

„KILLING TIME“ – PLANEN SIE DEN TOD IHRES HEALTHCARE GESCHÄFTS- MODELLS

Strategieentwicklung
in einer disruptiven Zeit
Teil 1

marenas Dr. Sinan Perin | Isabelle Peter | September 2019

Management Summary: Internetsriesen drängen in die Healthcare Industrie und bringen das Marktgleichgewicht und seit Jahrzehnten bestehende Gewissheiten ins Wanken. Sehenden Auges versuchen etablierte Unternehmen der Gesundheitsbranche sich dagegen zu wehren und den neuen digitalen Ansätzen ein Facelift ihres Business Models entgegenzusetzen. Die Uhr tickt. Den bestehenden Geschäftsmodellen läuft die Zeit davon, um den Wandel in der Healthcare Industrie erfolgreich für sich nutzen zu können. Der strategische Ansatz des „Fähigkeiten-Managements“ greift die digitale Bedrohung des Geschäfts auf und setzt diese gewinnbringend ein.

Wie war es in der „gemütlichen“ alten Zeit in der Healthcare Industrie? Früher waren Healthcare-Produkte Pharmazeutika, Geräte, Behandlungsmethoden oder sonstige Gesundheitsdienstleistungen, die in einem mehr oder weniger langen Prozess entwickelt wurden. Anschließend „gebaut“ und „ausgeliefert“ brachten sie den Kunden einen Nutzen für den diese zu bezahlen bereit waren. Beispiel ist eine Insulinpumpe, die aufwändig entwickelt, durch den Hersteller getestet und der FDA geprüft und freigegeben wurde.

In dieser Zeit konzentrierten sich Organisationen sehr intensiv auf deren Geschäftsbereiche, die dazu dienten, neue Produkte zu entwickeln und dann über mehrere Jahre gewinnträchtig zu vertreiben. Die dazu benötigten Fähigkeiten waren statisch und wurden bestenfalls mit im Detail optimierten ansonsten weitgehend starren Organisationen, Prozessen, IT-Systemen, Anlagen, Lieferanten- und Vertriebsnetzwerken erbracht.

Solche Organisationen dominieren heute die meisten Märkte. Diese sind stolz auf das Erreichte und wenn sie gut sind, erfreuen sie sich beträchtlicher Gewinne.

Die Anforderung an die Healthcare Industrie ändert sich: der Service „Gesundes Leben“ wird bereits heute vermehrt durch Smartphones und –watches angeboten. Der Markt wandelt sich disruptiv weiter und die Nachfrage an nicht integrierte Einzelprodukte könnte zunehmend einbrechen.



Diese Zeit geht schon jetzt oder bereits absehbar zu Ende!

Falls Sie z.B. Insulinpumpen herstellen, ist diese Zeit in wahrscheinlich vier bis fünf Jahren vorbei. Ein Diabetiker bekommt dann einen Service „Gesundes Leben“. Am Körper eines Diabetikers fixierte Blutzucker-Sensoren übermitteln Daten zu seiner Lebensweise, Ernährung und Blutzuckerwerten. Ein Datensatz mit der empfohlenen Insulinmenge wird erzeugt und die angeschlossene Insulinpumpe setzt dies in eine Insulinabgabe um. Smartwatches besitzen die Funktionen weitgehend bereits heute. Durch den neuen Service „Gesundes Leben“ wird nichts mehr wie früher sein. Der Markt für die Diabetesbehandlung wird sich disruptiv wandeln, da die Nachfrage an nicht integrierte Einzelprodukte einbrechen wird.

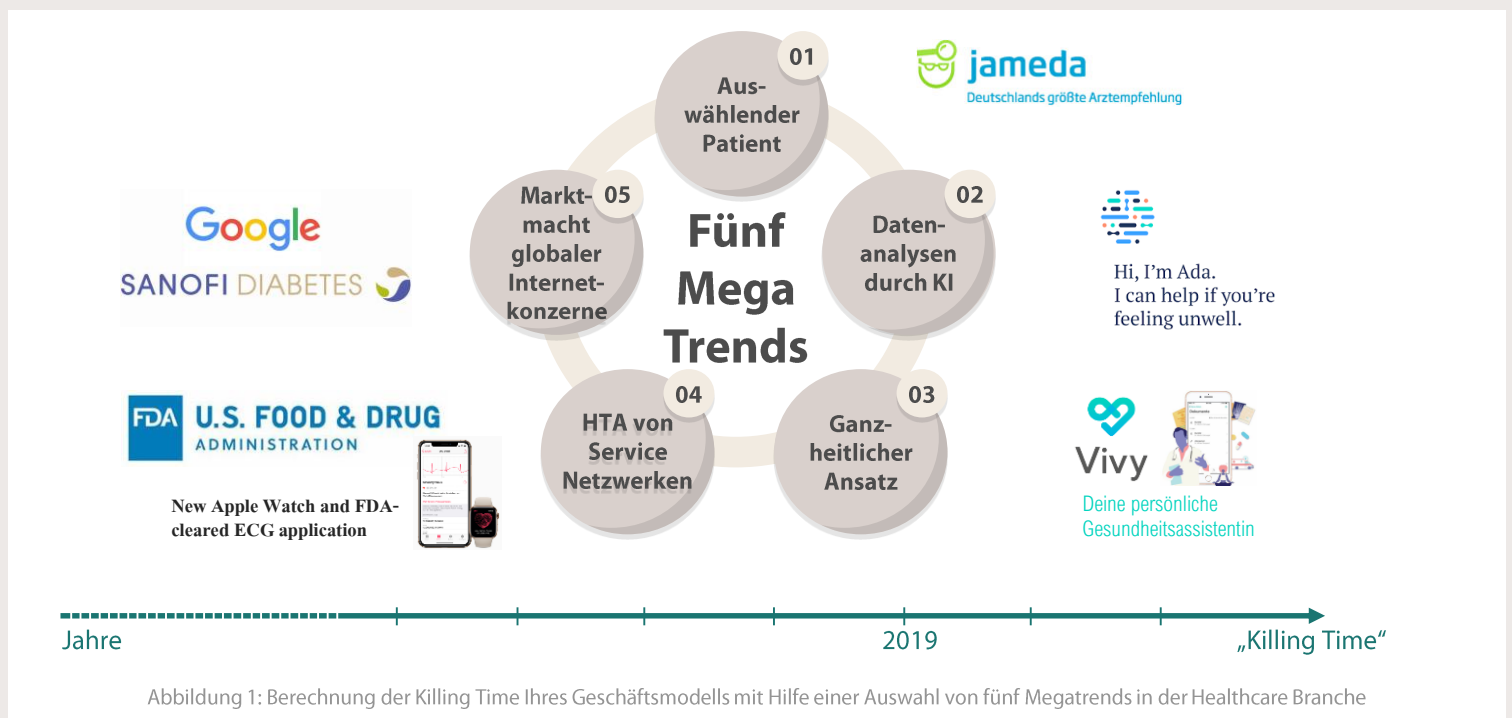
Dafür gibt es bereits eine gute Referenz - wiederum im Diabetes-Markt. Abbott hat vor etwa fünf Jahren einen Sensor zur Blutzuckermessung auf den Markt gebracht. Er ersetzt das mehrmalige Stechen in den Finger durch eine konstante Blutzuckermessung über den am Körper angebrachten Sensor. Die Daten können mit dem Smartphone direkt empfangen werden. Nach Angaben des Herstellers benutzen bereits über eine Million Diabetiker dieses Produkt – diesen Kundenstamm haben sich früher zehn Hersteller von Blutzuckermessgeräten geteilt. In Zahlen gesprochen dominiert ein Hersteller den deutschen Markt mit ca. 2,4 Mrd. Euro Umsatz.¹ Dies ist ein Beispiel dafür, dass Disruption nicht schleichend kommt oder mit langem Übergang. Disruption kündigt sich an. McKinsey sagt allein für die USA voraus: „Technology-driven innovation holds the potential to improve our understanding of patients, enable the delivery of more convenient, individualized care – and create \$350 billion–\$410 billion in annual value by 2025.“ⁱⁱ

„Gesundes Leben“ ist nicht gesund für Ihr heutiges Geschäftsmodell. Schon heute sind die Trends in der Healthcare Branche bekannt. Im Folgenden möchten wir eine Auswahl von fünf zentralen Trends kurz vorstellen (siehe Abb. 1):

1. Der auswählende Patient: Der informierte Patient kann jederzeit auf validierte Informationen zugreifen. Ärzte, Medikamente und Behandlungsmethoden sind bewertet und frei zugänglich. Er bestimmt immer stärker mit, wie er behandelt wird. **2. Datenanalysen durch künstliche Intelligenz:** Es gibt einen Datenpool an anonymisierten Patientendaten und Diagnosen, auf die spezialisierte KI-Systeme zugreifen können. Algorithmen verbessern sich durch Kundenfeedback stetig und sind durch die Datenmenge zuverlässiger als Analysen durch Experten / Ärzte. **3. Ganzheitlicher Ansatz:** Der Mensch ist es gewohnt, seine eigene Gesundheit zu kontrollieren und in Applikationen nachzuhalten. Der Fokus liegt in Zukunft auf Applikationen, die individualisierte Informationen hinsichtlich Lebensdauer und Verbesserung der mentalen und körperlichen Gesundheit liefern. Genauso sind dann Behandlungen gewünscht, die vernetzt auf die Gesundheit wirken und nicht einzelne Faktoren getrennt angehen.

4. Health Technology Assessment von Service Netzwerken: Medizinische Services werden in Service Netzwerken organisiert sein. Health Technology Assessment (HTA) bzw. Medizintechnik-Folgenabschätzung wird durch die FDA bzw. EMA in diesen Netzwerken stattfinden. **5. Marktmacht globaler Internetkonzerne:** Global vernetzte Internetkonzerne machen Healthcare Angebote umfangreich und global verfügbar. Sie besitzen technische und finanzielle Ressourcen vor allem aber Kundenzugang und -daten in großen Mengen. Gibt es erst einmal „Gesundes Leben“, „Autonomes Fahren“ oder „Komplette Reise“ als Service, ist das Ende der Vorläuferprodukte und der darauf basierenden Geschäftsmodelle schnell da. Die ersten Anbieter sammeln die Kunden ein und entwickeln meist eine dominante Marktstellung. Was bedeutet dies für Unternehmen, die zum Beispiel Hersteller von Insulinpumpen sind? Die Anzeichen der Trends sind längst da. Der Service „Gesundes Leben“ ist maximal vier bis fünf Jahre entfernt. Wir nennen diesen absehbaren Zeitpunkt die „Killing Time“.

Kennen Sie den Service „Gesundes Leben“, der Ihr Geschäft oder Teile davon bedroht? Bauen Sie schon diesen Service? Wenn nicht, es ist fünf vor 12!



Ihre Chance: Entwickeln Sie Ihr „Gesundes Leben“ vor der Killing Time

Wir stellen Ihnen einen strategischen Ansatz vor, der die digitale Bedrohung Ihres Geschäfts aufgreift und in eine Chance umwandelt.

Erfinden Sie den Service / das Produkt, der/das Ihr Geschäftsmodell obsolet macht und leiten Sie die Killing Time ab. So viel Zeit bleibt Ihnen, um dieses Produkt - Ihr „Gesundes Leben“ - entwickelt und umgesetzt zu haben, damit Sie marktfähig bleiben und nicht ins Hintertreffen geraten. Durch den digitalen, neuen Markt entscheiden wenige Wochen und Monate über wichtige Marktanteile. Sind Sie schneller, können Sie vor Ihren Konkurrenten den Markt angreifen und eine hohe Marktdurchdringung erreichen.

Die Killing Time berechnen Sie am besten, indem Sie mit der Kommunikation mit den Menschen, die in fünf Jahren Ihre Produkte empfehlen, anwenden oder kaufen sollen, beginnen: den JungmedizinerInnen, KrankenpflegeschülerInnen, jungen

LabortechnikerInnen, 22 Jahre alten AsthmatikerInnen, 19-jährigen Typ-1 DiabetikerInnen. Sind Sie bereits in Kommunikation mit dieser Zielgruppe getreten?

Sobald Sie die Killing Time Ihres Geschäftsmodells abgeleitet haben, ist ein erster wichtiger Schritt erreicht. Die Kenntnis des verbleibenden Zeithorizonts ist ein wichtiger Faktor, denn:

- Sie wissen ganz sicher, dass es passieren wird.
- Sie wissen, wann es passieren wird.
- Sie wissen, wie es passieren kann.
- Sie haben keinen Grund mehr zu zögern.
- Sie können mit aller Kraft den Bau Ihrer Services vorantreiben.

Oder besser gesagt: Sie werden Ihre eigene disruptive Konkurrenz.

Das Fähigkeiten-Management ist der Weg.

Der neue digitale Service ist bekannt und die Killing Time berechnet. Was nun? Nun heißt es schnell und zugleich analytisch und strategisch zu sein. Im Folgenden stellen wir hierfür einen Lösungsansatz, das Fähigkeiten-Management vor. Das Fähigkeiten-Management ist ein von marenas consulting entwickelter Ansatz, um komplexe Herausforderungen der Digitalisierung von Geschäftsmodellen zu bewältigen und diese in gezielte Maßnahmen umzusetzen.

Das Fähigkeiten-Management sichert den Einklang von Vorhaben mit der Strategie. In der Automobilindustrie wird er bereits verwendet, da dort hochkomplexe Technik in mannigfaltigen Bereichen zum Einsatz kommt – zum Beispiel beim „Autonomen Fahren“.

Überlegen Sie sich zunächst, welche Fähigkeiten Sie - um im Beispiel zu bleiben - in vier bis fünf Jahren für Ihren digitalen Service brauchen werden. Diese Fähigkeiten werden einen Teil Ihrer heutigen Stärken umfassen. Allerdings werden Sie jedoch sehr viele völlig neue Fähigkeiten ausbilden müssen, von denen die meisten Fähigkeiten zudem IT basiert sind. Für ein Unternehmen werden alle benötigten Fähigkeiten kurz- bis langfristig ermittelt. Die Ergebnisse werden in einer Fähigkeiten-

landkarte (= Capability Map) zusammengefasst. Sie bildet die Grundlage für die Strategieumsetzung (siehe Abb. 3 unten). Die Stärke dieses Ansatzes ist die Prognose zukünftiger Fähigkeitsbedarfe. Auch wenn Produkte und Prozesse noch nicht exakt feststehen, sind die benötigten Fähigkeiten für beispielsweise „Gesundes Leben“ meist viel früher absehbar. Um den Ansatz anschaulich darzustellen, wird ein Auszug benötigter Fähigkeiten für ein ‚Closed Loop Diabetics System‘ schematisch in Abbildung 2 dargestellt. Es müssen verschiedenste medizinische sowie IT Fähigkeiten wie IT Support oder Patientensicherheit betrachtet und aufgebaut werden. Dann folgt der nächste Schritt, die Ausgestaltung und Planung der Umsetzung der Fähigkeiten inklusive Roadmap. Diese Thematik werden wir in der nächsten Publikation aufgreifen (Killing Time – Teil 2).

Mit dem Übergang zum Fähigkeiten-Management haben Sie die wichtigste Kompetenz für das digitale Zeitalter erreicht – Agilität. Sie konzentrieren sich auf Fähigkeiten Ihrer MitarbeiterInnen, Ihrer Businesspartner, Ihrer Services und nicht mehr auf Prozesse und Strukturen. Ein Fähigkeiten-basiertes Unternehmen qualifiziert seine MitarbeiterInnen, lässt diese agil arbeiten, und integriert auch Fähigkeiten von Partnern.

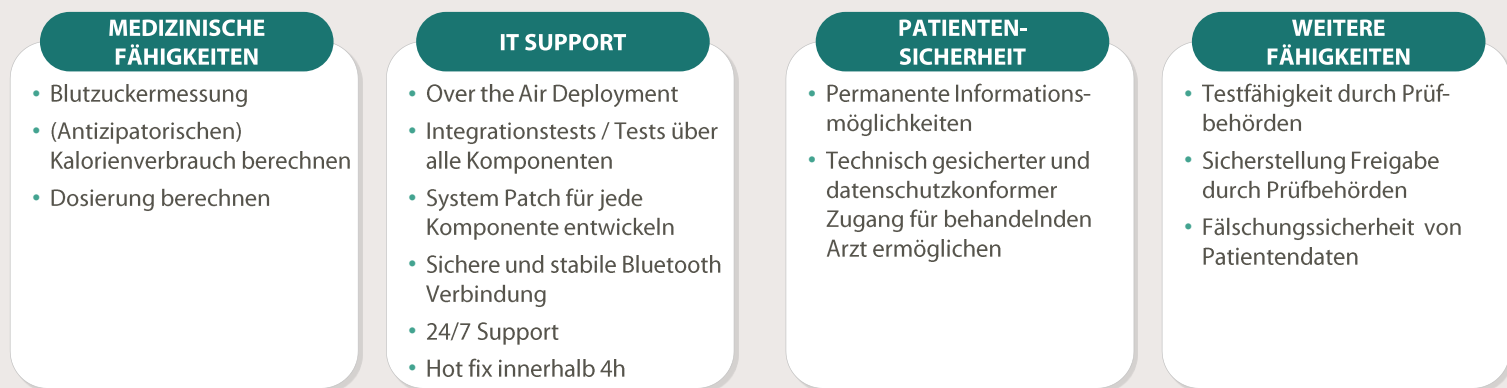


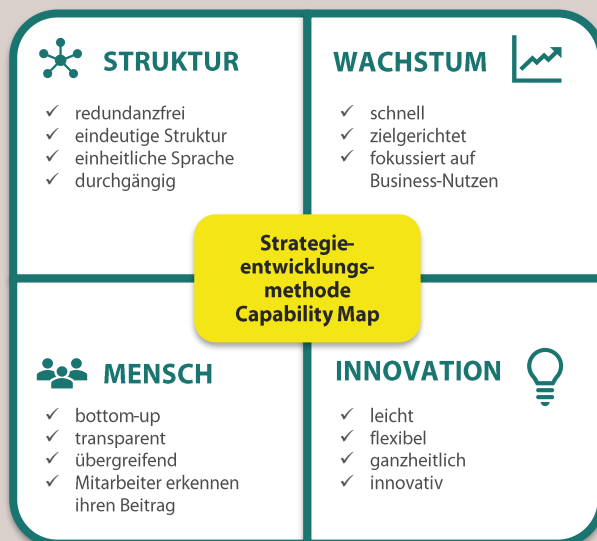
Abbildung 2: Ein Auszug benötigter Fähigkeiten für ‚Closed Loop Diabetics Systeme‘

Strategie agil formuliert – Die Capability Map zeigt die definierten Capabilities (Fähigkeiten) strukturiert auf und dient so als übersichtliches Instrument für eine maßgeschneiderte, der Ressourcensituation entsprechende Vorhabensplanung für Business und IT. Die Umsetzung strategischer Fragestellungen, wie beispielsweise die Strategie 2025, in entsprechenden Zielfähigkeiten steht dabei im Fokus. Eine Capability Map vereint dabei vier zentrale Elemente: Struktur, Wachstum, Organisation und Innovation (siehe Abbildung 3).

Die Capability Map wird als gemeinsam definiertes Zielbild aller relevanter Stakeholder erstellt. Aus Sicht des Managements ist es hinsichtlich zielorientierter Entscheidungen hilfreich, beispielsweise die unterschiedlichen Sichtweisen auf die Frage „Wo stehen wir im Jahr 2025?“ zu erhalten. Durch den Bottom-Up Ansatz wird die Identifizierung mit dem Unternehmen und einem Transformationsvorhaben erhöht sowie eine gemeinsame Sprache und Kommunikation geschaffen.

Herausforderungen des Kunden:

- ✓ IT-Auswahl
- ✓ IT-Programmsteuerung
- ✓ Unternehmenssteuerung
- ✓ fehlender (IT-)Strategie-Umsetzungsplan
- ✓ unvollständiges bzw. unpassendes IT-Projektportfolio



Erfolgreiche Steuerung und Umsetzung des (IT-)Vorhabens durch:

- ✓ gemeinsam definiertes Zielbild zur Priorisierung der (IT-)Aktivitäten
- ✓ strukturierten Überblick der Zielfähigkeiten
- ✓ Transparenz durch einheitliche Sprache und verbesserte Kommunikation
- ✓ flexible Reaktion auf Veränderungen
- ✓ zielorientierte Entscheidungen
- ✓ Abbau von Redundanzen und Doppelarbeit
- ✓ Investitionssicherheit

Abbildung 3: Die Capability Map als Herzstück des Fähigkeiten-Managements

Unsere vielfältigen Projekte sind das beste Zeugnis für unsere Beratungskompetenz.

Kunden aus dem Konzernumfeld und dem international agierenden Mittelstand vertrauen auf unsere Beratungsleistung. Ob in kleiner oder größerer Ausdehnung, sie stehen vor ähnlichen Herausforderungen, jedoch mit unterschiedlichen

Ressourcen und Möglichkeiten, diese zu bewältigen. Wir arbeiten seit vielen Jahren partnerschaftlich sowohl auf CxO-Level als auch den Umsetzungsebenen mit unseren Kunden zusammen und haben viele gemeinsame Erfolge gefeiert.



**Auto-
mobil-
konzern**

Integrierte Produktstammdaten in Entwicklung, Einkauf, Produktion und Vertrieb



**B2B-
Handels-
konzern**

Zukunftsfähige und steuerbare IT im Handel, Reduktion von Vendorenprodukten



**Medizin-
produkte-
hersteller**

Global HR Business and Governance Model; Globale Prozessharmonisierung



**Kranken-
kassen-
verband**

Aufbau Telemedizin zur Begleitung von Disease Management Programmen



**Heiz- und
Klimatechnik-
hersteller**

Aufbau und Umsetzung des digitalen Geschäfts- und IT-Transformationsprogramms

marenas steht für einen systemischen Beratungs- und Lösungsansatz. Viele unserer MitarbeiterInnen stammen aus führenden Strategie-, IT-, Organisations- und Managementberatungen. Mit unserem methodischen wie fachlichen Vorgehen orchestrieren wir Organisation, Business, IT, Mensch und die digitale Transformation. Wir setzen die Bausteine des

Komplexitätsmanagements zur Entwicklung von marenas ein – von einer auf fähigkeitenbasierten Organisationsform, der datenbasierten Steuerung bis hin zur gelebten Verantwortung aller MitarbeiterInnen. Wir wissen, was wirkt und welchen Einsatz dies von allen Teammitgliedern und dem Management erfordert. **„We walk our talk“.**



Gegründet 2008
Geschäftsführende Gesellschafter:
Dr. Bernd Geier
Dr. Sinan Perin



Team: 50
Diversity im Management (m/w): 67/33%
Diversity im Gesamtteam (m/w): 45/55%
11 Kulturen



Kunden
Global agierende Konzerne
Internationaler Mittelstand



Gesamtprojektvolumen
In 18/19 gesteuerte IT Vorhaben:
1,65 Mrd €



Projektstandorte
in 2018/19
AUT, ESP, FRA, GER, ITA, JPN, KWT, POR, RUS, SVK, SWE, TZA, USA



Branchen
Automobil, Versicherungen, Life Sciences, Travel
Transport Logistics, Baustoffe, Handel

SYSTEMISCHER BERATUNGSANSATZ
Orchestrierung von Business, IT und Mensch in komplexen Umfeldern.

UNSER TEAM

Hochqualifizierte IngenieurInnen, InformatikerInnen, BetriebswirtInnen, Kultur- und NaturwissenschaftlerInnen sowie PsychologInnen, SoziologInnen, TrainerInnen und Coaches.

BERATUNGSERFAHRUNG

Leidenschaftliche BeraterInnen, mit internen Karrieren und von Top Consulting-Unternehmen (McKinsey, Accenture, Capgemini, IBM, Q_Perior, PwC und Arthur D. Little), erfahrenen PartnerInnen mit CIO-Background und vor allem PraktikerInnen mit langjähriger Erfahrung im Management führender großer und mittelständischer Unternehmen.

PARTNER

Wir greifen auf die Expertise eines breiten Partner- und Kooperationsnetzwerkes zurück und decken hierdurch diverse Branchen ab.

i. <https://defeat-diabetes-2.com/diabetes-deutschland-2018>

ii. <https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Industries/Healthcare%20Systems%20and%20Services/Our%20Insights/The%20era%20of%20exponential%20improvement%20in%20healthcare/The-era-of-exponential-improvement-in-healthcare.ashx>



Kontaktieren Sie uns gerne für Ihre nächsten Schritte!

Als Unternehmensberatung sind wir in verschiedenen Branchen international tätig, um mit unseren Kunden und Partnern in meist hochkomplexen Umfeldern nachhaltige IT-basierte Lösungen zu entwickeln. Zusammen mit unserem Partner Healthcare Shapers, dem besonderen Netzwerk praxiserfahrener Berater und Interim Manager für die Gesundheitsbranche, gestalten wir zukunftsweisende und wirksame Lösungen, die zum Unternehmen passen.

Weitere Informationen finden Sie unter www.marenas-consulting.com und www.healthcareshapers.com.



Dr. Sinan Perin
Managing Director

s.perin@marenas-consulting.com



Isabelle Peter
Consultant

i.peter@marenas-consulting.com