

Nicht jede gute Idee führt zum Erfolg

Wie Krankenkassen innovative Angebote und Digitalvorhaben in frühen Phasen absichern, bevor Annahmen zu teuren Fehlentwicklungen werden.

GWQ+ CREATES | Executive.Insights



Risiko beginnt in dem Moment, **in dem eine Idee bereits wie ein Projekt behandelt** wird, obwohl wesentliche Fragen noch offen sind.

Krankenkassen haben kein Ideenproblem

An Ideen für neue Versorgungsangebote, digitale Anwendungen, interne Tools und KI-gestützte Services im Gesundheitswesen mangelt es nicht. Was aber häufig fehlt, ist eine belastbare Grundlage aus Nutzersicht für die Entscheidung, welche dieser Ideen weiterverfolgt, wie sie angepasst und implementiert werden sollte und wann Investitionen sinnvoll sind, um Fehlentwicklungen frühzeitig zu vermeiden.

Gerade am Anfang eines Innovations- oder Digitalvorhabens ist die Unsicherheit am größten. Die Zielgruppe ist noch nicht scharf genug umrissen. Das Problem klingt plausibel, ist aber noch nicht sauber validiert. Die spätere Nutzung und Zufriedenheit damit werden angenommen, nicht geprüft. Und trotzdem werden häufig schon in dieser Phase die entscheidenden Weichen gestellt, nicht selten inklusive erster relevanter Budgets und Ressourcen. Das Risiko beginnt deshalb nicht erst mit Vertragsschluss, Entwicklung, Roll-out oder Betrieb. Es beginnt früher: in dem Moment, in dem eine Idee bereits wie ein Projekt behandelt wird, obwohl wesentliche Fragen noch offen sind.



Innovationen müssen
regulatorisch mitgedacht,
wirtschaftlich vertretbar,
im Versorgungskontext
anschlussfähig,
für die spätere Zielgruppe
verständlich sein und
einen klaren Pain lösen.



Die teuersten Fehlentwicklungen entstehen oft vor der Umsetzung

Viele Innovationsvorhaben scheitern nicht an mangelnder Energie. Sie scheitern daran, dass zu früh in Richtung Umsetzung gedacht wird. Einzelne Nutzerstimmen werden als Marktakzeptanz interpretiert. Interne Zustimmung ersetzt externe Evidenz. Und aus einem plausiblen Lösungsbild wird eine Ressourcenzusage, bevor klar ist, ob das Vorhaben überhaupt aus Nutzersicht tragfähig genug ist.

Für Krankenkassen ist das besonders kritisch. Innovationen müssen hier nicht nur interessant sein. Sie müssen regulatorisch mitgedacht, wirtschaftlich vertretbar, im Versorgungskontext anschlussfähig, für die spätere Zielgruppe verständlich sein und einen klaren Pain Point lösen. Genau deshalb braucht die frühe Phase etwas, das oft zu wenig systematisch aufgebaut ist: reale Evidenz, bevor Ressourcen verschwendet werden.

Frühe Validierung ist deshalb kein methodischer Luxus. Sie ist Investitionsschutz.



Wenn Bedürfnisse
noch unscharf sind,
Marktforschung
zu langsam ist und
Entscheidungen ungeachtet
dessen fallen,
wird viel diskutiert,
aber zu wenig gelernt.

Wo innovative Vorhaben häufig falsch abbiegen

Das Muster ist oft ähnlich:

- → Die tatsächlichen Bedürfnisse der Zielgruppe sind noch zu unscharf.
- → Klassische Marktforschung zur Validierung wäre zu teuer oder zu langsam.
- → Die Idee bleibt in der Konzeptphase stecken, weil intern keine gemeinsame Entscheidungsgrundlage entsteht.
- → Oder es geht zu früh in Richtung Vertragsschluss bzw. Entwicklung, obwohl noch nicht klar ist, welche Unsicherheit zuerst reduziert werden müsste.

Die Folge ist fast immer dieselbe:
→ Es wird viel erarbeitet, aber zu wenig wirklich gelernt.

Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht: Welche Idee klingt überzeugend? Sondern: **Wie lässt sich in kurzer Zeit reale Evidenz erzeugen**, damit die nächste Entscheidung belastbarer wird?

Drei Wege, wie frühe Evidenz entstehen kann

Diese Frage lässt sich nicht mit einer einzigen Methode beantworten. Je nachdem, wo die größte Unsicherheit liegt, braucht es **unterschiedliche Formen früher Validierung**.

- → Manchmal geht es zuerst darum, die Zielgruppe besser zu verstehen und frühe Reaktionsmuster sichtbar zu machen.
- → Manchmal ist die kritische Frage deutlich enger: Reagiert die Zielgruppe überhaupt so, dass das konkrete Angebot seinen Mehrwert entfalten kann und die Entwicklung gerechtfertigt ist?
- → Und manchmal bleibt ein Vorhaben vor allem deshalb unscharf, weil erst ein erlebbares Modell zeigt, wo tatsächlicher Mehrwert liegt, und wo noch nicht.

Genau an diesen drei Punkten lässt sich frühe Evidenz niederschwellig, kostengünstig und wirksam aufbauen:

- → durch KI-gestützte Marktforschung mit Digital Twins,
- → durch Fake-Door-Testing,
- → und durch funktionsfähige Prototypen.

Erfahren Sie auf den folgenden Seiten, wie drei unterschiedliche Validierungsansätze dabei helfen, Zielgruppen früher zu verstehen, echtes Interesse vor der Etablierung zu prüfen und Konzepte so greifbar zu machen, dass aus Ideen belastbare Entscheidungen werden.





USE CASE

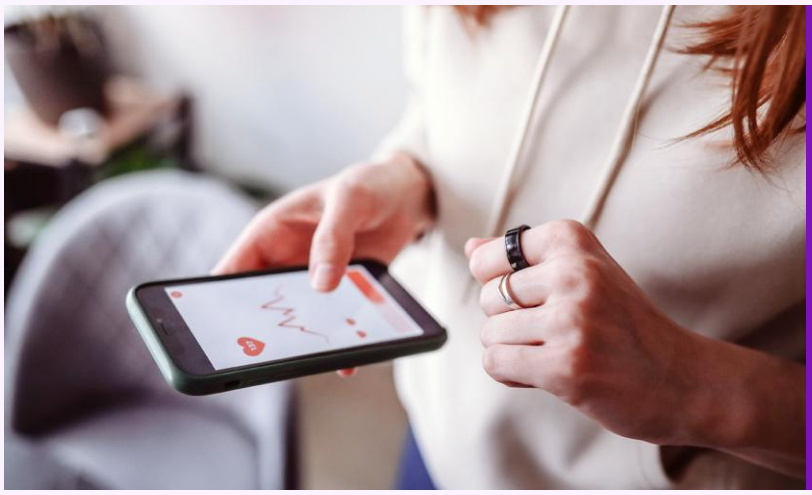
01

Digital Twins – wenn Marktfeedback nicht Monate dauern darf

Ein typisches Problem in der frühen Phase der Produktentwicklung ist schnell beschrieben: Es gibt eine plausible Idee, aber kaum belastbare Hinweise darauf, wie eine Zielgruppe tatsächlich reagiert. Klassische Marktforschung ist in dieser Phase oft zu langsam, zu teuer oder zu schwerfällig. Gleichzeitig reichen interne Annahmen nicht aus, wenn es um eine Investitionsentscheidung geht.

Genau hier setzt der erste Validierungsansatz an: KI-gestützte Marktforschung mit Digital Twins. **Gemeint sind damit KI-generierte Abbilder realer Nutzertypen, die auf authentischen Datenmustern beruhen und dadurch realistische Rückmeldungen auf Fragen, Konzepte oder Nutzungssituationen liefern.** Solche Digital Twins ersetzen keine Wirklichkeit. Aber sie können sehr früh helfen, Hypothesen zu prüfen, Reibungspunkte sichtbar zu machen und erste Reaktionsmuster zu verstehen – deutlich schneller und umfangreicher als in vielen klassischen Forschungsdesigns. So liegen qualitative Interviews mit 500 Personen der Zielgruppe innerhalb weniger Stunden vor, inklusive Auswertung und Fazit.

Wie wertvoll das sein kann, zeigte sich in einem frühen Validierungsprojekt zu einer von GWQ.creates entwickelten digitalen Anwendung für Medikationsmanagement. Untersucht wurde, unter welchen Bedingungen Menschen überhaupt bereit sind, ein Nutzerkonto anzulegen und sensible Gesundheitsdaten zu teilen.



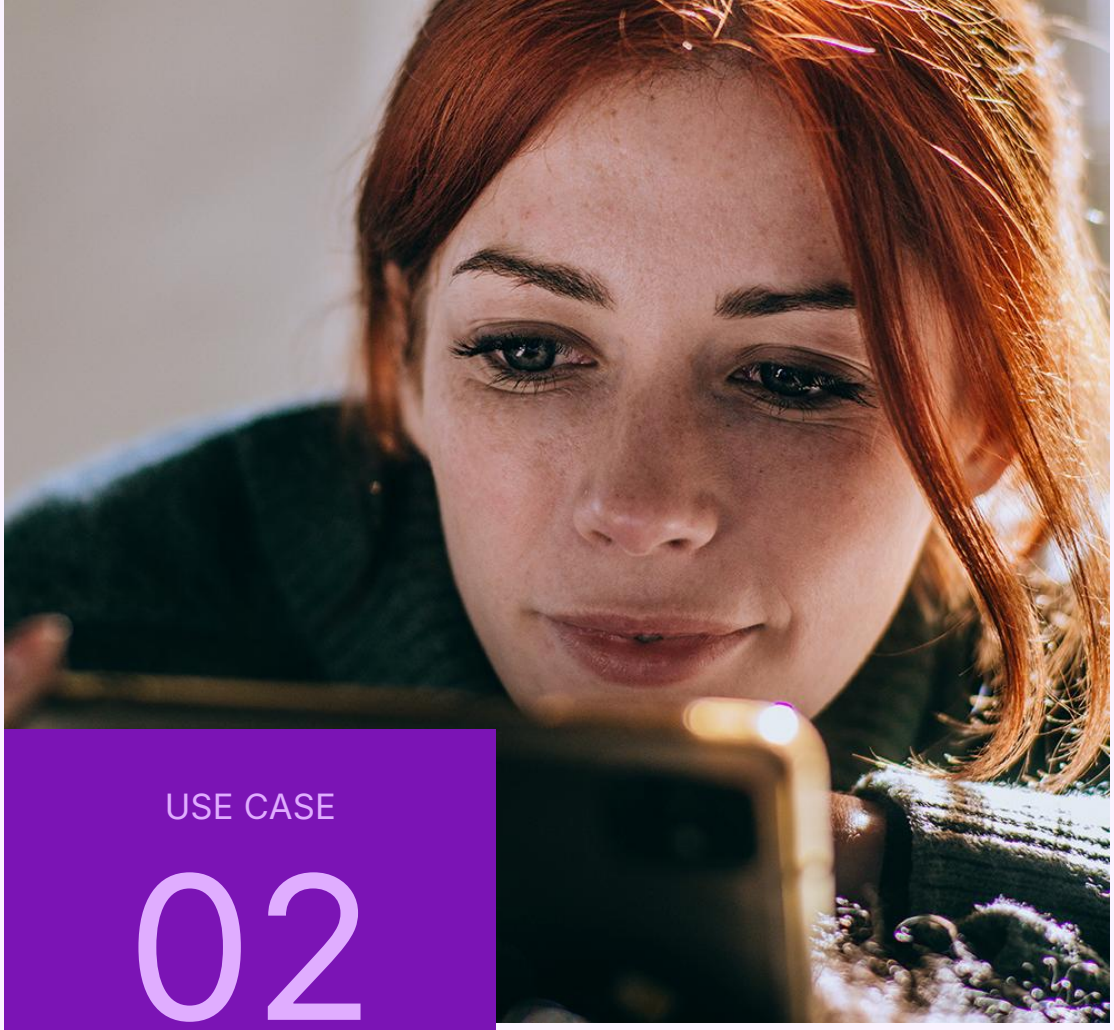
Wer Ideen validiert, bevor Projekte entstehen, spart nicht nur Zeit – sondern vermeidet kostspielige Fehlentscheidungen.

Das Ergebnis hat gezeigt: Akzeptanz entsteht nicht automatisch aus der Funktion einer Anwendung. Sie hängt stark von wahrgenommenem Nutzen, Vertrauen, Bedienkomfort und der Kontrolle über die eigenen Daten ab. Zu den größten Barrieren gehörten fehlender erkennbarer Mehrwert, mangelnde Transparenz, komplizierte Registrierung und hohe Datenschutzbedenken.

Die strategische Lehre daraus ist klar: Eine digitale Idee kann fachlich sinnvoll sein und trotzdem sehr früh scheitern, nicht an ihrer Kernfunktion, sondern am ersten Vertrauensmoment. Wenn Mehrwert, Datenschutz und Einstieg nicht überzeugen, wird aus einer guten Idee keine Nutzung.

Wichtig ist dabei die richtige Einordnung. Solche Ansätze liefern frühe Richtungsindikatoren, aber keine endgültige Marktprognose.

Gerade deshalb sind sie in frühen Projektphasen so wertvoll: Nicht weil sie absolute Gewissheit erzeugen, sondern weil sie bessere Entscheidungen ermöglichen als bloße Hoffnung.



USE CASE

02

Fake Door – wenn Interesse geprüft werden muss, bevor gebaut wird

Ein Fake-Door-Test ist ein Vorabtest für ein Angebot, das noch nicht vollständig entwickelt wurde. Statt sofort in die Entwicklung zu investieren oder innovative Angebote „auf gut Glück“ zu vermarkten, wird das Vorhandensein eines fertigen Produkts simuliert. So kann mit einer gezielten Ansprache geprüft werden, ob die Zielgruppe überhaupt so reagiert, dass sich der nächste Schritt lohnt, zum Beispiel über Anzeigen, Social Media oder eine Landingpage. **Gemessen wird dann nicht interne Zustimmung, sondern ein erstes reales Verhalten: klicken, weiterlesen, Interesse bekunden, Kontaktdaten hinterlassen.** Genau darin liegt der Wert: Ein Fake-Door-Test zeigt, ob aus einer plausiblen Idee überhaupt ein belastbares erstes Nachfragesignal entsteht.

Wie das in der Praxis aussehen kann, zeigt ein GWQ.creates-Projekt im Rehabilitationskontext. Ziel war eine digitale Lösung, die Versicherte durch den Reha-Prozess begleitet und Krankenkassen zugleich mehr Transparenz und Fallsteuerung ermöglichen soll. Unklar war jedoch, für welchen Teil der Patientenreise eine Lösung den größten Mehrwert stiftet und worauf ein erster MVP fokussieren sollte.

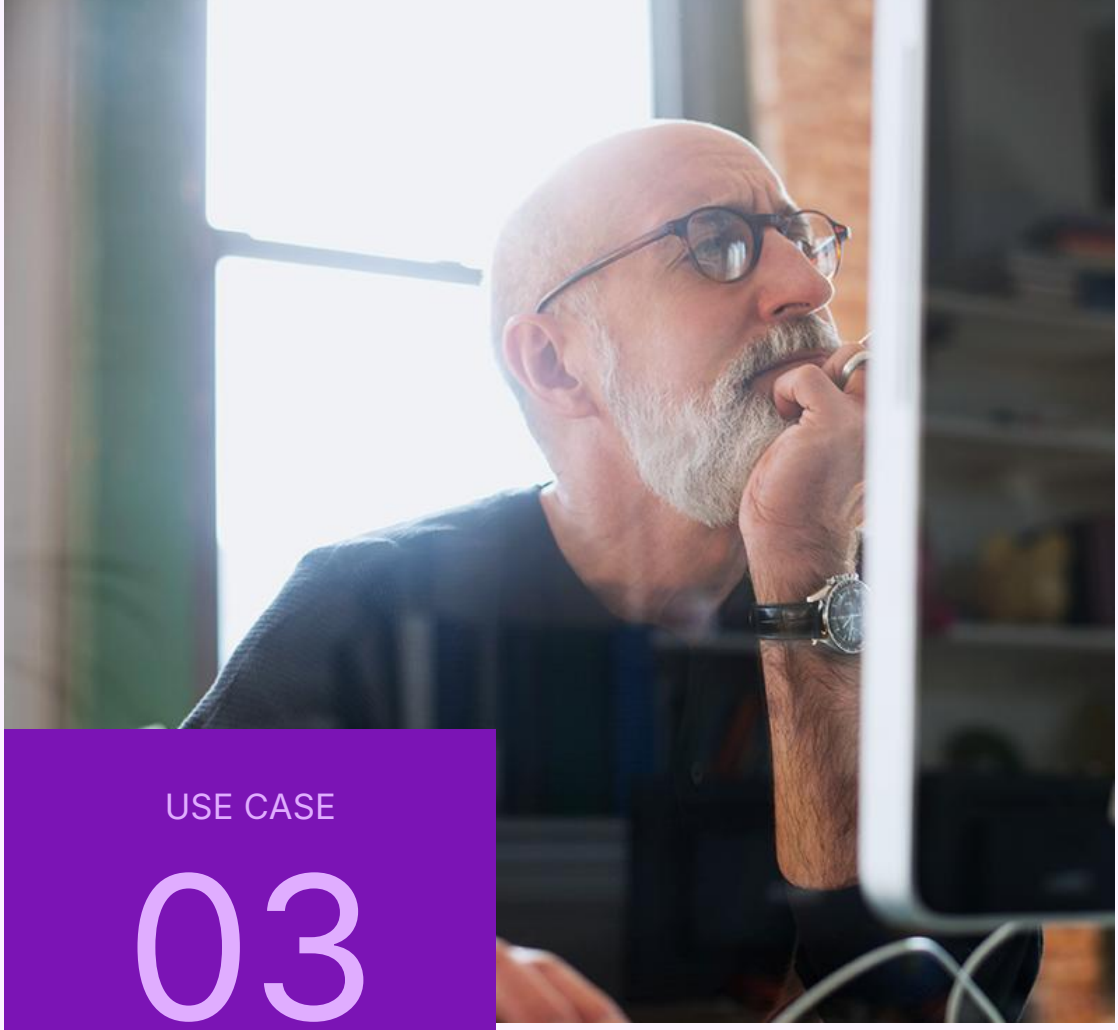


Mit simulierten Angeboten, wie z. B. Landingpages, wird Nachfrage real geprüft: Nicht Meinung entscheidet, sondern echtes Nutzerverhalten zeigt, welche Idee sich wirklich lohnt.

Um hier Klarheit zu schaffen, wurden verschiedene Angebote mit unterschiedlichem Fokus und Werteversprechen simuliert und gegeneinander getestet. Welches Angebot erreicht das höchste Nutzerinteresse? Anhand der Reichweite und Conversions der unterschiedlichen geschalteten Social-Media-Anzeigen und des Klickverhaltens auf der Landing Page konnte dann ein klarer Fokus für das MVP gesetzt werden, basierend auf echtem Nutzerverhalten. Ergänzt wurde das durch Interviews, Workshops und weitere Validierungsschritte zu Erwünschtheit, Machbarkeit und Rentabilität.

Der strategische Punkt ist klar: Nicht die Frage „Gefällt uns die Idee?“ entscheidet, sondern die Frage „Reagiert die Zielgruppe so, dass der nächste Investitionsschritt gerechtfertigt ist?“

Damit wird aus einer plausiblen Idee eine belastbarere Management-entscheidung.



USE CASE

03

Rapid Prototyping – wenn ein Modell mehr klärt als ein Konzeptpapier

Der dritte Use Case setzt an einer anderen Schwachstelle an. Manche Vorhaben kommen nicht deshalb zu langsam voran, weil es an Ideen fehlt. Sie kommen nicht voran, weil Diskussionen zu abstrakt bleiben. Dann hilft kein weiteres Strategiepapier. Dann hilft etwas, das man sehen, anklicken, bewerten und hinterfragen kann.

Genau darum ging es in einem GWQ.creates-Projekt rund um Trend- und Themenmanagement für Krankenkassen. **Ausgangspunkt war die Frage, wie komplexe Entwicklungen so aufbereitet werden können, dass daraus ein konkreter Mehrwert für Strategie- und Innovationsarbeit entsteht.** Dafür wurde ein interaktiver Prototyp entwickelt, der Trends nicht nur sichtbar machte, sondern auch erkundbar, bewertbar und bearbeitbar.

Wofür früher mehrere Wochen benötigt wurden, ist heute dank KI in wenigen Stunden umsetzbar: von der Idee zum interaktiven Prototypen. Diese Beschleunigung ermöglicht schnelles und iteratives Anpassen von Lösungsansätzen, da abstrakte Strategien sofort für alle Beteiligten erlebbar werden.



Prototypen machen es in einer frühen Phase möglich, am konkreten Objekt zu diskutieren. Potenzial, aber auch Grenzen einer Idee werden so schnell sichtbar.

Der eigentliche Wert dieses Use Cases lag damit nicht nur in der schnellen Erstellung, sondern auch in der Validierung. Mit mehreren Krankenkassen konnte auf einmal an einem konkreten Objekt diskutiert werden. Dabei zeigte sich ein differenziertes Bild: Für Innovations- und Strategieeinheiten hatte der Ansatz hohes Potenzial. Für stärker operativ orientierte Nutzer war das Modell in der damaligen Form dagegen noch zu abstrakt.

Genau diese Erkenntnis ist in frühen Phasen enorm wertvoll. Sie zeigt nicht nur, ob etwas Potenzial hat, sondern auch für wen, in welcher Form und mit welchen Grenzen.

Rapid Prototyping ist deshalb nicht nur ein Beschleunigungswerkzeug. Es ist ein Präzisierungswerkzeug. Es macht sichtbar, wo etwas bereits trägt, und wo noch nachgeschärft werden muss.

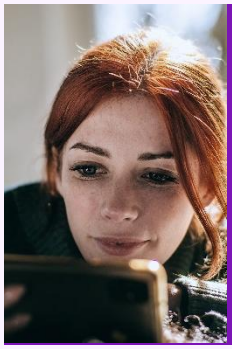
Was die drei Use Cases gemeinsam zeigen

Die drei Use Cases sind bewusst unterschiedlich. Genau deshalb bilden sie zusammen eine starke Logik.



01

Der erste beantwortet die Frage: **Wie lässt sich Zielgruppen- und Akzeptanzwissen schneller erzeugen?**



02

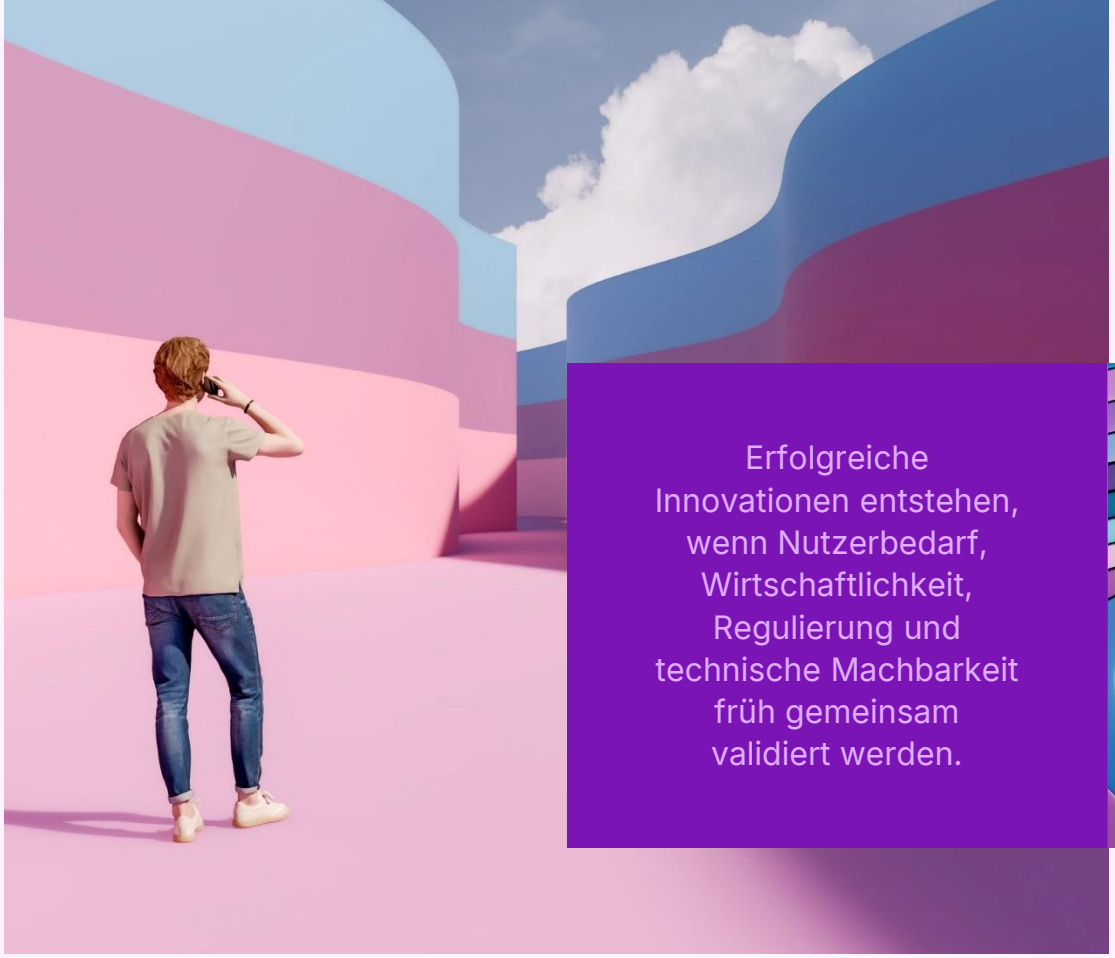
Der zweite beantwortet: **Wie lässt sich echtes Interesse prüfen, bevor ein Angebot entwickelt/etabliert wird?**



03

Der dritte beantwortet: **Wie lässt sich ein Konzept so konkret machen, dass fachliche, strategische und technische Diskussionen belastbarer werden?**

Zusammen zeigen sie, worum es in der frühen Phase wirklich geht: nicht um mehr Methoden, sondern um bessere Evidenz vor der nächsten Investition.



Erfolgreiche Innovationen entstehen, wenn Nutzerbedarf, Wirtschaftlichkeit, Regulierung und technische Machbarkeit früh gemeinsam validiert werden.

Genau an dieser Stelle kommt GWQ.creates ins Spiel

GWQ.creates steht in diesem Zusammenhang nicht für einzelne isolierte Innovationsmethoden, sondern **für eine strukturierte Frühphasenlogik**. Entscheidend ist dabei vor allem das Zusammenspiel der Schritte: relevante Suchfelder identifizieren, Nutzer- und Marktlogik schärfen, Probleme validieren, Lösungsrichtungen testen, Prototypen nutzen und erst danach in Richtung Produkt, Development, Roll-out und Betrieb weitergehen.

Für Krankenkassen ist das vor allem deshalb relevant, weil hier unterschiedliche Anforderungen gleichzeitig erfüllt werden müssen: Wirtschaftlichkeit, Nutzerakzeptanz, regulatorische Tragfähigkeit, technische Anschlussfähigkeit und praktische Umsetzbarkeit im Versorgungskontext. **Frühphasenarbeit ist dann gut, wenn sie nicht bloß inspiriert, sondern genau die Unsicherheit reduziert, die für die nächste Ressourcen-/Investitionsentscheidung am wichtigsten ist.**





Nicht mehr Analysen bremsen Projekte, sondern zu spät erkannte Akzeptanzrisiken und fehlende Entscheidungsgrundlagen.

Frühe Evidenz bedeutet nicht: langsamer werden

Hier liegt eines der hartnäckigsten Missverständnisse. Validierung wirkt auf den ersten Blick wie ein zusätzlicher Schritt. **In Wirklichkeit ersetzt sie oft spätere Korrekturen, die sehr viel teurer sind.**

Langsam werden Projekte meist nicht durch zu viel Evidenz, sondern durch zu wenig. Dann werden Hürden zu spät sichtbar. Erwartungen und Lösungsbilder driften auseinander. Interne Diskussionen wiederholen sich. Und Akzeptanzprobleme tauchen erst auf, wenn bereits Entwicklung, Ressourcenbindung und politische Erwartungshaltung fortgeschritten sind.

Frühe Evidenz beschleunigt deshalb nicht blind. Sie beschleunigt die richtige Entscheidung.

Fazit:
Steuerungsgewissheit statt Gießkanne

Nicht jede gute Idee verdient sofort Ressourcen und Investitionen. Und nicht jedes vielversprechende Vorhaben sollte sofort entwickelt oder etabliert werden. Für Krankenkassen liegt der eigentliche Hebel deshalb nicht nur in mehr Innovation, sondern in besserer Frühphasenlogik: Zielgruppen früher verstehen und Pains adressieren, Interesse vor der Entwicklung prüfen, Konzepte greifbar machen und nur dort größere Ressourcen binden, wo die nächste Entscheidung belastbar genug vorbereitet ist.

Genau darin liegt die eigentliche Stärke von GWQ.creates: nicht im Versprechen möglichst vieler Ideen, sondern **in der Fähigkeit, aus frühen Annahmen verwertbare Evidenz zu machen** – und damit aus Unsicherheit eine deutlich bessere Entscheidungsgrundlage.

Lassen Sie uns über Ihre frühen Projektentscheidungen sprechen.
Wenn Sie ein konkretes Innovations-, Digitalisierungs- oder Produktvorhaben in einer frühen Phase belastbarer und niederschwellig prüfen möchten, lohnt sich ein unverbindliches Erstgespräch dazu, welche Form von Research, Test, Pretotyping oder Prototyping in Ihrem Fall den höchsten Erkenntniswert liefert.

Oder konkreter:
Wenn Sie bereits an einem innovativen Versorgungsangebot, einer Produktidee oder einem digitalen Versorgungskonzept arbeiten, lässt sich gemeinsam klären, welche Unsicherheit zuerst reduziert werden sollte, bevor weitere Ressourcen gebunden werden.



Vereinbaren Sie ein **unverbindliches Beratungsgespräch** mit Ihrer Ansprechpartnerin bei GWQ.creates:

Nicole Lachmann
Member of Executive Board, Innovation

creates@gwq-serviceplus.de



GWQ ServicePlus AG
Ria-Thiele-Straße 2a
40549 Düsseldorf
Fon 0211 75 84 98 - 0
info@gwq-serviceplus.de
www.gwq-serviceplus.de

GWQ+ CREATES