



Studie

Betriebswirtschaftliche Strukturen des Versicherungsvertriebs

BVK-Strukturanalyse 2025

Matthias Beenken, Lukas Linnenbrink



DIE VERMITTLER

Herausgegeben von
dem Bundesverband Deutscher
Versicherungskaufleute e.V.

VersicherungsJournal

Matthias Beenken | Lukas Linnenbrink

Betriebswirtschaftliche Strukturen des Versicherungsvertriebs

BVK-Strukturanalyse 2025

Befragung der Versicherungsvermittler zu betriebswirtschaftlichen
Kenngrößen und unternehmerischen Strukturen

Mit einem Vorwort von Andreas Vollmer, Vizepräsident des
Bundesverbands Deutscher Versicherungskaufleute e.V.

Impressum

Titel

Betriebswirtschaftliche Strukturen des Versicherungsvertriebs

ISBN

978-3-938226-69-8

© 2025 VersicherungsJournal Verlag, Ahrensburg

Autoren und verantwortlich für den Inhalt

Prof. Dr. Matthias Beenken

Prof. Dr. Lukas Linnenbrink

Fachhochschule Dortmund

Titelbild: stock.adobe.com/pressmaster

Verlag

VersicherungsJournal Verlag GmbH

Klaus-Groth-Straße 16 a, 22926 Ahrensburg

Telefon +49 (0)4102 7777880

E-Mail kontakt@versicherungsjournal.de

www.versicherungsjournal.de

Geschäftsführer Claus-Peter Meyer

Handelsregister Lübeck HRB 4295 AH

Nutzungsrecht

Die Inhalte dieses Dokuments sind urheberrechtlich geschützt. Das bedeutet für Sie, dass die Inhalte ausschließlich zu Ihrer persönlichen Information bestimmt sind.

Im Unterschied zu Büchern beinhaltet das Nutzungsrecht für E-Books nicht das Recht zur Weitergabe an Dritte. Es dürfen also weder die Datei noch Ausdrücke des Inhalts weitergegeben werden.

Haftungsausschluss

Alle Informationen in diesem Werk wurden sorgfältig geprüft. Der Verlag kann aber keine Haftung für die Richtigkeit sowie für die Befolgung von Hinweisen und Ratschlägen übernehmen.

Vorwort

Seit Jahrzehnten erhebt der Bundesverband Deutscher Versicherungskaufleute e.V. (BVK) Strukturdaten bei den selbstständigen Versicherungskaufleuten. Er schafft damit Transparenz über Umsatz- und Kostenstrukturen und deren Veränderung im Lauf der Zeit. Alle zwei Jahre werden diese Daten erhoben, und auch diesmal hat wieder eine außerordentlich große Zahl von Vermittlerinnen und Vermittlern¹ mitgemacht – über 1.400 Betriebe. Bereits zum fünften Mal nach 2017, 2019, 2021 und 2023 veröffentlichen wir die Daten und weitergehende Analysen im Rahmen einer Studie, damit sie einen Nutzen für alle Vermittler bietet.

Unverändert beschäftigt die Vermittlerschaft die überbordende Regulierung und Bürokratisierung, die es schwer macht, als kleines oder mittelständisches Unternehmen wirtschaftlich zu arbeiten. Auch wenn sich sowohl die Europäische Union als auch Deutschland unter der neuen Bundesregierung eine Entbürokratisierung vorgenommen haben, so fehlen doch immer noch konkrete, im Alltag spürbare Maßnahmen.

Nur eines von vielen Beispielen: Die EU hat vor drei Jahren eine detailverliebte Fragepflicht nach Mindestanteilen bestimmter Formen an gewünschter Nachhaltigkeit in Versicherungsanlageprodukten eingeführt, ohne dafür zu sorgen, dass die dafür notwendigen, rechtlichen Definitionen festgelegt sind. Bis heute fehlen in der Breite Angebote an nachhaltig eingestuften Anlagen. Das Enttäuschungspotenzial ist deshalb enorm, mit der Folge, dass die Vermittler einen Bogen um die Befragung machen.

Darüber hinaus ist in der Bevölkerung das Interesse an der Bekämpfung des Klimawandels hinter andere Themen wie die Inflation, die ungesteuerte Zuwanderung oder drohende Kriege und Konflikte zurückgefallen. In dieser Situation wäre es wünschenswert, die Befragungspflichten zu verschlanken und sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Lebensversicherungen dienen in erster Linie zur Altersvorsorge, und das ist ein in jeder Hinsicht nachhaltiges Ziel. Der ohnehin anspruchsvolle Verkaufsprozess im Bereich der Altersvorsorge sollte deshalb nicht mit Diskussionen über die Nachhaltigkeitseinstufungen bestimmter Anlageformen überfrachtet werden – das muss einfacher werden.

Auch die Kritik an der Provision als Vergütung der Vermittler reißt nicht ab. Die sogenannte Kleinanlegerstrategie der EU verzögert sich zwar weiter. Aber sie wird erneut den Fokus auf die Frage richten, ob sich deutsche Versicherungsmakler weiterhin als „unabhängige Vermittler“ bezeichnen dürfen, wenn sie Courtagen annehmen. Auch für die Einfirmen- und die Mehrfachvertreter ist diese Frage nicht unwichtig. Denn einseitige Eingriffe in das Provisionssystem betreffen alle Vermittler und können den Wettbewerb verzerren.

Mit der BVK-Strukturanalyse zeigen wir immer wieder aufs Neue, dass die große Mehrzahl der Versicherungsvermittler nicht den Großverdienern zuzurechnen ist. Vermittler müssen hart arbeiten, um ein ordentliches Einkommen zu verdienen, und manchmal nicht einmal das. Sie finanzieren ein Büro und beschaffen damit Vermietern ein Einkommen. Sie beschäftigen Mitarbeiter und sichern damit die finanzielle Zukunft von deren Familien. Ihre Zeit widmen sie den Kunden und helfen dabei keineswegs nur dann, wenn ausnahmsweise einmal eine hohe Abschlussprovision winkt, sondern immer auch dann, wenn

¹ In dieser Studie verzichten wir allein aus Gründen einer besseren Lesbarkeit darauf, stets alle Geschlechtsformen zu nennen. Selbstverständlich sind aber alle Geschlechter gemeint und keine Ausgrenzung beabsichtigt.

der Kunde einen Schaden hat, eine Frage zu seinem Vertrag klären möchte oder bestehende Verträge auf ihre Passgenauigkeit überprüft sehen will.

Deutlich wird außerdem, dass die demografische Entwicklung im selbstständigen Versicherungsvertrieb weiter Anlass zur Sorge gibt. Die geburtenstarken Jahrgänge verabschieden sich wie überall so auch aus den Leitungen der Agentur- und Maklerbetriebe in den Ruhestand. Die jungen Generationen sind nicht nur insgesamt deutlich kleiner, sondern nach jahrelangem Beschäftigungsaufbau gewöhnt, gut bezahlte Angestelltenpositionen beanspruchen zu können. Da erscheint eine riskante Unternehmertätigkeit mit ungewisser Aussicht auf Einkommen weniger attraktiv. Aus berufsständischer Sicht ermutigt uns das, weiter am Berufsbild der selbstständigen Versicherungskaufleute zu arbeiten und jungen Nachwuchstalente unseres Berufsstands eine besondere Aufmerksamkeit zukommen zu lassen. Der BVK engagiert sich in diesem Bereich ebenso wie manche Hausvereine in der Ausschließlichkeit.

Wie bei jeder der letzten Studien, haben wir auch diesmal zusätzlich zu den seit Jahrzehnten erhobenen betriebswirtschaftlichen Strukturdaten aktuelle Themen aufgegriffen. Diesmal wollten wir zum einen mehr darüber wissen, ob und in welchem Ausmaß Anreize und Verkaufssteuerungen eingesetzt werden, die das Risiko einer Fehlsteuerung gegen das Kundeninteresse mit sich bringen. Als Verband betrachten wir Geschäftspläne, Wettbewerbe und Incentives ebenso kritisch wie Vergütungssysteme, die einseitig auf einmalige Abschlussprovisionen oder auf das Überschreiten von Schwellenwerten bei der Produktionsleistung ausgerichtet sind. Von den Versicherungsunternehmen erwarten wir ein ausgeprägtes Risikobewusstsein in Bezug auf die in § 48a VAG festgelegten Regeln zur Vergütungs- und Anreizgestaltung und die Gewährung auskömmlicher und nachhaltiger Provisionen, die das langfristige Interesse an zufriedenen Kunden unterstützen.

Zum anderen hat uns das Thema Künstliche Intelligenz (KI) im Vermittlerbetrieb umgetrieben. KI durchdringt das Privat- wie das Geschäftsleben immer mehr und geht weit über Sprachmodelle wie ChatGPT hinaus. Auch Versicherungsvermittler experimentieren mit solchen Anwendungen und lassen sich beispielsweise bei der Texterstellung unterstützen.

Aus den früheren Studien haben wir Fragen rund um die Weiterbildung und um die Nachhaltigkeit wiederholt, sodass auch hier langfristige Entwicklungen erkennbar werden. Nicht mehr aufgenommen haben wir Fragen zum Umgang mit der Corona-Pandemie, die sich zum Glück nicht dauerhaft auf die Geschäftsentwicklung auswirkt.

Diese Studie bestätigt einmal mehr die Meinung des BVK, dass Vermittler dringend mehr betriebswirtschaftliche Kenntnisse benötigen, die ihnen in den branchentypischen Ausbildungen und der Sachkundeprüfung der Industrie- und Handelskammer (IHK) jedenfalls nicht vermittelt werden. Diese Lücke haben wir als Verband erkannt und bieten unseren Mitgliedern neben der bewährten juristischen auch eine betriebswirtschaftliche Beratung durch anerkannte und auf die Philosophie des Unternehmerversands BVK verpflichtete Unternehmensberater. Die Studie bestätigt uns darin, dass hierin die Zukunft für einen wirtschaftlich starken, den Kundeninteressen ebenso wie den Interessen der Versicherungswirtschaft verpflichteten Vermittler liegt. Den Gedanken des Ehrbaren Kaufmanns, den wir im Verein der Ehrbaren Versicherungskaufleute e.V. (VEVK) pflegen, kann man nur dann nachhaltig verfolgen, wenn man als Unternehmer und Unternehmerin nicht von der Hand in den Mund leben muss.

Ich würde mich freuen, wenn auch diese Studie wieder eine große Beachtung findet und vielen Vermittlerinnen und Vermittlern hilft, ihre Betriebe effizienter zu gestalten und sich für die Zukunft zu wappnen. Sie sollte aber auch bei allen Vertriebsführungskräften der Branche Pflichtlektüre sein und zu

der selbstkritischen Frage führen, ob diese Führungskräfte unter den Rahmenbedingungen selbst arbeiten wollten, die sie teilweise Vermittlern anbieten. Viel zu kleine Bestände, unzureichende Unterstützung und zum „Ausgleich“ erhöhter Vertriebsdruck mit Geschäftsplänen, Wettbewerben und jederzeit widerrufbaren Kostenzuschüssen sind keine Basis für einen blühenden Vertrieb. Führungskräfte sollten sich dem gesellschaftlichen Wandel anpassen und durch Leistung und Persönlichkeit überzeugen. Krisensicherheit – Resilienz – ist zudem eine Vokabel, die ins Führungs-Wörterbuch gehört. Dann werden beide zusammen Erfolg haben – Versicherungsunternehmen und Vermittler.

Andreas Vollmer

Vizepräsident

Bundesverband Deutscher Versicherungskaufleute e.V.

Inhalt

Vorwort	3
Abbildungsverzeichnis.....	8
Tabellenverzeichnis.....	11
Executive Summary (Deutsch)	14
Executive Summary (English)	16
1. Methodik der Untersuchung.....	18
2. Stichprobenbeschreibung	20
2.1 Größe und Qualität der Stichprobe	20
2.2 Rechtsstellung der teilnehmenden Vermittler	20
2.3 Altersverteilung	24
2.4 Tätigkeitsdauer	25
2.5 Geschlecht	27
2.6 Ausbildung	28
2.7 Mitarbeiterzahl	31
2.8 Bestandsgröße	32
2.9 Kundenanzahl	37
2.10 Vertragsanzahl	39
2.11 Umsatz	43
2.12 Gewinn.....	45
2.13 Zeitreihenvergleich Stichproben	47
3. Konjunktur im Vermittlerbetrieb	51
3.1 Veränderung Bestand	51
3.2 Veränderung Einnahmen.....	52
3.3 Veränderung Kosten	54
4. Zufriedenheit im Vermittlerbetrieb	56
4.1 Wechselbereitschaft.....	56
4.2 Gründe für Wechselinteresse	57
4.3 Vom Wechselinteresse betroffene Versicherer	58
4.4 Typologie der Wechselwilligen	61
5. Vergütungssysteme.....	62
5.1 Provisionsätze	62
5.1.1 Provisionsätze in der Schaden-/Unfallversicherung.....	62
5.1.2 Provisionsätze in der Lebensversicherung	64

5.1.3	Provisionssätze in der Krankenversicherung	67
5.1.4	Provisionsniveaus	69
5.2	Schadenregulierung	70
5.3	Zuschüsse	74
6.	Führung im Vermittlerbetrieb	78
6.1	Tarifvertrag	78
6.2	Ausbildung	78
6.3	Optimale Personalstruktur	80
7.	Zeitaufwand für die Vermittlung	85
8.	Unterstützung durch den Versicherer	87
8.1	Betreuung durch den Außendienst	87
8.2	Nachfolgeregelung	88
8.3	Onlinevertrieb	92
9.	Weiterbildung der Versicherungsvermittler	95
9.1	Einstellung zur und Umsetzung der Weiterbildung	96
9.2	Brancheninitiative <i>gut beraten</i> und Unterstützung der Versicherer	101
9.3	Weiterbildungstypologie der Vermittler	104
10.	Erfolgsfaktoren des Vertriebs	111
10.1	Korrelationen zu Umsatz und Gewinn	111
10.2	Arbeitsteilung und Personenzahl	112
10.3	Cross-Selling	115
11.	Geschlechtsspezifische Merkmale des Vertriebs	118
11.1	Soziodemografische Merkmale	118
11.2	Sozioökonomische Merkmale	121
12.	Nachhaltigkeit	129
12.1	Nachhaltigkeit im Vermittlerbetrieb	129
12.2	Nachhaltigkeit in der Vermittlung	134
13.	Anreize im Versicherungsvertrieb	144
14.	Künstliche Intelligenz (KI) im Vermittlerbetrieb	151
	Literaturverzeichnis	156
	Autoren	159