

# Kleine Psychologie der Provision

*Damit verkauft wird, muss man einen Köder auswerfen und diesen immer wieder neu attraktiv verpacken. Dieser Köder, mit dem man gestandene Männer Tag und Nacht am Nasenring durch die deutschen Wohnzimmer führen kann, heißt Provision. Für diese Vergütung tut man alles. Seit Jahrzehnten. Unabhängig von der Qualität dessen, was man da verkauft. Heute lobt man diese Police, morgen jene Police über den grünen Klee. Mal ist Fonds „A“ der große Hit, dann muss es zwingend Fonds „B“ sein. Je mehr Provision, desto lieber.*

*Provisionen sind das Fundament, auf dem im Nachkriegsdeutschland der gesamte Absatz von Finanzprodukten aufgebaut wurde und wird. Provisionen, die existentiell für ihre Empfänger sind. Selbstzweifel? Nein, warum? Die Damen und Herren, die mir das Produkt an die Hand geben, werden schon wissen was sie tun. Ich verkaufe doch nur. Ich, der Umdecker vom Dienst.*

## 1. Provisionsvertreter sind fremdbestimmt.

Typische, entlarvende Aussagen:  
 „Von meiner Gesellschaft höre ich kaum etwas.“  
 „Die tun ja nichts für mich.“  
 „Woanders wird viel mehr gemacht.“  
 „Das Produkt taugt nichts.“  
 „Da ist kein Zug drin in dem Laden.“  
 „Mit Produkt „X“ würde ich viel mehr verkaufen.“  
 „Ich gehe jetzt zur Gesellschaft „B“, die haben das bessere Produkt.“

Man will klare Kommandos, damit man weiß wo es lang geht. Der Provisionsvertreter will, dass man ihn an die Hand nimmt. Er sucht stets einen Schuldigen für dies und das und jenes. Trotz selbständiger Tätigkeit als Vertreter nach HGB ist man in keinster Weise selbständig.

Im Tanz um den Absatz des goldenen Kalbes, der mit immer wieder neuer Musik instrumentiert wird, verliert der provisionsgetriebene Vermittler sein vorgebliches Ziel aus den Augen: den vielzitierten Kunden.

Der Honorar-Berater teilt nicht diese Ängste und Verdrängungsmechanismen einer schwach entwickelten führungsfixierten Persönlichkeit. Diese sucht Anweisungen und möchte am liebsten „zum Jagen getragen werden“. Ein Hoch auf die tapferen Ehefrauen, die „Ihren“ Vertreter jeden morgen vor die Tür schieben oder ihn im Büro anrufen und Mut machen

## 2. Das herkömmliche Vertriebs-Modell hat einen Motor: Provision

Nach über fünfzig Jahren Wildwuchs im deutschen Finanzvertrieb legt nun seit 2005 der Gesetzgeber die Zügel an. Für die aus Verkauf statt Beratung resultierenden volkswirtschaftlichen Verluste der Vergangenheit ist niemand verantwortlich. Wer sollte es auch sein? Die massive, parteiübergreifende politische Lobby der Strukturvertriebe? Die Führungskräfte der Ausschließlichkeit? Sie haben sich doch alle nur systemkonform verhalten: Wer viel verkauft, erwirbt Ruhm und Ehre. Wen kümmert da, mit welchen Methoden diese Verkaufsleistungen erzielt werden? Welcher Politiker hat seit 1970 jemals einen Strukki für einige Tage begleitet? Da ist es doch gemütlicher, zum Beispiel im Beirat einer DVAG Kaffee zu trinken.

Vom Provisions-Modell haben sich Hunderttausende in Deutschland lenken lassen und sie werden weiterhin gelenkt. Der Motor, der diese Menschen antreibt und die Gesellschaften, die am Steuer sitzen und den Wagen (Vertrieb) lenken, werden nicht hinterfragt.

Warum akzeptiert der provisionsorientierte Verkäufer das Belohnungsprinzip mittels Provision und weiterer zusätzlicher Anreize? Warum befürwortet und sucht er diese extreme Abhängigkeit im Ausschließlichkeitsvertrieb, in einer Bank, einem Strukturvertrieb oder einem kleinen Vertriebsbüro? Auch der Makler arbeitet in

dieser Abhängigkeit. In der Theorie natürlich nicht; in der Praxis jedoch in der Mehrheit der Fälle.

## 3. Konditionierungen

Allen Provisions-Vertriebsmodellen liegt ein psychologisches Grundmuster zugrunde: Die Angst vor der Freiheit einer selbstbestimmten Existenz.\* Diese Angst ist nicht nur im Finanzvertrieb tätigen Person zu eigen. Es geht um generelle Konditionierungen. Konditionierungen, die der Provisionsystematik in die Hand spielen. Von welchen Konditionierungen sprechen wir?

- a) Befehl / Gehorsam
- b) Oben / unten
- c) Kompetenz oben / Ausführung unten
- d) Kontrolle und Belohnung
- e) Leistung und Belohnung

Diese Konditionierungen sind sehr hilfreich bei Vertriebskräften mit

- a) Schwachem Selbstvertrauen,
- b) Schwacher Eigen – Motivation
- c) Mangelnder Selbst-Disziplin

Die Lebenslüge besteht hier in der vermeintlichen Unabhängigkeit, im vielzitierten Einzelkämpferdasein. Es ist jedoch eine second-hand Selbstständigkeit. Der Produktgeber bestimmt, wo es lang geht. Die Subtilität dieser Abhängigkeit offenbart sich erst

*„Das Problem ist nicht, dass es angeblich zu wenige Kunden für die Honorar-Beratung gibt. Das Problem ist der Mangel an Charakteren, die überhaupt für die Honorar-Beratung geeignet sind. Sicher ist, nur starke, selbstdisziplinierte Menschen mit unternehmerischen Fähigkeiten und sozialer Kompetenz können das Geschäftsmodell der Honorar-Beratung mit gutem Erfolg umsetzen.“*

auf den zweiten Blick. Der Honorar-Berater hat dagegen die größte Freiheit im Rahmen der Selbstregulierung und genau daran kann auch er scheitern. Er hat die volle Verantwortung für sich selbst. Nicht der Produktgeber entscheidet, was die Leistung in Provision ausgedrückt wert ist, welche Stückzahlen er für eine Vertriebsanbindung erwartet. Der Honorarberater ordnet und bewertet seine Leistung selbst und muss das durchhalten. Niemand kontrolliert ihn; er regelt buchstäblich alles selbst.

#### 4. Produkte als Selbstzweck und Lebenshilfe

Die Summe seines Lebens verbringt der Provisions-Vertreter damit, über Produkte und Provisionen nachzusinnen, mit Kollegen und Produktmanagern sowie Vertriebsvorständen darüber zu diskutieren und in Fach-Informationen wie auch diversen Publikationen darüber nachzulesen. Eine Fixierung auf Nebensächlichkeiten, von denen der Kunde, um den es ja gehen soll, keinen Nutzen hat. Mit diesen Nebensächlichkeiten gibt der Provisionsvertreter seinem Berufsleben ein Gerüst und im Rahmen dieses Gerüsts wird er von den Produktgebern tagein, tagaus durch den Ring gezogen. Von einer Umdeckaktion zur nächsten.

Wer provisionsorientiert „erzogen“ ist, kann sich kaum noch davon lösen. Der Kopf und die Gefühlsmuster zu diesem Thema sind in eine Denkrichtung gepolt. Es bedarf geradezu einer Umerziehung. Das verinnerlichte Bild ist das Bild des Provisions-Empfängers, der für die Veräußerung eines Produktes, gleich welcher Qualität, belohnt wird.

#### 5. Kultur der Gleichgültigkeit

Eine Kultur, in der jedwede Dienstleistung auf der Belohnung durch einen Auftraggeber beruht und wo die Leistung höchst selten aus eigenem Intellekt erbracht wird, ist zudem eine Kultur der Gleichgültigkeit. Es Honorarberatung 1/2010

zählt nicht die Sinnhaftigkeit der Ware, die veräußert wird, sondern die Höhe der Provision die dafür zu erzielen ist. Das Wüten provisionsgetriebener Vermittler zu Zeiten der Wende in den neuen Bundesländern war der bisher größte Offenbarungseid für diesen Vertriebsmotor. Man verhielt sich wie Söldner in einem fremden Land. Nicht in Einzelfällen! Nein, systematisch über die gesamte Fläche. Verkaufen bei Ahnungslosen: der Traum eines jeden Verkäufers wurde hier wahr und rücksichtslos umgesetzt.

*„Ein Plauspiel „Zwangs-Einführung der Honorarberatung über Nacht“ würde dokumentieren, daß nur eine Minderheit aller Marktteilnehmer im Finanzvertrieb überlebensfähig wäre. Zu gravierend wären die betriebswirtschaftlichen, unternehmerischen, fachlichen und charakterlichen Mängel.“*

Die Versicherungswirtschaft sprach danach von bedauernswerten Ausnahmen. Nüchtern betrachtet ging es jedoch um die Besetzung eines neuen Marktes. Die Ausnahme war die Regel. Die neuen Bundesländer standen nicht für Wiedervereinigung: ihre Schuldigkeit hieß Neugeschäft. Überhaupt waren die Schulungsunterlagen für Verkäufer im Finanzvertrieb bis Mitte der neunziger Jahre erstaunlich direkt. Der Kunde war das Wild, der Verkäufer der Jäger. Jagdmethode: egal, Hauptsache der Schuss sitzt. Heute drückt man sich vorsichtiger aus.

An der Zielsetzung hat sich jedoch nichts geändert. Nebenbei: Für etliche Schulabgänger war und ist die Tätigkeit in einem Finanzvertrieb die erste Begegnung mit der Arbeitswelt. Hat der Finanzmarkt nichts besseres zu bieten, als das man jungen Menschen beibringt als erste berufliche Leistung ihres Lebens Verwandten und Bekannten ein überteuertes und oft auch überflüssiges Finanzprodukt aufzuschwatzen? Wie steht es an diesem Punkt mit der Moral der großen Vertriebsführer und ihren Freunden aus der Politik?

Die Worthülsen des Multi Level Management, bestens erprobt in Strukturvertrieben aber heute auch in Seminaren der Sparkassen zu hören, bieten übrigens jedem Honorarberater eine exzellente Basis für eine vernichtende Kritik am provisionsorientierten Vertrieb.

Die Unmengen Seiten bedruckten Papiers zum Thema „Richtig verkaufen“, das die Repräsentanten des Provisionsvertriebs in den letzten Jahrzehnten produziert haben, sind eine wahre Fundgrube der Peinlichkeiten, Rücksichtslosigkeit und Profit-

gier. Eine echte Kulturleistung aus der Mitte der Bundesrepublik.

#### 6. Schein & Sein

Neben vielen Aussagen zum Idealtyp des Maklers gibt es etliche Aussagen aus dem Markt, die zeigen, wie es nur allzu oft in der Realität bestellt ist. Klassisches Beispiel: „Makler sind Huren.“

Zu diesem Satz lassen sich Vertriebsvorstände immer dann hinreißen, wenn sie gerade einmal nicht das provisionsstärkste Modell in der Tasche hatten, um die notwendigen Vertriebs-PS an sich zu binden. „Wessen Brot ich ess, dessen Lied ich sing.“

Man muss garnicht alle Verkaufs-Seminare, Road Shows, Produkt-Präsentationen, Jahresauftakt- und Jahresendgeschäftveranstaltungen, Produkt-Highlights des Jahres, Meetings im Kreis der Premiumpartner, Workshops der Extraklasse, etc. der letzten Jahrzehnte besucht haben, um kristallklar zu erkennen: Finanzwirtschaft ist Absatzwirtschaft! Und der Baustein Beratung ist dabei ein notwendiges Übel, das Feigenblatt. Bekannte Sätze wie: „Fach-Idiot schlägt Kunden tot“ und „Nur wer schreibt, der bleibt“ wurden nicht umsonst zu Klassikern.

*„Das aber verträgt sich nicht mit dem klassischen Vertriebsansatz, der im Branchenjargon mit „AUA – anhauen, umhauen, abhauen“ bekannt ist....“\*\**

Wundert es da irgendeinen intelligenten Menschen in diesem Land, dass nun, nach über fünfzig Jahren verbrannter Erde bzw. unterlassener Beratungskultur, der Verbraucher nicht spontan sagt: „Ja, Honorarberatung finde ich ganz toll. Ich bin bereit diese Menschen persönlich zu bezahlen, die bisher für umsonst in meinem Wohnzimmer gesessen haben.“ Oh nein, das wird ein ganz, ganz mühsames Brot mit der Honorarberatung. Von Mensch zu Mensch, nicht mit der Giesskanne.

Ach ja: Wer ist eigentlich verantwortlich für diesen anhaltend desolaten Zustand der großen Mehrheit derjenigen Mitbürger, die mit ihrer „kundenorientierten Beratung“ den Risikoschutz, die Arbeitskraftabsicherung, den Vermögensaufbau und die Altersvorsorge unseres Volkes sicher stellen sollen?

\*Motivation für Makler, Klaus Barde, Ausgabe 2000, BHM Verlag  
\*\* Versicherungsjournal, 18.11.2009 – Zitat: Versicherungsforum, Veranstaltung des Assekuranz Marketing Circle (AMC)

Autor: Siegfried Norberg