

Ring frei für die zweite Runde

 webcache.googleusercontent.com/search

STEUER & RECHT

4/2017

Mit einem digitalen Versicherungsordner Kunden gewinnen? Dieses Konzept geht nur leidlich auf. Darum feilen die Insurtechs nun an ihren Geschäftsmodellen.



Mancher klassische Makler sah sich in der Defensive, als er vom forschen Antritt der jungen Angreifer mit ihren digitalen Angeboten hörte. Einigen Start-ups ging allerdings schon die Luft aus, und andere müssen nachrüsten.

Foto: © Fotolia | master1305

Am Anfang eines neuen Geschäftsmodells steht immer eine Idee. Bei Dennis Just, dem Gründer des Insurtechs Knip, war es vor einigen Jahren folgende, wie Wegbegleiter Justs erzählen: Man programmiere eine App für einen digitalen Versicherungsordner, lasse den Kunden elektronisch eine Maklervollmacht unterschreiben, hole dessen Policen in den eigenen Bestand – und kassiere dafür regelmäßig Bestandsprovisionen von den Versicherern. Diese Idee setzte Just 2013 mit Knip um. Wie die Geschichte weiterging, ist bekannt: Andere Start-ups übernahmen das Konzept rasch – und passten es im Lauf der Zeit an. Sie analysieren die Bestände der Kunden, weisen auf Deckungslücken hin und empfehlen weitere Verträge.

Doch nach anfänglicher Hektik wurde es schnell wieder ruhiger um die neuen Spieler am Maklermarkt. „Wir sehen seit Anfang 2016 kaum Bewegung am Markt der digitalen Vertragsverwalter, weder Pleiten noch Neugründungen“, sagt Sascha Noack von New Players Network, einer Initiative der Versicherungsforen Leipzig, die den deutschen Insur- und Fintechmarkt beobachtet. Insgesamt sechs Start-ups versuchen sich mit einem Knip-ähnlichen Geschäftsmodell. Hinzu kommen einige Angebote etablierter Marktteilnehmer wie Maklerpools (siehe Tabellen im Anhang).

Ende Juni kam immerhin wieder etwas Bewegung in die Branche: Knip hatte offensichtlich zu viel Geld verbrannt und war nicht schnell genug gewachsen, jedenfalls ist das Unternehmen nun nicht mehr selbstständig. Es wurde mit dem niederländischen Technologieunternehmen Komparu als Schwester unter dem Dach der neu gegründeten Digital Insurance Group zusammengeführt. Just musste das Unternehmen verlassen.

Kampf an mehreren Fronten

Wie steht es also um die Insurtechs, die mit ihrem digitalen Ordner um Kunden werben? Die jungen Anbieter kämpfen gleich an mehreren Fronten. Zu schaffen machen ihnen unter anderem die hohen Kosten für Werbung, schließlich handelt es sich bei Versicherungen um Produkte, die verkauft werden müssen – freiwillig kümmern sich die wenigsten um ihre Absicherung. Können die klassischen Makler also durchatmen, die lästige Konkurrenz als erledigt ansehen und zur Tagesordnung übergehen? Das wäre ein Fehler. Denn einige Insurtechs haben sich einen durchaus relevanten Kundenstamm aufgebaut, das Wachstumspotenzial ist riesig. Wer das Spiel am Ende für sich entscheidet, ist längst nicht ausgemacht.

Die Ursachenforschung zum aktuellen Zustand der Branche muss bei den Investoren und ihren Zielen beginnen. Aus deren Sicht sind die Start-ups bislang höchstens ein Teilerfolg. „Die Unternehmen haben nicht die hohen Erwartungen von Gründern und Investoren erfüllt. Sie hatten sich ein deutlich schnelleres und günstigeres Wachstum erhofft“, erklärt Nils Mahlow, Director bei der auf die Versicherungswirtschaft spezialisierten Beratungsfirma EY Innovalue.

Die Zahl der Kunden und die Bestände wachsen zwar, aber langsam. Die bekanntesten Insurtechs Clark, Knip und Getsafe haben jeweils rund 20.000 Kunden. Der Anteil der jungen Unternehmen an den Beständen von Maklern im Sachversicherungsbereich, die sich auf insgesamt fast 18 Milliarden Euro Jahresbeitrag summieren, liegt nach Schätzungen von EY Innovalue bei lediglich 0,3 bis 0,5 Prozent. Doch das ist nicht ungewöhnlich, schließlich sind die Angreifer allesamt noch jung. Größere Sorgen bereitet den Investoren ein anderer Punkt: „Die Kosten der Unternehmen sind wesentlich höher als erwartet, vor allem die Akquisitionskosten für Endkunden“, weiß Mahlow.

In der Regel kalkulieren die Kapitalgeber so: Anfangs wird viel investiert, um schnell zu wachsen und einen großen Kundenstamm aufzubauen. Über die laufenden Bestandsprovisionen sollen sich die Investitionen dann rasch amortisieren, bis das Unternehmen schließlich schwarze und dann goldene Zahlen schreibt. Die Realität sieht jedoch so aus, dass die Kosten für die Kundengewinnung höher sind als gedacht – und die Provisionseinnahmen geringer. Detaillierte Geschäftszahlen haben die jungen Unternehmen noch nicht veröffentlicht, doch es ist kein Geheimnis, dass viele von ihnen noch hohe Verluste schreiben. „Die meisten werden von dem Geld ihrer Investoren leben“, weiß Spiros Margaris, Unternehmensberater und Start-up-Investor aus der Schweiz.

Kurzfristig sind hohe Verluste einkalkuliert. Nervös werden die Risikokapitalgeber allerdings, wenn es den Start-ups nicht gelingt, die Kosten mit der Zeit in den Griff zu bekommen, denn dann geht ihre Rechnung nicht mehr auf. Das scheint zumindest bei einigen Insurtechs der Fall zu sein, was potenzielle Neuinvestoren abschreckt. Die alten Kapitalgeber harren immerhin noch aus. „Die Investoren hoffen, das Start-up doch noch gewinnbringend an einen großen Konzern verkaufen zu können“, sagt Margaris.

Das wirkliche Problem

Die hohen Kosten und die Reaktion der Investoren sind aber letzten Endes nur die Konsequenz des eigentlichen Problems: „Das Konzept des Versicherungsordners als Mittel der Kundengewinnung funktioniert letztlich nicht, wie man mittlerweile weiß“, sagt Julian Teicke, Vorstandsvorsitzender der Wefox Holding. „Der digitale Ordner allein ist nicht zielführend, er muss einen Mehrwert wie einen automatischen Policen-Check und persönliche, kompetente Beratung bieten“, ergänzt Carlos Reiss, Geschäftsführer des Großmaklers Hoesch & Partner.

Vor allem aber sind Versicherungen sogenannte „Push-Produkte“ – sie müssen verkauft werden. Um den nötigen Bedarf zu wecken, ist Werbung nötig. Nicht alle Start-ups haben das Glück, einen Medienkonzern als Investor zu

haben, der ihnen kostenlose Fernsehspots ermöglicht. Die meisten Anbieter setzen daher auf Anzeigen im Internet, doch auch diese sind alles andere als billig.

Wer seine Werbung eingeblendet wissen will, wenn ein Nutzer bei Google nach Stichworten rund um Versicherungen sucht, muss sich auf hohe Rechnungen gefasst machen. Beim Schlagwort „Berufsunfähigkeitsversicherung“ kostet jeder Klick derzeit rund 15 Euro, berichtet Makler Reiss. Einige Insurtechs weichen daher auf Begriffe wie „Policenübersicht“ oder „Versicherungsmanager“ aus. Diese Wörter werden nicht so häufig gesucht und sind deshalb günstiger.

Wichtig zu wissen ist, dass bei Weitem nicht jeder bezahlte Klick auch einen neuen Kunden bedeutet. „Die sogenannte Wandlungsrate ist sehr niedrig“, sagt Marco Gerhardt, Managing Partner bei EY Innovalue. Er schätzt die Kosten je Kundengewinnung auf bis zu 500 Euro. Einige Experten nennen sogar Zahlen von bis zu 1.000 Euro.

Andere Branchenkenner verweisen jedoch darauf, dass diese Werbeausgaben durchaus gerechtfertigt seien, wenn man sie in Relation zu den recht üppigen Courtagen stelle. „Über die komplette Kundenbeziehung sind durch den Makler vierstellige Courtageumsätze zu erzielen“, betont Reinhard Tahedl, Vorstandschef des Fintechs Treefin, das mittlerweile zum Finanzkonzern Wüstenrot & Württembergische gehört. Tahedl zufolge führt ein niedriger dreistelliger Euro-Betrag an Marketingausgaben je Kunde im Geschäftsmodell nur dann zum Problem, wenn die sonstigen Gemeinkosten zu hoch sind. „Viele Insurtechs haben sich zu Beginn zu stark auf ihre App konzentriert und das Backoffice nur überschaubar digitalisiert. Die zu geringen Mehrwerte in Kombination mit zu hohen Fixkosten fallen nun dem einen oder anderen Insurtech auf die Füße“, so Tahedl weiter.

Viel Papier

Der Treefin-Chef nennt damit das zweite große Problem der Branche: die IT und die Backoffice-Prozesse. Die jungen Unternehmen waren angetreten, ihre Prozesse bis hin zur Policierung einer neuen Versicherung vollkommen digital zu gestalten und damit skalierbar zu machen. Allerdings haben die Pioniere die Behändigkeit der Assekuranz unterschätzt. „Viele der Insurtech-Gründer kommen nicht aus der Versicherungsbranche, sondern aus Banken und anderen Bereichen. Sie mussten lernen, dass in der Assekuranz noch sehr viel mit Papier gearbeitet wird“, sagt Gerhardt.

„Die App ist nur eine Benutzeroberfläche“, ergänzt Oliver Pradetto, Co-Geschäftsführer des Maklerpools Blau Direkt. „Zusätzlich braucht es die technischen Systeme dahinter, und diese müssen mit den Versicherern vernetzt sein.“ Das und die Schnittstellen zu den Gesellschaften für den digitalen Transport der Daten haben den Start-ups gefehlt, meint Pradetto. „Statt aber ihre Unerfahrenheit zuzugeben und diese Dienste einfach von etablierten Unternehmen aus der Branche zu beziehen, wollten sie von Beginn an alles selbst programmieren.“ Das Resultat: hohe Kosten für die IT-Entwicklung – und zusätzliche Ausgaben für Mitarbeiter, die hinter der digitalen Oberfläche die nötige Handarbeit verrichten.

Zusammenarbeit verweigert

Die oftmals ungenügende Technik im Hintergrund sorgt auch dafür, dass es immer noch eine geraume Zeit dauert, bis die Policen übertragen und im Ordner verfügbar sind. Einige Kunden, die einen reibungslosen und schnellen digitalen Prozess erwartet haben, sind deshalb wieder abgesprungen. „Eine Onlinevertragseinsicht ohne Verträge ist eben nutzlos“, so Pradetto. Mitunter werden die Policen auch überhaupt nicht übertragen: Bis heute verweigern einige Versicherungsgesellschaften den jungen Unternehmen die Zusammenarbeit, etwa weil sie ihre eigenen Vertreter schützen wollen. Gerhardt berichtet, dass einige Versicherer und Makler ihre Kunden nach einem Wechsel zu einem Insurtech telefonisch kontaktiert haben, um sie vor einem möglicherweise unbedachten Schritt zu bewahren. Viele Kunden wollten lediglich eine digitale Übersicht über ihre Verträge – dass sie mit ihrer elektronischen Unterschrift gleich den Vermittler wechseln, hatten sie nicht beabsichtigt. Einige Kunden haben die Insurtechs daher schon wieder verloren.

Maklerpools reagieren

Außerdem dauerte es nicht lange, bis die Maklerpools auf die junge Konkurrenz reagierten – mit eigenen digitalen Angeboten. Pradetto zufolge konnte Blau Direkt über die App „Simplr“ bislang rund 7.000 neue Kunden gewinnen, die auf Makler des Lübecker Pools verteilt wurden. Auch Jung, DMS & Cie. stellt Maklern einen digitalen Versicherungsordner namens „Allesmeins“ zur Verfügung, damit deren Kunden keinen Grund haben, zu einem der neuen Wettbewerber auszuweichen. Über die App hätten die angeschlossenen Partner zudem einige neue Kunden gewinnen können, berichtet Vorstandschef Sebastian Grabmaier.

Dass die Start-ups dennoch von teils stattlichen Kundenzahlen berichten können, liegt unter anderem daran, dass sie auch anorganisch wachsen. „Alle einschlägig bekannten Start-ups in diesem Bereich haben Bestände von anderen Maklern aufgekauft und tun das immer noch“, berichtet Andreas Grimm, Geschäftsführer des Beratungsinstituts Resultate, das auf Bestandsübertragungen spezialisiert ist. Dem Experten zufolge haben sowohl kleine als auch große Bestände mit einem siebenstelligen Wert den Betreuer gewechselt. Die Insurtechs würden gern noch weiter einkaufen, hat er beobachtet. „Viele Makler sträuben sich jedoch, ihre Kunden an eines der jungen Unternehmen zu verkaufen.“

Kooperation statt Konfrontation

Die Start-ups haben aber aus ihren Fehlern gelernt – und sich weiterentwickelt. Reiss zum Beispiel hat auf die hohen Werbekosten reagiert: Für Asuro, den digitalen Ableger von Hoesch & Partner, kooperiert er mit Banken, Versicherungsmaklern, Versicherungsgesellschaften sowie mit Einheiten großer Konzerne, die Mitarbeiter in Investment- und Versicherungsfragen betreuen. Der Gedanke dahinter ist, dass Asuro so zwar auf einen Teil der Marge verzichten muss, im Gegenzug aber Kunden frei Haus geliefert bekommt. Auch Getsafe und Clark haben sich Kooperationspartner gesucht. Clark arbeitet unter anderem mit der ING-Diba zusammen. Zudem haben die Gesellschaften, wie oben schon erwähnt, den reinen Ordner mit Zusatzfunktionen wie einem Policen-Check versehen.

Wefox hat sein Geschäftsmodell noch stärker geändert. Das aktuelle Konzept ist, Maklern den Ordner zur Verfügung zu stellen sowie ihnen die gesamte technische Backoffice-Abwicklung abzunehmen. Im Gegenzug erhält Wefox einen Anteil an den Provisionen. „Wir haben getestet, ob es sich lohnt, Kunden direkt anzusprechen“, berichtet Teicke. „Sehr schnell kam aber die Erkenntnis, dass sich das nicht lohnt. Daher sind wir dazu übergegangen, vor allem Makler davon zu überzeugen, mit uns zu kooperieren. Damit haben wir die Akquisitionskosten pro Kunde, die aber beim Makler bleiben, auf weniger als zehn Euro gedrückt.“

Eigenen Versicherer aufgebaut

Getsafe kündigte mit Blick auf das Geschäftsmodell gleich einen 180-Grad-Schwenk an, um das Kosten- und Technikproblem zu lösen. Das Heidelberger Unternehmen bietet den digitalen Ordner zwar weiterhin an, der Fokus wird künftig aber auf der Entwicklung und dem Vertrieb von digitalen Versicherungen liegen. „Wir haben gesehen, dass der Ordner gut bei Personen ab 40 Jahren ankommt, die Versicherungen haben“, berichtet Geschäftsführer Christian Wiens. „Für jüngere Kunden funktioniert das Konzept aber nicht beziehungsweise sind die Akquisekosten sehr hoch.“ Zudem wollten Jüngere einen vollkommen digitalen und schnellen Service – das sei mit den etablierten Versicherern aber kaum möglich. Wiens' Lösung: „Wir bauen einen eigenen Versicherer auf, dessen Wertschöpfungskette vollkommen digital ist.“

Wefox geht in die gleiche Richtung – und hat den automatisierten Versicherer One gekauft. „Ziel ist, Versicherer, Makler und Kunden in einem digitalen Prozess zusammenzuführen“, so Teicke. Clark dagegen wird das Geschäftsmodell nicht ändern und weder ein Digitalversicherer werden noch mit Maklern kooperieren. Das Frankfurter Start-up lotet aber eine Expansion ins Ausland aus. Knip hat sich bislang nicht geäußert, wie es unter dem neuen Eigentümer weitergehen soll.

Langer Atem gefordert

Richtig aufgezogen hat auch das Geschäft mit dem digitalen Versicherungsordner eine Zukunft, sind sich die Experten einig. Denn die Zahl der Kunden, die keine Probleme damit haben, auch sensible Geschäfte online abzuwickeln, steigt ständig. „Zudem sind geschätzt rund neun Milliarden Euro an jährlich gezahlten Bestandsprovisionen über alle Sparten hinweg sehr interessant“, ergänzt Reiss. Er verweist außerdem darauf,

dass selbst die behäbige Assekuranz eines Tages alle Dokumente digital versenden wird – die Reibungsverluste an der Schnittstelle wären damit endlich behoben. Hinzu kommt: Wenn die Kapitalgeber eines Insurtechs nicht nur an einem schnellen Verkauf interessiert sind, sondern einen langen Atem mitbringen, stehen die Chancen gut, dass das Geschäft mit den Jahren richtig profitabel wird. Sobald die Bestandsprovisionen die Akquise- und Technikkosten gedeckt haben und die Beratungsprozesse so optimiert wurden, dass die Kunden treu bleiben, spielt die Zeit für die Investoren.

Für die meisten etablierten Makler stellen reine Versicherungsordner-Apps wohl keine echte Konkurrenz dar, denn ihr Mehrwert für die Kunden hält sich in Grenzen. Zumindest perspektivisch gefährlicher können da Angebote von Firmen wie Treefin, Myfeelix, Moneymeets oder Check24 werden, deren Ordner nicht nur Versicherungen verwalten können, sondern auch Girokonten, Fondsdepots oder Bausparkonten. Der Clou solcher „Financial Hubs“: Aus der Analyse der Kontobewegungen lässt sich ermitteln, welchen Bedarf der Kunde sowohl bei Finanz- als auch Versicherungsprodukten haben könnte. Und weil die Menschen deutlich häufiger auf ihr Konto als in ihren Versicherungsordner schauen, steigt die Chance, dass diese Produktangebote auch wahrgenommen werden.

Früher war es kaum möglich, die Daten aus mehreren Konten und Depots zu aggregieren, denn die Banken gaben die entsprechenden Informationen nicht preis. Die EU-Richtlinie PSD2 verpflichtet Zahlungsdienstleister ab 2018 jedoch dazu, genau das zu tun, sofern der Kunde zustimmt. „Daher könnte es sein, dass es der Regulierer ist, der als ‚Game Changer‘ langfristig die Weichen für die Branchenentwicklung stellt“, sagt Unternehmensberater Gerhardt.

Die aktuellen Probleme mancher Insurtechs sollten Makler der alten Schule also nicht dazu verleiten, den Kampf schon als gewonnen anzusehen. „Wir sind gerade mal die erste Runde im Ring“, sagt Pradetto. „Welcher Boxer am Ende noch steht, ist noch lange nicht entschieden.“

Anhang:

Sie haben einen Artikel im FONDS professionell Magazin versäumt, oder wollen ihn ein weiteres Mal lesen?