

3 Digitale Transformation: Keine Frage des OB, sondern des WIE – Ein Kommentar

Günther Illert

Erhebliche Veränderungen des Gesundheitswesens als Folge der Digitalisierung sind unvermeidlich, auch wenn es bei vielen der angestammten Akteure noch nicht den Anschein hat. Die nachfolgend dargestellten 7 Thesen zeigen auf, worauf sich die deutsche Gesundheitswirtschaft einstellen sollte und wie sie diese Veränderung mitgestalten kann.

Während alle Welt von Digitalisierung und Industrie 4.0 spricht, dümpelt das deutsche Gesundheitswesen im Dämmerzustand. Zugegeben, die Qualität der medizinischen Versorgung in Deutschland ist gut, aber digital hinkt Deutschland im Vergleich zu anderen Ländern wie etwa Skandinavien oder dem Baltikum um Jahre hinterher. Dort ermöglicht Digitalisierung deutlich effizientere Versorgungsketten und dient damit dem Patienten.



Digitalisierung weckt den Bürger und Konsumenten im Patienten.

In Deutschland stehen Patienteninteressen noch nicht an erster Stelle. Zwar rühmt sich so gut wie jeder der in der Versorgung tätigen Akteure, dem Wohl der Patienten verpflichtet zu sein. Tatsächlich aber scheinen Patienten vornehmlich Mittel und Gegenstand zu sein, um am planwirtschaftlich verwalteten Erstattungstopf zu partizipieren. Auch die Politik spricht keinen Klartext und lässt sich von Lobbyisten umnebeln.

Digitalisierung wird das ändern, denn sie erweckt den Konsumenten und den Bürger im Patienten. Selbst wenn das persönliche Gespräch zwischen Arzt und Patienten immer wesentlich für den Therapieerfolg bleiben wird, demokratisiert die Digitalisierung das Gesundheitswesen, indem sie den Patienten mündiger macht.

Ein Meilenstein war die Einführung des iPhones vor 10 Jahren. Die damit einhergehende Veränderung ganzer Lebensbereiche hat Konsumentenerwartungen in die Höhen geschraubt. Viele Dienstleistungsbranchen haben das erlebt. Strukturen ganzer Industrien haben sich in wenigen Jahren verändert (Musik, Telekommunikation, Banking, Handel, Reisen usw.). Etablierte Spieler wurden durch neue digitale Angebote verdrängt, die dem Konsumenten mehr Transparenz und Individualisierung bieten. Einhergehend mit digitalen Angeboten sind meist auch die Kosten für die Kunden erheblich gefallen. Vieles, was anfangs nur für technologieverliebte Nerds galt, ist heute Teil des Alltags.

Digitalisierung wird zukünftig auch komplexe medizinische Sachverhalte und Versorgungsprozesse für viele Menschen einfach machen. Die Frage ist nicht, ob das passieren wird, sondern nur, wer dabei Vorreiter sein wird.

 **Digitalisierung ist unaufhaltsam wie die tektonische Plattenverschiebung.**

Digitalisierung wird auch den Gesundheitssektor mit seinen archaisch anmutenden Strukturen verändern. Digitale Technologien ermöglichen Patientenfokus bei vereinfachten Prozessen und gleichzeitig effizienterer Versorgung. Digitalisierung wird zur Gesunderhaltung beitragen und die Kosten dafür senken. Digital affine Bürger, Patienten und Verbraucher werden auf Dauer weder durch planwirtschaftliche Regulierungsversuche, noch durch die oft beschworenen Ängste beim Datenschutz zu stoppen sein.

Die heute tätigen Akteure sollten also beginnen, digitale Lösungen zum Nutzen der Patienten und zur Verbesserung ihrer eigenen Abläufe zum Einsatz zu bringen. Am Anfang sind es vielleicht nur kleine Schritte, um Erfahrung zu gewinnen, aber Nichts-Tun ist der sichere Beginn, von Dritten überholt zu werden und eines Tages in der Bedeutungslosigkeit zu verschwinden.

 **Digitalisierung überwindet Raum- und Zeitbarrieren.**

Telemedizin und Wearables werden irgendwann auch in Deutschland eine wichtige Rolle in der Diagnose und Therapie spielen. Aber noch gehen die Deutschen durchschnittlich 17-mal im Jahr zum Arzt. Sie sitzen in vollen Wartezimmern vielleicht nur, um sich ein Rezept zu holen. Aber warum sollten chronisch erkrankte Patienten quartalsweise zum Arzt gehen, wenn sich mit Sensoren ihr Gesundheitszustand viel kontinuierlicher erfassen lässt und ihre Therapie damit viel zielgerichteter gesteuert werden könnte? Nur, weil der Arzt quartalsweise mit seiner KV abrechnet?

Und konsequenterweise könnte man noch weitergehen und Ärzte statt nach ihrer verrichteten Tätigkeit, am messbaren Behandlungserfolg vergüten. Manche Versicherungstarife machen schon vor, was sich mit digital erfassten Daten bewerkstelligen lässt. Wenn Leistungserbringer und Kostenerstatter intensiv und gemeinsam darüber nachdenken, werden sie Anwendungsgebiete für echte Pay-for-Performance-Vergütung finden. Nicht alle Modelle müssen von Pharma- oder Medizintechnikherstellern vorgeschlagen werden. Innovative Finanzierungsformen wie Health Impact Bonds können helfen, Versorgungslücken zu schließen, bis entsprechende Outcome-Parameter messbar sind.



Digitalisierung verschiebt das Gleichgewicht der Kräfte.

Niemand wird infrage stellen, dass Produkte, die im Zweifel über Leben und Tod entscheiden, sicher sein sollen, wenn sie zugelassen werden. Neben Wirksamkeit und Sicherheit der Produkte geht es heute auch darum, zu zeigen, wie gut diese im Vergleich zum Wettbewerb sind, um möglichst viel vom Erstattungstopf abzuschöpfen. In der Vergangenheit lag die Hoheit über die entsprechenden Daten bei denjenigen, die sie erhoben haben, meist Pharmafirmen, die in langen und kostspieligen Studien Argumente für ihre Produkte sammeln.

Doch der Wert dieses Datenschatzes schmilzt durch die Digitalisierung wie ein Eisberg in der Sonne. Das Internet hat Communities wie PATIENTS LIKE ME geschaffen, die von Verbrauchern geprägt sind und sich über ihre Erfahrungen austauschen. Hier entstehen zunehmend relevante Datenquellen. Man stelle sich nur einmal vor, wenn sich über Facebook zukünftig staatsübergreifende Patientengruppen bilden, die gemeinsam als Nachfrager am Markt agieren.

Schon heute können aus dem allgemeinen Such- und Kommunikationsverhalten im Internet, etwa bei Google und Twitter, Voraussagen über Krankheitsverläufe getroffen werden. Apps für bestimmte Zielgruppen wie etwa Schlaganfall- oder Schizophreniepatienten und deren Angehörige erstellen Risikoprognosen aus Daten, die mittels Bewegungssensoren oder durch Analyse des Kommunikationsverhaltens bei der Handynutzung ermittelt werden.

Dank künstlicher Intelligenz werden derartige „Real World Data“, die außerhalb klinischer Studien erfasst werden, bald auch gut genug sein, um Fragen zu Sicherheit und Wirksamkeit von Therapien zu beantworten. Wann werden Pharmahersteller nur noch Zulieferer von austauschbaren Produkten sein, die von Technologiefirmen zur Arzneimittelversorgung einzelner Patientengruppen beauftragt werden?



Digitalisierung ermöglicht echte und individualisierte Patientenorientierung.

Mit der Analyse von „Big Data“ wird eine Erkennung von Mustern und Prognosen auch bei kleinen Subgruppen bis hin zu einzelnen Patienten möglich. Precision Medicine wird heute schon in der Onkologie eingesetzt, um zu verstehen, welche Wirkstoffe bei welchen Zelltypen erfolgversprechend sind. Zukünftig aber werden Patien-

ten ganzheitlich, das heißt weit über die reine Biologie hinausgehend, basierend auf ihrem täglichen Verhalten und ihren Präferenzen, individuell passende Möglichkeiten zur Gesunderhaltung aufgezeigt.

So wie Kundenorientierung bei Amazon das oberste Primat ist, könnte Patientenorientierung und Therapieadhärenz für einen Arzneimittelhersteller zum Leitsatz werden.

! Digitalisierung benötigt neue Entwicklungsparadigmen und Karrieremodelle.

Warum tut sich die Gesundheitsbranche so schwer mit der Digitalisierung? Zum einen ist dies die oben schon dargestellte Verkrustung des Systems aufgrund fehlender Marktmechanismen. Der Patient ist eben nicht Käufer einer Leistung und der Preis führt nicht zu einem Ausgleich von Angebot und Nachfrage. Hier könnten Politik und die Organe der Selbstverwaltung ansetzen.

Ein weiterer Grund liegt in der Prägung der Akteure durch ihre Ausbildung. Das Entwicklungsparadigma in der Gesundheitsbranche unterscheidet sich grundlegend von dem in der Technologiebranche. IT-Entwicklung geschieht in schnellen Iterationen. Eine halbfertige Beta-Version wird mit ein paar experimentierfreudigen Nutzern Schritt für Schritt optimiert. Auch nach Produkteinführung werden in sehr kurzen Zyklen Updates verteilt. In der Medizin ist das grundlegend anders. Es dauert länger, weil nur zugelassen und bezahlt wird, was sich in streng kontrollierten Testreihen bewährt hat. Doch sobald die Evidenz erbracht ist, wird die Produktentwicklung quasi eingefroren und der Patentschutz nach allen Regeln der Kunst ausgeschlachtet. In der Gesundheitswirtschaft ist daher Risikovermeidung oberstes Gebot, während in der Technologiebranche Experimentierfreude herrscht.

Das spiegelt sich auch in typischen Karrieremodellen wieder. Erfolgreiche Manager in internationalen Pharmakonzernen machen nach 2–3 Jahren den Sprung auf eine andere Position. Kein Wunder, dass damit eher bestehende Geschäftsmodelle ausgereizt werden, statt strukturverändernde Versuche zu wagen, mit denen Outcome- und Patientenorientierung erreicht wird. Die Risiken sind durchaus hoch und die dazu erforderlichen Zeiträume gehen deutlich über die Karriereverweilzeit eines Managers und politische Legislaturperioden hinaus. Aber mehr Vielfalt und unterschiedliche Branchenerfahrung täte der Gesundheitswirtschaft gut.

! Digitalisierung geht nur mit Partnerschaften.

Viele Versuche der Pharmafirmen, sich in neuen Geschäftsmodellen zur integrierten Versorgung zu behaupten, sind am internen Widerstand gescheitert. Kaum eine der von Pharmafirmen herausgegebenen Apps hat am Markt reüssiert.

Große Technologiefirmen wie Apple, Google oder Samsung arbeiten dagegen mit Hochdruck an neuen digitalen Gesundheitsangeboten und schaffen entsprechende Plattformen für Start-ups. An Firmen wie IBM mit seinem Watson oder Amazon, die verstanden haben, wie „Big Data“ analysiert werden kann, führt heute kein Weg

mehr vorbei. Einige Arzneimittelhersteller haben erkannt, dass sie bei der Geschwindigkeit der Technologieentwicklung nicht mithalten können und gehen Forschungs- und Entwicklungspartnerschaften mit Technologiegrößen ein bzw. positionieren sich mit eigenen Inkubatoren und finanzieller Unterstützung bei Start-ups. Aber reicht das schon?

 **Fazit: Digitalisierung braucht Kollaboration und Kulturveränderung – jetzt!**

Der persönliche Kontakt zwischen Arzt und Patient wird auch in der Zukunft immer eine zentrale Rolle spielen. Doch digitale Technologien werden die Kommunikationsinhalte, -wege und -intervalle deutlich verändern. Mit besseren Prozessen, die einen Nutzen für alle Beteiligten liefern, werden neue Geschäftsmodelle entstehen. Während vor 10 Jahren kaum jemand Technologiefirmen eine Daseinsberechtigung in der Gesundheitswirtschaft zugesprochen hätte, erkennen wir heute, dass Digitalisierung sehr schnell neue Tatsachen schafft.

Auf den digitalen Masterplan oder gar Schutz vor Digitalisierung durch die Gesundheitspolitik zu hoffen, wird nicht helfen. Digitalisierung im Gesundheitswesen ist nur mit einer Kulturveränderung zu schaffen. Hierzu sind viele kleine Schritte erforderlich. Die im Versorgungsprozess beteiligten Akteure müssen gemeinsam nach Möglichkeiten suchen, Abläufe zu vereinfachen. Gesundheitsunternehmen sollten sich in digital geprägten Projekten engagieren, die Hierarchien und Unternehmensgrenzen überwinden. Ein gut moderierter Austausch von Experten ermöglicht ganzheitliches Denken. Arbeiten in kleinen, schlagkräftigen Teams kann pragmatische Lösungen hervorbringen, die dann schnell und ohne großes Zerreden auf Machbarkeit in der Praxis getestet werden müssen. Dabei sollten Fehler als Chancen und Lernmöglichkeiten verstanden werden. Die End-user Experience muss im Mittelpunkt des Handelns stehen. Und wenn es bei diesen Projekten um Patienten geht, stehen die auch genau dort und niemand stolpert mehr darüber.