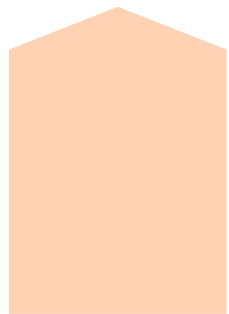


# Evidenzbasiertes Versicherungsmanagement

Workshop am 28.09.2021

Moderation: Lisa Güttig



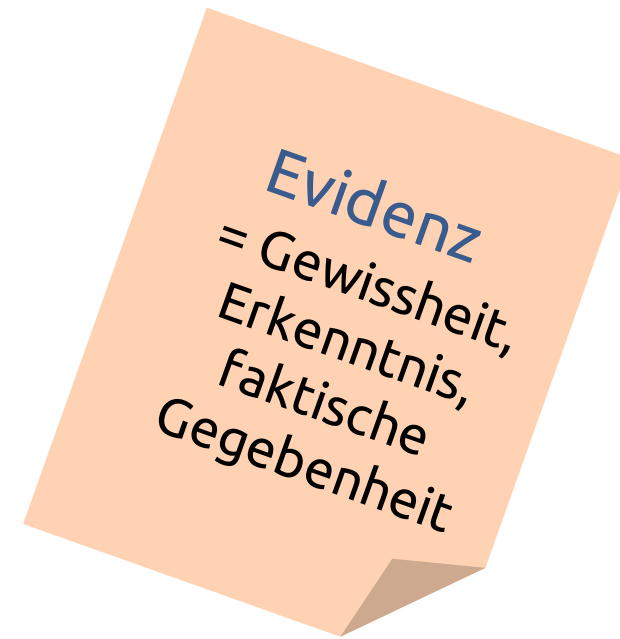
# Evidenzbasiertes Versicherungsmanagement- Theoretischer Teil

Céline Mickos, Marc Stehr

Welche Berührungspunkte mit  
evidenzbasiertem Management  
haben Sie bereits?

# EBM- eine theoretische Annäherung

- EBM fußt auf etablierten Prinzipien der Medizin
    - Entscheidungen auf Basis wissenschaftlicher Methoden und empirischer Befunde treffen
  - Ziel: die individuelle Expertise der beteiligten Personen und die beste verfügbare wissenschaftliche Evidenz vereinbaren
- beweisgestütztes Organisieren



„(...) using better, deeper logic and employing facts (...) facing the hard facts about what works and what doesn't (...) understanding the dangerous half-truths that constitute so much conventional wisdom about management (...)“

Welche Quellen können Sie sich  
für Evidenz vorstellen?

# Quellen der Evidenz

1

Unternehmens-  
daten

2

Fachliche  
Kompetenz  
(Expertenwissen)

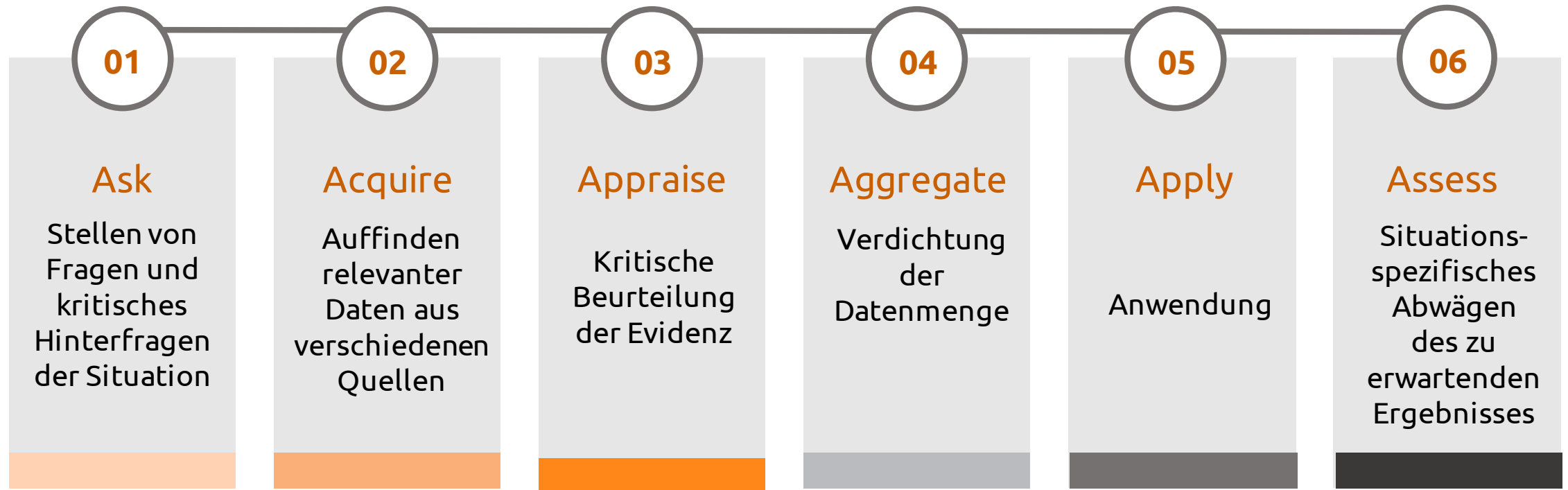
3

Werte & Anliegen  
der  
Interessensgruppen

4

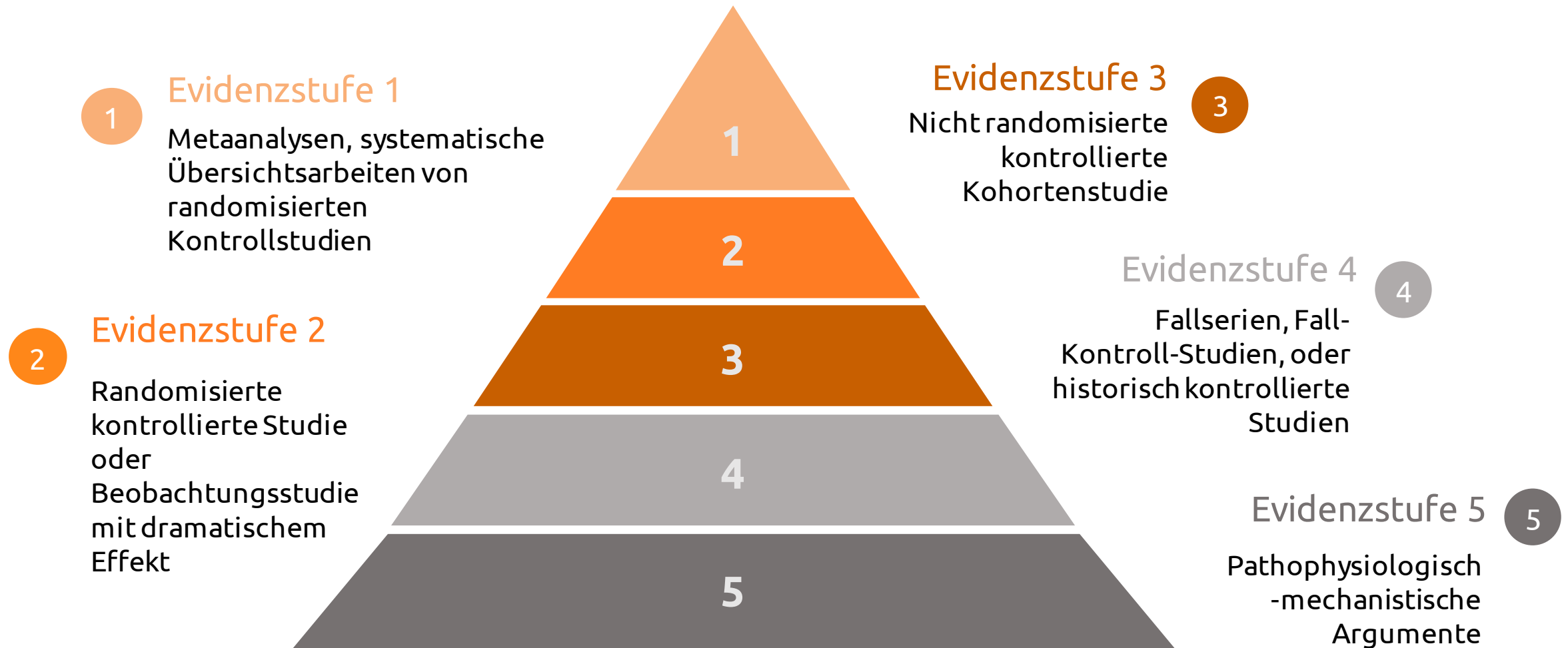
Erkenntnisse aus  
wissenschaftlicher  
Forschung

# Wie kann Evidenz aufbereitet werden?





# Evidenzhierarchien & die Qualität von Informationen



1

## Evidenzstufe 1

Metaanalysen, systematische Übersichtsarbeiten von randomisierten Kontrollstudien

2

## Evidenzstufe 2

Randomisierte kontrollierte Studie oder Beobachtungsstudie mit dramatischem Effekt

1

## Evidenzstufe 3

Nicht randomisierte kontrollierte Kohortenstudie

3

2

## Evidenzstufe 4

Fallserien, Fall-Kontroll-Studien, oder historisch kontrollierte Studien

4

3

4

## Evidenzstufe 5

Pathophysiologisch-mechanistische Argumente

5

5

Welche Probleme könnten sich im  
evidenzbasierten  
Versicherungsmanagement  
ergeben?

# Probleme bei evidenzbasiertem Management

01

## Grenzen

Evidenz ist niemals abgeschlossen

02

## Komplexität

Forschungsergebnisse und -methoden sind häufig nicht als Basis für Entscheidungsfindung aufbereitet

03

## Anwendbarkeit

zu viel Evidenz; zu wenig "gute" Evidenz; Evidenz nicht praktisch anwendbar

04

## Politische/interessensgeleitete Verwendung

Verwendung nur, wenn die eigene Meinung damit gestützt wird

05

## Psychologische Wirkung

emotionale Wirksamkeit von "storytelling" gegenüber Fakten und Zahlen

# Quellen

Pfeffer, Jeffrey; Brodbeck, Felix: Jeffrey Pfeffer über evidenzbasiertes Management und OE: Ein Gespräch via E-Mail, in: OrganisationsEntwicklung, Nr. 1, 2008, S. 10-15

Reuter, Robert: Evidenzbasiertes Management – wissenschaftliche Erkenntnisse als Grundlage für gute Entscheidungen, in: GENIOS WirtschaftsWissen, 2018

Weibel, Antoinette; Schafheitle, Simon; Meidert, Nadine: Evidenzbasiert entscheiden- Wie sich HR-Manager Forschungsergebnisse zunutze machen können, in: Zeitschrift Führung + Organisation, 03/2018, S. 158-163

Kieser, Alfred: Zehn Thesen gegen evidenzbasiertes Management, in: Zeitschrift Führung + Organisation, 03/2018, S. 175-178

Kuckertz, Andreas: Evidence- based Management – Mitte zur Überbrückung der Kluft von akademischer Strenge und praktischer Relevanz?, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 64/2012, S. 803- 827

# CASE STUDY

## Evidenz in der KFZ Branche

Nico Raum



## Telematik-Daten und -Tarife

- Erfassung von Daten zum Fahrverhalten
- Berechnung der Versicherungsprämie auf Basis der gesammelten Daten





## Asymmetric Information In Automobile Insurance: Evidence From Driving Behavior

→ Fragestellung: Haben private Informationen über Fahrcharakteristiken einen signifikanten Einfluss auf das Risiko oder die Wahl des Versicherungsvertrages?



## Datenlage

- Analyse mit Hilfe telematischer Daten, die unzugänglich für Versicherungsunternehmen sind:
    - Detaillierte GPS-Informationen über die Position und Bewegung des Autos
    - Daten repräsentieren alle PAYD („pay as you drive“) Versicherungsverträge zum Zeitpunkt der Studie
    - Filterung von negativer Selektion und dem „Moral-Hazard“-Problem durch die Nutzung lokaler Wetterbedingungen
- Möglichkeit zur Überprüfung der Relevanz privater Fahrinformationen für die Risikotarifizierung, die Versicherern normalerweise unzugänglich sind





## Datenlage

- Durchführung im Jahr 2019 für drei Monate
- Untersuchung anhand PKWs in den USA
- Betrachtung von 3,15 Mio. Datenpunkten und 1.847 Policen
- Durchschnittlich zurückgelegte Kilometer im Zeitraum von drei Monaten:  
2.021 km (*Hochgerechnet auf ein Jahr: 8.212 km – jährl. Durchschnitt in den USA ist 13.140 km*)



## Momentane Methodik der Versicherung

- KFZ-bezogene Daten:
  - Alter
  - Leistung
  - Bruttolistenpreis bei Erstzulassung (*Wird mit dem Alter abdiskontiert*)
- VN-Daten:
  - Alter
  - Geschlecht
  - PLZ bzw. Bestimmung des Standorts bei abweichendem Fahrer
  - Nettokaufkraft



## Momentane Methodik der Versicherung

- Bonus-Malus Klassifizierung:
  - 19 Schadenfreiheitsklassen
  - Prämienskalierung von 44 % bis 170 %
  - Einstufung null: 110 %
  - Schadenfreies Jahr: 1↑
  - Schadenbelastetes Jahr: 3↓
- Wahl der Versicherung:
  - Voll- oder Teilkasko
  - Haftpflicht





## Methodik der Untersuchung

- Fahrfaktor:
  - Gefahrene Kilometer
  - Anzahl an Fahrten
  - Geschwindigkeitsüberschreitungen  
(Daten über 200 km/h wurden als Messfehler gewertet)
- Telematik:
  - Bereitstellung der Software von unabhängiger Firma
  - Einteilung der Straßen in drei Kategorien
  - Erzeugung eines Datenpunktes bei Motorstart, alle zwei Kilometer sowie beim Abstellen des Motors



## Aufgabe

- Wie hoch schätzen Sie das Potential ein aufgrund der beschriebenen Telematik-Daten eine passgenauere Risikotarifizierung anzubieten, in Relation zu der Risikoeinschätzung anhand der bisherigen Methodik der Versicherung?
- Sollten zunehmende Investitionen in Telematik-Produkte in Erwägung gezogen werden?



## Evidenzbasierte Erkenntnisse

- PAYD-Versicherungsverträge werden hauptsächlich von Autofahrer/-innen mit einer hohen Bonus-Malus Klasse (=höheres Risiko) gewählt, bei denen eine negative Stufung wahrscheinlich ist und deren Prämie dadurch stark beeinflusst wird
- Der Fahrfaktor hat keinen statistisch signifikanten Effekt auf die (andere) Bewertung des Risikos bzw. ein mögliches Downgrade der Bonus Malus Klasse, als eine Bewertung ohne diese Information, oder auf die Wahl des Versicherungsvertrages





## Quellen

- **Bildquelle:**

<https://telematik-markt.de/telematik/bosch-vernetzt-das-auto-und-will-die-mobilitaet-entscheidend-verbessern#.YMclNC221QI>

- **Studie:**

Geyer, Alois/ Kremslehner, Daniela & Muermann, Alexander (2019): Asymmetric Information in Automobile Insurance: Evidence From Driving Behavior



**Detractors**

**Passives**

**Promoters**



Not At All Likely  
To Recommend

Extremely Likely  
To Recommend

$$\text{NPS} = \text{ \% } - \text{ \% }$$

## CASE STUDY

# Net Promoter Score (NPS)

Niclas Pfeiffer, Peter Krammer



# Ausgangssituation

- Die Proximus Versicherung AG kämpft seit längerer Zeit mit unzufriedenen Kunden
- Struktur der AG:
  - Sparten: KFZ, Haftpflicht, Sach (Gebäude, Hausrat), Leben / BU
  - Vertriebsstruktur: Cross-Selling, Einzel- und Mehrfachvertreter
  - Kommunikationskanal: Vor Ort, Telefon und postalisch



# Problemstellung

---

Mangelnde allgemeine Kundenzufriedenheit

---

Hohe Wechselbereitschaft / niedrige Kundenbindung

---

Kunden halten nur wenige Produkte

---

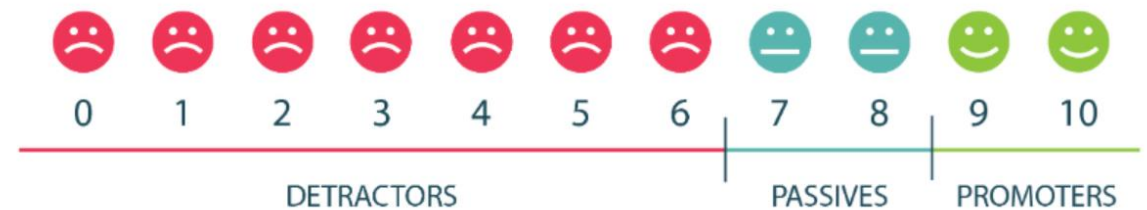
Geringe Weiterempfehlungsrate

---

Negativerlebnisse werden auf sozialen Medien geteilt

# NPS - Theorie

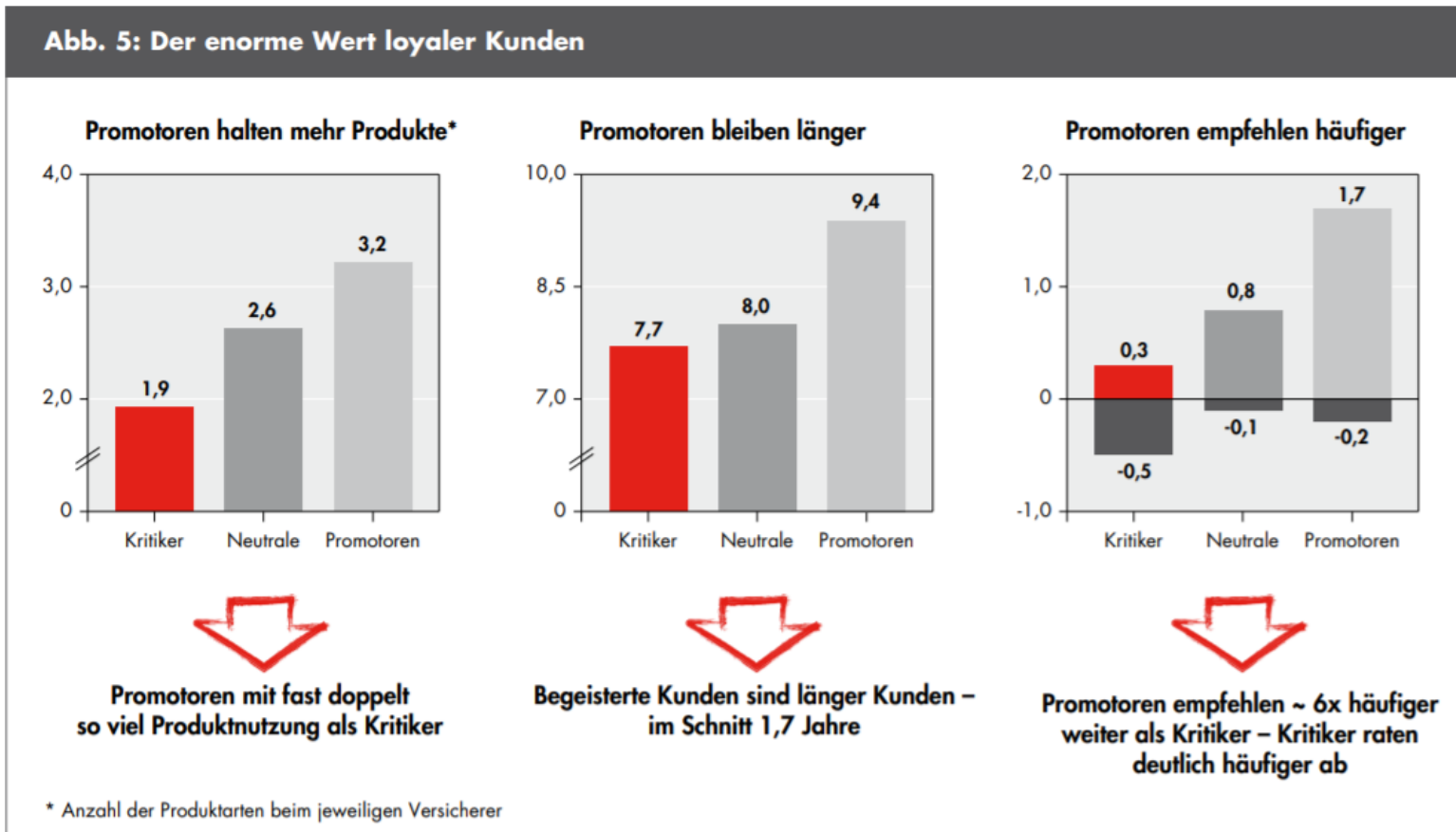
- Net Promoter Score als empirische Vergleichsgröße für Kundenzufriedenheit und Kundenbindung
- Zentrale Frage: Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie die **Proximus AG** weiterempfehlen 0-10:
- NPS bei Versicherungs-AGs liegt im Durchschnitt bei -11
- Evidenzbasiert belegt, dass der NPS und Wachstumsstärke korrelieren



$$\text{😊 \%} - \text{😞 \%} = \text{NET PROMOTER SCORE}$$

# NPS - Theorie

Bedeutung des NPS für die Versicherungen:



Quelle: Bain Marktstudie Versicherungen 2012

# Aufgabenstellung

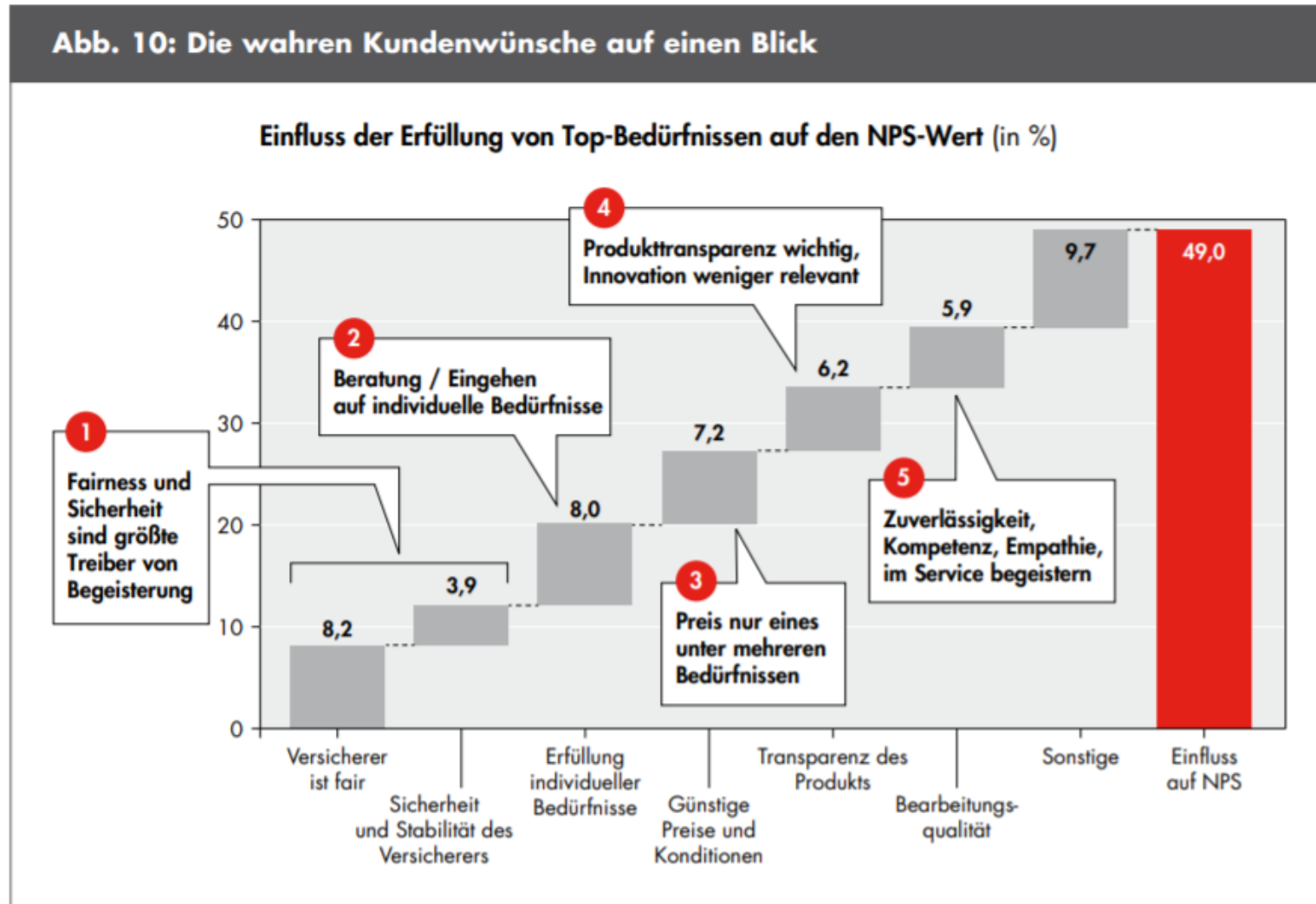
Die **Proximus Versicherung AG** möchte eine höhere Kundenzufriedenheit erreichen und bemisst dies am NPS.

## Aufgaben

- Gründe herausarbeiten
- Ansatzpunkte erkennen
- Probleme beheben

# Ergebnis aus empirischen Untersuchungen

Abb. 10: Die wahren Kundenwünsche auf einen Blick



# Ergebnis aus empirischen Untersuchungen

## Loyalitätstreiber der einzelnen Sparten

### Günstiger Preis

- Kraftfahrt
- Gebäude
- Hausrat

→ Wichtig für wenig erklärungsbedürftige Produkte mit einfacher Wechsellmöglichkeit

### Produkttransparenz

- Lebensversicherung
- Hausrat
- Private Haftpflicht

→ Wichtig für erklärungsbedürftige Produkte mit modularer Absicherung

### Fairness

- Lebensversicherung
- Private Haftpflicht
- Gebäude

→ Wichtig insbesondere bei langfristigen Verträgen zur Vermögenabsicherung

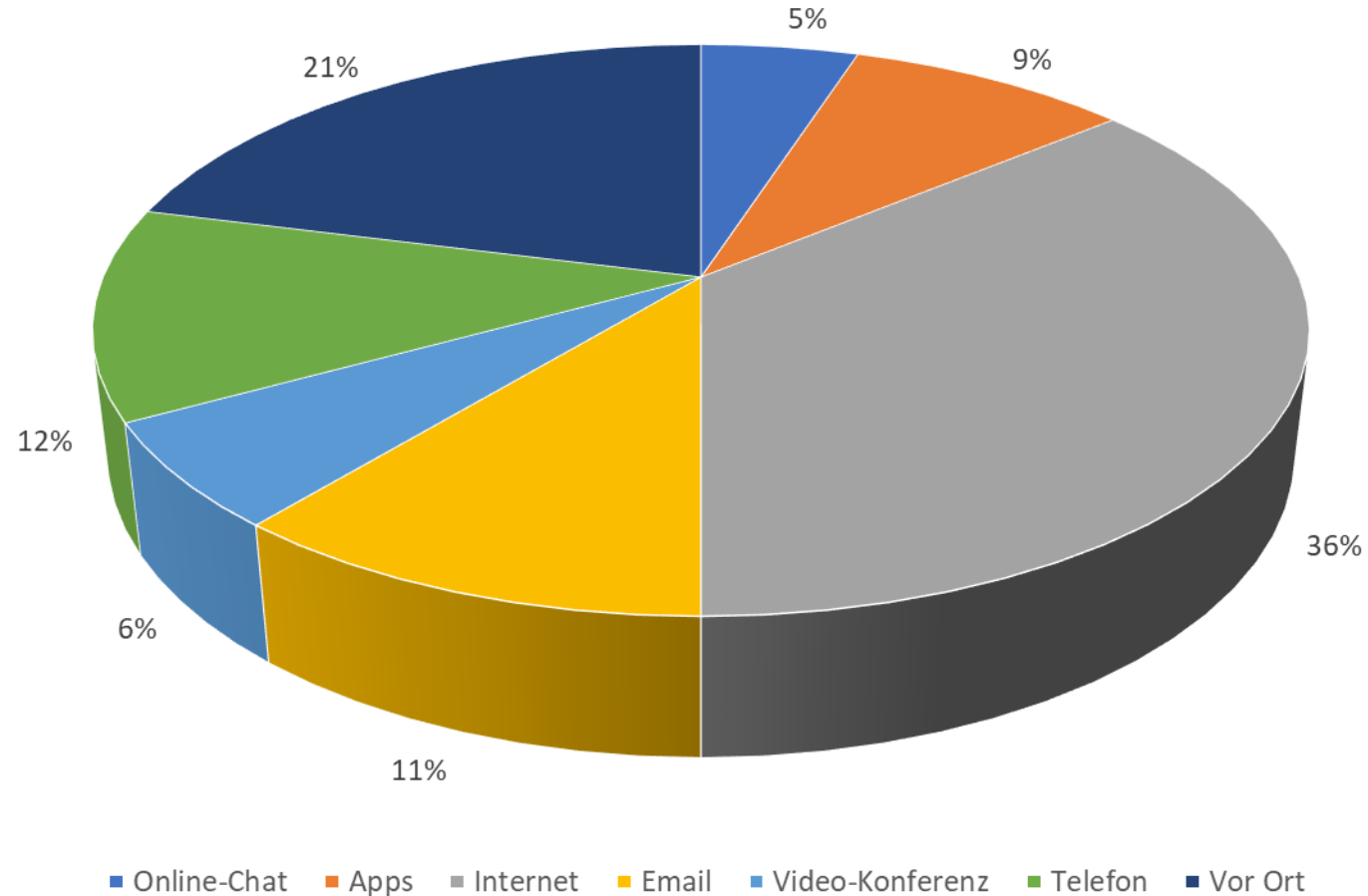
### Persönlicher Ansprechpartner

- Risikolebensversicherung
- Berufsunfähigkeit
- Lebensversicherung

→ Wichtig bei personennahen und erklärungsbedürftigen Produkten

# Ergebnis aus empirischen Untersuchungen

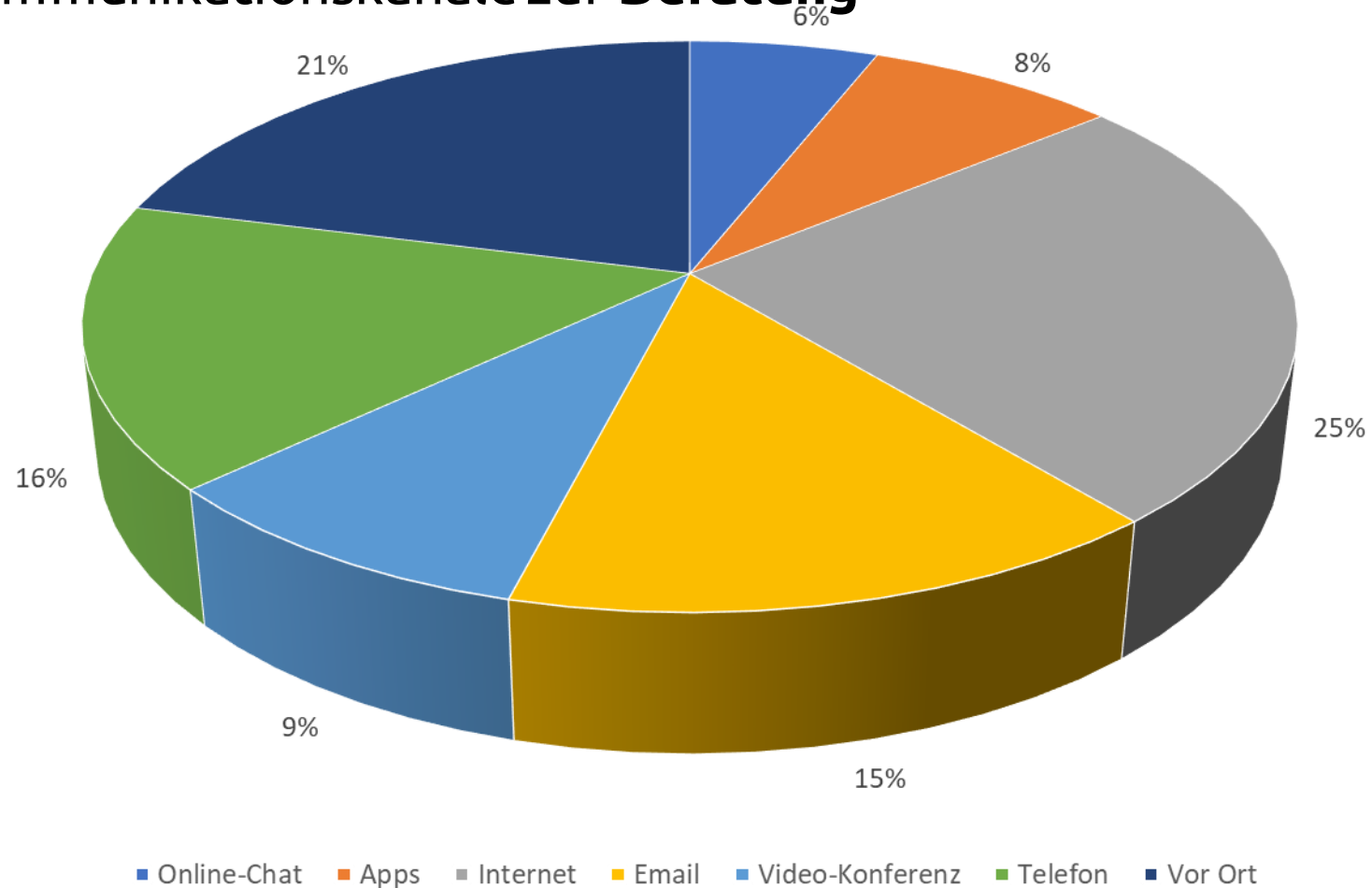
## Beliebteste Kommunikationskanäle zur **Information**





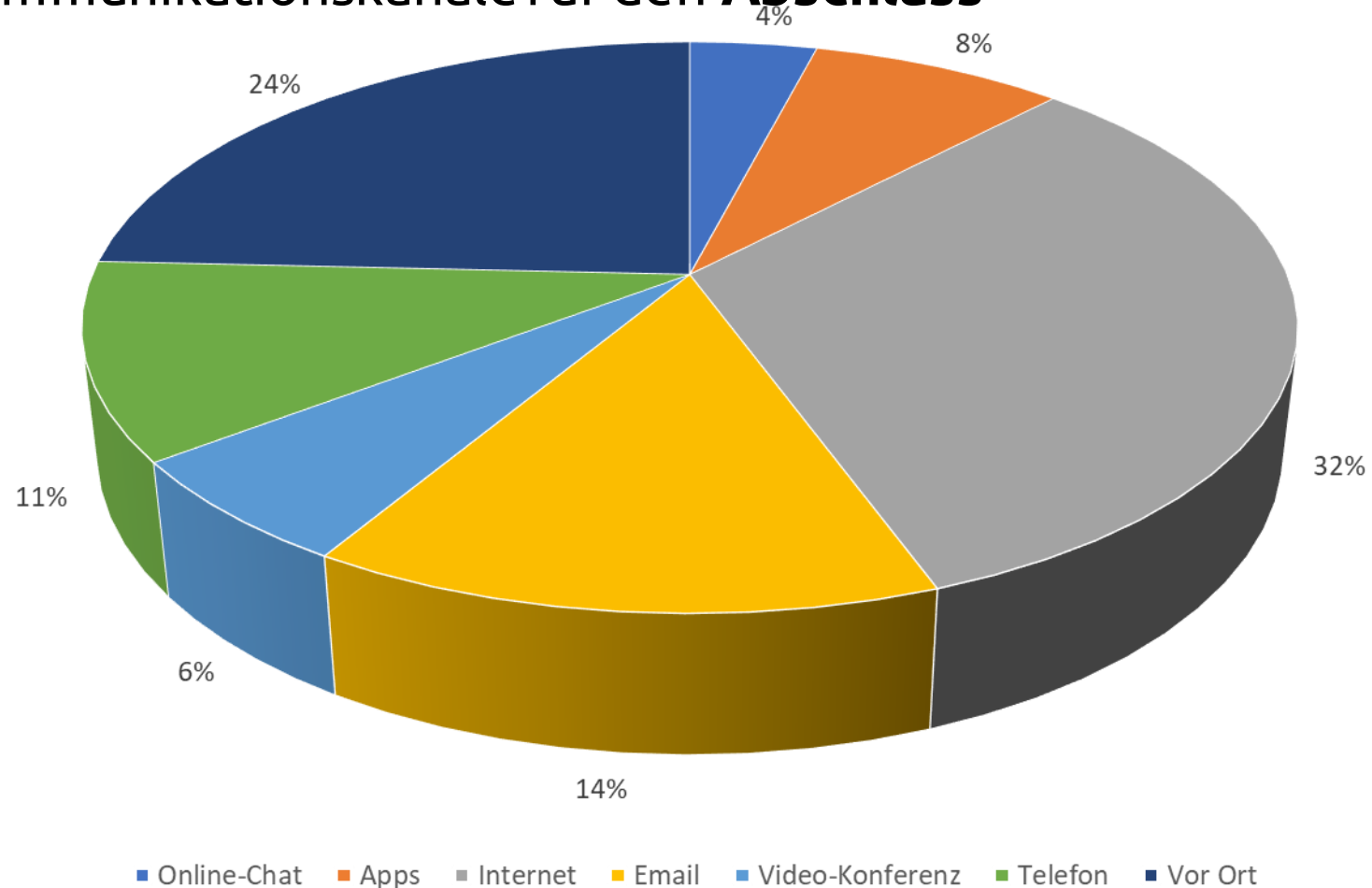
# Ergebnis aus empirischen Untersuchungen

## Beliebteste Kommunikationskanäle zur **Beratung**



# Ergebnis aus empirischen Untersuchungen

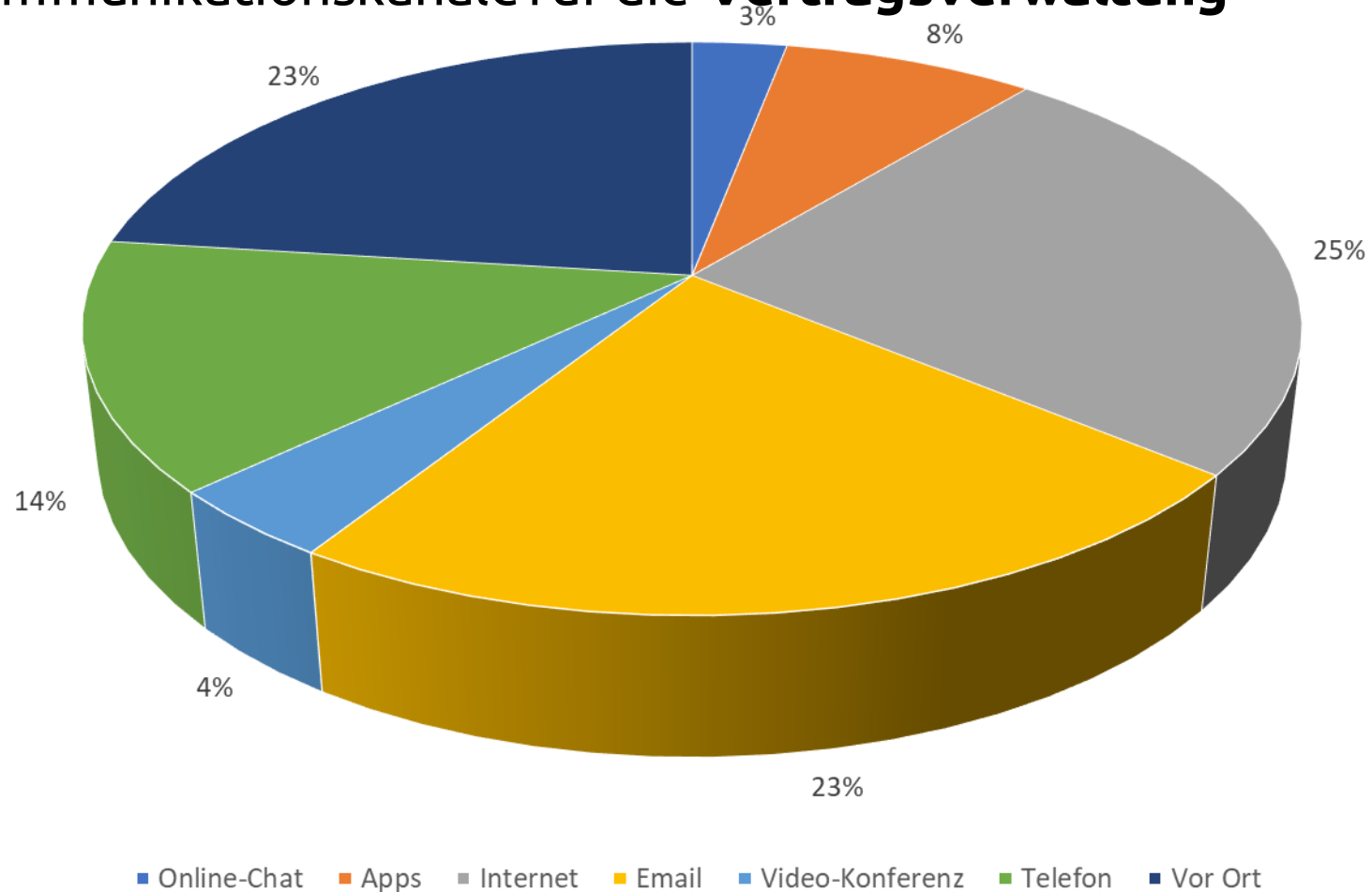
Beliebteste Kommunikationskanäle für den **Abschluss**



# Ergebnis

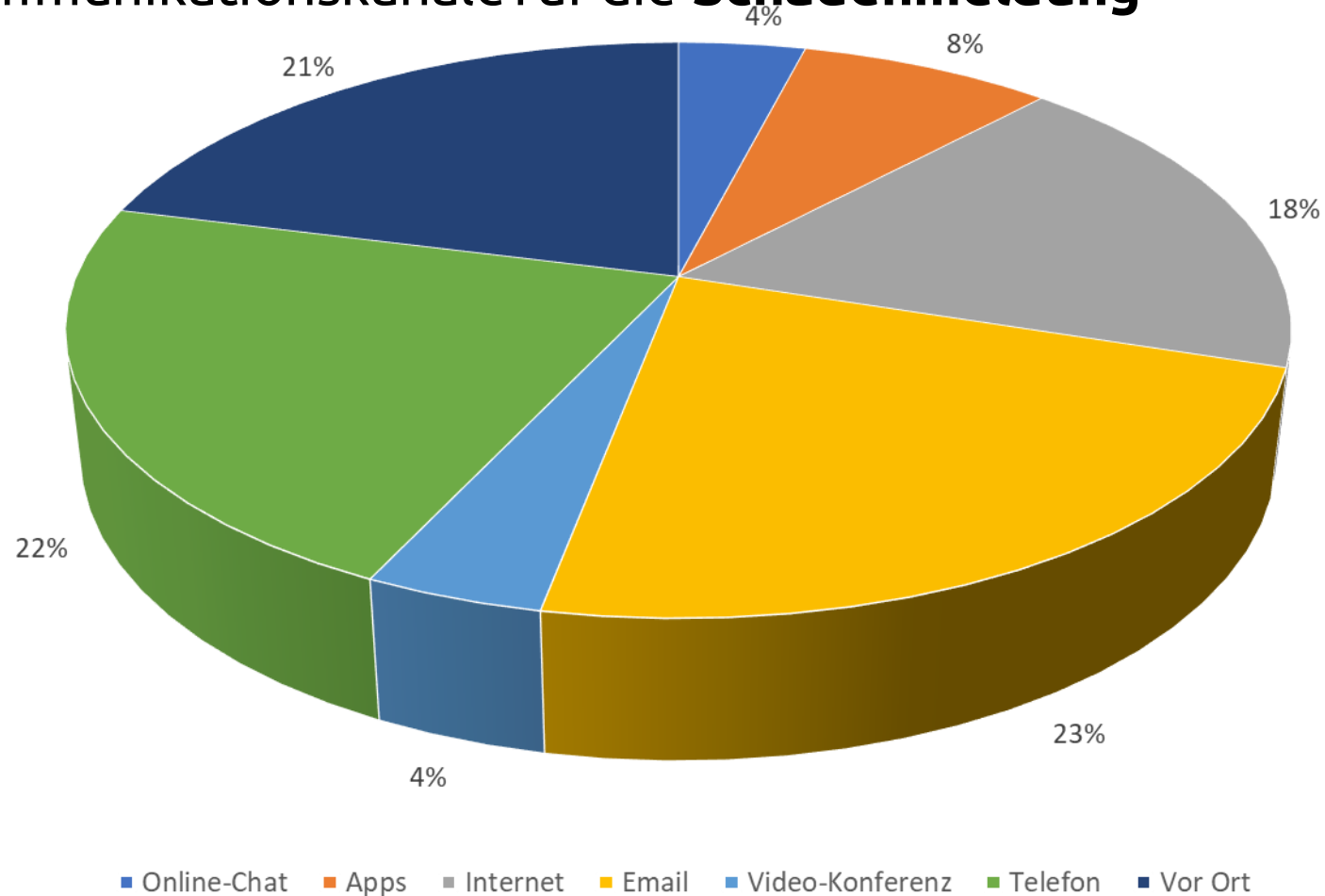
## aus empirischen Untersuchungen

Beliebteste Kommunikationskanäle für die **Vertragsverwaltung**



# Ergebnis aus empirischen Untersuchungen

## Beliebteste Kommunikationskanäle für die Schadenmeldung



# **CASE STUDY**

## **Personalentwicklung in Versicherungsunternehmen**

Lena Reißinger

## Aufgabe (Arbeitszeit 10 Minuten)

- Sie sind Abteilungsleiter Schaden (Ebene 2) einer Versicherung. Da ihr langjähriger Mitarbeiter zur Konkurrenz wechselt, suchen Sie einen neuen **Teamleiter!**
- Erstellen Sie eine aussagekräftige Stellenanzeige!

# Überrascht?!

Ihre Stellenanzeige spricht tendenziell eher Männer als Frauen an

## Wörter die Frauen von Bewerbungen abhalten

25% der Frauen würden sich entmutigt fühlen, wenn in einer Stellenanzeige das Wort „herausfordernd“ steht

# Herausfordernd

Frauen fühlen sich von dem Wort „aggressiv“ in einer Stellenanzeige abgeschreckt

# Aggressiv



# Stellenausschreibungen mit Stereotypen

## Agentisch (maskulin)

- Herausforderung
- Logik
- Hierarchie
- Ehrgeiz
- Dominanz
- Entscheidung

## Kommunal (feminin)

- Vertrauen
- Unterstützung
- Empathie
- Zuverlässigkeit
- Gemeinschaft
- Verständnis



# Warum ist das ein Problem für Sie?

*“women are the largest untapped reservoir of talent in the world”  
(Hillary Clinton)*

# Fakten zu Inequality in der Berufswelt

- Deutschland schneidet im europäischen Vergleich schlecht ab
  - Unbereinigte Gender-Pay-Gap liegt 2020 bei 18% (Allerdings guter Trend)
  - Frauenanteil in Führungspositionen im Finanzdienstleistungssektor bei 17%
  - Bei DAX Vorständen nur 12%
  - Veränderung gesellschaftlich gefordert und Handlungsbedarf in der Politik gesehen
- *Zweites Führungspositionen-Gesetz auch bekannt als „Frauenquote“*

# Evidenzbasierte Lösungsansätze

## 1. Stellenausschreibungen.

- Entsprechende Anpassung um gezielt durch Formulierung Kandidatinnen anzusprechen
- Gender Decoder der TUM  
<https://genderdecoder.wi.tum.de/>  
Umwandlung von stereotypen Attributen in Neutrale bzw. Ergänzung um entgegengesetzte, um ein ausgewogenes Verhältnis zu gestalten

## 2. Empowerment.

- In-house Training mit dem Ziel, potentiellen Kandidatinnen ein Bewusstsein zum Thema maskuline/feminine Stereotype zu geben & Hemmschwelle senken
- Bewerber-Training für Frauen: Berufsbezogenen Qualifikationen betonen und auf Betonung stereotyper Eigenschaften verzichten

# Noch ein Wort...

- Gender equality ist nur ein **Beispiel** für die Anwendung evidenzbasierten Managements
- Ob eine konkrete Anwendung in Ihrem Unternehmen notwendig oder gewünscht ist, ist nicht Thema der Veranstaltung.