

# IDD als Chance

Aus den regulatorischen Herausforderungen  
Vertriebschancen machen.

## Regulatorische Herausforderungen

Die Umsetzung der IDD und weiterer regulatorischer Maßnahmen lösen in der Branche reichlich Kopfzerbrechen aus. Allein im Blick auf die zahlreichen notwendigen Änderungen bei Prozessen und Steuerungssystemen, zum Beispiel wenn es gilt, neue Wege für eine ertragsorientierte Steuerung des Vertriebs zu finden.

Produktbezogene Incentives und Vergütungskomponenten wie Geschäftspläne oder Produktfaktoren in Vergütungssystemen sind zukünftig nicht mehr zulässig. Sie würden Vermittler wie Führungspartner in einen Konflikt mit den Interessen des Kunden bringen.

Mancher in der Branche hofft noch auf Veränderungen im Gesetzentwurf im Zuge des parlamentarischen Beratungsprozesses. Dabei gerät aus dem Blick, dass die IDD für die Vertriebe auch ungeheure Chancen bietet.

Wenn Anpassungen bei Prozessen und Systemen begleitet werden von einer systemischen Entwicklung des Vertriebs – also der Vermittler wie ihrer Führungspartner.

## Mehr Aufwand für Agenturen

Der Vermittler muss zukünftig aus dem vorhandenen Portfolio jenes Produkt anbieten, dass den Wünschen, Interessen und Bedürfnissen des Kunden bestmöglich entspricht. Klingt vertraut, meint aber: die Empfehlung muss begründet – und selbstredend entsprechend dokumentiert – werden mit konkretem Bezug auf das Profil und die jeweilige Situation des Kunden und daher alternative Lösungen abwägen. Die hierfür notwendigen Daten sind entsprechend zu erheben und zu speichern. Standardfloskeln im Beratungsprotokoll waren schon immer bedenklich, nun aber katapultieren

sie den Vermittler endgültig außerhalb des gesetzlich Zulässigen.

Bei Versicherungsanlage-Produkten, also Fonds im Versicherungsmantel sind die Anforderungen noch strenger. Hier muss der Vermittler auch begründen, warum eine Empfehlung der Risikoneigung des Kunden, seinen Anlagezielen, seinem Erfahrungs- und Verständnishorizont im Blick auf die Produktklasse und seiner Risiko- und Verlusttragfähigkeit am besten entspricht. Am besten heißt auch und gerade hier: besser als eine denkbare andere Lösung.

Das bedeutet nicht nur, dass sich die Beratung auf eine sehr viel breitere Analyse des Kundenprofils stützen muss. Eine solche Angemessenheitsprüfung muss auch regelmäßig wiederholt werden, sofern der Vermittler nicht vor Vertragsabschluss klar betont, dass er genau dies für den Kunden nicht leisten wird. Der Vermittler muss also nachweisbar regelmäßig überprüfen, ob die Bedingungen, die bei Vertragsabschluss zur Empfehlung des Produktes – und damit zugleich auch zu einem Abraten alternativer Lösungen – geführt haben, nun auch noch gelten. Diese Prüfung muss mit allen darin eingeflossenen aktualisierten Daten natürlich auch entsprechend dokumentiert werden.

## IDD aus kritischer Praxis-Perspektive

Man stelle sich das einmal in der Praxis vor: der Vermittler berät den Kunden zur Altersvorsorge und empfiehlt ihm eine fondsgebundene Versicherung. Um gleichzeitig zu sagen, dass er eine weitergehende Betreuung und Beratung des Kunden nicht leisten wird. Es dürfte wohl keinen Vermittler geben, der dies tut. Aber kann er ein solches Versprechen überhaupt aufrecht halten? Wenn die Vertriebe die Forderungen der IDD in der Praxis nicht einfach ignorieren, so

bedeutet die IDD für den Vermittler sehr viel mehr Aufwand für Analyse, Beratung und Dokumentation. Und dies nicht nur einmal, sondern regelmäßig.

Mehr Zeitaufwand, nicht nur beim Abschluss, sondern auch danach, bei gleicher Provision: das kommt für den Vermittler einer Provisionskürzung gleich, denn für das gleiche Geld muss er zukünftig deutlich länger arbeiten. Aber eine Kompensation des höheren Aufwandes pro Kunde durch mehr Zeiteinsatz ist für die meisten Vermittler nicht machbar. Sie sind zeitlich ohnehin schon am Limit.

Das ist noch nicht alles: in LV-lastigen Vertriebs-Settings mit großen Beständen und einem hohen Anteil von Kunden mit „Versicherungsanlage-Produkten“ ist eine solche Betreuung schlicht in der Breite gar nicht zu leisten.

Gleicher Service für alle Kunden und das auch noch IDD-konform ist für die Vermittler nicht mehr zu stemmen: Kunden mit geringem Ertrag oder fehlender Ertragsperspektive können zukünftig nicht den gleichen Service bekommen, wie jene Kunden, bei denen der Vermittler mit einer größeren Einmalzahlung in einen laufenden Vertrag rechnen kann.

Hierfür braucht es ertragsorientierte Prozesse und eine wertorientierte Steuerung der Agentur und des Kundenbestandes. Aber selbst dort, wo professionelle CRM-Systeme auf Agenturebene vorhanden sind, werden sie häufig nicht konsequent genutzt.

Es reicht eben nicht, dem Vertrieb moderne IT-Systeme zur Verfügung zu stellen, wenn Identität, Rollenkonzepte und Verhaltensmuster nicht mitwachsen.

Ein Vermittler, der nicht mehr allen Kunden den gleichen Service bieten kann, muss dies auch entsprechend kommunizieren. Schon die hierfür notwendige Konfliktfähigkeit ist nicht in allen Fällen gegeben.

### **IDD aus einer Chancen-Perspektive**

Doch diese kritische Sicht ist eben nur *eine* Perspektive. Sie verstellt den Blick auf die

ungeheuren Chancen, die sich aus der IDD für die Vertriebe ergeben – wenn es gelingt, die Organisation entsprechend umzusteuern in Richtung eines konsequenten unternehmerischen Denkens und Handelns.

So bedeutet die IDD eine gesetzliche Verpflichtung zur umfassenden Kundenanalyse. Der Vermittler muss nicht mehr begründen, warum er alle möglichen Daten des Kunden erhebt, aber auch Ziele, Wünsche, Ängste, langfristige Perspektiven und die Lebenssituation eingehend exploriert. Die von vielen Vermittlern bei einem solchen Vorgehen befürchtete Nähe zur Praxis der Strukturvertriebe ist per Gesetz vom Tisch.

Die IDD bedeutet auch eine gesetzliche Verpflichtung zur regelmäßigen Betreuung. Aber nicht im Sinne eines „Kuschel-Termins“, bei dem die gute Beziehung aufgefrischt wird und hoffentlich ein neuer Vertrag platziert werden kann.

Nein, es gilt, Veränderungen in der Lebenssituation, in der kurz-, mittel- und langfristigen Perspektive des Kunden sowie in seinen Motiven, Wünschen und Einstellungen zu überprüfen und zu aktualisieren. Und natürlich müssen diese Daten in die Agentursysteme eingepflegt werden. Schließlich gilt es ja nachvollziehbar zu dokumentieren, warum eine in der Vergangenheit getroffene Anlageentscheidung noch oder eben nicht mehr gilt. Welcher Vermittler da bei ertragsstarken Kunden nicht Neugeschäft schreibt, hat seinen Beruf verfehlt.

Damit adressiert die IDD ein Kernproblem vieler Vermittler, gerade in Vertrieben mit hohem LV-Anteil in der Produktion: die Terminierung. Regelmäßige, inhaltlich gehaltvolle Kundentermine sind zukünftig per Gesetz verordnet. Die IDD bietet den Vertrieben also sehr viele Chancen. Voraussetzung: die Vermittler sind in der Lage, die ertragsstarken Kunden im Bestand zu identifizieren und entsprechend zu bedienen. Das ist auch eine Frage von Prozessen und IT-Systemen auf Agenturebene, aber auch und vor allem von unternehmerischem Denken und Handeln.

## Gute Vermittler sind nicht automatisch gute Unternehmer.

Genau hier liegt das Problem: denn auch gute Vermittler sind nicht unbedingt und automatisch gute Unternehmer.

Da ein umfassendes Serviceversprechen nicht mehr allen Kunden garantiert werden kann, muss der Ertrag pro Kunde steigen: durch eine konsequente Ausrichtung auf ertragsstarke Kunden, durch eine umfassende und systematische Datenerhebung und Speicherung beim Kunden, durch ertragsorientierte und schlanke Prozesse in der Agentur und nicht zuletzt durch eine an der Wertschöpfung der Agentur ausgerichtete Arbeitsteilung.

Der Vermittler muss vom Allrounder zum Unternehmer und Steuerer werden, zur Führungskraft, die das Ganze im Blick behält und die ihre Mitarbeiter entwickelt und entsprechend ihrer Fähigkeiten gezielt einsetzt.

Unsere Arbeit zeigt: auch Leistungsträger und langjährige Leiter von Mehr-Personen-Agenturen im Vertrieb sind von diesem Zielbild zumeist noch recht weit entfernt.

Hinzu kommt: auch gute Vermittler tun sich schwer mit einer ganzheitlichen und systematischen Kundenanalyse, Beratung und Dokumentation, die sich an den Anforderungen der IDD orientieren und die Grundlagen schaffen, um die sich bietenden Chancen auch zu nutzen.

Es braucht also auch für Leiter von Mehr-Personen-Agenturen eine Personalentwicklung, die über Fachschulungen weit hinausgeht. Und bei dieser Betrachtung darf die Sicht auf die Führungspartner nicht fehlen: Wenn die Vermittler mehr als Unternehmer denken und handeln, müssen sich die Führungskräfte im Vertrieb zu Unternehmensberatern wandeln.

Auch der Entwicklungsanspruch der Führungskräfte muss sich erweitern um Themen wie Führungskompetenz, Konfliktfähigkeit, soziale Kompetenz und emotionale Wahrnehmung, aber auch betriebswirtschaftliche und IT-Themen mit einbeziehen.

## Chancen der IDD nutzen durch „SVEN by PHOENIX®“

Der von PHOENIX Vertriebsentwicklung konzipierte und erfolgreich zum Einsatz gebrachte Ansatz „**SVEN by PHOENIX®**“ leistet genau das: eine systemische Entwicklung des Vertriebs, bei der Vermittler und Führungskräfte gleichermaßen befähigt werden, unternehmerisch zu denken und zu handeln und beim Kunden durch eine umfassende, konsequente und zugleich zielorientierte Analyse und Beratung mehr Ertrag zu erwirtschaften.

An einem konkreten Beispiel festgemacht: Das Ergebnis dieser Organisationsentwicklung im Vertrieb eines deutschen Versicherers hat zweistellige Wachstumsraten generiert – stabil über das Ende des Prozesses hinaus, so dass man von einer dauerhaften Veränderung des Verhaltens im Alltag sprechen kann. Nicht nur bei den Vermittlern, sondern auch bei den beteiligten Führungspartnern.

Das heißt: „**SVEN by PHOENIX®**“ initiiert eine Entwicklung nicht nur bei den unmittelbar Beteiligten. Vielmehr profitieren davon auch jene Vermittler, die gar nicht selbst an den Maßnahmen teilgenommen haben, weil deren Führungspartner im Zuge des Prozesses ihre Fähigkeiten zur Entwicklung ihrer Vermittler deutlich erweitert haben.

„**SVEN by PHOENIX®**“ bedeutet eine Entwicklung der Vertriebe in Richtung Unternehmertum, von Vermittlern wie Führungspartnern, um mit konsequenter Ertragsperspektive Chancen und Herausforderungen der IDD gerecht werden zu können.

Die vielfältigen Veränderungen in der Branche erzwingen einen neuen Grad der Professionalisierung der Vertriebe. Dies verlangt eine weitreichende Entwicklung der handelnden Personen.

Durch seinen systematischen und ganzheitlichen Ansatz hat sich „**SVEN by PHOENIX®**“ gerade bei solch tiefgreifenden Change-Prozessen bewährt.

## Wer wir sind

Die PHOENIX-Gesellschaft für Systemische Vertriebsentwicklung mbH ist Spezialist im Bereich der psychologischen Personal- und Organisationsentwicklung.

Unser Fokus liegt auf der Entwicklung von Vertrieben und deren Mitarbeitern. Unsere Kunden sind vor allem Finanzdienstleister – also Banken, Versicherungen, Bausparkassen.

Wir sind seit vielen Jahren mit nachweisbaren Erfolgen als Analytiker, Berater, Personal- und Organisationsentwickler tätig.

## Das Ganze im Blick

Wir sind davon überzeugt, dass dauerhafter Erfolg nicht in erster Linie von Produkten und Prozessen abhängt, sondern von Menschen und Psychologie. Ganz gleich, auf welcher Ebene man arbeitet, immer haben die Maßnahmen Konsequenzen für die gesamte Organisation.



Dr. Michael Schmitz | Thorsten Stutz

**PHOENIX** – Gesellschaft für systemische Vertriebsentwicklung mbH