



# Clarity on Healthcare

**Digitales Zeitalter – Spitallandschaft im Wandel**

**September 2018**

---

**10**

**Integrierte Versorgung soll sich auf den Patientennutzen konzentrieren**

Marcel Napierala, CEO Medbase, im Gespräch mit KPMG

---

**14**

**Digitalisierung im Schweizer Gesundheitswesen**

Wo steht die Ärzteschaft?

---

**22**

**Strategische Entwicklung im digitalen Zeitalter**

Strukturiertes Vorgehen ist angesagt



4



8



10



28

22



6

34



# Clarity on Healthcare

---

## EDITORIAL

- 3 **Spitallandschaft im Wandel**
- 

## INTERVIEW

- 10 **Integrierte Versorgung soll sich auf den  
Patientennutzen konzentrieren**
- 

## STUDIE

- 14 **Digitalisierung im Schweizer Gesundheitswesen:  
Das neue Rollenverständnis der Schweizer  
Ärztinnen und Ärzte**
- 

- 22 **Strategische Entwicklung im digitalen  
Zeitalter: Strukturiertes Vorgehen ist angesagt**
- 

- 26 **Führung und Change im digitalen Zeitalter**
- 

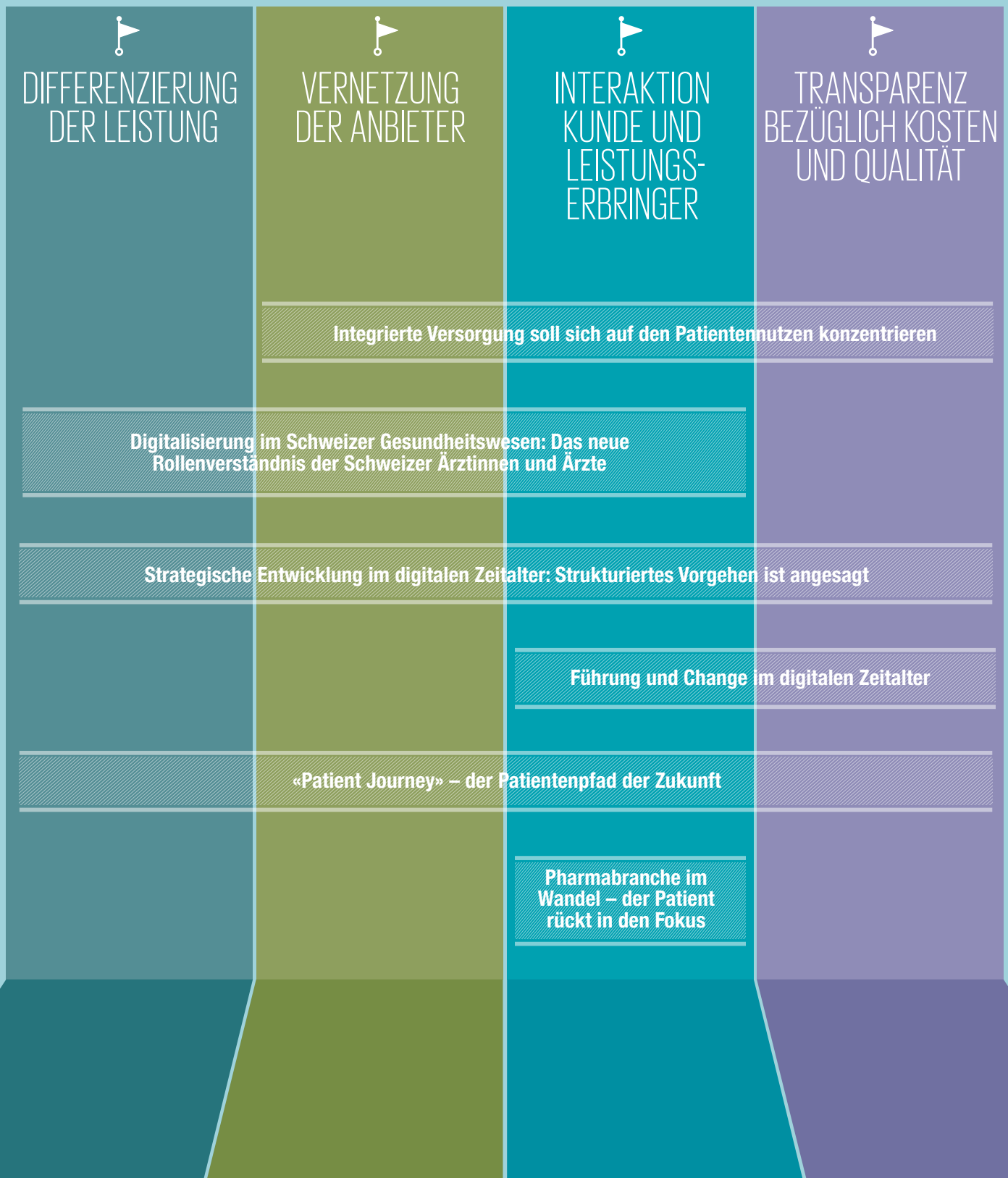
- 28 **«Patient Journey» – der Patientenpfad der Zukunft**
- 

- 34 **Pharmabranche im Wandel – der Patient  
rückt in den Fokus**
- 

- 39 **Impressum und Kontakte**
- 

Aus Gründen der Lesbarkeit wird in der Publikation jeweils nur ein Geschlecht genannt.  
Der Inhalt bezieht sich jedoch immer auch auf das andere Geschlecht.

# ROADMAP TO Spital 2022



# Digitales Zeitalter – Spitallandschaft im Wandel

Wearables und Apps mit integriertem Schrittmesser und Kalorienverbrauchszähler oder die ständige Messung unseres Flüssigkeitshaushalts gehören mittlerweile zum Alltag. Selbstdiagnosen mit Apps werden – dank künstlicher Intelligenz – mit jedem Tag treffsicherer. Und spätestens wenn zur besten Sendezeit ein Quiz mit dem Titel «Ärzte VS Internet» im Schweizer Fernsehen ausgestrahlt wird, ist klar: Das Thema «digitalisierte Gesundheit» ist bei den rund 8 Millionen Schweizern angekommen.

Eine repräsentative Umfrage der FMH und KPMG bei mehr als 30'000 Ärztinnen und Ärzten in der Schweiz zeigt: Die Ärzteschaft befürwortet zwar die Digitalisierung, ist aber noch nicht bereit, die digitalen Angebote in den Alltag zu integrieren.

Während sich drei Viertel der unter 40-Jährigen mit einer grundsätzlichen Zustimmung deutlich aufgeschlossener gegenüber digitalen Angeboten geben, lehnen die über 50-Jährigen die Digitalisierung sogar im Grundsatz ab. Die Befürchtung: Die Daten seien aktuell noch nicht zuverlässig und zu ungenau, um eine integrierte medizinische Begleitung des Patienten zu ermöglichen.

Mit dem Thema der integrierten Versorgung befasst sich auch der CEO von Medbase, Marcel Napierala, in unserem Interview. Medbase ist Teil der Migros-Gruppe und bietet umfassende medizinische Leistungen mit Hausärzten, Spezialisten und Therapeuten unter einem Dach. Die verschiedenen Angebote werden in die Behandlung mit einbezogen und der Patient mit seinen Bedürfnissen ins Zentrum gerückt.

Klar ist: Solche Partnerschaften und die neuen Möglichkeiten der Digitalisierung werden dazu führen, dass sich das Patientenerlebnis im Kontext der Behandlung, die sogenannte «Patient Journey», markant verändern wird. Dabei bildet diese Journey nicht zwingend nur die Prozessschritte ab, sondern beinhaltet auch das subjektive Empfinden des Patienten. Neben den positiveren Kundenerlebnissen führt diese Entwicklung auch zu einer Entlastung in der Spitaladministration.

Um diesen Wandel anzugehen, braucht es ein strukturiertes Vorgehen sowie auch eine Begleitung der Mitarbeitenden durch die gesamte Transformation. Auf den folgenden Seiten erfahren Sie mehr zu diesen Themen.

Wir wünschen Ihnen eine spannende und inspirierende Lektüre!



**Michael Herzog**  
Sektorleiter Healthcare



**Walter Grätzer**  
Healthcare



«Vorinformierte  
Patienten sind  
eine Chance,  
Prozesse effizienter  
zu gestalten.»

Marcel Napierala, CEO von Medbase









# Die Schweizer Ärzteschaft sagt Ja zur Digitalisierung – eine aktive Integration der Angebote fehlt jedoch noch.

Gut zwei Drittel der Ärzteschaft haben eine positive Einstellung gegenüber digitalen Gesundheitsangeboten. 65% sehen jedoch davon ab, solche Angebote in ihre Behandlung einzubeziehen.



# Das Verständnis des klassischen Patientenpfads wandelt sich immer mehr in Richtung einer sogenannten «Patient Journey».

Die «Patient Journey» bildet nicht nur die einzelnen Prozessschritte einer Behandlung ab, sondern berücksichtigt auch das subjektive Empfinden eines Patienten. Technologische Mittel können helfen, diesen Weg bewusst zu gestalten und den Patienten bestmöglich zu begleiten.







# Integrierte Versorgung soll sich auf den Patientennutzen konzentrieren

Das Gesundheitswesen durchläuft einen Wandel: Prozesse müssen überdacht sowie vereinfacht werden, um den Patienten ins Zentrum zu stellen. Wie geht man das an und was verändert sich?

Wir sprechen mit Marcel Napierala, CEO von Medbase.

***Medbase ist Teil der Migros-Gruppe, zu der auch Fitnesscenters, Sportfachgeschäfte und Angebote im Bereich gesunder Ernährung gehören. Inwiefern widerspiegelt dies die immer stärkere Konvergenz von kurativer Medizin, Gesundheitsprävention und Lifestyle?***

Es ist eine einmalige Chance, Prävention, Rehabilitation und Akutbetreuung im ambulanten Sektor zusammenzuführen. Als Teil der Migros-Gruppe haben wir zum einen die nötige Stabilität, zum anderen verfügen wir trotzdem über schlanke Strukturen und können sehr flexibel agieren. Prävention und Medizin zu verbinden ist eine Herausforderung und wichtig für eine integrierte Versorgung.

***Stichwort «integrierte Versorgung»: Diese wird uns in der Zukunft immer stärker beschäftigen. Welchen Ansatz verfolgen Sie bei Medbase?***

Wir gehen bewusst intersektorielle Verbindungen mit anderen Leistungserbringern ein. Also weg vom Silo hin zum horizontal orientierten Netzwerk. Es ist für uns entscheidend, über das «Migros-Ökosystem» hinaus tätig zu sein und auch mit anderen Partnern zusammenzuarbeiten. Die integrierte Versorgung soll sich dabei auf den Patientennutzen konzentrieren. Prozesse müssen dem Patientenpfad folgen und dabei vereinfacht und vereinheitlicht werden. Es freut mich, dass wir mit verschiedenen grösseren Spitälern zusammenarbeiten und diese bereit sind, Prozesse gemeinsam aufzusetzen. Dies ermöglicht ein gemeinsames Lernen und ist zum Vorteil der Patienten und des Gesamtsystems.





***Unter anderem durch das Internet sind Patienten heute besser informiert. Wie verändert dies Ihrer Meinung nach das Rollenverständnis des Arztes?***

Lange existierte ein asymmetrisches Informationsverhältnis zwischen Arzt und Patient. Der Arzt hatte immer einen Wissensvorsprung – dies ist nun im Wandel. Durch das Internet sind Patienten heute besser informiert. Viele Ärzte nehmen dies als Bedrohung wahr. Vorinformierte Patienten sind jedoch auch eine Chance, Prozesse effizienter zu gestalten. Neue Technologien können den Patienten beim Selbstmanagement unterstützen, damit er beispielsweise besser abschätzen kann, ob ein Arztbesuch notwendig ist. Es ist jedoch nicht einfach, eine Kultur zu etablieren, welche die Angst vor der Digitalisierung mindert.

***Wie gehen Sie persönlich vor, um eine solche Kultur innerhalb von Medbase zu fördern?***

Digitalisierung ist Chefsache! Es ist entscheidend, dass das Management hinter dem Prozess der Digitalisierung steht. Wir verfügen über sehr dezentrale Strukturen und sind nahe bei unseren Ärzten. Das hilft. Aber auch bei uns stellt die Transformation eine grosse kulturelle Herausforderung dar. Im Moment stellen wir unsere Basisinfrastruktur um und vereinheitlichen die Prozesse. Dies kann sehr schmerzhaft für die Mitarbeitenden sein. Umso wichtiger ist die Unterstützung durch das Management.

«Wir wollen über das «Migros-Ökosystem» hinaus tätig sein.»



**Marc-André Giger**  
Director  
Healthcare



**Flavia Gfeller**  
Consultant  
Healthcare

«Auch bei uns stellt die Transformation eine grosse kulturelle Herausforderung dar.»

*Aus einer Untersuchung von KPMG und FMH geht hervor, dass Ärzte zwar digitalen Gesundheitsangeboten positiv gegenüberstehen, diese jedoch nur selten nutzen (siehe Folgeseiten). Geht es Ihren Ärzten ähnlich? Woran liegt das Ihrer Meinung nach?*

Unserer Erfahrung nach sind Ärzte durchaus interessiert an digitalen Gesundheitsangeboten. Allerdings will ein Arzt durch die digitalen Möglichkeiten Unterstützung erhalten. Beim heutigen technologischen Stand in der Schweiz sind wir jedoch noch nicht so weit. Systeme, die nicht gut funktionieren, können daher eher belastend wirken. Hier besteht viel Optimierungspotenzial. Andere Länder wie Israel oder Dänemark sind sehr viel fortschrittlicher mit ihren Systemen und Prozessen. Der Konsument wird jedoch künftig diese Verbesserungen auch hier bei uns einfordern.

*Inwiefern nehmen Sie einen Druck der Konsumenten in Bezug auf diese Verbesserungen wahr?*

Die Konsumenten erwarten in erster Linie speditives Vorgehen. Hier kann eine integrale Lösung sehr zielführend sein. Ein «One-Stop-Service», bei dem Hausarzt, Physiotherapeut und Spezialist Tür an Tür arbeiten, kann dieses Bedürfnis sehr gut abdecken. Zudem sind die «Zwischen-Tür-und-Angel-Gespräche» immer noch am effizientesten. Zumindest heute.



#### **Steckbrief zu Medbase und Marcel Napierala**

Medbase gehört zur Migros-Gruppe und bietet mit über 1000 Mitarbeitenden ein umfassendes medizinisches und therapeutisches Angebot. Hausärzte, Spezialisten, Therapeuten und weitere Gesundheitsfachpersonen arbeiten Hand in Hand.

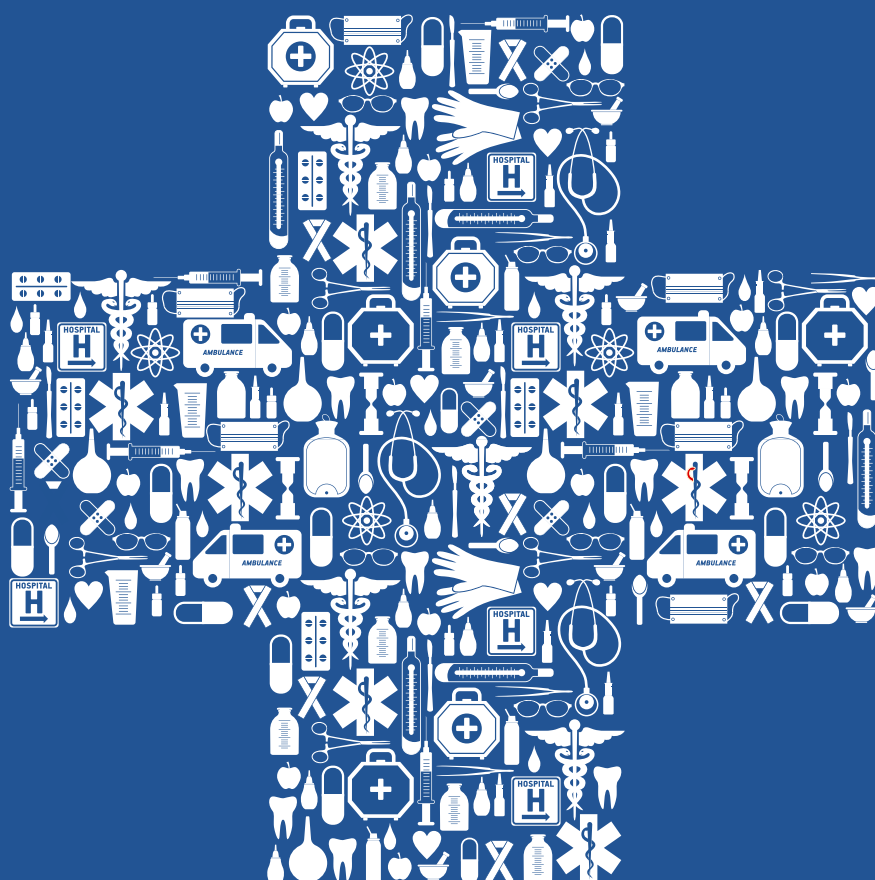
Medbase arbeitet zudem seit über zehn Jahren eng mit den Migros-Fitnessparks zusammen. Die Idee: Medizinische Angebote und Intervention, sowie präventive Massnahmen wie Fitnesstraining oder Wellness unterstützen sich wechselseitig.

Nach der Gründung von Medbase im Jahr 2001 war Marcel Napierala vier Jahre als Physiotherapeut und Geschäftsführer tätig. Heute führt er die Unternehmung immer noch und ist Mitglied in verschiedenen beratenden Gremien und Verwaltungsräten.

---

# Digitalisierung im Schweizer Gesundheitswesen: Das neue Rollenverständnis der Schweizer Ärztinnen und Ärzte

Eine Studie von FMH und KPMG



---

# AUSGANGSLAGE

Digitalisierung – der Begriff, der eine der aktuell grössten, branchenübergreifenden Herausforderung beschreibt. Grundsätzlich bedeutet Digitalisierung einen Transfer analoger Daten in deren digitale Version. Über diese Entwicklung sind grundlegende Veränderungen in Wertschöpfungsketten, Dienstleistungen und Angeboten für Patientinnen und Patienten möglich. Diese Veränderungen werden unter anderem getrieben durch veränderte Patientenbedürfnisse, die in fast allen Branchen zusätzliche Herausforderungen bedeuten. Das Ziel ist es, mit Hilfe der Digitalisierung und der damit verbundenen Vernetzung Qualitätsverbesserungen und Effizienzgewinne zu erzielen. In der Industrie längst angekommen, ist die Digitalisierung im Gesundheitswesen nicht weniger aktuell, aber die entsprechenden Produkte sind bei Anbietern und Kunden noch weniger etabliert und werden daher auch seltener integriert (Dümmeler, 2017).

Im Schweizer Gesundheitswesen gewinnt die Digitalisierungsdebatte durch die Einführung des elektronischen Patientendossiers (EPD) zusätzlichen Reiz. Laut des 2015 verabschiedeten Bundesgesetzes (EPDG) müssen bis 2022 sämtliche stationären Leistungserbringer die Voraussetzungen für eine Einführung des EPD erfüllen.

Angesichts der damit verbundenen aufkommenden Präsenz des Themas Digitalisierung stellten sich die FMH<sup>1</sup> und KPMG die Frage: Wie gestaltet sich das zukünftige Schweizer Gesundheitswesen in Bezug auf die Digitalisierung?

Die Untersuchung von FMH und KPMG setzt sich mit der Haltung der Schweizer Ärzteschaft in Bezug auf Digitalisierung auseinander. Schweizer Ärztinnen und Ärzte wurden gefragt:

- ob und in welcher Form eine Nachfrage für digitale Gesundheitsangebote besteht
- welchen Nutzen sie heute bereits sehen
- welches künftige Potenzial sie zusätzlich erwarten
- was aktuelle Hindernisse für die Integration solcher Anwendungen in der Praxis sind
- welche Bedenken sie bezüglich dieser Angebote haben

Auch untersuchten KPMG und FMH, inwiefern die Ärzteschaft bereit ist, digitale Gesundheitsangebote in ihre Gesundheitsversorgung einzubeziehen, und wie sie ihren Beruf in Zukunft im Zusammenhang mit digitalen Gesundheitsangeboten sieht – auch in Hinblick auf ihr eigenes Berufsbild.

---

<sup>1</sup> FMH Verbindung der Schweizer Ärztinnen und Ärzte



# STICHPROBE

Im Fokus der Umfrage stehen die Angebote, die eine orts- und zeitunabhängige Kommunikation, Diagnostik und Behandlung zwischen Arzt und Patient ermöglichen. Diese umfassen sowohl Anwendungen aus dem medizinisch-professionellen Umfeld (z.B. Protokollierung von Schmerzintensität, Gesundheitsinformationsportale) als auch Anwendungen aus den Bereichen Lifestyle, Wellness und Fitness (z.B. Fitnessarmbänder, Ernährungstagebuch).

4'570 Ärztinnen und Ärzte haben sich die Zeit genommen, den Fragebogen zu beantworten.<sup>2</sup> Die Befragung hat damit eine Rücklaufquote von über 14%. Etwa zwei Drittel der Ärztinnen und Ärzte, die den Fragebogen beantwortet haben, sind im ambulanten Bereich tätig – mit einer gleichmässigen Aufteilung zwischen Einzel- und Gruppenpraxis – ein Drittel der Ärztinnen und Ärzte arbeiten im stationären Bereich (weitere Informationen siehe Box «Stichprobe»).

## Stichprobe in Zahlen<sup>2</sup>

### 4'570 Mitglieder der FMH, davon:

<b>ambulanter Bereich</b>	<b>2'866</b>
<b>stationärer Bereich</b>	<b>1'703</b>
<b>Allg. Innere Medizin</b>	<b>1'424</b>
<b>Psychiatrie</b>	<b>499</b>
<b>Pädiatrie</b>	<b>256</b>
<b>Deutschschweiz</b>	<b>3'266</b>
<b>Westschweiz</b>	<b>1'186</b>
<b>Tessin</b>	<b>116</b>
<b>unter 40 Jahren</b>	<b>531</b>
<b>40 – 55 Jahre</b>	<b>1'947</b>
<b>über 55 Jahren</b>	<b>1'807</b>

# ERKENNTNISSE

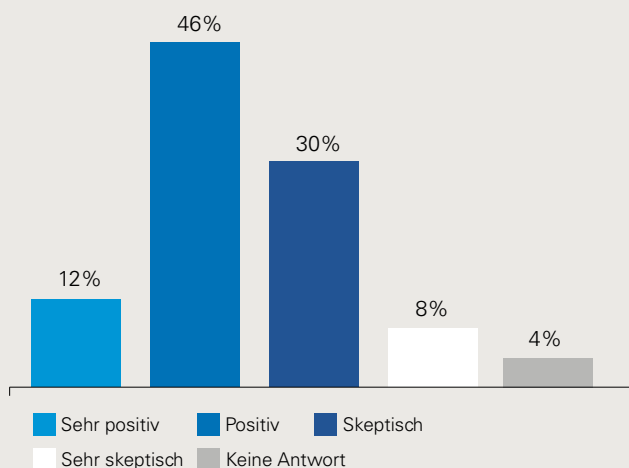
## Ärzterschaft sagt Ja zur Digitalisierung

Die Untersuchung hat gezeigt, dass die Schweizer Ärzteschaft eine positive Grundeinstellung zu digitalen Gesundheitsangeboten hat: 58% der befragten Ärztinnen und Ärzte gaben an, dass sie positiv eingestellt sind, während 38% den digitalen Gesundheitsangeboten skeptisch gegenüber-

stehen. Es zeigten sich leichte Unterschiede in den Altersgruppen: Während die unter 40-Jährigen sich dem Thema Digitalisierung gegenüber aufgeschlossener zeigen, sind die über 55-Jährigen vergleichsweise skeptisch: 74% der unter 40-Jährigen gaben an, eine positive Einstellung gegenüber digitalen Gesundheitsangeboten zu haben. Bei den über 55-Jährigen äusserten hingegen weniger als die Hälfte eine positive Meinung zu digitalen Gesundheitsangeboten.

Man könnte dies auf eine allgemein höhere Vertrautheit der jüngeren Ärztinnen und Ärzte mit digitalen Anwendungen zurückführen. Ein ähnliches Bild zeigt sich zwischen der ambulant und der stationär tätigen Ärzteschaft. Die Parallele entsteht dadurch, dass der Altersschnitt im stationären Bereich niedriger ist als im ambulanten. Die stationär tätigen Ärztinnen und Ärzte sind in Bezug auf digitale Gesundheitsangebote im Schnitt also ebenfalls positiver eingestellt als die ambulant tätigen.

## Wie ist prinzipiell Ihre Einstellung gegenüber digitalen Gesundheitsangeboten?

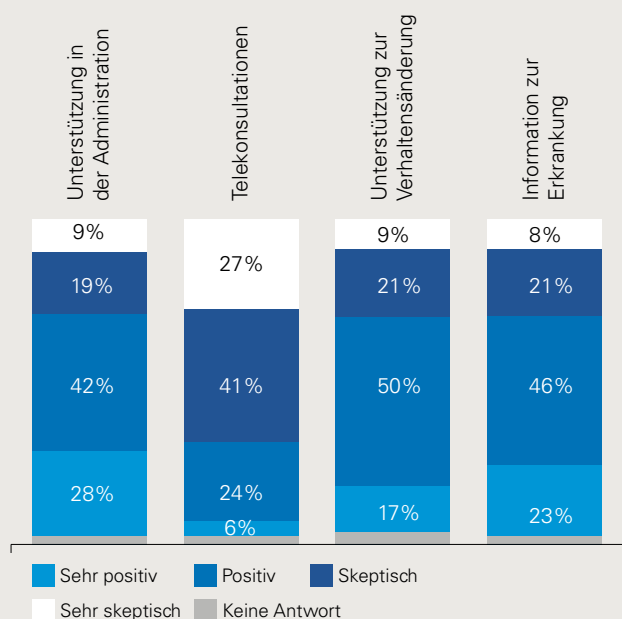


<sup>2</sup> Der Fragebogen war darauf ausgelegt, dass die verfügbaren Antworten einen möglichst hohen Wahrheitsgehalt vorweisen können. Daher mussten die befragten Ärztinnen und Ärzte nicht alle Fragen beantworten, sondern konnten Fragen auch «überspringen». Die «keine Antwort»-Option ergibt hierbei die Differenz zu den 100% (= 4'750 Antworten).

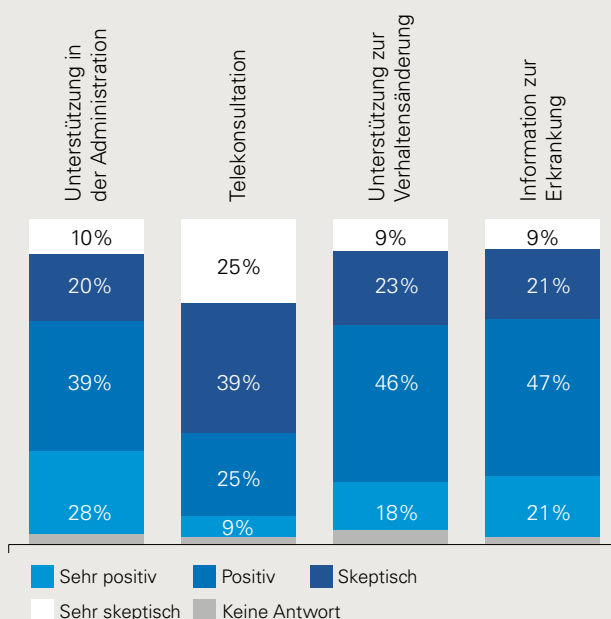
Die allgemein positive Einstellung im Hinblick auf digitale Gesundheitsangebote kann mit dem für die Ärzteschaft erkennbaren Nutzen begründet werden. Insbesondere Anwendungen, welche die Administration unterstützen oder Informationen für Patienten einfach vermitteln, bieten erkennbaren Nutzen. Als Beispiele sind hier Online-Terminvereinbarung oder Anwendungen im Bereich der Aufklärung aufgeführt. Beide genannten Punkte haben von mehr als zwei Dritteln der Ärzteschaft Zustimmung erhalten. Auch digitale Gesundheitsangebote, die eine positive Verhaltens-

änderung der Patienten fördern, z.B. Aktivitätsmessung oder Rauchertagebuch, werden von 67% der Ärzteschaft als nützlich angesehen. Von genau diesen Anwendungen, die aus Sicht der Ärztinnen und Ärzte schon heute den grössten Nutzen bieten, wird auch in Zukunft das grösste Potenzial erwartet. Grössere Skepsis besteht gegenüber der Telemedizin, wie z.B. Online-Sprechstunden. Rund 68% der Ärztinnen und Ärzte stehen diesem Anwendungsbereich kritisch gegenüber.

### Wie sehen Sie aktuell den Nutzen digitaler Gesundheitsangebote in Bezug auf folgende Anwendungsbereiche?

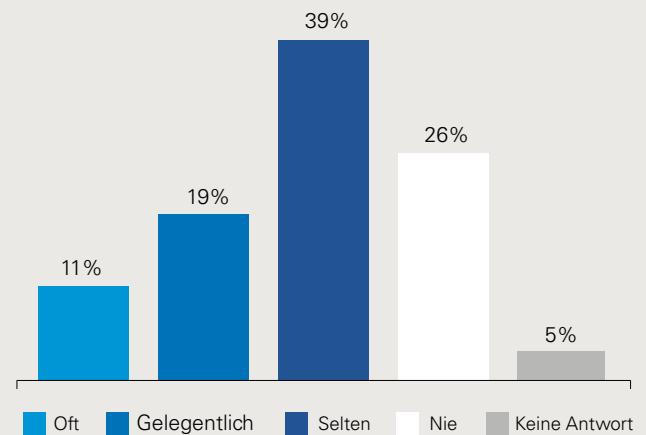


### Wie sehen Sie das Potenzial digitaler Gesundheitsangebote in Bezug auf folgenden Anwendungsbereiche?



Obwohl der Grossteil der Ärztinnen und Ärzte angegeben hat, gegenüber digitalen Gesundheitsangeboten positiv eingestellt zu sein, und verschiedene Nutzenaspekte Zustimmung erhalten haben, integriert lediglich ein Drittel der Befragten gelegentlich oder oft solche Angebote in ihren beruflichen Alltag. Erfolgt eine Integration, werden Angebote bevorzugt, welche die Kommunikation mit dem Patienten vereinfachen. Auch Anwendungen, die Informationen zum Selbstmanagement bestimmter Krankheiten (z.B. Diabetes) bereitstellen (69%) oder administrative Aufgaben (z.B. Online-Terminbuchung) erleichtern (69%), werden heute von der Ärzteschaft genutzt. Demzufolge steht die Befähigung des Patienten im Zusammenhang mit der medizinischen Versorgung im Vordergrund. Patientinnen und Patienten übernehmen vermehrt eine aktive Rolle in Bezug auf die eigene Gesundheitsversorgung. Digitalisierung kann diese Entwicklung weiter fördern, mit dem Ziel, dass Patienten auf Augenhöhe mit der Ärztin und dem Arzt kommunizieren.

### Integrieren Sie digitale Gesundheitsangebote in Ihren Praxisalltag?



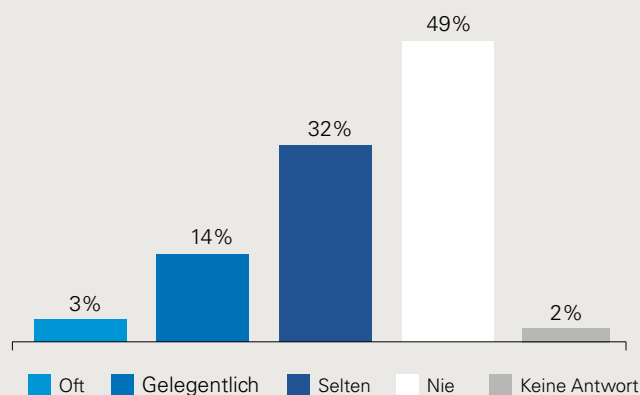
Ein Drittel der Befragten empfiehlt den Patienten aktiv, digitale Gesundheitsangebote in ihren Alltag zu integrieren bzw. zu nutzen, beispielsweise zu Gunsten der Verhaltensveränderung (Aktivitätsmessung, Dokumentation von Nahrungsaufnahme, Rauchentwöhnung) oder zu informativen Zwecken wie Aufklärung bezogen auf die Krankheit eines Patienten und zu administrativen Zwecken, etwa der Patientenaufnahme. Allerdings gaben über zwei Drittel (65%) an, digitale Gesundheitsangebote im Rahmen ihrer Behandlung gänzlich zu meiden und ebenso viele (66%) sehen davon ab, ihren Patienten solche Angebote zu empfehlen.

Verglichen mit der signalisierten positiven Grundeinstellung gegenüber digitalen Gesundheitsangeboten, welche die Ärztinnen und Ärzte zu Beginn angaben, überrascht die Zurückhaltung gegenüber der Integration digitaler Möglichkeiten. Es stellt sich an dieser Stelle die Frage, woher diese Diskrepanz stammt.

## Ärztinnen und Ärzte integrieren bisher nur partiell und selten – Patienten fragen nicht nach

Das Gesundheitswesen wird oft als traditionell, konservativ und wenig dynamisch charakterisiert. Daher wird immer wieder davon ausgegangen, dass die Digitalisierung im Gesundheitswesen ein Wunsch des Patienten sei, um sich aktiv an der eigenen Gesundheitsversorgung beteiligen zu können. Der Patient wird somit als die treibende Kraft hinter der Digitalisierung des Gesundheitswesens gesehen (Meister, Becker, Leppert & Drop, 2017); (Arno Elmer, 2017). Die Ergebnisse der Umfrage können diese Annahme indessen nicht bestätigen. Nach Einschätzung der befragten Ärztinnen und Ärzte werden nur 17% gelegentlich oder oft auf digitale Gesundheitsangebote angesprochen, während 32% selten und 49% sogar nie ein aktives Nachfragen der Patienten zu digitalen Gesundheitsangeboten erlebt haben. Es ergaben sich dabei weder signifikante Unterschiede zwischen den Fachbereichen der befragten Ärzteschaft noch zwischen den Regionen, in denen die Befragten praktizieren. Dies deutet darauf hin, dass die (Schweizer) Patienten – zumindest heute – doch noch keine aktive Rolle eingenommen haben.

## Wurden Sie bereits von Ihren Patienten aktiv auf digitale Gesundheitsangebote angesprochen?

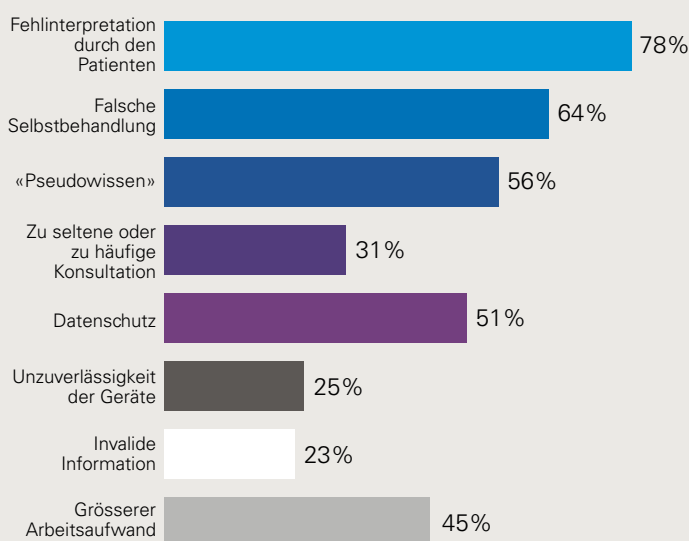


Allerdings ist eben auch auf der ärztlichen Seite die tatsächliche Einbindung digitaler Möglichkeiten in die Gesundheitsversorgung eher zurückhaltend. Die Ergebnisse der Studie liefern einige Anhaltspunkte, warum ein grosser Anteil der Ärztinnen und Ärzte lieber von digitalen Gesundheitsangeboten absieht, obwohl sie prinzipiell grossen Nutzen und sogar weiteres Potenzial vermuten.

Die Ärztinnen und Ärzte wurden befragt, was sie als externe Faktoren sehen, die sie hindern, digitale Gesundheitsangebote zu nutzen und anzubieten. Hier wurde bemängelt, dass die Handhabung im Behandlungsalltag zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht praktikabel sei. In vielen Spitälern und Praxen fehlen (standardisierte) Schnittstellen, die es ermöglichen, die Informationen aus den digitalen Anwendungen beispielsweise in die Praxissoftware oder das KIS (Klinik-Informationssystem) zu übertragen und somit die Daten direkt auszuwerten. Dies sehen 23% der Befragten als die derzeit grösste Hürde in Bezug auf den täglichen Einsatz digitaler Angebote in der Praxis. Ein ebenso grosser Anteil der Ärztinnen und Ärzte (23%) sieht sich aufgrund der ungenügenden Abbildung in den aktuellen Tarifen nicht in der Lage, digitale Angebote in ihre tägliche Arbeit einzubeziehen. Dies lässt den Schluss zu, dass die derzeitigen Rahmenbedingungen, sowohl in Bezug auf technische Standards als auch auf die Abgeltung eine umfassende Einbeziehung der digitalen Angebote nur begrenzt zulassen.

Den externen Faktoren stehen die persönlichen Bedenken der Ärztinnen und Ärzte gegenüber. Zu den wichtigsten gehören, dass sie befürchten, der Patient könnte die Informationen und Daten fehlinterpretieren (78%) oder sich sogar zu einer (gesundheitsschädigenden) Selbstbehandlung animiert fühlen (64%). Nichtsdestotrotz sehen die befragten Ärztinnen und Ärzte die Notwendigkeit, ihre Patienten zu befähigen, z.B. durch die Stärkung der Gesundheitskompetenzen (28%) und die Unterstützung des Patienten durch die Ärztin bei der korrekten Interpretation der medizinischen Daten (23%).

## Teilen Sie nachfolgende Bedenken in Bezug auf die neuen digitalen Gesundheitsangebote?



Weiter zeigt sich, dass in der befragten Ärzteschaft eine grosse Skepsis in Bezug auf die Qualität der durch digitale Gesundheitsangebote bereitgestellten Daten vorhanden ist. Über die Hälfte (56%) gab an, in Hinblick auf die Datenqualität skeptisch zu sein, während nur 21% zufrieden sind.

### **Ärztinnen und Ärzte sind sich bewusst, dass sich ihre Rolle verändern wird**

Trotz aller Bedenken und Hürden gehen die Schweizer Ärztinnen und Ärzte davon aus, dass die Digitalisierung des Gesundheitswesens ein unaufhaltsamer Prozess ist. In Hinblick auf ihre berufliche Zukunft, gerade im Zusammenhang mit der Digitalisierung des Gesundheitswesens, gehen 54% davon aus, dass sich ihre Aufgaben und ihre Zuständigkeitsbereiche verändern werden.

Weitere 30% erwarten zumindest eingeschränkt Veränderungen. Diese Veränderungen beziehen sich aus Sicht der Befragten vor allen Dingen auf die Kommunikation zwischen Ärztin und Patient, welche vermehrt über digitale Kanäle stattfinden wird (z.B. die Abklärung eines Befundes oder administrative Aufgaben, z.B. Überweisungen [68%]). Allerdings befürchten sie auch, dass die Integration digitaler Angebote mit einer komplexeren Beratung einhergehen wird (64%). Zusätzlich erwarten über die Hälfte der Befragten, dass es in ihren Verantwortungsbereich fallen wird, in einen Dialog mit dem Patienten über Erkenntnisse aus digitalen Gesundheitsangeboten zu treten. Die Patienten werden besser informiert und in der Lage sein, mit ihrer Ärztin oder ihrem Arzt den medizinischen Sachverhalt zu diskutieren und entsprechende Entscheidungen zu treffen.

## Fazit

Die Studie liefert einen Einblick in das Verhältnis der Schweizer Ärzteschaft zur Digitalisierung. Obwohl die Schweizer Ärztinnen und Ärzte grundsätzlich eine positive Einstellung zu digitalen Gesundheitsangeboten haben, verschiedene Anwendungsbereiche als nützlich ansehen und sogar noch weiteres Potenzial sehen, muss beachtet werden, dass die Ärztinnen und Ärzte nicht nur Hürden sehen, sondern darüber hinaus auch ernsthafte Bedenken in Bezug auf die Sicherheit der Patienten äussern. In diesem Zusammenhang steht auch die befürchtete geringe Datenqualität.

Wäre aber ein erkennbarer Mehrwert durch die Verwendung digitaler Gesundheitsangebote gegeben, wären 68% der Ärzteschaft bereit, Zeit und Arbeitsaufwand zu investieren, um so mittels digitaler Unterstützung die Qualität im Schweizer Gesundheitswesen zu verbessern.

Der gezielte Einbezug der Schweizer Ärztinnen und Ärzte hat erste Ansätze geliefert, in welche Richtung digitale Gesundheitsangebote überprüft und verbessert werden müssen, damit sie mittel- und langfristig das Schweizer Gesundheitswesen ergänzen und einen Mehrwert für Ärzteschaft und Patienten liefern können.



**Marc-André Giger**  
Director  
Healthcare



**Nora Nörenberg**  
Consultant  
Healthcare



---

Strategische Entwicklung im digitalen Zeitalter:

# Strukturiertes Vorgehen ist angesagt

## KPMG Leitfaden zur Digitalisierung

### 1. Digitale Initiative



Definieren Sie für Ihr Spital, was «digital» bedeutet und welchen Einfluss dies auf Ihr Spital hat. Legen Sie fest, welche Ziele Sie verfolgen und welche Bereiche/Abteilungen/Kliniken Sie bezüglich digitaler Lösungen prioritär angehen wollen. Involvierten Sie zudem frühzeitig alle relevanten Mitarbeitenden und weitere Stakeholder. KPMG kann Sie hierbei auch mit bewährten Methoden wie dem «Strategic Futuring» verbunden mit einer «Bestimmung des organisatorischen Reifegrads» unterstützen.

#### Ergebnis

Konzeptpapier «Digitalisierung»

### 2. Business Cases



Erstellen Sie je Digitalisierungsinitiative einen detaillierten Business Case. Entwickeln und bewerten Sie hierfür verschiedene Handlungsoptionen.

#### Ergebnis

Digitale Optionen als Entscheidungsgrundlage für das Management

### Herausforderungen in der Spitallandschaft

Der Trend «ambulant vor stationär» schreitet immer weiter voran. Hier stellt sich für die Spitäler zunehmend die Frage, wie sie sich bezüglich der Verschiebung vom stationären in den ambulanten Bereich strategisch ausrichten sollen, um trotz tieferer Erträge langfristig erfolgreich bestehen zu können – dies auch vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und der Zunahme an chronisch kranken Patienten.

Nicht zuletzt steigt auch das Bedürfnis der Patienten nach einer ganzheitlichen Betreuung entlang des Patientenpfades (integrierte Versorgung). Hier gilt es, die fachübergreifende Versorgung zwischen Leistungsanbietern aus verschiedenen Sektoren stärken abzustimmen und die Zusammenarbeit zu optimieren.

### Digitalisierungspotenziale nutzen

Mit den zunehmenden Möglichkeiten der Digitalisierung (Software, Hardware, Plattformen, Schnittstellen) werden grosse Potenziale freigesetzt – auch im Gesundheitswesen. Wieso also nicht diese digitalen Lösungen nutzen, um die Herausforderungen anzugehen?



## 3. Digital Road Map



Stellen Sie das Konzeptpapier und die Business Cases dem Management vor und fokussieren Sie auf konkrete Entscheidungen. Konsolidieren Sie die Cases in einem Businessplan und erstellen Sie einen realistischen Umsetzungsfahrplan.

### Ergebnis

Der Fahrplan Ihres Spitals in die digitale Zukunft

## 4. Umsetzung der Initiativen



Bündeln Sie die geplanten digitalen Aktivitäten in zielführenden Workstreams. Achten Sie besonders auf das Schnittstellenmanagement sowie ein professionelles Projektmanagement. Nutzen Sie Pilotprojekte und kommunizieren Sie erste Erfolge.

### Ergebnis

Digitalisierung nutzbar machen

«Die digitale Revolution erlaubt es den Spitälern, schneller, effizienter und kostengünstiger zu arbeiten, und dies in einem bislang ungeahnten Umfang.»

**Michael Herzog**  
Partner, Sektorleiter Healthcare

Die folgende Übersicht unterstützt Sie bei der Erkennung wichtiger Trends:

**Cloud/Analytics:** Im Spital fallen täglich grosse Mengen an Daten an, welche zwar gespeichert, jedoch bislang kaum genutzt wurden. Anhand präziser Auswertungen können künftig beispielsweise Vorhersagen zur Belegung der Notfallaufnahme getroffen und somit die interne Personal- und Infrastrukturplanung optimiert werden.

**Mobile:** Mit den gängigen Smartphones lassen sich bereits heute die Vitalparameter der Patienten überwachen und Erinnerungen zur Medikamenteneinnahme versenden.

**Platform Business Model:** Zur optimalen Vernetzung zwischen dem Spital und den zuweisenden Ärzten oder den nachgelagerten Versorgungseinrichtungen bietet sich der Aufbau einer Gesundheitsplattform an, auf der die Leistungserbringer eine gemeinsame Datennutzung sicherstellen könnten.

Eine interessante Einsatzmöglichkeit im Kontext des **Internet of Things** (Vernetzung der Geräte) findet sich in der ortsunabhängigen Begleitung von Patienten, um im Falle eines Notfalls eine rasche und unmittelbare Alarmierung auszulösen.

**Digital Labor:** Grosses Potenzial liegt auch im Bereich der Vereinfachung von Administrationstätigkeiten und in der Entlastung des Personals. So kann den Patienten und Zuweisern die Möglichkeit zur elektronischen Terminvereinbarung/Überweisung angeboten und damit der Aufwand für das Spital reduziert werden.

Um diese verschiedenen Potenziale für das Spital effektiv nutzbar zu machen, müssen die möglichen Ansatzpunkte systematisch in die Strategiearbeit des Spitals integriert werden.



Mit der Entwicklung Ihrer individuellen Digitalisierungsstrategie – abgeleitet aus der Gesamtstrategie – mit einer auf Sie zugeschnittenen Umsetzungsplanung und einem konzisen Set aus praktischen Werkzeugen unterstützen wir Sie Schritt für Schritt auf dem für Ihr Spital optimalen Transformationspfad in die digitale Zukunft.



**Prafull Sharma**  
Partner  
Head Digital Advisory



**Marc-André Giger**  
Director  
Healthcare



**Walter Gratzner**  
Senior Manager  
Healthcare

# Führung und Change im digitalen Zeitalter

Die digitale Transformation fordert Führungskräfte und Mitarbeitende im Gesundheitswesen zunehmend heraus. Neue Technologien verlangen nach Agilität sowie der Fähigkeit, neue Denk- und Arbeitsweisen zu erlernen und anzuwenden. Wie können Sie in Ihrer Organisation die Motivation für Veränderung entzünden? Der Schlüssel liegt in einem fundierten Verständnis für Lernprozesse und Ängste, die uns hemmen, uns zu verändern.

## Neue Technologien – neue Fähigkeiten

Wir befinden uns im digitalen Zeitalter. Es ist eine schnelllebige Zeit, alle sprechen von Agilität. Wer im (virtuellen) Bücherladen den Management-Bestsellern entlangschlendert, findet «The Age of Agile», «Emotional Agility», «Thinking, Fast and Slow» und wie sie alle heissen. Disruptive Innovationen führen zu immer kürzeren Planungszyklen. Entwicklungen sind nicht mehr wellenförmig, sondern zunehmend sprunghaft. Vor dem

Hintergrund grosser Unsicherheit sind Organisationen erfolgreich, die die Fähigkeit besitzen, sich schnell an Veränderungen anzupassen – Organisationen, die eben agil sind. Das Gesundheitswesen steht vor grossen Veränderungen, denn die Digitalisierung von Geschäftsmodellen und -prozessen wird technologisch möglich und von verschiedenen Seiten eingefordert. Diese beiden Marktkräfte kennen wir schon lange:

**Technology push**  
Disruptive technologische  
Möglichkeiten schaffen neue Märkte.

Neue Marktteilnehmer dringen mit ihren Technologien in den reaktionären Gesundheitsmarkt ein.



**Market pull**  
Märkte reagieren auf latente  
unbefriedigte Kundenbedürfnisse

Der emanzipierte und informierte Patient beschafft sich seine medizinische Versorgung 24/7.





Mit der (R)evolution neuer Technologien sind auf dem Arbeitsmarkt neue Fähigkeiten gefragt. Das WEF ist sich sicher, die geforderten Fähigkeiten in vielen Jobs – auch im Gesundheitssektor – werden sich signifikant verändern: Bis 2020 wird «Kreativität» zu den Top-3-Fähigkeiten gehören. Für Führungspersonen stellt sich daher eine zentrale Frage: Wie soll ein Veränderungsprozess gestaltet werden, damit dieser zum Erfolg wird?

### Motivation für Veränderung schaffen

Wer Transformationsprozesse verstehen und gestalten will, sollte sich zunächst mit der für organisatorische Veränderungen zentralen Frage nach den Stufen des Lernens auseinandersetzen. Der erste Schritt hierfür besteht darin, Motivation für Veränderung zu schaffen. Um diese anzustossen, braucht es zuerst eine Art **Ungleichgewicht**. Im Kontext des Gesundheitswesens sind verschiedene Szenarien denkbar: Die Patienten sind unzufrieden, die Fallzahlen stagnieren, disruptive Marktteilnehmer nutzen die Digitalisierung erfolgreich und dringen in den Markt ein.

Dieses Ungleichgewicht löst bei den Mitarbeitenden Unbehagen aus. Dieser Zustand kann als **«Überlebensangst»** bezeichnet werden: Dies will heissen, wenn wir uns nicht verändern, passiert etwas Schlimmes – uns persönlich, unserem Team, unserer Berufsgruppe, unserer Organisation, unserem System. Die Überlebensangst alleine führt jedoch nicht zwingend zu einer Veränderung, denn wir haben gute Abwehrmechanismen entwickelt: Tatsachen und Fakten werden als irrelevant betrachtet oder verleugnet.

Verleugnung und Verdrängung sind sehr natürliche Reaktionen, denn die Vorstellung, auf neue Art und Weise wahrzunehmen, zu denken, zu fühlen, sich zu verhalten, fördert ebenfalls Angst: **«Lernangst»**. Es ist das Gefühl, das einem sagt: «Ich kann keine neuen Verhaltensweisen oder Einstellungen lernen oder annehmen, ohne mein Gefühl von Selbstachtung oder Gruppenzugehörigkeit zu verlieren.» Die Gründe für Lernangst sind vielfältig, unter anderem die Angst, dass mit neuem Lernen ein Machtverlust einhergehe – z.B. ein Machtverlust gegenüber dem informierten Patienten. Während des Lernprozesses müssen alte Gewohnheiten aufgegeben werden, bevor wir die neuen beherrschen. Wir fühlen uns vorübergehend inkompetent und fürchten, dafür bestraft zu werden. Die Lernangst führt zu Widerstand und Veränderungsresistenz. Doch wie wird diese Veränderungsresistenz überwunden, damit die Chancen der Digitalisierung genutzt werden können?

### Mitarbeitende brauchen psychologische Sicherheit

Zusammenfassend sind drei Elemente für eine Transformation notwendig: ein Ungleichgewicht, Überlebensangst und Lernangst. Wie können nun Führungskräfte Transformationen bewältigen und gleichzeitig die damit einhergehende Last für die Mitarbeitenden minimieren?

Das Grundprinzip lautet: Die Überlebensangst muss grösser sein als die Lernangst d.h., die Angst vor dem Nichtstun muss grösser sein als die Angst vor den Folgen des Lernens. Es gibt nun zwei Wege, wie dieser Zustand erreicht werden kann. Entweder wird die Überlebensangst erhöht, indem z.B. mit Jobverlust gedroht wird, oder die Lernangst wird durch die Schaffung psychologischer Sicherheit gezielt minimiert. Die Herausforderung liegt darin, dass ein psychologisch sicheres Umfeld extrem schwierig herbeizuführen ist, wenn gleichzeitig eine höhere Produktivität der Mitarbeitenden gefordert wird. Psychologische Sicherheit ist auch dann nicht gegeben, wenn eine Organisation beispielsweise eine Reorganisation in flachere Netzwerke vorantreibt.

Es gibt **acht Handlungsfelder**, die Führungskräfte angehen müssen, um Organisationen erfolgreich durch die digitale Transformation zu steuern:



**Gabriela Kern**  
Manager  
Healthcare

Sind Sie und ist Ihre Organisation  
bereit für die digitale Transformation?

Quellen:

Schein, E. H. (2002). The anxiety of learning. Interview by Diane L. Coutu. *Harvard Business Review*, 80(3), 100-6.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

World Economic Forum. (2016, January). The future of jobs: Employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution. In *World Economic Forum*.

# «Patient Journey» – der Patientenpfad der Zukunft

Das Verständnis des klassischen Patientenpfads wandelt sich immer mehr in Richtung einer sogenannten «Patient Journey». Die «Patient Journey» bildet dabei nicht zwingend nur die Prozessschritte einer Behandlung ab, sondern beinhaltet auch das subjektive Empfinden des Patienten. Dank der aktuell verfügbaren technologischen Mittel ergeben sich für Leistungserbringer verschiedene Möglichkeiten, die «Patient Journey» bewusst zu gestalten.





Kann anhand einer Smartphone-App der Patientenpfad wirksam optimiert werden, um sowohl ein positives Patientenerlebnis zu ermöglichen als auch wesentliche administrative Verbesserungen mit nachhaltigen Effizienzpotenzialen zu erreichen? Der hiernach beschriebene **Anwendungsfall eines Diabetespatienten** wurde zusammen mit Fachpersonen entwickelt, um eine realitätsnahe Sicht einer Behandlungssituation wiederzugeben. Er dient als Ausgangspunkt für die Gestaltung, Entwicklung und Einführung von «Patient Journey»-Apps in Spitälern.


## Überweisung

### Das Smartphone am Anfang einer qualitativ hochstehenden Behandlung

Hausarzt Dr. Meier kommt nach einer Routineuntersuchung seines Patienten Peter Brunner aufgrund der dargelegten Symptomatik zum Schluss, dass dieser ein klarer Risikofall für Diabetes Typ II ist. Zur Abklärung führt Hausarzt Dr. Meier bei Peter Brunner einen HbA1c-Test durch. Das Ergebnis bestätigt einen erhöhten Blutzuckerspiegel während der vergangenen drei Monate. Der Hausarzt eröffnet Brunner seine Absicht, ihn zur weiteren Abklärung ans wohnortsnahe Spital zu überweisen.

Er weiss um die aufwändige Betreuung, die eine solche Diagnose nach sich ziehen kann, und erinnert sich an die Patienten-App, welche das Spital an einer Zuweiserveranstaltung präsentiert hatte. Hausarzt Dr. Meier ist überzeugt, dass mittels dieser neuen App der Behandlungspfad optimal geführt wird, da sowohl der Patient als auch er als Vertrauensarzt auf diesem Weg über den weiteren Verlauf der Behandlung orientiert bleibt.



Gemeinsam laden sie am Ende der Sprechstunde die App auf das Smartphone von Peter Brunner und hinterlegen Hausarzt Dr. Meier als Vertrauensarzt.

Funktion	Vorteile Patienten	Vorteile Spitäler
<b>Kontakt Daten hinterlegen</b> 	Kontakt Daten für Ansprechpartner sind verfügbar	Gezielte Ansprache relevanter Personen ohne Administrationsaufwand




## Behandlung

### Eine App als Patienten-Management-Tool



Nach Bestätigung der Überweisung zwecks Abklärung des Verdachts auf Diabetes Typ II und Initiierung einer angemessenen Therapie durch das Exemplaris-Spital wird Peter Brunner via App aufgefordert, einen Termin bei einem Endokrinologen vor Ort zu vereinbaren. Zu diesem Zweck werden in der App für den voraussichtlichen Behandlungszeitraum die verfügbaren Ärzte sowie deren Kurzprofile angezeigt. Peter Brunner kann direkt in der App einen passenden Termin auswählen und erhält eine entsprechende Bestätigung inklusive Terminblock zur Übernahme in den privaten Kalender auf sein Smartphone gesendet. Die digitale Terminfindung erleichtert somit den administrativen Prozess auf Seiten des Spitals, und der Patient hat bereits vor dem Termin einen ersten Anhaltspunkt zur behandelnden Fachperson.

Funktion	Vorteile Patienten	Vorteile Spitäler
<b>Ärzteprofile des Spitals</b> 	Erhöhung der Vorkenntnisse über behandelnden Arzt	Reduktion der Unsicherheit des Patienten vor Behandlungstermin; Erhöhung der Patientenzufriedenheit
<b>Terminvereinbarung</b> 	Einfache, schnelle und unkomplizierte Möglichkeit zur Terminvereinbarung 24/7	Einsparpotenzial bei der Patientenadministration; optimierte Auslastung der Ärzte



Einige Tage vor dem Termin erscheint auf der App eine automatische Erinnerung. Darüber hinaus werden gezielt Informationen freigeschaltet, wie z.B. der Anfahrtsplan zum Spital sowie Details zum Ablauf und Inhalt des Termins. Auch der Check-in oder die Beantwortung qualitativer Fragen als Vorabinformation für den behandelnden Arzt können über die App gesteuert werden. Die tatsächliche Zeit vor Ort im Spital kann somit gezielt für die Behandlung genutzt werden, was zu einer Entlastung des Patienten sowie des Arztes führt.

Funktion	Vorteile Patienten	Vorteile Spitäler
<b>Anfahrtsbeschreibung</b> 	Information zur individuellen Anfahrt und bessere Planbarkeit der Anreise	Erhöhung der Pünktlichkeit der Patienten, verbesserte Auslastung der Sprechstunden
<b>Online-Check-In</b> 	Wegfall langwieriger Aufnahmeprozesse	Einsparpotenzial bei der Patientenadministration
<b>Bekanntgabe behandlungsrelevanter Informationen</b> 	Vorkenntnisse des Arztes unterstützen die Anamnese	Effizienzgewinn in der Sprechstunde


Sobald Peter Brunner auf dem Spitalgelände eingetroffen ist, aktiviert sich die Positionierungsfunktion auf der App («On-Site Navigation») und zeigt ihm den direkten Weg zur Sprechstundenlokalität auf. Falls Peter Brunner etwas zu früh eingetroffen ist, kann er sich auf dem interaktiven Arealplan schnell und einfach über die weiteren Angebote des Spitals (Cafeteria, «Shop-in-Hospital»-Angebote etc.) und deren Lage informieren. Der Spitalbesuch wird mittels digitaler Unterstützung für den Patienten so angenehm wie möglich gestaltet.

Funktion	Vorteile Patienten	Vorteile Spitäler
<b>On-Site Navigation</b> 	Einfacheres Zurechtfinden auf dem Spitalareal	Weniger Verzögerungen bei den Sprechstunden
<b>Interaktiver Lageplan</b> 	Informationen über das Spital und seine Dienstleistungen	Cross-Selling-Opportunität; Erhöhung der Patientenzufriedenheit

Im Rahmen der Sprechstunde wird bei Peter Brunner tatsächlich ein Diabetes Typ II diagnostiziert. Der behandelnde Arzt klärt ihn über den weiteren Verlauf der Behandlung auf und hinterlegt diesen parallel dazu im Patientenprofil auf der App. Termine zur Verlaufskontrolle sowie weitere Sitzungen bei Diabetes- und Ernährungsberatung werden auf diesem Weg automatisch in den Behandlungsprozess integriert und über die Patienten-App koordiniert. Peter Brunner erhält via App zudem nützliche Informationen zu seiner Erkrankung, Therapie, Medikation sowie den Folgeterminen. Die App hilft Peter Brunner aber auch bei der Einhaltung der Medikation (Medikamenten-Compliance), indem sie ihn rechtzeitig daran erinnert und eine Bestätigung für die Einnahme verlangt.

Funktion	Vorteile Patienten	Vorteile Spitäler
<b>Hinterlegung Behandlungsplan/Termin-erinnerungen</b> 	Klarheit über nächste Behandlungsschritte und Folgetermine	Reduzierter Koordinationsaufwand
<b>Erinnerung Medikation/Tracking</b> 	Erinnerung zur Einnahme des Medikaments	Erhöhung der Medikamenten-Compliance; Informationsgewinn für Verlaufskontrolle


Dank der App verfügt der Patient über eine zusätzliche Sicherheit, die Medikation rechtzeitig und in der richtigen Dosis gemäss Behandlungsplan einzunehmen. Die hinterlegten allgemeinen Informationen zur Diagnose und Therapie erlauben ihm zudem, sich ortsunabhängig und umfassend zu informieren.

Funktion	Vorteile Patienten	Vorteile Spitäler
<b>Patienteninformation</b> 	Die Patienten fühlen sich dank zeitnaher und personalisierter Informationen persönlich und gut betreut	Patient ist gut informiert ohne Ressourceneinsatz von Seiten des Spitals

Nach rund vier Wochen hat Peter Brunner einen Folgetermin bei demselben Endokrinologen reserviert. Auf den Auswertungen der Patienten-App sieht dieser, dass der Patient die Medikamente regelmässig eingenommen hat, und attestiert nach erfolgter Untersuchung gute Fortschritte in der Therapie. Zusätzlich zum anstehenden Monitoring durch den Hausarzt empfiehlt der behandelnde Arzt jährliche Kontrollen bei einem Ophthalmologen und aktiviert eine entsprechende Erinnerungsfunktion. Der Hausarzt kann dann zum gegebenen Zeitpunkt selbst entscheiden, ob eine solche Konsultation notwendig ist oder nicht. Nach Abschluss der ambulanten Behandlung im Exemplaris-Spital wird Peter Brunner aufgefordert, via Feedback-Tool eine Rückmeldung zu den erhaltenen Dienstleistungen abzugeben.




«Der Patientenpfad der Zukunft und damit zusammenhängend die «Patient Journey» sind unter Einbindung relevanter Teilnehmer einer Behandlungskette kontinuierlich weiterzuentwickeln.»

Funktion	Vorteile Patienten	Vorteile Spitäler
<b>Elektronisches Feedback-Tool</b> 	Möglichkeit zur Rückmeldung positiver/negativer Aspekte «Patient Journey»	Kenntnis von Verbesserungsmöglichkeiten aus direktem Feedback der Patienten

## Monitoring

### Sicherung der kontinuierlichen Behandlungsqualität

Als hinterlegter Vertrauensarzt wird Hausarzt Dr. Meier zwischenzeitlich per E-Mail über die **Rücküberweisung** seines Patienten Peter Brunner informiert. Mittels der erhaltenen Zugangsdaten kann er nun die im Rahmen des Monitorings üblichen dreimonatigen Kontrollen in der Patienten-App hinterlegen. Diese Zugriffsmöglichkeit des Hausarztes auf die «Patient Journey»-App des Exemplaris-Spitals erlaubt in der Folge, die Erinnerungsfunktionen und die periodischen Terminvereinbarungen weiterhin über die Applikation zu steuern. Dies erleichtert die Administrationsprozesse auf Seiten des Arztes, und der Patient kann die bereits bekannte App weaternutzen.

Funktion	Vorteile Patienten	Vorteile Spitäler
<b>Anbindung Zuweiser</b> 	Anwendungskomfort durch Durchgängigkeit/ Anbindung des Hausarztes	Erhöhung der Zuweiserbindung; Auswertungsmöglichkeiten



### Mehrwert für die Patienten und die Spitäler

Eine applikationsbasierte «Patient Journey» bietet einen hohen Mehrwert für Patienten und Spitäler zugleich. Dank der Nutzung einer konfigurierten Patienten-App wird der administrative Aufwand z.B. zur Terminvereinbarung für beide Seiten deutlich reduziert. Der Patient fühlt sich zudem besser abgeholt, da er sich einfacher auf dem Spitalgelände zurechtfindet und über den Ablauf und den Inhalt seiner Behandlung bereits vor dem Termin informiert ist. Als Folge kann unter anderem eine tiefere «No-Show»-Rate erwartet werden, was nicht zuletzt eine optimale Auslastung der medizinischen und therapeutischen Fachpersonen des Spitals begünstigt.

Der Patientenpfad der Zukunft und damit zusammenhängend die «Patient Journey» sind unter Einbindung relevanter Teilnehmer einer Behandlungskette kontinuierlich weiterzuentwickeln. Nutzen Sie die Einführung einer Patienten-App, um Ihre Kompetenzen im Umgang mit mobilen Applikationen aufzubauen und nachhaltig Mehrwert zu generieren.

### Bestens für Sie aufgestellt

Gerne unterstützen wir Sie bei der Transformation Ihres Patientenpfades. Dabei können Sie von unserem Branchenfokus und unserem fachlichen Know-how im Schweizer Gesundheitswesen profitieren. Mit «Mobile Solutions» verfügt KPMG zudem über ein Expertenteam, welches auf Design, Entwicklung und Betreuung von kundenspezifischen Apps spezialisiert ist. Wir sind somit in der Lage, Ihnen aus einer Hand eine auf Ihre Bedürfnisse zugeschnittene App zu konzipieren, zu entwickeln und erfolgreich einzuführen.

Die hier skizzierten App-Funktionalitäten sind praxiserprobt und kosteneffizient konfigurierbar. Dank deren modularer Integration können ausgewählte Patientenpfade individuell gestaltet und definiert werden. KPMG empfiehlt hierzu den Fokus auf die zehn häufigsten Patientenpfade eines Leistungserbringers zu legen. Eine Erweiterung auf den stationären Bereich ist möglich.

Aufgrund implementierungstechnischer und datenschutzrechtlicher Gesichtspunkten wird im hier vorliegenden Anwendungsfall bewusst auf eine Anbindung an das EPD sowie die Integration patientenspezifischer medizinischer Daten verzichtet.



**Marc-André Giger**  
Director  
Healthcare



**Florian Schmid**  
Senior Consultant  
Healthcare



**Lukas Brinkmann**  
Consultant  
Healthcare

---

# Pharmabranche im Wandel – der Patient rückt in den Fokus

Die Pharmabranche ist von ständigem Wandel geprägt. Die vielversprechenden Umsatzprognosen lassen die Branche durchaus positiv in die Zukunft blicken. Der Status quo wird jedoch von zwei Entwicklungen beeinträchtigt: dem wachsenden Preisdruck auf die Arzneimittelhersteller und einem verstärkten Fokus auf personalisierte Behandlungsmethoden. Das hat sowohl Auswirkungen auf die Pharmaunternehmen als auch auf den Patienten.

## **Druck auf Pharmaunternehmen nimmt zu**

Kennzeichnend ist derzeit die Verschiebung der Kräfteverhältnisse entlang der Wertschöpfungskette innerhalb des Gesundheitswesens. Mit stetig wachsender Nachfrage nach Gesundheitsversorgung und gleichzeitig sinkendem Budget wird der Preisdruck auf die Arzneimittelhersteller von Seiten der Regierung und der Kostenträger zunehmend erhöht. Ausserdem fordern diese – zusammen mit Patienten und Versicherungen – steigende Transparenz in Bezug auf die Preissetzung von Medikamenten. Die Beitragszahler, Kostenträger und Krankenhäuser sind nicht länger bereit, einfach nur für ein Produkt zu zahlen, sondern sie machen den Kauf und die Höhe des Preises von dem Erfolg und der Wirksamkeit des Produkts abhängig. Für Arzneimittelhersteller wird es in Zukunft unumgänglich sein, eine engere Beziehung zu den Patienten herzustellen, um ein besseres Verständnis für sie zu entwickeln und gleichzeitig deren Loyalität gegenüber dem Unternehmen zu fördern.

## **Verschiebung von temporärer Behandlung hin zu Prävention, frühzeitiger Diagnose und Heilung**

Die zweite grundlegende Veränderung wird sich im Bereich der Anwendung medizinischer Verfahren und Arzneimittel vollziehen. Der Fokus rückt von der temporären Behandlung von Krankheiten zunehmend hin zur Prävention, frühzeitiger Diagnose und Heilung. Viele Erkrankungen könnten somit schon bald der Vergangenheit angehören. Beispielsweise ist es schon heute möglich, Hepatitis C erfolgreich zu behandeln. Diese Krankheit, die weltweit rund 180 Millionen Menschen betrifft, galt lange Zeit als unheilbar.<sup>1</sup>













Der Wandel vollzieht sich in drei Bereichen: neu entwickelte Therapien, technologischer Fortschritt und Konsumerisierung im Gesundheitswesen durch die wachsenden Möglichkeiten der Patienten, auf Daten zuzugreifen. Letzteres wird von Seiten der Patienten zu einem verbesserten Verständnis und einer stärkeren Einbindung in den Umgang mit den entsprechenden Erkrankungen führen. Wie schnell letztendlich die reine Behandlung abgelöst wird, ist abhängig vom entsprechenden Therapiegebiet. Die Tabelle zeigt den potenziellen Einfluss ausgewählter Trends in den vier Therapiebereichen Onkologie, Neurologie, Diabetes und Herz-Kreislauf-Erkrankungen, bezogen auf die Prävention, die Diagnose und die endgültige Heilung.


---


<sup>1</sup> Global distribution and prevalence of hepatitis C virus genotypes, Hepatology, 2015.


# Einfluss von Schlüsseltrends


Potenzieller Einfluss ausgewählter Trends in den vier Therapiebereichen  
Onkologie, Neurologie, Diabetes und Herz-Kreislauf-Erkrankungen.

		Neu entwickelte Therapien (ausgewählte Beispiele)		Technologischer Fortschritt			Konsumerisierung im Gesundheitswesen	
		Genetik	Zellprogram- mierung	3D- Druck	Nanotech- nologie	Bionik	Prädiktive Analytik	Patientenzugang zu Daten und Technologie
Prävention								
								
								
								
Diagnose								
								
								
								
Heilung								
								
								
								

 Onkologie

 Neurologie

 Diabetes

 Herz-Kreislauf

Starker Einfluss erwartet

---

«Für Arzneimittelhersteller wird es in Zukunft unumgänglich sein, eine engere Beziehung zu den Patienten herzustellen, um ein besseres Verständnis für sie zu entwickeln und gleichzeitig deren Loyalität gegenüber dem Unternehmen zu fördern.»

#### Der Grundstein ist gelegt

Einige Unternehmen haben den zunehmenden Einfluss dieser beiden massgeblichen Veränderungen auf die Pharmaindustrie und den Patienten bereits erkannt. Diese Vorreiter bringen das aktuelle System ins Wanken, schaffen Raum für verstärkten Wettbewerb und bewegen die Pharmaunternehmen zum Umdenken. Bereits heute finden sich einige wegweisende Beispiele in der Branche. Im Bereich der Genetik etwa hat das National Heart and Lung Institute des Imperial College London einen Bluttest entwickelt, der 174 unterschiedliche Gene identifizieren kann, die zu erblich bedingten Herzerkrankungen führen.<sup>2</sup> Auch der 3D-Druck ist auf dem Vormarsch. Die Food and

Drug Administration (FDA) hat im August 2015 die erste auf einem 3D-Drucker gefertigte Tablette genehmigt.<sup>3</sup> Zudem zeigt eine aktuelle Studie, dass die 3D-Modellierung behandelnden Ärzten dabei helfen kann, Ablagerungen in Arterien zu erkennen und Herzinfarkten vorzubeugen.<sup>4</sup> Auch begeistert der Aspekt der Konsumerisierung im Gesundheitswesen bereits heute viele Nutzer. Eine Vielzahl von Apps, die sowohl Patienten aufklären und die Kommunikation mit Gesundheitsdienstleistern erleichtern als auch behandelnde Ärzte bei ihrer Arbeit unterstützen, sind bereits entwickelt worden. Solche innovativen Ansätze, getrieben durch Personalisierung und Digitalisierung, nehmen rasant zu.

---

<sup>2</sup> Blood test detects all known genes for inherited heart conditions, Medical News Today, 19 February 2016.

<sup>3</sup> First 3D-printed drug approved by FDA, CNN Tech, 4 August 2015.

<sup>4</sup> 3D Printed Arteries Could Help Cardiologists Better Predict and Treat Heart Disease, 3DPrinting.com, 25 February 2016.



**Vir Lakshman**  
Head of Chemicals  
& Pharmaceuticals  
KPMG Deutschland



## «Clarity on»-Publikationen

Die «Clarity on»-Serie von KPMG Schweiz bietet ein breites Spektrum an Studien, Analysen und Fachartikeln. Sämtliche Publikationen sind in gedruckter Form sowie online erhältlich. Weiterführende Informationen erhalten Sie unter [kpmgpublications@kpmg.com](mailto:kpmgpublications@kpmg.com)

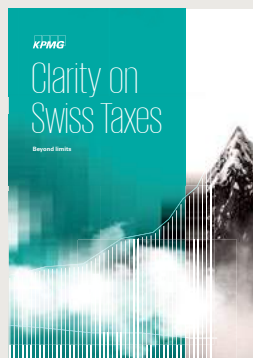
### Aktuelle Ausgaben



Clarity on  
**Financial Crime in Banking**



Clarity on  
**Cyber Security**



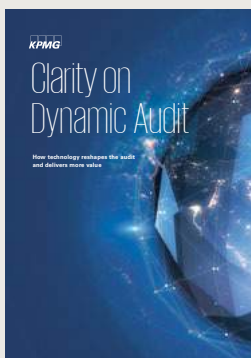
Clarity on  
**Swiss Taxes**



Clarity on  
**Mergers & Acquisitions**



Clarity on  
**Digital Labor**



Clarity on  
**Dynamic Audit**

🔗 **Clarity on**  
[kpmg.ch/insights](http://kpmg.ch/insights)

## KPMG Knowledge App

Die KPMG App «Knowledge» bietet schnellen Zugang zum Wissen der KPMG Spezialisten. Die App ist erhältlich für iPhone und Android Smartphone.





## IMPRESSUM UND KONTAKTE

Für weitere Informationen  
bezüglich **Clarity on Healthcare**  
wenden Sie sich bitte an:

**Michael Herzog**

Sektorleiter  
Government & Healthcare  
Telefon +41 58 249 40 68  
michaelherzog@kpmg.com

**Marc-André Giger**

Director  
Government & Healthcare  
Telefon +41 58 249 21 11  
marcandregiger@kpmg.com

**Valérie Reymond-Benetazzo**

Leiterin  
Healthcare Romandie  
Telefon +41 58 249 55 18  
vreymond@kpmg.com

**Prafull Sharma**

Partner  
Head Digital Advisory  
Telefon: +41 58 249 77 91  
prafullsharma@kpmg.com

**Walter Gratzer**

Senior Manager  
Government & Healthcare  
Telefon +41 58 249 62 89  
wgratzer@kpmg.com

**Gabriela Kern**

Manager  
Government & Healthcare  
Telefon +41 58 249 34 89  
gkern@kpmg.com

**Melanie Sander**

Government & Healthcare  
Country Executive Schweiz  
Telefon +41 58 249 29 91  
msander@kpmg.com

**Herausgeber**

KPMG AG  
Badenerstrasse 172  
CH-8036 Zürich

**Bestellungen/Anschriftenänderung**

Christa Erne  
Telefon +41 58 249 29 70  
cerne@kpmg.com

**Konzept und Redaktion**

Isabelle Maag &  
Daniela Wüthrich, KPMG AG

**Design**

Grafikagentur konkret, Baldegg

**Print**

PrintCenter AG, Hergiswil

**Bilder**

Cover/Bildstreifen: istockphoto  
Seiten 10 bis 13: Louis Rafael Media



**Artikel dürfen nur mit schriftlicher Genehmigung des Herausgebers und unter Angabe der Quelle «Clarity on Healthcare von KPMG» erneut veröffentlicht werden.**

Die hierin enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und beziehen sich daher nicht auf die Umstände einzelner Personen oder Rechtsträger. Obwohl wir uns bemühen, genaue und aktuelle Informationen zu liefern, besteht keine Gewähr dafür, dass diese die Situation zum Zeitpunkt der Herausgabe oder eine künftige Situation akkurat widerspiegeln. Die genannten Informationen sollten nicht ohne eingehende Abklärungen und professionelle Beratung als Entscheidungs- oder Handlungsgrundlage dienen. Bei Prüfkunden bestimmen regulatorische Vorgaben zur Unabhängigkeit des Prüfers den Umfang einer Zusammenarbeit. Sollten Sie mehr darüber erfahren wollen, wie KPMG AG personenbezogene Daten bearbeitet, lesen Sie bitte unsere Datenschutzerklärung, welche Sie auf unserer Homepage [www.kpmg.ch](http://www.kpmg.ch) finden.

© 2018 KPMG AG ist eine Tochtergesellschaft der KPMG Holding AG. KPMG Holding AG ist Mitglied des KPMG Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, der KPMG International Cooperative («KPMG International»), einer juristischen Person schweizerischen Rechts. Alle Rechte vorbehalten.

