

BINDOC WHITE PAPER

TRANSFORMATION DURCH
HEALTHCARE BUSINESS
CONSULTING





Originalaufsatz:
Healthcare-Business-Transformation-
Consulting

Autor:
Knape, T./ Hufnagel, P./ Rasche, C.

Veröffentlicht in: Consulting im
Gesundheitswesen. Professional
Services als Gestaltungsimperative der
Unternehmensberatung, Mario A.
Pfannstiel, Christoph Rasche, Andrea
Braun von Reinersdorff, Bianka Knoblach,
Dietmar Fink (Hrsg.), S. 16-27.

Zusammenfassung:
Verena Sauter, BinDoc GmbH

KEY FACTS

Im Gesundheitswesen sind die erforderlichen Veränderungsprozesse zu einem wichtigen Beratungsfeld geworden. Wenn in diesem Bereich von Transformation gesprochen wird, dann handelt es sich um eine mehrdimensionale Neugestaltung entlang etlicher Veränderungsvektoren.

ZUSAMMENFASSUNG

HBTT-Digital-Health-Dashboard für Gesundheitslösungen

Es soll ein Transformationstool des HBTT-Werkzeugportfolios mit dem „HBTT-Digital-Health-Dashboard“ für digitale Lösungen im Gesundheitswesen präsentiert werden. Die Logik des Business Model Canvas bzw. dem Lean Canvas wird aufgenommen und auf die Merkmale des Gesundheitswesens hin adjustiert. Das HBTT-Digital-Health-Dashboard umfasst im Gegensatz zu den zuvor aufgezählten Canvatools wesentlich mehr Dimensionen. Es wird zum einen die Brücke zu regulatorischen Dimensionen in der Medizinproduktsicht und zum Management der Daten als auch zur strategischen Stoßrichtung und zur greifbaren Umsetzung geschlagen. Außerdem finden neben PESTEL-Faktoren auch wettbewerbsstrategische, ethische und klinische Dimensionen Eingang in das Modell.

In seiner Grundform beinhaltet das HBTT-Digital-Health-Dashboard als Managementsystem in seiner Grundform **19 Dimensionen**, diese greifen gezielt die Merkmale des Gesundheitswesens auf. Dabei ist es besonders wichtig die enge Verzahnung von der Vision und Umsetzung zu beachten, damit die sogenannte Knowing Doing GAB überwunden werden. Gemeint ist damit die klaffende Lücke zwischen den Ambitionen eines Geschäftsmodells und den operativen Ansprüchen und Meilensteine, um diese Realität werden zu lassen. Das HBTT-Digital-Health-Dashboard dient als Beitrag für Gesundheitsunternehmen, um Strategien mit Bodenhaftung zu entwickeln.

Folgende Abbildung zeigt die Grundstruktur des HBTT-Digital-Health-Dashboards für digitale Gesundheitslösungen.

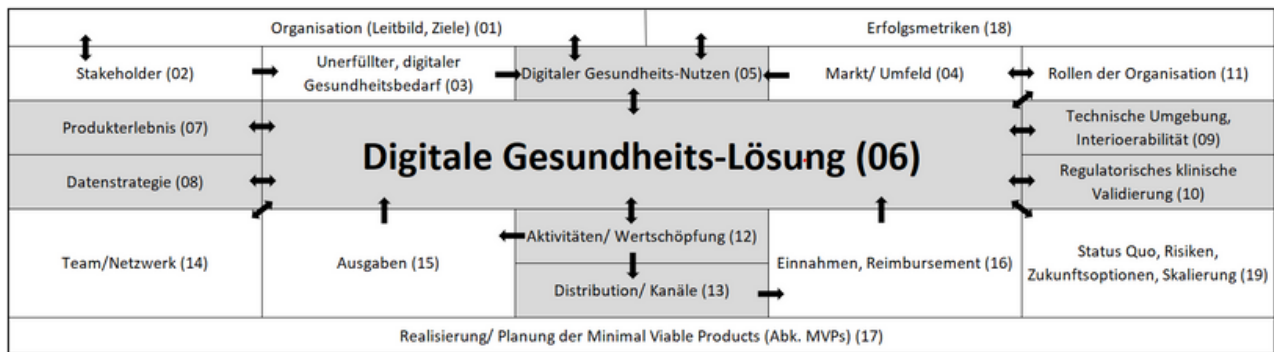


Abb. 1: Struktur des HBTT-Digital-Health-Dashboards für digitale Gesundheitslösungen

Quelle: Darstellung nach Knape, T. et al (2018).

Das HBZZ-Digital-Health-Dashboard im Detail mit Leitfragen

Die Grundstruktur wurde als Basis für ein konkretisierendes Dashboardmanagementsystem entwickelt, damit digitale Lösungen im Gesundheitswesen einer eingehenden Validierung und Betrachtung unterzogen werden können. Das System eignet sich als **Instrument des Innovationscontrollings**, indem es die Aufmerksamkeit von Investoren, Manager, Gründer etc. nicht nur auf strategischen Erfolgsfaktoren, sondern auch auf operative Entscheidungstatbestände lenkt. Es werden anhand der **19 Leistungsindikatoren** eine differenzierte Analyse von Geschäftsmodellen und Innovationen im Gesundheitswesen ermöglicht. Man unterscheidet dabei zwischen dem ersten und dem zweiten Gesundheitsmarkt. Hierbei handelt es sich um eine Synthese aus Business Modell Canvas und Balanced Scorecard. Explizit werden erfolgskritische Stakeholder, Opponenten, Promotoren sowie Rahmenfaktoren genannt, damit eine **innovative Gesundheitsanwendung** realitätsnah umgesetzt werden kann.

Folgende Fragen werden beim HBTT-Digital-Health-Dashboard im Sinne eines Selbsttest beantwortet:

- Vision, Mission, Werte, Ziele
- Stakeholder
- Digitaler Gesundheitsbedarf
- Markt und Wettbewerb
- Digitaler Gesundheitsnutzen
- Digitale Gesundheitslösung
- Produkterlebnis
- Datenstrategie
- Technische Umgebung
- Regulatorisches Umfeld
- Rollen und Organisation
- Aktivitäten und Wertschöpfung
- Distribution und Kanäle
- Team und Netzwerk
- Ausgaben
- Einnahmen
- Minimum Viable Products
- Erfolgsmetriken
- Status quo, Risiken, Zukunft, Skalierung

Der Fragenkatalog bietet keine Erfolgsgarantie, dennoch dient er als Unterstützung des Managements, der Investoren und der Gründer und hilft diesen bei der Entscheidung in Bezug auf Gesundheitsanwendungen.

Vorgehensweise des HBTT-Digital-Health-Business-Sprint

Mithilfe des HBTT-Ansatzes erfolgt die Entwicklung eines Digital-Health-Geschäftsmodells zyklisch-iterativ. Dabei orientiert man sich an den Lean-Start-up-Prinzipien des „**validierten Lernzyklus: Baum, Messen, Lernen**“ und der Erstellung von sog. Minimum Viable Product zur frühzeitigen Evaluation von Nutzen bzw. Findung von frühen Anwendern. Während des Sprints werden alle einzelnen HBTT-Reifegrade von einem Digital-Health-Geschäftsmodell angestrebt. Das Geschäftsmodell wird ausgehend vom Leitbild und den Zielen des Unternehmens, mittels iterativer Erarbeitung der Inhalte des HBTT-Digital-Health-Dashboards konkretisiert und bildlich dargestellt.

Der HBTT-Business-Modul-Portfolio-Konfigurator

An dieser Stelle wird das Werkzeug dem sogenannten „HBTT-Business-Modul-Portfolio-Konfigurator“ zur Erstellung eines Digital-Health-Geschäftsmodell vorgestellt. Er ermöglicht neben der Betrachtung verschiedener Konfigurationen des Digital-Health-Wert-/Marktangebots, die Rolle der Organisation innerhalb der Wertschöpfungskette. Dabei werden das Kerngeschäft und die Eigenleistung einer Organisation repräsentiert und optionale und externe Services bzw. Komponenten der Zukunft von Patienten erkannt. Demnach kann die Businessmodulkonfiguration von einer M-Health-Lösung ergänzt werden, um eine Sensorik für die Messung von Vitaldaten und Trainingsvideos für die Patientenedukation zu erstellen. Darüber hinaus ist ein medizinisches Serviceangebot in Form eine Videosprechstunde zwischen Arzt und Patient vorgesehen. Damit eine möglichst hohe Anwenderakzeptanz eintritt, besteht die Möglichkeit Produktmodule, wie beispielsweise „Produkterlebnis“, „Analytics“ oder „Nachhaltigkeit“ mit einzubeziehen. Die unterstützende Markteintrittsservices wie z.B. die Produktzulassung oder auch die Organisation/Durchführung von klinischen Untersuchungen stellt eine weitere wichtige Businesskomponentengruppe dar. Dabei ist ebenso zu entscheiden, welchen internen und externen Leistungen erbracht werden sollen und woraus das Kerngeschäft besteht. Darüber hinaus unterstützt der Konfigurator die Visualisierung der Geschäftsmodelltransformation z.B. durch vom App-Anbieter hin zum Blended-Therapieleistungsanbieter, bestehend aus Softwareapplikationen und Face-to-Face-Gesundheitsprechstunden.

Digitale Perspektiven

Nur für einen kleinen Bereich von M-Health-App-Distributoren, bietet die Etablierung eines digitalen Healthcare-Geschäftsmodells auf Basis eines Portfolios von mobilen Gesundheits-Apps, ein ausreichend wirtschaftliches Potenzial. Laut einer internationalen Umfrage des Marktforschungsunternehmens Research2Guidance gibt es ca. 2.400 Experten von Anbieter mit mehr als 8.000 M-Health-Apps, dass wiederum entspricht ungefähr 3 % der verfügbaren M-Health-Apps weltweit. Die Studie besagt, dass im Jahr 2017 rund 56 % der M-Health-App-Distributoren weniger als 10.000 \$ Umsatz pro Jahr erzielten. Als Spitzenverdiener gelten mHealth-App-Distributoren die mehr als 1 Mio. \$ Umsatz pro Jahr erlangten. Die Distributoren verfügen meist ein App-Portfolio mit mindestens zehn Apps und mindestens einer Markterfahrung von drei Jahren. Nur knapp 4 % der M-Health-Anbieter erzielten eine hohe Anzahl an App-Downloads von über 1 Mio.

Nach Research2Guidance lassen sich folgende Folgerungen ableiten:

- M-Health-Apps stellen von der Mehrheit der interessierten Gesundheits-App-Nutzer bislang noch keinen täglichen Begleiter dar wie bspw. WhatsApp.
- Der Umsatzerfolg ist nicht unbedingt abhängig von hohen Downloadzahlen.
- Das Geschäftsmodell beeinflusst meist den Umsatz.
- Für M-Health-Unternehmen ist es einfacher, Gelder über Investoren zu akquirieren, als durch ihr aktuelles Angebot an Apps, Services und Geräte Umsatz bzw. Gewinn zu erzielen.

Bei der Betrachtung der Entwicklung von M-Health-Apps sind ebenso die Kennzahlen des Entwicklungsprozesses zu betrachten. Gemeint sind damit die hohen App-Entwicklungskosten und die oftmals lange Entwicklungsdauer im Vergleich zu anderen App-Branchen.

Zusammenfassung und Schlussfolgerung

Mit dem folgenden 10-Punkte-Plan des Digital-Healthcare-Consultings sollen die zentralen Entscheidungstatbestände verdeutlicht werden:

- Schritt 1: Zuerst soll der Bedarf der Digitalisierung des Klienten analysiert werden, sprich sich zu überlegen, wann, wie und wo es Sinn macht, analoge Komponenten schrittweise oder vollständig zu digitalisieren.
- Schritt 2: Hier folgt die Kontrolle, welche Tools in welcher Form und in welchem Grad eingesetzt werden sollen.
- Schritt 3: Es folgt die Lokalisation des funktionalen Wertschöpfungsbereiches, dieser soll zum Gegenstand der Digitalisierung werden.
- Schritt 4: Nun werden die Organisationsdemografie und die Rechtsstellung des Klienten kritisch durchdacht. Sowohl die Betriebsgröße als auch die Eigentums-, Leitungs- und Kontrollrechte können einen erheblichen Einfluss auf die Entscheidungen in Bezug auf die Digitalisierung haben.
- Schritt 5: In diesem Schritt sollte der Gesundheitssektor spezifiziert werden. Handelt es sich um den ersten oder den zweiten Gesundheitsmarkt bzw. in welcher institutionellen Perspektiven stehen Kliniken, Apotheken, Krankenkassen oder auch die Geräteindustrie im Mittelpunkt?
- Schritt 6: Jetzt wird entschieden, welche Beratungsarena betreten werden soll. Bspw. Kosten-, Qualitäts-, Servicevorteile etc., die durch Offensiven der Digitalisierung erreicht werden sollen.
- Schritt 7: Zusammen mit dem Klienten werden in diesem Schritt die Consultingansprüche geklärt.
- Schritt 8: Hier ist der Partizipationsgrad des Klienten zu bestimmen. Es empfiehlt sich eine frühzeitige Einbindung des Users, um dessen Nutzenerwartungen abbilden zu können.
- Schritt 9: Nun liegt der Fokus auf der Lebenszyklusstellung des Projekts bzw. des Klienten.
- Schritt 10: Und zuletzt sollte in Erfahrung gebracht werden, ob sich das Consulting im Dienst der digitalen Transformation auf das gesamte Unternehmen bezieht oder nur Kleinbaustellen in Angriff genommen werden sollen.

Diese 10 Schritte dienen als Empfehlungen, um eine Paralyse durch Analyse zu vermeiden. Es macht Sinn, sowohl aus der Berater- als auch aus der Klientenperspektive digitale Consultingprojekte taktisch zu planen, damit die operative Umsetzung der Ziele effizient möglich ist. Die Gesundheitsbranche ist im Vergleich zu anderen Branchen bislang die digitale Transformation und trotz seiner enormen Datenintensität und Dichte an Informationen, bislang nur kryptisch erfolgt. Weshalb sich in diesem Bereich sehr wahrscheinlich zukünftig hohe Beratungsbedarfe abzeichnen werden.