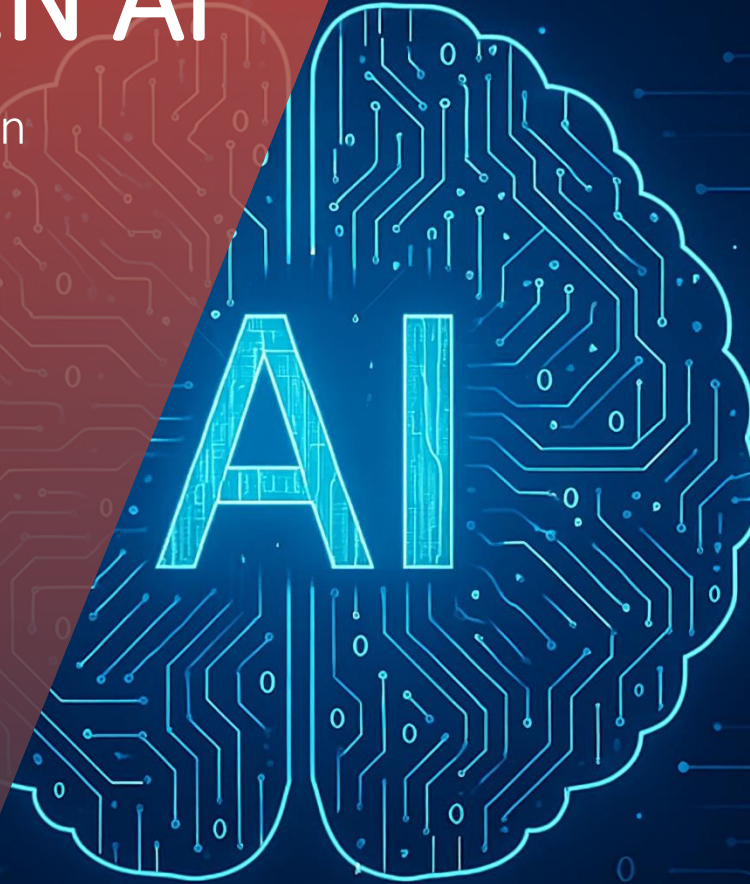


GET FIT FOR GEN AI

Versicherer für die digitale Revolution
erfolgreich aufstellen

Düsseldorf, Januar 2026



together
we grow

horn & company

Get fit for GenAI: Versicherer für die digitale Revolution erfolgreich aufstellen

Management Summary

Markt- und Umfeldtrends eröffnen Chancen für wirksamen GenAI-Einsatz

Demografischer Wandel, steigende Kundenerwartungen u. der Fokus auf Effizienz schaffen ein ideales Umfeld, GenAI gezielt zu nutzen. Versicherer können Transformation aktiv gestalten, um Wettbewerbsfähigkeit und operative Exzellenz zu sichern.

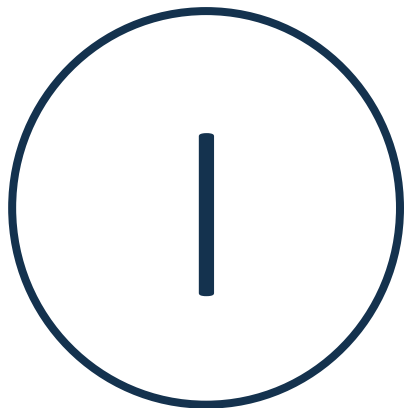
Klaren Entwicklungspfad definieren und den GenAI-Reifegrad gezielt beschleunigen

Mit einem klaren Zielbild, einem belastbaren Fundament und einer priorisierten Use Case Roadmap lässt sich der GenAI-Reifegrad systematisch ausbauen. Das ermöglicht schnelle, sichtbare Erfolge und schafft die Basis für skalierbare Wirkung.

Operationalisierung Schritt für Schritt skalieren und messbaren Nutzen realisieren

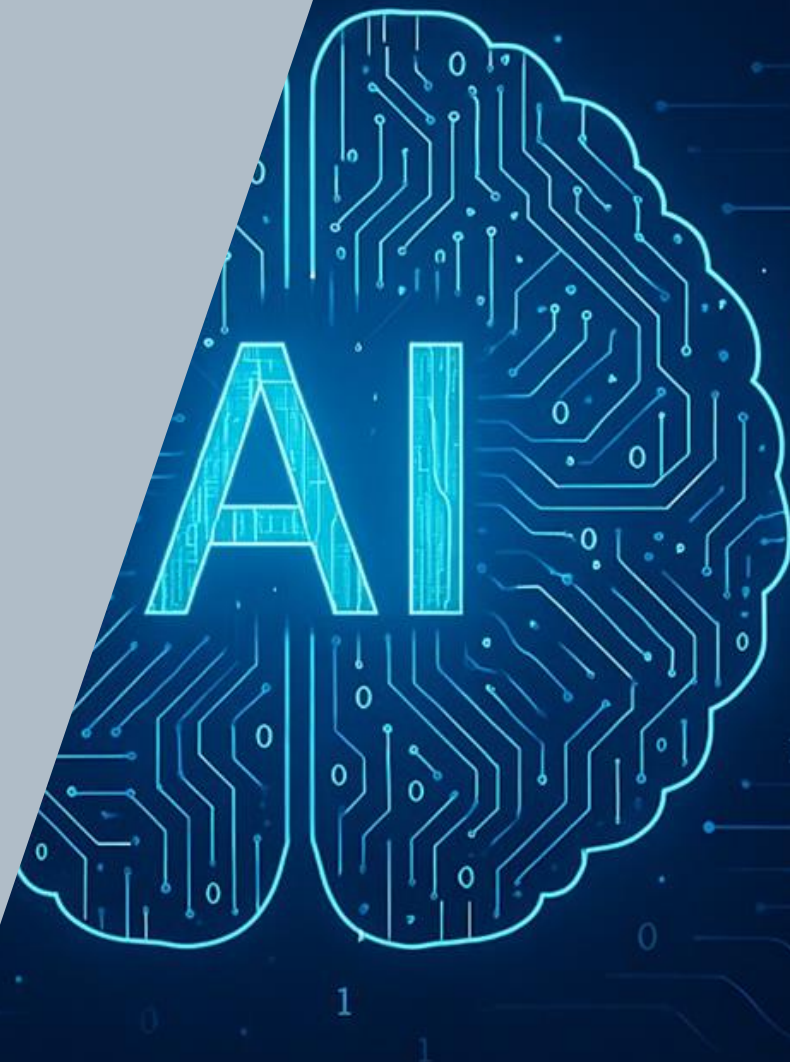
Durch eine strukturierte Planung und konsequente Umsetzung entlang des gewählten Entwicklungspfads werden Use Cases erfolgreich umgesetzt. So entsteht nachhaltiger, messbarer Business-Impact: von ersten Quick Wins bis zur breiten Skalierung.

Vom Erkenntnisgewinn zur erfolgreichen Umsetzung – mit dem H&C Transformations-Ansatz identifizieren wir Ihren AI-Entwicklungspfad, schaffen Umsetzungstraktion und sichern nachhaltige Ergebniswirkung



GenAI bei Versicherern: Marktblick und Handlungsfelder

*Wir geben einen strukturierten Marktüberblick
zum aktuellen GenAI-Reifegrad der
Versicherungen in Deutschland*

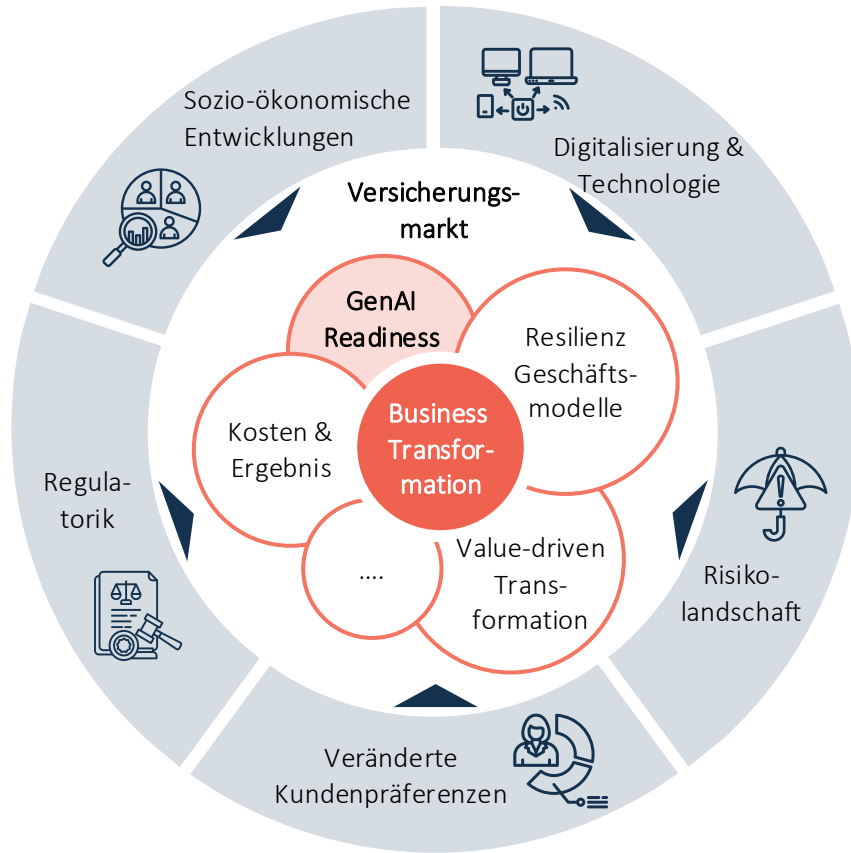


horn & company

Get fit for GenAI: Versicherer für die digitale Revolution erfolgreich aufstellen

GenAI hilft Versicherern den aktuellen Veränderungstreibern erfolgreich zu begegnen

Veränderungstreiber Versicherungswirtschaft



GenAI-Technologien gezielt einzusetzen, bietet heute mehr Chancen denn je zuvor, da ...

... Versicherer durch intelligente **Automatisierung** gezielt auf den **Wandel** in der **Arbeitswelt** reagieren,

... neue **Effizienzpotenziale** und digitale Lösungen schlankere Prozesse und **höhere Wertschöpfung** ermöglichen,

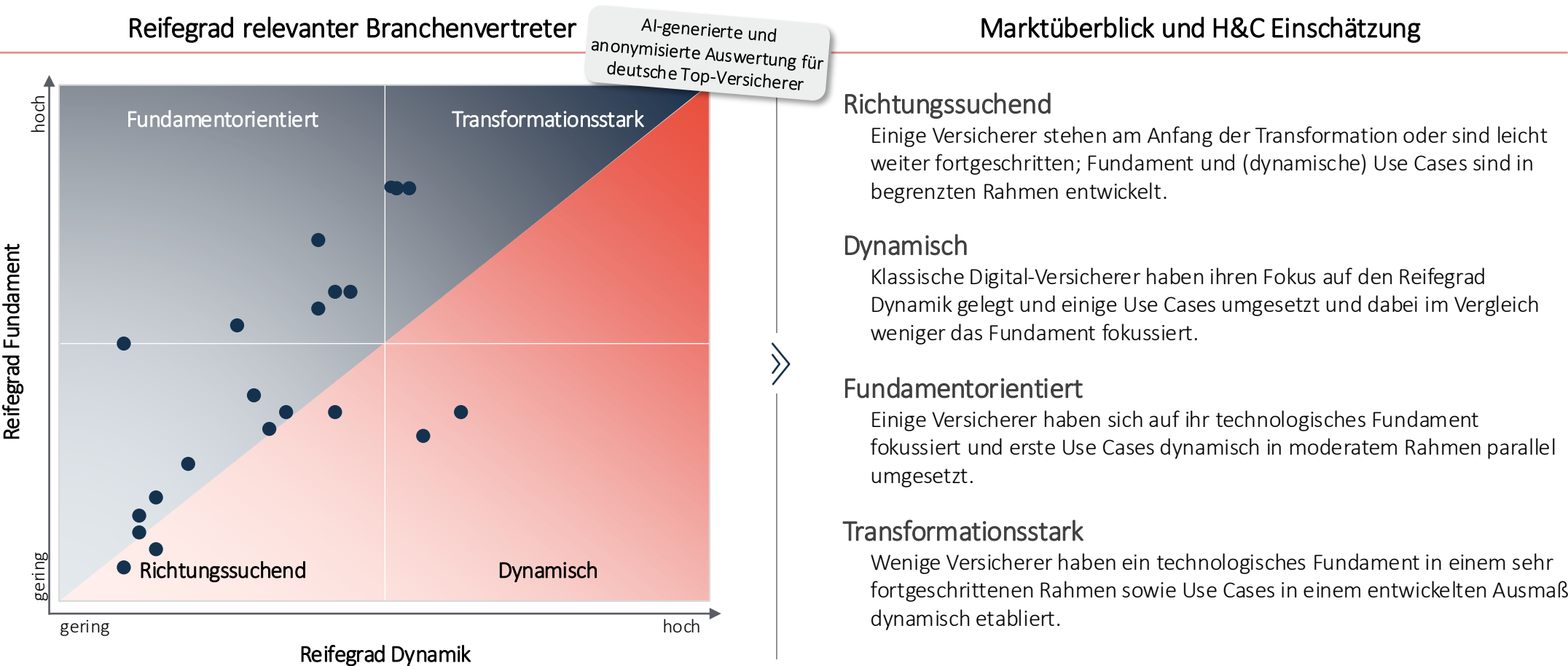
... sich **Kundenerlebnisse** deutlich **vereinfachen** lassen – von der Beratung bis zur Schadenabwicklung

Dies erfordert einen fokussierten Weg, um Ihren Versicherer zum „GenAI-Champion“ mit Fundament und Dynamik zu machen.

Der Weg zum AI-Champion ist für jedes Haus individuell zu gestalten

Beim GenAI-Reifegrad zeigen sich im Marktvergleich jedoch deutliche Unterschiede

GenAI-Reifegrad im Marktvergleich



Beide Dimensionen sind gleichwertig zu betrachten: Um GenAI Use Cases strukturiert, nutzenbringend und zeitnah umsetzen zu können, müssen beide Dimensionen stark ausgebaut sein

Fundament – Vielzahl an Stakeholdern im AI-Umfeld erfordert CEO-Engagement

Key-Stakeholder für GenAI-Transformation



Als übergeordnete Klammerfunktion verantwortet der CEO den Ende-zu-Ende Nutzen von GenAI als Technologie; die (Weiter-)Entwicklung der Aufbauorganisation erhöht den Reifegrad des Fundaments

Fundament – Governance und Target Operating Model passgenau gestalten

Beispielhafte Erfolgsfaktoren AI-TOM & Governance



Ziele & Erwartung

- / Übergeordnete Ziele für GenAI-Einsatz formulieren
- / Ziele mit Fach-, IT-, Datenstrategie abstimmen
- / Erwartungen der Mitarbeitenden managen



Ethik & Recht

- / Sensibilisierung von Mitarbeitenden für AI-Einsatz
- / DSGVO-konforme Lösungen sicherstellen
- / Gleichberechtigung sicherstellen¹



Daten & Technologie

- / Eingesetzte und künftige Technologie prüfen
- / Lfd. Cloud Migration und Datenschutz beachten
- / Zentrale Daten- und AI-Plattform etablieren



Anbieter & Plattformen

- / Anforderungen an AI-Anbieter definieren
- / Plattformauswahl und IT-Strategie koordinieren
- / Leitfäden für Umgang mit AI entwickeln



Skills & Kapazitäten

- / Erforderliche Skills für AI-Einsatz definieren
- / Vernetzung von Wissen sicherstellen
- / Erforderliche Soll-Kapazitäten für AI sicherstellen



Prozesse & Strukturen

- / Organisationsstrukturen auf- und ausbauen
- / Etablierte Austauschformate weiterführen
- / Interdisziplinäres Arbeiten forcieren und stärken



Barrieren & Change

- / Change-Team und Betriebsrat integrieren
- / Vorhaben mit aktuellen Initiativen koordinieren
- / Datenschutz und Datensicherheit umsetzen

AI-Target Operating Model ist Teil der Gesamtstrategie und bildet die Basis für messbare Ergebnisse und dient der Risikoabsicherung

Ein passendes AI-Target Operating Model ist Voraussetzung für eine dauerhafte Wertschöpfung, Compliance sowie Skalierung

¹Auch bei Lösungen von Drittanbietern

Dynamik – Use Cases strategisch auswählen und nach Nutzen priorisieren

Differenzierung Effizienz- und Invest-Cases

„Down-to-earth“ Use Cases
zu Beginn priorisieren

Effizienz-Cases: Klare Nutzenpotenziale definierbar

versus

Invest-Cases: Abstrakter & nicht klar messbarer Nutzen

- / Zielgerichtete **Automatisierung** mit klarem **Nutzen**
- / **Schnell** wirksam und gut **skalierbar**

- / **Langfristige** Potenziale bei einem **höheren Risiko** möglich
- / **Innovativ**, evaluierungsbedürftig, **ressourcenintensiv**

Beispiele Effizienz-Cases	Nutzen	Komplexität
Eingangsmanagement: Automatische Dokumentenklassifikation & Datenextraktion		
Kunden-Chatbots: Antworten auf Standardanfragen, z. B. Beitragsanpassungen		
Sachbearbeiter-Assistenten: Unterstützung Recherche, Formulierung Schadenfall		

Kurz-/mittelfristiger **Effizienzgewinn**, weniger regulatorischen Hürden, **technologische Reife** gegeben

Beispiele Invest-Cases	Nutzen	Komplexität
Avatar-Berater: Virtuelle Persönlichkeit für komplexe Beratungsgespräche		
AI-Korrespondenz: Automatische Texte ohne regelbasierten Prozess		
Proaktive Chatbots: Eigeninitiierte Interaktionen mit Personen auf der Website		

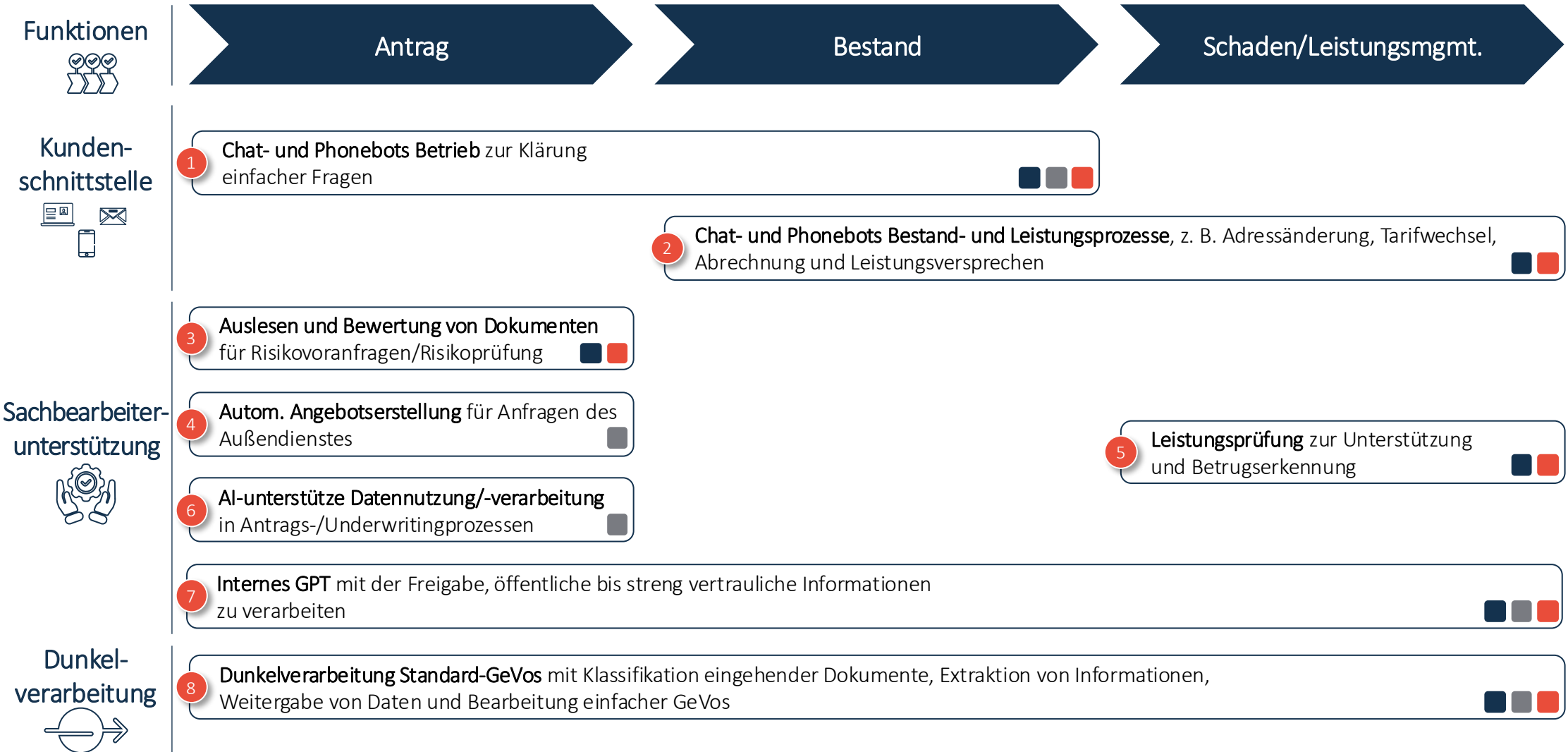
Sorgfältige **Bewertung** von **Nutzen**, **Risiken** und Aufwand, typischerweise **nicht** für den **Einstieg** geeignet

Klar erkennbarer Nutzen der Use Cases erhöht Akzeptanz für AI-Einsatz –
und ist zudem eine betriebswirtschaftliche Notwendigkeit

Je ausgefüllter der Kreis, desto höher der Nutzen bzw. die Komplexität (indikativ)

Dynamik – Beispielhafte Use Cases mit primärem Ziel der Effizienzrealisierung

Auswahl Use Cases mit Fokus Operations-Prozesse



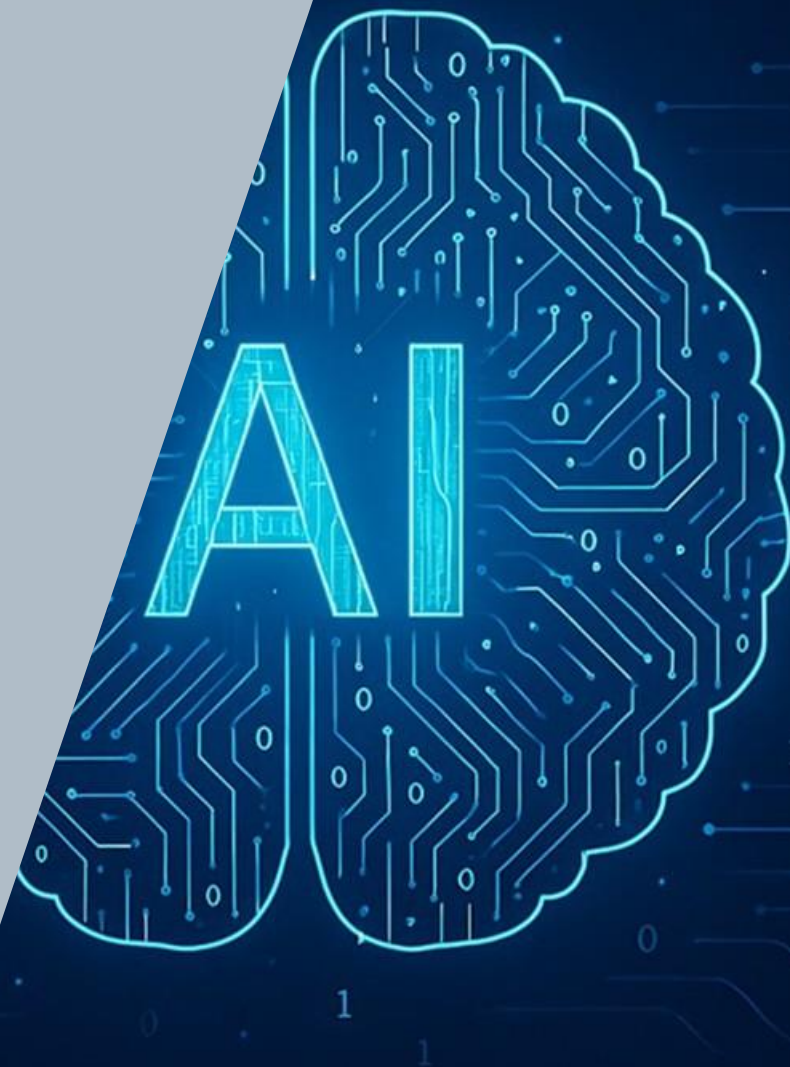
Umsetzungsfokus H&C innerhalb der Sparte: Leben Komposit Kranken

Vertraulich



Horn & Company Offering

Mit uns gelingt Ihre AI-Transformation: Durch Schaffung eines Fundaments und Erzeugung einer hohen Dynamik bei der Umsetzung der Use Cases



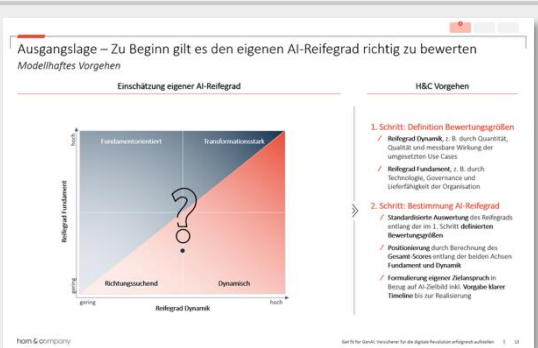
H&C unterstützt Sie auf dem Weg zum transformationsstarken AI-Versicherer

H&C Transformationsansatz

1

Ausgangslage analysieren

Systematische Bestimmung des Status Quo entlang der H&C AI-Reifegrad-Matrix

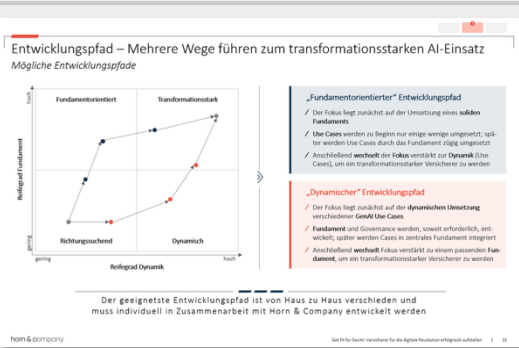


- / **Ziele:** Standortbestimmung, Formulierung Mission, Gap-Analyse
- / **Methodik:** Workshops, GenAI-Checklisten

2

Entwicklungspfad definieren

Entscheidung für den richtigen Weg, um den GenAI-Reifegrad zu erhöhen



- / **Ziele:** Roadmap, konkrete Zielbilder für Fundament und Dynamik
- / **Methodik:** Programm- und Portfolio-Planung

3

Umsetzung vorantreiben

Schritte zur Erreichung einer nachhaltigen Wirkung von GenAI



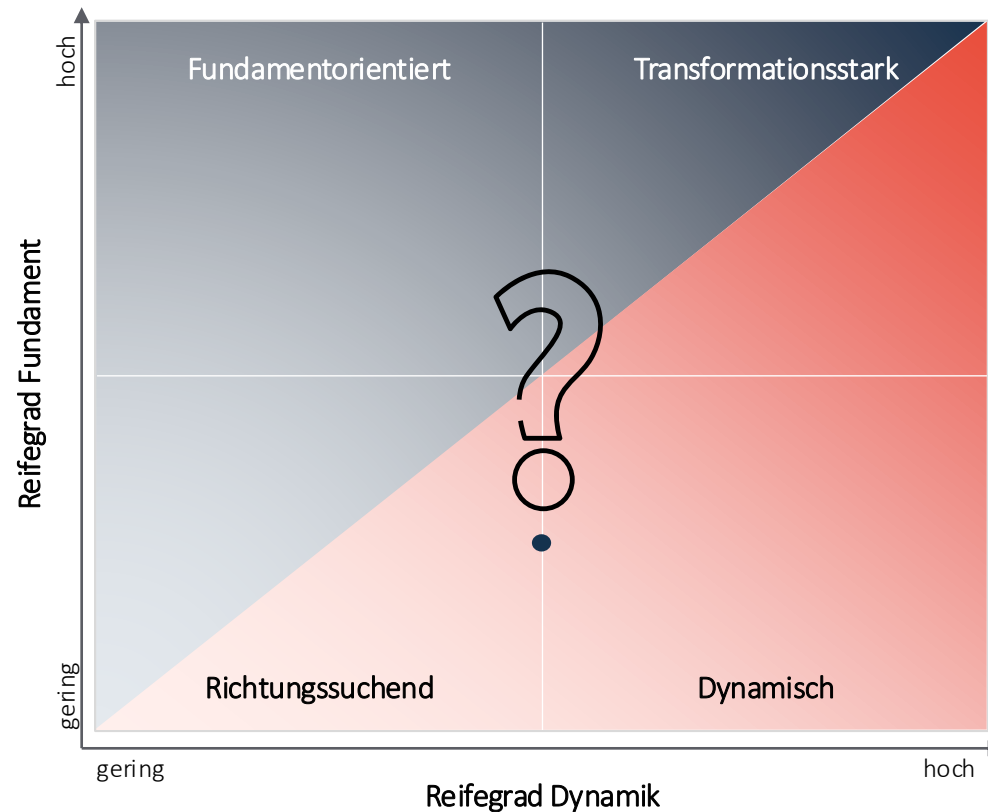
- / **Ziele:** Umsetzen von Use Cases, Etablierung GenAI Fundament
- / **Methodik:** Projekt-Management, Programm-Steuerung

Unterstützung durch Horn & Company:
Fachwissen in Versicherungen & AI, Projekt- und Programmmanagement und starker Umsetzungspartner

Ausgangslage – Zu Beginn gilt es, den eigenen AI-Reifegrad richtig zu bewerten

Modellhaftes Vorgehen

Einschätzung eigener AI-Reifegrad



H&C Vorgehen

1. Schritt: Definition Bewertungsgrößen

- / **Reifegrad Dynamik**, z. B. durch Quantität, Qualität und messbare Wirkung der umgesetzten Use Cases
- / **Reifegrad Fundament**, z. B. durch Technologie, Governance und Lieferfähigkeit der Organisation



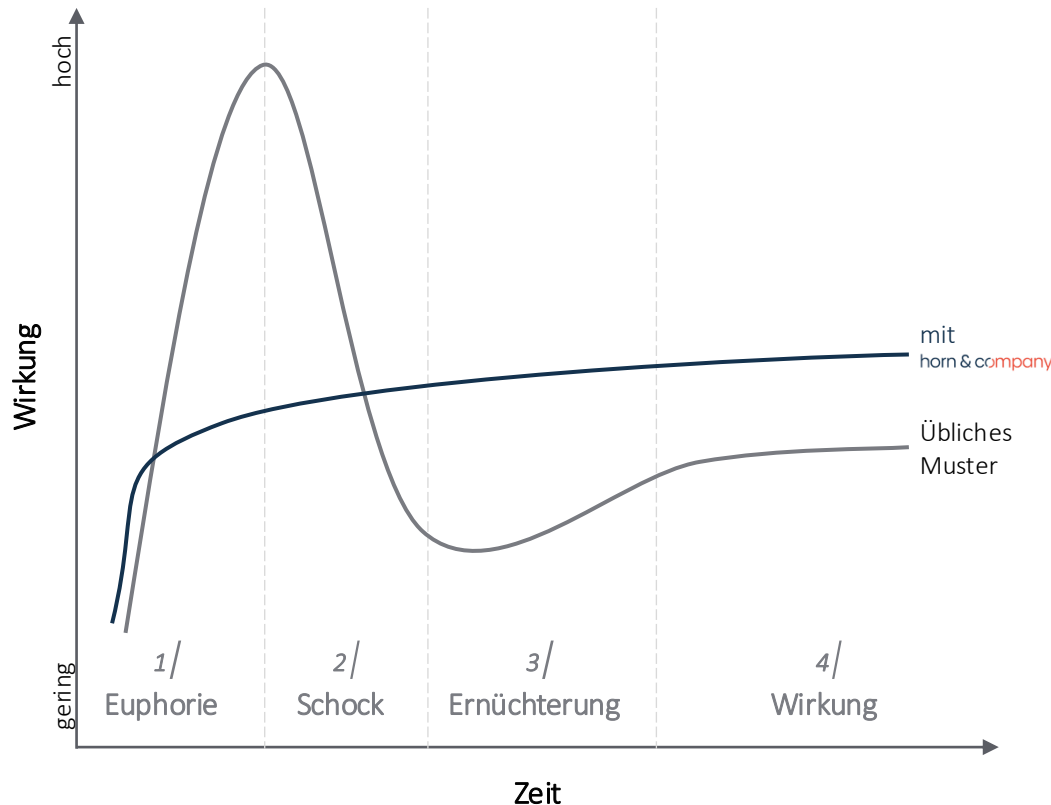
2. Schritt: Bestimmung AI-Reifegrad

- / **Standardisierte Auswertung** des Reifegrads entlang der im 1. Schritt **definierten** Bewertungsgrößen
- / **Positionierung** durch Berechnung des **Gesamt-Scores** entlang der beiden Achsen **Fundament** und **Dynamik**
- / **Formulierung eigener Zielanspruch** in Bezug auf AI-Zielbild inkl. **Vorgabe klarer Timeline** bis zur Realisierung

Ausgangslage – Zudem sind Erwartungen an AI-Einsatz realistisch einzuschätzen

Prozess und H&C Positionierung

Übliches Muster GenAI-Transformation



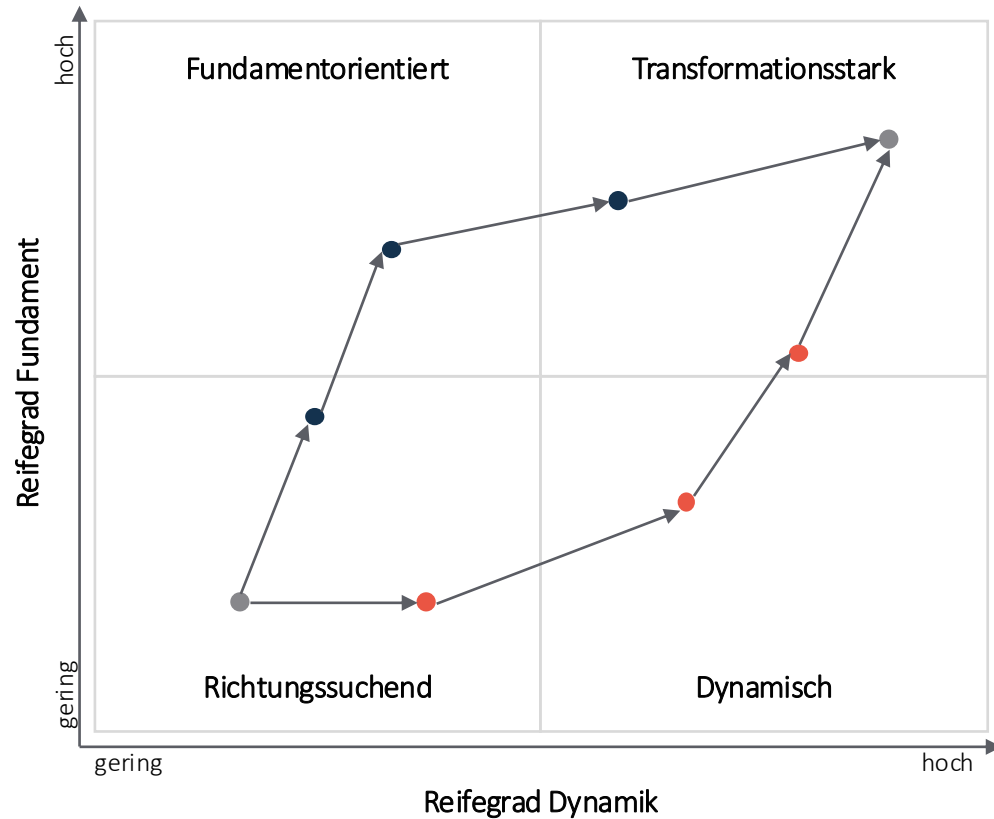
H&C Ansatz für stetige und hohe Wirkungs-Kurve

- / Anfänglicher Euphorie folgt häufig Schock und Ernüchterung: Dadurch können die potenziellen Wirkungen von GenAI oft nicht komplett entfaltet werden.
- / H&C gewährleistet ein kontinuierliches Erwartungsmanagement von der Initiierungsphase bis zur Nutzenrealisierung mit Wirkung auf hohem Niveau, durch ...
 - 1/ ... systematischen Projektansatz: Konkretes und mit allen Stakeholdern abgestimmtes Vorgehensmodell
 - 2/ ... Fokus auf Fundament oder Dynamik: Zu Beginn erfolgt eine Fokussierung, um Verzettelungen zu vermeiden
 - 3/ ... Erfahrung: Expertise mit GenAI-Projekten und -Programmen Hand-in-Hand mit Versicherungs-Expertise

Nach der Einschätzung des vorhandenen Reifegrads gilt es, eine realistische Erwartungshaltung zu setzen, die neben den Potentialen von GenAI auch die dafür notwendigen Aufwände berücksichtigt

Entwicklungspfad – Mehrere Wege führen zum transformationsstarken AI-Einsatz

Mögliche Entwicklungspfade



„Fundamentorientierter“ Entwicklungspfad

- / Der Fokus liegt zunächst auf der Umsetzung eines **soliden Fundaments**
- / **Use Cases** werden zu Beginn nur einige wenige umgesetzt; später werden Use Cases durch das Fundament zügig umgesetzt
- / Anschließend **wechselt** der **Fokus** verstärkt zur **Dynamik** (Use Cases), um ein transformationsstarker Versicherer zu werden

„Dynamischer“ Entwicklungspfad

- / Der Fokus liegt zunächst auf der **dynamischen Umsetzung** verschiedener **GenAI Use Cases**
- / **Fundament** und Governance werden, soweit erforderlich, entwickelt; später werden Cases in zentrales Fundament integriert
- / Anschließend **wechselt** Fokus verstärkt zu einem passenden **Fundament**, um ein transformationsstarker Versicherer zu werden

Der geeignetste Entwicklungspfad ist von Haus zu Haus verschieden und muss individuell in Zusammenarbeit mit Horn & Company entwickelt werden

Entwicklungspfad – Individuelle Situation des Versicherers gibt Richtung vor

H&C Perspektive

Ein „fundamentorientierter“ Entwicklungspfad eignet sich z. B. für

1 Zentrale Organisationen

- 1 Ganzheitlich/Top-Down organisierte Häuser mit zentral getriebenem Fundament und anderen Strukturen.

2 Große Programme

- 2 Häuser, für die das Thema GenAI Kern ihrer Zukunftsstrategie ist und die die Umsetzung in einem großen GenAI Programm treiben.

3 Vorhandene Plattformen

- 3 Versicherer, bei denen bereits eine AI-Plattform integriert ist und die sich bereits ein solides Fundament erarbeitet haben.

4 Langfristige Effizienzen

- 4 Umsetzung geplanter Use Cases kann nicht sofort umgesetzt werden. Spätere Umsetzung profitiert vom dann etablierten Fundament.

Ein „dynamischer“ Entwicklungspfad eignet sich z. B. für

1 Dezentrale Organisationen

- 1 Silo-artig organisierte Häuser, in denen auch andere Technologie-Initiativen üblicherweise dezentral organisiert sind.

2 Viele Schnellboote

- 2 Dezentral vorangetriebene Schnellboot-Cases, von denen die etablierten später in eine gemeinsame Organisation überführt werden.

3 Dezentral vorhandene Ideen

- 3 Versicherer, bei denen sich verschiedene Fachbereiche bereits mit GenAI-Use Cases befasst haben und die ihre Ideen schnell umsetzen möchten

4 Quick Wins

- 4 Häuser, die ein Interesse haben, zügig die Möglichkeiten von GenAI zu nutzen, z. B. in Turnaround-Situationen.

Umsetzung – In vier Schritten zu leistungstarkem „Fundament“ für AI-Einsatz

„Fundamentorientierter“ Entwicklungspfad

	1 Strategische Verankerung	2 Definition AI-Target Operating Model	3 Umsetzung Plattform	4 Pilotierung Use Cases auf Plattform
Ziel	Festlegung gemeinsamer Ambitionen und Sicherung der End-to-End-Verantwortung	Schaffung einheitliches und belastbares (Governance-) Fundament	Schaffung einer nachhaltigen und skalierbaren technologischen Basis	Erfolgreiche Pilotierung weniger Use Cases auf der erfolgreich geschaffenen AI-Plattform
Vorgehen	/ Synchronisation Unternehmensstrategie und GenAI-Ziele / Abgleich mit IT-, Daten- und Fachbereichsstrategien / Erwartungsmanagement bei Vorstand u. Mitarbeitenden aufsetzen / Festlegung Rollen und Verantwortlichkeiten	/ AI-TOM-Dimensionen ausgestalten, z. B. Recht, Plattform, ... / Festlegung von Entscheidungsprozessen / Entwicklung Leitfäden für verantwortungsvollen AI-Einsatz / Operationalisierung regulatorischer Anforderungen, z. B. EU AI Act	/ Entwicklung einer zentralen Daten- und AI-Plattform / Implementierung Schnittstellen Plattform und op. Systemen / Umsetzung der IT- und Datenstrategie / Implementierung von Monitoring und Sicherheitsmechanismen	/ Einbindung der Fachbereiche bei Umsetzung der Use Cases / Training und Test der GenAI-Modelle auf der Plattform / Sicherstellung Integration in Fachprozesse / Messung von Erfolgen und Nachjustierung
Ergebnis	 Klare GenAI-Ambitionen bzgl. des Fundaments und Definition der Verantwortlichkeiten	 Sauberes Governance-Modell , das Compliance sicherstellt u. transparente Entscheidungsstrukturen	 Funktionsfähige Plattform als Enabler und eine hochwertige Datenbasis	 Erste produktive Use Cases mit messbarem Nutzen und reproduzierbare Skalierungslogik für weitere Use Cases

Umsetzung – Dynamisches Vorgehen durch agile Entwicklung der GenAI Use Cases

„Dynamischer“ Entwicklungspfad

	1 Pilot & Proof of Concept	2 Minimum Viable Product	3 Produktivsetzung und Etablierung	4 Stabilisierung und Wertbeitrag
Ziel	Untersuchung der grundsätzlichen Machbarkeit eines GenAI-Vorhabens	Weiterentwicklung des Proof of Concept (PoC) zu einem ersten praxistauglichen Use Case	Überführung der technischen Lösung mit den Use Cases in die produktive Umgebung	Stabilisierung und Optimierung der technischen Lösung und der Use Cases nach dem Go-Live
Vorgehen	/ Prüfung von Problemstellung und Zielbild / Identifikation eines Teilproblems inklusive relevanter Daten / Aufbau des Prototyps in einer Sandbox-Lösung / Evaluation der Ergebnisse des Teilproblems	/ Festlegung des MVP-Umfangs, z. B. Funktionen / Aufsetzen von Datenschnittstellen und Systemarchitektur / Integration in Workflows und erste Tests mit NutzerInnen / Berücksichtigung Feedback, Sicherstellung Sicherheit	/ Finalisierung der Systemarchitektur und (live-)Schnittstellen / Sicherstellung von Datenschutz und Compliance / Etablierung von Monitoring- und Support-Strukturen / Abnahme und Übergabe in den produktiven Betrieb	/ Laufende Überwachung von Qualität und Stabilität / Einholen von Feedback für Nachjustierungen / Umsetzung von Bugfixes und Nachjustierungen / Messung der Wirkung durch die Umsetzung
Ergebnis	 Nachweis , dass geplante Lösung technisch und fachlich umsetzbar ist, ohne Eingriff in Live-Systeme	 Einsetzbares System mit Mehrwert für Anwender, jedoch nicht vollumfänglich produktiv	 Voll funktionsfähige, produktive Lösung , die in das Tagesgeschäft integriert ist	 Gesicherter stabiler Betrieb , erste Wirkungsmessungen , z. B. Änderung Kundenzufriedenheit

Let's connect & „Get fit for GenAI“



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. Fabian Nick
Principal
Fabian.Nick@horn-company.de
+49 162 2726 074



Merle Rademacher
Associate
Merle.Rademacher@horn-company.de
+49 162 2627 364

horn & company

Internationale Top-Management-Beratung

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