

SCHWERPUNKT

INTERVIEW

Thomas Lemke, Vorstandsvorsitzender der Sana Kliniken AG, und Vizepräsident der DKG Deutsche Krankenhausgesellschaft e. V., im Gespräch mit **Thomas Rüger**, Partner Healthcare, und Dr. Bettina Bury, Senior Expert, beide KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Zukunft des Gesundheitswesens: Finanzierung, Digitalisierung und neue Wege

Im Gespräch mit Thomas Lemke über die Krankenhausfinanzierung bis zur digitalen Transformation



Herr Lemke, Sie sind seit 2017 Chief Executive Officer (CEO) der Sana Kliniken AG und waren zuvor 10 Jahre Chief Financial Officer (CFO). Inwiefern prägt dieses Wissen Ihre strategischen Entscheidungen in der Führung eines Gesundheitskonzerns?

Ich habe in meiner bisherigen Zeit im Vorstand der Sana Kliniken AG eine Bundesgesundheitsministerin und sechs Bundesgesundheitsminister unterschiedlicher Couleur erlebt. Allen gemeinsam war, dass das System immer komplexer, bürokratischer und praxisferner wurde und immer weniger den Menschen, die Patientinnen und Patienten in den Mittelpunkt des Handelns gestellt hat. Daher sind zum einen die Zusammenarbeit mit unseren Mitarbeitenden und Führungskräften und zum anderen mit Patientinnen und Patienten, Kundinnen und Kunden, Geschäftspartnerinnen und Geschäftspartner und unseren Anteilseignern für mich zentrale Quellen und Inspiration für unternehmerische Entscheidungen.

”

Die Erkenntnis, als Verantwortlicher insbesondere in prosperierenden Zeiten den Mut aufzubringen, Neues zu wagen und auch Risiken einzugehen, hat mich für die Arbeit in einem Vorstand oder dann als CEO sehr geprägt.

Ganz grundsätzlich für die Führung eines Unternehmens hat mich ebenso mein berufliches Vorleben geprägt, in dem ich als Wirtschaftsprüfer tätig war. Ich habe viele Unternehmen geprüft, die es aus unterschiedlichen Gründen nicht geschafft haben, auf ihrem Höhepunkt die Weichen für die Zukunft zu stellen. Die Erkenntnis, als Verantwortlicher insbesondere in prosperierenden Zeiten den Mut aufzubringen, Neues zu wagen und auch Risiken einzugehen, hat mich für die Arbeit in einem Vorstand oder dann als CEO sehr geprägt. Übersetzt für Sana Kliniken AG heißt das, dass wir seit Längerem in neue Geschäfts- und Versorgungsmodelle entlang des Behandlungspfades unserer Patientinnen und Patienten investiert haben.

”

Veränderungen beginnen immer bei einem selbst.



Sie sind nicht nur Vorstandsvorsitzender der Sana Kliniken, sondern auch in führenden Positionen bei der Deutschen Krankenhausgesellschaft und dem Bundesverband Deutscher Privatkliniken aktiv. Welche übergreifenden Erkenntnisse nehmen Sie aus diesen verschiedenen Perspektiven mit, insbesondere im Hinblick auf die Weiterentwicklung der Krankenhauslandschaft?

Zunächst einmal ist Verbandsarbeit Interessenvertretung. Sich für die Anliegen der Krankenhäuser, ihrer Mitarbeitenden und Patientinnen und Patienten Gehör zu verschaffen, ist nichts Unredliches. Dabei aber nicht bloß Partikularinteressen zu verfolgen, sondern stets die systemischen Zusammenhänge als Ganzes im Blick zu haben, ist für mich ein wesentlicher Antrieb meines Engagements in den Verbänden. Das beinhaltet auch, gelegentlich von den eigenen Maximalpositionen Abstand zu nehmen.

Veränderungen beginnen immer bei einem selbst. Eine Maxime, die für mich persönlich gilt und auch für Unternehmen gelten sollte. Denn zum Beispiel Konsolidierungen oder Schließungen von Standorten kann ich glaubhaft nur dann vertreten, wenn wir die Dinge auch selbst beherzigen und umsetzen.

Das ist mein Verständnis von Authentizität und Wahrhaftigkeit. Glaubwürdigkeit schafft Vertrauen und Vertrauen schafft Veränderung. Das ist mein Motto! Leider erleben wir in der aktuellen Gesundheitspolitik das genaue Gegenteil.

Sana Kliniken AG ist einer der größten privaten Klinikbetreiber in Deutschland. Wie definieren Sie eine qualitativ hochwertige Gesundheitsversorgung, und welche Strategien verfolgen Sie, um die Qualität kontinuierlich zu verbessern?

Qualitativ hochwertig bedeutet für uns zunächst einmal, bedarfsgerecht zu versorgen. Die Anforderungen an eine Blinddarmoperation sind naturgemäß andere als an einen komplexeren neurochirurgischen Eingriff. Im Kern Ihrer Frage spiegelt sich ein gravierendes Dilemma der deutschen Gesundheitspolitik wieder. Was ist eigentlich Qualität? Das subjektive Empfinden unserer Patientinnen und Patienten, Freundlichkeit und Empathie in der Klinik oder ist es das Essen?

Im Bereich der medizinischen Qualität verfechten wir ganz klar die Ergebnisqualität. Um es einfach zu sagen: Entscheidend ist, was am Ende für die Behandlungssuchenden herauskommt. Daran sollte sich übrigens auch die Vergütung von medizinischen Leistungen einer Klinik viel stärker orientieren, als es heute der Fall ist. Deshalb sind wir einer der führenden Treiber der Initiative Qualitätsmedizin (IQM), einem System in Deutschland, das Ergebnisqualität anhand von standardisierten Parametern misst.

Um die weiteren angesprochenen Parameter zu berücksichtigen, führen wir kontinuierlich Befragungen unter unseren Patientinnen und Patienten durch und nutzen die Ergebnisse, um unsere Versorgung stetig zu verbessern.

Für das aktive Vorantreiben der digitalen Transformation setzt Sana Kliniken AG auf strategische Partnerschaften mit Start-ups und Innovationsnetzwerken. Dabei stehen die Integration in den Krankenhausalltag, die Nutzungsakzeptanz und der Mehrwert für Patientinnen und Patienten sowie Mitarbeitende im Fokus. Welche Erfahrungen in der Zusammenarbeit und der Innovationsgeschwindigkeit haben Sie bisher gemacht, und welche konkreten digitalen Innovationen sehen Sie als besonders zukunftsweisend?

Allgemein gesprochen fallen in Deutschland und vor allem im Gesundheitswesen Wunsch und Realität weit auseinander. Wir haben kein Problem mit Innovation oder Technologie. Wir haben ein Problem mit der Anwendung und Umsetzung. Dieses Dilemma umfasst zwei wesentliche Aspekte. Auf der einen Seite kommen wir in einem streng, fast planwirtschaftlich regulierten System an die Grenzen der Implementierung von neuen Lösungen, die die Effizienz steigern und Schnittstellen bzw. System-

brüche schließen. Auf der anderen Seite haben wir den Faktor Mensch und diverse Interessengruppen, die zwar Veränderung und Innovation einfordern, aber im Konkreten oftmals verhindern. Sich davon freizumachen, bedeutet Leadership!

Allgemein gesprochen: Immer mehr entscheidungsunterstützende Systeme werden Akzeptanz finden, um den medizinischen Fortschritt beherrschbar zu machen. Das hierbei künstliche Intelligenz der Motor ist, klingt fast schon selbstredend. Des Weiteren wird der Faktor der sogenannten Interoperabilität bedeutsam werden. Technologien und Softwarelösungen mit offenen Schnittstellen werden Tempo und Innovation fördern. Raus aus den Silos und hinein in eine vernetzte Welt ist das Gebot der Stunde und für die Zukunft!

Innovationen und strategische Beteiligungen an digitalen Gesundheitsunternehmen sind für Sana ein wichtiger Baustein zur Weiterentwicklung der Versorgung. Gleichzeitig steht die Krankenhauslandschaft vor einem tiefgreifenden Wandel, der viele Kliniken vor große Herausforderungen stellt. Wie verknüpft Sana Innovation mit der notwendigen Transformation der Versorgungsstrukturen?

Sie sprechen ein Thema an, was mich persönlich extrem bewegt. Denn manchmal komme ich mir wie ein Geisterfahrer vor. Um uns herum gehen reihenweise Kliniken in die Insolvenz, der von der Politik herbeigeführte wirtschaftliche Druck beherrscht den Alltag und gleichzeitig entwickeln wir Strategien für die nächsten fünf bis zehn Jahre. Und investieren bewusst in die Zukunft – ohne dass jemand das von uns per se einfordert.

Das Unverständnis, sich gerade jetzt um die Zukunft zu kümmern, ist in der Branche greifbar, auch bei uns. Das Privileg, Zukunft selbst zu gestalten, sollte uns leiten. Zukunft passiert nicht, seine Zukunft gestaltet man aktiv selbst. Aktiv die Transformation anzugehen mit einer klaren Vision und Vorstellung, wie wir zukünftig Versorgung gestalten wollen, ist das Gebot der Stunde. Haben Sie in der jüngeren Zeit eine Politikerin oder einen Politiker erlebt, die ein klares Zukunftsbild für unser Land, unsere Gesellschaft, für unsere Branche, für die Gesundheitsversorgung über das Jahr 2030 hinaus gezeichnet haben?

Insofern ist genau das unsere Aufgabe, mit den Mitarbeitenden ein Zielbild zu entwerfen, damit allen klar ist, weshalb und warum sich die Mühen der Veränderung auf dem Weg zum Ziel lohnen.

Eine enge Zusammenarbeit zwischen Krankenhäusern, Fachärztinnen und Fachärzten und anderen vor- und nachgelagerten Gesundheitsstakeholdern ist essenziell für eine effiziente Patientenversorgung. Wie fördert Sana diese Vernetzung und eine interdisziplinäre Zusammenarbeit?

Klar ist schon seit längerer Zeit, dass wir in Deutschland zukünftig weder die personellen noch finanziellen Ressourcen haben werden, um den Status quo der unterschiedlichen Sektoren aufrechtzuerhalten. Und was verlangen heute schon die Patientinnen und Patienten? Sie suchen Einrichtungen eben mit einem effizienten und integrierten Angebot.

Diese Angebote in einer immer noch zugegebenermaßen schwierigen regulatorischen Welt zu schaffen, leitet uns schon seit Längerem. Dabei spielt die Vernetzung von stationären und ambulanten Angeboten in einem regionalspezifischen Setting eine Rolle. Entgegen der zentralistischen planwirtschaftlichen Vision eines Gesundheitssystems nach den Vorstellungen Lauterbachs setzen wir auf regionale Versorgungscluster, die die kulturellen und wohnortspezifischen Herausforderungen abbilden.



Ländliche Regionen stehen oft vor besonderen Herausforderungen in der Gesundheitsversorgung, sei es durch Fachkräftemangel oder lange Anfahrtswege. Ambulante Strukturen gewinnen dadurch zunehmend an Bedeutung und ergänzen oder ersetzen teilweise die klassische stationäre Versorgung. Welche neuen ambulanten Modelle hat Sana bereits etabliert, und wie sehen Ihre Pläne für die Zukunft aus?

Nun ja, die Sana Kliniken sind ja bei aller Bescheidenheit auch hier Vorreiter. Unser Pilotprojekt in Templin ist die Blaupause für Lauterbachs Level 1i-Einrichtungen. Wir – wie andere auch – machen das urbane hoch spezialisierte Leistungsspektrum über telemedizinische Angebote aller Art für ländliche Regionen zugänglich. Ergänzt wird das Ganze mit Mobilitätskonzepten.

Aktuell etablieren wir eine bisher in Deutschland nicht gekannte Form der Versorgung, nämlich Corporate Medical Center. Auch das ist ein neues Angebot, um die Lücke der Versorgung für die Menschen in diesem Land zu schließen und gleichzeitig Unternehmen zu helfen, attraktiv für Mitarbeiter zu bleiben und in ihre Gesundheit zu investieren. Erst kürzlich haben wir ein solches Medical Center gemeinsam mit einem führenden deutschen Unternehmen eröffnet, das den Beschäftigten der Unternehmensgruppe, aber auch der Bevölkerung offensteht.

Neue Versorgungsmodelle und Innovationen können nur dann erfolgreich sein, wenn sie auch bei Patientinnen und Patienten und in der Öffentlichkeit auf Akzeptanz stoßen. Wie geht Sana damit um, mögliche Vorbehalte abzubauen und Vertrauen in neue Strukturen zu schaffen?

Wie ich bereits erwähnt habe, gibt es im Gesundheitswesen sehr viele Besitzstandsbewahrende. Insbesondere erheben immer diejenigen die Stimme laut, die sich entweder altersbedingt keine Veränderung vorstellen können oder wollen oder Veränderung zulasten der Zukunft ausbremsen. Die Mehrzahl der leisen Stimmen, die genau die Entwicklungen der kommenden Jahre sehen, muss zu einem lauten Chor erschallen. Denn die Verantwortlichen implementieren längst neue Versorgungsangebote und akzeptieren ganz einfach die neuen Realitäten: Die Medizin wird weiblich, die niedergelassenen ärztlichen Praxen sterben aus, die Risikoaversität steigt und Zehntausende von Leistungstragenden gehen demnächst in Rente.

Ich persönlich sehe darin auch den Auftrag, einen Beitrag zu leisten und den einen oder anderen kritischen Diskurs in der Öffentlichkeit auszuhalten.

Abschließend noch eine persönliche Frage. Es ist unumstritten, dass das Gesundheitswesen vor großen strukturellen Veränderungen steht. Welche Entwicklung würden Sie sich für die Versorgungsstrukturen wünschen, und in welche Richtung sollte sich das System aus Ihrer Sicht entwickeln?

Diese Frage umfänglich zu beantworten, ist abendfüllend und bedarf eigentlich eines längeren Interviews. Allgemein gesagt brauchen wir eine dringende Kehrtwende weg von der Planwirtschaft hin zu einem System mit Versorgungsanreizen einschließlich eines Wettbewerbs um effiziente und bedarfsgerechte Lösungen. Wir sollten den Blick hinsichtlich der Versorgung ganzheitlich weiten und regional betrachten. Es müsste zügig ein Masterplan für den Umbau des Systems erarbeitet werden, der ein Zielbild enthält und damit Verlässlichkeit für die Akteurinnen und Akteure für die nächste Dekade garantiert.

Auf dem Weg dahin sollten die Sektorengrenzen zwischen ambulanter und stationärer Versorgung fallen. In diesem Zusammenhang sollten wir über ein Primärarztsystem nachdenken. Die Versicherten müssen dringend mehr Anreize für präventives Verhalten erhalten. Wir müssen schlichtweg mehr Geld in die Prävention und Eigenverantwortung investieren als in den für die Gesellschaft teureren Reparaturbetrieb. Und letztendlich muss das System von den Patientinnen und Patienten aus gedacht werden. Und ich gehe noch einen Schritt weiter, von den Kundinnen und Kunden aus betrachtet werden.

”

Das Privileg, Zukunft selbst zu gestalten, sollte uns leiten. Zukunft passiert nicht, seine Zukunft gestaltet man aktiv selbst.



Thomas Lemke

Vorstandsvorsitzender der Sana Kliniken AG, und Vizepräsident der DKG Deutsche Krankenhausgesellschaft e. V.

Der 1969 geborene Thomas Lemke hat sein Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Technischen Universität Berlin als Diplom-Kaufmann abgeschlossen. Danach war er mehrere Jahre in leitender Position als Steuerberater und Wirtschaftsprüfer für die internationale Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young (EY) tätig. Im Jahr 2006 folgte der Wechsel in den Vorstand der Sana Kliniken AG. Zunächst übernahm Thomas Lemke das Finanzressort und 2017 den Vorsitz des Vorstands, den er seitdem innehat.



Thomas Rüger

Partner
Healthcare
KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
trueger@kpmg.com



Dr. Bettina Bury

Senior Expert
Healthcare
KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
bbury@kpmg.com

