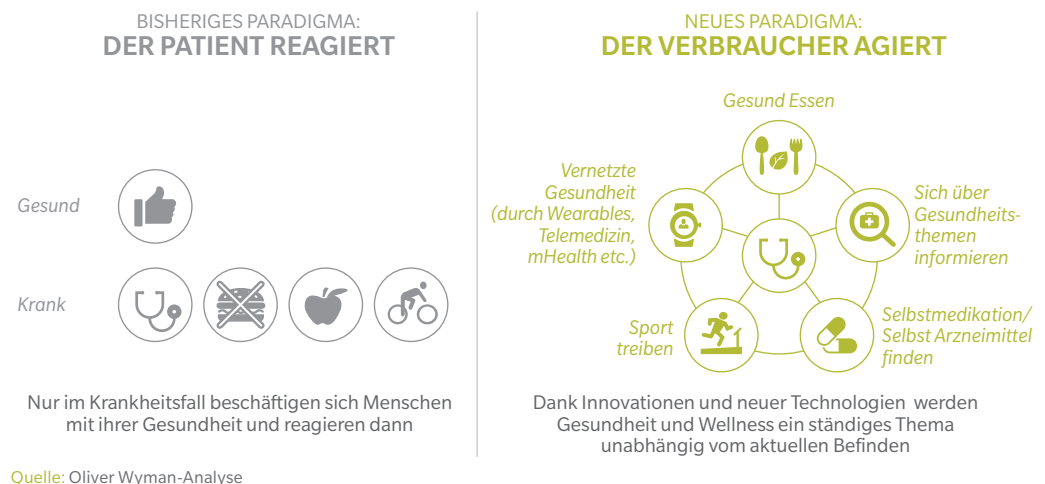


GESUNDHEIT 2.0: EINE BRANCHE IM UMBRUCH

WIE HERSTELLER UND HÄNDLER DAS HEALTHCARE-GESCHÄFT UMWÄLZEN KÖNNTEN

Das wachsende Gesundheitsbewusstsein und die höhere Ausgabebereitschaft immer gesundheitsbewussterer Konsumenten sowie Prävention als Antwort auf explodierende Kosten des Gesundheitssystems sind ein enormer Zukunftsmarkt. Doch wer ist in der besten Position, um sich einen Anteil an diesem schon bald boomenden Markt zu sichern? Im Healthcare-Markt findet ein Paradigmenwechsel statt. Bei Gesundheit 2.0 geht es zunehmend um Prävention statt Behandlung kranker Menschen. Parallel entsteht ein konsumentengetriebener Markt, bei dem sich Verbraucher verstärkt um ihre eigene Gesundheit kümmern (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1: Gesundheit 2.0 führt zu Paradigmenwechsel
Ein konsumentengetriebener Markt entsteht





Drei Faktoren treiben diesen Wandel: Erstens steigen die Kosten vor allem für die Behandlung chronischer Krankheiten unaufhörlich und setzen selbst die reichsten Volkswirtschaften unter Druck. Zweitens investieren Regierungen, Krankenversicherungen und Leistungserbringer entsprechend stark in die Förderung präventiver Ansätze, um der Kostenexplosion Herr zu werden. Drittens erweitern neue Technologien die Möglichkeiten der Verbraucher, gesünder zu leben und damit chronischen Krankheiten vorzubeugen. Zahlreiche Innovationen wie Ernährungs-Apps, Wearables und virtuelle Ansätze wie Telemedizin erobern den Alltag und schaffen Alternativen zu herkömmlichen Ansätzen.

Der laufende Wandel eröffnet vor allem im Consumer-Healthcare-Markt rund um Themen wie Ernährung, gesunde Lebensweisen, Fitness, mentale Gesundheit und besseren Schlaf neue Chancen. Zu den Innovationsfeldern zählen weniger gesundheitsschädliche (dank reduzierter Zucker- oder Fettanteile) und gesundheitsfördernde Lebensmittel (zum Beispiel für eine bessere Verdauung oder eine reinere Haut) sowie Apps und Wearables, die Bewegungs-, Ernährungs- und Schlafmuster erfassen. Neue Angebote und Services werden Verbraucher künftig immer mehr in die Lage versetzen, ihre wichtigsten Vitalwerte sowie ihren physischen wie psychischen Gesundheitszustand zu kennen und zu fördern.

Schon heute umfasst dieser Markt schätzungsweise mehr als 200 Milliarden US-Dollar, bis 2020 dürfte er sich verdoppeln. Dieses enorme Wachstum erregt die Aufmerksamkeit verschiedener Anbieter – von traditionellen Leistungserbringern wie Pharmafirmen, Krankenhäusern und Ärzten bis hin zu Einzelhändlern und Konsumgüterherstellern. Sie alle wollen einen Teil des wachsenden Kuchens.

TRADITIONELLE GESUNDHEITSANBIETER HINKEN HINTERHER

Die etablierten Anbieter befinden sich nicht unbedingt in einer guten Ausgangslage. Das liegt vor allem an ihrem fehlenden Know-how in Sachen Kundenorientierung, Kundenmanagement und -ansprache. Schwarz-Weiß-Malerei ist an dieser Stelle jedoch fehl am Platz. Einigen Vorreitern unter den Versicherern und Leistungserbringern gelingt es durchaus, mit innovativen Angeboten jenseits der üblichen Grenzen im Gesundheitswesen Kundenbeziehungen aufzubauen.

So setzen einige Anbieter bei Diabetes und Herzkrankheiten bereits heute die Erkenntnis um, dass deren erfolgreiche Bekämpfung nicht allein auf einer reaktiven Behandlung nach Auftreten erster Symptome basieren sollte. Stattdessen erreichen sie Verbraucher in ihrem Alltag über Themen wie Ernährung, Sport und regelmäßigen Austausch, fördern so deren Gesundheit proaktiv und beugen Krankheiten vor. Doch den meisten Gesundheitsanbietern fehlt die entsprechende Infrastruktur, das Kundenwissen und das Know-how, um ihre Pläne für eine engere Kundenbeziehung in die Tat umzusetzen.

In der Zwischenzeit bringen neue Anbieter, darunter Technologieunternehmen, innovative Geräte und Lösungen auf den Markt und bauen mit Angeboten wie biometrischen Sensoren und Gesundheits-Apps selbst eine Beziehung zu Verbrauchern auf. Neben den globalen Giganten ist dies insbesondere auch ein Schwerpunktfeld für viele Start-ups.

Life-Science-Unternehmen beschäftigen sich ebenfalls mit dem Thema. Sie müssen allerdings gegen Vorurteile der Verbraucher ankämpfen. Generell sieht der Großteil der Bevölkerung Pharmafirmen nach wie vor als Arzneimittellieferanten und weniger als Gesundheitspartner. Die Unternehmen verfügen zwar über das erforderliche Marketing- und Werbe-Know-how, doch diente dieses bislang weniger dem Aufbau einer direkten Beziehung zum Konsumenten.

KONSUMGÜTERHERSTELLER UND EINZELHÄNDLER ERGREIFEN IHRE CHANCE

Nach Überzeugung von Oliver Wyman eröffnen die Defizite der traditionellen Anbieter neuen Marktteilnehmern eine Chance, wenn diese erstens über genügend Kunden oder „Touch Points“ verfügen, zweitens wissen, wie man Kunden anspricht, und drittens das Vertrauen der Verbraucher genießen. Diese drei Faktoren sind alle Bestandteile der DNA großer Lebensmittelhändler sowie Konsumgüterhersteller. Gleichzeitig sehen sich diese in ihren angestammten Märkten heftigen Attacken durch reine Onlineanbieter und neue Technologien ausgesetzt. Nun haben sie die Chance, selbst anzugreifen.

Konsumgüterhersteller sind dank ihrer bestehenden Marktdurchdringung und ihres weitreichenden Verständnisses für das Verbraucherverhalten gut positioniert, um Marktanteile zu gewinnen. Sie verfügen über die erforderliche Marketingmaschine und Verbraucher-DNA, um umfassende, sogenannte „Ende-zu-Ende“-Kundenerlebnisse in einer Form zu schaffen, wie es kein anderer vermag. Sie sind bereits Bestandteil des erweiterten Ökosystems rund um Ernährung und schon heute in der Lage, Verbraucher zu verstehen und sie zu unterstützen sowie ihr Verhalten zu ändern. Noch richtet sich die allgemeine Aufmerksamkeit auf die Frage, wie Technologieunternehmen das Healthcare-Geschäft umwälzen könnten. Doch neben diesen werden sich die Konsumgüterhersteller mit ihren Fähigkeiten und ihrer Marktstellung im Consumer-Healthcare-Geschäft durchsetzen.

Allerdings gibt es ein Problem: Viele Konsumgüterhersteller vermarkten auch stark fett- und zuckerhaltige Produkte und Getränke, die der Gesundheit eher abträglich sind, aber nach wie vor auf eine hohe Nachfrage treffen. Um sich im Healthcare-Markt durchzusetzen, müssten sie stärker auf gesunde Produkte setzen, die unter Umständen dem bestehenden Sortiment Konkurrenz machen und für die die Nachfrage erst noch zu entwickeln und dann nicht so einfach zu expandieren ist. Längerfristig kann es sich jedoch durchaus auszahlen, das Vertrauen der Verbraucher zu gewinnen und auf das wichtige Thema Gesundheit zu setzen. Nestlé verschrieb sich dieser Strategie bereits vor mehr als zehn Jahren.

Das Unternehmen verlagerte Investitionen in die überdurchschnittlich wachsenden Bereiche „Nutrition“ und „Health Science“. Andere Sortimentsbereiche wie Süßwaren, Fertiggerichte und Eiscreme verloren seitdem an Bedeutung.

Auch der Einzelhandel ist gut für das Healthcare-Geschäft positioniert, steht aber vor ähnlichen Herausforderungen. Einige Handelsunternehmen haben bereits mutige Schritte in Richtung Gesundheit und Wellness unternommen. Ein gutes Beispiel ist die 2014 getroffene Entscheidung von CVS, den Verkauf von Tabakwaren einzustellen, da er dem Ziel widersprach, die Gesundheit der Kunden zu fördern. Die Drogeriekette verzichtete damit zwar auf zwei Milliarden US-Dollar Umsatz pro Jahr, wuchs aber seitdem mit zweistelligen Raten dank einer sehr effektiven Neupositionierung der Marke und der Ausrichtung des Portfolios auf das neue Ziel.

Die entscheidende Frage für Konsumgüterhersteller wie Einzelhändler heißt jetzt: Können wir unser Geschäftsmodell so weiterentwickeln, dass wir den neuen Markt erobern, oder kommen uns andere Anbieter zuvor?

DIE ZUKUNFT HAT BEGONNEN

Gesundheit 2.0 ist keine Theorie, sondern bereits Realität. Kunden interessieren sich am meisten für bequeme und personalisierte Healthcare-Angebote, wie eine Studie von Oliver Wyman zeigte. Vor allem Millennials legen Wert auf gesundheitsfördernde Erlebnisse. Ihre Antworten legen nahe, dass sie nicht mehr nur im Krankheitsfall, sondern tendenziell täglich und auf angenehme Art mit Gesundheitsvorsorge in Berührung kommen wollen. Abbildung 2 zeigt die neuen Bedürfnisse entlang verschiedener Kontaktpunkte – ihre Erfüllung setzt den Einsatz moderner Technologien und Datenanalysen voraus.

Führende Konsumgüterhersteller adressieren bereits einige der aufkommenden Bedürfnisse und schaffen so die Basis für einen möglichen tiefgreifenden Wandel der bestehenden Strukturen. Danone beispielsweise verfügt mit seinem Babynahrungssortiment über ein umfassendes Angebot für die ersten Monate. Noch konzentriert sich das Unternehmen auf die Vermarktung seiner Produkte, doch in zunehmendem Maß positioniert es sich auch als Gesundheitspartner für Mutter und Kind. Nestlé investiert zudem in das Thema Ernährungstherapie. Seit 2010 gab es zahlreiche Übernahmen und Partnerschaften, darunter mehrere für medizinische Spezialnahrung. Anfang 2018 verkaufte das Unternehmen sein US-Süßwarengeschäft und schärfte so seine Positionierung als Hersteller von Lebensmitteln für eine gesündere Zukunft. Dazu trug zuvor schon die Übernahme von Blue Bottle Coffee und Sweet Earth Foods bei, beides umweltbewusste Marken, die den strategischen Wandel von Nestlé hin zu den Themen Ernährung, Gesundheit und Wellness unterstrichen.

Angesichts des steigenden Drucks durch Amazon suchen auch Einzelhändler neue Wachstumspfade. Ihnen kommt zugute, dass Verbraucher immer stärker bereit sind, beim Thema Gesundheit auch neuen Ratgebern Gehör zu schenken. So gaben in einer Oliver Wyman-Umfrage unter britischen Konsumenten 60 Prozent an, dass es die Verantwortung ihres Supermarktes sei, sie bei einem gesünderen Leben zu unterstützen. In einer anderen Umfrage mit Schwerpunkt auf den USA erklärten nahezu 80 Prozent der Befragten nach Besuch einer „Retail-Praxis“ in ihrem Supermarkt, Discounter oder Drogerie, dass das Erlebnis genauso gut oder sogar besser als in einer traditionellen Arztpraxis gewesen sei (vgl. „The New Front Door to Healthcare is Here,“ Oliver Wyman, 2016).

Abbildung 2: Neue Kundenbedürfnisse entlang verschiedener Kontaktpunkte mit dem Gesundheitswesen

TOUCHPOINT	BISHER	NEU
Information und Beratung	<ul style="list-style-type: none"> • Statische Ablage klinischer Daten • Zum Teil wird Content von Patienten generiert 	<ul style="list-style-type: none"> • Externe übernehmen unabhängig von Ärzten die Funktion als Wegweiser und Berater
Wellness und Vorsorge	<ul style="list-style-type: none"> • Standardisierte Ernährungs- und Trainingshinweise • Fokus liegt auf äußerem Erscheinungsbild 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalisierte Ernährungsvorgaben • Überwachung von Aktivitäten und Verhalten in Echtzeit • Gamification von Training und Wellness
Diagnose	<ul style="list-style-type: none"> • Ärztliche Untersuchung und Aufnahmen in klinischer Umgebung nach Auftreten von Symptomen 	<ul style="list-style-type: none"> • Patienten machen Tests zu Hause und schicken Ergebnisse an den Arzt • Genomtests erlauben Prognosen • Präzisionsmedizin
Fallmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Outbound-Callcenter übernimmt Fallmanagement • Anrufe zu Unzeiten ohne integrierten Datenzugriff 	<ul style="list-style-type: none"> • Überwachung in Echtzeit verknüpft mit anderen persönlichen Daten • Ableitung individueller Erkenntnisse aus Big-Data-Analysen
Behandlung	<ul style="list-style-type: none"> • Traditionelle Behandlung kranker Menschen in: <ul style="list-style-type: none"> – Krankenhäusern – Arztpraxen – Im Betrieb 	<ul style="list-style-type: none"> • Neue Formen von KVs • Leicht zugängliche Versorgung • Onlineärzte • Exzellenzzentren für bestimmte Krankheiten
Therapeutika	<ul style="list-style-type: none"> • Klassische Pharma und MedTech-Geschäftsmodelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorgepackte Arzneilieferungen erleichtern Einnahme und Kontrolle • Nutzung von Big Data und empirischer Daten

Informationsbasierte Gesundheit.

Alle neu entstehenden Modelle profitieren von rasanten Fortschritten in der technischen Infrastruktur sowie der Sammlung und Auswertung großer Datenmengen

Quelle: Oliver Wyman-Analyse

Mittlerweile gibt es in den USA doppelt so viele „Retail-Praxen“ wie noch vor drei Jahren. Wichtige Anbieter wie Walmart und Target erwirtschaften damit beträchtliche zusätzliche Umsätze und erweitern ihr Leistungsversprechen. Die Übernahme des Krankenversicherers Aetna durch CVS Health zielt in die gleiche Richtung. Nach dem Zusammenschluss kann CVS in seinem flächendeckenden Filialnetz aus Drogerien und Kliniken ein breiteres Service-spektrum anbieten (Aetna sichert unter anderem Zahnbehandlungen, Pflege und Berufsunfähigkeit ab) und damit die Abhängigkeit vom wettbewerbsintensiven Einzelhandelsgeschäft vermindern. Auch die jüngste Fusion des US-Einzelhändlers Albertsons mit der Apothekenkette Rite Aid zeigt, welches enorme Potenzial der Eintritt in den Gesundheitsmarkt für Einzelhändler birgt. Mit dem Zusammenschluss stärkt Albertsons nicht nur seine Präsenz im Markt, sondern vor allem seinen Einfluss und macht die gegenwärtigen Umwälzungen in der Branche deutlich.

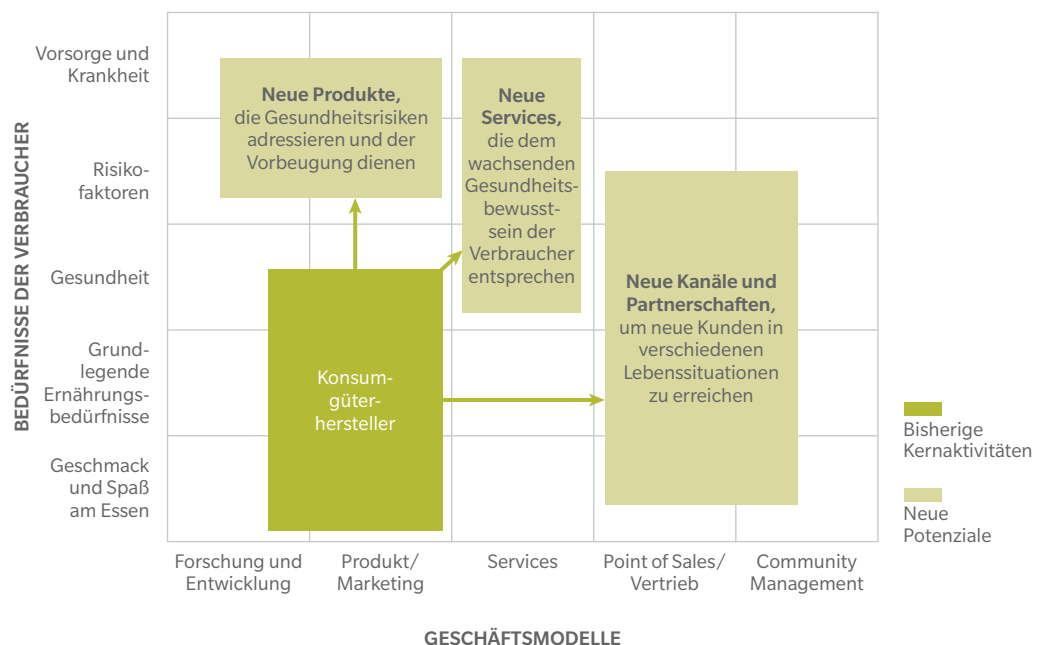
DER SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG LIEGT IM AUFBAU EINES GESUNDHEITSÖKOSYSTEMS

Im neuen Healthcare-Markt erwarten Verbraucher, dass Interaktionen mit Gesundheitsdienstleistern reibungslos in ihren Alltag eingebunden werden. Es darf keine Grenzen zwischen Wellness, Einkäufen, Austausch in sozialen Netzwerken und Besuchen bei Gesundheitsdienstleistern geben. Ein umfassendes Ökosystem sollte die Vielzahl unterschiedlicher Kontaktpunkte mit den Verbrauchern erfassen und eine effektive Umgebung für bestimmte Lebensphasen und Situationen jeweils mit dem richtigen Maß an Unterstützung und Austausch schaffen.

Konsumgüterhersteller wie Einzelhändler verfügen über eine gute Ausgangsbasis, um solche Ökosysteme aufzubauen, da sie die nötigen Kontaktpunkte mit Verbrauchern, deren Vertrauen und die Fähigkeit besitzen, den Austausch zu forcieren. Der potenzielle Markt ist riesig und es gibt eine Vielzahl von Möglichkeiten, Kundenbedürfnisse zu erfüllen. Abbildung 3 zeigt, wie Konsumgüterhersteller das Thema strategisch angehen können.

Ein denkbarer Ansatz ist ein Angebot für die Schwangerschaft und die ersten Monate nach der Geburt. Danone bewegt sich mit der Nutricia-Website sowie einer App für Schwangere und junge Mütter in diese Richtung. Das Unternehmen gilt als führend auf diesem Gebiet. Für ein umfassendes Ökosystem sollten Einzelhändler oder Konsumgüterhersteller Schwangeren wie jungen Müttern einen einfachen Zugang zu einer Vielzahl von Dienstleistungen eröffnen.

Abbildung 3: Gesundheit 2.0 eröffnet Konsumgüterherstellern neue Potenziale



Quelle: Oliver Wyman-Analyse

Dazu zählen:

- Möglichkeiten zur Kontrolle der Gesundheit von Mutter und Kind
- Bereitstellung von Informationen rund um die richtige Ernährung
- Sofortige Bestellung von Windeln, Feuchttüchern und Babynahrung
- Erfassung der Vitaminzufuhr
- Planung von Arztbesuchen inklusive automatischer Erinnerungen
- Live-Beratung zu altersspezifischen Themen durch Experten in einem Q&A-Forum
- Ein Onlinetagebuch, um Fotos und Entwicklungsschritte festzuhalten und zu speichern
- Zugang zu sozialen Netzwerken für Mütter mit Kindern im gleichen Alter

Für diese und weitere Beispiele können Unternehmen nicht alles erforderliche Know-how im eigenen Haus vorhalten. Einzelhändler wie Konsumgüterhersteller benötigen externe Partner für den Aufbau solcher Ökosysteme. Forschungspartnerschaften mit Hochschulen und Biotechs können interne Anstrengungen im Bereich Forschung und Entwicklung ergänzen. Auch aus einer Zusammenarbeit mit Start-ups, die neue medizinische Geräte und Lösungen entwickeln, können sich innovative, passende Angebote ergeben. Darüber hinaus können Partnerschaften mit digitalen und technologiegetriebenen Unternehmen die Entwicklung eigener Lösungen beschleunigen. So kombinieren Samsung und Nestlé ihr Know-how in Sachen Internet der Dinge und Lebensmittelforschung, um mehr über das Verbraucherverhalten zu erfahren. Die ersten Piloten starteten 2017 und konzentrierten sich darauf, die Signale des menschlichen Körpers besser zu verstehen, um personalisierte Empfehlungen für Ernährung, Fitness und Lebenswandel geben zu können. Zu den Gewinnern werden die Unternehmen zählen, die ihr Know-how erweitern und sich damit entlang ihrer Wertschöpfungskette sowie an einer Vielzahl von Berührungspunkten mit Konsumenten ausdehnen können.

WAS GESCHIEHT NUN?

Der Consumer-Healthcare-Markt birgt enorme Chancen. Da die etablierten Anbieter nicht gut vorbereitet sind, haben Konsumgüterhersteller und Händler einen großen Spielraum, diese zu ergreifen.

Noch analysieren die meisten Anbieter die Chancen und beschäftigen sich mit möglichen Einfallstoren in den Markt. In dieser Phase sollten sich Konsumgüterhersteller wie Einzelhändler darauf konzentrieren, zu verstehen, was Verbraucher derzeit stört, und über normale Interaktionen hinaus neue, möglicherweise disruptive Ideen entwickeln. Deren Liste lässt sich durch vertiefte Analysen und Einbeziehung von Fokusgruppen kürzen. Die verbleibenden Konzepte gilt es zu evaluieren und zu prüfen, inwieweit sich diese im Rahmen der Unternehmensstrategie realisieren lassen.

Die Frage bleibt: Sind Einzelhändler und Konsumgüterhersteller bereit, ihre Komfortzone zu verlassen und die Healthcare-Branche umzuwälzen?