

# The Sound of Silence

Am Ende bleibt nur noch der Pool: Wohl in keinem anderen Kinofilm ist der Swimmingpool als letzter Zufluchtsort metaphorisch so gelungen in Szene gesetzt worden wie in dem Klassiker „Die Reifeprüfung“ von Regisseur Mike Nichols aus dem Jahr 1967.

Darin kehrt der junge Benjamin Braddock (dargestellt von Dustin Hoffman) mit einem hervorragenden College-Abschluss im Gepäck nach Kalifornien ins Haus seiner Eltern zurück. Doch statt sich um seine berufliche Zukunft zu kümmern, wie es die Gesellschaft im Allgemeinen und seine Eltern im Besonderen von ihm erwarten, verbringt Benjamin seine Zeit lieber mit einer Dose Bier in der Hand auf der Luftmatratze im elterlichen Pool und genießt die Ruhe – musikalisch untermalt mit dem Song „The Sound of Silence“ des Folk-Duos Simon and Garfunkel.

Eines Tages steht sein Vater am Rand des Pools und schaut verächtlich auf den faulenzenden Benjamin herab:

*Mr. Braddock: Ben, was machst du da?*

*Benjamin: Naja, ich würde sagen, ich lasse mich einfach nur so im Pool treiben.*

*Mr. Braddock: Warum?*

*Benjamin: Weil es sehr gemütlich ist, sich einfach nur so treiben zu lassen.*

Später bleibt ihm nur noch das komplette Abtauchen: Dann sitzt Benjamin in einem Taucheranzug am Grund des Pools, um der Kakophonie der Stimmen der Erwachsenen zu entkommen. Nur dort hat er noch seine Ruhe.

So wie Benjamin Braddock dürften sich derzeit auch viele Makler fühlen. Die hohen Ansprüche stellt in ihrem Fall der Gesetzgeber – mit immer neuen Vorschriften und Vorgaben. Da bleibt als letzter Zufluchtsort nur der Pool – der Maklerpool. Kleine Vertriebseinheiten und Einzelkämpfer müssen sich größeren Organisationen anschließen, wenn sie den gesetzlichen Vorschriften gerecht werden wollen, allein sind sie damit meist heillos überfordert.



Kim Brodtmann, Cash.-Ressortleiter Berater, Recht & Steuern  
brodtmann@cash-online.de

Endlich weniger Bürokratie, stattdessen Konzentration auf die Kundenberatung – „The Sound of Silence“, darauf hoffen auch die Makler.

Doch nicht nur in Sachen Regulierung treten die Pools mit dem Versprechen an, den Vermittlern das Leben zu erleichtern, sondern auch in Sachen Digitalisierung. Sie verstehen sich als digitale Plattformen, die die Makler mit unzähligen Online-Tools unterstützen. Diese Technologieaffinität der Pools sorgt zudem dafür, dass sie als potenzielle Arbeitgeber für die „Generation Y“ attraktiv bleiben, denn diese bevorzugt Unternehmen, die den digitalen Wandel mitgestalten und den Beschäftigten darüber hinaus Raum für zeitliche und örtliche Flexibilität lassen.

Ob sich auch Benjamin Braddock, ins Jahr 2018 gebeamt, für einen Job bei einem Maklerpool erwärmen könnte, ist natürlich reine Spekulation. Doch wahrscheinlich würde er den Pool seiner Eltern noch für eine Weile bevorzugen.

## INHALT

### 78 Mehr Kindergärten

Um die „Millennials“ von sich zu überzeugen, müssen Finanzdienstleister neue Wege gehen. Welche Vorteile technologieaffine Maklerpools bei der Rekrutierung haben.

### 80 Steile Lernkurve

Seit Jahren verzeichnet der Lübecker Anbieter Blau Direkt ein außerordentliches Wachstum. Woher kommt der Erfolg? Ein Ortsbesuch.

## MAKLERPOOLS

# Mehr Kindergärten

Um die sogenannten „Millennials“ von sich zu überzeugen, müssen die Finanzdienstleister neue Wege gehen. Doch damit tun sich viele Unternehmen schwer. Technologieaffine Maklerpools haben es bei der Nachwuchsrekrutierung leichter.

**D**ie deutsche Finanzdienstleistungsbranche und ihre Suche nach Nachwuchs – es ist eine Aufgabe, die von Jahr zu Jahr schwieriger zu werden scheint, denn die Erwartungen und Ansprüche junger Menschen an ihre Jobs haben sich stark verändert. Anders als früher achten sie sehr auf ihre Work-Life-Balance, auch zeitliche und örtliche Flexibilität wird für sie immer wichtiger.

Finanzunternehmen keine konsistente Talent-Management-Strategie. Rund ein Viertel habe in dieser Hinsicht noch überhaupt keine Pläne. Insgesamt sei der Handlungsdruck eher gering, schlussfolgern die Autoren der Studie. Kein Wunder, dass unter Studenten und Absolventen der Wirtschaftswissenschaften häufig das Motto herrscht: „Wenn schon Finanzbranche, dann Fintech!“

Jahre. Zudem sind 30 Prozent der Mitarbeiter in einem Ausbildungsverhältnis.“ Dass Auszubildende eingesetzt werden, um Personalkosten zu sparen, bestreitet Hoffheinz: „Wir bilden unsere Leute von der Pike auf aus. Das Ziel ist immer die Übernahme. Tatsächlich haben wir eine Übernahmequote von über 90 Prozent.“ Wer einmal im Vollzeitjob sei, bleibe in der Regel.

Vom jugendlichen Alter der Mitarbeiter solle man sich nicht täuschen lassen, so Hoffheinz: „Wer 27 Jahre ist, arbeitet wohlmöglich schon neun Jahre hier.“ Die Fluktuation liege bei nur sechs Prozent, im Branchenvergleich sei das äußerst gering. „Wir stoßen unsere Auszubildenden ins kalte Wasser. Vom ersten Tag an tragen sie volle Verantwortung, sind mit echten Geschäftsvorgängen befasst. Das zieht natürlich auch Fehler nach sich, aber die Lernkurve ist steil.“ Mittlerweile würden zehn von 13 Abteilungen von ehemaligen Azubis geführt. Zwei ehemalige Azubis, zu denen auch Hoffheinz gehört, seien inzwischen Mitglied der Geschäftsleitung.

Doch viele Finanzdienstleister hinken den technologischen Umwälzungen weiter hinterher – was zu großen Problemen bei der Rekrutierung führt. Eine Einschätzung, die auf der diesjährigen DKM von vielen Branchenexperten bestätigt wurde. Es gibt aber auch Fortschritte: So gewinnen die sozialen Medien bei der Personalgewinnung immer mehr an Bedeutung – neben den klassischen Kanälen wie Anzeigen oder Messeauftritte. Für die Finanzdienstleister gilt es jetzt, bei der Ansprache junger Menschen die richtige Balance zu finden aus „Real Life“ und Social Media. Denn noch ein paar Kindergärten mehr können der Branche nur gut tun.

**Kim Brodtmann**, Cash.



Die „Millennials“ sind meist gut ausgebildet und führen einen technologieaffinen Lebensstil.

Im Fokus der Personalverantwortlichen stehen die sogenannten „Millennials“. So werden die Mitglieder der „Generation Y“ bezeichnet – junge Menschen, die zwischen 1980 und 1998 geboren wurden. Sie sind in der Regel gut ausgebildet und führen einen technologieaffinen Lebensstil. Um diese Zielgruppe von sich zu überzeugen, müssen die Finanzdienstleister neue Wege gehen.

Doch damit tun sich viele Häuser schwer. Laut einer Studie des auf Talent & Workforce Management spezialisierten Software-Unternehmens Sum Total Systems haben 67 Prozent der 283 befragten

Anders als die etablierten Unternehmen vermitteln die digitalen Start-ups ihren Kunden laut Studie erfolgreich die neue Einfachheit von Finanzgeschäften: schnell, agil und unkonventionell. Das komme auch bei Berufseinsteigern gut an. Traditionelle Finanzdienstleister geraten da schnell ins Hintertreffen.

**Technologieaffine Maklerpools** haben es bei der Nachwuchsrekrutierung offenbar leichter. „Wir sind der Kindergarten der Branche“, sagt Jonas Hoffheinz, Prokurist beim Lübecker Anbieter Blau Direkt. „Das Durchschnittsalter ist 27

„Was ich bei einem genauen Blick in die Prozesse erfahren konnte, habe ich so noch nirgends gesehen.“

**Marcus Tausend**  
Versicherungsmakler aus Berlin

BLAU DIREKT

# Steile Lernkurve

Seit Jahren glänzt Blau Direkt mit außerordentlichem Wachstum. Europaweit weckt der rasante Aufstieg Interesse in der Branche der Finanzdienstleister. Woher kommt der Erfolg? Ein Ortsbesuch.

**B**eim Abbiegen in die kleine Nebenstraße muss ich erstmal einem Tanklastwagen ausweichen. Vorbei führt der Weg an Lagerhallen, einer Gebrauchtwagenwerkstatt. Bin ich hier wirklich richtig? Ein typisches Gewerbegebiet, außergewöhnlich für ein erfolgreiches Finanzdienstleistungsunternehmen. Ich besuche Blau Direkt.

Hier muss die Hausnummer sein. Ich stehe vor einem unscheinbaren roten Ziegelsteingebäude. Es ist alt, versprüht den Charme eines Eisenbahnlagers. Kaum betrete ich das Gebäude, wechselt der Eindruck. Eine Glastür schwenkt elegant zur Seite, gibt den Blick frei auf knallbunte Glastüren, in denen das Firmenlogo ausgespart wurde. Alte Ziegelsteinwände kombiniert mit einem hochwertigen Holzboden und Trennwänden aus Glas. Von einem Moment zum anderen wähne ich mich in einem Büro von Google.

Durch die Gänge schwirren junge Leute auf Socken. Anzüge, Krawatten oder Sakkos fehlen. Im Büro zur rechten Seite spielt ein Mitarbeiter mit seinem Hund. Lief da eben ein Kind durch den Flur? „Davon haben wir heute zwei im Haus. Kristina hat ihre Zwillinge mitgebracht. Brückentag im Kindergarten“, lacht Jonas Hoffheinz, Prokurist bei Blau Direkt. „Brückentag“ ist die nette Umschreibung dafür, dass der Staat arbeitende Mütter regelmäßig im Stich lässt. „An solchen Tagen bringen unsere Mütter schon mal ihre Kids mit. Die flitzen dann durchs Haus. Wenn das ab und an vorkommt, stört das niemanden.“ Die Hunde hingegen seien normal. So lange kein Kollege im selben Raum eine Tierhaar-Allergie hat, könne jeder sein Tier einfach mitbringen. Das lockere die Atmosphäre auf.

Überhaupt scheint bei Blau Direkt alles locker zuzugehen. Die Mitarbeiter bestimmen selbst, wann und wie lange sie arbeiten wollen. „Alle Abteilungen arbeiten eigenverantwortlich“, erzählt Jonas Hoffheinz. „Es gibt Zielvorgaben, aber die

Mitarbeiter entscheiden, was getan werden muss, um die Ziele zu erreichen.“ Diese Haltung erscheint für Deutschland ungewöhnlich. Der Alltag in großen Büros folgt hierzulande pingeligen Vorgaben. Doch nicht nur das ist anders bei Blau Direkt. Das Team wirkt äußerst jung. „Stimmt. Wir sind der Kindergarten der Branche“, lacht Hoffheinz. „Das Durchschnittsalter ist 27 Jahre. Zudem sind 30 Prozent der Mitarbeiter in einem Ausbildungsverhältnis.“ Werden Auszubildende eingesetzt, um Personalkosten zu sparen? Hoffheinz kontert die Nachfrage: „Wir bilden unsere Leute von der Pike auf aus. Das Ziel ist immer die Übernahme. Tatsächlich haben wir eine Übernahmekquote von über 90 Prozent.“ Wer einmal im Vollzeitjob sei, bleibe in der Regel.

**Das jugendliche Alter** der Mitarbeiter täusche mitunter wenig Erfahrung vor, glaubt Manager Hoffheinz: „Wer 27 Jahre ist, arbeitet womöglich schon neun Jahre hier.“ Die Fluktuation läge bei sechs Prozent. Im Branchenvergleich ist das rekordverdächtig wenig. „Wir stoßen unsere Auszubildenden ins kalte Wasser. Vom ersten Tag an tragen sie volle Verantwortung, sind mit echten Geschäftsvorgängen befasst. Das zieht natürlich auch Fehler nach sich, aber die Lernkurve ist steil.“ Wer durch die harte Schule von Blau Direkt gehe, auf den warte Karriere. Zehn von 13 Abteilungen würden von ehemaligen Azubis geführt. Zwei ehemalige Azubis, zu denen auch Prokurist Hoffheinz gehört, seien inzwischen Mitglied der Geschäftsleitung.

Der Pool war nun drei Jahre in Folge unter den 1.000 am stärksten wachsenden Unternehmen Europas, zuletzt war Blau Direkt das einzige deutsche Unternehmen der Versicherungsbranche, das es in die illustre Liste der Wachstumschampions von Statista und „Financial Times“ geschafft hat. Ich will wissen, ob ungewöhnliche Personalführung allein ausreicht,

das Erfolgsmodell von Blau Direkt zu erklären. „Die Art, wie wir als Team funktionieren, schafft ohne Zweifel den Raum für unsere Innovationsfähigkeit. Der wirtschaftliche Erfolg selbst beruht hingegen eher auf unserem Leistungsangebot, das aus diesen Innovationen erwächst.“ Marcel Canales wird mir vorgestellt. Er ist verantwortlich für zahlreiche Automationsprojekte bei Blau Direkt. Wenig überraschend begann auch seine Karriere als Azubi bei Blau Direkt. Inzwischen optimiert er sämtliche Prozesse des Insurtech-Pools. Er führt aus: „Ob ein Unternehmen sich wirtschaftlich trägt, hängt ausschließlich am Geschäftsmodell. Es reicht, wenn du irgendwie mehr Einnahmen generierst als du Kosten hast. Das Ertragsvolumen hängt hingegen vor allem an der Skalierbarkeit.“ In der Branche werde das oft übersehen. Für mehr Gewinn einfach mehr Stücke und höhere Volumen zu verkaufen führe in die Irre. Mit dem Verkauf steige bei herkömmlicher Geschäftsführung auch die Arbeitslast. Laut Canales der Beginn ernster Probleme: „Selbst wenn ein Unternehmen noch genügend Personal findet, ist das keine Lösung. Dein Volumen steigt nur vielleicht. Deine Kosten steigen aber ganz sicher. Personalaufbau erhöht Erträge nur noch im Ausnahmefall.“

**Es sei kein Zufall**, dass in den letzten 20 Jahren kein einziger personengebundener Vertrieb mehr unter die Top 20 aufgestiegen sei. „Nachhaltige Skalierbarkeit erreicht ein Unternehmen nur, wenn es das Umsatzvolumen steigern kann, ohne die Aufwendungen im gleichen Maß zu erhöhen. Der Schlüssel liegt in der Automation. Die Prozessoptimierung ist der wesentliche Kern des Erfolgs von Blau Direkt. Wir haben mittlerweile einen Effizienzgrad von eins zu vier gegenüber dem nächsten Wettbewerber“, schwärmt der Jungmanager. Blau Direkt müsse nur einen Sachbearbeiter einsetzen



Jonas Hoffheinz (links) und Marcel Canales: „Wir bilden unsere Leute von der Pike auf aus.“

zen, wo vergleichbare Unternehmen mindestens vier Mitarbeiter bezahlen müssten. Dies wirke sich auch auf den Ertrag aus. Ein Blick in die letzte Ausgabe der Transparenzstudie der V.E.R.S. Leipzig bestätigt: Die Umsatzrendite ist hoch.

„Unsere Partnern sparen bis zu 80 Prozent der Innendienst-Aufwendungen, weil wir sie technisch entsprechend aufrüsten“, behauptet der gebürtige Lübecker. Dieser Effekt sei der wesentliche Grund für das Wachstum. „Zu uns kommen mittelständische Maklerbüros, weil die Chefs so endlich wieder mal Freizeit haben. Vorher haben sie immer mehr Innendienstkräfte bezahlt und trotzdem jede Krankmeldung durch Eigenarbeit ausgleichen müssen“, berichtet Canales. Am häufigsten kämen inzwischen große Maklerun-

ternehmen und Vertriebe. Mittlerweile hätten diese begriffen, dass sie die erforderlichen Mittel für die Digitalisierung kaum noch selbst aufbringen könnten, ja nicht einmal mehr die Ressourcen am Markt kaufbar seien. Gerade diese Betriebe litten besonders unter dem zunehmenden Regulierungsdruck, der die Kosten immer weiter erhöhe und einstmals profitable Betriebe zunehmend bedrohe.

„Wir haben immer noch den Existenzgründer, der sich seinen Kundenbestand erst noch aufbauen muss, aber eben auch den Maklerbetrieb eines Konzerns mit 40 oder 50.000 Kunden.“ Das erkläre allerdings nicht das explosionsartige Wachstum des Pools. Obwohl man nach wie vor die Zahl der Partner nur um zwei bis drei Prozent pro Jahr erhöhe, wüchsen die Um-

sätze zwischen 30 bis 50 Prozent pro Jahr. „Unsere Partner machen einfach immer mehr mit uns. Mittlerweile stünden rund 85.000 Neugeschäftsanträgen rund 150.000 Funktionsübertragungen jährlich gegenüber, erläutert Canales und weiter: „Wir importieren Kunden und Verträge innerhalb von zwei Tagen, für jeden Partner kostenfrei. Danach steht dem Partner das vielleicht effizienteste Verwaltungssystem des Marktes zur Verfügung. Entscheidet sich unser Partner zur Funktionsübertragung seiner Verwaltungsaufgaben, bleibt der Bestand sein Eigentum, aber wir pflegen ihn zu 100 Prozent über unsere technische Anbindung.“

**Im technischen Austausch** mit Versicherern sei Blau Direkt führend. 96 Prozent aller Kernvertragsdaten würden vollautomatisiert mit den Bestandsdatenbanken der Versicherungswirtschaft synchronisiert und aktuell gehalten. Sogar beim Schriftverkehr würden bis zu 89 Prozent vollautomatisiert vom Versicherer abgeholt, dem richtigen Kunden und Vertrag zugeordnet, revisionssicher archiviert und dank der Lieferung des Geschäftsvorfalles vollautomatisiert abgearbeitet.

„Was noch nicht automatisiert ist, übernehmen wir im Rahmen der Funktionsausgliederung an uns durch ausgebildete Fachkräfte in unserer Vertragspflege-Abteilung“, ergänzt Hoffheinz. Den Grundstein für künftiges Wachstum böte die vollständige Digitalisierung der Bestände. Prokurist Hoffheinz begeistert: „Hast du einmal alles in einem cloudbasierten System, befreit das deine Datenströme und gibt vollkommen neue Möglichkeiten. Du kannst dich als Betrieb auf das Touchpoint-Management konzentrieren. Das heißt, jeder Geschäftsvorfall mündet in einer Interaktion mit dem Kunden, ohne das ein Mensch benötigt wird. Kriegt der Kunde beispielsweise eine Beitragserhöhung, informieren ihn die Systeme seines Maklers, bieten Alternativen an und regeln etwaige Umstellungswünsche mit dem Kunden. Du kannst riesige Bestände verwalten und sogar ausbauen, ohne auch nur einen einzigen Menschen einsetzen zu müssen.“ Ganze Betriebe, die praktisch kaum noch Menschen benötigen? Ob das nicht eher ein Alptraum sei? „Das kommt darauf an, wer es dem Kunden anbietet. Wenn es dein Konkurrent macht, ist es ganz sicher einer.“

**Frank O. Miewski**, Cash.