

KRANKENVERSICHERUNG – QUO VADIS?

Kundenreisen als Begeisterungsfaktor in der
Krankenversicherung

Oktober 2025

together
we grow



horn & company

Vorwort von Horn & Company

Die **Ausgestaltung digitaler Ökosysteme** beschäftigt weiterhin die Versicherungsbranche, die Kunden und auch uns.

Unsere **Reihe „Digitale Ökosystem in der Krankenversicherung“** fokussiert in der zweiten Publikation auf das Thema Kundenreisen. **Die Nutzung von Kundenreisen** als Methodik ist nicht neu – aber im Kontext von Ökosystemen neu zu beleuchten.

Wir widmen uns zum einen dem **Nutzen und Mehrwert von Kundenreisen** – denn Customer Journeys um ihrer selbst Willen werden kein **Unternehmen voranbringen** und auch keinem Kunden nützen. Zum anderen wollen wir anhand einiger konkreter Beispiele aufzeigen, wie man **Priorisierung und Ausgestaltung von Kundenreisen praxisnah** angeht.

Und schließlich beleuchten wir die Frage, **worauf Krankenversicherer bei einer Umsetzung achten** sollten, und welche Komplikationen dabei lauern.

Viel Spaß bei der Lektüre!



Christof Wagner
Geschäftsführender Partner



Christopher Zaage
Manager



Dr. Niklas Kühnel
Senior Associate



Dr. Tim Sepp
Associate

Differenzierung ist wesentlicher Erfolgsfaktor in der Krankenversicherung der Zukunft

Überblick digitale Ökosysteme in der Krankenversicherung

Rückblick: Digitale Ökosysteme in der Krankenversicherung

1. Warum sind digitale Ökosysteme relevant?



- / Digitale Plattformen wie Amazon oder Airbnb prägen Kundenerwartung: nahtlos, nutzerzentriert, bequem
- / Auch Krankenversicherer stehen unter Druck, diese Standards zu adaptieren

2. Chancen für Krankenversicherer



- / Kundenerlebnis differenzieren und Convenience als Wettbewerbsvorteil platzieren
- / Effizienz steigern und Kosten senken durch Digitalisierung von Geschäftsprozessen

3. Erfolgsfaktoren



- / Vertrauen und Nutzen über digitale Anwendungen als Basis für Datenfreigabe
- / Nutzung der Daten für datenbasierte und personalisierte Angebote und Service

Blick auf die Publikationsreihe „Krankenversicherung“



Ausblick auf weitere Publikationen



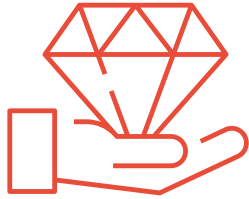
Partnerschaften: Potenziale realisieren und Skaleneffekte heben



Daten: Erfolgsfaktoren für die Partizipation der Versicherten

Kundenzentrierung als Leitprinzip digitaler Servicestrategien

Convenience, Vertrauen, Kundenbindung und Loyalty sowie Ökosystemintegration



Kundenzentrierung als strategischer Anker

- / Kunden erwarten einfach, **digitale** und kanalunabhängig **Erlebnisse**
- / Versicherer müssen **Services vom Kunden her denken** – nicht vom Produkt
- / Kundenzentrierung wird so zur **Leitlinie der Service-Strategie**



Convenience als Differenzierungsmerkmal

- / Einfachheit, Geschwindigkeit und Transparenz sind neue Hygienefaktoren
- / Digitale Touchpoints ermöglichen „**zero effort**“-**Erlebnisse** Prozesse
- / Versicherer schaffen **emotionale Nähe** über **digitale Bequemlichkeit**



Ökosysteme als Enabler

- / Integration in **digitale Gesundheits-ökosysteme** schafft Alltagsrelevanz
- / Datengetriebene Services erhöhen **Bindung und Nutzen**
- / Versicherer entwickeln sich zu **Partnern im Lebensalltag**, statt Kostenerstattern

Von der Servicestrategie zur erlebten Convenience – durch digitale Ökosysteme und kundenzentrierte Journeys

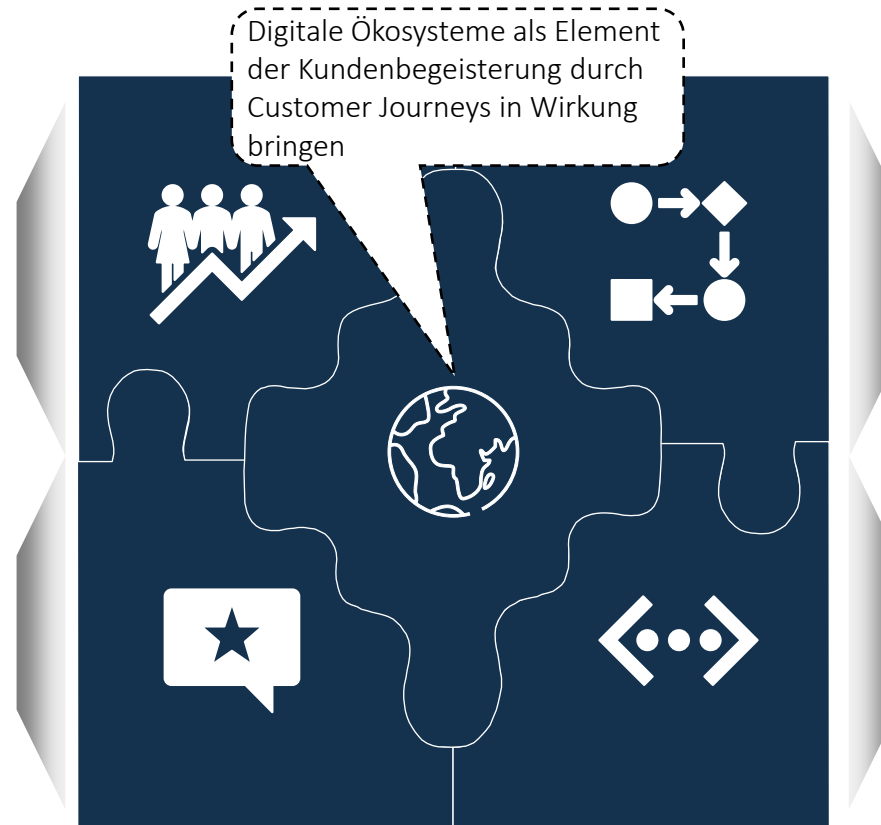
Customer Journeys – mehr als nur ein Buzzword: Echter Business Impact möglich

Potenzial von Customer Journeys

Neukunden & Bestand begeistern

Digitale, intuitive und mediale Customer Journeys begeistern Neu- und Bestandskunden

Differenzierung im Markt als Hygienefaktor für Loyalität und Weiterempfehlung



Rentabilisierung & CR verbessern

End-to-End durchdachte Prozesse steigern Effizienz und reduzieren Komplexität sowie Kosten

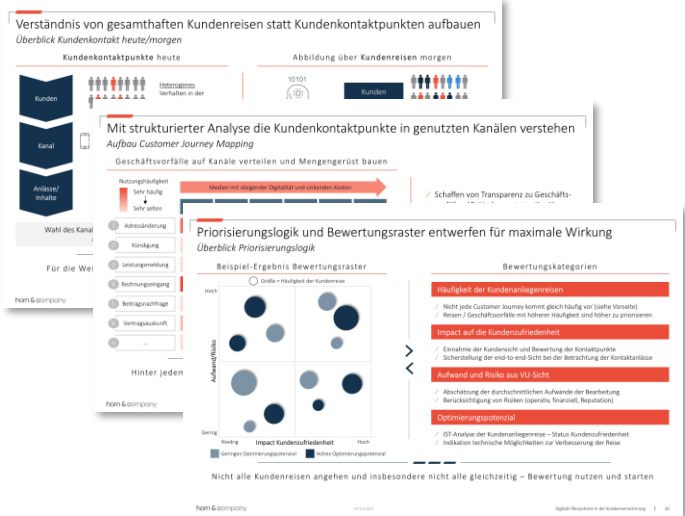
Wert steigern – Cross- / Upselling-Potenziale durch klare Abläufe generieren

Customer Journey nicht der Customer Journey wegen – sondern als strategischer Stellhebel für Geschäftserfolg

Wie man von der Theorie in die Praxis kommt – mit dem Fokus auf Mehrwerte

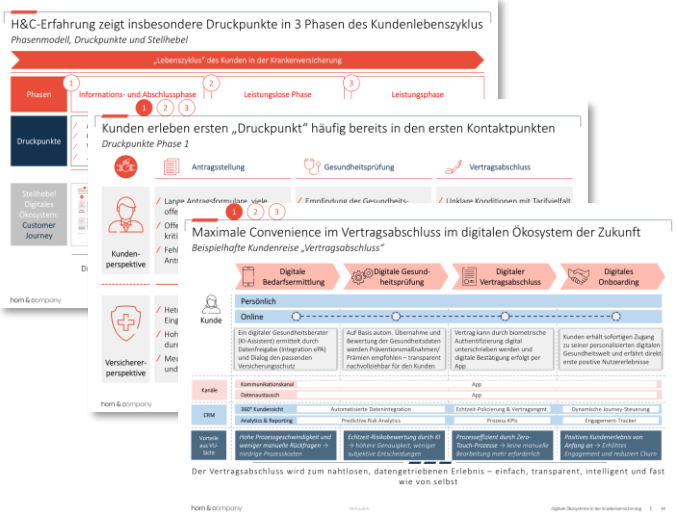
Überblick Folge-Struktur

Vorbereitung



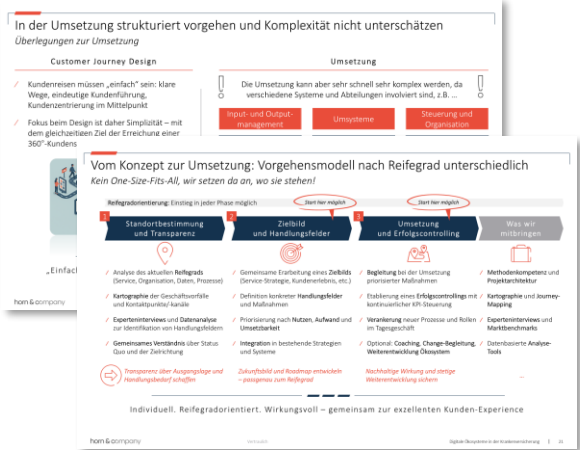
Fakten statt Annahmen:
Datengetriebene Analyse der Kontaktpunkte mit Fokus auf Impact

Customer Journey Design




Vom Pain Point zur Lösung:
Definierte „moments of truth“, Verantwortlichkeiten und KPIs

Umsetzungsoptionen



Vom Konzept zum Ergebnis:
Umsetzbare Optionen Verantwortungen für eine schnelle Wirkung



Vorbereitung ist alles:
Wie man das Thema Customer Journey
als Versicherer effizient angeht.

Drei Schritte vor dem eigentlichen Customer Journey Design zu durchlaufen

Vorgehen in der Vorbereitung

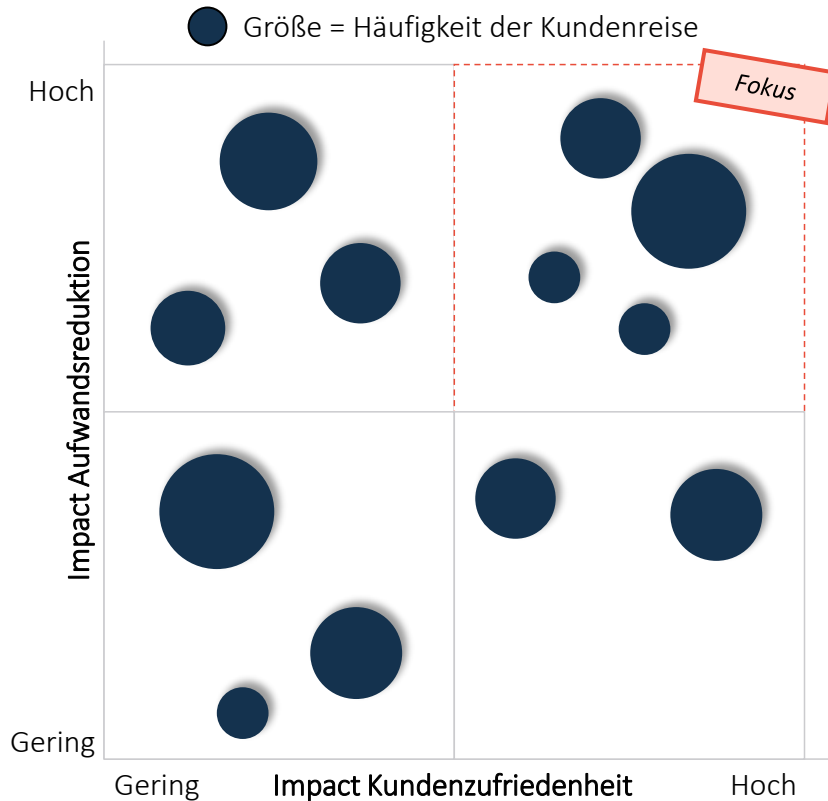


Nicht dem Bauchgefühl folgen – sondern Mehrwert-getrieben vorgehen

Priorisierungslogik und Bewertungsraster entwerfen für Effizienz im Vorgehen

Überblick Priorisierung

Beispiel-Ergebnis Bewertungsraster



Bewertungskategorien

Impact auf die Kundenzufriedenheit

- / Einnahme der Kundensicht zur Bewertung der Relevanz
- / Verwendung von NPS-Daten oder Neu-Messung

Aufwand und Risiko aus VU-Sicht

- / Abschätzung der durchschnittlichen Aufwände der Bearbeitung
- / Berücksichtigung von Risiken (operativ, finanziell, Reputation)

Häufigkeit der Kundenanliegenreisen

- / Indikation für Mengengerüst der Customer Journey
- Detailierung der Quantifizierung im Folgenden

Bewertung für Priorisierung nutzen und in ausgewählte Journeys tiefer einsteigen

Mit strukturierter Analyse die Kundenkontaktpunkte in den Journeys verstehen

Überblick IST-Analyse

Prinzipdarstellung

Beispiel-Ergebnis Mengengerüste

	Brief	Telefon	E-Mail	Portal	App
1 Adressänderung					
2 Kündigung					
3 Antrag					
4 Rechnungseingang					
5 Beitragsnachfrage					
6 Vertragsauskunft					
n ...					

/ Identifizierte Customer Journeys und Indikation der Häufigkeit konkretisieren:

- Schaffen von Transparenz zu genutzten Kanälen und deren Traffic-Volumina
- Strukturierung der GeVo-Arten sowie der angebotenen Kontaktkanäle

/ Je nach Datenverfügbarkeit weitere Analysen zum tieferen Verständnis nutzen:

- Messung Prozessqualität durch Quoten zu Fallabschluss oder Weiterleitungen
- Analyse Automatisierungsgrad durch Dunkelverarbeitungsquoten

Nutzungshäufigkeit:



Zahlengerüst zur Customer-Journey-Analyse aufbauen – und im nächsten Schritt Kundengruppen ergänzen

Über eine Klassifizierung der Kunden zu effektiven Lösungen kommen

Kundenklassifizierung

Klassifizierung durchführen

	Brief	Telefon	E-Mail	Port
1 Adressänderung				
2 Kündigung				
3 Antrag				
4 Rechnungseingang				
5 Beitragsnachfrage				
6 Vertragsaukunft				
7 ...				

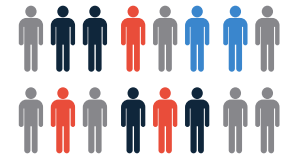


- / In Ergänzung zum Mengengerüst herausfinden, welche Kunden(gruppen) wie „ticken“
- / Dimensionen für Kundengruppen bilden und dann quantifizieren, um Verhalten zu verstehen
- / Bsp.-Dimensionen können sein: Voll- vs. Zusatzversicherte, bKV vs. privat, Familienstand, Altersgruppen...

HEUTE: Wahl des Kanals häufig „ad-hoc“ bei jedem Geschäftsvorfall/
Touchpoint durch den Kunden


Klassifizierung nutzen

- / Verhalten durch Klassifizierung antizipieren können
- / Als Versicherer von „reaktiv“ auf „proaktiv“ kommen und Steuerung der Kunden schaffen
- / Im Design auch Kundenfeedback einholen – aber gezielt die „richtigen“ Kunden fragen



MORGEN: Kunden durch Kundenreisen integrieren
und Kanalnutzung steuern

Durch vernünftige Vorbereitung „Readiness“ hergestellt, die richtigen Customer Journeys „richtig“ anzugehen



Auf die Reise gehen:
Customer Journeys definieren
und ausgestalten.

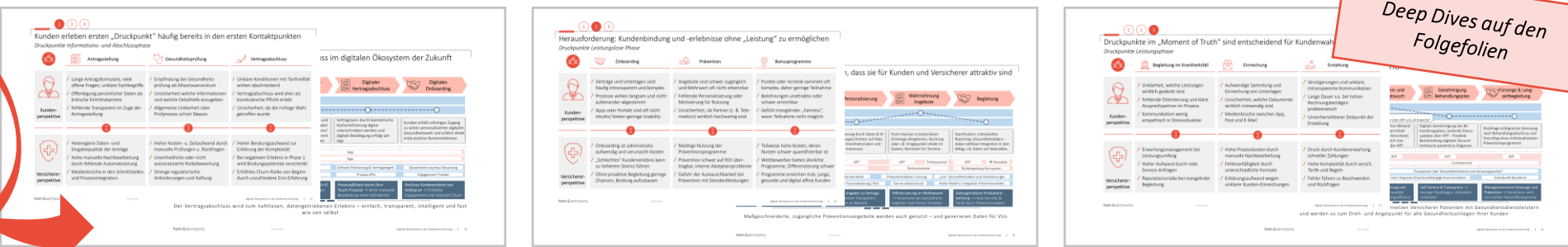
H&C-Erfahrung zeigt insbesondere Druckpunkte in 3 Phasen des Kundenlebenszyklus

Phasenmodell, Druckpunkte und Stellhebel

„Lebenszyklus“ des Kunden in der Krankenversicherung

Phasen	1 Informations- und Abschlussphase	2 Leistungslose Phase	3 Leistungsphase
Druckpunkte	<ul style="list-style-type: none">/ Tarifdschungel/ Antragsstellung/ Vertragsabschluss/ ...	<ul style="list-style-type: none">/ Onboarding/ Prävention/ Bonusprogramme/ Beitragsanpassung/ ...	<ul style="list-style-type: none">/ Akuter Krankheitsfall/ Chronischer Krankheitsfall/ Einreichung/ Erstattung/ ...

Stellhebel
Digitales
Ökosystem:
Customer
Journey



Druckpunkte einzelner Phasen gezielt mit optimierten Customer Journeys lösen

Kunden erleben ersten „Druckpunkt“ häufig bereits im Erstkontakt mit Versicherer

Druckpunkte Informations- und Abschlussphase



Informationsbeschaffung



Antragsstellung

Bsp. Kundenreise
auf Folgeseite



Vertragsabschluss



Kundenperspektive

- / Äpfel-mit-Birnen-Vergleich/ unterschiedliche Begriffe
- / Intransparentes Leistungsportfolio und Tarifwerk
- / Netzwerk-/Zugangsfragen, z.B.: Welche Ärzte sind abgedeckt?

- / Lange Antragsformulare, viele offene Fragen, unklare Fachbegriffe
- / Unsicherheit welche Informationen und welche Detailtiefe anzugeben
- / Fehlende Transparenz in Antragsstellung und Gesundheitsprüfung

- / Vertragsabschluss wird eher als bürokratische Pflicht erlebt
- / Unsicherheit, ob die richtige Wahl getroffen wurde
- / Vertragsabschluss ist noch nicht digital möglich



Versichererperspektive

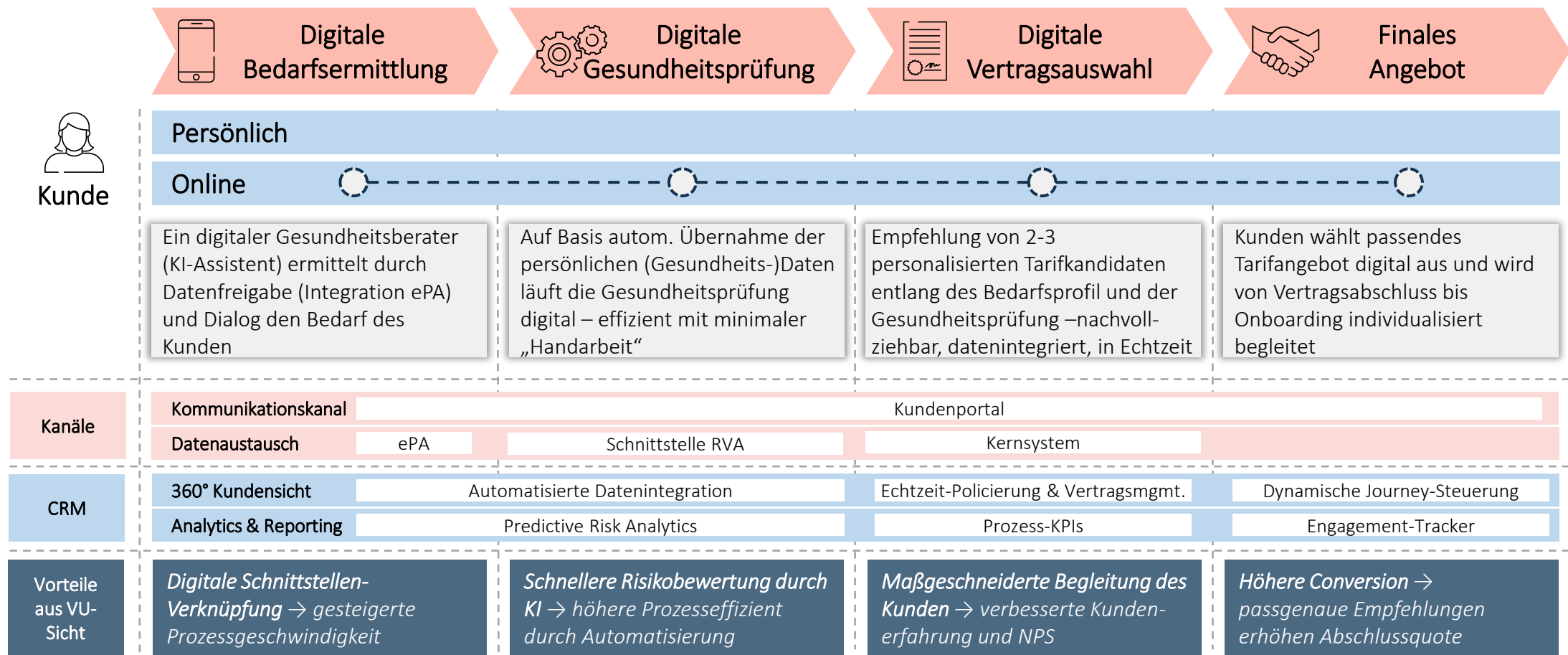
- / Geringe Lead-Qualität aus Portalen
- / Vergleichsportale fokussieren Beitrag, Differenzierung außer Acht
- / Regulatorische Grenzen beschränken Marktangang

- / Hoher Kosten- u. Zeitaufwand durch manuelle Prüfungen u. Rückfragen
- / Hohe manuelle Nachbearbeitung durch fehlende Automatisierung
- / Strenge regulatorische Anforderungen und Haftung

- / Hoher Beratungsaufwand zur Erklärung der Komplexität
- / Bei negativem Erlebnis in Phase 1 wird Bindungspotential verschenkt
- / Erhöhtes Churn-Risiko von Beginn durch unzufriedene Erst-Erfahrung

Maximale Convenience in der Antragsstellung im digitalen Ökosystem der Zukunft

Beispielhafte Kundenreise „Antragsstellung“



Antragsstellung wird zum nahtlosen, datengetriebenen Erlebnis – Einfachheit erhöht die Conversion spürbar

Von der Pflicht zur Kür: Was ist heute Hygiene und was Goldstandard von morgen?

Informations- und Abschlussphase heute vs. morgen

Was ist bereits heute Hygiene?



Digitale Bedarfsermittlung

/ Online-Beratung, Webformular, KI-Agent



Gesundheitsprüfung

/ Online-Fragebogen, ePA-Integration



Vertragsauswahl und Angebot

/ Vergleich mehrerer Tarife, E-Signatur



Onboarding

/ Digitale Gesundheitswelt, digitale Police

Goldstandard von morgen



Digitale Bedarfsermittlung

/ KI-getriebene, passgenaue Bedarfsermittlung



Gesundheitsprüfung

/ Automatisiertes Auslesen der ePA, ohne Zutun



Vertragsauswahl und Angebot

/ Personalisiertes Tarifbündel entlang Bedarf



Onboarding

/ Individualisierte Gesundheitswelt mit Mehrwert

Hygiene digitalisiert die Informations- und Abschlussphase – KI personalisiert und revolutioniert sie

Herausforderung: Kundenbindung und -erlebnisse ohne „Leistung“ zu ermöglichen

Druckpunkte Leistungslose Phase



Onboarding



Prävention/ Bonus

Bsp. Kundenreise
auf Folgeseite



Beitragsanpassung



Kunden- perspektive

- / Verträge und Unterlagen sind häufig intransparent und komplex
- / Prozesse wirken langsam und nicht aufeinander abgestimmt
- / Apps oder Portale sind oft nicht intuitiv/ bieten geringe Usability

- / Angebote sind schwer zugänglich und Mehrwert oft nicht erkennbar
- / Fehlende Personalisierung oder Motivierung für Nutzung
- / Belohnungen unattraktiv oder schwer erreichbar

- / Überraschende Erhöhungen und fehlende Transparenz
- / Wenig Optionen zur Gegensteuerung (z.B. Tarifwahl)
- / Hoher Aufwand für Rückfragen und Widerspruch



Versicherer- perspektive

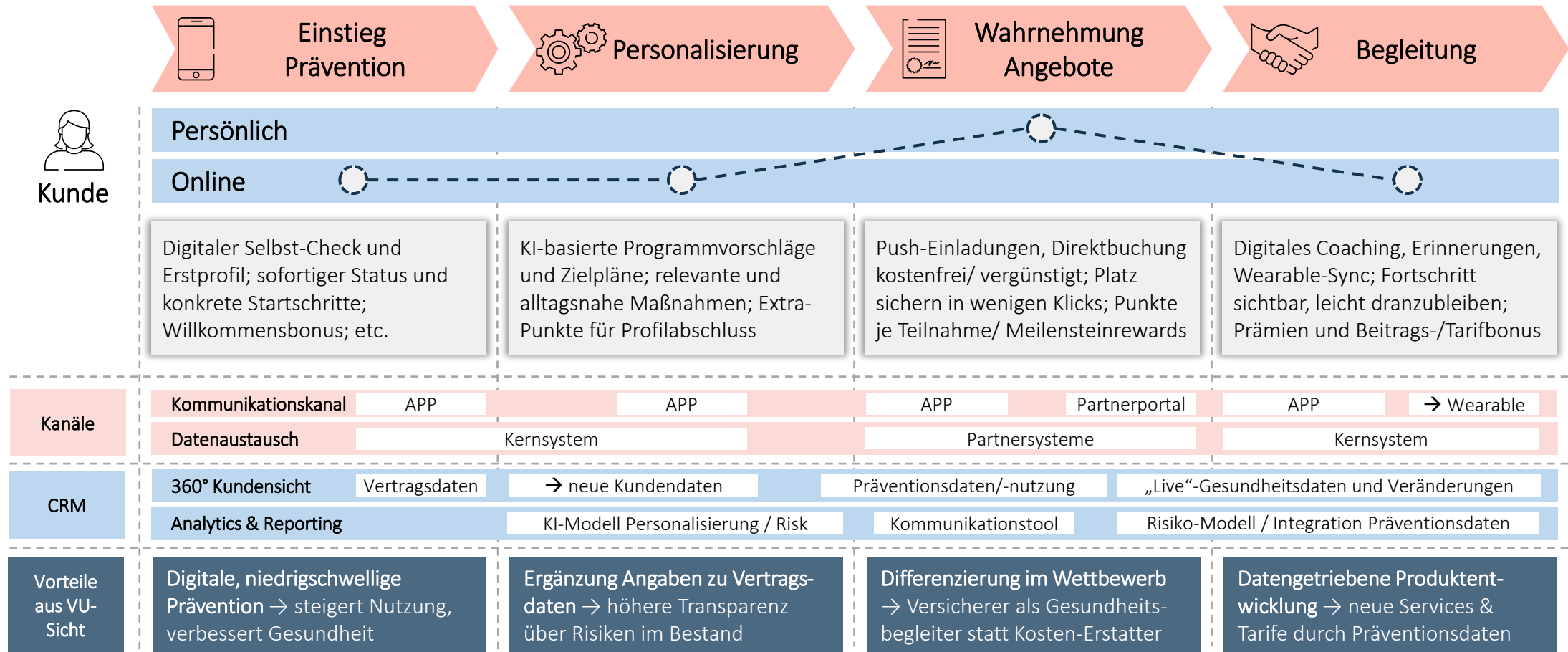
- / Onboarding ist administrativ aufwendig und verursacht Kosten
- / „Schlechtes“ Kundenerlebnis kann zu höherem Storno führen
- / Ohne proaktive Begleitung geringe Chancen, Bindung aufzubauen

- / Niedrige Nutzung der Präventionsprogramme
- / Prävention schwer auf ROI übertragbar, interne Akzeptanzprobleme
- / Teilweise hohe Kosten, deren Nutzen schwer quantifizierbar ist

- / Churn-/ Beschwerderisiko und Contact-Center-Spitzen
- / Enge regulatorische Fristen und Vorgaben
- / Geringe Akzeptanz ohne digitale, personalisierte Alternativen

Präventionsangebote so gestalten, dass sie für Kunden und Versicherer attraktiv sind

Beispielhafte Kundenreise „Prävention“



Maßgeschneiderte, zugängliche Präventionsangebote werden auch genutzt – und generieren Daten für VUs

Druckpunkte im „Moment of Truth“ sind entscheidend für Kundenwahrnehmung

Druckpunkte Leistungsphase

Bsp. Kundenreise
auf Folgeseite



Akuter Krankheitsfall



Struktureller Krankheitsfall



Einreichung/ Erstattung



Kunden-
perspektive

- / Unklarheit, welche Leistungen wirklich gedeckt sind
- / Fehlende Orientierung und klare Ansprechpartner im Prozess
- / Kommunikation wenig empathisch in Stresssituation

- / Unklarheit, welche Leistungen wirklich gedeckt sind
- / Fehlende Orientierung und klare Ansprechpartner im Prozess
- / Fragmentierte Versorgung und fehlende Transparenz

- / Medienbrüche zwischen App, Post und E-Mail
- / Unsicherheit, welche Dokumente wirklich notwendig sind
- / Lange Dauer v.a. bei hohen Rechnungsbeträgen problematisch



Versicherer-
perspektive

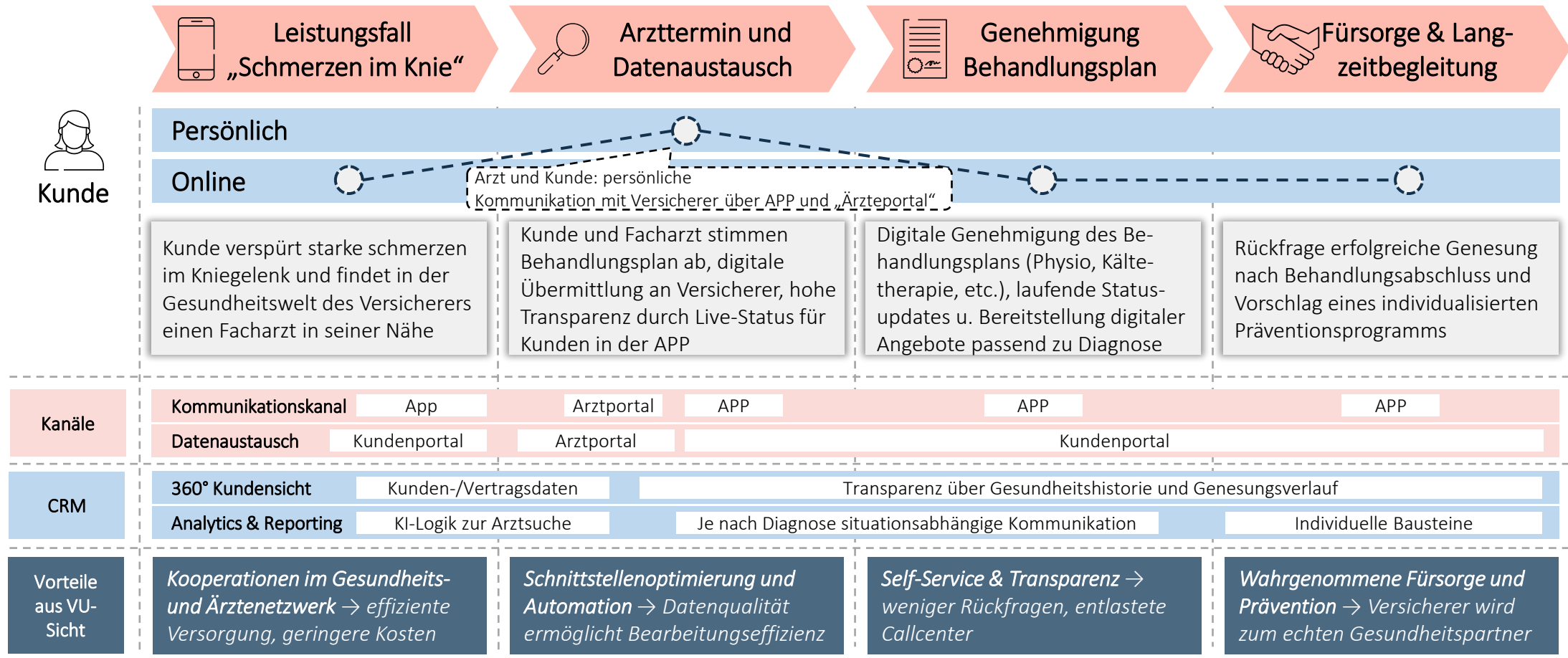
- / Erwartungsmanagement bei Leistungsumfang
- / Hoher Aufwand durch viele Service-Anfragen
- / Reputationsrisiko bei mangelnder Begleitung

- / Hoher Betreuungsaufwand für Einzelfälle
- / Schnittstellenprobleme und Medienbrüche
- / Outcome-Messung schwierig; Nutzen/ ROI schwer belegbar

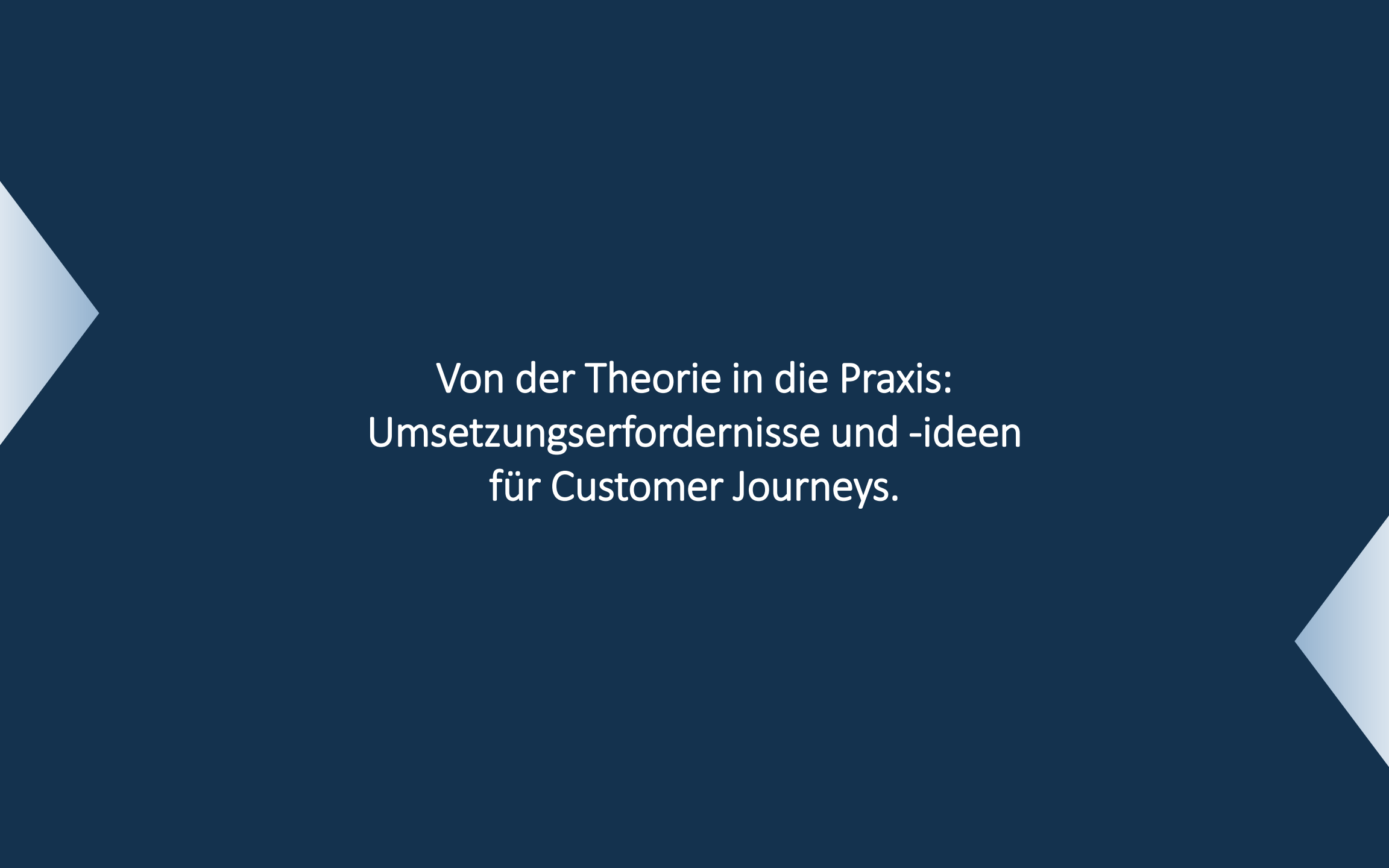
- / Hohe Prozesskosten durch manuelle Nachbearbeitung
- / Druck durch Kundenerwartung schneller Zahlungen
- / Fehler führen zu Beschwerden und Rückfragen

Durch Kundenreisen zum ONE-STOP-SHOP für Gesundheitsanliegen werden

Beispielhafte Kundenreise „Akuter Krankheitsfall“



Integrierte Kundenreisen vernetzen Versicherer und Patienten intelligent mit Gesundheitsdienstleistern



Von der Theorie in die Praxis:
Umsetzungserfordernisse und -ideen
für Customer Journeys.

In der Umsetzung strukturiert vorgehen und Komplexität nicht unterschätzen

Überlegungen zur Umsetzung

Customer Journey Design

- / Kundenreisen müssen „einfach“ sein: klare Wege, eindeutige Kundenführung, Kundenzentrierung im Mittelpunkt
- / Fokus beim Design ist Simplizität – mit dem Ziel, dass die Reisen im Ergebnis End-2-End zuverlässig durchlaufen



Umsetzung

Die Umsetzung kann aber sehr schnell sehr komplex werden, da verschiedene Systeme und Abteilungen involviert sind, z.B. ...

Input- und Output-management	Umsysteme	Steuerung / Controlling
<ul style="list-style-type: none">/ Häufig KI-Tools zur Auslese nötig/ Implementierung Vorgangssteuerung/ ..	<ul style="list-style-type: none">/ Anpassung von Frontends & CRM/ Berücksichtigung Zahlungsverkehr/ ...	<ul style="list-style-type: none">/ Einführung und Reports neue KPIs/ Aufbau angepasste Governance/ ...
Organisatorischen Rahmen für Kundenreisen schaffen – Verantwortung zentralisieren		

Neue Rolle!

Typische „Sollbruchstelle“ in der Umsetzung: Silo-Denken – daher ist die Kernherausforderung, alle Schritte in der Kundenreise abzusichern
→ Raus aus den Silos und rein in eindeutige Verantwortung für die Umsetzung / Kundenreisen – hierfür neue Rolle in der Organisation nötig

„Einfache Reise, komplexe Realisierung“ – daher ist die Umsetzung gut durchdacht anzugehen

Vom Konzept zur Umsetzung: Vorgehensmodell nach Reifegrad unterschiedlich

Mögliches Vorgehensmodell

Reifegradorientierung: Einstieg in jeder Phase möglich

Start hier möglich

Start hier möglich



Individuell. Reifegradorientiert. Wirkungsvoll – gemeinsam zur exzellenten Kunden-Experience

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

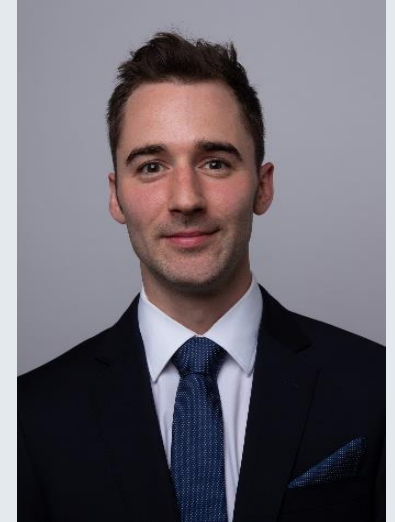


Senior Associate

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.

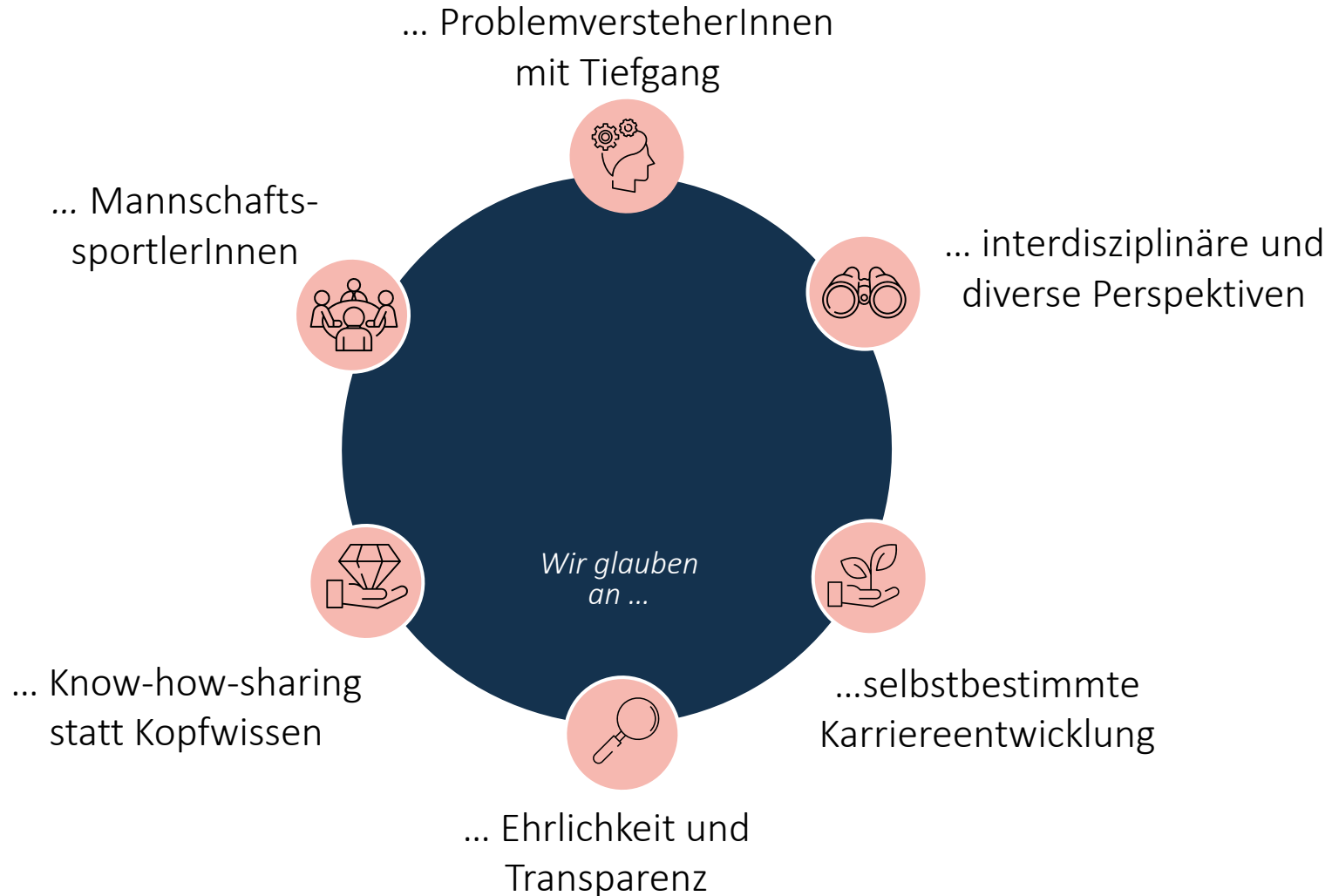
In Köln. In München. In Stuttgart. In Charlotte.

In Singapur. In Wien. In Zürich.



Unser Purpose für ein erfolgreiches Miteinander

together we grow



Horn & Company ist seit 2009 eine feste Größe im Beratungsmarkt

Unser Unternehmen

<div>2009</div> <div>Gründung der Unternehmensberatung in Düsseldorf durch ein erfahrenes und eingespieltes Partnerteam.</div>	<div>> 250</div> <div>Interdisziplinär qualifizierte Mitarbeiter mit umfangreicher Berufserfahrung i.d.R. auch außerhalb Consulting-Business.</div>	<div>11</div> <div>Standorte in: Berlin, Düsseldorf, Frankfurt, Hamburg, Köln, München, Stuttgart, Charlotte, Singapur, Wien, Zürich.</div>
<div>differenziert</div> <div>Wir sind eine umsetzungsorientierte Management-Beratung mit klar unternehmerischem Beratungsverständnis.</div>	<div>fokussiert</div> <div>Wir haben einen belastbaren Branchenfokus auf Banken/Versicherungen. Unsere Berater sind Experten ihrer Branche.</div>	<div>ausgezeichnet</div> <div>Unsere Kunden bewerten unsere Leistung als ausgezeichnet und haben uns 2024/25 erneut zum Hidden Champion gewählt.</div>
<div>hochqualifiziert</div> <div>Knapp 80% der H&C-Berater in FS mit Doppel-Qualifikation (i.S.v. Promotion oder mehreren Master-Abschlüssen, ...).</div>	<div>wertschöpfend</div> <div>Erweitertes Leistungsspektrum über H&C-Consulting-Ökosystem für digitale Transformation (z.B. H&C-Data-Analytics).</div>	<div>wachstumsstark</div> <div>H&C mit weit über Marktdurchschnitt liegendem Wachstum; seit 2022 auch mit „anorganischer“ Wachstumsstrategie.</div>

FS = Financial Services

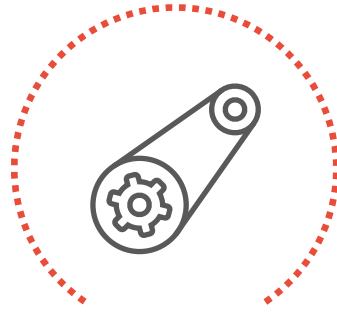
Wir engagieren uns im Projekt mit hoher Kompetenz und unternehmerischem Denken

Erfahrung und Seniorität bei H&C



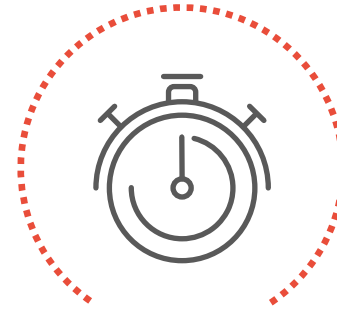
Partner „vor Ort“ im Projekt

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 („keine Juniors“), 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

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

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