



STUDIE ZUR ROLLE VON GESCHÄFTSMODELLEN BEI
DER DIGITALEN TRANSFORMATION IM
GESUNDHEITS- UND SOZIALWESEN

ZUSAMMENFASSUNG

14. SEPTEMBER 2020

ELISABETH LASKEWITZ
UNTERNEHMENSBERATERIN

Rahmendaten der Befragung

Zeitraum: 04.05.2020 bis 15.08.2020

Instrument: Online-Fragebogen (anonym), differenziert nach Anbieter und Nachfrager

Befragte: Teilnehmerkreis Nachfrager: Krankenhäuser, Krankenhaus-Träger, Krankenkassen, Pflege-Dienstleister, Träger von Pflegeeinrichtungen, Rettungsdienste, Träger von Rettungsdiensten

Teilnehmerkreis Anbieter: Anbieter von Software, Komponenten oder Geräten, Infrastruktur-Anbieter, Spezialisierter Anbieter von Dienstleistungen, Spezialisierter Leistungserbringer (Medizin, Pflege), Koordinator von Netzwerken

Rücklauf: 16%

Ergebnisse

Der Staat stellt über 4 Mrd. Euro für Investitionen in eine bessere digitale Infrastruktur zur Verfügung. Im Gesetzesentwurf sind viele Handlungsfelder benannt, aber ich möchte das Interesse auf das Thema Geschäftsmodelle lenken, weil meines Erachtens deren Anpassung an neue Wertschöpfungsstrukturen unabdingbar ist für eine nachhaltigen Gestaltung der digitalen Transformation. In einer Online-Befragung habe ich dieses Thema untersucht.

Ausgangslage und Erwartungen

Die teilnehmenden Nachfrager stehen größtenteils noch am Anfang der Digitalisierung ihrer Wertschöpfung. Von der Digitalisierung erwarten sie Chancen und Risiken. Der Möglichkeit eines erweiterten und verbesserten Angebotes für neu erschlossene Zielgruppen stehen die Unwägbarkeiten neuer Wettbewerbsstrukturen gegenüber. Somit erscheint das Potential für eine weitere Digitalisierung im Gesundheits- und Sozialwesen sehr groß. Aber passen die angebotenen digitalen Produkte und Dienstleistungen zu den Feldern mit Handlungsbedarf bei den Nachfragern? Die Antwort ist ein klares Jein.

Meine Untersuchung kommt zu dem Befund, dass tatsächliche und vermutete Erwartungen im Hinblick auf den Nutzen digitaler Angebote zwar im Prinzip zusammenpassen, es aber zum Teil deutliche Unterschiede in der zugeordneten Bedeutung gibt.

Die größten Erwartungen der Nachfrager an die Digitalisierung - bessere Interaktion mit ihren Kunden, bessere Erreichbarkeit, besseres Erkennen neuer Kundenbedürfnisse - werden durch das Angebot eines verbesserten Zugangs zu relevanten Informationen und Daten als von den Anbietern vorrangig unterstellte Erwartung getroffen. In anderen Bereichen, z. B. der Verbesserung von Image und Wettbewerbsposition oder Effizienzsteigerung und Kostenminimierung fallen die Wertigkeiten aber auseinander. Mir scheint, dass ein Teil der Anbieter eher den Nutzen der "Endkunden" also des Patienten, Versicherten oder beispielsweise Heimbewohners im Fokus hat und weniger den der von mir befragten institutionellen Nachfrager. Eine spürbare Annäherung an die von den Nachfragern erwarteten positiven Auswirkungen der Digitalisierung könnte deren Haltung zur Digitalisierung sicher positiv beeinflussen.

Geschäftsmodelle: Anpassungen und Ziele

Entsprechend dem Fokus meiner Studie habe ich die Nachfrager entlang der Kernelemente von Geschäftsmodellen um Auskunft gebeten, welche Anpassungen sie dort aufgrund der Digitalisierung für möglich halten. Bei den Anbietern hat mich interessiert, welche Ziele sie mit ihren Geschäftsmodellen verbinden.

Konkrete Anpassungsbeschlüsse und Planungen gibt es bei den Nachfragern nur auf wenigen Feldern, aber es steht sehr viel auf der ToDo-Liste (Strategie), zuvorderst Anpassungen bei Personal und Organisation. Bei den Anbietern geben 80% an, dass sie sich aus ihrem Geschäftsmodell Kostenvorteile erwarten, gefolgt von Wettbewerbs- und Investitionsaspekten.

Geschäftsmodelle: Umgang mit Vernetzung

Mich hat außerdem interessiert, wie stark sich in den Geschäftsmodellen die Vernetzung der Marktteilnehmer innerhalb der jeweiligen Marktseite (Anbieter/Nachfrager) und zwischen den Seiten zeigt.

Ergebnis ist, dass bei den Anbietern Kooperationen beider Richtungen (vertikal, horizontal) fest verankert sind. Bei den Nachfragern dagegen sind Kooperationen als Anpassung des Geschäftsmodells eher im Fokus zukünftiger Überlegungen als bereits realisiert.

Die Ergebnisse meiner Befragung legen den Schluss nahe, dass die Anbieter auf dem Weg von der Wertschöpfungskette zum Wertschöpfungsnetzwerk weiter vorangeschritten sind als die Nachfrager. Zwar haben die Nachfrager den Kooperationsgedanken in ihre Strategieüberlegungen aufgenommen; dennoch scheinen die Anbieter hier eher die treibende Kraft am Markt zu sein.

Information und Kommunikation

Ich habe die Nachfrager zur Art ihrer Informationsbeschaffung zu digitalen Produkten und Dienstleistungen und die Anbieter zu ihrer Angebots-Kommunikation befragt. Alles in allem glaube ich, dass es nicht an Gelegenheiten zum Austausch von Informationen mangelt. Bei aller Vielfalt der Möglichkeiten darf aber die Zielgenauigkeit der Inhalte nicht vernachlässigt werden.

Mit Ausnahme von Fachveranstaltungen wie Messen und Kongresse scheinen mir die Information und die gewählten Medien bei einem Teil der Anbieter eher auf den Endkunden zu zielen als auf die Institutionen, die diese Kunden versorgen. Auf der anderen Seite könnten die Nachfrager darüber nachdenken, mögliche Vorbehalte gegenüber der Teilnahme an Informationsveranstaltungen der Anbieter zurückzustellen.

Generell würde es die digitale Transformation sicher fördern, wenn sich die Beteiligten nicht nur in ihren Rollen als Auftraggeber/Auftragnehmer sehen, sondern immer auch als potenzielle Partner.

Hindernisse der Digitalisierung

Die Antworten auf meine Frage, wo die Teilnehmer die größten Hindernisse für die Digitalisierung sehen, spiegelten viele Gemeinsamkeiten wider, wenn auch zum Teil auf unterschiedliche Ursachen abgestellt wird.

Eine Gemeinsamkeit ist, dass Nachfrager wie Anbieter gesetzliche Rahmenbedingungen als Top-Hindernis einordnen. Ebenfalls bei beiden weit vorne liegt die fehlende Bereitschaft zur Zusammenarbeit, sowohl über Unternehmens-/Organisations- als auch Sektorgrenzen.

Der "zweitwichtigste" Aspekt scheint mir beeinflussbar durch die Befragten selbst – es gibt nichts Gutes, außer man tut es!

Kurzfasit

Wenn die Verantwortlichen im Gesundheits- und Sozialwesen auch nicht alle Fäden in der Hand halten, um die digitale Transformation voranzutreiben, so sind sie doch in der Lage, diese durch eigenes Handeln zu gestalten. Dabei kann die Erarbeitung eines Geschäftsmodells sehr hilfreich sein. Flexibilität, Wettbewerbsfähigkeit, Nachhaltigkeit und Partnerschaftlichkeit sind Anforderungen an Unternehmen und Einrichtungen, die in den Geschäftsmodellen ihren Ausdruck finden sollten.

Ich rate dazu, bestehende Geschäftsmodelle auf diese Anforderungen hin zu überprüfen oder ganz neu zu erarbeiten, denn

- Das Geschäftsmodell wirkt wie ein Navigationssystem für die Roadmap zur digitalen Transformation.
- Im Geschäftsmodell wird über die Strategie verankert, was den Unterschied im Qualitätswettbewerb ausmachen soll.
- Ein Geschäftsmodell macht Innovation nachhaltig - die Möglichkeiten, neue Kundenbedürfnisse zu befriedigen, wachsen.
- Im Geschäftsmodell wird die Partnerschaftsfähigkeit dokumentiert - Wertschöpfungsnetzwerke sind die Organisationsform der Zukunft.

Kontakt

Elisabeth Laskewitz
Unternehmensberaterin

Ludwigstraße 46

44649 Herne

Tel.: +49 2325 559921

Mobil: +49 1703169792

info@elisabeth-laskewitz.de

www.elisabeth-laskewitz.de

