

Der schwindende Vertrieb:

Wie Versicherer auf die Erosion der Vertriebskapazität reagieren müssen

von Dr. Michael Reich & Martin Ehret,
Consileon Business Consultancy GmbH

Die demografische Realität erreicht den Vertrieb

Der Vertrieb ist traditionell einer der stärksten Hebel in der Wertschöpfungskette von Versicherungen und mittlerweile einer der fragilsten. Denn die Branche ist seit jeher vom Menschen im Vertrieb abhängig, die in Ausschließlichkeitsorganisationen, als Makler oder Mehrfachagenten tätig sind.

Seit 2011 hat sich die Zahl der Versicherungsvermittler um fast ein Drittel verringert. Das Durchschnittsalter der Vermittler liegt bei fast 54 Jahren. Der AfW – Bundesverband Finanzdienstleistung e.V. meint, dass in 20 Jahren die Hälfte der jetzigen Vermittler im Ruhestand sein wird. Der Bundesverband Deutscher Versicherungskaufleute e.V. (BVK) spricht sogar von einer „dramatischen Unterversorgung“ mit Vermittlern (Vermittlerbarometer 2024).

Gleichzeitig verändert sich der Markt grundlegend. Makler schließen sich verstärkt Pools

Altersstruktur bei Versicherungsvermittlern 2024 in Deutschland



Demografische Übersicht Alter Versicherungsvermittler

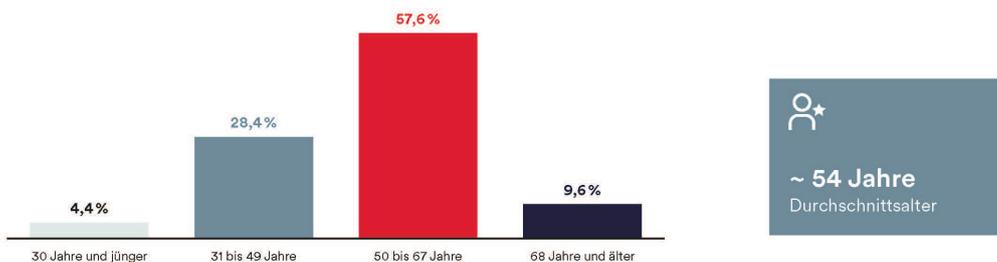


Abbildung 1: Altersstruktur bei Versicherungsvermittlern 2024 in Deutschland (Quelle: Vermittlerbarometer 2024).

wie Fonds Finanz oder blau direkt an oder werden von wachstumsstarken Akteuren wie MRH Trowe, GGW Group oder ProVersichert übernommen. Investoren wie BlackFin, Warburg Pincus oder Infinitas forcieren diese Entwicklung mit Kapital und klarer Skalierungsstrategie. Die Marktkonsolidierung hat tiefgreifende Folgen für Versicherer.

Eigene Kundenbeziehungen aufbauen und mit Künstlicher Intelligenz halten

In diesem Spannungsfeld stellt sich für Versicherer eine strategisch zentrale Frage: Wie sichern wir unseren Zugang zu Kunden langfristig? Eine mögliche Antwort liegt im gezielten Aufbau und in der aktiven Betreuung eines eigenen Kundenbestands. Wer sich hier positioniert, reduziert seine Abhängigkeit von immer mächtigeren Vertriebseinheiten und entzieht sich zumindest partiell dem zunehmenden Margendruck.

Doch dieser Weg ist anspruchsvoll. Er erfordert ein modernes Akquisitions- und Betreuungskonzept, das persönliche Beratung über den Exklusivvertrieb mit digitalen Selfservices, KI-gestützter Kommunikation und ereignisbasierten Impulsen verbindet. Wer diesen Weg geht, muss in B2C-Markenführung, operative Exzellenz sowie Marketing und Vertrieb investieren, gewinnt aber Unabhängigkeit und Kontrolle zurück.

Insbesondere der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) verändert den Versicherungsvertrieb grundlegend und wird zunehmend

als strategisches Werkzeug zur Effizienzsteigerung, Prozessautomatisierung und Verbesserung der Beratungsqualität eingesetzt. Die Technologie unterstützt Makler, Vermittler und Versicherungsunternehmen dabei, Routineaufgaben zu automatisieren, personalisierte Angebote zu erstellen und Kundenbeziehungen zu stärken.

Konsolidierung erfordert neue Vermittlerbetreuung

Gleichzeitig führt kein Weg daran vorbei, die Zusammenarbeit mit externen Vermittlern neu zu denken: Mit wem wollen wir in welcher Tiefe zusammenarbeiten? Und wie differenzieren wir unsere Betreuung?

Hier ist eine fundierte Segmentierung unerlässlich: Nicht mehr nur nach Produktion und Bestand, sondern stärker vorausschauend nach Potenzial, Prozessqualität, technischer Reife und Geschäftsmodell. Key Account Manager müssen nicht nur Produkte und Versicherungsbedingungen verstehen, sondern Datenströme, Geschäftsmodelle, Zielgruppen, Potenziale und vieles mehr mit dem Partner diskutieren und gestalten können.

Aus der Analyse bestehender Vermittler ergeben sich Kooperationsansätze vom standardisierten Zugang bis zur strategischen Partnerschaft. Gleichzeitig wird systematische Marktbeobachtung zur Pflicht: Konsolidierung, Neugründungen und wachstumsstarke Einheiten verändern das Spielfeld stetig. Wer frühzeitig erkennt, mit wem sich zukunftsfa-

hige Modelle realisieren lassen, kann gezielt andocken – bevor andere es tun.

Hybride Betreuung wird Standard – nicht Ausnahme

Consileon begleitet zahlreiche Marktteilnehmer, Versicherer ebenso wie Vertriebe, und stellt in der Beratungspraxis fest, dass in vielen Unternehmen bereits bedeutende „unbetreute“ Bestände existieren. Die Dunkelziffer dürfte weit größer als die offiziellen Zahlen sein, da Vertriebskapazitäten noch zugeordnet sind, aber in der „Vorruhestandsphase“ bereits keine vertriebliche Aktivität am Kunden mehr zeigen.

Durch die demografische Entwicklung wachsen diese Bestände stetig, erodieren aber je nach Sparte auch relativ schnell. Solange die Produktion dies ausgleicht, liegt der Fokus nicht auf diesen Beständen.

Um nicht nur Bestände, sondern Kundenbeziehungen langfristig zu sichern, sind eine rechtzeitige orchestrierte Betreuung und Unabhängigkeit von einer dedizierten Vertriebspersönlichkeit notwendig: Selfservices, ereignisgesteuerte Kommunikation und punktueller persönlicher Kontakt werden intelligent verzahnt von Anfang an mitgedacht. So entsteht ein skalierbares Modell, ohne den Anspruch, jeden Kunden dauerhaft persönlich zu betreu-

Prozentuale Verteilung der Kundentouchpoints über die Eingangskanäle in der hybriden Kundenbetreuung



Abbildung 2: Prozentuale Verteilung der Kundentouchpoints über die Eingangskanäle in der hybriden Kundenbetreuung (Quelle: Consileon-Analysen 2025).

en, aber mit der Fähigkeit, jederzeit relevant zu sein, wenn es darauf ankommt.

Die Marktkonsolidierung macht diese Modelle zur Norm. Investorengetriebene Maklergruppen überführen übernommene Bestände gezielt in hybride Betreuungsansätze. Der ausscheidende Berater steht in der Übergangszeit noch zur Verfügung, wird aber ergänzt durch smarte Portale, Apps und automatisierte Kommunikationsstrecken und schließlich durch eine zentrale persönliche Betreuung ersetzt.

Dieses Modell ist kosteneffizient, kundenzentriert und datenbasiert steuerbar. Es erlaubt Cross-Selling, präzise Segmentansprache und konsistente Servicequalität – und es zeigt: Hochwertige Betreuung muss nicht immer physisch sein, aber immer erreichbar und relevant.

Veraltete Informationstechnologie (IT) verhindert Transformation

Bei Versicherern stoßen diese Ansätze oft an eine Grenze: die IT. Viele arbeiten noch immer mit stark fragmentierten Legacy-Systemen, die über Jahrzehnte hinweg umgebaut, ergänzt und erweitert wurden – wie Schalen um einen in die Jahre gekommenen Kern. Neue regulatorische Anforderungen, Vertriebskanäle oder Kommunikationsformen wurden additiv ergänzt. Das Ergebnis: eine schwerfällige Systemlandschaft, die Innovation hemmt statt ermöglicht. Das bedeutet: Mangelnde Flexibilität und Integration, hoher manueller Aufwand, eingeschränkte Personalisierung und Kunden-

orientierung, wachsende Wartungskosten, Sicherheitsrisiken, langsame Markteinführung neuer Produkte.

Die Konsolidierung im Versicherungsmarkt verschärft das Problem. Zusammengelegte Bestände bringen doppelte IT-Welten mit, historisch gewachsene Prozesse kollidieren mit neuen Anforderungen. Trotzdem scheuen viele Entscheider den grundlegenden Umbau. Die Angst vor Kosten, Komplexität und Übergangsrisiken lähmt dringend notwendige Modernisierungen.

Projekte der Consileon zeigen, dass erst die Schaffung einer tragfähigen technologischen Basis eine sparten- und vertragsübergreifende, hybride Betreuung, eine ereignisbasierte Kommunikation, und eine effektive Segmentsteuerung ermöglichen. Versicherer, die hier nicht handeln, verlieren langfristig den Kundenzugang.

Jetzt ist der Moment für strategische Klarheit

Die strukturellen Veränderungen im Versicherungsvertrieb, demografischer Wandel, Marktkonsolidierung und technologische Umbrüche, verlangen keine hektischen Einzelmaßnahmen, sondern eine grundlegende Überprüfung der eigenen Vertriebsstrategie.

Jetzt ist der Zeitpunkt, um zentrale Fragen zu klären: Wollen wir künftig eigene Kunden akquirieren und dauerhaft betreuen, oder konzentrieren wir uns darauf, als Produktlieferant

für externe Vertriebe zu agieren? Welche Rolle soll der Exklusivvertrieb spielen, wie gestalten wir hybride Modelle? Mit welchen Vertriebspartnern wollen wir in Zukunft zusammenarbeiten und unter welchen Bedingungen?

Diese strategischen Weichenstellungen haben unmittelbare Konsequenzen für Organisation, Prozesse und IT. Je nachdem, ob der Fokus auf Direktkundenzugang, strategischer Maklerkooperation oder auf Plattformintegration liegt, ergeben sich völlig unterschiedliche Anforderungen an die Systemarchitektur, an Datenqualität, an Kommunikationswege und an Skalierbarkeit.

Was heute zählt, ist ein konsistenter, realitätsnaher und zukunftsfähiger Entwurf der eigenen Vertriebsarchitektur. Er bildet die Grundlage für Investitionen in Technik, Partnerstrukturen und interne Fähigkeiten, und er entscheidet darüber, ob Versicherer in der neuen Vertriebsrealität bestehen werden.

Autoren



Dr. Michael Reich
Partner Insurance
Consileon Business Consultancy GmbH



Martin Ehret
Partner CRM & CX
Consileon Business Consultancy GmbH

Weitere Informationen zu Consileon finden Sie unter: <https://www.consileon.de/>