



# DIGITALISIERUNG IM KRANKENVERSICHERUNGSMARKT

## Stand der Digitalisierung in gesetzlichen und privaten Krankenversicherungen 2018



FRAUNHOFER-ZENTRUM FÜR INTERNATIONALES MANAGEMENT UND WISSENSÖKONOMIE IMW  
 GESUNDHEITSFÖREN LEIPZIG GMBH  
 UNIVERSITÄT LEIPZIG



# **DIGITALISIERUNG IM KRANKENVERSICHERUNGSMARKT**

Stand der Digitalisierung in gesetzlichen und  
privaten Krankenversicherungen 2018

**Prof. Dr. Dubravko Radić**  
**Dr. Marija Radić**  
**Cornelia Schindler**  
**Sebastian Hupfer**  
**Anne-Sophie Pohl**  
**Nicole Schuldt**  
**Vicki Richter-Worch**

Fraunhofer-Zentrum für Internationales Management und Wissensökonomie IMW

Projektpartner: Universität Leipzig, Gesundheitsforen Leipzig GmbH

# Inhalt

<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>5</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>6</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>7</b>
<b>1 Digitalisierung in Krankenversicherungen: Aktueller Stand und zukünftige Entwicklung</b> .....	<b>8</b>
<b>2 Executive Summary</b> .....	<b>10</b>
<b>3 Ergebnisse der Befragung</b> .....	<b>16</b>
3.1 Vorgehensweise .....	16
3.2 Ergebnisse der Studie .....	18
3.2.1 Die wichtigsten Erkenntnisse der fachbereichsübergreifenden Fragen .....	19
3.2.2 Fachbereich Strategie/Unternehmensentwicklung in der GKV und PKV .....	22
3.2.3 Fachbereich Versorgung/Leistung in der GKV und PKV .....	25
3.2.4 Fachbereich Marketing/Vertrieb (Marketingstrategie) in der GKV .....	28
3.2.5 Fachbereich Kunden/Service (Kommunikation) in der GKV .....	32
3.2.6 Fachbereich Unternehmensplanung/Controlling/Finanzen in der GKV .....	35
3.2.7 Fachbereich Personal/Organisation (Arbeitswelt 4.0) in der GKV .....	38
3.2.8 Fachbereich Prozesse/IT in der GKV .....	40
3.2.9 Fachbereich Recht/Compliance/ Datenschutz in der GKV .....	45
<b>4 Kurz-, mittel- und langfristige Handlungsempfehlungen</b> .....	<b>48</b>
4.1 Kurzfristige Handlungsempfehlungen im Zuge der digitalen Transformation .....	48
4.2 Mittelfristiger Handlungsbedarf der Krankenversicherungen .....	49
4.3 Langfristige Handlungsempfehlungen für den Krankenversicherungsmarkt .....	50
<b>5 Fazit und Ausblick</b> .....	<b>52</b>
<b>Quellenverzeichnis</b> .....	<b>54</b>
<b>Anhang</b> .....	<b>57</b>

# Abkürzungsverzeichnis

---

Abkürzungsverzeichnis

---

GKV	Gesetzliche Krankenversicherung
PKV	Private Krankenversicherung
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologien

Abbildung 1: Zahl der Teilnehmenden nach Fachbereich und Krankenversicherungssystem.....	16
Abbildung 2: Grundgesamtheit und Stichprobe der Onlinebefragung im Vergleich ....	17
Abbildung 3: Teilnehmende gesetzliche Krankenkasse nach Größe .....	17
Abbildung 4: Position der Teilnehmenden im Unternehmen nach GKV und PKV .....	18
Abbildung 5: Wichtigste externe Schwierigkeiten mit der Digitalisierung .....	20
Abbildung 6: Wichtigste interne Schwierigkeiten mit der Digitalisierung.....	21
Abbildung 7: Wichtigste externe Gründe für die Digitalisierung.....	21
Abbildung 8:Wichtigste interne Gründe der Digitalisierung .....	22
Abbildung 9: Mittelwerte der Veränderungen hinsichtlich des Geschäftsmodells in Bezug auf .....	23
Abbildung 10: Wichtigste (Zukunfts-)Trends im Bereich Strategie/ Unternehmensentwicklung .....	24
Abbildung 11: Wichtigste (Zukunfts-)Trends im Bereich Versorgung/ Leistung .....	27
Abbildung 12: In welchen Social-Media-Kanälen .....	29
Abbildung 13: Online-Werbemaßnahmen .....	29
Abbildung 14: Wichtigste (Zukunfts-)Trends im Bereich Marketing/Vertrieb.....	31
Abbildung 15: Möglichkeiten der digitalen Kommunikation der Versicherten mit der GKV .....	34
Abbildung 16: Wichtigste (Zukunfts-)Trends im Bereich Kunden/Service .....	35
Abbildung 17: Wichtigste (Zukunfts-)Trends im Unternehmensbereich Unternehmensplanung/ Controlling/ Finanzwesen .....	37
Abbildung 18: Wahrgenommene Veränderungen durch Digitalisierung .....	38
Abbildung 19: Wichtigste (Zukunfts-)Trends im Unternehmensbereich Prozesse/ IT ....	43

Tabelle 1: Bedeutung der Scores der Veränderungen in den Fachbereichen .....	19
Tabelle 2: Grad der Realisierung digitaler Transformation .....	32
Tabelle 3: Grad der Realisierung digitaler Transformation .....	42
Tabelle 4: Überblick aktuelle und zukünftige Big Data-Anwendungen in Krankenversicherungen .....	44

# 1 Digitalisierung in Krankenversicherungen: Aktueller Stand und zukünftige Entwicklung

Das Thema Gesundheit ist heutzutage in der Arbeitswelt genauso allgegenwärtig wie im Privatleben. Einer aktuellen Studie der Bitkom zur Gesundheit 4.0 zufolge beschäftigen sich 88 Prozent der Bevölkerung regelmäßig mit ihrer Gesundheit, über 50 Prozent davon online.<sup>1</sup> Im Hinblick auf die Informationsbeschaffung im Internet und den Einsatz digitaler Versorgungsleistungen (bspw. Telemedizin) ist eine zunehmende Offenheit auf der Nachfrageseite zu beobachten<sup>2</sup>. Daraus resultiert ein gewisser Anpassungsdruck auf der Angebotsseite. Eine besondere Rolle spielen hier die Krankenversicherungen, da sie im ersten Gesundheitsmarkt die größten und wichtigsten Akteure sind<sup>3</sup>. Doch wie digital sind die Krankenversicherungen aufgestellt? Wie gehen sie mit Innovationen im Leistungsangebot, der Anwendung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) sowie neuen Unternehmensstrategien und Geschäftsmodellen um?

Zum Stand der Digitalisierung in der Gesundheitswirtschaft gab es in den vergangenen Jahren vereinzelte Studien. Schachinger betrachtet die App- und Internetnutzung durch Patienten zu Gesundheitsthemen<sup>4</sup>. Tech Consult ermittelte für rund 2.000 medizinische und soziale Einrichtungen einen Digitalisierungsindex mit Fokus auf Kundenbeziehung, Produktivität und Geschäftsmodell. Mit einem Wert von 54 (bei maximal 100 erreichbaren Punkten) liegt das Gesundheits- und Sozialwesen im Mittelfeld aller Unternehmenssparten.<sup>5</sup> Der vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) veröffentlichte „Monitoring-Report Wirtschaft DIGITAL 2017 für das Gesundheitswesen“ ermittelte Digitalisierungsgrad für die gewerbliche Gesundheitsbranche fällt mit 39 von 100 möglichen Punkten sogar noch niedriger aus. Das Gesundheitswesen bildet sowohl für das Jahr 2017 als auch prognostiziert für das Jahr 2022 das Schlusslicht in der digitalen Transformation.<sup>6</sup> Im 7. Band der Integrierten Unternehmensführung „Digitalisierung im Gesundheitswesen“ werden einzelne Bereiche der Digitalisierung – im Wesentlichen Gesundheits-Apps, Big Data und Kooperationen mit Start-Ups – in Krankenversicherungen behandelt, die an entsprechender Stelle aufgegriffen werden<sup>7</sup>. Die genannten Studien und Beiträge befassen sich jedoch mit der gesamten Gesundheitsbranche. Eine aktuelle und umfassende Betrachtung des

---

<sup>1</sup> Vgl. Rohleder und Jedamzik 2017, S. 2f.

<sup>2</sup> Vgl. Rohleder und Jedamzik 2017, S. 8

<sup>3</sup> Vgl. Bundesministerium für Gesundheit (BMG) 2017b

<sup>4</sup> Vgl. Schachinger 2016

<sup>5</sup> Vgl. Deutsche Telekom AG 2017

<sup>6</sup> Vgl. BMWi 2017, S. 7

<sup>7</sup> Vgl. Butzer-Strothmann, Bork und Forgó 2018



Digitalisierungsgrades in privaten und gesetzlichen Krankenversicherungen (PKV und GKV) sowie detaillierte Analysen der verschiedenen Fachbereiche existieren bisher noch nicht. Diese Forschungslücke soll mit der vorliegenden empirischen Studie geschlossen und die aufgeworfenen Fragen zum Status quo der Digitalisierung des Krankenversicherungssystems sowie der zukünftigen Entwicklung beantwortet werden.

---

Digitalisierung in  
Krankenversicherungen: Aktueller  
Stand und zukünftige  
Entwicklung

---

### Was versteht man unter Digitalisierung?

Trotz der Omnipräsenz des Begriffs Digitalisierung in allen Lebensbereichen hat sich eine allgemein anerkannte Definition noch nicht durchsetzen können. Dies liegt zum einen an der recht jungen Thematik und zum anderen am Facettenreichtum der Digitalisierung<sup>8</sup>.

Sie kann u. a. technisch als „[...] die Überführung von Informationen von einer analogen in eine digitale Speicherform“ interpretiert werden, aber auch „die Übertragung von Aufgaben auf den Computer, die bisher vom Menschen übernommen wurden“<sup>9</sup> bezeichnen. Oftmals wird Digitalisierung synonym für digitale Transformation verwendet<sup>10</sup>. Dieser Wandel bedeutet disruptive Veränderungen des privaten, wirtschaftlichen sowie öffentlichen Lebens aufgrund digitaler Anwendungen und die daraus resultierenden Konsequenzen<sup>11</sup>.

**Digitalisierung:** Optimierung der Unternehmensprozesse sowie die Entwicklung innovativer Produkte und Dienstleistungen durch Anwendung neuer digitaler Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT)

**Für die Studie wird die Digitalisierung zusammenfassend als die Optimierung der Unternehmensprozesse sowie die Entwicklung innovativer Produkte und Dienstleistungen durch Anwendung neuer digitaler Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) definiert.**

<sup>8</sup> Vgl. Drews und Schmidt 2016, S. 967 & 970

<sup>9</sup> Hess 2016

<sup>10</sup> Vgl. Hess 2016

<sup>11</sup> Vgl. Pousttchi 2017

**Die Befragung gliedert sich in einen fachbereichsübergreifenden Teil sowie in fachbereichsspezifische Fragen. Die wichtigsten Erkenntnisse der fachbereichsübergreifenden Fragen**

- Die Digitalisierung wurde für den Fragebogen zusammenfassend definiert als die Optimierung der Unternehmensprozesse sowie die Entwicklung innovativer Produkte und Dienstleistungen durch Anwendung neuer digitaler Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT).
- 93 Prozent der Befragten schätzen ihre Kenntnisse im Hinblick auf die Digitalisierung als eher gut oder sehr gut ein und 90 Prozent sehen die Digitalisierung eher als Chance oder sehr große Chance für die Krankenversicherung.
- Externe Schwierigkeiten hinsichtlich des Digitalisierungsprozesses:
  - rechtliche Rahmenbedingungen
  - Unsicherheit über zukünftige Technologien
  - fehlende Standards
- Interne Schwierigkeiten hinsichtlich des Digitalisierungsprozesses:
  - Umstellung bestehender IT-Systeme
  - mangelnde digitale Kompetenzen der Beschäftigten
  - fehlende zeitliche Ressourcen.

### **Fachbereich Strategie/Unternehmensentwicklung in der GKV und PKV**

- Circa die Hälfte der Krankenversicherungen vermuten einen eher starken bis sehr starken Einfluss durch die Digitalisierung und dadurch aufkommende Startups, neue Wettbewerber und digitalisierte Geschäftsmodelle.
- Die größten Veränderungen im abgefragten Zeitraum (letztes/nächstes/innerhalb der nächsten drei Jahre) werden in
  - der Beziehung zu Kunden,
  - der Wettbewerbsorientierung,
  - der Unternehmenskultur/Organisation erwartet.
- Etwa ein Drittel der Krankenversicherungen beschreiben ihre Veränderungskultur als eher gering.
- Fast zwei Drittel der GKVn und ein Drittel der PKVn sind mit den Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit verschiedener Akteure (Leistungserbringer, Krankenversicherungen, Versicherte) eher unzufrieden.
- Keine einheitliche Regelung der Verantwortlichkeit für die Digitalisierung in der GKV

- 20 Prozent der GKVen haben keine Digitalisierungsstrategie. Bei den PKVen trifft dies nur auf 8 Prozent zu.

#### **Fachbereich Versorgung/Leistung in der GKV und PKV**

- Während in der PKV bereits 53 Prozent eine App mit Versorgungsanwendungen anbieten, stellen diese in der GKV aktuell nur 35 Prozent zur Verfügung. Ein Viertel beider Krankenversicherungen plant die Einführung.
- Die Unterstützung von Online-Versorgungsinstrumentarien fällt vor allem in der GKV noch eher verhalten aus. In der PKV werden bereits mehr Anwendungen angeboten. Mit den angebotenen Online-Versorgungsinstrumentarien sind die Krankenversicherungen durchschnittlich eher zufrieden.
- Beinahe alle Krankenversicherungen sehen in der Telemedizin eher eine Chance oder sehr große Chance.
- Zwei Drittel der PKVen und 44 Prozent der GKVen kooperieren für Versorgungsanwendungen mit Start-ups.

#### **Fachbereich Marketing/Vertrieb (Marketingstrategie) in der GKV**

- Die Zusammenarbeit mit Werbe- und Marketingagenturen ist bereits in allen Krankenkassen etabliert. Über die Hälfte arbeitet zudem mit Influencern und Netzwerkpartnern zusammen.
- 100 Prozent der befragten GKVen schalten Werbung auf dem Social-Media-Kanal Facebook, gefolgt von den Kanälen YouTube (70 Prozent) und Twitter (56 Prozent). Eine rege Nutzung verschiedener Online-Werbemaßnahmen ist ebenfalls etabliert.
- Um Innovationen zu entwickeln, arbeitet etwa ein Drittel mit anderen Krankenkassen zusammen, ein weiteres mit Start-ups. Zu mehr als zwei Dritteln werden Innovationen selbst entwickelt.
- Die Zusammenarbeit mit InsureTech Unternehmen sehen 37 Prozent eher als Chance, bei 7 Prozent besteht bereits eine Kooperation. Nur 11 Prozent sehen eher eine Bedrohung in der Zusammenarbeit mit InsureTech Unternehmen, allerdings lässt der große Anteil von 44 Prozent, die keine Angabe machten, auf eine Unsicherheit bezüglich der Thematik schließen.
- Als größtes Risiko wird von knapp einem Drittel die Übernahme des Kundenbeziehungsmanagements durch das InsureTech Unternehmen gefürchtet. Die Chancen einer Kooperation werden zu je 60 Prozent in einem dadurch entstehenden zusätzlichen Kundeninteraktions- und Vertriebskanal gesehen sowie in der generellen Effizienzsteigerung und Automatisierung des Vertriebs.

### **Fachbereich Kunden/Service (Kommunikation) in der GKV**

- Um mit den Versicherten zu kommunizieren, nutzen die GKVn zahlreiche digitale Kanäle. Am gängigsten ist der Austausch über E-Mails und Facebook.
- 64 Prozent der GKVn bieten eine App zur Selbstverwaltung der Versicherten an. Weitere 18 Prozent planen die Einführung.<sup>12</sup>
- Zu den freiwilligen Anwendungen der elektronischen Gesundheitskarte hat ein Großteil der Befragten keine Angabe gemacht, was darauf schließen lässt, dass hier noch kein großer Fortschritt seit der Einführung des E-Health-Gesetzes erzielt wurde. Bestärkt wird diese Vermutung dadurch, dass diese Informationen zu Notfalldaten, elektronischen Gesundheitsakten und Medikationsplänen zu den überwiegend noch fehlenden Funktionen in der App zur Selbstverwaltung der Versicherten gehören.

### **Fachbereich Unternehmensplanung/Controlling/Finanzen in der GKV**

- Jede dritte GKV hat zusätzliche Innovationsbudgets für strategische Digitalisierungsprojekte zur Verfügung, die bis zu 5 Prozent des Umsatzes umfassen.
- Während jede fünfte GKV den Stand der Digitalisierung systematisch misst, hat jede dritte keine strukturierten Methoden und Tools zur Beurteilung.
- Knapp drei Viertel haben Echtzeit- oder Neartime-Daten zur Verfügung, allerdings muss knapp ein Drittel der Befragten Planungskennziffern und wirtschaftliche Indikatoren mit hohem manuellen Aufwand beschaffen.

### **Fachbereich Personal/Organisation (Arbeitswelt 4.0) in der GKV**

- 85 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass durch die Digitalisierung eher große bis sehr große Veränderungen der Arbeitsplätze in der GKV zu erwarten sind.
- In der Arbeitsorganisation nehmen Effizienz, Transparenz und Qualität dank der Digitalisierung durchschnittlich eher zu.
- Dagegen sehen die Krankenversicherungen eher eine Abnahme der Motivation bei den Mitarbeitenden.
- Eine große Herausforderung stellt aus Sicht der GKV auch der Umgang der Mitarbeitenden mit der Digitalisierung dar, denn 83 Prozent schätzen diesen bei älteren Mitarbeitenden als eher unsicher bis sehr unsicher ein.

<sup>12</sup> Vgl. HEUTE UND MORGEN, Gesundheitsforen Leipzig GmbH 2016

- 70 Prozent erwarten einen deutlichen Anstieg der Kosten für IT aufgrund der digitalen Transformation.
- Heterogene Systemlandschaft aus Altsystemen und Eigenentwicklungen, fehlende Fachkräfte sowie das Inselwissen einzelner Ansprechpartner aus der IT stellen wichtige interne Herausforderungen dar.
- Im Umgang mit Big Data haben 40 Prozent eine klare Vorgehensweise entwickelt. Dies ist ein Anstieg im Vergleich zur Studie zu „Big Data im Krankenversicherungsmarkt“ aus dem Jahr 2016, bei der 25 Prozent angaben, eine explizite Big Data-Strategie entwickelt zu haben.<sup>13</sup>

## Fachbereich Recht/Compliance/Datenschutz in der GKV

- 40 Prozent schätzen den Umgang ihrer Versicherten mit den eigenen Gesundheitsdaten – z. B.: die Weitergabe an Dienstleister – als nicht vertrauensvoll und unvorsichtig ein.
  - Zudem wird der Schutz von Kundendaten bei zahlreichen digitalen Versorgungsanwendungen sowie Speicherformen (z. B.: Clouds) als eher unsicher eingestuft.
- ➔ Mangelnder Datenschutz- und mangelnde Sicherheit als Erklärungsansatz für die verhaltene Unterstützung digitaler Versorgungsanwendungen

## Kurz-, mittel- und langfristige Handlungsempfehlungen

- Kurzfristig: Schulung des Personals, Stärkung der Gesundheitskompetenz der Versicherten, Einführung eines Chief Digital Officers
- Mittelfristig: Einrichtung eines Share Points, flexible Bereitstellung von Planungskennziffern, moderne IT-Infrastruktur, Angebot von Apps
- Langfristig: Implementierung einer Digitalisierungsstrategie, Anwerben von Fachkräften

<sup>13</sup> Fraunhofer IMW, Universität Leipzig, Gesundheitsforen Leipzig (2016)

### Fazit

- Die digitale Transformation im Krankenversicherungsmarkt ist gestartet und hat alle Fachbereiche erreicht. In allen Bereichen werden aber noch deutliche Ausbaupotenziale gesehen.

### Wie digital sind die Krankenversicherungen aufgestellt?

- Auch wenn ein Großteil der Befragten bereits eine Digitalisierungsstrategie implementiert hat, fehlt es jeder fünften GKV noch an einer solchen.
- Dennoch haben sowohl die GKV als auch die PKV bereits Veränderungen im Zuge der Digitalisierung in allen Fachbereichen durchlaufen und erwarten dies in naher Zukunft verstärkt.
- Vor allem in den Bereichen der Versorgung, der internen Arbeitsabläufe, der Unternehmensplanung und des sicheren Speicherns von Daten gibt es Nachholbedarf.

### Wie erfolgreich ist der Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT)?

- Digitale Versorgungsanwendungen und -apps sind v. a. in der GKV noch eher gering verbreitet
- Teils externe Gründe: Mangelhafter Datenschutz und fahrlässiger Umgang der Versicherten mit Gesundheitsdaten
- Die Infrastrukturebene sowie die Daten-, Prozess- und Anwendungsebene der IT-Umgebung sind bei 80 Prozent der GKVen eher neu bis sehr neu.
- Die Kommunikation und Präsentation der eigenen Krankenkasse in digitalen Kanälen bereitet wenig Probleme.
- Dennoch werden von einem Drittel der Befragten alte, bedingt digital erweiterbare Kundenbeziehungsmanagementprogramme genutzt.

### Ausblick

- Als besonders relevant und notwendig werden die Ausstattung mit moderner und digital einsatzfähiger IT-, Soft- und Hardware sowie die Implementierung einer Digitalisierungsstrategie erachtet.
- Die Qualifizierung des Personals im Zuge der digitalen Transformation ist ebenso wichtig wie die Stärkung der Gesundheitskompetenz der Versicherten. Denn nur so können die Chancen der digitalen Transformation erfolgreich genutzt werden.

- Die Wünsche der Versicherten nach digitalen Versorgungsmöglichkeiten müssen umgesetzt werden, nicht zuletzt, um eine flächendeckende, bezahlbare und qualitativ hochwertige Versorgung im demographischen Wandel sicherstellen zu können.

### 3 Ergebnisse der Befragung

#### 3.1 Vorgehensweise

Ziel der Studie ist die Analyse des aktuellen Stands der Digitalisierung in gesetzlichen und privaten Krankenversicherungen. Dazu wurden in einer ersten quantitativen Online-Befragung Führungspersonen der GKV und PKV aus acht verschiedenen Fachbereichen (vgl. Abb. 1) angeschrieben und zu ihren Kenntnissen hinsichtlich der Digitalisierung in ihrer Abteilung sowie dem Grad der Digitalisierung ihrer Krankenversicherung befragt. Im zweiten qualitativen Schritt wurden Experten aus den einzelnen Fachbereichen um ihre Meinung zu den wichtigsten Erkenntnissen der Befragung gebeten.

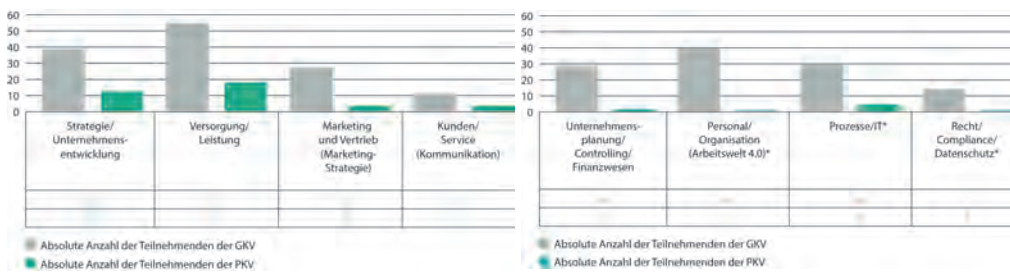


Abbildung 1: Zahl der Teilnehmenden nach Fachbereich und Krankenversicherungssystem<sup>14</sup>

#### Onlinebefragung

Im Rahmen der Onlinebefragung wurden 3.792 Experten mit unterschiedlichen Funktionen und Positionen aus den Fachbereichen Versorgung/Leistung, Kunden/Service, Marketing/Vertrieb, Personal/Organisation, Prozesse/IT, Recht/Compliance/Datenschutz, Strategie/Unternehmensentwicklung, Unternehmensplanung/Controlling/Finanzen aus 148 Krankenversicherungen sowie deren Verbänden angeschrieben. Für jeden dieser acht Bereiche wurde ein gesonderter Fragebogen entworfen.

Für die Ergebnisauswertung des fachbereichsübergreifenden Teils konnten 287 (243 GKV und 44 PKV) Datensätze verwendet werden, die die Pflichtfragen vollständig beantwortet hatten. Die Verteilung zwischen GKV und PKV innerhalb der Stichprobe ist im Vergleich zum deutschen Krankenversicherungsmarkt annähernd repräsentativ (vgl. Abbildung 2). Die Verteilung der Befragten auf GKV und PKV innerhalb der einzelnen Fachbereiche zeigt Abbildung 1. Aufgrund der geringen Anzahl an Teilnehmenden der PKV in sechs

<sup>14</sup> Eigene Erhebung und Darstellung



Fachbereichen (mit \* in Abb. 1 markiert) konnten diese in der folgenden Auswertung nicht berücksichtigt werden.

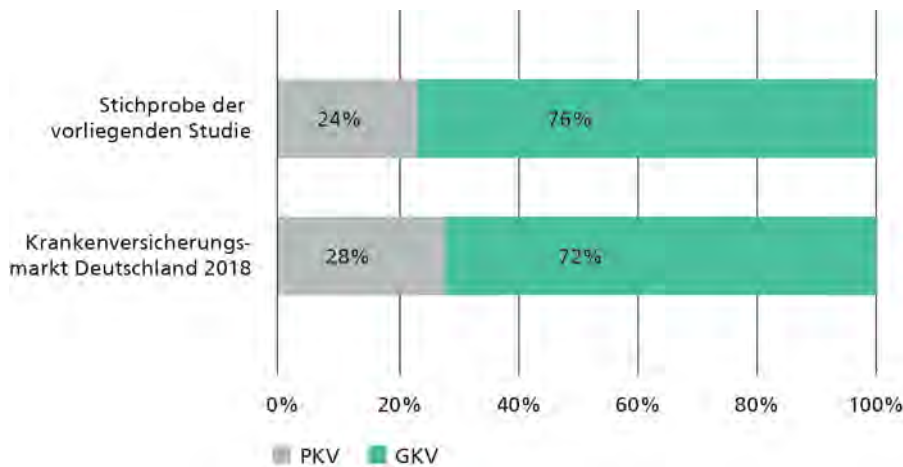


Abbildung 2: Grundgesamtheit und Stichprobe der Onlinebefragung im Vergleich<sup>15</sup>

Innerhalb der GKV verteilen sich die Befragten in vier Gruppen, die sich anhand der Zahl der Versicherten ergibt (vgl. Abb. 3). Den größten Anteil bilden GKVen von 100.000 bis unter eine Million Versicherte sowie eine Million bis unter fünf Millionen Versicherte mit je knapp 40 Prozent. Sehr große Krankenkassen mit über fünf Millionen Versicherten sind mit 14 Prozent vertreten und kleine Versicherungen mit sieben Prozent.

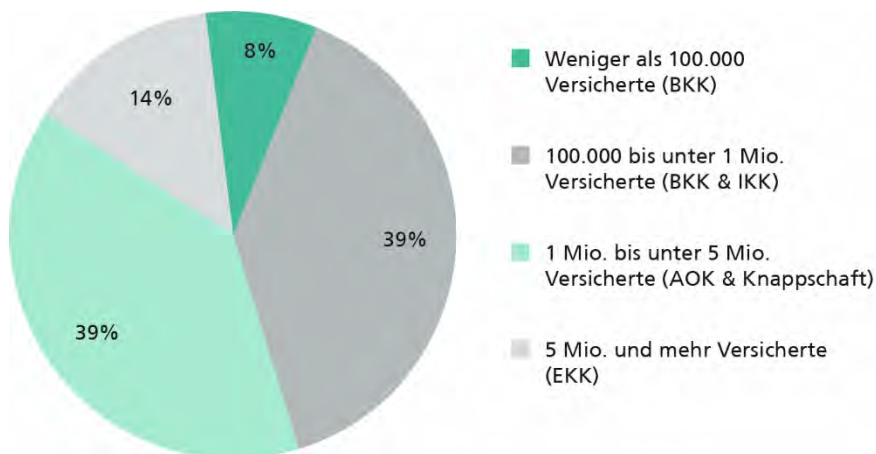


Abbildung 3: Teilnehmende gesetzliche Krankenkasse nach Größe<sup>16</sup>

<sup>15</sup> Eigene Erhebung und Darstellung

<sup>16</sup> Eigene Erhebung und Darstellung

Die Befragten der GKV kommen mehrheitlich aus der ersten und zweiten Führungsebene oder sind als Referenten angestellt. Die Teilnehmer der PKV arbeiten überwiegend in der zweiten Führungsebene als Referenten oder Projektleitende (vgl. Abb. 4).

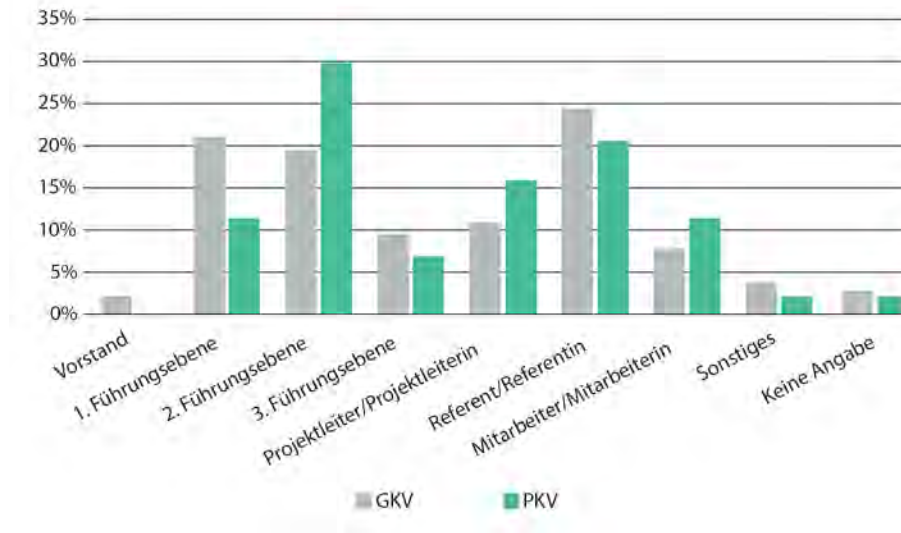


Abbildung 4: Position der Teilnehmenden im Unternehmen nach GKV und PKV<sup>17</sup>

### Experteninterviews

Im Anschluss an die Onlinebefragung wurden insgesamt 60 Fachexperten aus der GKV und PKV angeschrieben, die schriftlich auf Fragen zu den wichtigsten Ergebnissen des eigenen Fachbereichs Stellung nahmen. Dieses Wissen fließt in Form von Expertenkommentaren in die Studie ein und dient der näheren Beleuchtung wichtiger Erkenntnisse.

## 3.2 Ergebnisse der Studie

Zuerst werden die Ergebnisse der fachbereichsübergreifenden Fragen vorgestellt. Anschließend werden die wichtigsten Ergebnisse für die acht Fachbereiche präsentiert. Die Erkenntnisse werden nach folgenden Schwerpunkten geclustert: *Veränderungen im Zuge der digitalen Transformation, Wichtigkeit und Realisierung digitaler Transformationen, digitaler Status quo* sowie *(Zukunfts-)Trends*.

<sup>17</sup> Eigene Erhebung und Darstellung

### 3.2.1 Die wichtigsten Erkenntnisse der fachbereichsübergreifenden Fragen

#### *Veränderungen im Zuge der digitalen Transformation*

Die Veränderungen der Fachbereiche, die die Experten aufgrund der Digitalisierung in ihrem Fachbereich wahrgenommen haben bzw. zukünftig erwarten, werden mithilfe eines Scores zusammenfassend dargestellt (vgl. Tab. 1). Es wurden drei Zeiträume abgefragt: Die Veränderungen innerhalb des letzten Jahres, innerhalb des nächsten Jahres sowie innerhalb der nächsten drei Jahre.

*Tabelle 1: Bedeutung der Scores der Veränderungen in den Fachbereichen<sup>18</sup>*

Score	Bedeutung
1	Sehr geringe Veränderung
2	Eher geringe Veränderung
3	Eher große Veränderung
4	Sehr große Veränderung

Im letzten Jahr wurden von der GKV in sechs Fachbereichen eher geringe Veränderungen wahrgenommen. In den Fachbereichen Kunden/Service und Prozesse/IT waren diese eher groß. Im nächsten Jahr nehmen die Veränderungen tendenziell zu und alle Fachbereiche erwarten große Veränderungen. In den nächsten drei Jahren steigen die Veränderungen dann noch weiter an. Die Experten der Abteilungen Unternehmensplanung/Controlling/Finanzwesen, Personal/Organisation und Prozesse/IT rechnen dabei mit den größten Veränderungen. Die Umstrukturierung durch Digitalisierung befindet sich somit immer noch eher in einem Anfangsstadium, da die Veränderungen in Zukunft eher zunehmen.

Die PKV ist in den beiden analysierten Fachbereichen Strategie/Unternehmensentwicklung und Versorgung/Leistung weiter als die GKV. Hier wurden im letzten Jahr schon mehr digitale Veränderungen vorgenommen. Allerdings zeichnen sich auch bei den PKVen in Zukunft noch größere Veränderungen ab. (vgl. Anhang).

#### *Digitaler Status quo*

Von den 287 Befragten schätzen 93 Prozent ihre Kenntnisse im Hinblick auf die Digitalisierung als eher gut oder sehr gut ein. Während in der PKV nur knapp 5 Prozent ihr Know-how diesbezüglich als eher gering bezeichnen, stuft in der GKV mehr als jeder Fünfte aus den kleinen und mittleren Krankenkassen seine Kenntnisse als eher gering oder überhaupt nicht vorhanden ein.

- 93 Prozent schätzen ihre Kenntnisse zur Digitalisierung als gut ein
- 90 Prozent sehen Digitalisierung als Chance für die Krankenversicherung

<sup>18</sup> Eigene Darstellung

Die Digitalisierung wird in der PKV zu 86 Prozent, in der GKV zu 94 Prozent eher als Chance oder sogar als sehr große Chance gesehen. Dabei sind die GKV-er umso optimistischer, je mehr Versicherte diese haben.

Mehr als 60 Prozent der Krankenversicherungen bewerten ihre Wettbewerbsposition im Digitalisierungsprozess im Vergleich zur Konkurrenz als eher oder deutlich fortgeschritten. Aber rund ein Drittel der Befragten stuft das eigene Unternehmen als eher oder deutlich zurückgeblieben ein.

Als externe Schwierigkeiten hinsichtlich des Digitalisierungsprozesses werden rechtliche Rahmenbedingungen, Unsicherheit über zukünftige Technologien und fehlende Standards genannt (vgl. Abb. 5). Die Einschätzungen der GKV und PKV fallen dabei annähernd gleich aus.

Betrachtet man die externen Schwierigkeiten nach Größe der GKV, zeigt sich, dass für kleinere GKV-er (weniger als 100.000 Versicherte) fehlende Standards nur eine untergeordnete Rolle spielen und zwei Drittel vielmehr mit den rechtlichen Rahmenbedingungen hadern und fast jede Fünfte mit der Unsicherheit über zukünftige Technologien.

#### Externe Schwierigkeiten:

- Unsicherheit über zukünftige Technologien
- fehlende Standards
- rechtliche Rahmenbedingungen

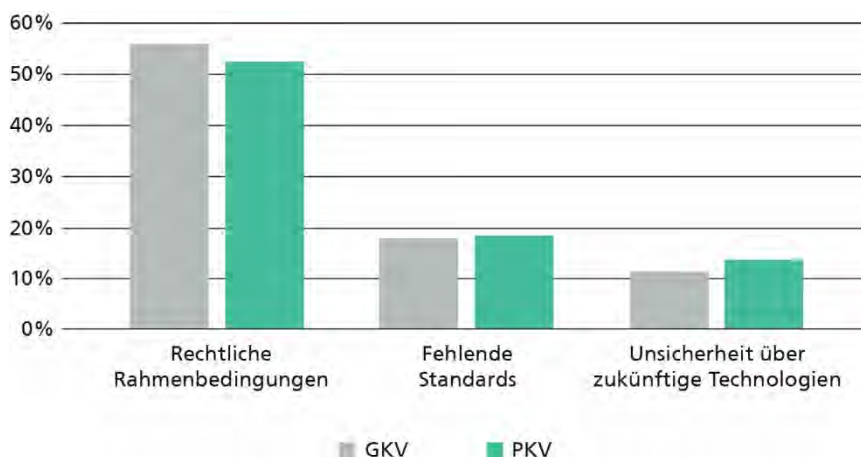


Abbildung 5: Wichtigste externe Schwierigkeiten mit der Digitalisierung<sup>19</sup>

Bei den internen Schwierigkeiten wird vor allem die Umstellung der bestehenden IT-Systeme als Herausforderung gesehen. Auch mangelnde digitale Kompetenzen der Beschäftigten und fehlende zeitliche Ressourcen stellen für die Krankenversicherungen aktuell eine Herausforderung dar (vgl. Abb.6). Neben dem Mangel an Zeit zur Umsetzung der digitalen Transformation beschäftigt die kleinen Krankenkassen primär der fehlende „Mindchange“ der Mitarbeitenden.

#### Interne Schwierigkeiten

- Umstellung bestehender IT-Systeme
- mangelnde digitale Kompetenzen der Beschäftigten
- fehlende zeitliche Ressourcen

<sup>19</sup> Eigene Erhebung und Darstellung

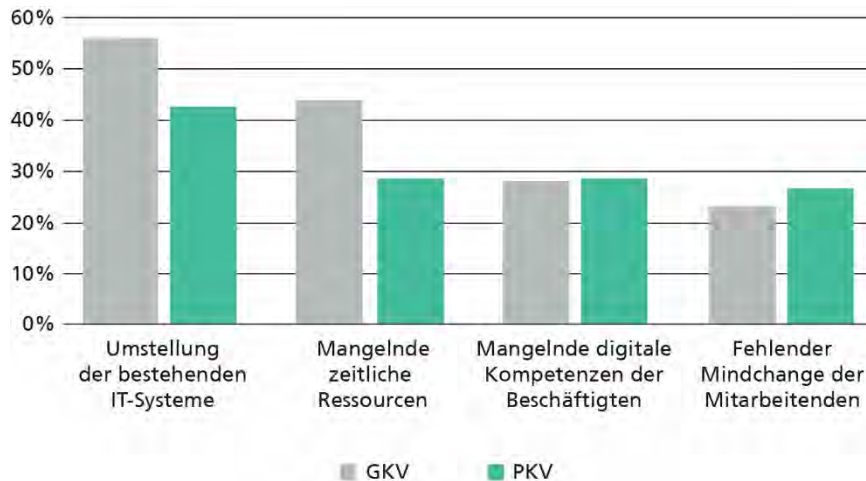


Abbildung 6: Wichtigste interne Schwierigkeiten mit der Digitalisierung<sup>20</sup>

Befragt nach den wichtigsten externen Gründen der Digitalisierung sehen die Studienteilnehmenden vorrangig die Anforderung der Kunden, gefolgt von der Wettbewerbssituation (Mithalten mit der Konkurrenz) und der Veränderung von Marktkonstellationen. In der PKV wird das Motiv „Mithalten mit der Konkurrenz“ häufiger genannt als in der GKV (vgl. Abb. 7).

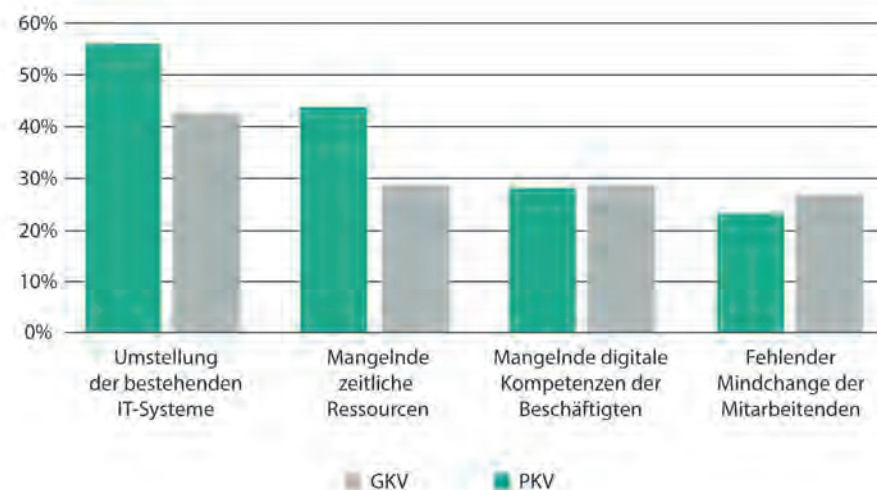


Abbildung 7: Wichtigste externe Gründe für die Digitalisierung<sup>21</sup>

Intern wird die Digitalisierung vor allem vorangetrieben, um Geschäftsprozesse zu optimieren, die Servicequalität zu erhöhen und um eine bessere Kundenbetreuung gewährleisten zu können (vgl. Abb. 8). Während in der GKV die Digitalisierung primär vor

<sup>20</sup> Eigene Erhebung und Darstellung

<sup>21</sup> Eigene Erhebung und Darstellung

dem Hintergrund der Optimierung der Geschäftsprozesse vorangetrieben wird, spielt bei der PKV die Erhöhung der Servicequalität die wichtigste Rolle.

Ergebnisse der Befragung

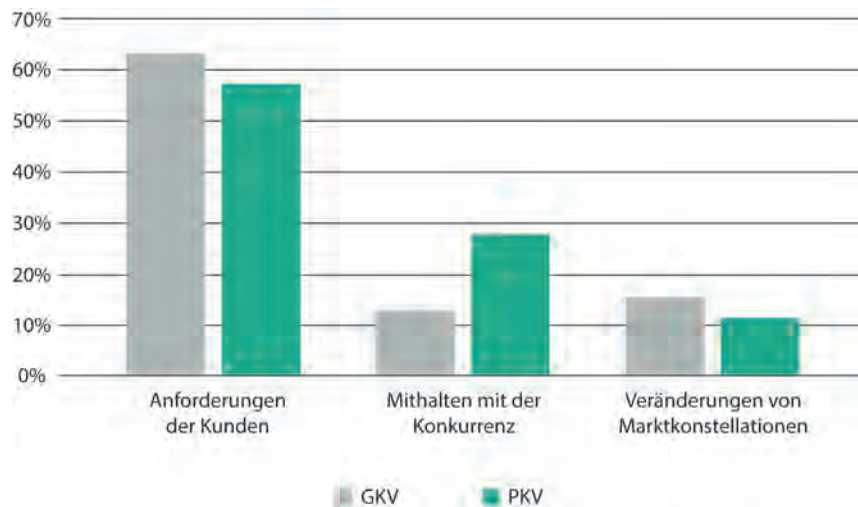


Abbildung 8:Wichtigste interne Gründe der Digitalisierung<sup>22</sup>

### 3.2.2 Fachbereich Strategie/Unternehmensentwicklung in der GKV und PKV

#### Veränderungen im Zuge der digitalen Transformation

Aktuell rechnet etwa die Hälfte der Befragten mit eher geringen Auswirkungen durch die Digitalisierung und dadurch aufkommende Start-ups, neue Wettbewerber und digitalisierte Geschäftsmodelle auf das eigene Geschäftsmodell. Die anderen circa 50 Prozent vermuten dagegen einen eher starken bis sehr starken Einfluss und orientieren sich an den (neuen) Wettbewerbern. Auslöser für die Veränderungen des Geschäftsmodells sehen beide Systeme v. a. im veränderten Kaufverhalten der Kunden, im Wettbewerb (innerhalb der Branche) und in neuen Technologien. Für die PKV löst die Entstehung und Erschließung neuer Absatzmärkte zudem Änderungen im Geschäftsmodell aus. Die Veränderungen in

Etwa die Hälfte der Krankenversicherungen vermuten einen starken Einfluss durch die Digitalisierung und dadurch aufkommende Startups, neue Wettbewerber und digitalisierte Geschäftsmodelle.

- der Beziehung zu Kunden (1.)
- der Wettbewerbsorientierung (2.)
- der Unternehmenskultur/Organisation (3.)
- den Vertriebskanälen
- der Beziehung zu Partnern
- Bezug auf das Leistungsangebot
- der Konfiguration und Erreichung der Wertschöpfung

Die größten Veränderungen im abgefragten Zeitraum (letztes/nächstes/nächsten drei Jahre):

1. Beziehung zu Kunden
2. Wettbewerbsorientierung
3. Unternehmenskultur/Organisation

<sup>22</sup> Eigene Erhebung und Darstellung

fallen im abgefragten Zeitraum (letztes Jahr, bis in drei Jahren) eher groß aus (vgl. Abb. 9). Die Beziehung zu Kunden, die Wettbewerbsorientierung und die Unternehmenskultur/Organisation durchlaufen dabei die größten Veränderungen im Zeitverlauf.

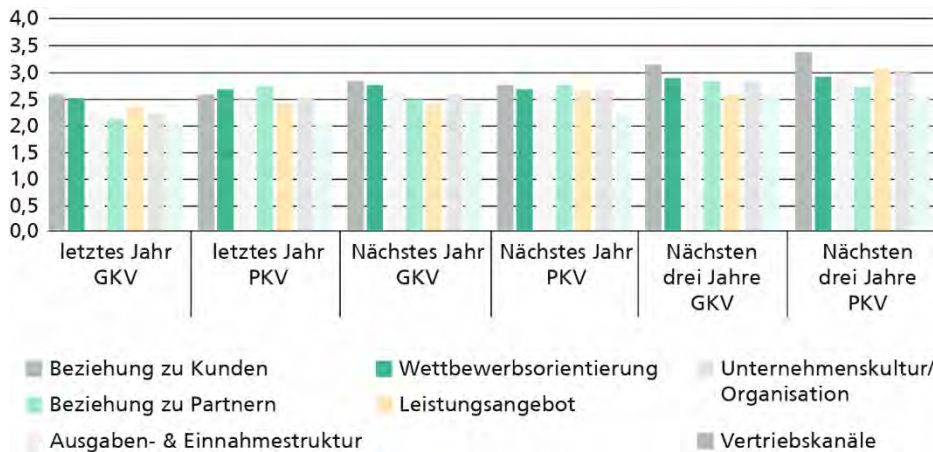


Abbildung 9: Mittelwerte der Veränderungen hinsichtlich des Geschäftsmodells in Bezug auf<sup>23</sup>

Lediglich in der Ausgaben- und Einnahmestruktur wird mit eher geringen Veränderungen im Zeitverlauf gerechnet. Da immerhin 40 Prozent der GKVen und ein Drittel der PKVen ihre Veränderungskultur als eher gering beschreiben und den Erfolg von Veränderungsprojekten als schwer vorhersagbar einstufen, ist allerdings schwer abschätzbar, inwiefern die prognostizierten Veränderungen in den Krankenversicherungen tatsächlich stattfinden werden.

Dabei sind Veränderungen in den Beziehungen durchaus notwendig und erwünscht, sind doch fast zwei Drittel der GKVen mit den Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit verschiedener Akteure (Leistungserbringer, Krankenversicherungen, Versicherte) eher unzufrieden. In der PKV trifft das auf ein Drittel der Befragten zu.

Für eine erfolgreiche Veränderungskultur spricht, dass eine Mehrheit der Krankenversicherungen den kulturellen Wandel durch die Digitalisierung als bereits gestartet bezeichnet (vgl. Platz drei der stärksten Veränderungen des Geschäftsmodells) und für wichtig empfindet.

#### (Zukunfts-)Trends

Die (bevorstehenden) Veränderungen des Geschäftsmodells decken sich mit den (Zukunfts-)Trends (vgl. Abb. 10)<sup>24</sup>.

Etwa ein Drittel der Krankenversicherungen hat eine geringe Veränderungskultur.

2/3 der GKVen und 1/3 der PKVen sind mit den Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit verschiedener Akteure (Leistungserbringer, Krankenversicherungen, Versicherte) unzufrieden.

<sup>23</sup> Eigene Erhebung und Darstellung

<sup>24</sup> Als aktuelle und/ oder zukunfts-fähige Trends werden die Entwicklungen bezeichnet, die von mindestens 70 Prozent der GKVen und PKVen ausgewählt wurden.

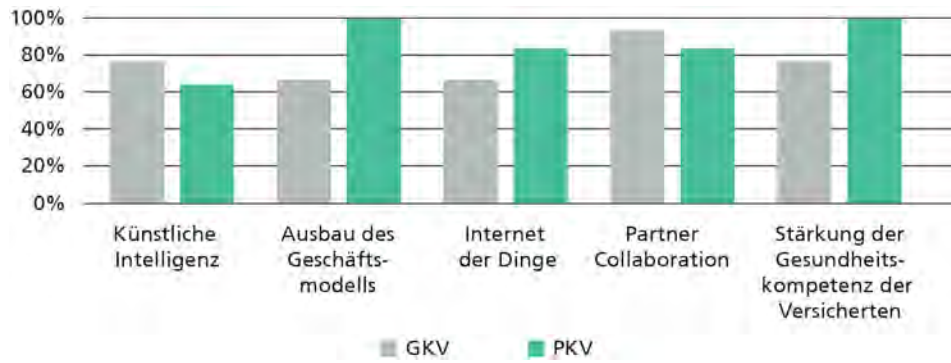


Abbildung 10: Wichtigste (Zukunfts-)Trends im Bereich Strategie/ Unternehmensentwicklung<sup>25</sup>

Für die PKV ist der Ausbau des Geschäftsmodells unausweichlich, was als Reaktion auf den zunehmenden Wettbewerb interpretiert werden kann. Da die Wettbewerbsorientierung in der GKV tendenziell schwächer ausgeprägt ist und die rechtlichen Rahmenbedingungen strenger sind, ist auch der Ausbau des Geschäftsmodells mit 68 Prozent weniger relevant als in der PKV. Die Zusammenarbeit mit Partnern (Partner Collaboration), wodurch die Beziehung zu diesen ausgebaut werden kann, ist dagegen für fast alle Befragten beider Systeme entscheidend. Mit der Stärkung der Gesundheitskompetenz der Versicherten legen beide Krankenversicherungssysteme den Fokus auf den Kunden.

#### Wichtigkeit und Realisierung digitaler Transformationen

Für alle Teilnehmenden ist es eher wichtig bis sehr wichtig, den Kunden in den Mittelpunkt der Unternehmensstrategie zu stellen. Die Realisierung dieser Zielstellung ist bereits in der Umsetzungsphase. Zum anderen werden die Einsparungen, die aufgrund der Digitalisierung zur Verfügung stehen, am häufigsten in die Verbesserung der Kundenbeziehung investiert (GKV: 76 Prozent, PKV: 100 Prozent bei Mehrfachnennung).

#### Digitaler Status quo

Während die Hauptverantwortung für die Digitalisierung in der PKV nahezu einheitlich auf höchster Hierarchieebene als eigene Abteilung oder Stabstelle geregelt ist und bei knapp zwei Dritteln von den Geschäftsführenden/Vorständen übernommen wird, ist in der GKV weder eine deutliche Position oder Abteilung für den Digitalisierungsbeauftragten ersichtlich noch eine klare Hierarchieebene erkennbar.

In diesem Zusammenhang fällt auf, dass mehr als 20 Prozent der GKVen keine Digitalisierungsstrategie haben. In der PKV trifft dies nur auf acht Prozent zu.

Keine einheitliche Regelung der Verantwortlichkeit für die Digitalisierung in der GKV

- 20 Prozent der GKVen haben keine Digitalisierungsstrategie
- Bei den PKVen trifft dies nur auf acht Prozent zu

<sup>25</sup> Eigene Erhebung und Darstellung



**Expertenkommentar Gilda Westermann, Leiterin Stabsbereich Unternehmensentwicklung Stabsbereich Organisationsentwicklung BKK VBU:**

Wenn es zur Grundüberzeugung des Unternehmens gehört, dass digitale Technologien die Unternehmensentwicklung beeinflussen (können) und nicht mehr nur Werkzeug sind, dann muss die Organisationsentwicklung verstehen, worin die Potenziale dieser Technologien für das eigene Unternehmen bestehen. Dafür gibt es (leider) keine Blaupausen. Die Leistung der Organisationsentwicklung besteht deshalb darin, die vielschichtigen Möglichkeiten der Digitalisierung so zu »übersetzen«, dass bewusst Veränderungsprozesse ausgelöst werden, die auf den Unternehmenserfolg einzahlen.

Ergebnisse der Befragung

### 3.2.3 Fachbereich Versorgung/Leistung in der GKV und PKV

#### *Digitaler Status quo*

Während in der PKV bereits 53 Prozent eine App mit Versorgungsanwendungen anbieten, stehen diese in der GKV aktuell nur bei 35 Prozent zur Verfügung. 25 Prozent beider Krankenversicherungen planen die Einführung. Schlussendlich bietet jede vierte GKV keine eigene App an. In der PKV trifft das nur auf jede zehnte zu. Dabei ist das Interesse in der Bevölkerung vorhanden. Denn einer Befragung von ca. 1000 Personen durch den Digitalverband Bitkom im Mai 2017 zufolge nutzt fast jeder Zweite Gesundheits-Apps. Ebenso viele der Befragten können sich vorstellen, dies zukünftig zu tun.<sup>26</sup>

Die Zurückhaltung der Krankenversicherungen bei der Bereitstellung von Gesundheits-Apps wird durch die Abfrage der Risiken erklärt. Die größten Risiken sehen beide Krankenversicherungen in der mangelhaften Datenschutzbestimmung von Gesundheits-Apps. Die GKV sieht ihre Kunden zudem mit der Gefahr von Fehlinformationen konfrontiert. Fieguth, Göing und Hauke haben die Anzahl und Entwicklung von Gesundheits-Apps in der Krankenversicherung analysiert und stellen in ihrer Ist-Analyse fest, dass Apps zur Therapie und Diagnostik weder in der PKV noch in der GKV verbreitet sind.<sup>27</sup> Dies ist auf die strengen rechtlichen Rahmenbedingungen für Medizinprodukte zurückzuführen. Apps zur Gesundheitsförderung und Prävention werden in der GKV aus Gründen der gesetzlichen Verantwortung der Prävention gegenüber den Versicherten häufiger angeboten als in der PKV. In einer qualitativen Analyse haben Fieguth et al. ebenfalls Krankenversicherungen zu Apps befragt. Hier gaben sieben von elf befragten Krankenversicherungen an, „keine

- 53 Prozent PKV: App mit Versorgungsanwendungen
- 35 Prozent GKV: App mit Versorgungsanwendungen
- 25 Prozent der Krankenversicherungen: Einführung geplant

- Kaum Online-Versorgungsinstrumentarien in der GKV
- PKVen bieten mehr Anwendungen
- Generelle Zufriedenheit mit den angebotenen Online-Instrumentarien

<sup>26</sup> Bitkom 2017

<sup>27</sup> Fieguth et al. 2018, S.107f.

Evaluation über den tatsächlichen Nutzen ihrer eingesetzten Apps<sup>28</sup> zu führen. Auch Rutz, Kühn und Kollegen kommen in ihrer Analyse von Studien zu Apps in der Prävention zu dem Schluss, dass eine wissenschaftliche Datengrundlage über Anforderungen zur Ermittlung der Wirksamkeit von Präventions-Apps fehlt<sup>29</sup>. Im Rahmen dieser Studie gaben 31 Prozent der PKV und 12 Prozent der GKV den fraglichen Nutzen von Gesundheits-Apps als das größte Risiko an. In der vorliegenden Studie haben mehr PKV angegeben eine Versorgungs-App anzubieten als GKV. Allerdings bieten die PKV nach Fieguth und Kollegen lediglich mehr Service-Applikationen an als die GKV<sup>30</sup>. Da in der durchgeführten Befragung mehr PKVen eine Versorgungs-App anbieten als GKVen, wird vermutet, dass die PKVen ihre Service-Apps den Versorgungsanwendungen zuordnen. Der Schwerpunkt auf Serviceanwendungen in der PKV zeigt sich auch in den am häufigsten angebotenen bzw. geplanten Anwendungen. Für die PKV steht klar die Bereitstellung von Informationen zu vergangenen Behandlungen, Medikationen und Impfungen (43 Prozent) im Vordergrund, gefolgt von der Verwaltung relevanter Krankheitsdaten aus verschiedenen Quellen (29 Prozent). Die am häufigsten angebotenen bzw. geplanten Versorgungsanwendungen in der GKV sind der Austausch von Krankheitsdaten mit Leistungserbringern (38 Prozent) und die datenbasierte Begleitung der Versorgung (25 Prozent). Die größten Chancen von Gesundheits-Apps werden in der verbesserten Versorgung der Versicherten und dem erweiterten Zugang zu Gesundheitsmaßnahmen gesehen.

Die Unterstützung von Online-Versorgungsinstrumentarien fällt vor allem in der GKV noch eher verhalten aus. Nur Online-Coaching/Therapie wird von 70 Prozent und damit von mehr als der Hälfte der Befragten der GKV angeboten. In der PKV werden bereits Online-Coaching/Therapie, Online-Arztgesprächstunden, Online-Apotheken und therapieunterstützende Apps von der Mehrheit der Befragten angeboten. Das Tracking von Gesundheitsdaten, Foren zum Austausch für Versicherte und Smart Devices werden nur von wenigen Krankenversicherungen zur Verfügung gestellt. Mit den bereits bei mehr als 50 Prozent im Umlauf befindlichen Online-Versorgungsinstrumentarien sind die Krankenversicherungen eher zufrieden. Das Thema Telemedizin trifft auf sehr großes Interesse. 98 Prozent der PKVen und 94 Prozent der GKVen sehen in der digitalen Anwendung eher eine Chance.

Um innovative Versorgungsanwendungen anbieten zu können, arbeiten knapp zwei Drittel der PKV und 44 Prozent der GKV mit Start-Ups zusammen. Hinderungsgründe der GKV werden von Waldschmitt in den strengen rechtlichen Rahmenbedingungen,

2/3 der PKV und 1/3 der GKV kooperieren für Versorgungsanwendungen mit Startups

Beinahe alle Krankenversicherungen sehen in der Telemedizin eine Chance

<sup>28</sup> Fieguth et al. 2018, S. 113

<sup>29</sup> Vgl. Rutz et al 2016, S. 132

<sup>30</sup> Vgl. Fieguth et al. 2018, S 107

datenschutzrechtlichen Problemen und den extrem unterschiedlichen Strukturen der GKV (als Körperschaften öffentlichen Rechts) und Start-ups (als agile, internationale Organisationen) gesehen<sup>31</sup>. Dies deckt sich mit den Erkenntnissen aus den Fachbereichen Recht/Compliance/Datenschutz in Abschnitt 3.2.9.

#### *(Zukunfts-)Trends*

Die (Zukunfts-)Trends zeigen, dass Online-Versorgungsinstrumentarien wie die Videotherapie aus Sicht der Krankenversicherungen immer wichtiger werden (siehe Abb. 11). Mit 100 Prozent ist in der PKV die Relevanz der Anwendung von Big Data und dem Internet der Dinge unbestritten. Bei mindestens einem Drittel der GKVen haben das Internet der Dinge ebenso wie der Einsatz von Medizin Bots und Robotik – im Gegensatz zur Mehrheit der PKVen – noch keine sehr hohe Bedeutung für die Zukunft.

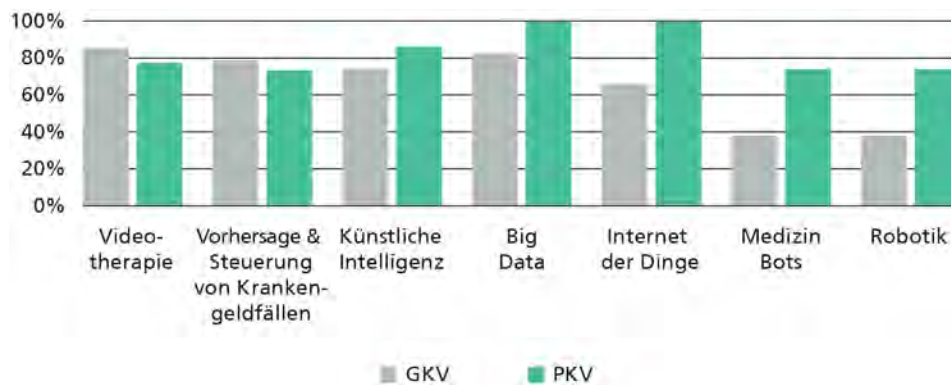


Abbildung 11: Wichtigste (Zukunfts-)Trends im Bereich Versorgung/Leistung<sup>32</sup>

<sup>31</sup> Vgl. Waldschmitt 2018, S. 172f

<sup>32</sup> Eigene Erhebung und Darstellung

### 3.2.4 Fachbereich Marketing/Vertrieb (Marketingstrategie) in der GKV

Ergebnisse der Befragung

#### *Digitaler Status quo und innovative Kooperationen*

Die Prozess- und Softwareumgebung der GKV ist unterschiedlich weit entwickelt. Während 52 Prozent von eher neuer bis sehr neuer, moderner sowie digital erweiterbarer CRM-, ERP- und Business-Software profitieren, arbeitet ein Drittel der Befragten noch immer mit eher alten Insellösungen, die nur schwer digital erweiterbar sind.

Im Bereich Onlinemarketing ist dagegen bereits unternehmensübergreifend die Digitalisierung angekommen. Die Zusammenarbeit mit Werbe- und Marketingagenturen ist bereits in allen Krankenkassen etabliert. Über die Hälfte arbeitet zudem mit Influencern und Netzwerkpartnern zusammen. Jede Krankenversicherung schaltet Werbung auf Facebook, gefolgt von den Kanälen YouTube (70 Prozent) und Twitter (56 Prozent) (vgl. Abb. 12). Eine rege Nutzung verschiedener Online-Werbemaßnahmen ist ebenfalls etabliert (vgl. Abb. 13).

- 100 Prozent der Krankenversicherungen: Zusammenarbeit mit Werbe- und Marketingagenturen
- Über 50 Prozent der Krankenversicherungen: Zusammenarbeit mit Influencern und Netzwerkpartnern

#### **Expertenkommentar von Siegfried Isenberg, Leiter Bereich Vertriebspartner IKK Classic zum Potenzial von Influencer Marketing:**

Influencer Marketing wird zukünftig im Marketing-Mix eine größere Rolle spielen, ohne jedoch bewährte Formate zu verdrängen. Influencer Marketing ist hier einer von zahlreichen Kommunikationskanälen. Letztendlich kommt es immer darauf an, welcher Content an welche Zielgruppe kommuniziert werden soll. Und wenn sich dann herausstellt, dass sich Influencer dazu gut eignen, kann man darauf zurückgreifen. Das Potenzial ist sicher hoch, wird jedoch mit einer wachsenden Zahl an Influencern an Glaubwürdigkeit und Überzeugung stark einbüßen.

Das Bonusprogramm sowie die Entwicklung von Innovationen finden größtenteils unternehmensintern statt. Im Rahmen von Bonusprogrammen arbeiten nur 19 Prozent mit Dienstleistern zusammen und rechnen deren App ab. 44 Prozent bieten eine eigene App an, 41 Prozent vergeben keine Boni auf Apps.

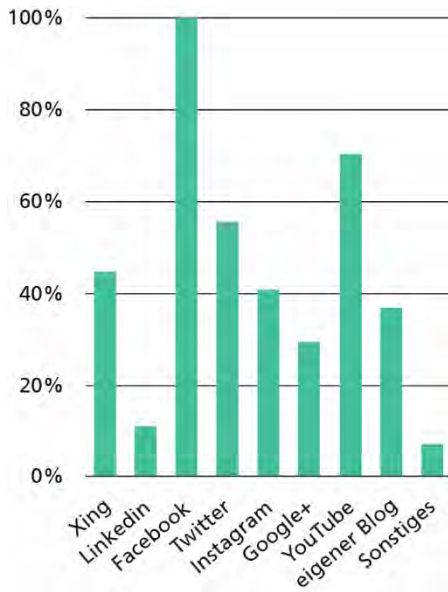


Abbildung 12: In welchen Social-Media-Kanälen schaltet Ihre Krankenversicherung Werbung?<sup>34</sup>

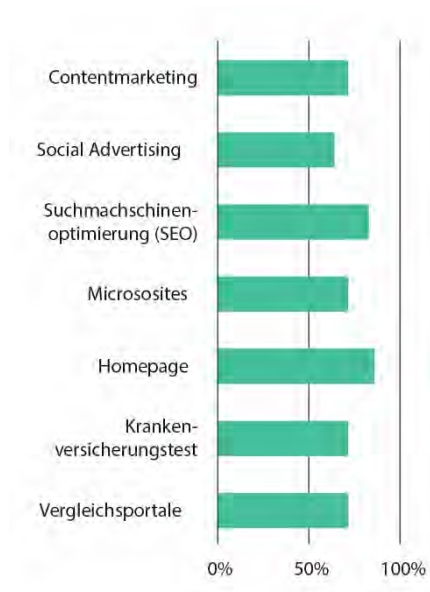


Abbildung 13: Online-Werbemaßnahmen<sup>33</sup>

Ergebnisse der Befragung

Werbung in Social-Media-Kanälen

- 100 Prozent Facebook
- 70 Prozent YouTube
- 56 Prozent Twitter

Um Innovationen zu entwickeln, arbeitet etwa ein Drittel mit anderen Krankenkassen zusammen, ein weiteres Drittel mit Start-ups. Zu mehr als 65 Prozent werden Innovationen selbst vorangetrieben. Dafür nutzen 80 Prozent neue Methoden der agilen Produktentwicklung. 40 Prozent integrieren den Kunden in die Entwicklung. 30 Prozent der Befragten versuchen zudem, die Produktentwicklungsphase aktiv zu verkürzen. Die Zusammenarbeit mit InsureTech-Unternehmen sehen 37 Prozent eher als Chance, bei 7 Prozent besteht bereits eine Kooperation. Immerhin 11 Prozent sehen darin auch eine Bedrohung. Auffallend ist, dass 44 Prozent keine Angabe machten, was auf eine große Unsicherheit bezüglich der Thematik schließen lässt. Auch zu den Risiken der Zusammenarbeit äußerte sich ein Drittel nicht. Als größtes Risiko wird von knapp einem Drittel die Übernahme des Kundenbeziehungsmanagements durch das InsureTech-Unternehmen gefürchtet. Die Chancen einer Kooperation werden zu je 60 Prozent in einem dadurch entstehenden zusätzlichen Kundeninteraktions- und Vertriebskanal gesehen sowie in der generellen Effizienzsteigerung und Automatisierung des Vertriebs. 53 Prozent rechnen mit einer konsequenten Kundenbindung durch Serviceorientierung.

InsureTech-Unternehmen scheinen aus Sicht der GKV erfolgsversprechende Kooperationspartner zu sein, um Kunden zu gewinnen und zu binden. Die Partner könnten auch im Umgang mit ungenutzten Informationen hilfreich sein. Denn intern bereitet aktuell mehr als einem Drittel der Befragten des Fachbereichs Marketing/Vertrieb der Umgang mit Daten Sorgen. Hier werden Kundenerkenntnisse nicht erfasst und bleiben ungenutzt. Außerdem

Innovationsentwicklung (Mehrfachnennung):

- 1/3 arbeitet mit anderen GKVn zusammen
- 1/3 mit Startups
- Über 2/3 entwickeln selbst

Zusammenarbeit mit InsureTech Unternehmen:

- 37 Prozent sehen Chance
- 7 % haben bereits Kooperation
- 11 Prozent sehen Bedrohung
- 44 Prozent ohne Angabe → Unsicherheit

Größtes Risiko:

Übernahme des Kundenbeziehungsmanagements durch InsureTechs

<sup>33</sup> Eigene Erhebung und Darstellung

<sup>34</sup> Eigene Erhebung und Darstellung

entgehen den Krankenkassen Cross- und Upselling-Potenziale. Die von den GKV genannten Chancen bezüglich der Verbesserung des Vertriebs durch InsureTechs helfen auch bei der Reduktion ungenutzter Kundenpotentiale. Allerdings müssen bei einer Kooperation die strengen rechtlichen Rahmenbedingungen im Umgang mit sensiblen Kundendaten gewahrt bleiben<sup>35</sup>.

Die Gründe der Unzufriedenheit mancher Versicherten mit der Servicequalität aus Sicht der GKV spiegeln die Problematik im Bereich des Vertriebs wider. Denn die fehlende Serviceorientierung und Kundenzentrierung sowie die mangelnde Flexibilität gesetzlicher Richtlinien und Verordnungen werden als die wichtigsten Anlässe unzufriedener Versicherter in der GKV gesehen.

#### *Wichtigkeit und Realisierung digitaler Transformation*

Auch abseits möglicher Kooperationen versuchen die GKV die Kundenbindung zu erhöhen, und zwar mit

- individuellen Versorgungsangeboten,
- der zielgerichteten Ansprache von Kunden durch die Auswertung von Daten,
- persönlicher Beratung in der Region,
- der Einarbeitung von Kundenfeedback zur Optimierung der Krankenversicherungs-App,
- der Durchführung von Markt- und Kundenstudien,
- der Bereitstellung einer Website mit allen relevanten Informationen sowie
- einer einheitlichen Online-Marketing-Strategie über alle digitalen Kanäle hinweg

arbeiten die GKV daran, den Versicherten und seine individuellen Bedürfnisse in den Mittelpunkt zu stellen.

Die abgefragten Maßnahmen werden als sehr wichtig erachtet. Auffällig ist hier nur die persönliche Beratung in der Region, die von einem Fünftel der Befragten als eher unwichtig beschrieben wird. Ein Erklärungsansatz ist die von den GKV wahrgenommene Abnahme des Anteils an (potentiellen) Versicherten, die sich offline informieren oder neue Verträge abschließen.

Die abgefragten Methoden zur Analyse von Kundendaten werden – bis auf die gezielte Ansprache von Kunden durch Marktsegmentierung (54 Prozent) – nur von wenigen GKV angewendet. Die Berechnung von Wahrscheinlichkeiten bezüglich des Interesses von Versicherten an unterbreiteten Versorgungsangeboten (Predictive Analytics) wird von 40

#### Größte Chancen:

- **Zusätzlicher Kundeninteraktions- und Vertriebskanal**
- **Effizienzsteigerung und Automatisierung des Vertriebs**

<sup>35</sup> Die Bundesbeauftragte für den Datenschutz und die Informationsfreiheit (BfDI)

Prozent der GKVen nicht bewertet, was auf eine Unsicherheit bezüglich der Thematik schließen lässt.

**Expertenkommentar zu den Chancen von Predictive Analytics von Siegfried Isenberg, Leiter Bereich Vertriebspartner IKK Classic:**

Die Übernahme des Krankheitsrisikos ist nach wie vor eine große kalkulatorische Herausforderung. Gleichzeitig unterliegen Veränderungen z.B. in der Lebenserwartung, in der Medizintechnik, im Kundenanspruch und -verhalten einer nie dagewesenen Dynamik. [...] Die Kenntnisse über den Kunden von morgen und die richtigen Aktivitäten in Marketing und Vertrieb sind daher elementar für die Wettbewerbsfähigkeit – es ist folgerichtig in „predictive analytics“ zu investieren.

Die Nutzung gesundheitsbezogener Daten aus neuen Datenquellen von Kunden (z. B.: Smartphone-Apps) für Bonusprogramme wird kontrovers betrachtet. Circa 30 Prozent bewerten dieses Vorhaben negativ, während knapp 60 Prozent positive Resonanz äußern oder mit der Auswertung bereits begonnen haben.

*(Zukunfts-)Trends*

Im Fachbereich Marketing/ Vertrieb werden v.a. digitale Anwendungen zur Optimierung des Kundenkontakts, zur Verbesserung der Sichtbarkeit der eigenen GKV sowie zur Steigerung der Anzahl an Neukunden von einem Großteil als (zukünftig) wichtig bewertet (vgl. Abb. 14).

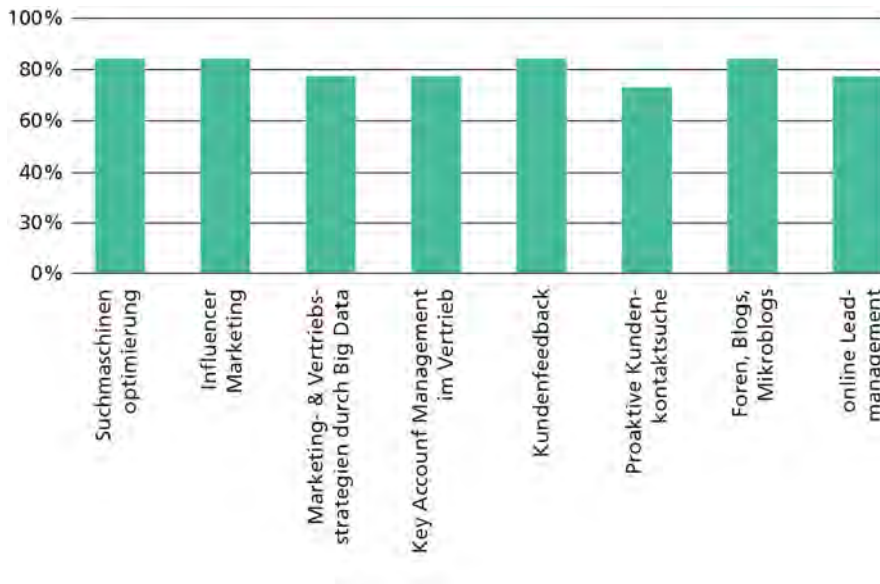


Abbildung 14: Wichtigste (Zukunfts-)Trends im Bereich Marketing/Vertrieb<sup>36</sup>

<sup>36</sup> Eigene Erhebung und Darstellung

### 3.2.5 Fachbereich Kunden/Service (Kommunikation) in der GKV

#### Veränderungen im Zuge der digitalen Transformation

64 Prozent der GKVEn bieten eine App zur Selbstverwaltung der Versicherten an. Weitere 18 Prozent planen die Einführung. Fast 20 Prozent der Krankenkassen wollen keine App einführen.

Die Funktionen zur Selbstverwaltung, die im Rahmen der App angeboten werden, sind in den Krankenkassen unterschiedlich weit umgesetzt (vgl. Tab. 2). Gesundheitsfunktionen werden von den wenigsten Krankenkassen angeboten.<sup>37</sup>

- 64 Prozent der GKVEn bieten Apps zur Selbstverwaltung der Versicherten an
- 18 Prozent planen Einführung

Tabelle 2: Grad der Realisierung digitaler Transformation<sup>38</sup>

Überwiegend gestartet, vorangeschritten oder erfolgreich umgesetzt	Überwiegend positiv bewertet, geplant oder auch schon gestartet
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Teilnahme am Bonusprogramm via App</li> <li>○ Einreichung von Dokumenten</li> <li>○ Änderung personenbezogener Daten</li> <li>○ individuelle Zustellung personalisierter Dokumente inkl. Push</li> <li>○ eBelege</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Instant Messaging</li> <li>○ eLeistungsabrechnungen</li> <li>○ Abruf von Notfalldaten, Impfpass, Medikationsplan</li> <li>○ Einsehen der Gesundheitsakte</li> <li>○ Online-Terminvereinbarung mit Sachbearbeitenden</li> <li>○ Cloud-Speicher für Daten</li> <li>○ Tracking Informationen zu Prozessen zur Auswertung durch Ihre Krankenversicherung</li> </ul>

Zu den freiwilligen Anwendungen der elektronischen Gesundheitskarte hat ein Großteil der Befragten keine Angabe gemacht, was darauf schließen lässt, dass hier noch kein großer Fortschritt seit der Einführung des E-Health Gesetzes erzielt wurde. Bestärkt wird diese Vermutung dadurch, dass diese Informationen zu Notfalldaten, elektronischen Gesundheitsakten und Medikationsplänen zu den überwiegend noch fehlenden Funktionen in der App zur Selbstverwaltung der Versicherten gehören.

Freiwillige Anwendungen der elektronischen Gesundheitsakte = fehlende Funktionen der App:

- Notfalldaten
- Elektronische Gesundheitsakte
- Medikationspläne
- ➔ fehlender Fortschritt seit Einführung des E-Health-Gesetzes

<sup>37</sup> Vgl. HEUTE UND MORGEN, Gesundheitsforen Leipzig GmbH (2016)

<sup>38</sup> Eigene Erhebung und Darstellung



### *Wichtigkeit und Realisierung digitaler Transformation*

Im Rahmen von betrieblichem Gesundheitsmanagement oder betrieblicher Gesundheitsförderung bieten bereits alle GKV-en Maßnahmen zur Gesunderhaltung von Mitarbeitenden an. 64 Prozent stützen sich auf ein eigenes Konzept, 18 Prozent nutzen dafür eine Online-Plattform oder App von Kooperationspartnern.

Während

- die Unterstützung der Kunden bei digitalen Services,
- die verbesserte Beratung durch die Digitalisierung,
- die automatisierte Weiterleitung elektronischer Anfragen an den zuständigen Kundenbetreuer,
- die Zusammenführung von Informationen zu Kunden aus verschiedenen Kanälen,
- die Nutzung eines Kundenbeziehungsmanagement-Tools und das Zusammenführen der Informationen in diesem,
- die Einrichtung einer Onlinegeschäftsstelle
- sowie ein Online-Portal mit Login-Bereich für Kunden zur Selbstverwaltung

für sehr wichtig erachtet werden und bereits gestartet, vorangeschritten oder erfolgreich umgesetzt wurden, wird die digitale Signatur als weniger wichtig eingestuft. Zusammen mit der Umsetzung des digitalen Rechnungsmanagements für Versicherte ist die digitale Signatur zwar überwiegend positiv bewertet oder geplant, aber bisher selten eingeführt worden.

### *Digitaler Status quo*

Um mit den Versicherten zu kommunizieren, nutzen die GKV-en zahlreiche digitale Kanäle (vgl. Abb. 15). Am gängigsten ist der Austausch über E-Mails und Facebook. Chatbots werden aktuell von keiner der befragten Krankenkassen angeboten. 55 Prozent geben bei der Abfrage der (Zukunfts-)Trends allerdings an, dass Chatbots zur Bearbeitung eingehender Daten bereits Trend sind. Weitere 36 Prozent sehen darin einen Zukunftstrend (vgl. Abb. 10). Vermutet wird die interne Nutzung von Chatbots zur reinen Datenverarbeitung ohne Kommunikation zum Kunden. Der Mensch als Berater oder Beraterin wird auch für die Zukunft einstimmig als unersetzlich eingestuft.

Zahlreiche digitale Kanäle zur Kommunikation mit Kunden, am gängigsten:

- E-Mails
- Facebook

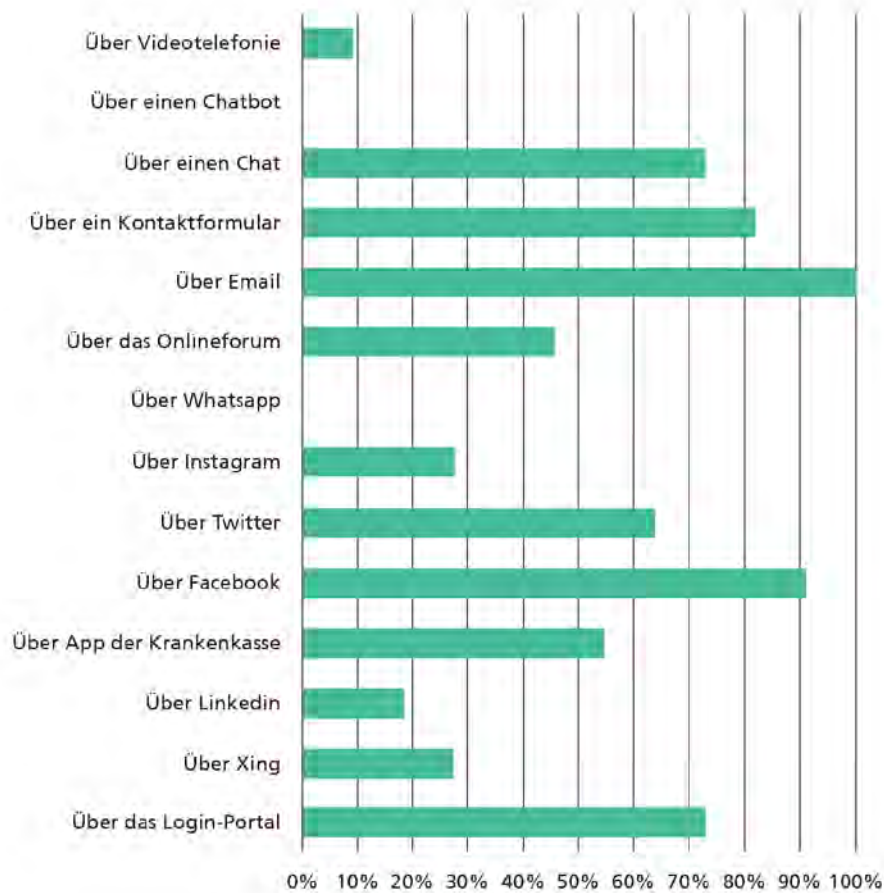
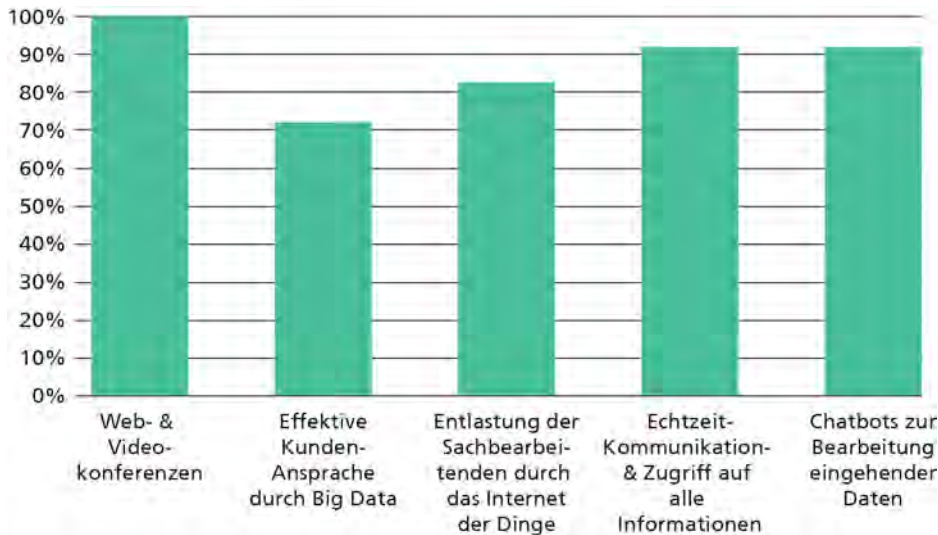


Abbildung 15: Möglichkeiten der digitalen Kommunikation der Versicherten mit der GKV<sup>39</sup>

### (Zukunfts-)Trends

Als wichtigster Trend im Unternehmensbereich Kunden/Service (Kommunikation) kristallisiert sich mit 100 Prozent das Abhalten von Web- und Videokonferenzen heraus. Knapp zwei Drittel nutzen die Technik zum jetzigen Zeitpunkt schon (vgl. Abb. 16). Chatbots, die Echtzeitkommunikation und -zugriff auf alle Informationen der Kunden ermöglichen, belegen Platz zwei der wichtigsten (Zukunfts-)Trends. Die individuelle Kundenansprache und die Entlastung der Angestellten durch neue Technologien stehen im Fokus des Unternehmensbereichs. Das zeigt sich darin, dass die Entlastung der Sachbearbeitenden durch das Internet der Dinge sowie eine effektive Kundenansprache durch Big Data von hoher Relevanz ist.

<sup>39</sup> Eigene Erhebung und Darstellung



Ergebnisse der Befragung

Abbildung 16: Wichtigste (Zukunfts-)Trends im Bereich Kunden/Service<sup>40</sup>

**Expertenkommentar über den Einsatz von Künstliche Intelligenz, Virtual Reality oder Augmented Reality im Marketing und Vertrieb von Siegfried Isenberg, Leiter Bereich Vertriebspartner IKK Classic:**

Dabei ist in naher Zukunft sicher noch eine hohe Zielgruppenabhängigkeit gegeben. In den Zielgruppen der Gen Y und Gen Z gibt es sicher bereits in Teilen eine Bereitschaft, Beratung in Gestalt von künstlicher Intelligenz in Anspruch zu nehmen. Gerade immaterielle Güter können durch Virtual Reality eine neue Erlebbarkeit erfahren, so dass es sinnvoll erscheint, diese Entwicklung nicht zu verpassen.

**3.2.6 Fachbereich Unternehmensplanung/Controlling/Finanzen in der GKV**

*Veränderungen im Zuge der digitalen Transformation*

Das zur Verfügung stehende Budget für Veränderungen im Zuge der Digitalisierung wird unterschiedlich beziffert. Durchschnittlich werden im nächsten Jahr bis zu 1 Prozent der Einnahmen für Digitalisierungsprozesse der Krankenkassen eingeplant. Innerhalb der nächsten drei Jahre rechnet ein Fünftel der Krankenkassen weiterhin mit bis zu 1 Prozent der Einnahmen und ein weiteres Fünftel mit 5 Prozent. Zusätzlich hat jede dritte GKV Innovationsbudgets für strategische Digitalisierungsprojekte zur Verfügung, die bis zu 5 Prozent des Umsatzes umfassen.

Jede dritte GKV hat zusätzliche Innovationsbudgets für strategische Digitalisierungsprojekte (bis zu 5 Prozent des Umsatzes)

<sup>40</sup> Eigene Erhebung und Darstellung

### *Wichtigkeit und Realisierung der digitalen Transformation*

Die Messung des Digitalisierungsstands der eigenen Krankenversicherung wird unterschiedlich gehandhabt. Während 20 Prozent der GKV den Stand der Digitalisierung systematisch messen, verfügen knapp 30 Prozent nicht über strukturierte Methoden und Tools zur Beurteilung. Die Kosten-Nutzen-Relation (Effizienz) der Digitalisierung spielt im Fachbereich zwar eine wichtige Rolle, wird aktuell aber überwiegend noch nicht umgesetzt. Ähnlich sieht es mit der Realisierung der Zielerreichung (Effektivität) der Digitalisierung aus, die als sehr wichtig bewertet wird, aber in der Umsetzung noch am Anfang steht. Das Management von Leistungsausgaben hingegen – z. B. zur Vermeidung unnötiger Behandlungen oder Umsteuerung von Patienten in „günstigere“ Krankenhäuser – wird bereits überwiegend angewendet, genauso wie die zentrale Verwaltung, Steuerung und Überwachung einzelner Filialen.

Jede fünfte GKV misst den Stand der Digitalisierung systematisch, jede Dritte nutzt keine strukturierten Methoden zur Beurteilung des Digitalisierungsgrades.

### *Digitaler Status quo*

Die Nutzung der abgefragten Tools zur Kundenanalyse – z. B. Customer Lifetime Value oder Kalkulation des Wechselrisikos – ist sehr gering. Lediglich die gezielte Ansprache von Kunden durch Marktsegmentierung wird von mehr als 50 Prozent der Befragten angewendet. Ähnlich verhält es sich mit der Bereitstellung von Planungsdaten. Knapp drei Viertel haben Echtzeit- oder Neartime-Daten zur Verfügung. Allerdings muss knapp ein Drittel der Befragten Planungskennziffern und wirtschaftliche Indikatoren mit hohem manuellem Aufwand beschaffen. Von den 18 abgefragten Kennzahlen zur Analyse der Krankenversicherung werden sechs von mehr als der Hälfte der Befragten erhoben:

- Knapp 3/4 haben Echtzeit- oder Neartime-Daten zur Verfügung
- Knapp 1/3 erhebt Planungskennziffern & wirtschaftliche Indikatoren mit hohem manuellem Aufwand

- Neukundengewinnung
- Reaktionsgeschwindigkeit auf Kundenanfragen
- Bearbeitungsdauer von Kundenanliegen
- Umsatz
- Servicequalität
- Anzahl neuer Ideen/Innovationen/Services

Mit den gemessenen Indikatoren sind die Krankenkassen im Durchschnitt eher zufrieden. Die Effizienz der Zusammenarbeit der Mitarbeitenden, die Geschwindigkeit und Terminplentreue von Serviceleistungen, die Kosteneffizienz von Serviceprozessen u. v. m. werden nur selten gemessen.

*(Zukunfts-)Trends*

Der Blick auf (zukünftige) Trends zeigt, dass neue Methoden zur Analyse der Krankenversicherungen von Interesse sind, darunter auch Predictive Analytics und Data Mining (vgl. Abb. 17).

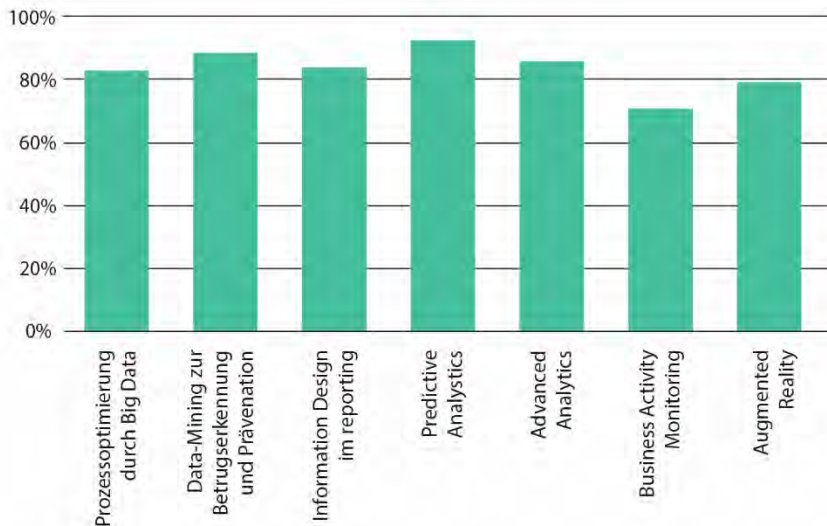


Abbildung 17: Wichtigste (Zukunfts-)Trends im Unternehmensbereich Unternehmensplanung/Controlling/Finanzwesen<sup>41</sup>

**Expertenkommentar von Andreas Wolik, BARMER, Strategische**
**Analysen/Risikomanagement:**

Die Methoden des „Predictive Modelling“ werden bei der BARMER schon seit vielen Jahren eingesetzt. Dennoch ist diese Methodik noch nicht in allen Bereichen des Unternehmens im Einsatz. Dies ändert sich jedoch kontinuierlich und wird stetig im Rahmen von Projekten eingeführt bzw. werden bestehende Konzepte erweitert.

**Expertenkommentar von Carsten Zinßer, BKK Gildemeister Seidensticker, Beauftragter zur**
**Bekämpfung von Fehlverhalten im Gesundheitswesen:**

Ich denke, dass bereits heute Data Mining-Lösungen die Betrugserkennung optimieren. Allerdings nutzen bisher viel zu wenige Krankenkassen eine entsprechende Software. Nach meiner Wahrnehmung wird das Thema Data Mining zukünftig eine größere Rolle spielen als bisher. Damit einhergehend wird auch der Ansatz der „Betrugsprävention durch Data Mining“ in Zukunft mehr Raum einnehmen als bisher.

<sup>41</sup> Eigene Erhebung und Darstellung

**Expertenkommentar von Heike Thielmann, AOK Nordost Leiterin der Stabsstelle Revision und Datenschutzbeauftragte:**

Zukünftig wird Data Mining ein Instrument für die Betrugserkennung und -prävention sein. Data Mining ist ein leistungsfähiges Verfahren, das Muster und Beziehungen innerhalb von Daten aufdecken kann. Aber Data Mining funktioniert nicht von selbst. Es ist notwendig, dass Unternehmen lernen die Ergebnisse zu interpretieren. Data Mining kann verborgene Informationen in Daten aufdecken, aber es kann Ihnen nicht sagen, welchen Wert diese Informationen haben und was mit diesen Informationen zu tun ist.

Ergebnisse der Befragung

### 3.2.7 Fachbereich Personal/Organisation (Arbeitswelt 4.0) in der GKV

#### Veränderungen im Zuge der digitalen Transformation

85 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass durch die Digitalisierung große bis sehr große Veränderungen der Arbeitsplätze in der GKV zu erwarten sind. Am deutlichsten kristallisiert sich hier die Umstrukturierung des Personalbedarfs von einem Abbau der Abteilung der Sachbearbeitenden hin zu einer Aufstockung der IT-Abteilung heraus (vgl. Abb. 18).

85 Prozent in der GKV erwarten große Veränderungen der Arbeitsplätze durch die Digitalisierung

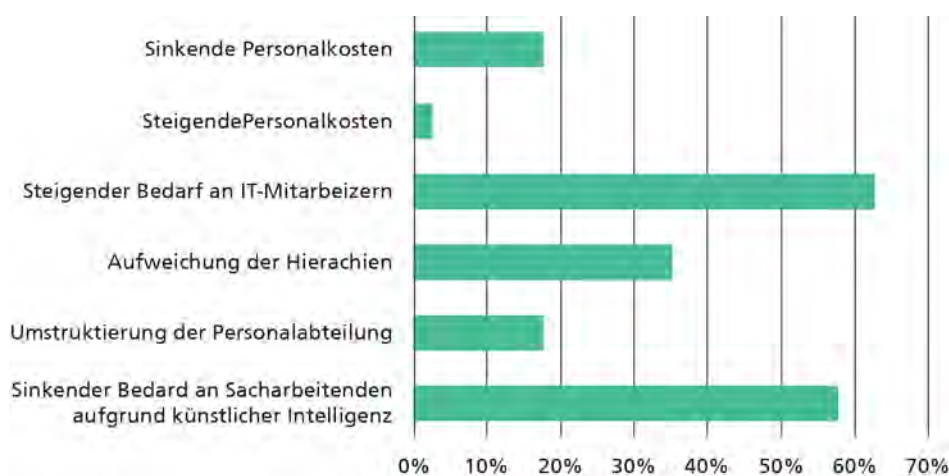


Abbildung 18: Wahrgenommene Veränderungen durch Digitalisierung<sup>42</sup>

<sup>42</sup> Eigene Erhebung und Darstellung

**Expertenkommentar Gilda Westermann, Leiterin Organisationsentwicklung BKK VBU:**

Wenn „digital“ bedeutet, die vielfältigen Möglichkeiten digitaler Technologien bewusst zu nutzen, dann ist die Organisationsentwicklung überwiegend digital „unterwegs“. Am stärksten beeinflussen digitale Anwendungen unsere Arbeitsweise, die Zusammenarbeit mit anderen Bereichen sowie die Beschaffung und Bereitstellung von Wissen.

Ergebnisse der Befragung

*Wichtigkeit und Realisierung der digitalen Transformation*

Die ergebnisorientierte, von einer festen Stundenwoche losgelöste Arbeit sowie die Auflösung traditioneller Arbeitszeiten und -orte, die zu einer Vermischung von Berufs- und Privatleben führen, werden überwiegend negativ bewertet. Deshalb sind Rückzugsorte nur bedingt relevant und werden lediglich von jedem fünften Befragten geschaffen.

Tandemploy (Jobsharing und flexibles Arbeiten) wird kontrovers bewertet. Die neuen Formen der Zusammenarbeit (z. B. Scrum, Kanban) und dynamisch-flexible Netzwerke (New Work) werden zwar überwiegend positiv, aber auch zu einem Fünftel negativ gesehen. Da in der GKV moderne Formen der Zusammenarbeit nicht flächendeckend etabliert sind, liegt es nahe, dass nur 40 Prozent ihren Angestellten Orte des Austauschs anbieten.

Kontrovers wird auch die Aufweichung klassischer Hierarchieebenen und die Umstrukturierung von Entscheidungsprozessen von Top-Down nach Bottom-Up gesehen. Konsequenterweise empfinden 70 Prozent der Teilnehmenden den Grad der freien Entscheidung von Mitarbeitenden im Rahmen von Prozessen als eher gering.

Da ein Großteil der Befragten keinen Chief Digital Officer (CDO) zur Umsetzung der Digitalisierung hat (siehe Abschnitt 3.2.2 Fachbereich Strategie/Unternehmensentwicklung), ist auch die Besetzung eines Chiefs Digital Police Officers zur Überwachung des CDO nur bedingt positiv bewertet worden.

*Digitaler Status quo*

In der Arbeitsorganisation nehmen Effizienz, Transparenz und Qualität dank der Digitalisierung durchschnittlich eher zu. Demgegenüber sehen die Krankenversicherungen eher eine Abnahme der Motivation bei den Mitarbeitenden.

Eine große Herausforderung stellt aus Sicht der GKV auch der Umgang der Mitarbeitenden mit der Digitalisierung dar: 83 Prozent schätzen diesen bei älteren Mitarbeitenden als eher unsicher bis sehr unsicher ein.

Um die Angestellten zu unterstützen, ergreifen die Krankenversicherungen verschiedene Maßnahmen (Mehrfachnennungen möglich): 93 Prozent bieten interne Schulungen an, 63

**Einflüsse der Digitalisierung:**

- Zunahme von Effizienz, Transparenz und Qualität
- Abnahme der Motivation der Mitarbeitenden

Prozent E-Learning-Kurse und 60 Prozent beziehen die Mitarbeitenden bei der Entwicklung neuer Abläufe ein.

-----  
Ergebnisse der Befragung  
-----

#### *(Zukunfts-)Trends*

Um die interne Zusammenarbeit zu verbessern, sehen 75 Prozent eine gemeinsame Plattform als einen wichtigen (Zukunfts-)Trend an. Aktuell hat nur jede fünfte GKV einen Share Point, der neben der Zusammenarbeit auch bei der Strukturierung von Daten und als Übersicht über vorhandene Apps dienen kann. 15 Prozent der GKVen planen die Einführung.

### **3.2.8 Fachbereich Prozesse/ IT in der GKV**

#### *Digitaler Status quo*

Im Umgang mit IKT haben 43 Prozent eine klare Vorgehensweise entwickelt. 53 Prozent verfügen über eine Integrationsplattform, mit deren Hilfe prozessorientierte Arbeitsabläufe, die mit verschiedenen Softwares ausgeführt werden, einheitlich auf einer Plattform dargestellt werden. Knapp jeder Fünfte plant die Nutzung. Bei 47 Prozent besteht bereits eine automatische Dokumenttyp- und Partnererkennung zur medienbruchfreien Verarbeitung von Anfragen – trotz verschiedener Kontaktmöglichkeiten durch die Kunden (z. B.: E-Mail, App).

#### **Expertenkommentar Gilda Westermann, Leiterin Organisationsentwicklung BKK VBU:**

Wenn wir davon ausgehen, dass Entscheider überzeugt sind, dass virtuelle Orte für Zusammenarbeit, Informationsbeschaffung, Wissensaustausch, Diskussionen um beste Lösungen u. v. m. nützlich sind, dann ist ein wichtiger Grundstein für die Einführung von Share Points gelegt. Aber es ist eben nur **ein** Grundstein. Zum Fundament für die Einführung und Weiterentwicklung gehört erheblich mehr.

Die Infrastrukturebene sowie die Daten-, Prozess- und Anwendungsebene der IT-Umgebung in den Krankenkassen sind bei 80 Prozent eher neu bis sehr neu und bestehen aus älteren sowie neueren IT- (Insel-)Lösungen, die teilweise digital erweiterbar sind. Jede fünfte GKV nutzt allerdings noch eher alte, kaum digital erweiterbare IT-Technologien. Immerhin knapp die Hälfte der Befragten sieht in der heterogenen Systemlandschaft aus Altsystemen und Eigenentwicklungen eine wichtige interne Herausforderung, was sich mit den Erkenntnissen der allgemeinen Auswertung deckt. Hier wurde die Umstellung bestehender IT-Systeme als die wichtigste interne Schwierigkeit bewertet.

➔ 80 Prozent verfügen über neue Infrastruktur- sowie Daten-, Prozess und Anwendungsebene

#### Interne Herausforderungen:

- Fehlende Fachkräfte
- Heterogene Systemlandschaft aus Altsystemen
- Inselwissen einzelner Ansprechpartner aus der IT



Fehlende Fachkräfte bei 53 Prozent der GKVen sowie das Inselwissen einzelner Ansprechpartner aus der IT stellen ebenfalls Probleme dar. Investitionen scheinen hier aber nicht ausgeschlossen, denn 70 Prozent erwarten einen deutlichen Anstieg der Kosten für die IT aufgrund der digitalen Transformation, 27 Prozent dagegen nicht.

---

Ergebnisse der Befragung

---

70 Prozent erwarten Anstieg  
der Kosten für IT

#### *Wichtigkeit und Realisierung digitaler Transformationen*

Trotz der kontroversen Sicht auf IT-Infrastrukturen und Plattformen (zur Entwicklung, Testung und Anwendung von Apps) aus der Cloud, die knapp ein Fünftel negativ beurteilen, werden Anwendungen aus der Cloud überwiegend positiv bewertet, geplant oder wurden auch schon gestartet (vgl. Tab. 3).

Tabelle 3: Grad der Realisierung digitaler Transformation<sup>43</sup>

Überwiegend gestartet, vorangeschritten oder erfolgreich umgesetzt	Überwiegend positiv bewertet, geplant oder auch schon gestartet	Kontroverse Themen, die von den Krankenkassen zwar überwiegend positiv aber auch zu min. 20 Prozent negativ bewertet worden
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Einfacher Zugriff auf Daten unterschiedlicher Quellen, unabhängig von Datenformat, Anwendung &amp; Speicherort</li> <li>○ Standardisierung von Prozessen/ Workflowmanagement zur erleichterten digitalen Bearbeitung</li> <li>○ Zugriff auf Kundendaten &amp; Vertriebsanwendungen über mobile Endgeräte</li> <li>○ Mobiler Zugriff der Belegschaft auf Geschäfts- &amp; Kommunikationsanwendungen</li> <li>○ Verlagerung der Eingabe von Daten auf Kunden/ Partner/Dienstleister</li> <li>○ Zentraler Zugriff der Mitarbeitenden auf alle kunden- &amp; vertragsrelevanten Daten</li> <li>○ Digitalisierte End-to-End-Prozesse vom Verordner zum Leistungserbringer bis zur Krankenversicherung</li> <li>○ Vorhandensein von Zugängen, Infrastruktur, Fähigkeiten &amp; Sicherheit im Umgang mit Daten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Zusammenführung relationaler Datenbanken mit semistrukturierten Daten</li> <li>○ Anwendungen aus der Cloud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Digitale Transformation als Grund für Outsourcing</li> <li>○ IT-Infrastrukturen aus der Cloud</li> <li>○ Plattformen aus der Cloud: Entwicklung, Test &amp; Betrieb von Applikationen</li> </ul>

*(Zukunfts-)Trends*

Die Nutzung von Cloud-Computing, d. h. der Bereitstellung von IT-Infrastruktur über das Internet, wird trotz der Kontroversen Sicht auf Clouds als wichtiger Zukunftstrend erachtet. Die wichtigsten (Zukunfts-)Trends im Fachbereich Prozesse/IT zeigt Abb. 19. Auch die

<sup>43</sup> Eigene Erhebung und Darstellung

Zusammenarbeit mit Dienstleistern zur Prozessdigitalisierung sowie die Anwendung neuer Methoden wird zukünftig wichtiger. Big Data wird nach wie vor eine bedeutende Rolle in der Automatisierung von Prozessen spielen.

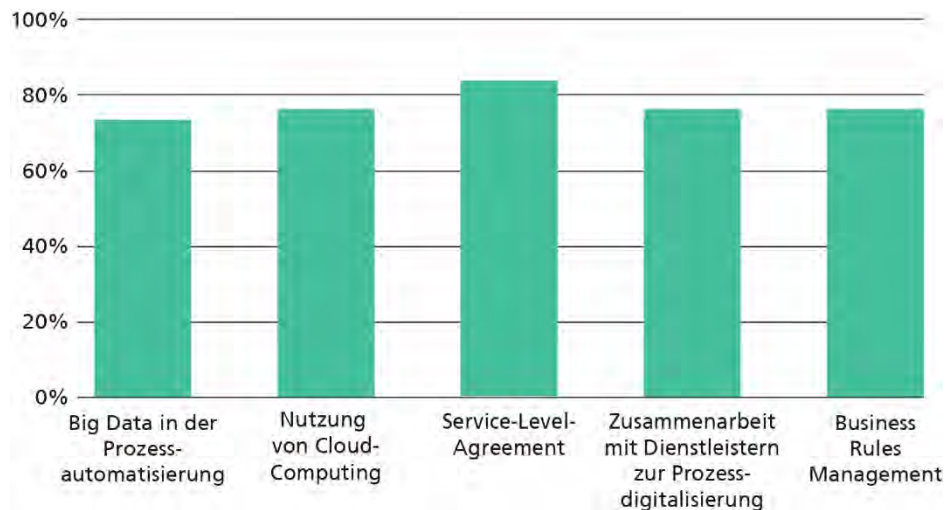


Abbildung 19: Wichtigste (Zukunfts-)Trends im Unternehmensbereich Prozesse/IT<sup>44</sup>

Im Umgang mit Big Data haben 40 Prozent eine klare Vorgehensweise entwickelt. Dies ist eine deutliche Weiterentwicklung im Vergleich zur Studie „Big Data im Krankenversicherungsmarkt“ aus dem Jahr 2016, in der 25 Prozent der Befragten angaben, eine explizite Big Data-Strategie entwickelt zu haben, 40 Prozent aber noch in der Planung für die Einführung einer Strategie steckten<sup>45</sup>. Einen Überblick über aktuelle und zukünftige Big Data Anwendungen in Krankenversicherungen gibt Tab. 4.

40 Prozent haben klare Vorgehensweise mit Big Data entwickelt

→ Anstieg im Vergleich zur Big Data Studie 2016 (25 Prozent)

<sup>44</sup> Eigene Erhebung und Darstellung

<sup>45</sup> Vgl. Radić et al. 2016, S. 8

Tabelle 4: Überblick aktuelle und zukünftige Big Data Anwendungen in Krankenversicherungen<sup>46</sup>

Ergebnisse der Befragung

Fachbereich	Art der Anwendung der Big-Data Technologie	Aktueller Trend	Zukunftstrend
Strategie/Unternehmensentwicklung	Internet of Things (Sensorik, Cloud, Big Data) als neues Geschäftsmodell	18 % (PKV: 17 %)	61 % (PKV: 75 %)
Versorgung/Leistung	Neue Produkte auf Basis von Big Data-Auswertungen	28 % (PKV: 29 %)	59 % (PKV: 71 %)
Marketing/Vertrieb	Gezielte Marketing- & Vertriebsstrategien durch Big Data	22 %	59 %
Kunden/Service	Effektive Kundenansprache durch Big Data	27 %	55 %
Personal/Organisation	Big Data People Analytics als rationale Entscheidungsgrundlage	13 %	40 %
Unternehmensplanung/Controlling/Finanzwesen	Prozessoptimierung; Einstellung, Stimmung & Profil von Kunden mit Big Data erheben	57 %	25 %
Prozesse/IT	Integration von Big Data in die Automatisierung von Prozessen	37 %	43 %
Recht/Compliance/Datenschutz	Anonymisierung und Pseudonymisierung von Big Data	47 %	40 %

<sup>46</sup> Eigene Erhebung und Darstellung

### 3.2.9 Fachbereich Recht/Compliance/Datenschutz in der GKV

#### *Digitaler Status quo*

Der Fachbereich ist sich hinsichtlich der Art und Weise, wie das Bundesversicherungsamt (BVA) die Krankenkassen am besten bei der Umsetzung der Richtlinien (EU-DSGVO, SGB, BDSG, BSI Grundschutz Standards/Kataloge) unterstützen kann, nicht einig:

- 47 Prozent wünschen sich Informationsunterlagen zur konkreten Umsetzung neuer Gesetze und Richtlinien.
- 20 Prozent erachten ein Angebot von Schulungen für Mitarbeitende am sinnvollsten.
- Ein Drittel fordert die Integration von Krankenversicherungen in das Gesetzgebungsverfahren.

Auch über den Umgang der Versicherten mit persönlichen Gesundheitsdaten herrscht Uneinigkeit. Während etwas mehr als die Hälfte der GKV den Umgang ihrer Versicherten mit den eigenen Gesundheitsdaten – z. B. die Weitergabe an Dienstleister – als vertrauensvoll und vorsichtig beschreiben, stimmen 40 Prozent dieser Aussage eher bis überhaupt nicht zu. Zudem wird der Schutz von Kundendaten

40 Prozent schätzen Umgang der Versicherten mit eigenen Gesundheitsdaten als nicht vertrauensvoll und unvorsichtig ein

- im Internet der Dinge,
- bei der Anwendung künstlicher Intelligenz,
- bei Virtual Reality-Anwendungen,
- bei Augmented Reality-Anwendungen,
- bei Cloud-Computing und
- bei der Nutzung von Robotik

Schutz von Kundendaten bei zahlreichen digitalen Versorgungsanwendungen wird als eher unsicher eingestuft

im Durchschnitt als eher unsicher eingestuft.

Dass ein großer Teil der GKV zum einen Nachholbedarf im Umgang mit sensiblen Daten seitens der Versicherten sieht und zum anderen die Sicherheit einer Vielzahl digitaler Anwendungen in Frage stellt, könnte ein Erklärungsansatz für die verhaltene Unterstützung der digitalen Versorgung sein. Damit ließe sich der geringe Prozentsatz von Krankenkassen, die im Rahmen von Bonusprogrammen externe Gesundheits-Apps abrechnen, genauso erklären wie die geringe Verbreitung von Online-Versorgungsinstrumentarien. Aus einer vom Bundesministerium für Gesundheit geförderten Studie zu Chancen und Risiken von Gesundheits-Apps – CHARISMHA geht ebenfalls hervor, dass die Gesundheits-Apps oftmals datenschutzrechtliche Anforderungen nicht erfüllen.<sup>47</sup> Vor diesem Hintergrund ist auch das

➔ Mangelnder Datenschutz- und Sicherheit als Erklärungsansatz für verhaltene Unterstützung

<sup>47</sup> Pramann 2016

hohe Interesse an Trusted App-Zertifizierungen hervorzuheben, die für 80 Prozent der Befragten einen wichtigen (Zukunfts-)Trend darstellen.

Eine kontroverse Einstellung der Befragten zur Sicherheit der Daten im digitalen Zeitalter spiegelt sich zudem in der Bewertung der sicheren Datenspeicherung in Clouds wider. Etwas mehr als die Hälfte sieht bei dieser Form der Datenspeicherung eher eine große bis sehr große Bedrohung der Daten. Die anderen 46 Prozent sehen in Clouds eher eine Chance oder sehr große Chance, um die Daten ihrer Krankenkasse sicher abzuspeichern.

**Expertenkommentar von Heike Thielmann, AOK Nordost, Leiterin der Stabsstelle Revision und Datenschutzbeauftragte:**

Die rechtlichen Restriktionen gerade in der GKV sind aktuell hoch. Ein Grundproblem ist die Verschlüsselung der Daten, die in Datenbanken und Datei-Systemen der Cloud gespeichert werden. Dieses Problem ist grundsätzlich technisch gelöst und wird von State-of-the-Art-Cloud-Anbietern angewandt (Kryptographie). Ein weiterer Einwand, nämlich, dass Administratoren des Cloud-Anbieters und der Dienste Zugriff auf die Nutzerdaten während der Verarbeitung haben, ist hingegen grundsätzlich ohne ein komplexes Management des verteilten Authentisierens und des dynamischen Autorisierens sowie der Kryptografie nicht zu lösen. [...] Nicht zuletzt wegen der Problemlagen im Datenschutz sowie der Frage, inwieweit der Einzelne die Verfügungsgewalt über seine Daten tatsächlich behält, können bei Einführung einer Cloudlösung zur Verarbeitung personenbezogener Daten mittels Datenschutzfolgenabschätzung mögliche Risiken erkannt werden.

*Wichtigkeit und Realisierung digitaler Transformationen*

Über die sehr hohe Wichtigkeit des Datenschutzes sind sich die Befragten einig. Auch die Realisierung

- des Umgangs mit Daten nach Unternehmensvorschriften,
- der Aufklärung der Mitarbeitenden zum Datenschutz,
- des Einbezugs des Datenschutzbeauftragten bei digitalen Transformationen
- und der aktiven Integration des Datenschutzes in Projekte und Prozesse

ist bei allen Befragten bereits überwiegend im Fokus.

*(Zukunfts-)Trends*

Um die Daten der Versicherten zur Weiterverarbeitung nutzen zu können, wird die Anonymisierung und Pseudonymisierung von Big Data zukünftig als wichtig erachtet. 87 Prozent sehen darin einen (Zukunfts-)Trend. Dies ist vor allem in Anbetracht der strengen Datenschutzregelungen notwendig. Die Analyse großer Datenmengen stellt eine große

Chance für eine bessere Versorgung der Versicherten dar und eröffnet zudem Einsparpotenziale durch die Vermeidung von Fehl-, Unter- oder Überversorgung.

---

Ergebnisse der Befragung

---

## 4 Kurz- mittel- und langfristige Handlungsempfehlungen

Im Rahmen der Handlungsempfehlungen gilt ein Zeitfenster von circa einem Jahr als operativer bzw. strategischer Zeitraum. Veränderungen, die innerhalb der nächsten ein bis drei Jahre umgesetzt werden sollten, werden als mittelfristige bzw. taktische Interventionen bezeichnet. Langfristige Handlungsfelder erstrecken sich über einen Zeitraum, der erst in mehr als drei Jahren abgeschlossen ist und strategische Maßnahmen beinhaltet.<sup>48</sup> Natürlich gelten diese Zeiträume nur als grobe Richtlinie und sind nicht trennscharf voneinander abgrenzbar.

### 4.1 Kurzfristige Handlungsempfehlungen im Zuge der digitalen Transformation

Innerhalb des nächsten Jahres können bereits wichtige Schritte im Digitalisierungsprozess von den Krankenversicherungen umgesetzt werden.

- Schulung des Personals

Da die Krankenkassen vor allem bei älteren Mitarbeitenden eine große Unsicherheit im Rahmen der Digitalisierung wahrnehmen, sollten diese unterstützt werden. Dies kann mithilfe von Schulungen, Workshops, E-Learning-Kursen o. ä. erfolgen. Bei einem Großteil der Befragten finden derartige Weiterbildungsmöglichkeiten bereits statt. Es sind aber noch immer Unsicherheiten vorhanden. Demnach sollte hier verstärkt daran gearbeitet werden, die Mitarbeitenden im Umgang mit neuen IKT nicht alleine zu lassen. Andernfalls kann es schnell zu einer Überforderung kommen, was die in der Online-Befragung empfundene Abnahme der Motivation der Mitarbeitenden zusätzlich verstärkt. Um einen größtmöglichen Erfolg im Rahmen der Kompetenzstärkung zu erzielen, sollten die Mitarbeitenden bereits in die Gestaltung der Schulungsprozesse integriert werden. Denn so können die starren Hierarchiestrukturen durch Bottom up-Prozesse gelockert werden und einer agilen Arbeitsweise weichen. Zudem wird auf diese Weise die Entscheidungsfreiheit erhöht.

- Stärkung der Gesundheitskompetenz der Versicherten

Bevor mittelfristig das Angebot an Gesundheits-Apps erweitert wird, sollte zunächst die Gesundheitskompetenz der Versicherten gestärkt werden. Dabei ist die

#### Kurzfristige Handlungsempfehlungen:

- Schulung des Personals
- Stärkung der Gesundheitskompetenz der Versicherten
- Einführung eines Chefs Digital Officers

<sup>48</sup> Vgl. Burth



Bereitstellung prägnanter Informationen über die Kanäle, die die Versicherten am meisten nutzen, zielführend. Als Online-Angebote sind hier v. a. Emails und Facebook genannt worden. Besonders wichtig ist es zudem, diejenigen Kunden zu erreichen, die nicht digital vernetzt sind. Denn gerade bei dieser Zielgruppe droht eine Überforderung durch das Angebot digitaler Versorgungsmöglichkeiten. Daher müssen die Versicherten über aktuelle Veränderungen im Rahmen der Gesundheitsversorgung informiert werden.

- CDO

Die Einführung eines CDO, der für die Digitalisierung der Krankenversicherung verantwortlich ist und als zentraler Ansprechpartner dient, ist mit vielen Vorteilen verbunden. Beim CDO laufen alle Informationen, Fragen, Probleme und Maßnahmen für die Ausgestaltung der Digitalisierung zusammen. Die Besetzung dieser Position ist somit Teil der Einführung einer langfristigen Digitalisierungsstrategie.

## 4.2 Mittelfristiger Handlungsbedarf der Krankenversicherungen

Innerhalb der nächsten drei Jahre ist eine Umsetzung der nachfolgenden Maßnahmen sinnvoll.

- Share Point

Mittelfristig kann zur Kompetenzstärkung der Mitarbeitenden im Zuge der Digitalisierung die Einrichtung eines Share Points zielführend sein. Hier können sich die Angestellten Informationen sowie eine Übersicht zu vorhandenen Prozessen und Softwares verschaffen.

- Planungskennziffern

Die flexible, schnelle und effiziente Bereitstellung von Planungskennziffern und wirtschaftlichen Indikatoren zur Ableitung von strategischen Handlungsbedarfen ist von Vorteil. Darunter fallen auch Indikatoren zur Analyse der Kunden. Neben der Einführung von Indikatoren, die für die Krankenversicherung relevant sind, sollte deshalb auch an einem unkomplizierten Zugang zu diesen gearbeitet werden.

---

Kurz- mittel- und langfristige  
Handlungs-empfehlungen

---

### Mittelfristige Handlungsempfehlungen:

- Einrichtung eines Share Points
- flexible Bereitstellung von Planungskennziffern
- moderne IT-Infrastruktur
- Angebot von Apps

- IT-Infrastruktur

Ohne eine moderne und digital erweiterbare IT-Infrastruktur ist ein erfolgreicher digitaler Wandel nicht möglich. Deshalb sollten gerade die Krankenversicherungen, die die eigene Systemlandschaft als interne Herausforderung bezeichnen, in ein einheitliches unternehmensweites System investieren und zeitnah mit der Umstellung beginnen.

- Apps

Um auf die Wünsche der Versicherten einzugehen und eine qualitativ hochwertige Versorgung zu gewährleisten, sind Versorgungs- sowie Verwaltungs-Apps notwendig. Eine Zusammenarbeit mit Start-ups kann hier hilfreich sein. Waldschmitt legt eine iterative Entwicklung in Kooperation mit Startups in deren Entwicklungstempo nahe. Zudem werden agile Pilotprojekte mit Leistungserbringern aus dem Netzwerk der Krankenversicherung empfohlen.<sup>49</sup> Sowohl für die Krankenversicherungen als auch für die Versicherten wichtig sind Trusted App-Zertifizierungen, die auf eine Einhaltung der Datenschutzrichtlinien hinweisen.

---

Kurz- mittel- und langfristige  
Handlungs-empfehlungen

---

### 4.3 Langfristige Handlungsempfehlungen für den Krankenversicherungsmarkt

Über die nächsten drei Jahre hinaus ist eine Umsetzung der nachfolgenden Maßnahmen sinnvoll.

- Digitalisierungsstrategie

Um langfristig im Wandel der Digitalisierung bestehen zu können, ist eine gezielte, unternehmensweite Vorgehensweise unabdingbar. Neben der Implementierung einer solchen Strategie sollten zudem Indikatoren bestimmt werden, anhand derer der Fortschritt messbar gemacht wird.

- Fachkräfte

Der Digitalisierungsprozess bringt Veränderungen mit sich. Deshalb werden langfristig Fachkräfte benötigt. Die Befähigung der vorhandenen Mitarbeitenden allein ist hier nicht ausreichend, da v. a. die ältere Generation nicht digital aufgewachsen ist. Diese kann im Umgang mit modernen IKT zwar geschult werden,

Langfristige  
Handlungsempfehlungen:

- Implementierung einer Digitalisierungsstrategie
- Anwerben von Fachkräften

<sup>49</sup> Vgl. Waldschmitt 2018, S. 174f

aber für innovative Entwicklungen werden digital affine Fachkräfte gebraucht. Mit der Umsetzung der Digitalisierung werden die Krankenversicherungen nicht nur für Versicherte, sondern auch für Arbeitnehmer als agiler und moderner Arbeitgeber attraktiver. Aber auch in allen anderen Fachbereichen werden Mitarbeitende benötigt, die die besonderen rechtlichen, strukturellen und gesellschaftlichen Verpflichtungen der Krankenversicherung kennen. Besonders im Bereich Versorgung/Leistung, Recht/Compliance/Datenschutz und Kunden/Kommunikation wird durch innovative Versorgungs- und Kontaktmöglichkeiten ein zunehmender Bedarf an Fachwissen auf die Mitarbeitenden zukommen.

---

Kurz- mittel- und langfristige  
Handlungs-empfehlungen

---

Um konkurrenzfähig zu bleiben, sollten die von den Fachbereichen bereits als wichtig ermittelten digitalen Transformationen so schnell wie möglich umgesetzt werden. Die Krankenversicherungen haben bereits selbst viele Handlungsfelder erkannt und mit der Realisierung der daraus resultierenden Maßnahmen begonnen.

## 5 Fazit und Ausblick

Die Digitalisierung ist im Krankenversicherungsmarkt angekommen. 93 Prozent schätzen ihre Kenntnisse im Hinblick auf die Digitalisierung als eher gut oder sehr gut ein und sehen die Digitalisierung eher als Chance oder sehr große Chance für die Krankenversicherung. Dennoch haben die Krankenversicherungen viele digitale Transformationsprozesse zu durchlaufen. Denn rund ein Drittel der Befragten stuft das eigene Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz als eher oder deutlich zurückgeblieben im Zuge der Digitalisierung ein. Als externe Schwierigkeiten hinsichtlich des Digitalisierungsprozesses werden rechtliche Rahmenbedingungen, Unsicherheit über zukünftige Technologien und fehlende Standards genannt. Intern bereitet vor allem die Umstellung der bestehenden IT-Systeme Probleme. Aber auch mangelnde digitale Kompetenzen der Beschäftigten und fehlende zeitliche Ressourcen stellen für die Krankenversicherungen aktuell eine Herausforderung dar. Den kleinen GKVn mangelt es neben der Zeit zur Umsetzung der digitalen Transformationen vorrangig am nötigen „Mindchange“ der Mitarbeitenden und den Finanzierungsmöglichkeiten für die Digitalisierung.

### *Wie digital sind die Krankenversicherungen aufgestellt?*

Auch wenn ein Großteil der Befragten bereits eine Digitalisierungsstrategie implementiert hat, fehlt es jeder fünften GKV noch an einer solchen. Dennoch haben sowohl die GKV als auch die PKV bereits Veränderungen im Zuge der Digitalisierung in allen Fachbereichen durchlaufen und erwarten dies in naher Zukunft verstärkt. Die größten Veränderungen im letzten Jahr hat der Fachbereich Prozesse/IT durchlebt. Die geringsten Entwicklungen wurden in der Versorgung/Leistung und in der Abteilung Recht/Compliance/Datenschutz der GKV erzielt.

Während die Realisierung vieler der abgefragten digitalen Transformationen in den Fachbereichen bereits erfolgreich angegangen und umgesetzt wird, gibt es einige Transformationen, die noch in den Startlöchern stecken. Vor allem im Bereich der Versorgung, der internen Arbeitsabläufe, der Unternehmensplanung und des sicheren Speicherns von Daten gibt es Nachholbedarf. Letzteres sieht ein Großteil der Befragten im Zuge der Digitalisierung als gefährdet an, genauso wie die Verwendung von IT-Infrastruktur und Plattformen aus der Cloud. Zudem bereitet der Umgang älterer Mitarbeitender mit der Digitalisierung, die abnehmende Motivation der Angestellten sowie fehlende Fachkräfte in der IT einer Mehrzahl der GKVn Sorgen. In der Unternehmensplanung ist die Analyse der GKV auf wenige der vorgeschlagenen Kennzahlen beschränkt und auch der Grad der Digitalisierung wird von einem Drittel nicht systematisch gemessen.

Digitale Transformation im Krankenversicherungsmarkt ist gestartet und hat alle Fachbereiche erreicht

→ Deutliche Ausbaupotenziale

Jede Fünfte GKV hat noch keine Digitalisierungsstrategie

Bereits Veränderungen in der GKV und PKV im Zuge der Digitalisierung

→ Zukünftig stärkere Veränderungen

Es gibt v. a. Nachholbedarf in der Versorgung, den internen Abläufen, der Unternehmensplanung und dem sicheren Speichern von Daten

### Wie erfolgreich ist der Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien?

In der Versorgung setzt die PKV bereits deutlich mehr Online-Versorgungsinstrumentarien ein als die GKV. Auch der Einsatz von Gesundheits-Apps und Versorgungsanwendungen in der eigenen App ist in der GKV gering. Gründe hierfür werden allerdings extern in den teils mangelhaften Datenschutzbestimmungen der Anbieter sowie dem – aus Sicht der GKV – fahrlässigen Umgang der Versicherten mit den eigenen Gesundheitsdaten vermutet. Eine App zur Selbstverwaltung der Versicherten wird aktuell von zwei Drittel der GKVen angeboten.

Die Infrastrukturebene sowie die Daten-, Prozess- und Anwendungsebene der IT-Umgebung ist bei 80 Prozent der GKVen eher neu bis sehr neu. Auch die Kommunikation und Präsentation der eigenen Krankenkasse in digitalen Kanälen bereitet kaum Probleme. Dennoch werden von einem Drittel der Befragten alte, bedingt digital erweiterbare Kundenbeziehungsmanagementprogramme genutzt.

### Ausblick

Die digitale Transformation im Krankenversicherungsmarkt ist gestartet und hat alle Fachbereiche erreicht, wobei noch Potenzial zum Ausbau gesehen wird. Das zeigen auch die (Zukunfts-)Trends. Denn um den digitalen Wandel erfolgreich gestalten zu können, müssen alle Mitarbeitenden und Versicherten miteinbezogen werden. Die Wünsche der Versicherten nach digitalen Versorgungsmöglichkeiten müssen umgesetzt werden, nicht zuletzt um eine flächendeckende, bezahlbare und qualitativ hochwertige Versorgung im demographischen Wandel sicherstellen zu können. Um diese Ziele zu erreichen, müssen die Krankenversicherungen in den kommenden Jahren die aufgezeigten Missstände in allen Bereichen beheben. Dafür dienen die beschriebenen Handlungsempfehlungen als Orientierungshilfe. Besonders relevant und dringlich ist die Ausstattung mit moderner und digital einsatzfähiger Soft- und Hardware sowie die Implementierung einer Digitalisierungsstrategie. Die Qualifizierung des Personals im Zuge der digitalen Transformation ist ebenso wichtig wie die Stärkung der Gesundheitskompetenz der Versicherten. Denn nur so können die Chancen der digitalen Transformation erfolgreich genutzt werden.

### Fazit und Ausblick

Geringe Verbreitung digitaler Versorgungsanwendungen und -Apps, v. a. in der GKV

➔ Mangelnder Datenschutz und fahrlässiger Umgang der Versicherten als externe Gründe

80 Prozent verfügen über moderne Infrastruktur- sowie Daten-, Prozess- und Anwendungsebene

Kommunikation und Präsentation in digitalen Kanälen erfolgreich

Besonders relevant:

- Ausstattung mit moderner und digital einsatzfähiger Soft- und Hardware
- Qualifizierung des Personals
- Stärkung der Gesundheitskompetenz der Versicherten

Wünsche der Versicherten nach digitalen Versorgungsmöglichkeiten müssen umgesetzt werden

➔ flächendeckende, bezahlbare und qualitativ hochwertige Versorgung im demographischen Wandel sicherstellen

Albrecht, U.-V. (Hg.) (2016): Chancen und Risiken von Gesundheits-Apps (CHARISMHA). Medizinische Hochschule Hannover. Hannover. Online verfügbar unter [urn:nbn:de:gbv:084-16040811288](https://nbn.de:gbv:084-16040811288), zuletzt geprüft am 03.04.2018.

Bitkom (2017): Fast jeder Zweite nutzt Gesundheits-Apps. Hg. v. Bitkom Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. Berlin. Online verfügbar unter <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Fast-jeder-Zweite-nutzt-Gesundheits-Apps.html>, zuletzt geprüft am 26.03.2018

Bundesministerium für Gesundheit (BMG) (2017): Gesundheitswirtschaft. Gesundheitswirtschaft im Überblick. Hg. v. Bundesministerium für Gesundheit (BMG). Berlin. Online verfügbar unter <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/themen/gesundheitswesen/gesundheitswirtschaft/gesundheitswirtschaft-im-ueberblick.html>, zuletzt aktualisiert am 15.05.2017, zuletzt geprüft am 26.03.2018

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2017b): Monitoring-Report Wirtschaft DIGITAL. Gesundheitswesen 2017. Digitalisierungsprofil; Digitale Vernetzung und Kooperationen. Unter Mitarbeit von S. Graumann und I. Bertschek. Hg. v. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi). Kantar TNS, Business Intelligence; ZEW, Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung. München/Mannheim. Online verfügbar unter [http://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/C-D/digitalisierungsprofil-gesundheitswesen.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](http://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/C-D/digitalisierungsprofil-gesundheitswesen.pdf?__blob=publicationFile&v=4), zuletzt geprüft am 26.03.2018.

Burth, A.: Lexikon zur öffentlichen Haushalts- und Finanzwirtschaft. Ziele -kurzfristig, mittelfristig, langfristig. Hg. v. Haushaltssteuerung.de Weinheim. Online verfügbar unter <https://www.haushaltssteuerung.de/lexikon-ziele-kurzfristig-mittelfristig-langfristig.html>, zuletzt geprüft am 16.04.2018.

Butzer-Strothmann, K.; Bork, A.; Forgó, N. (Hg.) (2018): Digitalisierung im Gesundheitswesen. Unter Mitarbeit von K. Baxmann, P. Eicke, V. Fieguth, L. Göing, A. Hahn, J. Heilmann et al. Leibniz-Fachhochschule. 1. Auflage. Göttingen: Cuvillier Verlag (Integrierte Unternehmensführung, Band 7). Online verfügbar unter [http://www.leibniz-fh.de/fileadmin/Redaktion/pdf/FH/Forschungsbaende/Integrierte\\_Unternehmensf%C3%BChrung\\_Digitalisierung\\_im\\_Gesundheitswesen\\_7.pdf](http://www.leibniz-fh.de/fileadmin/Redaktion/pdf/FH/Forschungsbaende/Integrierte_Unternehmensf%C3%BChrung_Digitalisierung_im_Gesundheitswesen_7.pdf)

Die Bundesbeauftragte für den Datenschutz und die Informationsfreiheit (BfDI): Was dürfen die gesetzlichen Krankenkassen über mich wissen?. Hg. v. Bundesbeauftragte für den Datenschutz und die Informationsfreiheit (BfDI). Bonn. Online verfügbar unter [https://www.bfdi.bund.de/DE/Datenschutz/Themen/Gesundheit\\_Soziales/KrankenkassenArtikel/WasDarfGKVWissen.html](https://www.bfdi.bund.de/DE/Datenschutz/Themen/Gesundheit_Soziales/KrankenkassenArtikel/WasDarfGKVWissen.html), zuletzt geprüft am 26.03.2018

Deutsche Telekom AG (2017): Digitalisierungsindex Mittelstand. Der digitale Status Quo im Gesundheits- und Sozialwesen. Unter Mitarbeit von techconsult GmbH. Hg. v. Deutsche Telekom AG. Bonn. Online verfügbar unter <https://www.digitalisierungsindex.de/wp-content/uploads/2017/12/Digitalisierung-Studie-Gesundheit-web-1.pdf>, zuletzt geprüft am 26.03.2018.

Drews, P.; Schmidt, J. (2016): Auswirkungen der Digitalisierung auf die Geschäftsmodelle der Finanzindustrie. Eine strukturierte Literaturanalyse auf der Grundlage des Business Model Canvas. Hg. v. MKWI 2016 – Informationssysteme in der Finanzwirtschaft.

Ilmenau. Online verfügbar unter  
[https://www.researchgate.net/profile/Paul\\_Drews/publication/287642512\\_Auswirkungen\\_der\\_Digitalisierung\\_auf\\_die\\_Geschäftsmodelle\\_der\\_Finanzindustrie\\_-\\_Eine\\_strukturierte\\_Literaturanalyse\\_auf\\_der\\_Grundlage\\_des\\_Business\\_Model\\_Canvas/inks/56e154d808ae9b93f79dc747/Auswirkungen-der-Digitalisierung-auf-die-Geschäftsmodelle-der-Finanzindustrie-Eine-strukturierte-Literaturanalyse-auf-der-Grundlage-des-Business-Model-Canvas.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Paul_Drews/publication/287642512_Auswirkungen_der_Digitalisierung_auf_die_Geschäftsmodelle_der_Finanzindustrie_-_Eine_strukturierte_Literaturanalyse_auf_der_Grundlage_des_Business_Model_Canvas/inks/56e154d808ae9b93f79dc747/Auswirkungen-der-Digitalisierung-auf-die-Geschäftsmodelle-der-Finanzindustrie-Eine-strukturierte-Literaturanalyse-auf-der-Grundlage-des-Business-Model-Canvas.pdf), zuletzt geprüft am 26.03.2018.

Fieguth, V.; Göing, L.; Wolfram, H (2018): Einsatz von Gesundheitsapps – Chancen und Risiken für Krankenversicherer Gesundheitsapp. In: Butzer-Strothmann, K.; Bork, A.; Forgó, N. (Hg.) (2018): Digitalisierung im Gesundheitswesen. Unter Mitarbeit von K. Baxmann, P. Eicke, V. Fieguth, L. Göing, A. Hahn, J. Heilmann et al. Leibniz-Fachhochschule. 1. Auflage. Göttingen: Cuvillier Verlag (Integrierte Unternehmensführung, Band 7). Online verfügbar unter [http://www.leibniz-fh.de/fileadmin/Redaktion/pdf/FH/Forschungsbaende/Integrierte\\_Unternehmensf%C3%BChrung\\_Digitalisierung\\_im\\_Gesundheitswesen\\_7.pdf](http://www.leibniz-fh.de/fileadmin/Redaktion/pdf/FH/Forschungsbaende/Integrierte_Unternehmensf%C3%BChrung_Digitalisierung_im_Gesundheitswesen_7.pdf)

Hess, T. (2016): Digitalisierung. Hg. v. Universität Potsdam. Potsdam. Online verfügbar unter <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/technologien-methoden/Informatik--Grundlagen/digitalisierung>, zuletzt aktualisiert am 23.11.2016, zuletzt geprüft am 26.03.2018.

HEUTE UND MORGEN GmbH; Gesundheitsforen Leipzig GmbH (2016): Online-Kundenportale von Krankenkassen: Nutzungspotenziale und Serviceerwartungen. Köln/Leipzig.

Pousttchi, K. (2017): Digitale Transformation. Hg. v. Universität Potsdam. Potsdam. Online verfügbar unter <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/technologien-methoden/Informatik--Grundlagen/digitalisierung/digitale-transformation>, zuletzt aktualisiert am 14.02.2017, zuletzt geprüft am 26.03.2018.

Pramann, O. (2016): Gesundheits-Apps und Datenschutz. In Albrecht, U.-V. (Hrsg.): Chancen und Risiken von Gesundheits-Apps (CHARISMHA). Medizinische Hochschule Hannover, Hannover. Online verfügbar unter [urn:nbn:de:gbv:084-16040811288](http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:gbv:084-16040811288), zuletzt geprüft am 03.04.2018.

Radić, D.; Radić, M.; Metzger, N.; Pohl, A.-S.; Schuldt, N. (2016): Big Data im Krankenversicherungsmarkt. Relevanz, Anwendungen, Chancen und Hindernisse. Hg. v. Fraunhofer Zentrum für Internationales Management und Wissensökonomie IMW, Gesundheitsforen Leipzig GmbH und Universität Leipzig. Leipzig. Online verfügbar unter [https://www.imw.fraunhofer.de/content/dam/moez/de/documents/Studien/Studie\\_Big%20Data%20im%20Krankenversicherungsmarkt.pdf](https://www.imw.fraunhofer.de/content/dam/moez/de/documents/Studien/Studie_Big%20Data%20im%20Krankenversicherungsmarkt.pdf), zuletzt geprüft am 03.04.2018.

Rohleder, B.; Jedamzik, S. (2017): Gesundheit 4.0. Hg. v. Bitkom. Berlin. Online verfügbar unter <https://www.bitkom.org/Presse/Anhaenge-an-Pls/2017/03-Maerz/Verbraucherstudie-Telemedizin-2017-170327.pdf>, zuletzt aktualisiert am 27.03.2017, zuletzt geprüft am 25.04.2018.

Rutz, M.; Kühn, D.; Dierks, M.-L. (2016): Kapitel 5. Gesundheits-Apps und Prävention. In: Albrecht, U.-V. (Hrsg.): Chancen und Risiken von Gesundheits-Apps (CHARISMHA). Medizinische Hochschule Hannover, Hannover. Online verfügbar unter [urn:nbn:de:gbv:084-16040811288](http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:gbv:084-16040811288), zuletzt geprüft am 03.04.2018.

Schachinger, A. (2016): EPatient Survey 2016. Hg. v. EPatient RSD GmbH. Berlin.

Waldschmitt, E. (2018): Digitalisierung in der gesetzlichen Krankenversicherung oder: „Wie Startups Körperschaften Beine machen“. In: Butzer-Strothmann, K.; Bork, A.; Forgó, N. (Hg.) (2018): Digitalisierung im Gesundheitswesen. Unter Mitarbeit von K. Baxmann, P. Eicke, V. Fieguth, L. Göing, A. Hahn, J. Heilmann et al. Leibniz-Fachhochschule. 1. Auflage. Göttingen: Cuvillier Verlag (Integrierte Unternehmensführung, Band 7). Online verfügbar unter [http://www.leibniz-fh.de/fileadmin/Redaktion/pdf/FH/Forschungsbaende/Integrierte\\_Unternehmensf%C3%BChrung\\_Digitalisierung\\_im\\_Gesundheitswesen\\_7.pdf](http://www.leibniz-fh.de/fileadmin/Redaktion/pdf/FH/Forschungsbaende/Integrierte_Unternehmensf%C3%BChrung_Digitalisierung_im_Gesundheitswesen_7.pdf)



Anhang 1: Veränderung der Fachbereiche der GKV im Zeitverlauf

		<b>Bericht</b>		
G1Q00009. In welchem Bereich sind Sie tätig-		G2Q00001 [SQ001]. Wie stark hat sich bzw. wie stark wird sich Ihr Unternehmen sbereich im Zuge der Digitalisierung ... [innerhalb des letzten Jahres verändert-]	G2Q00001 [SQ002]. Wie stark hat sich bzw. wie stark wird sich Ihr Unternehmen sbereich im Zuge der Digitalisierung ... [innerhalb des nächsten Jahres verändern-]	G2Q00001 [SQ003]. Wie stark hat sich bzw. wie stark wird sich Ihr Unternehmen sbereich im Zuge der Digitalisierung ... [innerhalb der nächsten 3 Jahre verändern-]
Kunden/Service	Mittelwert	2,55	2,80	3,36
	N	11	10	11
	Std.-Abweichung	,934	1,033	,809
Marketing/Vertrieb	Mittelwert	2,44	2,79	3,24
	N	27	24	25
	Std.-Abweichung	,847	,658	,831
Personal/Organisation	Mittelwert	2,30	2,85	3,46
	N	40	39	39
	Std.-Abweichung	,853	,844	,643
Prozesse/IT	Mittelwert	2,67	3,10	3,52
	N	30	29	29
	Std.-Abweichung	,606	,724	,574
Recht/Compliance/Datenschutz	Mittelwert	2,27	2,67	3,21
	N	15	15	14
	Std.-Abweichung	,799	,617	,579
Strategie/Unternehmensentwicklung	Mittelwert	2,38	2,73	3,27
	N	37	37	37
	Std.-Abweichung	,758	,769	,732
Unternehmensplanung/Controlling/Finanzwesen	Mittelwert	2,29	2,93	3,64
	N	28	28	28
	Std.-Abweichung	,600	,539	,559
Versorgung/Leistung	Mittelwert	2,35	2,67	3,23
	N	52	52	52
	Std.-Abweichung	,480	,617	,645
Insgesamt	Mittelwert	2,39	2,81	3,37
	N	240	234	235
	Std.-Abweichung	,712	,717	,675

**Bericht**

Fachbereich		G2Q00001 [SQ001]. Wie stark hat sich bzw. wie stark wird sich Ihr Unternehmen sbereich im Zuge der Digitalisierung ... [innerhalb des letzten Jahres verändert-]	G2Q00001 [SQ002]. Wie stark hat sich bzw. wie stark wird sich Ihr Unternehmen sbereich im Zuge der Digitalisierung ... [innerhalb des nächsten Jahres verändern-]	G2Q00001 [SQ003]. Wie stark hat sich bzw. wie stark wird sich Ihr Unternehmen sbereich im Zuge der Digitalisierung ... [innerhalb der nächsten 3 Jahre verändern-]
		Strategie/Unternehmensentwicklung	Mittelwert	2,91
	N	11	11	11
	Std.-Abweichung	,701	,539	,405
Versorgung/Leistung	Mittelwert	2,65	3,12	3,62
	N	17	17	16
	Std.-Abweichung	,702	,600	,500
Insgesamt	Mittelwert	2,75	3,11	3,70
	N	28	28	27
	Std.-Abweichung	,701	,567	,465