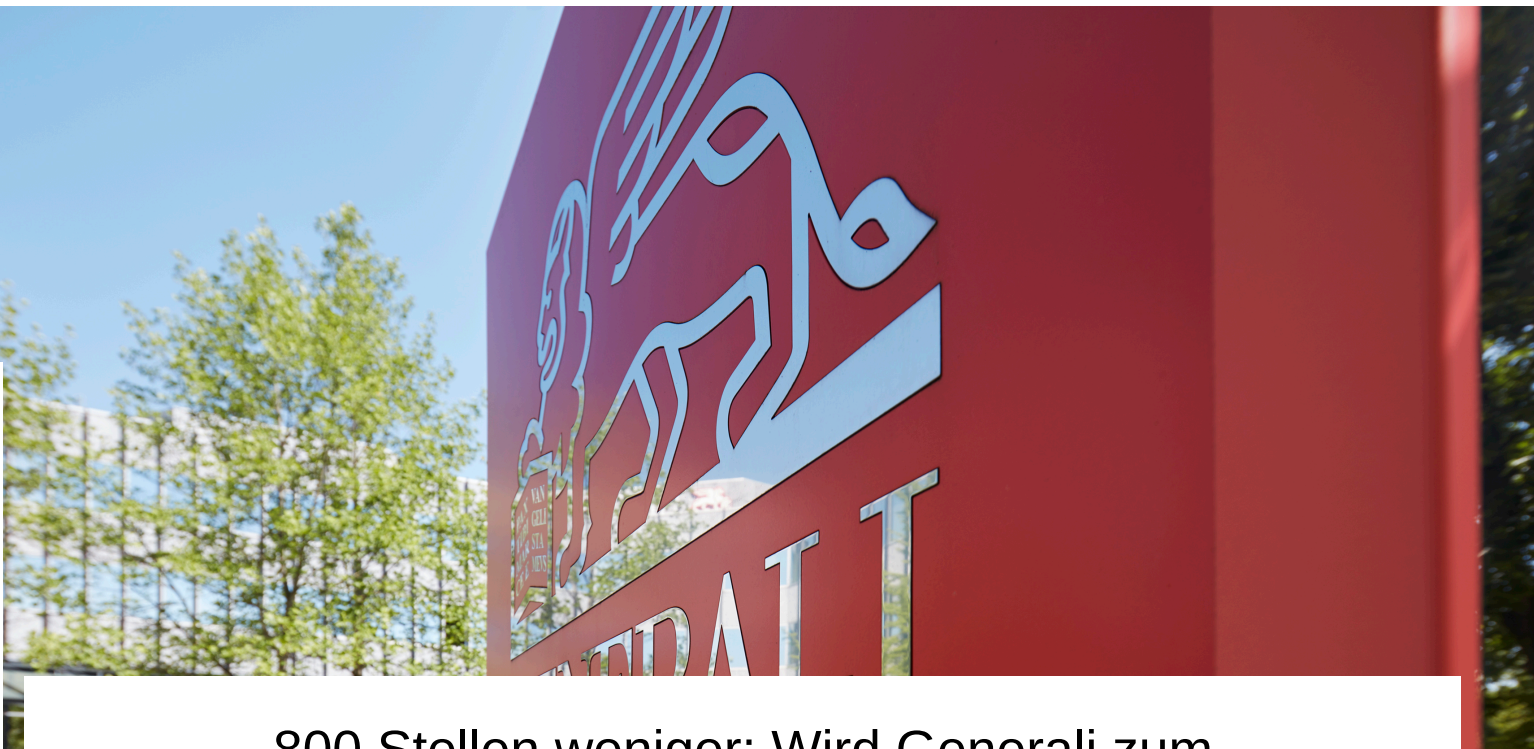




## 800 Stellen weniger: Wird Generali zum Modellfall für den KI-Umbau der Versicherer?“

Dirk Stein

**Generali Deutschland will bis Ende 2030 Tätigkeiten im Umfang von 800 Arbeitsplätzen abbauen, drei Standorte aufgeben und gleichzeitig einen dreistelligen Millionenbetrag in IT, Digitalisierung und künstliche Intelligenz investieren. Bemerkenswert ist weniger die Größenordnung des Stellenabbaus als seine Begründung: Generali verbindet ihn nicht mit einem akuten Krisenprogramm, sondern mit Investitionen in Technologie, höherer Produktivität und einer Neuordnung der eigenen Strukturen. Damit wird sichtbar, was Digitalisierung für die Versicherungswirtschaft zunehmend bedeutet – sie verändert nicht nur Prozesse, sondern die Organisation von Arbeit selbst.**

Parallel dazu plant der Versicherer, die Teams aus Aachen, Nürnberg und Stuttgart mit den Regionalzentren Köln, München und Karlsruhe zusammenzuführen. München, Köln, Karlsruhe, Hamburg und Saarbrücken sollen künftig die fünf großen Regionalzentren bilden, während Frankfurt, Leipzig und Berlin als Spezialstandorte erhalten bleiben.

Was zunächst wie eine klassische Standort- und Personalentscheidung aussieht, ist deshalb Teil eines wesentlich größeren Umbaus.

### Investiert wird – nur nicht mehr überall in dieselbe Arbeit

Generali will Organisationsstrukturen vereinfachen, Fachkompetenzen stärker bündeln und ausgewählte Dienstleistungen künftig verstärkt über spezialisierte Partner

abwickeln. Gleichzeitig sollen neue technologische Lösungen dafür sorgen, dass Prozesse effizienter werden und weniger Personal binden.

Damit laufen mehrere Entwicklungen gleichzeitig: Arbeit wird automatisiert, räumlich konzentriert, teilweise ausgelagert und an anderer Stelle neu aufgebaut.

Gerade deshalb greift die schlichte Erzählung vom Stellenabbau zu kurz. Generali kündigt ausdrücklich an, weiterhin Mitarbeiter mit sogenannten Zukunftsskills einstellen zu wollen. Es verschwinden also nicht einfach 800 Stellen aus einer ansonsten unveränderten Organisation. Vielmehr verändern sich Tätigkeiten, Anforderungen und Zuständigkeiten.

Für die Versicherungswirtschaft ist das ein entscheidender Unterschied.

## KI wird vom Werkzeug zur Organisationsfrage

Seit Jahren investieren Versicherer in digitale Schadenbearbeitung, automatisierte Bestandsprozesse, Dokumentenerkennung, Kundenportale und zunehmend auch in künstliche Intelligenz. Lange wurde darüber vor allem als Unterstützung bestehender Arbeit gesprochen.

Bei Generali wird nun deutlicher, dass technischer Fortschritt nicht nur Prozesse beschleunigen, sondern auch den Personalbedarf selbst verändern soll.

Damit verschiebt sich die Debatte.

Die entscheidende Frage lautet nicht mehr nur, welche Aufgaben sich mit KI schneller erledigen lassen, sondern welche Organisation nach dieser Automatisierung überhaupt noch gebraucht wird. Wenn Standardvorgänge weniger Personal binden, Fachwissen in größeren Einheiten zusammengeführt wird und externe Dienstleister Aufgaben übernehmen, verändert sich zwangsläufig auch das Verhältnis zwischen zentraler Verwaltung, regionalen Standorten und Vertrieb.

Für Versicherer kann daraus ein Produktivitätsvorteil entstehen, solange die Technik tatsächlich verlässlich arbeitet und die verbleibenden Mitarbeiter jene Fälle übernehmen können, die sich gerade nicht in standardisierte Prozesse pressen lassen.

Und genau dort liegt die andere Seite dieser Rechnung.

## Weniger Personal darf nicht weniger Erreichbarkeit bedeuten

Generali begründet die Bündelung der Fachkompetenzen damit, Entscheidungen beschleunigen und das Kunden- und Serviceerlebnis verbessern zu wollen. Größere spezialisierte Einheiten können Wissen konzentrieren, Vertretungen erleichtern und Routineprozesse effizienter bearbeiten.

Für Vermittler wird allerdings entscheidend sein, ob Zentralisierung und Automatisierung tatsächlich zu schnelleren Entscheidungen führen oder lediglich zusätzliche Distanz zwischen Vertrieb und Fachabteilungen schaffen.

Gerade komplexe Gewerberisiken, Leistungsfälle oder Bestandsprobleme lassen sich nicht beliebig automatisieren. Dort entscheidet häufig nicht die Geschwindigkeit eines Systems, sondern die Erreichbarkeit eines Menschen, der

einen Sachverhalt versteht, eine Entscheidung treffen darf und Verantwortung dafür übernimmt.

Die Produktivität eines Versicherers zeigt sich deshalb am Ende nicht daran, wie viele Vorgänge eine Software verarbeitet, sondern daran, wie viel Aufwand für einen funktionierenden Kunden- und Vermittlerservice tatsächlich noch notwendig ist.

## Standorte verlieren an Bedeutung

Auch die geplante Zusammenführung mehrerer Standorte folgt dieser Logik. Generali verweist auf hybride Arbeitsweisen und die Möglichkeit, durch größere Einheiten effizienter zu arbeiten und Gebäudekosten zu reduzieren.

Damit geraten auch jene Strukturen auf den Prüfstand, die über Jahrzehnte selbstverständlich zu großen Versicherungsunternehmen gehörten.

Wenn Beschäftigte ohnehin hybrid arbeiten, digitale Systeme ortsunabhängigen Zugriff ermöglichen und Wissen zentral gebündelt wird, verliert die regionale Präsenz einer Verwaltungsorganisation einen Teil ihres früheren wirtschaftlichen Wertes.

Für den Vertrieb gilt das allerdings nicht automatisch. Nähe zum Kunden und Nähe zur Verwaltung sind zwei unterschiedliche Dinge.

## Personalabbau soll über Demografie laufen

Generali will den Stellenabbau nach eigenen Angaben insbesondere über freiwillige Altersinstrumente, bevorstehende Renteneintritte und natürliche Fluktuation umsetzen. Gleichzeitig laufen Gespräche mit dem Konzernbetriebsrat über die konkrete Ausgestaltung.

Damit nutzt der Konzern einen Effekt, der in den kommenden Jahren für viele Unternehmen wichtiger werden dürfte: Digitalisierung und demografischer Wandel treffen gleichzeitig aufeinander.

Wo Beschäftigte ohnehin in den Ruhestand gehen und qualifizierter Nachwuchs schwerer zu finden ist, kann technologischer Produktivitätsgewinn einen Teil dieser Lücke schließen, ohne dass jede wegfallende Tätigkeit zwangsläufig mit einer betriebsbedingten Kündigung verbunden sein muss.

Das macht den Umbau sozial weniger abrupt, wirtschaftlich aber nicht weniger grundsätzlich.

Generali zeigt damit ziemlich genau, wohin sich ein Teil der Versicherungswirtschaft bewegt: Kapital fließt weiter, aber zunehmend in Software, Daten, künstliche Intelligenz und spezialisierte Strukturen statt in die unveränderte Fortführung bestehender Organisationen. Die eigentliche Bewährungsprobe beginnt deshalb erst nach dem Umbau. Produktivität ist schnell gerechnet – ob der Service für Kunden und Vermittler dabei tatsächlich besser wird, zeigt sich erst im Betrieb.

Quelle: Generali Deutschland, Pressemitteilung vom 23. Oktober 2026.

Versicherungs- und Finanznachrichten

# expertenReport



<https://www.experten.de/id/4952654/generali-stellenabbau-ki-digitalisierung-standorte-2030/>