Eva Kluge

Die Bedeutung von Omnichannel Patient Engagement für eine bessere Gesundheitsversorgung

Masterarbeit

GRIN

BEI GRIN MACHT SICH IHR
WISSEN BEZAHLT

- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit,
  Bachelor- und Masterarbeit

- Ihr eigenes eBook und Buch -
  weltweit in allen wichtigen Shops

- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren

GRIN

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.dnb.de/ abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Impressum:

Copyright © 2022 GRIN Verlag
ISBN: 9783346796615

Dieses Buch bei GRIN:

https://www.grin.com/document/1307594

Eva Kluge

Die Bedeutung von Omnichannel Patient Engagement für eine bessere Gesundheitsversorgung

GRIN Verlag

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

Besuchen Sie uns im Internet:

http://www.grin.com/

http://www.facebook.com/grincom

http://www.twitter.com/grin_com

FACHHOCHSCHULE DES BFI WIEN

MBA DIGITAL TRANSFORMATION

MASTER THESIS

zur Erlangung des akademischen Grades

MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION (MBA)

Die Bedeutung von Omnichannel Patient Engagement für eine bessere Gesundheitsversorgung

Eingereicht von: **Eva Kluge, BA**

München, 05. Februar 2022

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich allen Interview-TeilnehmerInnen meinen großen Dank dafür aussprechen, dass sie sich spontan und mit viel Engagement dazu bereit erklärt haben, ihr Wissen, ihren Erfahrungsschatz und ihre Ideen für diese Masterarbeit mit mir zu teilen. Jedes Interview war eine kleine Sternstunde und sehr inspirierend.

Ebenso möchte ich Artemis Manoussos, MA MBA, für die Betreuung und Unterstützung bei der Umsetzung dieser wissenschaftlichen Arbeit danken. Ihre klugen Einwände und Ratschläge waren sehr bereichernd und weiterführend.

Ein besonderer Dank gilt meinem Mann Mick, der mein Unterfangen, noch einmal Studentin zu sein, bedingungslos unterstützt und mir während des gesamten Studiums den Rücken freigehalten hat.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung 1
1.1 Einführung in die Thematik 1
1.2 Zielsetzung der Arbeit 5
1.3 Forschungsfragen 6
1.4 Methodik und Aufbau 6
2 Aktueller Forschungsstand 8
2.1 Grundlagen Omnichannel (OC) 8
2.1.1 Definition Customer Journey 8
2.1.2 Definition Customer Experience und Customer Engagement 9
2.1.3 Definition Multi-Channel und Cross Channel- Ansätze 10
2.1.4 Definition des OC-Ansatzes 11
2.1.5 Cross Industry Partnerschaften 13
2.1.1 Ziele von OC Strategien im Consumer Bereich 14
2.2 OC Patient Engagement im Gesundheitswesen 15
2.2.1 Entstehung einer Healthcare Consumer Mentalität 17
2.2.1 HaaS - Healthcare as a Service 18
2.2.2 Ziele von OC Strategien im Gesundheitssektor 19
2.2.3 Definition der Patient Journey 20
2.2.4 Besonderheiten der Patient Journey 21
2.2.5 Definition Patient Experience und Patient Engagement 23
2.2.6 Einflussfaktoren für Patient Engagement 24
2.2.7 Erfolgsmessung von Patient Engagement 28
2.3 OC Technologien als Grundlage für Health Consumerism 29
2.3.1 CRM und elektronische Patientenakte (ePA) 31
2.3.2 Wearables und Telemedizin 32
2.3.3 Information, Terminbuchung, Aufnahme und Wegweiser 34
2.3.4 Mobile Payment und Treuepunkte 35
2.3.5 Blended Learning 36
2.4 OC im volkswirtschaftlichen Kontext 38
2.4.1 Ländervergleich: OC Entwicklungsstand 38
2.4.2 DESI und I-DESI: EU-Staaten im internationalen Vergleich 39
2.4.3 Public E-Health: Entwicklungsstand in EU und OECD 41
2.4.4 Public E- Health: Auf dem Weg zu OC Engagement Modellen 42
2.5 Strategien für OC Patient Engagement 42
2.5.1 Erfolgsfaktoren 43
2.5.2 Patient Journey Experience Mapping 44
2.5.3 Entwicklung eines OC Ökosystems für Patient Engagement 45
3 Methode 50
3.1 Vorbereitung der Interviews 50

3.1.1 Auswahl der TeilnehmerInnen ... 50
3.1.2 Hintergrund der TeilnehmerInnen ... 50
3.2 Durchführung und Auswertung ... 52
3.2.1 Interviewleitfaden ... 52
3.2.2 Transkriptionen der Interviews ... 52
3.2.3 Auswertung der Interviews ... 53
3.2.4 Kategorienbildung ... 53
4 Darstellung der empirischen Ergebnisse ... 54
4.1 OC Patient Engagement für bessere Gesundheitsversorgung ... 54
4.1.1 PatientInnenerwartungen im digitalen Zeitalter ... 54
4.1.2 Nutzen von OC Patient Engagement ... 57
4.1.3 Vorteile und Herausforderungen von OC Systemen ... 60
4.2 Health Consumerism: PatientInnen als VerbraucherInnen ... 61
4.2.1 Patient und Customer Centricity ... 61
4.2.2 Besonderheiten der Patient Journey ... 63
4.3 Einfluss- und Erfolgsfaktoren für OC Engagement ... 65
4.3.1 Vertrauen als Basis ... 66
4.3.2 Plattform-Akzeptanz ... 68
4.3.3 Digitalkompetenz ... 70
4.3.4 Silo- und Sektorendenken ... 72
4.3.5 Regulatorik und Systemträgheit ... 74
4.3.6 Technische Voraussetzungen und Kosten ... 78
4.4 Strategie und Implementierung ... 80
4.4.1 Entwicklung von OC Strategien ... 81
4.4.2 Learning by Doing, Quick Wins und Use Cases ... 84
5 Diskussion ... 89
5.1 Zusammenfassung und finale Erkenntnisse ... 89
5.1.1 OC Patient Engagement für eine bessere Versorgung ... 91
5.1.2 Übertragbarkeit von Customer Centricity auf PatientInnen ... 93
5.1.3 Erfolgsfaktoren und Herausforderungen ... 94
5.1.4 Strategieansätze für OC Patient Engagement ... 101
5.2 Ansätze für die weiterführende Forschung ... 103
5.2.1 Platform Adoption bei Gesundheitsorganisationen ... 103
5.2.2 Auslegung der DSGVO in nationalen Gesundheitssystemen ... 103
5.2.3 OC Patient Life Story: Entwicklung Best Practice ... 104
5.2.4 Die Rolle der PatientInnen im OC Behandlungsprozess ... 104
6 Conclusio ... 105
7 Quellenverzeichnis ... 107
8 Anhang ... 116

Anhangsverzeichnis

Nr.	Bezeichnung	Seite
Anlage A:	Länderspiegel Public E-Health in EU und OECD	116
Anlage B:	Interviewleitfaden	127
Anlage C:	Transkriptionen der Interviews	129

Darstellungsverzeichnis

Nr.	Bezeichnung	Seite

Darstellung 1 Anteil der Menschen in Prozent mit staatlicher/privater Krankenversicherung (Quelle: Our World in Data) 3
Darstellung 2 Customer Journey/ CTPs (Quelle: Digitale Offensive) 8
Darstellung 3 Kapitalmarktperformance der OC-Vorreiter (Quelle: Thomson Reuters) 14
Darstellung 4 Kommunikationspräferenzen von PatientInnen nach Altersgruppen (Quelle: AVTEX) 16
Darstellung 5 Patient im Gesundheitssystem (Quelle: smarter-service.com) 20
Darstellung 6 Grundlagen von Patient Engagement (eigene Darstellung nach Krolop) 24
Darstellung 7 Nationaler Aktionsplan Gesundheitskompetenz (eigene Darstellung nach Schaeffer) 27
Darstellung 8 CRM und Prozessportal im Consumer Bereich (Quelle: Mühlbacher und Berhanu) 31
Darstellung 9 Die elektronische Patientenakte als Prozessportal (Quelle: Mühlbacher und Berhanu) 32
Darstellung 10 Nutzung eines Smart Magic Band im Disney Park (Quelle: disneyworld.eu) 32
Darstellung 11 IoT Wearable in der Schwangerschaft (Quelle: bloomlife.com) . 33
Darstellung 12 Healthcare Chatbot (Quelle: Chatbotsmagazine.com) 34
Darstellung 13 Peer Chat Group (Quelle: Sanvello) 36
Darstellung 14 OC Fortschritt nach Land (Quelle: Schmaus, 2017) 38
Darstellung 15 Indikatoren DESI (eigene Darstellung nach EU Commission) 39
Darstellung 16 I-DESI Score 2020 (Quelle: EU Commission) 40
Darstellung 17 Digital Health Index 2018 (Quelle: Bertelsmann Stiftung) 41
Darstellung 18 Beispiel einer Patient Journey Map (Quelle: madpow.com) 44
Darstellung 19 Patient Journey Mapping (Quelle: zhaw.ch) 45
Darstellung 20 Architektur eines HCEH (Quelle: Gartner) 46
Darstellung 21 HCEH Framework (Quelle: Gartner.com) 48
Darstellung 22 Übersicht der InterviewpartnerInnen (eigene Darstellung) 51
Darstellung 23 Vorteile und Herausforderungen von OC Öko- Systemen (eigene Darstellung gem. Forschungsergebnisse) 60
Darstellung 24 Estnisches Informationssystem X-Road (Quelle: estonianworld.com) 79
Darstellung 25 Zusammenfassung der Ergebnisse (eigene Darstellung gem. Forschungsergebnisse) 90
Darstellung 26 Aspekte der Erwartungshaltung von PatientInnen (eigene Darstellung gem. Forschungsergebnisse) 92
Darstellung 27 Customer vs. Patient Journey (eigene Darstellung gem. Forschungsergebnisse) 94

Abkürzungsverzeichnis

AI	Artificial Intelligence
API	Application Programming Interface
AR	Augmented Realty
BPM	Business Process Management
CE	Customer Engagement
COPD	Chronic obstructive pulmonary disease
CRM	Customer Relationship Management
CTP	Customer Touch Point
CX	Customer Experience, Citizen Experience
DESI	Digital Economy and Society Index
DHI	Digital Health Index (Bertelsmann)
DRG	Diagnosis Related Group
DSGVO	Datenschutzgrundverordnung
DSN	Digital Supply Network
EHR	Electronic Health Record
ePA	Elektronische PatientInnenakte
ERP	Enterprise Ressource Planning
GCR	Global Clinic Rating
HCEH	Healthcare Consumer Engagement Hub
HMO	Health Maintenance Organisation
I-DESI	International Digital Economy and Society Index
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologien
IoT	Internet of Things
KI	Künstliche Intelligenz
KMU	Kleine und mittelständische Unternehmen (siehe SME)
KPI	Key Performance Indicator
NPS	Net Promoter Score
NPO	Non Profit Organisation
OC	Omnichannel
OOP	Once only principle
OTC	Over the counter
PHI	Private Health Insurance
PPP	Public Private Partnership
PX	Patient Experience
SME	Small and medium enterprises (siehe KMU)
UX	User Experience
VR	Virtual Reality
WHO	World Health Organization

Abstract

Purpose: The aim of this Master thesis is to investigate to what extent omnichannel patient engagement in the healthcare sector, combining analogue and digital communication in a unified data platform, contributes to better healthcare outcomes, higher patient satisfaction and a better utilization of healthcare resources. It also analyses if the idea of customer centricity from the consumer sector can be transferred to patient centricity as base of their engagement and what the key success factors and challenges for omnichannel patient engagement are. Furthermore, strategic approaches are discussed.

Research limitations: As omnichannel patient engagement is still a rather unexplored and innovative field, there are few scientific studies on the specific topic to date. Most studies so far have been published by renowned global consultancies and to a lesser extent in academic environments.

Methodology: This Master thesis relies on a combination of literature research for the theoretical part and, for the empirical part, on ten semi-structured interviews with high profile experts from five countries. All experts have been involved for many years in healthcare, covering the spectrum of national and private healthcare systems alike; the majority of them has substantial experience in digital health projects. The interview evaluation is based upon the formation of categories.

Findings: The results show that omnichannel patient engagement leads to better health care outcomes and higher patient satisfaction, especially for chronic conditions and elective surgeries. However, it is also becoming apparent that the classic concept of customer-centricity from the consumer sector cannot be seamlessly transferred to the healthcare sector: the large knowledge gap between patients and healthcare staff leads to a limited power of independent decision making for patients. The dominant human element in healthcare makes it very challenging to define and structure healthcare data. In the implementation of omnichannel systems in healthcare, human behavior elements are key success factors, far ahead of technical-organizational factors. The findings also reveal that there is no “one fits all” omnichannel strategy and that an agile, pragmatic approach is preferable to over-engineering. Clear advantages of OC systems for all stakeholders are particularly important to get their acceptance of omnichannel systems off the ground and pave the way for patient engagement.

1 Einleitung

1.1 Einführung in die Thematik

Was erwarten PatientInnen heute vom Gesundheitswesen? Welche Technologien können genutzt werden, um sie bestmöglich zu erreichen und zu interagieren? Kann das Gesundheitswesen von anderen Branchen lernen? Der allgemeine Trend in zur KundInnenzentrierung mit Fokus auf dem „KundInnenerlebnis“ entlang der sogenannten „Customer Journey“ und ihren diversen Interaktionspunkten kommt mittlerweile, wenn auch sehr allmählich, im Gesundheitswesen an.[1]

Die Entwicklung hin zu KundInnenzentrierung (Customer Centricity) ist an sich nichts Neues und hat im Consumer-Bereich schon lange eingesetzt: Eine neue Generation von VerbraucherInnen ist am Start. Sie sind besser informiert und vernetzt und wollen ihre Kaufentscheidungen vollständig kontrollieren. Dabei verschwimmen physische und virtuelle Kanäle: VerbraucherInnen verlassen sich zusehends mehr auf AnbieterInnen, die ihnen jederzeit eine nahtlose Interaktion mit ihren Produkten und Dienstleistungen bieten, sei es nun online oder offline.[2]

International wird sich auch das Gesundheitswesen auf veränderte Gegebenheiten einstellen müssen, und ein „perfekter Sturm“ scheint vorprogrammiert: Gesundheitsorganisationen müssen sich für eine neue Generation von PatientInnenInnen rüsten, die immer und jederzeit über diverse Kanäle mit den Stakeholdern des Gesundheitswesens interagieren wollen. Sie müssen die veränderlichen Bedürfnisse und Vorlieben ihrer PatientInnen verstehen, um ihnen Lösungen anbieten, die sich an einer neuen Lebensweise im Zeitalter der digitalen Transformation orientieren.[3]

Auch, wenn der persönliche Kontakt nach wie vor von großer Wichtigkeit ist: PatientInnen fordern heute zunehmend ein reaktionsschnelleres, offeneres und transparenteres Gesundheitssystem und sind bereiter für digitale Anwendungen.

Sie erwarten auch, dass sie von BehandlerInnnen in Entscheidungsprozesse mit einbezogen werden, auch, wenn die Präferenzen der einzelnen PatientInnen in Bezug auf eine solche Einbindung sehr unterschiedlich sein können.[4] In ihrer Kommunikation sind moderne PatientInnen zusehends geprägt von schnellen Feedback-

[1] Vgl. Teuber (2020), online

[2] Vgl. Shih (2016) online

[3] Vgl. Khanna (2018), online

[4] Vgl. Sheikh (2016), online

und Belohnungssystemen, die Social Media Plattformen wie Facebook oder Instagram so attraktiv machen. Die Corona-Krise hat den Trend hin zu digitalen Anwendungen aufgrund diverser Lockdowns und damit verbundenen Geschäftsschließungen noch erheblich verstärkt.

Erwähnt sei noch, dass PatientInnen sich für Gesundheitsdienstleistungen häufig nicht aus freien Stücken, sondern aufgrund einer Akutsituation entscheiden. Infolge dieser begrenzten Entscheidungsfreiheit galten sie bisher häufig als „KostenverursacherInnen“, die sich über eine Behandlung freuen durften. Allerdings suchen sich PatientInnen in mehr als der Hälfte aller Fälle die Behandlungseinrichtung und den/die BehandlerIn selbst aus, oft basierend auf Informationen aus dem Internet und dem Bekanntenkreis. Daher gibt es auch in vielen, staatlich regulierten Gesundheitssystemen einen zunehmenden, ebenfalls staatlich geförderten Wettbewerb.[5] Beispielsweise heißt es beim deutschen Bundesgesundheitsministerium: „Wettbewerb im Gesundheitswesen nützt den Patientinnen und Patienten. Sie erhalten so eine größere Wahlfreiheit und am Ende eine bessere Behandlung. Wettbewerb im Gesundheitswesen ist also kein Selbstzweck, sondern der Weg zu einer besseren medizinischen Qualität, zu mehr Effizienz und zu weniger Bürokratie“.[6] Gleichzeitig steigt auch die Tendenz zur PatientInnenzentrierung: Das österreichische Gesundheitsqualitätsgesetz gibt seit 2005 die rechtlichen Rahmenbedingungen für eine partizipativ und kooperativ entwickelte Qualitätsstrategie vor, die Qualität, Transparenz und PatientInnensicherheit garantieren soll.[7]

Die bisher eher zögerliche Entwicklung im Gesundheitswesen kommt nicht von ungefähr. Zum einen ist die „Patient Journey“, einer/s PatientIn weitaus vielschichtiger als die relativ simple „Customer Journey“ einer/s KundIn, die/der im Laden oder online einen Staubsauger erwirbt oder online-Banking betreibt. Gesundheit ist ein komplexes, lebenslanges Thema. Die „Patient Journey“ ist dabei sehr stark zersplittert und umfasst zahlreiche Stationen: PatientInnen interagieren mit vielen unterschiedlichen AkteurInnen des Gesundheitswesens: Angefangen von HausärztInnen hin zu FachärztInnen, Krankenhäusern, Labors, Apotheken, TherapeutInnen und

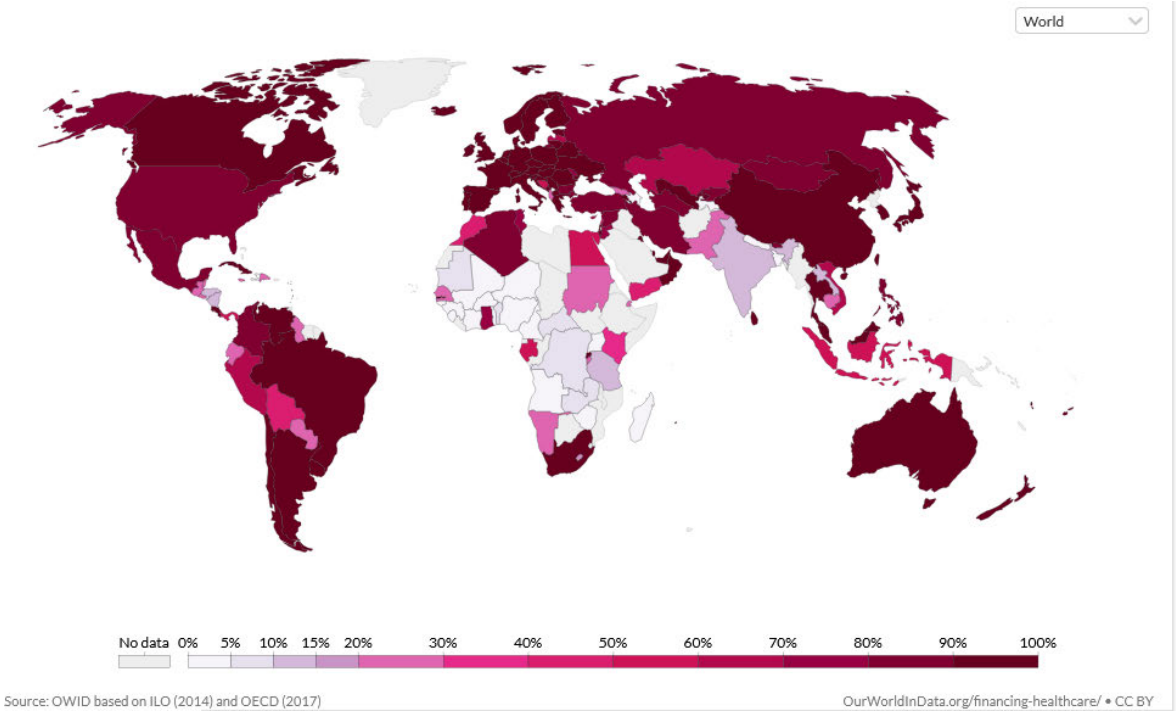
[5] Vgl. Krolop (2017), online

[6] Vgl. BMG (2021), online

[7] Vgl. BMASGK (2019), online

nicht zuletzt Krankenversicherungen. Durch die Vielzahl der AkteurInnen im Gesundheitswesen ist es eine sehr große Herausforderung, die zahllosen, verstreuten und veränderlichen PatientInnendaten, die im Rahmen der komplexen Patient Journey entstehen, mittels moderner Technologien zusammenzuführen, um PatientInnen stärker in den Gesundheitsprozess einzubinden. Gleichzeitig bestehen beim Schutz personenbezogener Daten besonders hohe gesetzliche Anforderungen und auch die Sorge mancher PatientInnen, dass ihre Daten nicht ausreichend geschützt sind. Es gilt, mit Hilfe von strukturierter und prädiktiver Datenanalyse ein besseres PatientInnenerlebnis und eine bessere, individualisierte Information, Prävention und Behandlung zu ermöglichen.

In den meisten wirtschaftlich entwickelten Staaten ist die Mehrheit der BürgerInnen in Form von nationalen oder, seltener, privaten Krankenversicherungen abgesichert, wie die nachfolgende Grafik veranschaulicht:[8]



Darstellung 1 Anteil der Menschen in Prozent mit staatlicher/privater Krankenversicherung (Quelle: Our World in Data)

Insbesondere in der EU und in vielen OECD Staaten dominiert die staatliche Krankenversicherung. Die Strategien und Initiativen von Regierungen und der angeschlossenen AkteurInnen der Gesundheitssysteme sind somit von großer Bedeutung für die Entstehung von OC Ökosystemen, wie Praxisbeispiele im weiteren Verlauf zeigen werden.

[8] Vgl. Our World in Data (2011), online

Patient Engagement (PatientInneneinbindung) wird zunehmend als zentrale Komponente der Gesundheitsversorgung und als entscheidender Bestandteil für sichere, humanzentrierte Dienstleistungen anerkannt.[9] Trotz unzähliger, immer weiter anwachsender Internetquellen bleibt der Wissensvorsprung von Gesundheitspersonal, insbesondere von ÄrztInnen im Vergleich zu ihren PatientInnen beträchtlich. Dennoch sind moderne PatientInnen längst keine reinen Objekte der medizinischen Versorgung und Kostenerstattung mehr, die bereit sind, sich bevormunden zu lassen. Vielmehr fordern sie mehr Transparenz bei der eigenen Gesundheit von ihren DienstleisterInnen und Krankenkassen. Sie werden immer mehr zu entscheidenden StakeholderInnen, die bewusst bestimmte Gesundheits-Dienstleistungen und Medizinprodukte wählen und informierte Entscheidungen treffen.

Ziel von Omnichannel (OC) Ansätzen im Gesundheitswesen ist es primär, eine bessere Patient Experience zu schaffen und PatientInnen eine aktivere Partizipation an der eigenen Gesundheitsversorgung zu ermöglichen, um bessere Behandlungsergebnisse zu erzielen bei gleichzeitig effizienterer Nutzung der limitierten Ressourcen des Gesundheitswesens. Es soll hier jedoch auch erwähnt werden, dass GesundheitsdienstleisterInnen öffentlicher Systeme in der Regel auch zusätzliche, individuelle/ freiwillige Gesundheitsleistungen erbringen dürfen, die PatientInnen auf eigene Rechnung bezahlen bzw. die über eine Zusatzversicherung gedeckt sind, wenn nationale Krankenversicherungen nicht dafür aufkommen: Allein der, vor allem für Apotheken interessante, globale Markt für rezeptfreie Medikamente (OTC) verzeichnet ein jährliches Wachstum von 5,4 % mit einem Umsatz von ca. 33.450 Mio. USD im Jahr 2020.[10] Aufgrund des Wettbewerbs untereinander sind DienstleisterInnen daher gut beraten, die Bedürfnisse ihrer PatientInnen zu antizipieren und mittels personalisierter Angebote ihre Loyalität zu fördern.

Die Verlagerung von Teilen der Customer/ Patient Journey ins Internet hat bereits begonnen und ist vielversprechend: Durch bessere, personalisierte PatientInneninformation und Aufklärung vor der Behandlung, interaktive telemedizinische Anwendungen und Präventionsangebote. Diese Maßnahmen verkürzen Wartezeiten, verringern den kostenintensiven Verwaltungsaufwand, teure Apparatemedizin und ermöglichen eine stärker individualisierte Kommunikation mit PatientInnenInnen.

[9] Vgl. Sheikh (2016), online

[10] Vgl. Mordor Intelligence (2020), online

Diese wissenschaftliche Arbeit dient der Einführung in die Thematik OC Patient Engagement und soll erste Erkenntnisse dazu vermitteln, die durch weitere Forschung vertieft werden können.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Ziel dieser Arbeit ist es, ein Verständnis dafür zu entwickeln, inwieweit Omnichannel (OC) Patient Engagement tatsächlich ein wegweisendes, zukunftsfähiges Konzept ist, das einen Beitrag zu einer besseren Gesundheitsversorgung leisten kann. Dabei ist unter „besserer Gesundheitsversorgung“ einerseits eine höhere PatientInnenzufriedenheit zu verstehen und andererseits, tatsächlich verbesserte Behandlungsergebnisse, die auch mittels Behandlungsvermeidung (z.B. in Form von Präventionsangeboten zur Vermeidung bestimmter Erkrankungen) entstehen können.
Es wird untersucht, welche Voraussetzungen und Gegebenheiten grundsätzlich erfüllt sein müssen, um OC Strategien zu entwickeln, die physische und digitale Interaktionspunkte in Gesundheits-Ökosystemen und die dort entstehenden Daten in einen nutzenbringenden Bezug setzen. Betrachtet werden auch die Besonderheiten des Gesundheitswesens im Hinblick auf Patient Engagement. Themen wie Vertrauen, Kommunikationsverhalten, Datenschutz und die Bereitschaft bzw. die Fähigkeit zur Nutzung digitaler Technologien durch PatientInnen und Gesundheitspersonal erscheinen besonders beachtenswert.
Eine weitere Zielsetzung ist es, menschliche, technologische und volkswirtschaftliche Voraussetzungen zu untersuchen, die vorhanden sein müssen, um OC Konzepte erfolgreich auf den Weg zu bringen. Dabei leisten ExpertInneninterviews einen wertvollen Beitrag zur Analyse.

Nicht Ziel dieser Arbeit ist es, die Gesundheitssysteme einzelner Länder oder einzelner Unternehmen detailliert darzustellen. Zwar wird der Entwicklungsstand einiger Vorreiter-Nationen beim Thema E-Health in Form von Best Practice Beispielen im Anhang dargestellt. Dennoch konzentriert sich diese Thesis nicht auf einzelne Länder oder verschiedene Sektoren des Gesundheitswesens (z.B. öffentlich vs. privat, stationär vs. ambulant). Diesem Vorgehen liegt vor allem der Gedanke zugrunde, dass die digitale Transformation ein gesamtgesellschaftliches Phänomen ist, das sich länder- und sektorenübergreifend entwickelt und nicht isoliert betrachtet werden kann. Es ist auch nicht Ziel dieser Arbeit, ein umfängliches Digitalisierungskonzept mit technischen Details für GesundheitsdienstleisterInnen oder KostenträgerInnen darzustellen oder im Detail die Lösungsvorschläge von IT- Technologie-

DienstleisterInnen vorzustellen, die sich mittlerweile mit ihren prozessorientierten CRM- Lösungen auf den Gesundheitssektor spezialisiert haben. Sie werden beispielhaft und in Grundzügen genannt. Hingegen werden konkrete Strategien, Beispiele und Umsetzungsansätze diskutiert.

Dabei erhebt diese Untersuchung keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit, sondern soll lediglich einen ersten Beitrag zu einem noch kaum erforschten Gebiet leisten.

1.3 Forschungsfragen

Im Zentrum dieser wissenschaftlichen Arbeit liegt die Frage, inwieweit der Omnichannel (OC) Ansatz für den Gesundheitssektor ein zukunftsweisender Ansatz ist.

Hauptfrage

- Inwiefern ist Omnichannel (OC) Patient Engagement tatsächlich ein zukunftweisendes Konzept, das zu einer Verbesserung der Gesundheitsversorgung führt?

Unterfragen

- Inwieweit lassen sich Ansätze der Customer Centricity aus dem Consumer-Bereich auf PatientInnen übertragen?
- Was sind Erfolgsfaktoren und Herausforderungen für OC Patient Engagement?
- Was sind sinnvolle Strategieansätze und wer sollte bei der Implementierung im Lead sein?

1.4 Methodik und Aufbau

Da Omnichannel Patient Engagement ein bisher noch eher unerforschtes Gebiet ist, gibt es bisher kaum ausführliche Studien zu dieser Thematik. Die wissenschaftliche Arbeit der angestrebten Masterthesis setzt daher auf eine Kombination aus Literaturrecherche und ExpertInenninterviews. Bei der Literaturrecherche ist anzumerken, dass der überwiegende Anteil der Literatur aus hochwertigen Internetquellen stammt, da aufgrund der Aktualität des Themas mit hohem Bezug zur digitalen Transformation nahezu alle Publikationen bisher im Internet zu finden sind. Im theoretischen Teil dieser Arbeit sollen grundlegende Definitionen, Anwendungsgebiete, Einfluss- und Erfolgsfaktoren für Omnichannel Patient Engagement anhand von bestehender Literatur untersucht werden. Der Hauptfokus liegt dabei auf dem PatientInnennutzen und neuen Anforderungen, welche sich infolge der fortschreitenden digitalen Transformation im Gesundheitswesen ergeben. Da die Thematik,

wie erwähnt, noch kaum erforscht ist, ist die Literaturrecherche relativ umfänglich. Anhaltspunkte und Trends werden mittels Fachpublikationen untersucht. Der theoretische Teil bildet die Grundlage dieser wissenschaftlichen Arbeit.

Im empirischen Teil wird ein qualitativer Ansatz mittels ExpertInneninterviews gewählt, um die Problemstellung noch weiter zu vertiefen. Dabei werden zehn ExpertInnen aus fünf verschiedenen Ländern in semistrukturierten Interviews befragt. Sämtliche ExpertInnen verfügen über langjährige Erfahrung im Gesundheitswesen sowie über internationale Erfahrung. Vier sind selbst ÄrztInnen, wenngleich nicht mehr klinisch tätig. Die gewählte Methode für den empirischen Teil wird unter Kapitel 3 genauer erläutert. Die Ergebnisse der ExpertInneninterviews werden im Anschluss in der Diskussion mit den Ergebnissen der Literaturrecherche verglichen, um zu evaluieren, ob Omnichannel Patient Engagement tatsächlich ein sinnstiftender, zukunftsweisender Ansatz ist, der zu einer verbesserten Gesundheitsversorgung führt und welche Maßnahmen im Ansatz erforderlich wären, um dorthin zu gelangen. Ebenso werden Empfehlungen für künftige Forschung gegeben.

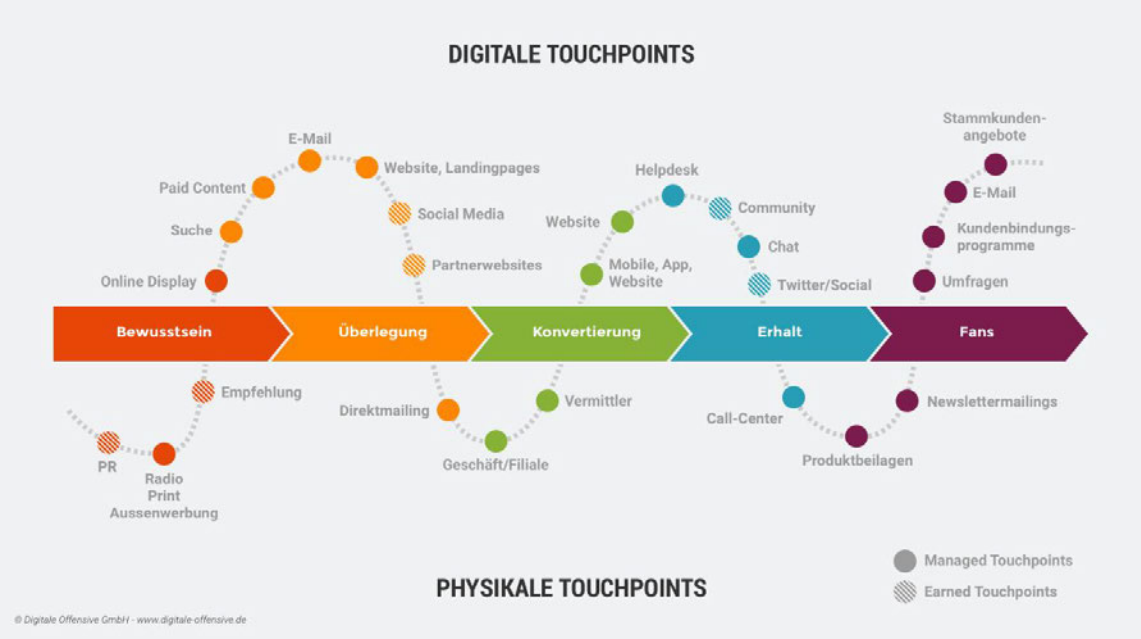
2 Aktueller Forschungsstand

2.1 Grundlagen Omnichannel (OC)

Omnichannel (OC) ist ein Ansatz für KundInneneinbindung (Customer Engagement), bei dem ein Unternehmen KundInnen auf allen Kanälen, Plattformen und Geräten Zugang zu seinen Produkten und Dienstleistungen gewährt. Dabei werden Inhalte, Daten, Kommunikationskanäle und Technologien integriert. Für die Implementierung von OC Modellen ist es von grundlegender Wichtigkeit, die Customer Journey zu verstehen und im Sinne einer vollständigen KundInnenzentrierung (Customer Centricity) zu gestalten.[11]

2.1.1 Definition Customer Journey

Die „KundInnenreise“ oder „Customer Journey“ bezeichnet den gesamten Entscheidungs- und Kaufprozess des Verbrauchers in verschiedenen Phasen über diverse Kontaktpunkte hinweg, die „CTPs“ (Customer Touchpoints) genannt werden. In der Literatur werden die Phasen üblicherweise unterteilt in: Awareness (Bewusstsein) – Consideration (Überlegung) – Purchase (Konvertierung)- Service (Erhalt, Bindung) – Loyalty/ Advocacy (Fans, Weiterempfehlung). Nachfolgend werden die Phasen und physischen bzw. digitalen Touchpoints dargestellt:[12]



Darstellung 2 Customer Journey/ CTPs (Quelle: Digitale Offensive)[13]

[11] Vgl. Kuenen (2018), online

[12] Vgl. Schöne (2020), online

[13] Vgl. Digitale Offensive (2017), online

Dabei ist die Vorkaufphase (Awareness/ Consideration) gekennzeichnet durch Informationsbeschaffung, die sehr häufig über digitale Kanäle hinweg stattfindet. Der eigentliche Kaufprozess (z.B. Bezahlung mit Smart-Watch) und auch die Nachkaufphase (z.B. Anbieter-Online-Bewertung) sind ebenfalls häufig digital geprägt.[14] Es ist von entscheidender Bedeutung, dass VerbraucherInnen an sämtlichen Touchpoints „abgeholt“ werden.

2.1.2 Definition Customer Experience und Customer Engagement

Die Customer Experience (KundInnenerlebnis / KundInnenerfahrung, auch „CX“) bezieht sich auf sämtliche Erlebnisse und Eindrücke, die ein/e KundIn während der der Customer Journey beim Erwerb eines Produktes oder einer Dienstleistung gewinnt. Sie beinhaltet alle subjektiven Eindrücke und Interaktionen des/der KundIn an den verschiedenen Kontaktpunkten mit dem Unternehmen. Die positive Customer Experience stellt auch die Grundlage für die spätere Loyalität eines/r KundIn dar. Für Customer Experience sind wirtschaftliche Erklärungsansätze ebenso bedeutsam wie verhaltenswissenschaftliche.[15] Customer Experience ist Grundlage aller OC-Marketingansätze. Studien zeigen, dass VerbraucherInnen Produkte und Dienstleistungen inzwischen nach Empfehlungen auswählen – sei aus dem Bekanntenkreis oder auch auf Bewertungsportalen. Die Verknüpfung von technischen Produkteigenschaften mit emotionalen Elementen in einer zunehmend erlebnisorientierten Gesellschaft ist unübersehbar. [16]

Positive Customer Experience und Loyalität sind Grundvoraussetzungen für späteres Customer Engagement. Die Grenzen zwischen beiden Begriffen sind fließend. Die Rolle der KundInnen ist bei der Customer Experience etwas passiver, da sie etwas erleben, sich jedoch nicht aktiv in den Prozess einbringen. Hier kommt der Ansatz Customer Engagement ins Spiel, bei dem KundInnnen aktiv am Prozess partizipieren und interaktiv agieren.

Der Begriff „Customer Engagement“ ist in der Forschung noch verhältnismäßig neu, rückt jedoch aufgrund der sich rasant ändernden Marktbedingungen zusehends in den Fokus von Unternehmen. Klassisches, transaktionales KundInnnenmanagement („KundInen zufrieden stellen“) ist nicht mehr ausreichend, um im Wettbewerb

[14] Vgl. Kuenen (2018), online

[15] Vgl. Holland (2018), online

[16] Vgl. ebd.

zu bestehen. KundInnnen müssen eine positive Erfahrung machen, um im weiteren Verlauf aktive BefürworterInnen eines Unternehmens zu werden und es weiterzuempfehlen. Unter „Customer Engagement“ werden sämtliche (positiven) Interaktionen eines/r KundIn hinsichtlich des jeweiligen Unternehmens und auch hinsichtlich anderer KundInnen verstanden. Sie können eigen- oder fremdinitiiert sein, d.h. KundInnen werden selbst aktiv oder durch ein Unternehmen aktiviert. Darunter fallen beispielweise Äußerungen auf Social Media Plattformen in Form von Likes, Bewertungen, Rezensionen und Weiterempfehlungen, aber auch interaktive Anwendungen wie z.B. Wearables mit Feedback- und Rückkopplungssystemen. Das primäre Ziel von Customer Engagement ist KundInnenbindung, die zur Generierung von StammkundInnen und damit zu profitablem Wachstum führt. Customer Engagement kann Meinungen der Zielgruppe sowie Einstellungen nachhaltig beeinflussen.[17]

2.1.3 Definition Multi-Channel und Cross Channel- Ansätze

Viele Unternehmen nutzen bereits Daten- und Automatisierungstechnologien, um nahtlos mit ihren KundInnnen in Kontakt zu treten - zu jeder Zeit, an jedem Ort und über jedes Gerät.

Multichannel Strategien stellen darauf ab, auf unterschiedlichen digitalen und physischen Kanälen für verschiedene Zielgruppen „sichtbarer“ zu sein: Dies kann beispielweise in Form eines eigenen stationären oder online Shops geschehen, in Kombination mit ausgewählten Marktplätzen (z.B. online Plattformen oder stationäre Händler) oder auch durch Handelsvertreter und Franchising-Systeme. Damit kann grundsätzlich mehr Reichweite und Umsatz generiert werden. Dadurch, dass bei „Multichannel“ die verschiedenen Kanäle (physischer Kontakt, online usw.) getrennt betrieben werden, kann es jedoch auch zu einer „Kannibalisierung“ der einzelnen Kanäle kommen.

„Crosschannel“ hingegen geht noch ein Stück weiter: Hier werden mehrere Vertriebskanäle auf einer einzigen Datenbasis miteinander verknüpft und die Kanäle unterstützen sich gegenseitig.[18] Damit ist „Cross Channel“ bereits dem „OC-Konzept“ sehr ähnlich und beide Begriffe werden teilweise synonym verwendet.

[17] Vgl. Scheffen (2020), online

[18] Vgl. Ollmann (2020), online

2.1.4 Definition des OC-Ansatzes

Das Wort „Omnichannel“ ist eine Wortschöpfung im modernen Marketing, das sich aus dem lateinischen „Omni“ („alle“) und dem englischen „Channel“ für „Kanal“ herleitet. Mehrkanal-Vertrieb mittels „Multichannel“ und „Crosschannel“, etwa im Einzelhandel, ist nicht wirklich neu. „Multi-Channel“, „Cross-Channel“ und „Omni-Channel“ beschreiben somit alle drei kanalübergreifende Geschäftsstrategien, die sich aber durch das Ausmaß der Verzahnung der einzelnen Kanäle unterscheiden[19].

Der OC- Ansatz konzentriert sich mit Nachdruck auf das KundInnenerlebnis entlang der Customer Journey, und, insbesondere durch die wachsende Bedeutung von Social Media und online Communities, auch zusehends stärker auf Customer Engagement. Durch die ständige Zunahme an Kanälen und Interaktionsmöglichkeiten in diesen Kanälen haben KundInnen heute in einem nie zuvor gekannten Ausmaß Möglichkeiten, ihre Customer Journey zu individualisieren.

Alle OC-Ansätze haben als Grundlage Plattform-Geschäftsmodelle, um die Interaktionen zwischen einer großen Anzahl der TeilnehmerInnen zu erleichtern. Diese Interaktionen können die Form von kurzfristigen Transaktionen annehmen, wie z.B. die Verbindung von KäuferInnen zu VerkäuferInnen oder sie können die Bildung von längerfristigen Beziehungen oder die Zusammenarbeit zur Erreichung eines gemeinsamen Ergebnisses beinhalten. Die Rolle des Plattformbetreibers besteht darin, eine Governance-Struktur und eine Reihe von Qualitäts- und Sicherheits- Standards bereitzustellen, um Interaktionen in großem Umfang erleichtern, so dass Netzwerkeffekte freigesetzt werden können.[20] Physische und digitale Kontaktpunkte werden auf einer Datenplattform vollständig integriert, um ein einheitliches KundInnenerlebnis an jedem Interaktionspunkt zu gewährleisten.[21] Die naheliegende Vermutung, dass der Zugriff auf Online-Preise über ein Smartphone oder einen Ladenkiosk die KundInnnen aus den Geschäften vertreiben könnte (wie etwa beim Multichannel Ansatz) ist dabei unzutreffend. Eine Studie der Harvard Business Review (HBR) kam zu dem Ergebnis, dass "die vorherige Online-Recherche auf der eigenen Website des Einzelhändlers oder auf den Websites anderer Einzelhändler bei OC-Käufern zu 13% höheren Ausgaben in den Geschäften führte."[22]

[19] Vgl. Ollmann (2020), online

[20] Vgl. Rosen (2019), online

[21] Vgl. Barwitz (2018)

[22] Vgl. Ollila (2019), online

Mit dem OC-Ansatz können Marken ihren Umsatz steigern und gleichzeitig die Erfahrungen der KundInnnen an den verschiedenen Touchpoints verbessern. Typische Services sind Click- und Collect (Vorbestellung und Abholung im Geschäft), Ship from Store (Lieferung vom Geschäft nach Hause), mobile Shopping und Loyalitätsprogramme. Neben einem besonderen persönlichen „Erlebnis“ beim Einkaufen bzw. bei der Behandlung (z.B. modernes, ansprechendes Design der Geschäftsräume oder freundlicher und vertrauenswürdiger Service) stellt OC auch vor allem darauf ab, analoge Kanäle zu „digitalisieren“ und an wichtigen analogen Touchpoints Daten zu sammeln. Die Verbindung digitaler Kanäle (Website, Online-Shop, Social Media) erfolgt dabei durch die Datenverknüpfung in einem vereinheitlichten Tracking und Analytics-System. Am POS, dem Point of Sales (im Gesundheitswesen: Bei persönlicher Anwesenheit in einer Gesundheits-Institution) werden dem/der KundIn oder PatientIn zum Beispiel mittels Tablets oder Apps mit Login online die gewählten Produkte oder Dienstleistungen angezeigt oder auch die Möglichkeit gegeben, direkt nach dem Einkauf bzw. der Behandlung das Erlebnis zu bewerten oder zu kommentieren.[23] Für das Gesundheitswesen bedeutet dies im Idealfall, dass PatientInnen in einer sicheren Plattform ihre eigenen Gesundheitsdaten verwalten und bearbeiten könnten und ebenso, dass sie GesundheitsdienstleisterInnen ihrer Wahl nach eigener Entscheidung den Zugriff ermöglichen und mit ihnen Daten austauschen. So können sich in einer OC-Umgebung PatientInnen bereits vor einem physischen Arztbesuch online über ihr Krankheitsbild informieren und online einen Termin vereinbaren. Fragebögen (z.B. Anamnese) werden von den PatientInnen bereits vor dem Arztbesuch online komplettiert und Untersuchungs- und Behandlungsdaten oder Rezepte ihnen online in einer sicheren Plattform übermittelt. Ebenso können vernetzte Wearables und Apps behandelnden ÄrztInnen oder TherapeutInnen über den Therapieverlauf Rückmeldung geben. Beispiele dazu werden im Kapitel 2.3. erläutert. Zu OC gehört auch typischerweise die Bewertung einer Dienstleistung nach deren Abschluss: Während dies heute in online-Shops, aber auch an Flughäfen, in Fitness-Studios, Hotels oder Lieferservices bereits sehr üblich ist, ist Real-Time-Feedback in Gesundheitseinrichtungen bisher noch eher eine Seltenheit. Ein Grund dafür ist sicherlich das bisher unterentwickelte Bewusstsein, dass PatientInnen auch KundInnen sind, ein anderer vermutlich auch

[23] Vgl. Bislin (2017), online

die Befürchtung mancher PatientInnen, in einer Behandlungseinrichtung bei Bewertung nicht anonym zu bleiben und ggf. in Form einer schlechteren Behandlung abgestraft zu werden, wenn sie ehrlich Feedback geben. Nicht zuletzt sind häufig fehlende Marketing- und Digital-Kenntnisse von GesundheitsdienstleisterInnen ein weiterer hinderlicher Faktor für Feedbackschleifen.

2.1.5 Cross Industry Partnerschaften

OC-Strategien sind sehr anspruchsvoll und erfordern ein fortgeschrittenes technisches Knowhow im Hinblick auf moderne Technologien wie KI, Big Data und vernetzte, interoperable Plattformen, auf denen Daten verschiedener Systeme in einer Cloud zusammengeführt werden und die verschlüsselt miteinander kommunizieren können.[24] Dies stellt bei der Implementierung zunächst einmal einen erheblichen Kostenfaktor dar. Es ist daher nicht zufällig, dass sich Ansätze zu OC bisher vor allem bei sehr großen Unternehmen sowie bei Regierungen und angeschlossenen Behörden wiederfinden, in denen das nötige Kapital und auch ein entsprechend großes Auftragsvolumen vorhanden ist, um eine solche Investition möglich zu machen und auch zu rechtfertigen.[25] Sowohl große Unternehmen als auch Regierungen sind derzeit am ehesten in der Lage, kostspielige, komplexe IT-Plattformen einzurichten und anschließend einer Vielzahl von Partnern Zugriff darauf zu ermöglichen. Da die wenigsten Unternehmen und Regierungen selbst über diese Kenntnisse verfügen oder sie auch schwer in ihrer eigenen Organisation aufbauen können, ist das Mittel der Wahl, sich lateral mit AnbieterInnen aus anderen Branchen zu vernetzen und Entwicklungspartnerschaften einzugehen: Beispielsweise durch sogenannte öffentlich-private Partnerschaften (Public-Private-Partnerships, PPPs) zwischen Regierungen und Unternehmen aus dem Privatsektor oder auch die laterale Vernetzung von Unternehmen aus dem Consumer-Bereich mit Technologieanbietern aus dem IKT Bereich. Beispiele im Gesundheitsbereich sind z.B. die Partnerschaft der größten deutschen Krankenkasse AOK mit msg Systems, um OC Angebote für Mitglieder zu entwickeln[26] oder auch die Partnerschaft der estnischen Regierung mit Privatunternehmen wie DELL, Ericsson, Open Node und Telia zur

[24] Vgl. Kaspari (2021), online

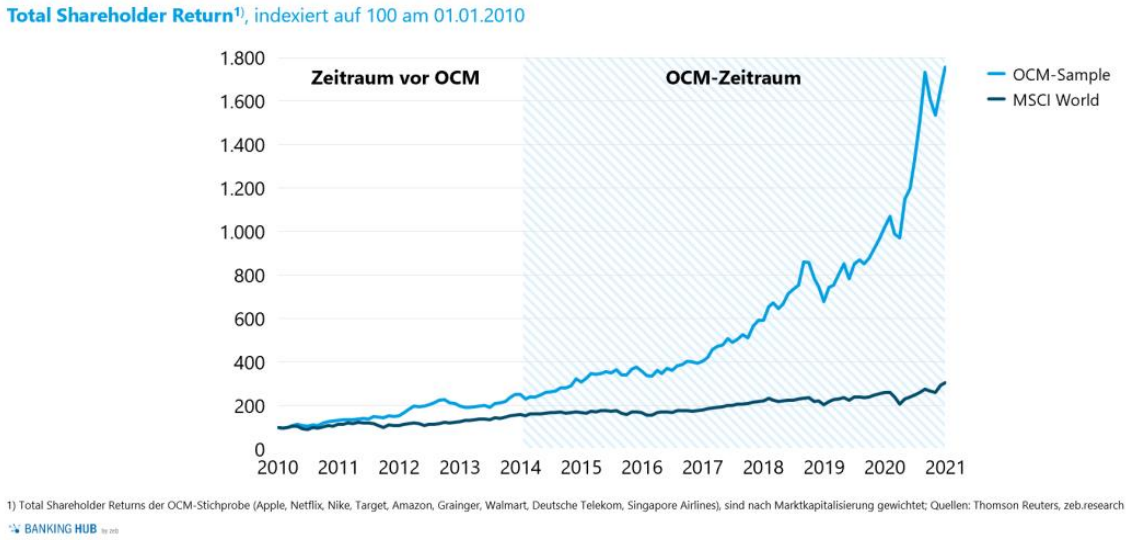
[25] Vgl. Cervini (2019), online

[26] Vgl. AOK (2018), online

Weiterentwicklung der Government Cloud.[27] Aber auch bei kleineren Unternehmen tut sich Einiges: Anbieter wie der US-amerikanische Chiphersteller Intel bieten inzwischen auch bereits OC-Technologien für den Einzelhandel an. Edge-Computing-Technologien ermöglichen eine Instore Analyse und KI in konventionellen Geschäften. Dadurch sind kleinere AnbieterInnen nicht mehr auf die Cloud angewiesen, sondern können lokal Datentypen analysieren, die bisher nur über Online-Kanäle erfasst werden konnten – zum Beispiel, die Art und Weise wie der Entscheidungsprozess von KundInnen für ein Produkt abläuft.[28]

2.1.1 Ziele von OC Strategien im Consumer Bereich

Digitale Vorreiter aus verschiedenen Branchen wie Apple, Nike und Singapore Airlines, aber auch Einzelhandelsriesen wie die französische Supermarktkette Carrefour und der Kosmetikkonzern Lancôme haben bereits seit vielen Jahren erfolgreich OC Strategien entwickelt, um ihren KundInnnen/Innen eine nahtlose Customer Experience zu ermöglichen. Die wichtigsten Ziele von OC im ConsumerInnen- Bereich sind mehr Kaufinteresse, höhere Conversion Rates, eine deutliche Absatzsteigerung und eine größere Bekanntheit der Unternehmensmarke. Aus der eher „passiven“ KundInnenzufriedenheit entsteht echtes KundInnenengagement in Form von noch mehr Käufen und der der Bereitschaft von zu Weiterempfehlung (Advocacy). OC Strategien führen zu einer wesentlich höheren KundInnnenbindung und einer Steigerung des Unternehmenserfolgs, wie eine Grafik aus dem Kapitalmarkt zeigt:



Darstellung 3 Kapitalmarktperformance der OC-Vorreiter (Quelle: Thomson Reuters)[29]

[27] Vgl. Vgl. RIKS Estonia (2021), online

[28] Vgl. Intel (2021), online

[29] Vgl. Holländer (2021), online