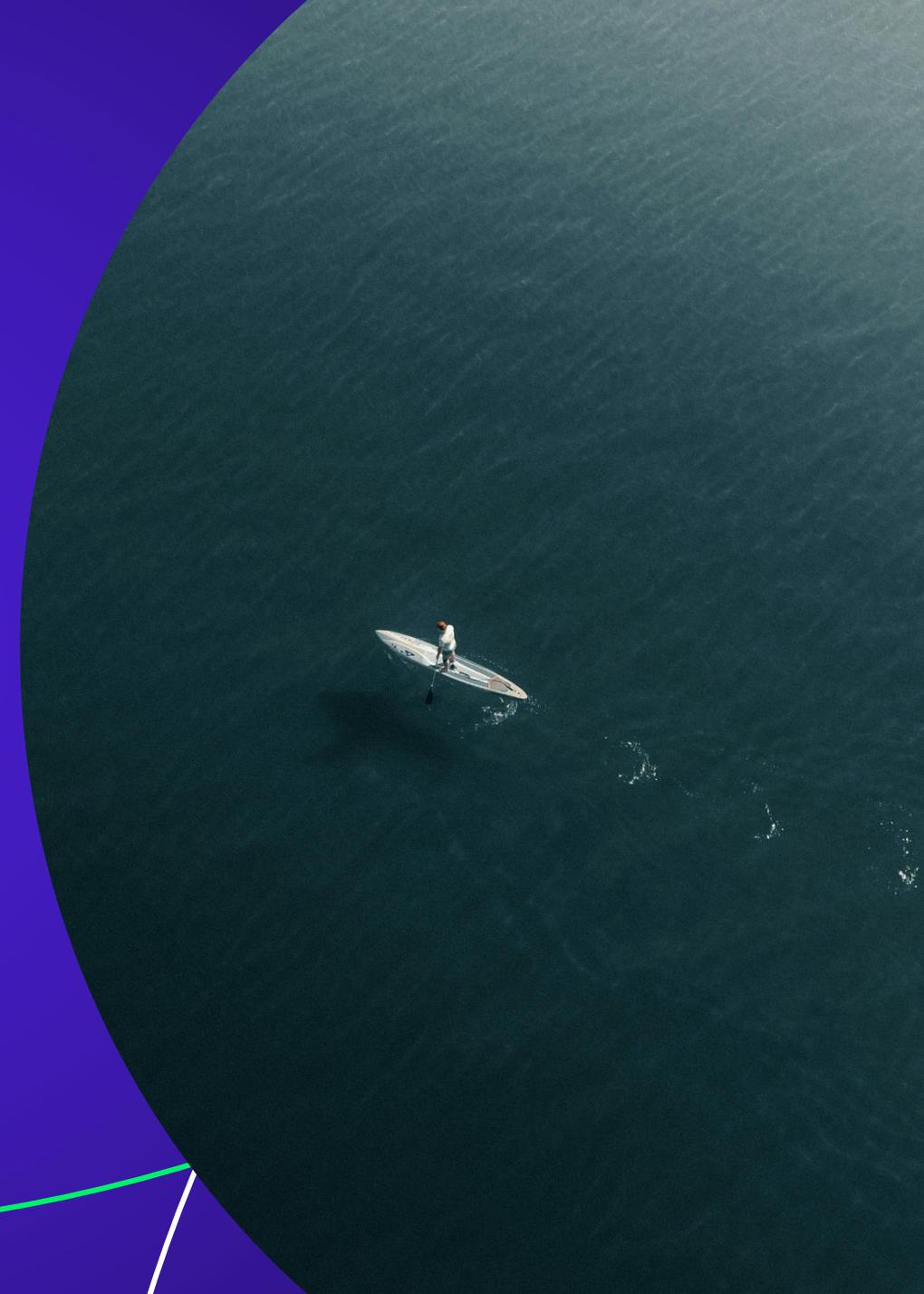


Die Zukunft von Finanzabteilungen in der Versicherungsbranche

Umsetzung der Finanztransformation: Neue Fähigkeiten für Regulierung und Geschäftsmodelle durch moderne Technologien



Inhaltsübersicht



Kapitel 1
Einführung in die Finanz-
transformationsagenda der
CFOs von Versicherungen

3



Kapitel 3
Für die Zukunft gerüstet
durch neue Technologien in
Architektur &
Betriebsmodell

16

3.1 Neue Technologien
bringen neue
Geschäftsmodelle, die
unterstützt werden müssen

17

3.2 Nutzung von Order-to-
Cash-Middleware für die
Transformationsagenda

19

3.3 Die Bedeutung digitaler
Zahlungen und Währungen für
die Kundenerfahrung

20

3.4 Jenseits traditioneller
Buchführungsmethodik

21



Kapitel 4
Schlussfolgerung / Ausblick

23

Impressum

24



Kapitel 2
Regulierung dominiert das
Tagesgeschäft und
erfordert neue Fähigkeiten
in der Finanzabteilung

5

2.1 Stärkung des Risikomanagements zur Bewältigung
neuer Vorschriften

6

2.2 Ertragsmanagement und
Prognosen nach IFRS 17

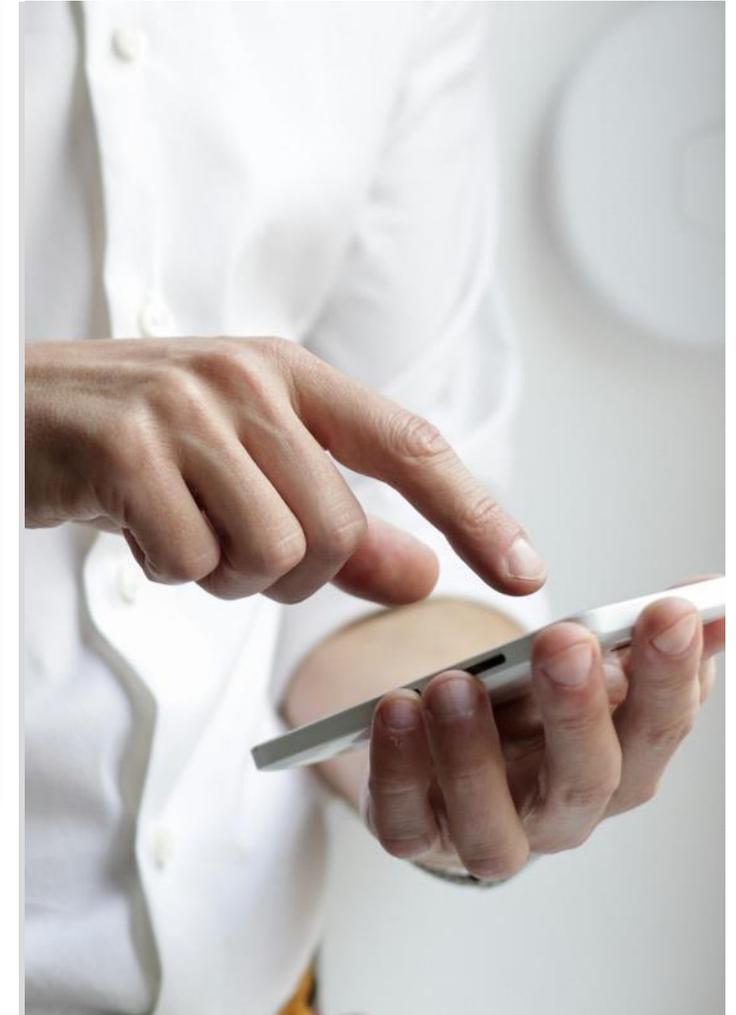
8

2.3 Umgang mit IFRS 17 für
effektive M&A-Transaktionen

12

2.4 Sicherer Einsatz von KI im
Finanzwesen erfordert Ver-
ständnis für ethische Aspekte

14



1. Einführung in die Finanztransformationsagenda der CFOs von Versicherungen

Über Jahrzehnte dienten die Investitionen in die Finanzabteilungen in erster Linie der Einhaltung verschiedener gesetzlicher Anforderungen. Trotz der beträchtlichen regulatorischen Arbeitsbelastung stehen den Finanzabteilungen noch mehr Herausforderungen bevor, die sich aus ihren Geschäftsmodellen und externen Faktoren ergeben, die nicht alle branchenspezifisch sind, z.B. Klimawandel, geopolitische Krisen und Cybersecurity.

Wir glauben, dass es jetzt an der Zeit ist, sich neu zu orientieren und zu erkennen, wo das Unternehmen besser unterstützt werden muss, um wichtige Markttrends zu antizipieren oder auf sie zu reagieren.

Die CFO-Budgets in der Versicherungsbranche wurden durch regulatorische Implementierungsprojekte (IFRS 9/17, LDTI, ESG...) aufgebläht, und der erste Instinkt könnte sein, nach dem Go-Live eine Kürzung zu fordern. Lange noch sind die regulatorischen Herausforderungen nicht vorbei. Überdies erfordern neue Technologien und die zunehmende Bedeutung von Plattformökonomien für Geschäftsmodelle neue Investitionen. Marktteilnehmer, die dies verstehen, werden die Finanz- und Finanz-IT-Budgets in den kommenden Jahren weiter stärken.

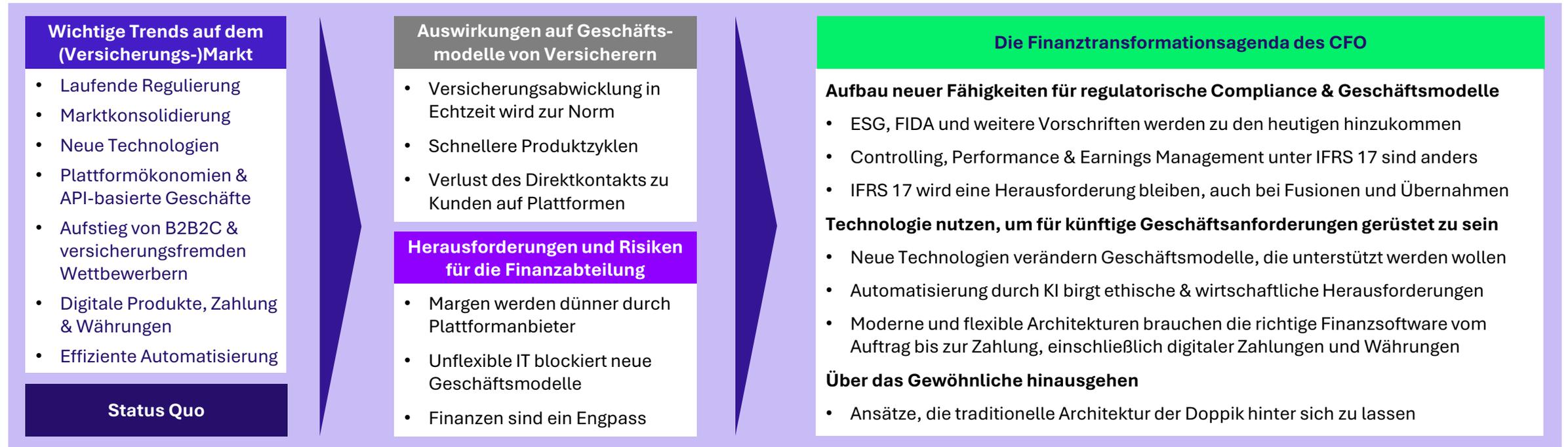
Das Betriebsmodell der künftigen Finanzabteilung steht in direktem Zusammenhang mit den geschäftlichen und technischen Fähigkeiten, die diesen veränderten Anforderungen gerecht werden, z.B. die Nutzung der neuen Datengranularität oder die Qualifizierung des Teams für den Umgang mit neuen Technologien. Die Zukunftssicherheit des Betriebsmodells ist ein Muss, um Geschäftsmodelle aufrechtzuerhalten.

Wir wollen den CFO dabei unterstützen, vom taktischen in den strategischen Modus zu wechseln, die rechte Hand des CEO zu sein und die Investor Story zu dominieren, während alle regulatorischen Anforderungen erfüllt werden und gleichzeitig das Geschäft vorausschauend kontrolliert wird.

In diesem Whitepaper werden daher weder Umfragen noch historische Daten zusammengestellt, da diese das Aufkommen neuer Technologien, großer Marktveränderungen oder Regularien nicht sicher vorhersagen konnten. Stattdessen untersuchen wir, wie aktuelle und nahende Risiken und Herausforderungen am Markt sich auf die Transformationsagenda des CFO auswirken werden.



Die Finanztransformationsagenda des CFO



Wichtige Trends auf dem Versicherungsmarkt und darüber hinaus stellen den Status quo für den CFO und die Finanzabteilung in Frage. Betroffen sind Bereiche wie Compliance, Architektur, geschäftliche und technologische Fähigkeiten und das künftige Finance Target Operating Model (TOM).

Die Finanzabteilung ist direkt und indirekt von den großen Trends betroffen, obwohl sie bereits mit ihren eigenen Herausforderungen zu kämpfen hat, wie z. B. dem Bedarf an mehr Automatisierung und Neueinstellungen, um kaum automatisierte Prozesse und eine alternde Belegschaft auszugleichen, die nicht bereit ist, neue Technologien zu

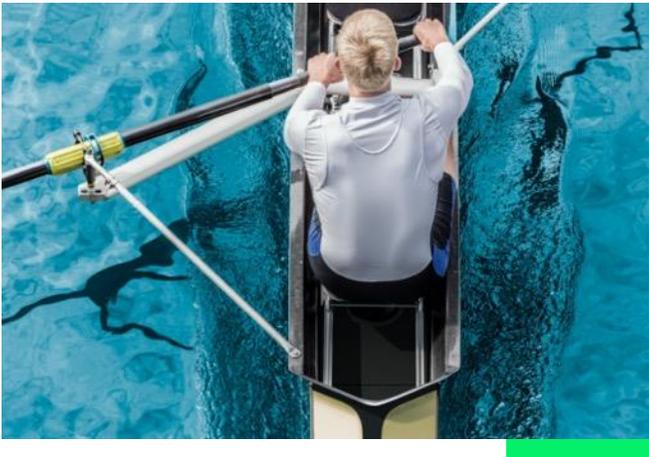
übernehmen. Dies ist eine organisatorische Schuld, die erhebliche Investitionen in Technologie erfordert und möglicherweise zu mehr Near- und Offshoring führen wird.

Die Themen der Transformationsagenda bilden die Kapitel dieses Whitepapers. Sie sind zwar miteinander verbunden, können aber in beliebiger Reihenfolge gelesen werden, je nach den Präferenzen des Lesers. Jedes Kapitel zielt darauf ab, auf die praktische Ebene herunterzubrechen und die erwarteten Auswirkungen mit der Marktrealität abzugleichen, so dass sich der Leser eine Meinung bilden und Entscheidungen treffen kann, die seiner Situation entsprechen.

Regulierung

2. Regulierung dominiert das Tagesgeschäft und erfordert neue Fähigkeiten in der Finanzabteilung

Der kontinuierliche Strom neuer Vorschriften verändert die Arbeit der Finanzfunktionen im Versicherungssektor. Die Finanzabteilungen müssen neue Fähigkeiten entwickeln, um die Einhaltung der Vorschriften zu gewährleisten und die betriebliche Effizienz zu erhalten.



Neben dem Rechnungswesen ist auch das Risikomanagement von neuen Vorschriften wie Environmental Social Governance (ESG), Financial Data Access (FiDA) und anderen betroffen.

Diese zwingen die Finanzabteilungen zwar zu Innovationen und zur Einführung fortschrittlicher Analysetools, doch die eigentliche Dringlichkeit ergibt sich aus den Implementierungsprogrammen. Diese Dringlichkeit offenbart einen **Mangel an Bereitschaft aufgrund von Kapazitätsengpässen und einer Diskrepanz zu den regulatorischen Anforderungen.**

IFRS17 ändert beispielsweise, wie Versicherer ihre Erträge ausweisen, und erfordert Anpassungen, auf die Finanzteams möglicherweise nicht vorbereitet sind. Dies hat Auswirkungen auf Forecasts und macht Verbesserungen bei Modellen und im Ertragsmanagement erforderlich.

Die Marktkonsolidierung setzt sich weltweit fort, Fusionen & Übernahmen sowie die Post-Merger-Integration erfordern unter IFRS 17 neue Fähigkeiten bei der Due Diligence & Integrationsstrategien. Die Kluft zwischen den vorhandenen Fähigkeiten und den neuen Anforderungen erschwert diesen Prozess zusätzlich.

Risikomanagement

2.1. Stärkung des Risikomanagements zur Bewältigung neuer Vorschriften

Moderne Finanzabteilungen müssen zunehmend fortschrittliche Analysemethoden einsetzen und robuste Frameworks erstellen, wenn sie neue Vorschriften zuverlässig einhalten wollen. Zwei der jüngsten sind Vorschriften zu ESG-Standards und das künftige Framework für den Zugang zu Finanzdaten (FiDA).

Verstärkung des Risikomanagements

Fortgeschrittene Analysen spielen in der aktuellen Risikomanagement-Landschaft von Unternehmen eine wichtige Rolle. Mithilfe von maschinellem Lernen und auf künstlicher Intelligenz basierender prädiktiver Analytik, werden Unternehmen befähigt, potenzielle Risiken zu erkennen, indem sie Daten aus der Vergangenheit und bestehende Trends analysieren. Dieser proaktivere Ansatz unterstützt eine bessere Entscheidungsfindung und zielt auf eine Risikominderung ab.

Darüber hinaus wird bei Stresstests mittels Szenarioanalyse der Einfluss verschiedener ungünstiger Bedingungen, wie z. B. wirtschaftlicher Abschwünge oder Änderungen von Vorschriften, auf die finanzielle Gesundheit eines Unternehmens geprüft. Big Data wird das Risikomanagement sogar noch weiter vorantreiben. So werden einige Verhaltensmuster und Korrelationen bei traditionellen Analysen nicht auffallen.

Effektive Frameworks sind im Risikomanagement entscheidend für die Einhaltung von Vorschriften und die betriebliche Widerstandsfähigkeit. Sie können durch Investitionen gestärkt werden:

- **Unternehmensrisikomanagement (ERM):**
Ein ganzheitlicher Ansatz zur Identifizierung, Bewertung, Verwaltung und Überwachung von Risiken, denen das Unternehmen ausgesetzt ist;
- **Compliance-Management:**
Eine zunehmend wichtige Funktion, die überwacht, ob alle rechtlichen Anforderungen eingehalten werden. Dazu gehört die ständige Überprüfung von Änderungen der Rechtsvorschriften und die Vornahme notwendiger Änderungen an den einschlägigen Richtlinien und Prozessen;
- **Management des operationellen Risikos:**
Milderung von Risiken, die sich aus internen Abläufen und Systemen sowie aus externen Ereignissen ergeben und Sicherstellung der Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs.



Implementierung neuer Vorschriften

Die Einbeziehung von ESG-Überlegungen in die Unternehmensstrategie ist eine Schlüsselkomponente eines wirksamen Risikomanagements. ESG-Risiken sind als Teil der üblichen Geschäftsrisiken im aktuellen Umfeld zu behandeln und ihr Risiko-management sollte Teil des regulären Risikomanagements sein.

Angesichts der zunehmenden Bedeutung von Daten sind Datenschutz und -sicherheit zu zentralen Risikofaktoren geworden. Die Einbeziehung des neuen Frameworks für den Zugang zu Finanzdaten in das Risikomanagement erfordert einen strategischen Ansatz, da er die Art und Weise, wie Finanzinstitute Daten verwalten, teilen und nutzen, verändert. Um dies erfolgreich zu meistern, sollten die Unternehmen die Datenverwaltung verbessern, Risiken von Drittanbietern angehen und die Cybersicherheit und betriebliche Widerstandsfähigkeit stärken.

Zudem sollten datengesteuerte Erkenntnisse für Risikoanalysen

genutzt, offene Finanzrisiken einbezogen und die Risikomodelle verfeinert werden, um einen anpassungsfähigeren Risikomanagementansatz zu erreichen.

Die Einhaltung der sich ständig weiterentwickelnden Vorschriften gehört zum Tagesgeschäft der Finanzabteilungen. Dies erfordert allerdings auch erhebliche Ressourcen und Fachkenntnisse. Der Bedarf an Spezialisierung in den Bereichen Datenanalyse, KI und regulatorisches Wissen erfordert Investitionen in Schulungen und Neueinstellungen.

Darüber hinaus ist die Integration fortschrittlicher Analysetools und anderer neuer Technologien in bestehende Systeme eine Herausforderung und muss mit Sorgfalt und angemessener Vorbereitung durchgeführt werden. Wer sich nur auf die Einhaltung von Vorschriften konzentriert, kann in diesem sich entwickelnden regulatorischen Umfeld nicht wettbewerbsfähig bleiben.



IFRS 17

2.2. Ertragsmanagement und Forecast unter IFRS 17

Ertragsmanagement und Forecast gehören seit jeher zu den Aufgaben von Rechnungswesen und Controlling in Versicherungsunternehmen. Neu ist, dass diese unter IFRS 17 in einer früheren Phase des Abschlussprozesses verlangt werden.

W Prognosen und Ertragsmanagement sind eine strategische Anforderung.

Was hat sich bei Ertragsmanagement und Forecast geändert?

In der externen Kommunikation von Prognosen kann die Bereitstellung relevanter Informationen in einem ansprechenden Format für Stakeholder eine ganze Reihe von Vorteilen bringen. Abgesehen von einer fundierteren Entscheidungsfindung, einer optimierten Reaktionsfähigkeit auf den Markt und einer verbesserten Ressourcenallokation innerhalb des Unternehmens, kann die Unternehmensleitung Prognosen nutzen, um ihr Verständnis für das Unternehmensgeschäft zu demonstrieren. Ein verlässlicher Ausblick auf den zukünftigen Ertrag verbessert die Beziehungen zu den Finanzmarktanalysten, steigert so direkt den Unternehmenswert und gewährleistet darüber hinaus die Einhaltung der Vorschriften.

Während Prognosen der Unternehmensleitung ermöglichen, die Markterwartungen im Voraus zu steuern, ist Ertragsmanagement

eine strategische Anforderung mit dem Ziel, **die den Stakeholdern gemeldeten Gewinne zu optimieren**. Häufig wird Ertragsmanagement eingesetzt, um die aktuelle Lage eines Unternehmens in einem günstigen Licht zu präsentieren und kann zur Informationskonsistenz und Stabilisierung der Ertragsentwicklung beitragen, was vom Finanzmarkt honoriert wird. Andere Gründe für Ertragsmanagement können mit Kreditauflagen oder Vergütungsanreizen verbunden sein, die von bestimmten Finanzkennzahlen abhängen. Unter IFRS 17 ist dies nicht mehr ohne weiteres möglich, da der Standard darauf abzielt, die Transparenz der Finanzberichte zu erhöhen und die Wahlmöglichkeiten dadurch einschränkt sind. Ein wichtiges Instrument zur Bewältigung dieser Herausforderung ist die Implementierung eines Forecasts, der es dem CFO ermöglicht, frühzeitig strategische Entscheidungen zu treffen.

Die Komplexität der Erstellung von Finanzberichten für Versicherungen nimmt aufgrund zusätzlicher Markttrends im Versicherungsmarkt, der Berechnungskomplexität des IFRS 17-Standards und der daraus resultierenden technologischen Vorgaben ständig zu.

MARKTTRENDS

Volatile Marktentwicklungen und allgemeine Unsicherheit

Die Häufigkeit ungeplanter Ereignisse nimmt zu. Unternehmen müssen entscheiden, welche Ereignisse einmalig sind und somit als Ausreißer betrachtet werden können und welche Ereignisse darauf hindeuten, dass sich die Marktbedingungen ändern. Die Änderung von Annahmen ist eine schwierige, aber notwendige Aufgabe, die ein umfassendes Verständnis wirtschaftlicher Prinzipien erfordert.

Neue Megatrends und Datenverfügbarkeit

In neu entstehenden Bereichen (z. B. Cyber-Versicherung) fehlt es oft an strukturierten historischen Daten. Eine gute Modellierung ist daher schwierig. Zusätzlich ändern sich diese Trends so schnell, dass eindeutige Schlussfolgerungen kaum möglich sind. Es ist daher umso wichtiger, alle verfügbaren Daten zu nutzen. Gute Datenmodelle und Analysetools sind der Schlüssel zum Erfolg. Vorhandene Systeme müssen robust genug sein, große Datenmengen zu verarbeiten und Muster zu erkennen.

Neue und ergänzende Regulierungen

Prognosen werden von zahlreichen aufsichtsrechtlichen Standards wie lokalem GAAP, Konzern-GAAP, IFRS-Standards, ESG, Solvency II und vielen anderen beeinflusst. All dies erhöht die Komplexität der Finanzplanung und -berichterstattung. Die besonderen Anforderungen an die Datenerfassung erfordern hochentwickelte Softwarelösungen, um die Einhaltung der Vorschriften zu gewährleisten und hilfreiche Erkenntnisse aus den Daten zu erhalten.



Berechnungskomplexität des IFRS 17 Standards

Die Einführung von IFRS 17 hat die Art und Weise, wie internationale Versicherer ihre Zahlen berichten, ein weiteres Mal erheblich verändert.

Die Qualität der Ergebnisse hängt mehr denn je von der Qualität der verwendeten Daten ab. Investitionen in Maßnahmen zur Datenqualität sind eine Voraussetzung für zuverlässige

Prognosen. Die Natur des Forecasts erfordert wiederholte Berechnungen wie Sensitivitätsanalysen oder die Validierung von Annahmen. Darüber hinaus ist die Erstellung von KPI-basierten Szenarien zur Simulation des Geschäftsmodells eines Unternehmens oder einer Einheit zu einer ganz eigenen Herausforderung geworden.

Der neue Standard unterscheidet sich drastisch von den bisherigen Rechnungslegungsstandards und hat daher zwei wesentliche Auswirkungen:

Genauere Forecasts sind nun an einen komplexeren Berechnungsprozess mit längeren Systemlaufzeiten gebunden.

Zukünftige Gewinn- und Verlustrechnungen und Bilanzen können nicht mehr durch lineare Extrapolation angenähert werden, wenn sie mehr als eine oberflächliche Überprüfung sein sollen.

Technologische Grenzen

Die komplexen Anforderungen des IFRS 17 Standards und seine Umsetzung führen darüber hinaus zu technologischen Einschränkungen, die den Handlungsspielraum des Managements einschränken:

- Viele Versicherungsunternehmen haben maßgeschneiderte Systemlandschaften aufgebaut, um das große Volumen und die detaillierte Granularität der Daten zu bewältigen.
- Kurzfristige Anpassungen sind sehr schwierig geworden, da alle Änderungen bis hin zu den Zuliefersystemen weitergegeben werden und aufwändige Neuberechnungen erfordern.
- Die Entwicklung der Systemlandschaft hat sich oft an den Anforderungen des laufenden Jahresabschlusses orientiert. Aus diesem Grund sind die Systeme nicht für die Verarbeitung von ressourcenintensiven Neuberechnungen und Daten aus vielen zukünftigen Perioden geeignet. Performanceprobleme und lange Laufzeiten sind die Folge.



ANSÄTZE ZUR BEWÄLTIGUNG DER KOMPLEXITÄT DER IFRS17-VERARBEITUNG

1. Automatisierung von Prozessen und Risikokontrollen in Kombination mit geeigneten Berichterstattungsinstrumenten
2. End-to-End-Datenmanagement
3. Fokussierung des Prozesses auf "Must-have"-Zahlen (für GuV und Bilanz) und Dimensionen zur Optimierung des Datenvolumens
4. Einbindung der Prozessverantwortlichen in Verbindung mit Schulungen zur Kompetenzentwicklung

Umgang mit der Komplexität

Für Versicherer und Rückversicherer ist es eine große Herausforderung, ein Gleichgewicht zwischen der Prüfbarkeit und der Einhaltung von Vorschriften und dem Bedarf an vereinfachten Ansätzen und schnellen Prozessen herzustellen. Dies gilt seit der Einführung von IFRS 17 umso mehr.

Die Finanzabteilungen müssen Prognosefähigkeiten entwickeln, um künftige Szenarien und deren finanzielle Auswirkungen vorhersehen zu können. Viele Marktteilnehmer entwickeln daher separate, aber rechtskonforme Tools für die Modellierung und Analyse von Szenarien, um eine Reihe von wirtschaftlichen und betrieblichen Variablen zu berücksichtigen.

Die Einführung von IFRS17 hat nicht nur etablierte Prozesse revolutioniert, sondern auch Aktuarien als wichtige Akteure in der Finanzberichterstattung und im Forecast Prozess etabliert.

M&A-Transaktionen

2.3. Umgang mit IFRS 17 für effektive M&A-Transaktionen



Operative Herausforderungen

Die Umsetzung von IFRS 17 hat die Finanzberichterstattung für Versicherungsverträge verändert. Der Weg zur Einhaltung der Vorschriften und die damit verbundenen Herausforderungen in Bezug auf die betriebliche Komplexität erfordern fortschrittliche Datenmanagement- und Berichtsfunktionen. Darüber hinaus schafft die sich verändernde Dynamik bei M&A sowohl Chancen als auch Herausforderungen im Rahmen der neuen IFRS 17-Vorgaben.

Während IFRS17 für mehr Transparenz und Vergleichbarkeit in der Versicherungsbranche sorgt, bringt er für viele Unternehmen auch eine Herausforderung in der Komplexität ihrer Geschäftstätigkeit mit sich. Die wichtigsten operativen Herausforderungen sind die folgenden:



Datenmanagement: IFRS 17 erfordert einen hohen Grad in der Granularität der Daten. Es werden wirksame Datenverwaltungssysteme benötigt, die große Mengen an Informationen verarbeiten können. Die Versicherer müssen Daten auf einer sehr detaillierten Vertragsebene erfassen, verarbeiten und speichern, was eine **erhebliche Kapazitätserweiterung** der derzeitigen IT-Architektur der meisten Versicherer erfordert. Fortschrittliche Datenanalysetools und -plattformen sind für die Bewältigung der Datenmenge von entscheidender Bedeutung.



Berichtsfähigkeit: Die Berichterstattung nach IFRS 17 erfordert die Integration versicherungsmathematischer, finanzieller und risikobezogener Daten, um eine einheitliche Sicht auf die Finanzlage eines Unternehmens zu ermöglichen. Dies kann nur mit fortschrittlichen Berichtssystemen erreicht werden, die in der Lage sind, **Informationen aus verschiedenen Quellen zu konsolidieren** und in sinnvoller Weise darzustellen. Echtzeit-Reporting und prädiktive Analysen werden immer wichtiger, um diese anspruchsvollen Offenlegungsanforderungen zu erfüllen.



Änderungsmanagement: Die Umstellung auf IFRS 17 hat auch zu erheblichen Veränderungen bei Prozessen, Systemen und Personal geführt. Ein wirksames Changemanagement ist die **Grundlage für eine reibungslose Umstellung**, einschließlich Personalschulung, Überarbeitung von Richtlinien und Prozessen und Aufrechterhaltung der Kommunikation innerhalb der Organisation, um ein Klima der Compliancefreundlichkeit und Anpassungsfähigkeit zu schaffen.

Zusätzliche Herausforderungen ergeben sich bei M&A-Transaktionen in Bezug auf die Komplexität, die methodischen Grundsätze für Ein- oder Ausbuchungen, die Organisationsstruktur und des Wissenstransfers:



Unabhängig davon, ob das übernommene Unternehmen IFRS 17 bereits umgesetzt hat oder nicht, ist eine völlig **neue Bewertung des Unternehmens erforderlich**. Wirtschaftliche Parameter, Erwerbszeitpunkt und Segmentierung haben direkte Auswirkungen auf Gewinn- & Verlustrechnung und Bilanz. Sie müssen von Anfang an berücksichtigt werden.



Die Methodik für die Integration von Fusionen und Übernahmen nach IFRS17 muss spezifiziert und in den zentralen und lokalen Systemen implementiert werden. **Neue Datenanforderungen**, wie z.B. die Berechnung der Proxy-Prämie, Vereinfachungen wie die Behandlung von Übergängen und die Ausbuchung bestehender Datensätze bei Unternehmensverkäufen, **müssen entwickelt und umgesetzt werden**.



Um eine E2E Umsetzung zu gewährleisten, **müssen die Organisationsstrukturen** entsprechend **angepasst werden**. Das PMI-Team unterstützt das Zusammenspiel zwischen den Abteilungen Versicherungsmathematik, Rechnungswesen und IT auf lokaler und zentraler Ebene. Die vorherige Klärung der Rollen und Zuständigkeiten für alle Beteiligten ist für eine erfolgreiche Integration von grundlegender Bedeutung.



Die operative Umsetzung der Anforderungen von IFRS 17 nach der M&A-Transaktion erfordert **qualifizierte und kompetente Arbeitskräfte**. Die Unternehmen müssen in die Ausbildung ihrer Mitarbeiter investieren, um ihnen die für ihre Arbeit erforderlichen Fähigkeiten und Kenntnisse zu vermitteln.

Durchführung des Changes

Die Aufgaben, die sich aus den M&A-Transaktionen ergeben, treffen auf einen bereits vollen Terminkalender der Mitarbeiter und müssen zusätzlich bewältigt werden. Zusätzliche Ressourcen aus dem PMI-Projektteam können helfen, die Auswirkungen abzufedern. Dennoch müssen die bestehenden Mitarbeiter weiterhin in die Ausgestaltung und Entscheidungen einbezogen werden. Eine Priorisierung von bestehenden Aufgaben und M&A-Aufgaben ist unerlässlich.

M&A-Transaktionen bieten immer die Chance oder das Risiko von Personalzuwachs oder -fluktuationen aufgrund persönlicher Präferenzen und Einstellungen zur Übernahme. Auch die veränderten Ressourcenbedingungen müssen frühzeitig berücksichtigt und ggf. kompensiert werden.

Je nach Standort des zu integrierenden Unternehmens müssen nicht nur Zeitzoneneunterschiede und Sprachbarrieren, sondern auch kulturelle Unterschiede bewältigt werden. Auf diese Weise kann das Projektteam eine erfolgreiche Fusion und einen langfristigen Geschäftserfolg durch Diversität erreichen.

Zusammenfassend, ist **eine sorgfältige Abwägung der Herausforderungen und eine entsprechende Planung der Schlüssel für eine erfolgreiche M&A-Transaktion** unter IFRS 17-Bedingungen sind. Dies bietet Unternehmen neben Wachstumschancen auch die Chance, einen langfristigen wirtschaftlichen Mehrwert für den gesamten Konzern zu generieren.

KI im Finanzwesen

2.4. Sicherer Einsatz von KI im Finanzwesen erfordert Verständnis für ethische Aspekte



Es werden neue potenzielle Anwendungsfälle für Künstliche Intelligenz (KI) entdeckt, die eine kritische Bewertung ethischer Überlegungen erfordern.

Versicherungen sind stark reguliert, aber KI wurde nicht für die Einhaltung von Vorschriften entwickelt. Der Einsatz von KI im Finanzbereich erfordert kritisches Hinterfragen, um sicherzustellen, dass die Technologie keinen Schaden anrichtet.

Strategische Bedeutung von AI im Finanz- und Versicherungswesen

Künstliche Intelligenz spielt im gesamten Finanzsektor eine entscheidende Rolle und ermöglicht Veränderungen in Bezug auf Effizienz, Genauigkeit und Wettbewerbsvorteile. Unmittelbar sichtbare Auswirkungen finden sich in der Betrugserkennung, im Kundenservice, in der Risikobewertung und in der Schadensbearbeitung. KI bietet Unternehmen **erhebliche strategische Vorteile, indem sie die Kosten senkt und die betriebliche Effizienz** bei Routine- und sich wiederholenden Aufgaben **erhöht**.

In der Versicherungsbranche wird erwartet, dass KI die Überwachung der Einhaltung von Vorschriften, Schadenbearbeitung und Underwriting automatisiert, was zu kürzeren Bearbeitungszeiten und geringeren Betriebskosten führen kann.

Ein weiterer wichtiger Vorteil ist die **Verbesserung der Entscheidungsfindung** durch KI. So kann KI beispielsweise Muster oder Anomalien erkennen, die auf betrügerische Praktiken hindeuten, und KI-gesteuerte Analysen können Risikobewertungsmodelle verfeinern. Dies kann die Preisstrategien genauer und wettbewerbsfähiger machen.

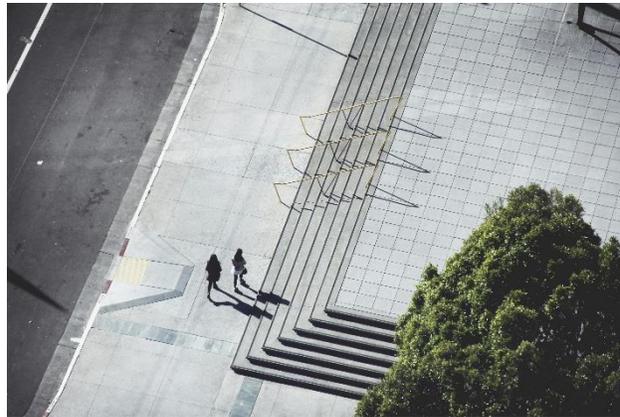
KI ermöglicht auch **personalisierte Kundenerlebnisse**. Die Analyse individuellen Verhaltens und Vorlieben erlaubt Institutionen, maßgeschneiderte Produkte und Dienstleistungen anzubieten, um Kundenzufriedenheit und -treue zu erhöhen. KI kann dabei helfen, personalisierte Richtlinien neu zu gestalten, um individuelle Bedürfnisse besser zu erfüllen. Ferner können Chatbots und virtuelle Assistenten 24/7 Unterstützung bieten und so den Kundenservice und die Kundenbindung verbessern.

Ethische Erwägungen bei der Einführung von KI

Eine der wichtigsten ethischen Überlegungen bei der Einführung von KI ist der Modell-Bias. In der Tat können KI-Algorithmen, die auf voreingenommenen oder nicht repräsentativen Datensätzen trainiert wurden, bestehende Diskriminierungen bei Finanz- und Versicherungsdienstleistungen aufrechterhalten oder sogar noch verschärfen. Besonders kritisch ist dies in Versicherungen, wo Fairness bei Entscheidungen über die Preisgestaltung von Policen, die Bearbeitung von Schadensfällen und die Risikobewertung von entscheidender Bedeutung sind. Darüber hinaus ist es problematisch, die von KI-Systemen getroffenen Entscheidungen zu verstehen und zu erklären, da einige KI-Systeme als "Black Box" arbeiten. Finanz- und Versicherungsinstitute müssen sicherstellen, dass KI-Modelle verstanden werden können und dass es eine transparente Verantwortlichkeitskette für sie gibt. Dazu gehört nicht nur technische Transparenz, sondern auch ein Governance-Framework, das die Verantwortung für KI-gesteuerte Entscheidungen festlegt. **Die Sicherstellung der Diversität von Datensätzen und die Durchführung regelmäßiger Audits von KI-Modellen können dazu beitragen, Risiken zu verringern und Fairness und Vertrauen sicherzustellen.**

Datensicherheit und -schutz sind von entscheidender Bedeutung, da KI-Systeme in hohem Maße von großen Mengen sensibler Daten abhängen. Strenge Datenschutzgesetze und Maßnahmen zur Cybersicherheit müssen installiert sein, um die Privatsphäre der Kunden und die Datensicherheit vor Verstößen zu schützen.

Da die Automatisierung durch KI zur Verdrängung von Arbeitsplätzen führen kann, sind die Institutionen außerdem dafür verantwortlich, diesen Übergang ethisch zu gestalten, indem sie Umschulungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten für die betroffenen Mitarbeiter anbieten.



WICHTIGE SCHRITTE ZUR SCHAFFUNG VON WETTBEWERBSVORTEILEN DURCH KI

1.

KI ist eine Technologie, die qualifiziertes Personal für die Entwicklung und Wartung benötigt. Um Talente mit Fachwissen in den Bereichen KI, maschinelles Lernen und Datenwissenschaft zu gewinnen und zu halten, müssen **die derzeitigen Teamstrukturen und Einstellungspraktiken überdacht werden.**

2.

Ebenfalls ist eine solide Datenstrategie für eine erfolgreiche KI-Implementierung und für alle Projekte, bei denen Daten eine Rolle spielen, unerlässlich. IFRS 17 hat gezeigt, wie schwierig dies in der aktuellen Finanz-IT-Landschaft sein kann. **Investitionen in Datenintegrität, -qualität und -analyse** werden auch außerhalb der KI-Aktivitäten Vorteile bringen. Dazu gehört auch die Data Governance, da das Unternehmen in der Lage sein muss, die Datenqualität zu verstehen und entsprechend zu handeln.

3.

In diesem Zusammenhang sind Leitlinien zur ethischen Nutzung und Best Practices erforderlich, die mit den Unternehmenswerten und den Erwartungen der Öffentlichkeit in Einklang stehen. Da sich die KI und ihre Anwendungsfälle weiter entwickeln werden, müssen Organisationen ihre Strategien, Modelle, Prozesse, Schulungen und Richtlinien **regelmäßig aktualisieren, um nicht ins Hintertreffen zu geraten.**

4.

Der Aufbau und die Ausbildung eines eigenen KI-Teams ist möglicherweise nicht so schnell möglich wie nötig. In der Zwischenzeit sollten Unternehmen aktiv **Partnerschaften und Kooperationen anstreben**, um tiefe Einblicke in die Technologie zu erhalten. KI ist bereits das Herzstück vieler Fintech- und Insurtech-Startups, aber auch größere Akteure können gute Partner sein, da sie die Bedürfnisse großer Unternehmen und Vorschriften kennen.

Architektur und Betriebsmodell

3. Für die Zukunft gerüstet durch neue Technologien in Architektur & Betriebsmodell

Während alle Augen derzeit auf KI gerichtet sind, hat die Versicherungsbranche weniger aktuelle Technologien noch nicht verdaut.

Plattformgetriebene, cloudbasierte Geschäftsmodelle wie Online-Preisvergleichsportale sind nicht nur zusätzliche Vertriebskanäle. Sie verändern auch die Spielregeln: Kunden erwarten heute Transaktionen in Echtzeit, viele verschiedene Zahlungsmöglichkeiten und eine nahtlose Verwaltung ihrer Bedürfnisse über verschiedene Online- und Offline-Touchpoints hinweg. Viele Versicherer sind nicht in der Lage, ihr Betriebsmodell zu ändern oder diesen Anforderungen gerecht zu werden, und ein Großteil der IT der Branche ist immer noch auf die nächtlichen Batch-Läufe über ihre Datenbanken angewiesen.

Gleichzeitig positionieren sich die großen Cloud-Anbieter als Impulsgeber für Innovationen in der Branche. Diese Innovationen haben das Potenzial, die operativen Kosten zu senken, aber auch eine wettbewerbsfähigere Landschaft zu schaffen.

Versicherer müssen daher ihre IT-Architekturen und Betriebsmodelle weiter überarbeiten, um mit externen Systemen und Plattformen interagieren zu können.

Dies wirkt sich auch auf die Finanzabteilung aus, denn schließlich müssen Zahlungen und Buchungen den neuen geschäftlichen Realitäten entsprechen.

Die Lösung ist dabei nicht der Erwerb eines einzigen integrierten Tools, sondern eine flexible und modulare Architektur, die eine schrittweise Umstellung ermöglicht.



Neue Technologien

3.1. Neue Technologien bringen neue Geschäftsmodelle, die unterstützt werden müssen



Die Versicherer sind nicht nur mit dem Trend zu einer immer stärkeren Regulierung konfrontiert. Auch auf der geschäftlichen Seite gibt es Trends, die die traditionellen Geschäftsmodelle betreffen, die seit Jahrhunderten unangefochten sind.

Zum einen nimmt die Bedeutung von B2B2C-Geschäftsmodellen überproportional zu. Die Integration von Versicherungsprodukten in die Wertschöpfungskette der Endanbieter nimmt mit dem Trend zu Plattformen und Ökosystemen zu. Dabei verschwimmt die Grenze zwischen Produkten und Dienstleistungen durch die zunehmende Datenerfassung. Produkte und Prozesse werden zunehmend digital gedacht.

Relevanz des Plattformwettbewerbs und Positionierung des Unternehmens

Große Plattformanbieter wie Google oder Amazon sind zwar noch zurückhaltend, wenn es darum geht, eigene Versicherungsdienste anzubieten, und setzen stattdessen auf Partnerschaften, doch wären sie aufgrund ihres Zugangs zu den Kunden und ihren Daten ein harter Konkurrent, wenn die Gewinnspannen interessant genug werden.

Während sich an der Verkaufsstelle neue Absatzmöglichkeiten ergeben, **bieten die Plattformgeschäfte geringere Gewinnspannen**, und die Versicherer laufen Gefahr, die Schnittstelle zum Kunden zu verlieren oder die direkte Interaktion mit dem Kunden unfreiwillig auf den Moment zu beschränken, in dem ein Schaden gemeldet wird. Dies ist in der Regel nicht die ideale Situation, um das eigene Image auf dem Markt zu verbessern.

DIE GESCHÄFTSMODELLE DER VERSICHERUNGEN VERÄNDERN SICH - UND DAMIT AUCH DIE ANFORDERUNGEN AN DIE FINANZABTEILUNG



Trends in der Versicherungsbranche

- Die Bedeutung von B2B2C-Geschäftsmodellen nimmt überproportional zu
- Versicherungsprodukte sind in die Wertschöpfungskette von Anbietern integriert
- Entwicklung zu Plattformen und Ökosystemen
- Die Bedeutung der Datenerhebung macht aus Produkten Dienstleistungen
- Produkte & Prozesse müssen digital gedacht und entwickelt werden

Implikationen für Geschäftsmodelle

- Die Versicherung von Risiken in Echtzeit ist die neue Normalität
- Das Potenzial des Verkaufs am Point-of-Sale nimmt drastisch zu
- Die Produktzyklen beschleunigen sich zusehends
- Das Risiko, den Zugang zum Kunden zu verlieren und die Gewinnspanne weiter zu verringern, ist durch die Front-End-Anbieter größer denn je

Zu unterstützende Anforderungen

- Schnelle agile Entwicklung, marktreife neue Produkte (Time-to-Market)
- Strategische und sichtbare Positionierung in den neu entstehenden Ökosystemen
- Aufbau eines starken Partnernetzwerks zur Sicherung des Kundenkontakts
- Plattformkonzept und API-Anbindung
- Hybride Geschäftsmodelle
- Angebot zusätzlicher Dienstleistungen rund um das Versicherungsprodukt

Die Geschäftsabteilungen werden in Aktivitäten investieren, um auf diesen Trend zu reagieren und sich wettbewerbsfähig zu positionieren. Schnelle, agile Entwicklung und marktreife neue Produkte (time-2-market), die über Partnernetzwerke oder sogar auf eigenen Plattformen bereitgestellt werden, mögen den Anschein erwecken, als hätten sie keinen Einfluss auf die Finanzen - eher das Gegenteil ist der Fall.

ZUKUNFTSSICHERUNG DER FINANZABTEILUNG DURCH NEUE FÄHIGKEITEN

Die Finanzabteilungen müssen ihre Fähigkeiten auf- oder ausbauen, um Folgendes zu unterstützen:

- **Erstellen oder Ändern von Rechnungsabläufen und Anpassen von Buchungskonzepten**
- **Akzeptanz alternativer Formen der Zahlung und des Abgleichs**
- **Erstellung von Berichten und analytischen Einblicken in ein noch nie dagewesenes Transaktionsvolumen**

Diese Herausforderungen dulden keine Verzögerungen von drei bis sechs Monaten; sie müssen nahezu in Echtzeit ausgeführt werden. Oft verfügt das Finanzteam nicht über die Fähigkeiten oder das Wissen, um die notwendigen Änderungen an der Technologie vorzunehmen, und externe Berater sind möglicherweise nicht ohne weiteres verfügbar.

Order-to-Cash

3.2. Nutzung von Order-to-Cash-Middleware für die Transformationsagenda

Legacy Finance IT und Integration der Plattformwirtschaft

Ältere IT-Systeme für das Finanzwesen wurden für die Stapel- bzw. Massenverarbeitung von Zahlungsvorgängen und Rechnungsdaten optimiert. Sie waren nicht dafür ausgelegt, über Anwendungsprogrammierschnittstellen (API) zugänglich zu sein, ereignisgesteuerte Zahlungen und Echtzeittransaktionen zu verarbeiten oder flexibel zu skalieren.

Diese Anforderungen müssen jedoch erfüllt werden, um zu verhindern, dass das Finanzwesen Engpässe für neue und nachhaltige Geschäftsmodelle schafft. Die Integration in die Plattformökonomie ist ein strategischer Imperativ für alle. Doch die Umgestaltung der bestehenden IT-Landschaft geht nicht von heute auf morgen, unabhängig von der Höhe des

Budgets, denn es gibt zahlreiche, schlecht dokumentierte komplexe Abhängigkeiten und Schnittstellen. Den für diese Systeme zuständigen Geschäfts- und IT-Teams fehlt oft die Flexibilität, um neue Technologien ohne umfangreiche Schulungen und Umstrukturierungen schnell zu übernehmen.

Einsatz von Order-to-Cash-Systemen (O2C) zum Aufbau einer modernen, echtzeitfähigen Finanzarchitektur

Der Order-to-Cash-Prozess im Finanzwesen stützt sich traditionell auf Batchprozesse, die erhebliche Einschränkungen aufweisen. **Die Nachfrage nach Echtzeitdaten** und -verarbeitung steigt jedoch in der Finanzbranche aufgrund der Vorteile positiver Kundenerfahrungen, schnellere Entscheidungsfindung und höhere betriebliche Effizienz.

Der Übergang von Batch- zu Echtzeit-Prozessen erfordert die Nutzung moderner Technologien wie Cloud Computing, fortschrittliche Analysen und Echtzeit-Datenverarbeitungstools. Die Integration von Echtzeitfunktionen in bestehende O2C-Systeme kann durch Middleware- und API-Lösungen erreicht werden.

Unter den jüngsten Fintech-Startups hat sich Finanz-Middleware als Best Practice herauskristallisiert, um die Lücke zwischen API-basierten Plattformen und Legacy-Systemen mit webbasierten Diensten zu schließen. Durch den Einsatz skalierbarer Middleware können Finanzabteilungen schnell Kapazitäten aufbauen und gleichzeitig reibungslosere Übergänge ermöglichen. Einzelne Systeme können ersetzt und Daten des Unternehmens im erforderlichen Tempo migriert werden, ohne dass die Dienste unterbrochen werden. Die anfänglichen Investitionen beschränken sich dann darauf, die Systeme über eine API zugänglich zu machen.

Die Entwicklung von O2C-Systemen in der Finanzbranche wird wahrscheinlich durch KI, maschinelles Lernen und roboter-gestützte Prozessautomatisierung vorangetrieben. Finanzabteilungen, die in die Transformation investieren, werden von Effizienzsteigerungen, Betriebskostensenkungen und neuen Optionen für die Automatisierung profitieren.



Nutzen Sie Cloud-basierte Middleware, um den Transformationsprozess in einem für das Unternehmen nachhaltigen Tempo voranzutreiben.

Kunden erleben

3.3. Die Bedeutung digitaler Zahlungen und Währungen für die Kundenerfahrung

Digitale Zahlungen und digitale Währungen auf dem Vormarsch

Versicherer müssen sich auf die wachsende Nachfrage nach digitalen Zahlungen und Währungen einstellen. Kunden erwarten zunehmend transparente, flexible und intelligente Produkte und Dienstleistungen, die auf ihre individuellen Lebensumstände, wie Heirat, Ruhestand oder Umzug, abgestimmt sind. Um diese Erwartungen zu erfüllen, müssen Versicherer intelligente Plattformen entwickeln, die nicht nur persönliche Risiken managen, sondern auch maßgeschneiderte Beratung anbieten und bestehende Versicherungen optimieren. Auch die Berichterstattungs- und Verwaltungsinstrumente müssen sich mit diesen maßgeschneiderten Dienstleistungen, Produkten und Zahlungen in Echtzeit be-

fassen, damit gute und schnelle Entscheidungen getroffen werden können.

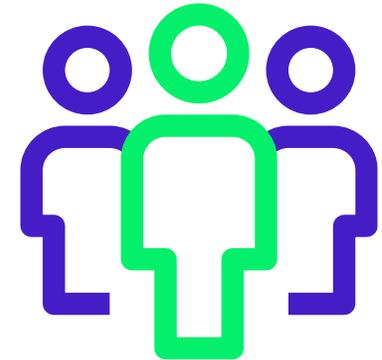
Andere Branchen machen kundenorientiertes Denken vor: Strom- und Mobilfunkanbieter bieten jährlich routinemäßig verbesserte Vertragsbedingungen an. Versicherer hingegen halten immer noch an traditionellen Methoden wie Bröschüren, Werbemails oder Anrufen von Vertretern fest, die oft als aufdringlich empfunden werden, es sei denn, sie bieten Rabatte oder bessere Bedingungen. Für viele Produkte gibt es Szenarien, in denen **intelligente Verträge die Kundenzufriedenheit erheblich verbessern können**. Intelligente Dienste und Verträge können zusätzliche Vorteile bieten, z.B. Hilfestellung bei Testamenten oder der Erteilung von Bankvollmachten, wobei eine nahtlose Integration mit Partnerunternehmen möglich ist.

Zeitgemäße Anforderungen an Finanzprozesse

Finanzprozesse und die entsprechenden Zahlungs- und Abrechnungssysteme müssen mehrere Zahlungsformen, ereignisgesteuerte, granulare Transaktionen in großem Umfang und schnelle Durchlaufzeiten bei Produktänderungen bewältigen. Wie im vorangegangenen Kapitel erläutert, ist die derzeitige IT-Architektur im Finanzbereich nur selten in der Lage, diese Anforderungen ohne umfangreiche Eingriffe in die Systeme zu erfüllen. Finanz-Middleware, sei es vor Ort oder als Service, verkürzt die Zeit bis zur Markteinführung, erhöht die Flexibilität und begrenzt dadurch die Kosten für Anpassungen, die durch z.B. neue Produkte, neue Zahlungsoptionen oder auch ganz neue Architekturen verursacht werden.

Die oben genannten Beispiele mögen für CFOs und ihre Teams als weit entfernte Anforderungen erscheinen. Die Erfahrung zeigt, dass die Einrichtung eines Unternehmens zur Erbringung solcher Dienstleistungen eine Transformation ist, die über die bloße Steigerung der Effizienz

von Finanzabteilungen oder die Erweiterung von Zahlungsdienstoptionen hinausgeht. Es geht darum, die Konnektivität zwischen den Abteilungen zu überdenken und neu zu gestalten, modulare Systeme und Plattformen mit KI anzureichern und externe Partner einzubinden, um eine echte Kundenzentrierung zu erreichen. Die anfänglichen Investitionen werden sich in Form von niedrigeren Kosten und geringeren Risiken im großen Maßstab, bei höherer Flexibilität, kürzeren Markteinführungszeiten sowie höherer Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit und -loyalität auszahlen.



Buchhaltung vs. Blockchain-Technologie

3.4. Jenseits traditioneller Buchführungsmethodik

DOPPELTE BUCHFÜHRUNG VS. BLOCKCHAIN-TECHNOLOGIE

Das traditionelle System der doppelten Buchführung, das seit Anfang des 16. Jahrhunderts ein Eckpfeiler der Buchhaltung ist, hat sich als Garant für finanzielle Genauigkeit und Rechenschaftspflicht bewährt. Neue Technologien, insbesondere Blockchain-basierte Transaktionen, stellen diese Position in Frage, da die doppelte Buchführung nicht gut skalierbar ist:

- Es erfordert **umfangreiche Abstimmungsprozesse**, um sicherzustellen, dass alle Buchungen korrekt ausgeglichen sind. Dieser Prozess ist zeitaufwändig und anfällig für menschliche Fehler, vor allem wenn es um große Mengen von Transaktionen und mehrere Konten geht.

- Sie gewährleistet ihre Genauigkeit durch Kontrollen und Abgleiche, ist aber immer noch **anfällig für Manipulation und Betrug**. Die Blockchain-Technologie bietet ein transparenteres und unveränderliches Hauptbuchsystem, bei dem jede Transaktion mit einem Zeitstempel versehen wird und nach der Aufzeichnung nicht mehr verändert werden kann.
- Versicherer und Rückversicherer haben oft mit komplexen **Finanzinstrumenten** wie Derivaten und vielschichtigen Rückversicherungsverträgen zu tun, die mit herkömmlichen Buchführungsmethoden **nicht leicht zu verwalten sind**.

Das heutige Geschäftsumfeld erfordert mehr Datenverarbeitung in Echtzeit, und die Regulierungsbehörden verlangen mehr Transparenz und robuste Sicherheitsmaßnahmen. Es kann sich lohnen, den Einsatz von Technologie zu prüfen, um über das derzeitige System hinauszuwachsen.

Blockchain und Distributed Ledger Technology (DLT) stellen einen bedeutenden Fortschritt dar, da sie unveränderliche Ledger bieten, die die Transparenz erhöhen und Betrugsrisiken verringern. Die Integration von intelligenten Verträgen automatisiert die Ausführung von Vertragsbedingungen und rationalisiert Transaktionen. Darüber hinaus verändern künstliche Intelligenz und maschinelles Lernen die Finanzanalyse und -berichterstattung, indem sie KI-gesteuerte Einblicke und prädiktive Analysen für die Risikobewertung bieten.

Neue Entwürfe für die Finanzarchitektur

Kryptografie und Datensicherheit werden durch Quantencomputing herausgefordert: Obwohl noch in den Kinderschuhen versprechen die Fortschritte in diesem Bereich die Lösung komplexer finanzieller und mathematischer Probleme in noch nie dagewesener Geschwindigkeit. Die Cybersicherheit steht nicht im Mittelpunkt dieser Analyse, sondern ist ein weiteres wichtiges Thema, das für alle Branchen und Unternehmensfunktionen relevant ist. Das Internet der Dinge (Internet of Things, IoT) unterstützt diesen Wandel, indem es die Datenerfassung und -analyse in Echtzeit ermöglicht und so das Underwriting, die Schadenbearbeitung und die Verfolgung von Vermögenswerten verbessert.

Diese Technologien bieten zusammen eine Blaupause für eine effizientere, sicherere und reaktionsschnellere Finanzarchitektur.

Wie also ist das Fazit hieraus?

Die betriebliche Gestaltung muss sich weiterentwickeln, um die nahtlose Integration dieser neuen Technologien zu unterstützen. Integrierte Finanz- und Risikomanagementsysteme werden von der **Datenintegration in Echtzeit über alle (Finanz-)Vorgänge** hinweg profitieren und die Interoperabilität zwischen verschiedenen Finanzplattformen gewährleisten, ohne dabei die Vorschriften zu verletzen.

Unterstützt wird dies durch eine **ereignisgesteuerte Architektur**, die die traditionelle Stapelverarbeitung ersetzen wird. Reaktionen auf Finanztransaktionen und Marktveränderungen in Echtzeit werden zur Normalität. Organisationen können noch einen Schritt weiter gehen und das Konzept der dezentralen autonomen Organisationen (DAOs) übernehmen, indem sie selbstverwaltete Strukturen einführen, die die **Blockchain-Technologie für automatisierte Entscheidungsprozesse** nutzen. Diese Innovationen verbessern nicht nur die betriebliche Effizienz, sondern bieten auch einen flexiblen Rahmen, der sich an die sich schnell verändernde Finanzlandschaft anpassen kann.



Langfristige Planung der Technologieeinführung

Die Einführung von transformativen Technologien bringt mehrere wichtige Auswirkungen mit sich. Jeder denkt sofort an Daten und Sicherheit, aber auch die Prozesse und das organisatorische Umfeld werden und müssen sich ändern.

Leider wird sich das regulatorische Umfeld nicht so schnell ändern, wie es ein einzelner Marktteilnehmer tun kann, und es muss geprüft werden, ob die Vorteile eines dezentralisierten Betriebs und einer hochmodernen Architektur die Kosten rechtfertigen, die durch die Beibehaltung der alten Kapazitäten zur Erfüllung der behördlichen Auflagen entstehen.

Für CFOs erfordert die Einführung dieser neuen Technologien eine strategische Planung und die Zusammenarbeit mit anderen C-Level-Verantwortlichen, einschließlich der Geschäfts- und IT-Abteilung.

Die Entwicklung einer Roadmap für die Einführung mit schrittweiser Implementierung ermöglicht es

Unternehmen, neue Technologien zu testen und ihre Auswirkungen zu bewerten, bevor sie in vollem Umfang eingesetzt werden.

Ein wirksames Risikomanagement ist entscheidend für die Bewältigung des Wandels. Der Schwerpunkt sollte darauf liegen, potenzielle Risiken im Zusammenhang mit der Einführung konkreter Technologien zu ermitteln und zu mindern, einschließlich einer Notfallplanung für Technologieausfälle oder Cyberbedrohungen. **Investitionen in Innovation** sind von entscheidender Bedeutung, wobei Budgets für Forschung und Entwicklung sowie für die Zusammenarbeit mit Technologie-Start-ups und Fintech-Unternehmen bereitgestellt werden sollten. Führung und Visionen sind die wichtigsten Triebfedern für diesen Wandel, indem sie eine Kultur der Innovation fördern und eine zukunftsorientierte Denkweise innerhalb der Organisation unterstützen.

Wichtigste Erkenntnisse

4. Schlussfolgerung / Ausblick

Die Regulatorik bestimmt weiterhin gleichermaßen das Tagesgeschäft von Versicherern und Rückversicherern. Die Erfüllung aller Anforderungen erfordert neue Fähigkeiten in der Finanzabteilung. Dies stellt bereits eine erhebliche Veränderung gegenüber früheren Herausforderungen dar.

Hinzu kommt, dass neue Technologien die Geschäftsmodelle von Versicherern und Rückversicherern verändern. Die Finanzabteilung muss ihre Architektur und ihr Betriebsmodell überarbeiten, um nachhaltig dazu beitragen zu können, dass das Unternehmen auf dem Markt relevant bleibt.

Für CFOs benötigt die Einführung neuer Technologien und die Entwicklung entsprechender Fähigkeiten strategische Planung und Risikomanagement. Der entsprechende Fahrplan sollte den Schwerpunkt auf iterative Ansätze und frühes Feedback durch Pilotprojekte legen.

Darüber hinaus ist es wichtig, Risiken im Zusammenhang mit der Einführung von Technologien zu ermitteln und zu begrenzen, einschließlich einer Notfallplanung für Technologieausfälle oder Cyberbedrohungen.

Die strategische Planung und das Risikomanagement bilden die Klammer um Investitionen in Innovationszentren sowie Zusammenarbeit mit Start-ups und Fintech-Unternehmen.

Führung und Vision sind die wichtigsten Triebfedern für diesen Wandel, denn sie fördern eine Kultur der Innovation und ein zukunftsorientiertes Denken innerhalb der Organisation. Der CFO sollte die Führung übernehmen, indem er eine Strategie zur Bewältigung der wichtigsten Themen auf der Transformationsagenda entwickelt:

SCHLUSSFOLGERUNGEN

- 1. Einhaltung von Regularien und Verbesserung des Risikomanagements**
CFOs müssen der Entwicklung von Fähigkeiten zur Einhaltung neuer Vorschriften wie ESG, FiDA und IFRS 17 Priorität einräumen. Dazu gehört die Integration von Daten-Analytik und KI zur Verbesserung des Risikomanagements, Gewährleistung einer robusten Compliance und Mitigierung operativer Risiken.
- 2. Technologieintegration und Modernisierung von Altsystemen**
Die Einführung und Integration neuer Technologien in die Finanzprozesse ist von entscheidender Bedeutung. CFOs sollten sich auf die Modernisierung bestehender IT-Systeme, die Nutzung von APIs und Finanz-Middleware sowie die Einführung von Echtzeitverarbeitungsfunktionen konzentrieren, um den Anforderungen digitaler Geschäftsmodelle und Plattformökonomien gerecht zu werden.
- 3. Fortschrittliches Datenmanagement und Prognosen**
Genauere Prognosen und Ertragsmanagement nach IFRS 17 erfordern erhebliche Verbesserungen bei der Datenqualität und -verwaltung. CFOs müssen in fortschrittliche Datenanalysetools investieren und Systeme einrichten, die komplexe Datenanforderungen bewältigen können, um zuverlässige Prognosen und die Einhaltung von Vorschriften zu gewährleisten.
- 4. KI und Ethik im Finanzwesen**
KI wird integraler Bestandteil der Finanzgeschäfte. CFOs müssen die ethische Nutzung von KI sicherstellen, indem sie Modell-Bias vermeiden, sowie Datenschutz und Cybersicherheit unterstützen. Der Aufbau einer starken KI-Infrastruktur, die Entwicklung einer soliden Datenstrategie und die Navigation durch das regulatorische Umfeld sind entscheidend, um KI strategisch zu nutzen.
- 5. Kundenzentrierte Finanzlösungen**
Eine Anpassung an die wachsende Nachfrage nach digitalen Zahlungen und personalisierten Finanzprodukten ist unerlässlich. CFOs sollten sich auf die Schaffung intelligenter Plattformen konzentrieren, die Risiken verwalten und maßgeschneiderte Beratung bieten, traditionelle und digitale Währungen integrieren und Echtzeit-Berichterstattung und Entscheidungsfindung sicherstellen, um die Kundenzufriedenheit und die betriebliche Effizienz zu verbessern.

Autoren



Fridtjof Pohl

ist Principal Consultant bei Wavestone und konzentriert sich auf die internationale Geschäftsentwicklung im Bereich der digitalen und Finanztransformation. Er verfügt über fast zwei Jahrzehnte Erfahrung in der Versicherungsbranche, insbesondere in den Bereichen Betrieb, Finanzen und IT.



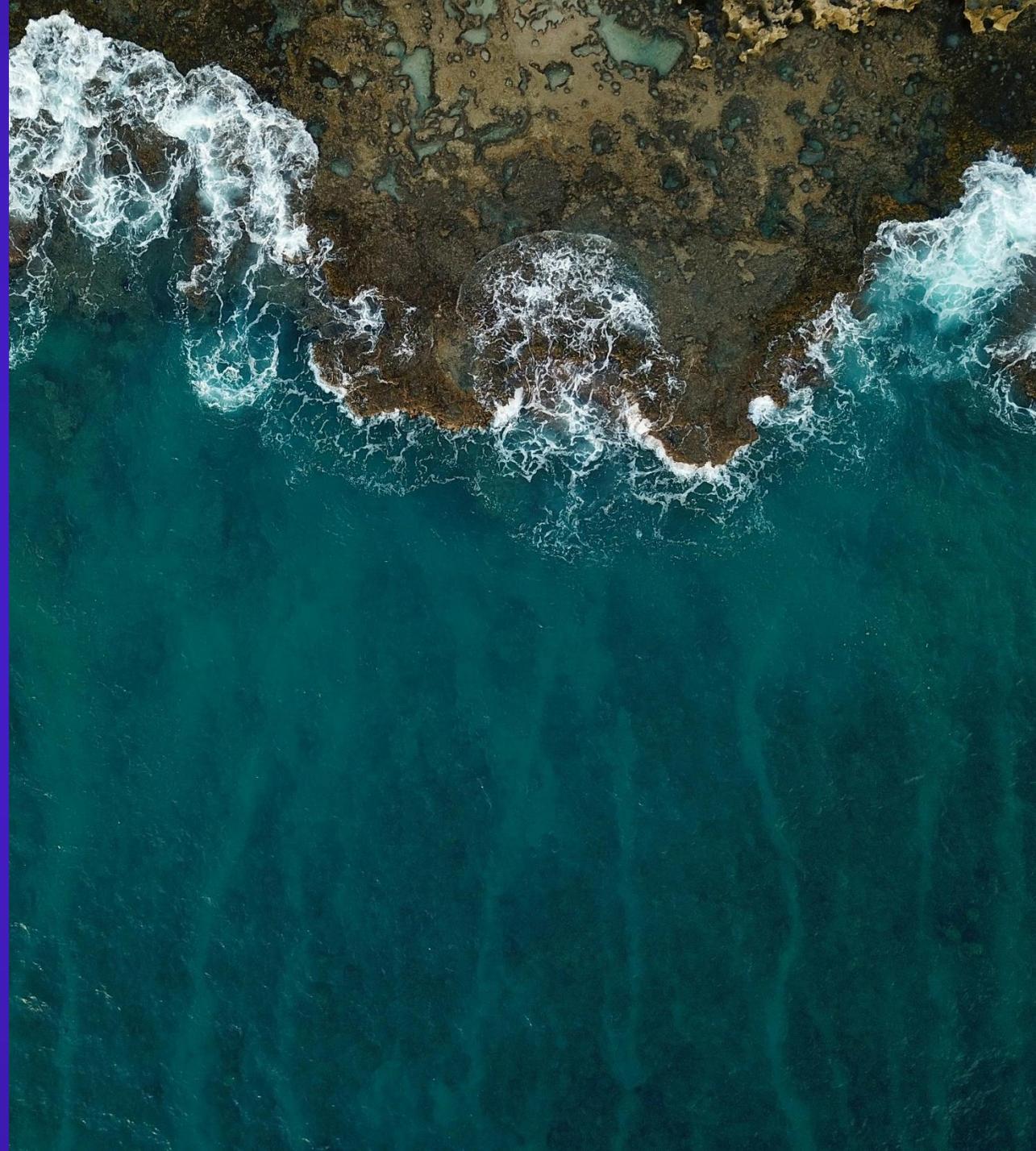
Alessandra Baldin

ist Senior Consultant bei Wavestone und konzentriert sich auf die internationale Entwicklung von Versicherungen im Bereich der digitalen und Finanztransformation. Ihr Fachgebiet ist die Rechnungslegung und Berichterstattung nach IFRS17 mit SAP.



Mitwirkende

André Landefeld, Anila Allka, Carolin Jaeger, Dana Brünink, Daniela Seibold, David Schmitz, José Galvez Martinez, Michael Wolf, Patrick Joel, Ralf Laderer, Thomas Graf, Virginia Ceccatelli





Über Wavestone

Wavestone ist ein führendes Beratungsunternehmen, das Unternehmen und Organisationen in einer Welt des Umbruchs bei ihren strategischen Transformationen unterstützt. Ziel ist es, für alle Stakeholder positive und nachhaltige Ergebnisse zu erzielen.

Mit mehr als 5.500 Mitarbeitenden in 17 Ländern Europas, Nordamerikas und Asiens bietet das Wavestone ein 360°-Portfolio an hochwertigen Beratungsleistungen, welches zudem erstklassige Branchenexpertise nahtlos mit einem breiten Spektrum an branchenübergreifenden Kompetenzen verbindet.

Wavestone ist an der Euronext Paris notiert und als Great Place to Work® ausgezeichnet.

www.wavestone.com

