



Focus

Roland Berger

Future of Health 4 |
Der Patient der Zukunft

Future of Health 4 / *Der Patient der Zukunft*

Die vierte Studie der Reihe Future of Health richtet den Fokus auf die Gesundheitskonsumentin oder den „Patienten der Zukunft“¹. Nahezu 2.500 Teilnehmer aus 19 Ländern beantworteten in unserer Erhebung Fragen zu ihrer Offenheit für medizinische und digitale Innovationen, zum Vertrauen, das sie diversen Akteuren im Gesundheitssektor entgegenbringen, und zu ihrer Bereitschaft, für integrierte digitale Gesundheitsdienstleistungen aus eigener Tasche zu bezahlen.

Sicher ist: Der Patientin der Zukunft werden völlig neue Behandlungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen. Deshalb fragten wir die Teilnehmerinnen als Erstes nach ihrer generellen Offenheit für neuartige digitale Angebote. Besonders überrascht uns dabei die überwiegend positive Einstellung der Patienten zu innovativen Angeboten. Das gilt vor allem für die jüngere Generation. Die ältere Generation zeigt sich hingegen skeptischer und gibt traditionelleren Ansätzen den Vorzug. Weil Vertreterinnen der älteren Generation mit höherer Wahrscheinlichkeit einen schlechten Gesundheitszustand aufweisen, ergibt sich somit, dass gerade diejenige Gruppe, die von Innovationen am meisten profitieren würde, am wenigsten offen für sie ist.

Ungeachtet verbleibender Bedenken ist davon auszugehen, dass Anbieter die Einführung neuer Dienstleistungen vorantreiben werden. Was diese Anbieter interessieren wird, ist der Umstand, dass mit rund 25 Prozent ein überraschend großer Anteil der Befragten durch ein koordiniertes Gesundheitssystem geleitet werden möchte. Weitere 50 Prozent sind gegenwärtig noch unentschieden. Die übrigen 25 Prozent ziehen es vor, Ärztinnen und Krankenhäuser selbst auszuwählen.

Die traditionellen Anbieter von Gesundheitsdienstleistungen, wie Ärzte, Krankenhäuser und Apothekerinnen, genießen bei den Befragten nach wie vor das größte Vertrauen – im Unterschied beispielsweise zu den Unternehmen hinter den digitalen Plattformen. Aber das Rennen ist noch lange nicht entschieden. Am Ende werden solche Akteure die Gewinner sein, die die Wirksamkeit ihrer Angebote mit den besten medizinischen Resultaten belegen können. Denn die Erhebung unterstreicht lediglich, wie sehr es auf diese Wirksamkeit ankommt: Einer klaren Mehrheit der Befragten – 63 Prozent – ist der Zugang zur bestmöglichen Behandlung wichtiger als der Datenschutz.

Wir fragten die Teilnehmerinnen außerdem, ob sie sich vorstellen könnten, private Tech-Unternehmen für Orientierung bietende Dienstleistungen im Sinne eines integrierten Gesundheitssystems zu bezahlen. Für diesen Vorschlag zeigen sich 40 Prozent der Befragten offen, während 35 Prozent zumindest nicht grundsätzlich abgeneigt zu sein scheinen.

Sämtliche Akteurinnen im Bereich der Gesundheitsversorgung müssen daher signifikante Anstrengungen unternehmen, um die Skepsis der Patienten und Patientinnen gegenüber innovativen Ansätzen und Angeboten zu überwinden. Ein wichtiger Punkt wird dabei die Differenzierung der Ansätze entsprechend den breit gefächerten Bedürfnissen der Patienten der Zukunft sein. Das macht die Situation für die Anbieter kompliziert, eröffnet ihnen zugleich jedoch neue Möglichkeiten für personalisierte Strategien.

¹Anmerkung: Die weibliche und männliche Form wird in der folgenden Studie alternierend verwendet und bezieht sich jeweils zugleich auf alle anderen Geschlechteridentitäten.

- 4 **1 Erhebung „Der Patient der Zukunft“**
Die Gesundheitskonsumentinnen von morgen besser verstehen
- 7 **2 Medizinische und digitale Innovation**
Wie offen sind die Patientinnen für Veränderungen?
- 14 **3 Die Akteure im Gesundheitssystem der Zukunft**
Wem vertrauen die Patienten und wofür sind sie zu zahlen bereit?
- 20 **4 Wie sieht die Patientin der Zukunft aus?**
Eine Typologie der Gesundheitskonsumenten
- 23 **5 Empfehlungen**
Eine differenzierte Herangehensweise

1 / Erhebung „Der Patient der Zukunft“

DIE GESUNDHEITSKONSUMENTINNEN VON MORGEN BESSER VERSTEHEN

Einmal jährlich beschäftigt sich die Studie Future of Health mit einem Thema von besonderer Relevanz für den Gesundheitssektor. Für die diesjährige Studie – die vierte in unserer Reihe – befragten wir fast 2.500 Personen aus 19 Ländern in aller Welt. Unser Hauptaugenmerk lag diesmal auf dem Menschen, den wir als den „Patienten der Zukunft“ bezeichnen.

Warum „Patient der Zukunft“? Erstens, weil wir alle früher oder später einmal krank werden, mag unsere Gesundheit gegenwärtig auch noch so robust sein. In

diesem Sinne sind wir alle Patientinnen oder Patienten, waren es in der Vergangenheit oder werden es in Zukunft sein. Entsprechend verwenden wir den Begriff „Patient“ für Konsumentinnen und Konsumenten von Gesundheitsdienstleistungen jeden Typs, ganz gleich, ob sie oder er gegenwärtig bei guter oder schlechter Gesundheit ist – oder mit präventiven Maßnahmen seine oder ihre Chancen auf eine gesunde Zukunft erhöhen möchten.

In der Tat: Prävention und Behandlung gehen Hand in Hand. Gesundheitsversorgung muss heißen, der

A: Der Patient der Zukunft

Drei Archetypen



31%

Die Überzeugten

- Jüngstes Segment (Median = 36 Jahre)
- Guter oder sehr guter Gesundheitszustand
- Hoher Informationsgrad und hohe Akzeptanz für digitale Innovationen im Gesundheitswesen

48%

Die Interessierten

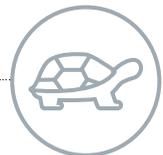
- Mittleres Segment (Median = 45 Jahre)
- Guter Gesundheitszustand
- Geringster Grad an Zufriedenheit mit dem gegenwärtigen Gesundheitssystem, aber tendenziell eher offen für neue digitale Dienstleistungen



21%

Die Skeptischen

- Ältestes Segment (Median = 54 Jahre)
- Neutraler Gesundheitszustand
- Mehr als ein Drittel lehnt Online-Gesundheitsdienste kategorisch ab



Patientin über die gesamte Lebensspanne hinweg umfassend integrierte, auf die menschlichen Bedürfnisse abgestimmte Gesundheitsdienstleistungen zur Verfügung zu stellen. Dieser integrative Ansatz dient beispielsweise der Tertiärprävention bei Patienten und Patientinnen, die Krankheiten wie Krebs überstanden haben. Auch für Menschen, die eine COVID-19-Infektion durchgemacht haben oder unter verbreiteten Beschwerden wie Bluthochdruck leiden, ist er relevant.

Der Patient der Zukunft sieht sich mit einer ganzen Reihe neuer Technologien konfrontiert – von Smartphone-Apps bis zu Selbsttests für zu Hause und DNA-Analysen. Er oder sie profitiert von neuartigen therapeutischen Ansätzen – neuen physikalisch-technischen Heilmitteln, Zell- und Gentherapien, mRNA-Therapeutik und so weiter. All diese Technologien haben das Potenzial, die Art und Weise, wie Patienten mit Anbietern von Gesundheitsdienstleistungen interagieren und gesundheitsbezogene Dienstleistungen empfangen, nachhaltig zu verändern. Das steigert die Eigenverantwortlichkeit und eröffnet zudem mehr Mitwirkungsmöglichkeiten als jemals zuvor. Nunmehr steht es jeder oder jedem frei, dieselbe Art von Kundenerwartungen zu entwickeln, wie wir sie von der Interaktion mit anderen Dienstleistungsanbietern kennen. Das bedeutet aber auch, dass Patientinnen selbst entscheiden können, ob sie von neuen Technologien Gebrauch machen möchten oder nicht. Der Patient der Zukunft muss Zeit investieren, um zu verstehen, wie seine Optionen aussehen: Genau das gibt ihm oder ihr zugleich die Chance mitzubestimmen, wie sich das künftige Gesundheitswesen entwickeln wird.

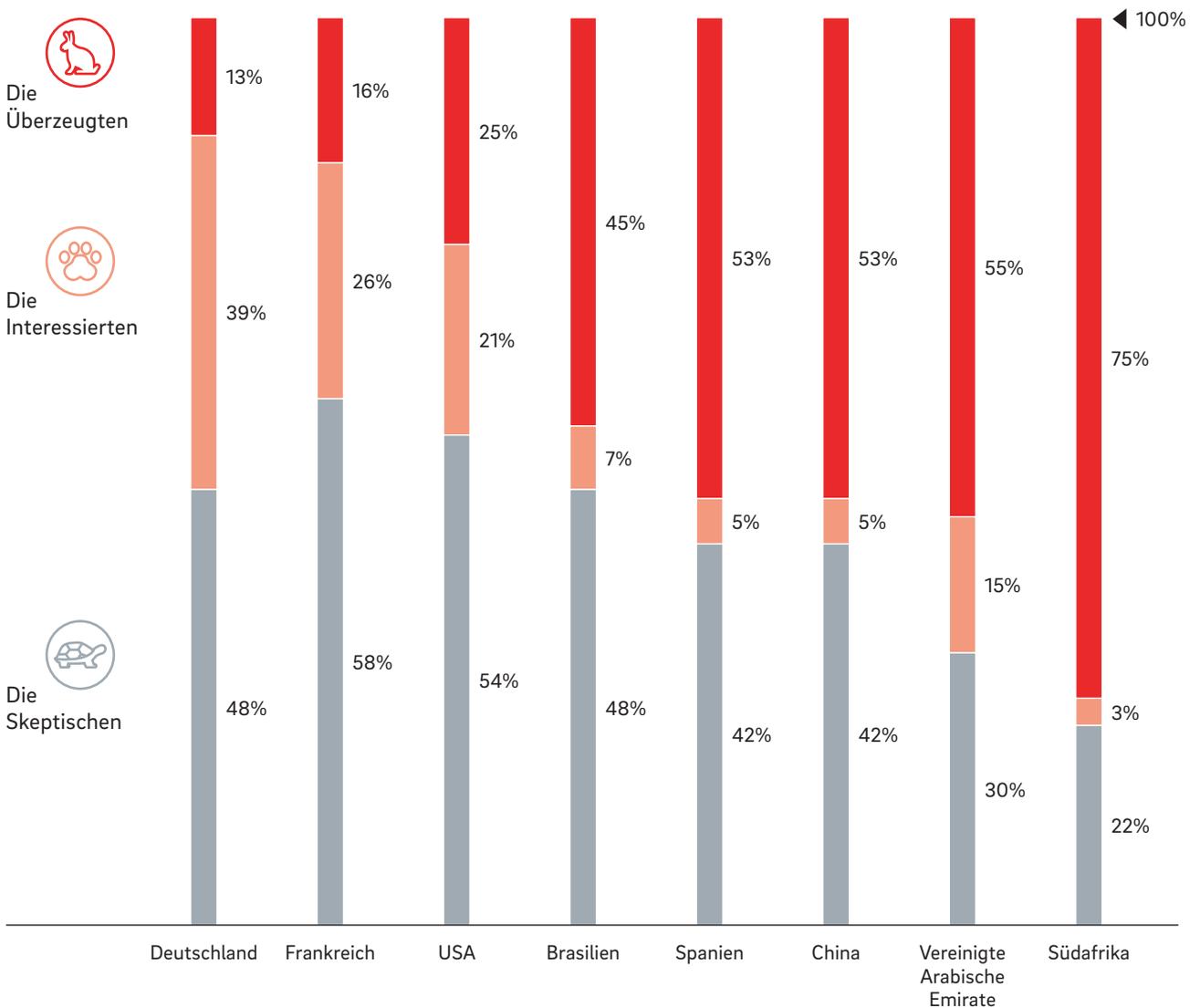
Zu den wichtigsten Zielen der diesjährigen Studie gehörte die Ermittlung der Erwartungen dieses nunmehr vermehrt eigenverantwortlich entscheidenden Patienten. Wir untersuchten zudem, wie es um seine Bereitschaft steht, von den neuen Möglichkeiten Gebrauch zu machen, und wie die Akteure des medizinischen

Die Verfügbarkeit neuer Technologien eröffnet den Patienten künftig völlig neue Mitwirkungsmöglichkeiten.

Sektors am besten darauf reagieren können. Auf der Grundlage der Erhebungsergebnisse erkennen wir drei „Archetypen“ von Patienten und Patientinnen – oder Gruppen von Gesundheitsdienstleistungskonsumenten – mit signifikanten Unterschieden in ihren Merkmalen, Eigenschaften, Erwartungen und Einstellungen zu medizinischen Innovationen. Wir sprechen bei diesen drei Gruppen von den **Überzeugten**, den **Interessierten** und den **Skeptischen**. → **A**

Auffällig ist, dass wir in industrialisierten Ländern mit gut entwickelten Gesundheitssystemen und tendenziell älterer Bevölkerung nicht so viel Überzeugte finden wie in weniger industrialisierten Ländern – einer von mehreren markanten Unterschieden zwischen den Gesundheitsdienstleistungskonsumenten der verschiedenen Länder. Wir werden die Unterschiede zwischen den drei Archetypen und ihre Bedeutung für den Gesundheitssektor im 4. Kapitel eingehender erörtern. → **B**

B: Die industrialisierten Länder weisen einen geringeren Anteil von Überzeugten auf
 Archetypen nach Ländern



Quelle: Roland Berger

2 / Medizinische und digitale Innovation

WIE OFFEN SIND DIE PATIENTINNEN FÜR VERÄNDERUNGEN?

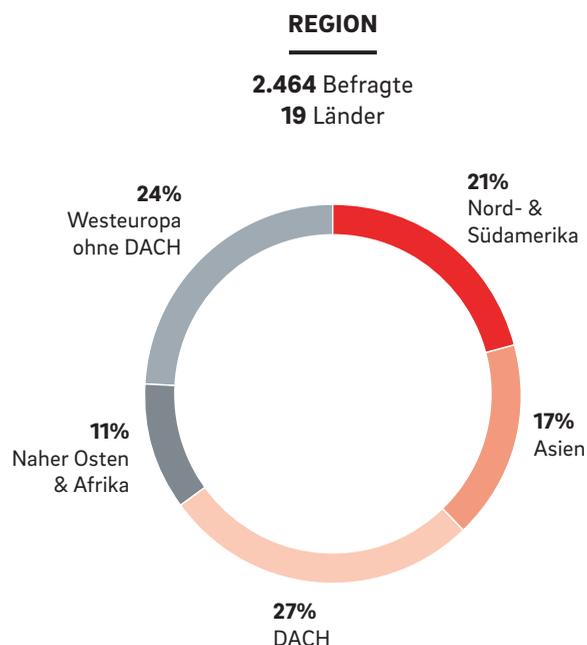
Um zu verstehen, wie sich die Patientin der Zukunft verändert – und wie die Gesundheitsbranche darauf reagieren kann –, führten wir umfangreiche Recherchen durch und haben Daten aus der wissenschaftlichen Forschung und aus Trendstudien zusammengetragen. Wir sprachen auch mit Expertinnen im Gesundheitswesen, um größere Trends und Schwerpunktbereiche zu identifizieren. Auf dieser Grundlage entwickelten wir einen Fragebogen zu Einstellungen und Verhaltensweisen mit Bezug auf die Gesundheitsversorgung unter besonderer Berücksichtigung des Einsatzes digitaler Technologien.

Die Ergebnisse dieser Umfrage lieferten die Grundlage für die vierte unserer jährlichen "Future of Health"-Studien. Nahezu 2.500 Personen aus 19 Ländern haben den Fragebogen ausgefüllt. Die Zusammensetzung der Befragten war in Bezug auf Geschlecht, Alter und Bildungshintergrund relativ ausgewogen. → **C**

Der medizinische Fortschritt vollzieht sich immer schneller. Infolgedessen werden sich die Patienten mit einer Vielfalt vollkommen neuer Behandlungsmöglichkeiten konfrontiert sehen. Inwieweit sie diese neuen Möglichkeiten nutzen oder sich ihnen verweigern werden, wird großen Einfluss auf den Gesundheitssektor haben.

C: Erhebung Future of Health

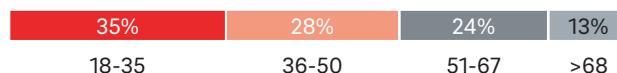
Aufschlüsselung der Befragten nach Region, Geschlecht, Alter und Bildungsniveau



GESCHLECHT



ALTER



BILDUNGSNIVEAU



Quelle: Roland Berger

Vor diesem Hintergrund befragten wir die Teilnehmenden zu ihrer Einstellung zu diversen Gesundheitsdienstleistungen. Daraus resultierte ein zentrales Ergebnis unserer Erhebung: Die Patientinnen sind gegenüber dem verstärkten Einsatz neuer Technologien im Gesundheitswesen überwiegend positiv eingestellt. Eine Mehrheit, und insbesondere die jüngeren unter ihnen, sind offen für die Nutzung innovativer digitaler Tools – die Überprüfung ihrer Symptome mittels einer App, die Online-Sprechstunde, den elektronischen Bezug von Rezepten und die Zusendung von Medikamenten direkt nach Hause. Ältere Teilnehmende, die mit größerer Wahrscheinlichkeit akut unter gesundheitlichen Problemen leiden, sind jedoch weiterhin skeptisch. Die Einstellung zu behandlungsbezogenen ebenso wie technologischen Innovationen schwankt je nach konkreter Innovation.² → **D**

Ähnlich wie bei anderen Innovationen im Digitalbereich ist das Thema Datenschutz in der digitalen Medizin allgegenwärtig. Wie die Befragungsergebnisse zeigen, wollen die Patienten ihre persönlichen Gesundheitsdaten digitalen Systemen dann anvertrauen, wenn sie überzeugt sind, dass sie davon einen Nutzen haben werden. Zwei Drittel sagen, dass sie Gesundheitsvorsorgen auf der Grundlage ihrer persönlichen Daten erhalten möchten, und einem annähernd ebenso großen Anteil der Befragten ist der Zugang zur bestmöglichen Behandlung wichtiger als der Datenschutz. Mit der zunehmenden Verbreitung von digitalen Innovationen wie der automatischen Rund-um-die-Uhr-Überwachung des Patienten mittels Wearables und anderer Geräte wird das Potenzial, die Patientenbehandlung effektiver, effizienter und personalisierter zu machen, zunehmend deutlich. Das wird die Akzeptanz aufseiten der Patientinnen vermutlich weiter steigern. Und trotzdem: Ein Rest von Skepsis wird zweifellos bleiben, vertrauen doch viele Patienten in erster Linie der traditionellen Medizin mit der Präsenzsprechstunde bei der Ärztin.³ → **E**

Ältere Patienten, die mit höherer Wahrscheinlichkeit einen schlechteren Gesundheitszustand aufweisen, bleiben skeptisch.

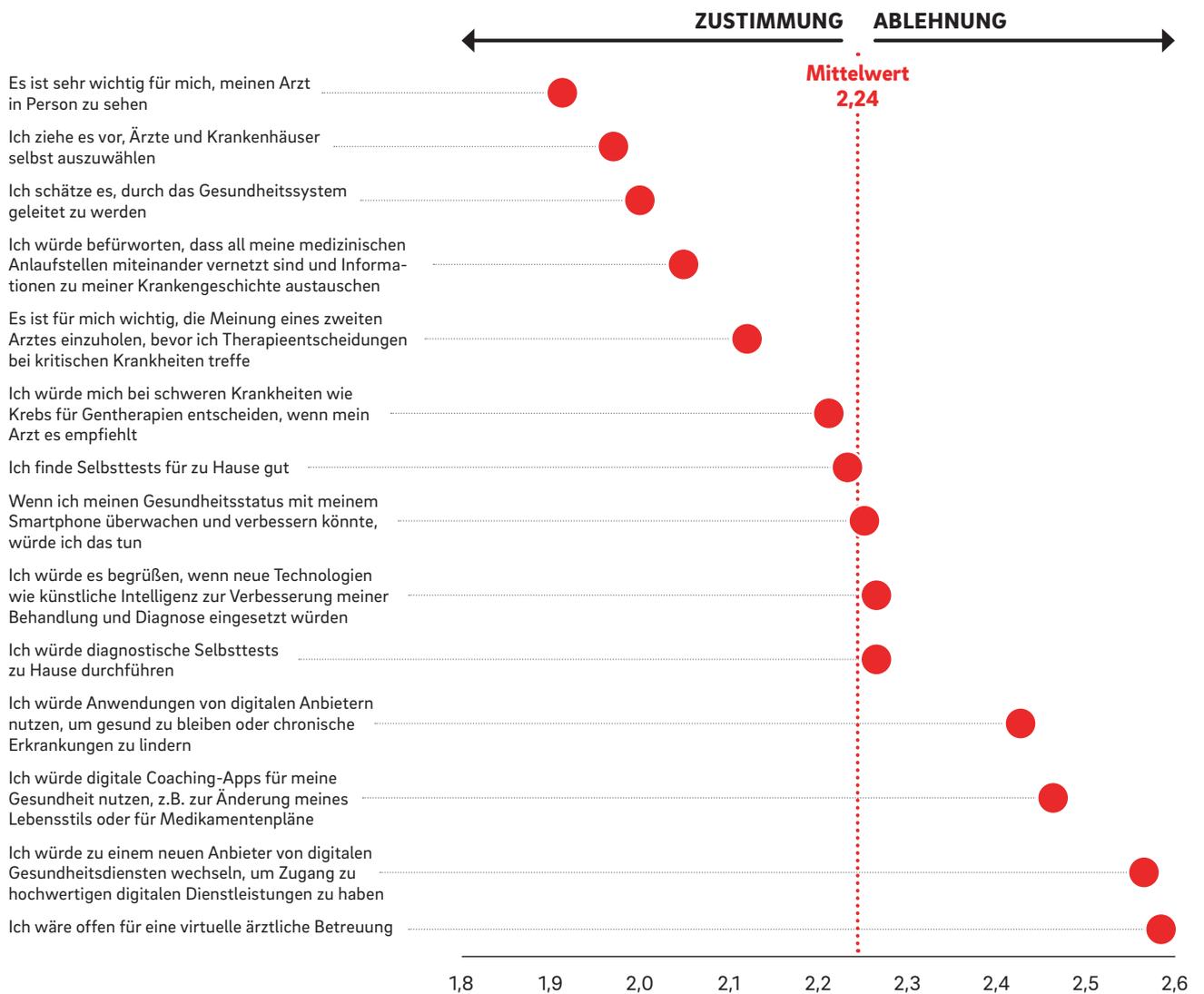
Patienten und Patientinnen in weniger industrialisierten Ländern scheinen generell weniger Bedenken zu haben, ihre Gesundheitsdaten digitalen Systemen anzuvertrauen, wenn es der Verbesserung ihrer Gesundheit dient. Geringste Bedenken zeigten die Befragten in Ländern wie Südafrika, den Vereinigten Arabischen Emiraten, China, Katar und Mexiko. Den größten Bedenken begegneten wir in Ländern wie der Schweiz, Japan und Frankreich.

² Die Antworten der in Deutschland befragten Personen weichen teilweise deutlich vom globalen Durchschnitt ab. Besonders deutlich ist die Abweichung bei der Frage danach, ob die Befragten ihr Smartphone zur Überwachung der Gesundheit nutzen würden (Durchschnitt aller Befragten: 2,26; Befragte nur in Deutschland: 2,73), ob sie digitale Coaching-Apps nutzen würden (Durchschnitt aller Befragten: 2,47; Befragte nur in Deutschland: 2,83) oder bereit wären, zu einem neuen Anbieter digitaler Gesundheitsdienste zu wechseln (Durchschnitt aller Befragten: 2,58; Befragte nur in Deutschland: 2,90).

³ Auch hier sind die Befragten in Deutschland deutlich skeptischer im Vergleich zum globalen Durchschnitt. Im Besonderen gilt dies für die Frage nach der Verwaltung von Gesundheitsdaten in Apple Health oder einer ähnlichen Anwendung (Durchschnitt aller Befragten: 2,75; Befragte nur in Deutschland: 3,16) sowie der Bereitschaft, Daten in einer Gesundheits-App des Smartphone-Anbieters zu speichern (Durchschnitt aller Befragten: 2,56; Befragte nur in Deutschland: 2,93).

D: Einstellung zu diversen Gesundheitsdienstleistungen

Der Grad der Akzeptanz schwankt je nach Art der Innovation



1 = Trifft voll und ganz zu, 5 = Trifft überhaupt nicht zu

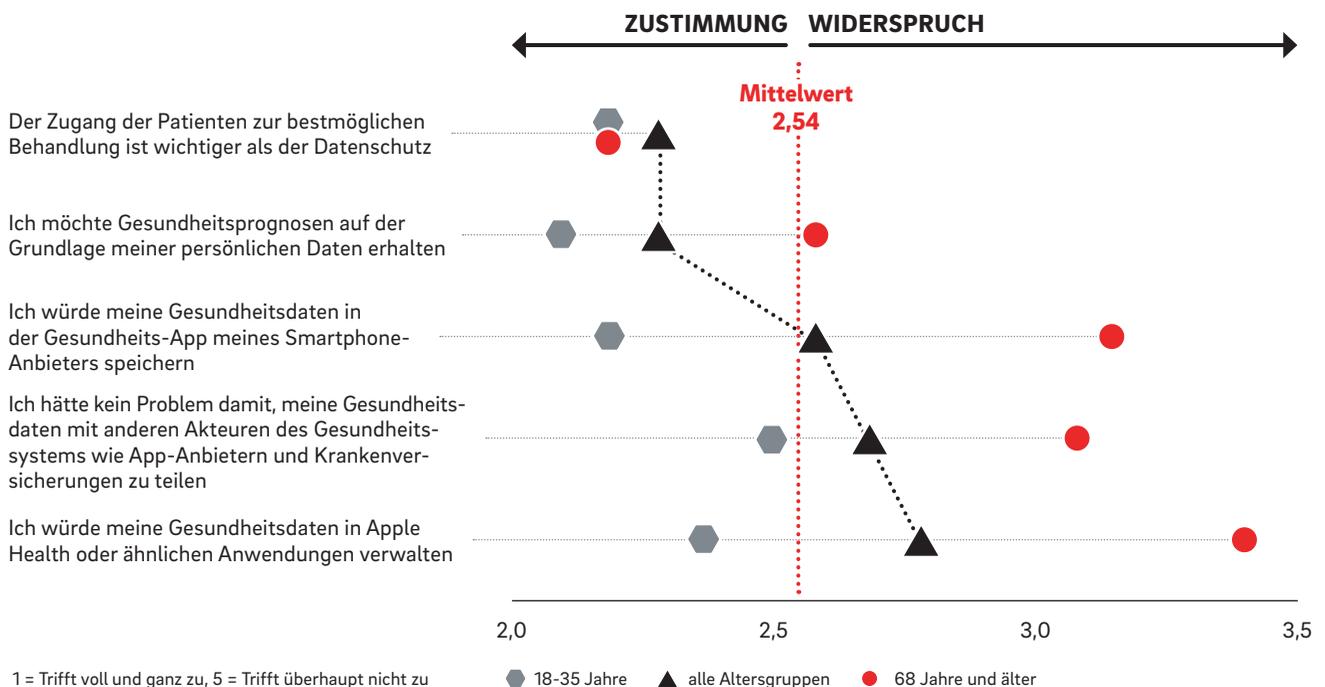
Quelle: Roland Berger

Gegenüber dem Ersatz von Präsenz- durch Online-Sprechstunden zeigten jedoch viele Patienten signifikante Vorbehalte. In der Summe sind zwei Drittel der Befragten prinzipiell offen für die Idee der Telesprechstunde; im Zweifelsfall würden sie sich jedoch weiterhin für die Präsenzsprechstunde entscheiden. Weniger als ein Viertel hat bereits die Erfahrung einer Videosprechstunde gemacht. Ein Umstand, der nicht zuletzt darauf zurückzuführen ist, dass entsprechende Angebote nicht in allen Ländern existieren und selbst dann möglicherweise nur schwer zugänglich sind.

Eine denkbare Interpretation der Daten lautet, dass Patientinnen offen sind für die Telemedizin als ein zusätzliches Angebot, aber nicht als Ersatz für den traditionellen Arztbesuch. Ihre Bereitschaft, digitale Angebote wahrzunehmen, hängt auch stark davon ab, wie die Anbieter ihre Dienste präsentieren. Die Akteurinnen im Gesundheitssektor müssen den Patienten der Zukunft von den Vorteilen virtueller Sprechstunden hinsichtlich Bequemlichkeit, Zeit, Hygiene, Qualität und Kosten erst noch überzeugen. → E

E: Datenschutz

Ist der Patient der Zukunft bereit, seine persönlichen Gesundheitsdaten digitalen Systemen anzuvertrauen?

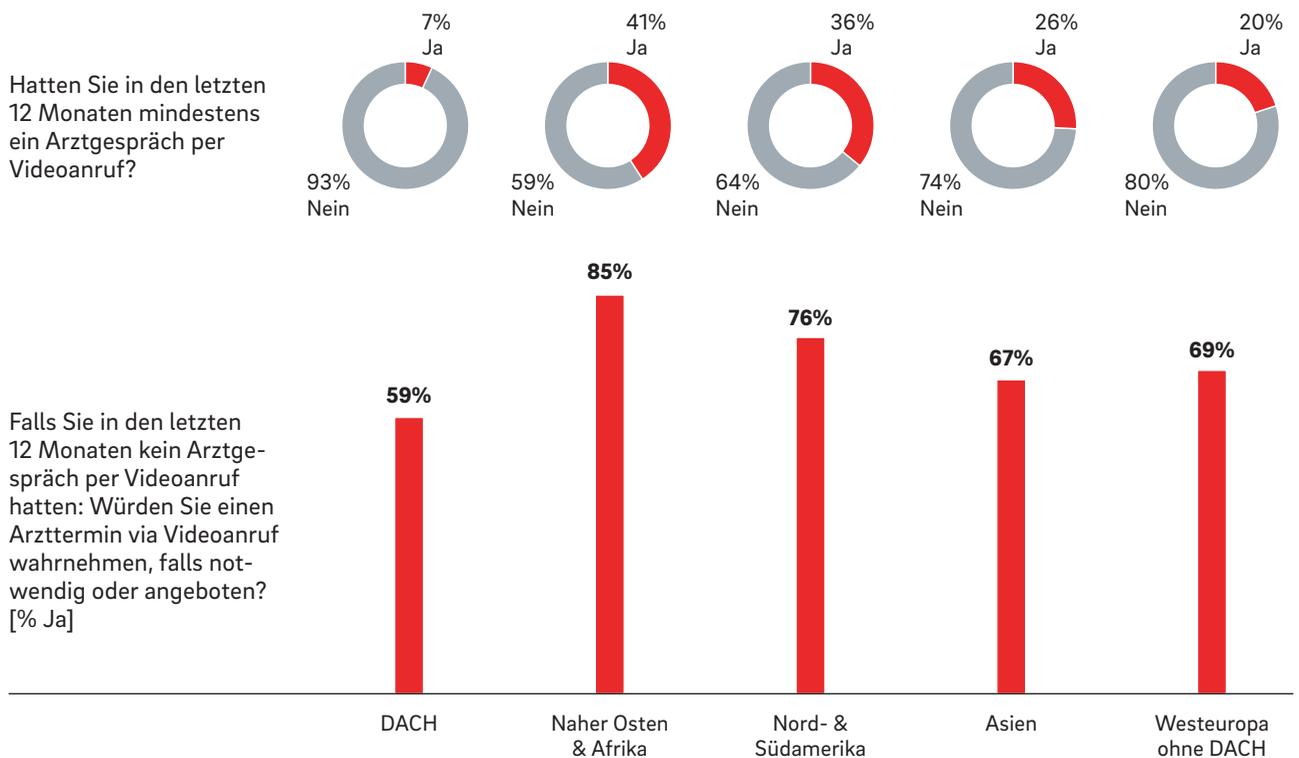


Junge Patientinnen und Patienten haben eine vergleichsweise hohe Bereitschaft für die Nutzung von Smartphone-Apps zur Überwachung und möglichen Verbesserung der eigenen Gesundheit sowie für den Bezug von Ratschlägen (für eine veränderte Lebensführung, Medikamentenpläne und so weiter). Das steht in starkem Kontrast zu Älteren, die erst noch überzeugt werden müssen. → [G](#)

Ein Gebiet, auf dem die Patientin der Zukunft generell skeptisch bleibt, ist der Einsatz künstlicher Intelligenz (KI) für die eigene Gesundheitsversorgung. Bislang ist es den Anbietern nicht gelungen, die Patienten von den Vorteilen der KI zu überzeugen. Das wird sich vermutlich ändern, sobald KI-unterstützte Software nicht mehr nur Diagnosen erstellt, sondern auch Behandlungen ermöglicht. Und in der Tat wird erwartet, dass die digitale Therapeutik bei-

F: Offenheit für virtuelle Arztgespräche per Videoanruf

Patienten, die bereits einen Arzt per Videoanruf konsultiert haben oder bereit wären, dies zu tun



Quelle: Roland Berger

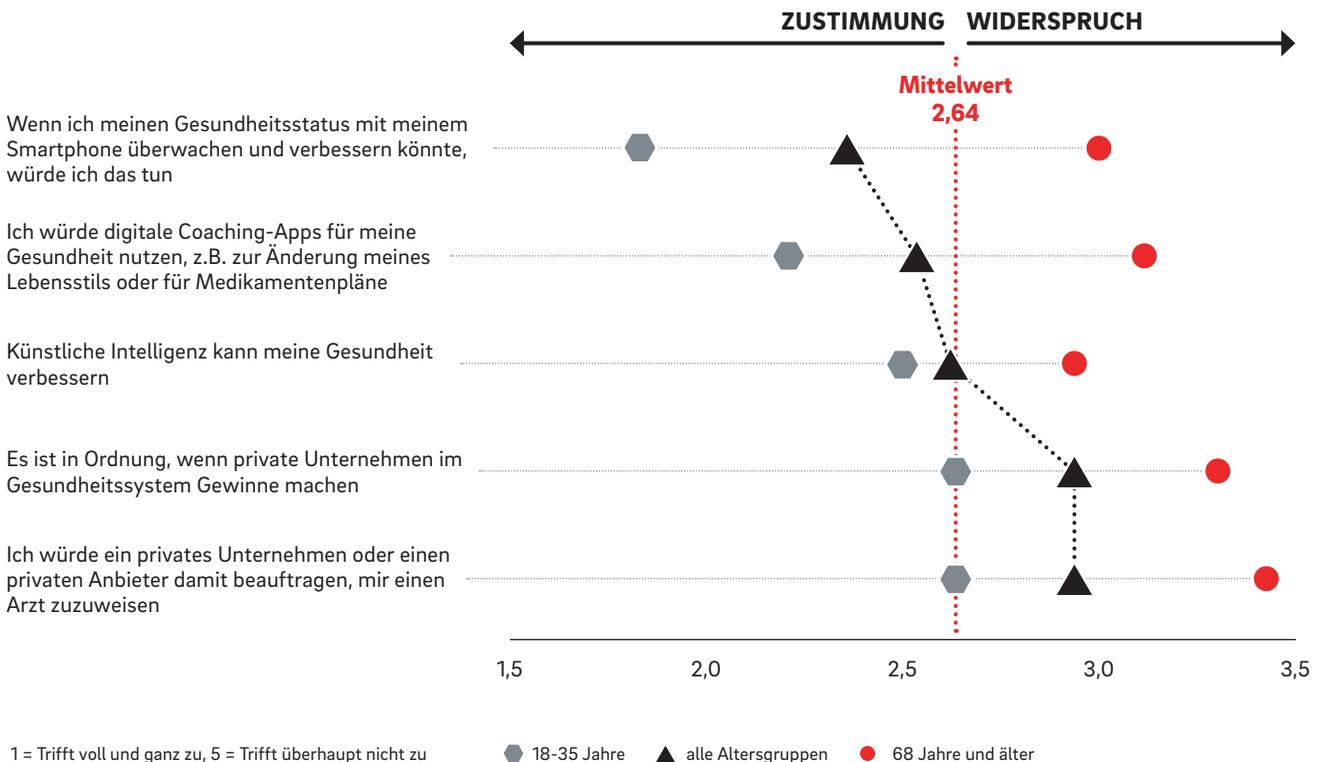
spielsweise in Form von Apps, die den Patientinnen bei Schlaflosigkeit, Ängsten oder chronischen Beschwerden wie Diabetes oder Bluthochdruck helfen, sich zukünftig zu einem Verkaufsschlager entwickeln wird – vor allem wenn die unzuverlässige Einnahme der verordneten Medikamente ein signifikantes Problem darstellt.

Ein besonders interessantes Ergebnis der Erhebung war, dass Befragte mit einem schlechten Gesundheitszu-

stand sich generell weniger offen für digitale Lösungen, KI oder digitale Ratgeber-Apps zeigen als jene in besserer gesundheitlicher Verfassung. Die genauen Gründe dafür sind unklar. Diese stärkere Skepsis der akut von Krankheiten Betroffenen gegenüber digitalen Lösungen aller Art bleibt auch bei Herausrechnung des Altersfaktors bestehen – wobei sich diese Skepsis nicht auf den Einsatz beispielsweise von Zell- und Gentherapien erstreckt.

G: Bereitschaft, von Gesundheits-Apps auf Smartphones Gebrauch zu machen

Die Akzeptanz schwankt stark zwischen Jung und Alt

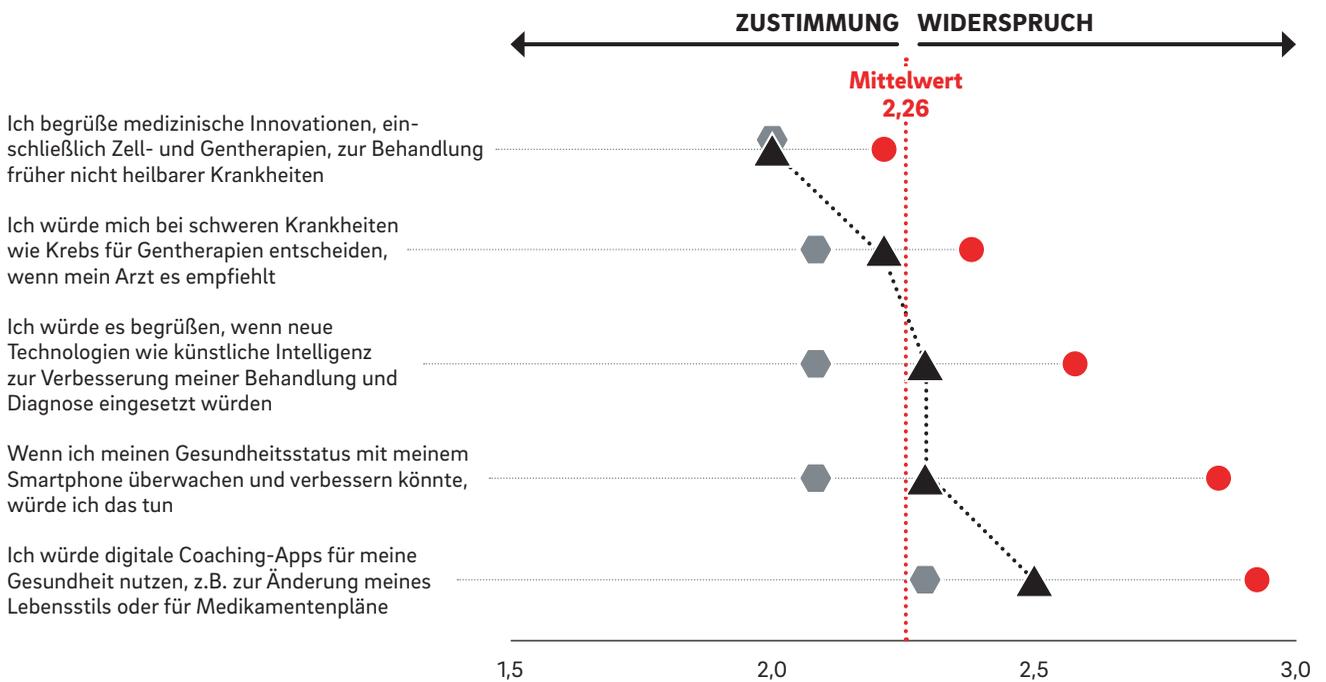


So zeigen Befragte aller Altersgruppen mit einem schlechten Gesundheitszustand auch größere Bedenken gegenüber privaten digitalen Gesundheitslösungen und ein geringeres Vertrauen in die Akteure des Gesundheitssektors als Befragte ohne gesundheitliche Probleme. → **H**

Ein weiterer Treiber für unterschiedliche Akzeptanz ist die Bildung: Befragte mit einem höheren Bildungsstand zeigen ebenfalls eine größere Bereitschaft, Innovationen aller Art zu nutzen, als der Durchschnitt der Befragten.

H: Gesundheitszustand und Offenheit für Innovationen

Befragte mit schlechtem Gesundheitszustand sind skeptischer



1 = Trifft voll und ganz zu, 5 = Trifft überhaupt nicht zu

● Befragte, die sich selbst einen guten oder sehr guten Gesundheitszustand attestierten
 ▲ Alle Befragten
● Befragte, die sich selbst einen schlechten oder sehr schlechten Gesundheitszustand attestierten

Quelle: Roland Berger

3 / Die Akteure im Gesundheitssystem der Zukunft

WEM VERTRAUEN DIE PATIENTEN UND WOFÜR SIND SIE ZU ZAHLEN BEREIT?

Die Erhebung fragte nach den verschiedenen Akteurinnen im Gesundheitssystem der Zukunft – wodurch sie sich auszeichnen können und wo sie mit dem härtesten Wettbewerb rechnen müssen. Als Basis für unsere Analyse fragten wir Patienten und Patientinnen, wen sie sich in Gesundheitsfragen als ihren Hauptansprechpartner wünschen, wem sie vertrauen und für welche Gesundheitsprodukte und -dienstleistungen sie bereit wären, aus eigener Tasche zu bezahlen.

Erfreulicherweise ist der Patient der Zukunft überzeugt, dass sein eigenes Verhalten seine Gesundheit beeinflusst: 82 Prozent der Befragten stimmen dieser

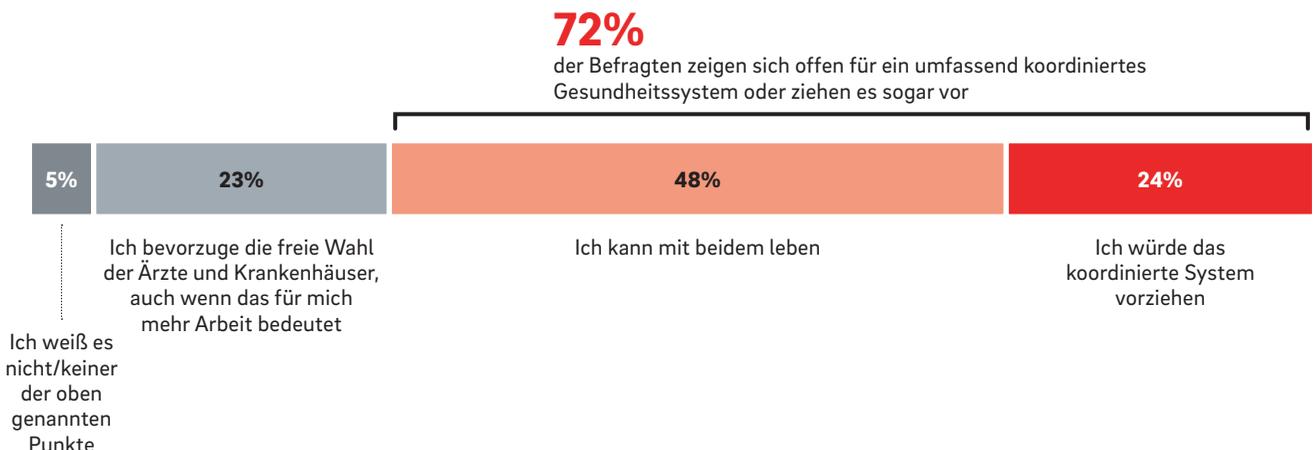
Aussage zu. Eine Mehrheit der Befragten verwirft die Vorstellung, ihre Gesundheit sei durch ihre Gene bestimmt. Sie zeigt zudem eine große Offenheit für präventive Maßnahmen und Ernährungspläne.

In der Frage, wie die Patientinnen durch das Gesundheitssystem geleitet werden, zeigen sich die Befragten gespalten. Ein Viertel spricht sich dafür aus, innerhalb eines koordinierten Systems geleitet zu werden, während ein weiteres Viertel der freien Wahl von Ärztinnen und Krankenhäusern den Vorzug gibt. Die Übrigen können mit beiden Systemen leben. Es scheint so zu sein, dass zwar einige Patienten selbst entscheiden möchten, wann sie eine Behandlung erhalten und durch wen, dass aber

! Einstellung gegenüber einem koordinierten Gesundheitssystem

Eine Mehrheit ist zumindest offen für mehr Leitung

Stellen Sie sich vor: Die Ärzte und Krankenhäuser in Ihrer Heimatregion sind alle miteinander vernetzt. Sie haben eine koordinierte Versorgung organisiert, sodass Sie Ihre Termine nicht selbst organisieren müssen. Wenn Sie eine (hausärztliche) Überweisung haben, wird der Termin für Sie organisiert. Wie stehen Sie zu einem solchen System im Vergleich zum bisherigen?



Quelle: Roland Berger

Traditionelle Anbieter von Gesundheitsdiensten genießen das höchste Vertrauen, gefolgt von Versicherungsunternehmen, Medtech-Firmen und Pharmaunternehmen am unteren Ende.

die überwiegende Mehrheit es dennoch begrüßen würde, bei bestimmten Gelegenheiten durch das System geleitet zu werden. Wie im Fall der Offenheit für digitale Innovationen unterscheiden sich die Antworten je nach Alter, Bildungsniveau und gegenwärtigem Gesundheitszustand der Befragten. → **I**

Was den bevorzugten Hauptansprechpartner in Gesundheitsfragen betrifft, so nennt nur jeder zweite Befragte seinen Krankenversicherer. Von den übrigen dürfen wir annehmen, dass sie eher ihrem Hausarzt als ihrem Versicherer zutrauen, sie durch das System zu leiten. Hier zeigen sich größere Unterschiede zwischen den Ländern. In Deutschland und Frankreich beispielsweise verlässt sich die Mehrheit der Patienten und Pati-

entinnen lieber darauf, dass ihr Krankenversicherer sie durch das System leitet. Diese Unterschiede zwischen den Konsumentinnen in den verschiedenen Ländern erklärt sich vermutlich aus den großen Unterschieden zwischen den jeweiligen Gesundheitssystemen und der Art, wie sie organisiert sind. → **J**

Die traditionellen Anbieter von Gesundheitsdienstleistungen genießen das größte Vertrauen der Patienten: Die Befragten würden ihre persönlichen Daten eher Ärztinnen, Krankenhäusern und Apothekern als den übrigen Akteuren im medizinischen Sektor anvertrauen. Als Nächstes folgen die Versicherungsunternehmen, während ganz unten auf der Liste die Hersteller medizinischer Geräte und die Pharmaunternehmen stehen. → **K**

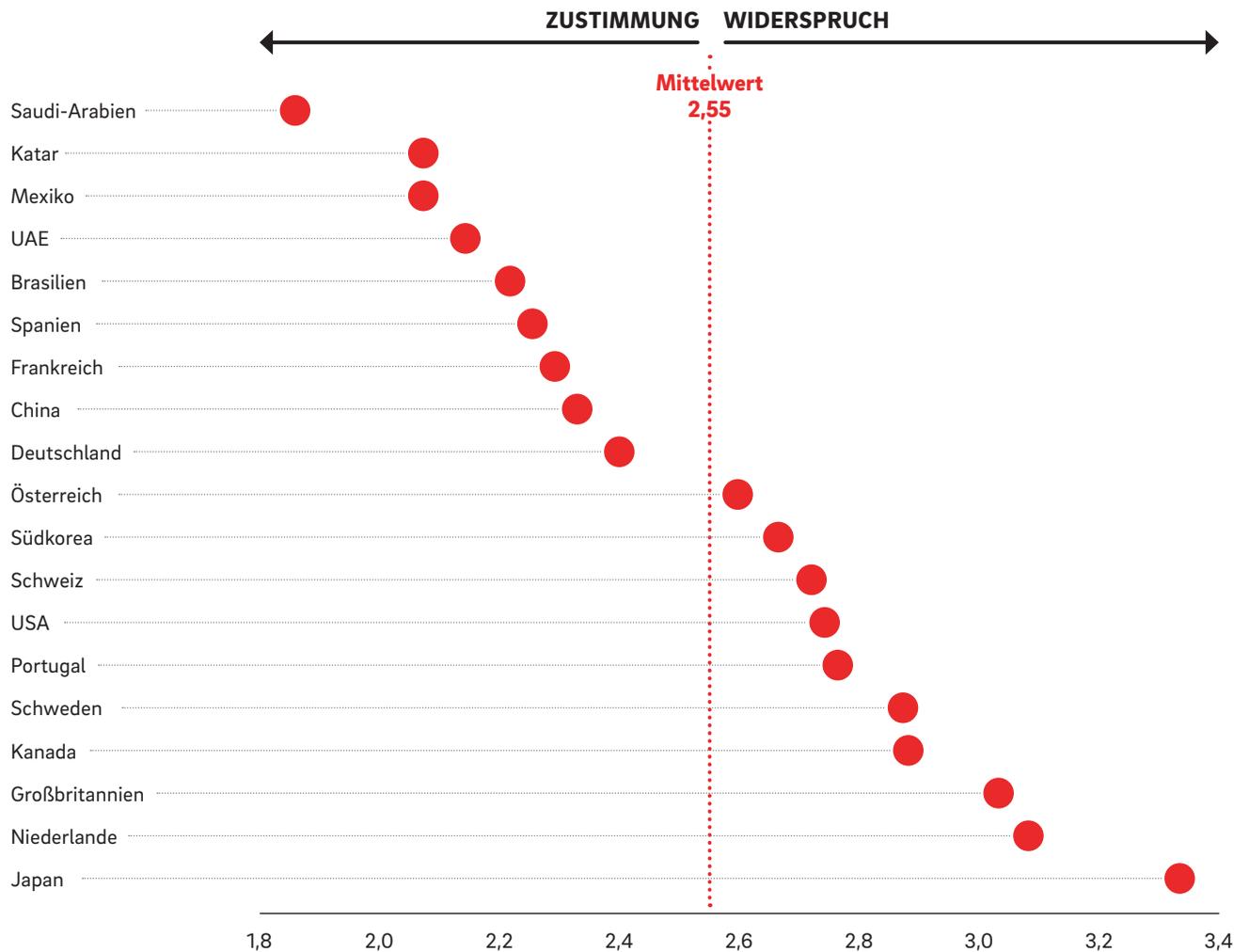
Auch hier unterscheiden sich die Einstellungen je nach Gesundheitszustand. Wir haben bereits gesehen, dass Patientinnen mit einem schlechten Gesundheitszustand generell weniger offen für digitale Lösungen, KI und Coaching-Apps sind. Sie bringen auch den verschiedenen Akteuren im Gesundheitssektor weniger Vertrauen entgegen als Patienten mit einem besseren Gesundheitszustand. Die Rangfolge der verschiedenen Akteurinnen in Bezug auf das ihnen entgegengebrachte Vertrauen bleibt jedoch dieselbe: Die traditionellen Anbieter von Gesundheitsdiensten stehen an der Spitze, gefolgt von Versicherungsunternehmen, den Herstellern medizinischer Geräte und Pharmaunternehmen am unteren Ende.

Wir haben einen Abschnitt unserer Erhebung der Frage der Einbeziehung privater Unternehmen in die Bereitstellung medizinischer Dienstleistungen gewidmet. Angesichts des zunehmenden Wettbewerbs zwischen den traditionellen Anbietern und den großen Technologieunternehmen ist diese Frage von aktueller Brisanz. Wir stellen fest, dass ein großer Teil der Patientinnen der Einbeziehung privater Unternehmen in die Gewährleistung ihrer Gesundheitsversorgung höchst skeptisch

J: Bevorzugter Ansprechpartner

Deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Ländern

Ich möchte, dass mein Krankenversicherer
der Hauptansprechpartner für alle Gesundheitsfragen ist



1 = Trifft voll und ganz zu, 5 = Trifft überhaupt nicht zu

Quelle: Roland Berger

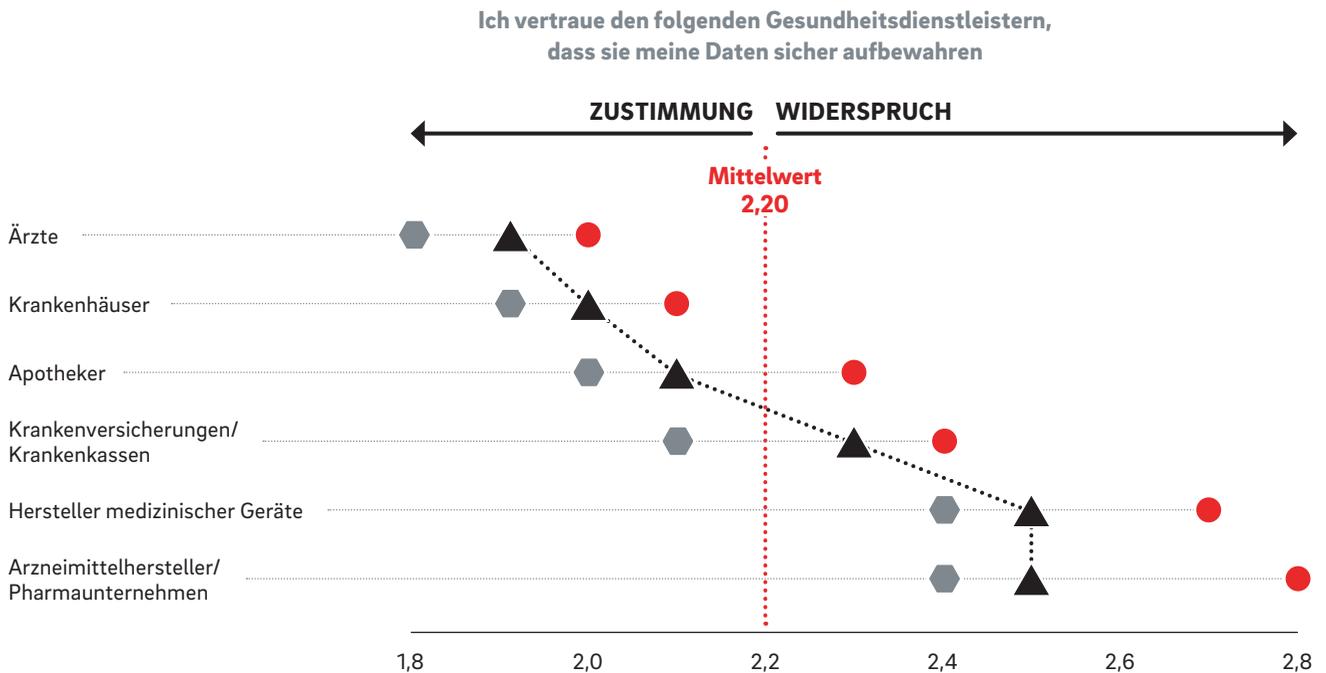
gegenübersteht. Zudem hängt der Grad des Vertrauens, das sie solchen Unternehmen entgegenbringen, stark vom Alter ab: Je älter die Patienten, desto geringer ist das Vertrauen. → [L](#)

In den letzten Jahren haben die großen Technologieunternehmen massiv in Gesundheitsdienste investiert und Milliarden für Innovationen wie beispielsweise On-

line-Apotheken, Telemedizin, Wearables, gesundheitsbezogene KI und die digitale Patientenakte ausgegeben. Ob sich diese Investitionen auszahlen werden, hängt sehr davon ab, inwieweit Patientinnen und Patienten diese Innovationen akzeptieren werden. Wir fragten die Teilnehmerinnen, ob sie bereit wären, für integrierte digitale Gesundheitsdienste zu bezahlen, wenn sie von

K: Eine Frage des Vertrauens

Unter den Akteuren des medizinischen Sektors genießen die Ärzte bei den Patienten das größte Vertrauen



1 = Trifft voll und ganz zu, 5 = Trifft überhaupt nicht zu

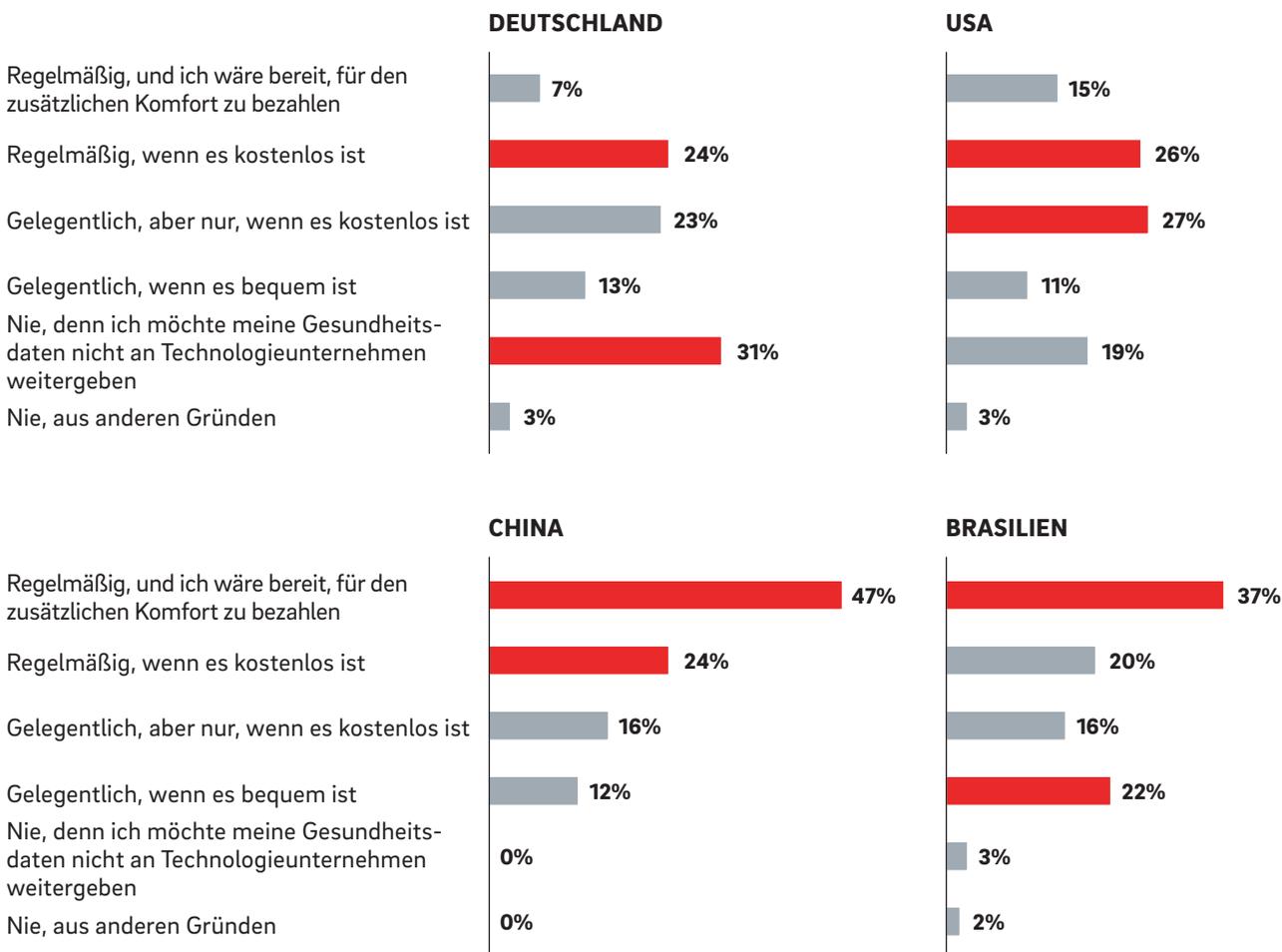
● Befragte, die sich selbst einen guten oder sehr guten Gesundheitszustand attestierten
 ▲ Alle Befragten
● Befragte, die sich selbst einen schlechten oder sehr schlechten Gesundheitszustand attestierten

Quelle: Roland Berger

L: Vertrauen in private Unternehmen

Die Bereitschaft zur Inanspruchnahme der Gesundheitsdienste der großen Technologieunternehmen (z.B. Symptomüberprüfung, Telemedizin, elektronische Rezepte, Medikamentenversand)

Stellen Sie sich nun vor: Ein großes Technologieunternehmen wie Google oder Apple bietet Ihnen Online-Gesundheitsdienste an. Sie können Ihre Symptome mit einer App überprüfen, Sie können online mit einem Arzt sprechen, ein elektronisches Rezept erhalten und sich die Medikamente nach Hause schicken lassen. Würden Sie ein solches Angebot nutzen?



Quelle: Roland Berger

einem Technologieunternehmen angeboten würden. Rund 40 Prozent zeigen sich hier aufgeschlossen, während weitere 35 Prozent nicht grundsätzlich abgeneigt zu sein scheinen. Dabei zeigte sich, dass die Bereitschaft der Patientinnen, für Innovationen aus eigener Tasche zu bezahlen, mit zunehmendem Alter sinkt.

Die Befragten in weniger entwickelten Ländern wie China oder Brasilien bringen privaten Anbietern von Gesundheitsdiensten ein signifikant höheres Vertrauen entgegen. Sie zeigen größere Bereitschaft, für deren Dienstleistungen aus eigener Tasche zu bezahlen, als die Befragten in Ländern mit hoch entwickelten Gesundheitssystemen wie Deutschland oder den Vereinigten Staaten. Wir nannten in diesem Zusammenhang Dienstleistungen wie die Rund-um-die-Uhr-Verfügbarkeit von Ärztinnen und Apotheken, Selbsttests, ästhetische Eingriffe/Operationen, Prävention und innovative Heilmethoden und Therapien. Jüngere Menschen sind im Allgemeinen sehr viel eher bereit, für solche Dienstleistungen zu bezahlen, als ältere Menschen. Es hängt jedoch von der Dienstleistung ab: Die Jüngeren bezahlen eher für die Rund-um-die-Uhr-Verfügbarkeit von Ärzten und Apotheken, während die Älteren eher für vorbeugende Dienstleistungen und Selbstmedikation bezahlen.

Zuletzt fragten wir die Teilnehmer, ob sie dächten, dass das Gesundheitssystem in Zukunft alle möglichen Innovationen finanzieren kann. Nur eine Minderheit sah es dazu in der Lage. Demgegenüber waren 55 Prozent überzeugt, dass ein großer Teil dieses Fortschritts von den Patienten aus eigener Tasche mitfinanziert werden müsse. Dies lässt darauf schließen, dass das Rennen noch lange nicht entschieden ist. Viele unterschiedliche Akteure könnten aus der Schlacht um die Patientin der Zukunft als Gewinner hervorgehen: Entscheidend ist, wer als Erster das Schlachtfeld besetzen und den besten medizinischen Beweis für die Wirksamkeit seines Angebots liefern kann.

*Patientinnen in weniger entwickelten Ländern wie China oder Brasilien bringen **privaten Anbietern von Gesundheitsdienstleistungen ein signifikant höheres Vertrauen entgegen.***

4 / Wie sieht die Patientin der Zukunft aus?

EINE TYPOLOGIE DER GESUNDHEITSKONSUMENTEN

Entscheidend ist, dass alle Akteurinnen im Gesundheitssystem den Patienten der Zukunft verstehen – wer er oder sie ist, wie sie sich verhalten und wie sie „ticken“. Dies herauszufinden, gehörte zu den wichtigsten Zielen der Erhebung Future of Health. Auf der Grundlage unserer Ergebnisse können die Akteure für die verschiedenen Patientengruppen in einem „segmentspezifischen“ Ansatz unterschiedliche Lösungen entwickeln. Vermutlich werden sich diese Patientengruppen mit der Zeit noch stärker ausdifferenzieren und die Anbieter medizinischer Dienstleistungen somit vor zusätzliche Herausforderungen stellen. Auf der Grundlage ihres Verständnisses von der Patientin der Zukunft können die Akteure versuchen, die Entwicklung des Gesundheitssektors aktiv zu gestalten, anstatt der Entwicklung lediglich hinterherzulaufen.

Mithilfe der k-Means-Clustering-Methode waren wir in der Lage, die Befragten quer durch alle 19 Länder, über die sich die Erhebung erstreckte, in drei „Archetypen“ zu untergliedern. Diese drei Archetypen unterscheiden sich signifikant, was ihre Eigenschaften, Verhaltensweisen, Erwartungen und Einstellungen zu medizinischen Innovationen betrifft. Wir sprechen hier von den Überzeugten, den Interessierten und den Skeptischen. → **M**

DIE ÜBERZEUGTEN

Die Überzeugten bilden die jüngste Gruppe unter den Patientinnen und Patienten der Zukunft mit einem Altersmedian von 36 Jahren. Sie machen 31 Prozent der Befragten aus. Unter den drei Archetypen zeigen die Überzeugten die größte Zufriedenheit mit dem medizinischen System. Sie informieren sich regelmäßig über Gesundheitsthemen und tun dies in der Hauptsache online auf diversen Websites. Sie betätigen sich mehrmals in der Woche sportlich und ihr Gesundheitszustand ist im Allgemeinen „gut“ oder „sehr gut“.

Hinsichtlich medizinischer Innovationen sind die

Überzeugten gut informiert: Drei Viertel von ihnen verfügen über einen hohen Informationsgrad, was Innovationen betrifft. Nicht weniger als 88 Prozent würden die Möglichkeit von Arztgesprächen per Videoanruf begrüßen. 41 Prozent würden Online-Gesundheitsdienste regelmäßig wahrnehmen und wären bereit, dafür ganz oder teilweise aus eigener Tasche zu bezahlen, während 27 sie regelmäßig wahrnehmen würden, wenn sie kostenlos sind. Sie hätten auch kein Problem damit, von den großen Technologieunternehmen angebotene Online-Gesundheitsdienste zu nutzen.

DIE INTERESSIERTEN

Die Interessierten bilden die mittlere der drei Gruppen mit einem Altersmedian von 45 Jahren. Sie repräsentieren nahezu die Hälfte aller Befragten. Interessanterweise ist bei ihnen die Zufriedenheit mit dem medizinischen System am geringsten: Sie sind weniger zufrieden als die Überzeugten und selbst als die „Skeptischen“ (siehe unten). Wie die Überzeugten, nur deutlich seltener, informieren sie sich über Gesundheitsfragen auf diversen Websites. Sie treiben mehrmals in der Woche Sport und sind in aller Regel bei guter Gesundheit.

Die Interessierten sind weniger gut informiert über medizinische Innovationen als die Überzeugten: Nur 41 Prozent von ihnen weisen einen hohen Informationsgrad auf. Drei Viertel dieser Gruppe sind offen für Arztgespräche per Videoanruf und ein gutes Drittel würde Online-Gesundheitsdienste regelmäßig in Anspruch nehmen, selbst wenn sie dafür teilweise bezahlen müssten. Was die von den großen Technologieunternehmen angebotenen Online-Gesundheitsdienste betrifft, so sagen die Interessierten, dass sie diese gelegentlich nutzen würden, wenn es bequem ist.

M: Die Patientinnen der Zukunft Drei Archetypen



31%

Die Überzeugten

- Jüngstes Segment (Median = 36 Jahre)
- Guter oder sehr guter Gesundheitszustand
- Hoher Informationsgrad und hohe Akzeptanz für digitale Innovationen im Gesundheitswesen

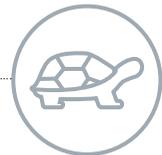
48%



Die Interessierten

- Mittleres Segment (Median = 45 Jahre)
- Guter Gesundheitszustand
- Geringster Grad an Zufriedenheit mit dem gegenwärtigen Gesundheitssystem, aber tendenziell eher offen für neue digitale Dienstleistungen

21%



Die Skeptischen

- Ältestes Segment (Median = 54 Jahre)
- Neutraler Gesundheitszustand
- Mehr als ein Drittel lehnt Online-Gesundheitsdienste kategorisch ab

DIE SKEPTISCHEN

Die dritte Patientengruppe bezeichnen wir als die „Skeptischen“. Mit einem Altersmedian von 54 Jahren haben wir es hier mit dem ältesten Segment zu tun, das ein gutes Fünftel der Befragten ausmacht. Die Skeptischen zeigen ein mittleres Maß an Zufriedenheit mit dem medizinischen System. Im Unterschied zu den anderen beiden Archetypen beziehen sie Gesundheitsinformationen in erster Linie von ihren Ärztinnen und weniger aus dem Internet. Sie treiben nur gelegentlich Sport und ihr Gesundheitszustand bewegt sich irgendwo zwischen gut und neutral.

Es ist wenig überraschend, dass diese Patientengruppe über medizinische Innovationen am schlechtesten informiert ist: Weniger als ein Drittel ist über dieses Thema gut informiert. Das bedeutet jedoch nicht, dass die Vertreterinnen dieser Gruppe Innovationen gegenüber grundsätzlich abgeneigt wären: 65 Prozent sagen, sie würden die Möglichkeit von Arztgesprächen per Videoanruf begrüßen, auch wenn die Zahl derer, die von diesem Angebot tatsächlich Gebrauch machen würden, in Wirklichkeit möglicherweise etwas geringer ist. Ein wesentlicher Unterschied zwischen den Skeptischen und den übrigen zwei Archetypen besteht in ihrer Einstellung zur Preisgabe ihrer Daten an Online-Gesundheitsanbieter: 41 Prozent der Skeptischen lehnen die Nutzung solcher Systeme kategorisch ab, wären sie doch niemals bereit, ihre persönlichen Gesundheitsdaten den Technologieunternehmen zur Verfügung zu stellen. Dasselbe gilt für die von den großen Technologieunternehmen angebotenen Online-Gesundheitsdienste: Die „Skeptischen“ sagen, dass sie diese nicht nutzen würden.

Die Skeptischen sind nicht nur deutlich schlechter über medizinische Innovationen informiert. Sie lehnen die Preisgabe ihrer Daten an Online-Gesundheitsanbieter auch kategorisch ab.

5 / Empfehlungen

EINE DIFFERENZIERTE HERANGEHENSWEISE

Die Erhebung zeichnet ein detailliertes Bild der Patienten und Patientinnen der Zukunft. Was können die diversen Akteure im Bereich des Gesundheitswesens tun, um sie für ihre Innovationen zu gewinnen und die nach wie vor bestehende Skepsis zu überwinden?

Weiter unten geben wir Empfehlungen für die einzelnen Akteurstypen im Gesundheitswesen. Für alle Akteurinnen gilt jedoch, dass sie ihre Maßnahmen differenzieren und an die verschiedenen Patiententypen der Zukunft anpassen müssen. Eine Taktik, die bei jüngeren, gesunden Konsumentinnen in weniger entwickelten Ländern funktioniert, eignet sich nicht unbedingt für ältere Konsumenten mit schlechtem Gesundheitszustand in industrialisierten Ländern. International tätige Akteure müssen zudem die großen Unterschiede berücksichtigen, die wir zwischen den Gesundheitskonsumentinnen in den verschiedenen Ländern identifiziert haben. Das heißt auch, dass sie ihre Strategien bezüglich ihres Angebots und potenzieller Partnerschaften entsprechend anpassen.

Die zunehmende Individualisierung der Konsumentinnen verkompliziert die Situation für die Anbieter zusätzlich. Sie eröffnet jedoch zugleich neue Chancen. Individuelle Kunden erfordern detailliertere Informationen, die es den Diensteanbietern ermöglichen, ihre Strategien zu personalisieren. In einer segmentspezifischen und hochgradig individualisierten Herangehensweise wird der Erfolg der Behandlungen dank Digitalisierung in demselben Maße zunehmen, wie die Kosten für die Unterstützung der Patienten abnehmen werden. Bei geeigneter Umsetzung kann dieser Ansatz auf breiter Front zu besseren Ergebnissen und einer gesteigerten Effizienz führen.

Für alle Akteurinnen kommt es darauf an, wie sie ihre Botschaft verpacken. Die Studienergebnisse legen den Schluss nahe, dass der Patient der Zukunft persönliche Gesundheitsdaten nur dann privaten Anbietern preisge-

ben wird, wenn ihm die Vorteile deutlich kommuniziert werden. Solange er nicht klar erkennen kann, was er davon hat, wird er sehr viel weniger dazu bereit sein. Wie viel Vertrauen er digitalen Anbietern entgegenbringt, wird zudem von der Transparenz der Anbieter beispielsweise bezüglich der Frage abhängen, wo sie ihre Daten speichern. Generell bringen die Patientinnen den traditionellen Anbietern von Gesundheitsdienstleistungen das größte Vertrauen entgegen; alle übrigen Akteurinnen müssen stärkere und vertrauensvollere Beziehungen zu den Patienten der Zukunft aufbauen, wenn sie erfolgreich sein wollen.

KRANKENVERSICHERUNGEN/ KRANKENKASSEN

Für die Krankenversicherer haben digitale Themen ein großes Marketingpotenzial, wenn es um jüngere, gesündere und besser ausgebildete Zielgruppen geht. Für ältere, weniger gesunde und weniger gebildete Patienten bedarf es jedoch einer anderen Botschaft. Diese Gruppe dazu zu bringen, medizinischen und technologischen Innovationen zu vertrauen, wird mehr Zeit, Mühe und Geld erfordern. Partnerschaften mit den traditionellen Anbietern von Gesundheitsdiensten können hier hilfreich sein, genießen diese doch in den betreffenden Zielgruppen ein hohes Maß an Vertrauen.

Das den Krankenversicherern entgegengebrachte Vertrauen variiert stark von Land zu Land, sodass die Botschaften landesspezifisch angepasst werden müssen. In Ländern mit hohem Vertrauensniveau können die Versicherer ihren Weg vom reinen Kostenträger zum (Auch-)Anbieter fortsetzen. In Ländern, in denen die Versicherer nur geringes Vertrauen genießen, müssen sie hingegen versuchen, die richtigen Partnerinnen zu finden, um Kundenvertrauen aufzubauen.

Die Versicherer müssen in jedem Fall die Konsumentinnen von den Vorteilen ihrer digitalen Angebote überzeugen. Sie wären zudem gut beraten, unterschied-

liche Angebote zu entwickeln für Patientinnen, die sich ihren eigenen Weg durch das Gesundheitswesen bahnen wollen, und solche, die es vorziehen, durch das System geleitet zu werden. Auch für die drei Archetypen von Konsumenten – die Überzeugten, die Interessierten und die Skeptischen – ist jeweils ein eigener Ansatz erforderlich.

ANBIETER VON GESUNDHEITSDIENSTLEISTUNGEN

Die Anbieter von Gesundheitsdienstleistungen – Krankenhäuser, Ärztinnen, Kliniken, Pflegeheime und so weiter – müssen ein tiefes Verständnis für ihre Zielgruppe entwickeln, bevor sie sich Gedanken über strategische Maßnahmen machen können. Wir raten ihnen, die Patientin der Zukunft ins Zentrum ihrer strategischen Positionierung und ihrer Bemühungen um die Entwicklung einer digitalen Strategie zu stellen.

Mit der Intensivierung des Wettbewerbs zwischen den traditionellen Anbietern im Gesundheitswesen und den großen Technologieunternehmen müssen die Anbieter sich ihr Alleinstellungsmerkmal bewusst machen. Auf dieser Grundlage können sie Partnerschaften mit Technologieunternehmen vorantreiben, um relevante Dienstleistungen anbieten zu können und so ihre Wertschöpfungskette zu erweitern.

Auf der Vertriebs- und Marketingseite werden sich die Anbieter gezwungen sehen, ihre Strategie zu überdenken und einen Vertriebs- und Marketingansatz zu entwickeln, der die Bedürfnisse der Patienten klar ins Zentrum rückt. Sie können unterschiedliche Marketing- und Dienstleistungs Kanäle nutzen, um Patientengruppen mit verschiedenen Graden der Offenheit für digitale Innovationen anzusprechen.

Sektorgrenzen müssen fallen, damit sich die Patientin durch ein zusammenhängendes und integriertes Gesundheitssystem nahtlos bewegen kann. Traditionelle Anbieter können dies erreichen, indem sie mit ambu-

lantem Diensten zusammenarbeiten und ihr Angebot um Dienstleistungen aus dem sekundären Gesundheitsmarkt (Lifestyle, Wellness, Vorsorge) erweitern. Ziel muss es sein, das Angebotsspektrum entsprechend den Bedürfnissen der diversen Patientengruppen auszubauen.

Wie die Ergebnisse bestätigen, bleiben die traditionellen Anbieter von Gesundheitsdienstleistungen auch im digitalen Zeitalter extrem wichtig. Die Patientinnen bevorzugen das Präsenzgespräch mit ihrem behandelnden Arzt, dem sie das größte Vertrauen entgegenbringen. Den traditionellen Anbietern von Gesundheitsdienstleistungen kommt deshalb eine entscheidende Rolle zu, wenn es darum geht, Innovationen zum Durchbruch zu verhelfen und die Patienten dafür zu gewinnen, sie auch tatsächlich in Anspruch zu nehmen.

PHARMAUNTERNEHMEN

Die Pharmaunternehmen sind gezwungen, ihre Abhängigkeit von Plattformen aller Art zu verringern. Ihre Chance liegt darin, von ihrer eigenen Innovationskraft Gebrauch zu machen und die Zielgruppen auf Basis starker Evidenz von ihren Produkten zu überzeugen. Dazu empfiehlt es sich, dass sie die Vorteile dieser Produkte für jede einzelne Patientengruppe gesondert beleuchten. Das beginnt mit der Auswahl der richtigen Teilnehmer für die klinischen Studien und dem Tracking realer Daten – idealerweise in Echtzeit –, um ihre Strategie auf dieser Basis weiter zu personalisieren. Berücksichtigt werden sollte dabei insbesondere die weitverbreitete Wahrnehmung eines überbewerteten Arzneimittelmarkts und der ständigen Konkurrenz durch billigere Nachahmerprodukte. Wie die Versicherer können auch die Pharmaunternehmen davon profitieren, dass sie mit den traditionellen Anbietern von Gesundheitsdienstleistungen kooperieren, die unter allen Akteurinnen des Systems das größte Vertrauen genießen, und das neue digitale und patientenzentrierte Ökosystem im Gesundheitswesen aktiv (mit-)gestalten.

Wer die Gesundheitsversorgung der Bevölkerung verbessern will, *muss die Schaffung standardisierter intelligenter Datensätze erlauben.*

MEDIZINTECHNIK-UNTERNEHMEN

Die Rolle der medizintechnischen Unternehmen für die Versorgung des Patienten der Zukunft wird so unentbehrlich wie vielfältig sein. Diese Akteure werden einen wesentlichen Beitrag zur Diagnose und Behandlung leisten und gleichzeitig die Daten generieren, die schließlich ein vollständig datengestütztes Gesundheitssystem ermöglichen. Von allen Akteurinnen des Systems unterliegen sie dem größten Druck, ihr Portfolio zu digitalisieren. Wenn ihnen das gelingt, werden sie nicht nur imstande sein, rund um die Uhr Daten zu erheben, sondern auch, Verfahren wie beispielsweise diagnostische Radiologie, In-vitro- und In-vivo-Diagnostik, Roboterchirurgie und andere Behandlungen durchzuführen. In vielen Fällen werden sie weiterhin vom Vertrauen abhängig sein, das die Patientinnen den medizinischen Fachkräften entgegenbringen, aber manche werden auch die Chance einer „Vorwärtsintegration“ erhalten, indem sie kritische Dienstleistungen unmittelbar dem Patienten zugutekommen lassen.

POLITIK

Die Politik hat großes Interesse daran, mithilfe von Digitalisierung die Gesundheitsversorgung der Bevölkerung zu verbessern. Die Gesundheitssysteme werden auf diese Weise effizienter, sodass sich eine immer ältere Bevölkerung auch bei vermindertem Personalbestand angemessen versorgen lässt.

Die Politik kann Rahmenbedingungen schaffen, die es den Marktakteuren ermöglichen, Innovation einzuführen und patientenzentrierte Netzwerke zwecks besserer Versorgung zu etablieren. Gleichzeitig sollte sie sich dessen bewusst sein, dass Plattformen natürlicherweise dazu neigen, Monopole zu bilden. Ihre Rolle wird also unter anderem darin bestehen, für den Erhalt eines gesunden Wettbewerbs Sorge zu tragen.

Wichtig ist, dass die von der Politik gesetzten Rahmenbedingungen die Schaffung standardisierter intelligenter Datensätze erlauben. Externe Akteurinnen sollten die Berechtigung erhalten, auf diese Datensätze zuzugreifen, um KI-gestützte Anwendungen und andere digitale Lösungen zu entwickeln, mit deren Hilfe Patientinnen sich Zugang zu einer verbesserten Gesundheitsversorgung verschaffen können. Eine wichtige Aufgabe der Politik wird es sein, bei den traditionellen Anbietern von Gesundheitsdienstleistungen und bei den Patienten die Akzeptanz für solche Datenzusammenführungen zu erhöhen. Das erfordert eine effektive, auf die einzelnen Zielgruppen abgestimmte Kommunikation der potenziellen Vorteile.

NACHWEISE UND COPYRIGHT

AUTOREN

MORRIS HOSSEINI

Partner

morris.hosseini@rolandberger.com

THILO KALTENBACH

Partner

thilo.kaltenbach@rolandberger.com

ULRICH KLEIPASS

Partner

ulrich.kleipass@rolandberger.com

KARSTEN NEUMANN

Partner

karsten.neumann@rolandberger.com

OLIVER RONG

Partner

oliver.rong@rolandberger.com

Wir freuen uns über Ihre Fragen,
Kommentare und Anregungen.

WWW.ROLANDBERGER.COM

09.2022

Die Angaben im Text sind unverbindlich und dienen lediglich zu Informationszwecken. Ohne spezifische professionelle Beratungsleistung sollten keine Handlungen aufgrund der bereitgestellten Informationen erfolgen. Haftungsansprüche gegen Roland Berger GmbH, die durch die Nutzung der in der Publikation enthaltenen Informationen entstanden sind, sind grundsätzlich ausgeschlossen.

© 2022 ROLAND BERGER GMBH. ALLE RECHTE VORBEHALTEN.

UNSERE GLOBALEN PHARMA- UND HEALTHCARE-EXPERTEN

CHRISTOPHE ANGOULVANT
Frankreich

ADITYA AGARWAL
Südostasien

VANESSA BÄHNER
Deutschland, Österreich, Schweiz

KAI BALDER
Großbritannien

MICHAEL BAUR
Benelux

KOEN BESTEMAN
Benelux

LENNART BÖSCH
Deutschland, Österreich, Schweiz

NILS BREUER
Deutschland

MATTHIAS BÜNTE
Deutschland, Österreich, Schweiz

MICHAEL CARACACHE
Nahe Osten

SALIL CHURI
Vereinigte Staaten

FILIP CONIC
Deutschland, Österreich, Schweiz

STEPHAN FATH
Deutschland, Österreich, Schweiz

JULIEN GAUTIER
Frankreich

JANES GROTELÜSCHEN
Deutschland, Österreich, Schweiz

SARAH LI
China

PETER MAGUNIA
Deutschland, Österreich, Schweiz

HANS NYCTELIUS
Skandinavien

TAKEGUCHI OSAMU
Japan

GEORGE REN
China

YOSHIHIRO SUWA
Südostasien

DAVID YU
China

ROLAND BERGER ist die einzige Strategieberatung europäischer Herkunft mit einer starken internationalen Präsenz. Als unabhängige Firma, im alleinigen Besitz unserer Partnerinnen und Partner, sind wir mit 51 Büros in allen wichtigen Märkten präsent. Unsere 2700 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeichnet eine einzigartige Kombination aus analytischem Denken und empathischer Einstellung aus. Angetrieben von unseren Werten Unternehmergeist, Exzellenz und Empathie sind wir überzeugt davon, dass Wirtschaft und Gesellschaft ein neues, nachhaltiges Paradigma benötigen, das den gesamten Wertschöpfungskreislauf im Blick hat. Durch die Arbeit in kompetenzübergreifenden Teams über alle relevanten Branchen und Geschäftsfunktionen hinweg bietet Roland Berger weltweit die beste Expertise, um die tiefgreifenden Herausforderungen unserer Zeit heute und morgen erfolgreich zu meistern.

HERAUSGEBER:
ROLAND BERGER GMBH
Sederanger 1
80538 München
Deutschland
+49 89 9230-0