

# „ Es geht immer weiter! “

**Was interessiert den Finanz- und Versicherungsvertrieb aktuell? Darüber sprach finanzwelt beim Expertinnen-Roundtable mit Alexandra Markovic-Sobau, Vertriebsleiterin der Halle-sche Krankenversicherung a. G., Tanja Bender, Head of Branch beim Asset Manager Candriam, und Gabriele Radl, selbständige Beraterin mit der FIS Finanz- und Invest-Services GmbH und Vorstand bei den Finanz-FachFrauen e. V.**

**finanzwelt:** Sie kommen aus ganz unterschiedlichen Bereichen der Finanzbranche, doch Sie alle eint das Thema Vertrieb. Vor welchen Herausforderungen steht dieser aktuell? Was treibt die Branche Ihrer Meinung nach am meisten um?

**Alexandra Markovic-Sobau**» Es gibt mehrere Herausforderungen, die in Verbindung zueinanderstehen: Kundenorientierung, Digitalisierung und Nachhaltigkeit. Schwer zu sagen, was die größte Herausforderung davon ist, zumal vieles erst im Entstehen ist. Ein großes Thema ist der Modernisierungsbedarf, wie beispielsweise die Digitalisierung der Kundenberatung. Wichtig ist, keine Trends zu verpassen. Vieles

steckt jedoch noch in den Kinderschuhen. Die Versicherungsbranche ist sich der Herausforderungen bewusst. Es mangelt also nicht an Erkenntnis, sondern an der Umsetzung, besonders in Bezug auf die Geschwindigkeit. Durch Krisen, die auch Kunden betreffen – die Inflation oder die mangelnde Zukunftsfestigkeit des gesetzlichen Altersvorsorgesystems – sind die Menschen zusätzlich verunsichert. Es gibt viele Lösungsvorschläge von Politik und Verbänden, aber keine handfesten Umsetzungen. Die Vermittler müssen in der Beratung viele Unsicherheiten einkalkulieren.

**Gabriele Radl**» Ich sehe es von der Beraterinnen- bzw. Endkundenseite. Ich finde in den letzten Jahren hat sich sehr viel getan, was das Thema Digitalisierung angeht, da haben wir einen Riesensprung gemacht. Bei uns liegen kaum noch Akten im Schrank.

**Markovic-Sobau**» Die liegen bei uns, bei den Versicherern (lacht). Wir sind bei der Digitalisierung von Akten schon weit gekommen, in den Büros der Mitarbeiter gehören Aktenschränke auch der Vergangenheit an. Nur die Digitalisierung von Archiven, die dauert mitunter.

**Radl**» Umso kleiner ein Team ist, wie bei uns, umso effizienter müssen die Arbeitsabläufe sein, um überhaupt diese Menge bewerkstelligen zu können. Wir versuchen auch, unseren Kunden Digitales näherzubringen. Einige sind sehr offen, unabhängig von Alter und Geschlecht, andere wiederum wollen analog bleiben. Die wird es auch immer geben. Ich denke, besonders junge Menschen haben einen Hang zum Digitalen, weil sie damit aufgewachsen sind. Das persönliche Gespräch ist aber nach wie vor durch nichts zu ersetzen. Das habe ich besonders in der Corona-Zeit bemerkt. Ich denke, es wird immer einen Mix geben. In den nächsten Jahren werden wir aber zunehmend digitaler werden. Eine gewisse Trägheit auf Seiten der Versicherungen habe ich aber auch schon bemerkt.

**Markovic-Sobau**» Digitalisierung ist für uns Versicherer immer ein Spagat zwischen Datenschutz und Kundenorientierung. Gerade bei einem Krankenversicherer wie der Hallesche sind die Gesundheitsdaten besonders schützenswert. Angehörige dürfen z. B. nicht die Gesundheitsgeschichte einsehen, selbst wenn es sinnvoll oder sogar notwendig wäre, etwa wenn der Versi-

» Es gibt mehrere Herausforderungen, die in Verbindung zueinanderstehen: Kundenorientierung, Digitalisierung und Nachhaltigkeit. Schwer zu sagen, was die größte Herausforderung davon ist, zumal vieles erst im Entstehen ist. «



» Digitalisierung ist für uns Versicherer immer ein Spagat zwischen Datenschutz und Kundenorientierung. «

– Alexandra Markovic-Sobau

cherte krankheitsbedingt stark eingeschränkt ist. Die vermeintliche Trägheit der Versicherer ergibt sich häufig aus dem Spannungsfeld anderer schützenswerter Güter.

**Tanja Bender**» Insgesamt ist die Digitalisierung für uns alle ein Riesenthema. Im Fondsbereich spielen dabei besonders Daten bzw. Datenverarbeitung und Transparenz eine große Rolle. Investoren wollen eigentlich nichts anderes sehen als korrekte Daten. Ein weiterer Trend ist natürlich das Thema Nachhaltigkeit. Obwohl dies an

der einen oder anderen Stelle sehr inflationär besprochen wird. Der Branche wird die Hauptverantwortung für eine Nachhaltigkeitswende auferlegt. Im Asset Management-Vertrieb, aber auch allgemein im Vertrieb sehen wir außerdem einen klaren Nachwuchsmangel als Herausforderung.

**finanzwelt: Stichwort Nachwuchsmangel, dieser betrifft die ganze Branche. Was kann man dagegen tun?**

**Bender**» Wir müssen uns fragen: Woher kommen wir, wo wollen wir hin und

welche Menschen brauchen wir? Wir tun uns definitiv schwer, Nachwuchs zu finden. Das liegt vielleicht auch daran, dass wir Jahrzehnte lang dasselbe gemacht haben. Als Industrie insgesamt waren wir nicht wirklich fortschrittlich. Jetzt müssen wir richtig schufteln, um gute Leute zu gewinnen. Und auch die Frage nach der Gewichtung Männer/Frauen: Wir denken, heutzutage sollten es 50 % Frauen sein. Das sollte der Trend sein, aber im Moment ist es aus meiner Sicht noch keiner – zumindest in dem Bereich, in dem ich unterwegs bin.





Tanja Bender

» Es muss gar kein Trend sein, es muss Normalität sein. «

– **Tanja Bender**

**finanzwelt:** Da spreche ich jetzt für die jüngere Generation, die sich dann fragt: Wir haben 2023, wie kann es sein, dass dieses Thema immer noch kein „Trend“ bzw. immer noch nicht angekommen ist?

**Bender»** Es muss gar kein Trend sein, es muss Normalität sein. Für mich ist aber bei dieser Diskussion wichtig: Was will man? Egal, ob Mann oder Frau. Was möchte ich beruflich machen, wo möchte ich hin? Und wir, die wir hier sitzen, sind ja auch Beispiele dafür, dass man auch als Frau gut in einer „Männerwelt“ unterwegs sein kann. Mir hat das nie etwas ausgemacht und ich habe mich nie benachteiligt gefühlt. Eher im Gegenteil. Und das versuche ich zu transportieren.

**Markovic-Sobau»** Ich bin der Meinung, dass wir keine Frauen-Quote benötigen, um einen höheren Anteil von Frauen im Vertrieb zu erreichen. Eine Frauen-Quote haben wir drei hier im Gespräch auch nicht gebraucht. Ich denke, Mentoring spielt eine große Rolle. Viele junge Frauen, die ich kennengelernt habe, sind unsicher in der beruflichen Umgebung, die sie vorfinden. Das kann natürlich auch Männer betreffen. Worauf ich hinaus will: Manche brauchen einen Push, es muss eine gute Förderung stattfinden, die Mitarbeiterinnen sollen Erfahrung sammeln können und auf ein familiäres Umfeld treffen. Ich kenne viele gute Frauen, die nicht weiterkommen, weil sie in der Umgebung, in der sie sind, nicht an sich glauben. Es liegt an uns, diese Umgebung förderlich zu gestalten und in den Firmen etwas für Frauen im Vertrieb und Frauen in Führung zu tun.

**Bender»** Das ist für mich aber nicht unbedingt ein Problem der jeweiligen Industrie. Es gibt viele Branchen, die angeblich Männerdomänen sind. Wie man aufwächst und welche Unterstützung man aus der Familie oder dem Umfeld bekommt, spielen dann generell eine Rolle. Und auch Talent hat meiner Meinung nach damit zu tun. Nicht jeder kann alles. Junge Menschen sollten sich also ihrer Stärken und Talente bewusstwerden, unabhängig vom Geschlecht. Und danach sollte man seinen Beruf, seine Berufung suchen. Und manchmal muss man auch erstmal Sachen ausprobieren, bevor man das richtige findet.

**Radl»** Meiner Meinung nach sind aber auch Engagement und Mut wichtig. Sich einfach mal in Dinge reinzuarbeiten, Biss zu zeigen und sich mit Themen zu beschäftigen, auch wenn man es nicht gleich kann. Das vermisse ich oft bei jungen Männern und Frauen. Und heute sind dem Nachwuchs ja auch ganz andere Dinge wichtig, wie z. B. Work-Life-Balance.

**Markovic-Sobau»** Ich frage mich manchmal, ob unsere Ansichten die richtigen sind. Bei uns war es so: Wer vorankommen wollte, musste sich durchbeißen. Nur kann ich meine Berufslaufbahn und meine Erfahrung nicht als Maßstab heranziehen, um Antworten für die junge Generation zu finden. Ich denke, wir sollten uns an den Anforderungen der neuen Generation orientieren. Nur dann gewinnen wir Nachwuchs. Selbst wenn wir ausbilden, bekommen wir nicht die Mitarbeiter nach unserem Modell. Wir brauchen passende Angebote für die Frauen und Männer, die in den Arbeitsmarkt nachrücken.

**Radl»** Egal, ob für den Fonds- oder Versicherungsbereich, Nachwuchs-Be-

raterinnen zu finden ist schwierig. Wir bilden auch selbst aus. Und obwohl ich seit 30 Jahren Personal in allen Facetten mache, komme ich an einen Punkt, an dem ich sagen muss, ich bin a) müde und b) am Ende mit meinem Latein. Viele junge Leute haben heute zum Beispiel so eine Scheu vor Kundenkontakt oder sogar vor dem Telefonieren.

**Bender»** Die Kommunikation ist mittlerweile auch ganz anders als früher. Die wachsen seit ihrer Geburt mit Handy und Internet auf. Messaging, E-Mails, da ist Telefonieren unnötig – die haben teilweise richtig Panik davor. Diese Erfahrung habe ich mit Praktikanten im Betrieb auch schon gemacht. Ich frage mich, wann da die Zeitenwende kommt, denn diese Generation wird ja irgendwann auch mal Kunde sein. Da läuft die Kommunikation dann nur noch digital – aber das ist dann vielleicht auch nicht mehr meine Welt.

**Radl»** Das geht mir genauso. Es gibt aber auch junge Leute, die selbstständig arbeiten und aufgeweckt sind.

**Bender»** Nur wollen dann alle diese wenigen Talente für sich gewinnen.

**finanzwelt: Welche konkreten Maßnahmen ergreifen Sie denn, um solche Talente von sich zu überzeugen?**

**Radl»** Unser Verband, die FinanzFach-Frauen, hat eine Initiative gestartet, den Girls-Day, um erst einmal über die Finanzbranche aufzuklären. Wir besuchen Ende April mit Mädchen die Börsen in ganz Deutschland, wie u. a. Frankfurt und Stuttgart. Dort möchten wir zeigen, was Aktien sind und welche Berufe es in der Finanzwelt überhaupt gibt, wie beispielsweise Bankkaufmann/-frau, Kaufmann/-frau für Investmentfonds oder Börsenhändler/in. Dabei wollen wir auch zeigen, dass es gar

nicht so beängstigend oder schwierig ist. Finanzbildung findet ja auch in der Schule nicht statt, dass fällt mir immer wieder auf. Und dabei sollten die Schulen mehr Initiativen in diesem Bereich starten.

**Markovic-Sobau»** Ich glaube, dass wir in einer Zeit leben, in der man gute Geschichten braucht. Wenn es uns gelingt, jungen Menschen zu vermitteln, dass wir etwas Gutes machen, dann kommt das auch an. Man muss einen Sinn, eine Antwort auf die Frage „Why?“ transportieren. Wenn wir Sinn vermitteln und zeigen, welchen Nutzen wir stiften, dann können wir gute Leute gewinnen. Damit habe ich jetzt zum Beispiel einige gute Frauen gewonnen, aus verschiedenen Finanzbranchenumgebungen. Die wollen dahin, wo es eine gute Story gibt, wo sie etwas bewirken können und ihre Arbeit einen Sinn hat. Den Sinn kann ich herleiten aus einzelnen Produkten wie der betrieblichen Krankenversicherung oder dem Geschäftsmodell Kranken an sich.

**Radl»** Unser Problem als kleinere Firma ist dabei, dass wir gegen große Unternehmen konkurrieren müssen. Ich bleibe aber immer optimistisch. Und ich habe zum Beispiel gute Erfahrungen mit Quereinsteigerinnen gemacht, die sind oft sehr motiviert und engagiert.

**finanzwelt: Ich möchte jetzt nochmal auf den Aspekt der Nachhaltigkeit eingehen. Dieses Thema wird regulatorisch sehr vorangetrieben. Welche Entwicklungen beobachten Sie? Kommt das bei den Kunden überhaupt an?**

**Bender»** Wir im Asset Management sind da in einer Blase. Für uns gibt es fast nur noch dieses Thema. Ich glaube, dass sich Kunden – und hier spre-

» Junge Menschen sollten sich also ihrer Stärken und Talente bewusstwerden, unabhängig vom Geschlecht. Und danach sollte man seinen Beruf, seine Berufung suchen. «

che ich gerade für die Retail-Investoren – schon dafür interessieren, etwas Gutes zu tun. Gleichzeitig muss aber auch die Rendite stimmen. Das bekommen wir von Beratern gespiegelt. Und die regulatorischen Vorschriften, was wir alles abfragen, und welche Daten gesammelt werden müssen, sind teilweise schlimm. Und dann gibt es zwar eine Vielzahl von Ratingagenturen, die bewerten, welche Unternehmen nachhaltig sind, doch die Ergebnisse sind auch nicht immer einheitlich. Man hat manchmal das Gefühl, wir Asset Manager sollen gemeinsam mit den Anlegern die Welt retten, dabei passen viele Rahmenbedingungen noch nicht. Natürlich begrüßen wir, dass sich etwas verändern soll, weil es so nicht weitergeht. Aber Asset Manager oder Finanzvertriebe können nicht allein der Retter der Welt sein, wenn an vielen anderen Stellen nichts passiert.

**Radl»** Da bin ich hundertprozentig bei Ihnen. Ich sehe das kritisch, denn da findet mal wieder eine Überregulierung statt. Unseren Kundinnen und Kunden bringt es keinen Mehrwert. Wenn ich muss, frage ich es ab, mache einen Haken dran, fertig. Andererseits gibt es bei uns Kolleginnen, die sich bereits seit vielen Jahren auf das Thema spezialisiert haben, weil sie davon überzeugt sind. Ich finde, jeder Kunde sollte das bekommen, was er möchte. Aber wir tragen die Last mit den Dokumentationspflichten, die jedes Jahr noch schlimmer werden. Und die Kunden interessiert es nicht. Damit wird am Ziel vorbeigeschossen. Und aus meiner Sicht ist ein Unternehmen mit einem stabilen und langfristigen Geschäftsmodell, guten Gewinnen und einem ordentlichen Umgang mit den Mitarbeitern ein nachhaltiges Unternehmen.

**Markovic-Sobau»** Als Krankenversicherung sind wir von der Überregulierung in der Beratung nicht betroffen. Deswegen bewerte ich das ganze Thema positiver. Wir sind inspiriert und entdecken Potenziale in unseren Geschäftsmodellen, mit denen wir auch die Kunden erreichen können. Beispielsweise wenn wir von nachhaltiger Kalkulation und Beitragsstabilität sprechen – und das seit 30 Jahren, auch wenn das der Nachhaltigkeit im Sinne der SDGs [UN-Ziele für Nachhaltige Entwicklung, a. d. R.] nur indirekt entspricht. Oder bei verschiedenen Produktlösungen, wie der betrieblichen Krankenversicherung. Damit helfen wir anderen Unternehmen, ihre ESG-Ziele zu erreichen. Hier setzen wir proaktiv an. Ohne Zwang ist das Thema Nachhaltigkeit viel besser und mit einem Mehrwert umzusetzen. Zwang und Überregulierungswahn verdrehen das. Besonders, wenn die Regulation gar nicht eindeutig ist.

**finanzwelt: Wie lautet Ihre Einschätzung zum Provisionsverbot? Wird eine entsprechende Regulierung kommen?**

**Markovic-Sobau»** Meiner Meinung nach ja. Wann, ist unklar, aber damit rechnen sollte man. Die Hälfte der Branche wird dennoch unvorbereitet sein und davon überrumpelt werden. In meinen Augen kommt da wieder dieses Umsetzungsproblem zum Tragen. Es fehlt eine proaktive Problemlösung, um das Geschäftsmodell auf das drohende Provisionsverbot hin neu auszurichten.

**Radl»** Ich schätze, spätestens mit der nächsten Legislaturperiode wird es kommen. Aber aus meiner Sicht ist das nicht zielführend. Die ‚kleinen‘ Kunden, bei denen jetzt schon ein immen-

ser Beratungsbedarf herrscht und die eigentlich überall ein bisschen durch das Raster fallen, werden noch mehr auf der Strecke bleiben. Keiner wird sich mehr um sie kümmern. Und das trifft gerade auch junge Leute, die oftmals nicht über viel Kapital verfügen. Das ist eine fatale Entwicklung. Mit einem Provisionsverbot leiden wieder die, die jetzt schon leiden, nur noch mehr. Siehe die Länder, die bereits ein Provisionsverbot eingeführt haben.

**finanzwelt: Richtig, UK, Niederlande, dazu gibt es bereits entsprechende Studien, die eine Beratungslücke belegen.**

**Radl»** Da ging der Schuss voll nach hinten los. Das betrifft auch die Altersarmut von Frauen. Bereits heute haben Frauen im Schnitt eine gesetzliche monatliche Rente von 600 bis 700 Euro. Deshalb predigen wir täglich: Sorgt vor, macht irgendwas, egal ob Versicherung oder Fondssparplan, sonst wird es später nicht mehr reichen. Aber mit dem Verbot fallen genau diese Frauen hinten runter. Das, was wir machen, die unabhängige Beratung, wird auf der Strecke bleiben. Große Vertriebe werden nur noch reinen Produktverkauf und Standardlösungen anbieten oder Kunden schließen selbst was im Internet ab. Das ist reiner Unfug. Und wie Sie sagen, UK ist das beste Beispiel. Es funktioniert nicht.

**Markovic-Sobau»** Ja, in der Tat. Auch Pflichtmodelle oder Sozialpartnermodelle werden nicht reichen, um die Rentenlücke zu schließen. Mit einem Provisionsverbot wird Altersarmut nicht bekämpft. Es lässt die Beratungsindustrie schrumpfen. Auch die Digitalisierung wird nicht alles für uns richten. Eine Lösung zur Altersabsicherung zu finden, ist nicht beratungsintensiv.

» Die ‚kleinen‘ Kunden, bei denen jetzt schon ein immenser Beratungsbedarf herrscht und die eigentlich überall ein bisschen durch das Raster fallen, werden noch mehr auf der Strecke bleiben. «





**Gabriele Radl**

» Ich finde, jeder Kunde sollte das bekommen, was er möchte. «

– **Gabriele Radl**

Aber die Bedarfsberatung ist es. Das schaffen nur die Vermittler. Vieles, was heute selbstverständlich in den Beratungsgesprächen mitläuft, die Aufklärung über Versorgungslücken, sei es in der Absicherung der Arbeitskraft oder des Pflegerisikos, wären vom Provisionsverbot betroffen. Den Kunden wird das Verbot nicht helfen, und besonders beratungsintensive Produkte werden sie kaum online selbst abschließen. Die deutsche Bevölkerung wird noch schlechter versorgt sein. Nicht, weil sie die Mittel nicht haben, sondern weil sie unaufgeklärt sind. Man schüttet das Kind mit dem Bade aus.

**Bender»** Beim Provisionsverbot an sich bin ich bei Ihnen: ich denke auch, dass das Thema eher bei der nächsten Regierung liegt. Wir haben von unserer Seite bereits verschiedene Modelle, da wir ja auch mit institutionellen Investoren arbeiten. Gerade die Honorarberatung ist in Deutschland allerdings schwer durchzusetzen. Insgesamt werden die, die es sich dann noch leisten können, ihr Geld weiter vermehren, der Rest schließt im Internet ab oder bleibt auf der Strecke. Dadurch wird dann auch die Schere immer weiter auseinandergehen.

**Radl»** Aber die gute Nachricht ist: Gehen Sie ins Senckenberg Museum in Frankfurt, schauen Sie sich die Dinosaurier an, die 180 bis 250 Millionen Jahre vor uns gelebt haben – dann wissen Sie, es geht immer weiter.

**finanzwelt:** Das ist doch ein schönes Schlusswort! Vielen Dank. (Ib)