



Von Trends im Gesundheitswesen zu Business Model Innovation

Veröffentlicht am 8. September 2020

Ihre Ansprechpersonen: Georg Leuenberger

Tags: Fachbeiträge, Gesundheitswesen, Strategieberatung

Der Gesundheitsmarkt und die digitalen Möglichkeiten entwickeln sich rasend schnell. Für alle beteiligten Akteure bringt dies neue Herausforderungen mit sich und eröffnet gleichzeitig Chancen.

Als Voraussetzung zur Nutzung dieser Chancen muss die strategische Führung den sich stetig wandelnden Markt kennen und verstehen, wie sich die Veränderungen auf die eigene Organisation auswirken können. Dabei ist nicht jede digitale Innovation auch ein Trend und nicht jeder Trend hat Relevanz für die eigene organisatorische Ausrichtung.

Dem Leadership-Team eines international führenden Pharmaunternehmens präsentierten wir die digitalen Entwicklungen im Schweizer Gesundheitsmarkt. Als Experten des digitalen Gesundheitsmarkts konnten wir aufzeigen, wie sich der heterogene Markt entwickelt, wo das elektronische Patientendossier (EPD) als aktuell wichtigste politische Initiative steht und von welchen digitalen Innovationen geträumt werden darf oder welche davon bereits erfolgreich umgesetzt werden.

Neben einer umfassenden Auslegeordnung der politischen top-down sowie marktgetriebenen bottom-up Trends begleiteten wir den intensiven Diskurs mit den Führungskräften und beleuchteten, inwiefern sich diese Veränderungen und Trendentwicklungen auf ihr Businessmodell auswirken können.

Trends, Chancen und Herausforderungen im Gesundheitswesen

Basierend auf der Anzahl von Fachartikeln, thematischen Events und medialer Abdeckung (2019) werden folgende Themen als grösste eHealth-Trends in der Schweiz identifiziert: Elektronisches Patientendossier (EPD), Wearables, Telemedizin.



Weitere Themen wie Mobile Health, Patientencockpits sowie Zuweisungsmanagement haben ebenfalls Einzug in die strategischen Diskussionen gehalten, jedoch auf einer wesentlich weniger breit abgestützten Basis.

Trends entwickeln sich von zwei Seiten. Entweder bottom-up, z. B. durch innovative Start-ups wie [Xatena](#), neuen Marktteilnehmern wie amazon oder durch die Diversifizierung etablierter Organisationen.

Wenn von Trends wie Artificial Intelligence, Blockchain oder [Robotic Process Automation](#) gesprochen wird, wird oft an solche marktgetriebenen Trends gedacht. Im Gegensatz dazu wird die eHealth-Landschaft sehr stark durch politische Initiativen geprägt. Solche top-down Trends werden national oder regional vorangetrieben und zeichnen sich in der Regel weniger durch technische Innovationen als durch interoperable Zusammenarbeit und Standardisierung aus.

Das prominenteste Beispiel dafür ist das elektronische Patientendossier (EPD), das noch in diesem Jahr zugänglich gemacht werden soll und auf der eHealth-Strategie von 2007 basiert. Ein weiteres Beispiel ist das Swiss Personalized Health Network (SPHN), das gesundheitsrelevante Daten für die Forschung nutzbar macht, indem entsprechende Infrastruktur entwickelt, implementiert und koordiniert wird.

Digitalisierung im Schweizer Gesundheitssystem

Das Schweizer Gesundheitssystem hinkt im internationalen Vergleich hinterher und ist heterogen sowie stark fragmentiert. Dies verstärkt die Komplexität der Digitalisierungsvorhaben von Organisationen und deren Businessmodellen. Es bestehen widersprüchliche Strömungen, mit welchen sich die Akteure auseinandersetzen müssen.

So hat die Schweizer Bevölkerung wohl ein hohes Vertrauen in das Gesundheitssystem, ist der Informationssicherheit gegenüber jedoch sehr kritisch eingestellt. Weiter kann beobachtet werden, dass die Bevölkerung über eine gewisse digitale Maturität verfügt, diese jedoch im Kontrast mit einem tiefen Level an vorhandenen Gesundheitskompetenzen steht.

Bei der Beurteilung von Trends sind diese Widersprüchlichkeiten zu berücksichtigen und entsprechende Implikationen für die eigene strategische Ausrichtung auszuarbeiten. Nur so lassen sich die Chancen der Digitalisierung im Gesundheitsmarkt realisieren und einhergehende Herausforderungen angehen.

Strategische Einordnung und Business Model Innovation

Um die digitale Entwicklung im Gesundheitswesen entsprechend einordnen zu können, wurden die Analyseergebnisse in methodische Frameworks zu Trends in digital Health eingebettet. Ein etabliertes Modell stellt dabei das [WIG-Ordnungsmodell](#) der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften



(ZHAW) dar, das Trends in vier Kategorien unterteilt: Trend Health, eHealth, Data Health und Tech Health.

Mit weiteren Tools haben wir das Leadership-Team unterstützt, mögliche Innovationen für ihr Businessmodell in spezifische Gesundheitsangebote und den entsprechenden Kanälen einzuordnen. Damit konnten die vorgestellten Trends kritisch gewürdigt und entsprechende Hypothesen abgeleitet werden, die in die Diskussion mit dem Leadership-Team einfließen. Die präsentierten digitalen Benchmarks wurden anschliessend in den Kundenkontext eingeordnet und strategische Ausrichtungsmöglichkeiten erarbeitet.

Im gemeinsamen Workshop haben wir die Diskussion des Führungsteams zu den strategischen Transformationsmöglichkeiten moderiert und mit unserem Expertenwissen angereichert sowie gemeinsam mögliche Business Cases skizziert. Der gemeinsame Workshop dient dem Pharmaunternehmen als Grundlage für die weiteren Schritte der strategischen Ausrichtung und digitalen Transformation. Dabei wurde erwartungsgemäss ersichtlich, dass eine realistische Einschätzung der im Markt vorhandenen Veränderungen herausfordernd ist. Die Implikationen übersteigen das klassische Businessmodell des Pharmaunternehmens und verlangen nach kreativen Lösungen zur strategischen Ausrichtung.

Individueller Weg in die digitale Zukunft

Business Model Innovation ist eine bewusst hergeführte Anpassung des eigenen Geschäftsmodelles auf die sich verändernden Bedürfnisse der Kunden. Die Digitalisierung hat einen Einfluss auf verschiedenste Ebenen der eigenen Organisation und geht weit über die technologische Perspektive hinaus. Eine kritische Auseinandersetzung damit, wie sich die Kunden- oder Patientenbedürfnisse verändern und welchen Einfluss dies auf die strategische Ausrichtung hat, ist ein elementares Element im Prozess der Business Model Innovation.

Es gibt eine Fülle von etablierten methodischen Hilfsmitteln, um diesen Prozess systematisch zu begleiten, z. B. Business Model Canvas oder Value Proposition Canvas. Jedoch ist der Weg in die Zukunft je nach Unternehmen sehr individuell und wir folgen dabei der Prämisse, dass es nicht eine richtige Organisationsform und nicht einen richtigen Weg dahin gibt. Vielmehr legen wir Wert auf eine tiefgreifende und integrierende Analyse. Das Impulsreferat und der anschliessende Führungsworkshop war der erste Schritt des Pharmaunternehmens, den wir begleiten durften. Wir sind gespannt, wohin die digitale Reise führen wird.

« Die Berater der APP haben mit ihrem Impulsreferat einen umfassenden Überblick der aktuellen digitalen Entwicklungen im Gesundheitsmarkt sowie zum Stand des elektronischen Patientendossiers (EPD) geschaffen. Dank methodisch feiner Moderation und Expertenwissen ist es ihnen gelungen, das Leadership-Team jederzeit einzubinden. Dies förderte die kritische Auseinandersetzung mit den aufgezeigten Entwicklungen sowie den damit einhergehenden Möglichkeiten für unsere strategische Ausrichtung. »

Auftraggeber eines international tätigen Pharmaunternehmens

Genf



Gesund digitalisieren auf einer strategischen Ebene

Für eine gesunde Digitalisierung im Gesundheitswesen betrachten wir die Dinge ganzheitlich. Als Brückenbauerin zwischen wirtschaftlichen Fragestellungen und technischen Möglichkeiten begleiten wir alle Akteure des Schweizer Gesundheitswesens ins digitale Zeitalter. Dabei identifizieren wir wie im beschriebenen Case mit den Kunden Innovationspotenziale und erarbeiten erfolgreiche Produkt- und Dienstleistungsportfolios.

Neben der Begleitung zur Business Model Innovation operationalisieren wir die Strategien Ihres Unternehmens effektiv und zielführend. Damit Ihre Mitarbeitenden im Wandel begleitet werden und die Digitalisierung Sie ent- und nicht belastet.

Möchten Sie mehr über dieses spannende Thema erfahren oder wissen, wie die APP auch Sie bei einem herausfordernden Vorhaben unterstützen kann? Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme.

Weitergehende interessante Informationen zum Thema finden Sie [hier](#).