

Sanitas macht's einfach - Kunden verstehen!

Das Kundenerlebnis und die Transparenz im Gesundheitswesen sind für Kunden unbefriedigend und die Interaktionen häufig kompliziert, komplex und teuer. Dies möchte Sanitas ändern und hat gemeinsam mit Stimmt innerhalb eines Jahres den Leistungsprozess in Bezug auf Kundenbedürfnisse und Effizienz neu gestaltet. Das Resultat ist zum Beispiel eine App, mit der Arztrechnungen einfach verständlich gemacht werden und die aktuell für den Best of Swiss Web Award nominiert ist. Ich habe mit Elias Frühauf, Leiter Operations und Digitalization, Geschäftsleitungsmitglied von Sanitas, und Glenn Oberholzer, Partner bei der Stimmt AG, gesprochen.

Meike Tarabori



Elias Frühauf ist Leiter Operations und Digitalization sowie in der Geschäftsleitung von Sanitas.



Glenn Oberholzer ist Experte mit 22 Jahren Erfahrung rund um die Themen Customer Experience, Design Thinking oder Innovation und ist Partner sowie Verwaltungsrat bei der Stimmt AG.

Können Sie für unseren Leser das Projekt «Kundenorientierte Ausrichtung des Leistungsprozesses» kurz ausführen, welches Sanitas zusammen mit Stimmt umgesetzt hat und was Kundenfokus in diesem Zusammenhang heisst?

Elias Frühauf: Unsere Kundinnen und Kunden stehen für uns im Zentrum. Kundenzentrierung ist fest in unserer Unternehmensstrategie verankert. Wir stellen unsere Lösungen digital zur Verfügung und richten alle Massnahmen an der Kunden-Convenience aus. Darum setzen wir laufend Initiativen und Projekte um, die unsere Ambition unterstützen. Dazu zählt auch das Projekt mit Stimmt aus dem zweiten Halbjahr 2018, das die vollumfängliche Ausrichtung des Leistungsprozesses auf die Kundenbedürfnisse zum Ziel hatte. In einem iterativen Vorgehen und entlang der drei Designprinzipien Empowerment, Guidance und Convenience entwickelte das Projektteam ein Zielbild zur Positionierung von Sanitas im Leistungsprozess und Prototypen zur Visualisierung und Umsetzung.

Glenn Oberholzer: In einer ersten Phase des Projektes ging es darum, die zwei

Stossrichtungen des Projektes zu eruieren: 1. Welche Rolle wird die Krankenversicherung in Zukunft im Leben von Kunden spielen und 2. Wie kann die Interaktion seitens des Kunden mit seiner Krankenversicherung so einfach wie möglich gemacht werden und das entlang der heutigen Customer Journey und aller Touch-points. In einer zweiten Phase haben wir diese Erkenntnisse dann Schritt für Schritt umgesetzt.

Wo war das Leistungsprozess-Projekt bei Sanitas angesiedelt und welche Abteilungen sind beteiligt?

Elias Frühauf: Das Projektteam haben wir interdisziplinär zusammengestellt. Fachvertreter aus unterschiedlichen Disziplinen, IT-Entwickler und Projektmanager arbeiteten im agilen Modus zusammen und entwickelten gemeinsam sowohl das strategische Zielbild als auch die operativen Prototypen. Die Kundensicht haben wir durch den Miteinbezug von Kundinnen und Kunden und internen Kundenberatern sichergestellt. Ein Geschäftsausschuss agierte als Sponsor und begleitete das Projektteam in der Entwicklung dieser Ergebnisse eng mit. In der Projektleitung und Konzeption wurden wir von Stimmt unterstützt.

Wie wichtig ist es, die Mitarbeitenden mitzunehmen und warum?

Elias Frühauf: Wir sind davon überzeugt, dass wir gemeinsam mehr erreichen und mit der Nutzung von

Customer Centricity, ein Buzzword oder mehr?

Glenn Oberholzer: Klar, Customer Centricity ist ein Buzzword. Aber zugleich ist es auch eine grossartige Strategie, um sich als Unternehmen zu differenzieren. Immer dann, wenn sich ein Unternehmen nicht mehr über den Preis oder das Produkt differenzieren kann, sollte die Qualität ausschlaggebend sein. Doch um dies effektiv anbieten zu können, muss man seine Kunden kennen und wissen, was diese unter Qualität verstehen. Das heisst, man sollte als Unternehmen auf die Bedürfnisse der Kunden eingehen, eine Aussensicht einnehmen, um schliesslich die Rolle des Unternehmens und des Kunden zu definieren.

Doch in meinen Augen wäre es verkehrt, dem Kunden alles recht machen zu wollen. Denn Customer Centricity impliziert viel mehr: Es setzt die Kundenebene in einen grösseren Kontext. Nämlich, dass Unternehmen und Kunden gemeinsam eine Beziehung aufbauen, in welcher beide glücklich sind. Und das erfordert weit mehr als «Automatisierung». Vielmehr sollte die Firma als Gesamtes auf diese Vision ausgerichtet werden und nicht nur an einzelnen Touchpoints. Das heisst, es braucht einen klar definierten Weg, wie ein Unternehmen die Beziehung aufbauen, verfolgen und gewährleisten kann – und das auch über Managementwechsel hinaus.

Stellt man sich jedoch die Frage, ob Customer Centricity in Zukunft der einzige Weg zum Glück ist? Dann denke ich, nein. Aber es ist sicher ein schöner Weg zum Glück. Denn alle Seiten sind zufrieden. Kunden und Unternehmen.

Was unterscheidet ein Customer Centricity Projekt bei einer Versicherung von anderen Branchen?

Glenn Oberholzer: Branchen verändern sich und damit auch die Ausrichtungen. So hat beispielsweise die Telekommunikationsbranche die Ausrichtung auf den Kunden schon vor Jahren aufgegriffen, da irgendwann jeder ein iPhone hatte und damit die Differenzierung über das Produkt nicht mehr ausreichte. Dann fanden sich auch Krankenversicherungen in dieser Situation wieder, da gesetzlich alle in der Grundversicherung dasselbe Produkt anbieten müssen. Zusatzversicherungen sind zwar eine Möglichkeit der Differenzierungen, aber nicht weitreichend genug. Hinzu kommt, dass die Branche der Krankenversicherung viele Touchpoints hat, die wiederum gestaltet werden müssen und damit viel Potenzial zur Positionierung bieten.

Was bedeutet es für Sie aus unternehmerischer Sicht, Kunden kennen und verste-

hen, Wünsche erfüllen, Erwartungen zu übertreffen?

Elias Frühauf: Neben der stetigen Verbesserung der Kundenprozesse in der Krankenversicherungsabwicklung wollen wir DER Gesundheitspartner für unsere Kundinnen und Kunden sein und gestalten darum den Zugang zum Gesundheitswesen so einfach wie möglich. Dieser ist relevant im Krankheitsfall, bei chronisch Kranken und für die Prävention. Unsere Kundinnen und Kunden und ihre Convenience stehen dabei stets im Zentrum. Wir vereinfachen unseren Kundinnen und Kunden den Zugang zu uns mit einem durch sie frei wählbaren Kommunikationskanal – künftig sind sämtliche Services auch digital verfügbar. Wir agieren partnerschaftlich und versetzen uns in ihre Lage, um einen qualitativ hohen Kundenservice zu erbringen.

«Schwarmintelligenz» zu besseren Ideen kommen. Entsprechend war es uns sehr wichtig, die Mitarbeitenden auf diese Reise mitzunehmen.

Glenn Oberholzer: Kundenzentrierung ist ein übergreifendes Thema, welches alle Mitarbeitenden aller Abteilungen betrifft. Daher sollten alle Mitarbeitenden an Bord geholt werden, um eine breite Akzeptanz zu schaffen. Daher wurde das Projektthema in diesem Beispiel interdisziplinär zusammengesetzt und das hat hervorragend funktioniert; nicht nur arbeiten viele der Projektteilnehmenden auch heute noch in verschiedenen Abteilungen aktiv an der Verwirklichung der Vision, das Projekt hat auch zusammenschweisst. Selbst ich als externer Berater treffe mich immer noch regelmässig mit vielen der involvierten Personen.



Waren auch Kunden bei der Entwicklung involviert?

Glenn Oberholzer: Kunden in den Prozess einzubeziehen, ist ein zentraler Bestandteil auf dem Weg zum Aufbau einer wechselseitigen Kunden-Unternehmens-Beziehung; ohne geht es nicht. Dafür muss man den Kunden zuhören und diese iterativ einbeziehen. Basierend auf dem Persona-Modell von Stimmt haben wir eine erste Hypothese aufgestellt, um herauszufinden, was die eigentlichen Pain Points in der Interaktion mit der Krankenkasse sind. Davon abgeleitet wurden erste Prototypen entwickelt. Diese Prototypen wurden in einem weiteren Schritt mittels qualitativer und quantitativer Methoden validiert. Auch haben wir während des Betriebs laufend Daten gesammelt, um zu prüfen, was funktioniert und was nicht.

Das Persona-Modell von Stimmt

Personas sind Beschreibungen prototypischer Kunden auf Basis von Bedürfnissen und Einstellungen. Im Gegensatz zu klassischen soziodemografischen Segmentierungen geht es bei Personas darum, mögliche Kunden so zu beschreiben, dass klar ist, wie Lösungen für sie gestaltet werden müssen. Denn es ist sehr schwierig zu wissen, wie eine durchschnittlich 35-jährige Frau aus Bern mit Mobiltelefon gerne von einer Krankenkasse beraten werden möchte. Viel griffiger ist es, der Persona «Ratsuchende» mit dem dominantem Motiv «Kompetenz» eine gute Lösung zur Seite zu stellen. Stimmt AG hat auf Basis von über 2 000 Tiefeninterviews eine Kundentypologie erstellt auf der Basis der wichtigsten Verhaltenstreiber entwickelt. Es ist die Basis für viele der dutzenden Beratungsprojekte, bei denen es darum geht, Businessprobleme mit Hilfe der Kundenbrille besser zu lösen. Mehr Informationen:

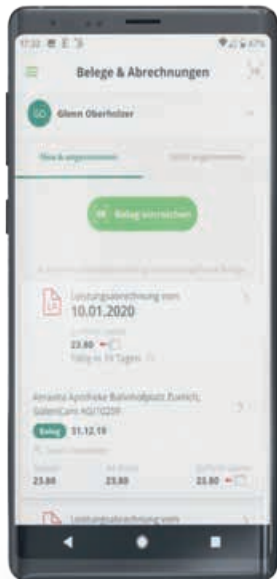


stimmt.ch/2019/08/was-kommt-nach-der-persona/



stimmt.ch/publikationen/6-tipps-fuer-beratungs-und-vertriebsprozesse-der-digitalen-welt/

Die Neugestaltung des Leistungsprozesses hatte drei Ziele



Einfacher Prozess

- Hochladen von Belegen von mehreren Stellen möglich in App und Portal
- Zentraler Ort für alle Belege & Abrechnungen
- Status jeder Abrechnung in Echtzeit vorhanden

Transparente Abrechnung

- Rechnungsübersetzer in Laiensprache
- Visuell einfache Darstellung der Kostenübernahme
- Chat (mit Chatbot) und weitere Kontaktmöglichkeiten

Tiefe Gesundheitskosten

- Plausibilitätscheck mit Hilfe von Patienten bei Rechnungen senkt Gesundheitskosten
- Durchgängig digitaler Prozess und höhere Verständlichkeit senkt Verwaltungskosten Sanitas

Wie wurde das Projekt schliesslich umgesetzt?

Elias Frühauf: Das Projekt von 2018 dauerte rund fünf Monate und resultierte in einem Zielbild und in zahlreichen Service-Prototypen. Letztere wurden im Jahr 2019 unter dem Namen «Einfach abrechnen» im eigens dafür gegründeten Service Innovation Lab, einem agilen und interdisziplinären Gefäss für neue Kundenservices, auch umgesetzt.

Glenn Oberholzer: Gerade bei einem agilen Vorgehen muss priorisiert werden. Das heisst, die Entscheidungen, die in einer ersten Konzeptphase gefällt wurden, müssen dann auch richtig umgesetzt werden. Das hat sehr gut funktioniert.

Was sind bisherige Erkenntnisse und Erfolge?

Elias Frühauf: Das Projekt war aus strategischer und operativer Optik ein voller Erfolg. Wir haben wichtige

inhaltliche Schlüsse und Learnings aus dem Zielbild gezogen und diese in unserer Unternehmensstrategie berücksichtigt. Wir haben gelernt, dass kundenzentrierte Entwicklungen hohe technologische Ansprüche mit sich bringen und eine zeitgemässe IT-Architektur und -Organisation von grosser Bedeutung ist. Und wir haben mit der Umsetzung der Prototypen im letzten Jahr den Leistungsprozess für unsere Kundinnen und Kunden einfacher und komfortabler gemacht. Wir haben beispielsweise einen Rechnungsübersetzer entwickelt, der kryptische Rückforderungsbelege in kundentreue Sprache übersetzt und konsolidiert, oder als schweizweit erste Krankenversicherung moderne Bezahlmöglichkeiten (TWINT und Kreditkarten) eingeführt.

Sanitas ist mit «Einfach abrechnen» in den Kategorien Usability, Innovation und Business ins Rennen

für den Award «Best of Swiss Web» eingestiegen und wurde in der Überkategorie für den «Master of Swiss Web» nominiert. Gratuliere. Was glauben Sie, wie stehen die Chancen, einen Award mitnehmen zu dürfen?

Glenn Oberholzer: Der Award wäre eine Anerkennung für das Projekt und auch für solide kundenzentrierte Strategearbeit. Es zeigt einen grossartigen Weg auf, kundenzentriert und sehr konkret Mehrwert zu schaffen. Ich hoffe, dass es jetzt ein Umdenken von Kundenbeziehungen gibt.

Elias Frühauf: Wir haben mit Stimmt methodisch sauber für Kundinnen und Kunden relevante Services und Funktionalitäten konzipiert. Dank den konkreten Prototypen war die Umsetzung danach viel einfacher. Der Erfolg bei Lancierung hat bestätigt: Wir haben die richtigen Bedürfnisse getroffen. Dies überzeugt hoffentlich auch die Jury.