

## **+ Marshberry: Maklerverkäufe werden schwieriger**

16. April 2026

[Beitrag bearbeiten](#)



Bildquelle: 5187396 auf Pixabay

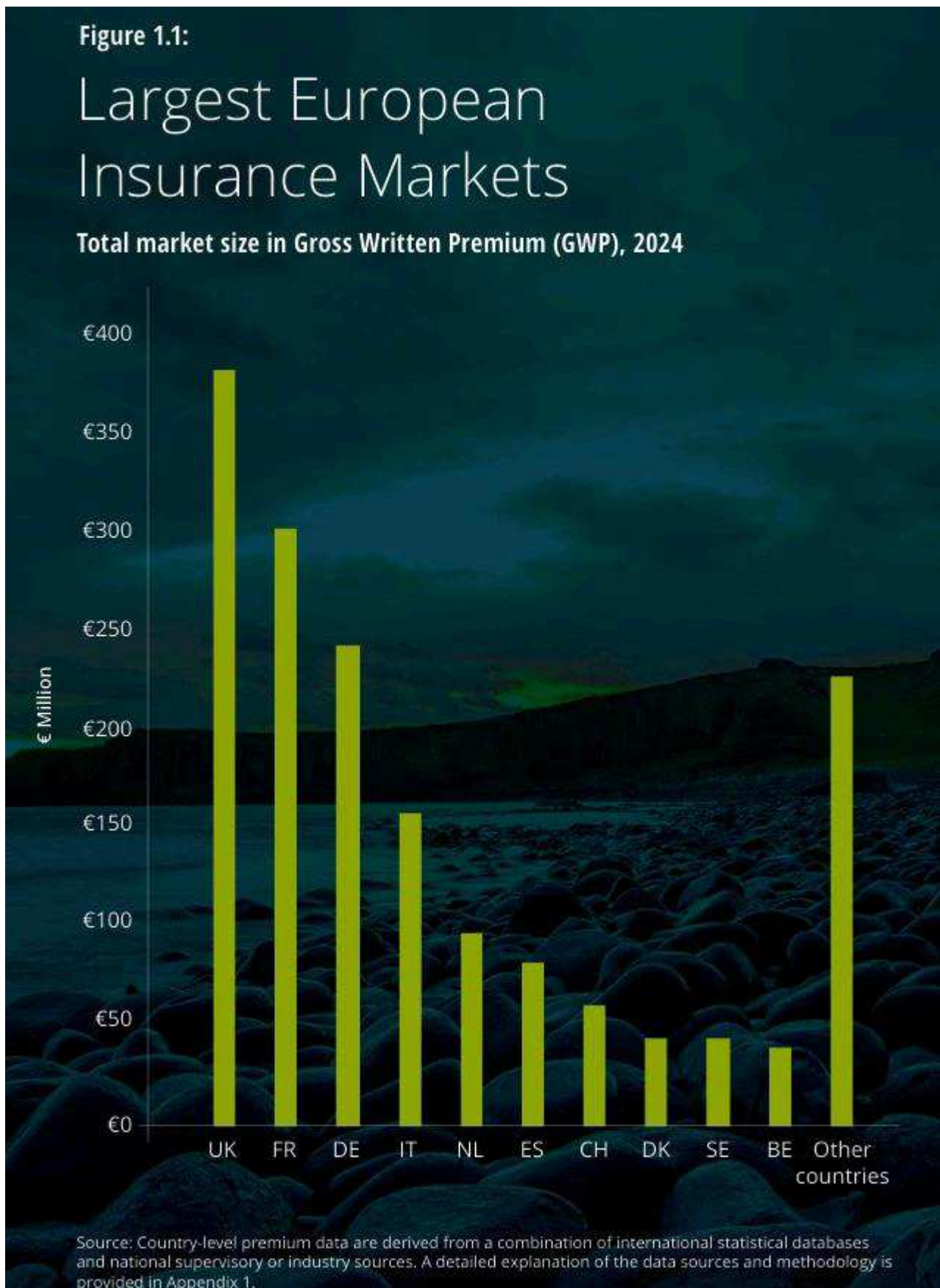
Die Zeiten, in denen die Umsätze europäischer Makler fast automatisch mitwuchsen, sind aus Sicht des Beratungshauses Marshberry vorbei. Steigende Prämien und knappe Kapazitäten aufseiten der Versicherer hielten den Wachstumsmotor vielerorts verlässlich am Laufen – doch diese Ära gehe nun zu Ende, prognostizieren die Berater in einem Bericht, der VW heute vorab vorliegt. Demnach muss Wachstum wieder aktiver im Vertrieb erarbeitet werden: Durch bessere Prozesse, klare Spezialisierung, technologische Stärke und nicht zuletzt durch disziplinierte Übernahmen – wobei Größe allein keine Rettung verspricht. Hier kommen die Hintergründe zur Blut-, Schweiß- und Tränen-These von Marshberry.

Beginnen wir mit der ermutigenden Botschaft, die Marshberry-Chef John Wepler in großen Lettern im vorderen Teil der hauseigenen Studie platziert hat: „Dies ist ein prägender Moment für den Versicherungsvertrieb. Diejenigen, die mit Klarheit, Fähigkeiten und Ambition führen, werden die nächste Ära unserer Branche gestalten.“

Nun gut. Wie ermutigend dieser Strukturbruch – nichts weniger ist es ja, was Wepler hier beschreibt – auf die hiesigen Versicherungs- und Maklerchefs wirken dürfte, ist nicht überliefert. Aber die Entscheider sehen ja selbst, wie sich Europas Versicherungsvertrieb neu sortiert. Dieser ist historisch geprägt von lokalen Vermittlern, inhabergeführten Maklerhäusern und stark national fragmentierten Märkten.

Künftig dürfte sich dieses Bild laut der Marshberry-Studie deutlich wandeln: Weniger, dafür größere und deutlich professioneller aufgestellte Plattformen schicken sich an, den Markt zu dominieren, lautet eine Erkenntnis. Entscheidend werde dabei nicht mehr allein die schiere Größe eines Unternehmens sein, sondern die Fähigkeit, diese Größe in operative Effizienz, technologische Reichweite und spezialisierte Beratung umzusetzen, wie die Autoren in ihrem Bericht schreiben.

Dabei lohnt es sich, die wirtschaftlichen Dimension näher zu beleuchten. Marshberry beziffert das über Makler platzierte Prämienvolumen in Europa auf rund 554 Mrd. Euro, bestehend aus etwa 225 Mrd. Euro in der Sachversicherung und 329 Mrd. Euro in der Lebensversicherung. Seit 2015 wurden von den Autoren mehr als 5.200 Übernahmen im europäischen Brokermarkt gezählt. Allein 2025 registrierte das Beraterhaus rund 531 veröffentlichte Transaktionen. Europa bleibt damit nach Nordamerika die zweitgrößte Versicherungsregion der Welt.



Quelle: Marshberry

Doch auch, wenn es wie eine Binse klingt: Größe allein schützt nicht vor Wandel. So lautet die zentrale Botschaft der Studie, dass der jahrelange „Prämien-Rückenwind“ nachlässt. In den vergangenen Jahren stiegen die Preise in vielen Versicherungssparten spürbar. Für Vermittler war das komfortabel, weil mit höheren Prämien oft automatisch höhere

Courttagen verbunden waren. Selbst ohne nennenswerte Neukundengewinne konnten somit die Erlöse steigen.

Nun aber normalisiert sich das Umfeld. Zeichnungskapazitäten kehren zurück, der Wettbewerb zwischen Versicherern nimmt zu, Preissteigerungen verlieren an Dynamik, führt der Bericht aus. Für Makler bedeutet das weniger „automatisches Umsatzwachstum“, dafür mehr operative Arbeit. Wachstum sei nicht länger einfach „im Markt vorhanden“, wie es Marshberry formuliert, sondern hänge künftig stärker von Strategie, Umsetzung und operativer Disziplin ab.

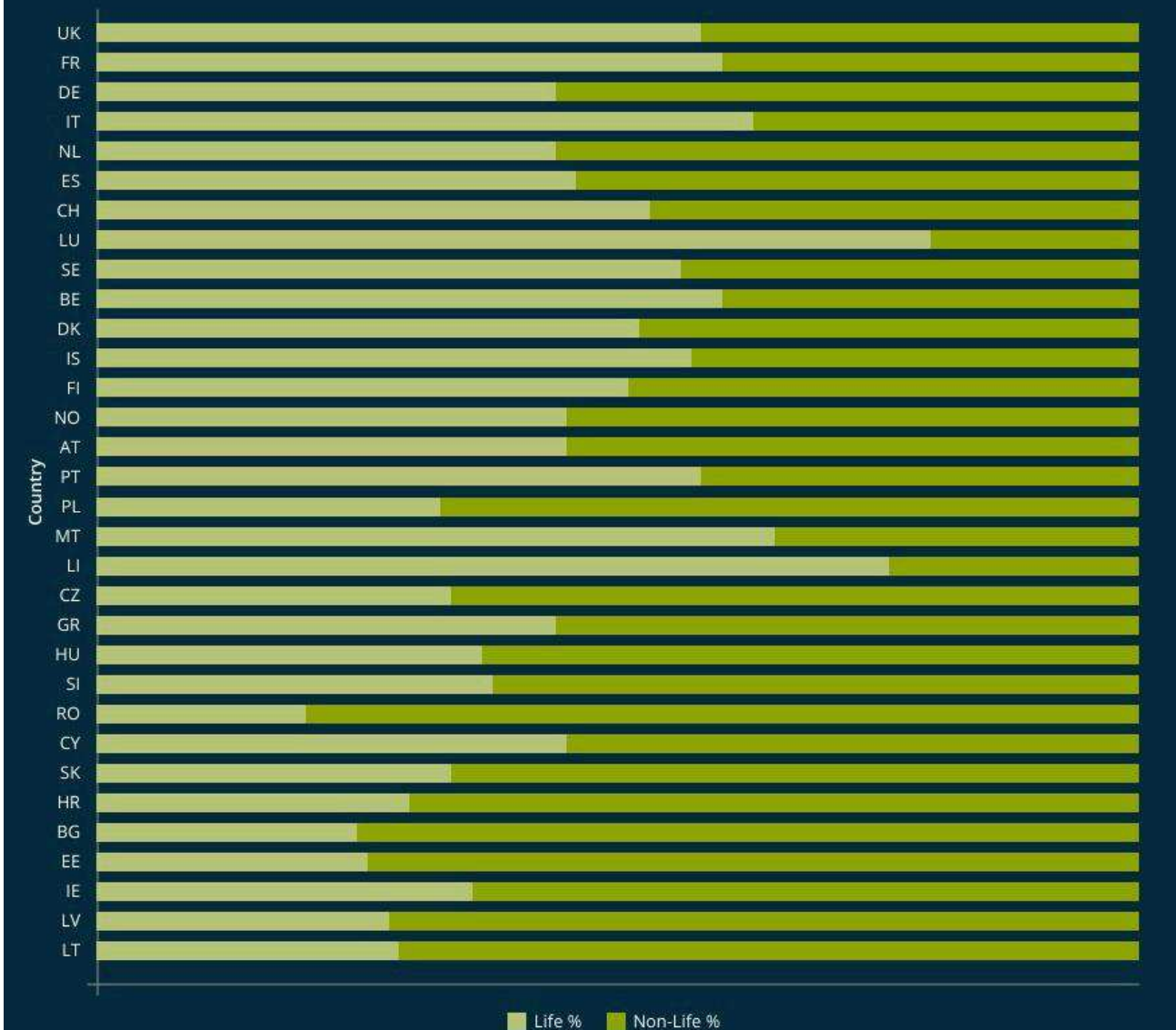
## **Warren Buffett: „Erst wenn die Ebbe kommt, sieht man, wer nackt geschwommen ist“**

Die Studie greift dabei ein bekanntes Bild von Warren Buffett auf, das man so übersetzen kann: „Erst wenn die Ebbe kommt, sieht man, wer nackt geschwommen ist.“ Übertragen auf die Branche meint das: Solange steigende Preise und günstige Marktbedingungen viele Schwächen verdeckten, ließen sich Ineffizienzen ganz wunderbar kaschieren. Kurzum: Wenn dieser Rückenwind abnimmt, treten die Qualitätsunterschiede nach Einschätzung der Berater deutlicher hervor.

Davon betroffen sind laut Bericht insbesondere Unternehmen, die in den Boomjahren vor allem auf Zukäufe gesetzt haben, ohne jedoch die Prozesse zu harmonisieren, Datenbestände zusammenzuführen oder sich um eine kulturelle Integration zu kümmern. In solchen Fällen erzeugt Größe zwar Umsatz, aber eben noch keinen echten Wettbewerbsvorteil. Bei Marshberry zieht man daraus den Schluss, dass sich nun jene Häuser absetzen werden, „die Kundenbindung, Spezialwissen, Investitionskraft und skalierbare Betriebsmodelle miteinander verbinden“.

# Premium Split Between Life and Non-life Insurance per Country

Share of total insurance premium: Life vs. Non-Life, EU 27 + CH, IS, LI, NO and UK



Quelle: Marshberry

Anders gesagt: Künftig zählt stärker, wer besser skaliert. Gemeint ist damit die Fähigkeit, neue Einheiten effizient einzubinden, zentrale Plattformen zu nutzen, die Produktivität zu steigern und Kunden trotz Wachstum individuell zu betreuen.

Vor diesem Hintergrund finden es die Fachleute bemerkenswert, wie stark Finanzinvestoren den Markt weiterhin prägen. Nach Marshberry-Angaben entfielen 61 Prozent aller Transaktionen im Jahr 2025 auf Deals mit Private-Equity-gestützten Käufern. Rund 120 Finanzinvestoren seien inzwischen im europäischen Versicherungsvertrieb aktiv, heißt es.

**Nicht jede Maklerfirma mit Verkaufsschild kann noch auf einen Bieterwettstreit hoffen**

Das zeigt zweierlei: Erstens gilt der Sektor weiterhin als attraktiv, weil wiederkehrende Erlöse, stabile Kundenbeziehungen und fragmentierte Märkte grundsätzlich günstige Voraussetzungen für Buy-and-Build-Strategien bieten. Zweitens wird Kapital selektiver eingesetzt. Käufer achten heute stärker auf organisches Wachstum, Kundenbindung, Managementqualität und Integrationsfähigkeit. Nicht jede Maklerfirma mit Verkaufsschild kann also noch auf einen Bieterwettstreit hoffen.

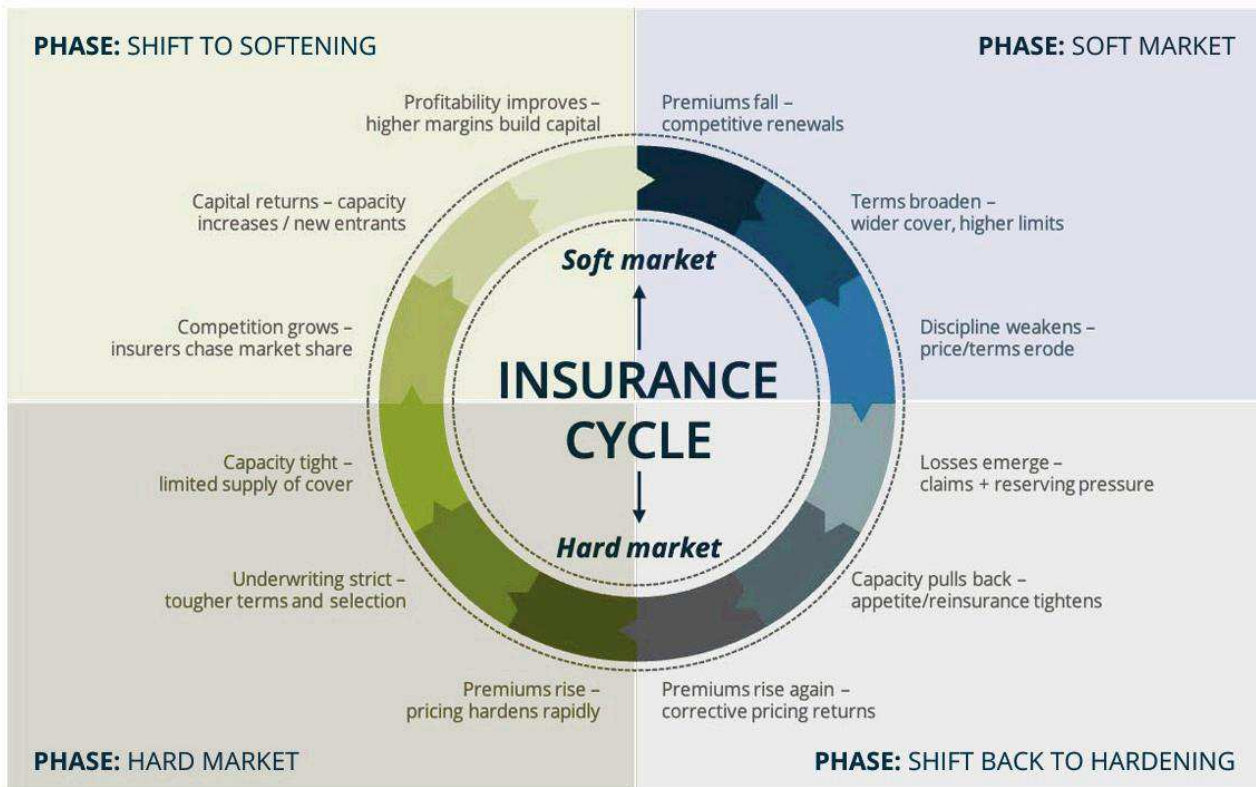
Marshberry beschreibt diese Entwicklung als Verschiebung „von mehr Größe zu besserer Größe“. Gemeint sind Unternehmen, die nicht nur Volumen mitbringen, sondern in attraktiven Nischen tätig sind. Auch eine starke Stellung im Firmenkundengeschäft kann als Asset dienen oder eine technologische Reife, die über Marktniveau liegt.

Besonders spannend stufen die Autoren dabei den Aufstieg der Assekuradeure ein – sprich: MGA-Modelle und andere „Delegated-Authority“-Organisationen übernehmen bestimmte Zeichnungs- oder Produktfunktionen im Auftrag von Versicherern. Der klassische Makler rückt damit näher an die Wertschöpfung des Risikoträgers heran, so die Beobachtung der Autoren. Für Investoren kann das attraktiv sein, weil zusätzliche Margen entstehen können.

Der traditionelle Aufbau der Branche, bei dem Vermittler verkaufen, Versicherer zeichnen und Dienstleister verwalten, wird damit zunehmend aufgebrochen. Wertschöpfung verteilt sich neu und dabei profitieren jene Unternehmen, die mehrere Rollen intelligent miteinander verbinden, so die Schlussfolgerung der Fachleute.

## Figure 1.4: The Insurance Cycle

How markets move from hard to soft conditions and back again



Source: MarshBerry Analysis

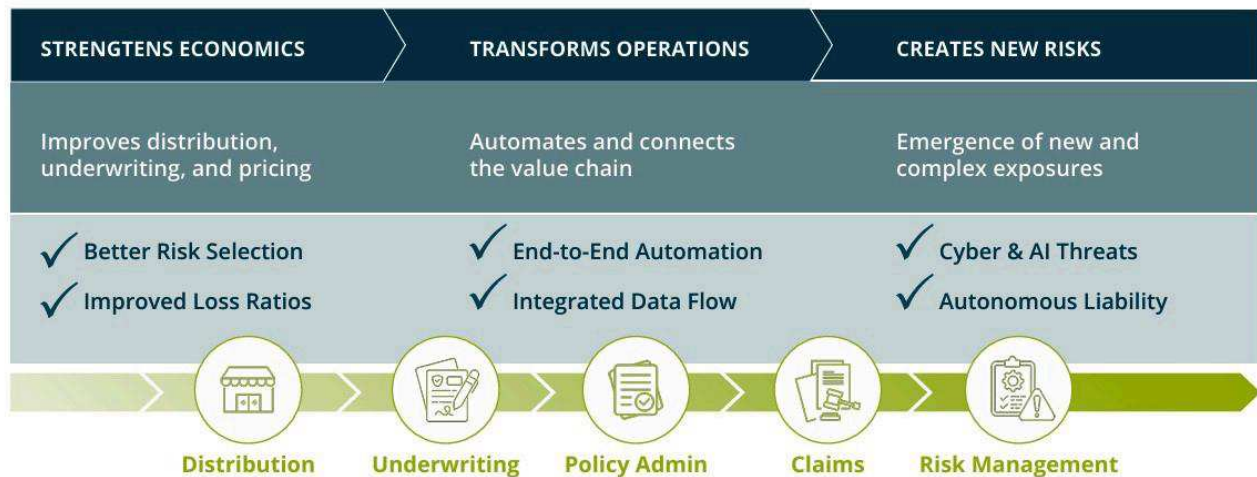
Neben Konsolidierung identifiziert Marshberry einen zweiten Megatreiber – na klar: künstliche Intelligenz (KI). Die Technologie beginne, die Ökonomie des Vertriebs grundlegend zu verändern, glauben die Autoren, indem KI höhere Produktivität, geringere Servicekosten und neue digitale Kundenschnittstellen ermögliche.

Besonders relevant ist dabei die Frage, wem künftig der Erstkontakt zum Kunden gehört. Wenn Beratung, Vergleich und Abschluss stärker über digitale Oberflächen oder KI-Assistenten laufen, verschiebt sich Wertschöpfung zwangsläufig dorthin, wo diese Schnittstellen kontrolliert werden. Für Marshberry ist dabei ausgemacht: Wenn die erste Interaktion in einer KI-Oberfläche stattfindet, wandert der damit verbundene Wert zu demjenigen, der diesen Zugang kontrolliert.

Für traditionelle Vermittler sollte das Warnsignal und Chance zugleich sein. Zunächst die Chance: Wer KI für Beratung, Bestandsmanagement, Schadenservice oder Cross-Selling nutzt, kann Produktivität erheblich steigern. Die Warnung folgt umgehend: Wer zögert, riskiert sinkende Margen und den Verlust der Kundenschnittstelle.

## Figure 1.6: Three Structural Ways AI is Reshaping the Insurance Industry

From smarter decisions and connected processes to the emergence of new technology-driven risk exposures



Source: MarshBerry Analysis

Auch die Konsolidierung ist für die Autoren ein wichtiges Thema: Trotz des gesamteuropäischen Trends verläuft die Entwicklung hier regional unterschiedlich. Großbritannien gilt laut Marshberry-Bericht als der reifste Markt. Dort sank die Zahl veröffentlichter Deals 2025 auf 99 und damit auf den niedrigsten Stand seit 2017. Käufer agieren vorsichtiger, attraktive Ziele werden knapper.

Frankreich bleibt dagegen stark fragmentiert. Mehr als 90 Prozent der Maklerfirmen beschäftigen den Angaben zufolge weniger als zehn Mitarbeiter. Das schafft aus Sicht der Branchenbeobachter weiterhin erhebliches Übernahmepotenzial. Deutschland zählt wiederum zu den attraktivsten Märkten Europas, wächst in der Konsolidierung jedoch langsamer als häufig erwartet. „Qualität und Spezialisierung zählen stärker als bloße Größe“, rufen die Autoren erneut in Erinnerung. Italien verzeichnete zuletzt einen deutlichen Sprung bei den Transaktionen, während auch die Benelux-Staaten ein Hotspot der Konsolidierung bleiben.

### Fazit: In Europas Versicherungsvertrieb beginnt nicht das Ende des Wachstums. Es endet das bequeme Wachstum

Die vielleicht wichtigste Erkenntnis der Studie lautet jedoch, dass die entscheidende Trennlinie künftig innerhalb der Unternehmen verläuft. Nicht mehr allein das Marktumfeld entscheidet über Erfolg, sondern die Frage, wie effizient eine Plattform arbeitet, wie schnell zum Beispiel Zukäufe integriert werden und ob die Managementstrukturen nachfolgefähig sind – auch eine klare Positionierung im Zielsegment halten die Autoren für unverzichtbar.

Gerade kleinere, eigentümergeführte Maklerhäuser geraten dadurch unter Druck. Im Klartext: Fehlt eine Nachfolgeregelung oder die Investitionskraft für Digitalisierung, Regulierung und Personal, steigt die Wahrscheinlichkeit eines Verkaufs an größere

Plattformen. Für viele Unternehmer dürfte das in den kommenden Jahren zur strategischen Kernfrage werden, so die Prognose.

Marshberry erwartet schlussendlich, dass Europas Vertriebslandschaft in fünf Jahren „grundlegend anders“ aussehen wird. Die führenden Positionen würden dabei bereits heute besetzt. Wer die Veränderungen früh erkenne und entschlossen handle, sei am besten positioniert, die nächste Marktphase mitzugestalten, so die aufmunternd gemeinte Botschaft. Weniger freundlich übersetzt: In Europas Versicherungsvertrieb beginnt nicht das Ende des Wachstums. Es endet das bequeme Wachstum.

Autor: Lorenz Klein

Dieser Artikel ist ausschließlich für Abonnenten von *VWheutePLUS* und *VersicherungswirtschaftPLUS* persönlich bestimmt. Das Weiterleiten der Inhalte - z.B. an Bekannte oder Kollegen sowie das Teilen im unternehmenseigenen Intranet oder die Vervielfältigung über Social Media - ist ohne entsprechende Lizenz nicht erlaubt. Mit einer von uns nicht autorisierten Weitergabe brechen Sie das Gesetz und verstoßen wahrscheinlich auch gegen Compliance-Vorschriften Ihres Unternehmens.

---