



Healthcare Horizons Revisited

Executive summary





Pioniere, Gestalter und das „Wie“ der Transformation im Gesundheitswesen

Die Weichen für die Zukunft des Gesundheitswesens zu stellen, ist eine große Herausforderung, bietet aber auch zahlreiche Chancen.

„Healthcare Horizons Revisited“ untersucht wegbereitende Projekte und erfolgreiche Transformationsprogramme aus der ganzen Welt, um Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie die Transformation im Gesundheitswesen gelingen kann. Die Publikation richtet sich an Führungskräfte von Leistungserbringern, Kostenträgern und Regulierungsbehörden und baut auf den Ergebnissen des im Januar 2023 veröffentlichten Reports „Healthcare Horizons“ auf.

Das Ziel von „Healthcare Horizons Revisited“ ist es, überzeugende Argumente für die Transformation der Gesundheitssysteme zu liefern. Wir sind der Meinung, dass es jetzt an der Zeit ist, Maßnahmen zu ergreifen, um die Nachhaltigkeit und Widerstandsfähigkeit dieser essenziellen Systeme zu stärken. Zugleich ist uns bewusst, dass das Ausmaß der Transformation, die für eine wirklich nachhaltige Zukunft erforderlich ist, eine immense Herausforderung darstellt. Wir präsentieren wegbereitende Beispielprojekte und Interviews mit Transformationsgestaltern, die bereits radikale Veränderungen umsetzen, und zeigen, dass es einen Hoffnungsschimmer gibt. Wandel lässt sich zwar weder einfach noch schnell erreichen, ist jedoch möglich – das zeigen unsere Beispiele.

Die vorliegende Zusammenfassung gibt einen allgemeinen Überblick über die Inhalte des Reports, darunter:

1 Wichtige Argumente für die Transformation

2 Pioniere für die Zukunft des Gesundheitswesens

3 Gestalter der Transformation im Gesundheitswesen

4 Der Weg zu integrativen und nachhaltigen Gesundheitssystemen

5 Häufige Hindernisse für die Transformation



Argumente für die Transformation

Unsere Gesundheitssysteme, ob öffentlich oder privat, ob in Ländern und Regionen mit niedrigem, mittlerem oder hohem Einkommen, stehen weltweit vor ähnlichen Herausforderungen mit oftmals negativen Auswirkungen auf die Erschwinglichkeit, den Zugang und Qualität der Versorgung.

Basierend auf der Branchenerfahrung von KPMG-Expert:innen, die mit Kostenträgern und Leistungserbringern auf der ganzen Welt zusammenarbeiten, stellen wir im Folgenden die fünf Faktoren vor, die unserer Meinung nach neue Ansätze erforderlich machen, um die Funktionsfähigkeit der Gesundheitssysteme zu gewährleisten.



Der Bedarf an nachhaltigeren Ansätzen und Arbeitsweisen

Die Argumente für eine Transformation sind überzeugend. Angesichts der beispiellosen Herausforderungen im Gesundheitssektor wird sich die rasant steigende Nachfrage nach Gesundheitsleistungen kaum mit traditionellen Ansätzen und Arbeitsweisen decken lassen. Politische Entscheidungsträger, Kostenträger, Leistungserbringer und Zulieferer sollten sich nach transformativen und innovativen Ansätzen umsehen, um die Herausforderungen des Sektors zu bewältigen.

¹ World Health Organization. (2022, October 1). Ageing and health: Key facts.
² World Health Organization. (2019, February 20). Countries are spending more on health, but people are still paying too much out of their own pockets, News release.
³ World Health Organization. (2024). Health workforce: Overview.
⁴ OECD. (2023). Health at a Glance 2023: OECD Indicators, OECD Publishing, Paris.
⁵ World Health Organization. (2023, October 13). Climate change, Key facts.

Pioniere für die Zukunft des Gesundheitswesens

Der Umbau zu integrativen und nachhaltigen Gesundheitssystemen wird grundlegende Paradigmenwechsel in verschiedenen Bereichen erfordern. Basierend auf der Branchenerfahrung der KPMG-Expert:innen prognostizieren wir, dass integrative und nachhaltige Gesundheitssysteme die folgenden fünf Schlüsselmerkmale aufweisen werden.

1 Befähigte und erweiterte Fachkräfteschaft

Angesichts des weltweiten Fachkräftemangels im Gesundheitswesen kann die wachsende Nachfrage nach Gesundheitsdienstleistungen nicht einfach durch die Ausbildung von mehr ärztlichem Fachpersonal und Pflegekräften gedeckt werden. Wir stellen uns eine befähigte und erweiterte Fachkräfteschaft vor, die

- Aufgaben – administrative und klinische – an Technologie delegiert
- Mitarbeitende mit Mikroqualifikationen für hochspezialisierte Aufgaben einsetzt

2 Hyperintegrierte Landschaften

Die integrierte Versorgung, bei der verschiedene Anbieter kooperieren, um Patient:innen lückenlos zu betreuen, ist ein bewährtes Konzept. In der zukünftigen Gesundheitsversorgung wird sich diese Vernetzung jedoch in mehreren entscheidenden Punkten weiterentwickeln müssen. Wir stellen uns hyperintegrierte Gesundheitssysteme vor, welche

- die sozialen Determinanten der Gesundheit berücksichtigen
- sich an die sozialen und kulturellen Bedürfnisse der zu versorgenden Gemeinden anpassen
- die Versorgung vor Ort mit nationalen oder regionalen Exzellenzzentren vernetzen
- KI für die Krankheitsüberwachung nutzen

Gemeinden werden in die Lage versetzt, für ihre vulnerabelsten Mitglieder zu sorgen

Technologie wird eine maßgebliche Stütze der zukünftigen Gesundheitsversorgung sein, aber sie ist nicht die alleinige Antwort. Bei der Gesundheitsversorgung geht es im Wesentlichen darum, dass Menschen füreinander sorgen. In einem integrativen und nachhaltigen Gesundheitssystem werden die Menschen, insbesondere die vulnerabelsten, von Personen in ihrer Gemeinde versorgt, denen sie vertrauen. Wir stellen uns Gesundheitssysteme vor, die

- das Gesundheitspersonal vor Ort und die Patient:innen unterstützen
- Daten auf regionaler oder nationaler Ebene austauschen
- nach dem Prinzip „für die Gemeinde, durch die Gemeinde“ arbeiten

Lesen Sie den vollständigen Report mit über zehn wegbereitenden Beispielprojekten aus sechs Ländern, die diese Schlüsselmerkmale fördern und zeigen, dass Transformation im Gesundheitswesen möglich ist. Weitere Informationen finden Sie auf: kpmg.com/healthcarehorizonsrevisited

4 Deutlich gestärkte ambulante Versorgung

Das Herzstück eines erfolgreichen Gesundheitssystems der Zukunft werden gut funktionierende ambulante Versorgungssysteme sein. Eine effektive Primärversorgung hat das Potenzial, durch Prävention die Gesundheit der Menschen zu erhalten und Krankenhausaufenthalte zu reduzieren. Wir stellen uns eine ambulante Versorgung der Zukunft vor, die

- auf breiter Basis aufgestellt ist
- multidisziplinäre Leistungen erbringt
- durch fortschrittliche Technologie unterstützt wird

Krankenhäuser als Hightech-Kompetenzzentren

In zukünftigen Gesundheitssystemen liegt der Fokus auf der Prävention und die Pflege wird in der Gemeinde erbracht. Wir prognostizieren daher, dass die Krankenhäuser der Zukunft Hightech-Kompetenzzentren mit hochspezialisierten medizinischen und chirurgischen Teams sein werden. Diese werden sowohl die medizinischen Fachkräfte in den tertiären Einrichtungen als auch die Beschäftigten in der kommunalen Gesundheitsversorgung anleiten. Wir stellen uns staatliche Krankenhäuser vor, die zukünftig

- absolut effizient sind
- die Patient:innen nach Möglichkeit per Telemedizin versorgen
- über globale Netzwerke auf aktuelles Expertenwissen zurückgreifen

Wie die Zukunft für die Akteure des Ökosystems aussehen könnte

Der Übergang zu den Gesundheitssystemen der Zukunft wird einen grundlegenden Paradigmenwechsel sowie veränderte Rollen und Aufgaben für die Akteure des Gesundheitsökosystems – unter ihnen Kostenträger, Leistungserbringer und Ministerien – erfordern.



Die Beispiele im vollständigen Report zeigen innovative Ansätze für einige der komplexesten Fragestellungen im Gesundheitswesen. Uns ist jedoch bewusst, dass die Transformation des Gesundheitswesens stets eine Herausforderung darstellt, ob in einem bestimmten Problembereich oder im gesamten System.

Für den Report haben wir fünf Länder betrachtet, in denen große Veränderungen in den Gesundheitssystemen stattfinden. Anhand dieser Beispiele analysieren wir, wie Führungskräfte bedeutende Veränderungen wie strukturelle Transformation, Digitalisierung, Veränderungen der Arbeitsplatzkultur, Zusammenarbeit mit Gemeinden und die Verankerung von Gesundheit in allen Richtlinien bewältigt haben. Die vorgestellten Fallbeispiele befassen sich nicht nur mit dem „Was hat sich verändert?“, sondern konzentrieren sich auf das „Wie“ der Umsetzung.

Im vollständigen Report sind enthalten:	
„Wunder schaffen“ mit Menschen, Prozessen und Technologien	Nova Scotia Health Kanada
Skalierung des Einsatzes digitaler Versorgungspfade	Digital Health Village, Helsinki University Hospital Finnland
Umsetzung der Transformation in großem Maßstab	Ministerium für Gesundheit und Familienfürsorge Indien
Einwicklung einer klaren Vision für den Wandel	Saudi-Arabien
Aktivierung von Gemeinden zur Beseitigung gesundheitlicher Chancenungleichheiten	Northwell Health USA
<p>Diese Beispiele bieten wertvolle Einblicke in die Faktoren, die zu erfolgreichen Transformationsprogrammen beitragen, und liefern wichtige Erkenntnisse für Führungskräfte, die sich mit diesen Themen auseinandersetzen:</p> <p>Neudenken von Führung im Zeitalter der Transformation: Angesichts des sich beschleunigenden Wandels im Gesundheitswesen sollten Führungskräfte eine stärkere visionäre Denkweise einnehmen – von reiner Anleitung hin zur Disruption. Dies bedeutet, den Status quo zu hinterfragen und Führungsmodelle so umzugestalten, dass Agilität, Innovation und Verantwortlichkeit im Vordergrund stehen.</p> <p>Befähigung der Mitarbeitenden: Die Belegschaften sind das Rückgrat der Gesundheitssysteme und der Motor des Wandels. Die Befähigung der Mitarbeitenden, innovative Lösungen zu entwickeln und den Wandel aktiv zu gestalten, wird mit dem zunehmenden Tempo der technologischen Entwicklung immer wichtiger.</p> <p>Daten als Lebenselixier der Organisation: Die Zukunft des Gesundheitswesens wird datengesteuert sein. Die für diesen Bericht befragten Pioniere bestätigen, dass Daten für den Erfolg von grundlegender Bedeutung sind, ebenso in Gemeinden wie in der Akutversorgung. Gesundheitsorganisationen sollten dringend von fragmentierten Systemen zu vollständig integrierten, prädiktiven Ökosystemen übergehen, in denen Daten nicht nur Informationen liefern, sondern auch die Versorgung verbessern.</p> <p>Zusammen mit den Gemeinden die Zukunft gestalten: Sinnvolle und dauerhafte Veränderungen – welche die sozialen Determinanten der Gesundheit berücksichtigen – können nur in Zusammenarbeit mit den Gemeinden erreicht werden. Diese sollten sich von passiven Pflegeempfängern zu aktiven Partnern in der Gesundheitsversorgung entwickeln.</p>	



Wir möchten Führungskräfte dabei unterstützen, die Weichen für ein wachsendes, nachhaltiges Gesundheitssystem zu stellen und haben daher eine Vision der idealen Zukunft der Gesundheitsversorgung entwickelt. Als Inspiration dienten uns dabei die Veränderungen, die von Pionieren und Transformationsgestaltern aus verschiedenen Teilen der Welt bereits angestoßen wurden.

Auf Basis des von der London School of Economics entwickelten Forschungsrahmens „Partnership for Health System Sustainability and Resilience“ (PHSSR)⁶ haben wir die Einzelschritte für einige Kernthemen erarbeitet und Reifegradmatrizen erstellt. Diese zeigen den Weg vom aktuellen Zustand des Gesundheitswesens hin zu einer integrativen und nachhaltigen Zukunft auf. Sie helfen Führungskräften, ihr Vorankommen auf diesem Weg zu erkennen und ihre nächsten Schritte zu bestimmen.

Reifegradmatrizen

Zentrale Themen

- Daten und Technologie
- Arbeitskräfte
- Aktivierung der Gemeinden

Reifegrade

Gesundheitssysteme und ihre Reifegrade:



Anpassung

Integration digitaler Systeme, Anwendung eines robusten Change Managements, Ermittlung von Qualifikations- und Fähigkeitslücken und Umsetzung von Abhilfemaßnahmen, Durchführung einer ersten Analyse der Auswirkungen von KI und neuer Versorgungsmodelle und Nutzung von Daten zur Planung von Maßnahmen in den Gemeinden und Partnerschaften.



Planung

Einsatz dynamischer Datenmodelle, proaktive Personalplanung und aktive Zusammenarbeit mit Gemeinden



Integration

Nutzung von Standardsoftware für Datenanalyse und KI, Blockchain für sicheren Datenaustausch, Personal mit Mikroqualifikation und verstärktes Engagement in der Gemeinde



Wachstum

Strategische Zusammenarbeit mit Anbietern für KI und Analyse, Fokus auf präventive Pflege, Integration nachhaltig finanzierter sozialer Interventionen in das System und verstärkte Einbindung in Gemeindeorganisationen

Governance, Finanzierung und Vertrauen

Eine starke Governance, angemessene finanzielle Unterstützung und Zahlungsstrukturen sowie Vertrauen sind die wesentlichen Elemente, die den Wandel in jedem Bereich begleiten. Ein häufiges Hindernis für den Wandel ist die Annahme, dass diese Elemente perfektioniert werden müssen, bevor ein Transformationsprogramm starten kann. In der Praxis können und werden sich Governance, Finanzierung und Vertrauen im Laufe einer Transformation weiterentwickeln. Entscheidend ist, dass sie sich kontinuierlich in die richtige Richtung bewegen.

⁶ Partnership for Healthcare System Sustainability and Resilience. (2024). Research activities and methodology.



Aus den Erfahrungen von KPMG-Expert:innen, die Transformationsprogramme begleiten und für den Report „Healthcare Horizons Revisited“ Führungskräfte im Gesundheitswesen befragt haben, konnten wir fünf häufige Hindernisse ableiten, die den Fortschritt in Transformationsprogrammen beeinträchtigen:

1 Fehlen einer starken Führung

Transformation erfordert schwierige Entscheidungen, die sowohl Gewinner als auch Verlierer hervorbringen. Führungskräfte sollten eine klare Vision sowie Mut, Entschlossenheit und Einfühlungsvermögen zeigen. Zudem müssen sie sicherstellen, dass sie dabei Unterstützung erhalten. Rückendeckung durch erfahrene Führungskräfte des Sektors ist entscheidend für den Erfolg.

2 Spannungen zwischen dem Jetzt und dem Noch-Nicht

Transformationsprogramme werden oft parallel zum komplexen Tagesgeschäft durchgeführt. Dies kann den Fortschritt behindern, da viele vermeintlich dringendere Probleme Zeit und Aufmerksamkeit erfordern.

Führungskräfte und ihre Teams sollten die Möglichkeit haben, sich auf die wichtigen Aktivitäten zu konzentrieren, die mit der Erreichung längerfristiger Transformationsziele verbunden sind.

3 Öffentliche Wahrnehmung

Die Umgestaltung des Gesundheitssystems ist kostspielig und wird in vielen Ländern aus öffentlichen Mitteln finanziert. Folglich möchten die Bürger sehen, was sie im Gegenzug erhalten. Dabei sind Investitionen in Technologie, Arbeitskräfte und Gemeinden weniger sichtbar als in eine physische Infrastruktur wie zum Beispiel ein neues Krankenhaus. Von entscheidender Bedeutung ist es daher, die Notwendigkeit des Programms zu erläutern, die Zeitpläne transparent zu gestalten und die Erwartungshaltung der Öffentlichkeit zu steuern.

4 Klarheit über die Verantwortlichkeit

Transformationsprogramme sind von Natur aus weitreichend und verlaufen mehrspurig, was leicht zu unklaren Zuständigkeiten führen kann. Daher ist zwingend festzulegen, wer für welche Aspekte der Transformation verantwortlich ist.

5 Dauer bis zur Realisierung von Mehrwert

Eine der größten Herausforderungen bei Transformationsvorhaben ist, dass Ergebnisse erst nach einiger Zeit sichtbar werden. Einjährige Finanzierungszyklen sind zu kurz, um Meilensteine zu erreichen. Nach Möglichkeit sollten verlässliche und revolvingende Finanzierungsfonds eingerichtet werden, die den Führungskräften Entscheidungsfreiräume geben.

Der vollständige Report „Healthcare Horizon Revisited“ unterbreitet detaillierte praktische Ratschläge, wie diese Herausforderungen bewältigt werden können. Weitere Informationen finden Sie auf kpmg.com/healthcarehorizonsrevisited

Wie KPMG helfen kann

KPMG hat sich zum Ziel gesetzt, Gesundheitssysteme und Organisationen sicher durch die Herausforderungen der Transformation zu manövrieren. Die Branchenspezialist:innen der KPMG-Firmen engagieren sich leidenschaftlich für das Gesundheitswesen und helfen Organisationen dabei, auf möglichst effiziente und effektive Weise zu Ergebnissen zu gelangen. Nehmen Sie noch heute Kontakt mit uns auf, um mehr darüber zu erfahren, wie wir Ihre Organisation auf ihrem Weg der Transformation unterstützen können.

Einige oder alle der hier beschriebenen Leistungen sind möglicherweise für KPMG-Prüfungsmandanten und deren verbundene Unternehmen unzulässig.



Axel Bindewalt

Head of Healthcare
KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
T +49 211 475-7707
abindewalt@kpmg.com



Sevilay Hüsman-Koecke

Direktorin, Healthcare
KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
T +49 721 4613-8127
shuesmankoecke@kpmg.com



Dr. Anna van Poucke

Global Head of Healthcare
KPMG in the Netherlands
T +31 206 56-8595
vanpoucke.anna@kpmg.nl

www.kpmg.de

www.kpmg.de/socialmedia



Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

© 2025 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Der Name KPMG und das Logo sind Marken, die die unabhängigen Mitgliedsfirmen der globalen KPMG-Organisation unter Lizenz verwenden.