



men werden bestehende Abläufe grundlegend infrage stellen – mit Auswirkungen auf das Geschäftsmodell von Krankenhäusern, Reha-Kliniken, Versorgungszentren und anderen Einrichtungen des Gesundheitswesens.

### Wie genau verändert Digitalisierung die Healthcare-Branche?

**Prof. Dr. Udo Janßen:** Zunächst einmal glaube ich, dass es zu einem Paradigmenwechsel in der Behandlung kommen wird. Durch die digitale Unterstützung wird der Arzt mehr Zeit für die Beratung seiner Patienten haben. Es werden in absehbarer Zeit mehr und mehr innovative Versorgungsformen in den Markt Einzug halten. Ein erster Schritt auf diesem Weg ist die Nutzung einer Elektronischen Patientenakte. Sie ermöglicht eine Vernetzung und Abstimmung zwischen Hausarzt, Facharzt und Krankenhaus. Mit ihr lässt sich die häufig kritisierte mangelnde Verzahnung der Sektoren überwinden.

**Prof. Dr. Nils Breuer:** Wir sind der Überzeugung, dass Künstliche Intelligenz (KI) mittel- bis langfristig immer mehr diverse Aufgaben im Gesundheitswesen übernehmen wird. Dies reicht von der Unterstützung des Arztes bei der Diagnose bis hin zu Lifestyle-Entscheidungen einzelner Menschen. Ein Arzt besitzt einen akademischen und auf seiner praktischen Erfahrung basierenden Wissensschatz beispielsweise in Bezug auf die Interpretation von Bilddaten seiner Patienten. Für einen Roboter ist diese Aufgabe ziemlich einfach, weil er über künstliche Intelligenz verfügt und in Millisekunden Symptome oder Bilddateien mit einem riesigen Datensatz an Statistiken abgleichen kann. Automatisierung und maschinelles Lernen können Mediziner in ihrer Arbeit unterstützen und so einen Mehrwert für die Patienten generieren.

### In welchem Maße verändert die Digitalisierung das Leben und die Gesundheit des Patienten?

**Prof. Dr. Nils Breuer:** Ich denke, es gibt eine unglaubliche Menge an Möglichkeiten und Fortschritten im Bereich der Digitalisierung für Patienten. Die Patienten werden durch

personalisierte Medizin unabhängiger und selbstbestimmter. Assistenzsysteme und medizinische Sensoren erlauben künftig, Gesundheitsdaten selbst zu erheben und zu evaluieren. Dies birgt enorme Potenziale, insbesondere auch für die Präventivmedizin. Letztendlich führt dies zu einer Win-win-Situation: Die Lebensqualität und die medizinische Behandlung des Patienten verbessern sich und gleichzeitig sinken auch die Gesundheitskosten.

### Die Digitalisierung schreitet langsam voran: Ist mit der Telemedizin, welche nun vermutlich mehr und mehr Einzug in den deutschen Markt halten wird, ein Meilenstein der Digitalisierung erreicht?

**Prof. Dr. Udo Janßen:** Zunächst einmal ist es der richtige Weg, der nun eingeschlagen wird. Andere Länder waren uns in dieser Hinsicht leider schon weit voraus. Man denke hier nur an die Schweiz oder auch Großbritannien, wo die Telemedizin schon seit Jahren ein fester Bestandteil der medizinischen Versorgung ist. Wir befinden uns derzeit noch im Eingewöhnungsstadium – die Menschen freunden sich in Deutschland gerade erst mit dem Gedanken an, zukünftig auch online und per Videochat einen Arzt zu konsultieren. Es ist wie immer im Leben: Bei einigen verläuft die Eingewöhnung schneller, bei anderen langsamer.

### Viele Ärzte betonen aber immer wieder, wie wichtig der Arzt-Patienten-Kontakt ist.

**Prof. Dr. Udo Janßen:** Richtig ist, dass für das subjektive Empfinden, der persönliche Arzt-Patienten-Kontakt vermutlich nie an Stellenwert verlieren wird. Aber Fakt ist auch, dass ein persönlicher Gang zum Arzt mit viel Zeitaufwand verbunden ist: Der Weg, das Warten, der anschließende Gang zur Apotheke, der Rückweg. Im Zweifel hat man durch den Besuch im Wartezimmer noch erhöhten Kontakt zu Bakterien und Viren und die Krankheit verschlimmert sich. Es wird in Zukunft mehr und mehr darauf ankommen zu bestimmen, wann ein persönlicher Besuch notwendig ist. Der Arzt muss nicht bei jeder Erkältung oder bei jedem Muskelschmerz

besucht werden. Nichtsdestotrotz müssen ernsthafte, lang anhaltende Beschwerden auch erkannt und angemessen behandelt werden. Erste Apps ermöglichen dem Menschen schon erste Diagnosen von zuhause zu stellen, aber empfehlen teils auch den Gang zum Arzt.

### Sie haben in aktuellen Umfragen an Krankenhausgeschäftsführungen in verschiedenen Bundesländern unter anderem den Status quo der Digitalisierung abgefragt. Zu welchem Ergebnis sind Sie gekommen?

**Prof. Dr. Nils Breuer:** Das Thema Digitalisierung treibt die Geschäftsführungen der Krankenhäuser um und auch ein Großteil der Leitungen hat dieses Thema zur Chefsache erklärt. Besorgniserregend ist in diesem Zusammenhang aber, dass für rund ein Viertel aller Geschäftsführungen immer noch unklar ist, was die Digitalisierung für ihr eigenes Haus aktuell bedeutet oder zukünftig bedeuten kann. Es ist demnach eine Kluft zwischen gefühlter Relevanz und Umsetzungskraft in den Krankenhäusern erkennbar. Korrespondierend dazu geben rund ein Viertel der Geschäftsführungen zu, dass sie über keine klar definierte Digitalisierungsstrategie verfügen und diese auch nicht in ihrer Investitionsplanung berücksichtigt ist.

### Was raten Sie den Krankenhäusern? Auf welche Strategien und Investitionen sollten sie setzen?

**Prof. Dr. Udo Janßen:** Die Entwicklungen der Digitalisierung im Healthcare-Bereich sind sehr dynamisch. An neuen, revolutionierenden Technologien wird gefeilt. Automatisierte Behandlungsprozesse, die die Arbeitsroutinen verändern und Big Data-Lösungen, welche neue Möglichkeiten der Diagnostik eröffnen, werden Einzug erhalten. Der Markt entwickelt sich rasant und bislang branchenfremde Akteure gestalten die Gesundheitsversorgung von morgen mit. Als Folge der technologischen Weiterentwicklung werden neue Anbieter zukünftig auf dem Gesundheitsmarkt Fuß fassen. Für dieses dynamische Wettbewerbsumfeld müssen sich die Einrichtungen rüsten.

## Wie genau können sich die Anbieter auf dem Gesundheitsmarkt rüsten?

**Prof. Dr. Udo Janßen:** Hier gibt es viele Möglichkeiten. Zunächst einmal sollten die Einrichtungen sicherstellen, dass Maßnahmen für die Digitalisierung in ihrer Business Planung hinterlegt sind. Dies stellt bei den meisten schon die erste Hürde dar. Laut unserer aktuellen Krankenhausumfrage sehen die Geschäftsführungen einen durchschnittlichen Investitionsbedarf für die Digitalisierung in Höhe von etwa 2.900 Euro pro Bett. Dies ist eine beachtliche Summe, die sie aussagegemäß nicht alleine stemmen können. Über zwei Drittel der Befragten geben an, dass sie ohne zusätzliche öffentliche Fördermittel für die IT-Infrastruktur den digitalen Wandel nicht bewältigen können – hier ist

lich ist. Man muss das Ziel nur benennen können, die Umsetzung mithilfe von externer Unterstützung ist dann meist gar nicht mehr so schwierig.

## Kommt es also auch auf die Veränderungsbereitschaft der Einrichtungen selbst an?

**Prof. Dr. Nils Breuer:** Ganz klar, ja. Es gibt bereits aktuelle Studien, die die These aufstellen, dass der zukünftige Erfolg von Unternehmen nicht von der Einführung der neuesten digitalen Technologie abhängt, sondern viel mehr von einem digitalen Change Management. Auch wir können dies in unseren Digitalisierungsprojekten bei unseren Kunden beobachten. Der Einbezug aller Mitarbeiter, die es später betrifft, die transparente, offene Kommunikation und auch die

beschleunigen, je stärker neue digitale Lösungen in den Markt drängen und einen echten Mehrwert schaffen. Ob unser Gesundheitswesen als Ganzes davon profitiert, hängt davon ab, ob Lösungen zielgerichtet eingesetzt werden. Ganz sicher wird es eine positive Auswirkung haben, wenn digitale Lösungen einen Beitrag zur Prävention liefern, wenn sie mit Qualitätsanreizen verbunden werden, wenn sie Doppelbehandlungen oder Ineffizienzen vermeiden können oder wenn sie ganz einfach dem Einzelnen schnell und unkompliziert Hilfe anbieten können.

**Prof. Dr. Nils Breuer:** Fest steht, dass die digitale Transformation kommen wird. Vor dieser Entwicklung sollten sich die Unternehmen im Gesundheitswesen nicht verschließen. Es kommen noch so einige große Herausforderungen auf die Einrichtungen zu: demografischer Wandel, sich ständig verändernde Patientenbedürfnisse, Big Data und die ständige Bedrohung der IT-Unternehmenssicherheit. Ganz konkret haben Cyberangriffe auf deutsche Krankenhäuser und damit verbundene erpresserische Handlungen in der jüngsten Vergangenheit auch in Deutschland für Aufsehen gesorgt. IT-Sicherheit ist das zentrale Thema: Hier heißt es Vorbeugen, nicht Nachsorgen. Am besten jetzt gleich.

**Herr Prof. Janßen, Herr Prof. Breuer, vielen Dank für das Gespräch. ■**

**„Es gibt bereits aktuelle Studien, die die These aufstellen, dass der zukünftige Erfolg von Unternehmen nicht von der Einführung der neuesten digitalen Technologie abhängt, sondern viel mehr von einem digitalen Change Management.“**

auch aufseiten der politischen Entscheider ein Handeln vonnöten.

Nach der Finanzierungsfrage kann auch über strategische Priorisierungen und Neuausrichtungen nachgedacht werden. Warum nicht einmal eine ganze Fachabteilung voll digitalisieren? Erste Kliniken haben es vorgemacht: Es laufen bereits Pilotprojekte, die zeigen, dass Digitalisierung – auch ruhig zunächst im Kleinen – durchaus funktionieren kann und sich diese Projekte perfekt als Vorzeigemodelle eignen.

**Prof. Dr. Nils Breuer:** Wir merken, dass auch am Markt immer mehr digitale Lösungen von Healthcare-Kunden nachgefragt werden. Dies reicht von einer neuen Software zur vollkommenen Digitalisierung des Einkaufs, über interne, digitale Kommunikationskanäle bis hin zu Dashboards zum Controlling und zur Überwachung verschiedenster Prozesse. Hier lautet die Maxime: Es gibt zunächst nichts, was nicht mög-

Feedback-Schleifen mit den Betroffenen werden zu wichtigen Erfolgsfaktoren im Rahmen unserer Projekte.

**Zusammenfassend: Ist die Digitalisierung in Ihren Augen eher ein Risiko – man denke nur an den Datenschutz oder eher eine Chance? Kann durch sie ein ganzes Gesundheitssystem besser gemacht werden?**

**Prof. Dr. Udo Janßen:** Es kommt – wie so oft – darauf an. Die Digitalisierung an sich ist zunächst einmal ein immer neuer technologischer Standard. Entscheidend ist, wie Unternehmen und Privatpersonen mit dieser Entwicklung umgehen und wie digitale, neue Lösungen eingesetzt werden. Ich würde in puncto Datenschutz gar keinen Teufel an die Wand malen: Passende, rechtliche Rahmenbedingungen werden zeitgleich mit den neuen Herausforderungen entstehen. Diese Entwicklung wird sich auch

**Prof. Dr. med. Udo Janßen, MBA**  
Partner  
Consulting, Health Care  
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Tersteegenstrasse 19-23  
40474 Düsseldorf  
ujanssen@kpmg.com

**Prof. Dr. Nils Breuer**  
Partner  
Consulting, Health Care  
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Ludwig-Erhard-Straße 11-17  
20459 Hamburg  
nilsbreuer@kpmg.com