



# Auf der sicheren Seite

## Kundenzufriedenheit durch Customer Experience Monitoring ermitteln

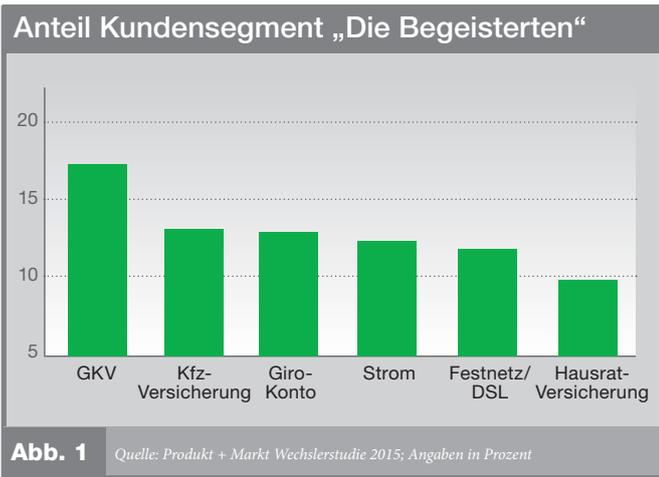
Customer Experience und resultierende Kundenloyalität spielen auch im Krankenkassenmarkt eine große Rolle. **Thomas Winker** und **Axel Schomborg** stellen das CX-Messkonzept einer großen deutschen Krankenkasse vor und beleuchten den Umgang mit den Ergebnissen, Erkenntnissen und Erfahrungen.

**D**er Leitbegriff der AOK Baden-Württemberg ist „gesundnah“. Der dahinterstehende Anspruch, dem Kunden kompetent nah zu sein – inhaltlich und emotional und nicht nur hinsichtlich der Erreichbarkeit –, prägt die Servicekultur des Unternehmens. Aber wie gelingt es, bei über 4,1 Millionen Versicherten, über 10.000 Mitarbeitern, 230 Kundencentern und über 3,5 Millionen telefonischen und persönlichen Kundenkontakten pro Jahr das Serviceerleben der Kunden auf hohem Niveau zu gestalten, weiterzuentwickeln und zu kontrollieren? Neben der Grundeinstellung, den Versicherten in den Mittelpunkt des Handelns zu stellen, kommt der Marktforschung dabei eine zentrale Bedeutung zu. Die AOK Baden-Württemberg wurde als erstes Unternehmen in Deutschland zum dritten Mal in Folge vom TÜV SÜD mit dem Gütesiegel Service Excellence aus-

gezeichnet – ein Beleg für die hohe Kundenorientierung. Das zeigt auch das Qualitätsmesssystem, das in den letzten Jahren kontinuierlich entwickelt wurde. Dabei wird die Customer Experience sowie die Serviceperformance über verschiedene Tools abgebildet.

### Das Kundenerleben widerspiegeln

Ein Begriff, der nahezu jedem Mitarbeiter der AOK in Baden-Württemberg präsent ist, ist der „KuZI“. Er wird seit mittlerweile über 15 Jahren eingesetzt. Der KuZI ist der KPI für die Gesamt-Servicezufriedenheit der Versicherten. Diese wird kontinuierlich über eine Kundenbefragung getrackt und monatlich ausgewiesen. Beim KuZI handelt es sich um einen kompositorischen Wert. Er spiegelt das



Kundenerleben in definierten Servicedimensionen wider unter Berücksichtigung der Relevanz für den Kunden. Der KuZI wird stetig inhaltlich und methodisch feinjustiert und dient auch dem internen (auf regionaler Ebene) sowie dem externen Benchmarking. Letzterer Aspekt – der Blick auf den Wettbewerb – ist für die Bewertung der eigenen Ergebnisse, insbesondere in der Krankenkassenbranche, von hoher Bedeutung. Zum einen geht es darum zu überprüfen, ob und wie stark externe Faktoren die „Branchenstimmung“ beeinflussen und vielleicht auf das Serviceempfinden der GKV-Versicherten ausstrahlen. Zu diesen Faktoren etwa zählen sich ändernde politische oder gesetzliche Rahmenbedingungen in diesem komplexen und teilweise stark regulierten Markt. Zum anderen geht es primär um die Stellung im Anbietervergleich. Ein wichtiger Aspekt, gerade vor dem Hintergrund, dass die Krankenkassenbranche durch ein sehr hohes Zufriedenheitsniveau geprägt ist (Abb. 1). Eine isolierte Betrachtung der eigenen Ergebnisse birgt die Gefahr, diese überschätzt zu bewerten.

### Breites Anforderungsspektrum

Ein weiteres Charakteristikum der Krankenkassenbranche ist das breite Anforderungsspektrum. Dies gilt nicht nur im Hinblick auf die Bandbreite an Kundensegmenten und -typen – was ein GKV-Marktanteil von über 40 Prozent zwangsläufig mit sich bringt. Sondern das gilt auch hinsichtlich der Komplexität der Kundenanliegen und den damit verbundenen, stark unterschiedlichen Bearbeitungsprozessen und Verantwortlichkeiten: von der verloren gegangenen

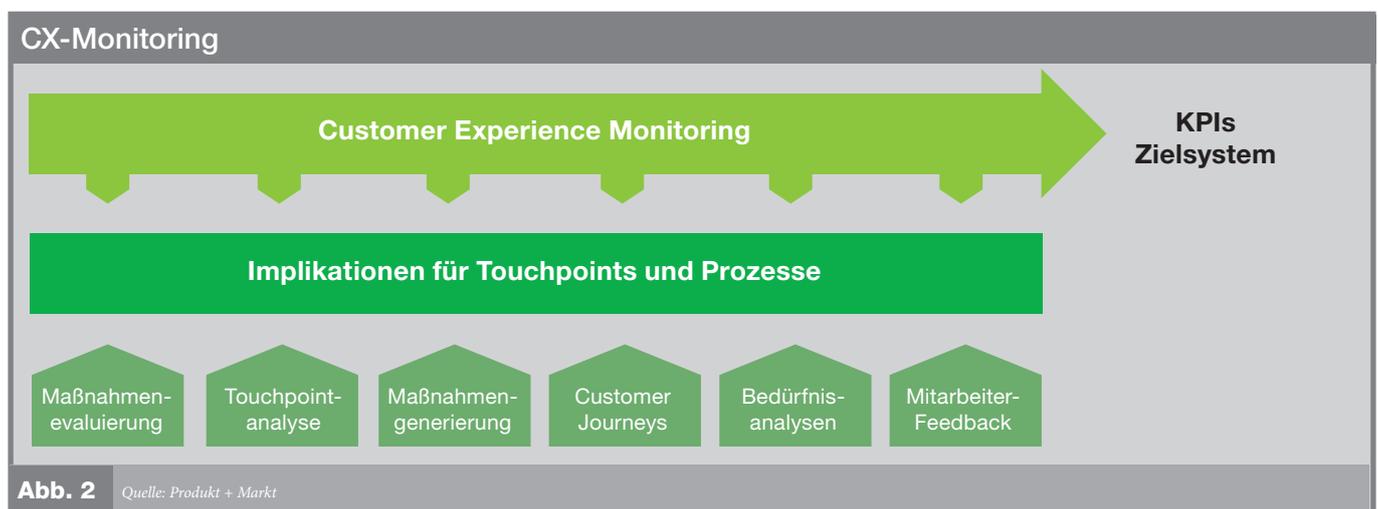
Gesundheitskarte über Arbeitnehmer-Meldeverfahren bis hin zum Genehmigungsverfahren Mutter-Kind-Kur. Entsprechend werden durch die Qualitätsmessungen die verschiedenen Customer Journeys sowie die einzelnen Touchpoints differenziert beleuchtet.

### Erfahrungen analysieren

So gehört es zu den festen Bestandteilen des CX-Monitorings, die Kundenerfahrungen und -erwartungen in einzelnen Prozessen und Schnittstellen systematisch zu analysieren. Außerdem müssen die Einhaltung definierter Service- und Beratungsstandards überprüft werden. Für ein erfolgreiches CX-Management lautet eine Grundanforderung, Erkenntnisse zu generieren, welche die Ableitung von Optimierungsmaßnahmen ermöglichen. Dazu werden neben dem standardisierten Monitoring – das primär Controllingzwecken, der strategischen Steuerung sowie der Identifizierung von Handlungsfeldern dient – regelmäßig explorative und kontaktnahe CX-Module eingesetzt. Diese machen das konkrete Erleben sowie deren emotionale Komponenten greifbar und ermöglichen teilweise (und sofern vom Mitarbeiter gewünscht) Feedback bis auf die Ebene der einzelnen Kundenberater.

### Bedürfnisse ins Zentrum stellen

Aber längst nicht jede Frage lässt sich über die kontinuierlichen Instrumente abbilden. So wird das Messsystem durch Ad-hoc-Projekte ergänzt. Oftmals bedarf es einer intensiven und einer auch für den Versicherten inspirierenden Auseinandersetzung mit seinen Bedürfnissen und möglichen Lösungen. Das gilt insbesondere für eine erfolversprechende Servicekonzeption der Zukunft. Erfolgreiche Touchpoints und Prozesse müssen den Kunden und seine Bedürfnisse ins Zentrum stellen. Diese ändern sich und müssen frühzeitig im Planungsprozess zur zukünftigen Ausgestaltung der Touchpoints und Prozesse Berücksichtigung finden. Aber Forschen und Messen alleine bringt keinen Erfolg. Es gilt mit den Ergebnissen erfolgsorientiert zu arbeiten und sie im Unternehmen richtig zu platzieren. Die Zufriedenheit der Versicherten stellt für die AOK Baden-Württemberg einen festen Bestandteil des unternehmensinternen Zielvereinbarungssystems dar. Neben dem KuZI wird dabei auch ein KPI für den Umsetzungsgrad der Service- und Beratungsstandards eingesetzt. Transparenz und Nachvollziehbarkeit sind Grundlage für eine hohe Akzeptanz des Zielsystems – sie sind wichtige Erfolgsfaktoren (Abb. 2).



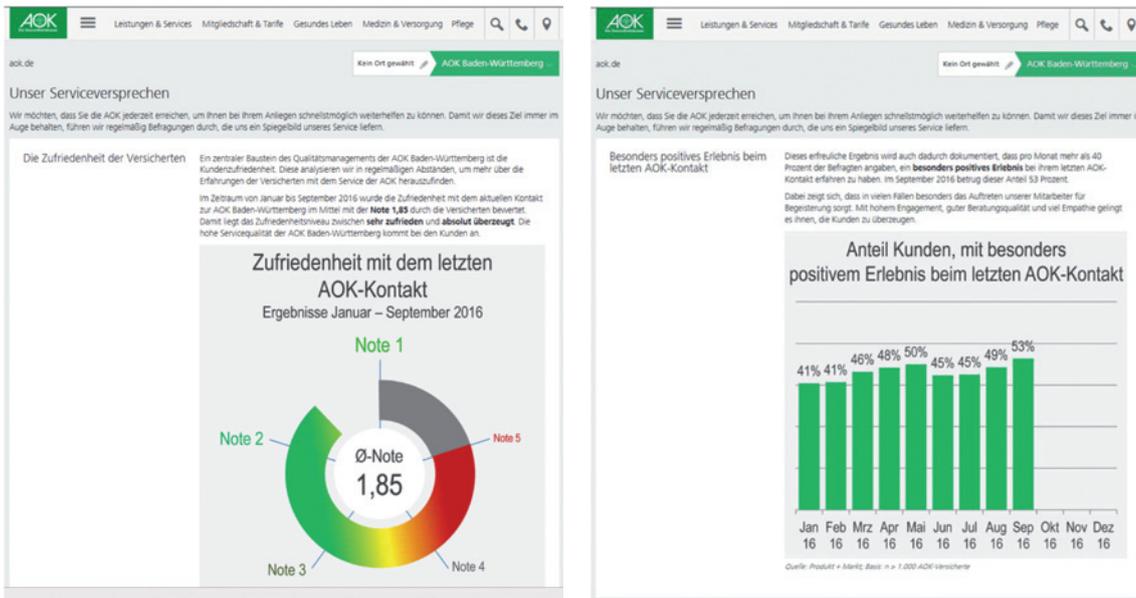


Abb. 3: Auszug Homepage AOK Baden-Württemberg

### Transparentes Auftreten

Über das unternehmensspezifische Controlling-Informationssystem BO stehen die Ergebnisse des CX-Monitorings den Mitarbeitern bedarfsgerecht zur Verfügung. Sie werden etwa auf regionaler Ebene von den Managern für die Servicequalität zielgerichtet genutzt. Aber auch nach außen wird transparent gemacht, inwieweit das implizite Serviceversprechen an die Kunden erfüllt wird: Monatlich stehen zentrale Ergebnisse auf der Homepage zur Verfügung (Abb. 3). Die aus den Messungen gewonnenen Informationen und Insights, mit den daraus abgeleiteten Maßnahmen zur Prozess- und Touchpoint-Optimierung, stellen wichtige Bausteine für das CX-Management dar.

### Rolle der Mitarbeiter

Eine entscheidende Rolle spielen auch die über 10.000 Mitarbeiter. Sie sind der Schlüssel, die Kunden zu begeistern. Das bedarf eines Umfeldes, welches auf Mitarbeiterseite eine hohe Motivation zur Kundenorientierung ermöglicht und fördert. Aus diesem Grund wird im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen die Servicekultur mit ihren Hemmern und Treibern regelmäßig analysiert. Gleichzeitig lassen sich auf diesem Weg wichtige Erkenntnisse zur Optimierung der kundenrelevanten Prozesse und Touchpoints aus interner Sicht gewinnen. Und letzten Endes werden die Kunden und Mitarbeiter auch einbezogen, die Messinstrumente selbst zu optimieren und weiterzuentwickeln (Abb. 4). So erfolgte unter anderem aktuell ein Relaunch hinsichtlich der Formulierung von Erlebnisdimensionen. Denn auch bei Qualitätsmessungen die Sprache der Kunden zu sprechen, ist letztendlich eine Form von „nah“ – und zudem entscheidend, um relevante Informationen zu erhalten. ■



Abb. 4 Quelle: Produkt + Markt; AOK Baden-Württemberg

Mehr zum Thema „Kundenzufriedenheit“ und zur Schnellsuche Fachartikel

[www.research-results.de/fachartikel](http://www.research-results.de/fachartikel)

#### Thomas Winker

leitet bei der AOK Baden-Württemberg das Referat Kundenservice/BD-Beratung und betreut im Schwerpunkt die Servicequalitätsmessinstrumente der AOK Baden-Württemberg.  
www.bw.aok.de



#### Axel Schomborg

leitet bei Produkt + Markt den Forschungsbereich Customer & Services Research und betreut die AOK Baden-Württemberg seit mehreren Jahren im Bereich Qualitätsforschung/CX.  
www.produktundmarkt.de

