



Repräsentative Patientenbefragung 2016

# KLINIKEN AUS PATIENTENPERSPEKTIVE

Was Patienten bei einem  
Krankenhausaufenthalt wichtig ist

**Porsche Consulting**



**Schlank und erfolgreich** – diese Attribute verbindet man heute mit dem Namen Porsche. Doch das war nicht immer so: Anfang der 1990er-Jahre steckte der Sportwagenhersteller in einer tiefen Krise.

Ein radikaler Umdenk- und Sanierungsprozess war nötig. Und er war erfolgreich. Nach nur drei Jahren hatte Porsche den Turnaround geschafft.

Aus der erfolgreichen Umstrukturierung ging im August 1994 auch eine neue Tochtergesellschaft hervor: die Managementberatung Porsche Consulting.

Das Gründungsteam bestand aus vier Kollegen. Heute geben mehr als 385 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Firmen aus verschiedensten Branchen genau die praktischen Erfahrungen weiter, die die Porsche AG zum Erfolg geführt haben und weiterhin führen.

Damit ist Porsche Consulting wahrscheinlich die einzige Unternehmensberatung, die all ihre Methoden und Empfehlungen bereits erfolgreich im eigenen Konzern erprobt hat.

**Das Unternehmen ist mit Standorten in**

Bietigheim-Bissingen bei Stuttgart, Hamburg, München, Mailand, São Paulo, Atlanta und Schanghai vertreten.

**Porsche Consulting**

# KLINIKEN AUS PATIENTENPERSPEKTIVE

## Was Patienten bei einem Krankenhausaufenthalt wichtig ist

Was ist für Patienten bei der Auswahl eines Krankenhauses entscheidend? Und was kann getan werden, um das eigene Krankenhaus noch attraktiver für Patienten zu gestalten? – Die Antworten auf diese Fragen sind für deutsche Krankenhäuser, vor dem Hintergrund wachsender Ansprüche von Patienten und des zunehmenden wirtschaftlichen Drucks im Gesundheitswesen, überlebenswichtig. Unterstützung bietet eine von der Managementberatung

Porsche Consulting durchgeführte Befragung. In einer breit angelegten Studie wurden über 1.000 Patienten gefragt, was ihnen bei einem stationären Krankenhausaufenthalt wichtig ist. Das Ergebnis: Die medizinische Kompetenz der Ärzte steht an erster Stelle, dicht gefolgt von dem Wunsch nach einer guten Organisation und schnellen Behandlung ohne Wartezeiten.



### Methodik und Ziele der Befragung

Die Managementberatung Porsche Consulting hat Anfang 2016 eine Patientenbefragung zum Thema „Kliniken aus Patientenperspektive – Was Patienten bei einem Krankenhausaufenthalt wichtig ist“ durchgeführt. Basis der Umfrage sind 1.005 Personen, die online befragt wurden. Die befragten Studienteilnehmer weisen eine hohe Varianz in den soziodemographischen Variablen auf (u. a. Alter, Haushaltsnettoeinkommen, Wohnort, Ausbildungsgrad, Beruf), so dass von einem für Deutschland repräsentativen Ergebnis gesprochen werden kann. Die operative Durchführung der Befragung erfolgte durch das Marktforschungsinstitut GfK.

#### Ziel der Studie war die Beantwortung folgender Kernfragen:

- **Entscheidungskriterien bei der Klinikauswahl**  
Was ist Patienten bei der Auswahl ihres Krankenhauses wichtig?
- **Informationsquelle für Empfehlungen**  
Auf welche Empfehlung vertrauen Patienten am ehesten bei der Klinikauswahl?
- **Verbesserungspotentiale**  
Was hat Patienten bei bisherigen Klinikaufenthalten gestört?
- **Zusatzleistungen**  
Für welche Zusatzleistungen sind Patienten bereit privat zu bezahlen?

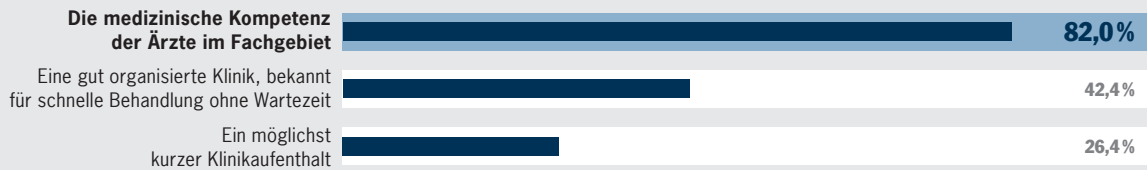
## Die Ergebnisse

### Auswahlkriterien: Was Patienten wichtig ist

Können Patienten vor einem stationären Krankenhausaufenthalt selbst entscheiden, welches Krankenhaus sie wählen, dann ist das wichtigste Kriterium für ihre Entscheidung die medizinische Kompetenz der Ärzte im jeweiligen Fachgebiet (Abb. 1). 82 Prozent der Patienten bestätigen das. Dies ist nicht weiter verwunderlich, insofern die medizinische Behandlung Ziel und Fokus des Krankenhausaufenthalts darstellt. Beachtlich ist hingegen, welchen Stellenwert die Patienten, neben der medizinischen Kompetenz, einer guten Organisation und schnellen Behandlung ohne Wartezeiten zuschreiben. Für 42 Prozent der Befragten sind diese entscheidend und weitere 26 Prozent bevorzugen Kliniken, in denen ein möglichst kurzer Aufenthalt sichergestellt ist. Bei einer Differenzierung nach Berufsgruppen fällt der Wunsch nach einem gut organisierten kurzen Klinikaufenthalt mitunter noch deutlicher aus. So führen 33 Prozent der Selbstständigen und 40 Prozent der Arbeiter einen möglichst kurzen Klinikaufenthalt als entscheidendes Kriterium auf. Dies ist vor dem Hintergrund häufiger organisatorischer Herausforderungen und langen Wartezeiten in zahlreichen deutschen Kliniken ein wichtiger Hinweis. Er zeigt, dass eine nachhaltige Patientenzufriedenheit mit exzellenter medizinischer Leistung alleine nicht gewährleistet ist. Vielmehr sind auch die Rahmenbedingungen, in denen die Leistung erbracht wird, ein wesentlicher Wettbewerbsfaktor auf dem Krankenhausmarkt.

## Entscheidungskriterien bei der Klinikwahl

Abb. 1

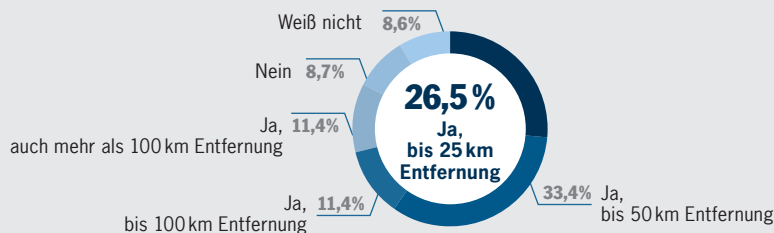


Quelle: Porsche Consulting

Interessant ist dabei auch, welche Aufwände Patienten in Kauf nehmen, um ihren stationären Aufenthalt in dem Krankenhaus ihrer Wahl zu verbringen (Abb. 2). 83 Prozent der Befragten geben an, dass sie hierfür eine weitere Entfernung als zum nächstgelegenen Krankenhaus zurücklegen würden. Jeder dritte Patient würde ein Krankenhaus wählen, das bis zu 50 Kilometer entfernt ist. Jeder fünfte erklärt sich sogar bereit eine Strecke bis zu 100 Kilometer für das Krankenhaus seiner Wahl in Kauf zu nehmen. Dabei ist die Bereitschaft weite Entfernungen für ein Krankenhaus zurückzulegen bei Personen aus kleinen Orten (< 5.000 Einwohner 90,9 Prozent) grundsätzlich höher als bei Befragten, die aus größeren Städten ( $\geq 100.000$  Einwohner 75,5 Prozent) stammen. Dies ist mit hoher Wahrscheinlichkeit auf das meist breitere medizinische Angebot von Krankenhäusern in Großstädten zurückzuführen.

### Bereitschaft entfernte Klinik aufzusuchen

Abb. 2



Quelle: Porsche Consulting

### Zusammenfassend zeigt die hohe Bereitschaft weite Distanzen in Kauf zu nehmen vor allem eines:

Die Patienten wählen ihre bevorzugte Einrichtung sehr bewusst aus. Beim Vorliegen eines besser organisierten Krankenhauses mit vergleichbarer medizinischer Kompetenz sind sie bereit auch zu einem weiter entfernten Krankenhaus zu wechseln.

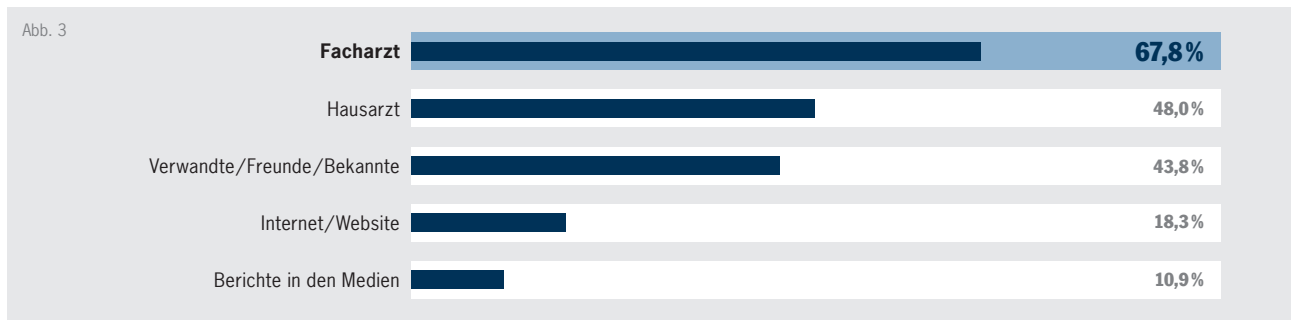
## Informationsquelle für Empfehlungen: Auf wessen Meinung Patienten vertrauen

Der größte Anteil der Patienten orientiert sich bei der Entscheidung für oder gegen die Behandlung in einem bestimmten Krankenhaus an den Empfehlungen des niedergelassenen Arztes (Abb. 3). 68 Prozent verlassen sich auf die Aussagen ihres Facharztes, weitere 48 Prozent verlassen sich darüber hinaus auf die Meinung ihres Hausarztes. Dies spiegelt die Relevanz einer guten Zusammenarbeit der Krankenhäuser mit den jeweiligen niedergelassenen Ärzten für die Patientenbindung wider.

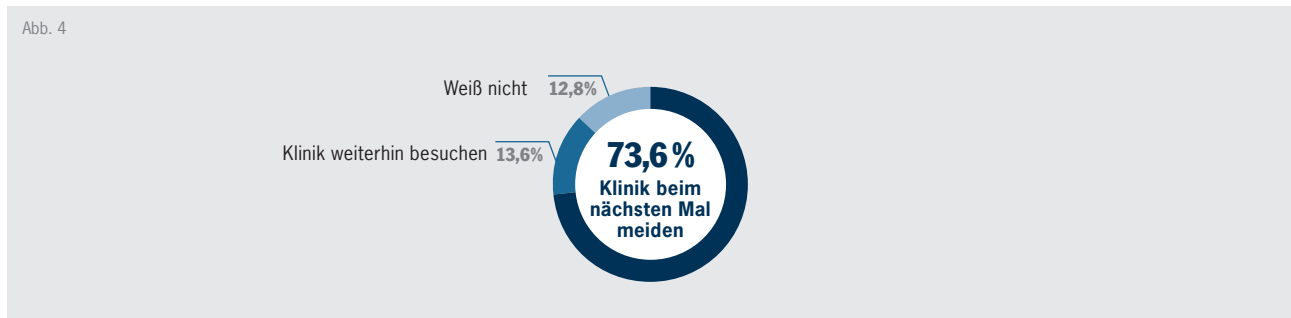
Im Vergleich dazu werden Informationen aus dem Internet und Berichte in den Medien überraschenderweise als weniger entscheidend bewertet. Immerhin 18 Prozent der Befragten verlassen sich auf das Internet und die Website des jeweiligen Krankenhauses. 11 Prozent ziehen Berichte aus den Medien als Informationsquelle heran.

Eine größere Rolle hingegen spielen Empfehlungen aus dem privaten Umfeld. 44 Prozent der Patienten verlassen sich auf den Ratschlag von Verwandten, Freunden und Bekannten. Am ausschlaggebendsten ist jedoch, welche Erfahrung eine Person selbst in der jeweiligen Einrichtung gemacht hat (Abb. 4). So meiden insgesamt 74 Prozent der Befragten, die in den letzten fünf Jahren stationär behandelt wurden, ein Krankenhaus, in dem sie einmal schlechte Erfahrungen gemacht haben.

## Empfehlungen, denen Patienten bei der Klinikauswahl folgen



## Verhalten bei schlechten Erfahrungen in einer Klinik\*



\* Auf Patienten bezogen, die in den letzten 5 Jahren stationär im Krankenhaus waren

Quelle: Porsche Consulting

Zusammenfassend unterstreicht die Bereitschaft, bei negativen Erfahrungen die Klinik zu wechseln, die Relevanz des organisatorischen Erscheinungsbildes einer Klinik. Erlebt ein Patient Unorganisiertheit und lange Wartezeiten bei seinem Krankenhausaufenthalt, so hat dies drastische Auswirkungen auf seine zukünftige Verhaltensabsichten. Hinzu kommt der in diesem Fall negativ verstärkende Multiplikatoreffekt durch den jeweiligen Bekanntenkreis.

## Verbesserungspotentiale: Woran Krankenhäuser arbeiten sollten

38 Prozent der Befragten, die innerhalb der letzten fünf Jahre stationär im Krankenhaus waren, haben sich bei ihren bisherigen stationären Krankenhausaufenthalten besonders am überlasteten Pflegepersonal gestört (Abb. 5). Bezüglich der Belastung der Ärzte zeigt sich ein ähnliches Ergebnis: 27 Prozent ist dies negativ aufgefallen. Dies zeigt, dass die hohe Belastung des medizinischen Personals keinen Einzelfall darstellt. Ursachen sind oft umständliche Abläufe und ein hoher Teil an administrativen Aufgaben, die zu der eigentlichen Versorgung der Patienten hinzukommen. In vielen Häusern bleibt da oft weniger Zeit für den Patienten als es wünschenswert wäre – und als es sich auch das Personal selbst wünscht.

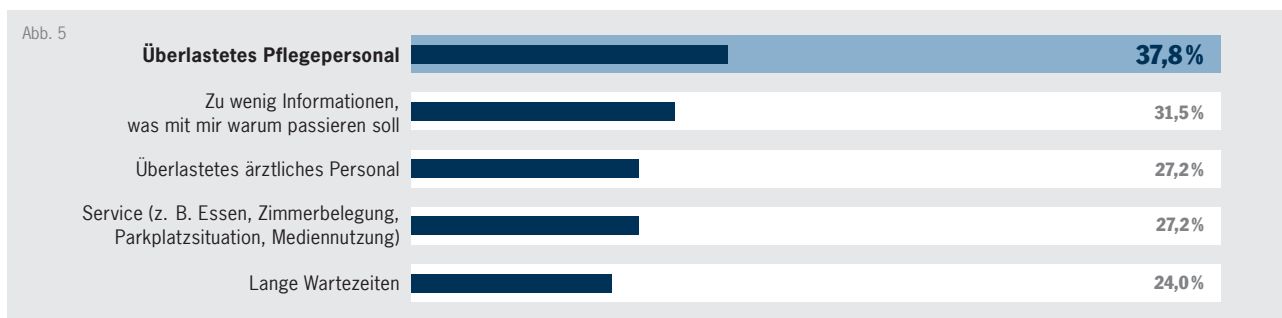
Ein weiterer von den Patienten bemängelter Aspekt ist die Intransparenz über den Behandlungsablauf. 32 Prozent der Befragten störte es bei ihren bisherigen Krankenhausaufenthalten, dass sie zu wenige Informationen darüber hatten, was mit ihnen passieren soll. Auch dies spiegelt den Klinikalltag vieler Einrichtungen wider. Der Behandlungsprozess wird oft nicht hinreichend geplant und dem Patienten transparent gemacht. Untersuchungen, Therapien und Entlassungen erfolgen spontan und auf Zuruf. Der Patient ist den Geschehnissen dabei in vielen Fällen ausgeliefert, ohne dass er weiß, welcher Schritt in der Behandlung als nächstes erfolgt.

Eine mangelnde Planung resultiert zudem meist in langen Wartezeiten. 24 Prozent der Patienten haben sich besonders hieran gestört. Fehlende Terminierung und eine unzureichende Planung von Elektiv- und Notfallpatienten (z. B. gemäß Stochastik) sind meist die Ursachen.

Auch bezüglich des Serviceangebots sehen viele Patienten noch wesentlichen Verbesserungsbedarf in deutschen Krankenhäusern. 27 Prozent der Befragten waren mit den Serviceleistungen wie Speiseversorgung, Zimmerbelegung, Parksituation, Mediennutzung und bei ihren bisherigen Krankenhausaufenthalten nicht zufrieden. Auch wenn ein Krankenhausaufenthalt primär der medizinischen Versorgung dient, so sind die Serviceleistungen mitunter ein wichtiges Kriterium für die Zufriedenheit des Patienten. Auffallend ist: Patienten, die in den letzten fünf Jahren stationär im Krankenhaus waren, bemängeln alle aufgeführten Aspekte stärker als solche, deren letzter stationärer Krankenhausaufenthalt länger zurückliegt. Dafür gibt es mehrere Erklärungen. Zum einen sind negative Erfahrungen meist noch präsenter, wenn der letzte Krankenhausaufenthalt weniger lange zurückliegt. Zum anderen kann gemutmaßt werden,

dass sich entweder die Situation in deutschen Krankenhäusern in Bezug auf die genannten Aspekte verschlechtert hat oder die Ansprüche der Patienten gestiegen sind – auch eine Kombination ist denkbar.

### Störende Aspekte bei bisherigen Klinikaufenthalten (Top 5)\*



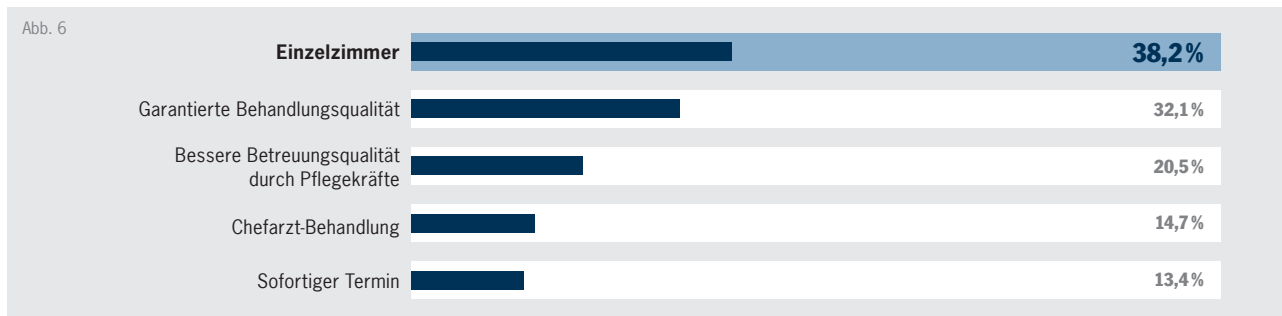
\* Auf Patienten bezogen, die in den letzten 5 Jahren stationär im Krankenhaus waren

Quelle: Porsche Consulting

## Zusatzleistungen: Wofür Patienten bereit sind extra zu zahlen

Vor dem Hintergrund der oben bemängelten Serviceleistungen stellt sich die Frage, für welche Zusatzleistungen Patienten bereit sind privat zu bezahlen (Abb. 6). An erster Stelle steht für Patienten, die in den letzten fünf Jahren stationär behandelt wurden, das Einzelzimmer. 38 Prozent der Patienten würde dafür auch privat dazu zahlen. Das Einzelzimmer wird sogar noch vor dem Wunsch nach einer garantierten Behandlungsqualität genannt (32,1 Prozent). 21 Prozent würden darüber hinaus für eine bessere Betreuungsqualität durch Pflegekräfte zahlen. Diese Aussage deckt sich mit der bereits beschriebenen Bemängelung der wahrgenommenen Überlastung der Pflegekräfte. Für eine garantierte Chefarzt-Behandlung wären hingegen nur 15 Prozent der Befragten bereit zusätzliche Kosten zu tragen.

### Bereitschaft privat für Zusatzleistungen zu bezahlen\*



\* Auf Patienten bezogen, die in den letzten 5 Jahren stationär im Krankenhaus waren

Quelle: Porsche Consulting

Dabei ist die Bereitschaft für Zusatzleistungen privat zu zahlen bei Personen mit höherem Einkommen erwartungsgemäß höher als bei Personen mit niedrigerem Einkommen. So würden 44 Prozent der Personen mit einem Haushaltsnettoeinkommen von mindestens 3.000 € für ein Einzelzimmer zusätzliche Kosten auf sich nehmen. Weitere 19 Prozent wären bereit für einen sofortigen Termin privat dazuzahlen.

## Schlussfolgerung: Die Studienergebnisse zeigen deutlich, welche Aspekte Patienten bei der Auswahl eines Krankenhauses wichtig sind

Neben der medizinischen Kompetenz sind weitere Aspekte vor allem eine gute Organisation mit kurzen Wartezeiten und Personal, das genügend Zeit für seine Patienten hat. Auch Transparenz über den Behandlungsprozess und adäquate Zusatzleistungen erweisen sich als wesentlich. Entscheidend ist für die Krankenhäuser, daraus die richtigen Schlussfolgerungen zu ziehen, um die Zufriedenheit ihrer Patienten nachhaltig sicherzustellen. Porsche Consulting formuliert vor diesem Hintergrund drei Handlungsempfehlungen, welche sich in der Durchführung von über 100 Projekten in Krankenhäusern bewährt haben (siehe Folgeseite):

## 1 Mehr Zeit für Patienten durch *Lean Hospital Management*

Um eine möglichst gute medizinische Versorgung als auch eine hohe Patientenorientierung sicherzustellen, ist es entscheidend, dass das Personal ausreichend Möglichkeit hat, sich um die Versorgung der Patienten zu kümmern. In vielen Häusern führen die historisch gewachsenen und bürokratischen Strukturen zu einem hohen Administrationsaufwand. Da bleibt im Klinikalltag häufig weniger Zeit für die Patienten als es wünschenswert ist. Bei der Optimierung ist es hilfreich, die täglichen Arbeitsaufgaben einmal genauer zu betrachten und in wertschöpfende und nicht wertschöpfende Tätigkeiten zu unterscheiden. Wertschöpfende Tätigkeiten sind solche, die einen direkten Nutzen für den Patienten liefern (z. B. Untersuchung durch den Arzt). Nicht wertschöpfende Tätigkeiten hingegen haben keinen Nutzen für den Patienten (z. B. Doppeltätigkeiten, Suche nach Patientenakten, Warten auf Laboregebnisse). Auf Basis einer solchen Differenzierung lassen sich gezielt Maßnahmen definieren, um den Anteil „verschwenderischer“ Tätigkeiten zu reduzieren und wertvolle Zeit für den Patienten zu gewinnen.

## 2 Bessere organisatorische Abläufe durch Digitalisierung

Bei der Optimierung der stationären Prozesse spielt eine vorausschauende Planung eine zentrale Rolle. Häufige Schwierigkeit in diesem Zusammenhang ist, dass die Planung nicht aus einer Hand kommt und oftmals jede Abteilung für sich plant. Dabei gibt es immer noch Häuser, die papiergebunden in Terminbüchern Untersuchungstermine planen. Terminkollisionen und lange Wartezeiten sind oftmals die Folge. Durch eine IT-gestützte Planung in einem zentralen, vernetzten Planungssystem können hier wesentliche Verbesserungen bewirkt werden. Dies schafft für die entsprechenden Abteilungen Transparenz darüber, wann der Patient wo erscheinen muss. Eine interne Vernetzung mit weiteren Beteiligten, beispielsweise mit dem hausinternen Transportdienst, ermöglicht es zusätzliche Effizienzen zu realisieren. Die so gewonnene Planungssicherheit kann darüber hinaus für die Kommunikation mit den Patienten genutzt werden. Um dem Patienten hinreichend Transparenz über den Behandlungsablauf zu bieten, können ihm wesentliche Informationen (Untersuchungstermine, Entlassungstermin, Ansprechpartner) in einem Wochenplan zur Verfügung gestellt werden. Somit weiß der Patient, was mit ihm passiert und kann sich auf die bevorstehenden Behandlungsschritte einstellen. Auch die Einführung einer elektronischen Patientenakte kann zu wesentlichen Effizienzgewinnen im stationären Betrieb führen. Befunde sind sofort verfügbar, lästiges Warten auf Faxe oder Suchen nach Patientenakten gehören damit der Vergangenheit an.

## 3 Optimale Nachversorgung und Reputation durch gezieltes Einweisermanagement

Ein Großteil der Patienten vertraut bei der Auswahl des Krankenhauses neben den Empfehlungen von Verwandten und Freunden insbesondere auf die Aussagen des Haus- oder Facharztes. Eine gute Kommunikation mit den niedergelassenen Einweisern ist insofern ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Reputation und den Erfolg des Krankenhauses. Nur wenn die einweisenden Ärzte ihre Patienten in guten Händen wissen, werden sie auch zukünftig das jeweilige Krankenhaus an ihre Patienten und Kollegen weiterempfehlen. Damit nimmt der Einweiser in seiner Beziehung zum Krankenhaus eine Doppelrolle ein: Er ist sowohl „Lieferant“ als auch „Kunde“ des Krankenhauses. In seiner Rolle als „Lieferant“ erwartet das Krankenhaus von ihm die Zuweisung von Patienten und eine möglichst vollständige Vorbefundung. In seiner Rolle als „Kunde“ erwartet der Einweiser vom Krankenhaus eine möglichst aktive Einbindung sowie eine zuverlässige Diagnostik und Therapie durch das Krankenhaus. So führt beispielsweise die rechtzeitige Fertigstellung von Entlassbriefen nicht nur zu einer besseren poststationären Versorgung der Patienten durch den Hausarzt, sondern stellt auch sicher, dass der Hausarzt zukünftig Patienten zuweist. Bei der Optimierung des Einweisermanagements ist es hilfreich zunächst eine Einweiseranalyse durchzuführen, um Transparenz über den Status Quo zu gewinnen und mögliche Handlungsfelder zu identifizieren. Die Analyseergebnisse dienen als Grundlage für eine gezielte Einweiserstrategie.

# Top 5 Hebel zur Steigerung des Nutzens für den Patienten

## Hebel 1 Medizinischen Nutzen sicherstellen

- **Wirkungsvolle Maßnahmen zur Qualitätssicherung etablieren**  
z. B. Behandlungspfade für häufigste Diagnosen, Fortbildungspflichten, Poka Yoke
- **Verfügbare Zeit des Personals für Patienten durch *Lean-Hospital-Management* und Reduzierung „verschwenderischer Tätigkeiten“ erhöhen**  
z. B. Reduktion Administrationsaufwand für Ärzte und Pflegedienst
- **Offene Fehlerkultur fördern**  
z. B. Einführung Critical Incident Reporting System – CIRS

## Hebel 2 Vertrauen in Krankenhaus- organisation stärken

- **Vorhersehbarkeit im Behandlungsprozess für Patienten sicherstellen**  
z. B. Wochenplan mit wesentlichen Informationen, Kommunikation klarer Ansprechpartner für Patienten
- **Unnötige Wartezeiten für Patienten abbauen**  
z. B. Trennung von Patientenströmen für Elektiv- und Notfallpatienten
- **Kommunikation des Personals untereinander verbessern**  
z. B. Abbau von Schnittstellen, „One Face to the Patient“, Einführung strukturierter Übergaben wo notwendig

## Hebel 3 Entlastung für Patienten schaffen

- **Layouts patienten- und mitarbeitergerecht gestalten**  
z. B. kurze Wege, selbst lernende Programmierung von Aufzügen
- **Administrativen Aufwand für Patienten reduzieren**  
z. B. Zusammenlegen von Formularen, Überführung in IT-Dokumente und automatische Befüllung mit bereits bekannten Angaben, digitale Unterschrift
- **Lärmbelastung reduzieren**  
z. B. bewusste Belegung von Zimmern, Bauarbeiten an Patienten kommunizieren und erklären

## Hebel 4 Allgemeines Wohlbefinden herstellen

- **Serviceleistungen am Bedarf der Patienten ausrichten**  
z. B. Speiseversorgung, Unterhaltungsmedien, Internetnutzung
- **Infrastrukturelle Gegebenheiten ausbauen**  
z. B. Aufenthaltsräume, Einkaufsmöglichkeiten, Parkmöglichkeiten
- **Besucherzeiten flexibel gestalten**  
z. B. Ausweitung der Besucherzeiten für berufstätige Angehörige

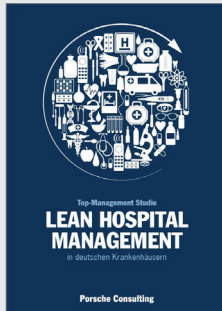
## Hebel 5 Prä-/post- stationäre Versorgung unterstützen

- **Einweiser in Vorbereitung des stationären Aufenthaltes einbeziehen**  
z. B. Aushändigung einer konsentierten Standard-Checkliste an Einweiser zur Kommunikation an Patienten
- **Schnelle und pragmatische Weitergabe von Ergebnissen an Einweiser**  
z. B. persönlicher Anruf, automatische Weiterleitung von Laborergebnissen
- **Aufenthalte in nachfolgenden Therapiezentren frühzeitig organisieren**  
z. B. bereits am Aufnahmetag im Rahmen Visite Wahrscheinlichkeit poststationärer Versorgung abklären

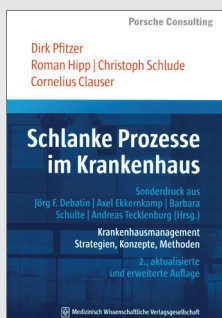


## Weitere Publikationen zum Thema Gesundheitswesen:

Porsche Consulting veröffentlicht regelmäßig Berichte und Artikel über Megatrends, Innovationen und Kompetenzen zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von Krankenhäusern. Die jüngsten Publikationen sind:



**Porsche Consulting**  
Top-Management Befragung 2016:  
**Lean-Hospital Management  
in deutschen Krankenhäusern**



**Porsche Consulting**  
Schlanke Prozesse im Krankenhaus  
**Krankenhausmanagement  
Strategien, Konzepte, Methoden**



**Porsche Consulting**  
Umfraze Schweizer Spitäler:  
**Spitalmanagement und SwissDRG-System**



**Porsche Consulting**  
Krankenhäuser – Zukunft statt Schließung  
**Wie Kliniken den Weg zur Wirtschaftlichkeit finden**

### Kontakt



**Dr. Roman Hipp**  
Partner Health Care  
Porsche Consulting GmbH  
Porschestra. 1  
D-74321 Bietigheim-Bissingen  
roman.hipp@porsche.de



**Christopher Wehe**  
Consultant Health Care  
Porsche Consulting GmbH  
Porschestra. 1  
D-74321 Bietigheim-Bissingen  
christopher.wehe@porsche.de