

Please quote as: Böhm, M.; Leimeister, J. M. & Krcmar, H. (2010): Geschäftsmodelle für den Personal Health Manager. In: Hybride Wertschöpfung in der Gesundheitsförderung. Innovation – Dienstleistung – IT. Hrsg./Editors: Leimeister, J. M.; Krcmar, H.; Halle, M. & Möslin, K. Verlag/Publisher: Eul, Lohmar, Germany. Erscheinungsjahr/Year: 2010. Seiten/Pages: 213-222.

Geschäftsmodelle für den Personal Health Manager

Markus Böhm, Jan Marco Leimeister, Helmut Krcmar

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---------------------------------------|----|
| 1. Was ist ein Geschäftsmodell? | 5 |
| 2. Geschäftsmodell | 7 |
| 2.1 Marktmodell..... | 8 |
| 2.2 Leistungsangebotsmodell..... | 8 |
| 2.3 Distributionsmodell | 9 |
| 3. Ausblick..... | 10 |
| 4. Literaturverzeichnis | 12 |

1. Was ist ein Geschäftsmodell?

In den vorausgegangenen Kapiteln wurde der im Rahmen des Projekts SPRINT entstandene Prototyp „Personal Health Manager (PHM)“ bereits eingehend beschrieben. Zum Zwecke eines Forschungstransfer in die Praxis wird im Folgenden eine Option vorgestellt, den entwickelten Prototypen und das damit verbundene Trainingskonzept in ein betriebswirtschaftlich tragbares Geschäftsmodell überführen zu können.

Unter einem Geschäftsmodell versteht man in Anlehnung an Wirtz (2001) die Abbildung des betrieblichen Produktions- und Leistungssystems eines Unternehmens. Durch ein Geschäftsmodell wird in vereinfachter und aggregierter Form abgebildet, welche Ressourcen in die Unternehmung fließen und wie diese durch den betrieblichen Leistungserstellungsprozess in vermarktungsfähige Informationen, Produkte und/oder Dienstleistungen transformiert werden. Ferner enthält ein Geschäftsmodell Aussagen darüber, durch welche Kombination von Produktionsfaktoren die Geschäftsstrategie eines Unternehmens umgesetzt werden soll und welche Funktionen den involvierten Akteuren dabei zukommen (Krcmar 2009).

Wirtz (2001) entwickelte das in Abbildung 1 dargestellte, integrierte Geschäftsmodellkonzept, welches aus sechs im folgenden kurz beschriebenen Partialmodellen besteht. Das *Marktmodell* beschreibt, welchen Akteuren das Unternehmen gegenüber steht. Hierin betrachtet das Wettbewerbsmodell die jeweils relevanten Wettbewerber sowie die Struktur eines Marktes. Als weiteres Teilmodell untersucht das Nachfragemodell die relevanten Märkte und segmentiert gegenwärtige und potenzielle Kunden des Unternehmens. Ausgehend von der zu produzierenden Leistung beschreibt das *Beschaffungsmodell* wie und von welchen Lieferanten die benötigten Produktionsfaktoren beschafft werden.

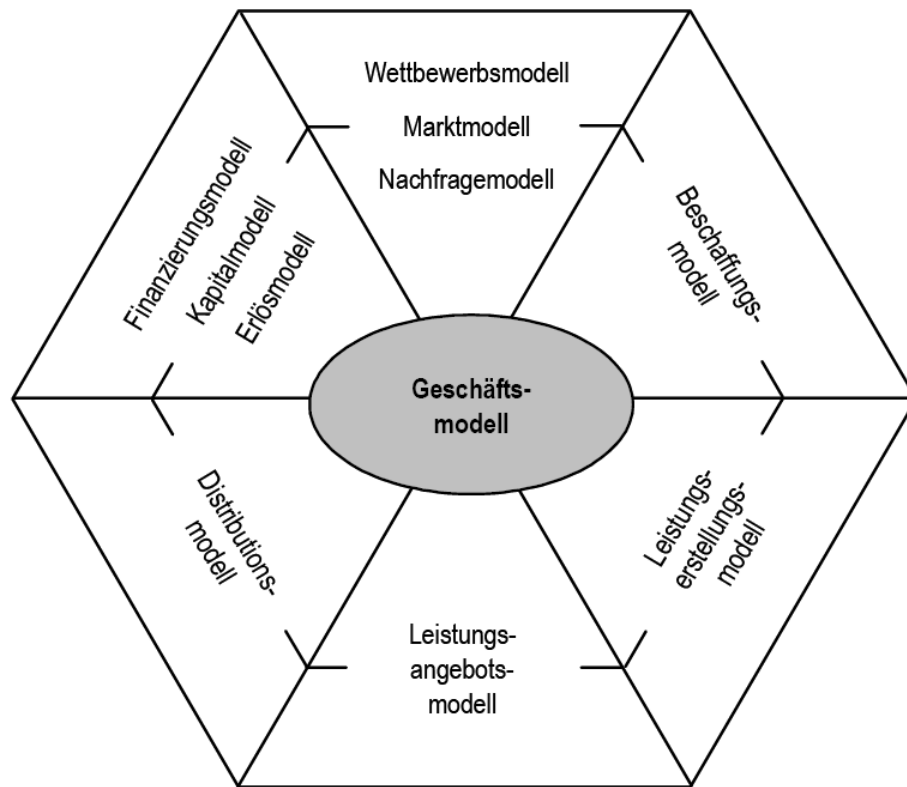


Abbildung 1: Partialmodelle eines integrierten Geschäftsmodells (Wirtz 2001, 211)

Das *Leistungserstellungsmodell* beschreibt aus ökonomischer Sicht die Beziehung zwischen den Eingangsmengen und der damit erzielbaren Ausbringungsmenge. Hierbei steht die Betrachtung der Kombination von Gütern und Dienstleistungen und deren Transformation in Angebotsleistungen im Mittelpunkt. Das Angebotsspektrum, differenziert nach den relevanten Kundengruppen, ist Gegenstand des *Leistungsangebotsmodells*. Hierzu wird das Leistungsangebot, aufbauend auf der im Marktmodell identifizierten Marktstruktur und Segmentierung der Nachfrager, auf die spezifischen Präferenzen der Kunden hin ausgerichtet. Ziel ist es, den einzelnen Nachfragergruppen ein segmentspezifisches Angebot zu unterbreiten.

Mit Hilfe des *Distributionsmodells* wird beschrieben, auf welche Art und Weise sowie zu welchen Kosten, die Dienstleistungen und Produkte zum Kunden transferiert werden. Grundsätzlich unterscheidet man zwischen materiellen Gütern, welche zwar elektronisch gehandelt werden können aber physisch vertrieben werden müssen, und immateriellen Gütern, wie beispielsweise Informationen oder Software, die sowohl auf physischen Trägern als auch Online vertrieben werden können.

Im Rahmen des *Kapitalmodells* wird insbesondere die Finanzierungs- und Erlösseite des Geschäftsmodells mit Hilfe entsprechender Modelle beschrieben. Das Finanzierungsmodell beschreibt dabei, wie und in welcher Höhe Kapital für die Unternehmenstätigkeit bereitstehen muss und aus welchen Quellen es finanziert werden soll. Besondere Beachtung muss auch dem Erlösmodell gelten, da dies für den Unternehmenserfolg eine entscheidende Rolle spielt. Im Kontext des eBusiness bietet das Internet zahlreiche Möglichkeiten, Einnahmen zu generieren.

2. Geschäftsmodell

Basierend auf dem oben beschriebenen Ansatz von Wirtz sollen im Folgenden erste ausgewählte Aspekte des Geschäftsmodells für den Personal Health Manager skizziert werden. Die Beschreibung beschränkt sich dabei auf das Marktmodell, das Leistungsangebotsmodell sowie das Distributionsmodell. Detailliertere Ausführungen sowie die Beschreibung der weiteren Modelle, insbesondere auch des Erlösmodells werden dem Business Plan zu entnehmen sein.

Im Wesentlichen sieht das hier vorgestellte Geschäftsmodell eine Firmenausgründung aus der TU München vor, wobei die laufende Trainingsbetreuung über eine Partnerschaft mit einem Gesundheitsdienstleister erfolgen soll. Abbildung 2 stellt das angestrebte Geschäftsmodell mit Hilfe der e³-value Methode (Gordijn/Akkermans 2003) dar.

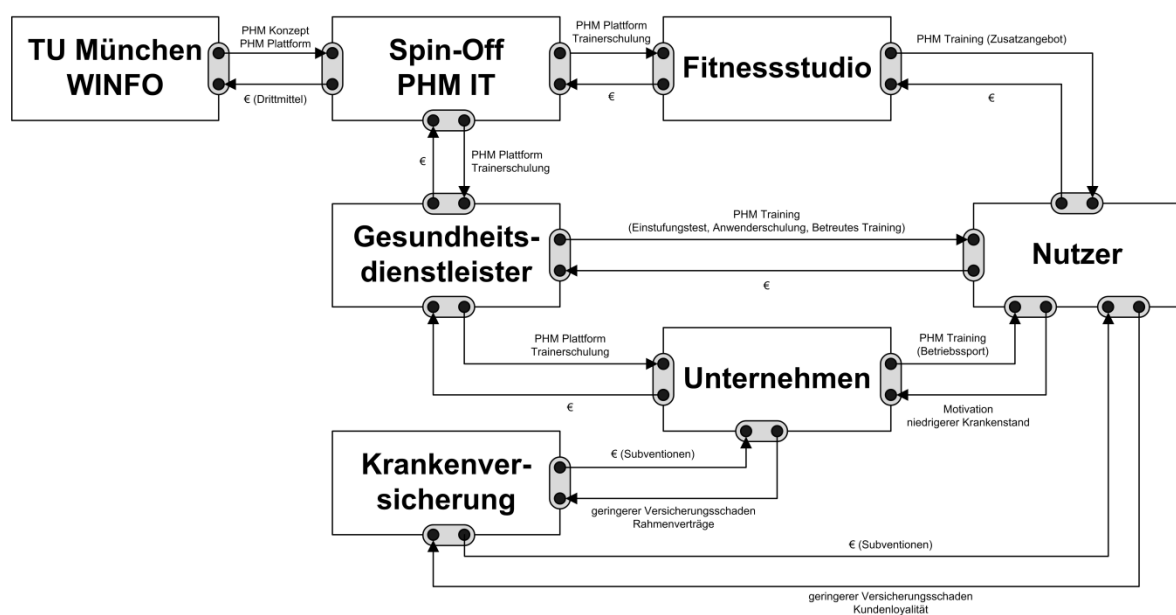


Abbildung 2: Schematische Darstellung des PHM-Geschäftsmodells

2.1 Marktmodell

Als Zielgruppe des Personal Health Managers werden Sportanfänger und Geringsportler gesehen, die ihre Übungen zeitlich flexibel durchführen wollen. Typischerweise ist diese Nutzergruppe zwischen 25 und 65 Jahre alt, sowie beruflich bzw. familiär in einer Art und Weise eingebunden, die ihnen ein starres, terminlich vorgegebenes Trainingsprogramm nur schwer ermöglicht. Zudem möchte der angesprochene Personenkreis nicht unbedingt in Fitnessstudios Sport treiben, sondern vielmehr ungebunden trainieren. Prinzipiell steht die Plattform auch engagierten Sportlern offen. Eine konkrete Ausrichtung auf diese zweite Zielgruppe mit Hilfe von auf speziellen Trainingszielen (z.B. Halbmarathon) ausgerichteten Trainingsplänen ist jedoch erst zu einem späteren Zeitpunkt angedacht. Die potentiellen Kunden sollen dabei zum einen direkt angesprochen werden, zum anderen aber auch mittelbar über den Betriebssport. Hierzu werden interessierten Unternehmen Rahmenverträge für ihre Mitarbeiter angeboten. Zusätzlich zur telefonischen Betreuung wird den über den Betriebssport trainierenden auch ein Präsenzangebot beim jeweiligen Unternehmen angeboten.

Vergleichbare Angebote erstrecken sich über kostenlose, einfache Online-Trainingstagebücher, bis hin zu teuren persönlichen Trainern, die ihre Dienste ebenfalls online anbieten. Dazwischen reihen sich einige Angebote, die ein ähnliches Leistungsspektrum wie der PHM anbieten. Zu den ähnlichsten Angeboten zählen Form-Your-Body.de sowie XX-well.com. Im Vergleich hierzu sind die herausragenden Merkmale des PHM die ausgereiften, sportmedizinisch fundierten Trainingspläne, sowie die begleitende telefonische Betreuung. Insbesondere die Integration in den Betriebssport mit den zusätzlichen Präsenzveranstaltungen ist in dieser Art einzigartig. Somit eignet sich der PHM insbesondere für die oben beschriebene Zielgruppe, da die Trainierenden eine individuelle, persönliche Betreuung mit einem zeit- und ortsungebundenen Training verbinden können. Durch die gezielte Automatisierung ausgewählter Elemente bleibt das Angebot zudem erschwinglich.

2.2 Leistungsangebotsmodell

Das Leistungsangebot des PHM-IT Spin-Offs konzentriert sich auf die Weiterentwicklung und den Vertrieb der PHM-Plattform. Auch eine angepasste

Variante für Fitnessstudios soll im Laufe der Zeit entwickelt werden. Ferner zählt auch die technische Kundenbetreuung der Plattformnutzer zum Angebotsspektrum. Dies sind sowohl Gesundheitsdienstleister als auch die Trainierenden. Die laufende Trainingsbetreuung soll, auf Grund besserer personeller Kapazitäten und Trainerkompetenzen, zumindest anfänglich, über eine Partnerschaft mit einem Gesundheitsdienstleister angeboten werden. Nach außen hin soll der PHM allerdings als ein einziges Produkt auftreten. Der Kunde soll die organisatorische Trennung in IT- und Gesundheitsdienstleister nicht wahrnehmen.

Aus Kundensicht umfasst das Leistungsspektrum eine Kombination aus Online- und Telebetreuung, sowie im Betriebssportmodell zusätzlich eine persönliche Betreuung in Form von Präsenzveranstaltungen. Die Onlinebetreuung beinhaltet die Nutzung der Trainingsplattform mit teilautomatisierten Trainingsplänen, automatischen Trainingsfortschrittsanzeigen, sowie Trainingsratschlägen, basierend auf den dokumentierten Vitalkennzahlen nach dem Training. Die Telebetreuung erweitert das Leistungsangebot um eine individuelle telefonische Betreuung hinsichtlich des Trainings mit dem PHM in zunächst regelmäßigen, später ereignisgesteuerten Abständen. Zudem hat der Trainierende jederzeit die Möglichkeit, ein telefonisches Beratungsgespräch zu initiieren. In den im Rahmen des Betriebssports angebotenen Präsenzveranstaltungen sollen die Nutzer zudem die Gelegenheit haben, unter Betreuung eines Trainers in Gruppen zu trainieren. Da die richtige Ernährung wesentlich zu einem gesunden Lebensstil beiträgt, werden parallel zur sportlichen Betreuung auch Ernährungsratschläge, sowohl in automatisierter Form durch das System, als auch in der persönlichen Betreuung am Telefon oder vor Ort angeboten.

2.3 Distributionsmodell

Das Geschäftsmodell, dargestellt in Abbildung 2, sieht vor, die PHM-Plattform technisch zu betreuen und diese Gesundheitsdienstleistern nach dem Software-as-a-Service-Modell (SaaS) anzubieten. Dies bedeutet, dass die Anwendung durch das PHM-IT Spin-Off betrieben wird und den Nutzern (Gesundheitsdienstleister sowie Trainierende) über das Internet zur Verfügung gestellt wird. Gesundheitsdienstleister können dann den Trainierenden Zugang zum PHM-System einräumen und erbringen die sportliche Betreuung. Hierunter fallen beispielsweise Einstufungstests zur Auswahl eines geeigneten Trainingsplans, Anwenderschulungen zum richtigen

Umgang mit dem System sowie die laufende Betreuung der Nutzer durch Trainer. Parallel zur direkten Ansprache der Nutzer gibt es auch eine Betriebssportvariante, bei der die PHM-Plattform einem Unternehmen für seine Mitarbeiter zur Verfügung gestellt werden soll. Es ist anzunehmen, dass die sportliche Betreuung ebenfalls durch Gesundheitsdienstleister erbracht wird. Durch Rahmenverträge könnte so beispielsweise allen Angestellten eines Unternehmens die Möglichkeit gegeben werden, mit Hilfe des PHM zu trainieren. Zudem könnten Krankenversicherungen einen Anreiz haben, die Nutzung des Personal Health Managers durch Subventionsleistungen zu fördern, um so einerseits Krankheitskosten durch präventive Maßnahmen zu senken und andererseits die Versicherten besser an sich zu binden.

In Analogie zu den Gesundheitsdienstleistern soll die PHM-Plattform auch Fitnessstudios angeboten werden. Hier wird eine an die speziellen Bedürfnisse angepasste Variante des PHM ebenfalls nach dem SaaS-Modell angeboten. Einstufungstests, Anwenderschulungen und die laufende sportliche Betreuung durch Trainer werden bei dieser Variante vom Fitnessstudio angeboten. Somit ergibt sich für die Fitnessstudios die Möglichkeit eines Zusatzangebots für Ihre Kunden.

3. Ausblick

Aufbauend auf dem hier in Ansätzen skizzierten Geschäftsmodell für den Personal Health Manager soll zunächst ein detaillierter Business Plan erstellt werden. Dieser wird das Geschäftsmodell weiter konkretisieren und die Grundlage für Gespräche mit Investoren bilden. Besondere Beachtung muss dabei dem Erlösmodell geschenkt werden. Einer Studie von Vickers (2000) zufolge stellte dieses bei mehr als 238 sogenannten dot-com-Startups das wesentliche Problem dar. Die zuverlässige Identifikation von Einnahmequellen sowie die kurz- und mittelfristige Finanzplanung stellen eine große Herausforderung für ein tragfähiges Geschäftsmodell dar.

Sobald die Anschubfinanzierung sichergestellt ist, muss die Webplattform des PHM zur Marktreife entwickelt werden. Die im Rahmen des SPRINT Projekts durchgeführten Feldtests lieferten hierzu entsprechende Anforderungen. Parallel hierzu sollte auch ein größeres Repertoire an abwechslungsreichen und unterschiedlich fordernden Trainingsplänen entwickelt werden.

Der aktuelle Trend eines gesünderen, bewussteren Lebensstils und der damit notwendigerweise einhergehenden körperlichen Aktivität kann als Chance für den Personal Health Manager aufgefasst werden. Die überaus positive Resonanz der Studienteilnehmer lässt zudem auf einen Erfolg dieses Trainingsmodells schließen. Es zeigt sich, dass sich die Kombination aus (Software-)Produkt und Dienstleistung nutzstiftend einsetzen lässt. Nun gilt es die Potenziale, die in dem vorgestellten Konzept stecken zu nutzen und ein marktfähiges Geschäftsmodell zu entwickeln.

4. Literaturverzeichnis

Gordijn, J.a.; Akkermans, H. (2003): Value-based requirements engineering: exploring innovative e-commerce ideas. In: Requirements Engineering, Vol. 8 (2003) Nr. 2, S. 114-134.

Krcmar, H. (2009): Informationsmanagement (Vol. 5), Springer Verlag, Berlin 2009.

Vickers, M. (2000): Models from Mars. In: Business Week, (2000).

Wirtz, B.W. (2001): Electronic Business (Vol. 2), Gabler, Wiesbaden 2001.
