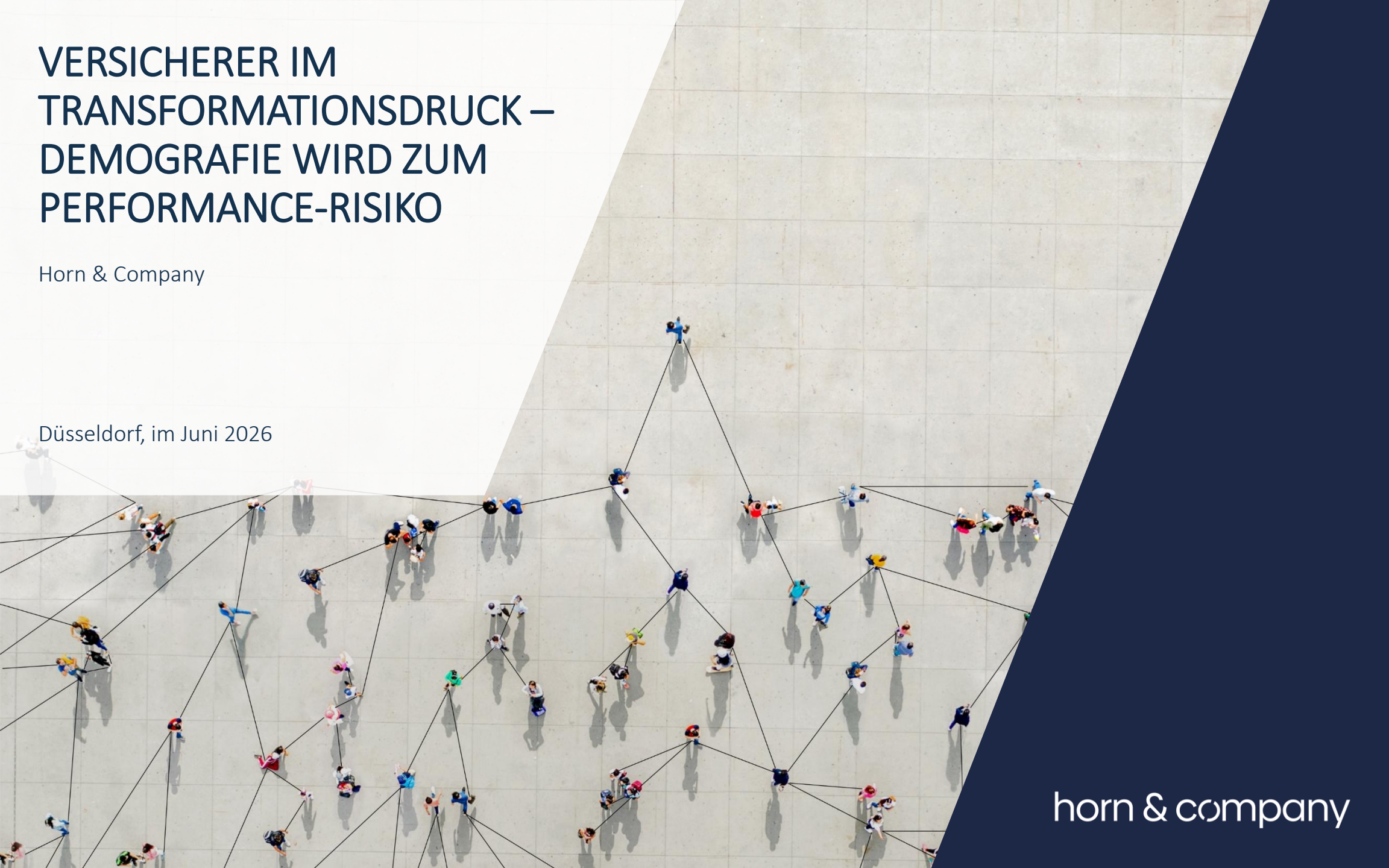


VERSICHERER IM TRANSFORMATIONSDRUCK – DEMOGRAFIE WIRD ZUM PERFORMANCE-RISIKO

Horn & Company

Düsseldorf, im Juni 2026



horn & company

Versicherer im Demografie-Dilemma – Geschäftsmodelle jetzt resilienter aufstellen

Management Summary

Vorhersehbare demografische Entwicklung mit Implikationen für die Versicherungsbranche

Die strukturelle Abnahme der Beschäftigtenzahl in Deutschland trifft Versicherer an neuralgischen Punkten – Entkopplung von personeller Kapazität erforderlich, um Performance zu erhalten

Deutsche Versicherer bei demografischer Robustheit unterschiedlich aufgestellt

Eine Horn & Company Analyse zeigt die Einstufung ausgewählter deutscher Versicherungen bzgl. demografischer Robustheit – das Ergebnis deutet auf eine hohe Streuung und unterschiedliche Handlungsfelder je Versicherer hin

Resilienz des Geschäftsmodells Versicherung durch Umsetzung von drei Stellhebeln erhöhen

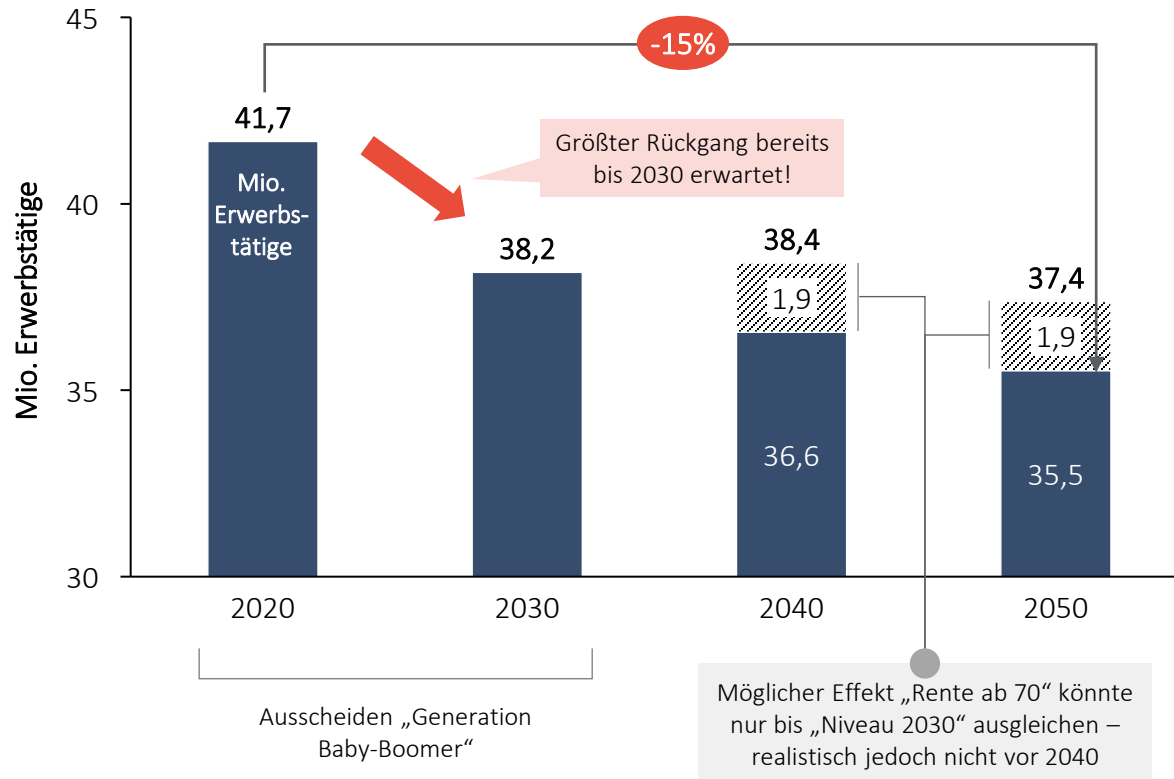
Folgende drei Stellhebel können als Leitfaden dienen, um die Resilienz von Versicherern nachhaltig zu erhöhen:
1) automatisieren & „weglassen“, 2) flexibilisieren & sourcen und 3) effektiver einsetzen

Vom Erkenntnisgewinn zur erfolgreichen Umsetzung – mit dem H&C Transformations-Ansatz identifizieren wir Ihre relevanten Hebel, schaffen Umsetzungstraktion und sichern nachhaltige Wirkung

Demografie vorhersehbar – Versicherungsbranche mit besonderer Betroffenheit

Entwicklung Arbeitsmarkt

Prognose Entwicklung Erwerbstätige Deutschland 2020-2050 (in Mio.)

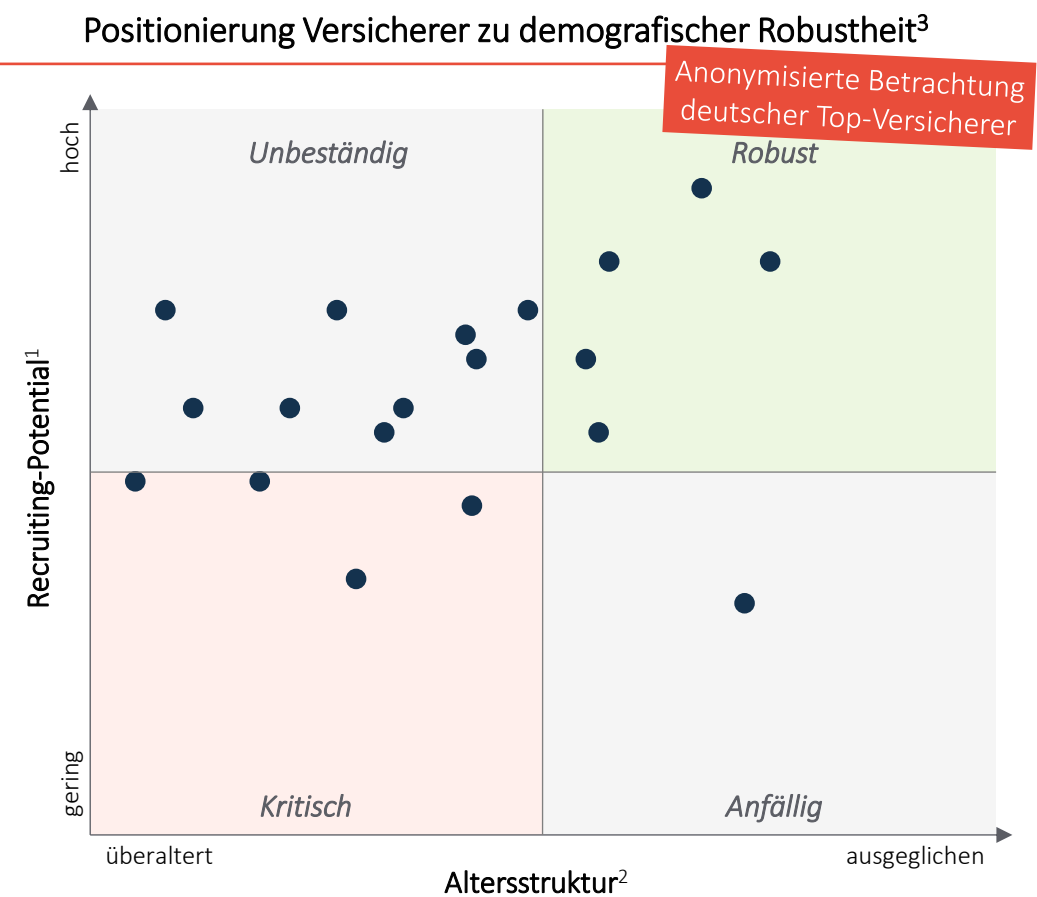


- / **Arbeitskräfterrückgang** strukturell – bis 2050 -15% der Erwerbstätigen prognostiziert, der Großteil davon erfolgt bis 2030
- / **Versicherungsbranche** besonders bei folgenden neuralgischen Punkten **betroffen**:
 - / **Know-how Verlust** durch hohen Anteil an **Legacy Systemen** ohne nachvollziehbare Dokumentation
 - / **Wirkungslose Maßnahmen** bei **Automatisierung**, da oft **operatives Stückwerk** entlang Use Cases oder **negativem ROI**
 - / **Zunehmender Aufwand** auf Grund **steigender Regulierung** mit erhöhter Komplexität und manueller Arbeitslast

Wenn Anteil an Humankapital nicht reduziert wird, dann wird Demografie zum limitierenden Faktor für die Performance von Versicherern

Deutsche Versicherer bei demografischer Robustheit unterschiedlich positioniert

Marktvergleich entlang „Demografie-Matrix“



Marktüberblick und H&C Einschätzung

Kritisch

Versicherer stehen vor der Herausforderung, kritische Altersstrukturen mit eingeschränktem Recruiting-Potential am Arbeitsmarkt zu begegnen, so dass strukturelle Engpässe an Bedeutung gewinnen

Unbeständig

Versicherer nutzen ihr Recruiting-Potential, um den Herausforderungen ihrer kritischen Altersstruktur zu begegnen – die Stabilität der Personalbasis hängt stark von der Fähigkeit ab, neue Mitarbeitende zu gewinnen

Anfällig

Versicherer mit aktuell zukunftsfähigerer Altersstruktur riskieren, durch eingeschränktes Recruiting-Potential und bei erhöhtem demografischem Druck ihre Personalbasis nicht stabil halten zu können

Robust

Versicherer können sowohl auf eine robuste Altersstruktur als auch auf ein ausgeprägtes Recruiting-Potential zurückgreifen, um selbst gegenüber weiter zunehmendem demografischem Druck resilient zu sein



Stärkung des Recruiting-Potentials verbessert die Robustheit nur kurzfristig und löst Herausforderungen nicht nachhaltig – eine dauerhafte Stärkung der Geschäftsmodell-Resilienz erfordert strukturelle Maßnahmen

1 Index gebildet aus Markensichtbarkeit/Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt, Standortfaktor/Talentmarktzugang und Mitarbeiterzufriedenheit 2 Anteil unter 30 Jährige abzüglich Anteil über 50 Jährige 3 Outside-in Betrachtung auf Basis öffentlich zugänglicher Informationen

Resilienz des Geschäftsmodells Versicherung erhöhen – 3 Stellhebel als Leitfaden

Stellhebel, Anwendungsbeispiele und Nutzenwirkung

Vertiefung Beispiele
siehe Folgeseiten

3 Stellhebel zur Erhöhung der Resilienz	Anwendungsbeispiele	Ausgewählte Nutzenwirkung Anwendungsbeispiele
1 Automatisieren & „weglassen“	Operations	 Weniger Ressourcen pro Vorgang
2 Flexibilisieren & sourcen	IT	 Schnellere Durchlaufzeiten
3 Effektiver einsetzen	Vertrieb	 Flexible & skalierbare Kapazitätsmodelle
		 Erweiterter Recruiting-Pool
		 Höhere Anzahl an Abschlüssen
		 Höherer Prämiendurchschnitt je Abschluss

Losgelöst von den gewählten Anwendungsbeispielen sind
die Stellehebel für alle Funktionstypen/Prozesse von Relevanz

1 Automatisierung von Tätigkeiten in Operations insbes. mit KI treffsicher forcieren

Stellhebel Automatisieren & „weglassen“ am Anwendungsbeispiel Operations

Stufen der Automatisierung

Klassische Automatisierungen wie Workflow-Systeme und Robotic Process Automation (RPA) automatisieren einfache, regelbasierte Prozesse



Strukturierte Routineaufgaben: Klar definierte Aufgaben mit strukturierten Daten in regelbasierten Prozessen, wie die Übertragung von Daten aus Formularen in andere Systeme

Das „Bare Minimum“

Generative KI erweitert klassische Lösungen um das Verständnis von Text und Sprache, sodass mehr Prozesse automatisierbar werden



Unstrukturierte Informationsaufgaben: Erkennen von strukturierten Informationen in unstrukturierten (Freitext-)Dokumenten sowie die Zusammenfassung langer Texte

Der „Neue Standard“

Agentische KI automatisiert Prozessschritte nicht nur regelbasiert, sondern plant und entscheidet kontextbezogen innerhalb definierter Leitplanken



Kontextbezogene Steuerungsaufgaben: Vorgänge ohne deterministisch modelliertes Regelwerk mit hohem individuellen Entscheidungsbedarf und vielen involvierten Systemen

Das „Stretch Goal“

Erfolgsfaktoren

Um durch KI-Technologien dem demografischen Wandel erfolgreich entgegenzuwirken, sehen wir in unseren Projekten drei Erfolgsfaktoren:

- / **Fokus auf Entlastung** in Engpassbereichen: Aufgabencluster mit hohem Volumen, repetitiver Bearbeitung & demografischem Druck radikal automatisieren
- / **Nachweisbarer Produktivnutzen** statt Pilotlogik: KI-Lösungen konsequent auf messbare Kapazitätsentlastung und Qualitätssteigerung ausrichten
- / **KI-first:** Prozesse, Rollen und Betriebsmodell konsequent darauf ausrichten, dass KI Aufgaben übernimmt und operative Kapazität freisetzt

Mehr dazu in unserer Publikation
[„Get fit for GenAI“](#)

Demografie macht KI-Automatisierung zum strategischen Pflichtprogramm:
Operations ist entlang automatisierbarer Prozesse konsequent neu auszurichten

2 Neue IT Sourcing- & Operating-Modelle schaffen kapazitative Flexibilität

Stellhebel Flexibilisieren & sourcen am Anwendungsbeispiel IT

IT Near- und Offshoring als Erschließung internationaler Talent- und Kapazitätspools, für/zur ...

... Skalierung für Wachstum

- / Gute Prognose und Planbarkeit von Kosten bei der Skalierung
- / Leistungserbringung ohne überproportional steigende Kosten

... Flexibilisierung der Kapazitäten

- / Nutzung flexiblerer Rahmenbedingungen in anderen geografischen Regionen
- / Vermeidung struktureller Über- und Unterkapazitäten

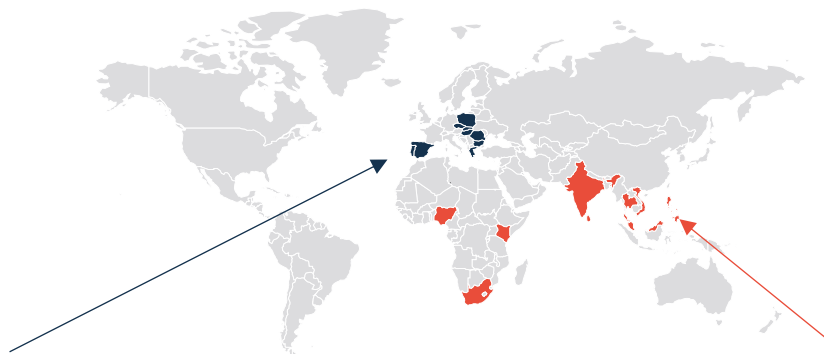
... Risikodiversifizierung

- / Reduktion der Abhängigkeit von einem Standort
- / Verteilung von Leistungen auf verschiedene Anbieter

Nearshoring:

- / **Vorteile:** Kulturelle Nähe, Zeitonen-Kompatibilität mit keiner/geringer zeitlichen Verschiebung
- / **Herausforderungen:** Höhere Kosten, begrenzte Verfügbarkeit von spezialisierten Fachkräften
- / **Beispielhafte Märkte (Reifegrad):** Polen (sehr hoch), Rumänien (hoch), Portugal (hoch)

Auszug möglicher Standorte:



Offshoring:

- / **Vorteile:** Geringere Kosten, große Talentpools, Ermöglichung „follow the sun“-Ansatz durch Zeitverschiebung
- / **Herausforderungen:** Kulturelle Unterschiede (z. B. Kommunikation), Datenschutz, sprachliche Barrieren
- / **Beispielhafte Märkte (Reifegrad):** Indien (sehr hoch), Philippinen (hoch), Südafrika (hoch), Thailand (mittel), Vietnam (mittel)

Demografie erfordert elastische Organisationen mit neuen Sourcing- & Operating-Modellen – reife Märkte ermöglichen bereits heute schon die Nutzung von externen IT-Dienstleistern

3 Effektivität Vertriebsressourcen entlang von 3 Handlungsfeldern gezielt erhöhen

Stellhebel Effektiver einsetzen am Anwendungsbeispiel Vertrieb

KI-gestützte Lead- & Bestandsbearbeitung

- / KI **priorisiert** Leads automatisch nach Potenzial und Abschlusswahrscheinlichkeit
- / Next-Best-Actions ermöglichen **passgenaue** Ansprache im richtigen Moment
- / Life-Event-Trigger **aktivieren** Bestände **gezielt** für Cross- und Upselling
- / KI-Copiloten **entlasten** Vertrieb bei Vorbereitung und Dokumentation

Vertriebsressourcen- & Kapazitätssteuerung

- / Betreuungsintensität wird je Segment, Bedarf und Anlass **gesteuert**
- / Gezielte Remote-Beratung per Chat und Video **schaft Effizienz** und **erhöht Flexibilität**
- / Vertriebszeit **konsequent** auf Kunden mit hohem Wertbeitrag **fokussieren**
- / Aufgaben werden **flexibel** zwischen zentralen Einheiten, Außen- und Innendienst **verteilt**

Kanalorchestrierung & Kundensteuerung

- / Kundenkontakte werden nach Anlass, Wert und Komplexität **gezielt ausgesteuert**
- / Einfache Anliegen werden konsequent in **skalierbare** Direktkanäle **gelenkt**
- / Komplexe Fälle **nahtlos** an Vermittler, Innendienst oder Partner **übergeben**
- / Kanalpräferenzen nutzen und Kundenreisen **durchgängig aktiv steuern**



Weniger manueller Kontakt
je Geschäftsvorgang



Entlastung von Innen-
und Außendienst



Höhere Reichweite und
Conversion je Vertriebspartner



Bessere Kundenerfahrung durch
Geschwindigkeit & 24/7-Verfügbarkeit

KI-gestützte Lead- & Bestandsbearbeitung, Kapazitätssteuerung und Kanalorchestrierung ermöglicht Fokussierung der Beraterkapazitäten auf wertstiftendes Kerngeschäft

Demografie ist ein strategisches Thema – das Top Management ist in der Pflicht

Relevante Fragestellungen und typische Fehler

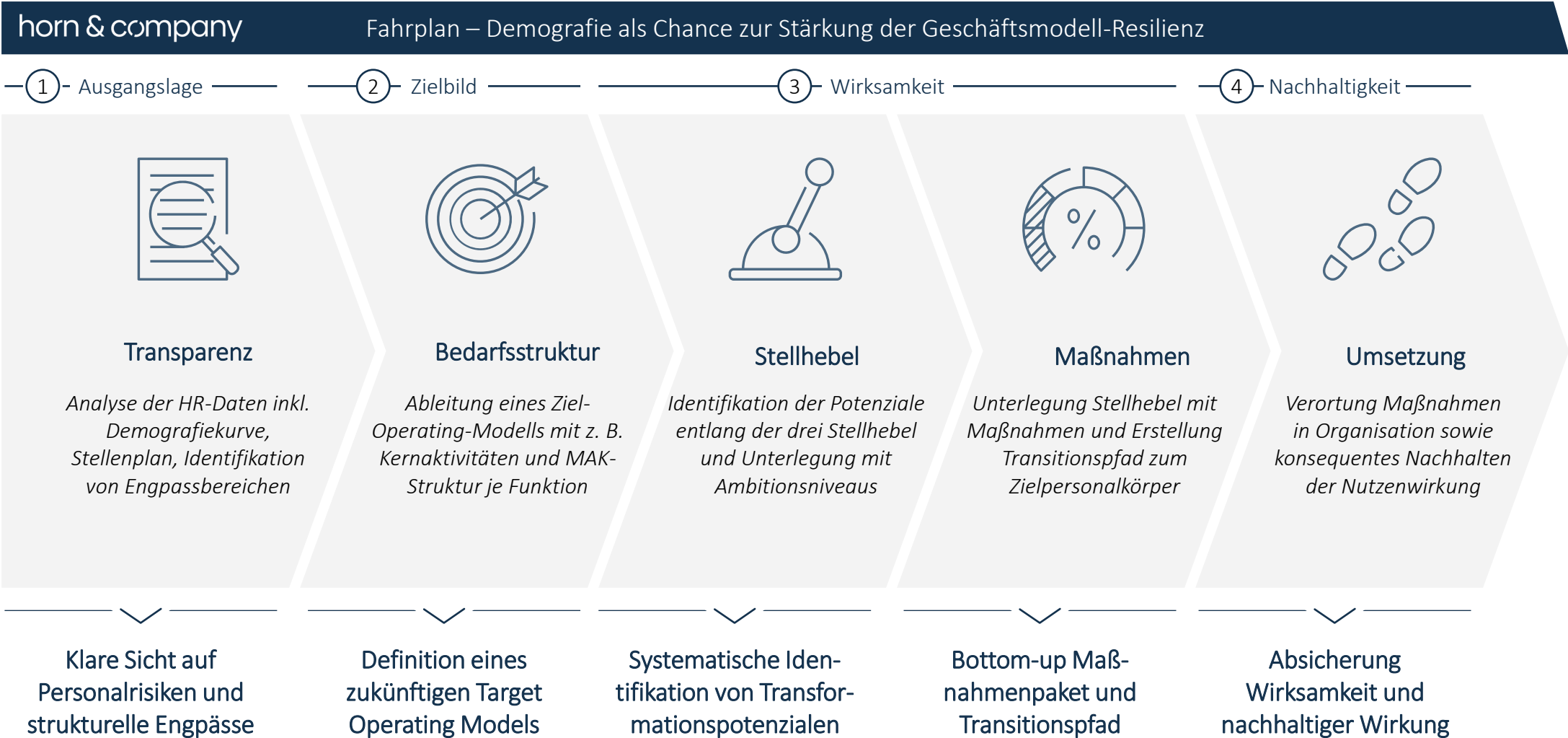
Fragestellungen mit Entscheidungsbedarf des Top Managements:			
  	Welche Funktionen sind durch Demografie besonders bedroht und stehen daher operativ im Risiko ?	  	Wie verändern sich Rollenprofile und Fähigkeiten – welche werden künftig neu benötigt oder verlieren an Bedeutung?
	Welche Prozesse können weggelassen werden und welche müssen unabhängiger von individueller Expertise werden?		Wie wird der Erfolg gemessen – weniger Aufwand, kürzere Durchlaufzeiten, höhere Qualität etc.?
	Welche Leistungen gehören künftig nicht mehr zum Inhouse-Angebot und können ausgelagert werden?		...

Gleichzeitig typische Fehler in der Praxis vermeiden:			
  	Technologieeinsatz ohne Prozess- und Rollenveränderung	  	Fokus auf Technologie ohne Nutzen statt auf Produktivität
	Zu spätes Handeln („Wir haben noch Zeit“)		Absehbare Entwicklungen nicht berücksichtigen/ignorieren
	Isolierte Einzelmaßnahmen ohne Ziel-Operating-Modell		...

Frühzeitig zukunftsfähig aufstellen und typische Fehler vermeiden,
um Defizite zu erkennen und demografische Robustheit zu erreichen

Einen klareren Fahrplan Richtung demografischer Robustheit aufstellen

Systematisch umsetzen anhand des H&C-Projektansatzes



Let's connect & increase resilience



Christof Wagner

Geschäftsführender Partner

Christof.Wagner@horn-company.de

+49 162 2726 010



Dr. Ulf Herrmann

Partner

Ulf.Herrmann@horn-company.de

+49 162 2726 007



Dr. Alexander Kern

Principal/Senior Expert

Alexander.Kern@horn-company.de

+49 162 2726 015



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