

Unternehmensberatung in schweizerischen Spitälern

Ergebnisse einer empirischen Untersuchung*

E. Juhasz^{a, b}, J. H. Sommer^a, M. Heberer^b

^a Abteilung Gesundheitsökonomie und Sozialpolitik,
WWZ der Universität Basel

^b Forschungsabteilung Departement Chirurgie, Universität Basel

Zusammenfassung

Externe Unternehmensberatung findet heute in vielen Spitälern statt. Dennoch sind Umfang und Effizienz der Beratung unklar. Wir haben deshalb Häufigkeit, Fragestellung und Effizienzfaktoren der externen Beratung aus Sicht der Auftraggeber untersucht.

Methoden

Ein validierter Fragebogen wurde 122 schweizerischen Spitälern zugesandt und von 103 Spitälern (84%) retourniert. Die Analyse erfolgte mittels uni- und bivariater Analyseverfahren.

Ergebnisse

Insgesamt drei Viertel dieser Spitäler gaben an, in den Jahren von 1997 bis 1999 externe Unternehmensberatung in Anspruch genommen zu haben. Die Zahl der jährlich durchgeführten Projekte lag mehrheitlich (57%) zwischen eins und fünf. Externer Rat wurde am häufigsten zu Fragen der Informationstechnologie (53%) sowie zu Controlling und Finanzen (46%) be-

* Diese Untersuchung beruht auf einer schriftlichen Befragung von 122 schweizerischen Spitälern. 84% der Fragebögen wurden retourniert. Die Autoren danken allen, die diese Arbeit mit Zeit und Kenntnissen unterstützt haben: Wir hoffen, dass Sie die Ergebnisse dieser Untersuchung nützlich finden.

anspruch (d.h. Beratungsgegenstand). In den meisten Projekten sollten Strategie- und Planungsaufgaben (60%) durch externe Beratung unterstützt werden (d.h. Beratungsfunktion). Als wichtigste Effizienzfaktoren der Beratung wurden das Fachwissen, die Kompetenz und die Qualifikation des Beraterteams sowie die spitalinterne Projektunterstützung genannt.

Diskussion und Schlussfolgerung

Die vorliegende Analyse zeigt eine hohe Marktdurchdringung und grosse Bedeutung externer Beratung. Für weiteres Wachstumspotential dieses Marktes spricht, dass zu zukunftsorientierten Fragen des Marketings und der Ökologie noch wenig Beratung nachgefragt wurde. Für den Erfolg eines Beratungsprojekts sind aus Kundensicht spitalinterne und externe Faktoren (Beratungsunternehmen) gleichermaßen wichtig. Eine weitergehende Analyse der relativen Bedeutung und des Zusammenwirkens dieser Erfolgsfaktoren ist aus wissenschaftlicher und praktischer Sicht erforderlich.

Einführung

Die Inanspruchnahme von Beratungsleistungen durch Krankenhäuser führt dazu, dass jedes Jahr ein Teil der Gesundheitsausgaben in Form von Honoraren an Beratungsunternehmen fließt.¹ Dabei ist unklar, ob der Nutzen dieser Dienstleistung die Kosten übersteigt und damit zu einem effizienten Einsatz der knappen Mittel im Gesundheitswesen führt. Wir haben in der vorliegenden Arbeit Bedeutung und Erfolgsfaktoren der externen Beratung in Spitälern aus Sicht der Auftraggeber analysiert.² Dabei wurden insbesondere folgende Fragen gestellt:

- Welcher Anteil der schweizerischen Spitäler beanspruchte in den Jahren 1997–1999 externe Beratung?
- Welche Gründe halten Spitäler davon ab, externe Beratung zu beanspruchen?
- In welchen Bereichen werden die Berater eingesetzt (Beratungsgegenstand)?
- Welche Aufgabe erfüllen die Beratungsprojekte (Beratungsfunktion)?
- Welche Effizienzfaktoren der externen Beratung sind aus Sicht und nach Erfahrung der Auftraggeber relevant?

1 Statistiken über das Volumen der Beratung im Gesundheitswesen sind nicht öffentlich zugänglich. Zahlen sind nur in einigen empirischen Studien enthalten, die sie z.T. nach Wirtschaftssektoren aufspalten. Das Gesundheitswesen wird jedoch in keiner der Studien gesondert aufgeführt. Vgl. z.B. Walger/Scheller, die das Angebot der Unternehmensberatungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz untersucht haben [1], oder Elfgen/Klaile/Szyperski, welche das Leistungsangebot der dem Bund Deutscher Unternehmensberater (BDU) und der dem Bundesverband der Wirtschaftsberater (BVW) angehörenden Berater erhoben haben [2, 3].

2 Ähnliche Studien existieren für andere Wirtschaftszweige und Länder. Vgl. [4–7].

Korrespondenz:

Prof. Dr. med. M. Heberer, M.B.A.

Universität Basel

Kantonsspital

Forschungsabteilung Departement Chirurgie

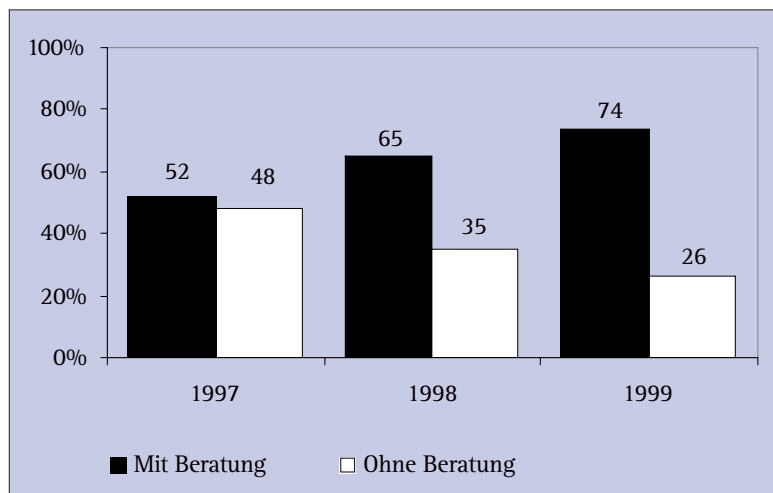
Spitalstrasse 21

CH-4031 Basel

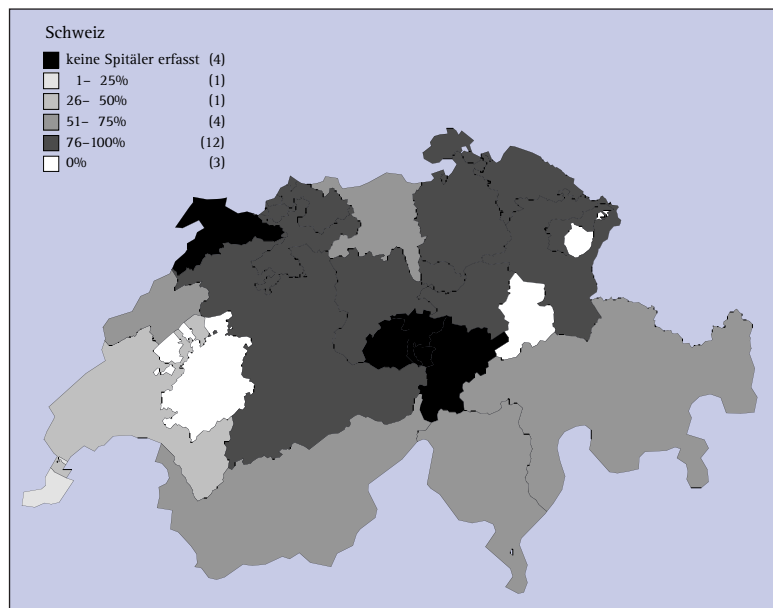
E-Mail: mheberer@uhbs.ch

Abbildung 1

«Wurden in Ihrem Spital in den letzten drei Jahren externe Unternehmensberater eingesetzt?»

**Abbildung 2**

Inanspruchnahme von externer Beratung in den Kantonen, 1999.

**Methoden**

Es wurde ein standardisierter und zuvor validierter Fragebogen mit überwiegend geschlossenen Fragen versendet [8–10]. Zielgruppe waren 122 Spitäler aus allen Regionen der Schweiz, die aus der 265 Spitäler umfassenden Grundgesamtheit folgender Spitalkategorien ausgewählt wurden³: Universitätsspitäler (UNSPT), Allgemeinspitäler (ASPT), Kinderspitäler (KS), Frauenspitäler (FS), Rheuma- und Rehabilitationskliniken (R&R-KL), andere Spezialkliniken (SPEZKL), Kliniken für Lungenerkrankungen, Allergie, innere Medizin und Rehabilitation (ANDERE) [11]. Als

Stichprobenverfahren wurde die sowohl proportional (nach Kantonen) als auch disproportional (nach Spitalkategorie) geschichtete Stichprobe gewählt [10, 12]. Demnach waren aus Kantonen mit einer hohen Spitaldichte mehr Krankenhäuser in der Stichprobe vertreten als aus Kantonen mit wenigen Spitälern, nach Spitalkategorien betrachtet fanden hingegen die Universitäts- und die grossen Allgemeinspitäler in überproportionaler Zahl in der Stichprobe Eingang. Die Durchführung der Umfrage erfolgte im Zeitraum Juli bis August 2000. Die Daten wurden mittels uni- und bivariaten Analyseverfahren unter Anwendung des Statistikprogramms SPSS ausgewertet.

Resultate

Der Fragebogen wurde aus 103 der angeschriebenen 122 Spitäler retourniert, was einer Rücklaufquote von 84,4% entspricht. Acht Fragebögen waren leer; somit basiert die Auswertung auf einer Gruppe von 95 Spitälern (78% der versendeten Fragebögen). Dies entspricht einem Anteil von etwas mehr als einem Drittel (36%) der Grundgesamtheit aller schweizerischen Spitäler.

Der Grossteil (72%) der ausgewerteten Fragebögen stammte aus der deutschsprachigen Schweiz. Aus dem französischsprachigen Teil der Schweiz war ein Fünftel (21%), aus der italienischsprachigen Schweiz kamen sieben Prozent.

Nach Spitalkategorien aufgeteilt waren die Allgemeinspitäler (inkl. Universitätskliniken) mit 82% am stärksten vertreten. Der Anteil der Spezialkliniken betrug knapp 15%, jener der Frauen- und Kinderspitäler 3,2%.

Etwas mehr als drei Viertel der schweizerischen Spitäler setzten in den Jahren 1997–1999 *mindestens einmal* externe Unternehmensberater ein. Die Tendenz war über den untersuchten Zeitraum zunehmend (Abb. 1). Unterschiede in der Inanspruchnahme bestanden sowohl zwischen den Kantonen als auch zwischen kleinen und grossen Spitälern: In den Westschweizer Kantonen wurden deutlich weniger Berater eingesetzt als in den Deutschschweizer Kantonen (Abb. 2). Allgemeinspitäler mit weniger als 60 Betten nahmen seltener Beratung in Anspruch als die grösseren Krankenhäuser (Abb. 3). Die 23 Spitäler, welche nicht beraten wurden, nannten als häufigsten Grund, nicht auf diese Dienstleistung angewiesen zu sein. Für acht Spitäler lag der Grund (unter anderem – Mehrfachnennungen waren möglich) in einem ungenügenden Kosten-Nutzen-Verhältnis.

Die Zahl der *jährlich durchgeführten Projekte* lag bei einem Grossteil der Spitäler (je nach Jahr 84–89%) zwischen eins und fünf (Abb. 4). Nur die

³ Die Zahl der Spitäler in der Schweiz betrug zum Zeitpunkt der Befragung 421. Aus dieser Gesamtheit wurden Krankenhäuser für Alters- und Chronischkranke, geriatrische Kliniken, psychiatrische Kliniken, Präventorien und andere Kuranstalten ausgeschlossen. Es verblieben 265 Spitäler, die im folgenden als Grundgesamtheit bezeichnet werden.

Abbildung 3

Einsatz von Beratung nach Spitalkategorie.

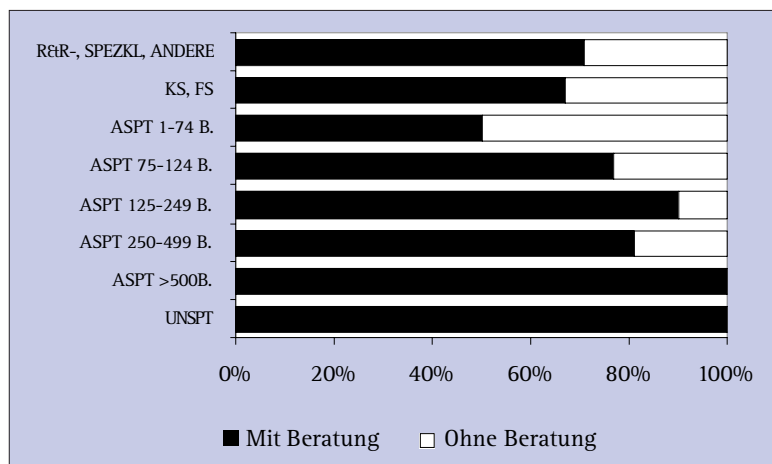
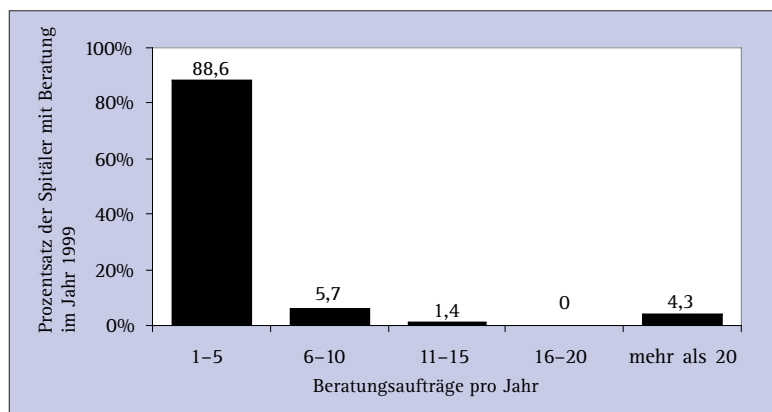


Abbildung 4

«Wie viele Aufträge hat Ihr Spital in den letzten drei Jahren an externe Unternehmensberater vergeben?»



Universitätskliniken gaben pro Jahr mehr als ein Dutzend oder sogar mehr als zwanzig Mandate in Auftrag.

Die Projekte wurden nach Beratungsgegenstand und Beratungsfunktion typisiert: Als *Beratungsgegenstand* wurden Bereiche wie Finanzen, Informationstechnologie, Logistik, Marketing, Personal u.a.m. abgefragt. Ferner wurde die Aufgabe, die das externe Unternehmen zu lösen hatte, hinsichtlich der *Beratungsfunktion* klassifiziert. Mögliche funktionelle Kategorien waren u.a. Vermittlung von Know-how, Erstellung von Analysen und Prognosen, Organisationsentwicklung, Strategieberatung und Rationalisierungsaufgaben.

Häufigster *Beratungsgegenstand* war der Bereich Informationstechnologie: In etwas mehr als der Hälfte der Spitäler wurden IT-Projekte durchgeführt (Abb. 5). An zweiter Stelle stand mit 46% das Rechnungswesen («Controlling/Finanzen»), gefolgt vom Bereich «Gesamtes Spital» mit 44%. Kaum eingesetzt wurden die Berater in Fragen der Ökologie (6%) und des Einkaufs/der Logistik (11%).

Tabelle 1

«Die Effizienz (Kosten-Nutzen-Verhältnis) von Beratungsprojekten ist von verschiedenen Faktoren abhängig. In welchem Ausmass beeinflussen die nachfolgend genannten Faktoren die Effizienz der Beratung?»

1. Fachwissen, Kompetenz, Qualifikation (98,3%*)
2. Projektunterstützung der Spitalleitung (94,1%)
3. Planung und Organisation des Mandats (89,9%)
4. Mitarbeit der Angestellten (89,7%)
5. Vereinbarung von Beratungszielen (87%)
6. Planung des Projektes (81,8%)
7. Steuerung des Projektes (76,1%)
8. Branchenkenntnisse (76%)
9. Art und Komplexität der Beratungsaufgabe (75,7%)
10. Grösse des Problemdrucks (71,7%)

* Prozentsatz der Antworten in den Kategorien «sehr stark» und «eher stark». Die weiteren Antwortkategorien lauteten «eher schwach» und «sehr schwach».

Als häufigste *Beratungsfunktion* wurde die Bearbeitung von «Strategie- und Planungsfragen» genannt (60%). Zahlreich waren ferner Analysen und Prognosen, die Vermittlung von Know-how sowie Projekte des Qualitätsmanagements (Abb. 6).

Schliesslich wurden Effizienzfaktoren der Unternehmensberatung im Spital aus Sicht des Auftraggebers analysiert. Abgefragt wurde eine Liste mit zwanzig möglichen Faktoren, die entweder dem Beratungsunternehmen, den Mitgliedern des Spitals (Klient) oder beiden Seiten (Berater und Klient) zugeordnet werden konnten. Nach Meinung der Auftraggeber beeinflussen das Fachwissen, die Kompetenz und die Qualifikation des Beraters die Beratungseffizienz am stärksten. Die Unterstützung des Projekts durch die Spitalleitung sowie die Planung und Organisation des Mandats durch das Beratungsunternehmen wurden als weitere Faktoren mit starkem Einfluss angesehen (Tab. 1). Rechtsform und Grösse des Spitals sowie Dauer und Kosten der Beratung hatten nach Auffassung der Auftraggeber nur geringen Einfluss auf die Effizienz der Beratung.

Diskussion

Häufigkeit, Aufgaben und Effizienzfaktoren der externen Beratung im Spitalbereich wurden aus Sicht der Auftraggeber untersucht, also aus der Perspektive jener Spitäler, die externe Beratung in Anspruch genommen haben. Diese Bewertung aus Kundensicht ist subjektiv und wird deshalb in der Folge durch vergleichende Fallstudien abzustützen sein. Dennoch stellt die Bewertung der Beratungsleistung durch den Auftraggeber schon deshalb ein betriebs- und volkswirtschaftlich wichtiges Qualitätsmerkmal dar, weil sie über Folgeaufträge entscheidet.

Abbildung 5

«In welchen Bereichen wurden die Unternehmensberater in den Jahren 1997–1999 eingesetzt?»

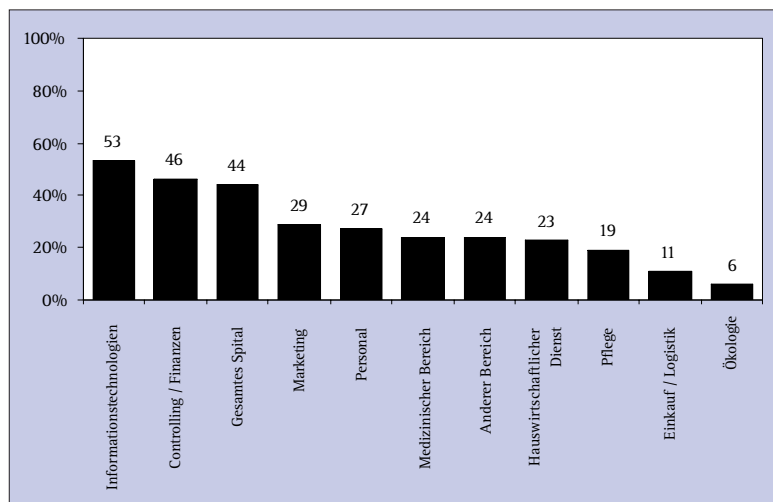
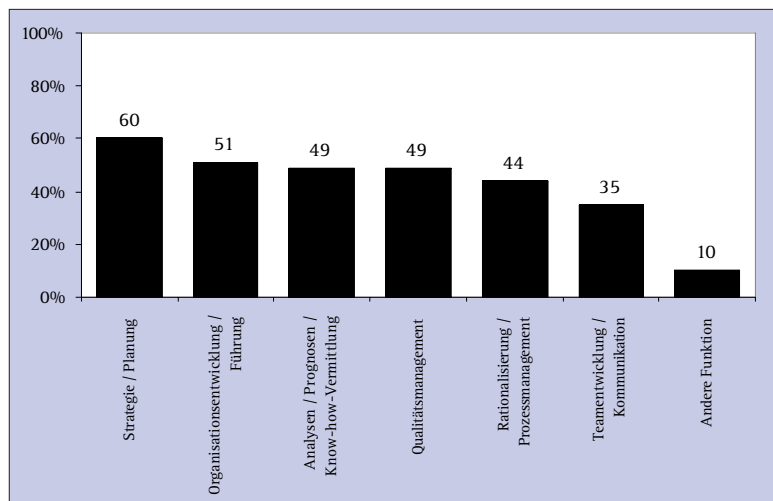


Abbildung 6

«Welche Funktionen erfüllten die Beratungsprojekte?»



Marktdurchdringung

Etwa drei Viertel der befragten Spitäler setzten in den Jahren 1997 bis 1999 externe Berater ein. Somit ist die *Marktdurchdringung* der Unternehmensberatung als beachtlich hoch einzuschätzen.

Kleine Allgemeinspitäler sowie Spitäler der französischsprachigen Kantone nahmen externe Unternehmensberatung seltener als die übrigen Spitäler in Anspruch. Wie lassen sich diese Unterschiede erklären? Die geringere Beanspruchung externer Beratung durch kleinere Spitäler könnte auf klarere Strukturen und einfachere Führungsbedingungen zurückzuführen sein. Deshalb könnte der Bedarf für externe Beratung geringer sein. Alternativ könnten auch die Kosten der Beratung eine Rolle spielen; denn Beratungskosten wachsen nicht proportional zu Betten- oder Interventionszahlen eines Spitals. Vielmehr

werden die Beratungskosten pro Bett oder Fall in grösseren Spitälern geringer als in kleineren Spitälern sein und somit die Vergabe externer Beratungsmandate in grösseren Spitälern begünstigen.

Auch für das «Beratungsgefälle» zwischen den Deutsch- und den Westschweizer Kantonen lassen sich potentielle Erklärungen ableiten: Aufgrund von Kosten-Nutzen-Überlegungen wurde in sieben von zehn Deutschschweizer aber nur in einem von elf Westschweizer Spitälern auf Beratung verzichtet. Alle anderen gaben an, nicht auf die Beratung angewiesen zu sein oder andere Gründe zu haben. Möglicherweise herrscht also in den Spitälern der westlichen Schweiz ein geringerer Kostendruck als in den Spitälern der Deutschschweiz. Deshalb könnte weniger Anlass für Veränderungen im Spital gesehen oder aufgrund von Kostenüberlegungen auf Beratungsprojekte verzichtet werden. Diese Folgerung wird auch durch Betrachtung der Funktionen und Gegenstände der Beratungsprojekte in den Westschweizer Spitälern gestützt: «Rationalisierung/Prozessmanagement» sowie «Strategie/Planung» wurden deutlich seltener genannt als in der Deutschschweiz. Ebenso weniger beraten wurde in den Bereichen «Informationstechnologie», «Marketing» und «Gesamtes Spital». Dies spricht dafür, dass die Konkurrenz zwischen den Spitälern und damit der Qualitäts- und Kostendruck in der französischen Schweiz weniger ausgeprägt ist als in der Deutschschweiz.

Marktpotential der externen Beratung

Trotz hoher Marktdurchdringung dürfte das Beratungspotential für Spitäler keineswegs ausgeschöpft sein: Zum einen wird in zukunftsrelevanten Gebieten, die nicht zur Kernkompetenz eines Spitals gehören, bislang kaum oder erst wenig Beratung in Anspruch genommen; dies gilt beispielsweise für Fragen der Ökologie und des Marketings. Zum anderen dürfte der weiterhin steigende Kostendruck dazu führen, dass auch die heute noch nicht beratenen Spitäler externe Unterstützung suchen. Dabei dürften neben dem klassischen Beratungsauftrag von einem Spital an ein Beratungsunternehmen neue Beratungsformen Bedeutung gewinnen (E-business, Beratungsmandate für Spitalgruppen oder Gesundheitsnetze, Beratung durch Beraterkonsortien). Von Dynamik und Potential dieses Markts ist also weiterhin auszugehen.

Gegenstand und Funktion der externen Beratung

Beratung wird am häufigsten in den Bereichen des Spitalsektors in Anspruch genommen, die am stärksten von Veränderungen betroffen sind. Dies ist plausibel, weil externes Know-how insbesondere dann benötigt wird, wenn kurzfristig Anpassungen an veränderte Rahmenbedingungen erforderlich sind (Beispiele: TARMED, Spitallisten) oder neue Arbeitsmittel (z. B. im IT-Bereich) eingeführt werden. So weisen die laut Umfrage an den ersten Stellen stehenden Bereiche «Informationstechnologie» und «Controlling/Finanzen» darauf hin, dass zur Zeit der Befragung in vielen Spitälern das Rechnungswesen durch Einführung neuer Softwarepakete verbessert wurde.

Die Beratungsfunktion deutet darauf hin, dass in vielen Spitälern zum Zeitpunkt der Befragung an einer strategischen Neuausrichtung gearbeitet wurde (Bildung von Schwerpunkten, Veränderungen aufgrund von Spitalistenentscheiden usw.). Des Weiteren widerspiegelt die Befragung auch die Anstrengungen der Krankenhäuser, die Qualität der Leistungen zu verbessern. Dies äussert sich z.B. in Projekten zur Verbesserung der Patientenzufriedenheit oder der Ablaufprozesse.

Effizienzfaktoren

Die Analyse der Effizienzfaktoren von Beratungsmandaten aus Klientensicht spricht dafür, dass die Beratungseffizienz von externen und internen Rahmenbedingungen gleichermassen abhängig ist (vgl. Tab. 1). Kein Beratungsunternehmen kann ohne die Unterstützung des Auftraggebers ein Projekt zum Erfolg führen und umgekehrt.

Zwar kann weder die relative Bedeutung einzelner interner und externer Erfolgsfaktoren eines Beratungsprojekts noch deren Interdependenz aus den Daten dieser Untersuchung abgeleitet werden. Dennoch ist die wechselseitige Abhängigkeit der Erfolgsfaktoren, die von den Spitälern als relevant identifiziert wurden, offensichtlich und verlangt Berücksichtigung bei der Projektplanung.

Schlussfolgerung

Die externe Unternehmensberatung in schweizerischen Spitälern spielt heute schon eine wichtige Rolle. Infolge des erhöhten Wettbewerbsdrucks und zunehmender Konzentrierung auf Kernkompetenzen des Spitals dürfte deren Bedeutung weiter zunehmen. Die Unternehmensberatung von Spitälern wird ein *Wachstumsmarkt* bleiben.

Bei dieser Entwicklung sind der beträchtliche Aufwand für externe Beratungsleistungen ebenso wie der weiterhin zunehmende Kostendruck im Gesundheitswesen zu berücksichtigen. Die Frage der Beratungseffizienz ist deshalb wichtig, und die Erarbeitung fundierter *Effizienzkriterien* und deren *Interdependenz* muss aus wissenschaftlichem und praktischem Interesse gleichermassen gefördert werden.

Dabei sind die Auftraggeber von Beratungsmandaten im Spital schon heute der Auffassung, dass für die Effizienz eines Beratungsprojekts spitalinterne Faktoren ebenso wichtig wie die Qualitäten des Beratungsunternehmens sind. Projektwahl, Projektsteuerung und Projekterfolg bedürfen des Zusammenspiels von Beratungsunternehmen und Auftraggebern. Dieser Prozess muss weiterhin verbessert werden, um aus den in die Beratung investierten Mitteln höchstmöglichen Nutzen zu ziehen.

Literatur

- 1 Walger G, Scheller CH. Das Angebot der Unternehmensberatungen. Deutschland, Österreich, Schweiz. QUEM-Report. Schriften zur beruflichen Weiterbildung 1998;(54):50-4.
- 2 Elfgen R, Szyperski N. Das Leistungsangebot der Unternehmensberater – Ergebnisse einer Befragung bei Mitgliedern des BDU und des BVW. Köln: Universität Köln; 1984.
- 3 Elfgen R, Klaile B. Unternehmensberatung: Angebot, Nachfrage, Zusammenarbeit. Stuttgart: Poeschel; 1987.
- 4 Effenberger J. Erfolgsfaktoren der Strategieberatung: Die Analyse einer Leistung von Unternehmensberatern aus Klientensicht. Stuttgart: M&P Verlag für Wissenschaft und Forschung; 1998.
- 5 Hillemanns RM. Kritische Erfolgsfaktoren der Unternehmensberatung. Dissertation. St. Gallen; 1995.
- 6 Hoffmann WR. Faktoren erfolgreicher Unternehmensberatung. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag; 1991.
- 7 Hofmann M (Hrsg.). Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven. Heidelberg: Physica-Verlag; 1991.
- 8 Diekmann A. Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. 5. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag; 1999.
- 9 Kromrey H. Empirische Sozialforschung. 8. Auflage. Opladen: Leske und Budrich; 1998.
- 10 Schnell R, et al. Methoden der empirischen Sozialforschung. 6. Auflage. München: Oldenbourg; 1999.
- 11 H+ Die Spitäler der Schweiz. Mitgliederverzeichnis 1999. Aarau; 1999.
- 12 Hüttner M. Grundzüge der Marktforschung. Berlin: De Gruyter; 1999.