expertenReport

Quelle: Continentale/Tim Luhmann

„Größe heißt nicht gleich Qualität“: Wibke Becker über die Konsolidierung im Maklermarkt

Michael Fiedler

Der Maklermarkt konsolidiert sich, Einkaufsmacht bündelt sich und digitale Prozesse verändern die Beratung. Wibke Becker, Leiterin Maklervertrieb beim Continentale Versicherungsverbund, spricht im expertenReport über neue Abhängigkeiten im Vertrieb, die Rolle persönlicher Beratung und darüber, warum Vermittler heute auch wissen müssen, was ChatGPT ihren Kunden empfiehlt.

Frau Becker, der Maklermarkt erlebt seit Jahren Zusammenschlüsse – bei Pools, Verbünden, Versicherern. Wie verändert diese Konzentration die Spielregeln im Vertrieb?

Ich finde schon, dass sich Marktgrößen spürbar verschieben – bei Pools, bei großen Verbünden, aber auch bei den Versicherern. Das merkt man deutlich. Ich glaube allerdings nicht automatisch, dass Größe immer ein Vorteil ist. Größe heißt nicht gleich Qualität. Wenn relevante Partner weniger werden und sich Einkaufsmacht bündelt, entstehen neue Abhängigkeiten. Und die muss man sehr bewusst im Blick behalten. Gleichzeitig werden standardisierte Prozesse immer wichtiger. Individualität wird dadurch anspruchsvoller. Und genau in diesem Spannungsfeld bewegen wir uns gerade.

Sie sprechen von Abhängigkeiten. Wo sehen Sie die konkret?

Zum Beispiel bei Zusammenschlüssen von Maklerverbünden oder Einkaufsgemeinschaften. Auch externe Kapitalgeber spielen eine größere Rolle. Wenn dort sehr viel Geschäft gebündelt wird, kann das für Versicherer Abhängigkeiten schaffen – insbesondere dann, wenn Volumen stark konzentriert ist. Das ist nicht automatisch schlecht. Aber man muss es im Blick behalten. Und man darf sich nicht einseitig abhängig machen.

Auf der anderen Seite werden Zusammenschlüsse oft mit Effizienz und Professionalisierung begründet. Wo sehen Sie echte Vorteile?

Natürlich gibt es Vorteile. Größere Einheiten können stärker in Technik investieren. Prozesse können stabiler werden. Professionalisierung findet statt. Aber ich finde, man darf das nicht romantisieren. Struktur ersetzt keine Haltung. Und sie ersetzt auch keine Qualität in der Zusammenarbeit.

Wenn Strukturen größer und standardisierter werden: Wird der „typische Makler“ dann zur Ausnahme?

Ich glaube ehrlich gesagt, den typischen Makler gab es nie. Der Markt war immer heterogen. Jeder hatte Spezialgebiete,

andere Geschäftsmodelle, andere Schwerpunkte. Was sich verändert hat, sind die Anforderungen: mehr Prozessfähigkeit, mehr Digitalisierung, mehr Anbindung an Unternehmen. Themen wie BiPRO sind heute selbstverständlich. Aber Individualität verschwindet nicht. Sie wird nur anspruchsvoller.

Und nun muss in diesem Umfeld auch noch Beratung stattfinden. Was hat sich aus Ihrer Sicht dabei verändert?

Die Kernleistung bleibt: verantwortungsvolle, individuelle Beratung. Was sich verändert hat, ist das Umfeld. Es ist technischer geworden, regulatorischer, schneller. Ich glaube auch, dass einfache Produkte zunehmend digital abgeschlossen werden. Bei komplexeren Themen bleibt persönliche Beratung extrem wichtig. Und zwar nicht nur fachlich, sondern auch in der Übersetzung. Der Vermittler muss heute Prozesse beherrschen – und gleichzeitig erklären können, was der Kunde wirklich braucht.

Und die Kunden? Wie haben sich deren Erwartungen geändert?

Die sind deutlich informierter geworden. Sie holen sich Informationen aus Vergleichsportalen – und ja, auch aus ChatGPT. Sie kommen vorbereitet ins Gespräch. Manchmal mit sehr klaren Vorstellungen. Und natürlich sprechen sie Punkte an, an denen sie ihren Vermittler messen. Damit muss man umgehen können. Der Vermittler sollte wissen, was bei ChatGPT empfohlen wird – nicht, um es zu übernehmen, sondern um es einzuordnen. Transparenz gehört heute dazu.

Sie haben viel über Prozesse gesprochen. Zum 1. Januar 2026 haben Sie die Maklervertriebe von Continentale und Mannheimer in einen Maklervertrieb zusammengeführt. Warum war jetzt der richtige Zeitpunkt?

Weil wir gemerkt haben, dass Parallelstrukturen nicht mehr sinnvoll sind. Wir haben Potenziale liegen lassen – das muss man ganz klar sagen. Und auch aus Maklersicht war es nicht immer effizient. Wir wollten Synergien nutzen und Doppelarbeiten vermeiden. Und wir wollten, dass der Makler einen klaren Zugang ins Haus hat. Struktur ist kein Selbstzweck. Sie muss Zusammenarbeit erleichtern.

Was heißt das konkret für einen Makler?

Er hat klare Ansprechpartner. Wenn er Personen- und Kompositgeschäft mit uns macht, hat er weiterhin fachliche Ansprechpartner – aber einen Hauptansprechpartner, der koordiniert. Wir nennen das intern „Einfallstor“. Der Makler weiß: Mein Hauptansprechpartner regelt mein Anliegen, er steuert alles. Das schafft Klarheit.

Beide Marken standen lange eigenständig nebeneinander. Was hat diese Parallelität ausgezeichnet – und wo lagen die Grenzen?

Die Marken hatten klare Identitäten. Das war eine Stärke. Aber im Vertrieb kann Doppelung auch Reibung erzeugen. Und wenn Prozesse doppelt laufen, ist das auf Dauer nicht effizient. Unser Ziel war nicht Vereinheitlichung. Sondern Koordination.

Mit der EUROPA kommt ein drittes Verbundunternehmen hinzu. Wie ordnen Sie diese Dreierkonstellation ein?

Wir haben drei starke Marken – und jede hat eine klare Rolle. Die Continentale ist unser Allrounder, besonders stark in der Personenversicherung. Die Mannheimer steht für Spezialisierung und Zielgruppenkompetenz – wir sprechen intern gerne von „Leidenschaften“. Und die EUROPA ist unser effizienter Direktversicherer mit sehr klaren digitalen Prozessen. Diese Rollen sind bewusst gesetzt.

Besteht nicht die Gefahr, dass Markenvielfalt zur Komplexitätsfalle wird?

Das passiert nur, wenn Rollen unklar sind. Ich glaube, Marken sind Identitätsanker. Aber sie brauchen Führung und klare Schwerpunkte. Vielfalt darf nicht verwirren. Sie muss Orientierung geben.

Sie haben den Maklervertrieb in Personen- und Kompositversicherung getrennt. Warum war Ihnen diese Trennung wichtig?

Weil die Anforderungen fundamental unterschiedlich sind. Ich halte nichts davon, alles aus einer Hand zu steuern, wenn dadurch fachliche Tiefe verloren geht. Mir ist Fachlichkeit extrem wichtig. Ein reiner „Kümmerer“ reicht heute nicht mehr. Makler brauchen Ansprechpartner, die wirklich im Thema sind.

Gleichzeitig sprechen Sie viel über Persönlichkeit. Wird persönliche Beziehung wichtiger – oder wird sie durch Prozesse verdrängt?

Ich glaube, beides gehört zusammen. Prozesse kann man systematisieren. Persönlichkeit nicht. Wer im Vertrieb arbeitet, braucht eine echte Freude am Menschen. Sonst hält man das auf Dauer nicht durch. Wochenendtermine, Veranstaltungen, intensive Betreuung – das ist mehr als ein Job.

Eine neue Struktur steht und fällt mit funktionierender Technik. Welche Rolle spielt das Maklerportal?

Eine zentrale. Das Maklerportal ist unser Einfallstor für Kommunikation und Prozesse. Dort bündeln wir vieles. Aber wir sind noch nicht am Ende. Die Maklerportale von EUROPA, Mannheimer und Continentale werden sukzessive weiter zusammengeführt. Prozesse sind nie abgeschlossen. Das wird uns dauerhaft begleiten.

Sie bündeln Kommunikation stärker über verschiedene Kanäle, unter anderem auch über Podcasts. Warum?

Weil Kommunikation heute mehrdimensional ist. Nicht jeder möchte Rundschreiben lesen. Podcast bedeutet Nähe, Kontext und Persönlichkeit. Und ich bin persönlich ein totaler Podcast-Fan. Ich höre selbst viele Podcasts und habe mich mit meiner Kollegin Kristina Benz, der Leiterin des Vertriebsmarketings, abgestimmt. Wir haben das ausprobiert – und es funktioniert gut.

Wenn Sie drei Jahre vorausblicken: Was muss ein Versicherer leisten, um für Makler relevant zu bleiben?

Zuverlässigkeit und Stabilität sind die Basis. Hinzu kommt hohe fachliche Kompetenz, funktionierende Technik und sehr gute Erreichbarkeit. Und für mich ganz wichtig: Haltung. Stehe ich wirklich zum Maklermarkt? Entwickle ich Produkte konsequent weiter? Bin ich verlässlich? Relevanz entsteht nicht durch Lautstärke.

Und wenn wir dieses Interview 2029 noch einmal lesen – woran möchten Sie dann gemessen werden?

Daran, dass wir weiterhin drei starke Marken haben und ein verlässlicher Partner im Maklermarkt geblieben sind. Die Continentale Krankenversicherung feiert in diesem Jahr ihr 100-jähriges Bestehen – wenn wir 2029 noch einmal auf dieses Gespräch schauen, wäre es dann schon der 103. Geburtstag. Für mich zeigt so ein Jubiläum vor allem eines: Beständigkeit entsteht nicht durch große Inszenierungen, sondern durch Leistung und Verlässlichkeit über viele Jahre hinweg. Genau dafür wollen wir stehen. Nicht laut, aber immer noch relevant.

Versicherungs- und Finanznachrichten

expertenReport

https://www.experten.de/id/4951564/Groesse-heisst-nicht-gleich-Qualitaet-Wibke-Becker-ueber-die-Konsolidierung-im-Maklermarkt/