

# Vom Mitglied zum Kunden

Die gesetzlichen Krankenkassen befinden sich im Umbruch

Von Christian Bock und Kai Güse

Die einstmals stabile Beziehung zwischen den gesetzlichen Krankenkassen und ihren Mitgliedern ist brüchig geworden. Aus dem lebenslangen Mitglied wird der kritische und wechselbereite Kunde. Dieser Kunde ist oft jung, gesund, gut verdienend und besonders den Betriebskrankenkassen und den privaten Krankenversicherungen gegenüber aufgeschlossen. Nahezu jeder zehnte gesetzlich Versicherte hat in den letzten drei Jahren die Krankenkasse gewechselt. Dieses Verhalten ist nur folgerichtig, denn abgesehen vom Beitragssatz unterscheiden sich die gesetzlichen Krankenkassen in der öffentlichen Wahrnehmung kaum voneinander. Und so gerät das auf dem Solidarprinzip beruhende Finanzierungssystem der großen gesetzlichen Krankenkassen zunehmend in eine gefährliche Schiefelage. Etwa 95 Prozent der Leistungen einer gesetzlichen Krankenversicherung sind gesetzlich festgeschrieben. Für vergleichsweise hohe Beiträge fehlt in den Augen vieler die Rechtfertigung. Die gesetzlichen Krankenversicherungen stehen vor der Frage: Wo liegen in dieser Situation die Chancen für eine dauerhafte Bindung der Mitglieder?

Die gesetzlichen Krankenversicherungen bemühen sich daher um ein neues und erweitertes Selbstverständnis. Aus der „leistungsgewährenden Körperschaft öffentlichen Rechts“ mit ihren traditionellen Aufgaben beginnt sich der kunden- und wettbewerbsorientierte Gesundheitsdienstleister zu entwickeln. Doch noch fehlt es den gesetzlichen Krankenkassen an einem von den Kunden wahrgenommenen Profil. Gleichzeitig aber sind die Versicherten für Gesundheitsthemen stark sensibilisiert. Bislang ist es den gesetzlichen Krankenversicherungen nicht gelungen, sich genau an diesem Punkt in der Wahrnehmung ihrer Versicherten zu verankern. Zu oft fehlt die Verbindung zwischen persönlichen Gesundheitsfragen und der Krankenkasse als möglichem, kompetentem Ansprechpartner.

Auch die Marktforschung steht hier vor neuen Herausforderungen. Häufig mangelt es konkret an verbindlichen Ergebnis-

sen. Die erforderliche Verbindlichkeit bekommen die Ergebnisse erst, wenn Mitarbeiter mit den Bedürfnissen und Urteilen „ihrer“, das heißt der ihnen zugeordneten Kunden konfrontiert werden. Das eigene Handeln wird in seiner Wirkung auf die Kundenbindung sichtbar.

Wichtig ist es zunächst, den Nachweis zu erbringen, daß Kundenorientierung tatsächlich zu einer dauerhaften Bindung führen kann. Denn es hat sich gezeigt, daß Kundenzufriedenheit alleine kein ausreichender Indikator für die Bindung der Kunden ist. So sind viele der sogenannten gefährdeten Kundengruppen durchaus zufrieden mit ihrer gesetzlichen Krankenkasse – und wechseln dennoch. Also müssen zuverlässige Aussagen über den Bindungsgrad der Kunden an ihre Krankenkasse getroffen werden. Dies und die Einbettung in eine umfassende Qualitätsstrategie der Krankenkasse können in eine deutlich verbesserte Beziehungsqualität zum Kunden münden. In einer Pilotstudie von der Bielefelder TNS EMNID mit der Barmer Ersatzkasse konnten dafür die Zu-

sammenhänge zwischen dem Grad der Kundenbindung und der Serviceorientierung aufgezeigt und mit differenzierten Handlungsempfehlungen verbunden werden. Entscheidend war der Nachweis, daß es einigen Geschäftsstellen trotz gleicher formaler Voraussetzungen besser gelang als anderen, durch besonders gute Servicequalität eine bessere Bindung gerade der wichtigen Kundengruppen zu erzielen.

Und diese Kunden sehen auch das Preis-Leistungs-Verhältnis in einem für die Krankenkasse deutlich positiveren Licht. Bei der nun initiierten unternehmensweiten Serviceoffensive hält sich das Unternehmen mittels der Marktforschung den Spiegel aus Kundensicht vor. So lassen sich differenzierte Impulse für die permanente Anpassung an den Gesundheitsmarkt geben. Daß es sich auszahlen kann, neue Wege zu gehen, zeigt die jüngste Evaluation eines telefonischen medizinischen Beratungsservice der BEK. Ein Großteil der Nutzer dieser Dienstleistung bestätigt, daß sich der Kontakt zu ihrer Krankenkasse hierdurch verbessert hat.