



## Krankenkassen-Marketing

# Auf Erfahrungen aufbauen, neue Herausforderungen annehmen

Die ersten Monate des veränderten Wettbewerbs innerhalb der gesetzlichen Krankenversicherung mit Zusatzbeiträgen sind vergangen. Wie erwartet, spielt der Preis einer Krankenkasse nun wieder eine größere, aber keine überwältigende Rolle im Wettbewerb um Mitglieder. Nach wie vor muss sich jede Kasse die Frage stellen, wie sie für ihre Zielkunden interessant ist und im Marketing überzeugt.

*Autor: Dr. Karsten Neumann, Iges Institut*

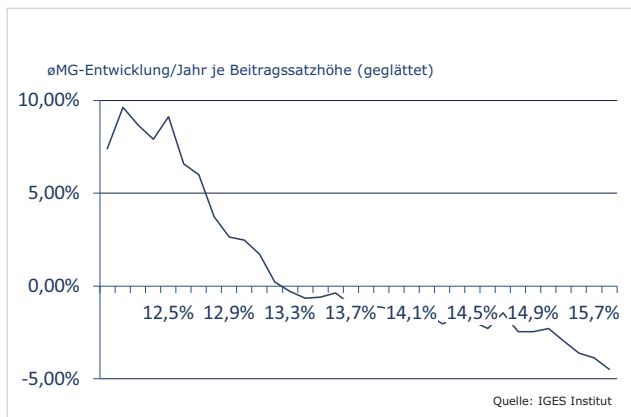
Die Frage, welche Rolle der Preis und welche Rolle andere Faktoren bei der Wahl einer Krankenkasse spielen, ist so alt wie der Kassenwettbewerb. In der Welt der Zusatzbeiträge, wie sie in den Jahren 2009 bis 2014 existierten, spielte der Preis eine unverhältnismäßig große Rolle. Denn die wenigen Kassen, die einen Zusatzbeitrag erheben mussten,

hoben sich zu stark von der wahrgenommenen Einheit aller anderen Kassen ab. Nach der Rückkehr zu prozentualen Beitragssätzen mit Beginn dieses Jahres sind die Erfahrungen noch zu kurz, um zu sagen, wie sich die Kunden verhalten werden. Denn eine deutlichere Differenzierung der Preise wird erst ab dem Jahr 2016 erwartet. Daher lohnt ein Blick in

das Jahr 2008, als ebenfalls prozentuale Beitragssätze galten.

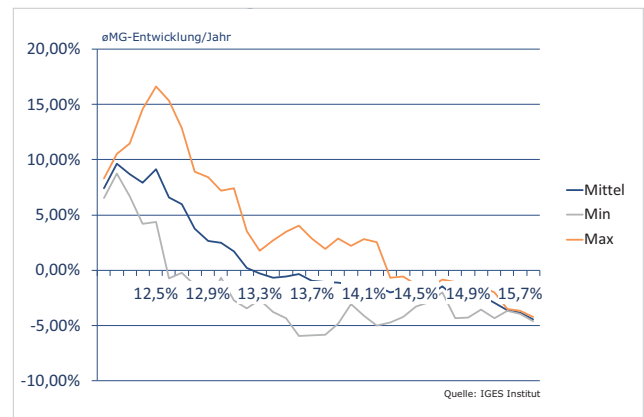
Schaut man sich die Beitragssätze und Mitgliederbewegungen aller Kassen an (siehe Grafik Seite 52 links), ergibt sich das folgende Bild (fusionierende Kassen wurden nicht berücksichtigt): Bei einem durchschnittlichen Beitragssatz von damals 14,0 Prozent bewegten sich die

### Durchschnittliche Mitgliederentwicklungen aller gesetzlicher Krankenkassen in Abhängigkeit vom prozentualen Beitragssatz im Jahr 2008



Erst bei einem Beitrag, der mindestens einen Prozent-Punkt unterhalb des Durchschnitts lag, kam es zu relevanten Mitgliedererwartungen

### Spannbreite prozentualer Mitgliedererwartungen gesetzlicher Krankenkassen bei unterschiedlichen Beitragssätzen im Jahr 2008



Die Grafik zeigt für jeden Beitragssatz die erfolgreichste und die am wenigsten erfolgreiche Kasse

Kassen in der Nähe des Durchschnitts kaum. Erst bei einem Beitrag, der mindestens einen Prozent-Punkt unterhalb des Durchschnitts lag, kam es zu relevanten Mitgliedererwartungen. Will man diese Erkenntnisse auf 2015 übertragen, ist allerdings der Wegfall der Parität zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern zu berücksichtigen: Das bedeutet, Beitragsunterschiede werden von den Versicherten nicht wie 2008 zur Hälfte, sondern jetzt vollständig getragen. Daher wäre zu erwarten, dass Unterschiede von 0,1 oder 0,2 Prozent im Zusatzbeitrag wenig bewirken, ab einem Unterschied von ca. 0,5 Prozent aber größere Ausschläge möglich sind. Dies scheint sich nach den ersten Erfahrungen 2015 auch zu bewahrheiten.

### Preis entscheidet nicht allein

Anders als zu Zeiten des Euro-Zusatzbeitrags ist es nun weniger der Fall, dass einzelne teurere Kassen stark an Mitgliedern verlieren, sondern eher so, dass einzelne günstige Kassen stark aus dem Gesamtmarkt an Mitgliedern gewinnen. Ein prozentualer Zusatzbeitrag im Jahr 2015, der auf oder leicht über dem Durchschnitt liegt, stellt somit für das Marketing einer Kasse ein deutlich kleineres Problem dar als Euro-Zusatzbeiträge ab dem Jahr 2010.

Doch der Preis ist nicht alles, wie die Grafik rechts oben zeigt. Sie stellt die Inhalte der ersten Grafik differenzierter dar und zeigt für jeden Beitragssatz die erfolgreichste und die am wenigsten erfolgreiche Kasse.

Wie man erkennt, war es auch bei einem durchschnittlichen Beitragssatz möglich, spürbar zu gewinnen oder zu verlieren. Hierfür waren dann offenbar andere Faktoren als der Preis verantwortlich. Während eine Verbindung zu einzelnen Aspekten wie Leistungsumfang oder Geschäftsstellendichte nicht zu ziehen ist – jedenfalls gibt es statistisch nur sehr schwache Zusammenhänge zwischen dem Markterfolg und diesen Faktoren – scheint die allgemeine Qualität des Kundenkontakts eine größere Rolle zu spielen. Also die Fähigkeit, über eine Vielzahl von Informationen oder Kundenerfahrungen, ein positives Bild bei den eigenen und anderen Kunden zu verankern. Dieses sollte allerdings einer kohärenten Logik folgen. Das Marketing betrifft daher eine Vielzahl von Organisationseinheiten der Kasse.

Angesichts dieser Komplexität stellt sich für die Verantwortlichen des Marketings die Frage der Priorisierung. Die Verbesserung von Kundengewinnung oder -bindung kostet meistens Geld: ob durch einen niedrigen Zusatzbeitrag, durch Bonusprogramme, zusätzliche Vertriebsmitarbeiter, einen Ausbau der

Servicelevels, Kulanz in der Leistungsgewährung etc. Entscheidend ist das Wissen, welche Investitionen am effizientesten wirken.

### Aufgaben des Marketings

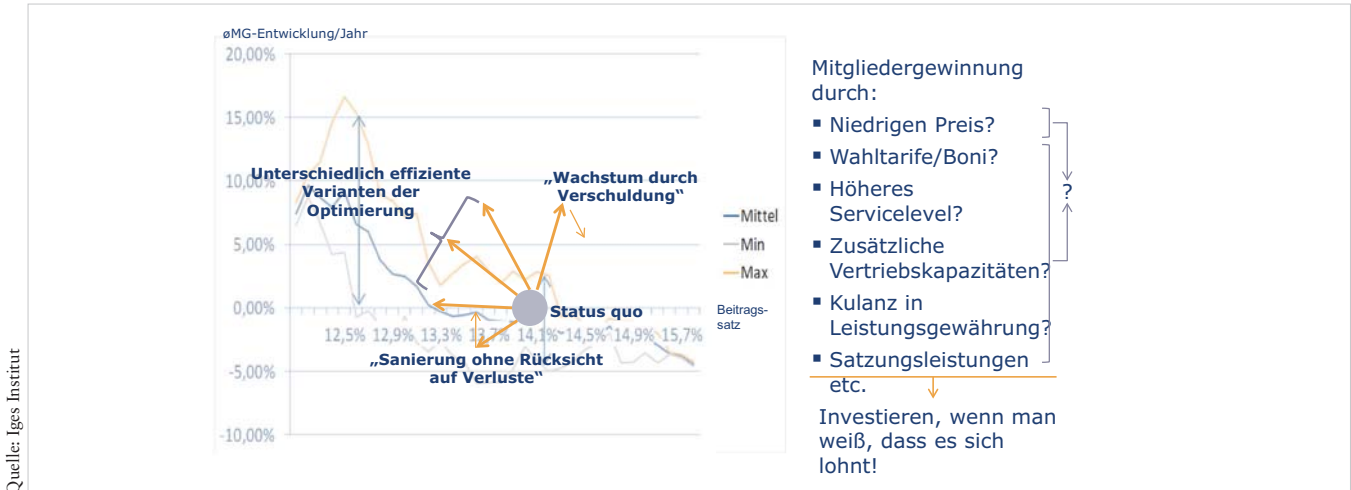
Für die Marketing- und Vertriebsabteilungen von Krankenversicherungen ergeben sich vier Handlungsfelder:

#### 1. Mehr Empirie nutzen

Erstaunlich viele Aktivitäten in Marketing und Vertrieb werden noch nach Erfahrung und Bauchgefühl oder auf Grund eher oberflächlicher Marktforschungsergebnisse ausgewählt. Das gilt im Vertrieb oft für die Schwerpunktsetzungen zwischen verschiedenen Vertriebskanälen. Im Marketing betrifft es die Auswahl der Argumente zur Positionierung einer Kasse. Deren Wirkung ist oft anders als vermutet (etwa bei der Rolle von Preisargumenten), zudem unterscheidet sie sich stark nach Zielgruppen. Eine präzise Auswahl der besten Argumentation erfordert methodisch anspruchsvolle empirische Tests.

Zum Ausbau der Empirie gehört zudem die Fokussierung auf die richtigen Zielgruppen. Die alte Erfahrung, dass nur gesunde und jüngere Versicherte wechseln, gilt nicht mehr, und nach den letzten verfügbaren Daten, waren die De-

## Krankenkassen-Marketing: Mögliche Strategien bezüglich Preis und anderer Erfolgsfaktoren



Entscheidend ist das Wissen, welche Investitionen am effizientesten wirken

ckungsquoten der Kassenwechsler in der GKV in Summe negativ. Das heißt, ihre Kosten überstiegen die Zuweisungen, welche die Kassen aus dem Risikostrukturausgleich für sie erhielten. Nicht jeder neue Kunde ist also ein guter Kunde. Daher lohnt es sich nach wie vor, eine genaue Analyse anzustellen, welche Kundengruppen wie attraktiv oder gut erreichbar sind, um die Botschaften und die Ansprache im Marketing dann entsprechend auszurichten.

### 2. Marketing fokussieren

Spezialisierung ist auch für Inhalte sinnvoll. Wenn die richtigen Argumente zur Unterscheidung im Wettbewerb gefunden sind, sollten sie mit Inhalt gefüllt und stringent durchgehalten werden. Die Kernwerte einer Marke sollten für unterschiedliche Kundengruppen dieselben bleiben, was nicht ausschließt, dass sie je nach Kundengruppe mit anderen Angeboten unterlegt werden. Die Vertriebsorganisation sollte ebenfalls mit einer begrenzten Zahl an Argumentationshilfen und Produkten ausgestattet werden, da anderenfalls eine zu große Vielfalt der Außenkommunikation auf Basis individueller Mitarbeiterpräferenzen entsteht.

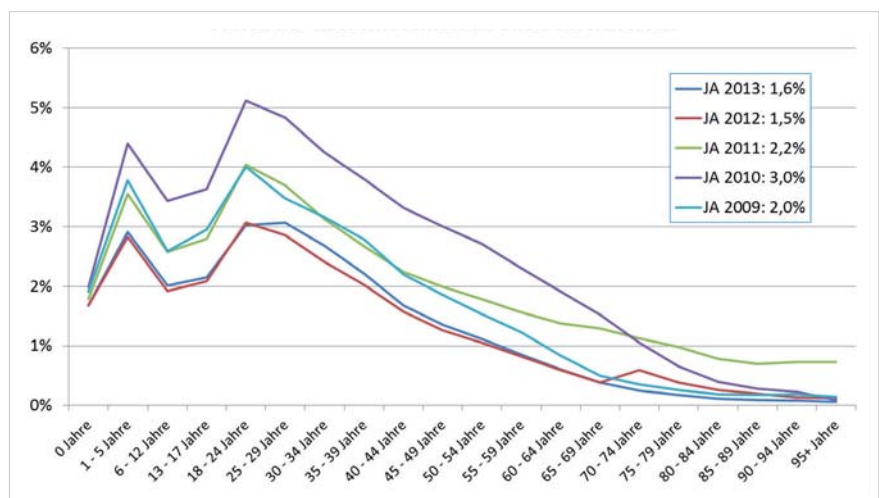
### 3. Versorgungsangebot betonen

Zu hinterfragen ist auch der verbreitete Glaubenssatz, dass man mit Inhalten der Versorgung nicht werben könne,

weil dies zum einen die wechselbereiten (jungen und gesunden) Kunden nicht interessiere, und weil es zum anderen die falschen Kunden, nämlich schlechte Risiken anziehe. Im Gegenteil machen Kassen aber die Erfahrung, dass die Qualität der Versorgung sehr wohl ein Argument ist. Im Betrieblichen Gesundheitsmanagement etwa gehen die meisten Kassen schon von den oft sehr fragwürdigen Angeboten des vergangenen Jahrzehnts ab und streben einen

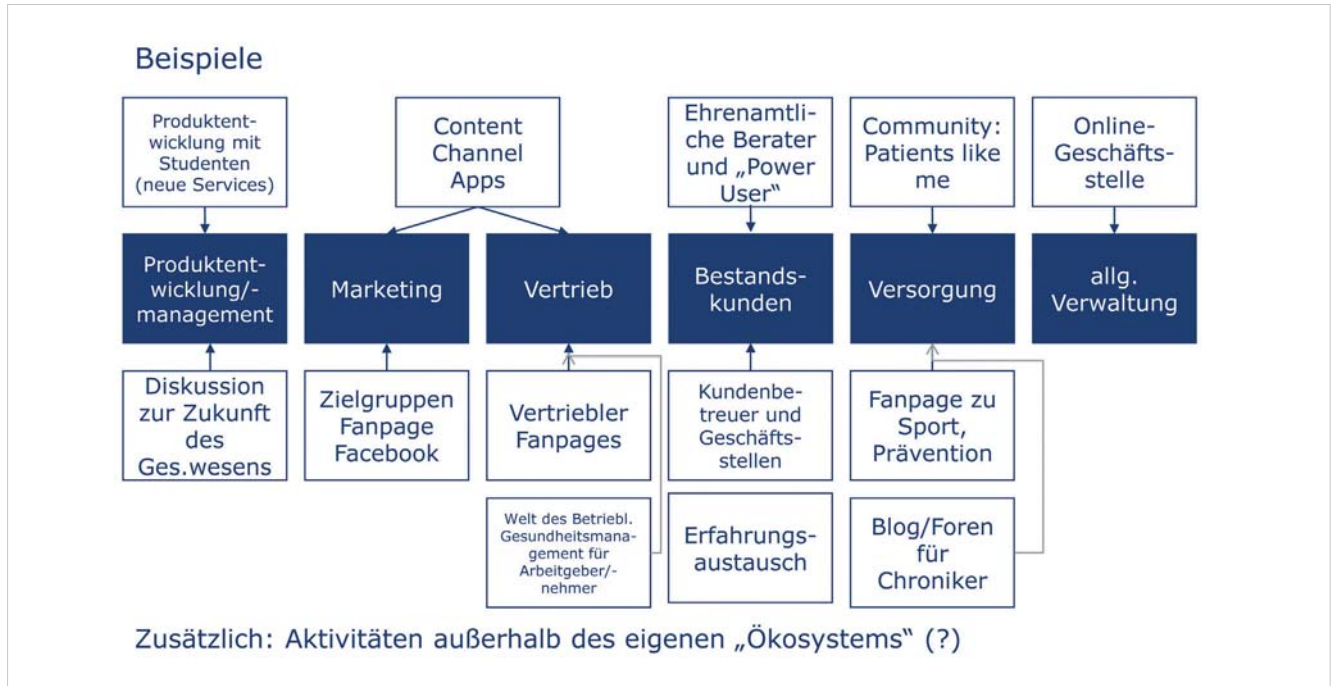
Mix aus attraktiven Angeboten im Firmenvertrieb und fundierten Inhalten an. Da die Wechselbereitschaft zwar immer noch mit dem Alter abnimmt – wenn auch schwächer als früher –, gibt es größere Gruppen, für die Versorgungsqualität eine wichtigere Rolle spielt als Marketing-Gimmicks. Weil sie bereits selbst oder bei Familienmitgliedern Erfahrungen mit Kassenleistungen gesammelt haben. Schließlich existieren durchaus Versorgungsangebote, die

## Anteil der Kassenwechsler an allen Versicherten



Die meisten Kassenwechsler sind zwischen 25 und 29 Jahre alt

Optionen und Inhalte elektronischer Kommunikation für Krankenkassen



Quelle: Iges Institut

Ansätze für ein umfassendes Konzept zur Nutzung digitaler Medien

auch einem gesunden Kunden gut als Vorteil dargestellt werden können, wie Zweitmeinungsverfahren oder Bewertungssysteme für Ärzte und Krankenhäuser. Durch eine gute Begleitung rund um die eigentliche Vorsorge und Therapie kann sich eine Kasse immer noch im Wettbewerb differenzieren.

**4. Digital ist Pflicht**

Schließlich ist klar: Digitale Präsenz ist Pflicht. Die ersten Schritte sind getan: Es gibt Social Media-Präsenzen, man erhält im Internet Werbung, die sich am Surfverhalten orientiert, in manchen Jogging-Apps wird man durch Banner auf die Sportangebote einzelner Kassen hingewiesen, oder die Ergebnisse solcher Apps lassen sich als Punkte im Bonusprogramm anrechnen.

Einige weitere Möglichkeiten werden noch durch gesetzliche Beschränkungen erschwert. Trotzdem wären viele weitere Dienstleistungen heute schon realisierbar und auch für relativ gesunde Versicherte interessant: Orientierung und Unterstützung bei Auslandsreisen, elektronische Entscheidungshilfen, analog den angelsächsischen Decision Aids u.ä. Man könnte die Kommunikation der Kunden untereinander fördern, etwa

zwischen Menschen mit ähnlichen Gesundheitsproblemen, aber auch bezogen auf Firmenkunden, für die man eine Plattform zum Austausch von Fragen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements bereitstellt. Papierintensive Prozesse mit mehrseitigen Anträgen könnten elektronisch leichter abgewickelt werden. So ließe sich die schon viel beschworene elektronische Geschäftsstelle allmählich umsetzen.

Die Grafik oben zeigt den Ansatz für ein umfassendes Konzept zur Nutzung digitaler Möglichkeiten. Dies umfasst, wie die Beispiele andeuten, eine Betrachtung sämtlicher Geschäftsprozesse und elektronischer Kommunikationsmöglichkeiten.

Die Herausforderungen im Kassenmarketing haben sich in den vergangenen zehn Jahren überraschend wenig verändert. In einem fast homogenen Markt ist ein Produkt zu vermitteln, das auf geringes Eigeninteresse der Kunden stößt und das zudem nur mit einem gesetzlich limitierten Marketingbudget beworben werden darf.

Hier gilt es daher, die knappen Mittel sehr überlegt und fokussiert einzusetzen und immer nach den Feldern zu suchen, mit denen man dem Wettbewerb einen kleinen Schritt voraus sein kann.

**Dr. Karsten Neumann**



© Die Hofphotografen

zeichnet als Geschäftsführer beim IGES Institut in Berlin. In dieser Funktion leitet er die Bereiche Beratung und Krankenversicherung. Neumann ist seit Jahren als Berater im öffentlichen Sektor und im Gesundheitswesen tätig. Seine thematischen Schwerpunkte liegen u.a. im Versorgungsmanagement, Marketing und Vertrieb.

✉ karsten.neumann@iges.de