

## **Förderung des Wissenstransfers für eine aktive Mitgestaltung des Pflegesektors durch Mikrosystemtechnik**

Universität Duisburg-Essen (UDE)

Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung (IPA)

MLR System GmbH für Materialfluss- und Logistiksysteme (MLR)

User Interface Design GmbH (UID)



## **Förderung des Wissenstransfers für eine aktive Mitgestaltung des Pflegesektors durch Mikrosystemtechnik**

<http://www.wimi-care.de>

Gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung

Förderkennzeichen: 01FC08024-27

### ***Working Brief 28***

(Quelle: <http://www.wimi-care.de/outputs.html#Briefs>)

### **Allgemeine Hinweise für die Entwicklung von Geschäftsmodellen**

*Diego Compagna, Stefan Derpmann, Thorsten Helbig, Karen A. Shire (UDE)*

- März 2011 -

In diesem Working Brief wird der Frage nachgegangen worauf - ausgehend von den bislang gesammelten Erfahrungen im Projekt WiMi-Care - bei einem Entwurf von Geschäftsmodellen geachtet werden sollte.

### **Geschäftsmodelle aus der Sicht des Innovationsmanagements**

Da die im WiMi-Care Vorhaben weiterentwickelten Artefakte sowie vor allem deren Einsatz im Pflegebereich kaum bzw. keine Vorläufer haben, würde eine Geschäftsmodell-Entwicklung Teil eines 'Innovationsmanagements' sein. Insofern gilt es vornehmlich aus der Perspektive von Innovationsmanagement nach erfolgreichen Strategien für den Entwurf von Geschäftsmodellen zu fragen. Im Rahmen eines internen Workshops hat Dr. Carsten Schultz (Junior-Professor für Innovationsmanagement an der TU Berlin) den Projektverbund hinsichtlich des Entwurfs von Geschäftsmodellen beraten und unter anderem auf folgenden Leitfaden hingewiesen:

Who is your customer?

Who is your core customer?

What does your customer care about?

Can you solve a problem?

How is your customer addressing that problem right now?

How do you solve that problem in a unique way?

How big is the market for the problem you are trying to solve?

How much are people willing to pay for it?



Während Qualitätsmanagement darauf abzielt Varianz zu minimieren, verfolgt Innovationsmanagement das Ziel Varianz zu maximieren und unterschiedlichste mögliche Szenarien und Einflussfaktoren mit einzubeziehen. Aufgrund der hohen Unsicherheiten, gelten Geschäftsmodelle für innovative Produkte und/oder Dienstleistungen als prozesshaft und dynamisch. Diese müssen im Verlauf immer wieder neu ausgerichtet, angepasst und überholt werden. Ein wichtiges, mithin das wichtigste Merkmal von Geschäftsmodellen für Innovationen, ist deren Flexibilität. Mit Varianzsteigerung ist also auch gemeint, dass die Erstellung eines Geschäftsmodells hauptsächlich dazu dienen soll einen Diskussionsprozess zu generieren, der eine Kultur der Offenheit gegenüber Veränderungen erzeugt und zugleich die Wahrnehmung für unvorhergesehene Entwicklungen und neue wichtige Einflussfaktoren sensibilisiert.

Eine Stakeholderanalyse gilt als zentraler Bestandteil, wenn es zu ermitteln gilt wie robust das Geschäftsmodell ist. So kann z.B. danach gefragt werden ob das Geschäftsmodell noch tragfähig ist, wenn ein Stakeholder sich anders verhält als erwartet oder sich gar dem Geschäftsmodell abwendet. Daraus folgt natürlich, dass eine Stakeholderanalyse besonders wichtig ist. Im Fall von WiMi-Care kommt hinzu, dass der Gesundheitsmarkt insgesamt schwer voraussagbar ist, da höchstwahrscheinlich Änderungen notwendig sein werden, aber noch niemand sagen kann, wie diese ausfallen werden. Hinzu kommt, dass sich im Rahmen von WiMi-Care die Partizipationsbemühungen auf die potenziellen Nutzer - d.h. die Pflegekräfte - konzentriert haben, wohingegen für die Entwicklung eines Geschäftsmodells andere Personengruppen ebenso wenn nicht einen sogar bedeutenderen Einfluss haben: Krankenkassen, Angehörige der in stationären Pflegeeinrichtungen lebenden Senioren, usw.

In der Regel stellt eine innovative technische Entwicklung die Substitution bestehender Lösungen dar. Im Rahmen eines Geschäftsmodells sollte daher möglichst klar herausgestellt werden können wieso die Substitution besser - entweder effizienter und/oder im Ergebnis qualitativ hochwertiger - ausfällt. Schließlich müssen auf der Grundlage einer gründlichen Stakeholderanalyse diese innerhalb einer Geschäftsmodellentwicklung erfolgreich adressiert werden können. Das heißt ganz konkret:



Wer ist der Kunde? Für wen schaffe ich Wert? Gerade vor dem Hintergrund des WiMi-Care Projektes sind diese Fragen wichtig; denn die Nutzer (Senioren und Pflegekräfte) sind keine zentralen Stakeholder, wenngleich diese Personengruppen in einer Argumentation, die sich an die Stakeholder richtet, eine wichtige Rolle spielen können. So kann die Nutzerbeteiligung in einer doppelten Hinsicht positiv dargestellt werden: Als Maßnahme zur Risikominimierung und als Strategie zur Erhöhung der Akzeptanz.

Ein grundsätzlicher Unterschied zum WiMi-Care Projekt liegt in der bevorzugten Vorgehensweise von Innovationsmanagement, wonach zunächst die Suche nach 'Problemen' in einem bestimmten Feld erfolgt, ohne sich auf eine bestimmte Technik festgelegt zu haben: Auf der Grundlage ethnografischer Forschung sollte versucht werden herauszufinden, welche relevanten Probleme vorhanden sind. Das hat zwar im WiMi-Care Projekt teilweise stattgefunden, vielen Befunden konnte jedoch nicht weiter nachgegangen werden, da die weiterzuentwickelnde Technik bereits im Vorfeld feststand (Assistenzrobotik und Fahrerlose Transportsysteme). Bei der Suche nach Problemen sollte eine mögliche Effizienzsteigerung nicht die einzige Orientierung sein: Es könnten auch neue Zielgruppen durch die Steigerung von Qualität erreicht werden. In gewisser Weise würde auf diese Art ein 'neues' Problem bedient werden.

Ein völlig neues Geschäftsmodell sollte in der Regel zunächst nur ein Kundensegment fokussieren, da andernfalls die Gefahr besteht, dass zu viele Faktoren berücksichtigt werden müssen was den Erfolg unwahrscheinlicher werden lässt.

### **Wahrscheinliche Probleme und Hürden**

Die Einführung einer Innovation kann auf Seiten des Nutzers zu Rollenambiguität führen, denn durch den Einsatz neuer Technologien und der damit verbundenen neuen Prozesse und Orientierungen können neue Rollenmodelle und damit einhergehende Werte entstehen. Hinzu kommt, dass Innovationen die eine Dienstleistung betreffen besonders problematisch sind, da es keine Möglichkeit gibt sie wie industrielle Produkte zunächst an Prototypen hinreichend zu testen. Innovationen, die sich auf eine Dienstleistung beziehen müssen vielmehr als systemische Prozesse aufge-

**Förderung des Wissenstransfers für eine aktive Mitgestaltung  
des Pflegesektors durch Mikrosystemtechnik**

Universität Duisburg-Essen (UDE)  
Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung (IPA)  
MLR System GmbH für Materialfluss- und Logistiksysteme (MLR)  
User Interface Design GmbH (UID)



fasst werden. D.h. Pilottests können nur bedingt etwas über die Qualität der Innovation aussagen. Erst die Implementierung und Beobachtung der Innovation führt zu validen Aussagen über die Güte der Innovation.

Weiter oben ist bereits angesprochen worden, dass insbesondere Innovationen, die sich auf den Pflegesektor beziehen, von hohen Unsicherheiten belastet werden. Es ist sehr wahrscheinlich, dass die Finanzierung des Gesundheitswesens reformiert werden muss und wird, in welcher Form ist freilich ungewiss. Für Geschäftsmodelle, die sich auf diesen Bereich beziehen, bedeutet dies eine hohe Planungsunsicherheit.

**Fazit**

Einige zentrale Aspekte, die bei der Entwicklung von Geschäftsmodellen von Innovationen beachtet werden müssen, sind auf WiMi-Care bezogen:

Wer ist der Kunde? Für wen schaffe ich Wert?	Viele verschiedene Adressaten: Bewohner, Pflegekräfte, Einrichtungsleitung, Angehörige, Krankenkassen
Wer ist die Hauptzielgruppe (Kernkunde)?	Krankenkassen, Einrichtungsleitung, künftig ggf. auch Privatpersonen
Wer ist der Kostenträger?	Krankenkassen, Zusatzversicherungen für AAL, künftige noch unbekannte Kostenträger
Welches Problem wird durch das Produkt gelöst?	Allgemein die Verbesserung der Dienstleistung (Pflegesituation) durch technische Assistenz - konkret müsste hier freilich eine Spezifizierung erfolgen
Wie groß ist der Markt für das Problem, das durch das Produkt gelöst werden soll? Ist das ein wachsender Markt?	Durch das SGB ist es (noch?) ein geregelter Markt, derzeit können nur über den Reha-Bereich andere Lösungen angeboten werden, die demografische Entwicklung deutet jedoch auf einen wachsenden Markt hin
Wie viel ist der Kunde bereit für die Lösung des Problems zu zahlen?	Hier müssten diverse Dienstleistungsmodelle - z.B. Leasing - angeboten werden