

BINDOC WHITE PAPER

DAS AGAPLESION-KONZEPT





Originalaufsatz: Das AGAPLESION-Konzept
Autor: Claudia Möller
Veröffentlicht in: Innovationen und Innovationsmanagement im Gesundheitswesen - Technologien, Produkte und Dienstleistungen voranbringen
Seiten: 239-251
Zusammenfassung: Catharina Mai, BinDoc GmbH

KEY FACTS

Einer der größten deutschen Gesundheitskonzerne in Deutschland, AGAPLESION, beschäftigt sich seit 2012 aktiv mit dem Thema Innovationsmanagement, wohingegen Innovationsmanagement im Gesundheitswesen allgemein noch nicht sehr weit verbreitet ist. Claudia Möller beschreibt in ihrem Beitrag sowohl die Entstehung des Innovationsmanagements bei AGAPLESION, als auch die aktuelle Umsetzung sowie die Einordnung des Innovationsmanagements in die Unternehmensstrategie. Wir haben versucht dieses tolle Konzept mit strategischer und operativer Analytics-Software zusammenzuführen.

ZUSAMMENFASSUNG

Wie Neues in die Welt kommt

Es vergeht kaum ein Tag, an dem nicht die Meldung verkündet wird, dass ein Unternehmen in den Sozial- und Gesundheitsmarkt einsteigen will. Interessant daran ist, dass die meisten dieser Unternehmen bisher nicht mit dem Gesundheitswesen in Verbindung gebracht werden konnten. Viele große Konzerne wie Google, Amazon, Telekom, Audi etc. machen sich daran den Gesundheitsmarkt zu erobern, während die deutschen Gesundheitsdienstleister ihrem laufenden Geschäft nachgehen. Dabei nehmen die Industrie- und Internetgiganten mit ihren ausgereiften technischen Innovationen keine Rücksicht auf bestehende Strukturen im deutschen Gesundheitswesen. Für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens ist es daher entscheidend, sich mit diesen Entwicklungen systematisch auseinanderzusetzen und entsprechende Strategien mit Hilfe eines Innovationsmanagements zu entwickeln. Darüber hinaus sollten innovative Softwarelösungen dabei unterstützen, Innovationstrends zu finden, zu steuern und zu messen.

Innovationsmanagement im Gesundheitswesen

Das Innovationspotenzial im deutschen Gesundheitswesen ist enorm. Entlang der gesamten Versorgungskette entstehen aus medizinischer und pflegerischer Sicht Ansatzpunkte für Prozess-, Produkt-, Organisations- und Systeminnovationen mit dem Ziel die angebotenen Leistungen zu optimieren. Im Gegensatz dazu sind die Innovationsausgaben im Gesundheitswesen in einer Statista-Statistik zur Höhe der Innovationsausgaben für 2016 nicht einmal aufgeführt. Die Automobilindustrie als führende Branche gibt dahingegen 47,11 Mrd. Euro für Innovationen aus. Darüber hinaus ergibt eine Recherche im Gesundheitswesen, dass die Verbreitung von Innovationsmanagement im Gesundheitswesen derzeit noch nicht weit bis gar nicht vorgedrungen ist. Für die intensive Beschäftigung mit langfristigen, zukunftsfähigen Trends und Entwicklungen fehlt meist die Zeit bzw. deren Bedeutung wurde noch nicht erkannt.

Ein ganzheitliches Innovationsmanagement beinhaltet das Unternehmen als Ganzes, seine Strategie, Kultur und Organisation. Das Innovationsmanagement hat folgende Erfolgsfaktoren:

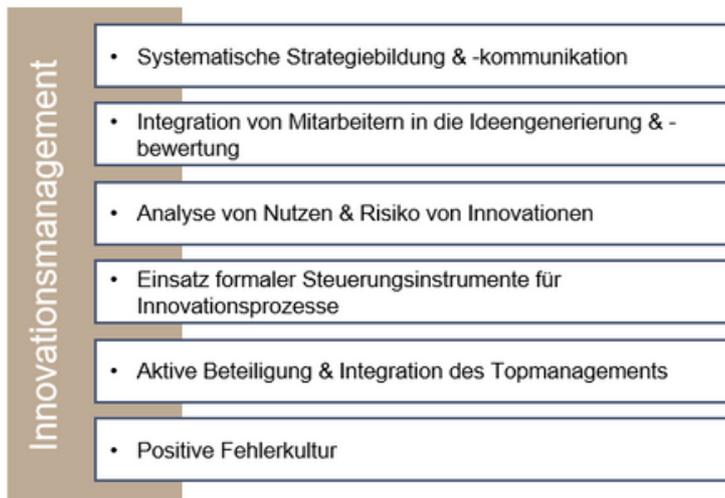


Abb. 1: Erfolgsfaktoren Innovationsmanagement
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an C. Möller 2020

Innovationsmanagement bei AGAPLESION

Die 2002 gegründete AGAPLESION gemeinnützige AG ist einer der größten Gesundheitskonzerne in Deutschland. Die größten Geschäftsbereiche sind Krankenhäuser, Wohn- und Pflegeeinrichtungen. Im Jahr 2012 wurde bei AGAPLESION das Innovationsmanagement ins Leben gerufen und befasste sich unter anderem mit den Themen neue Kommunikationsformen, Internationalisierung und zunehmende Technisierung. Es wurde eine Stabsstelle Forschung und Entwicklung & Innovationsmanagement geschaffen, um eine strukturierte Auseinandersetzung und Bearbeitung dieser Themen voranzutreiben.

Das Innovationsmanagement bei AGAPLESION findet auf zwei Ebenen statt: der Konzern- und der Einrichtungsebene. Dabei bestehen die Aufgaben beider Ebenen in der Identifizierung von Trends, dem Bereich der Projektinitiierung und des Projektmanagements, sowie in einem weiteren wichtigen Teil, der Gewinnung von Kooperationspartnern. Dabei findet eine Zusammenarbeit beider Ebenen statt, um die Ideen- und Innovationskultur zu schaffen und zu fördern.

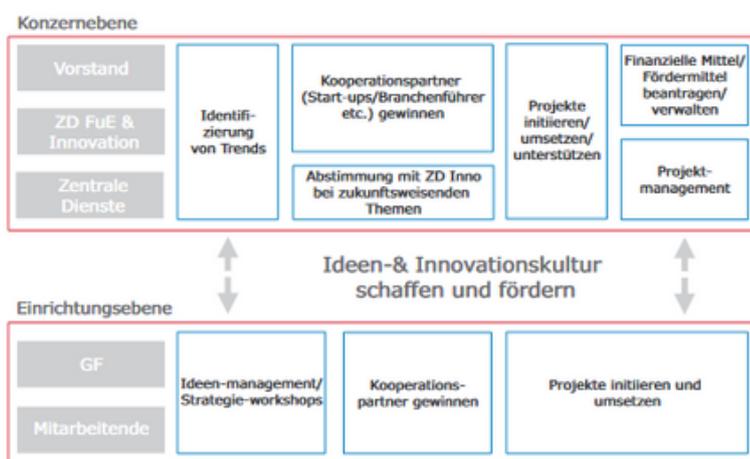


Abb. 2: Konzept Innovationsmanagement
Quelle: C. Möller 2020

Die Beantragung von Fördermittel ist eine weitere Aufgabe des Innovationsmanagements, überwiegend in der Konzernebene. Innovationsprojekte verfügen meist nur über ein begrenztes Budget und somit spielen zusätzliche Fördermittel eine entscheidende Rolle, um Projekte realisieren zu können. Ein weiterer Bestandteil des Innovationsmanagements ist es, eine florierende innovationsfreudige Kultur innerhalb des Konzerns zu schaffen.

Identifizierung von Trends

Die Identifizierung von Trends findet bei AGAPLESION anhand von Megatrends statt. Megatrends haben eine Halbwertszeit von mindestens 25 bis 30 Jahren, sie haben Auswirkungen auf alle Lebensbereiche und erscheinen in all diesen. Darüber hinaus verfügen sie über einen globalen Charakter und vorübergehende Rückschläge führen zu keinem Dynamikverlust. Mit Hilfe von diesen langfristigen Megatrends lassen sich neue Geschäftsfelder entdecken und sie zeigen auf, welche Innovationen zukünftig möglich und relevant werden.

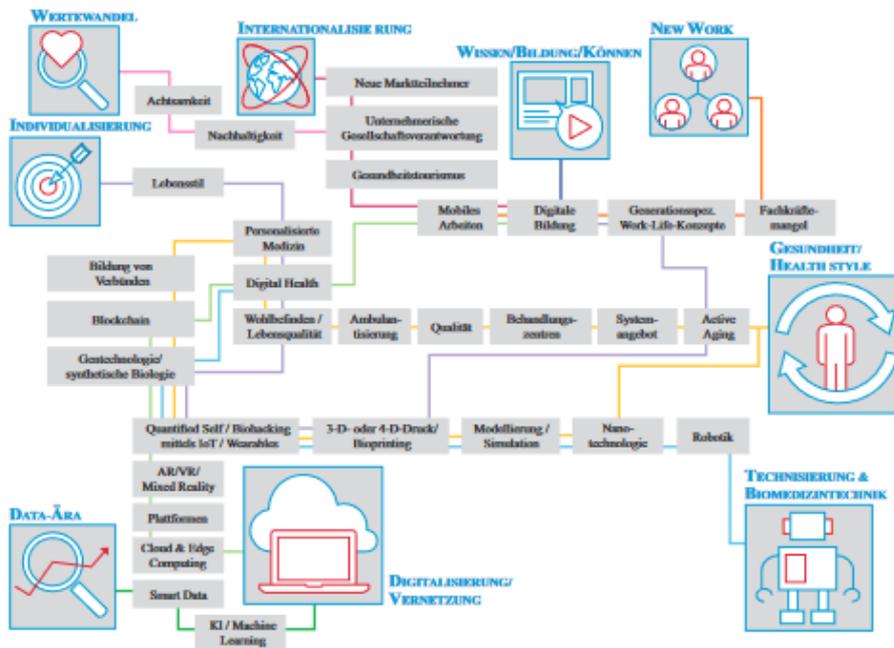


Abb. 3: Megatrendübersicht
Quelle: C. Möller 2020

Die kleineren Kästchen in Abbildung 3 werden als Makrotrends bezeichnet. Makrotrends umfassen eine Zeitspanne von 5 bis 10 Jahren und beschreiben Teilströmungen und spezifische Ausprägungen der Megatrends.

Innovationsprojekte

Nachdem bei AGAPLESION gewisse Trends identifiziert wurden liegt das Augenmerk auf der Projektinitiierung und -umsetzung, um den Worten Taten folgen zu lassen. Bei der Projektauswahl werden folgende Kriterien herangezogen:

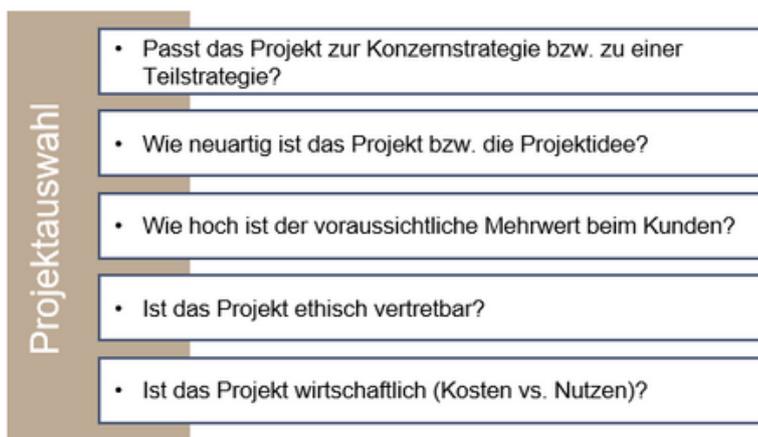


Abb. 4: Kriterien zur Projektauswahl
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an C. Möller 2020

Schlussendlich kommen nur wenige Projekte zur Umsetzung. Dies ist mit einem begrenzten Projektvolumen sowie mit einem begrenzten Investitionsvolumen zu erklären. Dennoch zählt AGAPLESION konzernweit über 20 Innovationsprojekte, wobei sich ein Großteil der Projekte mit dem Bereich Digitalisierung befasst.

Kooperationspartner

Da die meisten Projekte von AGAPLESION nicht in Eigenleistung erbracht werden können, werden Kooperationspartner hinzugezogen, welche die erforderliche Technologie besitzen oder über das notwendige Know-How verfügen. Es gilt, diese Partner zu finden oder auch aus der Fülle der Anbieter auszuwählen.

Insbesondere im Bereich der Start-ups ist ein immenser Zuwachs bei digitalen Gesundheitsanwendungen zu verzeichnen. Eine Zusammenarbeit mit Start-ups ist gerade dann angebracht bzw. erforderlich, wenn es darum geht neue Geschäftszweige und -modelle zu erarbeiten, da die meisten Traditionsunternehmen im Gesundheitswesen das digitale und technische Know-How herkömmlich nicht aufweisen, um selbst Entwicklungen voranzutreiben.

Meist prallen bei Kooperationen insbesondere mit Start-ups verschiedene Kulturen und Arbeitsweisen aufeinander. Allgemein gilt es bei der Auswahl der Kooperationspartner genau darauf zu achten, ob die angestrebten Ziele im Rahmen einer Kooperation erfolgreich umgesetzt werden können.

Einordnung des Innovationsmanagements in die Unternehmensstrategie

Die Konzernstrategie von AGAPLESION wird durch das Innovationsmanagement beeinflusst. So wurde beispielsweise Anfang 2019 ein "Szenarioworkshop zur Gesundheitsversorgung 2030" durchgeführt. Am Ende des Workshops stand ein mögliches Szenario zur Gesundheitsversorgung 2030 fest, mit der Vermutung, dass in Zukunft der größte Teil der Gesundheitsversorgung und auch ein Teil der Krankheitsversorgung und Rehabilitation digital abgebildet wird. An diese Erkenntnis wird nun die Unternehmensstrategie von AGAPLESION angepasst. Wobei dieses Szenario regelmäßig auf die Aktualität und mögliche Anpassungen hin überprüft und gegebenenfalls angepasst werden muss. Sollte es zu Änderungen im Szenario kommen, so muss folglich auch wieder die Unternehmensstrategie angepasst werden.

Nutzenbewertung des Innovationsmanagements

Die Einführung eines Innovationsmanagements bei AGAPLESION im Jahr 2013 hatte einen großen Einfluss auf das Unternehmen. Eine Vielzahl von Innovationsprojekten wurde angestoßen, einige davon wurden erfolgreich beendet, andere wiederum wurden nach reiflicher Überlegung und Überprüfung vorzeitig abgebrochen. Nicht alle Innovationsprojekte führen zum Erfolg und für ein traditionsreiches Unternehmen, welches von Restriktionen und finanziellen Einschränkungen geprägt ist, stellt die Einführung eines Innovationsmanagements eine große Herausforderung dar. Aus Sicht von AGAPLESION lohnt es sich aber dranzubleiben, da erfolgreiche innovative Projekte große positive Effekte auf die einzelnen Einrichtungen haben. Diese Effekte sind medizinisch-technische Effekte, soziale Effekte und bestenfalls auch ökonomische Effekte.

Auch zukünftig wird das Innovationsmanagement einen noch größeren Stellenwert einnehmen. Für ein erfolgreiches Unternehmen ist es von großer Bedeutung sich aktiv mit den zukünftigen Megatrends zu befassen und offen für neue Entwicklungen zu sein.

Digitale Instrumente für die Steuerung und Messung

Das AGAPLESION Konzept zeigt eindrucksvoll wie wichtig ein systematisches Innovationsmanagement ist. Nicht zuletzt im Rahmen des KHZGs müssen Krankenhäuser in der Lage sein, Innovationsprojekte nach deren Potenzial und Nutzen zu priorisieren.

Ein wichtiges Hilfsmittel können hier auch intelligente Analytics Tools sein, die sowohl die Identifizierung von Innovationstrends ermöglichen als auch in die Bewertung des Outcomes von Innovationsprojekten zulassen.

Ein gutes Beispiel hierfür ist die neu geschaffene Verknüpfung von **strategischem und operativem Controlling in den BinDoc Tools**.

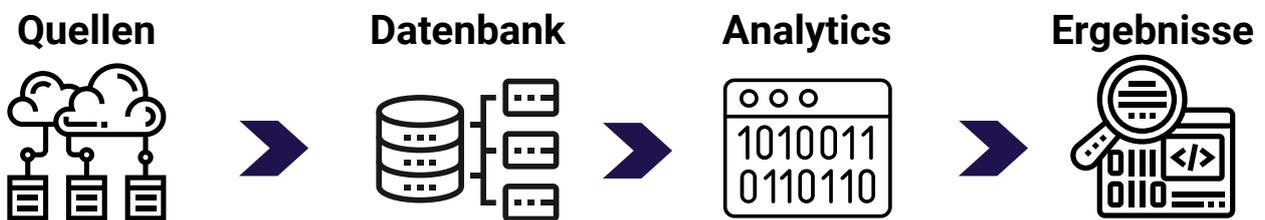
Meta-Analysen im Bereich der Medizinstrategie, die sowohl mit Markt- und Wettbewerbsanalysen, als auch Prognosetrends durchgeführt werden können, erlauben es, eine gezielte und individuelle Strategie für das Krankenhaus abzuleiten. Hierdurch können **Potenziale und Marktlücken** genauso erkannt werden, wie die sogenannten **Mega-Trends**.

Operative Analysen, die zum Beispiel mit dem **BinDoc Cube** durchgeführt werden, erlauben der Klinik im Nachgang die **gewählte Strategie aktiv zu steuern und deren Nutzen zu messen**. Hierbei können klinische Outcomes genauso in den Fokus gerückt werden, wie ökonomische Auswirkungen einer Strategie. Es kann die Performance der Klinik als Gesamtunternehmen sowie einzelne Teilbereiche wie Fachabteilungen, Funktionsbereiche oder auch einzelne Leistungskomponenten überprüft werden. Das wiederum schafft die **Basis für konkrete Handlungsempfehlungen und Entscheidungsgrundlagen**, was das Ziel jeder Analyse sein sollte.

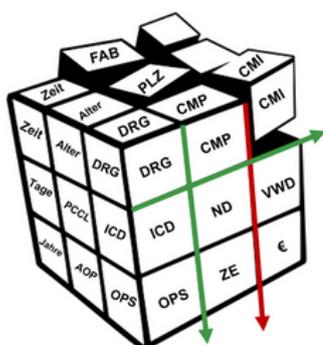
Fazit: Ein strukturiertes Innovationsmanagement stellt eine wichtige Grundlage für nachhaltigen Erfolg dar. Dieses Innovationsmanagement mit digitalen Analyseinstrumenten zu steuern und zu messen sollte ein essentieller Bestandteil sein, um mit konkreten Entscheidungsgrundlagen Innovationsprojekte objektiv beurteilen zu können.

Steuern und Messen mit den BinDoc Tools

Strategieprozess auf der Meta-Ebene mit BinDoc Analytics



Steuerung und Analyse der operativen Umsetzung mit BinDoc Cube



Benchmarking

