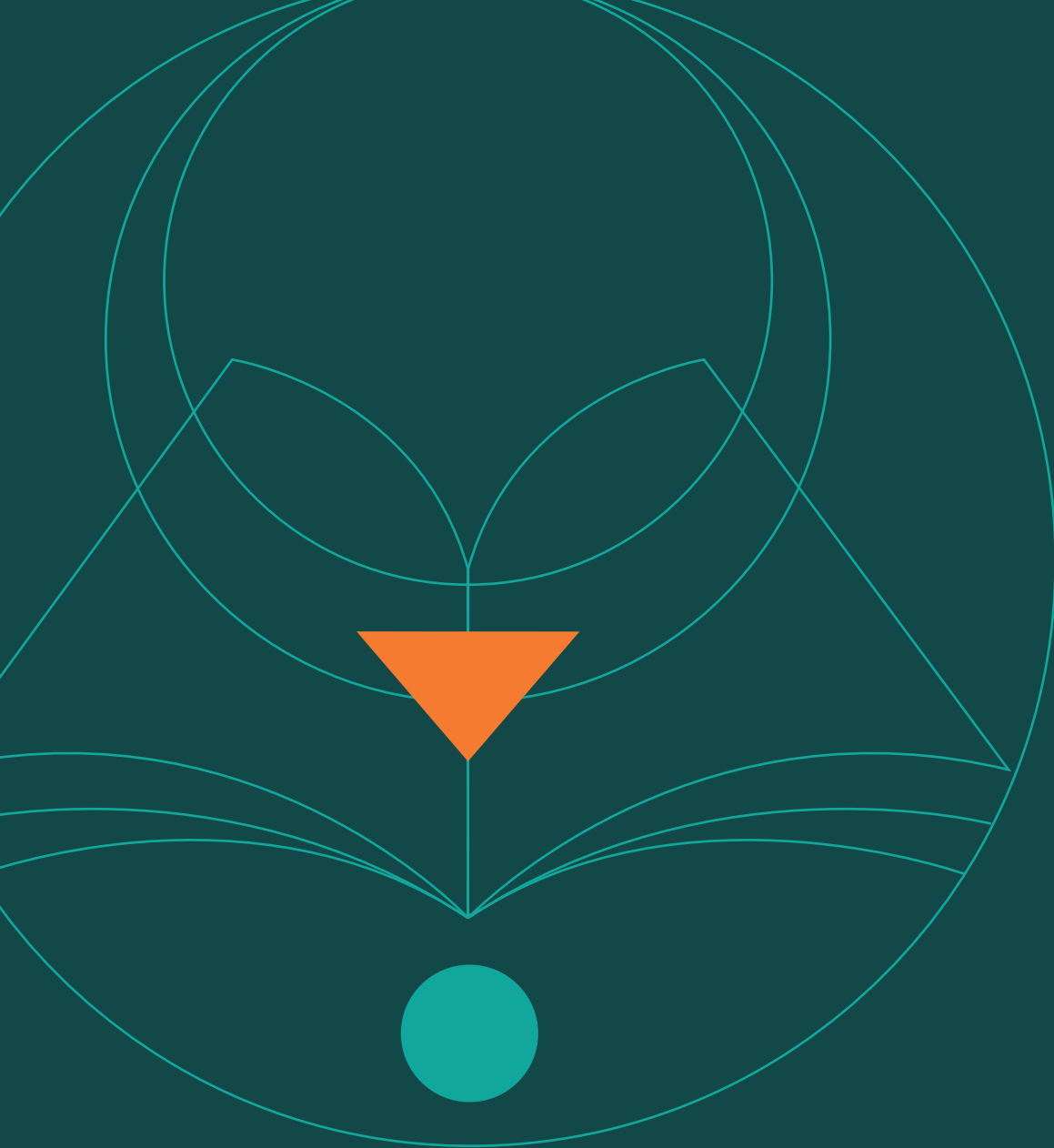




Schriftenreihe bruhnpartner

Mareike Ahlers

Spielend zur Kundenorientierung

Erschienen in: Swiss Marketing Review, 01/2021, 2020

Die frei verfügbaren Artikel stehen
als Download bereit ► bruhnpartner.com



SWISS ● MARKETING REVIEW

Ausgabe 1/2021

Mitarbeiter fördern – Zukunft sichern!

SIMPLY THE BEST – Spielend zur Kundenorientierung,
von Mareike Ahlers | Erfolgsfaktoren im Customer-Success-Management,
von Sebastian Melzig et. al. | Aus HealthCare Marketing wird
Patients Assistance Marketing, von Tobias Gantner et. al.



Foto: Sympany

Spielerisch kundenorientiertes Verhalten fördern.

10



Foto: © iStockphoto

Mitarbeiter-Empowerment beeinflusst das Customer-Success-Management.

EDITORIAL

3 **Mitarbeitermotivation und Innovation**

Andreas Wild

WISSEN UND ERFAHRUNG

4 **SYMPLY THE BEST – Spielend zur Kundenorientierung**

Erfolgsfaktoren eines kundenorientierten Verhaltens und Mitarbeitermotivation können auch spielerisch vermittelt werden, wie der Beitrag von Mareike Ahlers beweist.

10 **Erfolgsfaktoren im Customer-Success-Management**

Proaktives Kundenmanagement ist für die Kundenbindung unerlässlich. Neue Formen von Mitarbeitermotivation und Empowerment sind entscheidend. Von Sebastian Melzig, Vinzenz Krause, Heiko Fischer und Sven Seidensticker.

UNTERNEHMENSPORTRÄT



Foto: HealthCare Futurists

16 **Aus HealthCare Marketing wird Patients Assistance Marketing**

Die Innovationsagentur HealthCare Futurists gründet eine Schweizer Dependence. Welche Innovationen sie mit sich bringt, erfahren Sie im Beitrag von Tobias Gantner, Christian Kauth und Ron Voigt.

SYMPPLY THE BEST – Spielend zur Kundenorientierung

Bei der Krankenversicherung Sympany wurde in einem Co-Creation-Prozess mit der Strategieberatung Bruhn & Partner ein Brettspiel entwickelt, um den Mitarbeitenden die Erfolgsfaktoren von kundenorientiertem Verhalten zu vermitteln und eine kundenorientierte Kultur nach innen und aussen zu etablieren.

Von Mareike Ahlers

«Im Oktober schliesst Frau Hueber eine Versicherung ab. Als sie im Januar zum Arzt geht, fällt ihr auf, dass sie keine Versichertenkarte hat. Zuhause prüft sie ihre Unterlagen, aber auch dort findet sie weder die Karte noch eine Versicherungspolice. Sie hat nun Angst, nicht versichert zu sein und ruft im Kundenservice an.»

Dies ist nur ein (fiktives) Beispiel von vielen Kundenanliegen, mit denen Mitarbeiter der Krankenversicherung Sympany über verschiedene Kanäle tagtäglich zu tun haben. Dabei sind die Personen, Fragestellungen und Probleme genauso vielfältig wie die Anzahl der Lösungsmöglichkeiten, mit denen die Mitarbeiter den Anfragen begegnen können. Unabhängig von der Art des Kundenanliegens sind die Ziele aber die gleichen: Die Kunden maximal zufrieden stellen und durch exzellenten Service begeistern. Dieses Ziel wird dadurch bekräftigt, dass Kundenzufriedenheit kein Selbstzweck ist, sondern einen positiven Effekt auf den Unternehmenserfolg hat.

Die Grundlage für Kundenzufriedenheit und Serviceexzellenz bildet ein einheitliches Verständnis davon, was kundenorientiertes Handeln überhaupt be-

deutet. Darüber hinaus ist wichtig, dass sich die Mitarbeiter sowohl ihrer Verantwortung als auch ihrer Selbstwirksamkeit in Bezug auf die Kundenzufriedenheit bewusst sind. Dieser Punkt ist auch deshalb so bedeutend, weil in vielen Unternehmen das Verständnis vorherrscht, dass der Einzelne wenig zu dem Thema beitragen könne, weil zum Beispiel komplizierte Prozesse oder zu hohe Preise der Kundenorientierung im Weg stünden.

Genau diese beiden Herausforderungen proaktiv anzugehen, stand bei Sympany im Fokus der Organisationsstrategie: Ein einheitliches Verständnis von Kundenorientierung unternehmensweit zu etablieren sowie die Mitarbeiter in ihrem Alltag gezielt zu kundenorientiertem Verhalten zu befähigen.

Kundenorientierung und nachhaltige Mitarbeiterinspiration durch ein Brettspiel

Es war schnell klar, dass es zum Umsetzen dieser Ziele notwendig sein würde, die Mitarbeiter langfristig zu inspirieren und eine Methodik einzusetzen, die auf leicht zugängliche Art und Weise Lerninhalte vermittelt, den abteilungsübergreifenden Teamgedanken

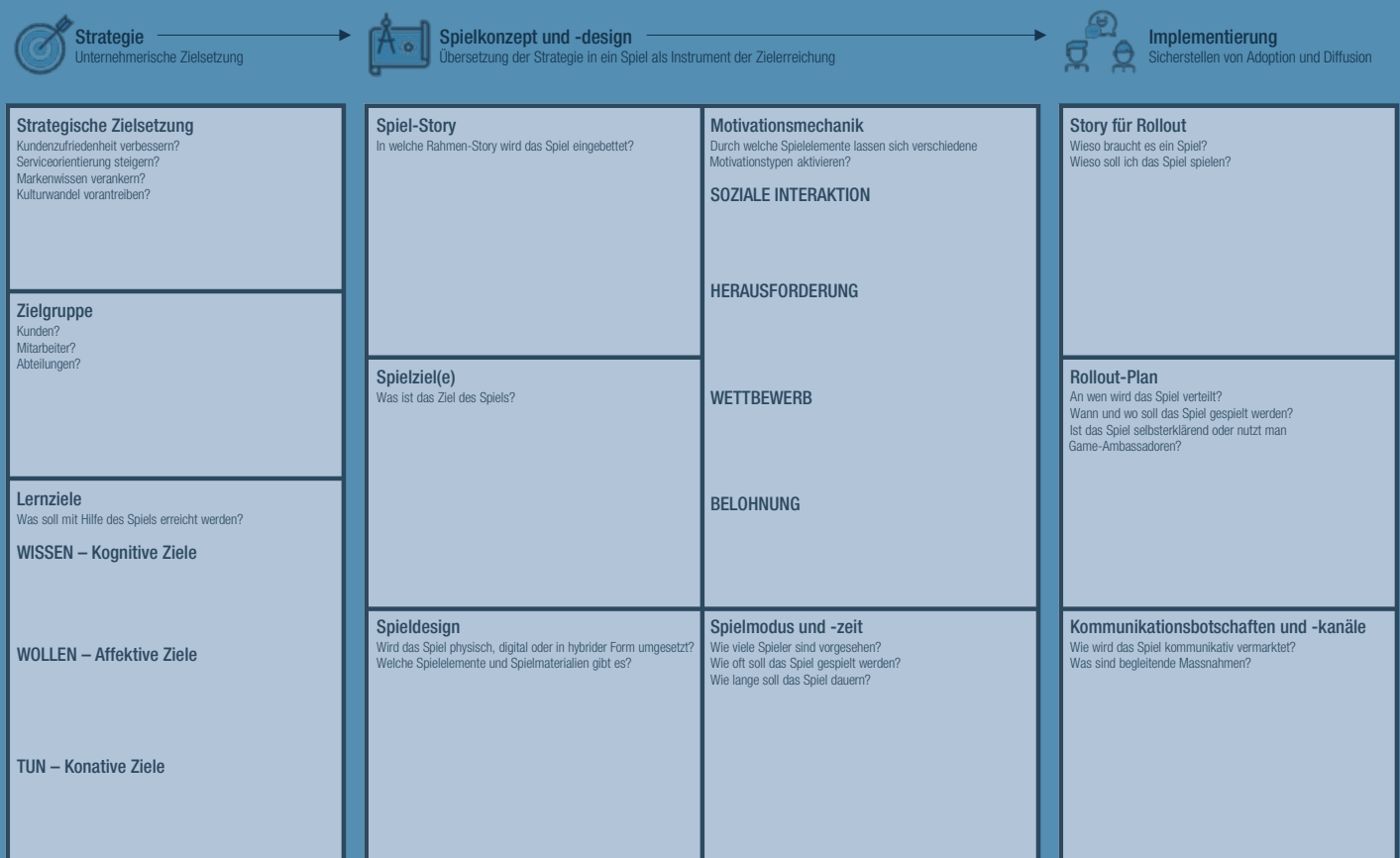


Abb. 1: Game Development Canvas

Quelle: Bruhn & Partner

stärkt und die Mitarbeiter zu mehr Eigenverantwortung im Umgang mit den Kunden motiviert.

Hieraus entsprang die Idee, das Thema in Form eines Spiels in die Organisation zu tragen, um von den positiven Effekten spielerischer Methoden bei der Schulung von Mitarbeitern zu profitieren. Dazu zählen zum Beispiel grundsätzlich eine höhere Lernmotivation und bessere Aufnahme von neuen Inhalten.

Zunächst stand die Frage im Raum, ob das Spiel in Form einer digitalen oder analogen Lösung realisiert werden sollte. Obwohl das Thema Digitalisierung bei Sympany ein wichtiger Teil der Zukunftsstrategie ist, entschied man sich bewusst dafür, ein Brettspiel und keine App zu entwickeln.

Hierfür sprach vor allem, dass durch die direkte soziale Interaktion der Mitarbeiter der fachliche Austausch und das Teambuilding zwischen verschiedenen Bereichen und Abteilungen besser gefördert werden können. Ein weiteres starkes Argument für ein analoges Spiel war auch das Ziel, einer «Digital Transformation Fatigue» im Unternehmen vorzubeugen und einen bewussten Gegenpol zur Vielzahl an Apps und Digitalisierungsprojekten zu setzen, mit denen die Mit-

arbeiter im privaten und professionellen Umfeld konfrontiert sind.

Auf diese Weise konnten zudem Verständnisbarrieren, die mit der individuellen Digitalkompetenz zusammenhängen, ausgeblendet und als möglicher Demotivationsfaktor ausgeschlossen werden. Einem «Brettspiel für alle» wurde so im Sinne einer «Miteinander lachen – zusammen ärgern»-Logik ein höheres Potenzial zugeschrieben, grösseren Spielspass zu erzeugen, den Lernerfolg zu erhöhen und eine unternehmensweite positive Dynamik unter den Mitarbeitern zu entfachen.

Das Ergebnis eines spannenden Entwicklungsprozesses war schliesslich das Brettspiel «SYMPPLY THE BEST – Macht Kunden glücklich!».

Einsatz der Game Development Canvas

Es ist ein komplexes Unterfangen, ein gutes Spiel zu entwickeln. Selbst scheinbar ganz einfache Spiele wie «Eile mit Weile» folgen einer bewussten Logik, um die gewünschte Wirkung zu erreichen und Spielspass zu erzeugen. Bei anspruchsvolleren Kennerspielen steigt entsprechend der Grad der Komplexität beim Aufset-

zen der Spielmechanik und Ausbalancieren der Spielelemente. Im Fall eines firmenspezifischen Brettspiels müssen darüber hinaus die Vermittlung der Lerninhalte sowie die Einbettung in die Unternehmensstrategie und -kultur bedacht werden.

Um diese Herausforderung mit einem systematischen Ansatz anzugehen, wurde die Game Development Canvas von Bruhn & Partner verwendet. Die vor allem aus der Entwicklung von Geschäftsmodellen bekannte Canvas-Darstellung half initial dabei, eine konzeptionelle Grundlage zu erstellen und bildete in der Folge einen Orientierungsrahmen für den Prozess der Spielentwicklung.

Das Kundenorientierungsmodell als inhaltliche Basis

Mit der ausgefüllten Game Development Canvas als konzeptionellem Rahmen für das Spiel wurde in einem

ersten Workshop ein für Sympany spezifisches Kundenorientierungsmodell entwickelt. Dieses bildet den theoretischen Kern des Spiels und enthält die Hauptlerninhalte, die geschult werden sollen. Es beschreibt, wie Kundenorientierung bei Sympany verstanden werden soll und dient als Leitlinie für das Verhalten der Mitarbeiter gegenüber ihren Kunden. Das Kundenorientierungsmodell setzt sich aus drei miteinander verknüpften Dimensionen zusammen: Kundenerwartungen, Aktionen und Kulturwerte (siehe Abb. 2).

Aus vorangegangenen Kundenstudien hatte man bereits ein gutes Bild über die wichtigsten Anforderungen und Bedürfnisse der Kunden von Sympany. Für das Spiel wurden die Ergebnisse der Studien zu sechs Kundenerwartungen wie u.a. «Geschwindigkeit» oder «Wertschätzung» verdichtet. Diese bilden die Hauptzufriedenheitstreiber aus Sicht der Kunden und sind damit die zentralen Erfolgsfakto-



Abb. 2: Kundenorientierungsmodell

Quelle: Bruhn & Partner und Sympany

ren, auf die Sympany-Mitarbeiter in Zukunft positiv einwirken sollen.

Es folgte die Erarbeitung konkreter kundenorientierter Aktionen, die positiv auf die sechs Kundenerwartungen einzahlen und die Mitarbeiter zu kundenorientiertem Verhalten befähigen. Dabei wurde insbesondere darauf geachtet, dass die Aktionen für alle Mitarbeiter – unabhängig von ihrer Rolle im Unternehmen – verständlich und in der Praxis anwendbar sind.

Für jede Kundenerwartung wurden drei Aktionen formuliert. So kann ein Mitarbeiter der Kundenerwartung «Proaktivität» gerecht werden, wenn er «Kundenbedürfnisse erkennt und berücksichtigt», «mit Fehlern offen umgeht» und «den Kunden auf dem Laufenden hält».

Komplettiert wurde das Kundenorientierungsmodell durch die Integration der drei Kulturwerte von Sympany: Vertrauen, Partizipation, Agilität. Das Ziel bestand darin, den Mitarbeitern zu vermitteln, dass diese Werte nicht nur allgemein die Eckpfeiler des aktuellen Kulturwandels im Unternehmen darstellen, sondern auch einen positiven Unterschied im Umgang mit dem Kunden und für die Kundenzufriedenheit machen.

Spiel-Story und Spielablauf

Einer der Erfolgsfaktoren für ein gutes Spiel ist ein einfacher Einstieg. Dieser gelingt zum einen durch ein leicht zugängliches Regelwerk und zum anderen durch eine gut zugängliche Spiel-Story.

Die Spiel-Story von «SYMPPLY THE BEST – Macht Kunden glücklich!» ist daher direkt dem Alltag der Mitarbeiter entnommen: Tagtäglich werden diese mit unterschiedlichen Kundenanliegen konfrontiert. Es gibt viele Möglichkeiten, auf diese Anliegen zu reagieren. Der Mitarbeiter muss sich aber meistens in kurzer Zeit entscheiden, welche Aktion er anstösst. Ob er bei der Lösung des Kundenanliegens erfolgreich ist, hängt dabei nicht nur von seiner gewählten Aktion ab, sondern zum Beispiel auch davon, wie gut er mit seinen Kollegen kooperiert und welche unerwarteten Ereignisse die Lösung des Kundenanliegens erleichtern oder erschweren.

Angesichts dieser Ausgangslage ist es das Ziel des Spiels, als erster Spieler drei für Sympany typische Kundenanliegen erfolgreich abzuschliessen. Im Fall des einleitenden Beispiels von Frau Hueber könnte ein Spieler die Anfrage zur fehlenden Versichertenkarte zum Beispiel mit den Aktionen «Echtes Interesse für den Kunden zeigen» und «Probleme unmittelbar lösen oder die Lösung aufgleisen» bearbeiten.

Ein Kundenanliegen ist dann erfolgreich gelöst, wenn der Spieler die beiden ausgewählten Aktionen dazu erspielt hat. Dies kann durch Sammeln und Tau-

schen von Aktionskarten oder auf sogenannten Interaktionsfeldern geschehen. Sobald jemand ein Kundenanliegen abschliessen kann, muss er gegenüber den anderen Mitspielern begründen, warum er gerade diese beiden Aktionen ausgewählt hat.

Das Ziehen der Kundenanliegen und Aussuchen der passenden Aktionen sorgt bereits initial dafür, dass sich jeder Spieler eigenverantwortlich Gedanken

Durch das gegenseitige Vorstellen der Lösungswege und die Reflexion der Aktionen wird ein Denkprozess angestossen, über den die Mitarbeiter ihre Selbstwirksamkeit in Bezug auf die Kundenorientierung erkennen.

darüber machen muss, wie er eine bestimmte Kundensituation am besten lösen würde. Dabei gibt es keine richtigen oder falschen Lösungen. Wichtig ist, dass die Mitarbeiter lernen, mit den Inhalten des Kundenorientierungsmodells zu arbeiten und gemäss ihrem eigenen Verständnis von Kundenorientierung zu handeln.

Durch das gegenseitige Vorstellen der Lösungswege und die Reflexion der Aktionen soll ein Denkprozess angestossen werden, über den die Mitarbeiter ihre Selbstwirksamkeit in Bezug auf die Kundenorientierung erkennen. Damit einher geht auch die Botschaft, dass die Anwendung jeder Aktion des Kundenorientierungsmodells positiv auf die Kundenzufriedenheit einzuwirken und jeder Einzelne die Fähigkeit hat, kundenorientiert zu handeln.

Spielelemente zur Förderung der Interaktion

Mit dem Ziel, alle Mitarbeiter gleichermassen anzusprechen, wurden beim Erarbeiten der Spielelemente die unterschiedlichen Motivationsmechaniken verschiedener Spielertypen berücksichtigt. So ist für einige Spieler das Wettbewerbs- oder Gemeinschaftselement entscheidend, während andere sich eher durch (inhaltliche) Herausforderung und strategisches Denken angesprochen fühlen. Um diesen unterschiedlichen Ansprüchen gerecht zu werden, wurden spezielle Elemente in Form von Interaktionsfeldern in das Spiel eingearbeitet.

Auf sogenannten «Kultur-Challenge»-Feldern beschäftigen sich die Mitarbeiter mit den drei Sympany-Kulturwerten und lernen, wie diese ihre Aktionen hinsichtlich der Kundenorientierung positiv beeinflussen können.

In «Kreativ-Sessions» müssen die Spieler auf originelle Art und Weise und unter Zeitdruck Aktionen erklären oder zeichnen, um sich weitere Aktionskarten zu erspielen. Durch den kreativen Umgang mit teilweise abstrakten Begriffsfolgen werden alle Spieler inhaltlich gefordert und müssen die Bedeutung der Aktionen aus unterschiedlichen Perspektiven reflektieren.

Ein «Wissensaustauschfeld», auf dem man Aktionskarten zum gegenseitigen Vorteil tauschen kann, vermittelt die Wichtigkeit der Kooperation unter den Mitarbeitern bei der Bearbeitung von Kundenanliegen.

Verschiedene «Sympany-Ereignisse» sorgen für zusätzliche Identifikation, Spielspass und Überraschungen im Spielablauf. Beispiele aus dem realen Arbeitsalltag von Sympany, wie Feuerwehrrübungen oder Abteilungs-Apéros, werden auf Ereigniskarten «selbstironisch» aufgegriffen und haben passende Handlungen zum Vor- oder Nachteil des Spielers zur Folge.

Um den zeitlichen und organisatorischen Aufwand für die Spiel-Sessions möglichst gering sowie die Einsatzmöglichkeiten für das Spiel über einen initialen Roll-out hinaus flexibel zu halten, ist das Spiel bewusst für kleine Gruppen von drei oder vier Spielern ausgelegt und dauert zwischen 45 und 60 Minuten.

Co-Creation als Entwicklungsansatz für das Spiel

Um das Mitarbeiter-Engagement von Beginn an zu fördern, wurde bei der Spielentwicklung auf einen Co-Creation-Prozess gesetzt – von Mitarbeitern für Mitarbeiter. Mitarbeiter aus unterschiedlichen Abteilungen wurden aktiv in den Prozess einbezogen. «Im Ergebnis konnten wir so den Entwicklungsprozess deutlich authentischer und handlungsorientierter gestalten, weil die direkt betroffenen Personen ihre persönlichen Erfahrungen im Kundenkontakt einbringen konnten», sagte dazu Mario Bernasconi, Leiter Produkte & Services bei Sympany.

In den Workshop-Sessions wurden das kundenorientierte Modell und weitere Spielelemente von einem Kernteam entwickelt und von weiteren Mitarbeitern ergänzt. Ebenfalls wurden bei jeder Gelegenheit Ideen für einen Spielnamen gesammelt, sodass der finale Spielname «SYMPPLY THE BEST – Macht Kunden glücklich» aus einer umfangreichen Liste von Vorschlägen ausgewählt werden konnte.

Im Sinne eines agilen Vorgehens wurde das Spiel zudem in verschiedenen Testrunden sowohl intern bei Bruhn & Partner, mit Mitarbeitern bei Sympany und in einer Spiel-Session mit Geschäftsleitungsmitgliedern getestet und stetig verbessert. Die Offenheit und Flexibili-



Abb. 3: Aufgebautes Brettspiel «SYMPPLY THE BEST – Macht Kunden glücklich!»

Quelle: Sympany



Abb. 4: Spiel-Session bei Sympany

Quelle: Sympany

tät aller Beteiligten war während dieses Prozesses höchstes Gebot. Bereits daran, dass das erste Spielbrett noch als Dreieck gestaltet war und mit zwei Viererwürfeln gespielt wurde, lässt sich erahnen, dass es im Prozess nie das Ziel war, möglichst gradlinig zu einem Ergebnis zu kommen, sondern die ursprüngliche Spielkonzeption Schritt für Schritt so lange zu optimieren, bis die Lösung mit der besten Wirkung gefunden war.

In diesem Zusammenhang spielte auch die Kraft der visuellen Umsetzung eine wichtige Rolle. Indem

bereits zu einem frühen Zeitpunkt im Entwicklungsprozess ein Spiel-Layout im Corporate Design von Sympany entwickelt wurde, konnte schon in den Test-Sessions ein authentisches «Look & Feel» kreiert werden.

Die Implementierung über Spiel-Sessions und Gamebassadoren

Damit ein Spiel zur Kundenorientierung nicht zur Eintagsfliege wird und nachhaltig als Schulungsinstrument implementiert werden kann, sind neben einem gut strukturierten und Aufbruchsstimmung erzeugendem Roll-out begleitende Kommunikationsmassnahmen und die Integration des Spiels in Regelprozesse notwendig.

Eine Roadshow und eine «Gamebassador-Community» stellen sicher, dass das Spiel kein Eintagsfliege ist, sondern echte Wirkung erzielt.

Der Roll-out begann mit drei Kick-off-Veranstaltungen, die jeweils zum Ende eines Arbeitstages stattfanden und so terminiert wurden, dass die Mitarbeiter auf die für Krankenkassen wichtigsten Monate des Jahres eingestimmt wurden. Die Kick-off-Veranstaltungen wurden kommunikativ begleitet, um auch die Neugier anderer, bisher nicht involvierter Mitarbeiter und Bereiche zu wecken.

In einem zweiten Schritt wurden Roadshows für die bisher nicht involvierten Mitarbeiter durchgeführt. Ziel war es, in den jeweiligen Bereichen Personen für eine «Gamebassador-Community» zu gewinnen. Zu den Verantwortlichkeiten der Gamebassadoren gehören die Bekanntmachung des Kundenorientierungsmodells und des Spiels im eigenen Bereich sowie die Anleitung der Kollegen, wenn diese zum ersten Mal spielen. Sie nehmen darüber hinaus Feedbacks zur Spielverbesserung auf und übergeben aus dem Spiel heraus entstandene Vorschläge zur Verbesserung des Kundenerlebnisses dem jeweiligen Prozesseigner zur Weiterverfolgung. Zur langfristigen Verankerung des Themas wurden auch Regelprozesse wie zum Beispiel das Mitarbeiter-Onboarding gewählt, die neu einen fixen Slot zum Spielen von «SYMPPLY THE BEST – Macht Kunden glücklich!» beinhalten.

In Zukunft sollen regelmässige interne Kommunikationsmassnahmen, die Gamebassadoren-Community und weitere Spiel-Sessions die aktive Teilnahme der Mitarbeiter am Kulturwandel bei Sympany sicherstellen und sie nachhaltig zu eigenverantwortlichem, kundenorientiertem Handeln inspirieren. ●

LITERATUR

- Bruhn, M. (2013).** Servicequalität. Konzepte und Instrumente für eine perfekte Dienstleistung, (Originalausgabe), München: C.H. Beck
- Bruhn, M. (2019).** Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Handbuch für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Methoden, (11. Auflage), Berlin: Springer Gabler
- Covey, S. R., & Covey, S. (2020).** The 7 habits of highly effective people, (25. Auflage), New York: Simon & Schuster
- Homburg, C. & Bucerius, M. (2016).** Kundenzufriedenheit als Managementherausforderung. In Homburg, C. (Hrsg.), Kundenzufriedenheit, (9. Auflage,) S. 53–91. Wiesbaden: Springer Gabler
- Homburg, C., Hoyer, W.D. & Stock-Homburg, R. (2007).** How to get lost customers back? Insights into customer relationship revival activities. Journal of the Academy of Marketing Science, 35, 4, p. 461–474.
- Homburg, C. & Stock-Homburg, R. (2012).** Der kundenorientierte Mitarbeiter. Bewerten, begeistern, bewegen, (2. Auflage), Wiesbaden: Springer Gabler
- Kramer, W. (2015).** What makes a game good. Game & Puzzle Design, 1, 2, p. 84–86.
- Larson, K. (2020).** Serious Games and Gamification in the Corporate Training Environment: a Literature Review. TechTrends, 64(2), p. 319–328.
- Yee, N. (2006).** Motivations for play in online games. CyberPsychology & behavior, 9, 6, p. 772–775.

DIE AUTORIN

Dr. Mareike Ahlers unterstützt mit Ihrer Strategieberatung Prof. Bruhn & Partner AG Unternehmen und Organisationen bei der Entwicklung und Umsetzung kundenzentrierter Strategien. Kernthemen sind Servicetransformation, Markenentwicklung sowie die interne Verankerung von Strategien bei den Mitarbeitenden. Fokusbranchen sind Dienstleistungen, Industriegüter und Non-Profit. Sie doziert zudem an der Universität Basel und in diversen Executive Programmen. Sie startete ihre Laufbahn im Brand Development bei der Hugo Boss AG bevor sie 2009 ihre Beratungsfirma gründete. mareike.ahlers@bruhn-partner.com





Foto: © iStockphoto

Der Etablierung der Rolle eines CSM kommt eine elementare Bedeutung innerhalb des Unternehmens zu.

Erfolgsfaktoren im Customer-Success-Management

Zur Erhöhung der Wertschöpfung beim Kunden führen immer mehr Unternehmen eine neuartige Position ein: den Customer-Success-Manager. Firmen wird bei der Einsetzung dieser Rolle empfohlen, auf eine klar definierte Aufgaben- und Rollenverteilung sowie auf eine kundenzentrierte Incentivierung und Weiterbildung zu achten.

Von Sebastian Melzig, Vinzenz Krause, Heiko Fischer und Sven Seidenstricker

Die Umstellung vom Lizenzverkauf zu Subskriptionsabonnements hat Unternehmen im B-to-C- [1] aber auch im B-to-B-Bereich zu einem immensen Wachstum beflügelt. Subskriptionsmodelle verschieben allerdings durch die Reduzierung von Wechselkosten das Machtgefälle hin zum Kunden [2]. Um Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden, benötigt es nach Hochstein et al. [2] vor allem im B-to-B-Kontext ein proaktives Kundenmanagement oder auch Customer-Success-Management (CS-Management). Im Zuge dessen erfährt die Etablierung der Rolle eines Customer-Success-Managers (CSM), als Frontline-Employee im CS-Team, eine elementare Bedeutung [3], weshalb dieser unter anderem auf Platz drei der am meisten nachgefragten Berufsbilder Deutschlands rangiert [4]. Nachdem der CSM am Erfolg des Kunden interessiert ist, benötigt es neue Formen des Empowerments und der Motivation für eine optimale Einsetzung dieser Position. Diese werden im Rahmen von qualitativen Interviews identifiziert und sollen konkrete Massnahmen für die Einsetzung von CSM anstreben.

Entwicklung des CS-Managements

Das CS-Management hat seine historischen Wurzeln im klassischen Kundenmanagement. Heute wird der Kunde allerdings nicht mehr als passiver Wertempfänger, sondern als aktiver Teilnehmer am Wertschöpfungsprozess betrachtet, woraus sich das Konzept des Kundenengagements entwickelte [5]. Das Kundenengagement befasst sich mit der Qualität der Beziehung und einer Maximierung des direkten und indirekten Kundenwerts insbesondere nach dem Kaufprozess [5-7]. Das CS-Management kann als der nächste evolutorische Schritt in der Entwicklung des Konzepts des Kundenengagements verstanden werden und führt zu einer stärkeren Kundenzentrierung von Unternehmen [8] (siehe Modell 1). Hierbei vereint es im Wesentlichen

zwei Literaturstränge: Zum einen umfasst es Literatur zum Thema proaktiver Massnahmen im Kundenmanagement [9]. Zum anderen basiert es auf der Generierung von – vom Kunden wahrgenommenen – Wert [3], was durch Massnahmen des Value-in-use-Managements unterstützt wird [10].

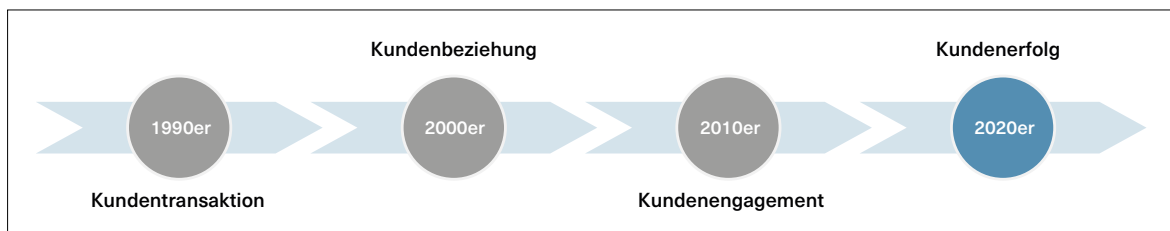
Erfolgsfaktoren des CS-Managements in der Literatur

Das CS-Management umfasst nach Eggert et al. [3] – basierend auf dem Value-Creation-Spheres-Konzept von Grönroos und Voima [11] – drei Dimensionen, in welchen sich auch die Erfolgsfaktoren des CS-Managements wiederfinden.

In der ersten Dimension, im Einflussbereich des Kunden, bestimmen vornehmlich zwei Kriterien den Erfolg des CS-Managements. Zum einen muss der Kunde offen gegenüber neuen Produkten sein und sollte Marktkenntnisse besitzen, da diese den effizienten Einsatz proaktiver Massnahmen beeinflussen [9]. Zum anderen benötigt der Anbieter für die Umsetzung von CS-Management-Massnahmen Informationen vom Kunden, weshalb die Transparenz des Kunden bzgl. bestehender Prozesse [12], Herausforderungen und Strategien [13] erfolgskritisch ist.

In der zweiten Dimension, dem Austauschbereich, läuft die gemeinsame Wertgenerierung ab [11]. Um eine effiziente Interaktion zu gewährleisten, benötigt es vertrauensvolle Unternehmensvertreter des anbietenden Unternehmens [13], um Zweifel bzgl. des Motivs der Kontaktaufnahme zu reduzieren [9]. Darüber hinaus ist die Kundenanalyse wichtig, da so Verbesserungspotenziale aufgedeckt werden können [12]. Ein probates Mittel hierfür ist die Bestimmung von Lag-Indikatoren, wie der Net-Promoter-Score, in Kombination mit Lead-Indikatoren, wie das Nutzungsverhalten [2, 14]. Abschliessend benötigt es zur Sicherstellung des Kundenerfolgs Wertgenerierungsmassnahmen,

Modell 1: Entwicklung des CS-Managements



Grafik: Adaptiert von Pansari & Kumar (2017)

wie bspw. das Trainieren des Kunden, um bei der Wertgenerierung proaktiv zu unterstützen [12].

Der dritte Bereich betrifft intraorganisationale Strukturen und Prozesse des anbietenden Unternehmens. Ein Erfolgsfaktor ist, dass CS als unternehmensweites Mindset implementiert werden sollte, wofür es die Unterstützung der Geschäftsführung [13] und funktionsübergreifende Incentivierungen benötigt [15]. Im Zentrum dieses Bereichs steht allerdings die richtige Einsetzung des CSM. Dies startet mit einem bedarfsgeordneten Rekrutierungsprofil, bestehend aus technischem Vorwissen, der Fähigkeit zum Beziehungsaufbau, Kundenkenntnissen [3] und Problemlösungskompetenzen [13]. Weiterhin sind Themen zur Mitarbeiterbefähigung (Empowerment) und -motivation notwendig. Psychologisches Empowerment beschreibt die intrinsische Arbeitsmotivation, die auch mit dem Gefühl der Kontrolle hinsichtlich der eigenen Arbeitsumgebung und Arbeitsrolle einhergeht [16]. Generell erfolgt eine Differenzierung in vier Kognitionen: Bedeutung, Selbstbestimmung, Kompetenz und Wirkung [17]. Die Literatur zeigt, dass insbesondere Empowerment sowie Motivation von Mitarbeitern die vorgeschriebene Arbeits- und Aufgabenerfüllung sowie das Organizational-Citizenship-Behavior des CSM massgeblich positiv beeinflussen. Daher ist die Übertragung von Empowerment sowie die Motivation des CSM durch die Organisation für den Erfolg der Rolle essenziell [18].

Methodik der qualitativen Untersuchung

Um die theoretischen Ausführungen bezüglich der Erfolgsfaktoren im CS-Management und deren Einfluss auf das Mitarbeiter-Empowerment zu triangulieren, wurde eine qualitative Befragung durchgeführt. Hierzu wurden sechs CSM unterschiedlicher Unternehmen im IT-Umfeld als Experten befragt (siehe Tabelle 1).

Als Erhebungsinstrument wurden hierfür leitfadengestützte Experteninterviews gewählt. Die befragten CSM ermöglichen dabei praxisnahe Einblicke in das noch junge Aufgabenfeld. Im Anschluss wurden die aufgezeichneten Interviews selektiv protokolliert und einer qualitativen Inhaltsanalyse unterzogen [19].

Ergebnis 1: Die Rolle des CSM

In der Praxis existiert kein einheitliches Definitions- und Rollenverständnis mit Blick auf die organisationale sowie prozessuale Einbettung des CSM. Das definitorische Spannungsfeld bewegt sich von After-Sales-Consultant, Trusted Advisor bis hin zur funktionalen Erweiterung des Account-Managements. In der prozessualen Wertschöpfungskette nimmt der CSM daher teils eine eigens geschaffene sequenzielle Rolle ein, deren Fokus auf der Entwicklung einer nachhaltigen

In der Praxis existiert kein einheitliches Definitions- und Rollenverständnis mit Blick auf die organisationale sowie prozessuale Einbettung des CSM.

Kundenbeziehung, Generierung von Netzwerkeffekten sowie der Sicherstellung einer effizienten Produktnutzung beim Kunden liegt. Generell soll die intendierte Rolle des CSM dennoch als Implementierer, Change-Agent oder auch Kundenbezieher verstanden werden. Obwohl der CSM nicht als erweiterter Bestandteil des Vertriebs gelten soll, wird er teils von Kunden als solcher wahrgenommen. Die organisationale Veranke-

Tabelle 1: Detailinformationen zur befragten Stichprobe

Befragte Person			Unternehmenskontext	
Name	Position	Berufserfahrung in CS	Branche	Mitarbeiter
Interviewpartner 1	Customer-Success-Manager	< 1 Jahr	SaaS mit B-to-B-Fokus	15 000–20 000
Interviewpartner 2	Customer-Success-Manager	1–2 Jahre	SaaS mit B-to-B-Fokus	> 100 000
Interviewpartner 3	Senior Customer-Success-Manager	> 5 Jahre	SaaS mit B-to-B-Fokus	35 000–40 000
Interviewpartner 4	Head of Customer-Success	1–2 Jahre	SaaS mit B-to-B-Fokus	50–100
Interviewpartner 5	Head of Customer-Success	1–2 Jahre	SaaS mit B-to-B-Fokus	150–200
Interviewpartner 6	Customer-Success- und Sales-Manager	1–2 Jahre	SaaS mit B-to-B-Fokus	< 50

Quelle: Eigene Darstellung.

rung sowie das Rollenbild des CSM ist oft nicht eindeutig von anliegenden Schnittstellen (Sales, technischer Support) getrennt, was wiederum zur verzerrten Wahrnehmung beim Kunden führt. Im Gegensatz hierzu ist das Aufgaben- sowie Kompetenzspektrum des CSM überwiegend klar definiert: Durchführung von Trainings beim Kunden, Unterstützung im Adaptionsprozess, Sicherstellung hoher Produkt-Nutzer-Raten, kontinuierliche Kommunikation, Anbahnung möglicher Cross- und Up-Sales-Aktivitäten, Generierung wachsender Renewal-Raten sowie Aufbau einer nachhaltigen Kundenbeziehung. Dies realisiert der CSM durch Branchen- und Produktwissen, Change- und Projektmanagement-Fähigkeiten, souveränes Auftreten und Kommunikation.

Ergebnis 2: Erfolgsfaktoren des CS-Managements

Der Aufbau einer wertschöpfenden Kundenbeziehung und die nachhaltige Integration des Produkts/der Dienstleistung beim Kunden sind langfristige Prozesse. Diese erfordern viel Kundenkenntnis, Interesse am Erfolg des Kunden sowie Unterstützung bei der Produktintegration. Organisationen müssen daher eine generelle Akzeptanz und Verständnis für die Rolle des CSM schaffen und diesen z.B. durch Support-Funktionen unterstützen. Zudem müssen sie Empowerment, selbstbestimmtes Arbeiten und eine Fehlerkultur zulassen. Nur so kann der CSM die erwähnten Ziele durch Aufbau von Vertrauen, Kommunikation, Empathie und datengetriebene Analysemöglichkeiten beim Kunden realisieren. Zur Sicherstellung dieser Ziele werden unterschiedliche Massnahmen eingesetzt: Trainings und Weiterbildungsmöglichkeiten, Durchführung regelmässiger Jours fixes, Learning on the Job, Job-Rotation sowie Feedback-Runden im direkten Austausch mit dem Kunden. Dies soll das technische Verständnis, die Kommunikation, analytische Fähigkeiten und Transferdenken des CSM zur Intensivierung der Kundenbeziehung und der daran gekoppelten Metriken (hohe Nutzerrate, hohe Renewal-Rate) sicherstellen.

Ergebnis 3: Erfolgsfaktoren zur Einsetzung eines CSM

Die erfolgreiche Einsetzung eines CSM setzt hohes Commitment und die Akzeptanz des Managements voraus. Dies geschieht zum einen durch die Schaffung eines Unternehmens-Mindsets, Etablierung kundenzentrierter Werte und flacher Hierarchien. Zum anderen muss der CSM auch seine Rolle beim Kunden proaktiv ausüben. Hierfür sind Incentives zur Motivation, Un-

terstützung innerhalb der Organisation, Empowerment, Anbieten von Trainings und Weiterbildungsmassnahmen sowie Tracking qualitativer und quantitativer Metriken zur nachweislichen Dokumentation der u.a. ökonomischen Sinnhaftigkeit und der Rolle des «Trusted Advisors» elementar. Nur so hat der CSM die Möglichkeit, eine notwendige Trennschärfe seiner Rolle im gesamten Prozess herzustellen und den Aufbau einer nachhaltigen Kundenbeziehung und Generierung von Wert – für beide Seiten – voranzutreiben.

Kritische Reflexion aus Praktiker-Perspektive

Die Untersuchungen leisten zahlreiche Beiträge für eine kundenerfolgsorientierte Rollengestaltung des CSM. So zeigte sich, dass die konkrete Rolle des CSM von der Unternehmensgrösse und den vorhandenen Erfahrungen mit dem CS-Ansatz abhängen. Besonders in kleinen Unternehmen sind Mischformen des CSM anzutreffen, die auch Verantwortungen im Sales oder Support inkludieren. Mit steigender Erfahrung und Unternehmensgrösse etabliert sich zunehmend eine Trennung zwischen den drei Aufgabengebieten sowie ein klar strukturierter CS-Management-Prozess. Je strukturierter die Aufgabengebiete und Vorgehenswei-

KEY-TAKEAWAYS

1. Das Rekrutierungsprofil des CSM umfasst Branchen- und Produktwissen, Change- und Projektmanagement-Fähigkeiten, souveränes Auftreten und Kommunikationsfähigkeiten.
 2. Der Aufgaben- und Verantwortungsbereich des CSM muss klar definiert sein. Der Fokus liegt auf dem Aufbau nachhaltiger Kundenbeziehungen, Generierung von Netzwerkeffekten, Sicherstellung einer effizienten Produktnutzung und Vorbereitung von Cross- und Up-Selling.
 3. Das Empowerment des CSM gelingt am besten durch Unterstützung interner Schnittstellenpartner, klare Rollenverteilung, Schaffung von Freiräumen und Incentivierungen entlang von kundenzentrierten Metriken wie die Nutzungsrate.
 4. Die Weiterentwicklung des CSM wird gewährleistet durch Trainings und Weiterbildungen bzgl. Change-Management und technischen Fähigkeiten, Teilung von Best Practices, Learning on the Job und Feedback-Runden mit dem Kunden.
 5. Die Etablierung eines CS-Mindsets kann erreicht werden durch Akzeptanz und Commitment des Managements, Etablierung kundenzentrierter Werte, flache Hierarchien und Tracking von qualitativen und quantitativen Metriken.
-

sen sind, desto zielführender kann auf den Kundenerfolg hingearbeitet werden.

Darüber hinaus ist die Notwendigkeit einer klaren und im Unternehmen akzeptierten Aufgabenverteilung zwischen Sales und CSM als Erfolgsfaktor hervorzuheben. In der Praxis liegt teilweise noch keine klare Trennung beider Bereiche vor. Dies kann zu Konflikten auf der Kunden- und Anbieterseite führen. Nach Eggert et al. [3] sind bei der Ausgestaltung des CS-Managements drei Sphären zu beachten: die Customer-, Supplier- und Joint-Sphäre. So kann gefolgert werden, dass erstens dem Kunden der Verantwortungsbereich des CSM zu kommunizieren ist (Customer-Sphäre). Zweitens ist eine klare Trennung auf Seiten des Anbieterunternehmens (Supplier-Sphäre) essenziell, um Konflikte innerhalb der Organisation zu vermeiden. Wenn innerhalb der Organisation kein Bewusstsein über die Verantwortungsbereiche des CSM vorliegt, kann dies in Akzeptanzproblemen resultieren und die Notwendigkeit des CSM infrage stellen. Drittens ist für die Interaktion zwischen Kunden- und Anbieterunternehmen (Joint-Sphäre) eine klare Aufgabendefinition erfolgsrelevant. Herrscht weder auf der Anbieter- noch auf der Kundenseite ein klares und einheitliches Verständnis für die Rolle des CSM, verlängert dies die Bearbeitungszeiten des Kundenanliegens, da Zuständigkeiten im Einzelfall zu klären sind und sich die Kommunikationswege verlängern.

Weiterhin konnte die Weiterbildung des CSM als erfolgsrelevant eingestuft werden. Neben Soft-Skills sind auch technische Produktkenntnisse notwendig. Ohne diese kann der CSM den Kunden nicht erfolgsorientiert betreuen. Trotz der Relevanz von Weiterbildungen



Eine klare Definition der Aufgaben innerhalb des Unternehmens ist erfolgsrelevant.

Foto: © iStockphoto

und sollten Produktkenntnisse und empathischen Umgang mit dem Kunden lehren.

Fazit

Wenngleich die Ergebnisse wertvolle Beiträge zu der sich entwickelnden CS-Management-Literatur leisten, sind einige Limitationen – etwa die typischen Nachteile einer qualitativen Interviewauswertung – bei der Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen. Gleichzeitig bestimmen die Restriktionen auch einen Startpunkt für zukünftige Forschungen. Der CSM nimmt in der heutigen B-to-B-Welt, die sich aufgrund neuer Geschäftsmodelle sowie sich stetig ändernder Kundenanforderungen rapide transformiert, eine immer wichtigere Rolle ein. Evident ist, dass die Literatur im Bereich des CSM noch sehr limitiert vorliegt, der CSM aber in Unternehmen bereits recht präsent ist. Dennoch existiert kein klares Definitions-, Rollen- und Aufgabenverständnis in Organisationen für den CSM. Dies kann die gewünschte Effizienz des CSM auf Kunden- und Unternehmensseite einschränken. Organisationen sollten daher durch gezielte Massnahmen wie Empowerment, Motivation über Incentives, Support-Funktionen und klare Rollenverteilungen in den jeweiligen Prozessen die erfolgreiche Einbettung des CSM ermöglichen. ●

Je strukturierter die Aufgaben-
gebiete und Vorgehensweisen sind,
desto zielführender kann auf den
Kundenerfolg hingearbeitet werden.

liegt bei den befragten Unternehmen noch kein strukturiertes Weiterbildungsprogramm für CSM vor. Daher ist den Unternehmen zu empfehlen, ein Weiterbildungsprogramm für den CSM zu entwickeln, um das Potenzial des CS-Ansatzes voll ausschöpfen und den Kunden zu maximalem Erfolg führen zu können. Diese Weiterbildungsprogramme sind klar zu strukturieren

LITERATUR

[1] **T. Rudolph, S. F. Bischof, T. Böttger und N. Weiler**, «Disruption at the door: A taxonomy on subscription models in retailing», *Marketing Review* St. Gallen, Nr. 5, S. 18–25, 2017.

[2] **B. Hochstein, D. Rangarajan, N. Mehta und D. Kocher**, «An Industry/Academic Perspective on Customer-Success-Management», *Journal of Service Research*, Jg. 23, Nr. 1, S. 3–7, 2020.

[3] **A. Eggert, W. Ulaga und A. Gehring**, «Managing Customer Success in Business Markets: Conceptual Foundation and Practical Application», *Journal of Service Management Research*, Jg. 4, 2/3, S. 121–132, 2020.

[4] **C. Zibi et al.**, «Die Jobs der Zukunft: Deutschland 2020», 2020. [Online]. Verfügbar unter: <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/de-de/talent-solutions/cx/2019/images/pdf/emerging-jobs-report-deutschland-2020.pdf>. Zugriff am: 21. Mai 2020.

[5] **T. H. A. Bijmolt et al.**, «Analytics for Customer Engagement», *Journal of Service Research*, Jg. 13, Nr. 3, S. 341–356, 2010.

[6] **A. Pansari und V. Kumar**, «Customer engagement: the construct, antecedents, and consequences», *Journal of the Academy of Marketing Science*, Jg. 45, Nr. 3, S. 294–311, 2017.

[7] **S. Gupta, D. R. Lehmann und J. A. Stuart**, «Valuing Customers», *Journal of Marketing Research*, Jg. 41, Nr. 1, S. 7–18, 2004.

[8] **W. Ulaga**, «The journey towards customer centricity and service growth in B-to-B: a commentary and research directions», *AMS Review*, Jg. 8, S. 80–83, 2018.

[9] **G. Challagalla, R. Venkatesh und A. K. Kohli**, «Proactive Postsales Service: When and Why Does It Pay Off?», *Journal of Marketing*, Jg. 73, Nr. 2, S. 70–87, 2009.

[10] **E. K. Macdonald, M. Kleinaltenkamp und H. N. Wilson**, «How business customers judge solutions: Solution quality and value in use», *Journal of Marketing*, Jg. 80, Nr. 3, S. 96–120, 2016.

[11] **C. Grönroos und P. Voima**, «Critical service logic: making sense of value creation and co-creation», *Journal of the Academy of Marketing Science*, Jg. 41, Nr. 2, S. 133–150, 2013.

[12] **K. Prohl und M. Kleinaltenkamp**, «Managing value in use in business markets», *Industrial Marketing Management*, in print, S. 1–18, 2020.

[13] **A. A. Zoltners, P. K. Sinha und S. E. Lorimer**, «What Is a Customer-Success-Manager?», *Harvard Business Review Digital Articles*, S. 2–5, 2019. [Online]. Verfügbar unter: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=139997575&site=ehost-live&scope=site>

[14] **E. K. Macdonald, H. Wilson, V. Martinez und A. Toossi**, «Assessing value-in-use: A conceptual framework and exploratory study», *Industrial Marketing Management*, Jg. 40, Nr. 5, S. 671–682, 2011.

[15] **K. R. Tuli, A. K. Kohli und S. G. Bharadwaj**, «Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes», *Journal of Marketing*, Jg. 71, Nr. 3, S. 1–17, 2007.

[16] **G. M. Spreitzer**, «Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation», *Academy of Management Journal*, Jg. 38, Nr. 5, S. 1442–1465, 1995.

[17] **S. E. Seibert, G. Wang und S. H. Courtright**, «Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review», *Journal of Applied Psychology*, Jg. 96, Nr. 5, S. 981–1003, 2011.

[18] **J. Hogreve, A. Iseke, K. Derfuss und T. Eller**, «The Service-Profit Chain: A Meta-Analytic Test of a Comprehensive Theoretical Framework», *Journal of Marketing*, Jg. 81, Nr. 3, S. 41–61, 2017.

[19] **P. Mayring**, *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Beltz Verlag, 2016.

DIE AUTOREN

Sebastian Melzig studierte Betriebswirtschaftslehre mit Stationen in Passau, London, Helsinki und Ingolstadt. Seine Schwerpunkte lagen im Bereich Unternehmensführung und Dienstleistungsmanagement. Im Rahmen seiner Masterarbeit an der KU Eichstätt-Ingolstadt beschäftigte er sich mit dem Customer-Success-Management in Verbindung mit Geschäftsmodellimplikationen. Sebastian.Melzig@ku.de



Vinzenz Krause absolvierte sein Masterstudium (Organisationsentwicklung) an der LUISS Business School, EMLYON Business School und Radboud Universität sowie seinen MBA an der Universität Bamberg. Promotion am Lehrstuhl von Prof. Dr. Max Ringlstetter (KU Eichstätt-Ingolstadt). Das Forschungsgebiet fokussiert sich auf die Bereiche der Geschäftsmodellinnovation und des Organizational Behavior. Aktuell ist Vinzenz Krause geschäftsführender Gesellschafter des IDM – Institut für Digitales Management GmbH und der Academy for Exponential Change GmbH. Vinzenz.Krause@ku.de



Heiko Fischer studierte Wirtschaftsingenieurwesen an der DHBW Mosbach und der TU Chemnitz. Seine Interessen sind insbesondere im Innovations- und Produktmanagement sowie in der Digitalisierung der Industrie zu verorten. Als akademischer Mitarbeiter an der DHBW Mosbach Campus Bad Mergentheim erforscht er die Auswirkungen der digitalen Transformation auf den Vertrieb. Heiko.Fischer@mosbach.dhbw.de



Sven Seidenstricker ist Professor für Innovation und Produktmanagement an der DHBW Mosbach Campus Bad Mergentheim. Seine Praxisnähe fundiert auf quantitativen internationalen Forschungsarbeiten und ist kennzeichnend für sein Schaffen. Themenfelder sind Geschäftsmodellinnovationen, Digital Business und Customer-Success-Management. Sven.Seidenstricker@mosbach.dhbw.de





Foto: HealthCare Futurists

Abb. 1: HealthCare MakerMobil

Aus HealthCare Marketing wird Patients Assistance Marketing

Innovationsagentur HealthCare Futurists gründet
Schweizer Dependence.

Von Tobias Gantner, Christian Kauth und Ron Voigt

Die medizinische Fach-Community genießt einen prächtigen Ruf, in der Liste der Berufe mit der höchsten Reputation steht speziell der Arzt weit oben. Zu Recht, wie die Corona-Pandemie im Jahr 2020 eindrucksvoll gezeigt hat. Der Herr Doktor hat gesagt! – dieser Nimbus des Arztes ist bei vielen Patienten fest verankert.

Trotzdem – unter der Oberfläche verändert sich etwas Fundamentales. Und das hat vor allem mit der Digitalisierung zu tun. Oder besser gesagt: mit digitalen Assistenzsystemen, die Diagnose und Therapie immer stärker vom ursprünglichen Point of Care – den Spitälern und Praxen – zu anderen Ebenen verschieben.

Der Patient selbst wird zum Lieferanten von Diagnostik. Sie passiert in seinem Alltag, abgefragt und ausgeliefert über digitale Assistenzen (Datenschutz ist nicht Thema dieses Artikels ...). Aber auch ohne IoT-Support verändern sich Patienten. Verantwortlich ist unter anderem die zunehmende Chronifizierung: Immer mehr Menschen verbringen eine immer längere Zeit ihres Lebens mit einer chronischen Krankheit.

Auch der immer einfachere Zugang zu hochwertigem (aber verständlichem) Medizinwissen trägt mit zur Veränderung bei. Google rüstet seinen Algorithmus so um, dass medizinische Online-Angebote, die beste Qualität liefern, immer öfter ganz oben ausgespielt werden. Stark überhöht ausgedrückt, werden Patienten immer mehr zum Chefarzt ihrer eigenen Gesundheit – schlauer als der Arzt erlaubt. Das wird die medizinische Versorgung an vielen Schnittstellen radikal verändern – und damit auch das Marketing rund um die Zielgruppe Patienten.

Erzählen Sie das mal einem Arzt!

Sind Sie Arzt und lesen diese Zeilen, dann geht Ihnen jetzt vielleicht ein M O M E N T durch den Kopf. Das Heilen bleibt immer noch Arztsache und Therapie und Genesung hängen essenziell von persönlicher Versorgung ab. Die Digitalisierung ist mal wieder eine Sau, die mit Speed durch das Dorf reitet. Ich möchte Ihnen mit einem Beispiel widersprechen, das heute schon funktionsfähig ist, wenn auch noch nicht angewandt.

Ultraschall ist das, was sie im Krankenhaus tun, das mit dem Gel und dem Schallkopf, der über den Bauch der Schwangeren fährt. Manchmal stehen diese Geräte auch bei niedergelassenen Radiologen. Beim Hausarzt dagegen sind sie eher selten zu finden. Zu teuer, zu komplex. Wer richtig gut schallen kann, hat Hunderte oder gar Tausende Stunden Übung in den Händen.

Trotzdem sind inzwischen digitale Schallköpfe für das Handy auf dem Markt. Am Smartphone anstecken, App öffnen und schon geht es los. Selbstbeschallung

am Wohnzimmertisch – als Patient! Das klingt paradox – oder nennen wir es beim Namen: Das ist völlig irre. Wie soll ein Laie können, was sich mancher Arzt nicht zutraut, weil ihm die Erfahrung fehlt?

Genau an diesem Punkt startet die Dienstleistung einer Innovationsagentur wie den HealthCare Futurists. Wir definieren Innovation nicht als Prozess, sondern als Ergebnisbeschreibung. Für unsere Kunden

Digital ist, wenn selbst der Internist zur Schnittstelle wird und der Chirurg die Nahtlosigkeit nicht fürchtet.

bauen wir Zukunftswelten; wir machen das, was in zehn Jahren Realität sein könnte, anfassbar. Unsere Toolboxes sind Legotische, fahrende Future-Labs und Technologie-Parcours, die ein Bild dessen geben, was übermorgen Normalität sein kann.

Keiner weiss, ob sich Patienten tatsächlich irgendwann selbst schallen. Aber einige führende Radiologen und Data-Scientists sind nicht nur überzeugt davon, dass der «Point of Care» zum Patienten wandert, sie arbeiten bereits an Lösungen. Denn verbindet man den Ultraschall mit Künstlicher Intelligenz – und es darf «schwache Intelligenz» der Gattung bildliche Mustererkennung sein – dann könnte Schallen nicht schwieriger sein als Pickel ausdrücken.

Die Intelligenz sagt, wie man den Schallkopf halten muss. Sie belohnt, wenn man richtig liegt, referiert mit zehntausenden Vergleichsbildern und spuckt gleich



Abb. 2: Rapid Prototyping Kundenevent

Foto: HealthCare Futurists



Abb. 3: Ohnearztpraxis

Foto: HealthCare Futurists

noch eine Empfehlung aus, wie sich der Patient verhalten sollte. Also noch einmal gefragt: Warum soll ein Patient das nicht irgendwann selbst können? Das verlangt aber eine andere Kommunikation, ein neues Marketing.

Ab Januar an der Pestalozzistrasse, 8032 Zürich

Wir sind ein Netzwerk europäischer, interdisziplinärer Medizin-, Digital- und New-Work-Experten; eine Denkfabrik, die den Status quo von Health-Care infrage stellt. Wir unterstützen Unternehmen und Start-ups dabei, Innovationsprozesse für patientenzentrierten Output zu implementieren und neuartige Ideen auf die Strasse zu bringen.

Fast 150 Experten sind mit den HealthCare Futurists assoziiert: Angestellte, Freelancer, in fremden Branchen unterwegs. Sie sind freiwillig am Start, sie fasziniert das vernetzte Anpacken von Zukunft. Wir nennen das New Work. Der Vorteil für unsere Kunden: Sie zahlen nur die blossе Leistung. So sorgen wir für Tempo bei Innovation und Transformation, für die Repositionierung der Mission Zukunft. Wir verkaufen keine Leistungen, sondern Kompetenzen und rufen Module so ab, dass sie exakt zu Ihrer Herausforderung passen.

Ab Januar kommen wir dem Wunsch unserer Schweizer Kunden nach und gründen unsere erste Dependence in der Schweiz. Leiten wird sie Dr. Christian Kauth, ein

ZUKUNFT GESCHIEHT NICHT EINFACH, WIE WIRD GEMACHT

Während alle über die digitale Zukunft reden, probieren wir die Transformation im Gesundheitswesen einfach aus! Das bietet unser HealthCare MakerMobil mit medizinischen Geräten von übermorgen:

Apps / Gadgets / Wearables

Die Sensorik in Mobiltelefonen und Uhren wird immer besser und die Zahl der Nutzer steigt stetig – ein absoluter Megatrend, der mittelfristig zu echter medizinischer Diagnosequalität führen wird. Lassen Sie sich auf Stand bringen, zu dem was Sensorik in Wearables und Apps für die medizinische Versorgung heute schon kann.

Additive Manufacturing

Schon heute kommen Kühlschränke, Hubschrauber, Einfamilienhäuser aus dem 3D-Druckkopf. In der Apotheke der Zukunft wird der 3D-Drucker Standard sein, in dem sich Patienten auf Rezept ihre personalisierte Medizin drucken lassen können. Mit unseren Druckern können Sie sogar Kuchen backen. Freuen Sie sich drauf.

Virtual Reality

Augmented und Virtual Reality kennen Sie. Aber haben Sie schon XR ausprobiert? XR steht für Extended Reality, für den Mix aus Hochleistungs-VR-Displays und Maschinen, die Sie in regelrechte Abenteuer schicken. Zum Beispiel auf die Reise ins eigene ICH. AR, VR, XR kann Medizin sicherer machen.

Artificial Intelligence & Robotics

Unser Algorithmus zur Krebserkennung musste eine Woche lang Muster lernen, um beim Triaging mithelfen zu können. Jetzt ist er besser als der durchschnittliche Chefarzt. Eine andere KI kann nach zehn Monaten mit über 80% Treffsicherheit sagen, wie ein Pharmamedikament bei einer Nutzenbewertung abschneiden wird. Erleben Sie, wie KI und Deep Learning funktionieren; ein Crashkurs, bei dem Sie mittels Orthese virtuell Pingpong spielen.

Telemedizin

Ein Buzzword, das in etwa so konkret ist wie «Auto». Es umfasst einen Kosmos von Anwendungen – vom Videotelefonat bis zur Roboter-OP. Wir sind der Überzeugung, dass Telemedizin in Zeiten von 5G mehr ist als skypen, zoomen, facetimen. Wir führen digitale Diagnosegeräte vor, die Daten live zum Arzt schicken.

Haben Sie immer noch nicht genug von Sensorik? Dann spielen Sie mit uns eine Runde an unserem HealthKicker. Sie spielen Kicker, wir messen Vitalparameter: Ihre Schussgenauigkeit, Ihre Schussgeschwindigkeit und bei Bedarf auch ihr EKG, Ihren Tremor (falls Sie Parkinsonpatient sind) und anderes. Unsere KI kann dann auch eine Vorhersage machen, welches Team gewinnen wird. Im Spiel. Denn Gewinner sind wir dadurch, dass wir mehr über uns erfahren, alle.

Experte für Künstliche Intelligenz, der unter anderem schon für Microsoft in Seattle tätig war. Mit unserer Adresse direkt im Umkreis von ETH und Careum ziehen wir just in das medizinische Epizentrum Zürichs, um unsere Werkzeuge für mehr Innovation innerhalb von Unternehmen hierzulande noch stärker anwenden zu können.

Digitale Transformation zum Ausprobieren

Ein Werkzeug – vollkommen neu – ist das MakerMobil: Eine funky Verpackung für eine Idee, die immer stärker zum Markenzeichen der HealthCare Futurists geworden ist. Auf Workshops und Hackathons bringen wir ständig neue Prototypen mit. Ganz frische Tech-Entwicklungen, die über Kickstarter oder Indiegogo finanziert wurden, oder die wir in einer unserer Werkstätten oder Labore selbst bauen.

Wir testen sie, wir schrauben sie auf, wir entwickeln sie weiter – und verpassen den Innovation-Labs unserer Kunden so einen echten Ideenschub. Denn, so unsere feste Überzeugung, die Zukunft passiert nicht einfach, sondern sie muss durch ständiges Ausprobieren entdeckt werden. Wir haben den Geräteraum für das Ausprobieren im Schlepptau.

Ohnearztpraxis = Praxis ohne Arzt!

Etwas, was uns wichtig ist: Andere lieben Powerpoint. Wir lieben das Ausprobieren, schrauben immer wieder selbst und haben Hunderte Prototypen entwickelt. Wir sind Techies und Tech liebende Ärzte, deren Zuhause der Gesundheitssektor ist. Unsere Autos bleiben draussen stehen, wir brauchen unsere Garagen zum Schrauben.

Wir lieben es, Prototypen zu bauen, zu testen, besser zu machen. Diese Neugier haben wir zum Prinzip unserer Arbeit gemacht. Weil diese Faszination auch Kunden infiziert. So ist während der ersten Corona-Welle eine 3D-Printer-Garagenmanufaktur mit Dutzenden Printern für Faceshields, wir nennen sie Mundschuhe, entstanden.

Die Ohnearztpraxis, eine Art «Praxis-as-a-service», läuft bei zwei Ärztenetzwerken in Deutschland im Testbetrieb. Die Idee ist simpel: Der Patient wird in einer Telesprechstunde untersucht und von hier aus digital mit den nötigen Fachärzten verbunden. Unser Konzept ist nicht zu vergleichen mit der blossen Videosprechstunde. Wer's gerne traditioneller möchte, für den haben wir das «consultatorium.digitale» eingerichtet, ein wahrlich virtuelles, fachärztliches, medizinisches Versorgungszentrum.

Über telemedizinische Instrumente können ein Krankenpfleger oder eine medizinisch-technische As-

sistentin Vitaldaten messen, die live zum untersuchenden Arzt übertragen werden. Insbesondere in ländlichen Regionen mit akutem Ärztemangel stösst unser vom deutschen Bundesministerium für Landwirtschaft und Ernährung finanzierte Entwurf auf grosses Interesse. Und der Patient steht im Mittelpunkt und nicht mehr im Weg.

Von Health-Care zu Self-Care

Aber zurück zum Patienten. Beim nächsten Arztbesuch könnte er sich mit der Qualität des Kaffees im Wartezimmer zu befassen haben. Während sein Handy in der Sprechstunde ist, um mal wieder ausgelesen zu werden. Vielleicht verpassen die Ärzte auch diesen Switch. Dann übernehmen pfiffige Apotheker das Geschäft.

Der Apotheker könnte künftig zum Digital Dealer werden. In zehn Jahren wird er in seinen Räumen auch einen kleinen Apple-Store oder Ähnliches haben, der von entsprechenden Anbietern bespielt wird. Denn während ein Arzt mit 2500 Scheinen im Quartal keine Zeit hat, intensives Data-Management und Analysen zu betreiben, stellt sich das für meinen Stammapotheker holistisch dar. Nur kein Apfel am Arm, macht den Apotheker arm.

Insbesondere in ländlichen Regionen mit akutem Ärztemangel stösst unser vom deutschen Bundesministerium für Landwirtschaft und Ernährung finanzierte Entwurf auf grosses Interesse.

Er sieht meine KHK-Medikamente, meine Medikamente vom Urologen, meine Hautpflegeprodukte, liest meine Smart Watch mit Pulsmessfunktion aus, teilt mir künftig vielleicht mit, wann die nächste Impfung fällig ist und führt sie unter Umständen sogar selbst aus. Auf diese Weise wird er eine andere Relevanz für mich bekommen.

Allein dieses Themengebiet verlangt nach einem umfassenden «innovate.healthcare»!

Dem aufgeklärten Patienten auf die Sprünge helfen

Es ist kein Geheimnis: Die Adhärenz (und damit die Lebensqualität) steigt enorm, wenn Patienten und ihr

Foto: HealthCare Futurists



Abb. 4: Jakiba Digitalstift für aufgeklärte Patienten

direktes Umfeld über ihre Krankheit Bescheid wissen und ihr Handeln anpassen. Gerade in diesem Bereich wird sich in den kommenden Jahren enorm viel tun.

Der Patientenaufklärung der Zukunft widmen wir uns bei den HealthCare Futurists mit einer eigenen Unit. Die Währung, die am Ende zählt, ist Adhärenz: die Therapietreue. Wer es schafft, dass ich mich als Patient «gerne» mit meiner Krankheit befasse, der wird mir zu einem besseren Leben verhelfen. Bei meinem Unternehmen HealthCare Futurists testen wir mit den Tiptoi-Kinderzimmer-Digitalstiften von Ravensburger. Spielerisch, interaktiv – mit Lust – aufklären ist unser Ziel. Unser Ansatz heisst «Medification» – eine Mischung aus Gesundheitsaufklärung und Gamification.

Digitale Lösungen werden die Aufgaben der Menschen verändern. Richtig verstandene Digitalisierung

Abb. 5: HealthCare Futurists Logo



führt z.B. in der Kommunikation zwischen Arzt und Patient dazu, dass keine Maschinen mehr zwischen den beiden stehen, so wie das heute der Fall ist, wenn der Arzt hinter dem Computerbildschirm sitzt oder viel Zeit, auch im Beisein des Patienten, damit verbringt, Daten einzupflegen.

Die Digitalisierung ebnet viele Wege, sich als Patient schlau zu machen. Zum Beispiel über eine neue Gattung von Ver-

wandten. Wer schon einmal einen Gentest hat machen lassen, der kennt seine neue Familie. Man tritt anonymen Gruppen mit ähnlicher Genstruktur bei. Man trifft seinen digitalen und doch realen genetischen Zwilling, der einem zehn Jahre voraus ist – von dem man viel über sich lernen kann. Zugegeben, das klingt fantastisch – oder auch abschreckend. Fakt ist, hier ebnet sich ein neuer Weg zu Patientenwissen. Und die Ärzte? Dürfen nur auf Einladung dazukommen!

Zurück im Sprechzimmer. Der Arzt trifft auf seinen Patienten. Den mit den DNA-Verwandten. Wie wird ihr Verhältnis sein? Am erfolgreichsten wird der Arzt sein, der sich zum Medical Concierge gewandelt hat. Er berät, zeigt Alternativen auf, vermittelt zu Ärzten und Netzwerken. Er ist nicht mehr der Ich-weiss-alles-am-Besten-und-zwar-auf-Latein-Gott. ●

DIE AUTOREN



Dr. med. Tobias Daniel Gantner
MBA, LL.M ist Gründer und Geschäftsführer der HealthCare Futurists global. Obwohl er Chirurg ist, fürchtet er nicht die Nahtlosigkeit, zu der hin die Digitalisierung die

Welt und damit auch die Medizin verändert. Mit einem Abschluss in Philosophie ist er der Fragensteller-in-Chief, denn weder sein Jurastudium noch die Wirtschaftswissenschaften konnten ihm abschliessende Antworten liefern. Bei Siemens, Novartis, Bayer und J&J lernte er Konzern. Seit 2005 gründet er. 2021 auch in der Schweiz. Tobias.gantner@healthcarefuturists.com



Dr. Christian Kauth
ist Elektroingenieur und Alumnus der EPFL. Die natürliche Ignoranz besiegt er mit

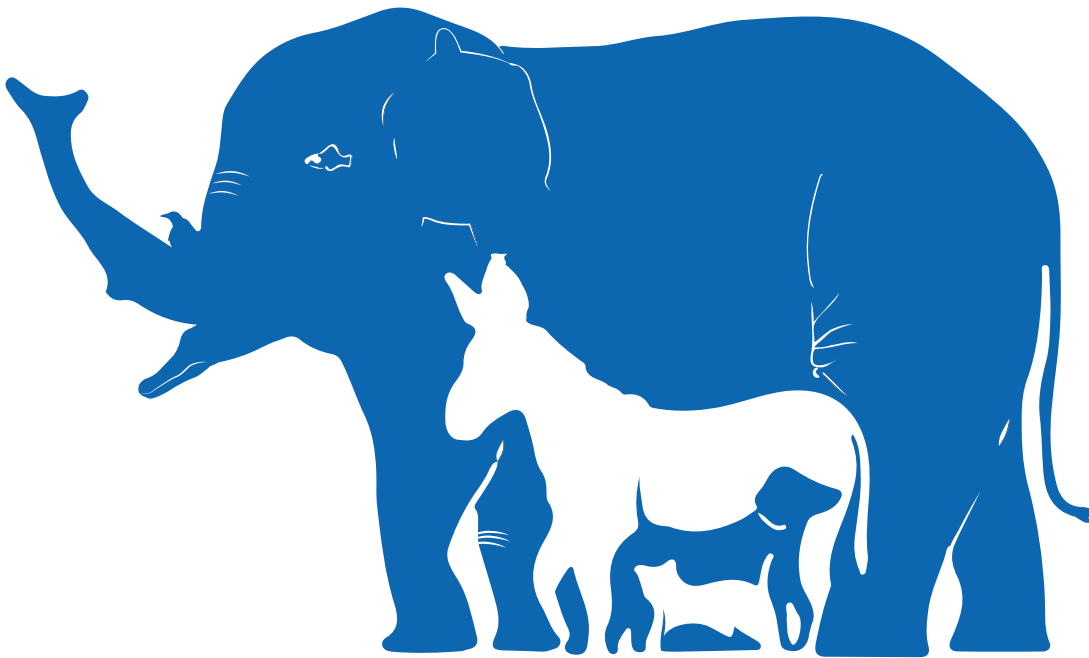
Künstlicher Intelligenz. Der gebürtige Luxemburger beherrscht Technologie gleichermassen wie Strategie. Er ist Geschäftsführer der HealthCare Futurists Schweiz und sorgt mit Hingabe für Swissness in unserem multinationalen Unternehmen. Christian.kauth@healthcarefuturists.com



Ron Voigt
leitet die «Medification»-Unit bei den HealthCare Futurists – die sich mit Patientenkommu-

nikation der Zukunft – einer Mischung aus Gamification und Health Literacy – befasst. Der ehemalige TV-Journalist der deutschen ARD hat als Leiter Kommunikation über viele Jahre Patienten- und Kundenkommunikation auf Seiten deutscher Krankenkversicherer aufgebaut und verändert. Ronald.voigt@healthcarefuturists.com

BIST DU CLEVER?



Wie viele Tiere kannst
du erkennen?
Die Lösung dafür und
viele andere findest
du auf:
[swissmarketing.ch](https://www.swissmarketing.ch)

DANN SCHAFFST DU DIESE KNACKNUSS.
UND WIRST JETZT MITGLIED IN EINEM
UNSERER CLUBS. [Oder bist es schon].

Fach- und Führungspersönlichkeiten aus Marketing und Verkauf bilden ein landesweites starkes Netzwerk. Die rund 2600 Mitglieder von Swiss Marketing pflegen einen regen Wissens- und Erfahrungsaustausch. Sie gestalten attraktive Berufsbilder mit, engagieren sich aktiv für den Nachwuchs zum Beispiel als Expert*innen an den eidgenössischen Berufs- und höheren Fachprüfungen und arbeiten an neuen Bildungswegen mit. Werde jetzt Mitglied: [swissmarketing.ch/clubs/mitgliedschaft](https://www.swissmarketing.ch/clubs/mitgliedschaft)

SWISS ●
MARKETING