

# Ordnung im Vertrieb

Solvency II und GDV fordern eindeutige Sales Compliance

Friedemann Derndinger

Die beiden Freunde Anton Schröder und Stefan Meier (Personen frei erfunden) betreiben gemeinsam eine Versicherungsagentur. Sie sind beide formal qualifiziert, aber Meier betreibt die Agentur operativ weitgehend alleine. Leider hat er noch einkommensabhängige Unterhaltsverpflichtungen aus einer früheren Ehe und empfängt zusätzlich noch Sozialleistungen in geringerem Umfang. Daher wird das Geschäft fast vollständig über Schröder eingereicht. In den Beratungsprotokollen wird dann auch immer Schröder aufgeführt. Die Führungskräfte und der Innendienst kennen es nicht anders.

Wie soll sich ein Versicherungsunternehmen in solchen Situationen verhalten? Das grundsätzliche Vorgehen in der Beratung und Antragsbearbeitung wird heute meist in internen Regelwerken wie Vertriebsrichtlinien oder Orga-Handbüchern beschrieben. Eine Situation, wie sie oben geschildert wurde, ist aber heute unter Umständen gar nicht geregelt. Oder es bestehen für Vorgänge „historisch gewachsene“ Vorgaben mit mehreren, sich überschneidenden und möglicherweise auf unterschiedlichen Kanälen kommunizierten und in heterogenen Medien dokumentierten Handlungsanweisungen.

Für Mitarbeiter und Vermittler ist somit das „richtige“ Verhalten oftmals nicht oder nur schwer erkennbar. Klarheit kann ein Compliance-System schaffen, da es Grundsätze und konkrete Regeln für das Verhalten von Organisationen und Mitarbeitern gerade in den für das Unternehmen wichtigen Themenfeldern eindeutig beschreibt. Im Rahmen der Säule 2 von Solvency II wird vorgeschrieben, dass alle Versicherer künftig über ein wirksames internes Kontrollsystem mit einer Compliance-Funktion verfügen müssen.

Grundsätzlich spiegelt dies auch der aktuelle Entwurf des neuen GDV-Verhaltenskodex für den Versicherungsvertrieb wider, der im Herbst 2012 verabschiedet werden soll. Die Verpflichtung zum Einsatz von Compliance wird hier aber insofern erweitert, als dass auch alle Vertriebspartner eines Versicherers entweder diese Regeln anerkennen oder eigene Compliance-Regeln aufstellen und praktizieren müssen. Damit wird

Sales Compliance, das Compliance-System für den Vertrieb, allein aus rechtlicher Perspektive bereits zu einem Muss-Thema für alle Versicherungsvertriebe.

## System mit bestehenden Richtlinien verzahnen

Für viele Versicherer, insbesondere für die nicht-börsennotierten, bedeutet dies jedoch Neuland. Sie sehen sich dabei mit unterschiedlichen Spannungsfeldern als Herausforderungen konfrontiert.

- Spannungsfeld I (Strukturierung): Anforderung zum Aufbau und Einsatz von Compliance vs. fehlende Beschreibung der konkreten Inhalte seitens der Aufsicht (prinzipienbasierte Aufsicht)
  - Spannungsfeld II (Priorisierung): Existenz einer Vielzahl von Vorgaben und Handlungsanweisungen für die Vertriebe vs. Notwendigkeit einer Festlegung der für Sales Compliance relevanten Regeln
  - Spannungsfeld III (Kommunikation): Ausgeprägtes Unternehmertum und Freiheitsstreben selbstständiger Handelsvertreter vs. Notwendigkeit der Einführung eines scheinbar neuen Regelwerks
  - Spannungsfeld IV (Risikoneigung): Grundsätzliche wachstums- und chancenorientierte Grundhaltung im Vertrieb vs. das Streben nach Eingrenzung von Risiken z.B. durch Unternehmensbereiche wie Recht, Finanzen oder Risikomanagement
- Viele Gesellschafter fühlen sich dadurch in einem Konflikt. Sie müssen die Spannungsfelder lösen, wollen aber gleichzeitig kein neues

Großprojekt starten oder zusätzliche Bürokratien schaffen. Diese Versicherer müssen dann ein Vorgehen wählen, das insbesondere auf vorhandene Regeln und Strukturen aufsetzt und damit das zu bildende Compliance-System mit den bestehenden Vertriebsrichtlinien und Orga-Handbüchern stark verzahnt. Gleichzeitig muss eine Verbindung mit dem Risikomanagement gewährleistet sein. Zentrale dort adressierte Risiken müssen ihren Niederschlag auch in dem durch Sales Compliance beschriebenen Regelwerk des Vertriebs finden. Wesentliche Eckpunkte dieses Vorgehens sind:

**Federführung Vertriebsressort:** Entwicklung von Sales Compliance aus dem Vertriebsressort heraus, um die Umsetzung der bestehenden Philosophie sicherzustellen.

**Stakeholder-Management:** Frühzeitige Information und Einbindung des Außendienstes sowie von Group Compliance bzw. Recht; Sicherstellung der Abbildung von deren inhaltlichen und organisatorischen Anforderungen.

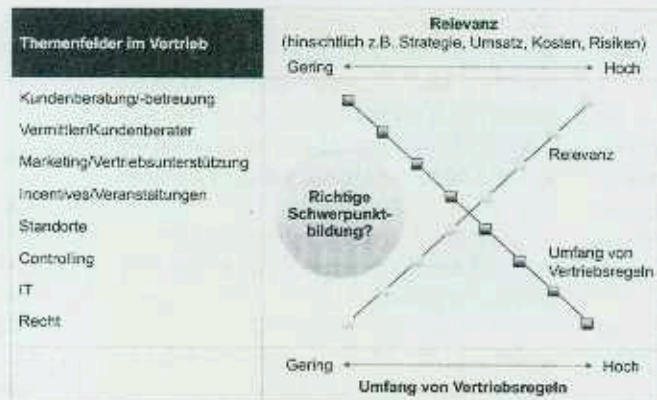
**Nutzung bestehender Regelungen:** Erfassung der vorhandenen Handlungsanweisungen für den Vertrieb als Grundlage von Sales Compliance; situative Ergänzungen nur bei Bedarf.

**Themenpriorisierung:** Entwicklung einer inhaltlichen Logik, um zu definieren, welche Regeln prioritär und damit für Sales Compliance relevant sind.

**Prüfungsorientierte Gesamtstruktur:** Sales Compliance und ihre Einhaltung sollen durch Wirtschaftsprüfer zertifiziert werden; Nutzung einer Gesamtstruktur, die sich an deren Prüfungslogik orientiert.

**Umsetzbarkeit:** Fokus auf die Implementierbarkeit bei der Einführung von Sales Compliance; Ergänzungen sind aufgrund einer sich ständig weiterentwickelnden Compliance später ohnehin erforderlich.

Regeln sind nur durchsetzbar, wenn ihre Einhaltung auch überwacht wird. Es gilt der Grundsatz: „Keine Regel ohne Kontrolle“. Nur Regeln, deren Einhaltung einer laufenden Kontrolle unterliegen, werden als relevant wahrgenommen. Die Kontrolle der Einhaltung von Regeln kann unterschiedlich erfolgen. Neben manuellen Verfahren, wie einer stichprobenorientierten Untersuchung von Vorgängen durch die Fachabteilungen



Quelle: L&P Projektarbeiten

**Je wichtiger das Thema, desto weniger Regeln:** Relevanz von Vertriebsthemen und Umfang von Vertriebsregeln gehen oft auseinander.

oder die interne Revision, finden sich ebenfalls- bzw. vollmaschinelle Verfahren. Letztere sind bei den Versicherern beispielsweise im Rahmen der Provisionsabrechnungen schon weitgehend implementiert. Entscheidend für die Wirksamkeit von Sales Compliance ist, welche Qualität diese Kontrollverfahren haben. Daher sollte man eingehend prüfen, eine Regel überhaupt in Sales Compliance zu integrieren, wenn sie nicht, nur schwer oder nur gelegentlich, z.B. durch eine interne Revision, kontrolliert werden kann.

Sales Compliance muss gemeinsam mit Vertretern des Außendienstes entwickelt und eingeführt werden. Insbesondere die erstmalige Kommunikation und Schulung von Sales Compliance muss dabei den Nutzen für die Vermittler herausstellen, z.B. die Klarheit in Grauzonen, die Hervorhebung der für das Unternehmen zentralen Regeln oder die Eingrenzung von Reputationsrisiken mit den potenziellen Auswirkungen auf Neugeschäft und Bestand. Nach der erstmaligen Kommunikation gilt es, Sales Compliance nachhaltig im Vertrieb zu verankern. Dies erfordert beispielsweise, Sales Compliance

als selbstverständlichen Teil der regelmäßigen Schulungen zu begreifen oder den erfolgreichen Abschluss entsprechender Prüfungen in das interne Lizenzierungsverfahren für Vermittler zu integrieren. Damit wird die Beschäftigung und Schulung von Sales Compliance zu einem fortlaufenden Standardthema für den Aus- und Weiterbildungsbereich der Vertriebe.

### Unter der Federführung des Vertriebsressorts entwickeln

Neben den gesetzlichen Vorschriften, z.B. zum Datenschutz oder zur Bekämpfung der Geldwäsche, werden durch Sales Compliance die grundlegenden Verhaltensnormen und Regeln des Vertriebs beschrieben. Sie reflektiert daher unmittelbar auch die Philosophie und die strategische Ausrichtung des Vertriebs.

Der Aufbau von Sales Compliance ist daher gleichermaßen Gestaltungschance und -auftrag für die Vertriebsleitung. Daher sollte Sales Compliance auch zwingend aus dem Vertriebsressort heraus entwickelt und nicht durch Zentralbereiche wie z.B. Group Com-

pliance bzw. Recht für den Vertrieb ausgestaltet werden.

Im Rahmen von Sales Compliance kann dann z.B. eine Regel zur Identität von Vermittler und formellem Vermittler formuliert worden sein. Damit müsste Stefan Meier seine Anträge über eine eigene Vermittlernummer einreichen. In Anbetracht der offensichtlichen Verschiebung von Umsätzen und Erträgen zwischen den Vermittlern sollten Versicherer und ihre Führungskräfte jedoch prüfen, ob sie sich einem möglichen Vorwurf der Beihilfe zur Steuerhinterziehung und zum Sozialversicherungsbetrug ausgesetzt sehen wollen. Aus der Perspektive von Compliance oder nachhaltiger Unternehmensführung kann es hier jedoch keine zwei Meinungen geben. Die Reputationsrisiken für den Versicherer und seinen Vertrieb als Ganzes wiegen immer schwerer als die finanziellen Vorteile eines Einzelnen.

Der Autor ist Managing Partner von LAP, eine auf Vertriebsthemen im Finanzdienstleistungsbereich spezialisierte Unternehmensberatung; vorher u.a. Partner bei der Boston Consulting Group und Vorstandsmitglied bei AWD.

- Anzeige -



## 19. Kongress Versicherungsmedizin Neue Prognosen, neue Risikoeinschätzungen

Programm, Mittwoch, 21. November 2012

- **Die nicht-invasive Diagnostik des Herzens**  
PD Dr. Oliver Klass
- **Leistungssport – grenzenlose körperliche Belastbarkeit?**  
Prof. Dr. Dr. Christine Graf
- **Neues aus der Welt der Risikoprüfung:**
  - Laborwerte und deren Interpretation · Gen Re
  - BU-Annahme von Diabetikern · Gen Re
  - Abkehr von der Familienanamnese? · Gen Re
- **Autoimmunerkrankungen in der Versicherungsmedizin**  
Dr. Robert Ostermann-Myrau
- **Krankheiten des rheumatischen Formenkreises im Fokus**  
Prof. Dr. Jürgen Braun im Gespräch mit Dr. Robert Ostermann-Myrau
- **Risikoprüfung bei Autoimmunerkrankungen und Rheuma**  
Fallbeispiele und Diskussion · Gen Re
- **Neues aus der Welt der Risikoprüfung:**
  - Risikoprüfung bei neuen Produktentwicklungen · Gen Re

**Information:**

Astrid Kahl  
Unit Leiterin Life/Health Client Services, Gen Re  
Tel. 0221 9738 389  
astrid.kahl@genre.com

Dr. Marianne Kutzner  
Leiterin Gen Re Business School  
Tel. 0221 9738 678  
marianne.kutzner@genre.com

**Veranstaltungsort:**  
Hotel Pullman Cologne  
Helenenstr. 14, 50667 Köln, Tel. 0221 2750

**Moderation:**  
Astrid Kahl  
Unit Leiterin Life/Health Client Services, Gen Re

Dr. Marianne Kutzner  
Leiterin Gen Re Business School

**Teilnahmegebühr:**  
€ 425,- zzgl. MwSt.

**Anmeldung:**  
Doris Reitz  
General Reinsurance AG  
Gen Re Business School  
Theodor-Heuss-Ring 11, 50668 Köln  
Fax 0221 9738 824  
doris.reitz@genre.com