

KUNDENZENTRIERUNG 2.0 IN DER KRANKENVERSICHERUNG

Als Versicherer Alltagsrelevanz mit digitalen Ökosystemen entwickeln

April 2025

together
we grow

horn & company

Vorwort von Horn & Company

Digitale Ökosysteme prägen zunehmend unseren **Alltag**. Unternehmen wie Amazon oder Airbnb zeigen, wie erfolgreich sie sind: Sie bieten ein **nahtloses, nutzerzentriertes Erlebnis** und erfüllen Kundenbedürfnisse gezielt und effizient.

Auch **Krankenversicherer** haben Schritte in diese Richtung unternommen. Digitale **Ökosysteme** bieten hier **große Chancen**: Versicherte können gezielt unterstützt, Versorgungslücken geschlossen und Prozesse optimiert werden. Ein gut aufgebautes Ökosystem schafft **Mehrwert für alle Beteiligten** und steigert die **Kundenzufriedenheit**.

In dieser Publikation betrachten wir die **Grundbedürfnisse der Versicherten** und zeigen, wie sie durch digitale Ökosysteme differenzierend adressiert werden können. Zudem skizzieren wir, wie Versicherer ein solches **System erfolgreich aufbauen** können.

Diese Analyse bildet den Auftakt zu unserer Publikationsreihe zur **Nutzung digitaler Ökosysteme in der Krankenversicherung**.

Viel Spaß bei der Lektüre!



Christof Wagner

Geschäftsführender Partner



Christopher Zaage

Manager



Dr. Niklas Kühsel

Senior Associate



Dr. Tim Sepp

Associate

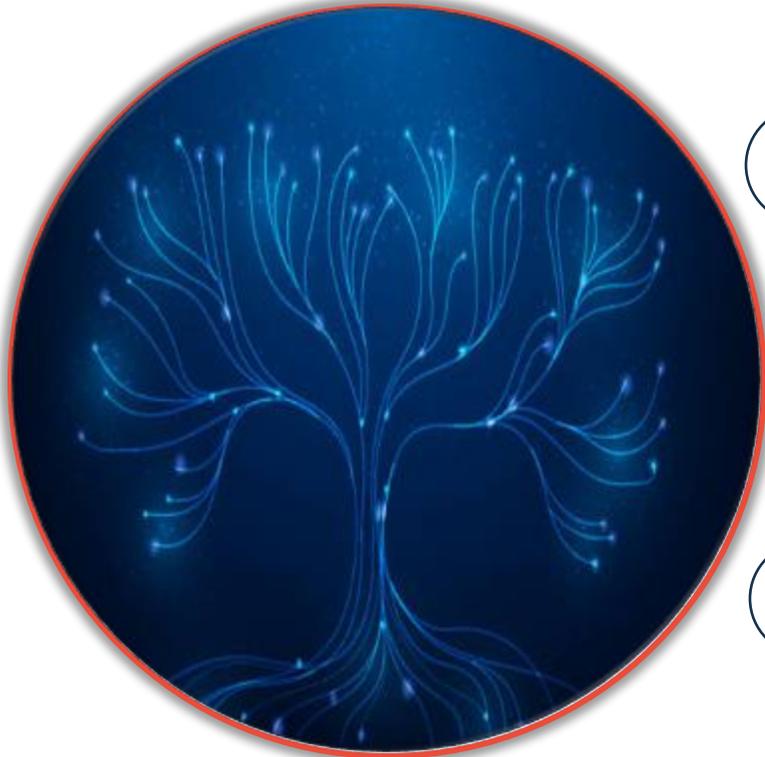
Digitale Ökosysteme als nahtlose Rundumversorgung für Versicherte

Übersicht Themengebiet Ökosysteme

Fokus dieser
Publikation

Digitale Ökosysteme in der Krankenversicherung

Ausblick auf
unsere
Publikationsreihe



Kundenreisen: Mehrwerte für die Krankenversicherung der Zukunft



Partnerschaften: Potenziale realisieren und Skaleneffekte heben



Daten: Erfolgsfaktoren für die Partizipation der Versicherten

Digitale Ökosysteme – der Schlüssel zur Gesundheitsversorgung, die Kunden wirklich begeistert

Differenzierung durch Digitale Ökosysteme – «alltagsrelevant» werden

Erfolgsfaktoren Krankenversicherung der Zukunft



Differenzierung vom Wettbewerb



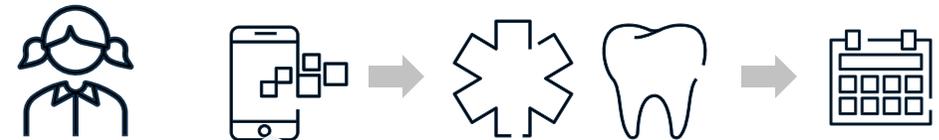
- Hoher **Wettbewerbs-** und **Konsolidierungsdruck** im Versicherungsmarkt
- Kein reines PKV-Thema: **Gesetzliche** Krankenversicherer liefern Kunden zum Teil sehr ausgefeilte (**digitale**) Angebote
- **Versicherer** müssen sich in Wettbewerbsumfeld **abheben**, um **Kunden** zu **gewinnen** und zu **halten**
- Hierfür muss ein **attraktives Angebot** geschaffen werden, das **Begeisterung** herstellt und **alltagsrelevant** ist



Alltagsrelevanz bei Kunden

- **Alltagsrelevanz** und Differenzierung beim Kunden schaffen Krankenversicherer vor allem durch **Convenience**
- Maximaler **Komfort**, z.B. durch **Erinnerung/ Terminierung** von wiederkehrenden **Behandlungen** wie Zahnreinigung:

Die Krankenversicherung als Gesundheitsmanager – steht den Versicherten zuverlässig zur Seite und erleichtert den dynamischen Alltag.



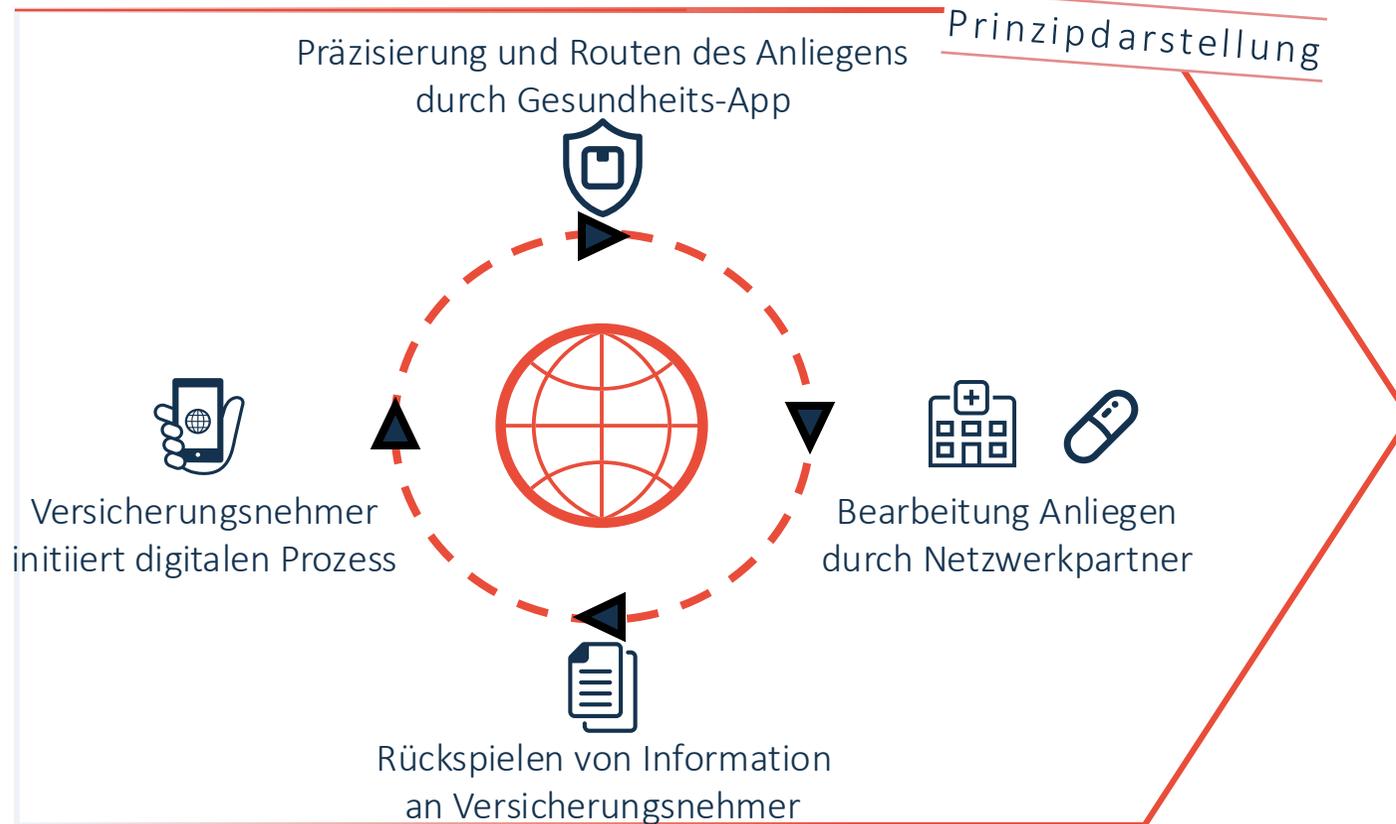
Der digitale Gesundheitsassistent kennt Bedürfnisse und Patientenakte und schlägt rechtzeitig einen Termin zur Zahnreinigung beim gespeicherten Zahnarzt vor – basierend auf der Verfügbarkeit des persönlichen Kalenders.

Versicherer, die jetzt nicht in differenzierende Kundenerlebnisse investieren, werden dem Markt und den Kunden künftig nur noch hinterherlaufen können – es gilt, im "driver's seat" zu bleiben

Kundenbedürfnisse erkennen und mit einer digitalen Lebenswelt bedienen

Lebenswelt für Leistungserfahrung

Prinzipdarstellung digitales Ökosystem in der Krankenversicherung



Anforderungen und Ziele

- Kunden wünschen **zentrale Lösungen** mit **minimalem Nutzungsaufwand**, die leicht zugänglich und effizient sind
 - Plattformen so gestalten, dass sich "**Opt-In**" mehr lohnt als "Opt-Out"
 - Digitales Ökosystem schafft **Mehrwerte über klassische Versicherungsleistungen** hinaus
- **Zielbild:** Integration relevanter Anbieter, damit **Kunden die Lebenswelt des Ökosystems nicht verlassen wollen**

Digitale Ökosysteme: Nahtlos, nutzerzentriert, unverzichtbar – Gesundheitsversorgung neu gedacht

Erfolgreiche Ökosysteme bieten Plattform, um Angebot und Nachfrage zu vernetzen

Ökosysteme als kuratierende Marktplätze

Beispiele erfolgreiche digitaler Ökosysteme

amazon

Lieferando

Etsy

airbnb



Insights für die Krankenversicherung

- **Erfolgreiche digitale Ökosysteme** profitieren von bestehenden Systemen und Netzwerken
- **Eigene Entwicklung** der Anwendungen ist **teuer** und ineffizient im Vergleich zur Einbindung etablierter Anbieter
- Eine **erfolgreiche Integration externer Anbieter** schafft vielfältiges Angebot für ein positives Kundenerlebnis
- **Datenbasierte Lösungen** ermöglichen im Rahmen des Ökosystems **personalisierte Angebote**
- Kunden werden zur **Datenteilung motiviert**, wenn der damit verbundene Nutzen die Bedenken übersteigt
- **Klare** und gleichzeitig **flexible Schnittstellen** erleichtern die Integration von neuen Partnern

Plattformanbieter müssen nicht gleich Produkthanbieter sein – erfolgreiche Plattformen setzen auf das Plug-and-Play-Prinzip und binden relevante Drittdienstleister ein

Vom Payer zum Player: Kundenbedürfnisse erkennen, Voraussetzungen schaffen

Strategischer Wandel in der Krankenversicherung

Umfassendes Verständnis der Kundenbedürfnisse aufbauen

Voraussetzungen auf Versicherungsseite schaffen

Kommunikation entlang der gesundheitlichen Wertschöpfungskette denken
Kommunikation zwischen Versicherten und Gesundheitsdienstleistern

1 Erwartung an die Kommunikation Mögliches Zielbild Kommunikation basierend auf Kundenbedürfnissen

2 Medizinische Versorgung geprägt durch Unterstützung und professionelle Fürsorge
Gesundheitsplattform: Vernetzung für verbesserte Kundenwahrnehmung

3 Bessere Angebote basierte Unterstützung für ein gesundes Leben – Vom Payer zum Player
Durch Mehrwerte im Alltag der Versicherten vom Payer zum Player
Kundenbedürfnisse im Alltag Gesundheitsangebote sind Marktstandard

4 Transparente und Nutzeroptimierte Erstattung mit Kundenvorteil im Fokus
Erstattungsprozesse aus Sicht der Versicherten denken

Heute Morgen

- Fit und abgesehen
- Nicht in der Versicherung
- Motive bleiben
- Individuelle Ernährung
- Smarte Apps

- Papierchaos & Formulkrieg – Belege und Formulare per Post verschicken
- Lange Wartezeiten – Wochenlang warten, ohne zu wissen, was passiert
- Keine Transparenz – Wo steckt mein Antrag? Warum wurde nicht erstattet?
- Umständliche Kommunikation – Hotline-Warteschleifen und E-Mails
- Viel Eigenaufwand – Kunden müssen Erstattungsfähigkeit selbst prüfen

Kein Papierchaos mehr – Digital statt analog und Belege per Post oder Fax

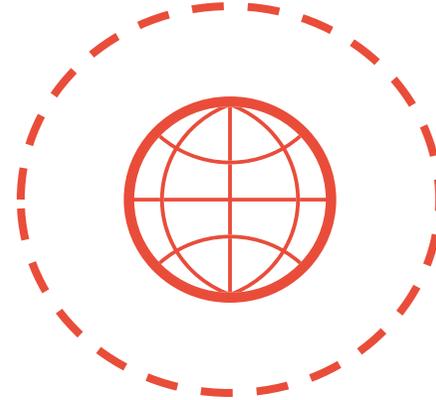
Schnelle Erstattung – Geld zurück, ohne lange Wartezeiten

Transparenz auf einen Blick – Jederzeit wissen, wo die Erstattung gerade steht

Bequem & mobil – Alles direkt in der App erledigen, jederzeit & überall

Weniger Aufwand – BRE-Rechner und Quick-Check Erstattungsfähigkeit

Einfach & schnell, alles auf einen Blick – Schluss mit komplizierten Formularen, ja zur digitalen Einreichung und Statusverfolgung in der App!



«One-Stop-Shop» zur Verfügung stellen, aber nicht alleine entwickeln
Einblick «Marktplatz-Selbstverständnis»

Flexible IT-Infrastruktur ist die Basis für eine funktionierende Plattform
Einblick «Technologische Fähigkeiten»

Aufbauorganisatorisch empfiehlt sich Betreuung durch ein eigenes Plattform-Team
Einblick «Klare Verantwortlichkeiten»

Nutzererfahrungen und Kundenerlebnisse harmonisieren
Effizienz in der technischen Infrastruktur ermöglichen

Fokus auf Kundenbedürfnisse und end-2-end-Sicht im Unternehmen verankern
Einblick «EZE-Kundensicht»

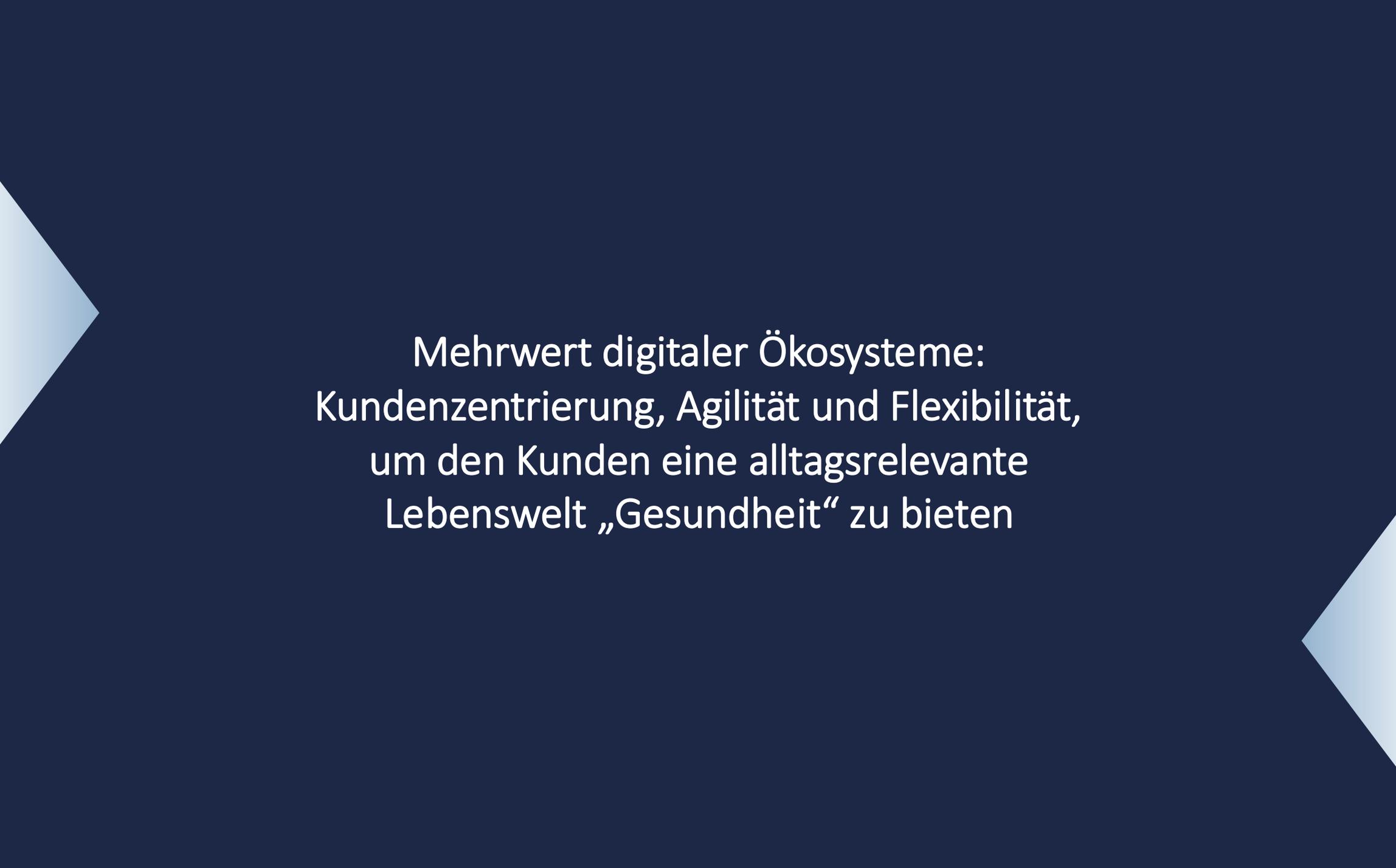
Kundenreife haben
Typischerweise
Berührungspunkte mit allen Bereichen eines Krankenversicherers

Es ist empfehlenswert, einen zentralen Bereich aufzubauen, der diese Kundenreisen betreut und einen EZE-Fokus sicherstellt

Plattformen im „look and feel“
Skill-Bündelung

Neben der organisatorischen Ausrichtung auf Kundenbedürfnisse ist entscheidend, auch einen Change in der Unternehmenskultur zu befördern und zu befähigen

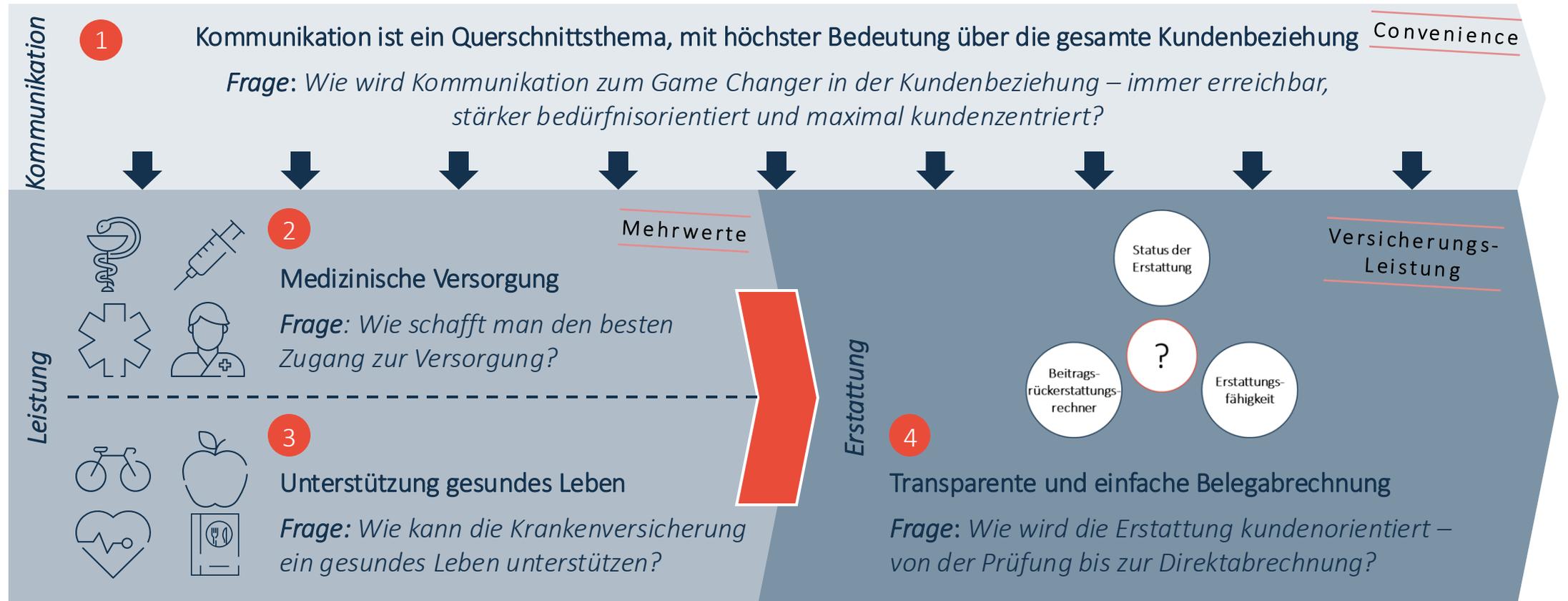
Nur wer Kundenbedürfnisse versteht, kann die Plattformökonomie erfolgreich nutzen



Mehrwert digitaler Ökosysteme:
Kundenzentrierung, Agilität und Flexibilität,
um den Kunden eine alltagsrelevante
Lebenswelt „Gesundheit“ zu bieten

Kundenbedürfnisse identifizieren und gezielte Mehrwerte schaffen

Übersicht Kundenbedarfe im Gesundheitsumfeld



Vertiefung der Kundenbedürfnisse mit Blick auf Kommunikation, Leistung und Erstattung im Folgenden

Kommunikation entlang der gesundheitlichen Wertschöpfungskette denken

Einblick „Kundenbedarf Kommunikation“



1

Mögliches Zielbild Kommunikation basierend auf Kundenbedürfnissen



Bedürfnis

- Schnelle Erreichbarkeit des Versicherers
- Einfacher Zugang (App, Chat, Telefon)
- Verständnissvolle und kompetente Beratung
- Einschätzung der nächsten Schritte



Hohe Erreichbarkeit



Persönliche Unterstützung



Intuitive Nutzererfahrung



Kommunikation für Versicherte



Direkte Ansprechpartner

Smarte Vernetzung

Unterstützende Services



Lösung

- Digitale & persönliche Beratung
- Multikanales Serviceangebot
- Transparente Handlungsempfehlungen
- Direkte Weiterleitung an Spezialisten



Schnelle Antworten statt langer Wartezeiten – technische Möglichkeiten nutzen und eine Kommunikation gewährleisten, die Vertrauen schafft

Medizinische Versorgung geprägt durch Unterstützung und professionelle Fürsorge

Einblick „Kundenbedarf Versorgung“



2

Bessere Versorgung

Versicherte erhalten Behandlung schnell und ohne Umwege

Einfachheit & Komfort

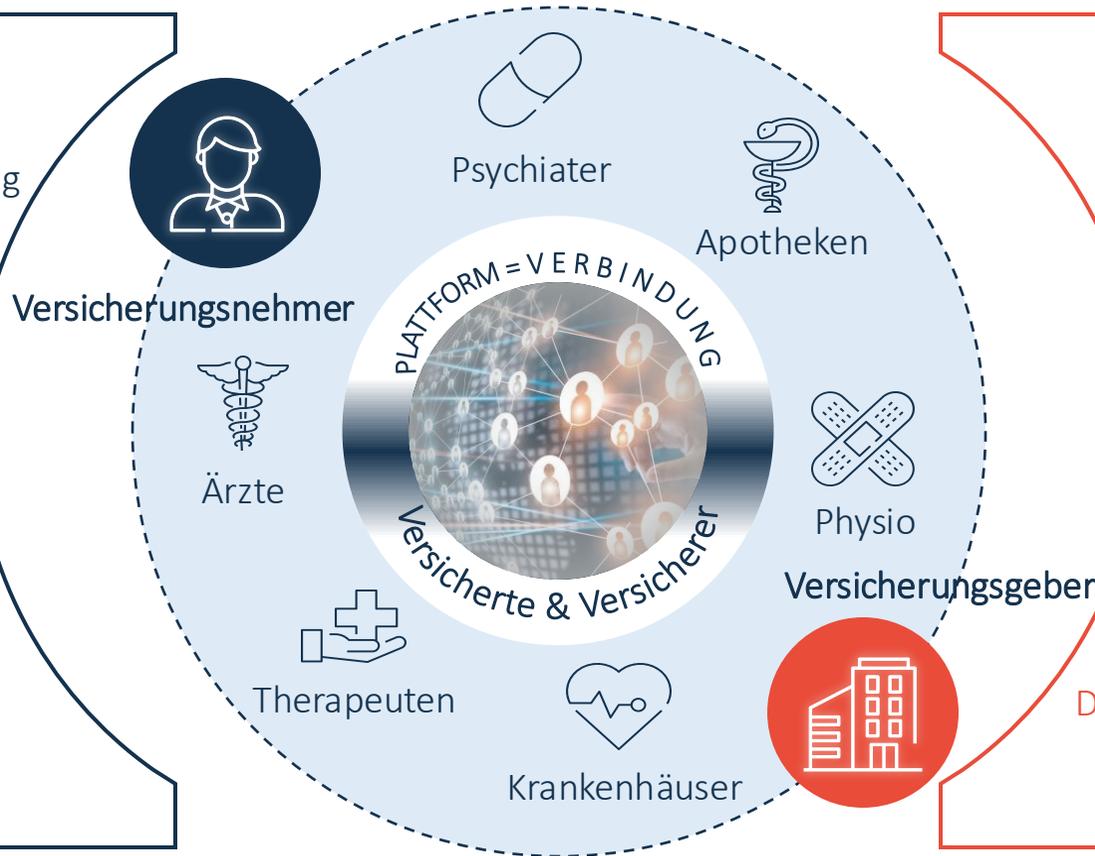
Gesundheitsservices an einem Ort

Zeit- & Bürokratieersparnis

Digitale Abwicklung ohne „Papierkram“

Personalisierte Empfehlungen

Arztempfehlungen, Apotheken etc. individuell abgestimmt



Kosteneffizienz & Prävention

Durch frühzeitige Diagnosen & optimierte Behandlungswege

Innovation & Wettbewerb

Durch digitale Services
Zukunftsfähigkeit steigern

Steuerung von Prozessen

Durch Einblicke in Status der
Behandlung aktiv unterstützen

Zufriedenheit & Bindung

Durch optimale Kundenerfahrung
Zufriedenheit spürbar erhöhen

Versicherte, Versicherer, Leistungserbringer –
vereint für bessere Versorgung

Angebotsbasierte Unterstützung für ein gesundes Leben – vom Payer zum Player

Einblick „Kundenbedarf Unterstützung“

3

Kundenbedürfnisse im Alltag

- **Fit und gesund bleiben** – Mehr als nur abgesichert sein, sondern aktiv leben
- **Nicht nur zahlen, auch profitieren** – Eine Versicherung, die im Alltag Mehrwert bietet
- **Motivation an jedem Tag** – Motivation, dranzubleiben – für die Gesundheit
- **Individuelle Unterstützung** – Personalisierte Ernährungstipps und Fitnessangebote
- **Smarte Gesundheitsvorteile** – Von Fitness-Apps bis zu Check-ups – bequem und günstig



Gesundheitsangebote sind Marktstandard

Sport	 Online-Fitnessstudio mit diversen Kursen	 Zuzahlung zum Fitnessstudio	 „VIActiv Fitness“ im Partnernetzwerk	 Fitness & Entspannungskurse
	 Ernährungstracking Adipositas therapie	 Ernährungs-coaching	 Kostenübernahme für Gesundheitskurse	 Ernährungsführerschein
	 Gesundheitswelten App Hallesche4u	 Psychische Gesundheit	 Online Prävention für mentale Gesundheit	 Regelmäßiger Gesundheitscheck

Mehr als nur ein Leistungsträger – die Krankenversicherung als aktiver Partner für ein gesundes Leben

Transparente und nutzeroptimierte Erstattung mit Kundenvorteil im Fokus

Einblick „Kundenbedarf Erstattung“

4

Heute

- **Papierchaos & Formulkrieg** – Belege und Formulare per Post verschicken
- **Lange Wartezeiten** – Wochenlang warten, ohne zu wissen, was passiert
- **Keine Transparenz** – Wo steckt mein Antrag? Warum wurde nicht erstattet?
- **Umständliche Kommunikation** – Mix aus Hotline-Warteschleifen und E-Mails
- **Viel Eigenaufwand** – Kunden müssen Erstattungsfähigkeit selbst prüfen



Morgen

- **Kein Papierchaos mehr** – Digital statt analog und Belege per Post oder Fax
- **Schnelle Erstattung** – Geld zurück, ohne lange Wartezeiten
- **Transparenz auf einen Blick** – Jederzeit wissen, wo die Erstattung gerade steht
- **Bequem & mobil** – Alles direkt in der App erledigen, jederzeit & überall
- **Weniger Aufwand** – Beispiel Beitragsrückerstattungs-Rechner

Einfach & schnell, alles auf einen Blick – Schluss mit komplizierten Formularen, ja zur digitalen Einreichung und Statusverfolgung in der App!



Von Kundenanforderungen zur digitalen
Infrastruktur – technologische Aufstellung
und strategische Anpassung als Schlüssel zum
Erfolg eines Ökosystems

Voraussetzungen für Versicherer, um ein effektives Ökosystem aufbauen zu können

Übersicht bedeutsamer Hebel



Nur mit einem Ökosystem, welches auf Kundenbedürfnisse ausgerichtet ist, kann man am Markt erfolgreich sein

«One-Stop-Shop» zur Verfügung stellen, aber nicht alleine entwickeln

Einblick «Marktplatz-Selbstverständnis»

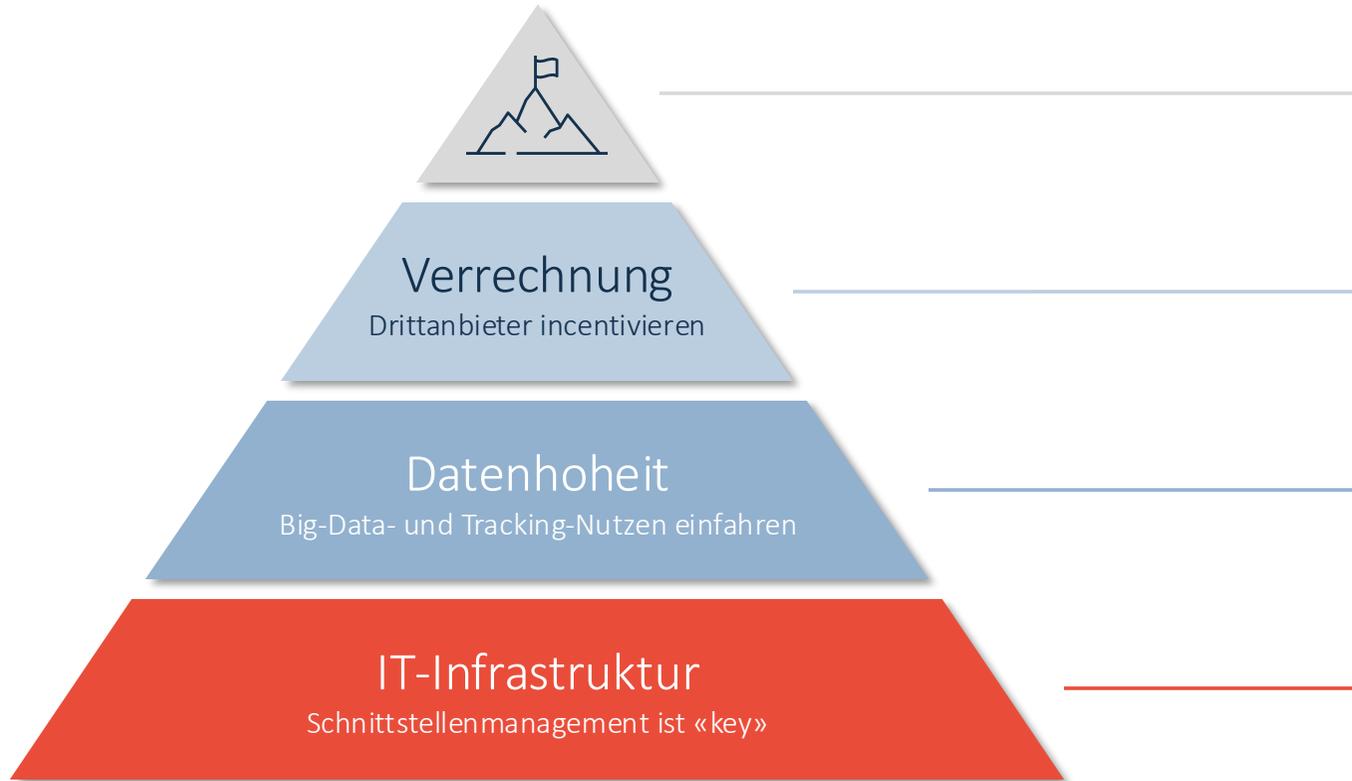


- Etablierte Dienstleister im Umfeld „Gesundheit“ lassen sich in digitale Ökosysteme einbinden und sind gegenüber Eigenentwicklungen markterprobt
- Eigenentwicklungen sind im Regelfall sehr kostspielig und können kurz- bis mittelfristig nicht mit den Angeboten der Marktführer mithalten

Wir empfehlen Versicherern den Aufbau einer digitalen Infrastruktur, die flexibel um Angebote externer Dienstleister angereichert werden kann

Flexible IT-Infrastruktur ist die Basis für eine funktionierende Plattform

Einblick «Technologische Fähigkeiten»



- **Balance:** Gleichgewicht finden zwischen vielschichtigen Anforderungen – dabei bereit sein, sich dem Markt anzupassen
- **Entlohnungssysteme** aufbauen, die die Nutzung der Plattform für Dienstleister **attraktiv** macht
- **Transparenz** über Daten/ Nutzung der Plattform, um intern Prozesse und extern **Kunden steuern** zu können
- Einfache und flexible **Schnittstellen**, um Anbieter **schnell** und effizient **einbinden** zu können

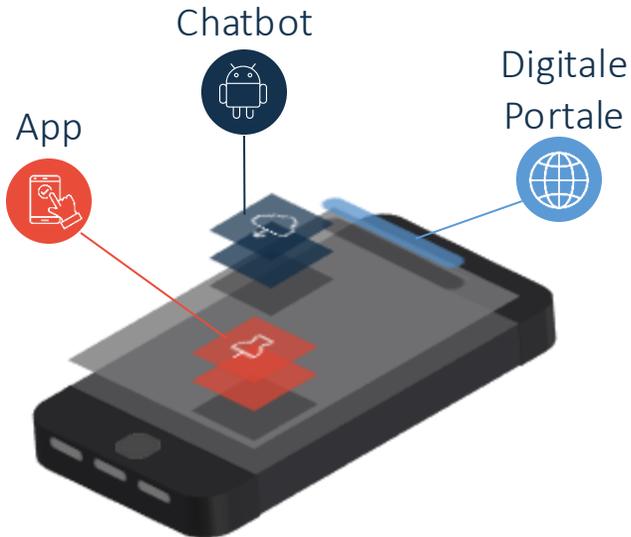
Die richtigen technologischen «in-house» Fähigkeiten sind notwendig, um die Vorteile einer Ökosystem-Plattform auch realisieren zu können

Aufbauorganisatorisch empfiehlt sich Betreuung durch ein eigenes Plattform-Team

Einblick «Klare Verantwortlichkeiten»

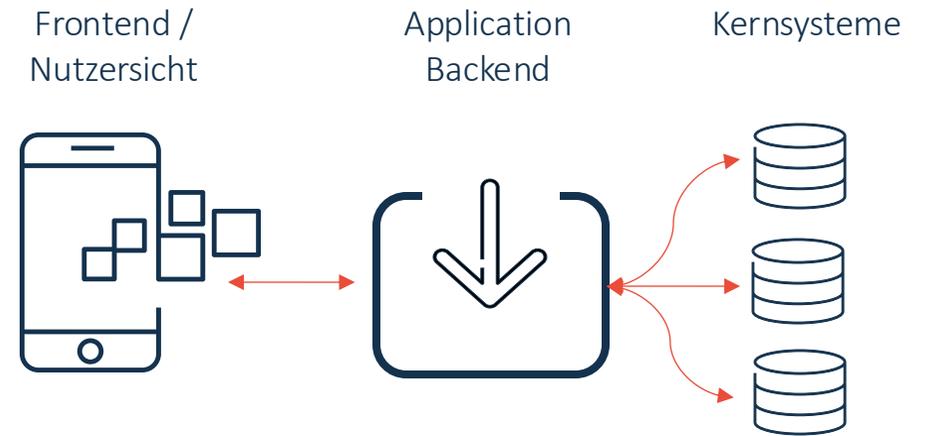


Nutzererfahrungen und Kundenerlebnisse harmonisieren



- Plattformen und weitere Kunden-Anwendungen/-Interfaces mit dem gleichen „look and feel“ aufbauen
- Skill-Bündelung führt zu verbessertem Kundenerlebnis

Effizienzen in der technischen Infrastruktur ermöglichen

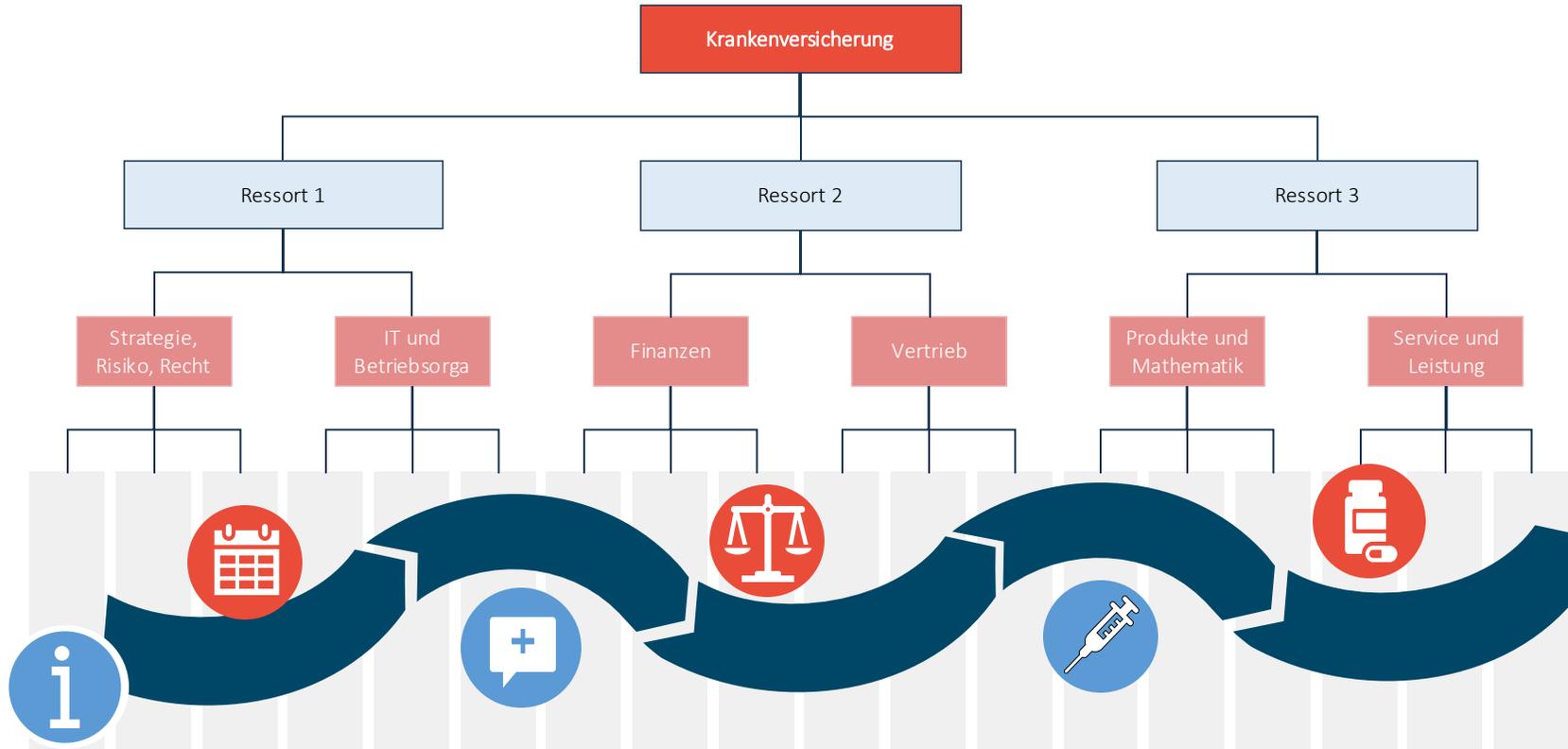


- Kundenzentriert entwickeltes Frontend mit leistungsfähigem Application Backend
- Effiziente Schnittstellen zu Kernsystemen der Versicherung

Skills zu Plattformen, Apps und Schnittstellenmanagement sollten innerhalb des Unternehmens gebündelt werden, um Effizienz und Synergien zu sichern

Fokus auf Kundenbedürfnisse und E2E-Sicht im Unternehmen verankern

Einblick «E2E-Kundensicht»



- **Kundenreisen** haben typischerweise **Berührungspunkte** mit allen Bereichen eines Krankenversicherers
- Es ist empfehlenswert, einen **zentralen Bereich** aufzubauen, der diese Kundenreisen betreut und einen **E2E-Fokus** sicherstellt

Neben der organisatorischen Ausrichtung auf Kundenbedürfnisse ist entscheidend, auch einen Change in der Unternehmenskultur zu befördern und zu befähigen

„Der Nächste bitte“:

Mit Ökosystemen in der Krankenversicherung
Kundenbindung und -zufriedenheit nachhaltig
steigern – wir vertiefen die Erfolgsfaktoren

Die Beleuchtung von Kunden- und VU-Sicht ist „key“ und liefert einige Folgefragen

Übersicht Fragen für weitere Beschäftigung mit Ökosystemen

Kunden-Sicht



Kundenreisen: Mehrwerte für die Krankenversicherung der Zukunft

- Was sind die Treiber und Druckpunkte aus Kundensicht?
- Was erwarten Kunden von einem Gesundheitsökosystem?

Digitale Ökosysteme in der Krankenversicherung



Versicherer-Sicht



Partnerschaften: Potenziale realisieren und Skaleneffekte heben

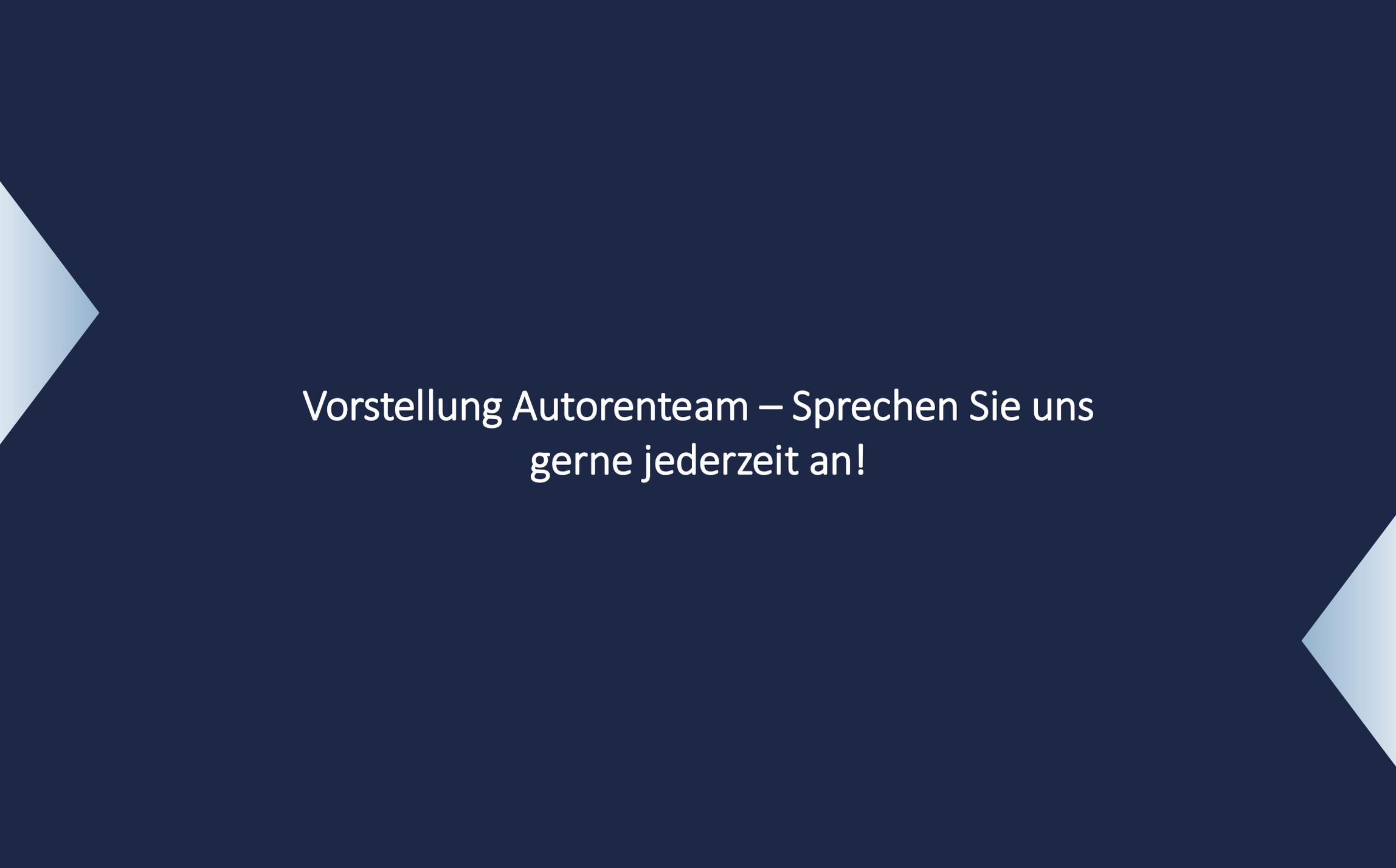
- Welche Partner schaffen echten Mehrwert für ein Ökosystem?
- Wie „dirigiert“ der Versicherer die Anbieter effizient und effektiv?

Zu guter
Letzt:



Daten: Erfolgsfaktoren für die Partizipation der Versicherten

- Wie wandelt man Kunden-Daten in Mehrwerte um?
- Wie schafft man es, silo- und kanalübergreifende Datennutzung und -freigabe als selbstverständlich zu etablieren?



Vorstellung Autorenteam – Sprechen Sie uns
gerne jederzeit an!

Wir stehen zum Austausch bereit!

Horn & Company Autorenteam

Christof Wagner



Geschäftsführender Partner

christof.wagner@horn-company.de

Mobil: +49 162 2726 010

Christopher Zaage



Manager

christopher.zaage@horn-comapny.de

Mobil: +49 162 2627 363

Dr. Niklas Kühsel

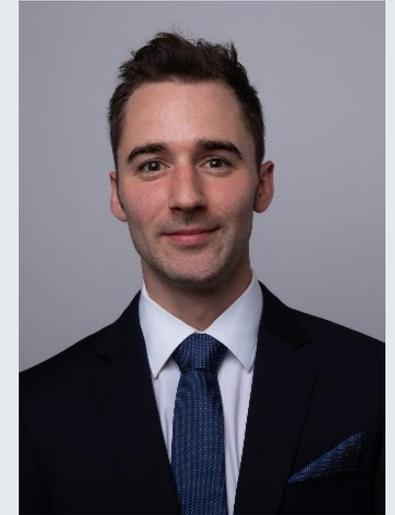


Senior Associate

niklas.kuehnel@horn-company.de

Mobil: +49 1522 2726 043

Dr. Tim Sepp



Associate

tim.sepp@horn-company.de

Mobil: +49 1522 2726 069



Vorstellung Horn & Company

together
we
grow

// Wir sind Horn & Company.

Wir sind erfahrene Top-Management-Consultants und anerkannte Partner der Entscheider im Financial Services Sektor, im Handel und in der Industrie.

Unsere über 250 BeraterInnen stehen für die beste umsetzbare Lösung.

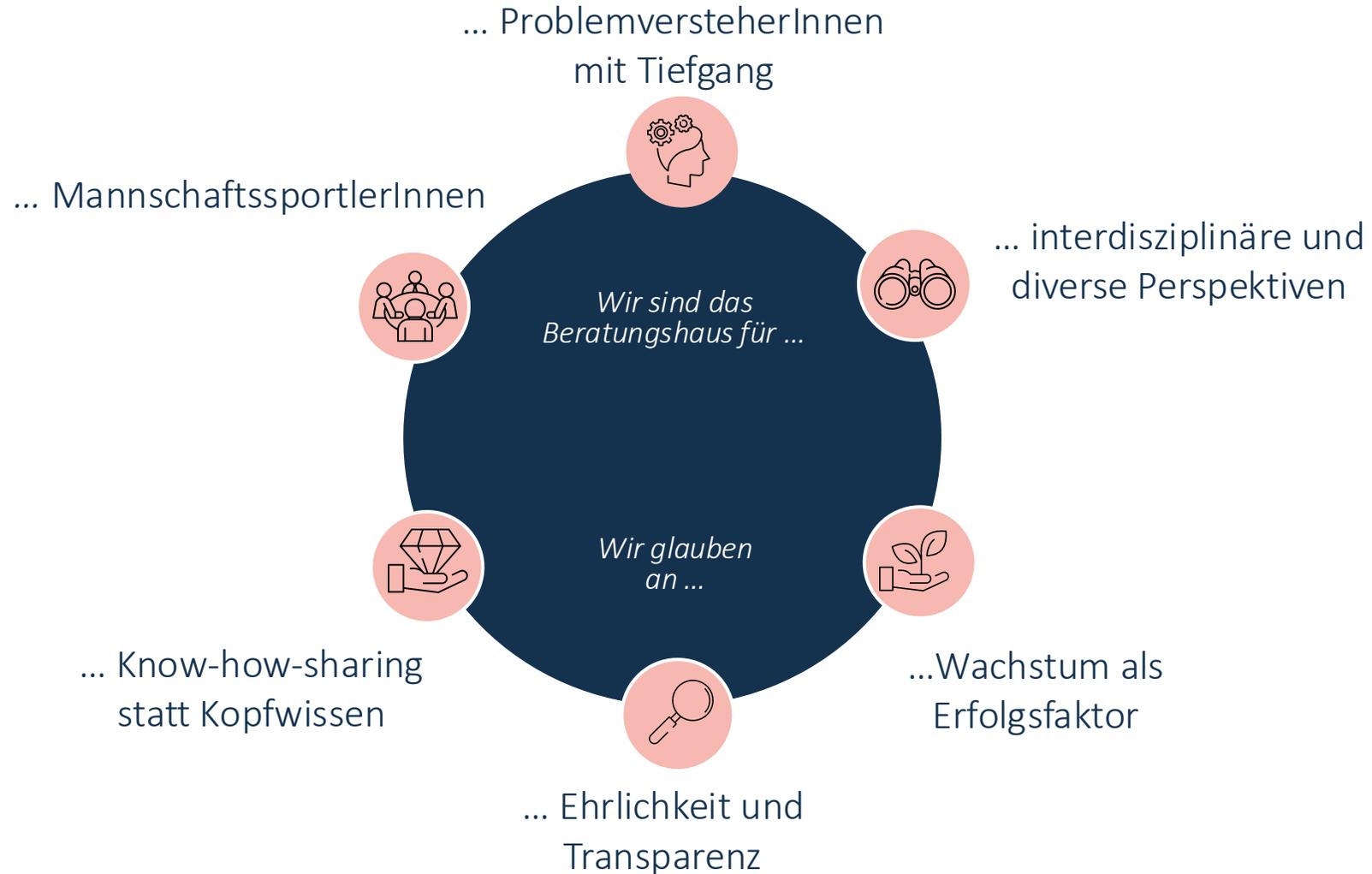
In Berlin. In Düsseldorf. In Frankfurt. In Hamburg.

In Köln. In München. In Stuttgart. In Charlotte.

In Singapur. In Wien. In Zürich.

Unser Purpose für ein erfolgreiches Miteinander

together we grow



Horn & Company ist ein leistungsstarker Partner für Transformationsvorhaben

Übersicht Horn & Company

> 75 %

der H&C-BeraterInnen in
Financial Services mit **Doppel-Qualifikation**

11

Standorte

Düsseldorf, Berlin, Frankfurt,
Hamburg, Köln, München,
Stuttgart, Charlotte, Singapur,
Wien, Zürich

Im Jahr

2009

gegründet

>250

BeraterInnen

2024/25

Zum vierten Mal in Folge
zum **Hidden Champion** gewählt

Gründung

Gründung der Unternehmensberatung in
Düsseldorf durch ein erfahrenes und
eingespieltes Partnerteam.

Hochqualifiziert

Knapp 75% der H&C-Berater in Financial
Services mit Doppel-Qualifikation (i.S.v.
Promotion und/oder Master).

Wachstumsstark

H&C mit weit über Marktdurchschnitt
liegendem internem Wachstum: Umsatz
seit 2015 mehr als vervierfacht.

Fokussiert

Wir überzeugen durch Exzellenz und
Empathie, ein zeitgemäßes Beratungs-
verständnis und erlebbare Seniorität.

> 250 Experten

Interdisziplinär qualifizierte Mitarbeitende
mit umfangreicher Berufserfahrung i.d.R.
auch außerhalb Consulting-Business.

Wertschöpfend

Erweitertes Leistungsspektrum über H&C-
Consulting-Ökosystem für digitale
Transformation (z.B. H&C-Data-Analytics).

Differenziert

Wir sind der Partner für richtungsweisende
Aufgabenstellungen, wirksame Lösungen &
messbaren Return on Consulting.

Ausgezeichnet

Unsere Kunden bewerten unsere Leistung
als ausgezeichnet und haben uns 2024/25
erneut zum Hidden Champion gewählt.

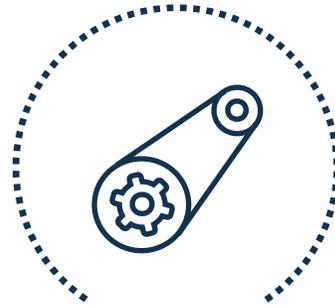
Wir differenzieren uns im Projekt durch Kompetenz und unternehmerisches Denken

Erfahrung und Seniorität bei Horn & Company



Partner vor Ort im Projekt

Unsere Partner sind Projektleiter, inhaltliche Treiber und Sparringspartner der Entscheider. Sie arbeiten vor Ort, unterstützt von im Thema erfahrenen Teams.



Hohe Hebelwirkung

Unsere Berater haben langjährige operative Erfahrung, fokussieren auf das Wesentliche, sprechen Klartext und mobilisieren die Organisation.



Hohe Geschwindigkeit

Kurze Rüstzeiten für einen schnellen, kraftvollen Projektstart – frühe Ergebnisse und Richtungsentscheidungen – schnelle erste Umsetzungsschritte.



Unternehmerisches Beratungsverständnis

Blick für das Machbare mit klarer Fokussierung auf GuV-Verbesserung und messbare Maßnahmenumsetzung – unternehmerische Vergütungsmodelle.

Zentrale H&C-Leistungsfelder: Strategie, Transformation, Performanceverbesserung

Unser Leistungsportfolio für Versicherungen im Überblick



Strategie



Begleitung von Management-Entscheidungen zur erfolgreichen Positionierung im Wettbewerb

Performance-Verbesserung



Steigerung operativer Exzellenz und Effizienz in Geschäfts- und Führungs-/Steuerungsprozessen

HORN & COMPANY ist Ansprechpartner für Strategie- und Performance-Programme mit klarer GuV- und Umsetzungsorientierung

Business Transformation



Zukunftsausrichtung von Vertrieb, Operations/Schaden, Delivery und Centers of Excellence

Digitale-Transformation



Optimierung von IT-Strategie, -Strukturen, -Architekturen & -Prozessen zur Automation & Digitalisierung

HORN & COMPANY begleitet (digitale) Transformationsvorhaben ganzheitlich mit hoher Fachkompetenz auf Business- und IT-/Technologie-Seite

horn & company

Internationale Top-Management-Beratung

DÜSSELDORF | BERLIN | FRANKFURT | HAMBURG | KÖLN | MÜNCHEN | STUTTGART | CHARLOTTE | SINGAPUR | WIEN | ZÜRICH