

Das Unternehmernessgespräch: Stefan Knoll, Gründer und Vorstandsvorsitzender der Deutschen Familienversicherung

„Ich will der Ikea der Versicherungen werden“

Die Frankfurter glänzen mit einer radikalen Digitalisierung und simplen Produkten. Ihre Vision: eine Assekuranz ohne Sachbearbeiter.

FRANKFURT, 16. Oktober
ut ausgebildete Manager gibt es in der Versicherungswirtschaft zuhauf: Betriebswirte mit MBA, promovierte Mathematiker, Volljuristen. Auch an langjähriger Branchenerfahrung mangelt es nicht. Was außerhalb der Vermittlerszene dagegen eindeutig fehlt, sind Unternehmertypen. Gründer, die mit ihrem eigenen Vermögen für strategische Entscheidungen geradestehen, die für ihre Mitarbeiter langfristig Verantwortung übernehmen und nicht jedem Trend hinterherlaufen müssen. Gerade mal drei deutsche Versicherer sind inhabergeführt: Arag, Wertgarantie und Deutsche Familienversicherung. Spricht man mit ihren Inhabern, erfährt man von zum Teil fundamental abweichenden Rezepten.
„Wir hatten erlebt, wie schlecht die Branche auf Kundenbedürfnisse eingeht und wie unbeweglich Versicherer sind“, sagt Stefan Knoll, Gründer und Vorstandsvorsitzender der Deutschen Familienversicherung. Sechseinhalb Jahre hatte er Erfahrungen beim Marktführer Allianz gesammelt, bevor er zusammen mit seinem Ko-Gründer Philipp Vogel das erste Callcenter in der deutschen Versicherungswirtschaft gründete. Bis 2005 wuchs die Diatel Direkt Assekuranz Marketing auf 3500 Mitarbeiter und 200 Millionen Euro Umsatz. Damit war ihr Unternehmen das zweitgrößte in Deutschland, das passives Telefonmarketing betrieb. Mitarbeiter riefen Kunden von Versicherern an, um ihnen mitzuteilen, dass sie einen Vertrag mit einer guten Gesellschaft abgeschlossen hätten. Aus jedem zehnten Telefonat ergab sich ein Geschäftsvorfall. Später kamen auch Neuabschlüsse am Telefon dazu. Dann verkauften beide ihre Anteile an die niederländische Telekom.
Nach kurzer Zeit merkten sie, dass ihnen eine Betätigung fehlt, und sie gründeten vor genau zehn Jahren mit unterstützender Begleitung der Finanzaufsicht BaFin innerhalb von nur vier Monaten einen neuen Versicherer, der vieles anders machen will. „Wir hatten elf schöne Jahre und verstanden uns symbiotisch“, sagt Knoll über sich und seinen eine Dekade jüngeren Mitgründer. Doch der Anfang war nicht einfach. „Es ist viel leichter zu lästern, als etwas besser zu machen“, sagt Knoll. Über Dauerwerbesendungen im Fernsehen steigerten sie die Bekanntheit der Marke. Mit Policen, die den Schutz gegen die fünf herkömmlichsten Risiken

kombinieren, setzten sie auf einfache Produkte mit transparenter Prämienkalkulation: alles für 19,99 Euro. Sie führten ein tägliches Kündigungsrecht ein. Später kamen Krankenzusatz- und private Pflegeversicherungen hinzu.
Schnell zeigte sich eine bedeutsame Tücke für neugegründete Versicherer: Je erfolgreicher sie ihre Policen verkaufen, desto näher rücken sie an eine Insolvenz, weil sie den Vertrieb vorfinanzieren. „Das Produkt wirft aber zu Beginn nur einen Bruchteil seines Gewinns ab“, erklärt der Inhaber. Die eigentlich innovative Idee, fünf Deckungen zu kombinieren, erwies sich als Hindernis, weil den wenigsten Kunden alle fünf Policen fehlten. Und schließlich entpuppte sich der Zeitpunkt der Gründung als herausfordernd. „Moltke hat gesagt: In jeder Schlacht ist der Schlachtplan obsolet. Genauso ist es in einem Unternehmen. Wir rutschten sofort in zwei Wirtschaftskrisen“, sagt der 58-Jährige, der als Reservist der Bundeswehr auch ehrenamtliche Funktionen im Verteidigungsministerium ausfüllt.
Doch allen Hürden zum Trotz gedieh das Unternehmen. Die jährlichen Prämieinnahmen stiegen auf 70 Millionen Euro. Doch dann folgte der größte Rückschlag: Mitgründer Vogel erkrankte an Krebs. Im März 2015 ist er gestorben. Während er gegen die Krankheit kämpfte, nahm sich sein Partner Knoll die grundlegende Modernisierung der IT-Systeme vor, die das Unternehmen einst vom Schweizer Versicherer Helvetia zur Verfügung gestellt bekommen hatte. „Durch die Krankheit meines Partners war ich dazu gezwungen, mich mit dem Vertrieb auseinanderzusetzen“, erzählt er. Das Ergebnis: Die ohnehin vergleichsweise einfachen Produkte werden noch einmal radikal entschlackt. „Ich will der Ikea der Versicherungen werden“, sagt Knoll. „Mit einem Schraubenschlüssel soll man alle Schränke zusammenbauen können.“
Was sich Knoll während dieser IT-Aufräumarbeiten ausgedacht hat, könnte angestellten Managern eines Versicherungskonzerns nie in den Sinn kommen: Er fokussiert die Produktpalette auf Pflege- und Krankenzusatzversicherungen. Aus 106 verschiedenen Produkten macht er 16: Basisschutz, Exklusiv, Komfort und Premium in vier Produktgruppen. In der Pflegeversicherung bedeutet das: Verdopplung, Verdreifachung, Vervierfachung oder Verfünffachung der staatlichen Leistungen. In der Krankenzusatzversicherung: 30, 60, 90 oder 100 Prozent Erstattung. Aufwendig zu verwaltende Leistungskataloge entfallen. „Zwei Drittel unserer Prozesse können wir weg-schmeißen“, sagt Knoll.
Die Umstellung geht einher mit einer radikalen Digitalisierung aller Prozesse. Auch hier formuliert der Geschäftsführer eine Vision, die angestellten Managern zu radikal wäre und Protest der Arbeitnehmervertretung auslösen würde. „In drei bis fünf Jahren gibt es keine Sachbearbeiter in der Assekuranz mehr“, sagt er. Und



Foto Wolfgang Eilmes

Das Unternehmen

Zum 1. Januar 2007 nahm die **Deutsche Familienversicherung AG** ihren Betrieb auf. Aus den 6 Millionen Euro Grundkapital von einst wurden in einem Jahrzehnt 38 Millionen Euro. Der Versicherer, der auf private Kranken- und Pflegezusatzpolicen spezialisiert ist, beschäftigt in seiner Zentrale im Frankfurter Stadtteil Westend 133 Mitarbeiter. Die Policen sind regelmäßig Testsieger der Stiftung Warentest und werden über Makler und den Direktvertrieb verkauft. Die jährlichen Prämieinnahmen sind inzwischen auf 70 Millionen Euro gestiegen.

was wird nun aus seinen 133 Angestellten? „Wir formen die Mitarbeiter jetzt schon zu Kundenbetreuern um. Es ist eine Rückkehr zu meiner alten Welt: Sie werden Kunden anrufen und fragen, was ihnen fehlt.“ Was bei jedem Versicherer mit Vertriebsorganisation ein echtes Problem wäre, weil sich dann Vertreter und Innendienst auf den Füßen stehen würden, ist für Knoll ein überschaubares Problem. „Ich bezweifle, dass Manager bereit sind, so weit in die Zukunft zu blicken wie ich. Denn ich stehe mit meinem eigenen Geld ein“, sagt er.

Zu den Gesetzen des Marktes gehört für Stefan Knoll, dessen Unternehmen der einzige Versicherer mit Sitz in der Finanzmetropole Frankfurt ist, dass der Versicherer das Kundenbedürfnis wecken muss. Gelernt hat er das einst als Leiter einer Allianz-Agentur in der Provinz. Sein härtester Brocken war ein Kunde, der partout keine Absicherung für seine Frau abschließen wollte. „Wenn ich den Arsch zukneife, soll meine Alte tingeln gehen“, sagte dieser dem jungen Geschäftsstellenleiter Knoll. Als er das gehört hatte, stieg Knoll auf „Du“ um und fragte ihn, ob er

Der Unternehmer

Stefan Knoll, 58 Jahre alt, ist zum zweiten Mal Gründer. Beide Male verwirklichte er seine Idee mit seinem verstorbenen Ko-Gründer Philipp Vogel. Zwei Jahre vor dem Start der Deutschen Familienversicherung verkauften sie das Vorgängerunternehmen Diatel Direkt Assekuranz Marketing, das elf Jahre nach seiner Gründung einen Umsatz von 200 Millionen Euro erwirtschaftete. Der vierfache Vater Knoll ist promovierter Jurist und lernte das Versicherungsgeschäft bei der Allianz von der Pike auf, wo er drei seiner sechseinhalb Jahre als Führungskraft angestellt war.
Auch wegen solcher Erfahrungen ist Knoll im Hinblick auf die wachsende Konkurrenz durch Fintech-Start-ups gelassener als manch anderer in der Branche. „Wir werden die Ersten sein, die alles voll digitalisiert haben“, sagt er. Selbst gegenüber seinem kleinen Unternehmen hätten die neuen Wettbewerber mit fünfstelligen Kundenzahlen einen verschwindend kleinen Bestand. „Das Fintech ist nur ein Werkzeug, wir stellen das Produkt her, das viel interessanter ist. Sie unterliegen derselben Physik des Marktes“, ist Knoll überzeugt. Die größten Margen könne ein Versicherer weiterhin abschöpfen, indem er die Risiken einer Vielzahl von Menschen auf seine Rechnung nimmt. „Das Interessante an Versicherungen ist die Langfristigkeit. Für kleine Kinder garantiere ich die Pflegeabsicherung für 100 Jahre. Wir managen lebenslange Kundenbeziehungen und errechnen, wie sie sich entwickeln werden.“
PHILIPP KROHN