

# Zukunft modellieren: Aktuarielle Modernisierung

Highlights 2023



# Agenda

1

Zukunft modellieren: Aktuarielle  
Modernisierung

Folie 4

2

Blick in die Zukunft: Studienergebnisse

Folie 8

3

Von der Vision zur Realität:  
Modernisierungsprojekte umsetzen

Folie 22

4

Ergebnisse unserer Live-Umfragen

Folie 31



# Zukunft modellieren: Aktuarielle Modernisierung

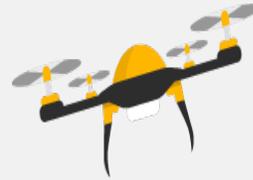
# Versicherung: Transformation in einer BANI Welt



**Veränderte  
Kundenbedürfnisse**



**Digitaler Wandel**



**Externe Faktoren**

## **BANI**



**Brittle**



**Anxious**



**Nonlinear**



**Incomprehensible**



**Nachhaltigkeit/ ESG**



**Politik & Regulierung**



**Workforce of the Future**

# Das Aktuariat in Zeiten von BANI

## Was CEOs bewegt...

- **Wettlauf um die Zukunft**
  - 37% der CEOs weltweit halten ihre Organisation in 10 Jahren bei aktuellem Kurs für ökonomisch nicht wettbewerbsfähig
- **Schwindendes Wachstum**
  - $\frac{3}{4}$  der Führungskräfte in Versicherungsfunktionen rechnen im kommenden Jahr mit sinkendem Wachstum
- **Top 3 Gefahren**
  - Inflation (51%), wirtschaftliche Volatilität (37%) und Cyberrisiken (30%)
- **Größtes Disruptionspotential**
  - Regulierungsänderungen (67%), veränderte Kundenbedürfnisse (64%) und Technologie (58%)
- **Tickende Klimauhr**
  - 34% haben bisher keine Maßnahmen ergriffen, um Unternehmensemissionen zu reduzieren

Quelle: PwC's Annual Global CEO Survey 2023: Insurance Industry Highlights

## ...und was CEOs über Aktuar:innen denken



\*Zitate aus unseren Projekten

# Warum es wichtig ist, das Aktuariat zu modernisieren



Für Aktuar:innen heißt es: Jetzt handeln und die Weichen für die Zukunft stellen!

- ✓ Habt Ihr ein klares Zielbild, wo Ihr hinwollt?
- ✓ Werdet Ihr den Anforderungen gerecht?
- ✓ Was tut Ihr, um zukunftsfähig zu werden?

“ The arrogance of success is to think that what you did yesterday will be sufficient for tomorrow.”

William Pollard (Physiker)



# Blick in die Zukunft: Studienergebnisse

# Aktuariat & Moderne: Ein harmonisches Zusammenspiel?

## PwC Studien: Aktuarielle Modernisierung

2023

Global Actuarial  
Modernisation Survey



2022

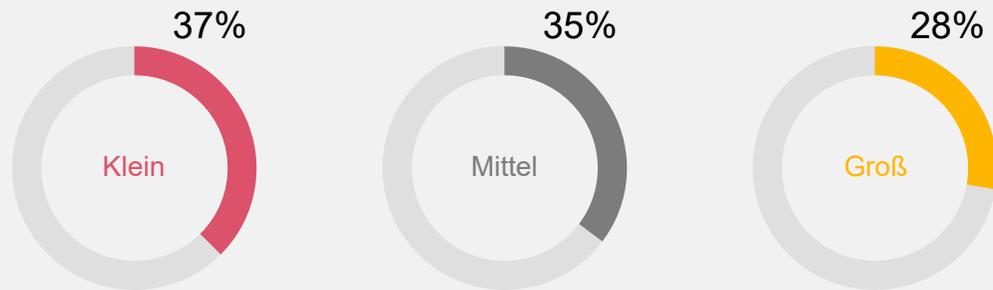
Actuary of the Future



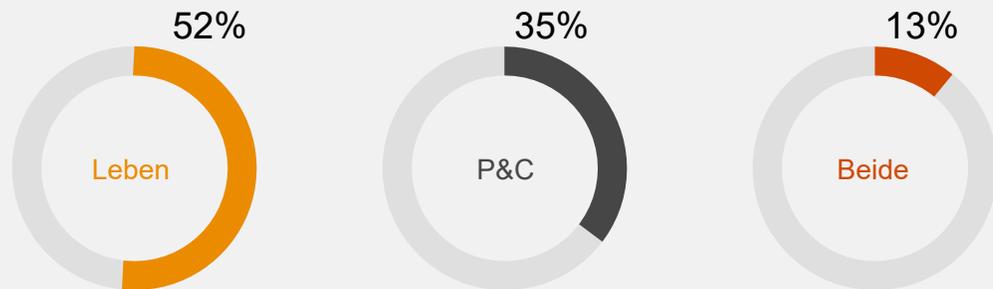
# Wie haben wir die Umfrage durchgeführt?

200+ Umfrageteilnehmer:innen

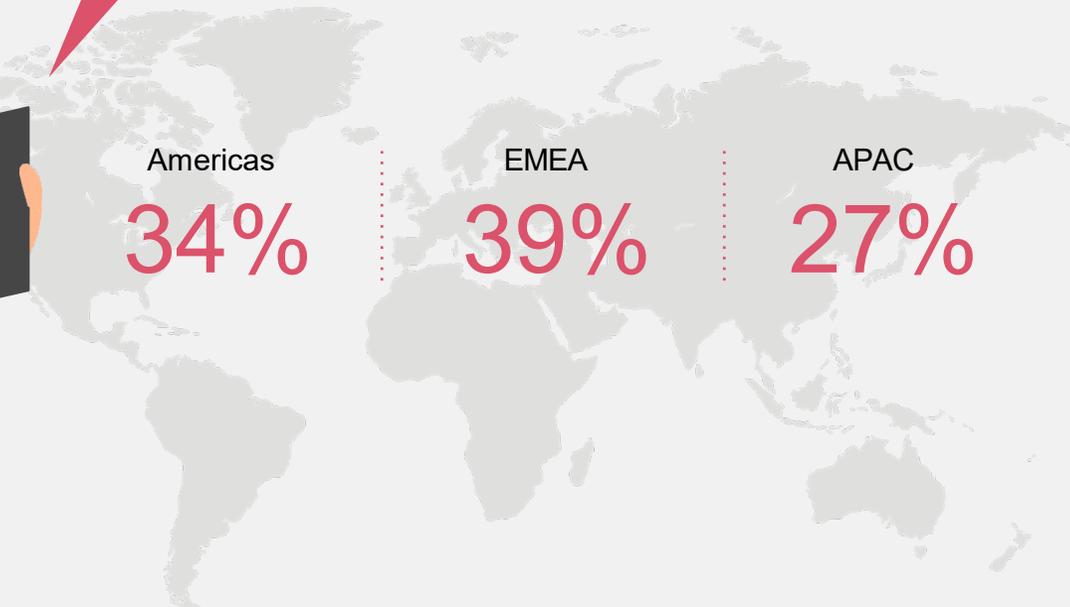
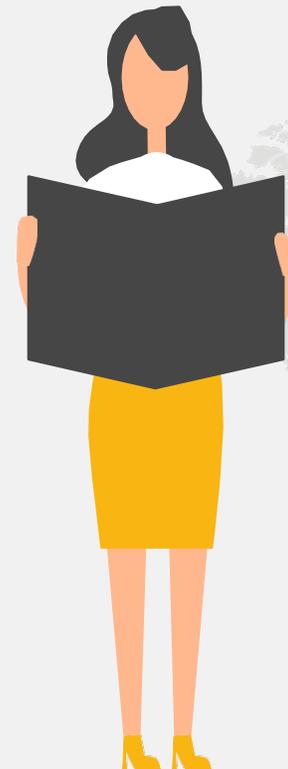
## Größe



## Industrie

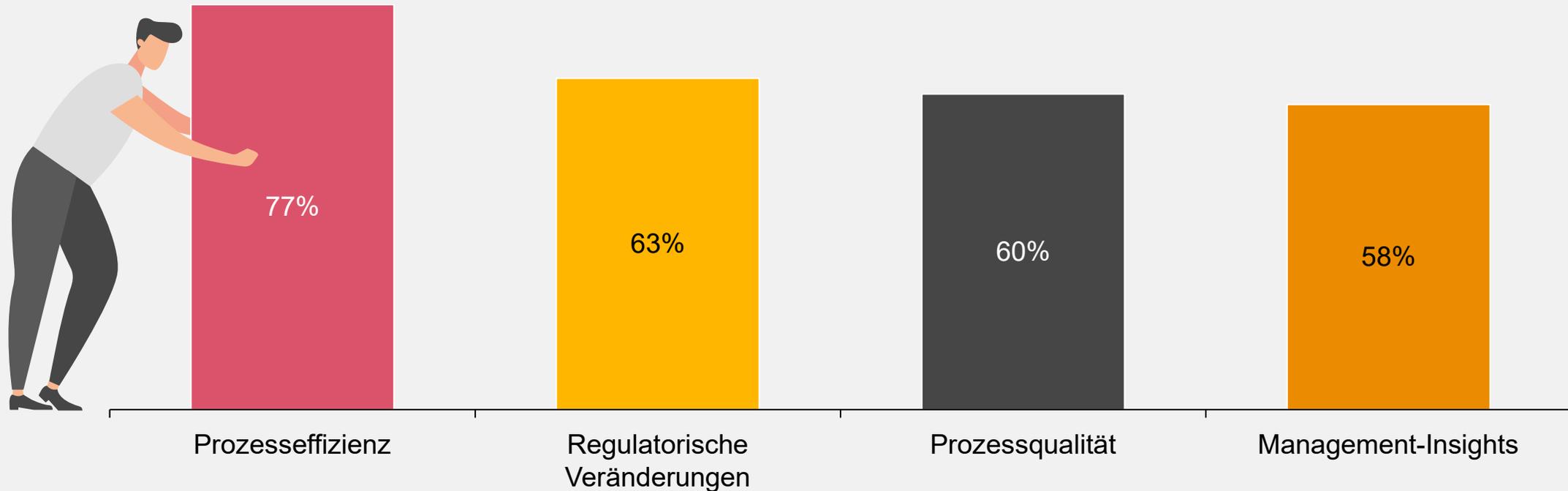


Wir möchten uns bei allen Teilnehmer:innen bedanken, die sich die Zeit genommen haben, an unserer Umfrage teilzunehmen.



# Aktuariat im Wandel: Treiber und Maßnahmen

Frage: Was sind in Ihrem Unternehmen die wichtigsten Treiber für Modernisierungsinitiativen?



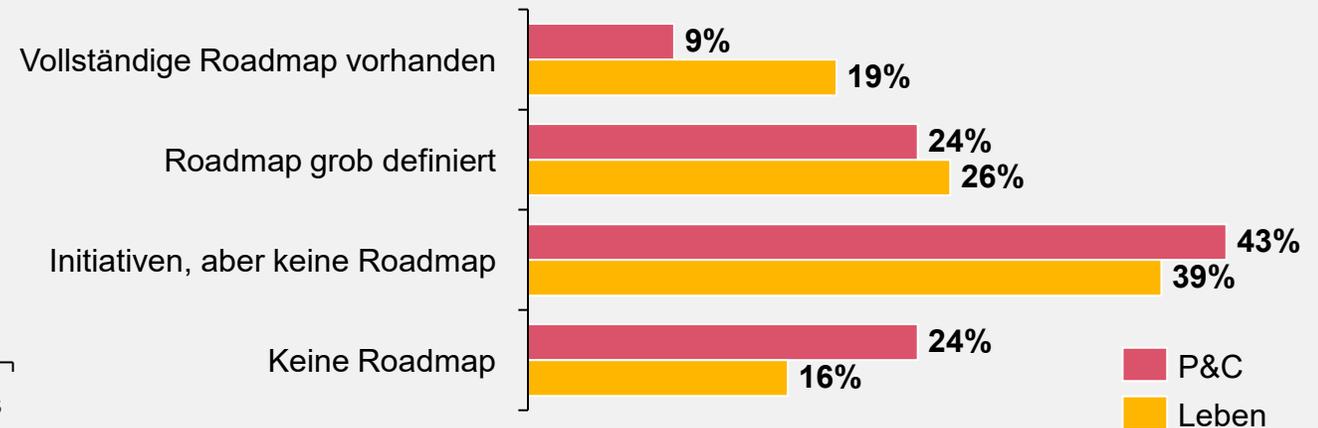
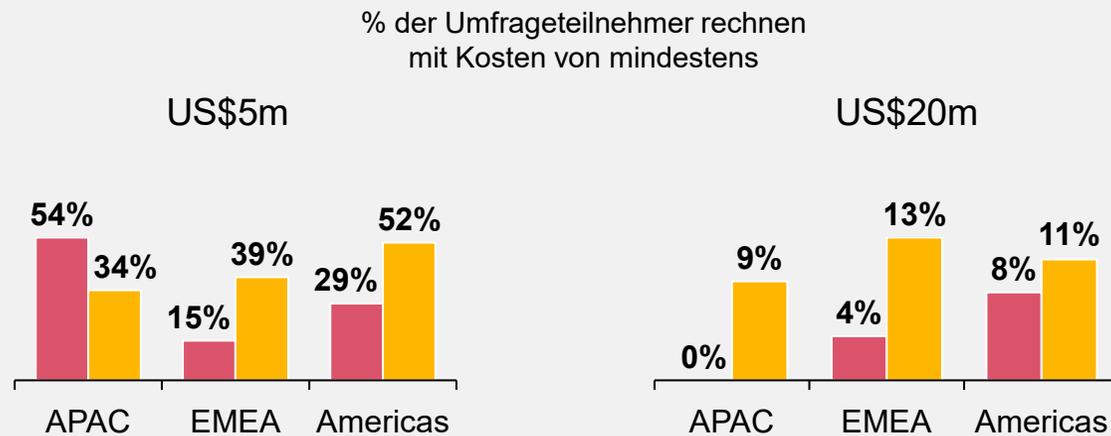
# Modernisierungsroadmaps

**82%** der befragten Unternehmen arbeiten aktiv an der Modernisierung, aber...

**14%** der befragten Unternehmen verfügen über eine vollständige Modernisierungs-Roadmap

**Frage:** Was für Kosten erwarten Sie für Ihre aktuariellen Modernisierungsinitiativen in den nächsten 5 Jahren?

**Frage:** Wie würden Sie den aktuellen Status Ihrer Modernisierungsroadmap beschreiben?

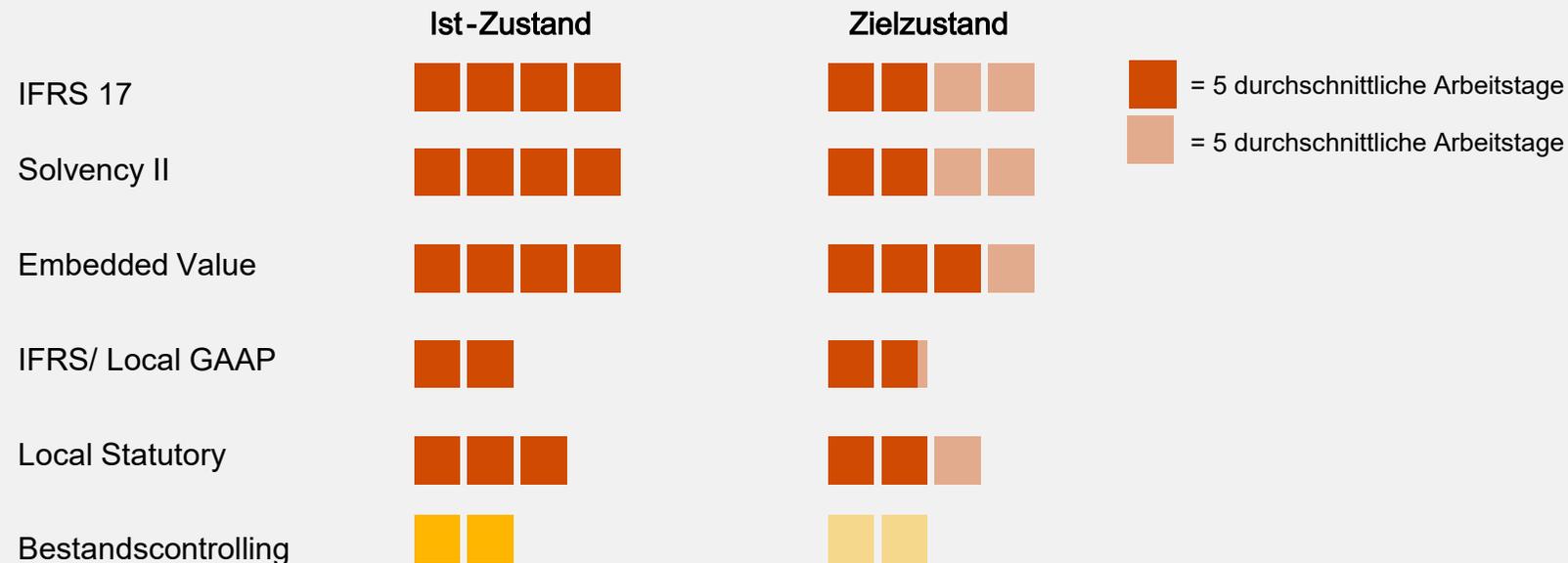


# Quo Vadis: Prozessautomatisierung

> 55%

der Aktuar:innen in den befragten Unternehmen verbringen mehr als die Hälfte Ihrer Zeit mit der Datenaufbereitung

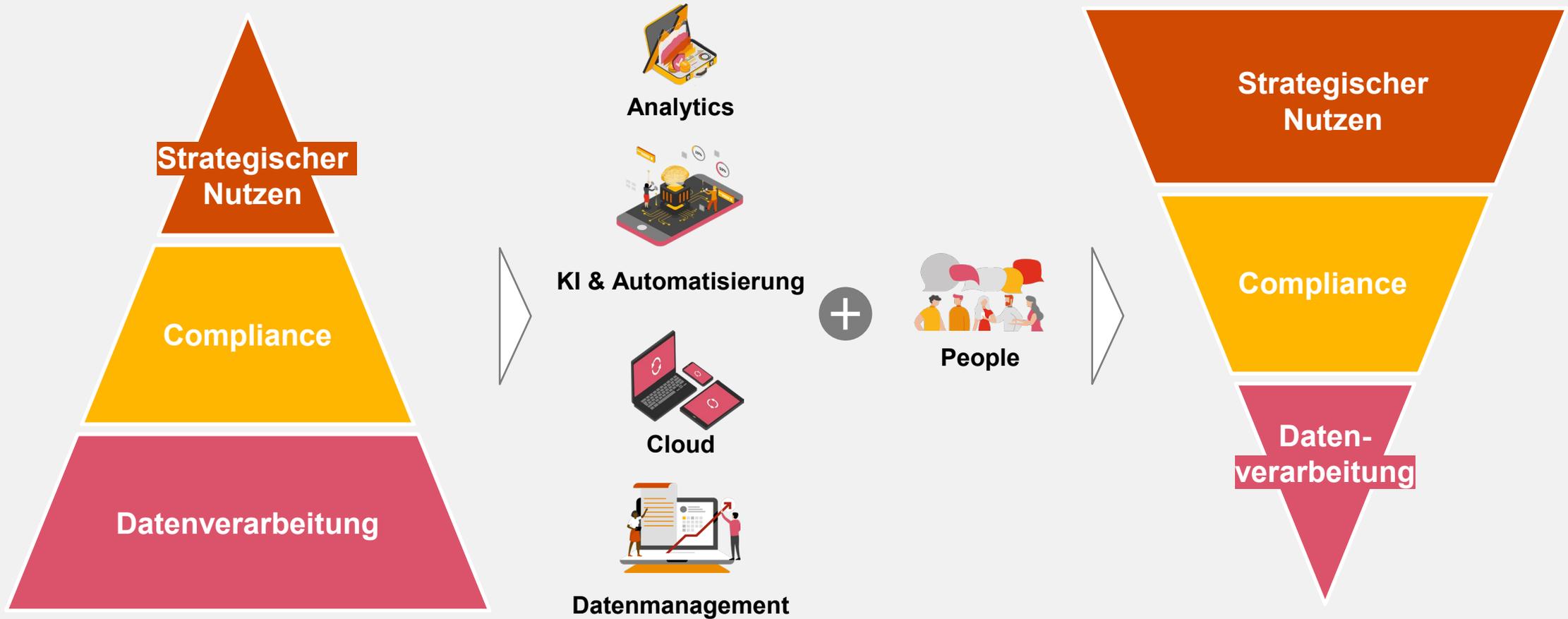
**Frage:** Wie lange dauert es vom aktuariellen Abschlussprozess bis hin zum Management-Reporting?



\*Gelb: Nicht Gegenstand der Studie

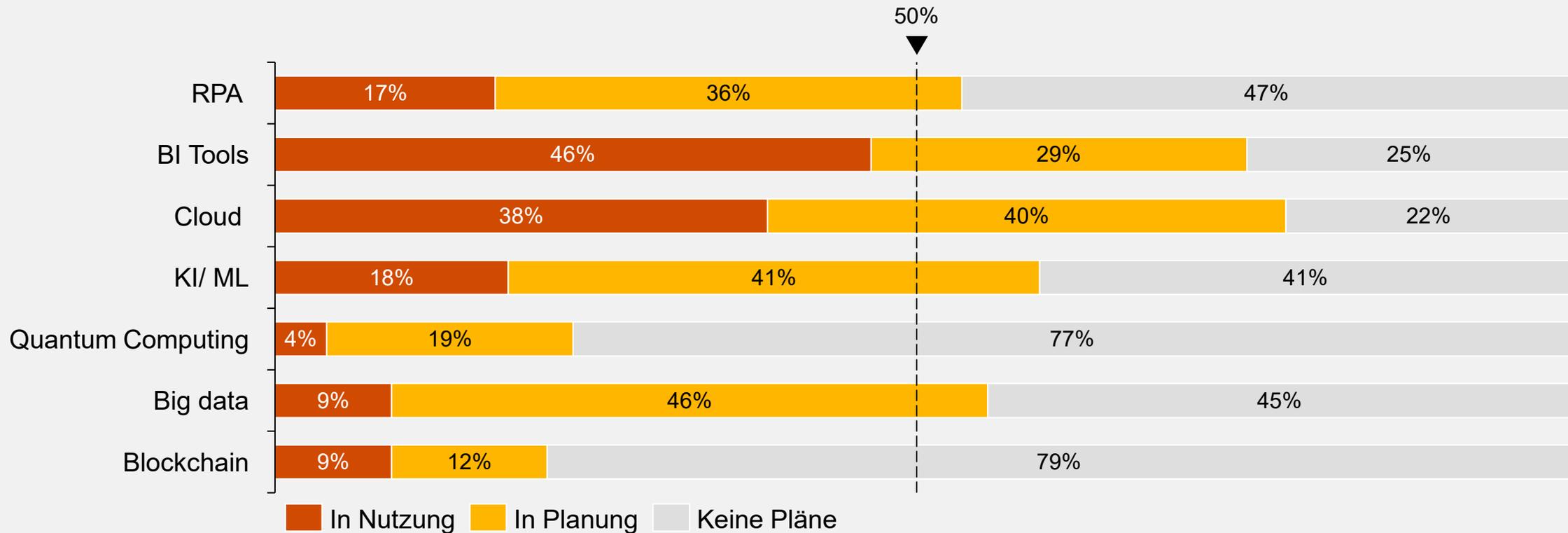


# Quo Vadis: Prozessautomatisierung



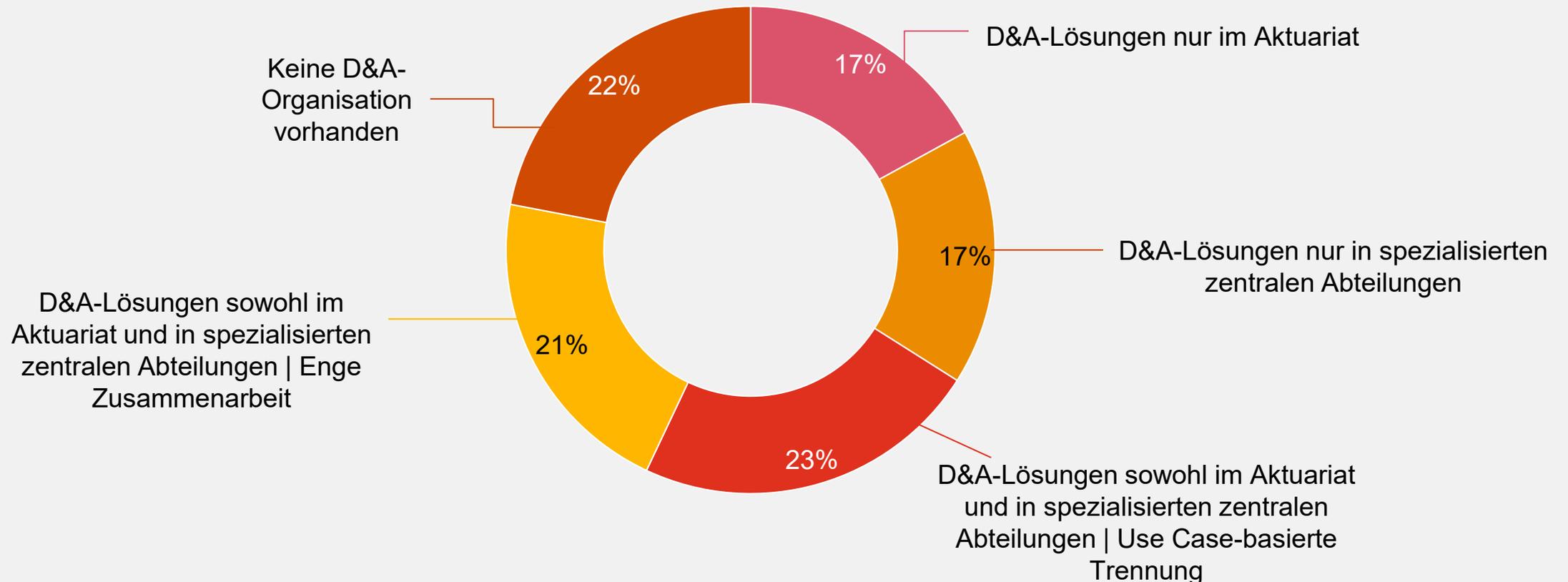
# Daten und Technologie

Frage: Welche Technologien werden im Aktuariat in Betracht gezogen?



# Evolution des D&A-Betriebsmodells

**Frage:** In welchem Teil der Organisationseinheit sind D&A-Lösungen bei Ihnen angesiedelt und von wo aus werden sie gesteuert?



# Entwicklung aktuarieller Fähigkeiten im Laufe der Zeit

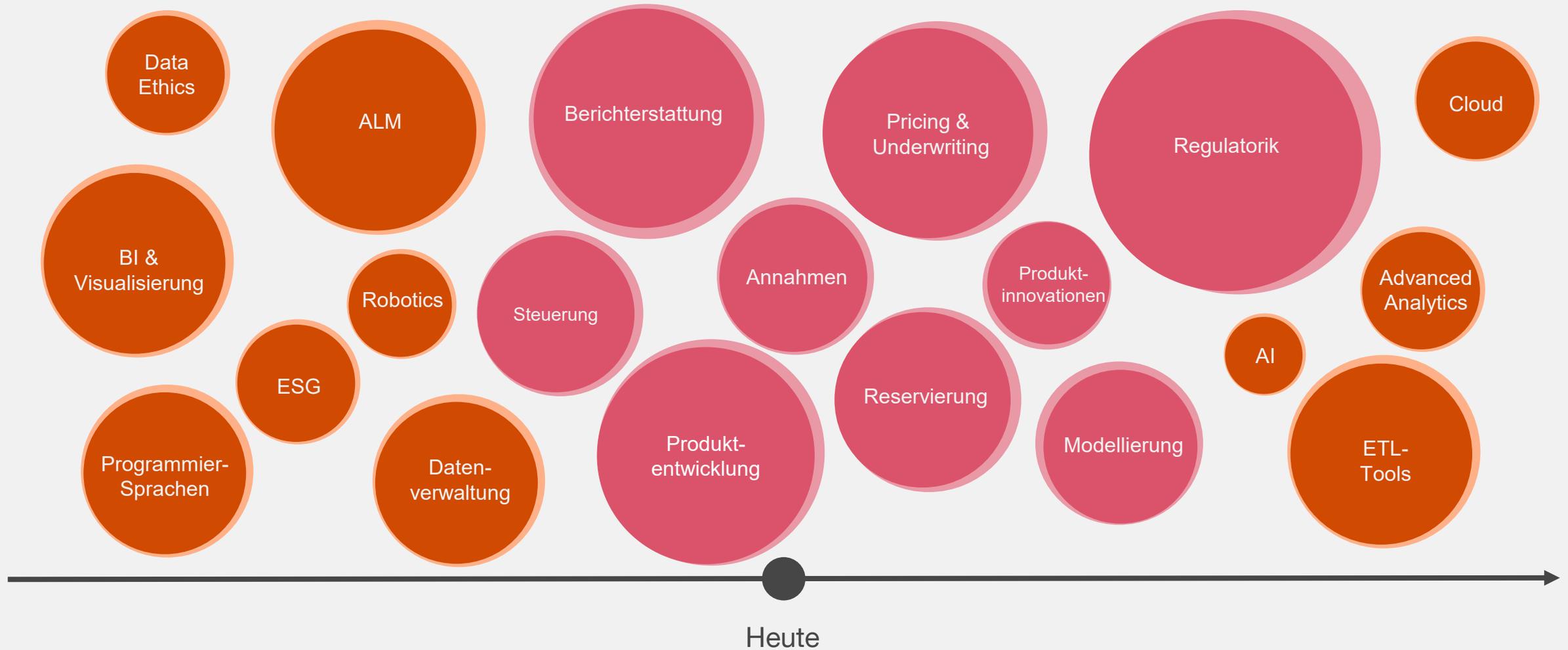


# The Augmented Actuary: Fähigkeiten der Zukunft

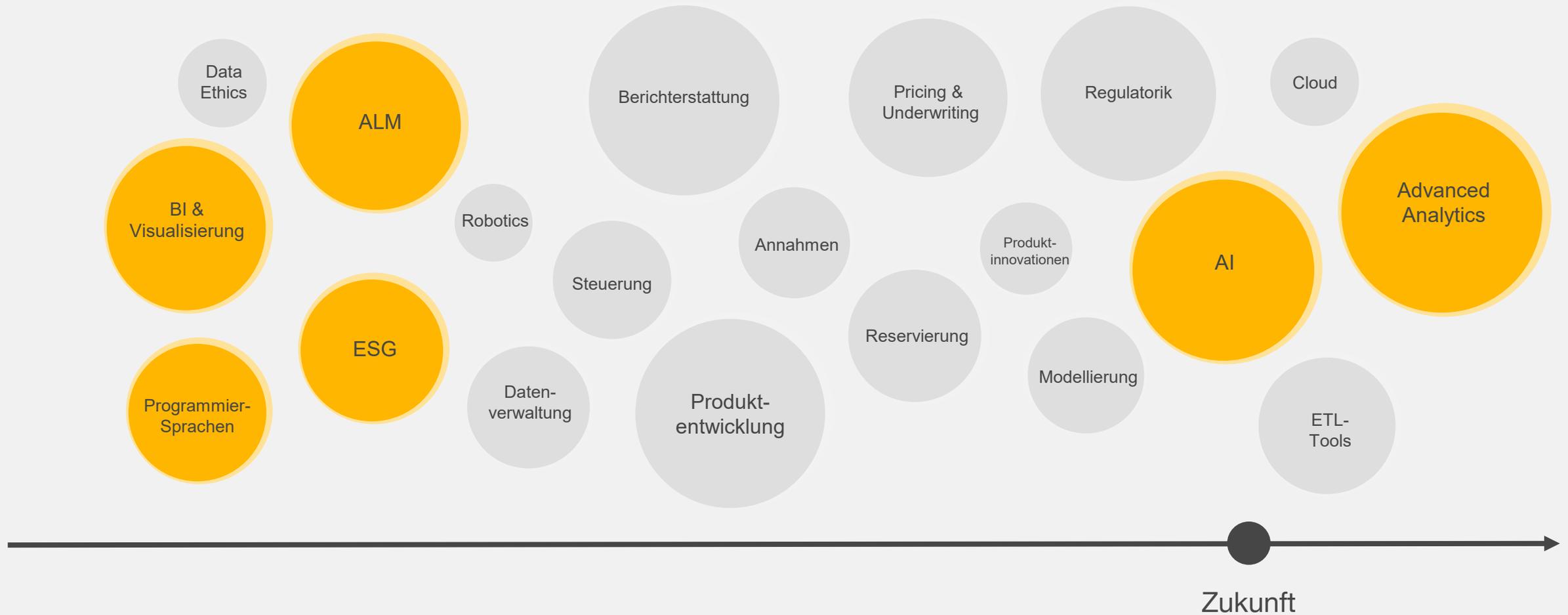


Früher

# The Augmented Actuary: Fähigkeiten der Zukunft

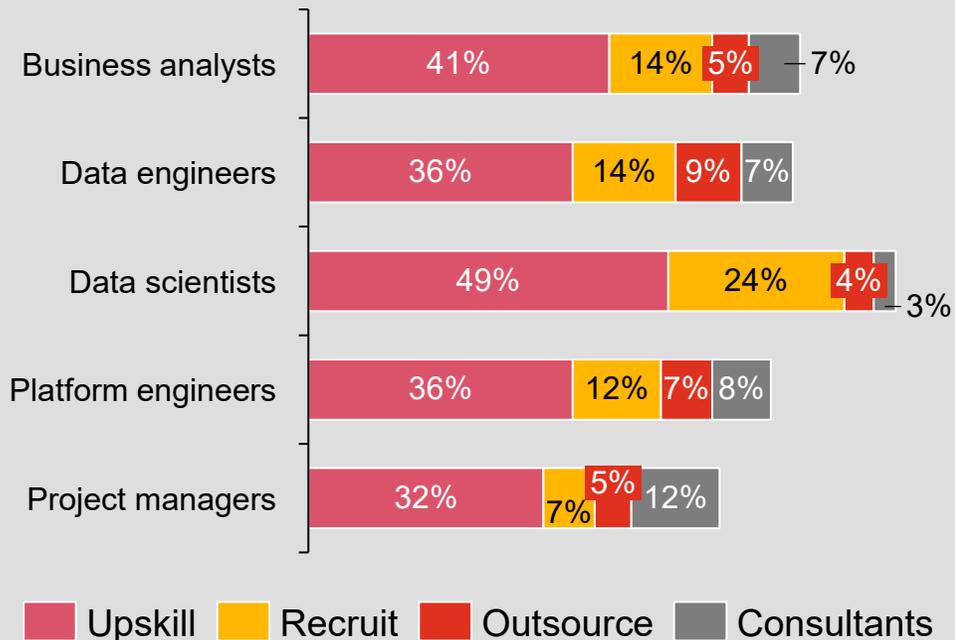


# The Augmented Actuary: Fähigkeiten der Zukunft

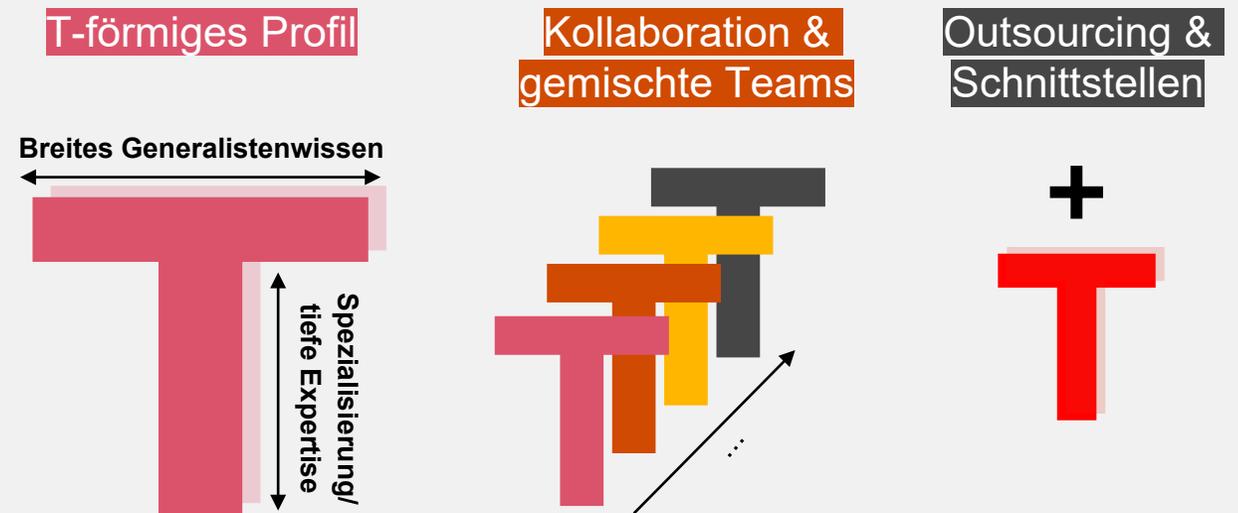


# The Augmented Actuary: T-förmiges Profil + Kollaboration

**Frage:** Welche zusätzlichen Spezialisten suchen Sie zur Ergänzung oder Einbindung in die aktuarielle Funktion?



Was in der Zukunft von Aktuar:innen verlangt wird

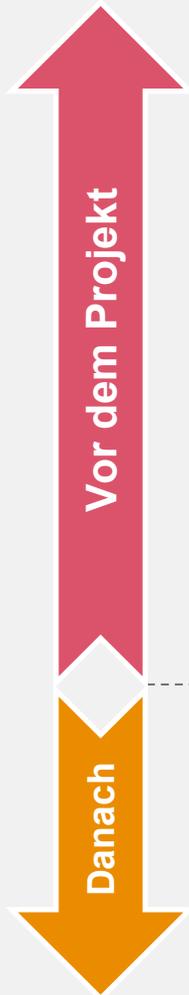




# Von der Vision zur Realität: Modernisierungsprojekte umsetzen

# Modernisierungsprojekte umsetzen

In 6 Schritten zum erfolgreichen Modernisierungsprojekt



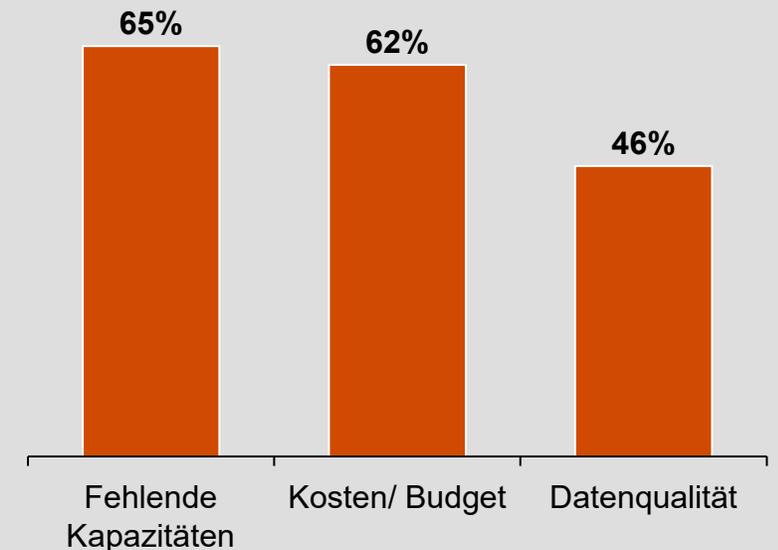
- 1** **Erfolgsvoraussetzungen** schaffen:  
*Identifikation wesentlicher Treiber, klares Zielbild, Nutzenfokus*
- 2** Kritische **Erfolgsfaktoren** definieren:  
*Klare Verantwortungen, Schnittstellen, Skalier- und Messbarkeit*
- 3** **Roadmap** entwickeln:  
*Meilensteine & Etappenziele, Priorisierung, Zeitplan, Stakeholder*
- 4** **Ressourcen** freischalten:  
*Personal, Technologie, Partnerschaften, Finanzierung, ggf. Upskilling*
- 5** Interdisziplinär **zusammenarbeiten**:  
*abteilungsübergreifend denken, interdisziplinär und iterativ arbeiten*
- 6** **Kommunikation** nach innen und außen:  
*kontinuierlich, transparent, klar, Stakeholder-einbeziehend*

# Kritische Erfolgsfaktoren definieren

1. **Gutes Framework:** Solides und gut strukturiertes Projektmanagement-Framework legt die Grundlage für ein erfolgreiches Projekt
2. **Zusammenarbeit:** Effektive Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Teams ermöglicht einen reibungslosen Informationsaustausch, klare Aufgabenverteilung und koordinierte Arbeitsweise
3. **Kommunikation** innerhalb verschiedener Teams: Offene und transparente Kommunikation hilft, Missverständnisse zu vermeiden, Probleme zu erkennen und Lösungen zu identifizieren
4. **Change Management:** Planung, Kommunikation und Unterstützung von Veränderungen in der Organisation, den Prozessen und der Unternehmenskultur
5. **Sponsor Commitment:** Engagement und Unterstützung des Vorstands zur Schaffung von Akzeptanz, Freischaltung von Ressourcen und Priorisierung des Projekts
6. **Benchmarking:** Vergleich mit Best Practices und Benchmarking zur Bewertung von Leistung und Projektfortschritt

## Umfrageergebnisse

*Frage: Was sind die Hauptrisiken/–beschränkungen bei der Umsetzung Ihrer Modernisierungsstrategie? (Top 3 Antworten)*



# Eine Checkliste für Modernisierungsroadmaps



## Checkliste für Modernisierungsroadmaps

### 1 Analyse & Planung

- ✓ Bestandsaufnahme (Ist-Zustand von Prozessen, Technologien, Systemen)
- ✓ Klares Ziel definieren
- ✓ Gap-Analyse: Was fehlt? Wo wollen wir hin?

### 3 Ressourcen & Stakeholder

- ✓ Personelle Ressourcen
- ✓ Finanzierung sichern
- ✓ Technologie & Wissen
- ✓ Wichtigste Stakeholder einbinden: Kommunikation von Roadmap, Zielen und Fortschritt

### 2 Zielsetzung und Priorisierung

- ✓ Klare Ziele und Prioritäten festlegen
- ✓ Meilensteine, Etappenziele und Reihenfolge bedacht wählen
- ✓ Ambitionierter, aber realistischer Zeitplan

### 4 Umsetzung

- ✓ KPIs tracken, um Effektivität zu bewerten
- ✓ Regelmäßiges Monitoring
- ✓ Flexibel bleiben

# Wie gut ist „gut“? – Messbarkeit

## Beispielhafte Metriken aus dem Markt – was sind Ihre?

**< 0,5%**

Kosten des Finanzwesens  
(in % des Umsatzes)

**≥ 40%**

Kapazitäten für Expertenrollen

**≥ 70%**

Automatisierte Kontrollen

**> 60%**

Zeit, die für strategischen Nutzen  
(Analyse und Berichterstattung)  
investiert wird

**≤ 10 Tage**

Aktuarieller HGB-Abschluss

**< 14 Tage**

Solvency II Quartalszahlen

**Vollautomatisierte Prozesse**

Statistiken, Bestandsreporting, ...

**< 3 Monate**

Produktentwicklung:  
Skizze bis Einführung

**Neue Themen (Aktuarium im Lead)**

Data Analytics, ...

# Veränderungen begleiten: Change Management

Erfolgreiches Change Management

Veränderungsbedarf erkennen und kommunizieren: Notwendigkeit von Transformationen klar kommunizieren

**Unterstützung sichern:** starke und engagierte Führungscoalition formen, interne Unterstützung festigen

Fokus

**Klare Vision & Priorisierung festlegen:** klare Vision und umfassende Veränderungsstrategie entwickeln, um den Weg vorzugeben

Fokus

**Kommunikation & Stakeholder-Management:** Vision kommunizieren, um die Akzeptanz der Mitarbeiter zu erlangen, Widerstand managen

Fokus

Handeln ermöglichen: Mitarbeiter durch Ressourcen, Schulungen und Trainings befähigen, Change Agents benennen

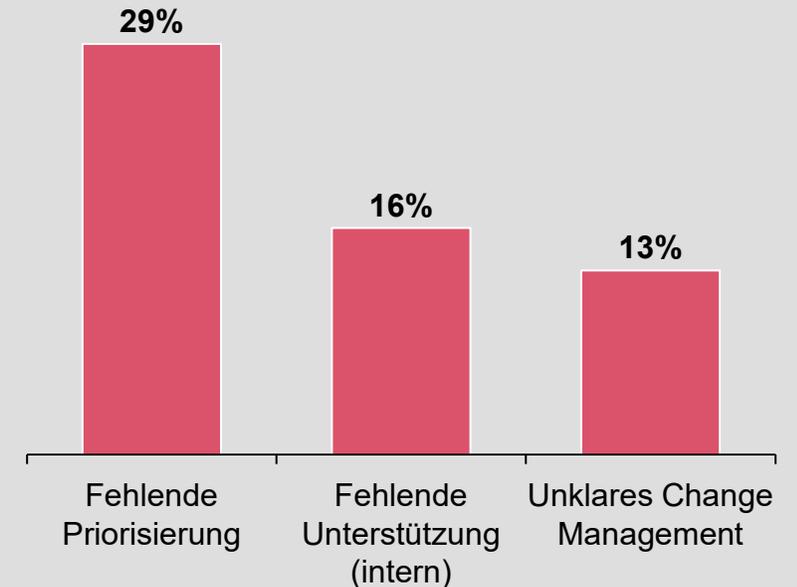
Kurzfristige Erfolge erzielen: frühzeitig sichtbare Erfolge feiern, um das Vertrauen zu gewinnen und die Motivation aufrechtzuerhalten

Kontinuierliche Konsolidierung & Anpassung: Veränderungen ausbauen und festigen, bei Bedarf anpassen, flexibel bleiben

Erfolge verankern: neue Verhaltensweisen, Systeme und Strukturen etablieren und zukunftsfest machen

## Umfrageergebnisse

*Frage: Welche Risiken sehen Sie in Bezug auf Modernisierungsprojekte im Zusammenhang mit dem Change Management? (Top 3)*



# Von Daten zum Dialog: Kommunikation als Treiber

## Wie man die richtigen Worte findet

- Klare Botschaft durch verständliche Sprache & eindeutiges Zielbild
- Zielgruppengerecht kommunizieren
- Transparenz durch regelmäßige Updates über Anpassungen und Fortschritte
- Kommunikation auf Augenhöhe durch Ermöglichen von Fragen, Feedback etc.
- Barrierefreiheit durch Multichannel-Kommunikation (z.B. e-Mails, Team-Meetings, digitale Plattformen etc.)
- Führungskräfte als Vorbilder

## Umfrageergebnisse

*Frage:* Von wem kommen Impulse für Modernisierungsinitiativen in der Regel?

1            2            3            4            5



Branchendurchschnitt

1 = Mitarbeitende

5 = Führungsetage

# Aktuar:innen: Stabilitätsanker in der BANI-Welt

## BANI



**Brittle**



**Anxious**



**Nonlinear**



**Incomprehensible**

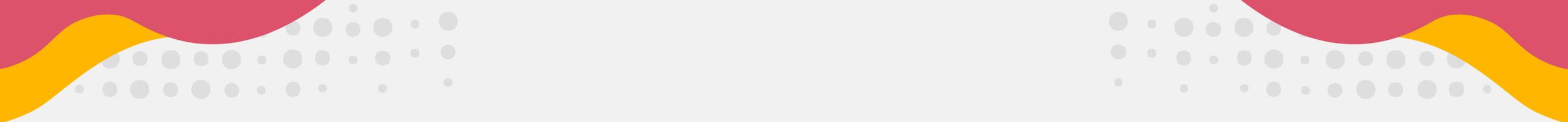
## Aktuar:innen...

...sorgen für Stabilität

...geben Sicherheit bei der Entscheidung

...modellieren Szenarien

...machen Schwieriges verständlich



“Learning and innovation go hand in hand.”  
Lasst uns gemeinsam die **aktuarielle Modernisierung**  
vorantreiben – als Beitrag für eine  
**zukunftsorientierte Versicherungsbranche**





# Ergebnisse unserer Live-Umfragen

# Wir haben Sie gefragt!



12

Fragen haben wir den Teilnehmer:innen im Rahmen dieser interaktiven Vortragsreihe gestellt.

5

Städte, in denen intensive Austausche stattfanden.

248

Teilnehmer:innen nahmen an unseren Veranstaltungen teil.

# Wie wirkt der Begriff Modernisierung auf Sie?

München:



Hannover:



Düsseldorf:



Ludwigsburg:

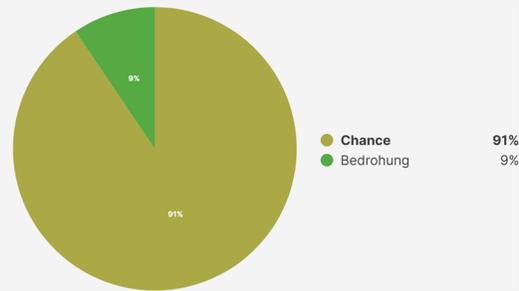


Hamburg:

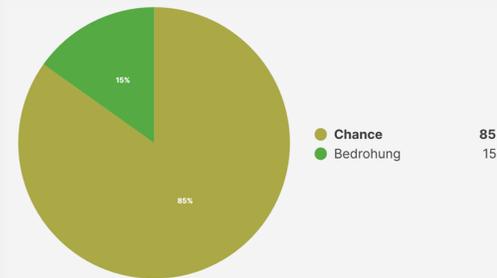


# Sehen Sie die Zukunft als Bedrohung oder als Chance?

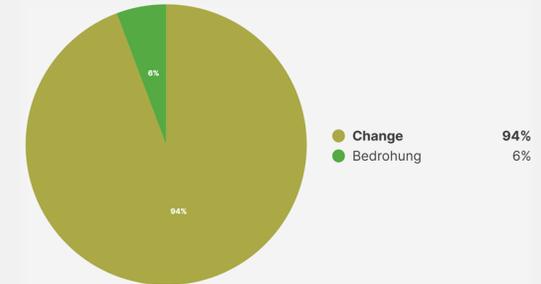
München:



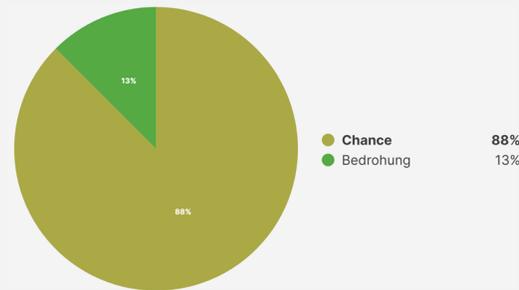
Hannover:



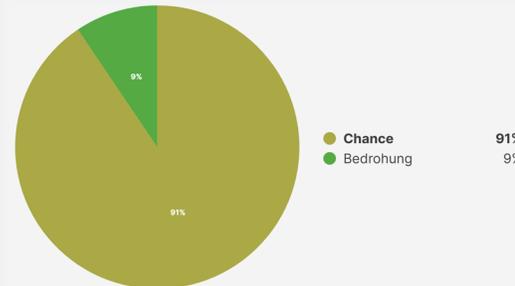
Düsseldorf:



Ludwigsburg:

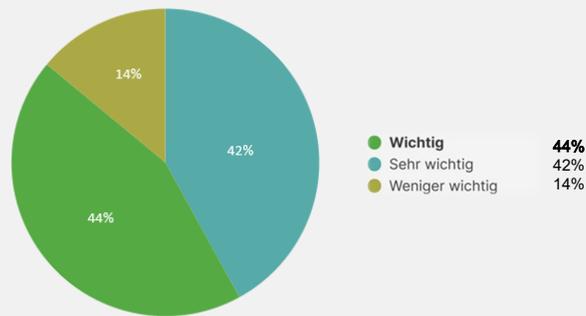


Hamburg:

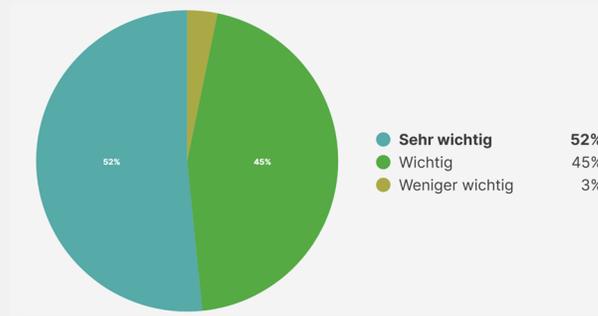


# Was denken Sie, wie wichtig ist der Beitrag von Aktuar:innen für Versicherer in der Zukunft?

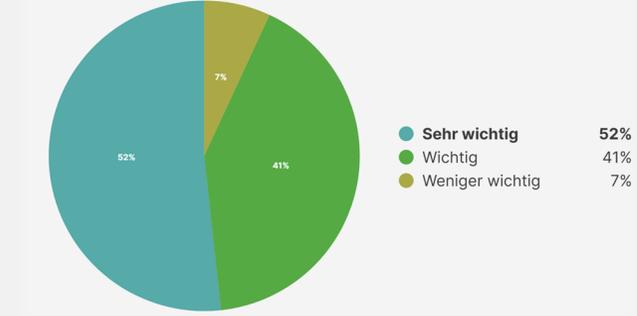
München:



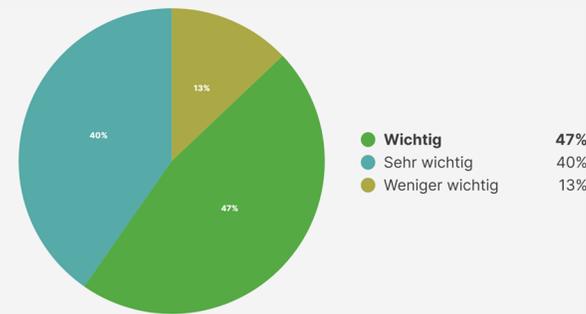
Hannover:



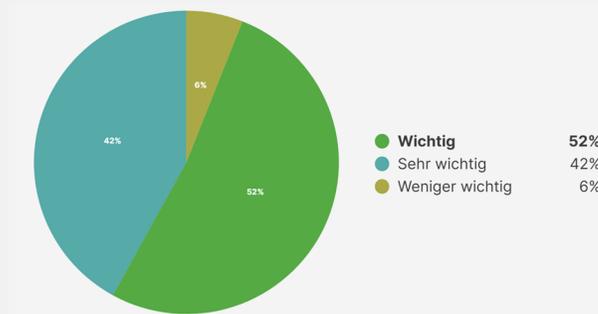
Düsseldorf:



Ludwigsburg:

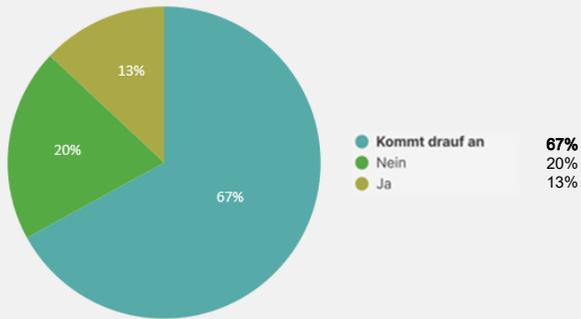


Hamburg:

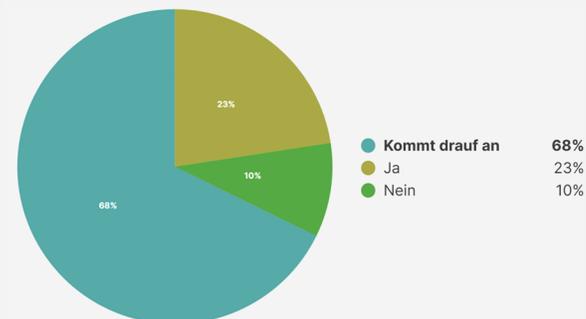


# Sind Aktuar:innen arrogant?

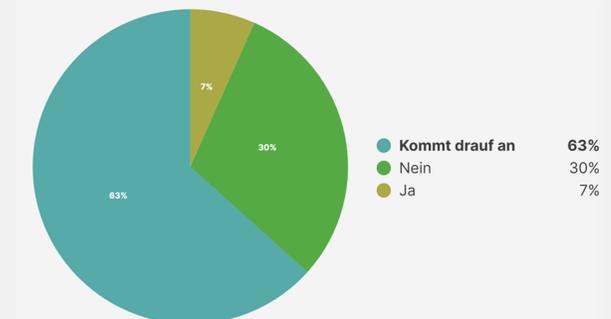
München:



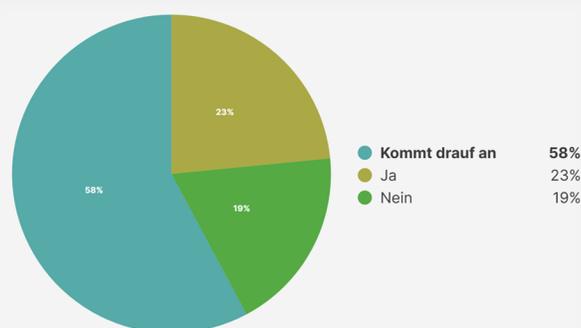
Hannover:



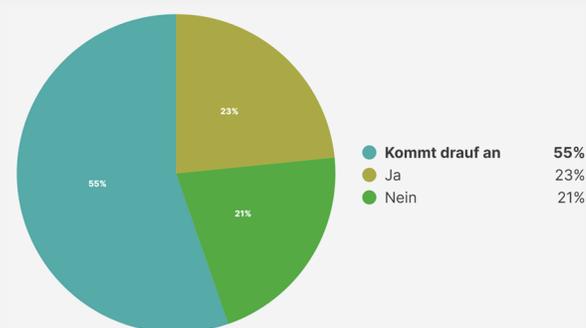
Düsseldorf:



Ludwigsburg:

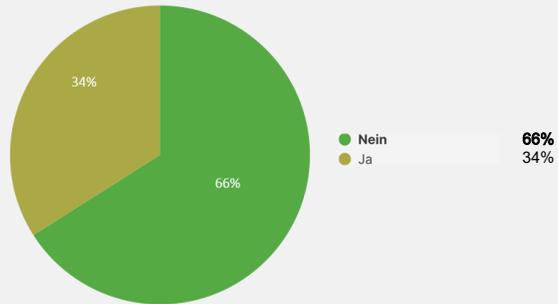


Hamburg:

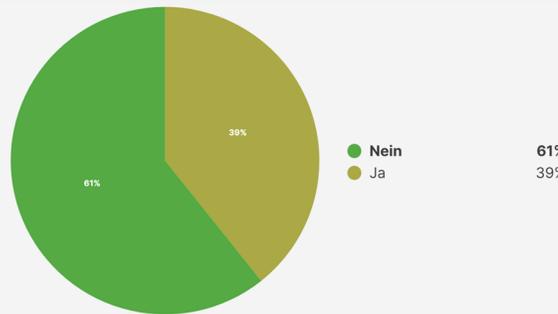


# Ruhen sich Aktuar:innen auf ihrer Expertise aus?

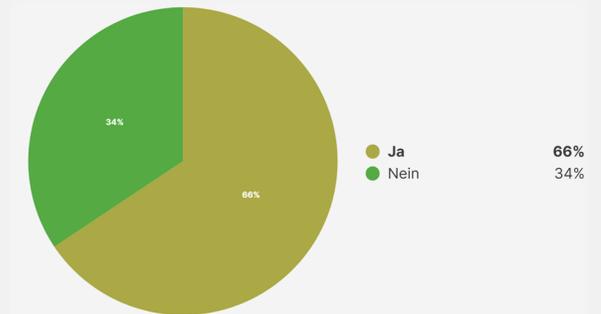
München:



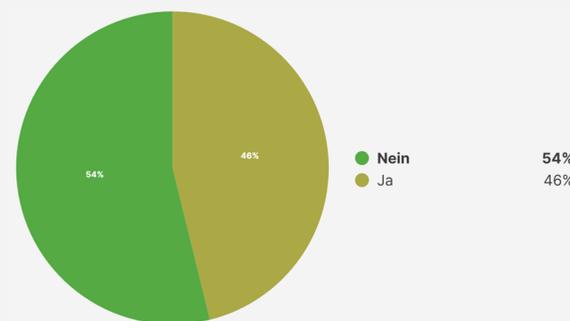
Hannover:



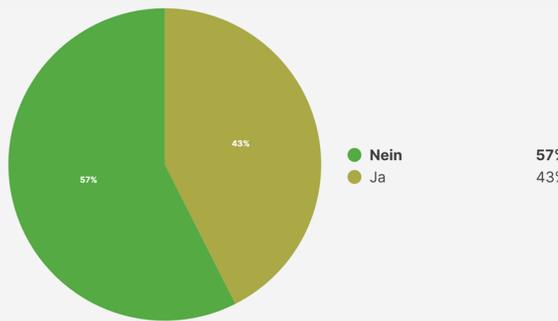
Düsseldorf:



Ludwigsburg:

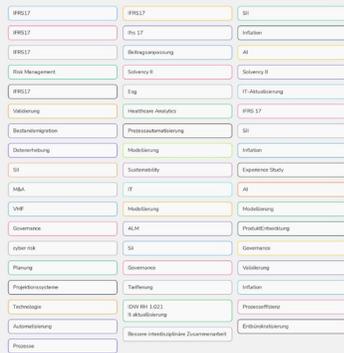


Hamburg:



# Was sind aktuell Ihre fachlichen Fokusthemen?

München:



Hannover:



Düsseldorf:



Hamburg:

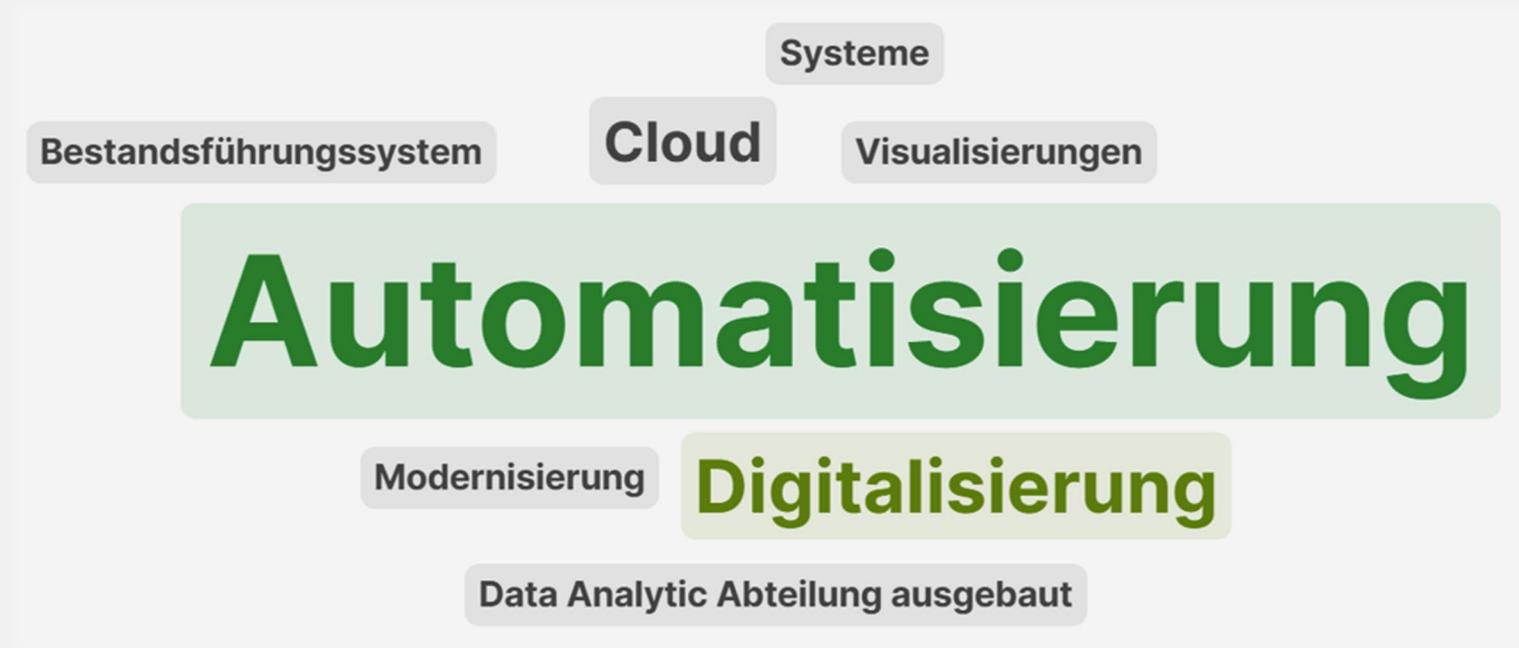


Diese Frage wurde bei der Tagung in Ludwigsburg übersprungen.



# Welche Modernisierungsmaßnahmen haben Sie in den letzten Jahren durchgeführt?

Hannover:



Diese Frage war nicht Teil der Tagungen in München, Düsseldorf und Hamburg.  
Bei der Tagung in Ludwigsburg wurde die Frage übersprungen.

# Welche Modernisierungsmaßnahmen würden Sie gerne durchführen?

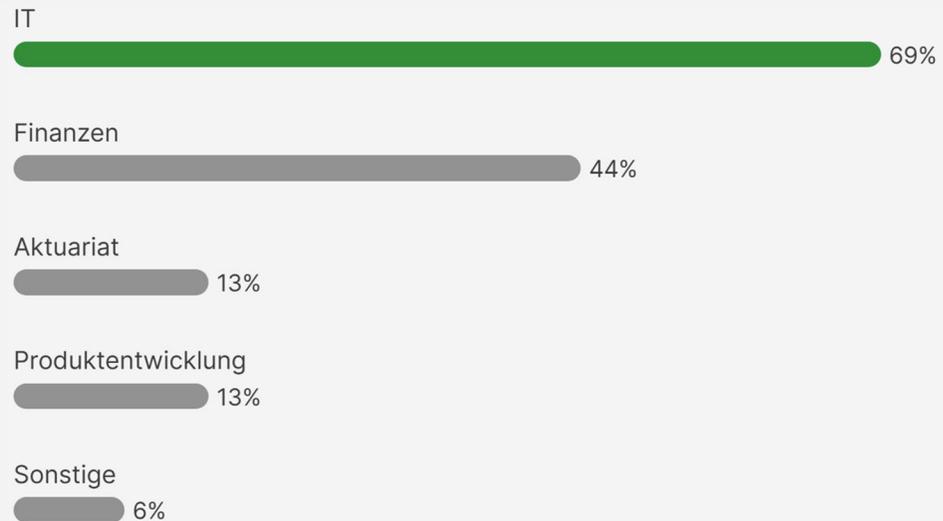
Hannover:



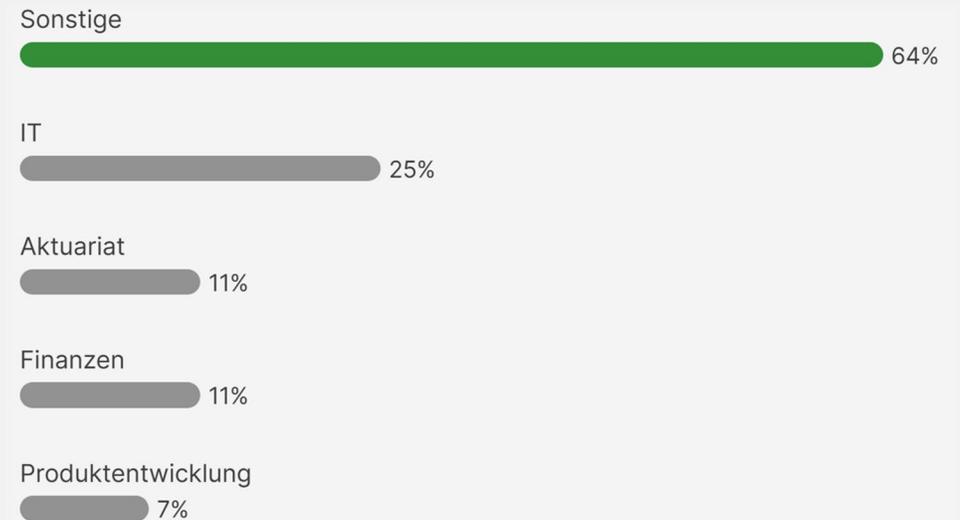
Diese Frage war nicht Teil der Tagungen in München, Düsseldorf und Hamburg.  
Bei der Tagung in Ludwigsburg wurde die Frage übersprungen.

# Welche Bereiche sponsoren bei Ihnen die Modernisierungsprojekte?

## Düsseldorf:



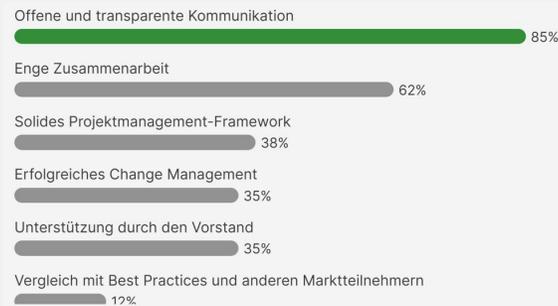
## Hamburg:



Diese Frage war nicht Teil der Tagungen in München und Hannover.  
Bei der Tagung in Ludwigsburg wurde die Frage übersprungen.

# Welche Erfolgsfaktoren sind Ihrer Meinung nach von größter Bedeutung für ein erfolgreiches Modernisierungsprojekt?

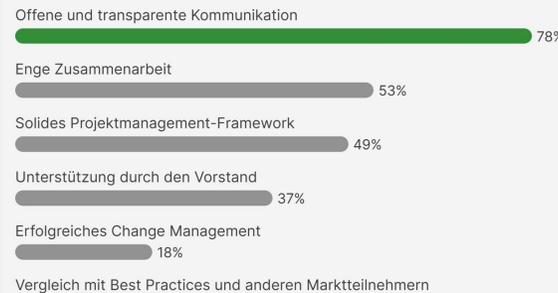
## Hannover:



## Düsseldorf:



## Hamburg:



Diese Frage war nicht Teil der Tagung in München.  
Bei der Tagung in Ludwigsburg wurde die Frage übersprungen.

# Welche Kennzahlen sind den für Sie zuständigen Stakeholdern wichtig?

Düsseldorf:



Diese Frage war nicht Teil der Tagungen in München, Hamburg und Hannover.  
Bei der Tagung in Ludwigsburg wurde die Frage übersprungen.

# Ihre Ansprechpartner:innen



**David Richter**  
**Partner & EMEA Actuarial Modernisation Leader**  
david.richter@pwc.com



**Dr. Gevorg Hunanyan**  
**German Actuarial Modernisation Specialist**  
gevorg.hunanyan@pwc.com

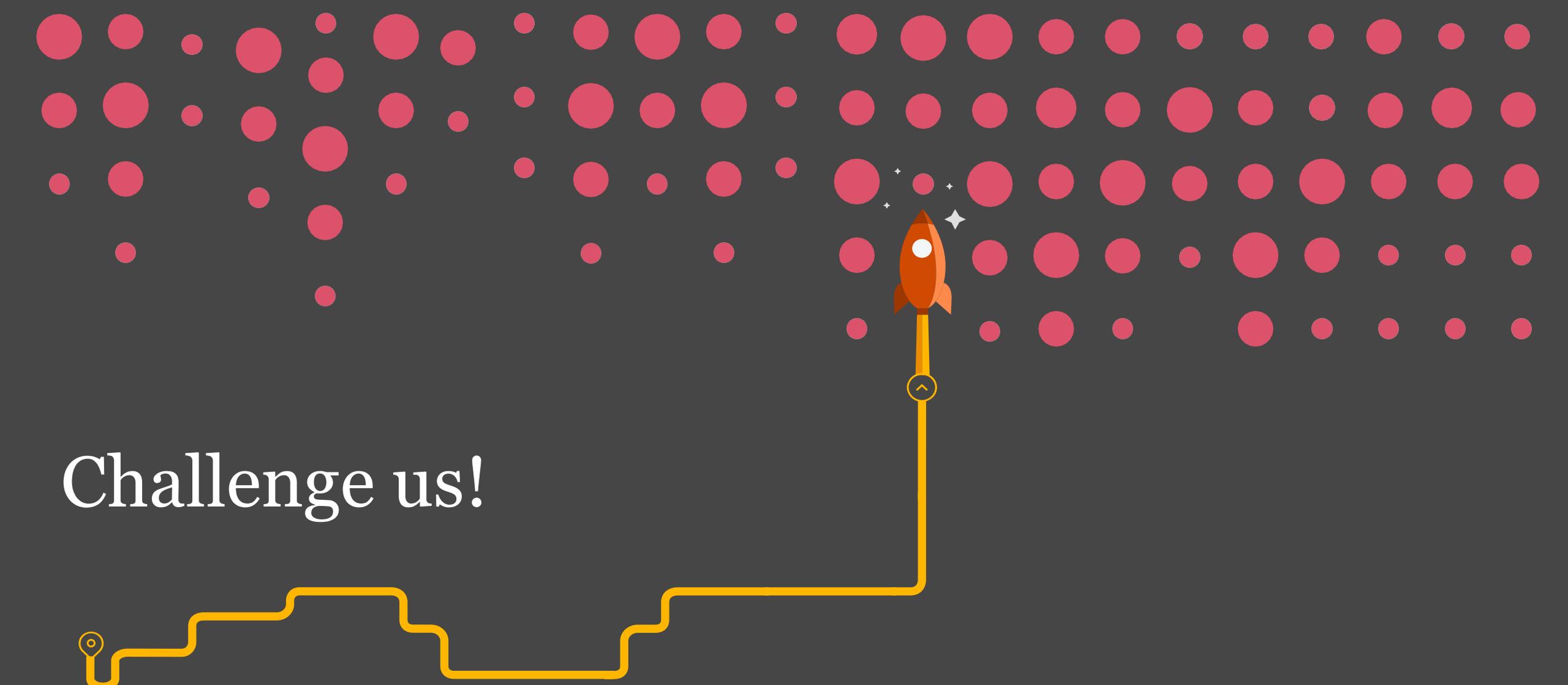


**Joris Heynen**  
**EMEA Actuarial Modernisation Specialist**  
johannes.heynen@pwc.com



**Gabriel Stoszek**  
**German Actuarial Modernisation Specialist**  
gabriel.stoszek@pwc.com





# Challenge us!

© 2023 PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

Alle Rechte vorbehalten. "PwC" bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.