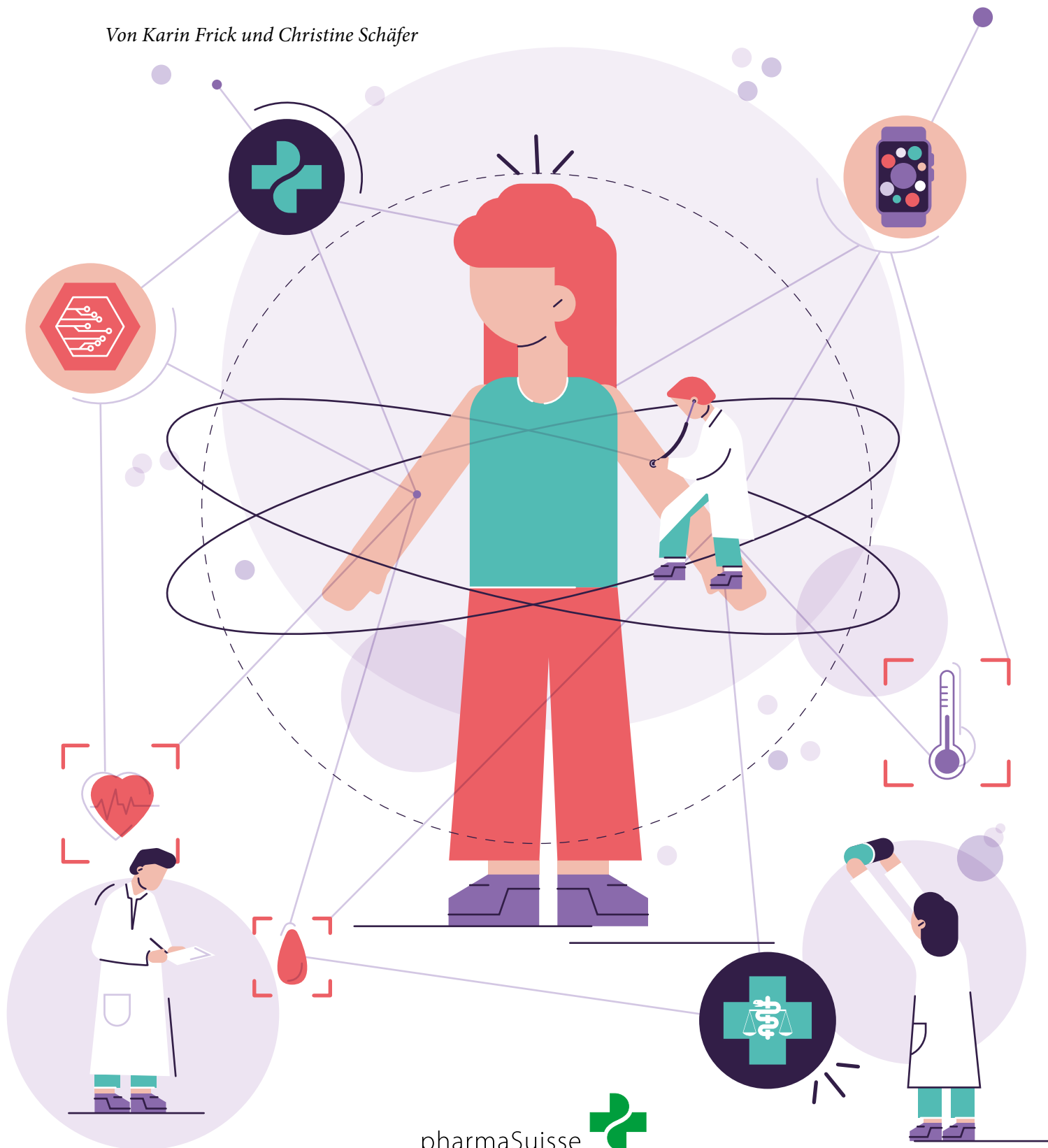


APOTHEKE 2030

Neue Modelle für ein Traditionsgeschäft

Von Karin Frick und Christine Schäfer



pharmaSuisse



Schweizerischer Apothekerverband
Société Suisse des Pharmaciens
Société Svizzera dei Farmacisti

Impressum

Autoren

Karin Frick und Christine Schäfer

GDI Research Board

David Bosshart, Marta Kwiatkowski, Jakub Samochowiec,
Stefan Breit, Alain Egli, Maria Schmeiser

Lektorat und Übersetzung

Syntax Übersetzungen AG, www.syntax.ch

Layout & Illustration

Joppe Berlin, www.joppeberlin.de

© GDI 2020

ISBN 978-3-7184-7124-9

Herausgeber

GDI Gottlieb Duttweiler Institute
Langhaldenstrasse 21
CH-8803 Rüschlikon/Zürich
Tel. +41 44 724 61 11
info@gdi.ch
www.gdi.ch

Im Auftrag von

pharmaSuisse
Schweizerischer Apothekerverband
Stationsstrasse 12
CH-3097 Liebefeld
Tel +41 31 978 58 58
www.pharmasuisse.org

Inhalt

2	Summary
4	Vorwort pharmaSuisse
5	Ausgangslage
7	Megatrends im Gesundheitsmarkt
16	Das Ökosystem der Apotheke 2030
21	Die Bausteine der Apotheke 2030
24	Die Apotheke 2030
32	Anhang: Methode und Vorgehen

Summary

Neue Technologien, wachsende Datenmengen, internationale Startups mit innovativen Lösungsansätzen und alternativen Geschäftsmodellen, mehr Online-Handel, fortschreitende Ambulantisierung, veränderte Erwartungshaltung der Kunden und obendrauf jetzt auch noch eine Pandemie. Der Gesundheitsmarkt und damit das Geschäftsfeld der Apotheken ist grossem Wandel unterworfen, Corona hat diese Shifts zusätzlich beschleunigt und den Digitalisierungsdruck erhöht.

Um die Veränderungen im Apothekenumfeld greifbarer zu machen, hat das Gottlieb Duttweiler Institut eine Marktanalyse vorgenommen, in der das Angebot der heutigen Apotheken mit dem von Retail-Health (grosse Detailhändler, die auch im Gesundheitsbereich tätig sind) und von Startups verglichen wurde. Aus dieser Analyse wurden vier Bausteine für die Apotheke 2030 entwickelt. Die *Digitale Plattform* ist die primäre Anlaufstelle für alle Gesundheitsfragen und bietet eine optimierte Verknüpfung von Anbietern und Kundinnen. *Retail-Health* als zweiter möglicher Baustein setzt vor allem auf die Skalierung von eher einfachen und weit verbreiteten Gesundheitsbedürfnissen. Beim dritten Baustein, den *Services*, stehen statt der Produkte die Dienstleistungen und deren Bündelung zu individuellen Angebotspaketen im Vordergrund. Eine Nischenstrategie verfolgt hingegen der vierte Baustein *Spezialisierung*, der sich auf einzelne Diagnosen oder bestimmte Demografien konzentriert. Diese Bausteine schliessen sich nicht gegenseitig aus, sondern können nebeneinander existieren und lassen sich teilweise auch kombinieren.

Der fortschreitende Wandel im Gesundheitsmarkt zeigt, dass eine komplett unabhängige Apotheke in Zukunft kaum noch überleben kann und dass Netzwerke an Bedeutung gewinnen. So kann auch die Apotheke 2030 nicht als ein allein-

stehendes Unternehmen betrachtet werden. Eine Apotheke ist in ein komplexes Ökosystem eingebunden und abhängig von den anderen Akteuren, die in diesem Ökosystem vertreten sind: Konsumenten, Ärztinnen, Spitäler, Pflegeanbieter, Pharma, Forschung, Logistik, Krankenkassen oder neue digitale Tools und Plattformen.

Will man die Beziehungen innerhalb dieses Ökosystems abbilden, muss man sich gedanklich von der Idee einer linearen Wertschöpfungskette verabschieden. Denn wegen Megatrends wie der Digitalisierung oder der Globalisierung befindet sich der gesamte Gesundheitsmarkt im Umbruch. Disruptionen brechen diese lineare Kette auf. Bestehende Strukturen und Angebote werden entbündelt und zu vernetzten Dienstleistungen neu gebündelt. Es findet eine Neuordnung zu einem Wertschöpfungsnetzwerk statt. Für die Apotheke 2030 wird es nun wichtig, sich zentral im Netzwerk zu positionieren und Beziehungen zu den anderen Akteuren aufzubauen und zu pflegen.

Das Konzept der Apotheke 2030 muss mehrschichtig verstanden werden. Diese Schichten können Teil der physischen Welt sein (z. B. Infrastruktur, Menschen, Fahrzeuge oder Medikamente) oder nur virtuell existieren (Kundendaten, Online-Plattformen, Gesundheitsdaten oder das Internet of Things). Heute hängen die Apotheker noch zu sehr an der Fläche und am Standort. Es fehlt ein umfassendes Bewusstsein dafür, wie stark sie schon von der virtuellen Welt beeinflusst werden und von ihr abhängig sind.

Die meisten der beschriebenen Schichten gibt es heute bereits. Ziel der Apotheke 2030 ist nun, diese effektiv und effizient miteinander zu verknüpfen und so reale Bedürfnisse von realen Menschen mit digitalen, gebündelten und vernetzten Dienstleistungen zusammenzuführen. So kann eine

Apotheke auch ohne festen Standort erfolgreich sein. Natürlich wird es weiterhin physische Kontaktpunkte brauchen, doch können sie neue Formen annehmen. Während der physische Standort an Bedeutung verliert, wird die Position im Netzwerk wichtiger. Beziehungen zu und Kooperationen mit den richtigen Partnern werden zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil einer mehrschichtigen, verknüpften, standortunabhängigen und vernetzten Apotheke 2030.

Disclaimer

Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird in dieser Studie darauf verzichtet, konstant sowohl die weibliche als auch die männliche Form oder Gendersternchen zu verwenden. Es wird entweder die weibliche oder die männliche Form verwendet, die jeweils stellvertretend für Menschen aller Geschlechtsidentitäten steht.

Vorwort pharmaSuisse

Ob wir es wollen oder nicht: die Welt verändert sich. Und wir uns mit ihr. «Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit» ist ein bis heute gängiger Ausspruch, um die Flexibilität gegenüber und in Veränderungen aufzuzeigen. In Veränderungen stecken oft auch viele Chancen. Man muss sie früh genug erkennen, um Chancen zu konkretem Nutzen umzuwandeln.

Hier liegt die Herausforderung: Wie erkennt man diese Chancen? Wie erhält man das Bild einer nicht allzu schöngefärbten und nicht schwarzgemalten Zukunft? Auch für die Apothekerschaft ist es wichtig, sich ein Bild von der Zukunft zu machen. Oder im vorliegenden Fall ganz konkret: Wie sieht die Apotheke im Jahr 2030 realistischerweise aus? Die vorliegende Zukunftsstudie des Gottlieb Duttweiler Institute GDI gibt dazu Anhaltspunkte. Sie entstand in Zusammenarbeit mit dem Schweizerischen Apothekerverband pharmaSuisse unter Einbezug von vielen Apothekerinnen und Apothekern und weiteren Spezialisten im Gesundheitswesen.

Unter anderem darauf basierend wird pharmaSuisse eine konkrete Vision der Apotheke 2030 entwickeln. Es soll ein Leitstern sein, sinnvolle Entscheidungen auf dem Weg hin zur Umsetzung der Apotheke 2030 zu treffen. Damit aus den darin identifizierten Chancen auch konkreter Nutzen entsteht. Und zwar für alle Akteure des Ökosystems Apotheke – insbesondere natürlich für die Bevölkerung. Diese soll heute wie morgen bei Gesundheitsfragen hohes Vertrauen in Apothekerinnen und Apotheker haben.



Fabian Vaucher
Präsident pharmaSuisse

Ausgangslage

Der Gesundheitsmarkt und damit das Geschäftsfeld der Apotheken verändert sich stark. Neue Technologien werden entwickelt und mit deren Einsatz mehr Daten generiert. Internationale Startups mit ihren innovativen Lösungsansätzen und alternativen Geschäftsmodellen sorgen für neue Konkurrenz auf dem sonst schon umkämpften Markt. Der Online-Handel gewinnt an Bedeutung – eine Entwicklung, welche durch die Corona-Pandemie zusätzlich beschleunigt wurde. Der Zugang zu Gesundheitsdienstleistungen wird einfacher, die Ambulantisierung schreitet stetig voran. Zudem verändert sich die Erwartungshaltung der Kunden, Convenience wird wichtiger, Wartezeiten werden immer weniger akzeptiert.

Der Schweizer Gesundheitsmarkt ist durch Gesetze heute noch relativ gut vor externer Konkurrenz geschützt. Regulierungen verlangsamen die Innovation von externen Marktteilnehmern aber nur. Aufhalten können sie sie nicht. Vor diesem Hintergrund stellt sich pharmaSuisse die Frage nach der Apotheke 2030.



Megatrends im Gesundheitsmarkt

Megatrends sind tiefgreifende und langfristige Veränderungen von Strukturen, Prozessen, Verhaltensweisen und Werten. Sie tauchen global auf und sind relevant für verschiedene Branchen. Die nachfolgend beschriebenen, für die Apotheke 2030 relevanten Megatrends sind heute schon erkennbar und haben bereits einige Branchen in ihren Grundfesten erschüttert. Diese Megatrends werden auch die Zukunft der Gesundheitsbranche entscheidend beeinflussen und sowohl den Markt als auch die Menschen und ihre Bedürfnisse in den nächsten 10 Jahren weiter verändern.

Neue Konsumbedürfnisse

Flexibilisierung und Convenience

Wir leben in einer 24/7-Gesellschaft. Bedürfnisbefriedigung erfolgt sofort, jederzeit, überall. Niemand will heute noch warten, man ist konstant unter Strom und «always on». Die Digital Natives – also die nach 1980 geborenen Generationen der Millennials und Gen-Z-er – sind mit der Digitalisierung aufgewachsen und integrieren die mobilen Geräte ganz natürlich in ihren Alltag. Schon heute nutzen neun von zehn Schweizerinnen ein Smartphone, Tendenz weiter steigend.¹ Gerade für Jugendliche ist das Smartphone unverzichtbar, weil es nicht nur ein Telefon ist, sondern auch Musikplayer, Fotoapparat, Notizbuch, Wecker, Adressbuch und Kontakt zur Aussenwelt.² Ungefähr alle 13 Minuten schauen wir, wenn wir wach sind, aufs Handy.³ Wartezeiten am Bahnhof oder langweilige Sitzungen werden für Recherchen im Netz genutzt. Wir gewöhnen uns daran, dass Online-Inhalte unmittelbar und jederzeit verfügbar sind. Diese unverzügliche Bedürfnisbefriedigung verändert die Erwartungen der Konsumenten an Dienstleister und Händler komplett: Wartezeiten werden kaum mehr akzeptiert, stattdessen wünscht man sofortige Verfügbarkeit und Lieferung der Produkte.

Convenience wird wichtiger, Kundinnen möchten es heute so einfach und bequem wie möglich haben. In ihrem Alltag haben sie sich bereits daran gewöhnt, wieso sollen sie also im Gesundheitsbereich noch darauf verzichten?

Implikationen für die Apothekenbranche:

- > Kunden wollen sich nicht mehr nur nach Ladenöffnungszeiten richten
- > Sofortige Verfügbarkeit und Lieferung wird erwartet
- > Persönliche Beratung soll rund um die Uhr, 24/7 zur Verfügung stehen
- > Wartezeiten werden nicht mehr akzeptiert (weder in der Apotheke noch beim Arzt)

¹ Statista (02.10.2020). «Statistiken zur Smartphone-Nutzung in der Schweiz». Online: bit.ly/38LHeaK

² Heeg, R., Genner, S., Steiner, O., Schmid, M., Suter, L. und Süss, D. (2018). «Generation Smartphone. Ein partizipatives Forschungsprojekt mit Jugendlichen». Hochschule für Soziale Arbeit FHNW und ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Online: bit.ly/35Eecb9

³ TU Wien (15.10.2018). «Beruflich oder privat? Smartphones erschweren die Grenzziehung». Online: bit.ly/3lStf6R

Health-Style und Wellness

Gesundheit ist heute viel mehr als die Abwesenheit von Krankheiten. Gesundheit hat sich zu einem Lifestyle entwickelt. Zu etwas, das aktiv angestrebt wird. Wellness und Wohlbefinden – sowohl körperlich als auch mental – spielen dabei eine zentrale Rolle. Während der Corona-Pandemie kam der Gesundheit zusätzliche Aufmerksamkeit zu. «Bleiben Sie gesund» entwickelte sich, gerade am Anfang der Pandemie und während des Lockdowns, zu einem Standardgruss.

Gesundheit und Wohlbefinden werden immer mehr zu einem Teilaspekt aller Lebensbereiche: gesund essen, gesund arbeiten, gesund wohnen, gesund reisen, gesund alt werden. Dabei kommt dem Tracking von Körperdaten wie Anzahl der Schritte, Herzfrequenz, Kalorienverbrauch, Schlafphasen usw. eine immer grössere Rolle zu, und Selbstoptimierung wird zu einem Dauerprojekt. Wir suchen in diesen Daten nach Antworten auf die Frage, wie wir zur besten, gesündesten, glücklichsten Version unserer selbst werden können.

Implikationen für die Apothekenbranche:

- > Gesundheit wird zum Lifestyle
- > Kunden sind sensibilisierter für Gesundheitsthemen
- > Daten und Evidenz statt Bauchgefühl: Gesundheit wird gemessen, z. B. mit Testing und Tracing – wer reisen will, muss einen negativen Corona-Test vorweisen

Personalisierung

Personalisierung wird in immer mehr Branchen zur Norm und setzt sich auch im Gesundheitsbereich durch. Angebote, die individuell auf die Wünsche einer Kundin abgestimmt sind, boomen. Individualisierte Trainings- und Ernährungspläne, Nahrungsergänzungsmittel, Kosmetika, Mode und Accessoires, Streaming-Angebote oder Playlisten sind nur ein paar Beispiele von vielen. Dank der Pharmakogenetik, die sich mit dem Einfluss der Gene auf die Wirkung von Medikamenten befasst, kann zudem die Formulierung von Arzneimitteln auf die individuellen Bedürfnisse der Konsumenten abgestimmt werden.⁴

Implikationen für die Apothekenbranche:

- > Personalisierte und individualisierte Angebote werden wichtiger
- > Kunden sind bereit, dafür mehr Daten preiszugeben
- > Individualisierte Medikamente und Behandlungen unter Berücksichtigung der Pharmakogenetik

⁴ Zum Weiterlesen: de.wikipedia.org/wiki/Pharmakogenetik

Transparenz

Konsumentinnen wollen heute immer besser über die Produkte, die sie konsumieren, informiert sein. Wie, wo, wann und unter welchen Bedingungen wurden diese produziert? Dies zeigt sich besonders stark bei Lebensmitteln und anderen Gütern des täglichen Bedarfs. Im Gegensatz zu Mode, Spielzeug oder Accessoires brauchen Medikamente aber eine Zulassung, und sie werden strenger kontrolliert. Als Kundin darf man davon ausgehen, dass die in einer Apotheke – sei dies vor Ort oder online – gekauften Medikamente sicher sind und einem hohen Qualitätsstandard entsprechen. Dies ist ein wichtiges Abgrenzungsmerkmal für Apotheken gegenüber anderen Online-Kanälen, wo die Wirkung und Qualität der Produkte nicht so streng – wenn überhaupt – geprüft werden. Das Vertrauen der Konsumenten in die Expertise der Apotheke ist hoch und sie bezahlen für geprüfte und zertifizierte Qualität gerne einen etwas höheren Preis.

Im Gesundheitswesen spielen Transparenz im Bereich Datenschutz und «gläserne Kunden» eine immer wichtigere Rolle: Welche Informationen werden mit wem geteilt, und wie wird mit den individuellen Gesundheitsdaten umgegangen?

Tracking von Körperdaten gehört heute für viele Menschen zum Alltag. Smarte Uhren wie beispielsweise die Apple Watch – mit der Apple zum grössten Uhrenhersteller der Welt wurde und sogar die gesamte Schweizer Uhrenindustrie abhängt⁵ – können viel mehr als nur die Zeit anzeigen. Sie messen Schritte, Herzfrequenz, Distanz, Höhenmeter, Aktivitäten und können selbst den Schlaf aufzeichnen oder die Sauerstoffsättigung des Blutes ermitteln. Mit einer Smartwatch können Konsumentinnen so die Wirkung eines Medikaments testen: Schlafe ich wirklich besser mit diesem Schlafmittel? Hat das

Beruhigungsmittel positive Auswirkungen auf meinen Puls?

Umgekehrt kann eine neue Form von Medikamenten die Patienten vermessen: Smart Pills, auch als digitale Pillen bezeichnet, sind verschreibungspflichtige Medikamente, die mit essbaren, elektronischen Sensoren ausgestattet sind. Bei der Einnahme senden sie drahtlos Nachrichten an körperexterne Geräte wie Pflaster, Tablets oder Smartphones.⁶ Mit diesen neuen Möglichkeiten können Ärztinnen und Apotheker überprüfen, ob die Medikamente von den Patienten wirklich wie verschrieben eingenommen werden.⁷

⁵ The Verge (05.02.2020). «Apple now sells more watches than the entire Swiss watch industry». Online: bit.ly/3lDI6Ss

⁶ European Pharmaceutical Review (21.09.2018). «Smart pills could 'dumb down' medical care». Online: bit.ly/32TmWbx

⁷ CNN (17.03.2019). «'Smart' pills are here and we need to consider the risks». Online: cnn.it/3lLdVsE

Der kritische Punkt ist hier der Datenschutz: Was passiert mit all den Informationen, welche tagtäglich generiert und analysiert werden? Dabei handelt es sich in der Regel nicht nur um «einfache» Daten wie Schritte oder die zurückgelegte Distanz. Es können auch sehr intime Daten sein wie Erbkrankheiten, bevorstehende Herzinfarkte oder menstruelle Zyklen, wie sie beispielsweise das FemTech-Startup Ava⁸ mit seinen Fruchtbarkeits-Armbändern erhebt. Die Ava-Algorithmen wissen so, wann eine Frau fruchtbar ist und Sex haben sollte, damit sie schwanger werden kann. Ein wichtiges Thema für die Zukunft wird zudem der Umgang mit den Informationen im elektronischen Patientendossier (EPD) sein. Das EPD ist eine Sammlung persönlicher Dokumente mit Informationen rund um die Gesundheit einer Person.⁹ Für Kundinnen ist wichtig zu wissen, wer alles Zugang zu diesen Daten hat und wie diese geschützt werden.

Implikationen für die Apothekenbranche:

- > Konsumentinnen sind kritischer geworden, informieren sich öfter online und bilden sich eine eigene Meinung
- > Patienten-Empowerment als eine zentrale Aufgabe der Apotheke: Die Konsumenten sollen durch mehr Informationen und Mitspracherecht eine aktivere Rolle in Gesundheitsfragen einnehmen
- > Tracking von Smartwatches kann genutzt werden, um die Wirkung von Medikamenten zu testen
- > Mit Smart Pills können Gesundheitsfachpersonen überprüfen, ob Medikamente gemäss Rezept eingenommen werden
- > Der Umgang mit sensiblen Daten und Datenschutz wird zentral – speziell im Bezug auf das elektronische Patientendossier

Märkte und Strukturen

Verdatung und Digitalisierung

Daten werden in Zukunft zur wichtigsten Währung und entscheiden über Erfolg oder Misserfolg. Will ein Unternehmen in unserer stark digitalisierten Welt Erfolg haben, muss es seinen Markt, seine Konkurrenten und seine Kundinnen genau kennen. Ein gut strukturiertes Daten- und Informationsmanagement ist daher unerlässlich.

No Data, no Health. Auch im Gesundheitsbereich sind Daten von grösster Bedeutung. Allerdings erreicht die Menge der generierten Daten teilweise ein solches Ausmass, dass man statt zu wenige zu viele Informationen hat und nur noch leistungsstarke Algorithmen diese verarbeiten und entschlüsseln können.

Implikationen für die Apothekenbranche:

- > Data is King: Daten sind Information, Information ist Wissen und Wissen ist Macht
- > Big Data: Die Verarbeitung von grossen Datenmengen mithilfe von künstlicher Intelligenz gewinnt an Bedeutung
- > Eine Kombination aus High-Tech und High-Touch¹⁰ ist notwendig: Es muss bei der Einführung von neuen digitalen Tools klar definiert werden, inwieweit Algorithmen oder eine künstliche Intelligenz bei der Entscheidungsfindung und Informationsausgabe beteiligt sein können und ab wann es die Expertise und das Fingerspitzengefühl einer menschlichen Fachperson braucht

⁸ Online: www.avawomen.com/de

⁹ Online: www.patientendossier.ch/de

Ambulantisierung und Dezentralisierung

Die Kosten im Gesundheitssystem steigen an. Gleichzeitig wünschen sich die Konsumenten mehr Flexibilität und Convenience. Diese beiden Gründe führen zu einer wachsenden Bedeutung von ambulanten Lösungen, da diese in der Regel sowohl schneller als auch kostengünstiger durchgeführt werden können als ein stationärer Aufenthalt.¹¹

Mit der in Zukunft verfügbaren grösseren Quantität und Qualität von Daten werden sogenannte Before-Demand-Angebote möglich. Aus Körperdaten lassen sich Signale für unmittelbar bevorstehende Komplikationen herauslesen. So kann vorgebeugt werden, bevor Krankheiten, Komplikationen oder Nebenwirkungen entstehen. Eine Voraussetzung ist jedoch, dass die Gesundheitsdienstleistungen dort oder in der Nähe verfügbar sind, wo sich die Kundin gerade aufhält. Entsprechend engmaschig muss das Netzwerk an Care-Dienstleistern sein.

Eine Verlagerung der Aufgaben und Aneignung neuer Kompetenzen ist Voraussetzung für die Ambulantisierung und Dezentralisierung im Gesundheitswesen. Apotheken können Dienstleistungen anbieten, die früher den Ärztinnen vorbehalten waren. Letztere hingegen können ambulant Eingriffe durchführen, für die Patienten früher stationär ins Spital hätten gehen müssen.

Ein Beispiel für die rasant fortschreitende Ambulantisierung ist die Art und Weise, wie Covid-19-Tests durchgeführt werden. Noch im März 2020 waren die Tests knapp und konnten nur im Spital vorgenommen werden. Wenige Monate später, ab November 2020 wurden Antigen-Schnelltests, die bereits nach 15 bis 20 Minuten ein Testergebnis liefern, auch in Apotheken angeboten.¹² Im gleichen Monat wurden in einigen

Ländern zudem Schnelltests zugelassen, die ohne Laborunterstützung auskommen und somit auch von Privatpersonen zuhause durchgeführt werden können.¹³ In der Schweiz waren zum Zeitpunkt der Fertigstellung der Studie solche Tests für zuhause noch nicht zugelassen.

Implikationen für die Apothekenbranche:

- > Diagnose und Behandlung erfolgen dezentraler, niederschwelliger, wohnorts- und patientennaher
- > Aneignung neuer Kompetenzen und Verlagerung der Aufgaben im gesamten Gesundheitswesen
- > Apotheke muss agil und innovativ sein, um sich laufend an die sich verändernden Rahmenbedingungen anzupassen

¹⁰ admomentum (10.12.2019). «High Tech meets High Touch – Erfolgsfaktor Mensch». Online: bit.ly/3fjKeMV

¹¹ PwC (2019). «Ambulantisierung: das Gesundheitswesen im radikalen Wandel». Online: pwc.to/3oveNma

¹² Bundesamt für Gesundheit BAG. «Coronavirus: Testen». Online: bit.ly/2KirgdP

¹³ aerzteblatt.de (18.11.2020) «SARS-CoV-2: FDA genehmigt ersten Schnelltest für zuhause». Online: bit.ly/35MhE3r

Amazon Health als Gesundheitsplattform

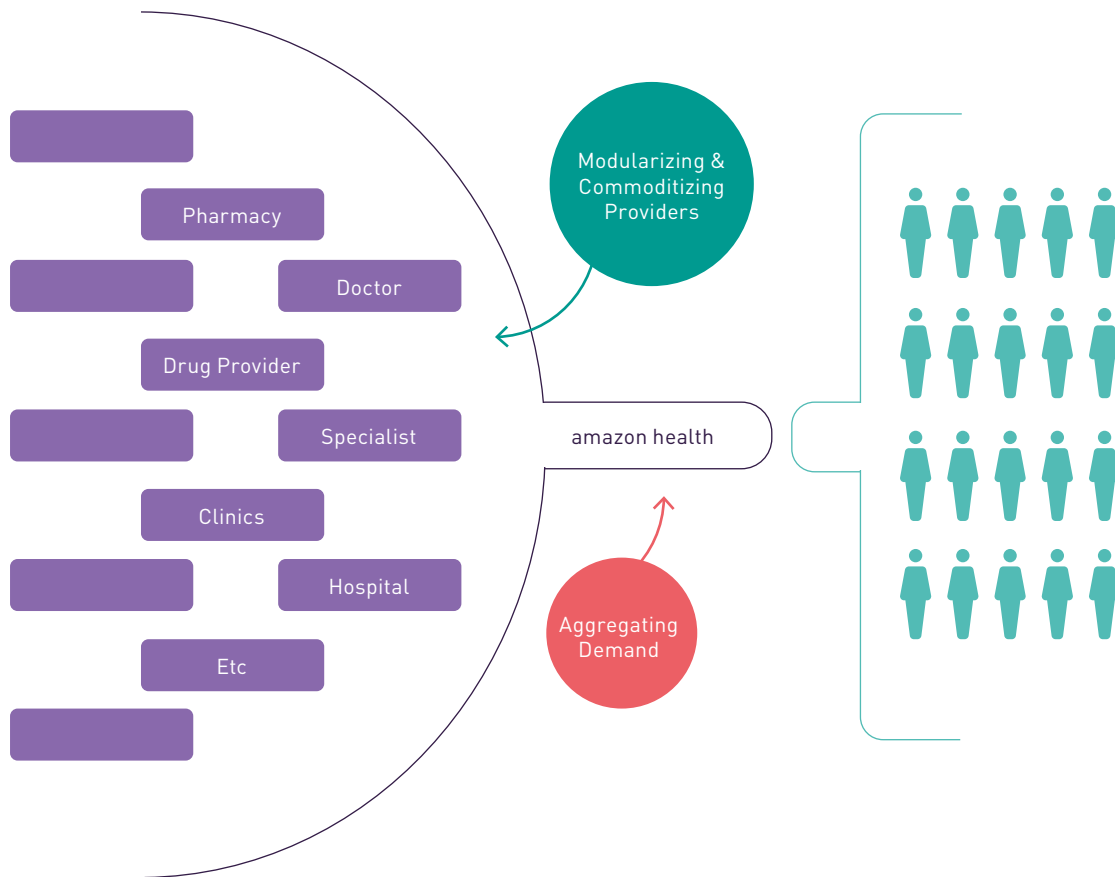


Abbildung 1 . Quelle: Stratechery [31.01.2018]. «Amazon Health».
Online: stratechery.com/2018/amazon-health

Plattformisierung

Eine Plattform ist ein Produkt, eine Dienstleistung oder eine Technologie, die verschiedene Stakeholder miteinander verbindet. Plattformen dienen vielen Unternehmen als Basis, um ihre Produkte oder Dienstleistungen zu verkaufen, und gewinnen in verschiedenen Branchen an Bedeutung: im Bankenwesen, bei Essens-Lieferservices, im Einzelhandel, in der Kommunikation, in der Partnervermittlung, im Auktionswesen oder auch in der Gesundheitsbranche. Eine Plattform ist besonders gut darin, eine möglichst effiziente Verknüpfung von Angebot und Nachfrage herzustellen. Sie wird damit zur zentralen Schnittstelle

zwischen Kundinnen und Unternehmen. Durch die Unmengen an Daten, die Plattformbetreiber sammeln können, werden sie zu sehr mächtigen Playern. Sie senken die Transaktionskosten, indem sie eine direkte Verbindung zwischen Anbietenden und Kunden herstellen. Dadurch entstehen kürzere Transaktionswege und werden klassische Mittelsleute, wie Gross- oder Zwischenhändler, umgangen.

Durch die Datenmenge und mit leistungsstarken Algorithmen gelingt es Plattformen wie Amazon Health (siehe Abbildung 1) zunehmend, ihren Kundinnen die relevantesten Angebote zu zeigen.

Die Dienstleistung der Plattform besteht darin, dass sie verschiedene, bisher nicht verknüpfte Angebote an einem zentralen Ort auflistet und diese zu einem attraktiven Paket kombinieren kann. Heute müssen Kunden auf den Plattformen ihre individuellen Pakete meist noch selber zusammenstellen. In Zukunft können die Algorithmen ein Bedürfnis aber schon vorhersagen und die relevanten Angebote zusammenstellen, noch bevor die betroffenen Kundinnen selber davon wissen. Die Bündelung von verschiedenen Dienstleistungen für die beste Customer-Experience rückt dabei ins Zentrum.

Implikationen für die Apothekenbranche:

- > Externe Player dringen in die Branche
- > Plattformen sind meist digital, dadurch gewinnt Delivery an Bedeutung
- > Bündelung von Dienstleistungen als Wettbewerbsvorteil

Demografische Veränderungen

Viele Menschen verbringen ihr Leben nicht mehr an dem Ort, an dem sie geboren wurden. Neben der Migration gibt es auch Verschiebungen in der Altersstruktur. In Europa sinken die Geburtenraten seit einiger Zeit, während die Lebenserwartung steigt. Das Durchschnittsalter der Bevölkerung steigt, das Verhältnis von Jungen zu Alten verschiebt sich. Mit mehr älteren Menschen verändern sich auch die Bedürfnisse in der Gesellschaft.

Zusätzlich zur Altersstruktur verändert sich die geografische Verteilung der Menschen. In der Schweiz ist der globale Trend der Urbanisierung ebenfalls zu beobachten: in Zukunft werden noch mehr Menschen in Städten wohnen. Zusätzlich steigt der Anteil der Single-Haushalte, immer mehr Menschen leben allein in ihren Wohnungen.

Implikationen für die Apothekenbranche:

- > Veränderte Bedürfnisse einer älteren Gesellschaft
- > Mehr Menschen in Städten, Apotheken auf dem Land haben es schwerer
- > Städte sind anonymer, Kundentreue ist weniger stark ausgeprägt
- > Single-Haushalte werden mehr auf Delivery setzen, weil man nicht selber krank in eine Apotheke gehen will und auch niemanden schicken kann
- > Single-Haushalte brauchen mehr Interaktion und Beratung, weil niemand da ist, mit dem man spontan besprechen kann, wenn man sich unwohl fühlt

Exkurs: Food-Delivery

Wie sich diese neuen Konsumbedürfnisse auf eine Branche auswirken können, lässt sich gut anhand eines Beispiels aus der Gastronomie illustrieren.

Konsumentinnen haben sich daran gewöhnt, dass alles immer und überall ohne lange Wartezeiten verfügbar ist. Domino's Pizza reagierte schon vor einigen Jahren auf diesen neuen Kundenwunsch und führte die «30 Minutes or Free»-Regel ein. Wenn die bestellte Pizza nicht innerhalb von 30 Minuten beim hungrigen Kunden ist, bezahlt er nichts. Ein guter Marketing-Gag, der die Kundinnen und Kunden aber noch mehr auf «instant gratification» und Ungeduld konditionierte.

Die Gastronomie ist ein hart umkämpfter Markt, welcher durch die neuen Lieferservices noch umkämpfter geworden ist. Zudem ist Delivery heute nicht gleich Delivery. Eine kleine Pizzeria, die nebenbei mit dem Motorroller ein paar Pizzas in die Nachbarschaft ausliefert, operiert auf einem ganz anderen Level als eine internationale Online-Delivery-Plattform wie Uber Eats, in deren App man Essen von tausenden Restaurants bestellen kann und die damit Umsätze in Milliardenhöhe generiert.

Die Branche wird also nicht nur durch neue Konsumbedürfnisse verändert, sondern auch durch externe Player, die neu im Markt mitspielen und die bestehenden Unternehmen unter Druck setzen.

Und mit diesen Online-Delivery-Plattformen verändert sich die gesamte Gastro-Landschaft. Nicht in allen Restaurants, die in den Apps dieser Unternehmen aufgelistet sind, kann auch ein Tisch reserviert werden. Denn ein physisches Restaurant existiert gar nicht, die Unternehmen bieten ihre Menüs nur online an.

Virtuelle Restaurants entstanden vor allem über Uber Eats. Sie operieren aus bestehenden Restaurant-Küchen heraus, aber unter einem neuen Namen. So können beispielsweise in einem chinesischen Restaurant auch Sushi oder Thai-Currys produziert und ausgeliefert werden. Vor Ort können die Kunden aber nur chinesische Gerichte essen. Von Sushi oder Currys bekommen sie nichts mit, da sowohl das japanische als auch das thailändische Restaurant nur in der App von Uber Eats existieren.

Sogenannte Ghost-Kitchens gehen gar noch einen Schritt weiter als die beschriebenen virtuellen Restaurants: Das Restaurant besteht hier bloss aus einer Küche, die komplett auf die Auslieferung von Speisen ausgerichtet ist – ohne Leuchtreklame, ohne Gastraum, ohne Servicepersonal – Delivery-Only.

Natürlich ist die Apotheken-Welt nicht eins zu eins mit der Ernährungsbranche zu vergleichen. Trotzdem können Entwicklungen und Veränderungen in anderen Bereichen wegweisend für die Zukunft des eigenen Geschäfts sein. Denn die Branche mag zwar eine andere sein, die Kundinnen sind aber oft dieselben. Und diese werden in Zukunft nicht auf die gewonnene Convenience verzichten wollen.



Das Ökosystem der Apotheke 2030

Akteure des Ökosystems Apotheke 2030



Abbildung 2. Quelle: GDI Research, 2020

Definition Ökosystem

Der Begriff «Ökosystem» stammt ursprünglich aus der Ökologie und bezeichnet die Lebensgemeinschaft von Organismen mehrerer Arten und ihrer unbelebten Umwelt.

Auch in der Wirtschaft spricht man von Ökosystemen. Hierbei handelt es sich um die Gesamtheit der Akteure innerhalb einer Branche (im Englischen als business ecosystem bezeichnet).¹⁴

Digitales Ökosystem

Ein digitales Ökosystem ist ein sozio-technisches System. Es umfasst demnach nicht nur digitale Systeme, sondern auch Organisationen und Menschen sowie deren Beziehungen untereinander.¹⁵ Ein Beispiel für ein digitales Ökosystem ist der Fahrdienst Uber. Dieses umfasst neben Software-Systemen, Algorithmen und der zentralen App auch die Fahrer sowie die Passagiere.

Die Apotheke der Zukunft kann nicht als allein-stehende Einheit betrachtet werden. Eine Apotheke ist nicht etwas Isoliertes, sondern in ein komplexes Ökosystem eingebunden. Keine der in Abbildung 2 beschriebenen Akteure kann ohne die anderen erfolgreich sein, sie sind alle miteinander verbunden und voneinander abhängig.

Im Ökosystem der Apotheke 2030 sind viele Akteure vertreten, die auch heute schon wichtige Stakeholder sind. Diese können sowohl auf derselben Wertschöpfungsstufe wie die Apotheke operieren, wie beispielsweise Ärztinnen, Spitäler, Retail-Health, Pflege oder Krankenkassen. Oder sie

¹⁴ Zum Weiterlesen: de.wikipedia.org/wiki/%C3%96kosystem

¹⁵ Informatik Aktuell (23.06.2020). «Digitale Ökosysteme und Plattformökonomie: Was ist das und was sind die Chancen?». Online: bit.ly/2IJ8s7e

Die lineare Wertschöpfungskette im Gesundheitssystem

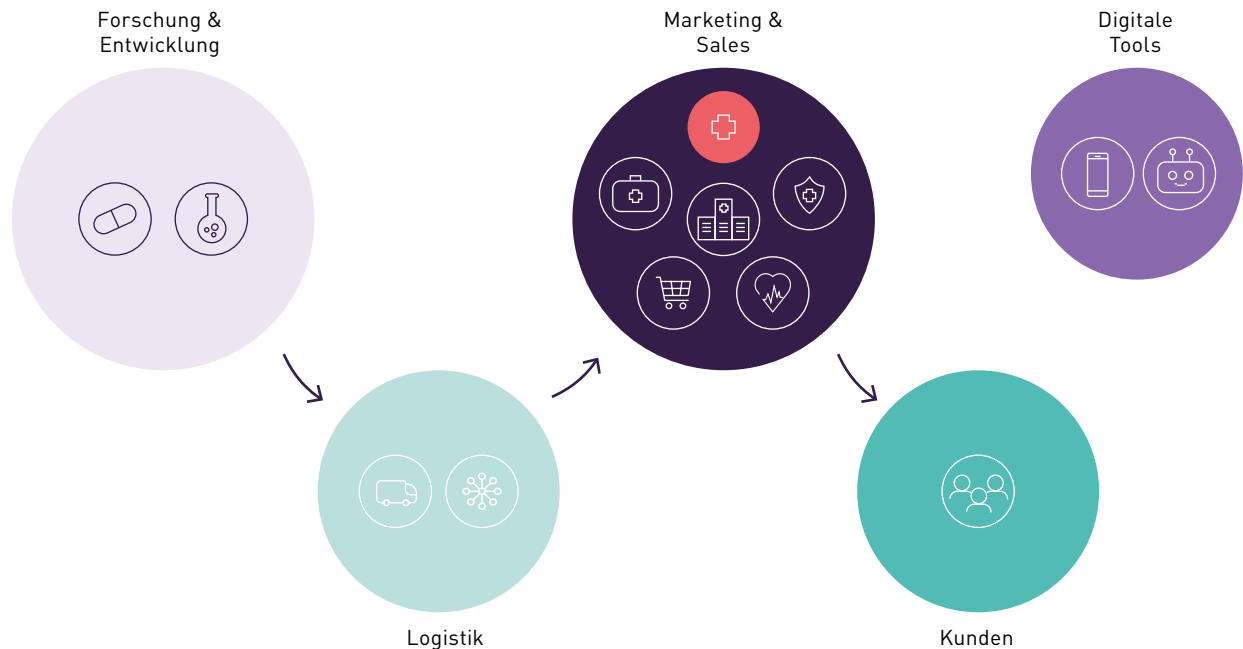


Abbildung 3 . Quelle: GDI Research, 2020

stammen aus anderen Wertschöpfungsstufen, wie beispielsweise Logistik, Pharma oder Forschung und Universitäten. Neu hinzukommen beziehungsweise an Wichtigkeit gewinnen werden in Zukunft Plattformen, Apps, Roboter und smarte Geräte. Die wohl wichtigsten Akteure sind und bleiben die Konsumentinnen, Patienten und Kunden. Ihre Bedürfnisse und Konsumwünsche diktiert letztlich das Angebot der Apotheke 2030.

Von der Wertschöpfungskette zum Wertschöpfungsnetzwerk

Bisher: Lineare Wertschöpfungskette

Wir denken in linearen und klar definierten Strukturen und Abläufen. So auch in der Wertschöpfungskette im Gesundheitssystem (siehe Abbildung 3). Wir starten bei der Forschung und Entwicklung, über die Logistik gelangen die Angebote an die Points of Sale (Apotheken, Arztpraxen, Spitäler, Heime etc.) und von dort an die Kundinnen. Heute arbeiten alle Glieder der Wertschöpfungskette mit digitalen Tools. Diese sind jedoch meist ungenügend in das bestehende System integriert und werden losgelöst von den standardisierten Prozessen betrachtet. Dass diese digitalen Tools heute aber ein wichtiger Teil der Wertschöpfung sind, lässt sich nicht leugnen.

Das Wertschöpfungsnetzwerk der Apotheke 2030

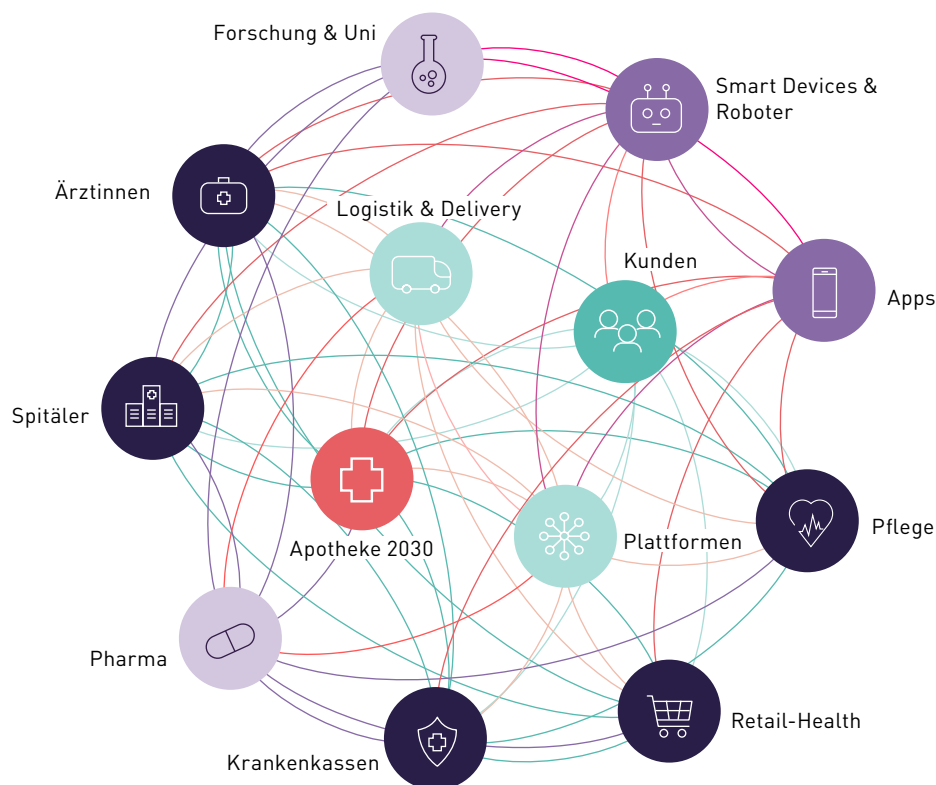


Abbildung 4. Quelle: GDI Rsearch, 2020

Neu: Wertschöpfungsnetzwerk

Megatrends wie die Digitalisierung oder die Globalisierung verändern nicht nur die Kundenbedürfnisse, auch die Wertschöpfungskette befindet sich jetzt im Umbruch. Wir müssen uns daher von den linearen Strukturen lösen. Disruptionen brechen die lineare Kette auf, es findet eine Neu-Anordnung der Elemente zu einem Wertschöpfungsnetzwerk statt (siehe Abbildung 4).

Die meisten Komponenten des Ökosystems Apotheke sind miteinander verknüpft. Für die Apotheke 2030 wird zunehmend wichtiger, welche Position sie im neu entstehenden Wertschöpfungsnetzwerk einnehmen kann und mit welchen anderen Playern sie vernetzt ist.

Das GDI stellt folgende These auf: Die Entwicklungen der vergangenen Jahre zeigen, dass man als unabhängige Apotheke ausserhalb einer Grup-

pierung in Zukunft kaum noch überleben kann. Die Netzwerke gewinnen an Bedeutung.

Diese These wird durch die Zahlen zur Apothekenlandschaft¹⁶ der Schweiz bestätigt. Die Erhebung unterscheidet zwischen Ketten, Gruppierungen und unabhängigen Apotheken. Ketten (wie Amavita-, BENU- oder Topwell-Apotheken) gehören zu einem zentral verwalteten Unternehmen. Die verantwortliche Apothekerin arbeitet als verantwortliche Medizinalperson der Apotheke für das Unternehmen. In Gruppierungen (wie TopPharm, Salveo oder pharmacieplus) hingegen schliessen sich unabhängige Apotheken zusammen, um von Synergien zu profitieren, zum Beispiel beim Einkauf, Marketing und der Fortbil-

¹⁶ pharmaSuisse (2020). «Fakten und Zahlen». Online: bit.ly/38SMaKc

Vergleich: Apothekenlandschaft heute und Ökosystem Apotheke 2030

Heute	Morgen
Lineare Wertschöpfung	Wertschöpfungsnetzwerk
Location! Location! Location!	Position im Netzwerk
Produkte und Schubladenziehen	Bündelung von Services
Wo ist man physisch präsent?	Wie und mit wem ist man vernetzt?
Physischer Standort	Netzwerk / Ghost-Pharmacy

Tabelle 1. Quelle: GDI Rsearch, 2020

derung. Der Apotheker bleibt unabhängiger Inhaber und verwaltet seine Apotheke selbstständig. In den vergangenen Jahren haben Ketten und Gruppierungen stark an Marktanteil gewonnen. Der Anteil unabhängiger Apotheken ausserhalb einer Gruppierung hat sich seit 2009 fast halbiert, während die Ketten das grösste Wachstum an Verkaufsstellen verzeichnen konnten¹⁷ und im Jahr 2018 bereits 30,7 % des Marktes ausmachen.¹⁸

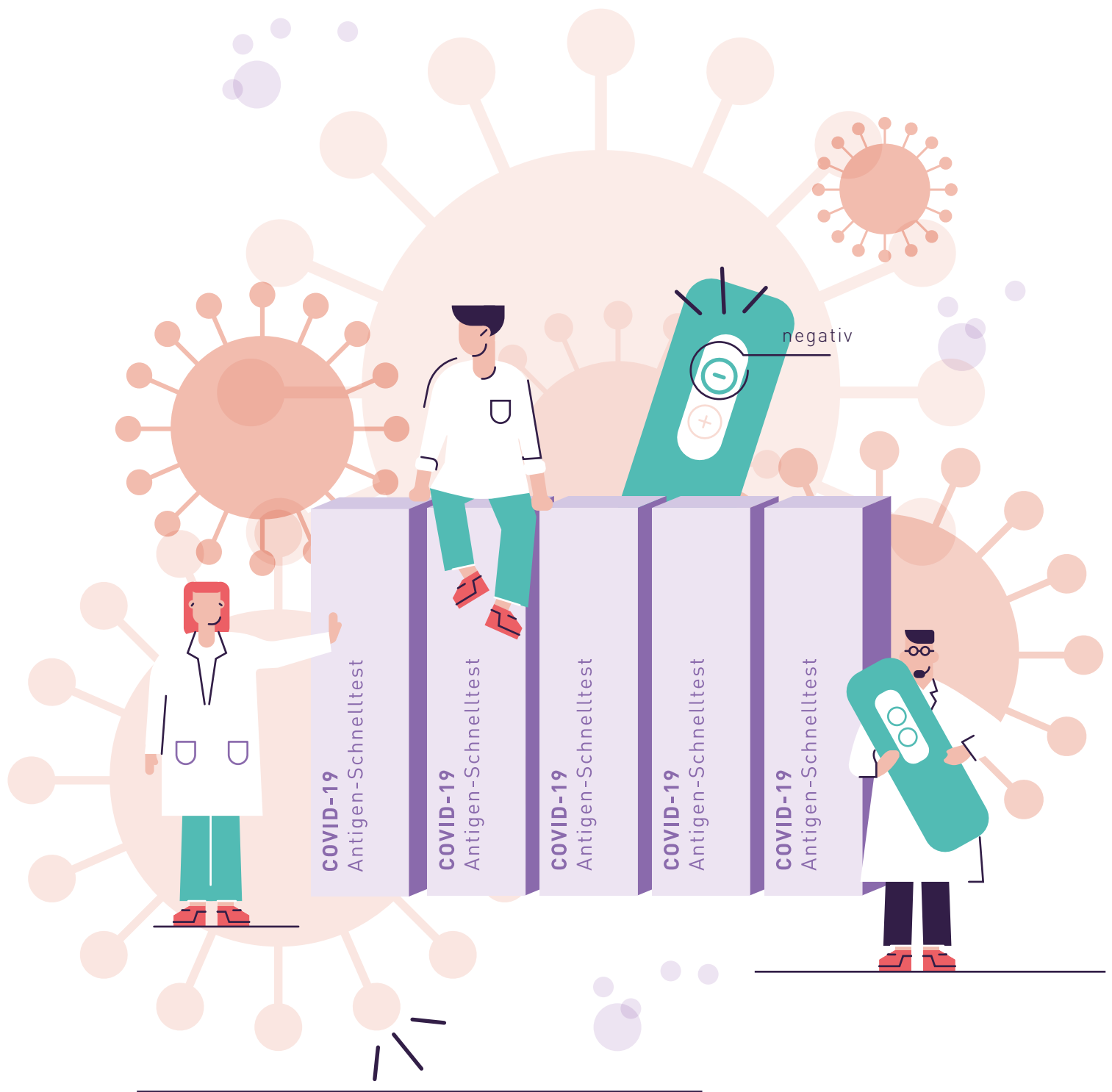
Vergleich heute und morgen

In Tabelle 1 sind die wichtigsten Unterschiede zwischen der Apothekenlandschaft von heute und dem Ökosystem Apotheke 2030 zusammengefasst. Die lineare Wertschöpfungskette wandelt sich zu einem Wertschöpfungsnetzwerk. Der physische Standort verliert zunehmend an Bedeutung, während die Position im Netzwerk wichtiger wird. Dies soll nicht heissen, dass die physische Nähe zu den Kunden in Zukunft keine Rolle mehr spielt. Es

wird auch weiterhin physische Kontaktpunkte brauchen, diese können aber neue Formen annehmen. Anstelle der heutigen festen Apothekensandorte können dies auch Geister-Apotheken sein, die – analog zu Food-Delivery – lokal die zeitnahe Versorgung der Kundinnen sicherstellen, beispielsweise durch Pickup-Stellen, Hauslieferungen oder eine mobile Apotheke auf Rädern. Auch das Angebot wird sich verändern. Es stehen nicht mehr hauptsächlich die Produkte und das heute noch weit verbreitete «Schubladenziehen» im Vordergrund, sondern ergänzende Dienstleistungen und deren Bündelung zu attraktiven Paketen.

¹⁷ IQVIA (2018). «Entwicklung der Hausärzte- und Apothekenlandschaft in der Schweiz». 7. TopPharm Netzwerk Event 2018. Online: bit.ly/3f5LqmV

¹⁸ pharmaSuisse (2020). «Fakten und Zahlen». Online: bit.ly/38SMAkC



Die Bausteine der Apotheke 2030

Marktanalyse: Vergleich von Apotheken, Retail-Health und Startups

Um einen Überblick über die Entwicklungen im Markt zu erhalten, hat das Gottlieb Duttweiler Institut eine Marktanalyse vorgenommen. Untersucht wurden klassische Apotheken (beinhaltet sowohl unabhängige Apotheken, Gruppierungen als auch Ketten), Retail-Health (grosse Detailhändler, die auch im Gesundheitsbereich tätig sind) sowie internationale Startups (wie Zipdrug, The Pill Club, Everlywell oder Livongo), die mit neuen Ideen und Angeboten die Apothekenlandschaft verändern.

Die Leitfragen der Analyse lauteten:

- > Was machen klassische Apotheken?
- > Was macht Retail-Health?
- > Was machen Startups?
- > Wo gibt es Überschneidungen?
- > Wo gibt es Unterschiede?

Die Angebote der verschiedenen Formate wurden anhand der folgenden Kriterien klassifiziert:

- > Business (Apotheke, Plattform, Labor, Andere)
- > Sortiment (Vollsortiment oder Spezialisierung)
- > Angebot (Over-the-Counter-Medikamente (OTC), rezeptpflichtige Medikamente, digitale Therapie, Dienstleistungen, Drogerie)
- > Kanal (analog/vor Ort, online/Delivery, App)
- > Vertragsart (ohne Vertrag, Membership/Abo)
- > angebotene Dienstleistungen (Triage, Impfung, Diagnostik und Testing, Health-Tracking, Rezept-Validierung, Rezept-Management, Gesundheitsberatung, Herstellung von Medikamenten)

Im Vergleich mit dem Angebot der klassischen Apotheke zeigte sich, dass Retail-Health ein sehr ähnliches Angebot hat. Die grossen Detailhändler setzen allerdings auf die «einfacheren» Krankheiten und können so die Bedürfnisse ihrer Kunden in der Regel schneller und billiger befriedigen. Startups setzen im Gegensatz zur klassischen Apotheke und zu Retail-Health vermehrt auf spezialisierte Sortimente, decken nicht alle Bedürfnisse der gesamten Kundschaft ab und siedeln sich bewusst in einer Nische an. Ausserdem setzen sie vermehrt auf Abos und Mitgliedschaften, um ihren Kundinnen einerseits einen einfachen und bequemen Ablauf mit automatischen Nachlieferungen zu bieten und andererseits, um die Kundenbindung zu erhöhen.

Experteninterviews bestätigen Entwicklungen

Zur Überprüfung der Trends aus der Markt- und Startup-Analyse hat das GDI im Juni und Juli 2020 qualitative Experteninterviews mit vier Apothekerinnen und Apothekern aus den drei grössten Sprachregionen der Schweiz durchgeführt. Diese konnten die Erkenntnisse aus der Markt- und Startup-Analyse bestätigen.

Bausteine der Apotheke 2030

Digitale Plattform	Primäre Anlaufstelle für alle Anliegen, ganzes Gesundheitssystem vertreten	Optimierte Verknüpfung von Angebot und Nachfrage: Bündelung des Kundenerlebnisses	Analog zu Amazon: wenn ich irgendetwas brauche, schaue ich erst mal dort nach
Retail-Health	Skalierung der «einfachen» Gesundheitsbedürfnisse, die viele Menschen haben	Können diese Bedürfnisse durch ihre Grösse schneller und billiger befriedigen	Discounter-Apotheke, z.B. Walmart
Services	Services statt Produkte stehen im Vordergrund	Bündelung verschiedener Dienstleistungen zu einem individuellen Package	Basis- und Premium-Services zu Flatrate-Preisen im Abo
Spezialisierung	Nischenstrategie: Spezialisierung auf einen Bereich	Konzentration auf einzelne (chronische) Krankheiten	Fokus auf bestimmte Demografien, z.B. Männer, Frauen, Kinder, Senioren, ...

Abbildung 5. Quelle: GDI Rsearch, 2020

Bausteine der Apotheke 2030

Aus der Marktanalyse hat das GDI das bestehende Ökosystem dekonstruiert und vier Bausteine für die Apotheke 2030 (siehe Abbildung 5) entwickelt. Diese Bausteine schliessen sich nicht gegenseitig aus, sondern können nebeneinander bestehen und in Kombination zu einem besseren Kundenerlebnis führen.

Digitale Plattform

Die digitale Plattform ist für die Konsumentinnen die erste Anlaufstelle für alle Gesundheitsfragen. Auf der Plattform ist das gesamte Gesundheitsökosystem vertreten. Die Plattform bietet den Mehrwert, dass sie eine optimierte Verknüpfung von Angebot und Nachfrage herstellen kann.

Die Gesundheitsplattform kann mit dem heutigen Amazon.com verglichen werden. Der grosse US-Versandhändler bietet eine der weltweit grössten Auswahlen an Konsumprodukten an. Wenn ein Konsument also irgendetwas braucht, lohnt es sich in der Regel, einfach mal bei Amazon.com nachzuschauen. Die Wahrscheinlichkeit, dass

man dort fündig wird, ist sehr hoch und man braucht nur eine einzige Seite zu konsultieren. Ähnlich funktioniert die digitale Gesundheitsplattform: Bei jeglichen Gesundheitsfragen schaut man als Erstes dort nach, da darauf bereits das gesamte Ökosystem vertreten ist und man ziemlich sicher eine Lösung für sein Problem oder eine Antwort auf seine Fragen findet.

Retail-Health

Gerade in den USA bieten immer mehr Supermarktketten und Drogerien medizinische Dienste an. Dabei setzen sie auf schnelle und preiswerte Services. Möglich wird dies dadurch, dass Retail-Health vor allem auf die Skalierung von weit verbreiteten Gesundheitsbedürfnissen setzt, wie beispielsweise Impfungen, OTC-Produkte und die gängigsten rezeptpflichtigen Medikamente. Durch ihre Grösse können die Retailer diese schneller und billiger anbieten als die Konkurrenz.

Beispiele

	Stellt eine Verbindung zwischen verschiedenen Akteuren des Ökosystems her: «We connect and enable providers, insurers, patients, and innovators.»	Telemedizinische Dienstleistungen für das Gesundheitssystem, für Anbieter von Versicherungen, für Arbeitgeberinnen und für Ärzte	Kundinnen müssen gar nicht aus dem Ökosystem raus, alle verschiedenen Anbieter von Gesundheitsdienstleistungen sind vertreten
	Health-Center gleich neben dem oder im Supermarkt, die Kunden können zwei Besorgungen auf einmal erledigen	Verschiedene Behandlungen (Grundversorgung, Zahnmedizin, Optometrie, Beratung) werden zu Fixpreisen angeboten	Tiefe Preise und Kostentransparenz
	Service steht im Vordergrund Ein personalisierter Weg zum Erreichen der individuellen Gesundheitsziele	Coaches unterstützen individuell Health-Tracking zeigt den Fortschritt auf	Produkte (Waage, Messgeräte für Blutdruck und Blutzucker) sind nur ergänzend
	Angebote speziell für Frauen Fokus auf erschwingliche, medizinisch hochwertige Produkte	Hautpflege, Haarpflege, sexuelle Gesundheit, Nahrungsergänzungsmittel, psychische Gesundheit	Für alle Altersgruppen, von Teenies bis zu Seniorinnen Schwesterunternehmen von Hims

Abbildung 6 . Quelle: GDI Rsearch, 2020

Services

Beim Baustein «Services» rücken die Produkte in den Hintergrund. Stattdessen stehen die verschiedenen Dienstleistungen im Fokus. Die Idee dahinter: Dass man die neusten und besten Produkte im Sortiment hat, wird heute vorausgesetzt. Differenzieren und von der Konkurrenz abheben kann sich eine Anbieterin nur über die Dienstleistungen um die Produkte herum. Spannend wird auch die Bündelung verschiedener Dienstleistungen zu einem individuellen und personalisierten Paket. Es geht also nicht um eine «One size fits all»-Lösung, sondern um individuelle Kombinationen für ganz individuelle Bedürfnisse. Um die Kunden zu binden, werden diese Dienstleistungen zu einem Flatrate-Preis im Abo angeboten. Ähnlich wie bei anderen Flatrate-Angeboten, wie beispielsweise des Streaming-Dienstes Netflix, gibt es Basis- oder Premium-Raten, mit denen unterschiedliche Dienstleistungen bezogen werden können.

Spezialisierung

Nicht alle Startups haben die Kapazitäten, um ein Vollsortiment anzubieten und sich mit der etablierten Konkurrenz zu messen. Sie setzen darum auf eine Nischenstrategie und spezialisieren sich auf einen bestimmten Bereich. Das kann entweder eine Konzentration auf einzelne Bedürfnisse oder chronische Beschwerden sein, wie beispielsweise Diabetes, Bluthochdruck, Rückenschmerzen, Hautprobleme, Fruchtbarkeit oder mentale Gesundheit. Oder das Unternehmen fokussiert auf bestimmte Demografien, Produkte und Services, zum Beispiel speziell für Frauen, Männer, Kinder oder Senioren.

¹⁹ Online: amwell.com/cm

²⁰ Online: www.walmart.com/cp/5431

²¹ Online: www.omadahealth.com

²² Online: www.forhers.com

Die Apotheke 2030

Bündelung der Customer-Experience

In Zukunft geht es für die Apotheke nicht mehr darum, die besten und neuesten Produkte im Sortiment zu haben. Einerseits wird dies von den Konsumenten, wie erwähnt, erwartet und ist kein Abgrenzungsmerkmal gegenüber der Konkurrenz. Andererseits ist der Ertrag der Apotheken pro abgegebener Packung seit Jahren rückläufig. Darum muss mehr Umsatz mit Dienstleistungen erwirtschaftet werden.

Das Ziel der Apotheke 2030 muss sein, ihren Kundinnen die beste Erfahrung zu bieten. Konsumenten wollen einfach und bequem ihre Bedürfnisse befriedigen. Der Fokus sollte darauf liegen, die verschiedenen verfügbaren Dienstleistungen – die sowohl von der Apotheke selber als auch von externen Partnern angeboten werden – zu bündeln und ein einheitliches und bequemes Kundenerlebnis zu bieten.

Schichtenmodell der Apotheke 2030

Bisher findet im Gesundheitswesen mehrheitlich eine horizontale Konsolidierung statt. Die verschiedenen Akteure des Ökosystems schliessen sich mit Partnern auf derselben Wertschöpfungsstufe zusammen: Apotheken zu Ketten, Ärztinnen zu Gemeinschaftspraxen, Spitäler zu Klinikgruppen.

In Zukunft wird vermehrt eine vertikale Konsolidierung und eine effiziente Bündelung von Dienstleistungen stattfinden. Die Wertschöpfungskette wandelt sich zu einem Wertschöpfungsnetzwerk und es wird zunehmend wichtig, sich zentral im Netzwerk zu positionieren und mit möglichst vielen Akteuren im Netzwerk verknüpft zu sein.

Die Apotheke der Zukunft wird über ihre Beziehungen im Netzwerk definiert. Es geht nicht mehr um Breite, Tiefe oder Qualität des Sortiments, sondern darum, seinen Kunden die besten verknüpften Services anzubieten. Dafür braucht es eine enge Zusammenarbeit mit und Schnittstellen zu allen anderen Akteuren im Wertschöpfungsnetzwerk.

Exkurs: Vollautomatische, integrierte Müllentsorgung

Die Apotheke ist zwar nicht für die Entsorgung zuständig, sondern für die Versorgung. Dennoch kann es, wie oben erwähnt, hilfreich sein, Entwicklungen und Veränderungen in anderen Bereichen zu betrachten und zu versuchen, erfolgreiche Konzepte auf die eigene Branche zu übertragen.

Ein internationales Forschungsteam hat untersucht, wie Systeme von Schwarmrobotern für die automatische und autonome Abfallentsorgung eingesetzt werden können. Damit sollte die Effizienz und Autonomie des Abfallmanagements in Städten verbessert werden.

Die Forscher gehen davon aus, dass die Stadt der Zukunft mit autonomen Fahrzeugen, Drohnen-schwärmen für Lieferungen und Roboterteams, die Lagerhäuser organisieren, ein kybernetisches Ökosystem aus Maschinen und Menschen sein werde. Dieses Szenario ist sowohl spannend als auch herausfordernd, denn die Komplexität des Systems steigt exponentiell, je mehr Maschinen eingesetzt werden, je näher diese bei den Menschen sind und je autonomer sie sich bewegen und auf eine veränderte Umwelt reagieren können sollen.²³

²³ Tech Xplore (31.10.2018). «Urban swarms for autonomous waste management». Online: bit.ly/3nxDspp

Das vollautomatische, integrierte Müllentsorgungssystem besteht aus verschiedenen Schichten. Diese Schichten können Teil der physischen, sicht- und greifbaren Welt sein (Stadt, Strassen, Abfallcontainer, Mülldepots, Fahrzeuge), während andere nur virtuell existieren (Daten zu Füllständen, Entsorgungsrouten, Daten zum Standort der Fahrzeuge etc.). Die Herausforderung besteht nun darin, diese Schichten optimal miteinander zu verknüpfen, um eine möglichst effiziente Entsorgung zu garantieren. Dabei müssen alle Akteure miteinander kommunizieren: Die Abfallcontainer übermitteln ihre Füllstände, damit das System weiss, wann sie geleert werden müssen. Die Entsorgungsfahrzeuge übermitteln ihre Standorte und Kapazitäten, damit die Routen berechnet werden können. Zusätzlich werden die Kapazitäten von Mülldepots und Verbrennungsanlagen sowie die Verkehrslage kontinuierlich analysiert, damit die Entsorgungszeitpunkte bestimmt werden können.

Diese integrierte Entsorgung erfordert einen reibungslosen Informationsaustausch zwischen allen Akteuren. Die Grenzen zwischen den involvierten Unternehmen lösen sich auf, genauso wie sich auch die Grenzen zwischen physischer und virtueller Welt auflösen.

Vollautomatisierter, integrierter Health-Service

Die Ansätze der automatischen, integrierten Müllentsorgung lassen sich auch auf die Apotheke 2030 übertragen. Denn Apothekerinnen müssen in Zukunft genau wissen und abschätzen können, wo wann welche Bedürfnisse entstehen und wie sie befriedigt werden müssen.

Das GDI sieht die Apotheke 2030 als ein vielschichtiges System. Die meisten dieser Schichten

existieren heute bereits und können sowohl physisch als auch virtuell sein. Das Ziel der Apotheke 2030 sollte sein, möglichst effiziente und sinnvolle Verknüpfungen zwischen den verschiedenen Schichten herzustellen – eine Kombination aus physischer und virtueller Welt.

Für den vollautomatisierten, integrierten Health-Service braucht es eine Vernetzung aller Akteure des Ökosystems. Die vernetzten Kunden müssen ans System angeschlossen sein, damit ihre Bedürfnisse rechtzeitig erkannt werden können. Die Versorgung mit Medikamenten und Dienstleistungen erfolgt vollautomatisch und – sofern möglich – am Standort der Kundin. Heimlieferungen und ein feinmaschiges Logistik-Netzwerk spielen eine immer wichtigere Rolle. Um die Versorgung ihrer Kundschaft zu garantieren, muss die Apotheke 2030 mit den richtigen Logistik-Partnern zusammenarbeiten.

Die Kunst liegt in der Verknüpfung der realen Bedürfnisse von realen Menschen mit digitalen, vernetzten Dienstleistungen und physischen Produkten. Heute hängen die Apotheker noch stark an der Fläche und am Standort. Sie sehen sich zu sehr nur als ein Teil der physischen Welt. Es fehlt ein umfassendes Bewusstsein dafür, wie stark sie schon von der virtuellen Welt beeinflusst werden und von ihr abhängig sind.

Es wird auch im Ökosystem der Apotheke 2030 verschiedene Schichten – sowohl in der physischen wie auch in der virtuellen Welt – geben (siehe Abbildung 7). Während die meisten physischen Schichten sicht- und greifbar sind, sind die virtuellen Schichten für viele Akteure noch gar nicht richtig wahrnehmbar. Das ist zu vergleichen mit den verschiedenen System-Ebenen eines Computers. Als Nutzer nehmen wir nur das GUI, die grafische Benutzeroberfläche, wahr. Was da-

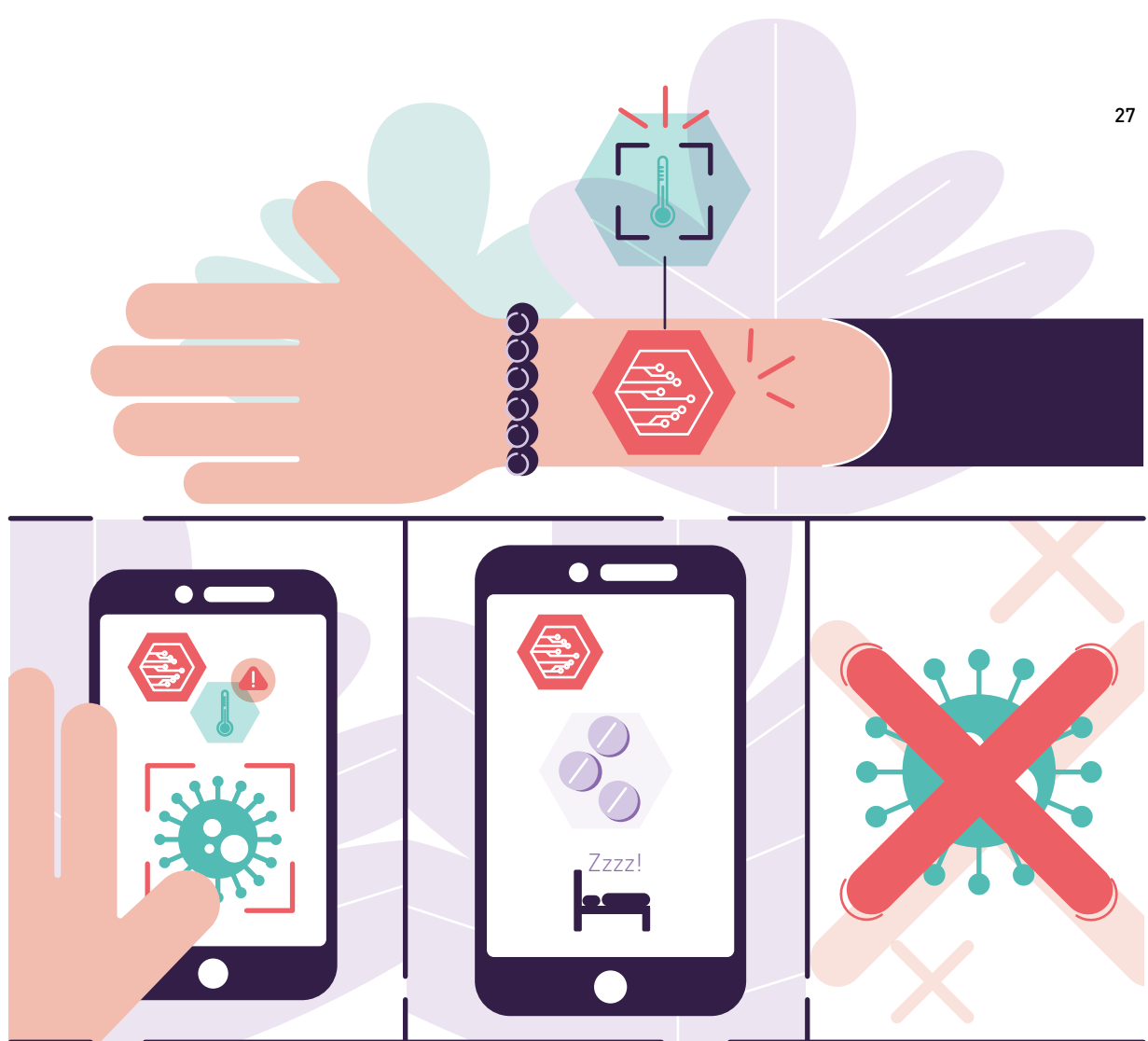


Smarter Spiegel

1. Smarter Spiegel erkennt auffälligen Ausschlag beim Konsumenten
2. Smarter Spiegel gleicht Bild der Auffälligkeit mit Datenbank ab und ordert einen Heimtest
3. Konsument führt Heimtest durch
4. Test erkennt eine Allergie auf ein Lebensmittel

hinter alles passiert, welche Algorithmen arbeiten und wie der Computer mit anderen Geräten kommuniziert, bleibt weitgehend verborgen.

Genauso wird auch die Apotheke 2030 von den Konsumentinnen wahrgenommen werden. Sie haben eine einfache «Benutzeroberfläche», mit der die Kunden problemlos interagieren können. Hier werden alle Produkte und Dienstleistungen angezeigt, welche die Apotheke 2030 selber oder über ihre Partner anbietet. Das ganze komplexe System dahinter bleibt für die Endkonsumentinnen weitgehend verborgen. Für sie ist entscheidend, dass ihre Bedürfnisse möglichst einfach und bequem befriedigt werden.



Smartes Tattoo

1. Smartes Tattoo als Sensor auf der Haut erkennt Schwankungen der Körpertemperatur
2. Tattoo kommuniziert mit Trägerin über eine App und teilt Symptome mit, die auf eine sich anbahnende Grippe hindeuten
3. Konsumentin wird in der App vorgeschlagen, ein Stärkungsmittel zu ordern und sich zu schonen
4. Grippe kann abgewendet werden

Verschichtung der Realität

Netzwerktechnologien durchdringen schon heute alle Facetten des Lebens. Bemerkenswert ist die Tatsache, dass sich die Natur der Dinge verändert, wenn sie vernetzt werden. Ein Schlafzimmer ohne Vernetzung ist nur ein Ort zum Schlafen. Ein vernetztes Schlafzimmer wird durch Airbnb hingegen zu einem Hotel. Ein Auto ohne Vernetzung ist nur ein Fahrzeug. Ein vernetztes Auto ist dank Uber und anderen digitalen Ökosystemen neu auch ein Taxi.

Die wahre Macht liegt darin, die Netzwerke und die Verbindungen innerhalb dieser Netzwerke zu verstehen und zum eigenen Vorteil zu nutzen.

Schichten der Apotheke 2030

PHYSISCHE WELT

STADT, STANDORTE UND WOHNORTE
Alle Flächen, Immobilien und die gesamte Infrastruktur in einem Gebiet, von Wohnhäusern über Handelsflächen bis hin zum öffentlichen Raum

STRASSEN- UND VERKEHRSNETZ
Die Gesamtheit aller Verkehrswege in der Luft, auf der Strasse und auf der Schiene

(LIEFER-)FAHRZEUGE
Alle Flugzeuge, Züge, Lastwagen, Autos, Fahrräder, Drohnen und Lieferroboter, mit denen Produkte transportiert werden

MENSCHEN
Individuen in ihrem Alltag, zuhause, am Arbeitsort, in der Schule, beim Einkaufen, beim Ausüben von Hobbys, in Restaurants und Cafés, bei Freunden und Familien, im öffentlichen Raum

CARE-NETZWERK
Alle fixen und mobilen Gesundheitsdienstleister wie Spitäler, Arztpraxen, Apotheken, Pflegeheime, Retail-Health, Notfalldienste, Spitex

MEDIKAMENTE / SMART PILLS
Die Gesamtheit aller Medikamente und Smart Pills, in Produktion, im Verkauf, in Auslieferung, bei den Patientinnen

SMART-ASSISTANTS
Alle Formen von intelligenten persönlichen Assistenten, wie sie auf Computern, Smartphones, Tablets, Smartwatches, Smart-Speakern, Autos, Robotern oder auch Haushaltsgeräten wie Fernsehern oder Kühlschränken vorkommen



VIRTUELLE WELT

SUPPLY-NETWORK
Der gesamte Fluss von Rohstoffen, Waren, Dienstleistungen, Menschen, Informationen und Geld innerhalb des Wertschöpfungsnetzwerks

INTERNET OF THINGS (IOT)
Das Internet der Dinge umfasst alle Technologien einer globalen Infrastruktur, die es ermöglichen, physische und virtuelle Gegenstände miteinander zu vernetzen und sie durch Informations- und Kommunikationstechniken zusammenarbeiten zu lassen²⁴

KUNDENDATEN
Alle Daten, die zu den Menschen in ihrer Rolle als Konsumenten erfasst wurden: Namen, Adressen, Geburtstage, frühere Bestellungen und Einkäufe, Bedürfnisse, Vorlieben, Interessen ...

VITAL- UND VERHALTENS DATEN
Alle Daten über die biologischen Grundfunktionen und Verhaltensmuster der Menschen. Diese werden hauptsächlich über Smartphones, Smartwatches oder Activity-Tracker gesammelt. Dazu gehören unter anderem Schritte, Herzfrequenz, Ruhepuls, zurückgelegte Distanz, sportliche Aktivitäten oder GPS-Tracks

AI PHARMACIST
Der AI-Pharmacist ist eine künstliche Intelligenz, deren Algorithmen grosse Datenmengen verarbeiten und eine Diagnose herauslesen können. Ein AI-Pharmacist kann menschliche Gesundheitsdienstleister bei der Entscheidungsfindung unterstützen
Anmerkung: diese Schicht ist bisher noch nicht flächendeckend eingeführt, sie besteht erst in Labor- oder Teststadien

MOBILFUNKNETZ/5G
Die technische Infrastruktur, die für die Übertragung von Signalen und Daten zwischen verschiedenen mobilen Funkgeräten wie beispielsweise Smartphones benötigt wird. 5G bezeichnet den neuesten Mobilfunkstandard, der im Vergleich mit dem aktuellen 4G/LTE-Standard ein vielfach höheres Tempo der Datenübertragung bietet

ONLINE-PLATTFORMEN
Eine Online-Plattform bietet eine digitale Basis für den Austausch, Kauf und Verkauf von Informationen, Produkten und Dienstleistungen. Bekannte Plattform-Unternehmen sind Amazon, YouTube, Uber oder Airbnb

GESUNDHEITSDATEN
Informationen zum Gesundheitszustand und der Krankheitsgeschichte aller Konsumentinnen

²⁴ Zum Weiterlesen: de.wikipedia.org/wiki/Internet_der_Dinge

Vision für die Apotheke 2030

Die Apotheke 2030 wird mehrschichtig, verknüpft, standortunabhängig und vernetzt sein.

Mehrschichtig

Die Apotheke 2030 muss mehrschichtig verstanden werden. Es geht nicht nur um die physischen Standorte auf Strassenlevel. Die virtuellen Informations- und Datenschichten gewinnen an Bedeutung, ergänzen die physische Welt auf essentielle Art und Weise und können nicht länger ignoriert werden.

Verknüpft

Die meisten der verschiedenen Schichten bestehen heute bereits. Das Erfolgsrezept liegt in der erfolgreichen Verknüpfung dieser einzelnen Schichten. Durch erfolgreiches Verknüpfen der Schichten kann auch eine Bündelung des Kundenerlebnisses erfolgen. Dabei geht es um ein Zusammenführen der realen Bedürfnisse von realen Menschen mit digitalen, vernetzten Dienstleistungen.

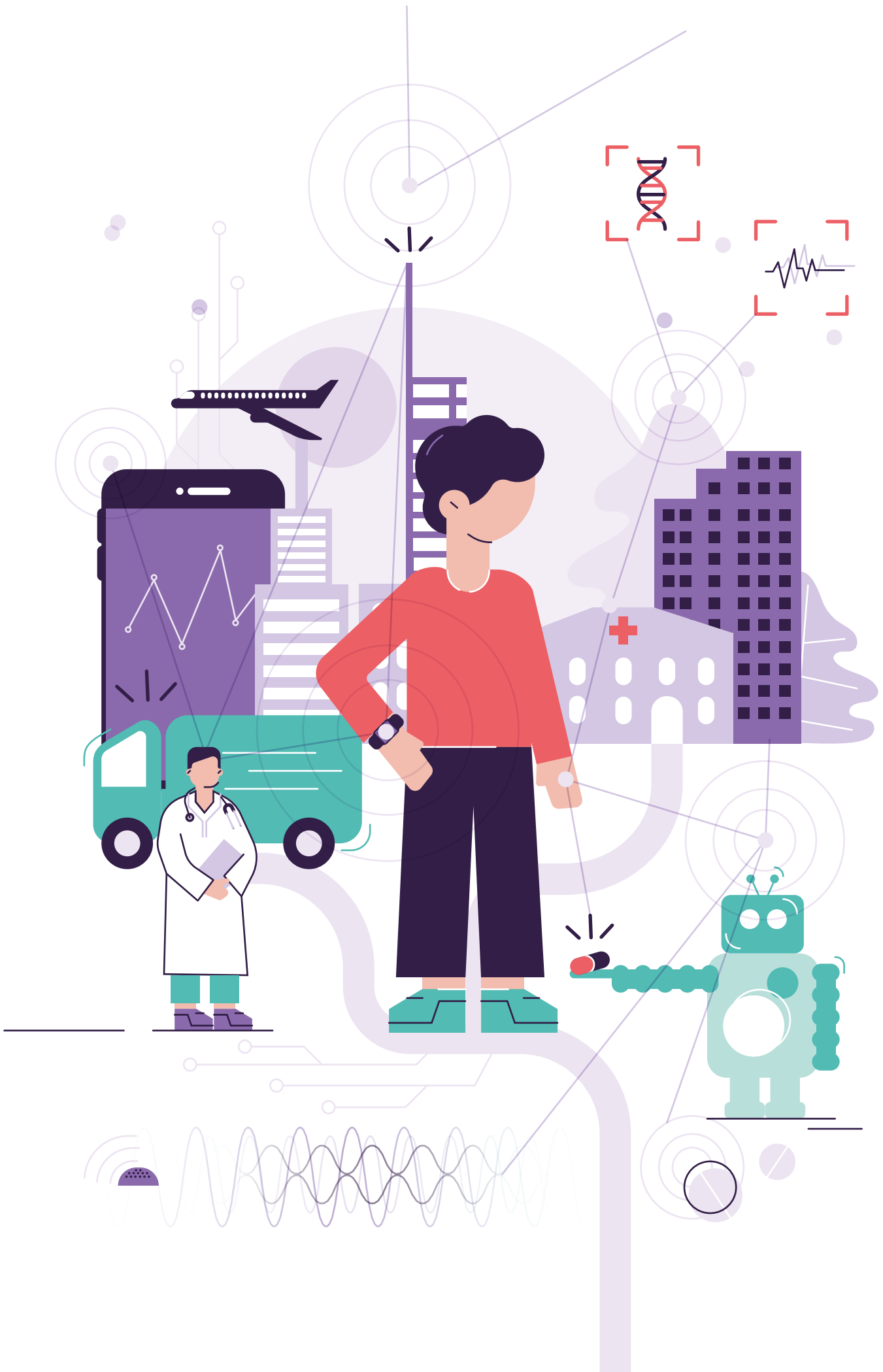
Standortunabhängig

Eine Apotheke kann auch ohne physischen Standort erfolgreich sein. Reine Online-Modelle und Delivery-Angebote setzen neue Standards in Effizienz und Convenience. Als Einzelplayer wird es allerdings schwierig. Die Apotheke muss mit den richtigen Partnern im Ökosystem zusammenarbeiten und Synergien nutzen. Die Schnittstellen und virtuellen Schichten zwischen den realen Menschen und ihren Wohnorten, den physischen Apotheken-Standorten, den realen Medikamenten und den Delivery-Fahrzeugen sind dabei enorm wichtig.

Vernetzt

Die Apotheke 2030 wird über die Beziehungen im Wertschöpfungsnetzwerk definiert. Bisher definierte man sich noch als ein einzelner Punkt in einem zentralisierten Markt. Doch nur eine physische Apotheke reicht in Zukunft nicht mehr aus

– und sei der Standort an einer noch so bevorzugten Lage. Die Apotheke der Zukunft dreht sich vermehrt um Beziehungen und Kooperationen. Man ist nicht mehr nur ein alleinstehender Punkt im Ökosystem. Die übergeordneten Netzwerke gewinnen an Bedeutung.



Anhang: Methode und Vorgehen

Trendforschung

Trendforschung ist spekulativ. Sie versucht Phänomene sichtbar zu machen, welche die meisten Menschen im Alltag übersehen. Denn der Blick auf Neues wird oft verstellt durch die Wahrnehmung des Gewohnten. Das Ziel sind nicht genaue Prognosen. Vielmehr lotet Trendforschung zukünftige Möglichkeitsräume aus, spielt Gedankenexperimente durch und erzählt Geschichten über die Zukunft.

Desk Research

Durch Recherche von Fachliteratur, sowie dem Screening neuer Geschäftsideen entstand ein erster Überblick zum Status Quo sowie zu den wichtigsten Entwicklungen im Gesundheitsmarkt. Basierend auf Trendstudien und auf bestehenden GDI-Studien zum Thema Gesundheit wurden die wichtigsten gesellschaftlichen Treiber identifiziert, welche die zukünftigen Konsumbedürfnisse im Gesundheitsbereich prägen werden.

Marktanalyse

Zur Vertiefung der ersten Recherche hat das Gottlieb Duttweiler Institut eine Marktanalyse vorgenommen. Untersucht wurden klassische Apotheken (sowohl unabhängige Apotheken, Gruppierungen als auch Ketten), Retail-Health (grosse Detailhändler, die auch im Gesundheitsbereich tätig sind) sowie internationale Startups (wie Zipdrug, The Pill Club, Everlywell oder Livongo), die mit neuen Ideen und Angeboten die Apothekenlandschaft verändern.

Die Leitfragen der Analyse lauteten:

- > Was machen klassische Apotheken?
- > Was macht Retail-Health?
- > Was machen Startups?
- > Wo gibt es Überschneidungen?
- > Wo gibt es Unterschiede?

Bausteine der Apotheke

Aus der Marktanalyse hat das GDI das bestehende Ökosystem dekonstruiert und vier Bausteine für die Apotheke 2030 entwickelt: Digitale Plattform, Retail-Health, Services und Spezialisierung. Diese Bausteine schliessen sich nicht gegenseitig aus, sondern können nebeneinander bestehen und miteinander kombiniert werden.

Experteninterviews

Das GDI hat vier Fachpersonen aus dem pharma-Suisse-Netzwerk zu den Ergebnissen der Marktanalyse und den daraus abgeleiteten Bausteinen der Apotheke 2030 befragt. Die Interviews haben telefonisch und per Video-Call stattgefunden. Die Gesprächsbeteiligten stammen aus der Deutschschweiz, aus der Romandie und aus dem Tessin, womit die drei grössten Sprachregionen der Schweiz abgedeckt werden konnten. Wir danken den Expertinnen und Experten herzlich für ihre wertvolle Mithilfe.

Die folgenden Fachpersonen durfte das GDI interviewen:

- > **Frau Christine Bourquin**, Inhaberin und Geschäftsführerin TopPharm Apotheke Aarberg AG, Aarberg
- > **Herr Christoph Marti**, pharmacien, propriétaire de la pharmacie D'Herborence, Boudry
- > **Herr Carlo Vassella**, farmacista responsabile della Farmacia Chiassese Farmadomo SA, attivo in diversi settori quali case per anziani, circoli di qualità, nutrizione clinica, blistering e formazione, Chiasso
- > **Frau Diana Walker**, Apothekerin, TopPharm Egghölzli Apotheke, Bern

Feedback-Schleifen

Während der gesamten Projektdauer stand das Gottlieb Duttweiler Institut in engem Kontakt und stetigem Austausch mit der Projektleitung von pharmaSuisse. Zusätzlich wurden die Zwischenergebnisse der Studie im Rahmen von drei pharmaSuisse-Events vor einem grösseren Gremium präsentiert und diskutiert:

- > 1. Juli 2020: Delegiertenversammlung pharmaSuisse, Bern
- > 7. September 2020: Vorstandssitzung pharmaSuisse, Liebefeld
- > 23. September 2020: Visionsworkshop pharmaSuisse und advocacy, Köniz

Der Austausch und die teils angeregten Diskussionen mit den Fachpersonen an den drei Veranstaltungen haben dem GDI wichtiges Feedback und wertvolle Inputs geliefert, die in die vorliegende Studie eingeflossen sind.

Verfassen der Studie

Alle Resultate wurden konsolidiert, verdichtet, verfeinert und in der vorliegenden Studie festgehalten.

Herausgeber

GDI Gottlieb Duttweiler Institute
Langhaldenstrasse 21
CH-8803 Rüschlikon/Zürich
Tel. +41 44 724 61 11
info@gdi.ch
www.gdi.ch

Im Auftrag von

pharmaSuisse
Schweizerischer Apothekerverband
Stationsstrasse 12
CH-3097 Liebefeld
Tel +41 31 978 58 58
www.pharmasuisse.org