

White paper

Strategische Partnerschaften als Erfolgsfaktor für die Digitalisierung im Gesundheitswesen



Der digitale Reifegrad im Krankenhaus als Erfolgsfaktor zur Digitalen Transformation

Das deutsche Gesundheitswesen und insbesondere Kliniken stehen schon lange unter dem Druck, die klinische und ambulante Patientenversorgung optimal zu gestalten. Die Integration neuer, wertstiftender Technologien in den Klinikalltag sorgt dabei für zusätzliche Herausforderungen. Das Management von Krankenhäusern ist sich oft bewusst, in welchen Bereichen großer Handlungsbedarf besteht. Wichtige Themen sind z. B. IT-Sicherheit und Datenschutz, sowie das Ablösen von papierbasierten Prozessen inklusiv Prozessverbesserungen zur Erhöhung der Behandlungsqualität. Jedoch fehlt es häufig sowohl an einer Priorisierung der Themen, als auch an Vertrauen, dass tatsächlich alle Handlungsbereiche und deren Implikationen bekannt sind. Hinzu kommt, dass eine Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen mit digitalen Möglichkeiten häufig nicht zu den Kernzielen von Digitalisierungsmaßnahmen zählt.

Darüber hinaus stehen Gesundheitsversorgern stets limitierte Ressourcen und nicht ausreichend finanzielle Mittel zur Verfügung. Der erste Schritt, um bei beschränkten Ressourcen und finanziell engen Rahmenbedingungen die richtigen Maßnahmen durchzuführen, ist häufig eine Analyse mittels eines Digital-Maturity-Assessment, um den klinikspezifischen digitalen Reifegrad zu messen. Damit werden nicht nur Handlungsfelder transparent, sondern insbesondere die Maßnahmen, die den größten Wirkungsgrad haben, identifiziert. Daraus kann dann eine Digitalisierungsstrategie abgeleitet werden, die zusammen mit einem Business Case die digitale Transformation zum Ziel hat. Dabei sollten stets jene Projekte, die mit vertretbarem Aufwand einen hohen Wirkungsgrad erzielen, zeitnah umgesetzt werden.

Digitalisierung stellt Krankenhäuser in Deutschland vor zusätzliche Herausforderungen

Verschiedene Faktoren wie die Alterspyramide der Bevölkerung, der Anstieg chronischer Krankheiten, aber auch der Fachkräftemangel und Herausforderungen bei der Finanzierung führen zu einem hohen Druck auf das Gesundheitswesen, um die Versorgung qualitativ hochwertig und effizient zu gestalten. Eine veraltete Infrastruktur und ineffiziente Prozesse sorgen darüber hinaus in Krankenhäusern zu Kostendruck und einem Investitionsstau. Kliniken stehen kontinuierlich unter Zugzwang, ihr bestehendes Leistungsportfolio und dessen klinische Möglichkeiten anzupassen und zu optimieren, ohne dabei an Qualität und Profitabilität einzubüßen. Die Erfahrung zeigt, dass Herausforderungen in den Bereichen Prozessmanagement, Portfolio und Infrastruktur durch den Einsatz digitaler Technologien um ein Vielfaches leichter bewältigt werden können.

Doch häufig bringen angestrebte Digitalisierungsmaßnahmen auch große Hürden mit sich. So stellt die Digitalisierung an sich oft eine Zusatzbelastung dar, etwa bei Investitionen in die IT-Infrastruktur oder hinsichtlich der Verfügbarkeit personeller Ressourcen für Digitalisierungsprojekte seitens der Organisation und ihrer Beteiligten. Außerdem sorgen mangelndes digitales Know-how, ein Engpass an personellen Ressourcen und die Einhaltung der Datensicherheit für Bedenken.¹ In Summe führt der technologische Wandel zu zusätzlicher Komplexität, deren sich Krankenhäuser bei ihrer strategischen Ausrichtung bewusst sein müssen.

„Für uns als einzelnes Krankenhaus bringt die Digitalisierung enorme Herausforderungen wie limitiertes Digitalisierungs-Know-how und beschränkte Investitionsmittel mit sich. Daher ist es uns nur möglich sehr selektiv zu digitalisieren und eher reaktiv zu handeln. Verbund- oder Klinikketten können ihre Ressourcen hingegen besser skalieren und müssen Expertenleistungen meist nicht extern einkaufen.“

Dipl. Ges.oec. Andreas Kutschker
Geschäftsführer Klinik Bad Trissl

¹ <https://www.rolandberger.com/de/Point-of-View/Digitalisierung-im-Krankenhaus.html>

Digitalisierung als Treiber für die strategische Weiterentwicklung von Krankenhäusern

Die Digitalisierung ist ein wichtiger Schlüsselfaktor für den langfristigen Erfolg eines Krankenhauses. Neue Technologien unterstützen dabei, die Gesundheitsversorgung effizienter und qualitativ hochwertiger zu gestalten, sie patientennäher auszurichten und Kosten zu senken. Zudem kann Klinikpersonal durch einen hohen Standardisierungsgrad insbesondere in Zeiten chronischen Fachkräftemangels viel flexibler eingesetzt werden.

Je nach individuellem Reifegrad gibt es hierfür verschiedene Möglichkeiten – von der erstmaligen Einführung einer Software, um Prozesse zu verschlanken, bis zur Einführung von Software mit künstlicher Intelligenz, die mit den vorhandenen Daten und Algorithmen die Qualität der Diagnose und Therapie verbessert. Auch Verwaltungsangestellte können eine Zeitersparnis erlangen, da durch die Digitalisierung von Prozessen der Schreib- und Sortieraufwand wegfällt, z. B. durch die Automatisierung der Abrechnung. Patienten in ländlichen, strukturschwachen Regionen können wiederum durch telemedizinische Lösungen Zugang zu spezieller medizinischer Expertise erlangen.

Durch die digitale Unterstützung von Prozessen wird eine Vielzahl an Daten generiert. Diese müssen sowohl strukturiert in den IT-Systemen gespeichert und semantisch richtig kategorisiert werden, als auch über Standard-Schnittstellen zugreifbar sein. Leider sind jedoch heterogene Datensilos im Gesundheitswesen immer noch die Regel. Diese Datensilos sind dabei nicht nur organisationsübergreifend vorhanden, sondern auch innerhalb der IT von Kliniken und Leistungserbringern. Mit der Anbindung an die Telematikinfrastruktur, welche alle Beteiligten im Gesundheitswesen wie Krankenhäuser, niedergelassene Ärzte, Apotheken und Krankenkassen miteinander vernetzt, sollte die Einführung neuer Technologien in Zukunft jedoch nicht nur wertstiftender sein, sondern es sollten auch überflüssige Datensilos aufgebrochen werden.

Langfristig stellt der intelligente Austausch von Gesundheitsdaten einen Schlüsselfaktor für mehr Behandlungsqualität und -effizienz dar.

Die Potenziale der Digitalisierung im Gesundheitswesen sind bei Weitem noch nicht ausgeschöpft. Um uns in Zukunft als digitaler Gesundheitsdienstleister zu etablieren, haben wir eine strukturierte Agenda entworfen.“

Henning Schneider
CIO Asklepios

Trotz der hohen Relevanz hinkt Deutschland im internationalen Vergleich deutlich hinterher

Laut Electronic Medical Record Adoption Model (EMRAM) der HIMSS hinkt Deutschland im europäischen Vergleich bezüglich des Reifegrads der Digitalisierung in Krankenhäusern deutlich hinterher. Deutsche Krankenhäuser erreichen einen Durchschnitt von 2,3 von 7 Punkten.² Hier hat die Bundesrepublik einen drastischen Rückstand im Vergleich zum europäischen Durchschnitt (3,6) oder beispielsweise den USA (5,3). Im Jahr 2017 schafften lediglich zwei der zertifizierten deutschen Häuser die Anforderungen der Stufe 6 und keines erreichte Stufe 7. Auch der Digital Health Index, der den Digitalisierungsstand von 14 EU-Mitgliedstaaten und 3 OECD-Ländern untersucht, kann zur Ermittlung des Reifegrads herangezogen werden. Deutschland belegt in diesem Ranking den vorletzten Platz.³ Auch die Ergebnisse des Siemens Healthineers Digital Maturity Assessment⁴ zeigen, dass deutsche Krankenhäuser einen durchschnittlichen Wert von 1,86 von 4 im digitalen Reifegrad aufweisen. Konkret heißt dies, dass in deutschen Krankenhäusern aktuell zumeist zwar die jeweiligen Fachabteilungen mit spezifischen IT Lösungen versorgt sind, diese aber meist nur unzureichend untereinander vernetzt sind, sowie nicht alle Kernprozesse in den Fachabteilungen digital abgedeckt werden. Als Gründe für diese schlechte Bilanz lassen sich mangelnde Investitionen, Datenschutz-Bedenken, ineffizienter Einsatz von implementierten Technologien, aber auch der limitierte Breitbandausbau in Deutschland identifizieren.²

Vor allem Universitätskliniken und große Klinikverbünde haben diese Hürden bisher besser gemeistert und die Digitalisierung als Hebel für klinische Exzellenz genutzt. Hier stehen im Vergleich zu Einzel- oder kommunalen Kliniken häufig mehr Skalierungspotenzial und finanzielle sowie personelle Ressourcen zur Verfügung. Darüber hinaus ist die Digitalisierung eines der Kernthemen auf der Agenda der Vorstände. Regionale bzw. kommunale Einzelkliniken weisen wiederum starke Ausprägungen von Insellösungen innerhalb des Krankenhauses auf.

Die große Mehrheit der klinischen Einrichtungen hat jedoch deutlichen Handlungsbedarf und steht vor einer Reihe von Fragen. In welche Maßnahmen sollen wir am besten investieren? Können Startups und innovative Lösungen sinnvoll helfen? Wie sieht eine nachhaltige Digitalisierungsstrategie für uns aus? Wie soll die Digitalisierung angegangen werden? Ist eine umfassende Lösung oder eine Use-Case-basierte Vorgehensweise für uns sinnvoller? Wer sind die richtigen strategischen Partner?

² https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-662-58225-1_2.pdf

³ <https://www.bertelsmann-stiftung.de/en/our-projects/the-digital-patient/project-news/smarthealthsystems>

⁴ SHS-Befragung von Kliniken aus ganz Deutschland (n = 2 % der dt. Kliniken (Teilnehmer DMA) behandeln 3 % der Krankenhausfälle)

Eine erfolgreiche Umsetzung der Digitalisierung erfordert einen ganzheitlichen Ansatz und das Eingehen auf individuelle Bedürfnisse

Bei der Digitalisierung von Prozessen handelt es sich, abhängig von der Anzahl an IT-Systemen und der involvierten Entscheidungsträger bzw. Fachabteilungen, um ein komplexes Thema. Daher kann es für Krankenhäuser eine Herausforderung sein, auf Anhieb die Bereiche mit dem größten Potenzial zur Weiterentwicklung zu identifizieren. Aus diesem Grund sollte zunächst eine unabhängige Untersuchung zur Identifikation der größten Handlungsbedarfe durchgeführt werden.

Dabei bedarf es eines ganzheitlichen Ansatzes, bei dem das Krankenhaus aus einer 360-Grad-Perspektive mit einem digitalen Reifegradmodell analysiert wird. Besonderer Fokus wird dabei auf die medizinische Leistungserbringung und den Patienten gelegt. Anschließend sollte untersucht werden, wie sich die Umsetzung dieser Handlungsbedarfe zum einen mit der aktuellen Marktsituation, andererseits aber auch mit der eigenen medizintechnologischen Strategie verbinden lässt. Diese Faktoren sind bei jeder Organisation unterschiedlich und müssen abhängig von der Art des Klinikums, des Digitalisierungsgrads und der jeweiligen Nachfrage sowie der Bedarfe an die individuelle Ausgangssituation angepasst werden.

Der Beratungsbereich von Siemens Healthineers, Value Partners for Healthcare Consulting, hat ein umfassendes Digitalisierungs-Assessment aus sechs Dimensionen entwickelt, um einen ganzheitlichen Einblick in den digitalen Reifegrad einer Organisation zu erlangen. Das 360° Digital Maturity Assessment beinhaltet die strategische Ausrichtung und die medizinische Leistungserbringung ebenso wie den Fokus auf Patienten und Mitarbeiter sowie auf die Organisation, IT und Verwaltung. Je nach Art der Klinik werden einige Dimensionen angepasst oder auch weggelassen, um auf die individuellen Bedarfe der jeweiligen Organisation einzugehen. Jeder Dimension sind Themen zugeordnet, die anhand von Leitfragen auf Basis einer Skala bewertet werden. Im Gesamtergebnis kann der digitale Reifegrad der Organisation ermittelt werden. Für jede der Dimensionen werden konkrete Stärken und Schwächen herausgearbeitet, die die Grundlage für die Definition von Handlungsfeldern für Digitalisierungsmaßnahmen bilden.

Dimensionen des Digitalisierungs-Assessments

Das Digital Maturity Assessment ermöglicht dabei einen ersten wichtigen sowie unkomplizierten Überblick über die eigenen Stärken und Defizite im Bereich der Digitalisierung. Die sofort verfügbare Auswertung erfolgt nicht

nur in absoluten Zahlen, sondern auch im Verhältnis zum deutschlandweiten Durchschnitt und zu Benchmark-Institutionen. So lassen sich nicht nur Defizite, sondern gerade auch Optimierungspotenziale aufzeigen.



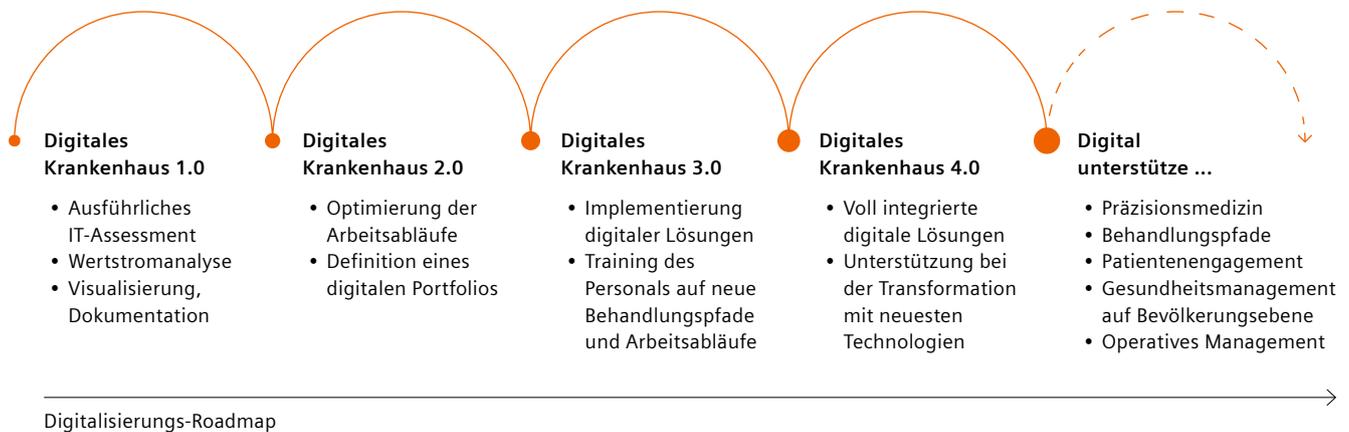
„Neben der Messung des Digitalen Reifegrades bieten wir weitergehende, kundenspezifische Unterstützung bei der Digitalisierung – von der Implementierung konkreter Einzelmaßnahmen über die Entwicklung zukunftsweisender Strategien und die digital gestützte Planung neuer Einrichtungen bis hin zur langfristigen Partnerschaft. Kurz gesagt: Wir begleiten Kliniken auf dem gesamten Weg durch die digitale Transformation.“

Sören Eichhorst
Global Head of Value Partners for Healthcare Consulting

Die Entwicklung der Digitalisierung erfolgt über mehrere Evolutionsschritte – alternativ zur Fokussierung auf Use Cases

Der nächste Schritt in Richtung digitales Krankenhaus sieht für jeden Gesundheitsversorger unterschiedlich aus und kann von der Größe der Einrichtung abhängen. So bietet sich bei der Digitalisierung von kleineren Krankenhäusern aufgrund der meist beschränkten Kapazitäten und finanziellen Mittel oft ein Use-Case-basierter Ansatz an. Dabei werden auf Basis des Assessments punktuell Einzelthemen fokussiert, die den größten Nutzen versprechen. Große Klinikketten haben hingegen schon häufig den Großteil ihrer Einrichtung digitalisiert und teilweise voll integrierte und aufeinander

abgestimmte Lösungen implementiert. Deren Hebel liegt in weiterer Standardisierung und Zentralisierung oder in der Nutzung modernster Ansätze wie künstlicher Intelligenz oder dem IHE (Integrating the Healthcare Enterprise) Datenaustausch. Sowohl für kleine Krankenhäuser als auch für Klinikverbünde ist hinsichtlich der digitalen Transformation eine strukturierte und priorisierte Vorgehensweise notwendig. Es hat sich ein iteratives Vorgehensmodell bewährt, aus dem sich anhand von vier grundsätzlichen Schritten eine erste Digitalisierungs-Roadmap ableiten lässt (s. Grafik).



Während der Use-Case-basierte Ansatz auf linken Stufen (1.0–3.0) zu finden ist, sind umfangreichere Lösungen eher in den oberen Stufen (3.0–4.0) anzusiedeln. Die Weiterentwicklung von Stufe 3.0 auf 4.0 ist dabei

vergleichsweise mit einem höheren Kostenaufwand verbunden und im Vergleich zu den Schritten auf der linken Seite deutlich umfassender.

Strategische Partnerschaften sind ein Schlüssel zur erfolgreichen Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie

Strategische Kooperationen mit Industriepartnern haben sich schon für viele Kliniken bewährt. So setzen inzwischen 70 % der deutschen Krankenhäuser im Bereich Medizintechnik auf eine vertraglich geregelte Zusammenarbeit mit einem Industrieunternehmen, die über das Maß einer reinen Kunden-Lieferanten-Beziehung hinausreicht.⁵ Dabei schätzen diese Häuser ihren Kooperationspartner auch als Ideentreiber, der sie bei der Verbesserung der Behandlungsqualität und der Steigerung der internen Effizienz voranbringt. Es liegt also nahe, eine ähnliche Unterstützung auch für das Schlüsselthema Digitalisierung zu nutzen. Angesichts der technisch komplexen Thematik und der unüberschaubaren Vielfalt möglicher Maßnahmen ist eine fundierte Beratung durch einen Industriepartner mit breitem Know-how einer der entscheidenden Hebel zum optimalen Einsatz der stets knappen Investitionsmittel.

„Um in der Digitalisierung erfolgreich zu sein, setzen wir vor allem auf regionale Zusammenarbeit, z. B. mit Krankenkassen, aber auch mit Wettbewerbern und Medizintechnikherstellern.“

Henning Schneider
CIO Asklepios

Abhängig von Größe und Struktur benötigen Gesundheitsversorger individuelle Lösungen. Die Unterstützung durch einen Partner kann sich auf Bereiche wie Strategieberatung, Projektmanagement, IT Innovation Management oder Change Management konzentrieren, aber auch in der Bereitstellung innovativer technologischer Lösungen liegen. Wichtig dabei ist, dass sich Kunden auf eine effektive Implementierung verlassen können und nicht nur die Planung und Beratung im Vordergrund steht.

„Als Einzelkrankenhaus brauchen wir einen Partner, der aus vielen Einzellösungen am Markt für Einzelprobleme eine Auswahl für uns trifft. Leider ist der Markt so zerstückelt, dass es keine Systemanbieter gibt, die Turnkey Solutions anbieten und Interoperabilität gewährleisten.“

Dipl. Ges.oec. Andreas Kutschker
Geschäftsführer Klinik Bad Triss

Value Partners for Healthcare Consulting ist Teil von Siemens Healthineers und wir bieten Beratungsleistungen in den Bereichen Strategy & Finance, Clinical Operations und Digital & Transformation an. Durch die Kombination dieser drei Bereiche können Herausforderungen zum Aufbau regionaler Partnerschaften gelöst werden oder auch eine Gesamtkonzeption von interoperablen, nachhaltigen Einzellösungen für die Digitale Transformation erstellt werden. Dies kann auch über Kollaborationen in Form von Value Partnership Verträgen erfolgen, die neben einem Medizingeräte-Management, ebenfalls einen Beratungsanteil beinhalten können, z. B. auch um klinische Prozesse zu optimieren, mit neuen klinischen Möglichkeiten zu expandieren und langfristig mit Ihrer Einrichtung oder Ihrem Kliniknetzwerk an die Spitze der Innovation zu kommen oder dort zu bleiben. Value Partnerships bündeln unsere Expertise im Technologie-Management, bei der Digitalisierung des Gesundheitswesens und bei der Planung medizinischer Einrichtungen – für eine langfristige, ergebnisorientierte Partnerschaft.

⁵ <https://www.rolandberger.com/de/Publications/Innovationsbedarf-in-deutschen-Krankenh%C3%A4usern.html>

Siemens Healthineers Headquarters

Siemens Healthcare GmbH

Henkestr. 127

91052 Erlangen, Germany

Phone: +49 9131 84-0

siemens-healthineers.com