

Von der KI-Ambition zur operativen Realität: Warum der intelligente Kern über den Erfolg entscheidet

Helmut Körfer, Head of Sales msg nexinsure ag

Die Lücke zwischen Anspruch und Umsetzung

Fragt man Versicherer heute nach ihren KI-Zielen, sind die Antworten bemerkenswert klar. In einer gemeinsamen Studie von msg und den Versicherungsforen Leipzig sehen die Häuser das größte Wachstumspotenzial nicht in isolierten Experimenten, sondern in der Integration von KI in ihre operativen Geschäftsprozesse. Genau dort, wo täglich Anträge geprüft, Verträge geändert und Schäden reguliert werden.

Das größte Wachstumspotenzial liegt in der Integration von KI in die operativen Geschäftsprozesse.

— msg / Versicherungsforen Leipzig

Und genau dort klafft die entscheidende Lücke. Zwischen strategischem Anspruch und operativer Umsetzung liegt in vielen Häusern noch eine erhebliche Distanz. Zahllose Piloten liefern lokale Erfolge, skalieren aber nicht. Sie bleiben – wie es eine aktuelle Analyse von BCG Platinion treffend nennt – in so genannten „Window-Dressing“-Pilotprojekten stecken: Punktlösungen neben dem Kern, die Integrationsreibung erzeugen und an regulatorischen Anforderungen wie Auditierbarkeit und Prozesskontrolle scheitern.

Die betriebswirtschaftliche Dimension dieser Lücke ist beträchtlich. BCG Platinion beziffert das adressierbare Effizienzpotenzial in den Kernprozessen der Versicherung auf rund 5 Milliarden Euro jährlich. Der größte Hebel liegt ausgerechnet dort, wo die Automatisierung heute am geringsten ist: Über 90 Prozent aller Schadenereignisse werden weiterhin mit erheblichem manuellen Aufwand bearbeitet. Auch in Antrag und Bestandsführung bleibt die Dunkelverarbeitung begrenzt.

Die Automatisierungslücke ist dort am größten, wo es am meisten zählt.

— BCG Platinion

Die eigentliche Frage lautet deshalb nicht mehr, ob Versicherer KI einsetzen, sondern wie der Schritt von einzelnen Anwendungen hin zu durchgängigen, produktiven Geschäftsprozessen gelingt.

Warum der Altbestand der Kernsysteme einem Wandel / einer Optimierung im Weg steht

Die Antwort beginnt an einer unbequemen Stelle: bei den Kernsystemen selbst. Wie Roland Berger in seiner aktuellen Analyse zur Kernsystemtransformation herausarbeitet, wurden viele Legacy-Systeme

für stabile, papierbasierte Modelle gebaut – nicht für Echtzeitverarbeitung, digitale Distribution und datengetriebene Entscheidungen. Eng gekoppelter Code, hohe technische Schuld und über Jahrzehnte fragmentierte Daten machen die Systeme starr und teuer im Betrieb.

Für KI ist das ein doppeltes Problem: Zum einen entfaltet KI ihren Wert nur, wenn sie auf verlässliche, wiederverwendbare Daten zugreift und ihre Entscheidungen in Folgeprozesse zurückspielen kann. Zum anderen bleibt ein KI-Modell, das neben einem starren Kern operiert, ein isolierter „Erkenner“ ohne Anschluss an Regeln, Workflows und die nachgelagerte Verarbeitung.

Roland Berger benennt fünf strukturelle Verschiebungen, die das Kernsystem gerade neu formen:

- struktureller Kernumbau hin zu modularen Architekturen
- Cloud-native und SaaS als neue Baseline
- standardisierte Daten und offene Schnittstellen
- Low-Code/No-Code als Beschleuniger
- KI, die von Piloten in den Regelbetrieb wandert

Diese Verschiebungen sind kein Selbstzweck. Sie sind die Voraussetzung dafür, dass KI überhaupt produktiv und in großem Maßstab wirken kann.

Ein verwandtes Konzept aus derselben Analyse ist das „Hollowing the Core“: Der Kern wird auf ein stabiles, regulatorisch getriebenes System of Records reduziert – Policenverwaltung, Underwriting, Servicing, Schaden, Rückversicherung, Finanzbuchhaltung – während änderungsintensive Logik wie Produktkonfiguration, Tarifierung und Workflows in umgebende Komponenten ausgelagert wird. Was bleibt, ist ein belastbarer Kern. Was flexibel sein muss, wird flexibel. Genau in diese Architektur fügt sich KI natürlich ein. Hierbei referenziert Roland Berger auf die msg.Insurance Suite, die mit ihrer modularen Architektur und dem Produktzentrierten Ansatz genau die Dinge beherrscht, die künftig mit KI-Agenten notwendig sein werden.

Viele Kernsystem-Migrationen scheitern, weil die Ziele nicht klar definiert oder die Prioritäten zwischen konkurrierenden Zielen unklar sind. Das früh zu klären, ist entscheidend – und der Aufwand zahlt sich hoch aus.

— Carsten Küst, Partner, Roland Berger

Der msg-Ansatz: KI, die im Prozess lebt – nicht daneben

Aus dieser Diagnose leitet sich das Verständnis von msg für einen intelligenten Kern ab. In der msg.Insurance Suite und der msg.P&C Factory ist KI kein nachgelagertes Add-on, sondern tief in die wertschöpfenden Prozesse eingebettet – über Vertrieb, Pricing und Underwriting, Schadenmanagement und Bestandsführung hinweg.

Diese Einbettung denkt msg in zwei Ausprägungen, die den Unterschied zu isolierten Piloten ausmachen:

- **KI im Prozess (AI in a Process)** – KI-gestützte Workflows sind fester Bestandteil der Fachprozesse. Dokumente werden klassifiziert, Plausibilitäten geprüft, Tarifmerkmale aus unstrukturierten Daten abgeleitet, Reserven gesetzt – all das eingebettet in die Verarbeitung, nicht daneben.
- **KI als Prozess (AI as a Process)** – KI-Agenten übernehmen eigenständige Teilprozesse und führen Aufgaben von Anfang bis Ende aus, orchestriert entlang definierter Regeln und Übergabepunkte.

Der entscheidende Punkt: KI schafft Wert erst dann, wenn sie mit Workflows, Regeln und Folgeprozessen verbunden ist. Ein „Erkenner“ ohne Anschluss an den Kern bleibt ein Pilot. Deshalb setzt msg bewusst auf die enge Verzahnung von API-Schicht, KI-Schicht und Prozessschicht und setzt KI an den Stellen ein, wo sie wirkt.

Agentische KI: der nächste Entwicklungsschritt

Genau hier setzt die nächste Stufe an. Agentische KI führt Informationen aus unterschiedlichen Quellen zusammen, interagiert mit den Kernsystemen und unterstützt Prozesse End-to-End. Sie arbeitet nicht mehr regelstarr, sondern probabilistisch: Sie interpretiert Kontext, verarbeitet Mehrdeutigkeit und passt sich an, wenn Produkte und Vorgaben sich ändern – gerade in den variantenreichen, ausnahmegetriebenen Fällen, an denen deterministische Automatisierung bislang scheitert.

In produktiven Kundenimplementierungen zeigt sich das bereits konkret:

- **msg.claim:it** prüft eingehende Informationen gegen die Produktregeln und ergänzt sie um LLM-basiertes Reasoning. Einfache Schäden können nahezu vollständig autonom bearbeitet werden – nach dem Human-in-the-Loop-Prinzip immer dann, wenn der Konfidenzwert nicht ausreicht. Über Bilderkennung und einen forensischen Ansatz werden zudem potenziell KI-generierte Betrugsfälle markiert.
- **msg.process:it** ermöglicht KI-gestützten Kundendialog: Versicherte fragen Vertragsinformationen ab, stoßen Änderungen an und erhalten Vorschläge zur Optimierung von Deckung oder Prämie.
- **msg.ask:it** und weitere produktive Agenten unterstützen Sachbearbeitung und Servicekommunikation über konversationale Kanäle.

Dazu kommen bereits produktiv verfügbare Bausteine wie die Ende-zu-Ende-Verarbeitung von Maklereinreichungen im Gewerbegebiet, die Erkennung von Schadenmustern per Machine Learning, die Frühindikation von Kumulschäden sowie „Next Best Actions“ für die Schadenbearbeitung.

Das Fundament: Daten und Governance

So überzeugend die Anwendungsfälle sind – sie stehen und fallen mit zwei Voraussetzungen.

Erstens: Datenqualität. Roland Berger nennt Daten den „stillen Erfolgsfaktor“ der Kernsystemmigration. Die Zahlen aus der Branche untermauern das: Versicherer mit hochwertigen Daten erreichen Dunkelverarbeitungsquoten von bis zu 95 Prozent. 88 Prozent der Versicherer berichten von einem positiven Ergebniseffekt, Testzyklen verkürzen sich um bis zu 50 Prozent und manuelle Prüfungen lassen sich um 70 bis 90 Prozent reduzieren. Schlechte Daten hingegen untergraben Automatisierung, Analytik und regulatorisches Reporting – unabhängig von der Zielplattform. Deshalb positioniert msg die msg.Insurance Data Platform und die msg.AI Platform als zentrales, Regulatorik konformes Datenrückgrat: ein Echtzeit-Datendienst, der Bestands- und Neusystemwelten verbindet, Reporting und Data Warehouses ebenso speist wie die KI-Agenten – gestützt auf Data Dictionaries, die Strukturen schnell abbildbar machen.

Zweitens: Governance. KI verändert die Ökonomie der Migration und des Betriebs, aber sie ersetzt keine Kontrolle. Erklärbarkeit und Auditierbarkeit bleiben verpflichtend, ebenso Human-in-the-Loop-Mechanismen und definierte Qualitätsschwellen. msg denkt KI daher plattformbasiert – mit gemeinsamer Governance, wiederverwendbaren Komponenten und zentralem Betrieb. Für die Zusammenarbeit von Agenten setzt msg auf offene Standards wie das Model Context Protocol (MCP), sodass Kunden eigene Agenten oberhalb des geschützten Kerns anbinden können – ein Modell, das sich in der Lebensversicherung bereits etabliert hat und nun in das Schaden- und Sachgeschäft getragen wird.

Kernstrategie ist heute KI-Strategie

Die eigentliche Erkenntnis reicht über einzelne Werkzeuge hinaus. Die Frage, wo Intelligenz in der Architektur liegt – im Kern, außerhalb davon oder in einer hybriden Kombination – ist zur prägenden Entscheidung des zukünftigen Technologiezyklus geworden.

Die Kernstrategie ist zur KI-Strategie geworden.

— BCG Platinion

Aus Sicht von msg wird KI das Kernsystem nicht ersetzen. Versicherer brauchen weiterhin die Struktur, die Governance und die regulatorische Verlässlichkeit einer Kernplattform. KI setzt als zusätzliche Architekturschicht darauf auf – der Kern bildet das stabile Rückgrat, die Agenten ermöglichen flexiblere, individuellere Interaktion an den Rändern. Der Weg führt dabei weg von einzelnen, isolierten KI-Fähigkeiten hin zu einem ganzheitlichen, Regulatorik konformen Plattformansatz: weg von Punktlösungen, hin zu wiederverwendbaren Komponenten, zentraler Steuerung und skalierbarem Betrieb.

Roland Berger formuliert es zugespitzt: Erfolg hängt weniger von der Technologiewahl ab als von Ausführungsdisziplin – von einem belastbaren Business Case, diszipliniertes Customization,

datenzentrierter Umsetzung, phasierter Migration und starker Governance. KI ist dabei kein nachgelagerter Optimierungslayer mehr, sondern eine Ausführungsfähigkeit, die die Migration selbst beschleunigt, Testaufwände automatisiert und die Abhängigkeit von knapper Legacy-Expertise reduziert. Wer KI schon während der Einführung einbettet, macht aus der Transformation eine Fähigkeitsaufbau-Phase statt einer bloßen technischen Vorbedingung.

Jetzt ist der Moment

Die Automatisierungslücke ist real, messbar und konzentriert sich genau dort, wo der manuelle Aufwand am höchsten ist: in Schaden, Underwriting und Servicing. Sie zu schließen erfordert mehr als weitere Piloten. Es erfordert eine architektonische Entscheidung – und einen Kern, der nicht nur System of Records ist, sondern Fundament für agentische Prozesse.

Genau darauf ist die msg.Insurance Suite ausgelegt: tief eingebettete KI über die gesamte Wertschöpfungskette, produktiv verfügbare Agenten und eine plattformbasierte Zielarchitektur mit Regulatorik konformer, skalierbarer KI. Versicherer, die ihre Vorbereitungsphase auf einen klaren Nutzenfall und auf Prozessanalytik konzentrieren, sind besser aufgestellt, um Ergebnisse zu maximieren und KI wirksam anzuwenden – und um die freigesetzten Effizienzgewinne zu nutzen, um die eigene KI-Reise zu finanzieren.

Kernsystemtransformation ist kein reines IT-Projekt mehr – sie ist eine geschäftliche Notwendigkeit.

— Dr. Ulrich Kleipaß, Senior Partner, Roland Berger

Wer jetzt entschlossen handelt, sichert sich Wert – und einen Kern, der für die KI-getriebene Versicherung von morgen bereit ist.

Quellen und Grundlagen: msg / Versicherungsforen Leipzig; Roland Berger, „Core insurance system transformation in the age of AI“ (2026); BCG Platinion, „Closing the €5 Billion Automation Gap“ (2026), inkl. Vendor-Perspektive der msg. Zitate teils sinngemäß aus dem Englischen übertragen.