

PARTNER OPERATING MODELL MAKLERVERTRIEB – EFFIZIENZ UND WACHSTUM FORCIEREN

Publikation

Düsseldorf, im Juni 2026



Wachstums- & Effizienzdruck erfordert präziseren Ressourceneinsatz der Versicherer

Spannungsfeld in der Maklerbetreuung durch Wachstums- & Effizienzdruck



Wachstumsdruck

Wettbewerb um relevante Makler nimmt zu

Produktive Makler werden stärker umworben

Versicherer konkurrieren intensiver um Makler mit hohem Neugeschäft, attraktiven Zielgruppen und Zugang zu Spezialsegmenten

Maklergruppen, Pools und Plattformen bündeln Volumen

Konsolidierte Akteure treten professioneller auf, erhöhen ihre Verhandlungsmacht und erwarten klare Leistungsversprechen von Versicherern.

Spezialmakler und Assekuradeure gewinnen an Bedeutung

In komplexen Gewerbe-, Industrie- und Spezialsegmenten entstehen neue Wachstumschancen – allerdings nur bei klarer Partnersteuerung



Effizienzdruck

Individuelle Betreuung wird teurer und schwerer skalierbar

Betreuungsressourcen bleiben begrenzt

Viele Versicherer verfolgen Wachstumsziele im Maklerkanal, müssen aber mit konstanten oder sinkenden Personal- und Budgetressourcen auskommen.

Margendruck steigt

Höhere Courtageerwartungen, stärkere Verhandlungsmacht großer Partner und regulatorische Anforderungen erhöhen den Druck auf Profitabilität.

Manuelle Prozesse binden Kapazität

Medienbrüche, uneinheitliche Schnittstellen, manuelle Abrechnung und langsame Serviceprozesse reduzieren die Skalierbarkeit.



Zu bewältigendes Spannungsfeld

„Mehr Geschäft mit begrenzten Ressourcen“



Der Maklerkanal muss gleichzeitig wachstumsorientierter und effizienter gesteuert werden:

- **Betreuungsressourcen** nach Wertbeitrag und Potenzial **priorisieren**
- Standardisierung und **Automatisierung** im Standardgeschäft erhöhen
- Individuelle Betreuung **gezielt** auf strategisch relevante Partner **konzentrieren**

Der Maklerkanal bleibt zentrales Standbein – Erwartungen der Makler nehmen zu

Übersicht Marktrelevanz und Erwartungshaltung

Bedeutung des Maklerkanals für Versicherer

Hohe Relevanz im Neugeschäft über alle Sparten

Makler und Mehrfirmenvermittler zählen in allen großen Sparten zu den wichtigsten Neugeschäftskanälen; besonders stark ist die Rolle im Schaden-/Unfall-/Haftpflichtgeschäft.

Große, aber fragmentierte Partnerbasis

In Deutschland sind rund 47.000 Versicherungsmakler registriert; der Markt bleibt fragmentiert, aber zunehmend durch Konsolidierung, Pools und größere Maklergruppen geprägt.

Hohe Bedeutung bei makleraffinen Geschäftsmodellen

Bei Versicherern mit starkem Maklerfokus sowie in Spezial- und Gewerbesegumenten kann der Maklerkanal der dominierende Vertriebsweg sein.

Deutliche Konzentration innerhalb des Partnerportfolios

Viele Maklerportfolios folgen einer Pareto-Logik: Wenige Top-Partner generieren einen überproportionalen Anteil des jeweiligen Geschäfts im Maklerkanal des Versicherers.

Zentrale Kriterien bei Versichererauswahl der Makler

Produkt

Wettbewerbsfähige Tarife & Speziallösungen, **klare** Deckungskonzepte und **belastbare** Underwriting-Entscheidungen

Vergütung

Attraktive, transparente und **verlässliche** Courtage- und Vergütungsmodelle, die schnelles Wachstum fördern

Prozesse

Schnelle Tarifierung, Angebot und Antrag, **digitale** Datenschnittstellen, **transparente** Abrechnung und Servicierung

Service

Kompetente Maklerbetreuung, **schnelle** Reaktionszeiten, **klare** Eskalationswege und **verlässliche** Entscheidungen

Für Versicherer reicht es nicht mehr, „nur“ gute Produkte anzubieten – entscheidend ist die Kombination aus Produktqualität, attraktiver Vergütung, exzellenten Prozessen und professioneller Betreuung

Transparenz & Prozessdurchgängigkeit als zentrale Herausforderungen für Versicherer

Veränderungen am Markt schaffen Herausforderungen

Komplexitätstreiber in der Maklerbetreuung

Konsolidierung im Maklermarkt

Größere Maklergruppen, Pools und Plattformen bündeln Geschäftsvolumen, professionalisieren Prozesse und erhöhen ihre Verhandlungsmacht.

Neue Rollen von Spezialmaklern & Assekuradeuren

Spezialisierte Partner übernehmen zunehmend Teile der Wertschöpfung – etwa Underwriting, Schadenbearbeitung oder technische Produktumsetzung.

Höhere digitale Erwartungen

Makler erwarten schnelle Reaktionszeiten, digitale Kommunikation, MVP-Integration, BiPRO-Anbindung und transparente Prozessstatus.

Steigende Service- & Betreuungserwartungen

Die Qualität der Zusammenarbeit entscheidet zunehmend darüber, ob Makler einen Versicherer weiterempfehlen und aktiv platzieren.



Daraus entstehen Herausforderungen für Versicherer

Fehlende Transparenz über Wertbeitrag & Potenzial

Viele Versicherer kennen Umsatz, Wachstum, Profitabilität, Serviceaufwand und strategisches Potenzial je Makler nicht ausreichend granular.

Keine klare Segmentierungslogik

Betreuung erfolgt häufig historisch gewachsen: Schlüsselpartner werden nicht konsequent priorisiert, während kleine Partner zu individuell betreut werden.

Ineffizienter Ressourceneinsatz in der Betreuung

Maklerbetreuer agieren oft reaktiv, regional oder spartenorientiert – statt nach Wertbeitrag, Komplexität und Wachstumspotenzial.

Prozessbrüche zwischen Vertrieb, Betrieb & Partner

Angebot, Antrag, Underwriting, Abrechnung, Bestand und Schaden sind häufig nicht end-to-end gedacht; dadurch entstehen Medienbrüche und lange Durchlaufzeiten.

Das klassische „Gießkannenmodell“ in der Maklerbetreuung passt nicht mehr zu einem Markt, der gleichzeitig konsolidierter, spezialisierter, digitaler und anspruchsvoller wird

Segmentierung und differenzierte Prozesse sind Hebel wirksamer Maklersteuerung

Übersicht Handlungsbedarf für Versicherer



Ein einheitliches
Betreuungsmodell
stößt an Grenzen

Makler unterscheiden sich deutlich in
Größe, Geschäftsmodell, Spezialisierung,
Prozessfähigkeit und **Betreuungsbedarf**

Eine **undifferenzierte Betreuung** führt daher
häufig zu **ineffizientem** Ressourceneinsatz
und **uneinheitlicher** Servicequalität



Segmentierung schafft
die Grundlage für
gezielte Steuerung

Versicherer benötigen eine klare Logik, um Makler differenziert zu betrachten:

- Makler nach strategischer Relevanz segmentieren
- Individuelle Betreuungsbedarfe identifizieren
- Möglichkeiten zur Standardisierung & Digitalisierung forcieren
- Abgleich von Geschäftsmodell und Potenzial sicherstellen

&



Prozesse müssen
zur Segmentlogik
passen

Die Segmentierung entfaltet ihren Wert erst, wenn sie in konkrete Prozesse übersetzt wird:

- Klare Betreuungsstandards und Service-Level
- Segmentgerechte Onboarding-, Angebots- und Entscheidungsprozesse
- Skalierbare digitale Abläufe für weniger komplexe Anforderungen
- Gezielte persönliche Betreuung bei hoher Relevanz oder Komplexität

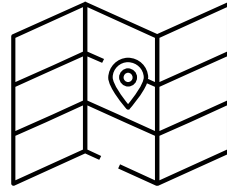
Wirksame Maklersteuerung entsteht durch die Kombination aus klarer Segmentierung und passenden End-to-End-Prozessen

Marktbearbeitung der Makler als Grundlage für die Segmentierung verwenden

Makler-Archetypen



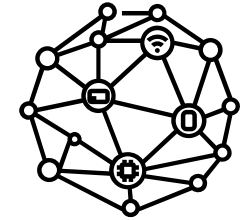
A. Spezialmakler



B. Regionale Betreuungsmakler



C. Überregionale Vertriebsorganisationen



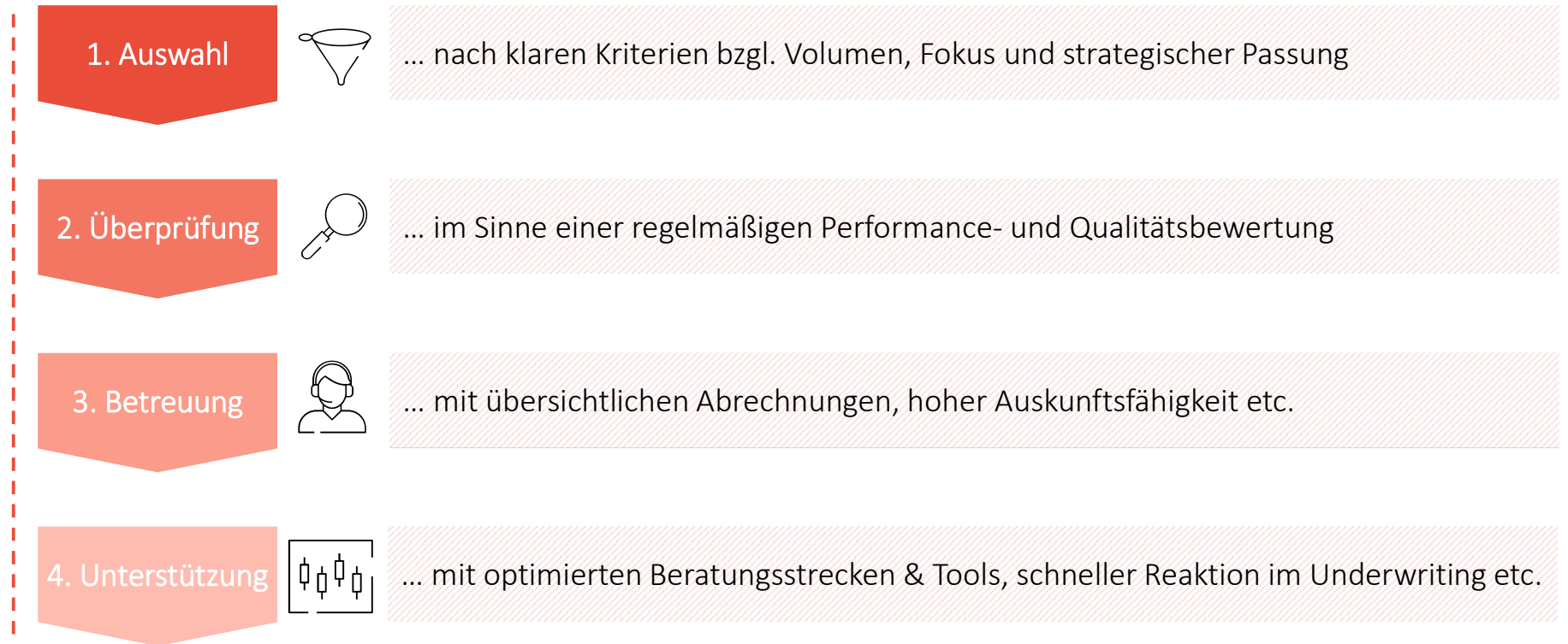
D. Digitale Plattformen

	A. Spezialmakler	B. Regionale Betreuungsmakler	C. Überregionale Vertriebsorganisationen	D. Digitale Plattformen
Produktfokus	<ul style="list-style-type: none"> Hohe Expertise/Spezialisierung (z.B. Transportversicherung) 	<ul style="list-style-type: none"> Abdeckung sämtlicher Sparten und Kundengruppen 	<ul style="list-style-type: none"> Häufig breite Produktabdeckung, vereinzelt „Spezialisten“ 	<ul style="list-style-type: none"> Unterschiedliche Ausprägungen in der Produktabdeckung
Geschäftsmodell	<ul style="list-style-type: none"> Betreuung komplexer Risiken mit indiv. Absicherungsbedarfen 	<ul style="list-style-type: none"> Betreuung stabiler, langfristig aufgebauter Bestände 	<ul style="list-style-type: none"> Meist „Franchise-Modell“ (HGB §84) mit zentraler Steuerung 	<ul style="list-style-type: none"> Fokus auf maximale Skalierung des Geschäftsmodells
Betreuungsansatz	<ul style="list-style-type: none"> Individuelle, Personen-bezogene Betreuungsansätze 	<ul style="list-style-type: none"> Betreuungskonzepte basieren auf persönlichem Kontakt 	<ul style="list-style-type: none"> Zentrale Unterstützung für Vielzahl regional tätiger Berater 	<ul style="list-style-type: none"> Digit. Kundenbetreuung mit Self Service und standard. Prozessen
Zentrale KPIs	<ul style="list-style-type: none"> Marktstellung in der Nische, CR pro Risiko etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Bestandsvolumen, Cross-Selling-Quote etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl aktiver Berater, Produktivität pro Berater etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl angebundene Makler, Conversion Rate etc.

Makler-Archetypen berücksichtigen, mit welchen Produkten und Betreuungsansätzen die Makler jeweils im Markt aktiv sind

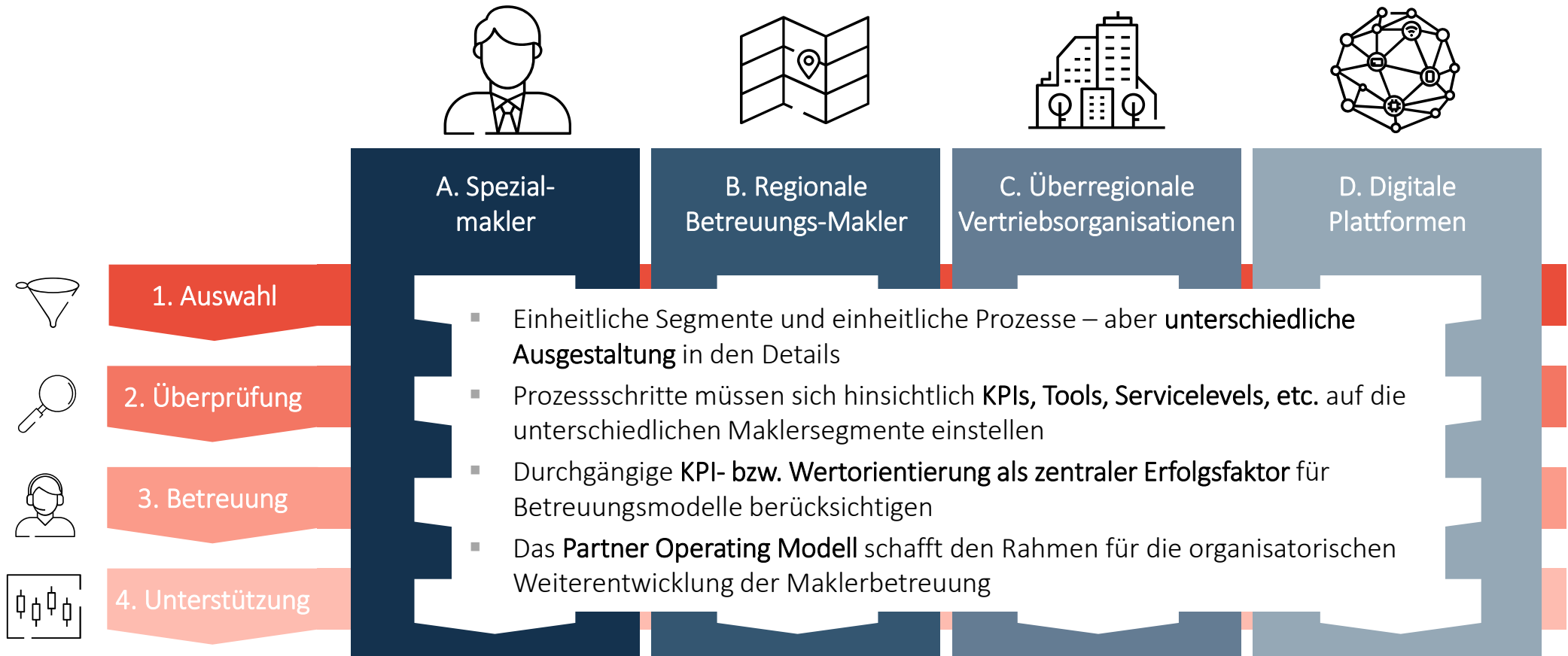
Strukturierter Prozess als zentrale Grundlage für effiziente Maklerbetreuung

Standardisierter Prozess „Makler-Betreuung“



Makler-Typen unterscheiden sich, der grundlegende Prozess in der Betreuung kann aber in den einzelnen Schritten/Phasen standardisiert werden

Zielbild “Partner Operating Modell – Makler”: Matrix aus Segmentierung und Prozess Strukturierung



Auf den Folgefolien erfolgt eine Detaillierung der relevanten Aspekte
je Prozessschritt und Makler-Segment

A. Über Spezialmakler gezielt Zugang zu profitablen "Nischen" suchen

Deep Dive



A. Spezialmakler

1. Auswahl

2. Überprüfung

3. Betreuung

4. Unterstützung



Aufgaben



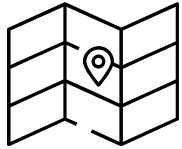
Erfolgsfaktoren / KPIs

1.	<ul style="list-style-type: none"> Identifikation führender Nischenmakler je Zielbranche (z. B. Industrie/Biometrie) Bewertung Fachkompetenz/ Zugang zu Zielkunden (z. B. Großkunden, Kollektive) 	<ul style="list-style-type: none"> Marktstellung im jeweiligen Nischenmarkt/ Entwicklung des Markts Ø Prämie/CR pro Risiko/Case, Anteil komplexer Risiken etc.
2.	<ul style="list-style-type: none"> Tiefgehende Portfolioanalysen (z. B. nach Branchen, Deckungskonzepten) Review Platzierungsqualität, gemeins. Steuerung Großrisiken/Schadenentwicklungen 	<ul style="list-style-type: none"> Profitabilität je Segment, Großschadenquote, Stabilität Bestand (Retention Rate) etc. Zielerreichung/Erfüllung individueller Businesspläne etc.
3.	<ul style="list-style-type: none"> Sicherstellung Schnittstellen für schnelle u. verlässliche Underwriting-Entscheidungen Aktive Steuerung gemeinsamer Zielkunden und Ausschreibungen 	<ul style="list-style-type: none"> Key-Accounter mit hoher Entscheidungskompetenz, enge Einbindung Spezial-UW Hit Ratio Ausschreibungen, Time-to-quote, Maklerzufriedenheit etc.
4.	<ul style="list-style-type: none"> Entwicklung maßgeschneiderter Deckungskonzepte (z. B. Branchenlösungen) Zuverlässige Bereitstellung Expertenwissen (z. B. Risk Engineering, Aktuariat) 	<ul style="list-style-type: none"> Einbindung „Top-Makler“ in interne (Produkt-) Entwicklungs-Prozesse Gezielte Koordination und Vernetzung der Maklerbetreuung „im Haus“

Maklerbetreuung muss für Spezialmakler „tailor-made“ Service auf Augenhöhe sicherstellen

B. Bei Betreuungsmaklern Skalierung über Standardisierung forcieren

Deep Dive



B. Regionale Betreuungsmakler

1. Auswahl

2. Überprüfung

3. Betreuung

4. Unterstützung



Aufgaben

1.	<ul style="list-style-type: none">▪ Identifikation regional starker Makler mit stabiler Kundenbasis (Privat/Gewerbe)▪ Bewertung Bestandsgröße, Marktdurchdringung, Entwicklungspotenzial etc.
2.	<ul style="list-style-type: none">▪ Durchführung standardisierte Performance-Analysen (Neugeschäft, Bestand, Storno),▪ Regelm. Reviews durch Maklerbetreuung, Ableitung konkreter Vertriebsmaßnahme
3.	<ul style="list-style-type: none">▪ Bereitstellung standardisierter Vertriebsunterlagen, Schulungen (Produkte/Vertrieb)▪ Persönliche Betreuung mit festen Besuchszyklen des Maklerbetreuers
4.	<ul style="list-style-type: none">▪ Unterstützung bei Vertriebsaktivitäten, Marketingaktionen, Kampagnen etc.▪ Unterstützung bei Angebots-/Beratungsprozessen im Tagesgeschäft



Erfolgsfaktoren / KPIs

<ul style="list-style-type: none">▪ Klar quantifizierte Auswahlkriterien, strukturierter „Interview-Prozess“▪ Bestandsvolumen, Kundenanzahl, Cross-Selling-Quote, regionale Marktabdeckung etc.
<ul style="list-style-type: none">▪ Regelmäßiger, standardisierter Review-Prozess (ggf. inkl. Benchmarking)▪ Neugeschäft, Stornoquote, Produktmix, Zielerreichung Vertriebsziele etc.
<ul style="list-style-type: none">▪ Nutzung von Schulungsangeboten, vertrieblicher Kampagnen etc.▪ Anzahl Rückfragen bzgl. Abrechnungen, Maklerzufriedenheit (NPS) etc.
<ul style="list-style-type: none">▪ Skalierung digitaler Möglichkeiten (Chatbot für fachliche Rückfragen etc.)▪ Aufbau langfristiger Beziehungen, Unterstützung digitale Transformation etc.

Standardprozesse etablieren und Wachstum mit gezielter Vermarktungsunterstützung begleiten

C. Engen Kontakt zu Zentralen der großen Vertriebsorganisationen halten

Deep Dive



C. Überregionale Vertriebsorganisationen

1. Auswahl

2. Überprüfung

3. Betreuung

4. Unterstützung



Aufgaben

1.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auswahl Organisationen mit strukturierter Vertriebssteuerung und Zugang zu Zielkundensegmenten ▪ Analyse von Kooperationsmodell (zentrale Steuerung, Prozesse) und Produktionstärke
2.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regelmäßige Performance-Reviews auf Organisations-Ebene (nicht Einzelmakler) ▪ Steuerung entlang definierter Produktionsziele; Monitoring Kampagnenerfolge etc.
3.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zentrales Key-Account Management auf Headquarter-Ebene ▪ Abstimmung von Vertriebszielen und Jahresplänen, enge Verzahnung mit zentraler Vertriebssteuerung
4.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bereitstellung von Vertriebsimpulsen (Kampagnen, Verkaufsunterlagen etc.) ▪ Skalierung der dezentralen Berater über digitale Tools und Portale



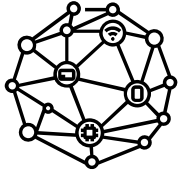
Erfolgsfaktoren / KPIs

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl aktiver Berater, Produktivität pro Berater, zentrale Mitarbeitende pro Berater etc. ▪ Zielgruppenabdeckung, Wachstum und Entwicklungsagenda der Organisation etc.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Neugeschäft pro Vertriebseinheit, Conversion Rates entlang Sales-Funnel etc. ▪ Entwicklung Produkt- und Kundenmix (zum Abgleich mit strategischen Zielen)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schnelle Abstimmungsprozesse zwischen „Vertriebszentrale“ und Versicherer ▪ Zufriedenheit der Vertriebsleitung und regional Verantwortlichen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Platzierung in Vertriebskampagnen, Abschlussquote je Kampagne etc. ▪ Enge Abstimmung mit Zentrale, effizienter Roll-out auf dezentrale Berater

Skalierung der Vielzahl an dezentralen Berater durch enge Abstimmung mit der zentralen Vertriebssteuerung

D. Enorme Skalierungsmöglichkeiten digitaler Plattformen nutzen

Deep Dive



D. Digitale Plattformen

1. Auswahl

2. Überprüfung

3. Betreuung

4. Unterstützung



Aufgaben

- Identifikation von Plattformen und Pools mit hoher Reichweite
 - Bewertung tech. Integrationsfähigkeit (APIs, Dunkerverarbeitung) u. Skalierungspotenzial
- Kontinuierliches Monitoring von Transaktionen, Conversion etc.
 - Überwachung Prozessqualität, Analyse technischer Performance etc.
- Steuerung über zentrale Ansprechpartner für Technik & Produkt/Vertrieb
 - Abstimmung Weiterentwicklungen und Releases, Priorisierung gemeinsamer Initiativen
- Positionierung des Versicherers als „Preferred Partner“ (insb. in Vergleichs-/Rankingdarstellungen)
 - Tech. SST-Management, Bereitstellung standardisierter/priorisierter Produkte/Tarife



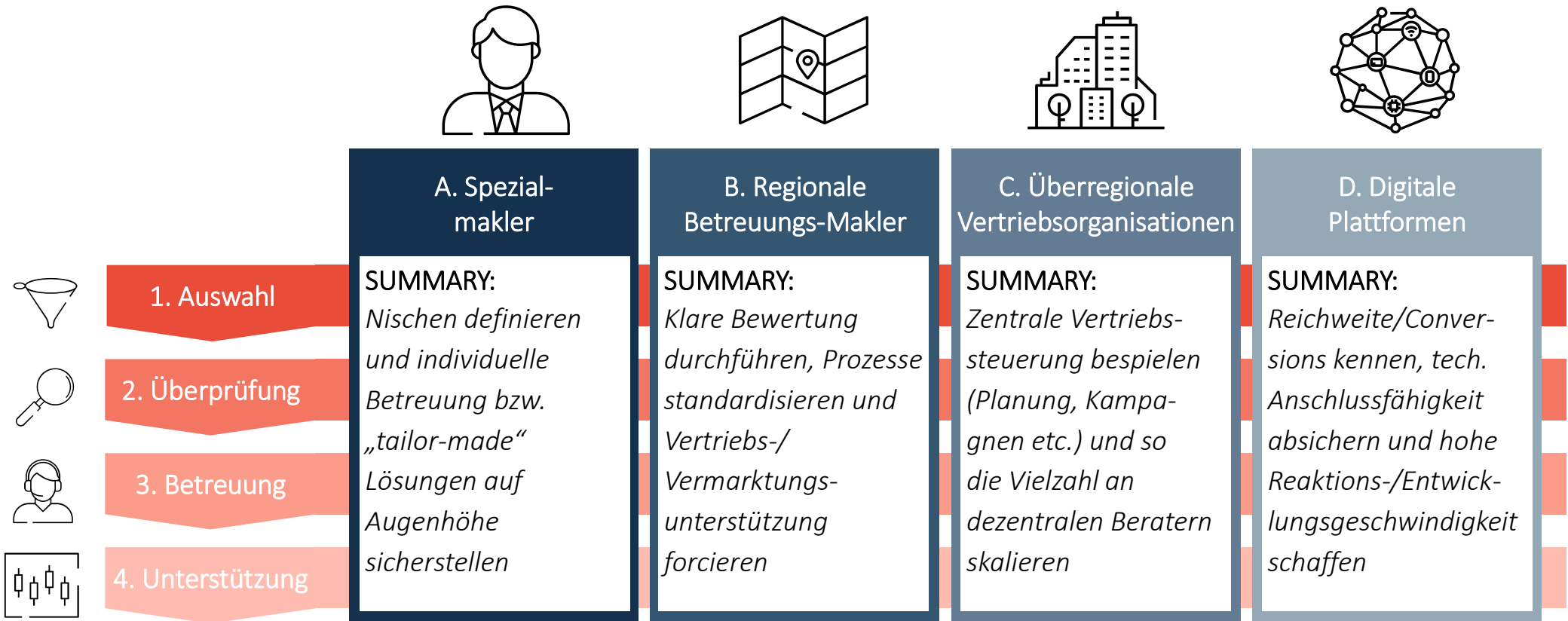
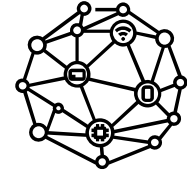
Erfolgsfaktoren / KPIs

- Anzahl angebundener Makler/Nutzer, Transaktionsvolumen etc.
 - Hoher Integrationsgrad (API-Quote), einfache Anschlussfähigkeit
- Abgestimmte Prozesse & Reportings für Technik und Vertrieb
 - Conversion Rate, Fehlerquote/Abbruchrate, Durchlaufzeit je Transaktion etc.
 - „Kurze Wege“ und klare Eskalationspfade für schnelle Reaktionsfähigkeit
 - Time-to-Market für Anpassungen, Stabilität Schnittstellen, Plattformzufriedenheit etc.
 - „Marktanteil“ auf der Plattform, Zielerreichung individueller Vereinbarungen etc.
 - SLA-Einhaltung, Fehlerquoten Technik, Systemverfügbarkeit etc.

Technische Integration und einfache Prozesse sind die entscheidenden Faktoren für digitale Plattformen

Zielbild "Partner Operating Modell – Makler": Individualität in Segmenten abbilden

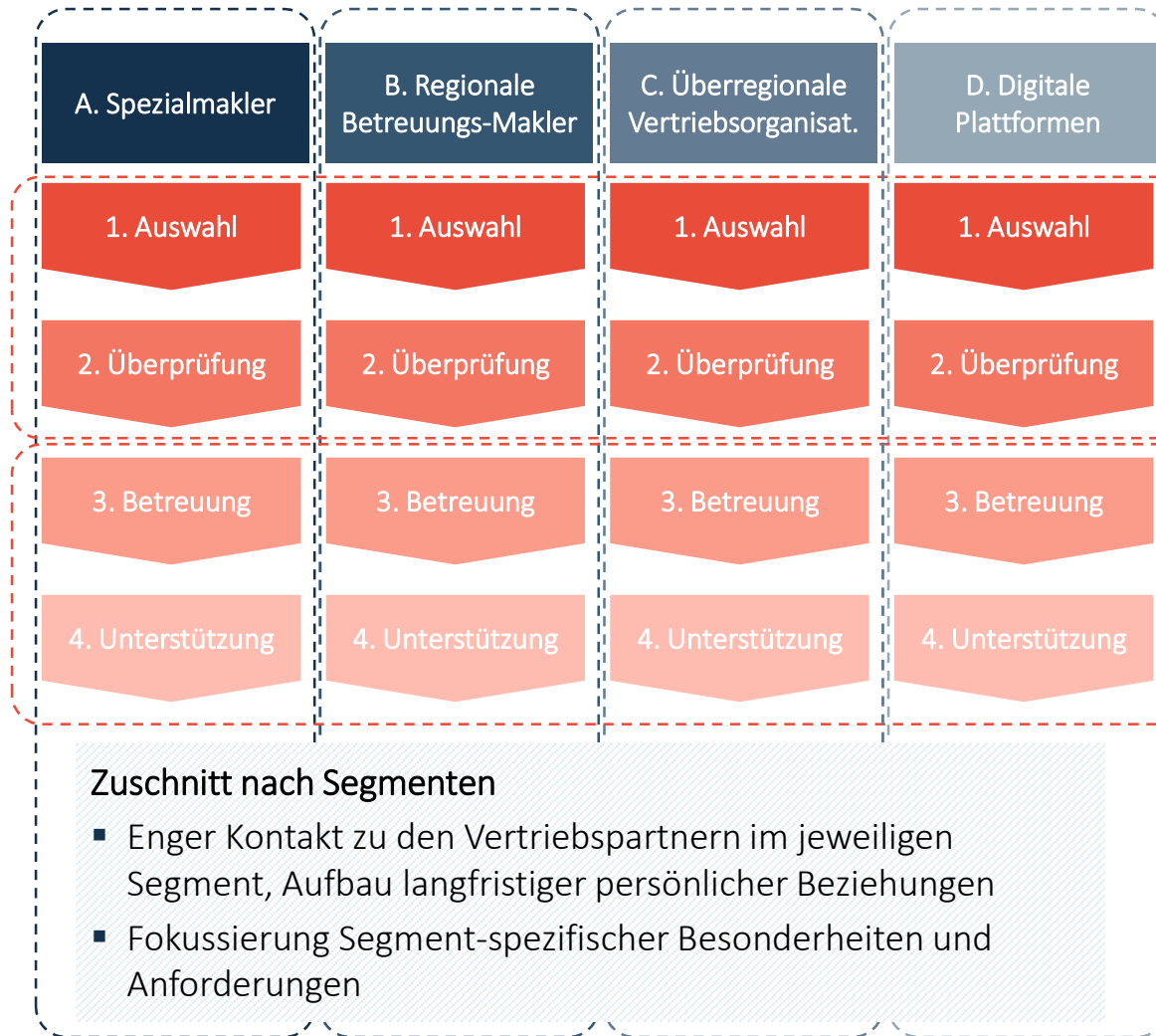
Summary



Mit klarer Makler-Segmentierung entlang eines einheitlichen Prozesses Mehrwert für Versicherer, Vertriebspartner und Endkunden schaffen

Maklersegmentierung auch in Organisation abbilden – Optionen abwägen

Horizontale vs. vertikale Organisationsschnitte (exemplarisch, kein Organigramm)



Zuschnitt nach Prozess

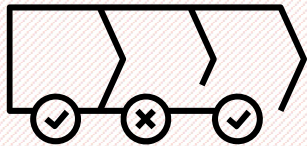


- Klare Fokussierung im „daily business“ (quantitative Bewertung vs. Zusammenarbeit)
- Fokussierung auf Segment-übergreifende Synergien und Standards in den Prozessen

Die Auswahl von Organisationprinzipien ist im Wesentlichen an den tatsächlich vorliegenden Bedingungen (Ausgestaltung Segmente etc.) und den Steuerungs-/Entwicklungsbedürfnissen in den einzelnen Teams (bestehendes Know-How etc.) auszurichten.

Mit Optimierung der Maklerbetreuung mehrere “Entwicklungs-Hebel” bedienen

Zusammenfassung der Hebel für den Versicherer



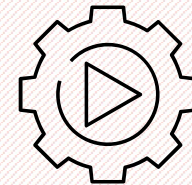
Effizienzsteigerung

... durch segmentierte Betreuung und standardisierte Prozesse



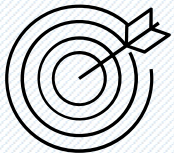
Wachstumssteigerung

... durch gezielte Förderung leistungsstarker Makler



Kostenreduktion

... durch Automatisierung und Fokussierung



H&C-Projekterfahrung:
Realistisch sind ca. 15% Effizienzsteigerung und ca. 10% Beitragswachstum erreichbar

Bewährte Vorgehenslogik zur Weiterentwicklung der Maklerbetreuung nutzen

Vorgehensmodell von Horn & Company

Partizipationsgrad von
Mitarbeitenden und Führungskräften



Maßnahmen
und Umsetzung



- / „Schneller Start“ mit Pilotierung in ausgewählten Segmenten etc.
- / Klare Roll-out Planung mit Einbindung relevanter Stakeholder
- / Kontinuierliche Weiterentwicklung mit Feedback-Schleifen



Zielbild und
Handlungsfelder



- / Klare Zielbilder für ambitionierte Weiterentwicklung erarbeiten
- / Prozesse & Governance für „Ziel-Maklervertrieb“ entwickeln
- / KPIs als Basis für konkrete Mehrwertorientierung definieren



Transparenz
Ausgangslage



- / Verständnis für Prozesse & Segmentierung sowie Marktentwicklung schaffen
- / Abgleich Ressourceneinsatz & „Output“; offene Diskussion Druckpunkte
- / Externes Benchmarking, Best-Practice-Vergleich, quant./qual. Analysen

Hoher Return-on-Consulting durch langjährige Erfahrung und Hypothesen-basierte Herangehensweise

Let's connect



Christof Wagner

Geschäftsführender Partner

Christof.Wagner@horn-company.de

+49 162 2726 010



Dr. Christian Daumoser

Associate Partner

Christian.Daumoser@horn-company.de

+49 162 2726 057



Thomas Wittwer

Principal

Thomas.Wittwer@horn-company.de

+49 162 2726 082

horn & company

Internationale Top-Management-Beratung

DÜSSELDORF | BERLIN | FRANKFURT | HAMBURG | KÖLN | MÜNCHEN | STUTTGART | CHARLOTTE | SINGAPUR | WIEN | ZÜRICH