

**D**as Geschäft der gesetzlichen Krankenversicherer hat seine eigenen Regeln und Besonderheiten, die nicht ohne weiteres auf andere Branchen übertragbar sind. Trotzdem kann man von anderen Branchen lernen ohne seine eigene Identität aufzugeben oder zu verlieren. Schaut man sich bei anderen Dienstleistern der modernen Gesellschaft wie z. B. Kreditinstituten oder bei Post und Reiseveranstaltern um, so ist unschwer zu erkennen, dass die Filialausdünnung im vollen Gange ist.

---

## **Gesetzliche Krankenversicherung: Wettbewerbsvorteile durch effiziente Servicestrukturen realisieren**

---

---

*Stationärer Handel ist  
nicht mehr der alles domi-  
nierende Weg.*

---

*Von Dr. Rainer Meckes  
und Dr. Ekkehard Stadie*

Allein der Bankenprimus Deutsche Bank will sich von rund einem Drittel seiner Filialen trennen. Stationärer Handel - also der Vertrieb über ein engmaschiges Geschäftsstellennetz - ist aktuell und zukünftig nicht mehr der alles dominierende Weg, Dienstleistungen an den Mann und die Frau zu bringen.

Veränderte Lebens- und Arbeitsgewohnheiten verbunden mit den Möglichkeiten des Handy- und Internet-Zeitalters erfordern neue und vor allem abgestimmte zielgruppengerechtere Vertriebsformen und Serviceangebote. Auf diesen Trend ist in der gesetzlichen Krankenversicherung (GKV) lange nicht reagiert worden, denn der Weg zum Multi-Channel-orientierten Serviceunternehmen, das dem Kunden gleichzeitig verschiedene attraktive Zugänge zum Unternehmen anbietet, ist lang und dornig.

---

*Wettbewerbsvorteile können durch effiziente Servicestrukturen realisiert werden.*

---

*Vordenker in der GKV sehen weniger die Gefahren sondern vielmehr die Chancen der Veränderung.*

---

Für Krankenkassen, die sich Vorsprünge - in einem durch zunehmenden Wettbewerb gekennzeichneten System - verschaffen wollen, ist die Optimierung von Service- und Vertriebsstrukturen aber ein absolutes Muss.

### **Servicestrukturen in der GKV nicht mehr zeitgemäß**

Die traditionellen Vertriebs- und Servicestrukturen in der gesetzlichen Krankenversicherung orientieren sich noch weitgehend an den Werten und Anforderungen vergangener Jahrzehnte: „Je mehr Standorte, desto besser der Service“. Defizite in der Effektivität und in der Effizienz dieser Vertriebsstrategie werden auch in der GKV immer deutlicher sichtbar: Einer Überversorgung mit Filialen, deren Standorte im wesentlichen historisch definiert sind, steht ein Defizit an alternativen - aus Kundensicht effizienteren - Serviceangeboten im Vertrieb gegenüber. Einige Vordenker in der GKV haben begonnen, weniger die Gefahren der Veränderung als vielmehr deren Chancen zu sehen und versuchen, ihre Unternehmen für die Zukunft fit zu machen indem Kundenpräferenzen systematisch in der Vertriebs- und Servicestrategie berücksichtigt werden. Eile ist geboten, denn viele Jahre wurde hier mit Filialstandorten gearbeitet, an denen schon lange keine Bank oder Sparkasse eine Zweigstelle aufrecht erhalten hat. So darf sich der Bewohner des einen oder anderen 1.000-Seelen-Ortes schon fast wie in der First Class betreut fühlen, hat doch ein Vertreter der GKV noch eine Filiale am Ort – Effizienz- oder Effektivitätsgesichtspunkte bleiben vollkommen unberücksichtigt.

---

### ***Vertrieboptimierung:***

- 1. Filialnetz den wirklichen Anforderungen der Kunden anpassen***
  - 2. Neue Vertriebs- bzw. Servicekanäle aufbauen und integrieren***
- 

Die Optimierung des Vertriebes umfasst zwei Ansatzpunkte. Erstens ist das Filialnetz den Anforderungen der Kunden anzupassen, d.h. Anzahl der Filialen und Standorte sind zu überprüfen. Zweitens sind neue Vertriebs-/Servicekanäle wie Internet, Telefon etc. zu integrieren. Dabei ist es nicht mit dem reinen Angebot der neuen Vertriebskanäle getan. Inhalte und Arbeitsteilung zwischen den einzelnen Vertriebskanälen sind zu definieren und die Schnittstellen exakt abzustimmen.

### **Straffes Filialnetz schafft Wettbewerbsvorteile**

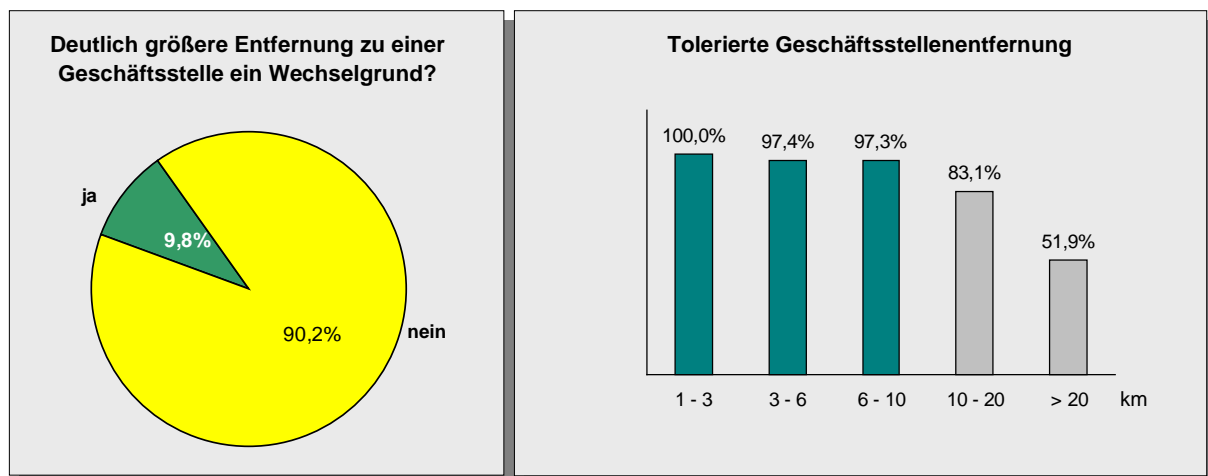
Kostendruck und der immer schärfer werdende Wettbewerb zwingen zum Umdenken, will man sich zukünftig im aggressiven Wettbewerbsumfeld der gesetzlichen und privaten Versicherungsanbieter behaupten. Auf Grund der hohen Anteile der Leistungsausgaben (Krankenhaus, Arzneimittel etc.) am Gesamtbudget können aber auch noch so tiefgreifende Kostenprogramme durch Straffung des Filialnetzes kurzfristig keinen Spielraum schaffen, um deutliche Wettbewerbsvorteile beim Beitragssatz zu realisieren. Dennoch sind Einsparungen und Effizienzsteigerungen notwendig. Nicht nur ein weiteres Auseinanderklaffen der Beitragssatzschere muss verhindert werden, sondern neue, zeitgemäße Vertriebsstrukturen sind in das etablierte System zu integrieren, um den Kundenpräferenzen besser zu entsprechen. So leisten sich die großen Filialisten der Branche (AOK, BARMER, DAK) insbesondere in Großstädten noch den Luxus von bis zu 30 Standorten.

---

***In Großstädten liegt ein derartig engmaschiges Netz vor, das der Kunde gar nicht erwartet.***

---

Neue Wettbewerber wie die Bundes-IKK Gesundheit (BIG), die erste gesetzliche Direktkrankenkasse, kommen dagegen – und das bundesweit - mit nur einem einzigen Standort aus. Diesen erreicht deren überwiegend junge Klientel 24 Stunden, 7 Tage die Woche via Telefon, Internet oder Fax. Dahingegen haben die Kunden der klassischen GKV-Versicherer rund 80 % dieser Zeit überhaupt keinen Zugang zu ihrem traditionellen Filialnetz. Dafür ist der Weg zur Geschäftsstelle kurz. Gerade in Großstädten liegt ein derartig engmaschiges Netz vor, das der Kunde (Versicherte) gar nicht erwartet. Versichertenbefragungen zeigen, dass Entfernungen von 6 bis 10 km bzw. 20 – 25 Min. bis zur nächsten Filiale akzeptiert werden. Die Straffung des Filialnetzes zielt damit neben der erwähnten Schließung von Kleinstandorten im ländlichen Raum insbesondere auf die Optimierung der zu vielen und teuren Großstadtfilialen.



*Abb.: Akzeptanz von Geschäftsstellenentfernungen bei GKV-Versicherten*

---

***Auf Basis quantitativer, betriebswirtschaftlicher Daten lassen sich die für die Betreuung einer Region notwendigen Filialen sowie deren räumliche Verteilung ermitteln.***

---

---

***Die Verschlinkung des Filialnetzes ist ohne Risiko möglich und ermöglicht qualitativ hochwertige Beratung durch Poolung von Ressourcen.***

---

Die bei etablierten GKV-Anbietern offensichtliche Notwendigkeit, Filialen zusammenzulegen, umzuorganisieren und auch zu schließen ist nicht nur aus Effizienzgründen nötig, sondern – richtig umgesetzt – auch ohne größere Gefahren möglich. Dies setzt voraus, dass Filialschließungen nicht nach persönlichen Präferenzen der Entscheider oder gar Betroffenen, sondern auf Basis harter quantitativer betriebswirtschaftlicher Daten durchgeführt werden. Computersimulationen, die gesteuert nach Marktanteils- und/oder Deckungsbeitragszielen Vertriebsgebiete unter Berücksichtigung der Konkurrenzsituation optimieren, haben in der praktischen Anwendung erfolgreich sowohl die Fragen nach der notwendigen Standortanzahl sowie deren räumlichen Anordnung beantwortet. Dies führt i. d. R. zu Schließungen, kann aber auch in Einzelfällen zu Neugründungen führen, da sich Filialen regelrecht von der Kundschaft „entfernt“ haben.

Die Verschlinkung des Filialnetzes hat neben der Kosteneffizienz aber insbesondere auch einen Qualitätsaspekt. Durch Poolung von Ressourcen und Know-how kann hochwertigere Beratung im persönlichen Kontakt geliefert werden. Das Vorgehen schafft Wettbewerbsvorteile, Kundenpräferenzen werden besser erfüllt! Also weg vom Standardgeschäft in der Filiale hin zu komplexerer Beratung heißt hier das Ziel, das in anderen Dienstleistungsbereichen schon umgesetzt ist.

---

*So wie es nicht „den Kunden“ der gesetzlichen Krankenversicherung gibt, gibt es auch nicht „den Servicekanal“.*

---

### **Bewährte Servicestrukturen weiterentwickeln und durch neue Vertriebskanäle ergänzen**

Das ist aber nur die eine Seite der Medaille. Neukunden gewinnt man durch den Abbau von Filialstandorten nicht. Mit dem Wechsel spekulierende Bestandskunden werden dadurch auch nicht gehalten. Neben der Weitergabe der Einsparungen aus einem optimierten Filialnetz an den Versicherten muss der Abbau an Filialen deshalb mit einem Aufbau neuer Vertriebskanäle und neuer vertrieblicher Organisationsformen einhergehen. Multi-Channel-Marketing heißt das Stichwort. Was ist der Hintergrund für diesen veränderten Serviceansatz? Die Erkenntnis ist relativ einfach. So wie es nicht „den Kunden“ der gesetzlichen Krankenversicherung gibt, gibt es auch nicht „den Servicekanal“. Unterschiedlichste Zielgruppen nutzen bzw. wünschen unterschiedliche Vertriebs- und Beratungskontakte mit differierender Intensität. Der Bankkunde bringt seinen Überweisungsträger heute auch nicht mehr ausschließlich persönlich in die Filiale. Gleichwohl wird er eine Vermögensanalyse immer noch im persönlichen Face-to-Face-Gespräch erstellen lassen. Einen ähnlichen Mix an standardisierbaren Routinetransaktionen und individuelleren Interaktionen gibt es auch bei Krankenversicherungs-Dienstleistungen. Damit wird neben den neu zu implementierenden Kanälen Internet, Call-Center und Fax-Services auch die Filiale weiterhin ein starkes Standbein im Vertriebs- und Informationssystem haben. Ein weiterer Grund der Filialpräsenz ist der positive Einfluss auf die Markenbekanntheit als wichtige Erfolgsgröße der Neukundengewinnung. Gleichwohl wird sich nicht nur ihre Anzahl, sondern vor allem auch ihr Aufgabenbereich ändern müssen.

---

***„So wie diese Generation selbstverständlich einfache Banktransaktionen via Internet oder Telefon durchführt, möchte sie auch nicht für jede Angelegenheit in eine Geschäftsstelle der Krankenkasse kommen.“***

---

---

***Heute stellen einfach Anfragen und Interaktionen 2/3 der Gründe für das Aufsuchen einer Filiale dar.***

---

Auf Kundenseite hängt dies stark mit Veränderungen in den Konsumverhaltensweisen innerhalb der Zielgruppe der sogenannten guten Risiken, sprich Versicherten mit überdurchschnittlichen Beitragszahlungen bei unterdurchschnittlicher Leistungsanspruchnahme, zusammen. Große Teile dieser umworbenen GKV-Kunden werden – gestern wie heute - in den jüngeren Altersgruppen gewonnen: Auszubildende, Studenten und Berufsanfänger. Anders als deren Vorgängergenerationen ist diese Zielgruppe heute mit modernen Kommunikationstechnologien groß geworden. So wie diese Generation selbstverständlich einfache Banktransaktionen via Internet oder Telefon durchführt, möchte sie sich auch nicht für jede Angelegenheit in eine Geschäftsstelle einer Krankenkasse bewegen. Antragsformulare etc. lassen sich viel bequemer „downloaden“ oder besser direkt im Internet ausfüllen. Neben dem fehlenden Interesse und auch Verständnis für die nicht nur optisch oftmals ein wenig antiquiert wirkende traditionelle Kontaktstelle Filiale fehlt häufig auch die Zeit. Kaum jemand will sich bei der telefonischen Erreichbarkeit auf die oft nicht gerade opulent bemessenen Öffnungszeiten der Filialen beschränken. Moderne, zentral gemanagte Call-Center mit ausgedehnten Erreichbarkeitszeiten, insbesondere in den Abendstunden, sind hier ein vom Markt gefordertes Angebot, das den teuren Filialen zudem Entlastung bringt und die Ressourcen für aufwendigere Beratungsleistungen bereitstellt.

Einfache Anfragen und Interaktionen machen nun mal den Filialbesuch nicht unbedingt erforderlich. Heute stellen sie jedoch noch rund 2/3 der Gründe für das Aufsuchen einer Filiale dar. Bei einem entsprechend ausgebauten Angebot wären diese leicht per Internet, Fax oder

---

***Inhaltliche Aufgabenneu-  
ausrichtung von Filialen  
meint vor allem die Kon-  
zentration auf Beratung  
bei komplexeren Themen  
und Krankenfällen.***

---

---

***Eine derartige Positionie-  
rung könnte den von der  
Konkurrenz vertrieblich  
genutzten Wettbewerbs-  
nachteil beim Beitragssatz  
in ein vom Markt akzep-  
tiertes Preis-Premium für  
einen Multi-Channel-  
Anbieter mit hoher Bera-  
tungskompetenz verwan-  
deln.***

---

Post zu erledigen. Die Reduktion dieser nicht zwingend über Filialen abwickelbaren Kundenanfragen durch eine Umleitung auf Call-Center und Internet-Angebote bildet damit eine wesentliche Voraussetzung für eine Filialnetzstraffung und der zwingend hiermit verbundenen Aufgaben-Neuausrichtung der Geschäftsstellen. Inhaltliche Neuausrichtung meint vor allem die Konzentration auf Beratung bei komplexeren Themen und Krankenfällen (Case Management). Der Ausbau der vorhandenen Beratungskompetenz bildet ein wichtiges Differenzierungsmerkmal gegenüber virtuell orientierten Anbietern, die mit anderen Kostenstrukturen andere Beitragssätze offerieren können. Deren aktuelle Kundengruppe ist überdurchschnittlich jung, das Thema Krankheit ist hier kaum in der Wahrnehmung verankert, Beratung damit kein entscheidendes Merkmal bei der Kassenwahl. Anders bei den etablierten Orts-, Ersatz- und Betriebskrankenkassen, wenn es um Bestandskundenpflege geht. Hohe Anteile älterer Bevölkerungsgruppen lassen eine Stärkung der vorhandenen Beratungskompetenz insbesondere im Haltewettbewerb erfolgversprechend erscheinen. Eine derartige Positionierung könnte den von der Konkurrenz vertrieblich genutzten Wettbewerbsnachteil beim Beitragssatz in ein vom Markt akzeptiertes Preis-Premium für einen Multi-Channel-Anbieter mit hoher Beratungskompetenz verwandeln.

Die beratungsorientierten Geschäftsstellen sollten von Vertriebspunkten ergänzt werden, die zu reduzierten Kosten das Dienstleistungsangebot in der Fläche mit einem eher standardisierten, weniger beratungsorientierten Spektrum sicherstellen. Schließlich haben viele GKV-Anbieter lange mit ihrer Präsenz vor Ort geworben und damit auch vertrieblich

---

***Straffe und sinnvoll abgestimmte Vertriebs-/Servicekanäle reduzieren nicht nur Verwaltungskosten, sondern stellen auch eine bedarfsgerechtere Versorgung mit GKV-Dienstleistungen sicher.***

---

gegen die virtuelle Konkurrenz argumentiert. Ein zu radikales Zurückziehen würde hier eine schwer kalkulierbare Angriffsfläche bieten.

Die schnellstmöglich umzusetzende Filialoptimierung und Neuausrichtung ist durch eine Verstärkung von Vertriebsaktivitäten und kurzfristige Implementierung eines Internet-Angebotes mit informativem und interaktivem Charakter aktiv zu begleiten. Hier existiert erheblicher Nachholbedarf. Die Qualität des Internet-Auftritts bestimmt maßgeblich die Entlastungspotenziale der Filialstandorte und v. a. der im Vergleich zum Internet teureren Call-Center. Erst wenn die Vertriebs-/Servicekanäle sinnvoll abgestimmt sind, und insbesondere hierdurch die Beratungskompetenz (Case-Management) als Wettbewerbsvorteil genutzt wird, kann nicht nur eine Verwaltungskostenreduktion erreicht werden, sondern auch eine bedarfsorientierte Versorgung mit GKV-Dienstleistungen sichergestellt werden. Die genannten Hebel sind eng und deshalb besonders professionell zu bewegen, schließlich sind die Freiheitsgrade bei einem zu 95 % vergleichbaren Leistungsangebot und nur 5 %igem Anteil der Verwaltungskosten an den Gesamtkosten extrem klein.

**Zusammenfassung:**

**Durch strafferes Filialnetz höheren Kundennutzen schaffen.**

- Einzelne Betriebskrankenkassen attackieren preislich die stark unter Kostendruck stehenden Orts- und Ersatzkassen.
- Aus Effizienz und Effektivitätsgründen ist eine Restrukturierung des Vertriebs-/Service-netzes dringend notwendig.
- Eine betriebswirtschaftlich fundiert umgesetzte Reduktion von Filialen ist wegen der „Übersättigung“ relativ gefahrlos möglich.
- Die Verdichtung muss neben dem Effizienzgewinn einen Effektivitätsgewinn in Richtung höherwertige Beratung bringen.
- Erfolgreich ist die Repositionierung der Filiale nur, wenn neue Kanäle wie Internet, Telefon und Fax Routineservices aus den Filialen „fernhalten“.
- Neben Effizienzgründen muss ein Multi-Channel-Ansatz vor allem den veränderten Kundenbedürfnissen Rechnung tragen.
- Philosophie: Persönliche Beratung in zentralen Know-how und Kompetenzcentern, Routinetransaktionen zu jeder vom Kunden gewünschten Zeit via Internet oder Call-Center.

*Für weitere Informationen:*

**SIMON ♦ KUCHER &  
PARTNERS**

**Haydnstrasse 36**

**D-53115 Bonn**

**Tel: +49 228 9843 211**

**Fax: +49 228 9843 320**

**Dr. Rainer Meckes ist Director und Dr. Ekkehard Stadie Senior Consultant bei der Simon Kucher und Partners Marketing und Strategy Consulting GmbH.  
([www.simon-kucher.com](http://www.simon-kucher.com))**