

„Wir übernehmen **jede Woche** mehr als einen Bestand“

Philipp Kanschik, Geschäftsführer des Versicherungsvermittlers **Policen Direkt**, über den Aufkauf von Maklerfirmen, sein Angebot an ausstiegswillige Finanzberater und den Vorwurf, sein Haus wolle nur an Bestandsprovisionen ran, statt die Kunden zu betreuen.

Policen Direkt wurde mit dem Aufkauf von Lebensversicherungen groß. Seit geraumer Zeit macht die Firmengruppe allerdings vor allem mit der Übernahme von Maklerbeständen Schlagzeilen. Philipp Kanschik, Chef der zuständigen Konzerngesellschaft, äußert sich über die Hintergründe und Ziele dieses Geschäfts.

Herr Kanschik, zur Einordnung: Wie groß ist Ihre Firmengruppe aktuell? Und was sind die strategischen Zielrichtungen neben dem Maklergeschäft?

Philipp Kanschik: Die Policen-Direkt-Gruppe steht auf drei Standbeinen: dem Zweitmarkt für Lebensversicherungen, dem Maklergeschäft und dem Investment-beziehungsweise Beteiligungsgeschäft. In den ersten beiden Bereichen haben wir aktuell rund 150 Mitarbeiter an zehn Standorten. Unser strategischer Fokus liegt auf dem Maklergeschäft. Dort wachsen wir zum einen mit Bestandsverrentungen und -käufen, zum anderen übernimmt unsere Gruppe aber auch Maklerunternehmen.

Policen Direkt fiel in letzter Zeit durch massive Zukäufe auf. Können Sie Zahlen nennen?

»Bei uns gilt das Credo: Wo immer möglich digital, wo immer nötig persönlich.«

Philipp Kanschik, Policen Direkt

Wir konnten allein im Jahr 2022 insgesamt 72 Bestände übernehmen, deren Kunden zukünftig von unserem Frankfurter Maklerhaus betreut werden. Dahinter stecken knapp vier Millionen Euro Bestandscourtagen – mehr als doppelt so viel wie 2021. Zudem sind fünf neue Maklerstandorte zur Gruppe gestoßen: Bad Oeynhausen, Aschaffenburg, Augsburg, Kaufbeuren und Pirna. In diesen Fällen wurde über „Share Deals“ jeweils das Unternehmen komplett mit Büro und Mitarbeitern übernommen.

Wie finanziert Policen Direkt die Zukäufe?

Im Rentenmodell ist keine Finanzierung nötig. Der Makler erhält im gängigsten Modell 90 Prozent seiner Einnahmen – ein Leben lang und solange wir Courtagen auf den Vertrag erzielen. Wir benötigen keine Finanzierung, da wir die Renten immer

nachschüssig auszahlen, also nach Zahlungseingang bei uns. Gelegentlich kaufen wir auch Bestände gegen fixe Zahlungen in zwei Raten. In diesen Fällen konnten wir die Transaktionen bislang aus eigenen Mitteln der Gruppe stemmen. Darüber hinaus waren in den letzten Jahren für unseren Frankfurter Makler Anfangsinvestitionen in Beratung, Prozesse und Technologie nötig. Das liegt insbesondere daran, dass vom Zeitpunkt des Kennenlernens eines potenziellen Maklerrentners bis zur Übertragung von Umsätzen auf uns als Käufer in der Regel 18 bis 24 Monate vergehen.

Können Sie dank Ihrer wachsenden Marktgröße höhere Provisionen bei Versicherern durchsetzen?

Unsere wachsende Marktgröße hilft uns zunehmend in der Zusammenarbeit mit Versicherern. Auch aufgrund unseres starken Wachstums der letzten ein bis zwei Jahre erhalten wir dort verbesserte Konditionen – sowohl bei der Vergütung als auch für unsere Sonderkonzepte.

Der Makler Policen Direkt Versicherungsvermittlung expandiert sehr stark. Was ist das Ziel?

Wir setzen bereits seit 2016 sehr stark auf das Thema Maklernachfolge, seit 2018 auch mit der Maklerrente. Wir profitieren daher vom aktuellen Boom in diesem Bereich, weil wir durch unsere Erfahrung einer der glaubwürdigsten Akteure sind,

»Wenn man unsere Zahlen sieht, kann man mit Fug und Recht behaupten, dass die große Nachfolgewelle begonnen hat.«

Philipp Kanschik, Policen Direkt



vor allem bei den Maklerrenten. Insgesamt sehe ich uns aktuell aber immer noch eher noch am Beginn als am Ende des Booms. Ein Großteil der Makler über 60 hat die eigene Nachfolge noch nicht eingeleitet und wird in den nächsten Jahren tätig werden. Das wissen wir aus unseren Gesprächen. Wir glauben daher, dass wir in den nächsten Jahren noch mindestens 1.000 weitere Bestände übernehmen können.

Geht der Expansionskurs Ihres Hauses auch beim Zukauf von Maklerhäusern weiter? Und wie finanzieren Sie solche Zukäufe?

Neben den Bestandsübernahmen, den „Asset Deals“, werden wir in den nächsten ein bis zwei Jahren auch weitere Maklerstandorte übernehmen. Unser Ziel bei diesen „Share Deals“ ist, über die nächsten Jahre von aktuell neun auf bundesweit etwa 25 bis 30 Maklerbüros anzuwachsen. Hierfür haben wir neben eigenen Mitteln auch einen Privatinvestor mit langfristigem Investmenthorizont mit an Bord (*gemeint ist der frühere BHF-Bank-Vorstand Björn-Hendrik Robens, Anm. d. Red.*).

Sie wollen als Makler „neue strategische Standorte und Kompetenzen“ gewinnen.

Was ist regional angestrebt, und welche Kompetenzen sind gemeint?

Bei der Gewinnung der Standorte liegt der Fokus klar auf Gewerbekunden. Besonders für diese Gruppe ist eine regionale Betreuung vor Ort besonders wichtig. Unsere Standorte agieren unabhängig, bringen aber ihre spezifischen Kompetenzen mit bestimmten Zielgruppen- und/oder Spartenkonzepten in die Gruppe ein.

Policen Direkt wurde mit dem Aufkauf von Lebensversicherungen groß. Nun erwirbt Ihr Unternehmen vor allem Maklerbestände. Wie fällt Ihre Bilanz mit Blick auf die letzten Jahre aus?

Der Schritt hat sich für uns mehr als gelohnt. Mittlerweile haben wir mehr als 150 Bestände übernommen, mehrheitlich per Maklerrente. Das dürften die wenigsten Wettbewerber in diesem Markt von sich behaupten können. Der Weg dahin war jedoch viel schwieriger als erwartet. Vor allem im ersten Jahr war das Interesse in der Maklerschaft gering. Zudem war die Umsetzung des Modells operativ komplexer als gedacht. Die Datenqualität der abgebenden Makler ist sehr divers, die Bestandsübertragungsprozesse sind sehr aufwendig.

Es war viel harte Arbeit, dorthin zu kommen, wo wir jetzt sind. Inzwischen befinden wir uns in einer sehr guten Ausgangslage und übernehmen im Schnitt jede Woche mehr als einen neuen Bestand.

Im „Maklerbarometer 2022“ sagten Sie eine unmittelbar bevorstehende Nachfolgewelle voraus. Wie kommen Sie darauf? Und wie sieht diese Welle, deren Höhepunkt Sie ursprünglich mal für 2025 vorausgesagt hatten, aktuell aus?

Diese Voraussage war das Ergebnis der Antworten der teilnehmenden Makler, die uns damit selbst überrascht haben. Wenn man jedoch unsere Zahlen im letzten Jahr sieht, kann man mit Fug und Recht behaupten, dass die große Nachfolgewelle begonnen hat. Ich würde aber dabei bleiben, dass die Anzahl der Bestandsübernahmen in den nächsten Jahren eher weiter steigen wird. Dafür spricht auch, dass die Anzahl der zugelassenen Versicherungsmakler bislang kaum gefallen ist. Das wird sicher nicht mehr lange so bleiben.

Was passiert mit den übernommenen Beständen? Böse Zungen behaupten, Sie greifen nur die Bestandsprovisionen ab.



Wir haben den klaren Anspruch, all unsere Endkunden vollumfänglich zu beraten. Darum kümmert sich ein qualifiziertes Team aus über 20 Versicherungskauffleuten mit hohen Beratungsstandards. Gute Betreuung hat nur Vorteile: Die Kunden sind zufrieden, der Bestand bleibt uns erhalten, der Makler ist glücklich.

Sie versprechen hiermit also, stets eine offensive Beratung der übernommenen Kunden weiterzuführen?

Selbstverständlich. Das ist auch nicht nur im Sinne unserer Kunden und der abgehenden Makler. Auch für uns als übernehmender Makler wäre es völlig verrückt, das Potenzial der übernommenen Bestände nicht zu nutzen. Der durchschnittliche Kunde, den wir übernehmen, hat bei seinem Ex-Makler nur zwei Verträge in der Verwaltung. In den meisten Fällen sind das also keine Vollkunden. Da Einnahmen aus neu abgeschlossenen und übertragenen Policen im Rentenmodell zu 100 Prozent bei uns verbleiben, lohnt es sich für uns, die Kunden zu Vollkunden zu machen, die mindestens fünf Verträge im Bestand haben. Es festigt aber auch die Rente, da Vollkunden seltener den Makler wechseln. Für die Kundenberatung mussten wir in

»Für uns wäre es völlig verrückt, das Potenzial der übernommenen Bestände nicht zu nutzen.«

Philipp Kanschik, Policen Direkt

den letzten Jahren Personal und Prozesse aufbauen. Das lohnt sich in unserem Fall aufgrund der großen Zahl der übernommenen Bestände.

Ist die Pflege des aufgekauften Bestands denn mit der Arbeit eines traditionellen Maklers vergleichbar, oder greifen Sie da streng digitalisiert durch?

Bei uns gilt das Credo: Wo immer möglich digital, wo immer nötig persönlich. Daten- und Dokumentenimporte haben wir so weit wie möglich automatisiert und sparen dadurch viel Zeit im Vergleich zu einem traditionellen Makler. Auch Videokonferenzen oder die digitale Unterschrift sind bei uns selbstverständlich. In unserer gesamten Prozesswelt sind wir mit einem traditionellen Makler nicht vergleichbar. Was sich jedoch nicht digitalisieren lässt, ist die persönliche Beratung. Privatkunden möchten heute in der Regel weder zu Hause be-

sucht werden noch ins Büro ihres Maklers fahren. Trotzdem wünschen sie weiter persönliche Beratung, vor allem bei komplexeren Themen wie Berufsunfähigkeit oder der privaten Krankenversicherung. Wir stocken unsere Teams in der Kundenberatung immer stärker auf, um dem Wunsch nach persönlicher Beratung gerecht zu werden, insbesondere per Telefon und Video-Call. Digitaler Selfservice allein bringt es nicht.

Sie sagten, dass im Schnitt nur zwei Policen pro Kunde im Bestand sind. Wie will Policen Direkt diese Quote erhöhen? Streben Sie nach den vielen Übernahmen überhaupt Neugeschäft an?

Bei uns gibt es keine strikte Trennung zwischen Bestandsbetreuung und Neugeschäft. Ersteres ist die Bedingung von Letzterem. Ein erfolgreich regulierter Kfz-Schaden kann der Türöffner dafür sein, dass man auch in der Altersvorsorge zusammenarbeitet. Aus dem Service heraus kann man also bei guter Beratung einen Kunden zum Vollkunden zu machen. Unser klares Ziel ist, dass so viele Kunden wie möglich fünf bis sechs Verträge bei uns haben. Neben dem Service gehen wir daher auch proaktiv auf unsere Kunden zu und weisen sie zum Beispiel auf Deckungslücken hin.

Welche Modelle der Maklernachfolge sind bei den abgehenden Vermittlern eigentlich am beliebtesten?

Laut unserer Maklerbarometer-Umfrage 2022 unter 413 Maklern im Durchschnittsalter von 56 Jahren präferieren 42 Prozent der Befragten die Rente als Nachfolgelösung. 25 Prozent sprechen sich für einen Unternehmensverkauf aus, 21 Prozent für den Bestandsverkauf. Bei Policen Direkt selbst ist das Rentenmodell in der Variante, bei der 90 Prozent der Bestandscourtage fließen und es einen Hinterbliebenenschutz gibt, der klare Favorit. Der Vorteil dieser „Lebensrente 90“ ist vor allem, dass der Makler langfristig an den Einnahmen aus dem Bestand partizipiert. Die Erträge sind



für den Makler selbst bei sehr konservativer Betrachtung um ein Vielfaches höher als beim klassischen Bestandsverkauf. Operativ und für die Kunden macht es bei uns übrigens überhaupt keinen Unterschied, ob der Bestand verrentet oder verkauft wird. Bestandsübertragung und Kundenservice laufen in beiden Fällen genau gleich ab.

Haben sich wegen der Zinswende die Konditionen für diese „Lebensrente“ verändert?

Nein, die wesentlichen Konditionen wie Dauer und Faktor sind in den letzten Jahren gleich geblieben. Bei der „Lebensrente 100“ ohne Hinterbliebenenschutz, die 20 Prozent aller Maklerrenten bei uns ausmacht, fließt die volle Jahresbestandscourtage für die ersten fünf Jahre – danach sind es 90 Prozent. Bei beiden Rentenmodellen fallen je nach Bestandsgröße Kosten zwischen 99 und 499 Euro netto pro Monat für Technik und Verwaltung an (siehe *FONDS professionell* 3/2019, S. 254; *Anm. d. Red.*). Das geänderte Zinsumfeld hat für unser Maklergeschäft mit Bestandskäufen und Maklerrenten keine Relevanz.

Sie bieten für den Übergang auch eine „Maklerpartnerschaft“ an. Was ist darunter zu verstehen?

»Das geänderte Zinsumfeld hat für unser Maklergeschäft mit Bestandskäufen und Maklerrenten keine Relevanz.«

Philipp Kanschik, Policen Direkt

In der Maklerpartnerschaft wird der Bestand bereits auf Policen Direkt übertragen, sodass wir im Todes- oder Krankheitsfall den Bestand kurzfristig übernehmen und die Rente für die Hinterbliebenen einleiten können. Darüber hinaus nutzt der Vermittler in der Partnerphase unser Maklerpartnerportal und muss sich zum Beispiel nicht mehr um den Import von Daten und Dokumenten kümmern. Für die Betreuung ist er aber weiter zuständig. Die

KURZ-VITA: Philipp Kanschik

Philipp Kanschik, Jahrgang 1986, studierte in Bayreuth, Stellenbosch (Südafrika) sowie Berlin und promovierte zu philosophischen Theorien der Verteilungsgerechtigkeit. Ab 2011 arbeitete der gebürtige Frankfurter für die Unternehmensberatung McKinsey in Berlin und Rio de Janeiro. 2018 wechselte er zu Policen Direkt, wo er das Maklergeschäft und Nachfolgelösungen für Versicherungsmakler verantwortet.

übernehmen wir erst mit Beginn der Rente. Eine solche Übergangsregelung ist für viele Makler interessant, die in spätestens zwei bis drei Jahren aufhören möchten und den Übergang gemeinsam mit einem Nachfolger moderieren wollen. Zuletzt haben dieses Modell etwa ein Drittel der Makler gewählt. An die Partnerschaft wird in der Regel die Rente angeschlossen. Für eine Übergangsphase, die länger als drei Jahre dauert, ist die Partnerschaft nicht geeignet. In solchen Fällen geht es eher um die Suche nach einem Maklerdienstleister als um das Thema Nachfolge. Das ist nicht unser Spezialgebiet, wir selbst sind in erster Linie Versicherungsmakler und bieten Nachfolgelösungen an.

Statt einer Rente bieten Sie bei Maklerhäusern mit maximal fünf Mitarbeitern auch an, den Bestand zu übernehmen. Warum diese Beschränkung?

Die Zahl der Mitarbeiter ist keine fixe Grenze, sondern ein Richtwert. Bei mehr als fünf Mitarbeitern bietet es sich in der Regel an zu prüfen, ob wir die Firma nicht als Ganzes übernehmen können. Das hat den Vorteil, dass wir dann auch die Mitarbeiter mit an Bord holen. Bei eher kleinen Maklern unter fünf Mitarbeitern ist die Rente zwar die beste Lösung, aber wir bieten auch einen klassischen Bestandskauf an. Der ist vor allem für Vermittler interessant, die ihre Altersvorsorge bereits geregelt haben, aber gern kurzfristig einen größeren Betrag zur Verfügung hätten, etwa für einen Immobilienkauf im Ausland. Darüber hinaus kommt bei sehr kleinen Beständen unter 10.000 Euro Jahrescourtage typischerweise der Bestandskauf zur Anwendung. Mit Stichtag Ende 2022 haben wir 20 Bestände auf diesem Weg übernommen.

Vielen Dank für das Gespräch.

DETLEF POHL 



Online weiterlesen: ← QR-Code scannen oder fponline.de/PD223 eingeben.