemanden, der da Interesse dran hat oder sich das eben anhören möchte?‹ [Pause] Aber [Pause] [...] Die Leute wollten das einfach nicht, die wollten keine Adressen raus geben. [...] Und es wurde zwar von dem AP-ler, von den Strukkis und von dem Höheren da, wurde immer gesagt, man solle unbedingt Empfehlungen nehmen [Pause]. Zur Not sollte man da solange sitzen bis man welche kriegt, mindestens fünf pro Termin. Aber was will man machen, wenn man dann beim Termin sitzt und der ›Nö‹ [sagt].« (Int_ehm_St1)

Die branchenfremden Strukturvertriebsmitglieder finden sich dann in der Situation wieder, außerhalb privater Beziehungen ihr Glück versuchen zu müssen. Dabei werden sie unmittelbar mit dem schlechten Image der Versicherungsbranche konfrontiert:

»[...] hat man gemerkt bei den Kunden, dass der Ruf der Versicherung wirklich kaputt ist.« (Int_ehm_St1)

Eine zentrale Grenze des Geschäftsmodells ist also, dass sich der Verkauf im Freundes-, Bekannten- und Verwandtenkreis für viele Einsteiger nicht nur als Einstiegshilfe, sondern auch als Endstation entpuppt: Ihnen gelingen einige Vertragsabschlüsse im privaten Umfeld, dann ist »das Pulver verschossen« (For_akt_C_2007). Der Traum vom großen Geld und der steilen Karriere endet dann häufig bereits an der Grenze des eigenen sozialen Netzwerks.¹¹

Den »Bekanntenkreis einmal ›abfrühstücken‹« – Die Ausbeutung von privaten Vertrauensbeziehungen

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es zentraler Bestandteil des untersuchten Geschäftsmodells ist, private Vertrauensnetzwerke systematisch für wirtschaftliche Zwecke zu erschließen, um Image- und Vertrauensprobleme der Versicherungsbranche zu lösen bzw. zu umgehen. Zu Beginn ihrer Laufbahn sollen neue Mitglieder vor allem Verwandte und Personen aus dem eigenen Freundes- und Bekanntenkreis als Kund/-innen gewinnen. Parallel dazu soll damit begonnen werden, im Rahmen des sogenannten »Empfehlungs-Marketings« Verwandte und Freund/-innen von Kund/-innen anzusprechen. Das sozial fundierte und naturwüchsig durch Freundschaft und Verwandtschaft entstandene Ansehen und generalisierte Vertrauen,

¹¹ Neben der begrenzten Anzahl privater Vertrauensbeziehungen konnten als weitere Grenzen identifiziert werden, dass 1) auch persönliches Vertrauen nicht immer generalisiertes Vertrauen ist und nicht in jedem Kontext genutzt werden kann; 2) ein offensichtlich standardisiertes Verkaufsgespräch vom Kund/-innen negativ aufgenommen werden und Misstrauen erzeugen kann; 3) die notwendige Emotionsarbeit (Hochschild 1983), im Sinne einer Anpassung des wahrnehmbaren Gefühlsausdrucks an die Normen des sozialen Kontexts, vor dem Hintergrund des vollkommen leistungsabhängigen Einkommens misslingen kann: Der Vermittler will/muss womöglich »auf Teufel komm raus verkaufen« (Int_ehm_StE) und »den Druck kriegen meine Kunden mit« (Int_akt_Stf); die Folge ist auch hier Misstrauen (vergleiche dazu Bredenkötter, Musiol 2012: 60 ff.).

das Menschen in ihrem engeren Umfeld genießen, soll so – mit Hilfe standardisierter Vorgehensweisen und Interaktionsstrategien – gezielt als ökonomische Ressource verwertet werden.

Während zahlreichen Neueinsteigern durchaus Vermittlungen in ihrem engeren Umfeld gelingen, stoßen viele offenbar bei der Versicherungsvermittlung an ›Bekannte von Bekannten‹ an ihre Grenzen. Vermittlungsversuche an ›Wildfremde‹ sind noch weniger erfolgreich. Bei diesem Scheitern handelt es sich jedoch primär um eine Grenze für das einzelne Mitglied, nicht für die Strukturhöheren und das Strukturvertriebsunternehmen insgesamt, denn das Scheitern vieler Einsteiger ist einkalkuliert.

»Ja. [...] auf einem Grundlagenseminar mit fünfzehn Teilnehmern kann ich davon ausgehen, dass es ungefähr 2.000, 2.500 Einheiten sein werden.« (Int_akt_StB)

Ein ehemaliges Mitglied berichtet zudem, dass schnell absehbar sei, welche Neueinsteiger scheitern werden.

»Wenn man da jemanden vor sich sitzen hatte, dann wusste man eigentlich innerhalb von fünf Minuten, ob der das Potenzial hat längerfristig erfolgreich zu sein oder eben nicht.« (P-Int_ehem_StF)

Anstatt wenige Neueinsteiger gezielt auszuwählen und auf eine langfristige Tätigkeit im Unternehmen vorzubereiten, ist es im beschriebenen Strukturvertriebsmodell offenbar ökonomisch erfolgsversprechender, möglichst viele Mitglieder zu rekrutieren und diese dann einige Versicherungen an ihre Verwandten, Freund/-innen und guten Bekannten vermitteln zu lassen, bevor sie das Unternehmen kurz- oder mittelfristig mangels weiteren Erfolgs wieder verlassen. Dies wird auch in den oftmals emotionalen Beiträgen in Internetforen kritisiert.

»Jeder 1er¹² ist reine Statistik. Er ist 150 Einheiten wert, bevor er so demotiviert ist, das er das Handtuch wirft. Die Führungskräfte sind darauf getrimmt, sich immer an die Kandidaten zu heften, die gerade Einheiten-Geil sind und aufsteigen wollen. Und sie wissen, das nur ein kleiner Prozentsatz es schaffen wird, in die höheren Stufen zu kommen. Der Rest ist von Anfang an Ausschuss.« (For_ehem_D_2002)

Das Geschäftsmodell wird entsprechend auf Formeln wie »Verwandtschaft abgrasen und dann hasta la vista« (For_kon_V_2006) oder den »Bekanntenkreis einmal ›abfrühstücken‹« (For_ehem_J_2004) gebracht.

Damit wird der Fokus auf die Schattenseiten der beschriebenen Strategie zur Lösung der Vertrauensproblematik in Kontext der Kundenakquise gelenkt. Aus einer kritischen Perspektive lassen sich durchaus Gründe anführen, nicht nur von einem gezielten Rückgriff (wie man wertfrei sagen könnte), sondern auch von einer systematischen Ausbeutung privater Vertrauensbeziehungen zu sprechen. Schließlich haben sich im Rahmen unserer Studie zahlreiche Hinweise darauf ergeben, dass

- a) Vertrauen im Strukturvertrieb häufig unter falschen Vorzeichen als ökonomische Ressource eingesetzt wird. Das gilt in doppelter Hinsicht: Die Vermittlung im engeren sozialen Umfeld wird von den Strukturhöheren als Übung und Einstiegshilfe in ein langfristig erfolgsversprechendes System deklariert, obwohl klar ist, dass sie sich für zahlreiche neue Mitglieder zugleich als Endstation entpuppen wird. Für Bekannte, Verwandte und Freund/-innen bleibt zudem zunächst verdeckt, dass die Vertrauensbeziehung zum Aufbau einer Wirtschaftsbe-

12 Gemeint sind neue Mitglieder der Stufe 1 (nur Vermittlungs-, noch keine Rekrutierungsberechtigung)

- ziehung genutzt werden soll, wenn die Neueinsteiger in der Rolle des um Hilfe bittenden Freundes auftreten.
- b) die Eigentümer der Ressource gegebenenfalls nur geringfügig am erzielten Profit beteiligt werden: Das Provisionssystem des untersuchten Unternehmens sorgt dafür, dass neue Mitglieder anfangs weniger als ein Viertel der vom Unternehmen ausgezahlten Provision erhalten; der Rest geht an die Strukturhöheren. Zudem dürfen neue Mitglieder erst ab dem Erreichen der zweiten Stufe im Karriere- und Provisionssystem ihrerseits neue Vermittler rekrutieren, von deren Provisionen sie dann Anteile erhalten. Das hat zur Folge, dass Einsteiger, die nach der Vermittlung einiger Verträge im eigenen Vertrauensnetzwerk die Organisation wieder verlassen, vor allem die Strukturhöheren »subventioniert« haben und kaum selber vom Strukturvertriebsprinzip profitieren konnten.
- c) der Versuch der ökonomischen Verwertung der Ressource zu ihrer Zerstörung führen kann: Das bereitwillige Anlegen des »Empfehlungsbuchs«, die Hierarchisierung des eigenen sozialen Netzwerks anhand von Einkommenschätzungen und die damit einhergehende Umrechnung von Freund/-innen, Bekannten und Verwandten in Umsatz-»Einheiten« stellen, genau wie das Vereinbaren von Terminen unter falschen Vorzeichen, Formen der sozialen Entfremdung von Vertrauenspersonen dar. Eine akute Bedrohung der Vertrauensbeziehung besteht insbesondere dann, wenn gängige Normen der sozialen Grenzziehung missachtet werden: Kann das einmalige, vorsichtige Ansprechen von privaten Kontakten auf geschäftliche Anliegen womöglich als legitim gelten, so muss eine zurückhaltende Reaktion auf einen solchen Akquiseversuch eigentlich äußerst sensibel als Grenzziehungsversuch des Angesprochenen interpretiert und akzeptiert werden. Wenn diese Norm der Akzeptanz der (Wieder-)Grenzziehung ignoriert wird, kann dies zu einer Vertrauenskrise führen, weil sich die angesprochenen Personen belästigt und ökonomisch instrumentalisiert fühlen. Es scheint wenig verwunderlich, dass zahlreiche Aussteiger in Forenbeiträgen Konflikte im sozialen Umfeld und gar den Verlust von Freund/-innen beklagen. Ein interviewter Aussteiger berichtet, dass die Frau eines Freundes ihn der Wohnung verwiesen habe, weil er zu penetrant versucht habe, diesen für das Produkt und/oder den Einstieg in den Strukturvertrieb zu gewinnen (vergleiche dazu Bredenkötter, Musiol 2012: 164 ff.).

Beitrag der Untersuchung zur soziologischen Vertrauensdebatte

Mit dem Versicherungs-Strukturvertrieb hat der vorliegende Beitrag eine außergewöhnliche Form der Organisation, Steuerung und Ausführung von interaktiver Dienstleistungsarbeit auf einem spezifischen Markt betrachtet. Abschließend soll kurz diskutiert werden, welche Beiträge die vorliegende Untersuchung zur arbeits-, organisations- und wirtschaftssoziologischen Vertrauensdebatte leisten kann. Hier sind insbesondere Hinweise zur Bedeutung und dem Verhältnis von personalem und systemischem Vertrauen, zur Kontext(un)gebundenheit von Vertrauen, zur Nutzung privater Vertrauensbeziehungen in ökonomischen Kontexten, zur »Vertrauensbedürftigkeit« von Märkten sowie zu den Folgeproblemen der Lösung von Kooperationsproblemen zu nennen.

Zur ›Vertrauensbedürftigkeit‹ von Märkten und den nötigen Selbstdarstellungsleistungen der Vertrauensnehmer: Ausgangspunkt der Analyse war eine Vertrauensproblematik, die sich als unzureichendes Systemvertrauen potenzieller Kund/-innen auf einem besonders ›vertrauensbedürftigen‹ Markt beschreiben lässt. Jens Beckert (2002) zeigt, dass nicht alle Marktbeziehungen gleichermaßen auf Vertrauen angewiesen sind und damit auch die Selbstdarstellungsanforderungen an die Vertrauensnehmer variieren. Die Bedeutung der »Generierung von Vertrauensbereitschaft durch Akte performativer Selbstdarstellung« (Beckert 2002: 38 f.) ist demnach insbesondere auf solchen Märkten zentral, auf denen a) Ungewissheit hinsichtlich der Eigenschaften der zu tauschenden Ware aufgrund asymmetrischer Informationsverteilung zwischen Anbieter und Nachfrager besteht, b) auf denen durch eine Vielzahl von Konkurrenz- und Substitutionsangeboten eine besonders hohe Komplexität und damit verschärfte Ungewissheit herrscht und c) nur kurzfristige Tauschbeziehungen bestehen, zum Beispiel einmalige Transaktionen (vergleiche Beckert 2002: 39). All diese Merkmale treffen auf den untersuchten Fall mehr oder weniger zu (siehe oben). Zudem deutet sich im vorliegenden Material eine zusätzliche Dimension an, die die ›Vertrauensbedürftigkeit‹ eines Marktes beeinflussen dürfte: Das Image der Anbieter und seiner Agenten. Versicherungsvermittlern traut man anscheinend eher opportunistisches Verhalten zu als anderen Berufsgruppen. Das schlechte Image von Versicherungsvermittlern erhöht damit, so die These, die Bedeutung performativer Akte der einzelnen Vermittler auf einem strukturell sowieso schon ›vertrauensbedürftigen‹ Markt.

Zur Bedeutung und dem Verhältnis von personalem und systemischem Vertrauen: Die Ergebnisse zeigen, dass unzureichendes Systemvertrauen – in diesem Fall in Versicherungsunternehmen und -vertreter – stellenweise durch persönliches Vertrauen – in diesem Fall das Vertrauen, das Strukturvertriebsmitglieder und ihre Kund/-innen in ihren sozialen Netzwerken genießen – kompensiert werden kann. Auch in einer modernen und hochkomplexen Wirtschaft kann nicht von einer vollständigen Umstellung auf Systemvertrauen gesprochen werden. Damit soll jedoch keineswegs der These widersprochen werden, dass Systemvertrauen in einer funktional differenzierten Gesellschaft von zentraler Bedeutung ist. Letztlich schließen die Kund/-innen ihre Versicherungsverträge mit dem Versicherungsunternehmen und nicht mit ihrer Vertrauensperson ab. Dabei vertrauen sie darauf, dass das Unternehmen seinen vertraglichen Verpflichtungen nachkommen kann und wird. Sie verlassen sich zudem darauf, dass das Medium Geld auch zukünftig noch die verschiedensten Konsummöglichkeiten bietet, dass im Problemfall das Rechtssystem funktioniert usw. Gleichwohl ist persönliches Vertrauen offenbar für das Zustandekommen von Transaktionen auf besonders ›vertrauensbedürftigen‹ Märkten von zentraler Bedeutung. Das Beispiel Strukturvertrieb deutet damit auf eine Verwobenheit von »systemischen und personalen Aspekten des Vertrauens« (Sauer et al. 2013; vergleiche zur Diskussion Giacobelli, Richter 2013) hin. Persönliches Vertrauen substituiert dabei nicht Systemvertrauen, sondern überbrückt Lücken und Brüche im Systemvertrauen und vermittelt dieses.

Zur Kontext(un)gebundenheit von Vertrauen: Die Erkenntnis, dass ökonomisches Handeln auch in modernen Ökonomien in persönliche Vertrauensbeziehungen eingebettet ist, ist keineswegs neu. Mark Granovetter (2000) hat bereits in seinem klassischen Aufsatz herausgestellt, dass das auf unvollkommenen Wettbewerbsmärkten notwendige Vertrauen insbesondere in sozialen Beziehung und Netzwerken entsteht. Interessant ist jedoch, dass Granovetter dabei weniger von traditionellen Formen persönlichen Vertrauens ausgeht, als davon, dass »rationale Individ-

duen« sich daran orientieren, »ob sie oder ihr Umfeld in der Vergangenheit mit dieser Person zufriedenstellende Transaktionen hatten« (Granovetter 2000: 185 f.). In der Wirtschaft wirksame persönliche Vertrauensbeziehungen entstehen demnach also vor allem im Wirtschaftssystem selbst. Es ist gleichwohl keine neue Erkenntnis, dass auch in familiären und freundschaftlichen Beziehungen entstandenes Vertrauen nach wie vor eine wichtige Rolle in ökonomischen Kontexten spielt; das zeigen etwa wirtschaftssoziologische Untersuchungen zur Entstehung von Unternehmensnetzwerken sowie zu den wirtschaftlichen Netzwerken von ethnischen Minderheiten (vergleiche Hedtke 2014: 106, 161). Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung zeigen darüber hinaus, dass in privaten Kontexten entstandenes persönliches Vertrauen auch bei der Anbahnung von Markttransaktionen mit Endkund/-innen innerhalb der Mehrheitsgesellschaft noch eine wichtige Rolle spielen und letztlich auch für Unternehmen eine ökonomische Ressource darstellen kann. Die nicht zuletzt unter Bedingungen funktionaler Differenzierung zunächst einmal überzeugende Annahme, dass Vertrauen »nicht generell gewährt [wird], sondern [...] immer gegenstands- und bereichsspezifisch [ist]« (Heisig 2013: 484), greift also etwas zu kurz. Gleichwohl deutet der abnehmende Erfolg zahlreicher Einsteiger daraufhin, dass generalisiertes Vertrauen vor allem im engeren Verwandten- und Bekanntenkreis entsteht und die Kontextgebundenheit von Vertrauen mit zunehmender Distanz vom engeren sozialen Umfeld schnell zunimmt. Dass einige Strukturvertriebler auch in ihrem privaten Umfeld scheitern, weil sie aufgrund ihrer vorherigen Tätigkeit vorbewertet werden, zeigt zudem, dass persönliches Vertrauen auch im Bekanntenkreis nicht immer generalisiertes Vertrauen ist.

Zur gezielten Verwertung privaten-persönlichen Vertrauens in ökonomischen Kontexten: Die Untersuchung weist zudem darauf hin, dass die Nutzung privater Vertrauensbeziehungen in ökonomischen Kontexten spezifische performative Akte des Vertrauensnehmers voraussetzt, etwa die Selbstdarstellung des Strukturvertriebsmitglieds als um Rat bittender Freund und gerade nicht als Versicherungsvermittler (»undoing Business« bzw. »doing Friendship/Family«). Aus Unternehmenssicht stellt privates Vertrauen auch deshalb eine wertvolle Ressource dar, weil es nicht erst langsam aufgebaut werden muss, sondern gewissermaßen »importiert« werden kann. Überraschend ist, wie umfassend diese Instrumentalisierung privater Vertrauensbeziehungen für ökonomische Zwecke von Dritten organisierbar und sogar weitgehend routinisierbar ist. In eine ähnliche Richtung zielen auch »Freunde werben Freunde«-Programme von Fitnessstudios, Telekommunikationsanbietern, Onlinehändlern usw. Im Strukturvertrieb erreicht dies gleichwohl eine andere Qualität, weil die umfassende Erschließung und Verwertung sozialer Netzwerke hier detailliert gesteuert wird und es für den Vermittler nicht nur um kleine »Gimmicks«, sondern um sein Erwerbseinkommen geht.

Zu den Folgeproblemen der Lösung von Kooperationsproblemen: Torsten Strulik (2012: 66, Hervorhebung im Original) kritisiert, dass die am Einbettungskonzept orientierte »neue Wirtschaftssoziologie« »im Wesentlichen auf die Erfordernisse einer Lösung von Kooperationsproblemen« fokussiert. Er hält es dagegen für geboten, auch »die problemerzeugenden Effekte von Problemlösungen (zum Beispiel Regulierung, Vertrauen) konzeptionell und empirisch zu berücksichtigen« (Strulik 2012: 66, Hervorhebung im Original). Mit der These der Ausbeutung privater Vertrauensbeziehungen hat der vorliegende Beitrag auf solche Probleme verwiesen: Was für das untersuchte Unternehmen eine Lösung der Vertrauensproblematik im Kontext der Kundenak-

weise darstellt, ist für die Arbeitenden mit einem hohen Risiko des Scheiterns verbunden und kann auch deren private Vertrauensbeziehungen belasten.

Literatur

- Arbeit 2013: Schwerpunktheft Vertrauen in Organisationen, 22. Jg., Heft 1, 3–6.
- Beckert, J. 2002: Vertrauen und die performative Konstruktion von Märkten. *Zeitschrift für Soziologie*, 31. Jg., Heft 1, 27–43.
- Beckert, J. 2009: Wirtschaftssoziologie als Gesellschaftstheorie. *Zeitschrift für Soziologie*, 38. Jg., Heft 3, 182–197.
- Biggart, N. W. 1989: *Charismatic Capitalism. Direct Selling Organizations In America*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Böhle, F., Bolte, A., Huchler, N., Neumer, J., Porschen-Hueck, S., Sauer, S. 2014: *Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit. Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik jenseits formeller Regulierung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Bredenkötter, B., Musiol, K. 2012: »Schalten Sie um auf Erfolg!« – Paradoxe Versprechen von Arbeit und Anerkennung im Versicherungs-Strukturvertrieb. Mit einem Beitrag von B. Geissler. Berlin: Edition Sigma.
- Endreß, M. 2002: *Vertrauen*. Bielefeld: Transcript.
- Gambetta, D. 1988 (Hg.): *Trust. Making And Breaking Cooperative Relations*. New York: Blackwell.
- Giacovelli, S., Richter, C. 2013: Interpersonelles oder Systemvertrauen: Ein empirisch-analytisches Problem? *Arbeit*, 22. Jg., Heft 1, 20–31.
- Goffman, E. 1975: *Stigma. Über Techniken der Bewältigung beschädigter Identität*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Granovetter, M. 2000: Ökonomisches Handeln und soziale Struktur: Das Problem der Einbettung. In H.-P. Müller, S. Sigmund (Hg.), *Zeitgenössische amerikanische Soziologie*. Opladen: Leske + Budrich, 175–208. [Zuerst: Granovetter, M. 1985: *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*. In *American Journal of Sociology*, 91. Jg., Heft 3, 481–510.]
- Groß, C. 2008: *Multi-Level-Marketing. Identität und Ideologie im Network-Marketing*. Wiesbaden: Springer VS.
- Hedtke, R. 2014: *Wirtschaftssoziologie. Eine Einführung*. Konstanz: UVK.
- Heisig, U. 2013: Vertrauen. In H. Hirsch-Kreien, H. Minssen (Hg.): *Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie*, 483–488.
- Heisig, U., Littek, W. 1995: Wandel von Vertrauensbeziehungen im Arbeitsprozess. *Soziale Welt*, 46. Jg., Heft 3, 282–304.
- Hochschild, A. R. 1983: *The Managed Heart. Commercialization Of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Jacobsen, H. 2008: Dienstleistungsarbeit und Dienstleistungskultur. Zur Entwicklungsdynamik von Dienstleistungstätigkeiten. In R. Zwengel (Hg.): *Gesellschaftliche Perspektiven: Arbeit und Gerechtigkeit*. Essen: Klartext Verlag, 199–213.
- Kieser, A. 2008: Geleitwort. In Groß 2008, 13–15.
- Kühl, S. 2008: Die verflixte Sache mit der Kompetenzdarstellung. In U. Schimank, N. M. Schöneck (Hg.), *Gesellschaft begreifen. Einladung zur Soziologie*. Frankfurt am Main, New York: Campus, 37–47.
- Luhmann, N. 2000: *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. Stuttgart: Lucius & Lucius, 4. Aufl. [1. Aufl.: 1968.]
- Neubauer, W. 1997: Interpersonales Vertrauen als Management-Aufgabe in Organisationen. In M. Schweer (Hg.): *Interpersonales Vertrauen. Theorien und empirische Befunde*. Opladen: Westdeutscher Verlag, 105–120.
- Oswald, M.E. 2010: *Vertrauen in Organisationen*. M. K. W. Schweer (Hg.), *Vertrauensforschung 2010: A State of the Art*. Frankfurt am Main: Peter Lang, 63–85.

-
- Rastetter, D. 2008: Zum Lächeln verpflichtet. Emotionsarbeit im Dienstleistungsbereich. Frankfurt am Main, New York: Campus.
- Sauer, S., Schilcher, C., Will-Zocholl, M. 2013: Zur Untrennbarkeit von systemischen und personalen Aspekten des Vertrauens: Wider vereinseitigender Differenzierungen. *Arbeit*, 22. Jg., Heft 1, 32–46.
- Schilcher, M., Will-Zocholl, M., Ziegler, M. 2012 (Hg.): *Vertrauen und Kooperation in der Arbeitswelt*. Wiesbaden: Springer VS.
- Strulik, T. 2012: Die Gesellschaft der »neuen Wirtschaftssoziologie«. *Zeitschrift für Soziologie*, 41. Jg., Heft 1, S. 58–74.