

Digitale Portfolios für eine schnellere Transformation von Organisationen im Gesundheitswesen.



Möglichkeiten für eine bessere Kollaboration im digitalen Portfolio Ihres Unternehmens.

Zusammenfassung

Mit unserem kombinierten Top-Down- und Bottom-Up-Ansatz wird das digitale Projektportfolio zentral verwaltet und ermöglicht so einerseits datenbasierte Auswertungen als auch einen Abgleich mit der digitalen Strategie. Das Durchführen ausgewählter Projekte und erkannte und aufgezeigte Möglichkeiten der Kollaboration durch ein „Digital Acceleration Office“ erleichtern die Führung sowie Steuerung. Auf diesem Wege können Unternehmen im Gesundheitswesen prüfen, ob ihr digitales Projektportfolio stets der Vision und der Gesamtstrategie des Unternehmens folgt und sie aktiv unterstützt.



Das Gesundheitswesen: ein ständig wachsender Markt auf dem Weg in die digitale Zukunft

Der Gesundheitssektor wächst stetig. Nach Angaben der OECD betrug der Anteil am deutschen BIP im Jahr 2016 mit 344 Mrd. € 11,3 %. Im gleichen Jahr wendeten die Schweiz 12,4 % und die USA sogar 17,2 % ihres BIP für den Gesundheitssektor auf.¹ Als eine der weltweit größten und am schnellsten wachsenden Branchen wird erwartet, dass der amerikanische Gesundheitssektor bis 2020 fast 20 % des BIP ausmachen wird. Es überrascht nicht, dass die Digitalisierung zu einer tragenden Säule des Gesundheitswesens und auch der Pharmaindustrie geworden ist. Sie spielt beispielsweise eine wichtige Rolle beim Insourcing von Innovationen, bei der Entwicklung der „Beyond the pill“-Services sowie bei der Verbesserung der Patientenüberwachung. Die Deutsche Social Collaboration Studie 2018² zeigt, dass viele Unternehmen im Gesundheitswesen bereits Strategien und Maßnahmen zur Digitalisierung implementieren.

Die Organisationen im Gesundheitswesen sind immer noch dabei zu verstehen zu lernen, wie sie ihr Geschäftsmodell an die sich ändernden Bedürfnisse anpassen können. Als Ergebnis initiieren viele Organisationen verschiedene digitale strategische Initiativen. Das Management eines digitalen Projektportfolios ist jedoch

nicht trivial. Daher ist die Umsetzung und Steuerung der digitalen Transformation eine entscheidende Fähigkeit von Organisationen im Gesundheitswesen, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen und im Geschäft zu bestehen.



Eine klare und ganzheitliche Sicht auf digitale Initiativen

Bei der richtigen Herangehensweise ergeben sich neue und erstaunliche Möglichkeiten für zukünftige Geschäftsmodelle. Infolgedessen haben die meisten Pharmaunternehmen digitale Initiativen gestartet. Unserer Erfahrung nach sehen sie sich oft mit einer Vielzahl von Initiativen konfrontiert, ohne zu wissen, welche sie auswählen, priorisieren und ausführen müssen – letztlich sind sie auf der Suche nach digitaler Transparenz. Darüber hinaus fehlt ihnen oft der vollständige Überblick und sie haben Schwierigkeiten, Möglichkeiten im Bereich der Kollaboration und Chancen in ihrem digitalen Portfolio zu erkennen.

Campana & Schott hat einen integrierten, toolbasierten Ansatz entwickelt, der nicht nur Transparenz schafft, sondern auch die Silo-Mentalität überwindet, um eine optimale Steuerung innerhalb des digitalen Projektportfolios und der Organisation zu ermöglichen.

Angesichts der immensen geschäftlichen Auswirkungen der digitalen Transformation ist es zwingend erforderlich, die entscheidenden Schritte zu verstehen, die Pharmaunternehmen gehen müssen, um ihr digitales Portfolio erfolgreich zu managen und zu nutzen.

¹ <http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=SHA>

² <http://www.collaboration-studie.de/index.php/ergebnisse-2018/>



Aufbau des Digitalen Pharma Portfolios

Campana & Schott hat das Digitale Pharma Portfolio entwickelt, welches sich für alle Organisationen im Gesundheitswesen eignet. Das Digitale Pharma Portfolio ist ein toolbasierter Ansatz, der sowohl auf einem konzeptionellen als auch auf einem strategischen Bottom-Up-Portfolio-Building-Prozess gründet, um Möglichkeiten der Kollaboration im gesamten Unternehmen zu identifizieren und strategische digitale Initiativen zu beschleunigen. Der Bottom-Up-Portfolio-Ansatz baut das digitale Portfolio auf, analysiert es und gestaltet es neu, um schnelle Erfolge und Veränderungen zu erzielen. Dies wird erreicht, indem er Methoden für eine adäquate Führung und Steuerung zur Verfügung stellt. Ferner ergänzt der Ansatz die Top-Down-Strategie, da er die Mitarbeiter einbezieht und die Richtung der digitalen Transformation im Unternehmen kommuniziert.

Um sich von einer Silo-Mentalität zu leistungsfähigen, funktionsübergreifenden Communitys zu entwickeln, ist der erste Schritt, einen überschaubaren Datensatz aus allen aktuellen digitalen Projekten der Organisation (laufende oder geplante Projekte) zu sammeln und anschließend eine Portfolio-Bestandsaufnahme zu erstellen. Die Projekte werden dann hinsichtlich ihrer Geschäftsziele und Technologieanforderungen zusammengefasst. Sie werden bezogen auf ihr strategisches Handlungsfeld analysiert, um ihre erwartete strategische Wirkung zu bestimmen. Das Digitale Pharma Portfolio wird nach der Ableitung strategischer Maßnahmen – typischerweise unter der Leitung des „Digital Acceleration Office“ – gemäß vier strategischen Handlungsfeldern neu gestaltet.

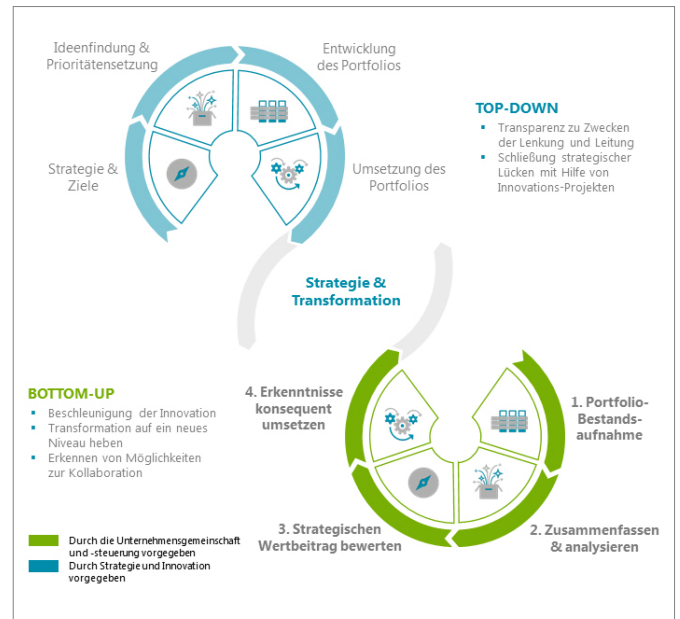


Abbildung 1: Die vier Schritte des Digital-Pharma-Portfolio-Ansatzes

Beispielsweise könnte angenommen werden, dass die digitale Strategie darin besteht, neue Geschäftsmodelle zu etablieren, die aktuelle Stärken im Produktportfolio mit digitalen Technologien kombinieren. Auf Basis dessen können neue Projekte initiiert und gefördert werden, die darauf abzielen, in Zusammenarbeit mit Partnern neue Unternehmungen und Geschäftsmodelle aufzubauen (siehe Abb. 2).

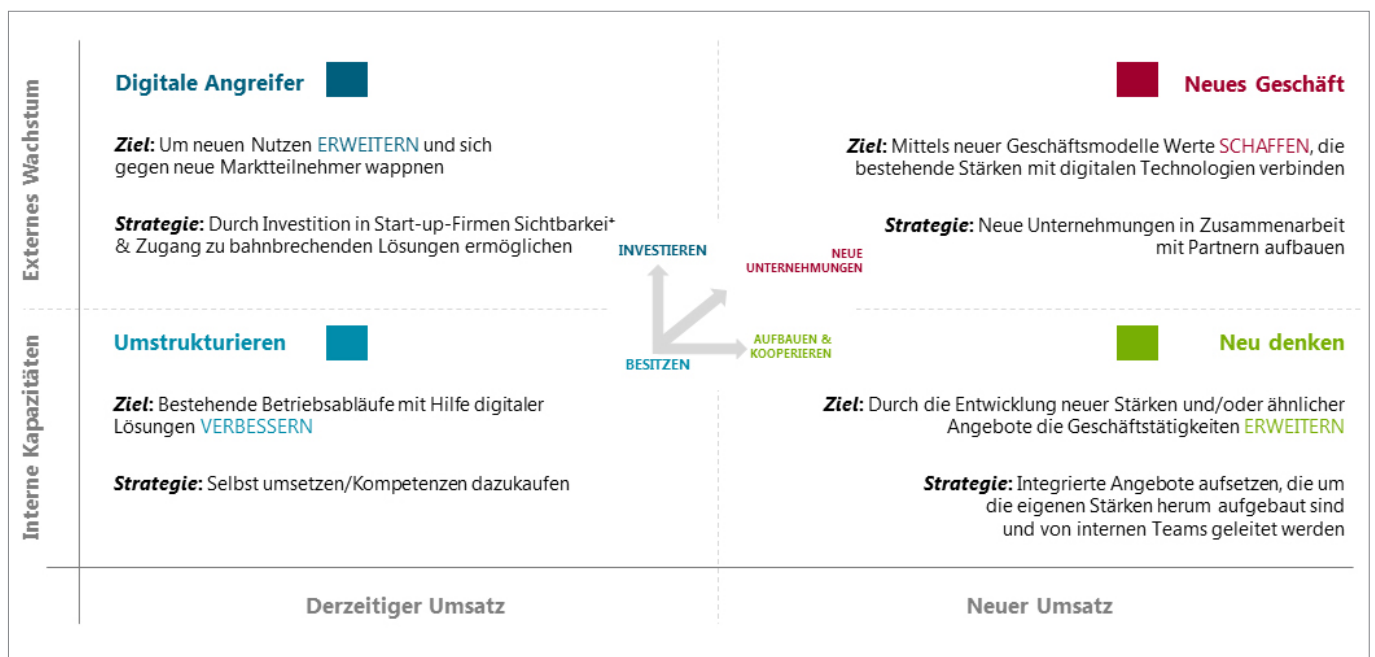


Abbildung 2: Die vier strategischen Handlungsfelder

Im nächsten Schritt werden mögliche Bereiche der Kollaboration zwischen den Projekten ermittelt und realisiert, um so mögliche Synergien zu fördern. Ein Beispiel sind Projekte mit dem Ziel Daten über digitale Geräte zu sammeln oder solche, die Start-up-Initiativen umsetzen. Das Ausfindigmachen dieser Kollaborationspotenziale erfolgt mithilfe einer webbasierten Lösung (aufbauend auf SharePoint).

Ein Beispiel: Innerhalb des Digitalen Pharma Portfolios ermöglicht die Verwendung von Smart Tags das Filtern, Clustern und Analysieren aller Projektdaten. Somit dient die Applikation als zentrale Anlaufstelle und Transparenz für das digitale Portfolio.

In einem letzten Schritt werden die identifizierten Kollaborationspotenziale mit den strategischen Zielen des Unternehmens zur Neuordnung der Projektlandschaft abgeglichen (siehe Abb. 3). Diese strategische Neuaufteilung und Anpassung des Portfolios erfolgt unter Berücksichtigung verschiedener Dimensionen, wie der strategischen Auswirkungen, der Relevanz, des Aufwandes, der Dringlichkeit, der Komplexität und der finanziellen Aspekte jedes Projekts. In diesem Schritt werden Sie mit einer wesentlichen Frage konfrontiert: Welche Möglichkeiten bieten Ihnen die größten Chancen, Ihre strategischen Gesamtziele voranzutreiben und sich von Ihren Wettbewerbern abzusetzen?

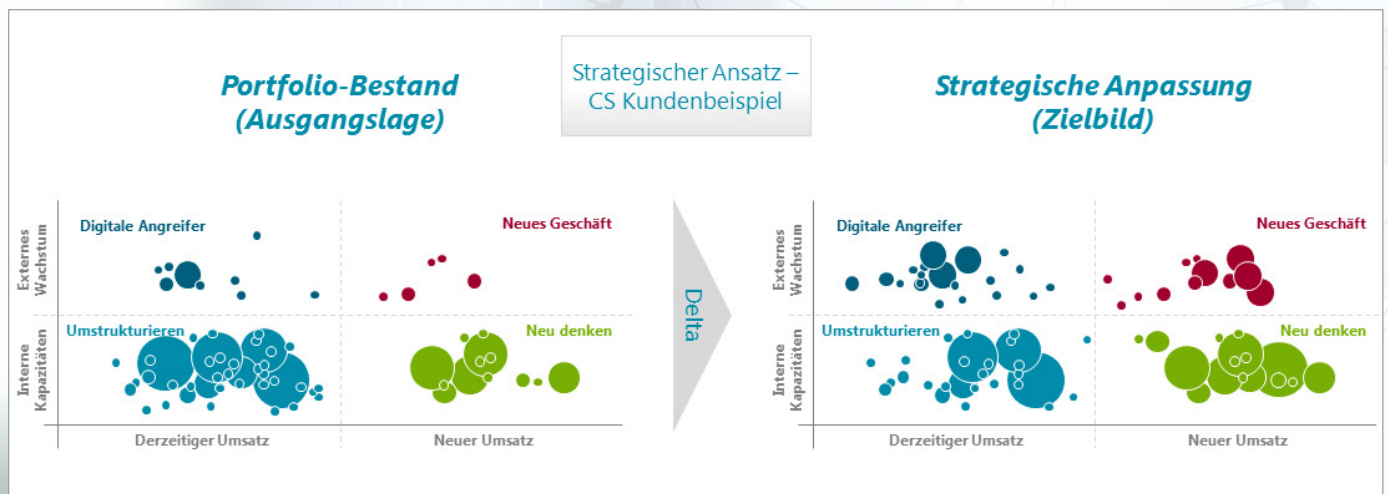


Abbildung 3: Strategische Anpassung des digitalen Projektportfolios





Finden, Generieren und Steuern von Kooperationsmöglichkeiten

Das Erkennen sowie die Bündelung von Kollaborationspotenzialen ist lediglich ein Ausgangspunkt. Das tatsächliche Umsetzen der sich bietenden Möglichkeiten sollte als Best Practice über ein „Digital Acceleration Office“ erfolgen. Diese Organisationseinheit ist ein funktionsübergreifendes, aber hochspezialisiertes Expertenteam, das die digitale Community mobilisiert, um strategische Richtungen zu definieren, strategisch relevante Projekte zu überwachen, Prioritäten in der Geschäftsausrichtung miteinander zu verknüpfen, die Ausrichtung zwischen Funktionen, Abteilungen, Ländern und/oder Marken zu beschleunigen, Lücken zu erkennen und neue Projekte zu initiieren, um auf das Zielbild hinzuarbeiten. Dies steigert durch entsprechende Steuerung nicht nur Effizienz und Effektivität, sondern identifiziert auch Chancen für neue Geschäftsmodelle, indem die entscheidenden Punkte miteinander in Verbindung gesetzt werden. Die Arbeit des „Digital Acceleration Office“ hilft dabei:

- Redundanzen zu vermeiden,
- eine Kultur der Zusammenarbeit und des Wissensaustauschs zu schaffen,
- Lösungen über Funktionen und Therapiebereiche hinweg zu skalieren,
- bessere Investitionsentscheidungen zu ermöglichen,
- Time to Market durch beschleunigtes Lernen zu verkürzen und
- zum Erreichen ehrgeiziger Ziele beizutragen, indem alle zur Verfügung stehenden Ressourcen optimal genutzt werden.



Vorteile eines digitalen Bottom-Up-Portfolios

Der Ansatz des Digitalen Pharma Portfolios zeigt unterschiedliche Ebenen des Nutzens. Sie reichen von der einfachen Förderung des Wissensaustauschs zwischen Projekten, die auf ähnliche Geschäftsziele oder technische Lösungen ausgerichtet sind, bis hin zum Aufbau und der Etablierung eines Programmmanagements für Projekte mit dem gleichen übergelagerten Ziel (siehe



Abbildung 4: Aktive Identifizierung und Nutzung von Kooperationsmöglichkeiten

Abb. 4). Um diese Vorteile zu realisieren, ist es entscheidend, die Bottom-Up-Aufgaben konsequent auf die strategischen Ziele (Top-Down) auszurichten und zu kombinieren. Dies lässt sich am besten durch das Einrichten eines „Digital Acceleration Office“ erreichen.

Der Bottom-Up-Portfolio-Aufbau führt schlussendlich zu:

- 1 Kostensparnis durch Aufbrechen von Informationssilos.
- 2 Weiterentwicklung der digitalen Strategie des Unternehmens, da es die integrierte Analyse ermöglicht zu erkennen, wie gut aktuelle digitale Initiativen mit der digitalen Gesamtstrategie übereinstimmen.
- 3 Rechtzeitigem Erkennen von und Eingehen auf Lücken und bisher unberücksichtigte(n) Bereiche(n), was zur Gesamtentwicklung und Wertschöpfung des Unternehmens beiträgt.
- 4 Umverteilung von Geld- und Humanressourcen.

Campana & Schott

Campana & Schott ist eine internationale Management- und Technologieberatung mit mehr als 300 Mitarbeitern an Standorten in Europa, den USA und Kanada.

Seit mehr als 25 Jahren unterstützen wir Unternehmen ganzheitlich und mit Leidenschaft dabei, komplexe Veränderungsprozesse zu bewältigen – mit bewährten Methoden, Technologien oder schlicht den richtigen Menschen.

Die Leidenschaft für alle Facetten der Zusammenarbeit von Menschen in Organisationen und Projekten treibt uns dabei seit jeher an.

Weitere Informationen:
www.campana-schott.com

