

Thomas Breisach und Marcel Hattendorf

Zusammenfassung

Eine wichtige Grundfrage der Bewertung der Akteure im Gesundheitswesen ist, inwieweit in einem schwieriger werdenden Markt tatsächlich von einer Kundenorientierung gesprochen werden kann, solange man den Endverbraucher als Patient, als „Geduldigen“ oder „Ertragenden“, sieht. Ergebnis dieser Denkweise und fehlenden Kundenorientierung sind horrenden jährliche Kosten für das Gesundheitssystem durch fehlende Adhärenz. Hier gilt es von anderen Branchen zu lernen, die eine ähnliche Entwicklung durchmachen mussten und sich in einer noch schwierigeren Situation befanden. Ein Beispiel hierfür ist der deutsche Automobilhandel. Er hat sich im Laufe der Zeit vom Herstellermarkt zum Kundenmarkt entwickelt, in dem nun der Handel der Getriebene ist. Dies hat zu einem Umdenken und zu einer vollständigen Neuorientierung im Servicebereich durch verstärkte, stark kundenorientierte Digitalisierung der Leistungen geführt. Der reine Abverkauf der Fahrzeuge ist in der Branche schon lange kein Erfolgsgarant mehr. Der Kunde erwartet von einer Marke mehr, nämlich ganzheitliche Kundenorientierung. Um diesen Trend für sich nutzen zu können, haben die Hersteller auf eine digitale Revolution gesetzt. Die dabei eingesetzten Innovationen zeigen, dass ein branchenübergreifender Transfer der Erkenntnisse zum gegenseitigen Nutzen machbar ist. Die entsprechende Technik steht jedenfalls zur Verfügung.

T. Breisach (✉)
85356 Freising, Deutschland
E-Mail: thomas.breisach@fom.de

M. Hattendorf
MHP GmbH A Porsche Services Company
Major-Hirst-Str. 11, 38442 Wolfsburg, Deutschland

2.1 Hintergrund

Unnötig aber wahr. Mit diesen drei Worten könnte man vorhandene Berührungsängste bezüglich des Einsatzes technischer Möglichkeiten der Kundenorientierung im Gesundheitsmarkt beschreiben. Vielen Verantwortlichen in der Branche ist es immer noch nicht bewusst, dass neue Ansätze für eine stets aktivere Zielgruppe benötigt werden. Daher kurz und knapp: Die Zeit der Geduldigen ist vorbei, Patienten haben es auch im Gesundheitsbereich verdient, als Kunden sprich als Kundige betrachtet und betreut zu werden. Dies ist nicht allein der Tatsache geschuldet, dass das Internet in allen Lebensbereichen einen Siegeszug ohnegleichen angetreten hat. Eine Tatsache, die wahrscheinlich niemand in seinem privaten Umfeld infrage stellt. Aber gilt das wirklich auch für die Gesundheitsbranche? Inwieweit lässt sich bei einem der Kostentreiber der Gesundheitswirtschaft, der (fehlenden) Therapietreue, von Kundenorientierung sprechen? Kann es sein, dass man hier Kosten für die Allgemeinheit auflaufen lässt, weil man sich immer noch nicht als Gesundheitsdienstleister für einen gleichberechtigten Geschäftspartner sieht? Widerstrebt es aufgrund von Standesdenken manchem Leistungserbringer, sich mit Bedürfnissen und Sprache des Kunden auseinanderzusetzen? Kann es sich die Branche überhaupt leisten, in Bereichen wie Adhärenz nicht stärker auf Dienstleistungs- und Kundenorientierung zu setzen?

Seit Jahren wird geklagt, dass fehlende Persistenz und Adhärenz zu den Kostentreibern im Gesundheitsmarkt gehören. Wenn dem so ist, muss man sich jedoch fragen, warum viele Entscheider in diesen allseits beliebten Klagekanon einstimmen, jedoch nicht wirklich lösungsorientiert handeln. In Fachmedien kursieren horrende Summen, wenn von den verursachten jährlichen Kosten die Rede ist. Es wäre jedoch zu einfach, in diesem Zusammenhang die Verantwortung nur bei den Patienten zu suchen. Es ist an den Herstellern und den Ärzten, die Patienten in der Therapietreue gezielt zu unterstützen. Hier werden einfache kundenorientierte Lösungen benötigt, um das geschätzte Sparpotenzial von jährlich 13 Mrd. € (Laschet 2013) auch wirklich abrufen zu können.

Es wäre daher hilfreich, sich an Best Practices aus anderen Dienstleistungsbranchen zu orientieren. In diesem Zusammenhang wäre bereits viel erreicht, wenn man dem Patienten rechtzeitig und verständlich kommuniziert, warum der Arzt eine bestimmte Therapie verordnet hat und was von ihm selbst erwartet wird. Es gilt zudem den Patienten stets aufs Neue zu motivieren. Vor allem Letzteres scheint gerade bei langwierigen Therapien eine grundlegende Erfolgsvoraussetzung zu sein. Damit dies erfolgreich funktionieren kann, ist es nötig, auch digitale Möglichkeiten genau unter die Lupe zu nehmen und auf deren Tauglichkeit zu überprüfen. Dass es keine allgemeingültige Vorgehensweise gibt, dürfte hierbei jedoch jedem klar sein, der sich mit dem Thema beschäftigt.

Weitere Aspekte, die bei den jeweiligen Lösungsansätzen berücksichtigt werden müssen, sind sozioökonomische Situation, Geschlecht und Alter, Vertrauen, Bildung, Wissen über die Erkrankung und der Aufbau einer Beziehung zum Patienten sowie die jeweilige Therapiephase. Es müssen also umsetzbare Lösungen sowohl für die initiale Akzeptanzphase als auch die nachfolgende Einbindungs- sowie die Betreuungsphase gefunden werden.

Um die Effektivität der therapeutischen Maßnahmen zu sichern, gilt es effiziente Lösungen für die einzelnen, den Therapieerfolg verhindernden Herausforderungen zu finden. Ein Knackpunkt sind jedoch die unterschiedlichen Auslöser für eine ungenügende Adhärenz: mangelnde Informiertheit, Nebenwirkungen, schwierige Arzt-Patient-Beziehungen, ungenügende soziale Unterstützung und komplexe Einnahmeschemata. Dies spricht für stark individualisierte Lösungen. Mit diesen kennt sich der moderne Autohandel bestens aus. Deshalb könnten dessen Digitalisierungsansätze zur verbesserten Kundenbindung interessant für eine kundenorientierte Therapiebegleitung sein.

2.2 Der digitalisierte Automobilhandel

Die Automobilindustrie steht vor keinem herkömmlichen Wandel, sondern vor einer Revolution: der Dritten in ihrer Geschichte. Nach der fließbandgetriebenen Massenproduktion und der Einführung schlanker (Produktions-)Prinzipien tritt nun die Digitalisierung mit voller Kraft ein. Nicht nur die Veränderungen, sondern auch der Veränderungsdruck sind so dramatisch, dass sich zurzeit keine verlässlichen Aussagen über die globale Struktur der Automotive-Branche in 20 Jahren machen lassen. Es ist offen, wer die weltweiten Marktspieler in der Zukunft sein werden. Es gibt gute Chancen, dass die deutschen Premium- und Volumenmarken eine bedeutende Rolle dabei spielen werden. Sicher ist das aber keineswegs. Die Entwicklungen in der Musik- und Fotoindustrie sowie die Schicksale von Traditionsmarken wie Polaroid, Telefunken und Triumph-Adler schimmern am Horizont, welche Parallelen sich für die Automobilindustrie ziehen lassen, vermag kein noch so gutes Zukunftsmodell extrapolieren.

Gewiss ist nur, dass sich etwas Gewaltiges in der Industrie abspielt. Schon das Aufkommen elektrisch betriebener Fahrzeuge, in welcher Form auch immer, traf ins Herz automobiler Kernprozesse. Viele Fragen rund um den Antriebsstrang waren neu zu beantworten und verlangten Fähigkeiten abseits der Motoren- und Getriebeentwicklung, ebenfalls mit dramatischen Veränderungen im Expertise-Portfolio der Entwicklungsabteilungen.

Der aktuelle Wandel addiert gleichwohl zusätzliche Punkte, die vieles prekärer als bei früheren Veränderungen erscheinen lassen. Der maßgebliche Beobachtungspunkt ist die Geschwindigkeit: Traditionelle Fahrzeugzyklen bewegen sich im Rahmen von 72 Monaten – alle sechs Jahre kommt es also zur Markteinführung einer neuen Fahrzeugversion, Produktaufwertungen (Facelifts) finden innerhalb dieses Zeitraums statt. Bei der Digitalindustrie geht es hingegen um Zeiträume von sechs plus x Monaten. Apple bringt beispielsweise jedes Jahr ein neues iPhone auf den Markt. Auch wenn nicht jede neue Version als neues Modell einzustufen ist, bleibt doch ein spektakulärer Zyklusunterschied, der die bisherigen Sichtweisen in der Automobilindustrie durcheinanderwirbelt. Gleiches gilt für die gesamten Vertriebsprozesse. Der Wandel trifft den Automobilhandel in einer ungünstigen Situation: Bei einer durchschnittlichen Umsatzrendite von weniger als einem Prozent befinden sich viele Betriebe an der Grenze der Überlebensfähigkeit. Hinzu

kommt ein hoher Verschuldungsgrad, der auf von den Herstellern vorgegebene (fremd-) kapitalintensive Investitionen in moderne Verkaufsräume, Werkstattausstattungen etc. zurückzuführen ist. Das rein quantitative Abschmelzen der Händlerdichte in Deutschland belegt diese Entwicklung eindeutig.

Die Digitalisierung des Automobilhandels verändert die Schnittstelle zum Kunden dramatisch – sowohl auf der operativen als auch auf der konzeptionellen Ebene. Und nicht nur das: Schon seit Längerem belegen Kundenstudien, dass die Bedeutung des Autos als Statussymbol abnimmt. Kunden verlangen uneingeschränkte Mobilität – unabhängig von einer bestimmten Marke und Verkehrsmittel. Im Vordergrund steht die physische Überwindung räumlicher Distanzen, also das bequeme Verbringen von Punkt A nach Punkt B, und gerade nicht das Zurschaustellen wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit als Begründung eines sozialen Hegemonialanspruchs. Damit einhergeht eine substantielle Abnahme der Markenloyalität. Allein die Bedienung digitaler Kopplungsmöglichkeiten im Fahrzeug verführt Kunden zur automobilen Untreue: 67 % der Deutschen sind bereit, für ein vernetztes Auto auch die Marke zu wechseln (Statista [2015](#)).

Was bedeuten diese Entwicklungen für den automobilen Handel?

Aus konzeptioneller Sicht steht die Kundenerfahrung (Customer Experience) im Mittelpunkt. Das verlangt geradezu empathische Fähigkeiten an der Kundenschnittstelle: Durch welche (digitalgestützte) Produkterfahrung durchlebt der Kunde einen singulären Bedarfsprozess, der sich von anderen nachhaltig differenziert und ihn an die Marke bindet? Dem zugrunde liegt keineswegs ein Kunde mit dem Habitus eines emotionslosen Konsumroboters. Im Gegenteil: Die Produkterfahrung ist nicht nur kognitiv, sondern insbesondere auch intuitiv zu bedienen. Warum sonst gelingt es Apple mit seinen Verkaufsflaggschiffen in exponierten Lagen, Kunden zu begeistern, ohne dass der Verkaufsabschluss im Shop die Kundenerfahrung krönt? Denn: Der eigentliche Kauf findet in der Regel im Netz statt und das häufig genug nicht einmal beim Hersteller Apple, sondern bei einem attraktiven Wiederverkäufer. Die Schlussfolgerung muss daher lauten, dass die emotionale Aufladung eben auch wesentliches Ziel der Kundenerfahrung ist, für die der Kunde offensichtlich Premiumpreise zu zahlen bereit ist.

Auch auf der operativen Ebene verlieren die bisherigen Abgrenzungen ihre Bedeutung: Die klassische Trennung von Verkauf auf der einen und Kundendienst, Service oder After Sales (je nachdem, welchen Begriff die Automobilhersteller verwenden) auf der anderen Seite ist nicht länger zielführend. Das alles ist viel zu unelastisch und zu wenig integrativ gedacht. Die Digitalisierung bricht die Prozessketten in Richtung einer digitalen Wertekette auf, die ganzheitlich die Attribute Leistungsbereitstellung und -sicherstellung bedient.

Wie lassen sich die Auswirkungen der Digitalisierung im Automobilhandel methodisch abschätzen – und zwar konkret? Zwei Vorschläge dazu: Der pragmatische Ansatz zur Deutung des digitalen Wandels auf Prozessketten fragt pro Teilprozess neue Möglichkeiten der Kundenerfahrung ab und konsolidiert die Ergebnisse in einer Kundenreise (Customer Journey). Damit ist die Hoffnung verbunden, dass sich die Teilergebnisse zu einer umfassenden Connected-Strategie verdichten, die die Unternehmen für künftige Her-

ausforderungen digital aufmobilisiert. Der innovationsgetriebene Ansatz hingegen klopft neue Technologien auf ihre Nutzbarkeit ab und qualifiziert ihren Mehrwert im Hinblick auf verbesserte Kundenerfahrungen. So eröffnen sich Chancen, die bei der pragmatischen Variante nicht im Fokus stehen. Beide Vorgehen haben ihre Berechtigung. Der empfohlene Königsweg liegt in einem Zweisprung, der die Ansätze im Sinne eines Gegenstromverfahrens integriert und sich so zu einer digitalen Gesamtstrategie verdichtet.

Am Beispiel des Servicekernprozesses, das heißt der Leistungssicherstellung, sollen an dieser Stelle die Chancen der Digitalisierung prozessorientiert zur Diskussion gestellt werden.

Schon der Einstieg in die **Terminfixierung** skizziert die neuen technologischen Möglichkeiten: Traditionell geht die Kontaktaufnahme beim Serviceereignis vom Kunden aus. Eine gesteigerte Kundenerfahrung verlagert diese Initiierung jedoch zum Hersteller, der anhand der datenlogisch hochintegrierten Servicehistorie proaktiv mit dem Kunden Kontakt aufnimmt, um zum Beispiel Inspektionsintervalle terminlich abzustimmen. Auf Basis bisheriger und prognostizierter Ergebnisbeiträge kalkuliert der Hersteller einen kundenindividuellen Kostenvoranschlag (Predictive Maintenance) und fragt im Hintergrund die Bonitätseinstufung des Kunden über den (herstellereigenen) Finanzdienstleister ab, um so eine servicespezifische Finanzierung der Dienstleistung zu unterbreiten. Das alles geschieht natürlich in Echtzeit.

Bei der **Terminvorbereitung** läuft – nach Freigabe – eine Ferndiagnose per Funk OTA (over the air) über das Kundenfahrzeug, um vorbereitende Maßnahmen beim Servicestützpunkt des Herstellers einzuleiten, beispielsweise die Bereitstellung geeigneter Werkzeuge oder Ersatzteile, deren Verfügbarkeit, Beorderung und Verfolgung zeitgerecht in die Logistikkette eingepflegt werden.

Während der eigentlichen **Fahrzeugannahme** dominieren noch traditionelle Vorstellungen. Der Kunde übergibt sein Fahrzeug, für das idealerweise schon ein Ersatzfahrzeug bereitsteht. Einen Schritt weiter gehen Ideen, bei der die Fahrzeugannahme ebenfalls im Aufgabengebiet des Herstellers liegt, sodass das Fahrzeug beim Kunden abgeholt und wieder bereitgestellt wird. Ein Trend geht dabei in Richtung „stiller Wartung“, die Serviceaktivitäten per Nachtsprung organisiert, um die Mobilitätslücke für den Kunden und den Ressourceneinsatz (Werkzeuge, Material etc.) für den Servicedienstleister auf ein Minimum zu reduzieren – alles digital gestützt.

Den Kunden interessiert der aktuelle Status der **Reparatur- und Leistungserstellung**. Es ist selbstverständlich, dass der Fortschritt anhand digital verfolgbarer Meilensteine dokumentiert und bereitgestellt wird – auf welchem Frontend/Ausgabegerät auch immer. Das umschließt natürlich auch den interaktiven Austausch zwischen Servicedienstleister und Kunden, um beispielsweise Freigaben für sich ergebende Zusatzreparaturen situativ abzufragen. Verzögerungen in der Leistungserstellung führen automatisch zur angepassten Kalkulation des Fertigstellungstermins, was gegebenenfalls zur Reduktion des Leistungsentgelts führt – ebenfalls online und in Abstimmung mit der bisherigen Servicehistorie und -treue. Auch hier gibt es weitergehende Überlegungen in Richtung mobiler Servicestützpunkte: Auf Trucks montierte Werkstätten sind räumlich mobil, leisten Service auf

der flexiblen Hebebühne vor Ort und haben substanzielle Auswirkungen auf die Rechnungslegung des Servicedienstleisters. Eine Werkstätte ohne stationäre Werkstatt wird nicht im Aktiva bilanziert und reduziert so die Kapitalbindung im Anlagevermögen.

Der Servicekernprozess schließt mit **Qualitätskontrolle** und Fahrzeugrückgabe ab. Die Endabnahme vergleicht das eingescannte Ergebnis der Servicedienstleistung mit den Vorgaben des Herstellers, dokumentiert, analysiert und behebt Abweichungen, die gleichzeitig als Nachweis der Servicequalität vor Kunden dienen und automatisch in die datenbankgestützte Servicehistorie einfließen.

2.3 Learnings für die Gesundheitswirtschaft

Wenn man von der strategischen Neuorientierung des Autohandels lernen möchte, sollte jedem klar sein: Um langfristig in Gesundheitsmarkt erfolgreich sein zu können, ist eine Serviceorientierung grundlegend. Man muss daher auf diejenigen digitalen Möglichkeiten setzen, die einen echten, wahrnehmbaren Nutzen für den Kunden bieten. Und ein Therapieerfolg, der das Leben lebenswert macht, ist für alle Beteiligten ein wahrnehmbarer Erfolg.

Für einen durchgehenden Mehrwert darf nicht erst in der dritten Phase der Adhärenz, der Maintenance, über eine Nutzung der Potenziale der Digitalisierung nachgedacht werden. Wie im Automotive-Bereich kann schon zu Beginn einer möglichen Therapie die Akzeptanz der Medikation sowie des Patientenprogramms durch digitalisierte Maßnahmen erhöht werden. Gerade zu diesem Zeitpunkt ist es wichtig, eine einfache Grundlage für ein besseres Verständnis von Adhärenz und ein therapiekonformes Verhalten zu schaffen. Auch die zweite Phase des „Onboardings“ bietet allen Beteiligten zahlreiche Möglichkeiten des Einsatzes der Digitalisierung zur positiven Wahrnehmung von Patientenprogrammen und für eine verbesserte Teilnahmebereitschaft.

In der dritten Phase „Maintenance“, ist die Herausforderung für alle Beteiligten am größten. Doch auch hier unterscheidet sich die Herausforderung nicht von denen des Autohandels. Der einzige Unterschied ist, dass es hier statt um Markenbindung um Therapietreue geht. Es handelt sich um zwei Seiten der gleichen Medaille: langfristige Kundenbindung basierend auf Kundenorientierung. Der Kunde muss daher in den Mittelpunkt der digitalen Innovation gerückt werden, da der reine Verkauf als Umsatztreiber mittel- und langfristig auf dem Prüfstand stehen wird. Damit dies gelingen kann, muss der Patient als derjenige gesehen werden, der die Richtung vorgibt. Es geht hier nicht um digitale Spielereien, sondern um einen echten Mehrwert, den der Kunde erfahren muss. Frei nach Ishikawa: Der Kunde entscheidet, was Qualität ist.

Leistungsanbieter müssen von einem kundigen Gegenüber sprechen, dessen Haltung nicht mehr von unendlicher Geduld geprägt ist, sondern der sehr wohl Mehrwerte angedachter (digitaler) Services wahrnimmt. Dies wird letztendlich zu faktenbezogenen Entscheidungen auf Kundenseite führen, die sich unter anderem auf dessen Loyalität gegenüber dem Anbieter oder in einer verbesserten Teilnahme an Patientenprogrammen

auszahlen werden. Dafür muss ernsthaft gelernt werden, aus der Kundenperspektive zu denken und digitale Lösungsansätze mit einem entsprechenden Mehrwert für den Patienten zu entwickeln. So muss das Leben des Patienten als auch die Therapietreue erkennbar erleichtert werden, ohne dass dies mit einem Gefühl der Bevormundung und Erziehung geschieht.

Generell geht hier nicht um Gadgets oder Me-too-Lösungen, sondern um echte Innovationen, die den entscheidenden Unterschied zum Wettbewerb ausmachen.

Basierend auf diesem Denken wird es auch in bereits eingeführten Patientenprogrammen darum gehen, den Patienten als Treiber zu behandeln. Es geht bei den digitalen Lösungen aus Kundensicht vorrangig eben nicht um das permanente Betreutwerden. Genau das Gegenteil muss der Fall sein. Es geht hier um ein lösungsorientiertes Denken und Handeln aus Patientensicht. Der „Connected Patient“, der zuvor freiwillig einer Programmteilnahme zugestimmt hat, muss im Mittelpunkt stehen. Darum gilt es also nicht, komplizierte Patientenprogramme zu entwickeln, sondern um einfache digitale Lösungen, die die Programme effektiver machen. Der Patient muss die Vorteile dieser einfachen Digitalisierung sehen und bei Laune gehalten werden. Alles andere wäre kontraproduktiv. Das kann jedoch nur gelingen, wenn es Rückmeldungen einer positiven Customer Experience gibt, möglichst ohne eigenes Zutun und Erbringen besonderer intellektueller Fähigkeiten. Automatischen Lösungen gehört daher die Zukunft.

Auch im Compliance-Bereich muss etwa zum Vermeiden von unerwünschten Nebenwirkungen einer Medikation das Rad nicht neu erfunden werden, wenn man mit Hilfe digitaler Medien auf eine Optimierung des Regimes achtet. Das gleiche könnte auch bei komplexen Einnahmeschemata gelten, in dem man die verwendeten Tablettenpackungen beispielsweise mit digitalen Erinnerungs-Tools verbindet. Das ist finanziell und technisch problemlos machbar und stellt sofort einen deutlich erkennbaren Mehrwert für den Kunden dar. Außerdem bekäme man ohne aufwendige Befragungen durch den Einsatz digitalisierter Packungen, einen lückenlosen Einblick in das Einnahmeverhalten der Patienten, was einer Qualitätskontrolle gleich käme. Es wäre der Fortschritt des Patienten gegenüber hinsichtlich Adhärenz und Persistenz digital dokumentiert und er selbst könnte unabhängig vom jeweiligen Frontendgerät einen einfachen Überblick über sein Verhalten haben, was ihm das Gefühl von Selbstbestimmtheit zurückgibt und somit seine Bereitschaft zur verbesserter Therapietreue erhöhen könnte. Für manche Menschen eine nicht zu unterschätzende Tatsache.

Schlechter sozialer Support: Umfeld einbinden, Mentorenschaften, Selbsthilfegruppen

Es bestehen zahlreiche Ansatzpunkte, die Erfahrungen aus dem Automobilhandel auch bei Medizinpazienten zum Einsatz zu bringen. Ein naheliegendes Vorgehen richtet sich, wie schon beschrieben, am Adhärenz-Prozess vom „Onboarding“ bis zur „Maintenance“ aus und fragt, welche technologischen Innovationen einen Mehrwert für den Patientenservice leisten. Auch ist es richtig, dass eine alleinige operative Neu-Ausrichtung die Komplexität des Sachverhalts nicht ausreichend berücksichtigt, sondern auch das konzept-

tionelle Selbstverständnis im Sinne der Customer Experience einen bedeutenden Beitrag zur Ausschöpfung technologischer Synergien leistet. Der digitale Ball kommt nur vors pharmazeutische Tor, wenn der Spielzug als Doppelpass – operativ *und* konzeptionell – in die Tiefe geht. Ansonsten bleiben die Nachwuchsspieler im Gesundheitsunternehmen (vermutlich) die ewigen Talente.

Gleichwohl steckt auch hier die Arbeit im Detail: Keineswegs können die Erfahrungen aus dem Automobilhandel einfach übertragen werden und schon gar nicht „analog“, dafür drehen sich die Verhältnisse auch im Bereich Automotive einfach zu schnell. Selbst die Leitindustrie, um die es hier geht, ist nicht Treibende, sondern die Getriebene – was ihr offensichtlich schwerfällt zu akzeptieren.

Allein schon im Prozessualen wäre es kurzsichtig, die traditionelle Dichotomie zwischen Vertrieb und Service auf „Onboarding“ und „Maintenance“ zu verlängern. Auch im Automotive-Umfeld entwickeln sich die Begriffe weiter: So beinhaltet beispielsweise der Kundendienst eben auch Verkaufsanteile abseits herkömmlicher Vorstellungen. Dabei geht es nicht nur um Reparaturen, sondern auch um die Verlängerung von Fahrzeuggarantien – es entstehen Produktbündel, die sich aus der Kombination automobilspezifischer und -ferner Dienstleistungen zusammenfügen. Ein Lösungsansatz ist die Trennung in Leistungserbringung und -sicherstellung, sodass nur noch eine primäre, hochintegrierte Wertekette im Automobilhandel am Kunden entsteht, was aus datenlogischer Sicht auch sinnvoll erscheint.

Ohnehin ist die Datenlogik einer der wichtigsten Bausteine im Gesamtkonzept. Von der analogen Welt häufig unterschätzt. Dieses Unterschätzen der Analogen geht mit einer großen Fundamentalenttäuschung einher: Die Erkenntnisse aus den kolossalen Datenbeständen beruhen eben nicht auf hochanspruchsvollen ingenieurwissenschaftlichen Denkanstrengungen. Hier kommen nicht industriespezifische Expertisen, automobilnahe Kernkompetenzen und vertriebsorientierte Wissensbestände zum Einsatz. Nein, im Gegenteil: Automobilunabhängige Algorithmen liegen den Big-Data-Analysen zugrunde. Statistische Korrelationsberechnungen extrapolieren die Abwanderungsquoten (Churn Rate) von Bestandskunden und liefern so wichtige Steuerungsgrößen für das Kundenbeziehungsmanagement der Automobilhersteller. Die wiederum fließen in den Customer Satisfaction Index (CSI), auf dessen Basis Boni kalkuliert, Managerkarrieren befördert und Budgets freigegeben werden. Doch im Vergleich: Welches Pharma- oder Medizintechnikunternehmen steuert schon heute darüber die Kundenzufriedenheit der Patienten – und zwar digital integriert?

2.4 Zusammenfassung und Ausblick

Das Beispiel Automobilhandel zeigt, dass die aktuellen Herausforderungen der einen mit den Erkenntnissen der anderen Industrie zum gegenseitigen Nutzen kombinierbar sind. Die Frage bleibt, warum es gerade diese beiden Industrien sind, die hier in Bezug zueinander gebracht werden.

Auch wenn der Automobilhandel heute der Getriebene ist, so war die Automobilindustrie in Summe doch über hundert Jahre hinweg in weiten Teilen ein Leitbild für viele andere. Neue technologische und prozessuale Ansätze haben hier ihren Ursprung: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP), Lean Management, carbon-basierte Konstruktionen – alles Begriffe, die mit der Automobilindustrie in direktem Zusammenhang stehen. Noch immer ist sie ein (innovatives) Schwergewicht, insbesondere in Deutschland.

Ebenso die Gesundheitsindustrie. Auch hier gibt es große Global Player, die eine bedeutende Rolle einnehmen. Gleichwohl liegen abseits der wirtschaftspolitischen Bedeutung die Chancen in den prozessualen Charakteristika des jeweiligen Geschäfts: Beide Industrien bedienen ein Volumengeschäft und für beide ist der intensive Kundenkontakt entscheidend, auch wenn der Vertrieb über Dritte läuft. In Summe sind das gute Startpunkte für eine aussichtsreiche Ehe. Zudem sind die wirklichen Integrationsmöglichkeiten in diesem Text noch gar nicht zur Sprache gekommen: Warum sollen beispielsweise Adhärenz-Prozesse nicht OTA auf dem Entertainmentsystem im Fahrzeug laufen?

Notwendig sind jetzt erste automobilinduzierte Digitalpiloten in der Healthcare-Branche. Die Technologie ist da, die Expertise ist da, das Konzept ist da – ein Doppelpass gleich nach dem Anstoß, das wäre jetzt das Richtige.

Drei Learnings für die Gesundheitswirtschaft

1. Nutzen Sie die Erfahrung der Digitalisierung im Kundenservicebereich, um Patienten eine personalisierte, bestmögliche Therapiebegleitung bieten zu können.
2. Stellen Sie den Endkunden in den Vordergrund Ihres Denkens und Ihrer Kommunikation, denn er entscheidet letztendlich über die Effektivität eines medizinischen Angebots.
3. Verabschieden Sie sich von Ihrem Denken, dass die Gesundheitsbranche nicht mit anderen Branchen vergleichbar ist.

Literatur

Connected Cars – Statista-Dossier (2015). Hamburg: statista.

Laschet, H. (2013). Mangelnde Therapietreue – Das Milliardengrab. http://www.aerztezeitung.de/politik_gesellschaft/versorgungsforschung/article/849016/mangelnde-therapietreue-milliardengrab.html. Zugriffen: 1. März 2016.

Prof. Dr. Thomas Breisach ist Professor für Gesundheits- und Sozialmanagement am Standort München der FOM Hochschule für Ökonomie und Management gGmbH sowie als strategischer Berater für internationale Life-Sciences- und Hightech-Unternehmen tätig.

Dr. Marcel Hattendorf verfügt über eine langjährige Erfahrung in der Automotive-Branche und ist zurzeit als Senior Manager Customer Experience Retail bei der führenden Prozess- und IT-Beratung MHP, einem Tochterunternehmen der Porsche AG, tätig.

Neuvermessung der Gesundheitswirtschaft

Matusiewicz, D.; Muhrer-Schwaiger, M. (Hrsg.)

2017, XII, 359 S. 32 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-12518-9