



GKV 2.0 - der Weg in die datengetriebene Zukunft

Robert Daniel, Simon Kirstein, Jakob Gliwa und Nico Müller

Die GKV in Deutschland stehen derzeit vor einer Vielzahl an Herausforderungen. Eine Transformation zu einer datengetriebenen Organisation kann ihnen dabei helfen, diese zu bewältigen.

GKVen haben aktuell nur wenige Ansatzpunkte sich über ihr Leistungsangebot zu differenzieren. Zusätzlich setzen veränderte Kundenerwartungen die Kassen unter Druck. Versicherte erwarten so beispielsweise von ihren Krankenkassen digitale Services, die sie auch vom Onlinebanking oder von Webshops gewohnt sind.

Der Fokus der Kassen liegt aktuell allerdings auf den wachsenden Leistungs- und Verwaltungskosten, welche die Hauptursachen für steigende Zusatzbeiträge sind. Nach wie vor und allen digitalen Angeboten zum Trotz ver-

ursachen sie die Abwanderung von Versicherten und beschleunigen die Konsolidierung des Marktes.

Parallel drängen die großen Internetplayer wie Amazon, Apple, Facebook, Google und neue Unternehmen mit Gesundheitsplattformen und -Apps wie „Google Health“, „Facebook Preventive Health“ oder „PINGAN – GoodDoctor“ auf den Markt. Ihr Ziel: Erster Ansprechpartner für die Patienten in Versorgungsfragen werden. Den GKVen droht, diese wichtige Kundenschnittstelle zu verlieren und in die unsichtbare Rolle des Abwicklers von Geschäften gedrängt zu werden.

GKVen können diesen Herausforderungen begegnen, wenn sie die Transformation zu einem datengetriebenen Unternehmen – als zentralen Schritt der Digitalisierung – bewältigen.

Warum datengetriebene GKVen erfolgreicher im Wettbewerb sind

Noch ist die Ausgangssituation der GKVen gut. Die Kassen verfügen über den wichtigsten Erfolgsfaktor der Zukunft: Daten. Diese konnten sie durch ihr Kerngeschäft bereits jahrelang sammeln und sich darüber hinaus ein fundiertes Know-how im Umgang mit SGB V-geschützten Daten aneignen. Zudem besetzen sie wichtige Schnittstellen zum Patienten, den Leistungserbringern und dem Gesetzgeber. Um auch in Zukunft eine zentrale Rolle in der Patientenreise spielen zu können, müssen sie ihre Position – trotz Kostendruck – jedoch weiter ausbauen und stärken.

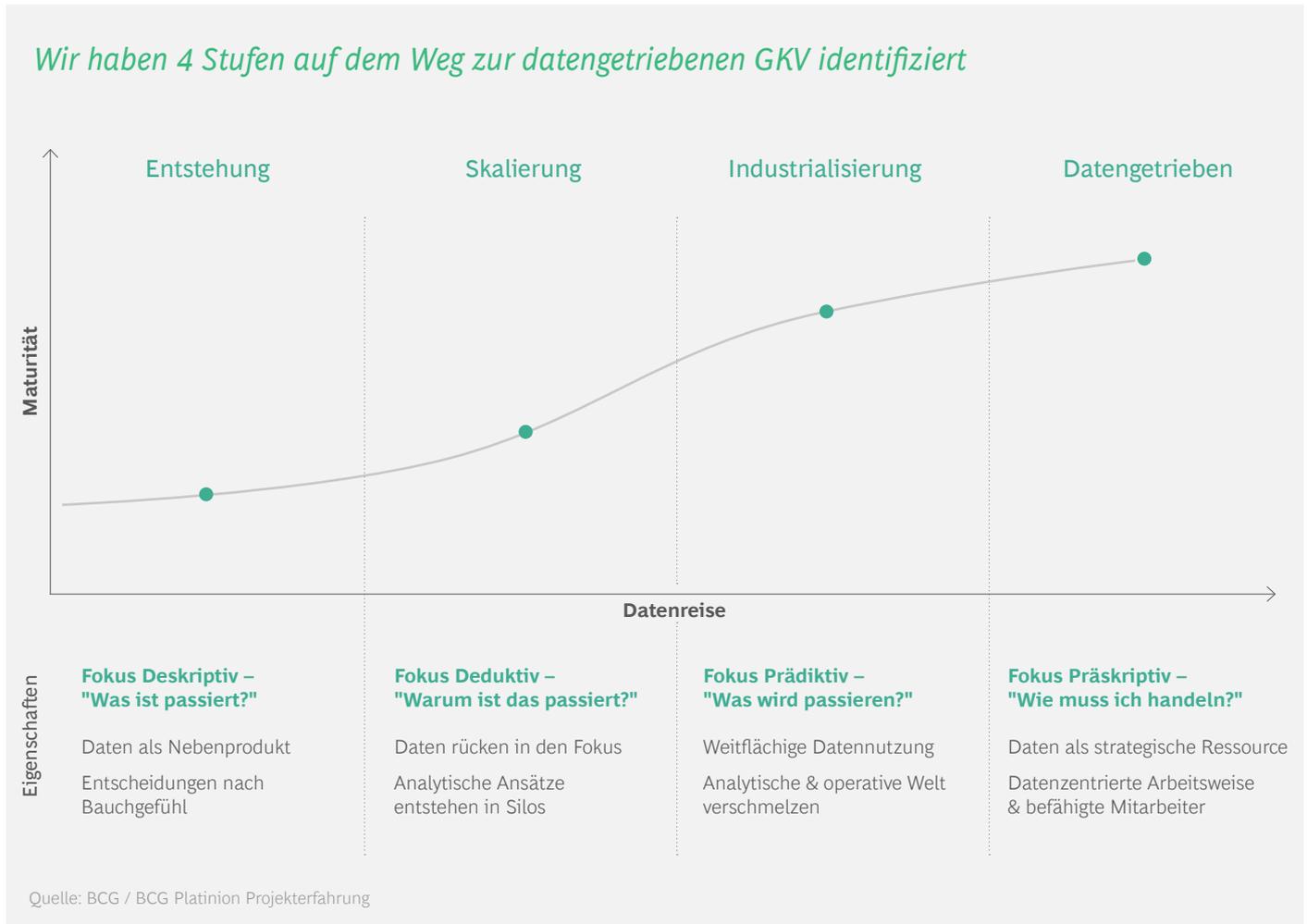
Mithilfe von Advanced Analytics, Künstlicher Intelligenz, Big Data und modernen Business-Intelligence-Lösungen können die Kassen den heute schon vorhandenen kostbaren Daten-Rohstoff wertschöpfend nutzen. Dabei rücken besonders Bereiche wie das Leistungs- und Serviceangebot, die Optimierung interner Prozesse, als auch die Unternehmenssteuerung und die gezielten Kundenansprache in den Fokus. Die Erfahrungen von BCG Platinion zeigen, dass in diesen Bereichen erheblicher Mehrwert geschaffen werden kann, welcher direkten Einfluss auf die Kostenentwicklung sowie die Kundenzufriedenheit hat:

- Der Einsatz von Advanced Analytics-Technologie bei der Kontrolle von Anbieterleistungen kann Ineffizienzen aufspüren und durch strategische Interventionen bis zu 0,5% der Kosten einsparen.
- Eine vorzeitige Erkennung von potenziell schweren Krankheitsverläufen durch Big Data ermöglicht eine präventive Begleitung des Patienten und kann so die Versorgungskosten um bis zu 10% senken.
- Künstliche Intelligenz kann durch eine Analyse der Versichertenbedürfnisse sowie die Kontaktaufnahme zur richtigen Zeit über die richtigen Kanäle die messbare Kundenzufriedenheit verdoppeln.
- Die Verfügbarkeit von aufbereiteten Daten unterstützt die Prozessautomatisierung durch Werkzeuge wie regelbasierte Dunkerverarbeitung oder Künstliche Intelligenz, um – abhängig vom individuellen Potenzial – bis zu 50% der Verwaltungskosten pro Prozess einzusparen.

Der Weg zur datengetriebenen GKV

Die Reise hin zu einer digitalen und datengetriebenen Organisation durchläuft typischerweise mehrere Stufen. Unternehmen, welche am Anfang der Transformation stehen, nutzen ihren Datenbestand nur punktuell als Nebenprodukt

um isolierte Anwendungsfälle umzusetzen. Eine datengetriebene GKV versteht Daten jedoch als strategische Ressource und zentriert ihre Arbeitsweise vollumfänglich und zusammenhängend um diese.



Im Vergleich zu anderen Branchen stehen die GKVen jedoch noch am Anfang dieser Reise. Nur wenige der großen Kassen beginnen bereits damit ganzheitliche Transformationsprogramme aufzusetzen. Viele haben bereits (erste) kleinere Daten-Projekte initiiert, diese scheitern aber oftmals an typischen Fallstricken:

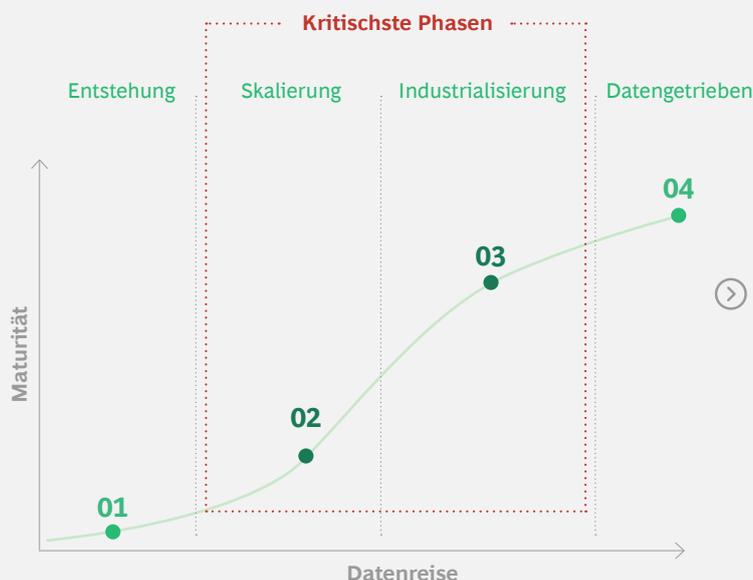
- Datengetriebene Ansätze sind abteilungs- oder bereichsspezifisch. Eine Kompatibilität mit Initiativen in anderen Bereichen ist selten gegeben.
- Jeder Anwendungsfall schafft eigene Lösungen, beschafft und bereitet eigene Datengrundlagen auf. Es fehlt an übergreifenden Strukturen, sowohl organisatorischer als auch technischer Natur.

Durch diese Hindernisse bedingt bleibt das System – trotz augenscheinlicher zunehmender Digitalisierung – ineffizient und Kostenpotenziale werden mitunter nicht gehoben. So sind bis zu 70% der Aufwände je Umsetzung eines Anwendungsfalls redundant, die Umsetzungsgeschwindigkeit ist gering. Potente Kandidaten werden aufgrund der hohen Einstiegshürde teils gar nicht erst erkannt, da beispielsweise explorative Ansätze schlichtweg nicht abbildbar sind.

Datenreisen scheitern meist an fehlenden Grundlagen für eine organische Skalierung

Realisierung von Ambitionen erweisen sich oft als schwierig...

...mit typischen Fallstricken auf jeder Stufe der Datenreise



Quelle: BCG / BCG Platinion Projekterfahrung

01 Fehlende Datenstrategie & Anwendungspläne

- Unklare Vision oder Wertversprechen
- Kein Adoptionsweg anhand von Anwendungsfällen

02 Silo-Strukturen in Technologie & Organisation

- Daten stecken in organisatorischen Silos fest
- Technologie ist nicht kompatibel

03 Missverständnis wie Potenziale aktiviert werden

- Daten-Governance nicht institutionalisiert
- Übergreifende Architektur fehlt

04 Herausforderungen Datenkultur auszurollen

- Limitiertes Engagement von Arbeitsebene
- Kulturelle Transformation kommt zum Erliegen

Datengetriebene Organisationen stellen hingegen sicher, dass alle Daten auch unabhängig von konkreten Anwendungsfällen nutzbar sind. Dazu schaffen sie ein operatives Fundament, welches Kernelemente wie Technologie, Prozesse, organisatorische Strukturen oder Kompetenzen

bündelt. Dieses gemeinsame Fundament, welches allen Anwendungsfällen zur Verfügung steht, reduziert die hohen Aufwände für die Schaffung von Grundlagen. So können bis zu 80% des redundanten Ressourceneinsatzes eingespart werden.

Datengetrieben sein heißt vor allem sicherzustellen, dass Daten operativ einsetzbar sind

Bisherige Herangehensweisen skalieren schlecht

Moderne Ansätze bauen ein gemeinsames Fundament

Anwendungsfälle

Anwendungsfälle

Individuelle Grundlagen-Silos

Gemeinsames Fundament

Datenquellen

Datenquellen

⚠ 30 % der Aufwände entfallen auf eigentliche Anwendungsfallentwicklung

✓ Bündelung von Kernelementen in ein gemeinsames operatives Fundament, um Aufwände sukzessive zu reduzieren

⚠ 70 % der Aufwände auf (teils) redundante Grundlagenarbeit

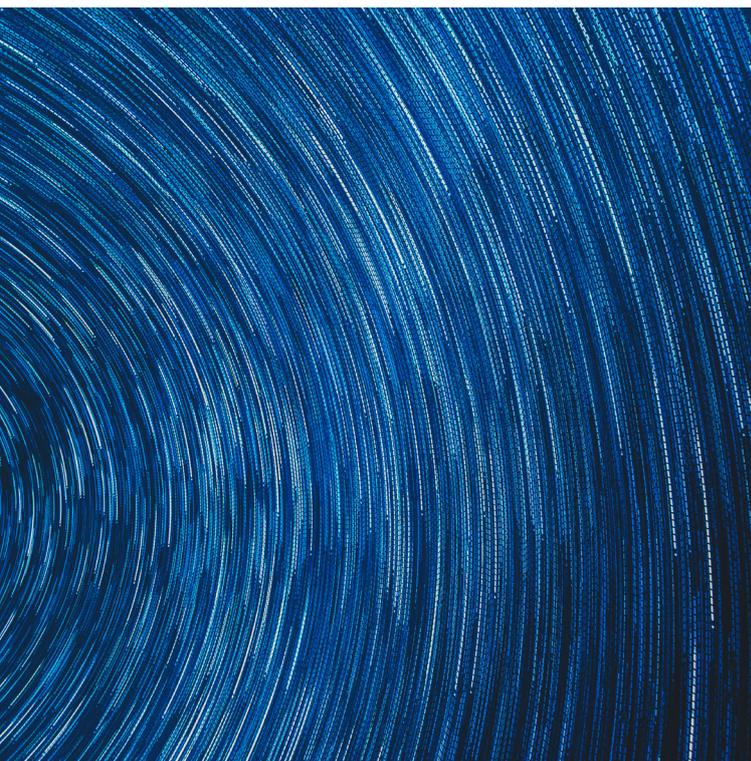
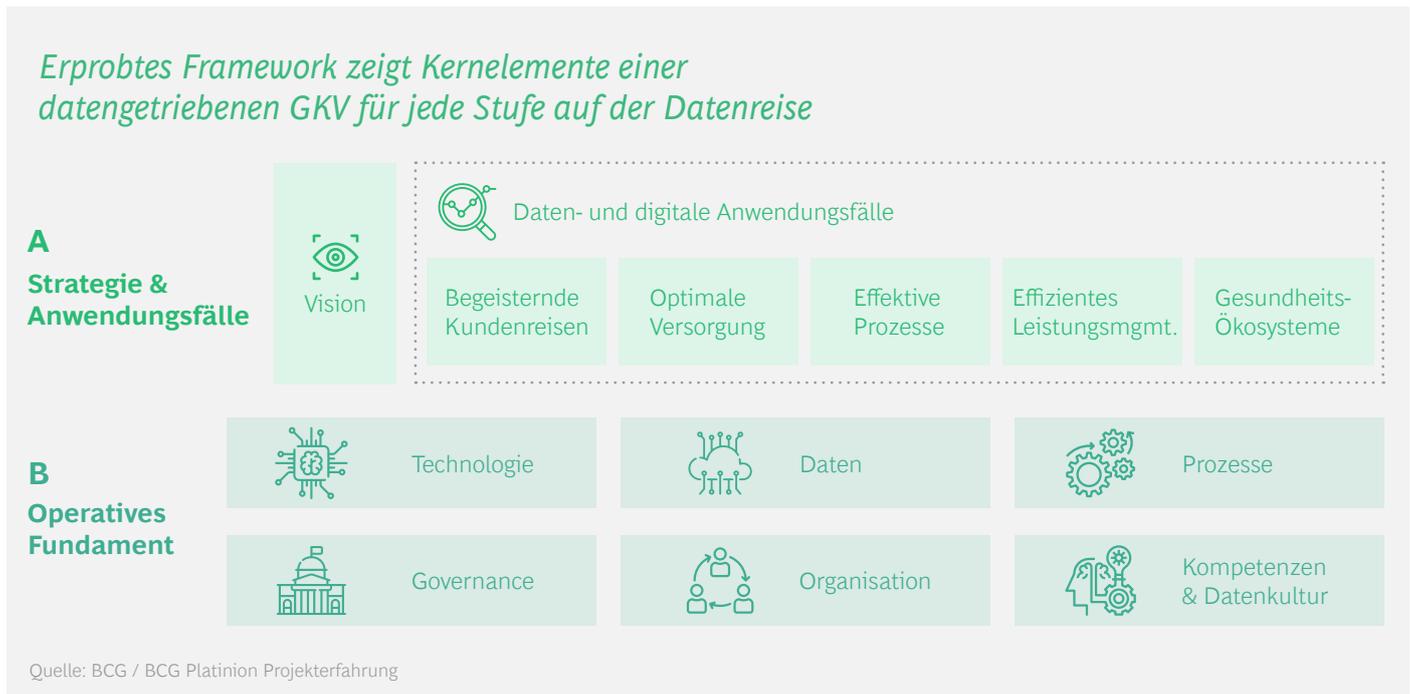
Bis zu 50-80% reduzierte Aufwände für neue Anwendungsfälle durch gemeinsames operatives Fundament

Quelle: BCG / BCG Platinion Projekterfahrung

Wo anfangen?

Die von BCG Platinion erprobte Herangehensweise basiert auf Erfahrungen aus dem GKV-Umfeld und anderen Industrien. Sie ermöglicht es, gemeinsam mit den GKVern eine ganzheitliche, aber trotzdem individuell zugeschnittene Transformation zu einer datengetriebenen Organisation zu gestalten. Die Veränderung sollte dabei nicht nur als reines IT-Projekt, sondern als holistische Initiative verstanden und realisiert werden. Zwei Elemente sind dabei zentral für das Gelingen:

- Die Ausarbeitung einer klaren Vision entlang konkreter, für GKVern typischer Anwendungsfelder
- Die Definition des notwendigen operativen Fundaments



Strategie & Anwendungsfälle

Die Formulierung von Ambitionen und Leitlinien schafft eine langfristige Vision sowie strategische Ziele für die individuelle datengetriebene Zukunft der GKV. Essenziell ist hierbei, dass sowohl Vorstand als auch das Top-Management hinter dieser Vision stehen, um den Kraftakt einer nachhaltigen Transformation stemmen zu können.

Das Silodenken zwischen den Geschäftsbereichen kann nur aufgelöst werden, wenn neben dem strategischen Mehrwert auch der operative Nutzen aus der Vision klar nachvollziehbar ist. Nur dadurch kann das eigene Team in den verschiedenen Bereichen zur Mitwirkung begeistert werden.

Die Auswahl von Anwendungsfällen als bewusstes Mittel zum Aufbau des operativen Fundaments erfolgt aus typischen Feldern zur Steigerung der Digitalisierung, beispielsweise begeisternde Kundenreisen zur Bindung der Versicherten oder effizientes Leistungsmanagement zur Steuerung der Leistungserbringer. Anwendungsfälle mit besonderer Strahlkraft werden zu Leuchtturmprojekten, um Akzeptanz in der Organisation zu schaffen und den Wert von Daten greifbar zu machen.

Operatives Fundament

Um die Anwendungsfälle nutzenstiftend umsetzen zu können, muss zügig ein einheitliches operatives Fundament geschaffen werden:

- Eine starke Datenplattform zur Bereitstellung von wichtigen technischen Fähigkeiten, wie beispielsweise die Speicherung von verschiedenen Datentypen oder die Verschiebung von Batch- und Echtzeit-Datenströmen
- Eine einheitliche Datenarchitektur um grundsätzliche Kompatibilität zwischen Datenmodellen und andere kritische Eigenschaften wie Verlässlichkeit zu sichern
- Agile, anwenderorientierte Prozesse für das Anforderungsmanagement oder Entwicklung der Anwendungsfälle
- Effektive Governance-Strukturen zur Verwaltung und Qualitätssicherung von Datenquellen, sowie zur zentralen Verankerung des Datenschutzes
- Passende Organisationsstrukturen zur Bündelung und Ausrichtung der Teams an den Datenbedürfnissen des Unternehmens
- Kompetenzen & Datenkultur zur Bereitstellung der benötigten Skills und Vermittlung von datengetriebenen Arbeitsweisen

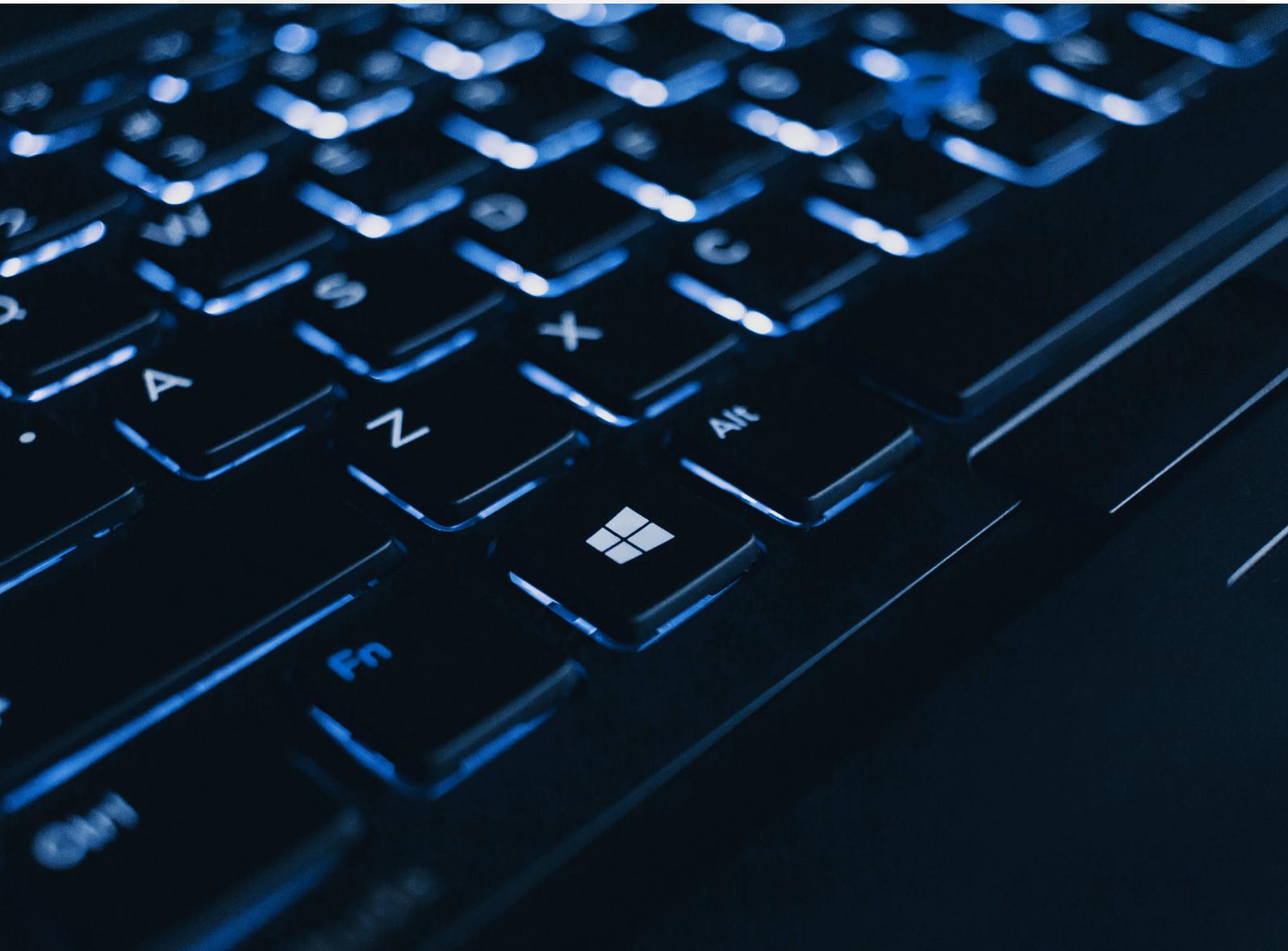
FAZIT

Den GKVn droht die Verdrängung von wichtigen Schnittstellenpositionen zum Versicherten und den Leistungserbringern. Zudem expandieren digitale Akteure mit innovativen und digitalen Services in den Gesundheitsmarkt. Die Kundenerwartungen verändern sich, doch die Kassen haben nur wenige Möglichkeiten sich im Markt über ihre Leistungen zu differenzieren.

Doch sie können diese Herausforderungen bewältigen: Durch eine datengetriebene Zukunft. Der Einsatz von geeigneten Technologien wie Advanced Analytics, Künstlicher Intelligenz oder Big Data erlaubt GKVn durch zielgerichtete Kommu-

nikation neue Dialoge mit ihren Kunden einzugehen. So eröffnen sich neue Möglichkeiten, um mit einem angepassten Serviceerlebnis zu begeistern und gleichzeitig Verwaltungs- und Leistungskosten zu reduzieren.

Viele GKVn kämpfen damit datengetriebene Modelle für sich zu adoptieren. Es fehlt an Möglichkeiten ihre Unterfangen organisch zu skalieren und redundante Aufwände zu verhindern. Eine gemeinsame Datenvision und ein durchdachtes operatives Fundament können diese Probleme lösen und die nachhaltige Implementierung von digitalen und Daten-Anwendungsfällen gewährleisten.



AUTOREN

Robert Daniel
Managing Director

Robert ist Leiter der Versicherungs-Praxisgruppe bei BCG Platinion. In seiner langjährigen Laufbahn verantwortete er unterschiedlichste Projekte bei führenden privaten und gesetzlichen Krankenversicherungen von der Strategieentwicklung bis hin zur Steuerung komplexer Umsetzungsprogramme. Diese Erfahrung nutzt er, um gemeinsam mit seinen Kunden Digitalisierungspotenziale zu erkennen und zu erschließen.

daniel.robert@bcgplatinion.com

Simon Kirstein
Associate Director

Simon sammelte über seine Karriere umfassende Erfahrungen im IT-Bereich – von Software-Entwicklung bis zur Leitung großer Transformationsprogramme. Er verantwortete bereits viele Projekte aus diversen Industrien, mit besonderem Fokus auf die Digitalisierung des Gesundheitsmarkts. Heute ist er Teil des Leadership-Teams der Versicherungs-Praxisgruppe und führend im GKV-Bereich.

kirstein.simon@bcgplatinion.com

Jakob Gliwa
Principal

Jakob ist ein erfahrener IT-, KI- und Versicherungsexperte. Er verantwortete bereits viele datengetriebene Transformationen im Versicherungs- und GKV-Umfeld. Insbesondere unterstützt er Kunden bei der Modernisierung ihrer IT, Organisation und Prozesse als Fundament ihrer Digitalisierungsambitionen. Er leitet BCG Platinions Smart Automation Chapter und ist Teil des Leadership-Teams der Versicherungs-Praxisgruppe.

gliwa.jakob@bcgplatinion.com

Nico Müller
Senior IT Architect

Nico ist ein IT-Experte mit praktischer Erfahrung in strategischen und implementierenden Transformationen. Durch diverse Projekte im Versicherungs- und GKV-Umfeld, hat er diverse Kunden bei der Aktivierung von digitalen Potenzialen unterstützt – unter anderem im Bereich von Datenplattformen. Er ist Mitglied der Versicherungs-Praxisgruppe.

mueller.nico@bcgplatinion.com



Über BCG Platinion

Als integrierter Teil des BCG-Netzwerks helfen wir unseren Kunden dabei, geschäftskritische Herausforderungen auf ihrer digitalen Reise erfolgreich zu meistern. Unser Themenspektrum erstreckt sich von Grundsatzfragen der IT über über die detaillierte Ausarbeitung einer IT-Architektur bis hin zum Implementierungsmanagement der notwendigen IT-Lösungen. Wir kombinieren technologisches Know-how mit unserer praktischen Umsetzungskompetenz, um Strategien in kurzfristige und nachhaltige Lösungen für die komplexesten Herausforderungen unserer Kunden zu übersetzen.

Unsere Versicherungs-Praxisgruppe unterstützt ein breites Kundenspektrum bei der Hebung ihrer digitalen Potenziale – ob Erst-, Rückversicherer oder gesetzliche Krankenversicherungen, Unternehmen mit wenigen hundert Mitarbeitern oder globale Player. Unsere Versicherungsexperten kombinieren tiefes IT- und Branchenwissen, um unseren Kunden auf Augenhöhe zu begegnen und gemeinsam optimale Lösungen für ihre Herausforderungen zu finden.