

Vorwort	XVII
I. Veränderungen der Management-Sichtweise im Gesundheitswesen	1
Marcus Schögel/Dennis Herhausen	
Kundenorientierung „revisited“	2
Aktuelle Rahmenbedingungen für Customer-Centricity	5
Herausforderungen auf dem Weg zum kundenzentrierten Unternehmen	7
Einzigartiges Kundenverständnis	8
Management der Kundeninteraktionen	9
Social Media	10
Realisierung von Customer-Centricity-Initiativen	12
Fazit	13
II. Der „neue“ Patient als zentraler Ausgangspunkt von Customer-Centricity der Zukunft	15
Malte W. Wilkes	
Der Patient und das Gesundheitssystem	15
Jeder Mensch hat zwei Meinungen zur Medizin	17
Isolierte Wirkungsmedizin	19
Der „neue“ Patient folgt nicht mehr blind	21
Der „neue“ Patient denkt wie die Weltgesundheitsbehörde	22
Dem Patienten werden Rechte verweigert	23
Staatspatienten – nicht mündig, sondern krank	24

Inhalt

Patientenkunden sind Einzelkunden und nicht in Standardschemen gepresst	25
Wer wagt – gewinnt Restgesundheit	25
Medizin – sei dem Menschen untertan	26
Der Patient denkt oft religiös	28
Der Patient beachtet soziale Wirkungen	29
Patient – auf der Suche nach Leben und Philosophie	30
Der Patientenkunde: Einzelkunde, Überwinder der Systeme, Startpunkt der Customer-Centricity der Zukunft	32
III. Customer-Centricity als Unternehmens- und Management-Philosophie	35
Klaus Stange	
Unternehmens- und Management-Philosophie – was ist das?	37
Wirtschaft, Gesundheitswesen und (sozio)kybernetische Systeme	39
Kybernetik zweiter Ordnung ermöglicht die Steuerung komplexer Systeme	39
Selbstreferenzielle Systeme und Sinn einer Unternehmung	42
Der Patient ist Kunde	43
Wesen der Unternehmens- und Management-Philosophie in Bezug auf Customer-Centricity	46
Unternehmensethische Handlungsebenen	47
Bedeutung der praktischen Philosophie für die Unternehmung	49
Stellung des Kunden aus unternehmensphilosophischer Sicht	50
Vom Wollen zum Sollen – wie jeder Kunde den Sinn der Unternehmung bestimmt	52
Grundfragen zur Erarbeitung der Unternehmensphilosophie	52
Grundwerte der Management-Philosophie	54
Umsetzung in der Praxis	56
Verankerung von Werten in der Unternehmensphilosophie von Johnson & Johnson	58

Der Mensch im Zentrum der kybernetisch-interaktiven Medizin eines Krankenhauses	59
Gelebte Praxisphilosophie	60
Unternehmensphilosophie einer Krankenkasse	61
Zusammenfassung und Empfehlung	62
IV. Customer-Centricity und die strategischen Elemente im Gesundheitswesen	63
<hr/> Kurt Becker	
Gesundheit als besonderes Gut	63
Der Gesundheitsmarkt	66
Der erste Gesundheitsmarkt	66
Der zweite Gesundheitsmarkt	72
Zusammenwachsen der Märkte	73
Strategische Elemente aus Sicht der Kunden	74
Fazit	75
V. Customer-Centricity und Anforderungen an interne Prozesse	77
<hr/> Christoph Burmann/Christopher Kanitz/Uwe Schnetzer	
Kundenzentrierung im Rahmen der internen Prozesslogik	77
Wertkette als theoretische Grundlage zur Analyse interner Prozesse	78
Kundenzentrierte Prozesse in der Pharmaindustrie	80
Bedeutung der Customer-Centricity-Orientierung in der Pharmaindustrie	80
Einfluss der Customer-Centricity-Orientierung auf primäre Prozesse in der Pharmaindustrie	81
Einfluss der Customer-Centricity-Orientierung auf unterstützende Prozesse in der Pharmaindustrie	85
KPI-Logik in der Pharmaindustrie	87
Kundenzentrierte Prozesse in Kliniken	89
Bedeutung der Customer-Centricity-Orientierung in Kliniken	89
Einfluss der Customer-Centricity-Orientierung auf interne Prozesse einer Klinik	91
KPI-Logik in Kliniken	92

Inhalt

Kundenzentrierte Prozesse bei Krankenversicherungen	93
Einfluss der Customer-Centricity-Orientierung auf die internen Prozesse einer Krankenversicherung	95
KPI-Logik in Krankenversicherungen	97
Fazit	98
VI. Kundenorientierung und Implikationen für die Marktbearbeitung	101
Michael Scholl/Max Kretzer	
Kundenorientierung ... bis zum Customer-Centricity	102
Entwicklungspfade zur Kundenorientierung	102
Gestaltungsempfehlungen in zentralen Entscheidungsfeldern	104
Fazit	88
VII. Customer-Centricity in der Anwendung in ausgesuchten Segmenten des Gesundheitssystems	113
VII.1 Präsenz-Apotheke	113
Gerhard F. Riegl	
Die besonderen Naturgesetze der Kundenorientierung für Apotheken	113
Umstrittene Kundenbezeichnung im Gesundheitswesen und bei Apotheken	114
Der unperfekte Marktmechanismus für Apotheken	117
Der unperfekte Kunde in der Apotheke	117
Balance in Kunden- und Apothekenorientierung	119
Zwischen Menschen gibt es keine Nichtbeeinflussung	119
Von der Stamm- zur Lieblingsapotheke	120
Masterplan für die Apotheke mit Kundenorientierung	123
Kundenorientierung der Apotheke beginnt mit systematischer Kundengewinnung	123

Kundenorientierung der Apotheke beim Offizinaufenthalt	124
Kundenorientierung bei der Bindung an die Apotheke	125
VII.2 Customer-Centricity und Versand-Apotheke – am Beispiel von „Zur Rose“	127
Rainer Seiler/Karl-Heinz Langner	
<hr/>	
Plädoyer für eine kundenorientierte Arzneimittelversorgung	127
„Zur Rose“ – ein ärzteigenes Unternehmen	128
Anforderungen an eine wirksame Arzneimittelversorgung	129
Kundenfokus: Compliance, Adhärenz und Empowerment	129
Kundenfokus: Medikationssicherheit	130
Kundenfokus: Convenience und Compassion im Gesundheitsmarkt	131
Leistungsspektrum als kundenorientierter Versorgungspartner	132
Modul: Medikationssicherheit	133
Modul: patientenindividuelle Verblisterung	134
Modul: elektronischer Medikationsassistent (eMA) und Patientendossier	135
Patientencoaching	135
Kundenzentrierung als Basis des Arzneimittelmanagements	136
VII.3 Customer-Centricity in Arztpraxen	139
Michael Brenner	
<hr/>	
Arztpraxen als Unternehmen	140
Qualitätsmanagement und Patientenzufriedenheit	142
Patientenzentrierung im Arzt-Patienten-Verhältnis	143
Kundenzentrierung in der Praxisorganisation	145
Integrierte Behandlung	146
Kundenzentrierung bei sekundären Kunden	146
Fazit	147

Inhalt

VII.4 Kundenzentrierung durch Ärztenetzwerke – Herausforderung für die Pharmabranche	149
<hr/>	
Ärztenetzwerke – eine Definition	150
Hintergrund der Ärztenetzwerke	150
Wie die Pharmabranche im Sinne der „Customer-Centricity“ auf die Ärztenetzwerke eingehen kann	151
Qualitätseffekte – Behandlungserfolge fördern	153
Ökonomische Effekte – Preis- und Vertragsverhandlungen optimieren	155
Strukturelle Effekte – Netzstrukturen stärken	157
Marketingeffekte – Marketing des Ärztenetzes unterstützen	158
Blick in die Zukunft	159
VII.5 Customer-Centricity bei Kliniken und Krankenhäusern	161
<hr/>	
Zielsetzung und Strategiedefinition	163
Leitbild/Zieldefinition	165
Einsatzstrategie	166
Systemstrategie	166
Organisationsstrategie	169
Ressourcenstrategie	170
Kundenzentrierte Prozessgestaltung	172
Analyse der Strukturen und Prozesse	173
Interviews	176
Prozessmodellierung	179
IT-/MT-Masterplanung	181
Ausblick – personalisierte Medizin	183

VII.6 Pharmaindustrie und Patient-Centricity	185
<i>Hans-Joachim Egly/Steffen Fritzsche/Thomas Milz</i>	
<hr/>	
Der Patient, das unbekannte Wesen?	185
Patientenwohl und Profit – ein Widerspruch?	186
Der gesetzliche Rahmen: Deutschland und EU	189
Patientenorientiertes Beziehungsmanagement	191
Ausgewählte Patientenaktivitäten bei UCB	193
Aktuelle und zukünftige Versorgungskonzepte für Patienten	196
VII.7 „Customer-Centricity“ aus Sicht der forschenden Arzneimittelhersteller	201
<i>Gian Carlo Sciuchetti /Jan M. Bungenstock</i>	
<hr/>	
Die forschenden Arzneimittelhersteller und ihre Kunden	201
Herausforderungen für das Gesundheitssystem	204
Der Beitrag der forschenden Arzneimittelhersteller	205
Das Potenzial innovativer Arzneimittel im Prozess der Gesundheitsversorgung	206
„Customer-Centricity“ als Aufgabe für die forschenden Arzneimittelhersteller	208
Zusammenfassung und Fazit	211
VII.8 Customer-Centricity in der OTC-Industrie	213
<i>Petrik Dauer</i>	
<hr/>	
Die Apotheken – zentrale Kunden für OTC-Unternehmen in Deutschland	214
Apothekensegmentierung nach Bedürfnisgruppen	215
Kundennutzen im Sinne des Apothekers schaffen	216
Der OTC-Außendienstmitarbeiter als zentrale Funktion zur Schaffung von Kundennutzen	216

Inhalt

Kundenzentrische OTC-Außendienstmitarbeiter schaffen individuellen Kundennutzen für den Apotheker	217
Personalisierung	218
Partnerschaftliche Orientierung	218
Expertise	219
Stellung des Außendienstmitarbeiters im Unternehmen	219
Vertrauen	220
Kommunikationsverhalten und Kontinuität	220
Innere Einstellung des Außendienstmitarbeiters	221
Zusammenfassung und Ausblick	221
VII.9 Customer-Centricity in der Medizintechnik	223
Stefan Widensohler	
<hr/>	
Definition Medizinprodukte	223
Der Markt in Daten	224
Heterogene Customer	225
„Kunde“ genau hinterfragen	226
a) Der Mediziner	233
b) Der Kaufmann: Geschäftsführer oder Einkäufer	233
c) Das Pflegepersonal	233
d) Die Versicherungen	233
e) Der Patient	233
Einzelbeispiele und Trends von modulartigen Marktleistungen	234
(1) Gemeinsame Einführung einer neuen Behandlungsmethode	234
(2) Betreiberpartnerschaft	234
VIII. Customer-Centricity: Grenzen/Rahmen durch die regulatorische Politik	237
Alexander P. F. Ehlers/Heike Stark	
<hr/>	
A. Rechtliche Rahmenbedingungen – Möglichkeiten und Grenzen durch die regulatorische Politik	237
I. Einleitung	237
II. Vertragsmodelle in der vertragsärztlichen Versorgung	238
III. Fazit	247

B. Der Patient als Kunde im System der gesetzlichen Krankenversicherung	247
I. Das Kollektivvertragssystem	247
II. Die Integrierte Versorgung	249
III. Sonstige regulatorische Möglichkeiten für Krankenkassen	250
IV. Fazit	250
C. Die Rolle der pharmazeutischen Unternehmer	250
I. Wer ist Kunde?	250
II. Die Teilnahme an der Integrierten Versorgung	251
III. Rabattverträge, „Cost-Sharing-Initiativen“, „Risk-Share-Verträge“, die frühe Nutzenbewertung und Erstattungsvereinbarungen	255
D. Abschließende Bemerkung	256
IX. Customer-Centricity und die digitale Welt	257
<hr/>	
IX.1 Die Neuen Medien: Internet/Social Media	257
Ralf Strehlau	
<hr/>	
Die Dynamik des Internets und seine Bedeutung	257
Social Media: Definition und Elemente	258
Auch Social Media benötigt eine Strategie	261
Der Einsatz von Social Media beginnt im Unternehmen – die Social-Media-Policy	263
Wo steht ein Unternehmen bei seinen Onlineaktivitäten?	265
Der „war for talents“ im Internet – Online-Rekrutierung als Antwort auf den Engpassfaktor Mitarbeiter	267
Social Media und seine organisatorische Einordnung im Unternehmen	269
IX.2 Telemedizin als innovative Antwort auf den Customer-Centricity-Ansatz	271
Thomas Schürholz/Cornelia Kittlick/Thomas Sammüller	
<hr/>	
Customer-Centricity am Beispiel von AnyCare	272
Organisatorische Ausrichtung	272
Technologische Ausrichtung	273

Inhalt

	Ökonomische Ausrichtung	280
	Fazit	282
X.	Customer-Centricity und die „personalisierte Medizin“	285
	Klaus Jürgen Preuß	
	Einführung	285
	Begriffsbestimmung: Was ist „personalisierte Medizin“?	286
	Bei welchen Krankheiten greift die „personalisierte Medizin“?	288
	Möglichkeiten und Grenzen, Vor- und Nachteile des Konzepts	292
	Orphan-Drugs als Sonderfall der „personalisierten Medizin“	294
	Wie soll die „personalisierte Medizin“ finanziert werden?	295
	Fazit	297
XI.	Customer-Centricity und Change-Management	299
	Malte W. Wilkes	
	Wandel-Geschwindigkeit	300
	Fallen durch Mythen	300
	Topmanagement als Macht-Promotor	304
	Führen in der Organisation	307
	Kommunikation mit Emotionen	308
	Externe Stakeholder kommunikativ einbinden	312

XII. Customer-Centricity und Politik	315
Malte W. Wilkes/Klaus Stange	
<hr/>	
Wie sich das jetzige Gesundheitssystem aus der Perspektive der Soziokybernetik strukturell ändern müsste	317
Dieter Beese/Uwe Becker/Traugott Jähnichen	
<hr/>	
Der kybernetische Blick	317
Leseregeln: Was will die soziokybernetische Betrachtungsweise?	318
Regeln zum Funktionieren und Optimieren	319
„Solange du die Beine unter meinen Tisch streckst“ – Präferenzregeln	319
Von Scheuklappen und rosaroter Brille – Inferenzregeln	329
Vom richtigen Umgang miteinander – Transferenzregeln	341
Einmischung in die eigenen Angelegenheiten – Konferenzregeln	348
Für ein gesundes Gesundheitssystem: Wie sich eine freiheitliche Gesellschaft in ihre eigenen Angelegenheiten einmischt	358
Wie Systeme gute oder bessere Gesundheit produzieren	358
Regeln verstehen und gestalten	360
Gut orientiert Schaden mindern und Nutzen stiften	363
Fußnoten	365
Herausgeber und Autoren	387
Stichwort- und Namensverzeichnis	399