

Steuerungsgrößen im Vertrieb der Wüstenrot Gruppe

Überblick

Die Vertriebssteuerung der Wüstenrot Gruppe basiert auf einem ausgewogenen System aus qualitativen und quantitativen Kennzahlen (KPIs). Ziel ist es, eine stabile Geschäftsentwicklung sicherzustellen und gleichzeitig eine hohe Beratungs- und Servicequalität für Kund:innen zu gewährleisten. Die definierten KPIs dienen sowohl der Leistungssteuerung als auch der Sicherstellung regulatorischer Anforderungen sowie einer kundenorientierter und compliance-konformer Geschäftspraktiken.

Grundlogik der Vertriebssteuerung

Die Steuerung im Vertrieb folgt einem mehrdimensionalen KPI-Ansatz. Dieser ist geprägt durch ein ausgewogenes Verhältnis von qualitativen und quantitativen Kennzahlen, die bewusst miteinander verknüpft sind. Eine Zielerreichung ist nur möglich, wenn sowohl Leistungskennzahlen als auch qualitative Mindeststandards erfüllt werden. Einzelne Kennzahlen werden nicht isoliert betrachtet, sondern im Rahmen einer Gesamtbetrachtung analysiert. Dabei steht eine langfristige Perspektive im Vordergrund, die dauerhafte Kundenbeziehungen fördert.

Ein zentrales Ziel der Vertriebssteuerung ist die frühzeitige Identifikation und Vermeidung potenzieller Kundennachteile. Hierzu werden relevante Kennzahlen, Kundenfeedback sowie qualitative Analysen genutzt, um Risiken für nachteilige Kundenwirkungen systematisch zu erkennen.

Die Wüstenrot Gruppe verfolgt dabei einen strukturierten Ansatz zur Bewertung möglicher negativer Auswirkungen von Produkten, Beratungsprozessen oder Vertriebsaktivitäten. Erkannte Risiken werden analysiert, bewertet und durch geeignete Maßnahmen adressiert. Dieser Ansatz stellt sicher, dass Vertriebsaktivitäten nicht nur wirtschaftlich erfolgreich sind, sondern auch dauerhaft im Einklang mit den Interessen der Kund:innen stehen.

Die Ausgestaltung der Vertriebskennzahlen und Anreizmechanismen erfolgt unter Berücksichtigung von Kundenschutz-, Compliance- und Qualitätsanforderungen. Vertriebsziele sind so gestaltet, dass sie keine einseitige Fokussierung auf kurzfristige Abschlusszahlen fördern. Es wird sichergestellt, dass qualitative Kriterien und kundenbezogene Aspekte ein verbindlicher Bestandteil der Leistungsbewertung sind und übermäßige oder unangemessene Verkaufsanreize vermieden werden.

Quantitative Leistungskennzahlen

Quantitative KPIs messen die vertriebliche Aktivität und wirtschaftliche Entwicklung. Dazu zählen insbesondere Produktions- und Abschlusszahlen, Vertragsvolumen, Neugeschäft sowie Aktivitätskennzahlen im Vertrieb. Diese Kennzahlen liefern wichtige Informationen zur Marktbearbeitung und Geschäftsentwicklung, werden jedoch stets im Kontext qualitativer Kriterien interpretiert.

Qualitative Leistungskennzahlen

Qualitative KPIs bilden einen zentralen Bestandteil der Vertriebssteuerung. Sie stellen sicher, dass neben der reinen Leistung auch die Qualität der Kundenbetreuung berücksichtigt wird. Zu den wesentlichen qualitativen Kennzahlen zählen insbesondere die Kundenzufriedenheit, gemessen beispielsweise über den Net Promoter Score (NPS), die Kundenbindung, etwa über Behalte- und Verlängerungsquoten, sowie die Beratungsqualität, beispielsweise durch ganzheitliche Bedarfsanalysen. Ergänzend werden auch die Qualität der Kundendaten, die Nutzung digitaler Services, Beschwerdequoten sowie Aus- und Weiterbildungsaktivitäten der Vermittler:innen berücksichtigt.

Kundenfeedback und Beschwerden werden systematisch erfasst und analysiert. Neben der quantitativen Betrachtung steht insbesondere die qualitative Auswertung im Vordergrund, um Ursachen zu identifizieren und dauerhaft wirksame Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten. Die gewonnenen Erkenntnisse fließen kontinuierlich in die Weiterentwicklung von Produkten, Prozessen und Vertriebsansätzen ein.

Sicherstellung der Produktgeeignetheit

Die Vertriebssteuerung berücksichtigt, dass angebotene Produkte und Dienstleistungen ausschließlich an geeignete Zielgruppen vermittelt werden. Grundlage hierfür ist eine strukturierte Bedarfsanalyse, die die individuelle finanzielle Situation, Ziele und Risikobereitschaft der Kund:innen einbezieht.

Darüber hinaus wird beobachtet, inwieweit Produkte außerhalb ihres definierten Zielmarktes vertrieben werden. Auffälligkeiten werden analysiert und entsprechende Maßnahmen abgeleitet, um eine hohe Passgenauigkeit zwischen Kundenbedarf und Produktangebot sicherzustellen.

Im Rahmen der Vertriebsaktivitäten wird darauf geachtet, dass Kund:innen alle relevanten Informationen zu Produkten und Dienstleistungen in klarer, verständlicher und ausgewogener Form erhalten. Dies umfasst insbesondere die transparente Darstellung von Kosten, Nutzen, Risiken sowie vertraglichen Rahmenbedingungen, sodass informierte und selbstbestimmte Entscheidungen ermöglicht werden.

Berücksichtigung von Kundenvulnerabilität und Kundenschutz

Im Rahmen der Vertriebssteuerung wird der Schutz von Kund:innen, insbesondere von Kundengruppen mit potenziellen Vulnerabilitäten, systematisch berücksichtigt. Dazu zählen beispielsweise finanzielle, gesundheitliche oder situative Einschränkungen, die die Entscheidungsfähigkeit oder Resilienz beeinflussen können.

Die Wüstenrot Gruppe stellt sicher, dass im Beratungs- und Vertriebsprozess die individuellen Bedürfnisse sowie mögliche besondere Unterstützungsbedarfe erkannt und angemessen berücksichtigt werden. Dies umfasst insbesondere die Anpassung von Kommunikationsformen, Beratungsumfang sowie angebotenen Lösungen.

Die Wüstenrot Gruppe berücksichtigt im Rahmen ihrer Vertriebs- und Kundenstrategie, dass Kund:innen in finanzielle Schwierigkeiten geraten können. In solchen Fällen wird ein verantwortungsvoller und lösungsorientierter Umgang angestrebt. Ziel ist es, gemeinsam mit den Betroffenen tragfähige und stabile Lösungen zu finden, die deren individuelle Situation angemessen berücksichtigen. Darüber hinaus wird angestrebt, für alle Kund:innen unabhängig von ihren individuellen Voraussetzungen faire, verständliche und bedarfsgerechte Lösungen zu gewährleisten.

Bestands- und Stabilitätskennzahlen

Zur Bewertung der langfristigen Stabilität und Nachhaltigkeit des Geschäfts werden spezifische KPIs herangezogen. Dazu zählen insbesondere Folgevertragsquoten, Storno- bzw. Abgangsquoten sowie Rückrechnungsquoten. Ebenso wird die Entwicklung des Kundenbestands berücksichtigt. Diese Kennzahlen geben Aufschluss darüber, ob Kundenbeziehungen langfristig tragfähig sind und eine hohe Zufriedenheit besteht.

Prozess- und Digitalisierungskennzahlen

Ein weiterer Schwerpunkt der Vertriebssteuerung liegt auf Effizienz und Digitalisierung. Relevante KPIs umfassen den Anteil digital abgewickelter Prozesse, die Nutzung digitaler Kommunikations- und Servicekanäle sowie die Qualität und Geschwindigkeit der Prozessabwicklung. Diese Kennzahlen tragen zur kontinuierlichen Verbesserung der Kundenerfahrung und interner Abläufe bei.

Produkt- und Vertriebs-Governance

Die Vertriebssteuerung ist eingebettet in einen strukturierten Governance-Rahmen, der den gesamten Lebenszyklus von Produkten und Dienstleistungen berücksichtigt – von der Entwicklung über den Vertrieb bis hin zur laufenden Betreuung. Wesentliche Entscheidungen im Produkt- und Vertriebsumfeld unterliegen klar definierten Zuständigkeiten sowie abgestimmten Prüf- und Freigabeprozessen. Dabei werden sowohl wirtschaftliche als auch kundenbezogene und regulatorische Aspekte berücksichtigt. Eine regelmäßige Überprüfung der Produkte und Vertriebspraktiken stellt sicher, dass diese auch im Zeitverlauf den Anforderungen an Qualität, Fairness und Kundennutzen entsprechen.

Steuerungssystem und Anwendung

Die definierten KPIs werden in unterschiedlichen Vertriebseinheiten eingesetzt und dienen der Steuerung auf individueller, regionaler und unternehmensweiter Ebene. Die Kennzahlen werden regelmäßig überprüft und weiterentwickelt. Qualitative Kriterien sind dabei verbindliche Voraussetzung für die Zielerreichung. Ergebnisse aus der KPI-Steuerung fließen in Management- und Steuerungsprozesse ein.

Beitrag zu nachhaltiger Unternehmenssteuerung (ESG)

Das KPI-System im Vertrieb leistet einen wesentlichen Beitrag zu einer nachhaltigen Unternehmensführung im Sinne von ESG-Kriterien. Es fördert Kundenzufriedenheit (Net Promoter Score) und langfristige Beziehungen (nachhaltige Bestandsentwicklung, Storno- bzw. Verlängerungsquoten), schafft Transparenz in der Steuerung und stellt sicher, dass wirtschaftliche Ziele und verantwortungsvolles Handeln miteinander in Einklang stehen. ESG-bezogene Kriterien gemäß der ESG Credit Policy werden in definierten Vertriebs- und Kreditentscheidungsprozessen berücksichtigt. Die Einhaltung der ESG Credit Policy wird durch entsprechende Prozesse und Kontrollen unterstützt. Dies umfasst sowohl ökologische als auch soziale Faktoren sowie Aspekte einer verantwortungsvollen Unternehmensführung. Ziel ist es, wirtschaftliche Ziele unter Berücksichtigung der in den internen Richtlinien definierten sozialen, ökologischen und Governance-bezogenen Anforderungen zu verfolgen.

Beschwerdemanagement

Das Beschwerdemanagement der Wüstenrot Gruppe ist ein integraler Bestandteil unseres ganzheitlichen Voice-of-the-Customer-Ansatzes und dient als wesentliches Instrument zur Steuerung und kontinuierlichen Verbesserung von Produkten, Services und Prozessen.

Wir erfassen und konsolidieren Kundenfeedback, einschließlich Beschwerden und proaktiv eingeholter Rückmeldungen, systematisch über alle relevanten Kanäle. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse werden für die Weiterentwicklung unseres Angebots sowie zur Verbesserung der Kundenerlebnisse genutzt.

Systematische Steuerung und Analyse

Beschwerden werden strukturiert erfasst, analysiert und regelmäßig ausgewertet. Dabei betrachten wir sowohl Beschwerdequoten und Trends als auch qualitative Erkenntnisse, um wiederkehrende Themen und potenzielle strukturelle Schwächen frühzeitig zu identifizieren.

Die Ergebnisse werden regelmäßig auf Managementebene berichtet und diskutiert. Der Vorstand sowie relevante Governance-Gremien werden in definierter Frequenz über Entwicklungen, Trends und wesentliche Erkenntnisse informiert.

Ursachenanalyse und kontinuierliche Verbesserung

Wir führen regelmäßige Root-Cause-Analysen durch, um die zugrunde liegenden Ursachen von Beschwerden zu verstehen und dauerhaft zu adressieren. Ziel ist es, strukturelle Verbesserungen abzuleiten und Beschwerden langfristig zu reduzieren.

Erkenntnisse aus dem Beschwerdemanagement fließen systematisch in:

- die Optimierung von Prozessen und Abläufen
- die Weiterentwicklung von Produkten und Services
- Trainings- und Qualitätsmaßnahmen für Mitarbeiter:innen

Durch etablierte Austauschformate und unternehmensweite Weitergabe der Erkenntnisse stellen wir sicher, dass Verbesserungspotenziale konsequent umgesetzt werden.

Qualität und Fairness in der Beschwerdebearbeitung

Unser Anspruch ist es, Beschwerden zeitnah, transparent und fair zu bearbeiten. Hierfür bestehen klar definierte Prozesse und Standards, die eine konsistente und qualitativ hochwertige Bearbeitung sicherstellen.

Die Bearbeitungsqualität wird durch regelmäßige Kontrollen und unabhängige Reviews überwacht. Zur Gewährleistung einer fairen Behandlung sind Mechanismen zur Vermeidung von Interessenkonflikten fest in den Prozessen verankert. Beschwerden werden von entsprechend qualifizierten sowie unabhängigen Mitarbeiter:innen bearbeitet und wesentliche Entscheidungen unterliegen zusätzlichen Prüfungen.

Das Beschwerdemanagement hat einen hohen strategischen Stellenwert und fungiert als zentrales Frühwarn- und Steuerungsinstrument innerhalb der Governance-Struktur. Durch die systematische Nutzung von Beschwerden und Feedback leisten wir einen wesentlichen Beitrag zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit, zur Reduktion von Risiken und zur nachhaltigen Weiterentwicklung des Unternehmens.

Grundsätze der Vergütungspolitik im Vertrieb

Die Wüstenrot Gruppe stellt durch die Ausgestaltung ihrer Vertriebsvergütung sicher, dass keine Anreize gesetzt werden, die zu Interessenkonflikten oder zu einem Verhalten zulasten der Kund:innen führen. Die Vergütungssysteme sind so konzipiert, dass nicht ausschließlich kurzfristige Abschluss- oder Produktionsziele honoriert werden, sondern qualitative und kundenbezogene Kriterien wie zB der NetPromoter Score, Bestandshalte-, Abgangs- oder auch Verlängerungsquoten verbindlich berücksichtigt werden.

Konkret erfolgt dies durch mehrere Sicherungsmechanismen:

- **Ausgewogene Vergütungslogik:** Quantitative Vertriebsziele werden nicht isoliert betrachtet, sondern mit qualitativen Kriterien wie Beratungsqualität, Kundenzufriedenheit, Beschwerdeentwicklung, Storno- bzw. Behaltequoten und Einhaltung regulatorischer Vorgaben verknüpft.
- **Keine einseitige Produktsteuerung:** Die Vergütung darf keine Anreize schaffen, bestimmte Produkte unabhängig vom Kundenbedarf bevorzugt zu vermitteln. Produktabschlüsse werden daher im Kontext von Zielmarkt, Geeignetheit und dokumentierter Bedarfsanalyse betrachtet.
- **Berücksichtigung langfristiger Kundenbeziehungen:** Kennzahlen wie Vertragsbestand, Behaltequoten, Stornoquoten oder Rückrechnungen wirken einer kurzfristigen Abschlussorientierung entgegen.

- **Qualitative Mindeststandards:** Die Erreichung bestimmter qualitativer Anforderungen ist Voraussetzung für eine positive Leistungsbewertung bzw. Vergütung. Verstöße gegen Beratungs-, Dokumentations- oder Compliance-Vorgaben können vergütungsrelevant berücksichtigt werden.
- **Monitoring und Frühwarnindikatoren:** Auffälligkeiten wie erhöhte Beschwerdequoten, überdurchschnittliche Stornoquoten, Häufungen bestimmter Produktabschlüsse oder Abweichungen vom definierten Zielmarkt werden regelmäßig analysiert.
- **Kontroll- und Eskalationsmechanismen:** Bei festgestellten Auffälligkeiten werden Ursachenanalysen durchgeführt und geeignete Maßnahmen gesetzt - etwa Schulungen, Anpassungen der Steuerungslogik, individuelle Gespräche oder weitergehende Compliance- bzw. Revisionsprüfungen.
- **Unabhängige Überprüfung:** Die Angemessenheit der Vergütungs- und Steuerungssysteme wird regelmäßig durch Governance-Funktionen wie Compliance, Risikomanagement und Interne Revision überprüft.

Damit wird sichergestellt, dass die Vertriebsvergütung nicht zu einem unangemessenen Verkaufsdruck führt, sondern eine faire, bedarfsgerechte und langfristig orientierte Kundenberatung unterstützt.

Audit-Prozess zu verantwortungsvollen Verkaufspraktiken

Die Berücksichtigung von Vertriebspraktiken der Wüstenrot Gruppe im Rahmen der Internen Revision erfolgt auf Basis einer risikoorientierten Prüfungsplanung, die in jährlichen Zyklen durchgeführt wird. Dadurch wird sichergestellt, dass vertriebsrelevante Aktivitäten und potenziell damit verbundene Risiken systematisch in die Auditplanung einbezogen werden.

Die Auswahl einzelner Prüfungsfelder und Ableitung relevanter Planprüfungen erfolgt in einem dreistufigen Aufbau auf Grundlage

- der hierzu durchgeführten unabhängigen internen Risikobewertung,
- der Integration gesetzlich verpflichtender Anforderungen sowie
- unter Berücksichtigung konkreter Prüfungswünsche ausgewählter Funktionsträger:innen.

Ergänzend fließen auch die strategische Ausrichtung der Wüstenrot Gruppe sowie die damit verbundenen Steuerungsgrößen und Key-Performance-Indicators in die Planung und Priorisierung von Prüfungsthemen ein.

Zentrale Inhalte des geltenden Verhaltenskodex der Wüstenrot Gruppe (Code of Conduct) bilden dabei einen integralen Bestandteil der Prüfungsplanung und Prüfungstätigkeit. Der Code of Conduct definiert grundlegende Werte, verbindliche Verhaltensstandards sowie Anforderungen im Umgang mit Kund:innen, insbesondere im Hinblick auf Integrität, Transparenz und die Einhaltung regulatorischer Anforderungen.

Diese Vorgaben werden im Rahmen der risikoorientierten Planung sowohl **explizit** – etwa durch Prüfungen mit direktem Bezug zu Compliance-, Vertriebs- oder Verhaltensrisiken – als auch **implizit** berücksichtigt, indem sie als verbindlicher Bewertungsmaßstab für die Beurteilung von Prozessen, Kontrollen und konkreten Geschäftspraktiken herangezogen werden.

Darüber hinaus wird durch die Ausrichtung der Internen Revision auf die Einhaltung interner Richtlinien und Standards sichergestellt, dass der Verhaltenskodex als Bestandteil der Unternehmensvorgaben konsequent in die Prüfungstätigkeit einfließt. Insgesamt trägt dieser Ansatz dazu bei, potenzielle Risiken aus Vertriebspraktiken frühzeitig zu identifizieren und eine langfristig ausgerichtete und regelkonforme Geschäftsausübung sicherzustellen.