



Kundenloyalität bei Krankenkassen: Jede Interaktion ist eine Chance

In Deutschland steigt die Zufriedenheit der gesetzlich Versicherten mit ihrer Krankenkasse. Interaktionen und Innovationen geben den Ausschlag. Der Preis ist oft nachrangig.

Von Dr. Christian Kinder, Mareike Steingröver und Dr. Karen Neuhaus

Über die Autoren

Dr. Christian Kinder leitet die Praxisgruppe Versicherungen im deutschsprachigen Raum sowie die Praxisgruppe Krankenversicherung/Krankenkassen in Europa, dem Mittleren Osten und Afrika (EMEA). Seit vielen Jahren unterstützt er Krankenkassen bei der digitalen Transformation. Der Bain-Partner sieht die traditionsreiche Branche in einem tief greifenden Wandel. Aus seiner Sicht haben viele deutsche Anbieter die Chancen des digitalen Zeitalters bereits erkannt. Doch zahlreiche stehen noch am Anfang und sind nun gefordert, aus einzelnen Aktivitäten ein übergreifendes Zielbild mit konkretem Fahrplan zu entwickeln.

christian.kinder@bain.com

Mareike Steingröver ist durch ihre langjährige Beratungserfahrung mit dem Wandel in der Versicherungsbranche vertraut. Die Bain-Partnerin im Münchner Büro begleitet unter anderem Krankenkassen bei Strategie- und Kundenorientierungsprogrammen sowie Reorganisationen und Effizienzsteigerungsinitiativen. In vielen Fällen liegt der Schwerpunkt ihrer Arbeit auf dem Thema Digitalisierung.

mareike.steingroever@bain.com

Dr. Karen Neuhaus ist als Principal im Düsseldorfer Büro von Bain für die umfassende Studie unter 3.300 gesetzlich Krankenversicherten in Deutschland verantwortlich gewesen, die die Grundlage dieser Publikation darstellt. Neuhaus ist spezialisiert auf die Themen Kundenorientierung und Digitalisierung.

karen.neuhaus@bain.com

Herausgeber Bain & Company Germany, Inc., Karlsplatz 1, 80335 München
Bain & Company Switzerland, Inc., Sihlporte 3, 8001 Zürich

Kontakt Pierre Deraëd, Marketingdirektor, Tel. +49 89 5123 1330
Leila Kunstmann-Seik, Pressesprecherin, Tel. +49 89 5123 1246

Gestaltung ad Borsche GmbH, München

Druck Druckhaus Kastner, Wolnzach

Copyright © 2017 Bain & Company, Inc. All rights reserved.



KA-07/17-1500

Kundenloyalität bei Krankenkassen: Jede Interaktion ist eine Chance

WAS GESETZLICH KRANKENVERSICHERTE WIRKLICH BEGEISTERT

Der wirtschaftliche Wert von Promotoren

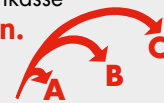
Promotoren empfehlen ihre Versicherung **5x so häufig** weiter wie Kritiker und raten 3x so selten ab.



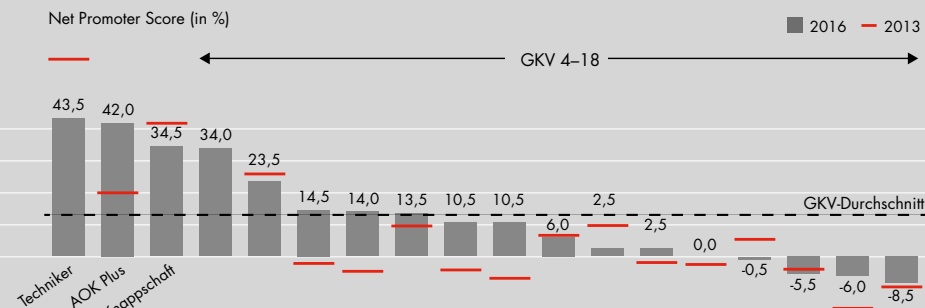
Rund **20%** nennen den **Rat eines Freundes** oder Bekannten als Hauptgrund für die Wahl ihrer Krankenkasse.



Jeder 5. Versicherte kann sich derzeit vorstellen, seine Krankenkasse zu **wechseln.** (2013: jeder 4.)



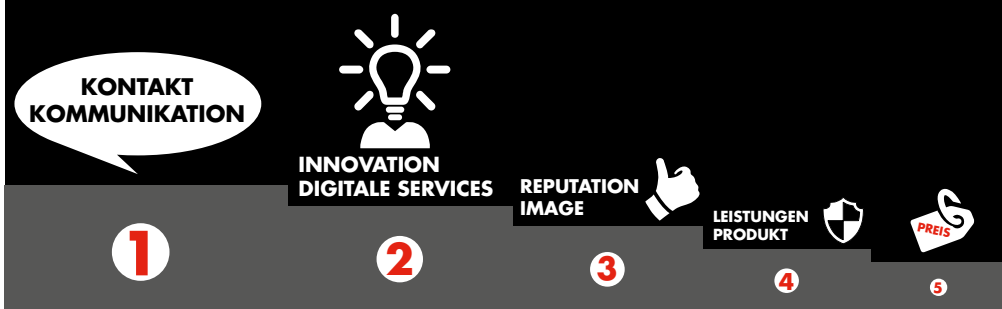
GROSSE UNTERSCHIEDE IN DER KUNDENLOYALITÄT



Der Net Promoter® Score (NPS®) misst die Kundenloyalität und ergibt sich aus den Antworten auf die Frage: „Auf einer Skala von null bis zehn, wie wahrscheinlich ist es, dass Sie diese Krankenkasse einem Freund oder Kollegen weiterempfehlen?“ Wird der Anteil der Kritiker von dem der Promotoren subtrahiert, ergibt sich der NPS. Mehr zur Berechnung des NPS unter www.netpromotersystem.com.

Interaktion und Innovation schlagen den Preis

(Relativer Beitrag zur Kundenloyalität)



GESETZLICHE KASSEN VOR DREI PARADIGMENWECHSELN

1 **REGELMÄSSIGE INTERAKTION** ZÄHLT SICH AUS

NPS 20,9% bei Kontakt in den letzten drei Monaten, **NPS -12,6%** bei Kontakt vor mehr als zwei Jahren

2 **KUNDEN ERWARTEN MEHR DIGITALE SERVICES**

Jeweils gut **40%** erwarten auch Einsichtnahme in abgerechnete Arztleistungen und digitale Bonusprogramme

3 **DER GESUNDHEITS-PLATTFORM GEHÖRT DIE ZUKUNFT**

55% finden eine zentrale Gesundheitsplattform wertvoll, **70%** wünschen sich ihre Krankenkasse als Anbieter

Kundenloyalität bei Krankenkassen: Jede Interaktion ist eine Chance

Der große Wert loyaler Kunden: Wie Deutsche ihre Krankenkasse beurteilen

Die Zufriedenheit der gesetzlich Krankenversicherten steigt. Die Anbieter profitieren davon mehrfach. Denn loyale Kunden empfehlen ihre Kasse fünf Mal häufiger als Kritiker weiter und wechseln nur selten.

Deutschlands Krankenkassen leisten in Zeiten von Zusatzbeiträgen und Digitalisierung gute Arbeit. Das zeigt die repräsentative Bain-Studie unter 3.300 gesetzlich Versicherten bei 18 großen Anbietern. Danach gibt es mehr begeisterte Kunden als Kritiker – und der Grad der Loyalität steigt. Bain misst die Loyalität branchen- und länderübergreifend mit dem Net Promoter® Score (NPS®, vgl. Infokasten)¹. Diese Kennzahl hat seit 2013 bei den gesetzlichen Krankenversicherungen noch einmal um 3 Prozentpunkte auf plus 13 Prozent zugelegt.

Zwischen den einzelnen Anbietern gibt es allerdings nach wie vor große Unterschiede. An der Spitze liegt trotz erheblicher Einbußen im Vergleich zur letzten Erhebung erneut die Techniker Krankenkasse mit einem NPS von plus 43,5 Prozent (Abb. 1). Dicht auf den Fersen ist ihr nun die AOK Plus, die ihren NPS seit 2013 auf plus 42,0 Prozent mehr als verdoppeln konnte. Rang 3 belegt bei der jüngsten Studie die Knappschaft mit einem NPS von plus 34,5 Prozent. Auf den Folgeplätzen gab es zum Teil deutliche Zugewinne. Die Anstrengungen der vergangenen Jahre, den Service auszubauen und die Digitalisierung voranzutreiben, zahlen sich offenkundig aus.

Loyale Kunden fördern Wachstum

Die wirtschaftliche Bedeutung steigender NPS-Werte erschließt sich bei einer weitergehenden Analyse. Danach empfehlen Promotoren ihre Versicherung fünf Mal so häufig weiter wie Kritiker und raten drei Mal so selten ab (Abb. 2). Solche Empfehlungen sind ein entscheidender Faktor für das Wachstum. Denn jeder Fünfte nennt den Rat eines Freundes oder Bekannten als Hauptgrund für die Wahl seiner Krankenkasse. Damit stehen Empfehlungen in ihrer Bedeutung dem

Leistungsangebot und der Reputation eines Versicherers in nichts nach.

Jeder fünfte Kunde ist wechselwillig

Auch bei der Wechselbereitschaft unterscheidet sich das Verhalten der Promotoren deutlich von dem anderer Kunden. Viele von ihnen würden ihrer Krankenkasse selbst dann treu bleiben, wenn es eine bessere Alternative gäbe. Generell ist in Deutschland derzeit jeder fünfte Versicherte bereit, seine Krankenkasse zu wechseln – vor vier Jahren war dies noch jeder vierte. Dies ist ein weiterer Indikator, dass die gesetzlichen Krankenversicherungen in puncto Kundenloyalität Fortschritte gemacht haben. Ausruhen dürfen sie sich auf diesen Erfolgen jedoch nicht. Denn im digitalen Zeitalter haben die Kunden neue Erwartungen. Gleich mehrere Paradigmenwechsel sind erforderlich.



So berechnet sich der NPS

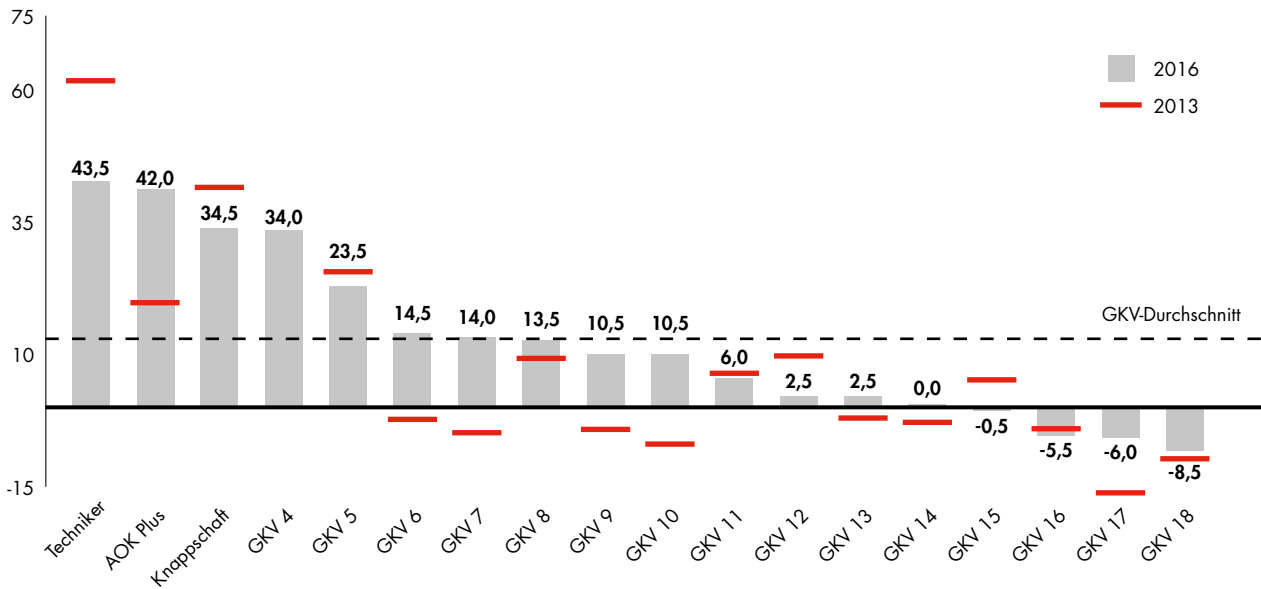
Der Net Promoter® Score (NPS®) von Bain ergibt sich aus den Antworten auf eine einzige Frage: „Auf einer Skala von null bis zehn, wie wahrscheinlich ist es, dass Sie diese Krankenkasse einem Freund oder Kollegen weiterempfehlen?“ Die Antworten werden drei Kategorien zugeordnet. Die Erfahrung zeigt, dass nur Werte von neun oder zehn für wirklich loyale Kunden stehen (Promotoren), sieben und acht Passive sind und Bewertungen von sechs oder weniger als Kritiker eingestuft werden müssen. Wird der Anteil der Kritiker von dem der Promotoren subtrahiert, ergibt sich der NPS.

¹ Net Promoter® Score ist eine eingetragene Marke von Bain & Company, Inc., Fred Reichheld und Satmetrix Systems, Inc.

Kundenloyalität bei Krankenkassen: Jede Interaktion ist eine Chance

Abbildung 1: Techniker Krankenkasse und AOK Plus sind Loyalitätsführer

Frage: Auf einer Skala von 0 bis 10, wie wahrscheinlich ist es, dass Sie Ihre Krankenkasse einem Freund oder Kollegen weiterempfehlen?
 Net Promoter Score (in Prozent)

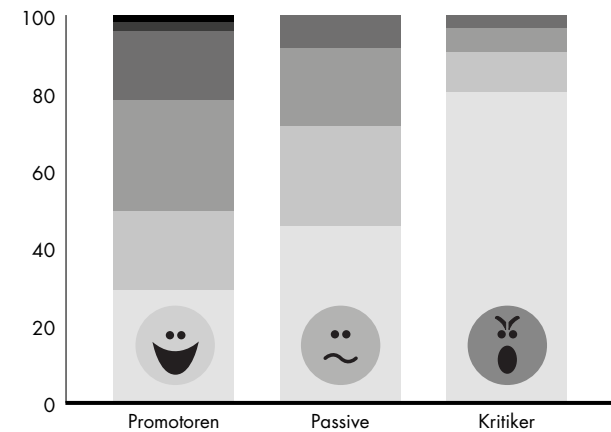


Quelle: Bain & Company

Abbildung 2: Der große Wert loyaler Kunden

Frage: Wie oft haben Sie Ihre Krankenkasse im vergangenen Jahr Freunden oder Bekannten empfohlen?

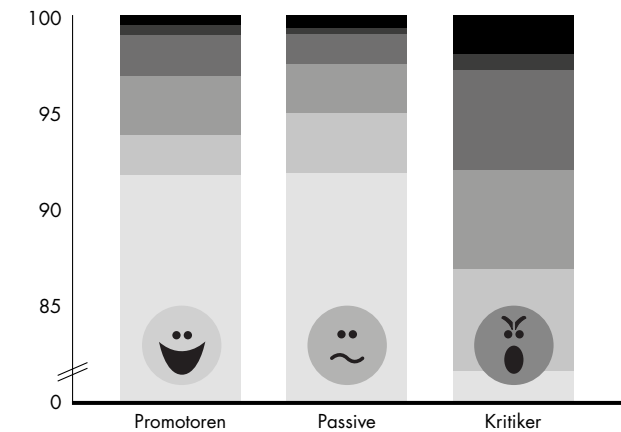
Antworten in Prozent



Empfehlungen pro 100 Kunden: Promotoren 190, Passive 103, Kritiker 42. Ratio: ~5x

Frage: Wie oft haben Sie Freunden oder Bekannten im vergangenen Jahr von Ihrer Krankenkasse abgeraten?

Antworten in Prozent



Abraten pro 100 Kunden: Promotoren 24, Passive 22, Kritiker 64. Ratio: ~3x

Legend: Mehr als 10 Mal, 6-10 Mal, 3-5 Mal, 2 Mal, 1 Mal, Kein Mal

Quelle: Bain & Company

Kundenloyalität bei Krankenkassen: Jede Interaktion ist eine Chance

Die neuen Erfolgsfaktoren: Was die Loyalität der Versicherten wirklich fördert

Die gesetzlichen Krankenkassen stehen vor Paradigmenwechseln. In den Fokus rücken Innovationen, digitale Services sowie der Aufbau einer zentralen Gesundheitsplattform.

„So finden Sie den günstigsten Tarif!“ „Geld sparen beim Kassenwechsel!“ Seit der Einführung des einkommensabhängigen Zusatzbeitrags 2015 beherrscht ein Thema die Schlagzeilen: der Beitragssatz. Die Studienergebnisse zeigen hingegen deutlich, dass Preis kein wesentlicher Treiber für echte Kundenbegeisterung und Loyalität ist. Der wichtigste Loyalitätstreiber sind aus Sicht der Kunden Interaktionen (Abb. 3). Auf den weiteren Plätzen folgen Innovationen – und damit häufig digitale Services –, die Reputation des Anbieters sowie dessen Leistungen. Der Preis nimmt lediglich Rang fünf ein und treibt damit die Kundenloyalität nur in geringem Maß. Daraus ergibt sich ein dreifacher Paradigmenwechsel für Deutschlands Krankenkassen.

Paradigmenwechsel 1: Regelmäßige Interaktion zahlt sich aus

Durch die Analyse der Loyalitätstreiber wird eine neue Ära eingeläutet. Der Beitragssatz allein entscheidet nicht über den Erfolg im Wettbewerb. Vielmehr können sich die Krankenkassen mit überzeugenden Interaktionen auf allen Kanälen und vermehrten Innovationen von anderen Anbietern absetzen. Im Alltag spielt der Preis im Denken der Kunden nur eine untergeordnete Rolle. Mehr als die Hälfte der Deutschen weiß nicht, wer Preisführer bei den gesetzlichen Krankenversicherern ist und von den Übrigen halten 40 Prozent die eigene Kasse dafür. Diese Auffassung steigt mit zu-

nehmender Loyalität. Die Anbieter mit den höchsten NPS-Werten sind in den Augen ihrer Kunden eher günstige Anbieter, unabhängig von der tatsächlichen Höhe des Beitragssatzes.

An einem Punkt spielt der geforderte Zusatzbeitrag allerdings nach wie vor eine entscheidende Rolle: Er ist der wichtigste Auslöser für einen Kassenwechsel. Eine Erhöhung des Zusatzbeitrags verzeihen gerade kritisch eingestellte Versicherte nur selten.

Treiber der Loyalität sind vor allem Interaktionen mit der Krankenkasse. Hier gilt ein eherner Grundsatz: Je länger die letzte Interaktion zurückliegt, desto stärker sinkt die Loyalität. Es klafft eine große Lücke zwischen einem durchschnittlichen NPS von plus 20,9 Prozent bei einem Kontakt in den vergangenen drei Monaten und einem NPS von minus 12,6 Prozent bei einem mehr als zwei Jahre zurückliegenden Austausch (Abb. 4). Die Diskrepanz resultiert allerdings nicht nur aus fehlenden Interaktionen. Häufig unterscheiden sich auch die Anlässe. Bei regelmäßigem Kontakt sind diese tendenziell eher positiver Natur, beispielsweise eine Beratung oder Bonusprogramme. Hatten Kunden dagegen zum letzten Mal vor zwei Jahren mit ihrer Kasse zu tun, dann waren dafür vor allem administrative Gründe oder die Beantragung von Leistungen ausschlaggebend. Frequenz und Anlass von Interaktionen haben damit einen entscheidenden Einfluss auf die Loyalität.

Die fortschreitende Digitalisierung erleichtert regelmäßige Interaktionen – und die Kunden lehnen dies keineswegs ab. Im Gegenteil: Viele Versicherte sind inzwischen durch andere Branchen wie Banken mit Apps, Onlinechats und Videokonferenzen vertraut und wollen auch mit ihren Krankenkassen künftig vermehrt über diese Zugangswege interagieren. Folgerichtig wird der Nutzungsgrad digitaler Kanäle in den kommenden Jahren deutlich ansteigen. Die E-Mail kommt in ihrer Bedeutung immer näher an die bis-

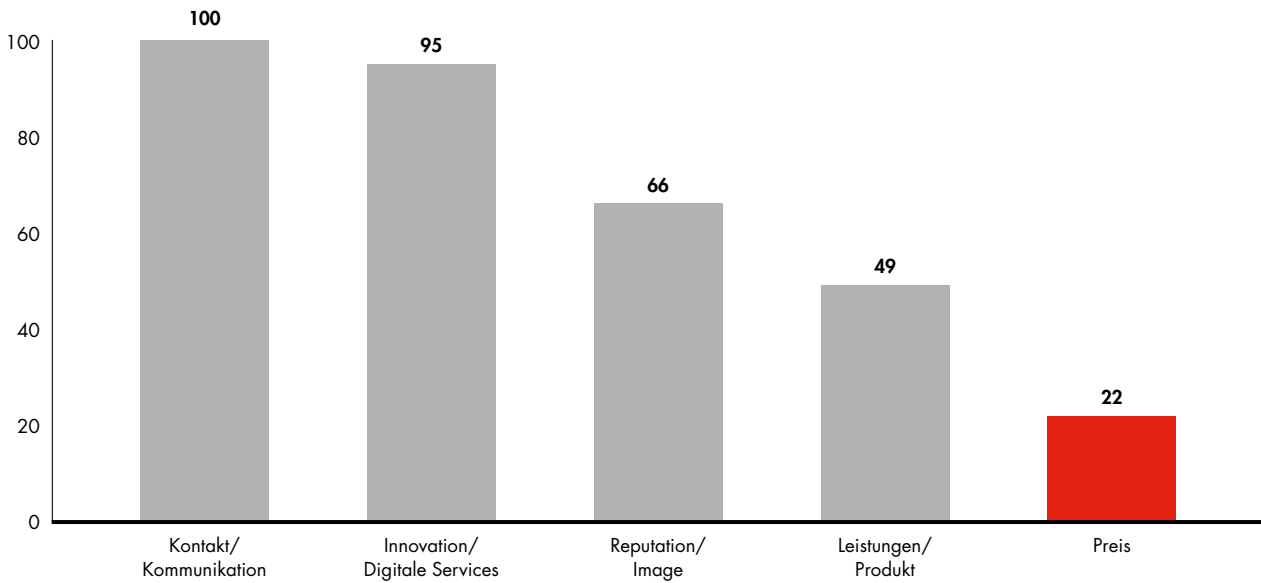
Krankenkassen können sich mit überzeugenden Interaktionen auf allen Kanälen und vermehrten Innovationen von anderen Anbietern absetzen.

Kundenloyalität bei Krankenkassen: Jede Interaktion ist eine Chance

Abbildung 3: Preis ist nicht der wesentliche Treiber für Kundenloyalität

Relativer Beitrag zur Kundenloyalität

Antworten in Prozent

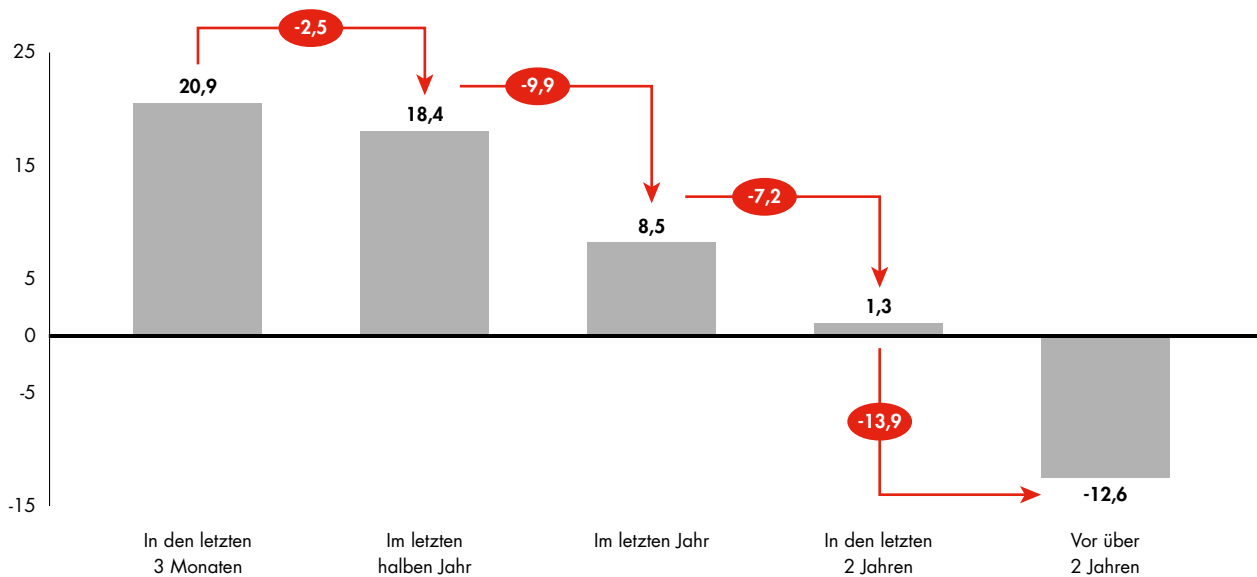


Quelle: Bain & Company

Abbildung 4: Kontinuierlicher Kundenkontakt fördert die Loyalität

Frage: Wann hatten Sie das letzte Mal Kontakt mit Ihrer Krankenkasse?

Net Promoter Score (in Prozent)



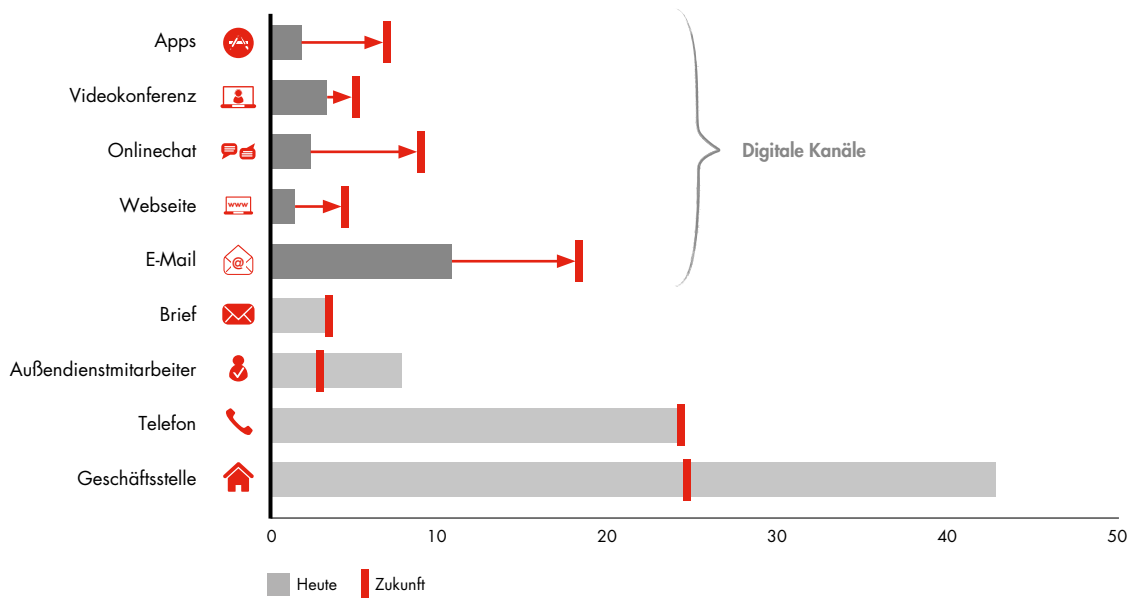
Quelle: Bain & Company

Kundenloyalität bei Krankenkassen: Jede Interaktion ist eine Chance

Abbildung 5: Digitale Kanäle gewinnen weiterhin an Bedeutung

Frage: Wie möchten Sie heute und in Zukunft mit Ihrer Krankenkasse in Kontakt treten?

Antworten in Prozent

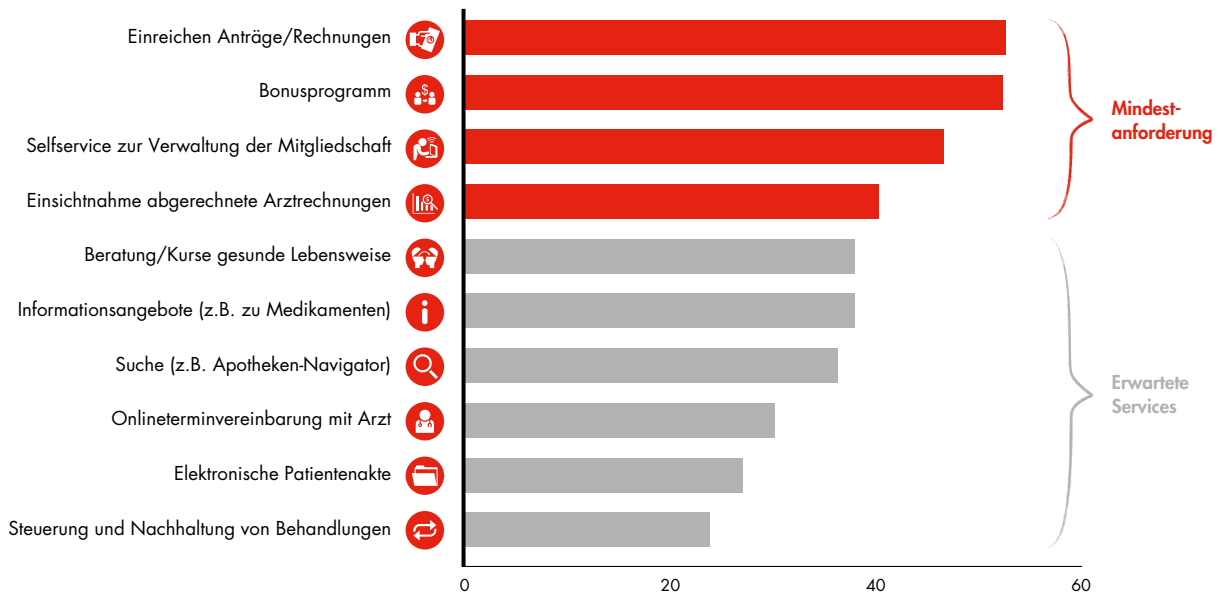


Anm.: Mehrauswahl möglich
Quelle: Bain & Company

Abbildung 6: Welche digitalen Services die Versicherten erwarten

Frage: Welche Online- oder Mobile-Services erwarten Sie von Ihrer Krankenkasse?

Antworten in Prozent

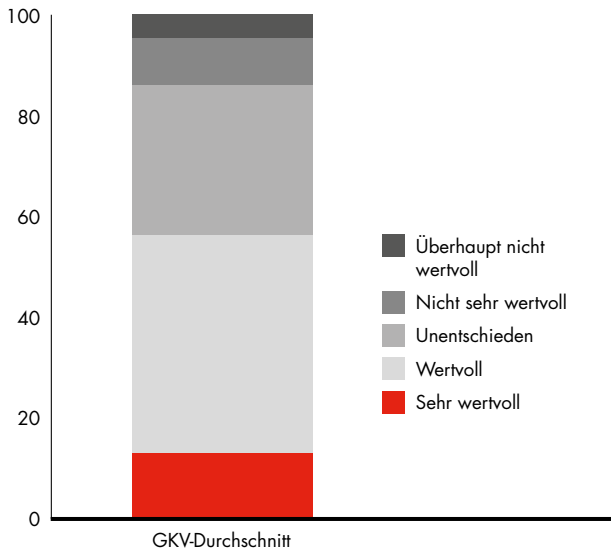


Anm.: Mehrauswahl möglich
Quelle: Bain & Company

Abbildung 7: Mehrzahl wünscht sich zentrale Gesundheitsplattform von ihrer Krankenkasse

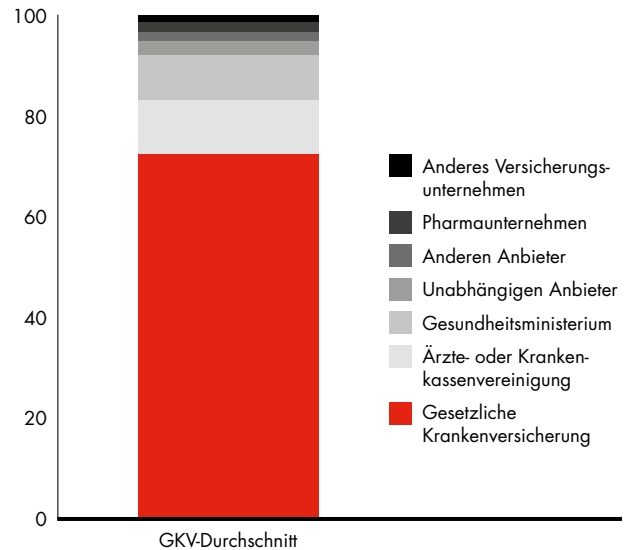
Frage: Wie wertvoll wäre für Sie eine zentrale Plattform rund um das Thema „Meine Gesundheit“?

Antworten in Prozent



Frage: Wen würden Sie sich als ganzheitlichen Anbieter/Betreiber einer zentralen Gesundheitsplattform wünschen?

Antworten in Prozent



Quelle: Bain & Company

lang dominierenden Zugangswege Geschäftsstelle und Telefon heran (Abb. 5). Nun ist es an den Krankenversicherungen, digitale Kanäle aufzubauen und zugleich ihre Omnikanal-Fähigkeit sicherzustellen. Auf dieser Basis können sie in Zukunft erheblich leichter als heute mit allen Kunden interagieren und somit tendenziell deren Loyalität steigern.

**Paradigmenwechsel 2:
Kunden erwarten mehr digitale Services**

Eine stärkere Präsenz in digitalen Kommunikationskanälen allein wird den Kunden auf Dauer allerdings nicht genügen. Schon heute erwarten jeweils mehr als 40 Prozent der Versicherten, dass sie Anträge und Rechnungen online einreichen, Bonusprogramme und Selfservices nutzen sowie Arztrechnungen einsehen können (Abb. 6). Über diese Mindestanforderungen hinaus interessieren sich viele auch für weitere Dienstleistungen wie einen Apothekennavigator oder Terminvereinbarungen mit Arztpraxen via Internet.

Bisher hat es keine Krankenkasse geschafft, sich als echter Innovationsführer im Bewusstsein der Kunden zu etablieren. Wer überhaupt einen Anbieter mit dem Thema in Verbindung bringen konnte, nannte in zwei Drittel der Fälle die eigene Kasse. Daraus ergibt sich für Vorreiter eine Chance, sich vom Wettbewerb abzuheben und die Loyalität weiter zu steigern. Zumal die Bundesbürger an zusätzlichen digitalen Services interessiert sind, und das über alle Altersgruppen hinweg.

Bisher hat es keine Krankenkasse geschafft, sich als echter Innovationsführer im Bewusstsein der Kunden zu etablieren.

Kundenloyalität bei Krankenkassen: Jede Interaktion ist eine Chance

Selbst ältere Versicherte würden viel diskutierte Innovationen wie Onlinerezepte und eine elektronische Patientenakte in der Mehrheit nutzen. Bei Alt und Jung stoßen darüber hinaus eine personalisierte Vorsorge und Behandlung auf Basis von DNS-Daten sowie der Einsatz von 3D-Technologien bei Untersuchungen auf große Zustimmung.

Paradigmenwechsel 3: Der Gesundheitsplattform gehört die Zukunft

Eine weitere Möglichkeit, die Kundenbindung zu vertiefen, ist der Aufbau einer zentralen Gesundheitsplattform. Sie könnte als Anlaufstelle für alle Themen rund um die Gesundheit dienen. Das Spektrum reicht von allgemeinen Informationen zu Krankheiten, Medikamenten, Ärzten und anderen Leistungserbringern über eher administrative Prozesse wie Anträge, die Einsicht in die eigene E-Akte sowie Bonusprogramme bis hin zur Unterstützung telemedizinischer Anwendungen.

Der Studie zufolge erachten mehr als 50 Prozent der Befragten eine solche Plattform als wertvoll oder sogar sehr wertvoll (Abb. 7). Sie betrachten Gesundheit inzwischen ganzheitlich und begrüßen auch deshalb eine Verzahnung verschiedener Themenfelder. Dabei wäre der Plattformbetreiber ihrer Wahl mit großer Mehrheit die eigene Krankenkasse. Andere staatliche oder privatwirtschaftliche Betreiber rangieren weit dahinter.

Dieses Ergebnis ist eine Steilvorlage für die gesetzlichen Krankenkassen. Denn mit ihren bestehenden Angeboten decken sie manche Aspekte schon heute ab. Dazu zählen Bonusprogramme und der digitale Zu-

griff auf die eigenen Daten sowie auf Abrechnungen. Darüber hinaus gibt es deutliche Überschneidungen bei der digitalen Roadmap einer Krankenkasse und den Erwartungen der Kunden an eine Gesundheitsplattform. Auf beiden Agenden stehen elektronische Patientenakten, Telemedizin und die Nutzung vernetzter Geräte für die Diagnose sowie die verstärkte Pflege in den eigenen vier Wänden.

Fazit: Mit der digitalen Transformation das Wachstum fördern

Deutschlands gesetzliche Krankenversicherer sind auf dem richtigen Weg. Die wachsende Zufriedenheit ihrer Kunden spricht für sich. Doch mit fortschreitender Digitalisierung steigen auch die Erwartungen der Versicherten. Mit einem mehrfachen Paradigmenwechsel können die Kassen die sich daraus ergebenden Chancen nutzen. Dazu bedarf es jedoch erheblicher Investitionen in Know-how und Technik. Auch muss die bestehende Organisation konsequent weiterentwickelt werden. Der Fokus liegt auf drei Themen:

- Schaffung regelmäßiger Kontaktpunkte mit einem spürbaren Mehrwert für den Kunden
- Verstärkte Investitionen in die digitale Transformation
- Richtige Balance zwischen mehr Service und angemessenem Preis

Wer auf diesen Gebieten rasch Fortschritte macht, profitiert gleich mehrfach. Die Loyalität der Kunden kann weiter gesteigert, damit das Wachstum gefördert und zugleich die eigene Effizienz erhöht werden. Eine dreifache Chance, die sich keine Krankenkasse entgehen lassen sollte.

Über die Studie

Für die vorliegende Studie wurden 3.300 Kunden von 18 großen gesetzlichen Krankenversicherungen befragt. Die Studienteilnehmer bilden einen repräsentativen Schnitt der deutschen Bevölkerung. Mithilfe von Online- und Offlinebefragungen sowie selektiven Experteninterviews zur Validierung der Ergebnisse untersuchte Bain & Company unter anderem den Grad der Kundenloyalität, die Loyalitätstreiber sowie die Erwartungen der Kunden an ihre Krankenkasse. Mit der gleichen Systematik hatte Bain bereits 2013 mehr als 3.200 gesetzlich Krankenversicherte befragt.

Über Bain & Company

Wer wir sind

Bain & Company ist eine der weltweit führenden Managementberatungen. Wir unterstützen Unternehmen bei wichtigen Entscheidungen zu Strategie, Operations, Informationstechnologie, Organisation, Private Equity, digitale Strategie und Transformation sowie M&A – und das industrie- wie länderübergreifend. Gemeinsam mit seinen Kunden arbeitet Bain darauf hin, klare Wettbewerbsvorteile zu erzielen und damit den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Im Zentrum der ergebnisorientierten Beratung stehen das Kerngeschäft des Kunden und Strategien, aus einem starken Kern heraus neue Wachstumsfelder zu erschließen. Seit unserer Gründung im Jahr 1973 lassen wir uns an den Ergebnissen unserer Beratungsarbeit messen.

Shared Ambition, True Results

Langjährige Kundenbeziehungen sind ebenso tragendes Element unserer Arbeit wie die Empfehlungen begeisterter Kunden. Bain ist Pionier der ergebnis- und umsetzungsorientierten Managementberatung mit einem daran gekoppelten Vergütungsmodell. Wir stehen für konkrete, am Erfolg unserer Kunden messbare Ergebnisse. Bain-Kunden, die von unseren weltweiten Kompetenzzentren für Branchenthemen und funktionale Aufgaben profitieren, haben sich nachweislich im Wettbewerb erfolgreicher entwickelt als ihre Konkurrenten.

Unsere Beratungsethik

Der geografische Nordpol „True North“ verändert im Gegensatz zum magnetischen Nordpol niemals seine Position. Gleiches gilt für die Beratungsethik von Bain, der wir seit unserer Gründung treu geblieben sind: Klartext reden und gemeinsam mit dem Kunden um die beste Lösung ringen.



Mehr Informationen unter www.bain.de, www.bain-company.ch

Alle Bain-Studien finden Sie hier:



AMSTERDAM • ATLANTA • BANGKOK • BEIJING • BENGALURU • BOSTON • BRUSSELS • BUENOS AIRES • CHICAGO • COPENHAGEN • DALLAS • DOHA • DUBAI
DÜSSELDORF • FRANKFURT • HELSINKI • HONG KONG • HOUSTON • ISTANBUL • JAKARTA • JOHANNESBURG • KUALA LUMPUR • KYIV • LAGOS • LONDON
LOS ANGELES • MADRID • MELBOURNE • MEXICO CITY • MILAN • MOSCOW • MUMBAI • MUNICH • NEW DELHI • NEW YORK • OSLO • PALO ALTO • PARIS
PERTH • RIO DE JANEIRO • RIYADH • ROME • SAN FRANCISCO • SANTIAGO • SÃO PAULO • SEOUL • SHANGHAI • SINGAPORE • STOCKHOLM • SYDNEY • TOKYO
TORONTO • WARSAW • WASHINGTON, D.C. • ZÜRICH