

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 zu gehen. Die Mitarbeiter bestimmten selbst, wann und wie lange sie arbeiten wollen. „Alle Abteilungen arbeiten eigenverantwortlich“, erzählt 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 Übernahmequote von über 90 Prozent.“ Wer einmal im Vollzeitjob sei, bleibe in der Regel.

**Das jugendlichen Alter** der Mitarbeiter täusche mitunter wenig Erfahrung vor, glaubt Manager Hoffheinz: „Wer 27 Jahre ist, arbeitet wohlmöglich 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 Mitglieder 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, dass 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. „Nachhaltig 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, wo ver-



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

gleichbare 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

Umsätze zwischen 30 bis 50 Prozent pro Jahr. „Unser 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 Albtraum sei? „Das kommt darauf an, wer es dem Kunden anbietet. Wenn es dein Konkurrent macht, ist es ganz sicher einer.“

Frank O. Miewski, Cash.