

**Billing Studie 2006**Debitorenmanagement im Schweizer  
Gesundheitswesen

Raphael Hügli und Petra Schubert

Arbeitsbericht      E-Business Nr. 27  
Datum                März 2007Mit freundlicher  
Unterstützung von**Arbeitsbericht**Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW  
Hochschule für Wirtschaft  
Competence Center E-Business Basel  
[www.fhnw.ch/wirtschaft/iwi](http://www.fhnw.ch/wirtschaft/iwi)



## **Vorwort und Danksagung**

Zahlreiche Informatiklösungen stehen heute für Aufgaben rund um das Debitorenmanagement zur Verfügung. Zusätzlich bestehen vielseitige Möglichkeiten zur Auslagerung von administrativen Tätigkeiten. Eine Branche, in der sich diese zwei Dienste in den letzten Jahren stark verbreitet haben, ist das Gesundheitswesen. Diese Studie gibt einen Einblick in das gegenwärtige Debitorenmanagement im Schweizer Gesundheitswesen sowie in aktuelle Bedürfnisse rund um die Leistungsabrechnung mit Schwerpunkt auf dem Marktsegment der Ärzte.

Konzipiert und durchgeführt wurde die Billing Studie 2006 vom Competence Center E-Business Basel an der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW. Das Projekt wurde in Zusammenarbeit mit den Wirtschaftspartnern Ärztekasse und INKASSOMED AG entwickelt und initiiert. Die Wirtschaftspartner sichern die Praxisorientierung, verschaffen dem Competence Center Zugang zu Know-how und stellen einen grossen Teil der Finanzierung. Die Wirtschaftspartner profitieren von der sachorientierten, unabhängigen Sicht des Competence Centers, vom Potenzial der Vermittlung und Moderation, vom Know-how und den Kapazitäten bei der Durchführung der Studie, bei der Systematisierung und Aufbereitung von Inhalten und bei der Vermittlung von Wissen über firmenunabhängige Kanäle. Die Repräsentanten der beteiligten Unternehmen tragen mit ihrem persönlichen Engagement zum Gelingen und zur Relevanz der Studie bei. Ihnen gebührt ein besonderer Dank.

Umfragen und deren Auswertung sind mit einem hohen administrativen Aufwand verbunden. Wir danken an dieser Stelle allen involvierten Mitarbeitenden der Ärztekasse Basel, VHB Traductions und INKASSOMED AG sowie den Kolleginnen und Kollegen am Institut für Wirtschaftsinformatik und dem CCC-Team der Fachhochschule Nordwestschweiz.

Der grösste Dank geht an die Teilnehmer der Studie, die durch ihre Antworten die Studie überhaupt ermöglicht haben. Wir danken den mehr als 300 Schweizer Unternehmen, die ihr Wissen und ihre Informationen anderen zur Verfügung gestellt haben.

Basel, im März 2007

Raphael Hügli, Petra Schubert

## **Copyright-Vermerk**

Copyright 2007 FHNW

Das vorliegende Werk „Billing Studie 2006“ ist urheberrechtlich geschützt. Die Wiedergabe oder Weitergabe von Zahlen, Texten oder Abbildungen, auch auszugsweise oder in Ausschnitten, ist untersagt, ebenso die Speicherung in Datenbanken oder Archiven.

Zur öffentlichen Verbreitung steht das Management Summary mit einer Auswahl an Resultaten unter folgender Adresse kostenlos zur Verfügung:

*[www.e-business.fhbb.ch/billing](http://www.e-business.fhbb.ch/billing)*

## **Impressum**

Erstellt wurde die Billing Studie 2006 vom Competence Center E-Business Basel der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW.

Autoren: Raphael Hügli, Prof. Dr. Petra Schubert

Herausgegeben wird die Billing Studie 2006 von der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, Hochschule für Wirtschaft, Institut für Wirtschaftsinformatik, Peter Merian-Strasse 86, CH-4002 Basel, Kontakt: [iwi.wirtschaft@fhnw.ch](mailto:iwi.wirtschaft@fhnw.ch).

Redaktionsleitung und grafische Gestaltung: Raphael Hügli

© 2007 FHNW

*[www.e-business.fhbb.ch/billing](http://www.e-business.fhbb.ch/billing)*

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort und Danksagung.....	i
Copyright-Vermerk.....	ii
Impressum.....	ii
Inhaltsverzeichnis.....	iii
Abbildungsverzeichnis.....	v
Tabellenverzeichnis.....	vii
Abkürzungsverzeichnis.....	x
1 Einleitung.....	1
1.1 Ausgangslage.....	1
1.2 Ziel der Studie.....	2
1.3 Aufbau der Studie.....	3
2 Grundlagen: Begriffe und bisherige Studien.....	5
2.1 Grundbegriffe.....	5
2.1.1 Billing	5
2.1.2 Debitorenmanagement.....	6
2.1.3 Informatik.....	7
2.1.4 Auslagerung.....	7
2.2 Andere Studien zum Thema.....	9
2.2.1 Ibi Research: Zahlungsabwicklung im Internet.....	9
2.2.2 gfs-Zürich: Das papierlose Büro: Vision oder Fiktion?.....	10
2.2.3 PWC: e-Invoicing and e-Archiving.....	10
2.2.4 ZHW InIT: Machbarkeit eines „Health Information Clearinghouses“.....	11
2.2.5 FHNW: Netzreport 2006.....	11
3 Forschungsdesign.....	13
3.1 Datenerhebung und -präsentation.....	13
3.2 Rücklauf und Gewichtung.....	14
3.3 Struktur der Stichprobe.....	15
3.3.1 Rücklauf nach Kantonen und Sprache.....	15
3.3.2 Unternehmen nach Unternehmensgrösse.....	19
3.3.3 Unternehmen nach Branche.....	22
3.3.4 Unternehmen nach Umsatz.....	26

3.3.5	Praxen und andere Unternehmensarten.....	30
3.3.6	Funktion der Befragten und Anzahl Jahre Tätigkeit in dieser Funktion <sup>31</sup>	
3.3.7	Patientenstamm in den Unternehmen .....	33
4	Bedeutung der Auslagerung von administrativen Tätigkeiten .....	41
4.1	Umfang der ausgelagerten Aufgaben.....	41
4.2	Allgemeine Aussagen zur Auslagerung.....	44
4.3	Argumente gegen die Auslagerung .....	47
4.4	Genutzte Anbieter und Dienstleister .....	49
5	Bedeutung der Informatik .....	53
5.1	Allgemeine Aussagen zur Informatik in den befragten Unternehmen .....	53
5.2	Aufgaben im Unternehmen, die mit Informatik unterstützt werden.....	55
5.3	Investitionen in die Informatik .....	58
6	Debitorenmanagement heute .....	63
6.1	Allgemeine Zufriedenheit mit dem Debitorenmanagement .....	63
6.2	Strategie zur Forderungseintreibung .....	64
6.3	Stundenaufwand für das Debitorenmanagement .....	66
6.4	Mahn-Aktivitäten .....	73
6.5	Aufgabenumfang und Kennzahlen zum Debitorenmanagement.....	75
6.6	Debitorenverlust .....	85
7	Bedürfnisse im Debitorenmanagement .....	89
7.1	Einschätzung der Unternehmen .....	89
7.1.1	Verbesserungspotenziale .....	89
7.1.2	Allgemeine Aussagen und Anregungen.....	94
7.2	Analysen der Auswertungen.....	98
7.2.1	Analysen einzelner Gegebenheiten .....	98
7.2.2	Tiers Garant und Tiers Payant.....	102
7.2.3	Gemeinschaftspraxen und Einzelpraxen .....	108
7.2.4	Altersstruktur unter den Leistungserbringern.....	110
8	Zusammenfassung und Ausblick.....	113
	Fragebogen.....	117
	Verzeichnis der Fragen.....	127
	Literaturverzeichnis .....	128

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 2-1:	Die Parteien im Billing .....	5
Abb. 2-2:	Prozesse des Debitorenmanagements .....	6
Abb. 2-3:	Debitor und Potenzieller Debitor .....	7
Abb. 2-4:	Zentrale Akteure im Debitorenmanagement .....	8
Abb. 3-1:	Studiendesign: Vorgehen bei der Datenerhebung .....	13
Abb. 3-2:	Rücklauf nach Branche – Vergleich Grundgesamtheit mit Stichprobe.....	14
Abb. 3-3:	Rücklauf nach Kantonen .....	17
Abb. 3-4:	Rücklauf nach Sprache .....	19
Abb. 3-5:	Unternehmen in der Stichprobe nach Unternehmensgrösse .....	21
Abb. 3-6:	Unternehmen in der Stichprobe nach Branchenzugehörigkeit.....	22
Abb. 3-7:	Praxen von Ärzten für Allgemeinmedizin und Praxen von Fachärzten und Chirurgie nach zugeordneter FMH-Spezialität im Detail .....	24
Abb. 3-8:	Unternehmen in der Stichprobe nach Umsatzgrössenklassen .....	26
Abb. 3-9:	Verteilung des Umsatzes auf Versicherungsleistungen .....	28
Abb. 3-10:	Anteil der Unternehmen in der Stichprobe, die eine Praxis sind.....	31
Abb. 3-11:	Funktion der Befragten im Unternehmen .....	32
Abb. 3-12:	Anzahl Jahre Tätigkeit der Befragten in dieser Funktion.....	33
Abb. 3-13:	Verhältnis von Stammkunden und Neukunden in den Unternehmen .....	35
Abb. 3-14:	Genauere Beschreibung des Patientenstamms.....	38
Abb. 4-1:	Aufgaben, in denen Leistungen spezialisierter Dienstleister genutzt werden .....	42
Abb. 4-2:	Aussagen zur Auslagerung von administrativen Tätigkeiten.....	45
Abb. 4-3:	Punkte gegen die Auslagerung von administrativen Tätigkeiten.....	47
Abb. 4-4:	Umfang der Nutzung ausgewählter Anbieter/Dienstleister.....	51
Abb. 4-5:	Umfang der Nutzung von Anbietern/Dienstleistern insgesamt.....	52
Abb. 5-1:	Aussagen zur Informatik im Unternehmen .....	53
Abb. 5-2:	Aufgaben im Unternehmen, die mit Informatik unterstützt werden .....	56
Abb. 5-3:	Investitionen in die Informatik (Basis 2002 bis 2005) .....	59
Abb. 5-4:	Durchschnittliche Gesamtkosten der Informatik pro Mitarbeitender und Jahr .....	60
Abb. 5-5:	Anteil der Informatikkosten am Gesamtumsatz.....	61
Abb. 6-1:	Allgemeine Zufriedenheit mit dem Debitorenmanagement im Unternehmen .....	64

Abb. 6-2:	Strategie zur Forderungseintreibung.....	65
Abb. 6-3:	Stundenaufwand für das Debitorenmanagement.....	68
Abb. 6-4:	Stundenaufwand für das Debitorenmanagement pro Patient .....	71
Abb. 6-5:	Ausmass der genutzten Mahn-Aktivitäten.....	74
Abb. 6-6:	Aufgabenumfang der Aktivitäten im Debitorenmanagement.....	76
Abb. 6-7:	Tendenzen im Unternehmen.....	79
Abb. 6-8:	Durchschnittliche Anzahl Tage zur Leistungsabrechnung .....	82
Abb. 6-9:	Kennzahlen zum Debitorenmanagement.....	83
Abb. 6-10:	Debitorenverlust .....	85
Abb. 6-11:	Anteil des Debitorenverlusts am Gesamtumsatz .....	86
Abb. 7-1:	Verbesserungspotenziale in den befragten Unternehmen.....	90
Abb. 7-2:	Verbesserungspotenziale in der Zusammenarbeit mit anderen Marktakteuren .....	92
Abb. 7-3:	Aussagen zum Debitorenmanagement.....	96
Abb. 7-4:	Analyse der Unternehmen mit hohem Debitorenverlust.....	100
Abb. 7-5:	Analyse der Zusammenarbeit von Arztpraxen und Dienstleistern .....	101
Abb. 7-6:	Informatikeinsatz für Adress- und Bonitätsprüfung .....	102
Abb. 8-1	Ausprägung des Debitorenmanagements.....	116

**Tabellenverzeichnis**

Tab. 3-1:	Gewichtungsfaktoren nach Branche und Grössenklasse.....	15
Tab. 3-2:	Rücklauf nach Kantonen .....	18
Tab. 3-3:	Rücklauf nach Sprache .....	19
Tab. 3-4:	Unternehmen in der Stichprobe nach Unternehmensgrösse .....	21
Tab. 3-5:	Unternehmen in der Stichprobe nach Branchenzugehörigkeit.....	23
Tab. 3-6:	Praxen von Ärzten für Allgemeinmedizin und Praxen von Fachärzten und Chirurgie nach zugeordneter FMH-Spezialität im Detail .....	25
Tab. 3-7:	Unternehmen in der Stichprobe nach Umsatzgrössenklassen .....	27
Tab. 3-8:	Verteilung des Umsatzes auf Versicherungsleistungen .....	29
Tab. 3-9:	Verteilung des Umsatzes auf Versicherungsleistungen.....	30
Tab. 3-10:	Anteil der Unternehmen in der Stichprobe, die eine Praxis sind.....	31
Tab. 3-11:	Funktion der Befragten im Unternehmen .....	32
Tab. 3-12:	Anzahl Jahre Tätigkeit der Befragten in dieser Funktion.....	33
Tab. 3-13:	Anzahl der Stammkunden in den Unternehmen .....	36
Tab. 3-14:	Anzahl der Neukunden in den Unternehmen .....	36
Tab. 3-15:	Genauere Beschreibung des Patientenstamms.....	39
Tab. 4-1:	Aufgaben, in denen Leistungen spezialisierter Dienstleister genutzt werden .....	43
Tab. 4-2:	Aufgaben, in denen Leistungen spezialisierter Dienstleister genutzt werden (Fortsetzung) .....	44
Tab. 4-3:	Aussagen zur Auslagerung von administrativen Tätigkeiten.....	46
Tab. 4-4:	Punkte gegen die Auslagerung von administrativen Tätigkeiten.....	48
Tab. 4-5:	Punkte gegen die Auslagerung von administrativen Tätigkeiten (Fortsetzung).....	49
Tab. 4-6:	Umfang der Nutzung ausgewählter Anbieter/Dienstleister.....	51
Tab. 4-7:	Umfang der Nutzung von Anbietern/Dienstleistern insgesamt.....	52
Tab. 5-1:	Aussagen zur Informatik im Unternehmen .....	54
Tab. 5-2:	Aussagen zur Informatik im Unternehmen (Fortsetzung).....	55
Tab. 5-3:	Aufgaben im Unternehmen, die mit Informatik unterstützt werden .....	57
Tab. 5-4:	Aufgaben im Unternehmen, die mit Informatik unterstützt werden (Fortsetzung).....	58
Tab. 5-5:	Investitionen in die Informatik (Basis 2002 bis 2005).....	60
Tab. 5-6:	Durchschnittliche Gesamtkosten der Informatik pro Mitarbeitender und Jahr .....	61

Tab. 5-7:	Anteil der Informatikkosten am Gesamtumsatz.....	62
Tab. 6-1:	Allgemeine Zufriedenheit mit dem Debitorenmanagement im Unternehmen .....	64
Tab. 6-2:	Strategie zur Forderungseintreibung.....	66
Tab. 6-3:	Stundenaufwand für das Debitorenmanagement.....	69
Tab. 6-4:	Stundenaufwand für das Debitorenmanagement (Fortsetzung) .....	70
Tab. 6-5:	Stundenaufwand für das Debitorenmanagement pro Patient .....	72
Tab. 6-6:	Stundenaufwand für das Debitorenmanagement pro Patient (Fortsetzung).....	73
Tab. 6-7:	Ausmass der genutzten Mahn-Aktivitäten.....	75
Tab. 6-8:	Aufgabenumfang der Aktivitäten im Debitorenmanagement.....	77
Tab. 6-9:	Aufgabenumfang der Aktivitäten im Debitorenmanagement (Fortsetzung).....	78
Tab. 6-10:	Tendenzen im Unternehmen.....	80
Tab. 6-11:	Tendenzen im Unternehmen (Fortsetzung) .....	81
Tab. 6-12:	Kennzahlen zum Debitorenmanagement.....	84
Tab. 6-13:	Debitorenverlust .....	86
Tab. 6-14:	Anteil des Debitorenverlusts am Gesamtumsatz .....	87
Tab. 7-1:	Verbesserungspotenziale in den befragten Unternehmen.....	91
Tab. 7-2:	Verbesserungspotenziale in der Zusammenarbeit mit anderen Marktakteuren .....	93
Tab. 7-3:	Verbesserungspotenziale in der Zusammenarbeit mit anderen Marktakteuren (Fortsetzung).....	94
Tab. 7-4:	Aussagen zum Debitorenmanagement.....	97
Tab. 7-5:	Aussagen zum Debitorenmanagement (Fortsetzung).....	98
Tab. 7-6:	Analyse der Unternehmen mit hohem Debitorenverlust.....	100
Tab. 7-7:	Analyse der Zusammenarbeit von Arztpraxen und Dienstleistern .....	101
Tab. 7-8:	Informatikeinsatz für Adress- und Bonitätsprüfung .....	102
Tab. 7-17:	Zugeordnete Fachgruppe in TP und TG Kantonen .....	104
Tab. 7-18:	Argumente gegen die Auslagerung im TP und TG .....	106
Tab. 7-19:	Argumente gegen die Auslagerung im TP und TG (Fortsetzung).....	107
Tab. 7-20:	Informatik im TP und TG .....	108
Tab. 7-21:	Zugeordnete Fachgruppe nach Art der Praxis .....	109
Tab. 7-22:	Einstellung zur Informatik im Vergleich zur Praxisart.....	110
Tab. 7-23:	Zugeordnete Fachgruppe nach Anzahl Jahre Funktionstätigkeit.....	111
Tab. 7-24:	Einstellung zur Informatik unter einzelnen Altersgruppen .....	112

Tab. A-0-1: Verzeichnis der Fragen ..... 127

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.....	Abbildung
Eff.....	Effektiv (Angabe in Bezug auf die Grundgesamtheit)
FHNW .....	Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW
Hrsg. ....	Herausgeber
IT .....	Informationstechnologie
IWI.....	Institut für Wirtschaftsinformatik
N .....	Basis, Anzahl Fälle die ausgewertet wurden
N(max) .....	Höchster Basiswert einer Auswertungsgruppe
OR.....	Schweizerisches Obligationenrecht
Q .....	Fragennummer
SchKG.....	Bundesgesetz über Schuldbetreibung und Konkurs
Tab.....	Tabelle
TG .....	Tiers Garant
TP .....	Tiers Payant
ZGB.....	Schweizerisches Zivilgesetzbuch

# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangslage

Das Phänomen des grenzenlosen Unternehmens, wie dies beispielsweise Picot et al. in ihrem Werk „Die grenzenlose Unternehmung“ ausführen, hält zunehmend Einzug in die Wertschöpfungsketten der industrialisierten Länder. Physische Bürogebäude und Fabrikanlagen, in denen sich Mitarbeitende aufhalten und in denen sich die erforderlichen Materialien, Betriebsmittel und Informationen befinden, werden immer mehr durch modulare Organisationen, Netzwerke und Kooperationsgeflechte, elektronische Märkte, Telekooperationen und virtuelle Organisationsstrukturen ergänzt und abgelöst. „Die klassischen Grenzen der Unternehmung beginnen zu verschwimmen, sich nach innen wie nach aussen zu verändern, teilweise auch aufzulösen.“<sup>1</sup> Natürlich gibt es viele Gründe, die schuld an der Auflösung dieser klassischen Grenzen sind, wie z.B. die Globalisierung. Das „Mittel zum Zweck“, wie es gerne bezeichnet wird, ist die verfügbare Informationstechnologie. Häufig ist es die Informatik, deren Einsatz modulare Organisationen, Kooperationsgeflechte etc. entstehen lässt und neue Potenziale mit sich bringt.

Fortschritt in der Informatik bedeutet auch steigende Komplexität. Und mit stetig steigender Komplexität in der Informatik sind entsprechende Spezialisten gefragt, die sich nicht jedes Unternehmen leisten kann. Es besteht zunehmend die Möglichkeit zur Auslagerung der Entwicklungs-, Betreibungs- und Wartungsaufgaben (Outsourcing). Auf diese Weise erhalten Unternehmen höhere Flexibilität, da sie ihre IT-Ressourcen schneller und leichter dem schwankenden Bedarf anpassen können.<sup>2</sup> Dies zahlt sich aus, wenn der Betrieb der Informatikmittel für den *Einzelnen* schwieriger und teurer ist. Bieten die Spezialisten zudem die Übernahme ganzer Prozessaufgaben an, stehen Unternehmen vor ganz neuen organisatorischen Möglichkeiten.

Das Gesundheitswesen als informationslastige Branche ist von dieser Entwicklung besonders stark betroffen. Neben einem starken Fortschritt in der Medizintechnik und in der Medikamentenentwicklung sowie neuen Tarif- und Finanzierungsstrukturen haben sich die Strukturen der Leistungserbringer zunehmend vernetzt und der Patient nimmt immer mehr Einfluss („Patient Empowerment“) auf Entscheidungen in diesem Markt.<sup>3</sup> Angestrebt wird, unter Berücksichtigung der gesamten Dimensionen des Gesundheitswesens, eine Optimierung in den übergreifenden medizinischen Versorgungs- und Administrationsprozessen.<sup>4</sup> Ziel sind die Kontrolle des Kostenwachstums und mehr Transparenz.

Beispielhaft sind die Anstrengungen rund um die Leistungsabrechnung, wo der Gesundheitsmarkt gegenüber anderen Branchen einen Schritt voraus ist. Der elektronische Rechnungsaustausch ist hier schon in Kleinstunternehmen – die in dieser Studie besondere Beachtung erhalten – ein aktuelles Thema, jedoch nicht immer ganz gewollt. Es sind vor allem die Versicherungen, die sich für den elektronischen Datenaus-

---

<sup>1</sup> Picot et al. (2003), S. 2.

<sup>2</sup> Vgl. Bieri (2006), S. 35.

<sup>3</sup> Vgl. Egli (2005), S. 24.

<sup>4</sup> Vgl. Frey/Egli (2004).

tausch einsetzen, um die Flut an Informationen bewältigen zu können, die täglich bei ihnen eingeht. In der Entwicklung von geeigneten Softwarelösungen für Arztpraxen und Spitäler wird immer mehr auch den vor- und nachgelagerten Aufgaben rund um die Leistungsabrechnung Beachtung geschenkt. Dazu gehören Instrumente zur Adress- und Bonitätsprüfung, Lösungen, mit denen ein Arzt Leistungsdaten digital erfassen kann bis hin zu Applikationen zur Erstellung von individuellen Praxisstatistiken.

Weniger beispielhaft zeigen sich die gegenwärtigen Ergebnisse der Forderungseintreibung. Der Kanton Zürich wies beispielsweise im Jahr 2005 Rekordhöhe in Betreuungsfällen aus, wobei besonders die Krankenkassen Mühe mit der Eintreibung ihrer Prämien beklagen. „Viele Bewohner dieses Kantons könnten ihre Rechnungen einfach nicht mehr bezahlen, ...“ schreibt die NZZ zu diesem Thema.<sup>5</sup> Diese hohe Zahl an Betreibungen ist auch dadurch begründet, dass vielen Unternehmen selbst das Wasser bis zum Hals steht und daher konsequenter betrieben wird. Für die Gläubiger, insbesondere für Kleinunternehmen, sind solche administrativen Zusatzaufwendungen nervenaufreibend, zeitraubend und oft neben dem täglichen Geschäft schlicht und einfach nicht mit der notwendigen Sorgfalt zu bewältigen.

Vor diesem Hintergrund bilden die Probleme des Debitorenmanagements bei Klein- und Mittelunternehmen im Gesundheitswesen den Schwerpunkt dieser Studie. Das Debitorenmanagement beinhaltet weit mehr als nur den Umgang mit „schlechten“ Debitoren. Die vorliegende Studie dokumentiert, wie sich die Leistungserbringer organisieren, welche Lösungen rund um die Aufgaben im Debitorenmanagement angestrebt werden und in welchem Masse im Gesundheitswesen bereits von „grenzenlosen Unternehmen“ gesprochen werden kann.

## 1.2 Ziel der Studie

Zwei Themenbereiche, mit denen sich Arztpraxen auseinandersetzen müssen, stehen in der Studie im Vordergrund: (1) Der Einsatz von Informatik und (2) die Auslagerungsmöglichkeit (Outsourcing) von administrativen Tätigkeiten. Unter Berücksichtigung dieser Aspekte wird speziell das Debitorenmanagement auf seinen heutigen Stellenwert untersucht. Im Vordergrund steht dabei die Frage, inwieweit das Debitorenmanagement in Zukunft noch Aufgabe der einzelnen Arztpraxis sein wird oder ob diese Aufgabe auf Fachspezialisten übertragen werden soll. Im Detail werden folgende Fragestellungen aufgeworfen und analysiert:

- Wie „fit“ sind Schweizer Ärzte in der Leistungsabrechnung?
- Welche Bedeutung haben neue Lösungen zur Leistungsabrechnung?
- Welches sind die Bedürfnisse der Ärzte im Bereich der Leistungsabrechnung?
- Welche Lösungen sind unter welchen Voraussetzungen vorteilhaft?

Das Gesundheitswesen ist geprägt von spezifischen Anforderungen rund um die Rechnungsabwicklung. Die Untersuchung der Leistungsabrechnung in dieser Branche erlaubt es, die strategische Bedeutung der Billing-Geschäftsprozesse zu analysieren und Empfehlungen zur Prozessgestaltung abzuleiten.

---

<sup>5</sup> Vgl. NZZ (2006).

### **1.3 Aufbau der Studie**

Zum besseren Verständnis des Forschungsgegenstandes und der Forschungsobjekte werden in Kapitel 2 zunächst einige wichtige Begriffe erläutert und voneinander abgegrenzt. Eine Auswahl bisheriger Studien, die sich ebenfalls mit der hier behandelten oder einer ähnlichen Thematik befassen, dient zur einleitenden Orientierung. Kapitel 3 beschreibt die Gesamtanlage der vorliegenden Untersuchung und die Vorgehensweise bei der Datenerhebung (Forschungsdesign). Die Struktur der Stichprobe wird erläutert. Kapitel 4 geht auf die Bedeutung der Auslagerung und Kapitel 5 auf die Bedeutung der Informatik ein. Besonders hervorgehoben wird jeweils die Sicht der Arztpraxen. Es schliesst sich ein Kapitel zum Schwerpunktthema „Debitorenmanagement in Arztpraxen“ an (Kapitel 6), das einzelne Prozessaufgaben auf ihren heutigen Stellenwert untersucht. Kapitel 7 gibt anschliessend einen Ausblick auf die Verbesserungspotenziale im Debitorenmanagement. In Kapitel 8 werden abschliessend die Untersuchungsergebnisse zusammengefasst.



## 2 Grundlagen: Begriffe und bisherige Studien

### 2.1 Grundbegriffe

Zum besseren Verständnis werden die für die Studie wesentlichen Begriffe in diesem Kapitel erläutert und voneinander abgegrenzt.

#### 2.1.1 Billing

Die vorliegende Studie mit dem Kurznamen „Billing Studie 2006“ beschäftigt sich mit dem Thema Billing. Obwohl der Duden den Begriff noch nicht kennt, findet er im deutschsprachigen Raum vermehrt Anwendung und „umfasst den ganzen Prozess der Verrechnung einer Leistung von der Datensammlung und -aufbereitung, Rechnungsstellung über das Inkasso bis zu Mahnungen und Betreibungen.“<sup>6</sup>

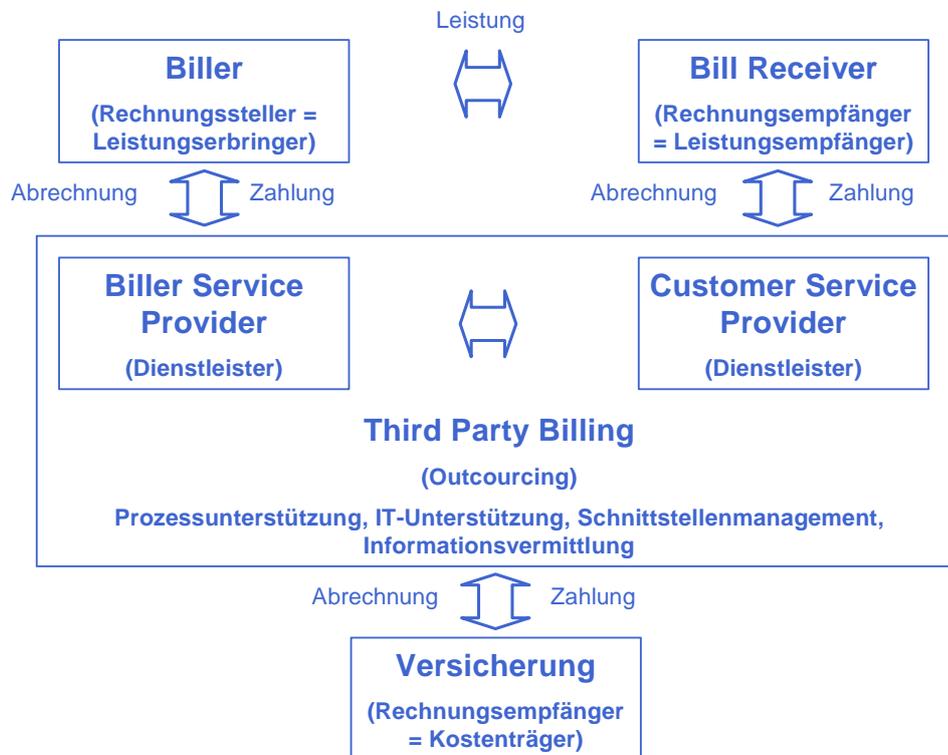


Abb. 2-1: Die Parteien im Billing

Der Begriff Billing wird insbesondere im Zusammenhang mit der elektronischen Rechnungsabwicklung verwendet. I.d.R. steht ein Service Provider zwischen Rechnungssteller und Rechnungsempfänger, der die technische Infrastruktur stellt und an dem die einzelnen Parteien angeschlossen sind. Abb. 2-1 zeigt eine Übersicht über die involvierten Parteien und deren Prozesse. Weitergehende Erläuterungen zur technischen Abhandlung sind nicht Inhalt dieser Studie. Da der Begriff Billing oft sehr eng verstan-

<sup>6</sup> Billag AG (2002), S. 3.

den wird und dann nur für die „Rechnungsabwicklung“ steht (d.h. Inkassoaufgaben und weitere vor- und nachgelagerte Aktivitäten), verwenden wir im Folgenden den breiter gefassten Begriff des Debitorenmanagements.

### 2.1.2 Debitorenmanagement

Das Debitorenmanagement ist eine Managementaufgabe, die zum Ziel hat, Prozesse der Forderungseintreibung aus Lieferungen/Leistungen zu gestalten, zu bearbeiten, zu bewachen und zu optimieren. Unter dem Begriff Debitorenmanagement (auch als Forderungsmanagement oder Kreditmanagement bezeichnet) werden demnach alle Massnahmen zusammengefasst, die sich mit der Bearbeitung und Sicherung der Debitoren befassen. Als Debitor wird der Kunde verstanden, der Leistungen eines Unternehmens auf Kredit bezieht und buchhalterisch als Debitor (Schuldner) erfasst wird.

Abb. 2-2 zeigt die Aufgaben bzw. Prozesse, die dem Debitorenmanagement unterstellt sind. Die Aktivitäten von A bis K können entsprechend der Debitorensituation spezifisch je Debitor vorgenommen werden. Die Aktivitäten X, Y und Z sind indirekte Aufgaben im Debitorenmanagement.

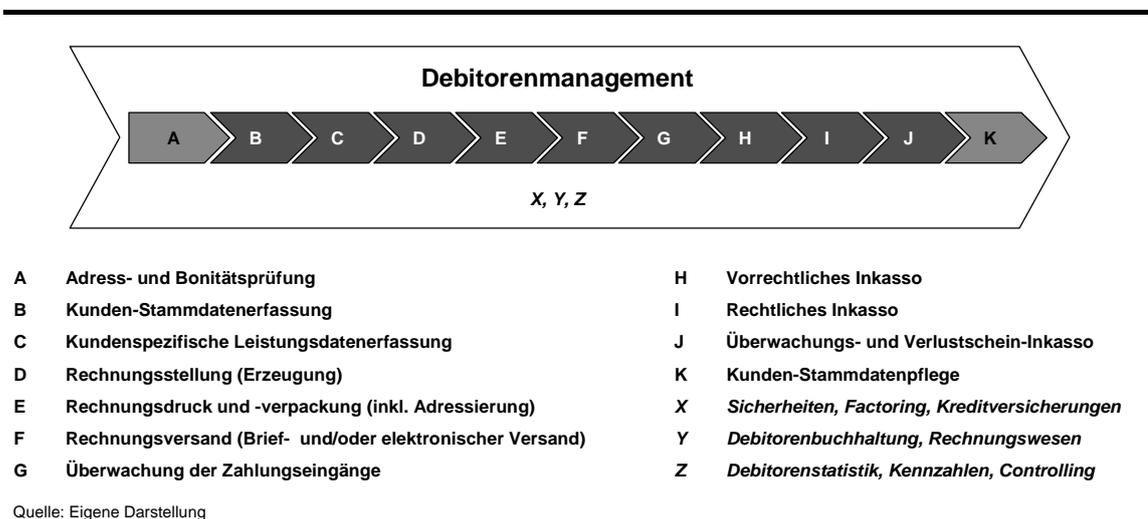


Abb. 2-2: Prozesse des Debitorenmanagements

Die Managementaufgabe beginnt in der Akquisitionsphase von Kundenaufträgen bei der Entscheidung, Kunden Kredit zu gewähren und geht über die Auftragsabrechnung bis zur Stammdatenverwaltung in der Kundenbetreuung. Grundsätzlich ist jeder Kunde entweder Debitor oder potenzieller Debitor und seine Betrachtung demzufolge relevant für das Debitorenmanagement wie Abb. 2-3 illustriert.

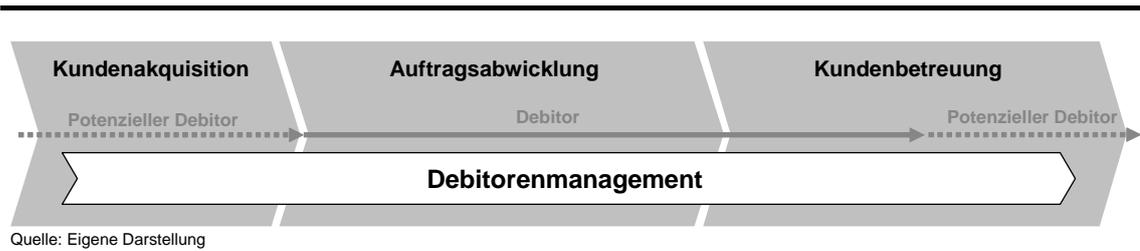


Abb. 2-3: Debitor und Potenzieller Debitor

Das Debitorenmanagement ist Bestandteil des Cash Managements, das zusätzlich das Kreditoren Management, Management periodischer Verbindlichkeiten (z.B. Mieten, Zinsen) und Management periodisch spezifischer Zahlungen (z.B. Lohnzahlungen) beinhaltet.<sup>7</sup> Das Cash Management ist wiederum Teil des Working Capital Managements.<sup>8</sup>

### 2.1.3 Informatik

Der Begriff der Informatik hat sich in den letzten Jahren in der Schweiz durchgesetzt und bezeichnet die Gesamtheit der im Unternehmen mit dem Einsatz der Informationstechnologie zusammenhängenden organisatorischen und strategischen Aspekte sowie die benötigten Ressourcen. In einer enger gefassten Definition bezeichnet der Begriff „Informatik“ eine Wissenschaft. Gemeint ist die Wissenschaft von Rechnern und deren Programmierung, wobei die systematische Verarbeitung von Daten mit Hilfe von Rechenanlagen im Vordergrund steht.<sup>9</sup> In einer weiter ausgelegten Definition der Gesellschaft für Informatik bezeichnet „Informatik“ nicht nur die Wissenschaft, sondern auch Technik und Anwendung der maschinellen Verarbeitung und Übermittlung von Daten.<sup>10</sup> Dieser erweiterten Auslegung des Begriffs wird im Weiteren gefolgt und es gilt folgende Definition:

Unter Informatik verstehen wir die Gesamtheit der im Unternehmen eingesetzten Hardware, Software, Netzwerke sowie die mit der Bereitstellung und Pflege dieser Systeme betrauten Personen.

### 2.1.4 Auslagerung

Unter Auslagerung (Outsourcing) wird oft die internationale Auslagerung verstanden, d.h. die Bereitstellung von Services oder Gütern durch eine im Ausland ansässige Firma. I.d.R. wird dabei die Absicht verfolgt, Lohnunterschiede in den einzelnen Ländern zu nutzen, was vor allem für produzierende Unternehmen interessant ist. Unterschieden wird, ob die ausländische Firma im Eigentum der inländischen Firma ist oder nicht.<sup>11</sup> Im Zusammenhang mit dem Einsatz von Informatik steht die internationale

<sup>7</sup> Vgl. Jagendorfer (2005), S. 6-8.

<sup>8</sup> Weitergehende Literatur zum Working Capital Management: Firth (1976). Weitergehende Literatur zum Inkasso: Caliebe et al. (2000) und Kokaly et al. (2000).

<sup>9</sup> Hansen/Neumann (2001), S. 36.

<sup>10</sup> Stahlknecht/Hasenkamp (2005), S. 11.

<sup>11</sup> Vgl. Amiti/Wei (2004), S.4.

Komponente weniger im Vordergrund, sondern die Zusammenarbeit mit einem spezialisierten Dienstleister. Denkbar ist die Auslagerung grundsätzlich für jede Funktion und jeden Bereich – der geografische Standort ist dabei wenig relevant. In den Aufgaben des Debitorenmanagements sind es vorwiegend inländische Firmen, die sich mit den spezifischen Gegebenheiten auskennen und daher als Unterstützungsanbieter in Frage kommen. Folglich wird in dieser Studie der Begriff Auslagerung vereinfacht wie folgt verstanden:<sup>12</sup>

Mit Auslagerung wird die Zusammenarbeit mit einem oder mehreren spezialisierten Dienstleistern bezeichnet, die für das Unternehmen einzelne (primäre oder sekundäre) Prozessaufgaben ausführen.

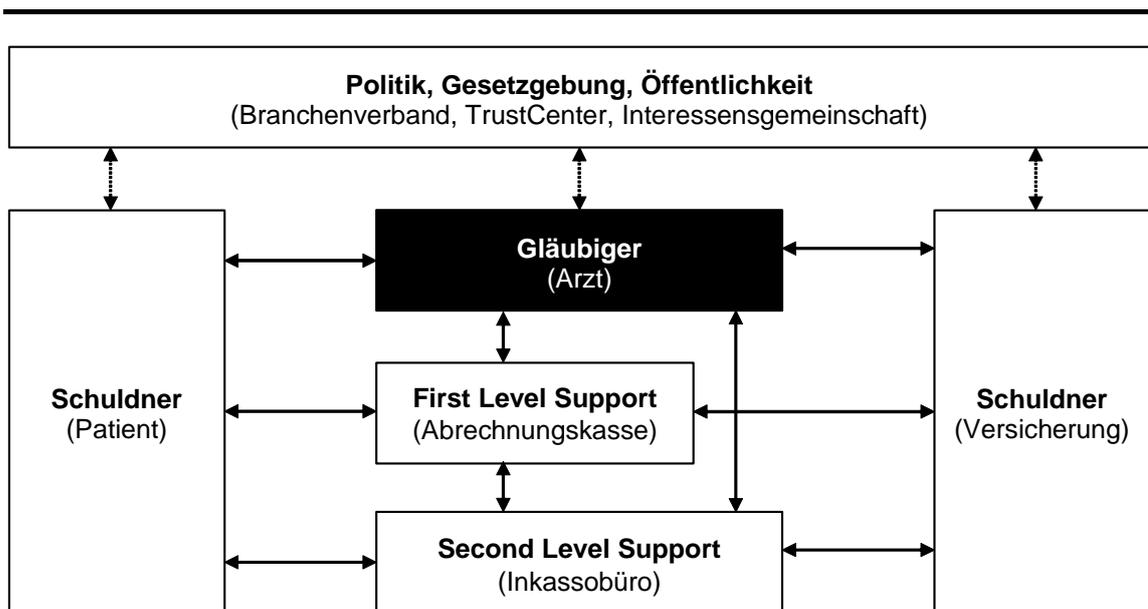


Abb. 2-4: Zentrale Akteure im Debitorenmanagement

Im Zusammenhang mit dem Debitorenmanagement im Schweizer Gesundheitswesen stehen folgende Akteure (vgl. Abb. 2-4) im Vordergrund, auf die in der vorliegenden Studie weiter eingegangen wird:

- Untersuchungsobjekt ist der Gläubiger, z.B. ein selbständig praktizierender Arzt.
- Primärer Schuldner ist der Kunde (Patient), der vom Gläubiger Leistungen bezieht. Schuldner kann aber auch eine Versicherung sein, die für die beanspruchte Leistung garantiert bzw. ab einer bestimmten Leistungssumme die Schuld übernimmt.
- Im Gesundheitswesen von besonderer Bedeutung sind Organisationen (z.B. TrustCenter, santésuisse), die Rechnungsdaten der Leistungserbringer sammeln und auswerten, damit Informationen für die Tarifverhandlungen verfügbar sind.
- Speziell für die Leistungsabrechnung bieten Abrechnungskassen und Inkassobüros ihre Dienstleistungen an. Dabei wird zwischen einem First und Second Level Support unterschieden. Der First Level Support beinhaltet vorwiegend die Rech-

<sup>12</sup> Weitergehende Literatur zur Auslagerung: Wullenkord et al. (2005) und Stahrenberg (1995).

nungsstellung und Aktivitäten des vorrechtlichen Inkassos. Von Second Level wird gesprochen, wenn rechtliche Schritte eingeleitet werden müssen.

- Im Weiteren sind auch Beratungsdienste wie z.B. diejenigen eines Treuhandbüros zu beachten. Einzelne Treuhandunternehmen bieten selber Leistungen im Bereich Inkasso an.
- Unterstützende Leistungen rund um die Informatik bieten Service Provider, Intermediäre aller Art sowie Hard- und Softwareanbieter an.

## **2.2 Andere Studien zum Thema**

Zum Thema Billing bzw. zu Themen rund um die Leistungsverrechnung und darüber hinaus entstehende administrativen Aufgaben sind in den letzten Jahren diverse Studien erhoben worden. Im Vordergrund standen vorwiegend die technischen Möglichkeiten und die Frage der Auslagerung. Im Folgenden gehen wir kurz auf fünf Studien ein, deren Inhalte eine sinnvolle Ergänzung zur Billing Studie 2006 darstellen.

Zu beachten ist das jeweils unterschiedliche Untersuchungsgebiet. Jede Studie nimmt hier ihre eigene Abgrenzung vor. Die Studien unterscheiden sich ferner hinsichtlich der befragten Personen und der Untersuchungsregion. Die Ergebnisse der Studien sind daher nur sehr bedingt miteinander vergleichbar.

### **2.2.1 Ibi Research: Zahlungsabwicklung im Internet**

Ausgangslage der ibi research-Studie<sup>13</sup> war es unter anderem, die Anforderungen der Unternehmen bei der Gestaltung ihrer Zahlungsabwicklungsprozesse im Internet und ihre aktuellen Probleme bei deren Umsetzung genauer zu analysieren. Die Studie richtet sich sowohl an Unternehmen, die ihre Zahlungsabwicklungsprozesse verbessern wollen, als auch an Anbieter von Dienstleistungen für diese Unternehmen. Das Institut führte im Februar und März 2006 eine umfassende Online-Befragung kleiner und mittlerer Unternehmen durch. An der Studie nahmen 503 Unternehmen teil. Vergleichend gegenübergestellt werden die Unternehmen, die Waren oder Dienstleistungen über das Internet verkaufen (62 %) und die Unternehmen, die das Internet derzeit nicht als Vertriebskanal nutzen (38 %).

An wen richten sich Unternehmen, wenn sie Fragen zum Internet-Vertrieb haben? Untersucht wurde, an wen sich Unternehmen richten und ob sie zufrieden stellend unterstützt werden. Ein wichtiger Ansprechpartner scheint die Hausbank zu sein. Genauso wichtig sind auch befreundete Unternehmer. Unternehmen, die bereits Waren oder Dienstleistungen über das Internet verkaufen, geben häufiger an, ihren Steuerberater oder andere Zahlungsdienstleister (keine Banken) zu konsultieren. Eine nach Unternehmensgrößenklassen differenzierte Auswertung zeigt, dass kleine Unternehmen mit den erhaltenen Informationen allgemein weniger zufrieden sind als grosse Unternehmen.

Für die Zahlungsabwicklung werden meist klassische Abrechnungsverfahren (Überweisung, Barzahlung, Nachnahme, Kreditkarte, Lastschrift) eingesetzt. Die Internet-Zahlungsverfahren spielen noch kaum eine Rolle. In Zukunft wird erwartet, dass insbesondere die Zahlung per Kreditkarte, Internet-Zahlungsverfahren und PayPal häufiger von den Unternehmen angeboten werden. Insbesondere kleine Unternehmen wollen

---

<sup>13</sup> Stahl et. al. (2006).

ihren Kunden verstärkt Zahlungen per Kreditkarte ermöglichen und so ihren derzeitigen Rückstand gegenüber grossen Unternehmen im Angebot dieser Abrechnungsmöglichkeit etwas ausgleichen.

Die grösste Herausforderung wird künftig die Reduktion des Ausfallrisikos von Zahlungen per Rechnung, Kreditkarte oder Lastschrift sein. Insbesondere bei Neukunden und bei Forderungen ab einer bestimmten Höhe wollen die wenigsten Unternehmen auf Massnahmen zur Reduzierung von Zahlungsausfallrisiken verzichten. Eher von Grossunternehmen genutzt werden die Prüfung der Lieferadresse des Kunden bzw. die Frage nach Negativmerkmalen des Kunden sowie die Überwälzung von Ausfallrisiken auf Dritte durch Forderungsverkauf (Factoring) oder der Abschluss einer Versicherung gegen den Zahlungsausfall.

Die Vielzahl und Heterogenität der beteiligten Systeme erschwert die Zahlungsabwicklungsprozesse. Beteiligt sind Kundendatenbanken, Warenwirtschaftssysteme, Buchhaltungssysteme und Systeme externer Dienstleister, die z.B. für die Risikoprüfung und Zahlungsabwicklung eingebunden sind. Es besteht die Gefahr, dass aufgrund unzureichender Automatisierung der Zahlungsabwicklungsprozesse Verzögerungen und Fehler bei der Datenübertragung auftreten. Abschliessend halten die Autoren der ibi research-Studie fest, dass insbesondere kleinere Unternehmen zukünftig von den Angeboten externer Dienstleister profitieren können, denn dies wäre ein Weg, um Wettbewerbsnachteile aufgrund fehlender Skaleneffekte in den Abwicklungsprozessen zu vermeiden.

### **2.2.2 gfs-Zürich: Das papierlose Büro: Vision oder Fiktion?**

Ausgangslage der gfs-Zürich-Studie<sup>14</sup> war die Frage, ob das papierlose Büro „Vision oder Fiktion“ ist. Die Studie wurde im November 2005 durchgeführt. 617 Schweizer Unternehmen nahmen an der Online-Befragung teil.

Bestätigt wurde die These, dass der Papierverbrauch trotz elektronischer Hilfs- und Speichermedien zunimmt. Insbesondere seien Unternehmen in den Bereichen Finanzdienstleistungen, Handel und Bau dieser Meinung. Für kleinere Unternehmen hat die Vision des papierlosen Büros eine grössere Bedeutung als für Grossunternehmen. Am wichtigsten ist die Vision für den Detailhandel, einen Teil der Dienstleistungsbetriebe und das Gewerbe.

Argumente für ein papierloses Büro sind ein verbessertes Knowledge Management oder ökologische Überlegungen und nicht primär Kosteneinsparungen. Denn Software und Wartung der elektronischen Systeme sind ein nicht zu unterschätzender Kostenfaktor.

### **2.2.3 PWC: e-Invoicing and e-Archiving**

Ausgangslage der PWC-Studie<sup>15</sup> war es, herauszufinden, was der gegenwärtige Stand in Europa bezüglich e-Invoicing und e-Archiving ist. Die Studie basiert auf 108 Studienteilnehmenden aus mittleren und sehr grossen europäischen Unternehmen. Zu den Antwortenden gehören vorwiegend CFOs, CIOs und COOs, die im Sommer 2005 befragt wurden. Alle Unternehmen stellen mehr als 2'000 Rechnungen pro Jahr aus.

---

<sup>14</sup> Spichiger-Carlsson et. al. (2006).

<sup>15</sup> PricewaterhouseCoopers (2005).

Kostenvorteile und Effizienzgewinn werden als Vorteile der elektronischen Verfahren genannt. Notwendig sind aber hierzu eine Optimierung in den internen Prozessen und die bessere Anwendung bzw. Integration von technischen Lösungen. Bestehende Nachteile sind demnach die fehlende Verfügbarkeit von internen Systemen sowie Kunden- und Lieferantensysteme, Kosten und Komplexität. Regulationen und rechtliche Schwierigkeiten werden nur von wenigen Unternehmen als Hürde für e-Invoicing und e-Archiving angesehen.

Die Auslagerung von administrativen Prozessen unterliegt lediglich einer schwachen Befürwortung. Die meisten der befragten Unternehmen – es handelt sich um sehr grosse Unternehmen – beabsichtigen, diese Aufgaben und damit die Einführung und Betreuung von Systemen inhouse zu tätigen. Diese Unternehmen geben mehrheitlich an, sehr gut über die Technologien informiert zu sein.

#### **2.2.4 ZHW InIT: Machbarkeit eines „Health Information Clearinghouses“**

Ausgangslage der ZHW InIT-Studie<sup>16</sup> war die Untersuchung einer schweizweiten Public Private Partnership zum Aufbau und Betrieb eines „Health Information Clearinghouses“ (auf der Basis einer Gesundheitskarte). Befragt wurden Experten anhand eines strukturierten Interviewleitfadens. Folgende Akteure wurden befragt: FMH, GDK, Gesundheits- und Sozialdepartement, H+, Vertreterin der Politik, santésuisse, SAV/OFAC, SPO, SUVA.

Alle Befragten waren sich einig, dass eine Vereinfachung in den administrativen Prozessen resultieren würde. Namentlich wird ein Nutzen in den verbesserten statistischen Auswertungen der Daten erwartet sowie eine bessere Datenverfügbarkeit. Unter Berücksichtigung des Datenschutzes wird angezweifelt, wie weit hier die technischen Möglichkeiten tatsächlich vorhanden sind.

#### **2.2.5 FHNW: Netzreport 2006**

Ausgangslage des Netzreports 2006<sup>17</sup> war es, die Bedeutung der Informatik in KMU und anderen Schweizer Organisationen zu untersuchen. Der Netzreport erscheint jährlich im Rahmen einer Studienreihe mit der Absicht, den Stand der Informatik in Schweizer KMU zu beleuchten und entsprechende Analysen aufzuzeigen. Befragt wurden Unternehmen mit 10 bis 249 Mitarbeitenden aus den Sektoren zwei und drei in der Schweiz. Insgesamt kamen aus einer Grundgesamtheit von 38'016 Unternehmen 989 Fragebogen zur Auswertung.

Die Ergebnisse zeigen, dass sich die Informatik in KMU auf einem erstaunlich hohen Niveau befindet. Genannte Punkte sind, dass die Informatik in den Unternehmen weit verbreitet ist, ein hoher Anteil unternehmensübergreifender Systeme vorherrscht, ein hoher Beschäftigungsgrad in der Informatik besteht und dass die Informatik die Wettbewerbsstrategien erfolgreich unterstützen kann.

---

<sup>16</sup> Baudinot et. al. (2006).

<sup>17</sup> Schubert et. al. (2006).

Auf den Netzreport 2006 wird an mehreren Stellen in der vorliegenden Studie hingewiesen, um zu einzelnen Fragestellungen einen Vergleich zwischen dem durchschnittlichen Schweizer KMU und dem durchschnittlichen Leistungserbringer im Schweizer Gesundheitswesen aufzuzeigen.

### 3 Forschungsdesign

#### 3.1 Datenerhebung und -präsentation

Wie schon in Abschnitt 1.1 erwähnt, konzentriert sich die vorliegende Studie auf die Analyse von Klein- und Mittelunternehmen mit bis zu 250 Mitarbeitenden im Schweizer Gesundheitswesen. Nicht untersucht wurden Krankenhäuser. Neben den Humanmedizinern wurde auch das Veterinärwesen in die Befragung aufgenommen. Damit umfasst die Grundgesamtheit 22'179 Unternehmen<sup>18</sup>. Aus dieser Grundgesamtheit wurde eine nach Branche und Unternehmensgrösse geschichtete und gewichtete Stichprobe von 2'500 Unternehmen gezogen.

Die Kontaktaufnahme mit den Unternehmen erfolgte in zwei Phasen. Grundlage der Befragung bildete ein standardisierter Print-Fragebogen in deutscher und französischer Sprache mit überwiegend geschlossenen Fragen. Der Fragebogen wurde in Zusammenarbeit mit den Wirtschaftspartnern Ärztekasse und INKASSOMED entwickelt und in Pre-Tests mehrfach getestet. Er richtet sich an selbständig praktizierende Ärzte und andere kleine und mittlere Schweizer Unternehmen und Organisationen im Gesundheitswesen. Ein Online-Fragebogen stand gleichzeitig zur Verfügung, von dem aber weniger als 10 % der Antwortenden Gebrauch machten. Die Unternehmen wurden brieflich auf die Umfrage aufmerksam gemacht. Einige Zeit später wurde ein Erinnerungsschreiben verschickt. Die folgende Abbildung zeigt einen Überblick über das Studiendesign.

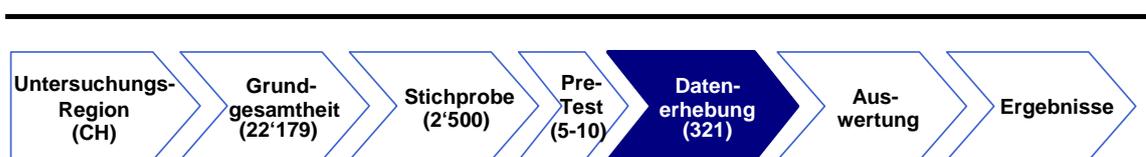


Abb. 3-1: Studiendesign: Vorgehen bei der Datenerhebung

Der Fragebogen beinhaltete die folgenden Themenblöcke:

1. Einordnung des Unternehmens
2. Die Bedeutung der Auslagerung von administrativen Tätigkeiten
3. Die Bedeutung der Informatik im Unternehmen
4. Das Debitorenmanagement heute
5. Bedürfnisse im Debitorenmanagement
6. Allgemeine Angaben zum Unternehmen

Nähere Erläuterungen zu den Fragen finden sich im Kontext der jeweiligen Ergebnisse in den folgenden Kapiteln. Der Aufbau des vorliegenden Berichts orientiert sich im Wesentlichen an den genannten Themenblöcken. Der Fragebogen und ein Verzeichnis der Fragen (sortiert nach den Nummern, die in den Grafiken und Tabellen angegeben sind) sind im Anhang enthalten.

<sup>18</sup> Quelle: Schweizer Bundesamt für Statistik

Die Darstellung der Ergebnisse folgt in der Regel der folgenden Vorgehensweise: Zu Beginn eines Kapitels werden die untersuchten Variablen und die nach Unternehmensgrösse und Branche gewichteten Ergebnisse beschrieben. Dann folgen die zugehörigen Grafiken und Tabellen. Zu jeder Grafik oder zu einem Bündel zusammengehörender Grafiken gibt es eine Tabelle mit den Ursprungsdaten. Die Gewichtung der Ergebnisse erfolgt zum Zweck der Repräsentativität (ausführlich erklärt in Abschnitt 3.2).

### 3.2 Rücklauf und Gewichtung

Insgesamt beteiligten sich 333 Unternehmen an der Studie und füllten den Fragebogen aus. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 13.3 %. Einige der eingegangenen Fragebögen stammen von Unternehmen, die der vorgegebenen Grössendefinition von bis zu 250 Beschäftigten nicht entsprechen. Diese Fragebögen wurden von der Auswertung ausgeschlossen. Ebenfalls nicht berücksichtigt wurden Fragebögen, bei denen keine Angaben zu Unternehmensgrösse und Branche gemacht worden waren. Diese Fragebögen lassen sich nicht gewichten.

Nach Abzug der nicht auswertbaren und nicht klassifizierbaren Fragebögen kamen 321 Fragebögen zur Auswertung. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 12.8 %. Da nicht jedes Unternehmen jede Frage beantwortete, kann die in den Grafiken und Tabellen jeweils angegebene Anzahl der Fälle N auch kleiner sein, was dann mit N(max) bezeichnet ist.

Ein Vergleich der Verteilung der antwortenden Unternehmen mit der Grundgesamtheit zeigt auf, dass hinsichtlich der Unternehmensgrösse nach Anzahl der Beschäftigten einzelne Unternehmen über- bzw. andere unterproportional vertreten sind (vgl. Tab. 3-1). Die Verteilung nach Branche hingegen zeigt eine gute Übereinstimmung mit der Grundgesamtheit (vgl. Abb. 2-2).

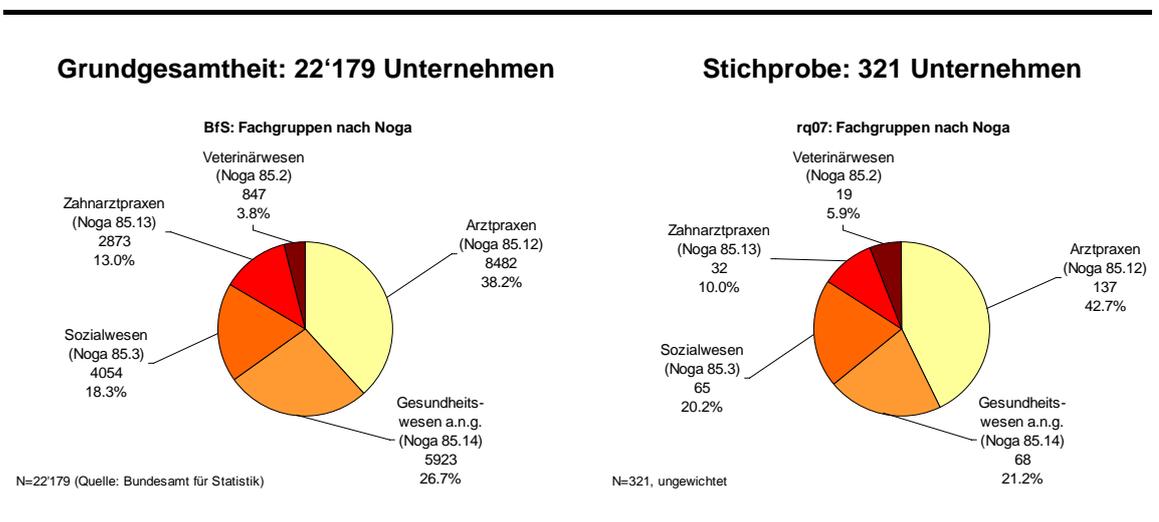


Abb. 3-2: Rücklauf nach Branche – Vergleich Grundgesamtheit mit Stichprobe

Um die Repräsentativität der Ergebnisse hinsichtlich der Branchen- und Grössenverteilung zu erzielen, wurden die Daten nach Unternehmensgrösse und Branche gewicht-

tet.<sup>19</sup> Zur Berechnung der Gewichtung werden die Werte gemäss Tab. 3-1 verwendet. Die Berechnungsformel lautet:

$$\frac{GG}{GG \text{ Total}} * \frac{SP \text{ Total}}{SP} = GF$$

Branche	Unternehmensgrösse [Anzahl Beschäftigte]																		Total, absolut		Total, in Prozent				
	bis 2			>2 bis 5			>5 bis 10			>10 bis 20			>20 bis 50			>50 bis 100			>100 bis 250			GG	SP	GG	SP
	GG	SP	GF	GG	SP	GF	GG	SP	GF	GG	SP	GF	GG	SP	GF	GG	SP	GF	GG	SP	GF	GG	SP	GG	SP
Arztpraxen	2755	33	1.208	3487	64	0.789	2010	29	1.003	190	6	0.458	30	4	0.109	6	0	n.A.	4	1	0.058	8'482	137	38.2%	42.7%
Zahnarztpraxen	336	1	4.863	944	10	1.366	1'371	14	1.417	205	2	1.483	16	4	0.058	0	1	1.000	1	0	n.A.	2'873	32	13.0%	10.0%
Gesundheitswesen	3'869	40	1.400	817	17	0.696	561	5	1.624	372	1	5.384	224	3	1.081	58	2	0.420	22	0	n.A.	5'923	68	26.7%	21.2%
Veterinärwesen	322	4	1.165	274	10	0.397	220	2	1.592	28	3	0.135	2	0	n.A.	0	0	n.A.	1	0	n.A.	847	19	3.8%	5.9%
Sozialwesen	498	2	3.604	490	4	1.773	775	4	2.804	646	10	0.935	793	20	0.574	594	13	0.661	258	12	0.311	4'054	65	18.3%	20.2%
Total, absolut	7'780	80	1.408	6'012	105	0.829	4'937	54	1.323	1'441	22	0.948	1'065	31	0.497	658	16	0.595	286	13	0.318	22'179	321		
Total, in Prozent	35.1%	24.9%		27.1%	32.7%		22.3%	16.8%		6.5%	6.9%		4.6%	9.7%		3.0%	5.0%		1.3%	4.0%		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
GG = Grundgesamtheit, Quelle: Bundesamt für Statistik (BFS)																									
SP = Stichprobe																									
GF = Gewichtungsfaktor																									

Tab. 3-1: Gewichtungsfaktoren nach Branche und Grössenklasse

Teilweise wird auf eine Gewichtung nach Grösse und Branche verzichtet, damit die angezeigte Zahl der Fälle N der Anzahl in der Stichprobe entspricht. Sind die Ergebnisse gewichtet, ist stets ein entsprechender Vermerk in den Abbildungen und Tabellen angebracht.

### 3.3 Struktur der Stichprobe

Bei empirischen Erhebungen ist grundsätzlich damit zu rechnen, dass sich vermehrt solche Unternehmen an der Umfrage beteiligen, die sich bereits intensiv mit dem behandelten Thema auseinander gesetzt haben oder bereits vorhaben, dies zu tun. Da in der vorliegenden Studie lediglich Unternehmen durch schriftliche Anschreiben kontaktiert wurden und die Beantwortung des Fragebogens freiwillig war, kann davon ausgegangen werden, dass durch die Selbstdeklaration die beschriebene Verzerrung (Bias) entstanden ist. Dieser Effekt muss bei der Interpretation der vorliegenden Ergebnisse mit einbezogen werden.

Dieses Kapitel beschreibt einige kennzeichnende Eigenschaften der Unternehmen in der Stichprobe. Um die Stichprobe unverändert darzustellen, wurden die Ergebnisse dieses Kapitels ungewichtet dargestellt.

#### 3.3.1 Rücklauf nach Kantonen und Sprache

Abb. 3-3 zeigt den Rücklauf nach Kantonen. Die Verteilung unter den einzelnen Kantonen entspricht weitgehend der Situation in der Grundgesamtheit. Leicht untervertreten ist der Rücklauf in den Kantonen Genf (eff. 7.0 %), Luzern (eff. 4.2 %) und Zürich (eff. 18.4 %). Eher übervertreten sind die Kantone Basel-Land (eff. 3.5 %), Basel-Stadt (eff. 3.8 %), Jura (eff. 0.7 %) und Solothurn (eff. 3.1 %). Grundsätzlich ist festzuhalten, dass sowohl die französische als auch die italienische Schweiz im erzielten Rücklauf gut vertreten sind. Abb. 3-4 unterstreicht diese Aussage mit einem Verhältnis von rund einem Viertel Französisch zu drei Viertel Deutsch in der gewählten Sprache. Anzumer-

<sup>19</sup> Vgl. Kromrey (2002), S. 281.

ken ist, dass die italienische Schweiz nicht auf Italienisch angeschrieben wurde. Zur Auswahl standen ein deutscher und ein französischer Fragebogen.

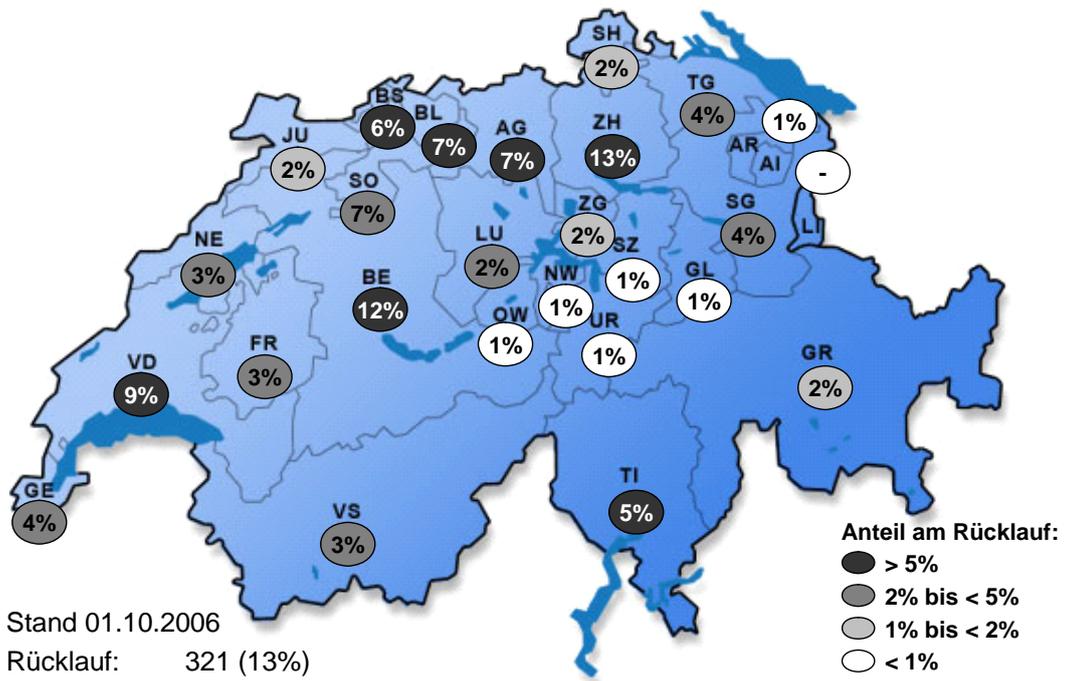


Abb. 3-3: Rücklauf nach Kantonen

q40: Standort Ihres Unternehmens: Tragen Sie bitte Ihren Kanton ein.	Unternehmensgrösse [Anzahl der Beschäftigten]				
		1 bis 2 MA	3 bis 5 MA	6 bis 250 MA	Gesamt
AG	Anzahl	8	6	8	22
	Prozent	10.0%	5.7%	5.9%	6.9%
AR	Anzahl	1	1	0	2
	Prozent	1.3%	1.0%	0.0%	0.6%
BE	Anzahl	11	13	15	39
	Prozent	13.8%	12.4%	11.0%	12.1%
BL	Anzahl	3	4	14	21
	Prozent	3.8%	3.8%	10.3%	6.5%
BS	Anzahl	8	5	5	18
	Prozent	10.0%	4.8%	3.7%	5.6%
FR	Anzahl	3	4	3	10
	Prozent	3.8%	3.8%	2.2%	3.1%
GE	Anzahl	6	6	2	14
	Prozent	7.5%	5.7%	1.5%	4.4%
GL	Anzahl	0	0	1	1
	Prozent	0.0%	0.0%	0.7%	0.3%
GR	Anzahl	1	2	2	5
	Prozent	1.3%	1.9%	1.5%	1.6%
JU	Anzahl	2	3	1	6
	Prozent	2.5%	2.9%	0.7%	1.9%
LU	Anzahl	2	2	3	7
	Prozent	2.5%	1.9%	2.2%	2.2%
NE	Anzahl	3	3	4	10
	Prozent	3.8%	2.9%	2.9%	3.1%
NW	Anzahl	1	0	0	1
	Prozent	1.3%	0.0%	0.0%	0.3%
OW	Anzahl	1	1	1	3
	Prozent	1.3%	1.0%	0.7%	0.9%
SG	Anzahl	2	6	6	14
	Prozent	2.5%	5.7%	4.4%	4.4%
SH	Anzahl	2	0	3	5
	Prozent	2.5%	0.0%	2.2%	1.6%
SO	Anzahl	3	8	11	22
	Prozent	3.8%	7.6%	8.1%	6.9%
SZ	Anzahl	0	1	1	2
	Prozent	0.0%	1.0%	0.7%	0.6%
TG	Anzahl	2	2	9	13
	Prozent	2.5%	1.9%	6.6%	4.0%
TI	Anzahl	3	6	8	17
	Prozent	3.8%	5.7%	5.9%	5.3%
UR	Anzahl	0	0	1	1
	Prozent	0.0%	0.0%	0.7%	0.3%
VD	Anzahl	9	9	12	30
	Prozent	11.3%	8.6%	8.8%	9.3%
VS	Anzahl	1	3	6	10
	Prozent	1.3%	2.9%	4.4%	3.1%
ZG	Anzahl	1	3	2	6
	Prozent	1.3%	2.9%	1.5%	1.9%
ZH	Anzahl	7	17	18	42
	Prozent	8.8%	16.2%	13.2%	13.1%
Gesamt	Anzahl	80	105	136	321
	Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

N=321, ungewichtet

Tab. 3-2: Rücklauf nach Kantonen

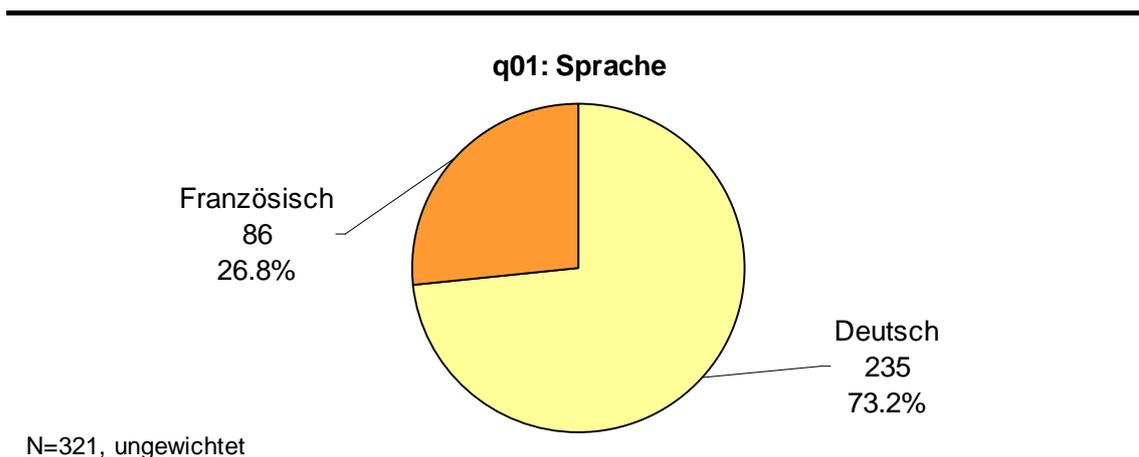


Abb. 3-4: Rücklauf nach Sprache

q01: Gewünschte Sprache		Unternehmensgrösse [Anzahl der Beschäftigten]			
		1 bis 2 MA	3 bis 5 MA	6 bis 250 MA	Gesamt
Deutsch	Anzahl	53	77	105	235
	Prozent	66.3%	73.3%	77.2%	73.2%
Französisch	Anzahl	27	28	31	86
	Prozent	33.8%	26.7%	22.8%	26.8%
Gesamt	Anzahl	80	105	136	321
	Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

N=321, ungewichtet

Tab. 3-3: Rücklauf nach Sprache

### 3.3.2 Unternehmen nach Unternehmensgrösse

Zur Einteilung von Unternehmen nach Unternehmensgrösse werden häufig zwei Kriterien verwendet. Die Unterteilung nach der Anzahl der Beschäftigten und diejenige nach dem Umsatz. Obwohl die Umsatzgrösse ebenfalls erhoben wurde, ist die Einteilung nach Beschäftigten in dieser Studie von grösserer Aussagekraft. Eine einfache Begründung liegt darin, dass es weniger auf den Betrag ankommt, der auf einer einzelnen Rechnung steht, als viel mehr auf die Anzahl Mitarbeitende, die zur Abwicklung der Rechnungsstellung und Forderungseintreibung benötigt werden. Dies entspricht auch dem häufiger verwendeten Abgrenzungskriterium für den Vergleich von Unternehmen.

Weniger häufig ist die Frage nach der Anzahl beschäftigter Personen anstelle der effektiven Stellenprozent. Diese Studie arbeitet mit der Anzahl der Beschäftigten (und nicht mit Vollzeitäquivalenten). Dies wurde so gewählt, weil im Zusammenhang mit der Informatik der effektive Beschäftigungsgrad je Mitarbeitenden eine kleine Rolle spielt. Für jeden Mitarbeitenden braucht es i.d.R. eine gleich hohe Grundausstattung im Betrieb (Arbeitsplatz mit Benutzerkonto (Login) und Passwort, Support, Schulung, Update etc.).

Wie erwartet, weisen drei Viertel der befragten Unternehmen weniger als 10 Mitarbeitende aus (vgl. Abb. 3-5). Das Gesundheitswesen ist geprägt von Einzel- und Gruppen- bzw. Gemeinschaftspraxen, in denen ein bis drei Ärzte mit zwei bis drei Assistie-

renden den Betrieb führen. Die Grössenverteilung in der Stichprobe entspricht damit in etwa der Verteilung in der Grundgesamtheit, in der die kleineren Unternehmen einen wesentlich grösseren Anteil ausmachen. Dennoch wurden die Daten wie in 3.2 beschrieben nach der Unternehmensgrösse gewichtet, damit verhältnismässige (repräsentative) Rückschlüsse auf die Gegebenheiten in der Grundgesamtheit gezogen werden können.

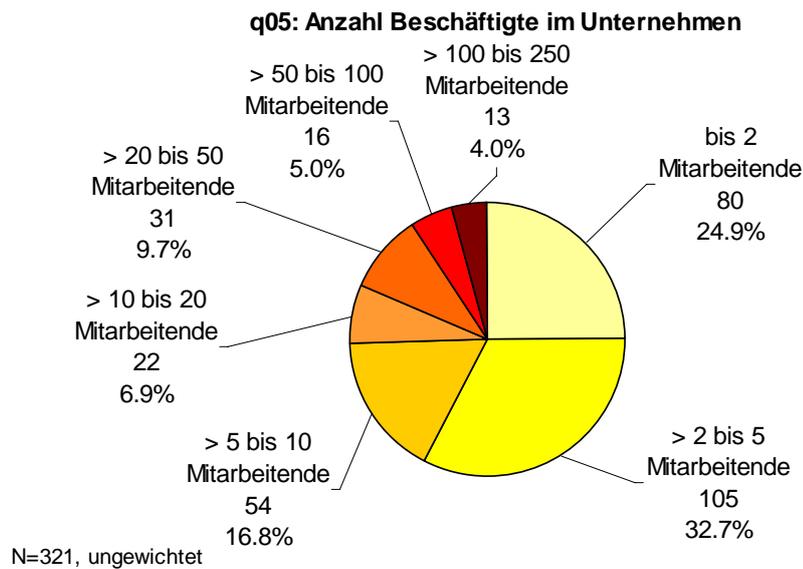


Abb. 3-5: Unternehmen in der Stichprobe nach Unternehmensgrösse

q05: Wie hoch ist die Zahl der Beschäftigten in Ihrem Unternehmen?		Gesamt
bis 2 Mitarbeitende	Anzahl	80
	Prozent	24.9%
> 2 bis 5 Mitarbeitende	Anzahl	105
	Prozent	32.7%
> 5 bis 10 Mitarbeitende	Anzahl	54
	Prozent	16.8%
> 10 bis 20 Mitarbeitende	Anzahl	22
	Prozent	6.9%
> 20 bis 50 Mitarbeitende	Anzahl	31
	Prozent	9.7%
> 50 bis 100 Mitarbeitende	Anzahl	16
	Prozent	5.0%
> 100 bis 250 Mitarbeitende	Anzahl	13
	Prozent	4.0%
Gesamt	Anzahl	321
	Prozent	100.0%

N=321, ungewichtet

Tab. 3-4: Unternehmen in der Stichprobe nach Unternehmensgrösse

Damit in den weiteren Ausführungen eine angemessene Abgrenzung der Unternehmensklassen gemacht werden kann, wurden die Unternehmen in die folgenden drei Gruppen eingeteilt:

- „Einzelunternehmen“, d.h. mit einem oder zwei Beschäftigten (25 %)
- „Kleinunternehmen“, d.h. mit drei bis fünf Beschäftigten (33 %)
- „Mittelunternehmen“, d.h. mit sechs bis 250 Beschäftigten (42 %)

Diese Abgrenzung entspricht keiner gängigen Grösseneinteilung, stellt aber für die vorliegende Studie eine geeignete Unterteilung dar, um Aussagen differenziert betrachten zu können.

### 3.3.3 Unternehmen nach Branche

Eine Pflichtangabe war die Frage nach der Fachgruppe, in die sich das befragte Unternehmen einordnet (nach der überwiegenden Tätigkeit). Die Auswahl der Fachgruppen lehnt sich an die allgemeine Systematik der Wirtschaftszweige nach der Definition NOGA von 1995 an (NOmenclature Générale des Activités économiques). Wie bereits in Abschnitt 3.2 erläutert, entspricht der erzielte Rücklauf weitgehend der Situation in der Grundgesamtheit.

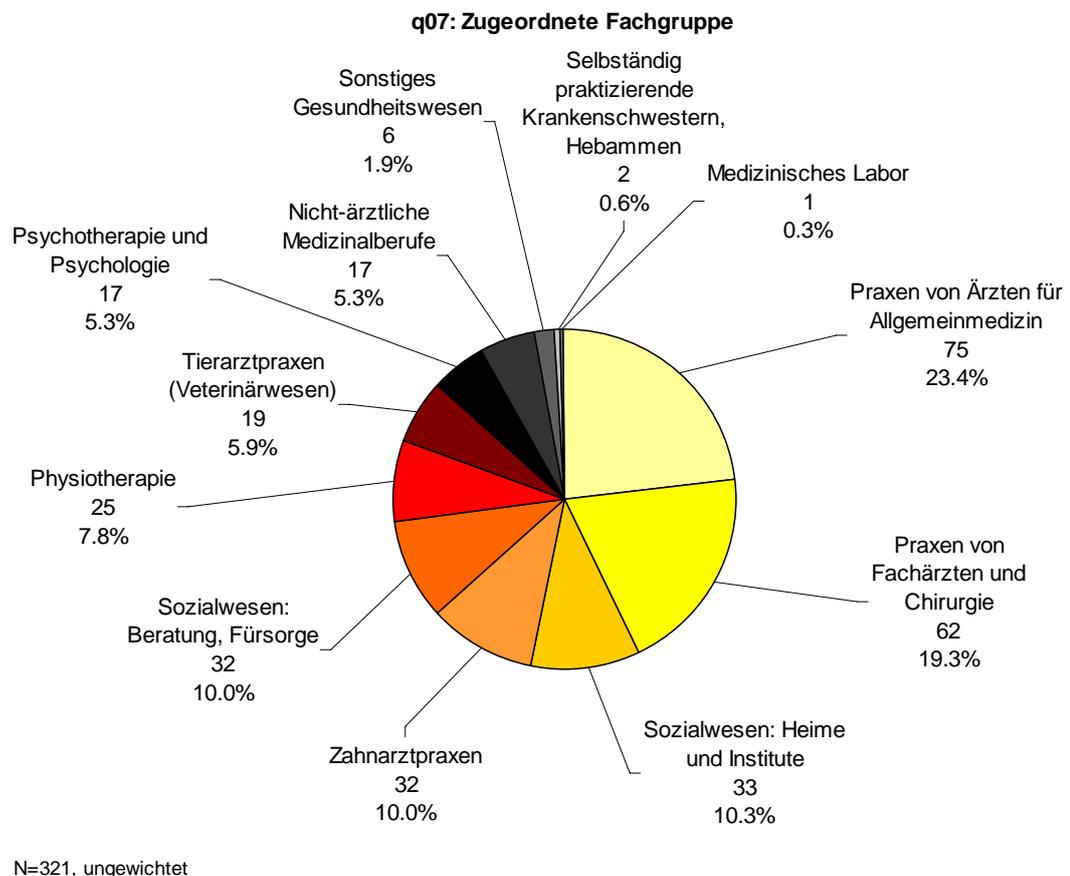


Abb. 3-6: Unternehmen in der Stichprobe nach Branchenzugehörigkeit

q07: Zu welcher Fachgruppe ist Ihr Unternehmen zuzuordnen?		Unternehmensgrösse [Anzahl der Beschäftigten]			
		1 bis 2 MA	3 bis 5 MA	6 bis 250 MA	Gesamt
Praxen von Ärzten für Allgemeinmedizin	Anzahl	11	37	27	75
	Prozent	13.8%	35.2%	19.9%	23.4%
Praxen von Fachärzten und Chirurgie	Anzahl	22	27	13	62
	Prozent	27.5%	25.7%	9.6%	19.3%
Zahnarztpraxen	Anzahl	1	10	21	32
	Prozent	1.3%	9.5%	15.4%	10.0%
Psychotherapie und Psychologie	Anzahl	11	4	2	17
	Prozent	13.8%	3.8%	1.5%	5.3%
Physiotherapie	Anzahl	14	8	3	25
	Prozent	17.5%	7.6%	2.2%	7.8%
Nicht-ärztliche Medizinalberufe	Anzahl	13	4	0	17
	Prozent	16.3%	3.8%	0.0%	5.3%
Medizinisches Labor	Anzahl	0	0	1	1
	Prozent	0.0%	0.0%	0.7%	0.3%
Tierarztpraxen (Veterinärwesen)	Anzahl	4	10	5	19
	Prozent	5.0%	9.5%	3.7%	5.9%
Selbständig praktizierende Krankenschwestern, Hebammen	Anzahl	0	0	2	2
	Prozent	0.0%	0.0%	1.5%	0.6%
Sonstiges Gesundheitswesen	Anzahl	2	1	3	6
	Prozent	2.5%	1.0%	2.2%	1.9%
Sozialwesen: Heime und Institute	Anzahl	1	2	30	33
	Prozent	1.3%	1.9%	22.1%	10.3%
Sozialwesen: Beratung, Fürsorge	Anzahl	1	2	29	32
	Prozent	1.3%	1.9%	21.3%	10.0%
Gesamt	Anzahl	80	105	136	321
	Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

N=321, ungewichtet

Tab. 3-5: Unternehmen in der Stichprobe nach Branchenzugehörigkeit

Abb. 3-7 zeigt die detaillierte Struktur der am stärksten vertretenen Fachgruppen *Praxen von Ärzten für Allgemeinmedizin* und *Praxen von Fachärzten und Chirurgie*. Es handelt sich ausschliesslich um diejenigen Ärzte, die einen Facharztstitel FMH ausweisen. Für die weitere Spezifizierung wurde in einer Vertiefungsangabe nach der überwiegenden Tätigkeit gefragt. Damit eine eindeutige Zuteilung möglich ist, wurde bei den Ärzten, die mehrere FMH-Spezialitäten angaben, der erstgenannte Titel berücksichtigt. Mit 32.8 % sind die Allgemeinmediziner am stärksten vertreten, gefolgt von den Ärzten der Inneren Medizin mit 13.1 %. Die Auflistung der 13.1 %, die mit *Andere FMH-Spezialität* bezeichneten sind, kann der Tab. 3-6 entnommen werden. Mit der Auflistung der *Chiropraktoren* (3.6 %) in der Gruppe der FMH-Spezialität wurde der Handhabung gemäss NOGA-Klassierung gefolgt. Chiropraktik ist kein FMH Facharztstitel. Die Begründung, warum diese Bezeichnung trotzdem in der NOGA-Klassierung geführt wird, liegt wohl darin, dass die Leistungen dieser Berufsgruppe von der obligatorischen Krankenversicherung getragen werden.

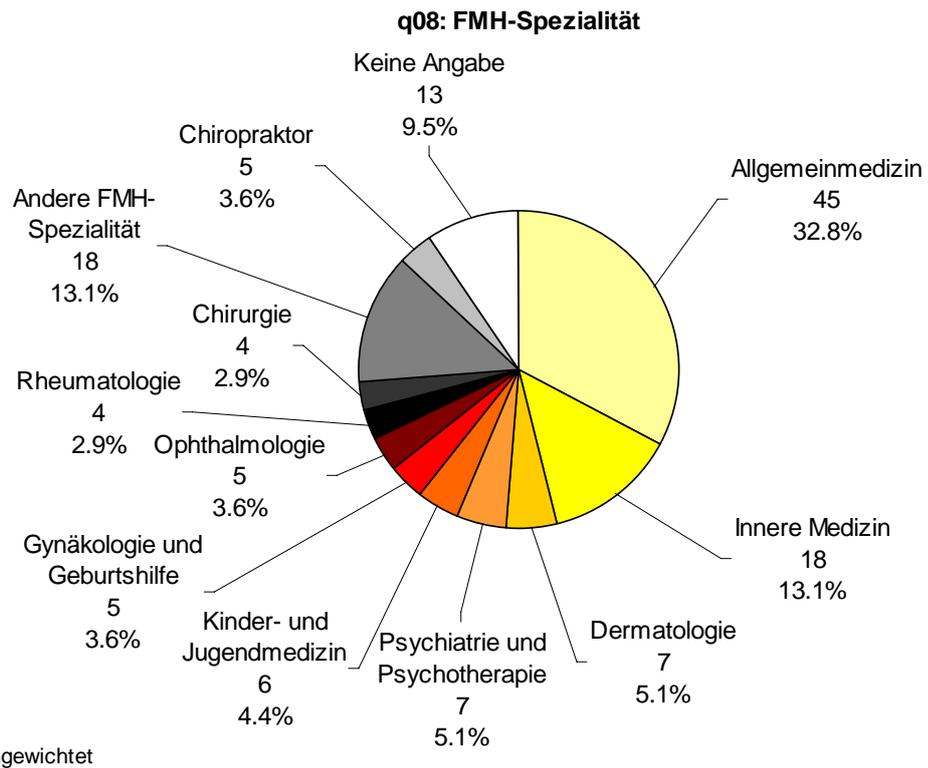


Abb. 3-7: Praxen von Ärzten für Allgemeinmedizin und Praxen von Fachärzten und Chirurgie nach zugeordneter FMH-Spezialität im Detail

q08: Bitte geben Sie zusätzlich Ihr genaues Fachgebiet (FMH-Spezialität) an:		Unternehmensgrösse [Anzahl der Beschäftigten]			
		1 bis 2 MA	3 bis 5 MA	6 bis 250 MA	Gesamt
Allgemeinmedizin	Anzahl	6	25	14	45
	Prozent	18.2%	39.1%	35.0%	32.8%
Innere Medizin	Anzahl	3	10	5	18
	Prozent	9.1%	15.6%	12.5%	13.1%
Dermatologie	Anzahl	1	6	0	7
	Prozent	3.0%	9.4%	0.0%	5.1%
Psychiatrie und Psychotherapie	Anzahl	5	1	1	7
	Prozent	15.2%	1.6%	2.5%	5.1%
Kinder- und Jugendmedizin	Anzahl	0	3	3	6
	Prozent	0.0%	4.7%	7.5%	4.4%
Gynäkologie und Geburtshilfe	Anzahl	2	2	1	5
	Prozent	6.1%	3.1%	2.5%	3.6%
Ophthalmologie	Anzahl	0	4	1	5
	Prozent	0.0%	6.3%	2.5%	3.6%
Rheumatologie	Anzahl	1	1	2	4
	Prozent	3.0%	1.6%	5.0%	2.9%
Chirurgie	Anzahl	4	0	0	4
	Prozent	12.1%	0.0%	0.0%	2.9%
Orthopädische Chirurgie und Traumatologie des Bewegungsapparates	Anzahl	0	1	1	2
	Prozent	0.0%	1.6%	2.5%	1.5%
Kiefer- und Gesichtschirurgie	Anzahl	0	2	0	2
	Prozent	0.0%	3.1%	0.0%	1.5%
Gastroenterologie	Anzahl	1	1	0	2
	Prozent	3.0%	1.6%	0.0%	1.5%
Tropen- und Reisemedizin	Anzahl	0	0	1	1
	Prozent	0.0%	0.0%	2.5%	0.7%
Neurologie	Anzahl	0	2	0	2
	Prozent	0.0%	3.1%	0.0%	1.5%
Kinder- und Jugendpsychiatrie und -psychotherapie	Anzahl	0	0	2	2
	Prozent	0.0%	0.0%	5.0%	1.5%
Plastische, Rekonstruktive und Ästhetische Chirurgie	Anzahl	1	0	0	1
	Prozent	3.0%	0.0%	0.0%	0.7%
Kinderchirurgie	Anzahl	0	0	1	1
	Prozent	0.0%	0.0%	2.5%	0.7%
Pneumologie	Anzahl	0	0	1	1
	Prozent	0.0%	0.0%	2.5%	0.7%
Kardiologie	Anzahl	0	0	1	1
	Prozent	0.0%	0.0%	2.5%	0.7%
Hämatologie	Anzahl	0	1	0	1
	Prozent	0.0%	1.6%	0.0%	0.7%
Endokrinologie	Anzahl	0	1	0	1
	Prozent	0.0%	1.6%	0.0%	0.7%
Oto-Rhino-Laryngologie	Anzahl	1	0	0	1
	Prozent	3.0%	0.0%	0.0%	0.7%
Chiropraktor	Anzahl	3	1	1	5
	Prozent	9.1%	1.6%	2.5%	3.6%
Keine Angabe	Anzahl	5	3	5	13
	Prozent	15.2%	4.7%	12.5%	9.5%
Gesamt	Anzahl	33	64	40	137
	Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

N=137, ungewichtet

Tab. 3-6: Praxen von Ärzten für Allgemeinmedizin und Praxen von Fachärzten und Chirurgie nach zugeordneter FMH-Spezialität im Detail

### 3.3.4 Unternehmen nach Umsatz

In der Verteilung der Unternehmen nach Umsatzgrössenklassen fällt auf, dass über ein Drittel der erfassten Unternehmen einen Umsatz in Höhe von grösser als 100'000 CHF bis 500'000 CHF erwirtschafteten. Es handelt sich insbesondere um Unternehmen mit weniger als sechs Mitarbeitenden. Die Unternehmen mit sechs bis 250 Mitarbeitenden geben mehrheitlich einen Umsatz von grösser als 500'000 CHF bis 5 Mio. CHF an. 4.7 % der Befragten machen keine Angaben zur Höhe des Umsatzes.

Auffallend sind die Unternehmen mit mehr als 2 Beschäftigten unter den insgesamt 10.8 % der Unternehmen, die 0 bis 100'000 CHF Umsatz angeben. Es ist davon auszugehen, dass es sich um Unternehmen handelt, in denen vorwiegend Teilzeitbeschäftigung besteht.

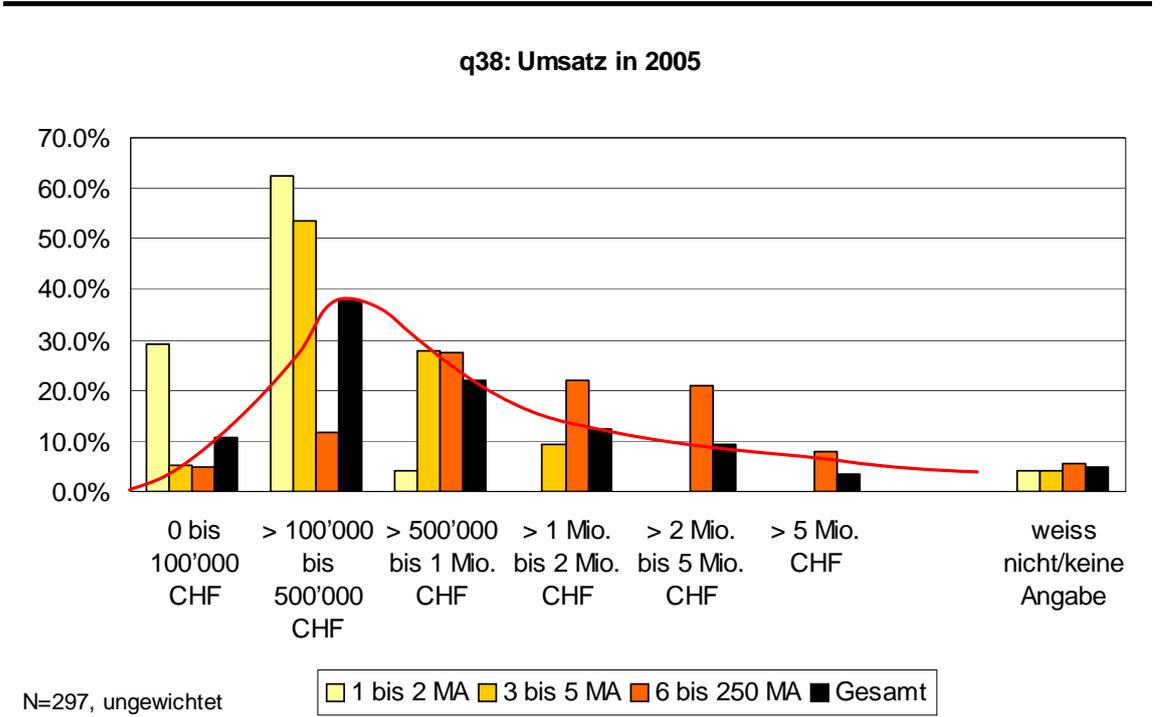


Abb. 3-8: Unternehmen in der Stichprobe nach Umsatzgrössenklassen

q38: Welchen Umsatz haben Sie im abgelaufenen Geschäftsjahr (2005) erzielt?		Unternehmensgrösse [Anzahl der Beschäftigten]			
		1 bis 2 MA	3 bis 5 MA	6 bis 250 MA	Gesamt
0 bis 100'000 CHF	Anzahl	21	5	6	32
	Prozent	29.2%	5.2%	4.7%	10.8%
> 100'000 bis 500'000 CHF	Anzahl	45	52	15	112
	Prozent	62.5%	53.6%	11.7%	37.7%
> 500'000 bis 1 Mio. CHF	Anzahl	3	27	35	65
	Prozent	4.2%	27.8%	27.3%	21.9%
> 1 Mio. bis 2 Mio. CHF	Anzahl	0	9	28	37
	Prozent	0.0%	9.3%	21.9%	12.5%
> 2 Mio. bis 5 Mio. CHF	Anzahl	0	0	27	27
	Prozent	0.0%	0.0%	21.1%	9.1%
> 5 Mio. CHF	Anzahl	0	0	10	10
	Prozent	0.0%	0.0%	7.8%	3.4%
weiss nicht/keine Angabe	Anzahl	3	4	7	14
	Prozent	4.2%	4.1%	5.5%	4.7%
Gesamt	Anzahl	72	97	128	297
	Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

N=297, ungewichtet

Tab. 3-7: Unternehmen in der Stichprobe nach Umsatzgrössenklassen

Wie sich der Umsatz in Bezug auf die einzelnen Versicherungsleistungen zusammensetzt, zeigt Abb. 3-9. Folgende Versicherungsleistungen wurden genannt:

- Krankenversicherung (KVG)
- Zusatzversicherung (VVG)
- Invalidenversicherung (IV)
- Unfallversicherung (UVG)
- Militärversicherung (MVG)

Andere Versicherungsleistungen wurden nicht genannt. Mit *Andere Fälle* (rq3706) ist derjenige Teil des Umsatzes bezeichnet, der nicht einer der aufgeführten Versicherungen verrechnet werden kann.

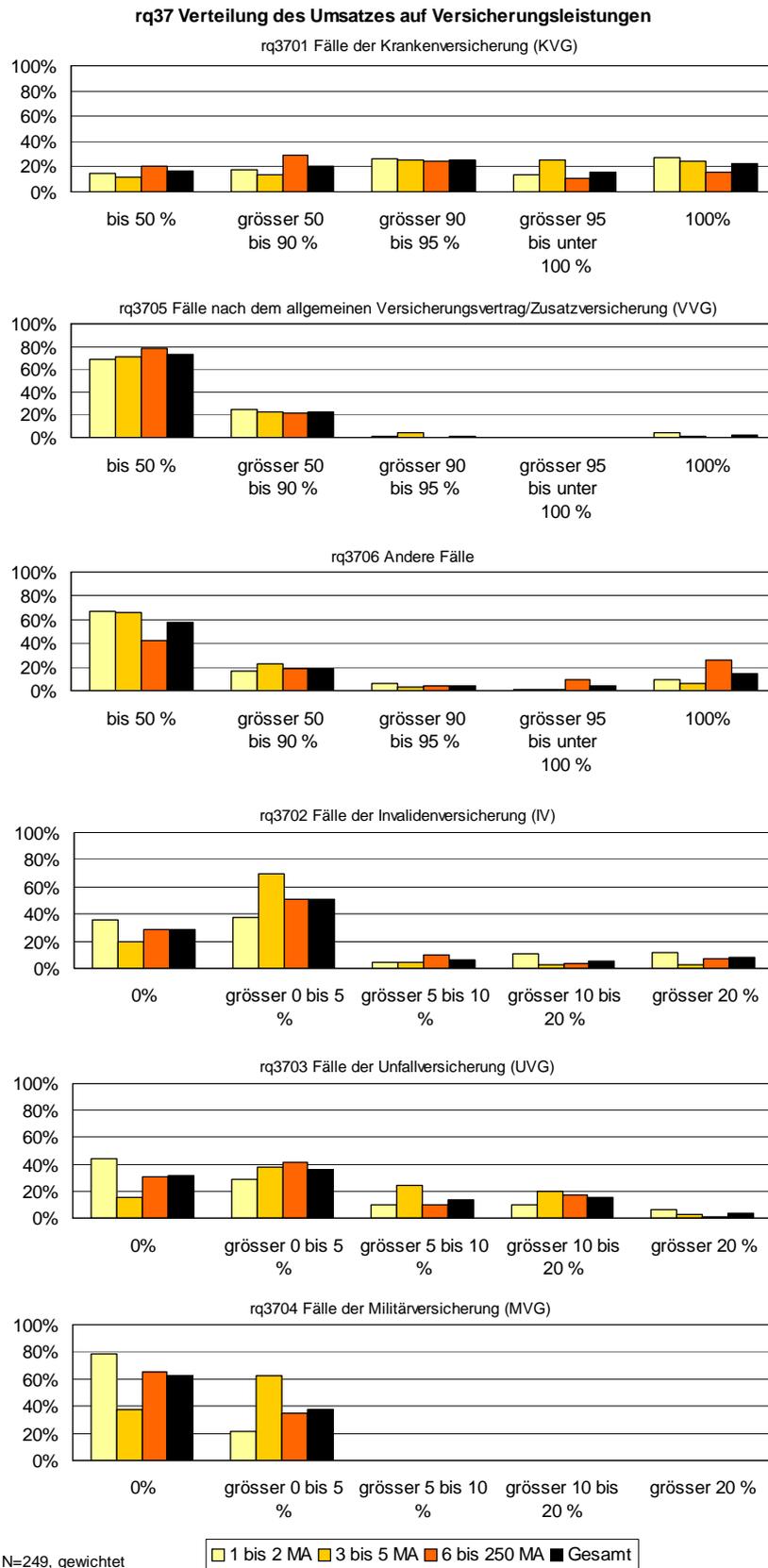


Abb. 3-9: Verteilung des Umsatzes auf Versicherungsleistungen

rq37 Verteilung des Umsatzes auf Versicherungsleistungen		Unternehmensgrösse [Anzahl der Beschäftigten]				
		1 bis 2 MA	3 bis 5 MA	6 bis 250 MA	Gesamt	
rq3701 Fälle der Krankenversicherung (KVG)	0%	Anzahl	13	8	19	40
		Prozent	14.9%	11.9%	20.2%	16.1%
	grösser 0 bis 50 %	Anzahl	15	9	27	51
		Prozent	17.2%	13.4%	28.7%	20.6%
	grösser 50 bis 80 %	Anzahl	23	17	23	63
		Prozent	26.4%	25.4%	24.5%	25.4%
	grösser 80 bis 90 %	Anzahl	12	17	10	39
		Prozent	13.8%	25.4%	10.6%	15.7%
	grösser 90 bis 100 %	Anzahl	24	16	15	55
		Prozent	27.6%	23.9%	16.0%	22.2%
	Gesamt	Anzahl	87	67	94	248
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
rq3702 Fälle der Invalidenversicherung (IV)	0%	Anzahl	31	13	27	71
		Prozent	35.6%	20.0%	28.7%	28.9%
	grösser 0 bis 5 %	Anzahl	33	45	48	126
		Prozent	37.9%	69.2%	51.1%	51.2%
	grösser 5 bis 10 %	Anzahl	4	3	9	16
		Prozent	4.6%	4.6%	9.6%	6.5%
	grösser 10 bis 20 %	Anzahl	9	2	3	14
		Prozent	10.3%	3.1%	3.2%	5.7%
	grösser 20 %	Anzahl	10	2	7	19
		Prozent	11.5%	3.1%	7.4%	7.7%
	Gesamt	Anzahl	87	65	94	246
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
rq3703 Fälle der Unfallversicherung (UVG)	0%	Anzahl	39	10	29	78
		Prozent	43.8%	15.2%	30.9%	31.3%
	grösser 0 bis 5 %	Anzahl	26	25	39	90
		Prozent	29.2%	37.9%	41.5%	36.1%
	grösser 5 bis 10 %	Anzahl	9	16	9	34
		Prozent	10.1%	24.2%	9.6%	13.7%
	grösser 10 bis 20 %	Anzahl	9	13	16	38
		Prozent	10.1%	19.7%	17.0%	15.3%
	grösser 20 %	Anzahl	6	2	1	9
		Prozent	6.7%	3.0%	1.1%	3.6%
	Gesamt	Anzahl	89	66	94	249
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

(wird fortgesetzt)

Tab. 3-8: Verteilung des Umsatzes auf Versicherungsleistungen

rq37 Verteilung des Umsatzes auf Versicherungsleistungen		Unternehmensgrösse [Anzahl der Beschäftigten]				
		1 bis 2 MA	3 bis 5 MA	6 bis 250 MA	Gesamt	
rq3704 Fälle der Militärversicherung (MVG)	0%	Anzahl	69	25	62	156
		Prozent	78.4%	37.9%	65.3%	62.7%
	grösser 0 bis 5 %	Anzahl	19	41	33	93
		Prozent	21.6%	62.1%	34.7%	37.3%
	grösser 5 bis 10 %	Anzahl	0	0	0	0
		Prozent	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	grösser 10 bis 20 %	Anzahl	0	0	0	0
		Prozent	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	grösser 20 %	Anzahl	0	0	0	0
		Prozent	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Gesamt		Anzahl	88	66	95	249
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
rq3705 Fälle nach dem allgemeinen Versicherungsvertrag /Zusatzversicherung (VVG)	0 %	Anzahl	61	47	74	182
		Prozent	69.3%	71.2%	78.7%	73.4%
	grösser 0 bis 50 %	Anzahl	22	15	20	57
		Prozent	25.0%	22.7%	21.3%	23.0%
	grösser 50 bis 80 %	Anzahl	1	3	0	4
		Prozent	1.1%	4.5%	0.0%	1.6%
	grösser 80 bis 90 %	Anzahl	0	0	0	0
		Prozent	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	grösser 90 bis 100 %	Anzahl	4	1	0	5
		Prozent	4.5%	1.5%	0.0%	2.0%
Gesamt		Anzahl	88	66	94	248
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
rq3706 Andere Fälle	0 %	Anzahl	59	43	40	142
		Prozent	67.0%	66.2%	42.6%	57.5%
	grösser 0 bis 50 %	Anzahl	15	15	17	47
		Prozent	17.0%	23.1%	18.1%	19.0%
	grösser 50 bis 80 %	Anzahl	5	2	4	11
		Prozent	5.7%	3.1%	4.3%	4.5%
	grösser 80 bis 90 %	Anzahl	1	1	9	11
		Prozent	1.1%	1.5%	9.6%	4.5%
	grösser 90 bis 100 %	Anzahl	8	4	24	36
		Prozent	9.1%	6.2%	25.5%	14.6%
Gesamt		Anzahl	88	65	94	247
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

N(max)=249, gewichtet

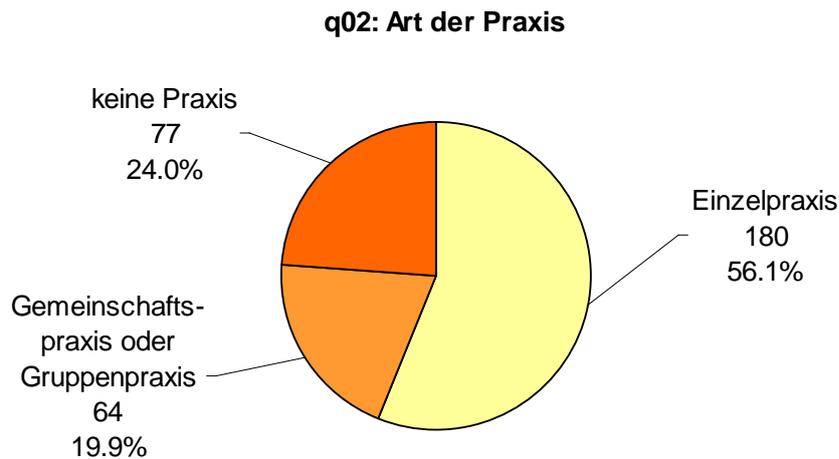
Tab. 3-9: Verteilung des Umsatzes auf Versicherungsleistungen

### 3.3.5 Praxen und andere Unternehmensarten

Ein weiteres Kriterium zur Einordnung der Unternehmen ist ihre Organisationsform. Dabei wurde folgende Unterscheidung gewählt:

- Einzelpraxis, d.h. ein selbständiger Unternehmer
- Gemeinschaftspraxis oder Gruppenpraxis, d.h. mehrere selbständige Unternehmer
- Keine Praxis (die Art des Unternehmens konnte im Freitextfeld angegeben werden)

Eine Gemeinschaftspraxis besteht aus mindestens zwei Ärzten, wobei in dieser mindestens zwei unterschiedliche Spezialisten tätig sind. Eine Gruppenpraxis besteht dagegen aus mindestens zwei gleichen Spezialisten. Im Weiteren wird auf diese Unterscheidung nicht weiter eingegangen. Befragte, die *Keine Praxis* angegeben haben, nannten vorwiegend folgende Arten: Spitex, Verein, Wohnheim, Büro, (öffentliche) Beratung, Labor, Notfallorganisation, Kinderkrippe, Gesundheitszentrum, Ambulanzdienst.



N=321, ungewichtet

Abb. 3-10: Anteil der Unternehmen in der Stichprobe, die eine Praxis sind

rq02: Das Unternehmen ist ...		Unternehmensgrösse [Anzahl der Beschäftigten]			
		1 bis 2 MA	3 bis 5 MA	6 bis 250 MA	Gesamt
Einzelpraxis	Anzahl	69	77	34	180
	Prozent	86.3%	73.3%	25.0%	56.1%
Gemeinschaftspraxis oder Gruppenpraxis	Anzahl	8	22	34	64
	Prozent	10.0%	21.0%	25.0%	19.9%
keine Praxis	Anzahl	3	6	68	77
	Prozent	3.8%	5.7%	50.0%	24.0%
Gesamt	Anzahl	80	105	136	321
	Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

N=321, ungewichtet

Tab. 3-10: Anteil der Unternehmen in der Stichprobe, die eine Praxis sind

### 3.3.6 Funktion der Befragten und Anzahl Jahre Tätigkeit in dieser Funktion

Um nachvollziehen zu können, wer den Fragebogen letztlich beantwortet hat, wurde die Funktion des Befragten im Unternehmen erhoben (Abb. 3-11). Der Fragebogen wurde vorwiegend (mit über 50 % Anteil) von Ärzten ausgefüllt, die gleichzeitig nach zusätzlichen Konsultationstätigkeiten in Krankenhäusern/Kliniken gefragt wurden. Rund ein Viertel der Ärzte geben eine solche zusätzliche Tätigkeit an.

Im Weiteren haben 10.0 % *Andere Führungsfunktion im kaufmännischen Bereich* und 34.9 % *Andere Funktion* genannt. Als Andere Funktion bezeichnet wurde vorwiegend eine Führungsfunktion bzw. Therapeut, Zahnarzt, Veterinär oder ein weiterer Arztberuf, der keine FMH-Spezialität darstellt. Demzufolge wurde der Fragebogen fast ausschliesslich von leitenden Ärzten ausgefüllt.

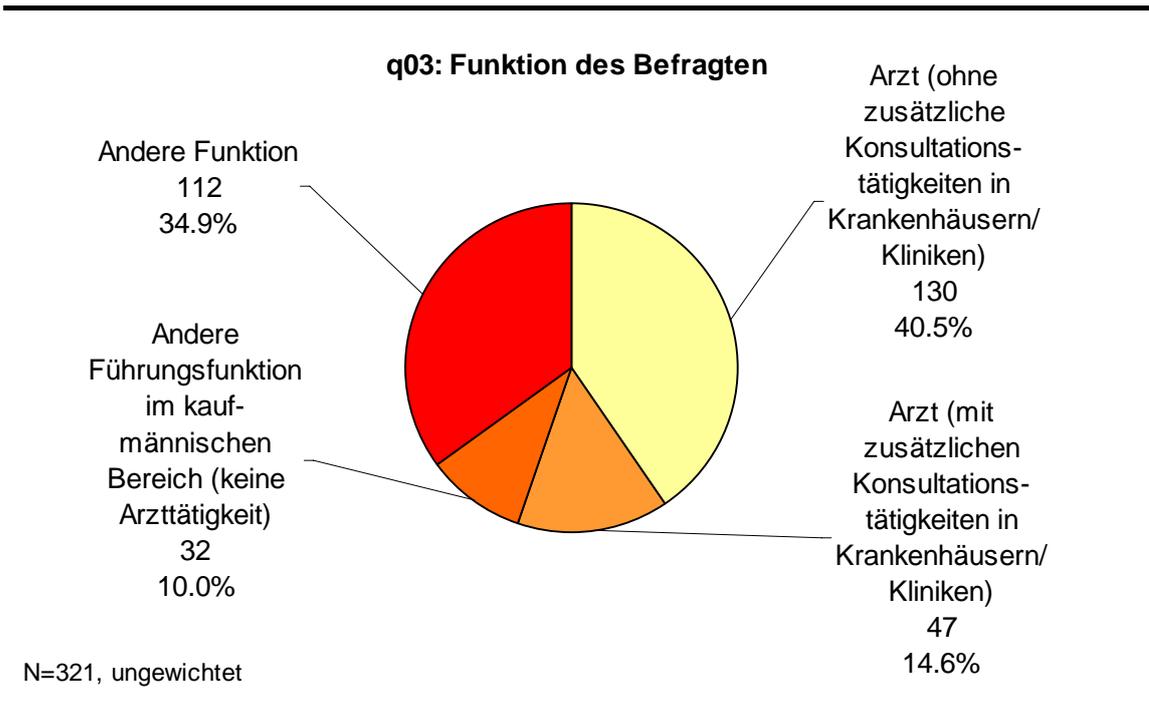


Abb. 3-11: Funktion der Befragten im Unternehmen

q03: In welcher Funktion sind Sie in Ihrem Unternehmen überwiegend tätig?		Unternehmensgrösse [Anzahl der Beschäftigten]			
		1 bis 2 MA	3 bis 5 MA	6 bis 250 MA	Gesamt
Arzt (ohne zusätzliche Konsultations-tätigkeiten in Krankenhäusern/Kliniken)	Anzahl	28	61	41	130
	Prozent	35.0%	58.1%	30.1%	40.5%
Arzt (mit zusätzlichen Konsultations-tätigkeiten in Krankenhäusern/Kliniken)	Anzahl	12	21	14	47
	Prozent	15.0%	20.0%	10.3%	14.6%
Andere Führungsfunktion im kauf-männischen Bereich (keine Arzt-tätigkeit)	Anzahl	0	1	31	32
	Prozent	0.0%	1.0%	22.8%	10.0%
Andere Funktion	Anzahl	40	22	50	112
	Prozent	50.0%	21.0%	36.8%	34.9%
Gesamt	Anzahl	80	105	136	321
	Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

N=321, ungewichtet

Tab. 3-11: Funktion der Befragten im Unternehmen

Im Weiteren wurde nach der Anzahl Jahre Tätigkeit in der angegebenen Funktion gefragt. Dies zeigt einerseits in etwa, wie alt der befragte Arzt ist. Andererseits kann diese Angabe auf das Alter des Unternehmens hinweisen (vor allem bei den Einzelpraxen).

Befragte, die weniger als fünf Jahre angaben, sind vorwiegend solche aus Unternehmen mit mehr als sechs Beschäftigten. Ein grosser Teil der Befragten (31.3 %) gibt an, mehr als 20 bis 30 Jahre in dieser Funktion tätig zu sein. Insgesamt sind mehr als die Hälfte der Befragten mehr als 15 Jahren in der gleichen Funktion tätig.

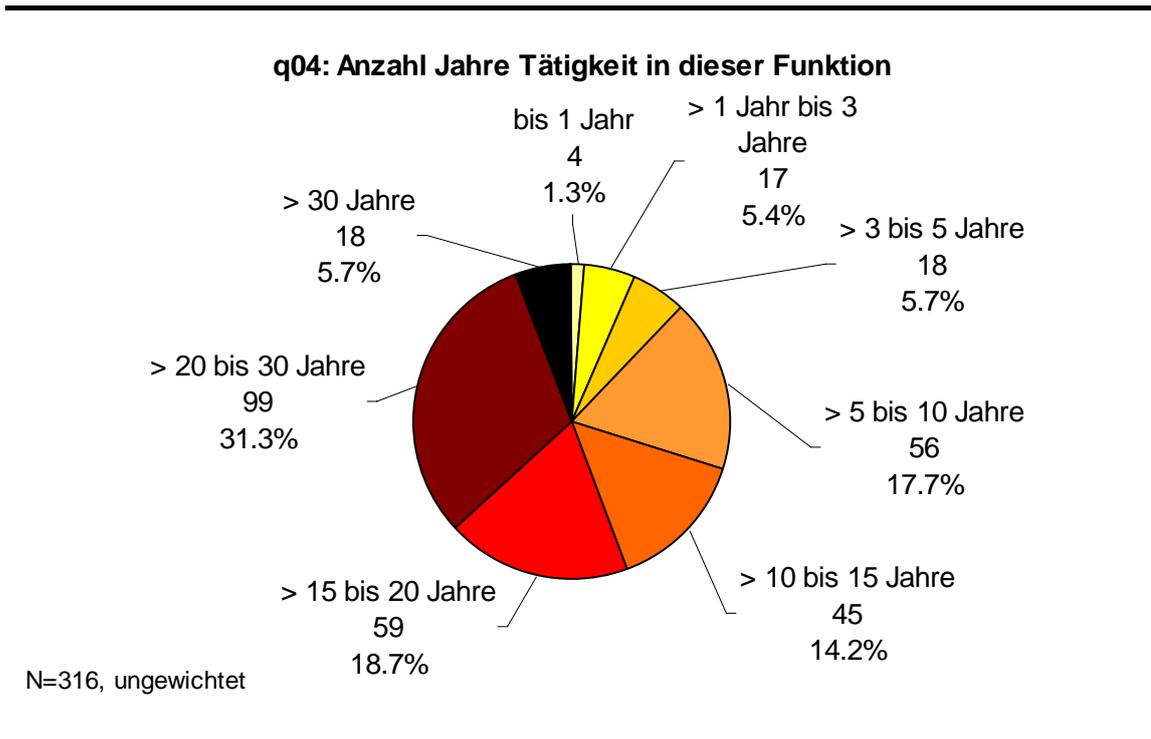


Abb. 3-12: Anzahl Jahre Tätigkeit der Befragten in dieser Funktion

q04: Seit wie vielen Jahren sind Sie in der heutigen Funktion tätig?		Unternehmensgröße [Anzahl der Beschäftigten]			Gesamt
		1 bis 2 MA	3 bis 5 MA	6 bis 250 MA	
bis 1 Jahr	Anzahl	1	1	2	4
	Prozent	1.3%	1.0%	1.5%	1.3%
> 1 Jahr bis 3 Jahre	Anzahl	3	4	10	17
	Prozent	3.8%	3.8%	7.5%	5.4%
> 3 bis 5 Jahre	Anzahl	2	3	13	18
	Prozent	2.6%	2.9%	9.8%	5.7%
> 5 bis 10 Jahre	Anzahl	6	13	37	56
	Prozent	7.7%	12.4%	27.8%	17.7%
> 10 bis 15 Jahre	Anzahl	12	14	19	45
	Prozent	15.4%	13.3%	14.3%	14.2%
> 15 bis 20 Jahre	Anzahl	22	23	14	59
	Prozent	28.2%	21.9%	10.5%	18.7%
> 20 bis 30 Jahre	Anzahl	23	40	36	99
	Prozent	29.5%	38.1%	27.1%	31.3%
> 30 Jahre	Anzahl	9	7	2	18
	Prozent	11.5%	6.7%	1.5%	5.7%
Gesamt	Anzahl	78	105	133	316
	Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

N=316, ungewichtet

Tab. 3-12: Anzahl Jahre Tätigkeit der Befragten in dieser Funktion

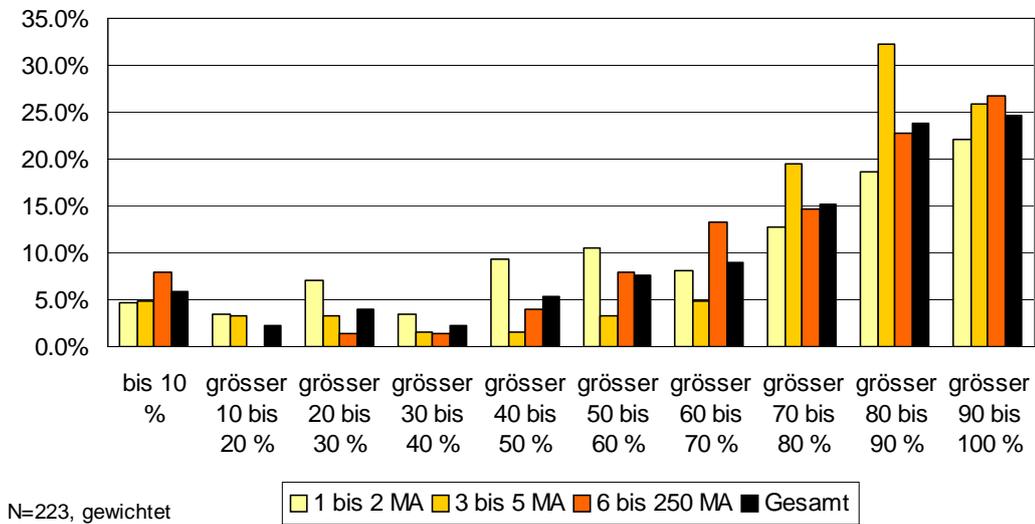
### 3.3.7 Patientenstamm in den Unternehmen

Der Kundenstamm eines jeden Unternehmens wie auch der Patientenstamm eines Leistungserbringers im Gesundheitswesen kann durch diverse qualitative und quantitative Merkmale beschrieben werden. Im Zusammenhang mit der Leistungsabrechnung

ist nach geeigneten Faktoren zu suchen, anhand derer ein Unternehmen seinen Patientenstamm bestimmen und damit geeignete Massnahmen in den administrativen Aufgaben planen kann.

Ein eher quantitativer Faktor ist das Verhältnis zwischen Stammkunden und Neukunden. Unter den befragten Unternehmen zeigt sich, dass beinahe die Hälfte aller Unternehmen mehr als 80 % Stammkunden pflegt. Damit sind diejenigen Patienten gemeint, die im 2005 behandelt wurden und auch schon davor beim Unternehmen in Behandlung waren. 7.7 % der Unternehmen geben an, dass sie mehr als 80 % ihrer Patienten erstmals im 2005 behandelt hatten. Es handelt sich dabei vorwiegend um Physiotherapeuten und Spezialisten der Chirurgie.

**rq3501: Anzahl behandelte Patienten in 2005, die bereits vor 2005 in Behandlung waren**



**rq3502: Anzahl behandelte Patienten in 2005, die in 2005 erstmals in Behandlung waren**

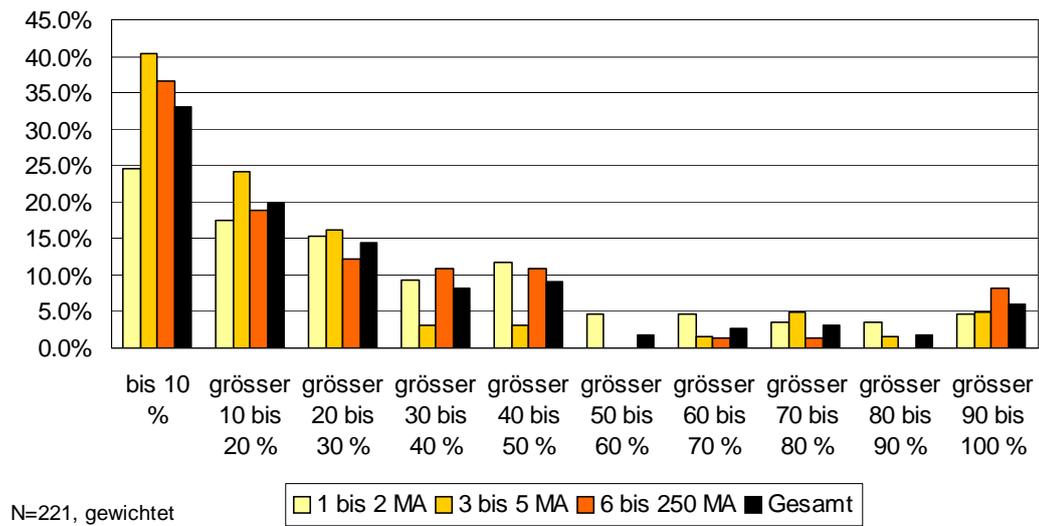


Abb. 3-13: Verhältnis von Stammkunden und Neukunden in den Unternehmen

rq3501: Anzahl behandelte Patienten in 2005, die bereits vor 2005 in Behandlung waren		Unternehmensgrösse [Anzahl der Beschäftigten]			
		1 bis 2 MA	3 bis 5 MA	6 bis 250 MA	Gesamt
bis 10 %	Anzahl	4	3	6	13
	Prozent	4.7%	4.8%	8.0%	5.8%
grösser 10 bis 20 %	Anzahl	3	2	0	5
	Prozent	3.5%	3.2%	0.0%	2.2%
grösser 20 bis 30 %	Anzahl	6	2	1	9
	Prozent	7.0%	3.2%	1.3%	4.0%
grösser 30 bis 40 %	Anzahl	3	1	1	5
	Prozent	3.5%	1.6%	1.3%	2.2%
grösser 40 bis 50 %	Anzahl	8	1	3	12
	Prozent	9.3%	1.6%	4.0%	5.4%
grösser 50 bis 60 %	Anzahl	9	2	6	17
	Prozent	10.5%	3.2%	8.0%	7.6%
grösser 60 bis 70 %	Anzahl	7	3	10	20
	Prozent	8.1%	4.8%	13.3%	9.0%
grösser 70 bis 80 %	Anzahl	11	12	11	34
	Prozent	12.8%	19.4%	14.7%	15.2%
grösser 80 bis 90 %	Anzahl	16	20	17	53
	Prozent	18.6%	32.3%	22.7%	23.8%
grösser 90 bis 100 %	Anzahl	19	16	20	55
	Prozent	22.1%	25.8%	26.7%	24.7%
Gesamt	Anzahl	86	62	75	223
	Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

N=223, gewichtet

Tab. 3-13: Anzahl der Stammkunden in den Unternehmen

rq3502: Anzahl behandelte Patienten in 2005, die in 2005 erstmals in Behandlung waren		Unternehmensgrösse [Anzahl der Beschäftigten]			
		1 bis 2 MA	3 bis 5 MA	6 bis 250 MA	Gesamt
bis 10 %	Anzahl	21	25	27	73
	Prozent	24.7%	40.3%	36.5%	33.0%
grösser 10 bis 20 %	Anzahl	15	15	14	44
	Prozent	17.6%	24.2%	18.9%	19.9%
grösser 20 bis 30 %	Anzahl	13	10	9	32
	Prozent	15.3%	16.1%	12.2%	14.5%
grösser 30 bis 40 %	Anzahl	8	2	8	18
	Prozent	9.4%	3.2%	10.8%	8.1%
grösser 40 bis 50 %	Anzahl	10	2	8	20
	Prozent	11.8%	3.2%	10.8%	9.0%
grösser 50 bis 60 %	Anzahl	4	0	0	4
	Prozent	4.7%	0.0%	0.0%	1.8%
grösser 60 bis 70 %	Anzahl	4	1	1	6
	Prozent	4.7%	1.6%	1.4%	2.7%
grösser 70 bis 80 %	Anzahl	3	3	1	7
	Prozent	3.5%	4.8%	1.4%	3.2%
grösser 80 bis 90 %	Anzahl	3	1	0	4
	Prozent	3.5%	1.6%	0.0%	1.8%
grösser 90 bis 100 %	Anzahl	4	3	6	13
	Prozent	4.7%	4.8%	8.1%	5.9%
Gesamt	Anzahl	85	62	74	221
	Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

N=221, gewichtet

Tab. 3-14: Anzahl der Neukunden in den Unternehmen

Weitere gewählte Faktoren zur Bestimmung des Patientenstamms sind Ausländeranteil, durchschnittliche Zahlungsmoral, Anzahl Sozialhilfeempfänger und Durchschnittsalter. In Abb. 3-14 sind die Prozentwerte zu den vier Faktoren dargestellt.

Unter der Annahme, dass einem Schweizer Arzt ein grösserer Aufwand entsteht, wenn er eine Forderungseintreibung mit einem im Ausland wohnhaften Patienten tätig gegenüber einem inländischen Inkasso, wurde eine Grösse gesucht, um diese Annahme überprüfen zu können. Dabei war zu berücksichtigen, dass weder die Frage nach der Nationalität noch nach dem Wohnort des Patienten eine aussagekräftige Grösse darstellt. Als geeignet betrachtet wurde viel mehr die Frage nach dem Anteil Patienten, die bei einer Schweizer Krankenkasse versichert sind. Eine obligatorische Krankenversicherung ist für jeden in der Schweiz wohnhaften Bürger bedingt. 48.0 % geben an, dass 100 % ihrer Patienten bei einer Schweizer Krankenkasse versichert sind. Bei 3.9 % sind es weniger als 50 % und somit „Ausländer“ oder Zahnarztpatienten, die behandelt werden. Unternehmen mit einer solchen Situation sind vorwiegend Zahnarztpraxen.

Die Zufriedenheit mit der bestehenden Zahlungsmoral der Patienten ist ein weiterer Faktor zur Bestimmung notwendigen Massnahmen im Debitorenmanagement. 5.9 % der Unternehmen sind mit weniger als der Hälfte der Patienten unzufrieden. Mit 100 % zufrieden sind 7.5 %. Die meisten Unternehmen nennen einen Wert zwischen 50 und 90 %.

Ist ein Patient Sozialhilfeempfänger, bedeutet dies i.d.R., dass die zuständige Stelle (Gemeinde) für Leistungen der Grundversicherung (obligatorische Krankenversicherung) garantiert. Dies sind einerseits die Versicherungsprämien, andererseits KVG-pflichtige Leistungen. Für einen Leistungserbringer bedeutet dies, dass das Erbringen von nicht KVG-pflichtigen Leistungen ein höheres Ausfallrisiko in der Forderungseintreibung mit sich bringt, als für Leistungen, für die in letzter Instanz eine Gemeinde garantiert. Auch dieser Faktor „Sozialhilfeempfänger“ wurde untersucht. 4.1 % der Unternehmen geben an, dass sie keine Sozialhilfeempfänger im Patientenstamm haben. 6.0 % geben an, dass es sich um mehr als 50 % handelt. Dabei handelt es sich ausschliesslich um Unternehmen im Sozialwesen wie Heime, Beratung und Fürsorge.

Ein letzter Faktor ist das durchschnittliche Patientenalter. Überwiegend (39.6 %) geben die Unternehmen an, dass ihre Patienten zwischen 40 und 50 Jahre alt sind. Unternehmen mit Patienten unter 18 Jahre sind mehrheitlich Ärzte, die auf Kinder und Jugendliche spezialisiert sind. Unternehmen mit Patienten, die älter als 60 Jahre sind, sind vorwiegend Spitex- und andere Pflegebetriebe.

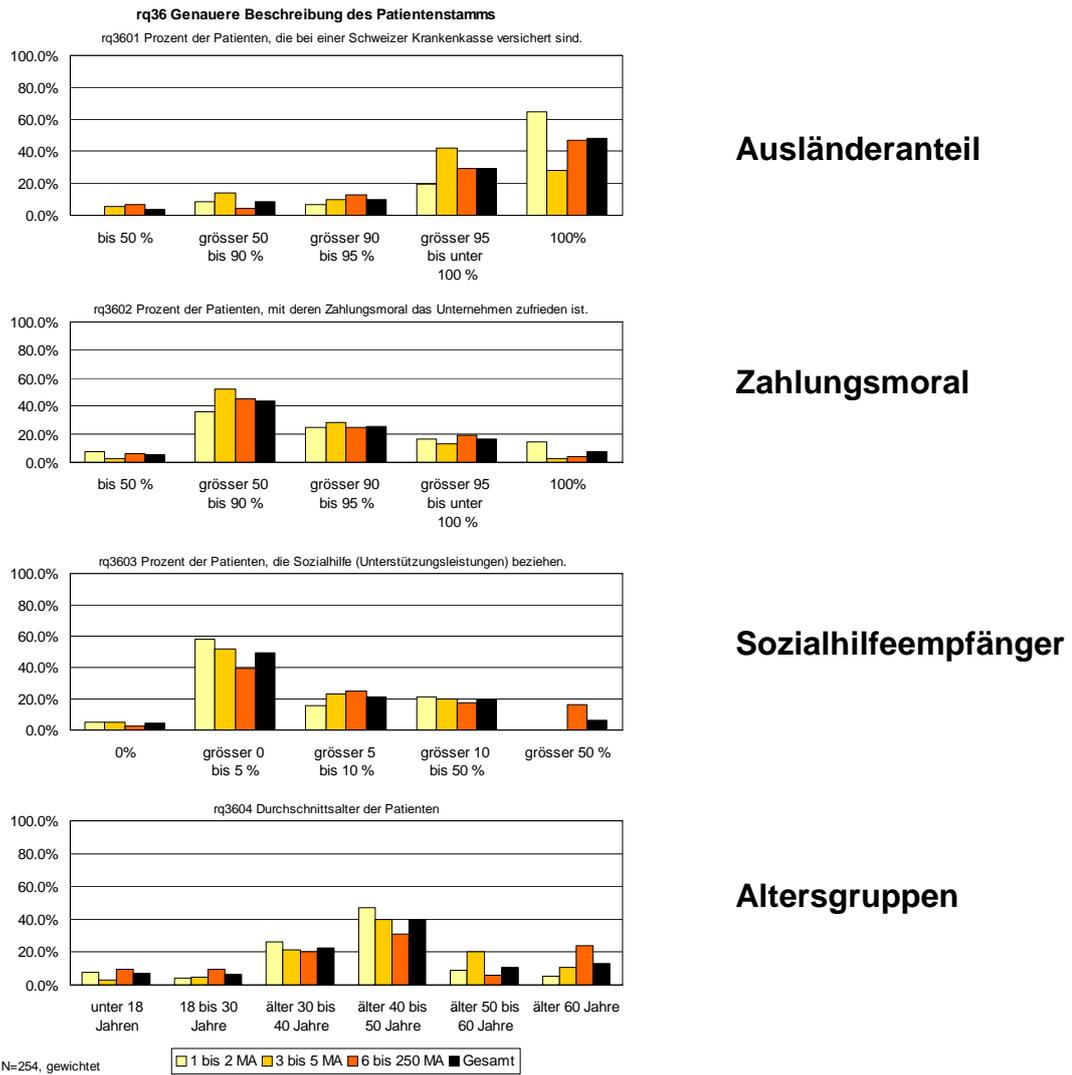


Abb. 3-14: Genauere Beschreibung des Patientenstamms

rq36 Genauere Beschreibung des Patientenstamms		Unternehmensgrösse [Anzahl der Beschäftigten]				
		1 bis 2 MA	3 bis 5 MA	6 bis 250 MA	Gesamt	
rq3601 Prozent der Patienten, die bei einer Schweizer Krankenkasse versichert sind.	bis 50 %	Anzahl	0	4	6	10
		Prozent	0.0%	5.6%	6.5%	3.9%
	grösser 50 bis 90 %	Anzahl	8	10	4	22
		Prozent	8.8%	14.1%	4.3%	8.7%
	grösser 90 bis 95 %	Anzahl	6	7	12	25
		Prozent	6.6%	9.9%	13.0%	9.8%
	grösser 95 bis unter 100 %	Anzahl	18	30	27	75
		Prozent	19.8%	42.3%	29.3%	29.5%
	100%	Anzahl	59	20	43	122
		Prozent	64.8%	28.2%	46.7%	48.0%
	Gesamt	Anzahl	91	71	92	254
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
rq3602 Prozent der Patienten, mit deren Zahlungsmoral das Unternehmen zufrieden ist.	bis 50 %	Anzahl	7	2	6	15
		Prozent	7.9%	3.0%	6.2%	5.9%
	grösser 50 bis 90 %	Anzahl	32	35	44	111
		Prozent	36.0%	52.2%	45.4%	43.9%
	grösser 90 bis 95 %	Anzahl	22	19	24	65
		Prozent	24.7%	28.4%	24.7%	25.7%
	grösser 95 bis unter 100 %	Anzahl	15	9	19	43
		Prozent	16.9%	13.4%	19.6%	17.0%
	100%	Anzahl	13	2	4	19
		Prozent	14.6%	3.0%	4.1%	7.5%
	Gesamt	Anzahl	89	67	97	253
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
rq3603 Prozent der Patienten, die Sozialhilfe (Unterstützungsleistungen) beziehen.	0%	Anzahl	4	3	2	9
		Prozent	5.3%	5.0%	2.5%	4.1%
	grösser 0 bis 5 %	Anzahl	44	31	32	107
		Prozent	57.9%	51.7%	39.5%	49.3%
	grösser 5 bis 10 %	Anzahl	12	14	20	46
		Prozent	15.8%	23.3%	24.7%	21.2%
	grösser 10 bis 50 %	Anzahl	16	12	14	42
		Prozent	21.1%	20.0%	17.3%	19.4%
	grösser 50 %	Anzahl	0	0	13	13
		Prozent	0.0%	0.0%	16.0%	6.0%
	Gesamt	Anzahl	76	60	81	217
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
rq3604 Durchschnittsalter der Patienten	unter 18 Jahren	Anzahl	7	2	8	17
		Prozent	7.7%	3.1%	9.5%	7.1%
	18 bis 30 Jahre	Anzahl	4	3	8	15
		Prozent	4.4%	4.6%	9.5%	6.3%
	älter 30 bis 40 Jahre	Anzahl	24	14	17	55
		Prozent	26.4%	21.5%	20.2%	22.9%
	älter 40 bis 50 Jahre	Anzahl	43	26	26	95
		Prozent	47.3%	40.0%	31.0%	39.6%
	älter 50 bis 60 Jahre	Anzahl	8	13	5	26
		Prozent	8.8%	20.0%	6.0%	10.8%
	älter 60 Jahre	Anzahl	5	7	20	32
		Prozent	5.5%	10.8%	23.8%	13.3%
Gesamt	Anzahl	91	65	84	240	
	Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

N(max)=254, gewichtet

Tab. 3-15: Genauere Beschreibung des Patientenstamms



## 4 Bedeutung der Auslagerung von administrativen Tätigkeiten

Dieses Kapitel stellt die deskriptiven Studienergebnisse zum Thema Auslagerung vor. Zuerst wird auf die in Abb. 2-2 vorgestellten zentralen Prozessaufgaben des Debitorenmanagements im Detail eingegangen. Danach werden einzelne Punkte zusammengefasst bzw. Teilaspekte betrachtet.

Es sei nochmals darauf hingewiesen, dass die Ergebnisse in den folgenden Kapiteln nach Unternehmensgrösse und Branche gewichtet wurden, um zu zeigen, welche Rückschlüsse für die Grundgesamtheit gezogen werden können. In den gewichteten Tabellen wird die Anzahl „N“ proportional zur Grundgesamtheit berechnet. Für Klassen, die an der Grundgesamtheit nur einen kleinen Teil ausmachen, wird die Anzahl „N“ dadurch kleiner und umgekehrt. Sie entspricht dann nicht mehr der Anzahl Nennungen in der jeweiligen Klasse, sondern der Verteilung in der Schweiz.

### 4.1 Umfang der ausgelagerten Aufgaben

Über 60 % (vgl. Abb. 4-1) und somit deutlich führend im Vergleich zu den anderen Möglichkeiten stimmen die befragten Leistungserbringer des Gesundheitswesens zu, dass sie Beratungs- und Unterstützungsleistungen spezialisierter Dienstleister beanspruchen. Hier sind vor allem Dienste von Treuhandfirmen zu nennen. Aufgaben, die in einer solchen Zusammenarbeit vorwiegend unterstützt werden sind die Erstellung der Jahresrechnung und damit verbundene Abschlussaufgaben sowie die Bewältigung von Steuer- und Versicherungsangelegenheiten. Ebenfalls dazu gehören Buchhaltung, Revision und Lohnabrechnung. Zum Debitorenmanagement im Speziellen gehört die Sicherstellung der Führung der „Offene Posten-Listen“ und damit der Debitorenbuchhaltung wie auch die Übernahme von Debitorenbeständen in das betriebliche Rechnungswesen.

Eine zweite Gruppe, in der die Zustimmung um die 40 % liegt, bezieht sich auf die Beanspruchung professioneller Unterstützung im rechtlichen und Verlustscheininkasso. Dieses Resultat überrascht nicht, da Rechtsstreitigkeiten fundiertes Wissen<sup>20</sup> voraussetzen, das nicht in allen Unternehmen vorhanden ist und daher die Zusammenarbeit mit einem Inkassobüro gesucht wird. Zum rechtlichen Inkasso gehört die Betreuungseinleitung, bestehend aus Betreibungsbegehren, Zivilprozess und Fortsetzungsbegehren. Darauf folgt die Betreuung auf Pfändung bzw. die Betreuung auf Konkurs. Das Überwachungsinkasso beinhaltet die Überwachung von Zahlungsausfällen (Monitoring), das sofern ein rechtlicher Verlustschein vorliegt, auch als Verlustscheininkasso bezeichnet wird. Diese Prozessaktivität kann sich über Jahre hinziehen, sofern eine Hoffnung besteht, dass der Schuldner wieder zu Geld kommt.

In einer dritten Gruppe (15-20 % der Unternehmen) sind Aufgaben zusammengefasst, die Unternehmen an spezialisierte Dienstleister auslagern bzw. Dienste dafür beanspruchen. Es handelt sich weitgehend um die klassischen Aufgaben für die Leistungsabrechnung von der Rechnungserzeugung über den -druck, -versand bis zur Überwachung von Zahlungseingängen und Mahnaktivitäten (vorrechtliches Inkasso), sofern notwendig. Diese Aufgaben werden von Abrechnungskassen angeboten, deren Dienst im Gesundheitswesen seit längerem genutzt wird. Einzelne dieser Dienstleister enga-

<sup>20</sup> Insbesondere Kenntnisse der relevanten Gesetzgebung nach SchKG, OR und ZGB.

gieren sich auch auf politischer Ebene für ihre Kunden (z.B. für Humanärzte, Zahnärzte, Apotheker u.a.). Zusätzlich kommt die Aufbereitung von Statistiken und anderen Kennzahlen dazu, dies einerseits für das interne Controlling im Unternehmen, andererseits aber auch für Tarifverhandlungen ganzer Berufsstände.<sup>21</sup>

Unterstützungsdienste zur Adress- und Bonitätsprüfung und zur Datenerfassung werden weit unter 10 % genutzt. Auch wenig genutzt wird die Forderungsabtretung<sup>22</sup>.

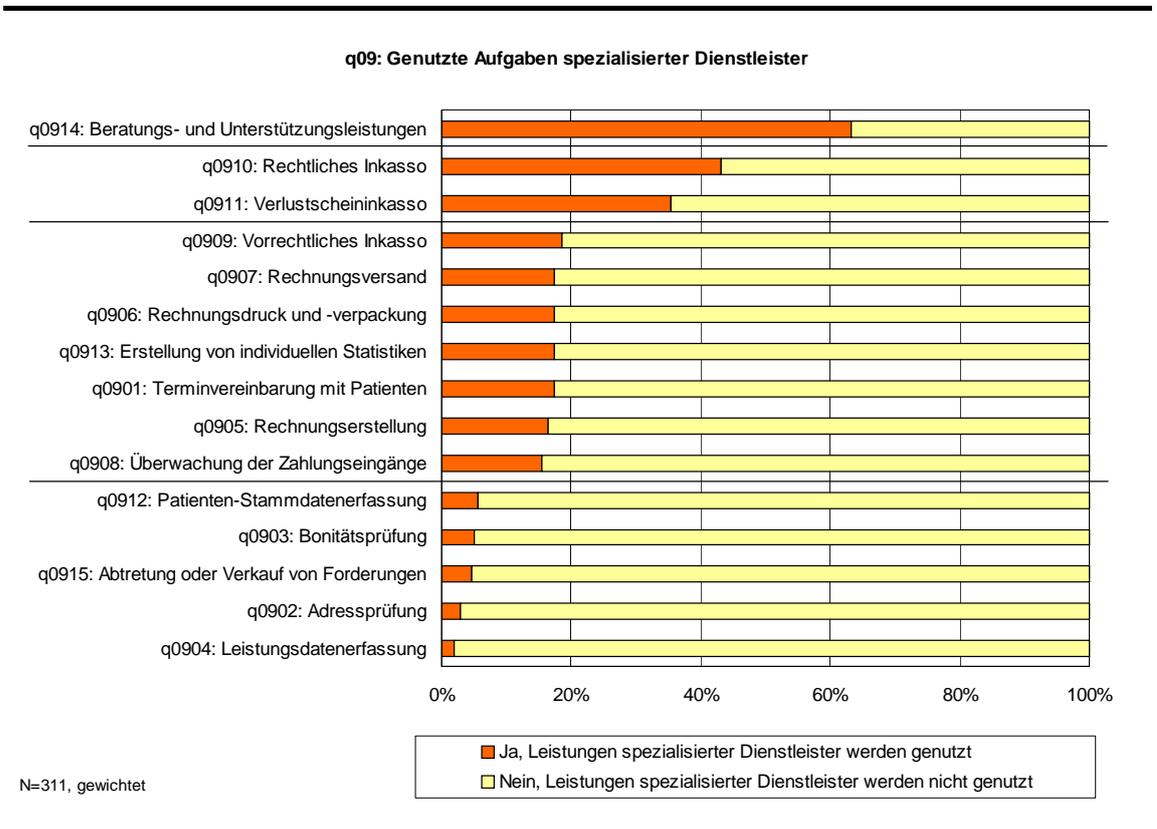


Abb. 4-1: Aufgaben, in denen Leistungen spezialisierter Dienstleister genutzt werden

Zusammengefasst ergibt sich ein Bild von vier Gruppen. Die Abstufung von der einen zur anderen Gruppe an Dienstleistungen kann durch die *Komplexität* der Aufgaben einerseits und die *Häufigkeit* der Nutzung dieser Aufgaben andererseits bestimmt werden. So wird der Treuhanddienst für „Spezialaufgaben“ genutzt, die in einem Geschäftsjahr i.d.R. einmalig anfallen, wie beispielsweise die Erstellung der Steuererklärung oder noch seltener eine Nachfolgeregelung. Auf der anderen Seite stehen tägliche (oft repetitive) Aufgaben, für die über die Jahre interne Abwicklungslösungen gefunden wurden. Ob die Angebote von externen Diensten zu wenig bekannt sind oder

<sup>21</sup> Ein Beispiel sind die persönlichen Ärzte-Statistiken durch den Branchenverband der Schweizer Krankenversicherer santésuisse. Vgl. Lang (2005).

<sup>22</sup> Die Forderungsabtretung, bekannt als Factoring, bewirkt aus der Perspektive des Kunden folgende Effekte: Die Befreiung von bonitätsbedingten Ausfallrisiken, die Umwandlung von Forderungen in flüssige Mittel und die Entlastung von administrativen Tätigkeiten im Bereich des Credit-Managements. Vgl. dazu Schepers (1993), S. 20ff. und S. 136ff.

andere Gründe gegen eine vermehrte Nutzung von Services spezialisierter Dienstleister sprechen, wird in den folgenden Kapiteln diskutiert.

q09: Für welche Aufgaben nutzen Sie Leistungen eines spezialisierten Dienstleisters?		Unternehmensgrösse [Anzahl der Beschäftigten]				
		1 bis 2 MA	3 bis 5 MA	6 bis 250 MA	Gesamt	
q0901: Terminvereinbarung mit Patienten	Ja	Anzahl	25	15	12	52
		Prozent	24.3%	18.3%	10.6%	17.4%
	Nein	Anzahl	78	67	101	246
		Prozent	75.7%	81.7%	89.4%	82.6%
	Gesamt	Anzahl	103	82	113	298
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
q0902: Adressprüfung	Ja	Anzahl	4	2	3	9
		Prozent	3.8%	2.4%	2.6%	3.0%
	Nein	Anzahl	101	81	113	295
		Prozent	96.2%	97.6%	97.4%	97.0%
	Gesamt	Anzahl	105	83	116	304
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
q0903: Bonitätsprüfung	Ja	Anzahl	5	3	7	15
		Prozent	4.8%	3.7%	6.0%	5.0%
	Nein	Anzahl	100	79	109	288
		Prozent	95.2%	96.3%	94.0%	95.0%
	Gesamt	Anzahl	105	82	116	303
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
q0904: Leistungsdatenerfassung	Ja	Anzahl	4	1	1	6
		Prozent	3.8%	1.2%	0.9%	2.0%
	Nein	Anzahl	101	82	116	299
		Prozent	96.2%	98.8%	99.1%	98.0%
	Gesamt	Anzahl	105	83	117	305
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
q0905: Rechnungserstellung	Ja	Anzahl	22	15	14	51
		Prozent	20.6%	17.4%	11.9%	16.4%
	Nein	Anzahl	85	71	104	260
		Prozent	79.4%	82.6%	88.1%	83.6%
	Gesamt	Anzahl	107	86	118	311
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
q0906: Rechnungsdruck und -verpackung	Ja	Anzahl	20	17	17	54
		Prozent	18.7%	19.8%	14.7%	17.5%
	Nein	Anzahl	87	69	99	255
		Prozent	81.3%	80.2%	85.3%	82.5%
	Gesamt	Anzahl	107	86	116	309
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
q0907: Rechnungsversand	Ja	Anzahl	16	19	19	54
		Prozent	15.1%	22.1%	16.2%	17.5%
	Nein	Anzahl	90	67	98	255
		Prozent	84.9%	77.9%	83.8%	82.5%
	Gesamt	Anzahl	106	86	117	309
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
q0908: Überwachung der Zahlungseingänge	Ja	Anzahl	18	14	15	47
		Prozent	17.6%	16.3%	12.8%	15.4%
	Nein	Anzahl	84	72	102	258
		Prozent	82.4%	83.7%	87.2%	84.6%
	Gesamt	Anzahl	102	86	117	305
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

(wird fortgesetzt)

Tab. 4-1: Aufgaben, in denen Leistungen spezialisierter Dienstleister genutzt werden

q09: Für welche Aufgaben nutzen Sie Leistungen eines spezialisierten Dienstleisters?		Unternehmensgrösse [Anzahl der Beschäftigten]				
		1 bis 2 MA	3 bis 5 MA	6 bis 250 MA	Gesamt	
q0909: Vorrechtliches Inkasso	Ja	Anzahl	20	16	21	57
		Prozent	19.0%	19.0%	17.9%	18.6%
	Nein	Anzahl	85	68	96	249
		Prozent	81.0%	81.0%	82.1%	81.4%
	Gesamt	Anzahl	105	84	117	306
Prozent		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
q0910: Rechtliches Inkasso	Ja	Anzahl	40	43	47	130
		Prozent	38.5%	51.2%	41.6%	43.2%
	Nein	Anzahl	64	41	66	171
		Prozent	61.5%	48.8%	58.4%	56.8%
	Gesamt	Anzahl	104	84	113	301
Prozent		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
q0911: Verlustschein-inkasso	Ja	Anzahl	28	35	37	100
		Prozent	29.5%	42.7%	34.9%	35.3%
	Nein	Anzahl	67	47	69	183
		Prozent	70.5%	57.3%	65.1%	64.7%
	Gesamt	Anzahl	95	82	106	283
Prozent		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
q0912: Patienten-Stammdatenerfassung	Ja	Anzahl	7	6	4	17
		Prozent	6.7%	7.1%	3.5%	5.6%
	Nein	Anzahl	98	78	110	286
		Prozent	93.3%	92.9%	96.5%	94.4%
	Gesamt	Anzahl	105	84	114	303
Prozent		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
q0913: Erstellung von individuellen Statistiken	Ja	Anzahl	25	15	12	52
		Prozent	24.3%	18.3%	10.6%	17.4%
	Nein	Anzahl	78	67	101	246
		Prozent	75.7%	81.7%	89.4%	82.6%
	Gesamt	Anzahl	103	82	113	298
Prozent		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
q0914: Beratungs- und Unterstützungsleistungen	Ja	Anzahl	63	57	76	196
		Prozent	58.3%	67.9%	64.4%	63.2%
	Nein	Anzahl	45	27	42	114
		Prozent	41.7%	32.1%	35.6%	36.8%
	Gesamt	Anzahl	108	84	118	310
Prozent		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
q0915: Abtretung oder Verkauf von Forderungen	Ja	Anzahl	1	7	5	13
		Prozent	1.1%	8.6%	4.7%	4.6%
	Nein	Anzahl	94	74	102	270
		Prozent	98.9%	91.4%	95.3%	95.4%
	Gesamt	Anzahl	95	81	107	283
Prozent		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

N(max)=311, gewichtet

Tab. 4-2: Aufgaben, in denen Leistungen spezialisierter Dienstleister genutzt werden (Fortsetzung)

## 4.2 Allgemeine Aussagen zur Auslagerung

In der Schweiz besteht ein reichhaltiges Angebot an spezialisierten Dienstleistern zur Auslagerung administrativer Aufgaben. 83.2 % der Unternehmen stimmen eher bzw. voll zu, dass aus ihrer Sicht ein angemessenes Angebot auf dem Markt besteht. Es sind aber doch 47.6 %, die zustimmen, dass sie sich bis anhin über das Thema Auslagerung im Debitorenmanagement wenig informiert haben. Die Zustimmung dafür, dass das Unternehmen auf die Zusammenarbeit mit spezialisierten Dienstleistern angewiesen ist, liegt bei 39.7 %.

60.2 % stimmen voll (41.5 %) bzw. eher (18.7 %) zu, dass es nicht in Frage kommt, Aufgaben des Debitorenmanagements auszulagern. Trotzdem sind es mehr als die Hälfte aller Unternehmen, die der Aussage zustimmen, dass die Auslagerung einzelner Aufgaben mehr Zeit für die Leistungserbringung freisetzen würde. Daraus kann gefolgert werden, dass grundsätzlich die Leistungsabrechnung aufwändig und demnach

geeignet für die Auslagerung ist, aber Gründe dafür sprechen, dies dennoch nicht zu tun. Auf Argumente gegen die Auslagerung wird im nächsten Abschnitt eingegangen.

44.1 % sind der Meinung, dass bei einer Auslagerung die eigenen Mitarbeitenden nicht mehr optimal ausgelastet wären. Bei 34.5 % der Befragten übernehmen Familienangehörige (ohne Festanstellung) administrative Aufgaben.

**q11: Aussagen zur Auslagerung von administrativen Tätigkeiten**

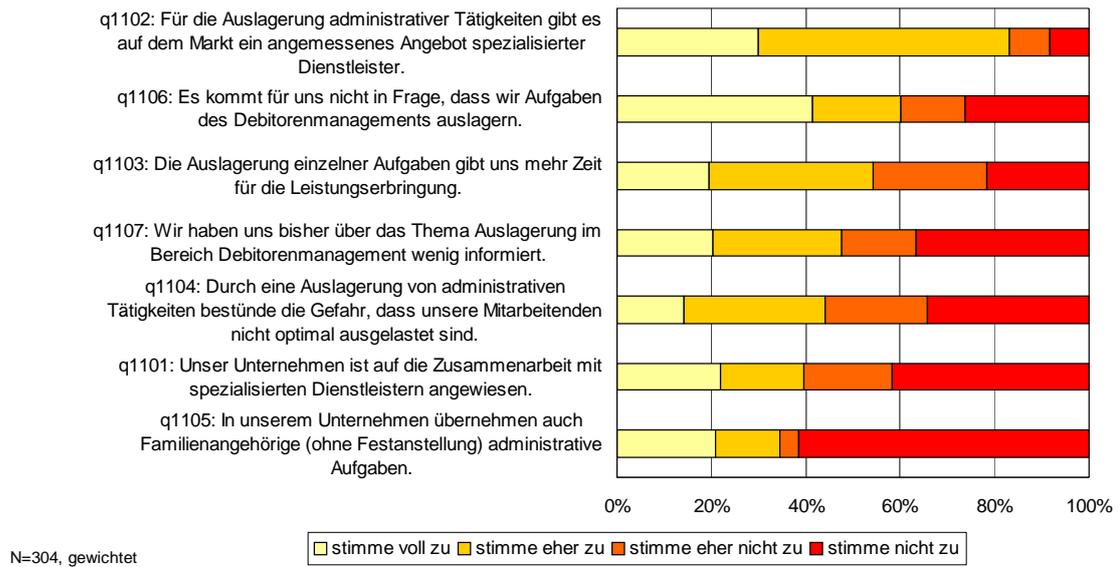


Abb. 4-2: Aussagen zur Auslagerung von administrativen Tätigkeiten

q11: Nehmen Sie bitte zu folgenden Aussagen Stellung.		Unternehmensgrösse [Anzahl der Beschäftigten]				
		1 bis 2 MA	3 bis 5 MA	6 bis 250 MA	Gesamt	
q1101: Unser Unternehmen ist auf die Zusammenarbeit mit spezialisierten Dienstleistern angewiesen.	stimme voll zu	Anzahl	21	22	23	66
		Prozent	21.0%	26.5%	19.7%	22.0%
	stimme eher zu	Anzahl	13	18	22	53
		Prozent	13.0%	21.7%	18.8%	17.7%
	stimme eher nicht zu	Anzahl	18	13	25	56
		Prozent	18.0%	15.7%	21.4%	18.7%
	stimme nicht zu	Anzahl	48	30	47	125
		Prozent	48.0%	36.1%	40.2%	41.7%
	Gesamt	Anzahl	100	83	117	300
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
q1102: Für die Auslagerung administrativer Tätigkeiten gibt es auf dem Markt ein angemessenes Angebot spezialisierter Dienstleister.	stimme voll zu	Anzahl	20	20	24	64
		Prozent	30.3%	29.0%	30.4%	29.9%
	stimme eher zu	Anzahl	40	36	38	114
		Prozent	60.6%	52.2%	48.1%	53.3%
	stimme eher nicht zu	Anzahl	2	7	9	18
		Prozent	3.0%	10.1%	11.4%	8.4%
	stimme nicht zu	Anzahl	4	6	8	18
		Prozent	6.1%	8.7%	10.1%	8.4%
	Gesamt	Anzahl	66	69	79	214
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
q1103: Die Auslagerung einzelner Aufgaben gibt uns mehr Zeit für die Leistungserbringung.	stimme voll zu	Anzahl	23	14	16	53
		Prozent	25.0%	17.7%	16.0%	19.6%
	stimme eher zu	Anzahl	32	26	36	94
		Prozent	34.8%	32.9%	36.0%	34.7%
	stimme eher nicht zu	Anzahl	18	17	30	65
		Prozent	19.6%	21.5%	30.0%	24.0%
	stimme nicht zu	Anzahl	19	22	18	59
		Prozent	20.7%	27.8%	18.0%	21.8%
	Gesamt	Anzahl	92	79	100	271
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
q1104: Durch eine Auslagerung von administrativen Tätigkeiten bestünde die Gefahr, dass unsere Mitarbeitenden nicht optimal ausgelastet sind.	stimme voll zu	Anzahl	14	11	15	40
		Prozent	15.9%	13.1%	13.5%	14.1%
	stimme eher zu	Anzahl	22	27	36	85
		Prozent	25.0%	32.1%	32.4%	30.0%
	stimme eher nicht zu	Anzahl	15	18	28	61
		Prozent	17.0%	21.4%	25.2%	21.6%
	stimme nicht zu	Anzahl	37	28	32	97
		Prozent	42.0%	33.3%	28.8%	34.3%
	Gesamt	Anzahl	88	84	111	283
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
q1105: In unserem Unternehmen übernehmen auch Familienangehörige (ohne Festanstellung) administrative Aufgaben.	stimme voll zu	Anzahl	21	22	20	63
		Prozent	20.8%	26.2%	16.8%	20.7%
	stimme eher zu	Anzahl	18	16	8	42
		Prozent	17.8%	19.0%	6.7%	13.8%
	stimme eher nicht zu	Anzahl	5	4	3	12
		Prozent	5.0%	4.8%	2.5%	3.9%
	stimme nicht zu	Anzahl	57	42	88	187
		Prozent	56.4%	50.0%	73.9%	61.5%
	Gesamt	Anzahl	101	84	119	304
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
q1106: Es kommt für uns nicht in Frage, dass wir Aufgaben des Debitorenmanagements auslagern.	stimme voll zu	Anzahl	45	29	48	122
		Prozent	46.4%	35.4%	41.7%	41.5%
	stimme eher zu	Anzahl	20	14	21	55
		Prozent	20.6%	17.1%	18.3%	18.7%
	stimme eher nicht zu	Anzahl	6	16	18	40
		Prozent	6.2%	19.5%	15.7%	13.6%
	stimme nicht zu	Anzahl	26	23	28	77
		Prozent	26.8%	28.0%	24.3%	26.2%
	Gesamt	Anzahl	97	82	115	294
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
q1107: Wir haben uns bisher über das Thema Auslagerung im Bereich Debitorenmanagement wenig informiert.	stimme voll zu	Anzahl	25	12	23	60
		Prozent	26.3%	14.8%	19.5%	20.4%
	stimme eher zu	Anzahl	26	18	36	80
		Prozent	27.4%	22.2%	30.5%	27.2%
	stimme eher nicht zu	Anzahl	13	10	23	46
		Prozent	13.7%	12.3%	19.5%	15.6%
	stimme nicht zu	Anzahl	31	41	36	108
		Prozent	32.6%	50.6%	30.5%	36.7%
	Gesamt	Anzahl	95	81	118	294
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

N=304, gewichtet

Tab. 4-3: Aussagen zur Auslagerung von administrativen Tätigkeiten

### 4.3 Argumente gegen die Auslagerung

Mit 84.4 % Zustimmung wird *Hoher Kostenaufwand* gegenüber allen anderen aufgeführten Punkten als das Argument Nummer Eins gegen die Auslagerung bezeichnet. Wenig Zustimmung dagegen bekommen die Punkte *Niedrige Kompetenz des Anbieters* (22.2 %) und *Niedrige Qualität des Anbieters* (21.7 %). Grundsätzlich ergibt sich somit, dass die Leistungserbringer zwar mit den Dienstleistern zufrieden sind (oder sich vorstellen könnten, mit ihnen zufrieden zu sein), jedoch nicht mit den Preisen für die ausgelagerten Leistungen. Den Aussagen, dass der direkte Patientenkontakt bei einer Auslagerung leidet, wird mit 53.4 % und dass die Datensicherheit und der Datenschutz auf Seiten des Anbieters niedrig sind, mit 37.9 % zugestimmt.

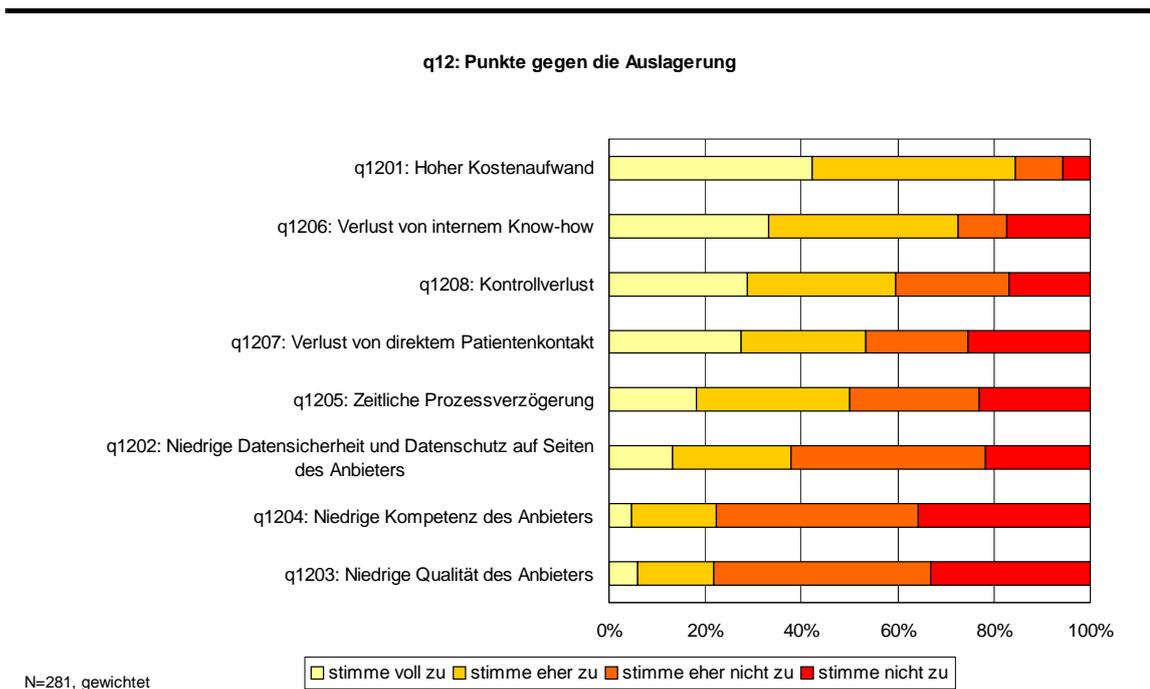


Abb. 4-3: Punkte gegen die Auslagerung von administrativen Tätigkeiten

q12: Was spricht gegen die Auslagerung von administrativen Tätigkeiten?		Unternehmensgrösse [Anzahl der Beschäftigten]				
		1 bis 2 MA	3 bis 5 MA	6 bis 250 MA	Gesamt	
q1201: Hoher Kostenaufwand	stimme voll zu	Anzahl	43	34	39	116
		Prozent	43.4%	46.6%	37.9%	42.2%
	stimme eher zu	Anzahl	41	32	43	116
		Prozent	41.4%	43.8%	41.7%	42.2%
	stimme eher nicht zu	Anzahl	6	6	15	27
		Prozent	6.1%	8.2%	14.6%	9.8%
	stimme nicht zu	Anzahl	9	1	6	16
		Prozent	9.1%	1.4%	5.8%	5.8%
	Gesamt	Anzahl	99	73	103	275
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
q1202: Niedrige Datensicherheit und Datenschutz auf Seiten des Anbieters	stimme voll zu	Anzahl	17	7	8	32
		Prozent	20.7%	10.3%	8.6%	13.2%
	stimme eher zu	Anzahl	20	11	29	60
		Prozent	24.4%	16.2%	31.2%	24.7%
	stimme eher nicht zu	Anzahl	29	30	39	98
		Prozent	35.4%	44.1%	41.9%	40.3%
	stimme nicht zu	Anzahl	16	20	17	53
		Prozent	19.5%	29.4%	18.3%	21.8%
	Gesamt	Anzahl	82	68	93	243
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
q1203: Niedrige Qualität des Anbieters	stimme voll zu	Anzahl	3	4	6	13
		Prozent	4.2%	6.7%	7.0%	6.0%
	stimme eher zu	Anzahl	12	11	11	34
		Prozent	16.9%	18.3%	12.8%	15.7%
	stimme eher nicht zu	Anzahl	28	28	42	98
		Prozent	39.4%	46.7%	48.8%	45.2%
	stimme nicht zu	Anzahl	28	17	27	72
		Prozent	39.4%	28.3%	31.4%	33.2%
	Gesamt	Anzahl	71	60	86	217
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
q1204: Niedrige Kompetenz des Anbieters	stimme voll zu	Anzahl	1	4	5	10
		Prozent	1.4%	6.5%	5.9%	4.6%
	stimme eher zu	Anzahl	14	14	10	38
		Prozent	20.3%	22.6%	11.8%	17.6%
	stimme eher nicht zu	Anzahl	27	25	39	91
		Prozent	39.1%	40.3%	45.9%	42.1%
	stimme nicht zu	Anzahl	27	19	31	77
		Prozent	39.1%	30.6%	36.5%	35.6%
	Gesamt	Anzahl	69	62	85	216
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
q1205: Zeitliche Prozessverzögerung	stimme voll zu	Anzahl	10	14	24	48
		Prozent	11.4%	19.4%	22.6%	18.0%
	stimme eher zu	Anzahl	22	26	37	85
		Prozent	25.0%	36.1%	34.9%	32.0%
	stimme eher nicht zu	Anzahl	26	17	29	72
		Prozent	29.5%	23.6%	27.4%	27.1%
	stimme nicht zu	Anzahl	30	15	16	61
		Prozent	34.1%	20.8%	15.1%	22.9%
	Gesamt	Anzahl	88	72	106	266
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
q1206: Verlust von internem Know-how	stimme voll zu	Anzahl	30	24	38	92
		Prozent	31.3%	32.0%	35.5%	33.1%
	stimme eher zu	Anzahl	36	28	46	110
		Prozent	37.5%	37.3%	43.0%	39.6%
	stimme eher nicht zu	Anzahl	8	9	11	28
		Prozent	8.3%	12.0%	10.3%	10.1%
	stimme nicht zu	Anzahl	22	14	12	48
		Prozent	22.9%	18.7%	11.2%	17.3%
	Gesamt	Anzahl	96	75	107	278
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

(wird fortgesetzt)

Tab. 4-4: Punkte gegen die Auslagerung von administrativen Tätigkeiten

q12: Was spricht gegen die Auslagerung von administrativen Tätigkeiten?		Unternehmensgrösse [Anzahl der Beschäftigten]				
		1 bis 2 MA	3 bis 5 MA	6 bis 250 MA	Gesamt	
q1207: Verlust von direktem Patientenkontakt	stimme voll zu	Anzahl	28	23	26	77
		Prozent	28.6%	28.8%	25.2%	27.4%
	stimme eher zu	Anzahl	26	15	32	73
		Prozent	26.5%	18.8%	31.1%	26.0%
	stimme eher nicht zu	Anzahl	23	17	20	60
		Prozent	23.5%	21.3%	19.4%	21.4%
	stimme nicht zu	Anzahl	21	25	25	71
		Prozent	21.4%	31.3%	24.3%	25.3%
	Gesamt	Anzahl	98	80	103	281
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
q1208: Kontrollverlust	stimme voll zu	Anzahl	24	21	32	77
		Prozent	27.6%	29.2%	29.4%	28.7%
	stimme eher zu	Anzahl	24	23	36	83
		Prozent	27.6%	31.9%	33.0%	31.0%
	stimme eher nicht zu	Anzahl	21	12	30	63
		Prozent	24.1%	16.7%	27.5%	23.5%
	stimme nicht zu	Anzahl	18	16	11	45
		Prozent	20.7%	22.2%	10.1%	16.8%
	Gesamt	Anzahl	87	72	109	268
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

N=281, gewichtet

Tab. 4-5: Punkte gegen die Auslagerung von administrativen Tätigkeiten (Fortsetzung)

#### 4.4 Genutzte Anbieter und Dienstleister

Abschliessend wurde beim Thema Auslagerung nach der Zusammenarbeit mit einzelnen, ausgewählten Dienstleistern und Anbietern gefragt. Abb. 4-4 zeigt den Anteil der befragten Unternehmen, die mit den jeweiligen Dienstleistern zusammenarbeiten (schwarze Balken). Zusätzlich ist je Dienstleister aufgezeigt, wie viele davon Einzel-, Klein- oder Mittelunternehmen sind (diese drei farbigen Balken ergeben je Dienstleister 100 %).

Eine Zusammenarbeit mit einem TrustCenter (31.1 %) wurde für alle drei Grössenklassen am häufigsten genannt. TrustCenter sind schweizweit auf Initiative der Ärztesgesellschaft unter einer einheitlichen Führung von NewIndex entstanden. Insgesamt bestehen heute 12 TrustCenter in der Schweiz. Sie sammeln und archivieren Abrechnungsdaten, werten diese statistisch aus und stellen sie für den elektronischen Datentransfer bereit.

Am zweithäufigsten wurde die Zusammenarbeit mit der Ärztekasse genannt (19.8 %). Die Ärztekasse wurde 1964 gegründet und ist eine standeseigene Genossenschaft mit dem Ziel, den Ärztinnen und Ärzten mit eigener Praxis die Möglichkeit zu geben, Teile ihrer administrativen Prozesse auszulagern. Seit einigen Jahren stehen die Dienstleistungen der Ärztekasse auch für andere medizinische Unternehmen zur Verfügung.

Auf Position drei liegen die FMH-Services mit 15.6 %. Diese Verbindung der Schweizer Ärztinnen und Ärzte bietet unter anderem Dienstleistungen im Bereich Consulting, Insurance, Treuhand und Inkasso an. FMH-Services ist ebenfalls genossenschaftlich organisiert.

Mit 12.3 % wird eine Zusammenarbeit mit der INKASSOMED AG genannt, die Ergänzungen zu den Dienstleistungen der Ärztekasse bietet. Sie ist als Joint Venture zwi-

schen der Intrum Justitia und der Ärztekasse entstanden, als spezialisierte Anbieterin von Dienstleistungen im Bereich Kreditmanagement.

Ebenfalls von allen drei Grössenklassen genutzt werden die Leistungen der Vitodata AG (10.8 %) und der Praxidata AG (3.8 %). Beides sind führende Softwareanbieter im Bereich Administrationssysteme für Arztpraxen.

3.3 % der Befragten geben an, mit der MediData AG zusammenzuarbeiten, wobei dies ausschliesslich Unternehmen mit mehr als drei Mitarbeitenden sind. MediData ist eine Aktiengesellschaft der Kranken- und Unfallversicherer, Privatassekuranz, SUVA und Leistungserbringern. Gegründet wurde sie 1994 von der SUVA, Helsana und IBM mit dem Ziel, den elektronischen Datenaustausch zwischen den Partnern im Gesundheits- und Versicherungswesen branchenweit zu fördern.

Die Accarda AG bietet Leistungen für das komplette Debitorenmanagement an. Mit der Übernahme der Medipa AG stieg sie im Jahr 2005 in das Schweizer Gesundheitswesen ein. Accarda, eine 100 %ige Swisscom Tochter, war vormals unter dem Namen Billag AG tätig. Unter den Befragten hat sich nur ein Unternehmen als Kunde der Accarda ausgegeben. Mit der durch das Mutterhaus Swisscom stark geförderten Übernahmepolitik könnte ein anorganisches Wachstum in den kommenden Jahren zu einem zunehmenden Marktanteil führen. Zusätzlich kann damit gerechnet werden, dass Accarda, mit einem Schwerpunkt auf Kundenkarten-gestützten Lösungen, künftig im Bereich Versichertenkarte bzw. Gesundheitskarte oder Patientenkarte eine verstärkte Rolle im Schweizer Gesundheitsmarkt spielen wird.

Daneben wurden die folgenden weiteren Anbieter von den Befragten genannt (vgl. Abb. 4-4): H-Net ist eine Integrationsplattform für den Datenaustausch zwischen den elektronischen Systemen von Spitälern, Labors und Krankenkassen. Die Ofac deckt Führungs- und Verwaltungsaktivitäten vorwiegend in Apotheken ab und unterstützt sie mit Dienstleistungen. EDS ist ein weltweit tätiger Anbieter und Betreiber des Gesundheitsnetzwerkes ClearHealth in Zusammenarbeit mit Delcredis. Die Egeli Informatik AG gehört zur Egeli Treuhand AG aus St. Gallen und bietet u.a. Leistungen im Kreditmanagement an.

Abb. 4-5 zeigt, wie viele der Befragten mit einem der aufgeführten Dienstleister oder mit einem anderen zusammenarbeiten. Insgesamt sind es 57.3 % der Befragten, die angeben, mit einem oder mehreren spezialisierten Dienstleistern zusammenzuarbeiten.

q14: Genutzte Anbieter und Dienstleister

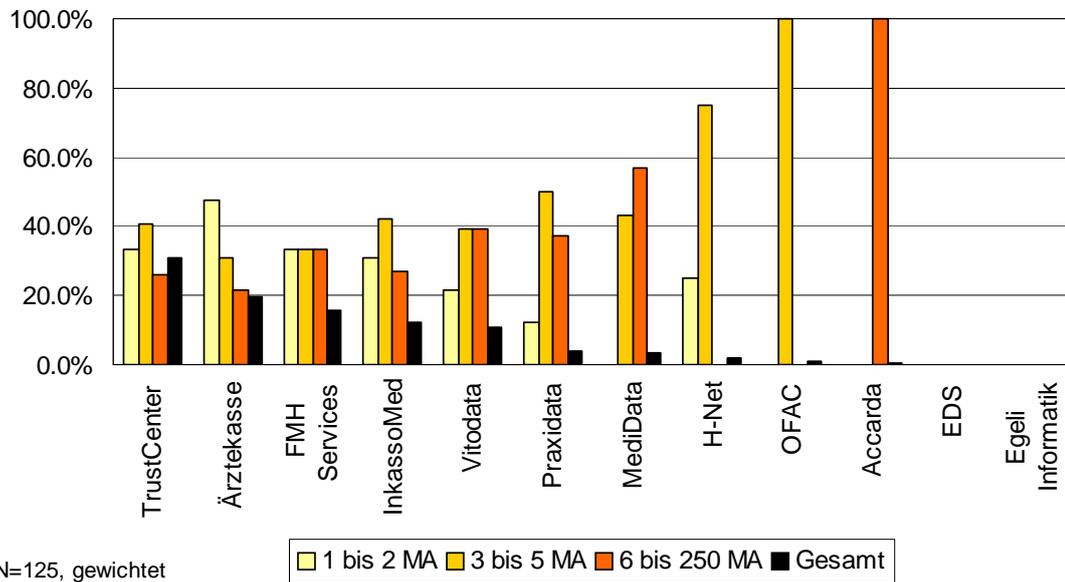


Abb. 4-4: Umfang der Nutzung ausgewählter Anbieter/Dienstleister

q14: Arbeiten Sie heute mit einem der folgenden Anbietern/Dienstleister zusammen?		Unternehmensgrösse [Anzahl der Beschäftigten]				Gesamt**
		1 bis 2 MA	3 bis 5 MA	6 bis 250 MA	Gesamt*	
Accarda AG (bzw. Medipa AG)	Anzahl	0	0	1	1	1
	Prozent	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%	0.5%
Ärztekasse	Anzahl	20	13	9	42	42
	Prozent	47.6%	31.0%	21.4%	100.0%	19.8%
EDS Healthcare	Anzahl	0	0	0	0	0
	Prozent	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Egeli Informatik AG	Anzahl	0	0	0	0	0
	Prozent	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
FMH Services	Anzahl	11	11	11	33	33
	Prozent	33.3%	33.3%	33.3%	100.0%	15.6%
H-Net AG	Anzahl	1	3	0	4	4
	Prozent	25.0%	75.0%	0.0%	100.0%	1.9%
InkassoMed AG	Anzahl	8	11	7	26	26
	Prozent	30.8%	42.3%	26.9%	100.0%	12.3%
MediData AG	Anzahl	0	3	4	7	7
	Prozent	0.0%	42.9%	57.1%	100.0%	3.3%
OFAC	Anzahl	0	2	0	2	2
	Prozent	0.0%	100.0%	0.0%	100.0%	0.9%
Praxidata AG	Anzahl	1	4	3	8	8
	Prozent	12.5%	50.0%	37.5%	100.0%	3.8%
TrustCenter	Anzahl	22	27	17	66	66
	Prozent	33.3%	40.9%	25.8%	100.0%	31.1%
Vitodata AG	Anzahl	5	9	9	23	23
	Prozent	21.7%	39.1%	39.1%	100.0%	10.8%
Gesamt	Anzahl	68	83	61	212	212
	Prozent	32.1%	39.2%	28.8%	100.0%	100.0%

N=281, gewichtet

Gesamt\* = Prozentwerte zeilenweise

Gesamt\*\* = Prozentwerte spaltenweise

Tab. 4-6: Umfang der Nutzung ausgewählter Anbieter/Dienstleister

rq14: Zusammenarbeit mit Anbietern/Dienstleistern

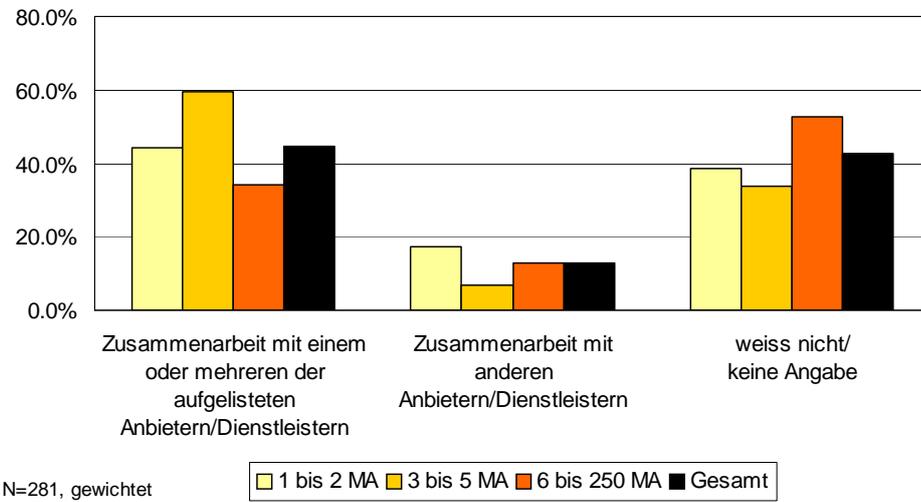


Abb. 4-5: Umfang der Nutzung von Anbietern/Dienstleistern insgesamt

rq14: Zusammenarbeit mit Anbietern/Dienstleistern (gruppiert)		Unternehmensgrösse [Anzahl der Beschäftigten]			
		1 bis 2 MA	3 bis 5 MA	6 bis 250 MA	Gesamt
Zusammenarbeit mit einem oder mehreren der aufgelisteten Anbietern/Dienstleistern	Anzahl	44	44	37	125
	Prozent	44.4%	59.5%	34.3%	44.5%
Zusammenarbeit mit anderen Anbietern/Dienstleistern	Anzahl	17	5	14	36
	Prozent	17.2%	6.8%	13.0%	12.8%
weiss nicht/keine Angabe	Anzahl	38	25	57	120
	Prozent	38.4%	33.8%	52.8%	42.7%
Gesamt	Anzahl	99	74	108	281
	Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

N=281, gewichtet

Tab. 4-7: Umfang der Nutzung von Anbietern/Dienstleistern insgesamt

## 5 Bedeutung der Informatik

### 5.1 Allgemeine Aussagen zur Informatik in den befragten Unternehmen

Die Verankerung der Informatik im Unternehmen wurde qualitativ anhand verschiedener Kriterien gemessen. In Abb. 5-1 sind diese Kriterien zusammengestellt. Auffallend sind die überwiegend positiven Zustimmungen. Allen voran wird Datenschutz und Datensicherheit genannt. 93.8 % der Unternehmen stimmen dieser Aussage voll (62.1 %) oder eher (31.7 %) zu.

Vergleicht man die Gesamtergebnisse der beiden Aussagen q1601 und q1602 mit denjenigen des Netzreports 2006<sup>23</sup>, in dem die gleichen Fragen Schweizer KMU mit zehn bis 249 Beschäftigten zur Bedeutung der Informatik in KMU gestellt wurden, ist ein beinahe identisches Bild erkennbar. Die Befragten Leistungserbringer im Gesundheitswesen stimmen zu 65.7 % (Netzreport 2006: 63.5 %) einem hohen verfügbaren Informatikwissen im Unternehmen zu. Demgegenüber geben nur 14.3 % (Netzreport 2006: 17.3 %) der Unternehmen an, die Mitarbeitenden hätten Berührungsängste mit dem Computer. Betrachtet man die Ergebnisse in den einzelnen Unternehmensgrössenklassen, sieht man, dass Unternehmen mit weniger als sechs Beschäftigten vermehrt keine Zustimmung zu „hohes Informatikwissen im Unternehmen“ (q1601) geben.

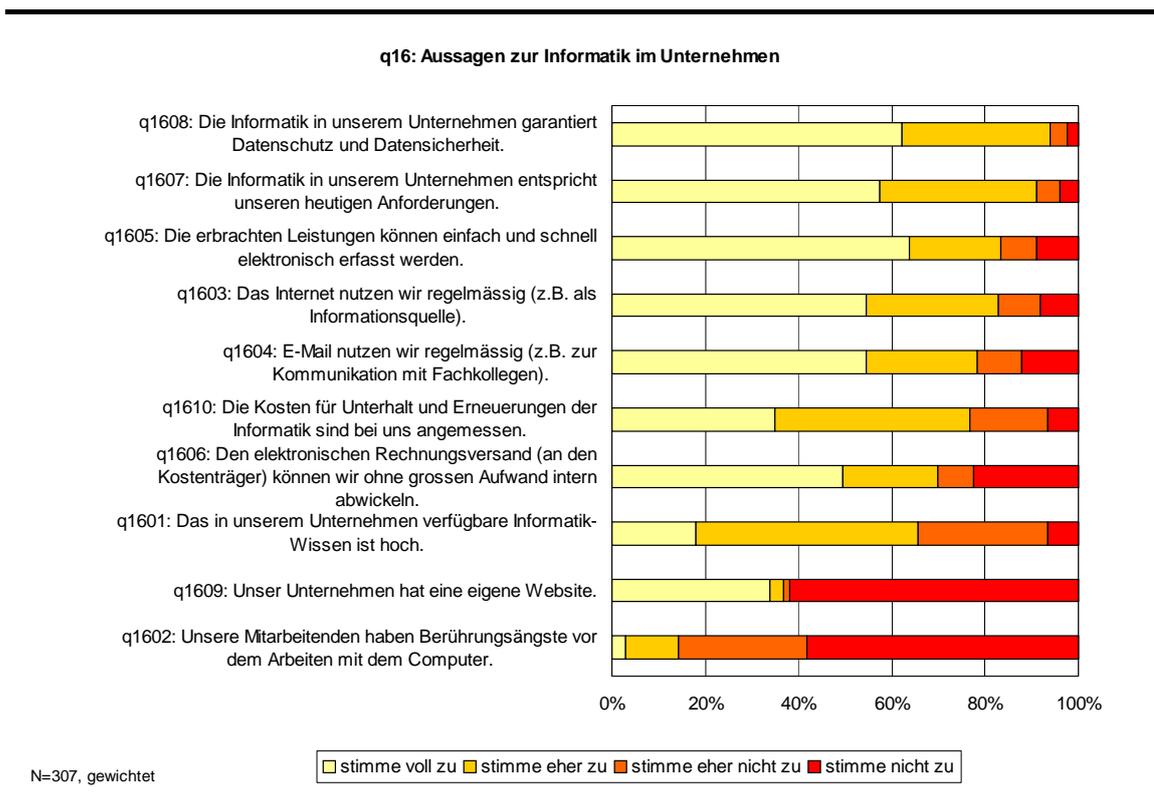


Abb. 5-1: Aussagen zur Informatik im Unternehmen

<sup>23</sup> Schubert et al. (2006), S. 69.

q16: Bitte nehmen Sie zu folgenden Aussagen betreffend Informatik in Ihrem Unternehmen Stellung.		Unternehmensgrösse [Anzahl der Beschäftigten]				
		1 bis 2 MA	3 bis 5 MA	6 bis 250 MA	Gesamt	
q1601: Das in unserem Unternehmen verfügbare Informatik-Wissen ist hoch.	stimme voll zu	Anzahl	16	12	27	55
		Prozent	15.4%	14.5%	22.7%	18.0%
	stimme eher zu	Anzahl	40	36	70	146
		Prozent	38.5%	43.4%	58.8%	47.7%
	stimme eher nicht zu	Anzahl	35	29	21	85
		Prozent	33.7%	34.9%	17.6%	27.8%
	stimme nicht zu	Anzahl	13	6	1	20
		Prozent	12.5%	7.2%	0.8%	6.5%
Gesamt		Anzahl	104	83	119	306
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
q1602: Unsere Mitarbeitenden haben Berührungsängste vor dem Arbeiten mit dem Computer.	stimme voll zu	Anzahl	5	1	3	9
		Prozent	4.9%	1.2%	2.6%	3.0%
	stimme eher zu	Anzahl	10	10	14	34
		Prozent	9.8%	12.2%	12.0%	11.3%
	stimme eher nicht zu	Anzahl	19	31	33	83
		Prozent	18.6%	37.8%	28.2%	27.6%
	stimme nicht zu	Anzahl	68	40	67	175
		Prozent	66.7%	48.8%	57.3%	58.1%
Gesamt		Anzahl	102	82	117	301
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
q1603: Das Internet nutzen wir regelmässig (z.B. als Informationsquelle).	stimme voll zu	Anzahl	61	40	66	167
		Prozent	59.2%	48.2%	54.5%	54.4%
	stimme eher zu	Anzahl	27	23	37	87
		Prozent	26.2%	27.7%	30.6%	28.3%
	stimme eher nicht zu	Anzahl	2	13	13	28
		Prozent	1.9%	15.7%	10.7%	9.1%
	stimme nicht zu	Anzahl	13	7	5	25
		Prozent	12.6%	8.4%	4.1%	8.1%
Gesamt		Anzahl	103	83	121	307
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
q1604: E-Mail nutzen wir regelmässig (z.B. zur Kommunikation mit Fachkollegen).	stimme voll zu	Anzahl	56	33	78	167
		Prozent	53.8%	40.2%	64.5%	54.4%
	stimme eher zu	Anzahl	29	21	23	73
		Prozent	27.9%	25.6%	19.0%	23.8%
	stimme eher nicht zu	Anzahl	3	15	12	30
		Prozent	2.9%	18.3%	9.9%	9.8%
	stimme nicht zu	Anzahl	16	13	8	37
		Prozent	15.4%	15.9%	6.6%	12.1%
Gesamt		Anzahl	104	82	121	307
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
q1605: Die erbrachten Leistungen können einfach und schnell elektronisch erfasst werden.	stimme voll zu	Anzahl	48	55	87	190
		Prozent	49.5%	67.9%	72.5%	63.8%
	stimme eher zu	Anzahl	23	16	19	58
		Prozent	23.7%	19.8%	15.8%	19.5%
	stimme eher nicht zu	Anzahl	9	4	10	23
		Prozent	9.3%	4.9%	8.3%	7.7%
	stimme nicht zu	Anzahl	17	6	4	27
		Prozent	17.5%	7.4%	3.3%	9.1%
Gesamt		Anzahl	97	81	120	298
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

(wird fortgesetzt)

Tab. 5-1: Aussagen zur Informatik im Unternehmen

q16: Bitte nehmen Sie zu folgenden Aussagen betreffend Informatik in Ihrem Unternehmen Stellung.		Unternehmensgrösse [Anzahl der Beschäftigten]				
		1 bis 2 MA	3 bis 5 MA	6 bis 250 MA	Gesamt	
q1606: Den elektronischen Rechnungsversand (an den Kostenträger) können wir ohne grossen Aufwand intern abwickeln.	stimme voll zu	Anzahl	34	37	68	139
		Prozent	36.6%	50.0%	59.6%	49.5%
	stimme eher zu	Anzahl	21	12	24	57
		Prozent	22.6%	16.2%	21.1%	20.3%
	stimme eher nicht zu	Anzahl	7	8	7	22
		Prozent	7.5%	10.8%	6.1%	7.8%
	stimme nicht zu	Anzahl	31	17	15	63
		Prozent	33.3%	23.0%	13.2%	22.4%
	Gesamt	Anzahl	93	74	114	281
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
q1607: Die Informatik in unserem Unternehmen entspricht unseren heutigen Anforderungen.	stimme voll zu	Anzahl	50	49	74	173
		Prozent	51.0%	59.8%	60.7%	57.3%
	stimme eher zu	Anzahl	32	27	43	102
		Prozent	32.7%	32.9%	35.2%	33.8%
	stimme eher nicht zu	Anzahl	6	5	4	15
		Prozent	6.1%	6.1%	3.3%	5.0%
	stimme nicht zu	Anzahl	10	1	1	12
		Prozent	10.2%	1.2%	0.8%	4.0%
	Gesamt	Anzahl	98	82	122	302
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
q1608: Die Informatik in unserem Unternehmen garantiert Datenschutz und Datensicherheit.	stimme voll zu	Anzahl	58	50	72	180
		Prozent	64.4%	61.7%	60.5%	62.1%
	stimme eher zu	Anzahl	23	28	41	92
		Prozent	25.6%	34.6%	34.5%	31.7%
	stimme eher nicht zu	Anzahl	6	1	4	11
		Prozent	6.7%	1.2%	3.4%	3.8%
	stimme nicht zu	Anzahl	3	2	2	7
		Prozent	3.3%	2.5%	1.7%	2.4%
	Gesamt	Anzahl	90	81	119	290
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
q1609: Unser Unternehmen hat eine eigene Website.	stimme voll zu	Anzahl	25	18	60	103
		Prozent	25.0%	21.7%	49.2%	33.8%
	stimme eher zu	Anzahl	0	5	4	9
		Prozent	0.0%	6.0%	3.3%	3.0%
	stimme eher nicht zu	Anzahl	2	0	2	4
		Prozent	2.0%	0.0%	1.6%	1.3%
	stimme nicht zu	Anzahl	73	60	56	189
		Prozent	73.0%	72.3%	45.9%	62.0%
	Gesamt	Anzahl	100	83	122	305
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
q1610: Die Kosten für Unterhalt und Erneuerungen der Informatik sind bei uns angemessen.	stimme voll zu	Anzahl	37	22	43	102
		Prozent	39.4%	27.5%	36.4%	34.9%
	stimme eher zu	Anzahl	34	38	50	122
		Prozent	36.2%	47.5%	42.4%	41.8%
	stimme eher nicht zu	Anzahl	13	13	23	49
		Prozent	13.8%	16.3%	19.5%	16.8%
	stimme nicht zu	Anzahl	10	7	2	19
		Prozent	10.6%	8.8%	1.7%	6.5%
	Gesamt	Anzahl	94	80	118	292
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

N(max)=307, gewichtet

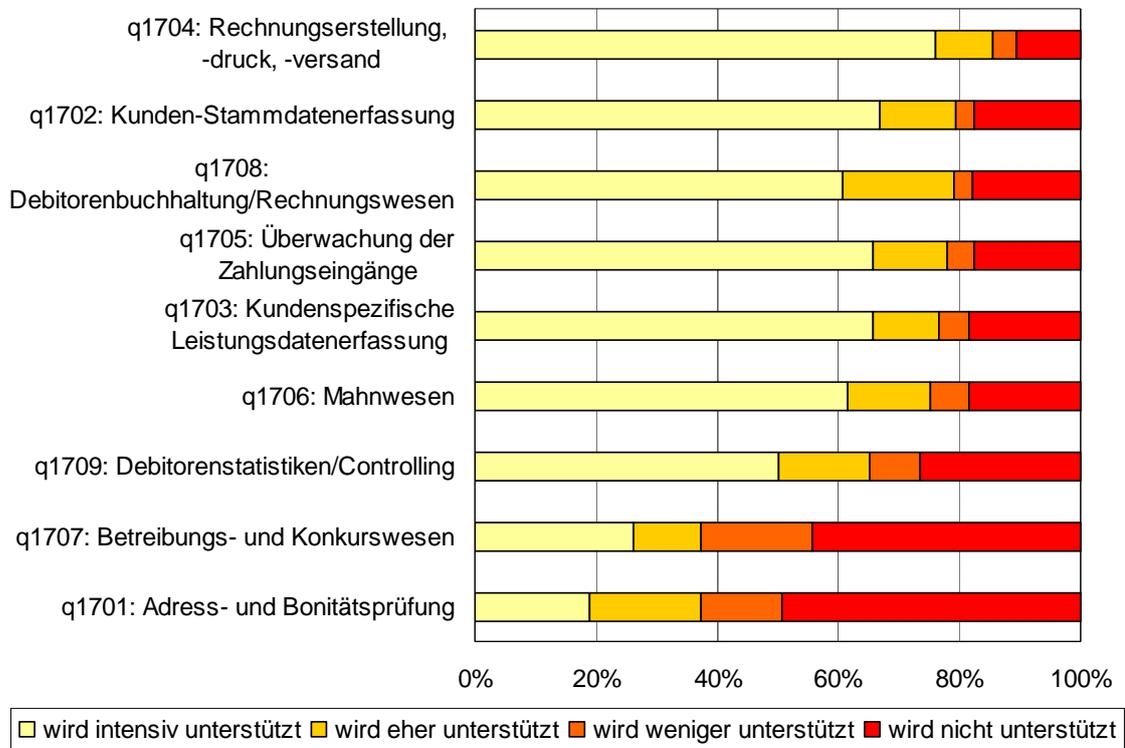
Tab. 5-2: Aussagen zur Informatik im Unternehmen (Fortsetzung)

## 5.2 Aufgaben im Unternehmen, die mit Informatik unterstützt werden

Informationen sind eine wichtige Voraussetzung für fundierte Geschäftsentscheidungen. Aktuelle Informationen über die Kreditwürdigkeit des Geschäftspartners können über Gewinn oder Verlust entscheiden. Sind solche Daten verfügbar, ist es schwer, sie zu interpretieren. Dies gilt auch für Kunden bzw. Patienten von Leistungserbringern im Gesundheitswesen. Anbieter von z.B. Notfalldiensten haben sogar frühzeitig Massnahmen zur Sicherstellung der Leistungsentgeltung einzuleiten.

Spezialisierte Dienstleister bieten heute Online-Services für die Adress- und Bonitätsprüfung an. I.d.R. lassen sich diese Services ohne grossen Installationsaufwand in der bestehenden Informatikumgebung nutzen. Mit der Hilfe von Internetrecherchen können Abfragen „per Knopfdruck“ getätigt werden und zeigen beispielsweise einem Arzt an, ob ein Patient bereits laufende Betreibungen hat. Diese Services sind nicht ganz billig. Das wird einer der Gründe dafür sein, dass rund 50 % der Befragten diese Funktion nicht in Kombination mit einer Informatiklösung nutzen und sie in der Auswahl sogar die am wenigsten unterstützte Aufgabe darstellt. Offen bleibt, ob günstigere Preise das Ergebnis ändern würden oder dieser Online-Dienst lediglich noch zu wenig bekannt ist. Bei der Neuaufnahme eines Patienten kann ein solcher Online-Service ein willkommenes Informationsinstrument sein, mit dem entschieden werden kann, welche weiteren administrativen Prozesse im jeweiligen Fall vorgenommen werden müssen.

**q17: Aufgaben im Unternehmen, die mit Informatik unterstützt werden**



N(max)=304, gewichtet

Abb. 5-2: Aufgaben im Unternehmen, die mit Informatik unterstützt werden

q17: Welche Aufgaben in Ihrem Unternehmen unterstützen Sie bereits mit Informatik?		Unternehmensgrösse [Anzahl der Beschäftigten]				
		1 bis 2 MA	3 bis 5 MA	6 bis 250 MA	Gesamt	
q1701: Adress- und Bonitätsprüfung	wird intensiv unterstützt	Anzahl	21	11	20	52
		Prozent	22.8%	14.1%	19.2%	19.0%
	wird eher unterstützt	Anzahl	8	14	28	50
		Prozent	8.7%	17.9%	26.9%	18.2%
	wird weniger unterstützt	Anzahl	10	13	14	37
		Prozent	10.9%	16.7%	13.5%	13.5%
	wird nicht unterstützt	Anzahl	53	40	42	135
		Prozent	57.6%	51.3%	40.4%	49.3%
	Gesamt	Anzahl	92	78	104	274
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
q1702: Kunden-Stammdatenerfassung	wird intensiv unterstützt	Anzahl	56	60	82	198
		Prozent	56.6%	74.1%	70.7%	66.9%
	wird eher unterstützt	Anzahl	10	7	20	37
		Prozent	10.1%	8.6%	17.2%	12.5%
	wird weniger unterstützt	Anzahl	3	3	3	9
		Prozent	3.0%	3.7%	2.6%	3.0%
	wird nicht unterstützt	Anzahl	30	11	11	52
		Prozent	30.3%	13.6%	9.5%	17.6%
	Gesamt	Anzahl	99	81	116	296
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
q1703: Kunden-spezifische Leistungs-datenerfassung	wird intensiv unterstützt	Anzahl	49	61	80	190
		Prozent	52.1%	75.3%	70.2%	65.7%
	wird eher unterstützt	Anzahl	10	5	16	31
		Prozent	10.6%	6.2%	14.0%	10.7%
	wird weniger unterstützt	Anzahl	5	4	6	15
		Prozent	5.3%	4.9%	5.3%	5.2%
	wird nicht unterstützt	Anzahl	30	11	12	53
		Prozent	31.9%	13.6%	10.5%	18.3%
	Gesamt	Anzahl	94	81	114	289
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
q1704: Rechnungs-erstellung, -druck, -versand	wird intensiv unterstützt	Anzahl	63	68	100	231
		Prozent	61.8%	85.0%	82.0%	76.0%
	wird eher unterstützt	Anzahl	12	3	14	29
		Prozent	11.8%	3.8%	11.5%	9.5%
	wird weniger unterstützt	Anzahl	7	1	4	12
		Prozent	6.9%	1.3%	3.3%	3.9%
	wird nicht unterstützt	Anzahl	20	8	4	32
		Prozent	19.6%	10.0%	3.3%	10.5%
	Gesamt	Anzahl	102	80	122	304
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
q1705: Überwachung der Zahlungseingänge	wird intensiv unterstützt	Anzahl	47	59	92	198
		Prozent	47.0%	74.7%	75.4%	65.8%
	wird eher unterstützt	Anzahl	12	8	17	37
		Prozent	12.0%	10.1%	13.9%	12.3%
	wird weniger unterstützt	Anzahl	8	3	2	13
		Prozent	8.0%	3.8%	1.6%	4.3%
	wird nicht unterstützt	Anzahl	33	9	11	53
		Prozent	33.0%	11.4%	9.0%	17.6%
	Gesamt	Anzahl	100	79	122	301
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

(wird fortgesetzt)

Tab. 5-3: Aufgaben im Unternehmen, die mit Informatik unterstützt werden

q17: Welche Aufgaben in Ihrem Unternehmen unterstützen Sie bereits mit Informatik?		Unternehmensgrösse [Anzahl der Beschäftigten]				
		1 bis 2 MA	3 bis 5 MA	6 bis 250 MA	Gesamt	
q1706: Mahnwesen	wird intensiv unterstützt	Anzahl	45	54	85	184
		Prozent	45.5%	68.4%	70.2%	61.5%
	wird eher unterstützt	Anzahl	13	11	17	41
		Prozent	13.1%	13.9%	14.0%	13.7%
	wird weniger unterstützt	Anzahl	7	5	7	19
		Prozent	7.1%	6.3%	5.8%	6.4%
Gesamt		Anzahl	99	79	121	299
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
q1707: Betriebs- und Konkurswesen	wird intensiv unterstützt	Anzahl	13	17	40	70
		Prozent	15.1%	22.1%	38.1%	26.1%
	wird eher unterstützt	Anzahl	6	10	14	30
		Prozent	7.0%	13.0%	13.3%	11.2%
	wird weniger unterstützt	Anzahl	20	13	16	49
		Prozent	23.3%	16.9%	15.2%	18.3%
Gesamt		Anzahl	86	77	105	268
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
q1708: Debitorenbuchhaltung/ Rechnungswesen	wird intensiv unterstützt	Anzahl	38	45	97	180
		Prozent	39.2%	57.7%	80.2%	60.8%
	wird eher unterstützt	Anzahl	22	15	17	54
		Prozent	22.7%	19.2%	14.0%	18.2%
	wird weniger unterstützt	Anzahl	4	4	1	9
		Prozent	4.1%	5.1%	0.8%	3.0%
Gesamt		Anzahl	97	78	121	296
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
q1709: Debitorenstatistiken/ Controlling	wird intensiv unterstützt	Anzahl	28	37	79	144
		Prozent	31.5%	46.8%	65.8%	50.0%
	wird eher unterstützt	Anzahl	9	15	20	44
		Prozent	10.1%	19.0%	16.7%	15.3%
	wird weniger unterstützt	Anzahl	10	7	7	24
		Prozent	11.2%	8.9%	5.8%	8.3%
Gesamt		Anzahl	89	79	120	288
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

N(max)=304, gewichtet

Tab. 5-4: Aufgaben im Unternehmen, die mit Informatik unterstützt werden (Fortsetzung)

### 5.3 Investitionen in die Informatik

Abb. 5-3 zeigt, wie viel die Unternehmen in Informatik investieren. 34.6 % der Befragten haben jährliche Ausgaben zwischen 1'000 und 2'500 CHF. Unter den Einzelunternehmen fallen sogar über 50 % in diese Ausgabenklasse. 3.1 % geben an, in den Jahren 2002 bis 2005 nichts in die Informatik investiert zu haben. Im Durchschnitt über die gesamte Stichprobe gerechnet investiert ein Unternehmen rund 6'700 CHF im Jahr. Hochgerechnet auf die Grundgesamtheit beträgt das Marktvolumen in der Schweiz somit 150 Mio. CHF pro Jahr.

Vergleicht man wiederum die Ergebnisse dieser Studie mit denjenigen der befragten Schweizer KMU im Rahmen der Studienreihe Netzreport, wird ersichtlich, dass Leistungserbringer im Gesundheitswesen deutlich weniger pro Mitarbeitenden in die Infor-

matik investieren als das durchschnittliche Schweizer KMU<sup>24</sup>. Über alle Leistungserbringer betrachtet liegen die Informatikkosten je Mitarbeitender überwiegend unter 500 CHF pro Jahr (Abb. 5-4). Grössenvorteile der grösseren Unternehmen lassen sich erkennen. D.h. neben den rund 20 % Kleinunternehmen mit ein bis zwei Beschäftigten (Einzelpraxen), die angeben, keine Investitionen in die Informatik im Zeitraum 2002 bis 2005 geleistet zu haben, liegen die Informatikkosten je Mitarbeitender der kleineren Unternehmen grundsätzlich höher im Vergleich zu denjenigen Unternehmen mit mehr als sechs Mitarbeitenden .

Noch deutlicher ist der Vergleich der Informatikkosten am Gesamtumsatz zwischen den Leistungserbringern und dem durchschnittlichen Schweizer KMU. Der Netzreport<sup>25</sup> zeigt, dass Unternehmen bis zu 50 % des Umsatzes in die Informatik investieren. Leistungserbringer des Gesundheitswesens investieren demgegenüber wesentlich weniger (maximal 5 % des Umsatzes) in die Informatik.

rq19: Investitionen in die Informatik (2002 bis 2005)

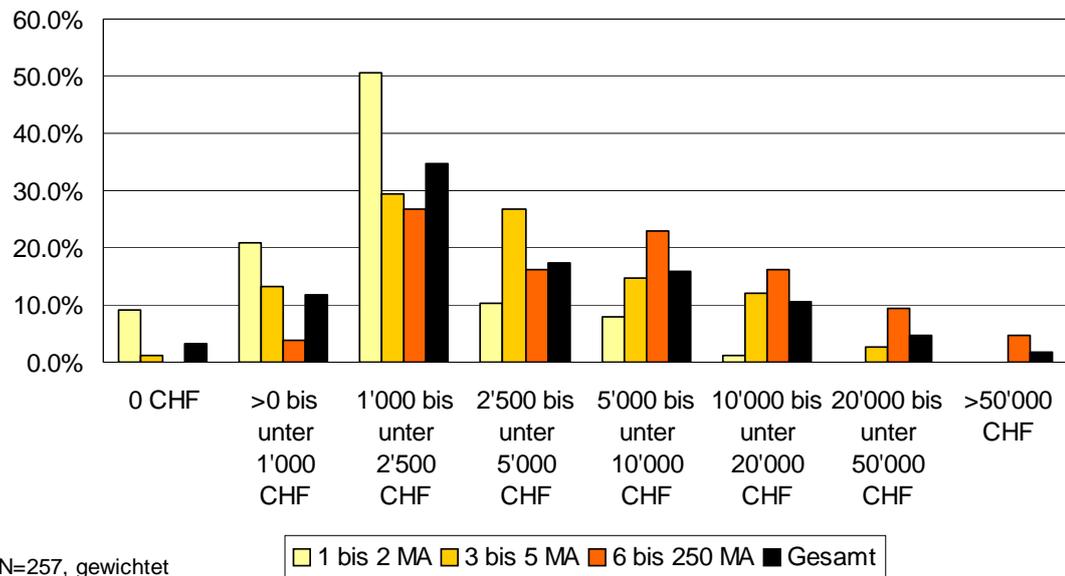


Abb. 5-3: Investitionen in die Informatik (Basis 2002 bis 2005)

<sup>24</sup> Vgl. Schubert et al. (2006), S. 79.

<sup>25</sup> Schubert et. al. (2005), S. 83.

rq19: Wie viel investieren Sie im Durchschnitt pro Jahr in die Informatik? (Basis 2002 bis 2005)		Unternehmensgrösse [Anzahl der Beschäftigten]			
		1 bis 2 MA	3 bis 5 MA	6 bis 250 MA	Gesamt
0 CHF	Anzahl	7	1	0	8
	Prozent	9.1%	1.3%	0.0%	3.1%
>0 bis unter 1'000 CHF	Anzahl	16	10	4	30
	Prozent	20.8%	13.3%	3.8%	11.7%
1'000 bis unter 2'500 CHF	Anzahl	39	22	28	89
	Prozent	50.6%	29.3%	26.7%	34.6%
2'500 bis unter 5'000 CHF	Anzahl	8	20	17	45
	Prozent	10.4%	26.7%	16.2%	17.5%
5'000 bis unter 10'000 CHF	Anzahl	6	11	24	41
	Prozent	7.8%	14.7%	22.9%	16.0%
10'000 bis unter 20'000 CHF	Anzahl	1	9	17	27
	Prozent	1.3%	12.0%	16.2%	10.5%
20'000 bis unter 50'000 CHF	Anzahl	0	2	10	12
	Prozent	0.0%	2.7%	9.5%	4.7%
>50'000 CHF	Anzahl	0	0	5	5
	Prozent	0.0%	0.0%	4.8%	1.9%
Gesamt	Anzahl	77	75	105	257
	Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

N=257, gewichtet

Tab. 5-5: Investitionen in die Informatik (Basis 2002 bis 2005)

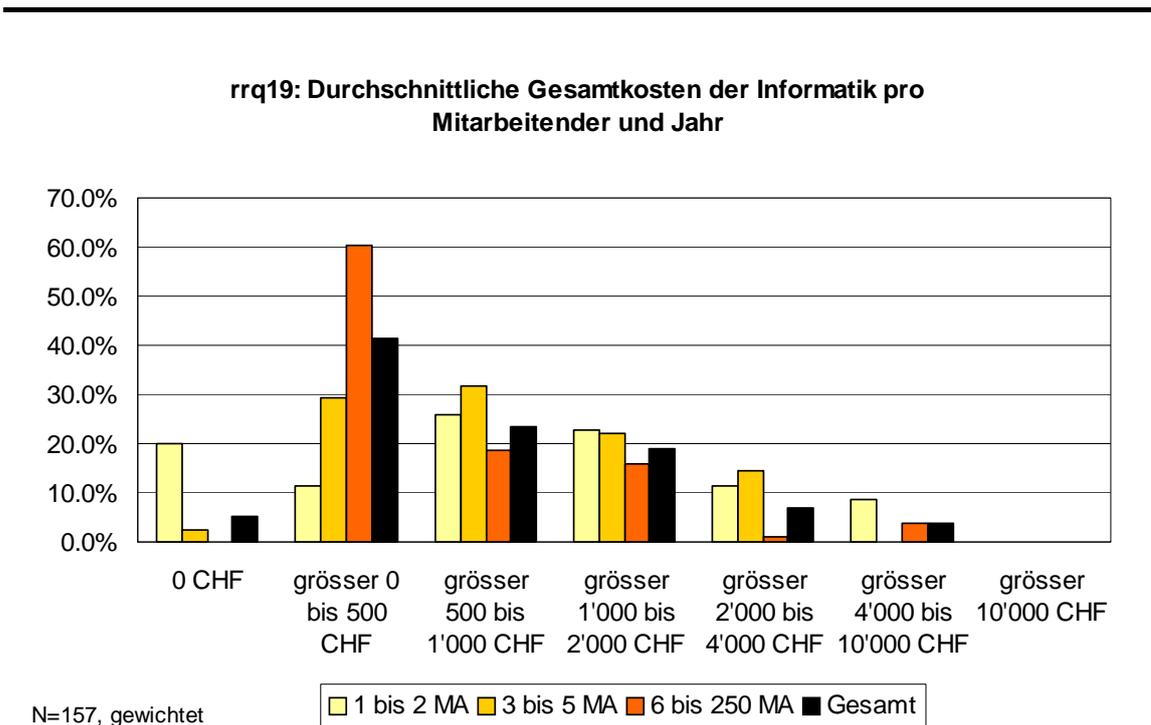


Abb. 5-4: Durchschnittliche Gesamtkosten der Informatik pro Mitarbeitender und Jahr

rrq19: Durchschnittliche Gesamtkosten der Informatik pro Mitarbeitender und Jahr		Unternehmensgrösse [Anzahl der Beschäftigten]			
		1 bis 2 MA	3 bis 5 MA	6 bis 250 MA	Gesamt
0 CHF	Anzahl	7	1	0	8
	Prozent	20.0%	2.4%	0.0%	5.1%
grösser 0 bis 500 CHF	Anzahl	4	12	49	65
	Prozent	11.4%	29.3%	60.5%	41.4%
grösser 500 bis 1'000 CHF	Anzahl	9	13	15	37
	Prozent	25.7%	31.7%	18.5%	23.6%
grösser 1'000 bis 2'000 CHF	Anzahl	8	9	13	30
	Prozent	22.9%	22.0%	16.0%	19.1%
grösser 2'000 bis 4'000 CHF	Anzahl	4	6	1	11
	Prozent	11.4%	14.6%	1.2%	7.0%
grösser 4'000 bis 10'000 CHF	Anzahl	3	0	3	6
	Prozent	8.6%	0.0%	3.7%	3.8%
grösser 10'000 CHF	Anzahl	0	0	0	0
	Prozent	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
<b>Gesamt</b>	<b>Anzahl</b>	<b>35</b>	<b>41</b>	<b>81</b>	<b>157</b>
	<b>Prozent</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

N=157, gewichtet

Tab. 5-6: Durchschnittliche Gesamtkosten der Informatik pro Mitarbeitender und Jahr

rrrq19: Anteil der Informatikkosten am Gesamtumsatz

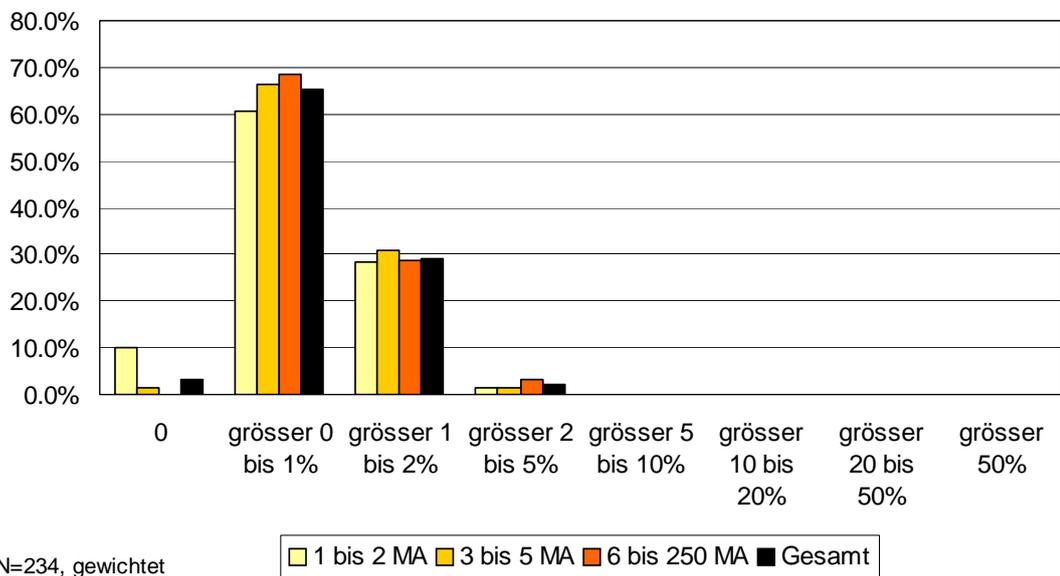


Abb. 5-5: Anteil der Informatikkosten am Gesamtumsatz

rrrq19: Anteil der Informatikkosten am Gesamtumsatz		Unternehmensgrösse [Anzahl der Beschäftigten]			
		1 bis 2 MA	3 bis 5 MA	6 bis 250 MA	Gesamt
0%	Anzahl	7	1	0	8
	Prozent	9.9%	1.5%	0.0%	3.4%
grösser 0 bis 1%	Anzahl	43	43	67	153
	Prozent	60.6%	66.2%	68.4%	65.4%
grösser 1 bis 2%	Anzahl	20	20	28	68
	Prozent	28.2%	30.8%	28.6%	29.1%
grösser 2 bis 5%	Anzahl	1	1	3	5
	Prozent	1.4%	1.5%	3.1%	2.1%
grösser 5 bis 10%	Anzahl	0	0	0	0
	Prozent	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
grösser 10 bis 20%	Anzahl	0	0	0	0
	Prozent	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
grösser 20 bis 50%	Anzahl	0	0	0	0
	Prozent	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
grösser 50%	Anzahl	0	0	0	0
	Prozent	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Gesamt	Anzahl	71	65	98	234
	Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

N=234, gewichtet

Tab. 5-7: Anteil der Informatikkosten am Gesamtumsatz

## 6 Debitorenmanagement heute

Nachdem die Unternehmen zu den Fokusthemen Bedeutung der Auslagerung von administrativen Tätigkeiten und Bedeutung der Informatik im Unternehmen befragt wurden, folgte ein Themenblock zum heutigen Stand des Debitorenmanagements. Die deskriptiven Ergebnisse werden in diesem Kapitel vorgestellt.

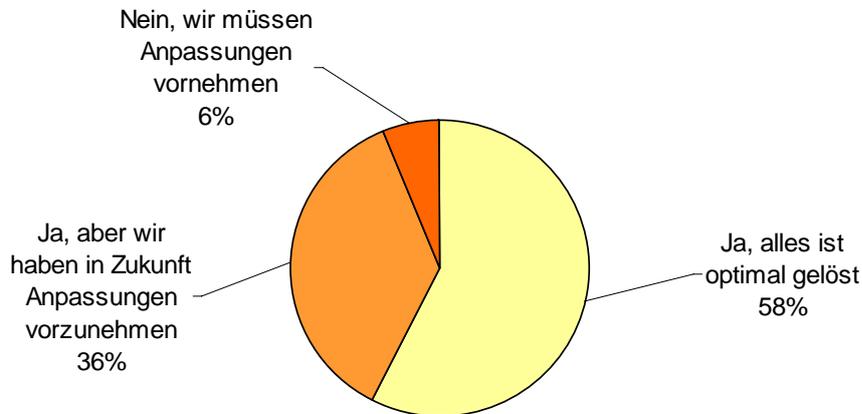
Es ist an dieser Stelle nochmals festzuhalten, dass die Fragebögen überwiegend von praktizierenden Ärzten und anderen praktizierenden Leistungserbringer ausgefüllt wurden. Insbesondere für diesen Themenblock ist deshalb zu berücksichtigen, dass vereinzelt nicht zu allen Fragen eine für das Unternehmen zutreffende Antwort gefunden werden konnte. Teilweise wurden diese Fragen durch die zuständige Person im Debitorenmanagement beantwortet. Mehrfach konnten (oder wollten) aber einzelne Befragte keine Angaben für ihr Unternehmen machen. Wie viele der insgesamt 321 Unternehmen in den einzelnen Fragen geantwortet haben, zeigt jeweils die Basis der Anzahl ausgewerteter Fälle „N.“

### 6.1 Allgemeine Zufriedenheit mit dem Debitorenmanagement

Einleitend zu diesem Themenblock wurde die Frage gestellt, ob das Unternehmen mit dem eigenen Debitorenmanagement zufrieden ist. Die Frage wurde überwiegend mit 57.6 % „Ja, alles ist optimal gelöst“ beantwortet. Weitere 36.2 % sagen „Ja, aber wir haben in Zukunft Anpassungen vorzunehmen“ und nur gerade 6.1 % antworten mit „Nein, wir müssen Anpassungen vornehmen“ (Abb. 6-1).

Anhand der weiteren erhobenen qualitativen und quantitativen Angaben zu den Unternehmen, die in den folgenden Absätzen vorgestellt werden, soll dieser überwiegend bestehende „optimal gelöste“ Zustand näher beschrieben werden. Im Weiteren stellt sich die Frage, wie sich diese Unternehmen von den Unternehmen unterscheiden, die in Zukunft Anpassungen vornehmen müssen bzw. schon heute mit der bestehenden Situation nicht zufrieden sind.

**q20: Allgemeine Zufriedenheit mit dem Debitorenmanagement im Unternehmen**



N=309, gewichtet

Abb. 6-1: Allgemeine Zufriedenheit mit dem Debitorenmanagement im Unternehmen

q20: Sind Sie mit dem Debitorenmanagement in Ihrem Unternehmen zufrieden?	Unternehmensgrösse [Anzahl der Beschäftigten]				
		1 bis 2 MA	3 bis 5 MA	6 bis 250 MA	Gesamt
Ja, alles ist optimal gelöst	Anzahl	60	49	69	178
	Prozent	56.6%	57.6%	58.5%	57.6%
Ja, aber wir haben in Zukunft Anpassungen vorzunehmen	Anzahl	34	33	45	112
	Prozent	32.1%	38.8%	38.1%	36.2%
Nein, wir müssen Anpassungen vornehmen	Anzahl	12	3	4	19
	Prozent	11.3%	3.5%	3.4%	6.1%
Gesamt	Anzahl	106	85	118	309
	Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

N=309, gewichtet

Tab. 6-1: Allgemeine Zufriedenheit mit dem Debitorenmanagement im Unternehmen

## 6.2 Strategie zur Forderungseintreibung

Rund die Hälfte der befragten Unternehmen geben an, dass für alle Kunden (Patienten) dieselben Massnahmen zur Forderungseintreibung angewendet werden. Dabei ist festzustellen, dass je grösser das Unternehmen ist, desto häufiger diese Aussage zutrifft (vgl. Abb. 6-2). Gegenüber steht die Aussage, dass für die Kunden unterschiedliche Massnahmen zur Forderungseintreibung zur Anwendung kommen.

Einzelne Befragte merkten an, dass sie bis zur dritten Mahnung alle Patienten gleich behandeln und erst danach unterschiedliche Massnahmen vornehmen. Unternehmen, die die Rechnungsabwicklung ausgelagert haben, können diese Frage teilweise nicht beantworten.

„Wer zahlungsunwillige oder -unfähige Kunden beliefert, gefährdet sein Unternehmen. Notorische Schuldner müssen daher gezielt erkannt werden, damit sie keine Lieferungen mehr auf Kredit erhalten.“<sup>26</sup> Mit anderen Worten sollten Problemkunden gar nicht erst beliefert werden, so die Aussage des Generaldirektors eines in der Schweiz tätigen Inkassobüros. Empfohlen wird, dass ein (Neu-)Kunde, bevor mit ihm ein Geschäft in Erwägung gezogen wird, auf seine Bonität geprüft wird. Hierzu sollte ein Informationsservice genutzt werden, mit dessen Hilfe unmittelbar auf aktuelle Daten zugegriffen werden kann. Damit ist eine Kundensegmentierung in den folgenden administrativen Aufgaben denkbar. Es ist also nicht notwendig, mehrmals Mahnungen zu verschicken, wenn bereits vor der Untersuchung erkannt werden kann, dass der Kunde mehrere Beteiligungen offen hat und eventuell sogar auf soziale Unterstützungsleistungen angewiesen ist.

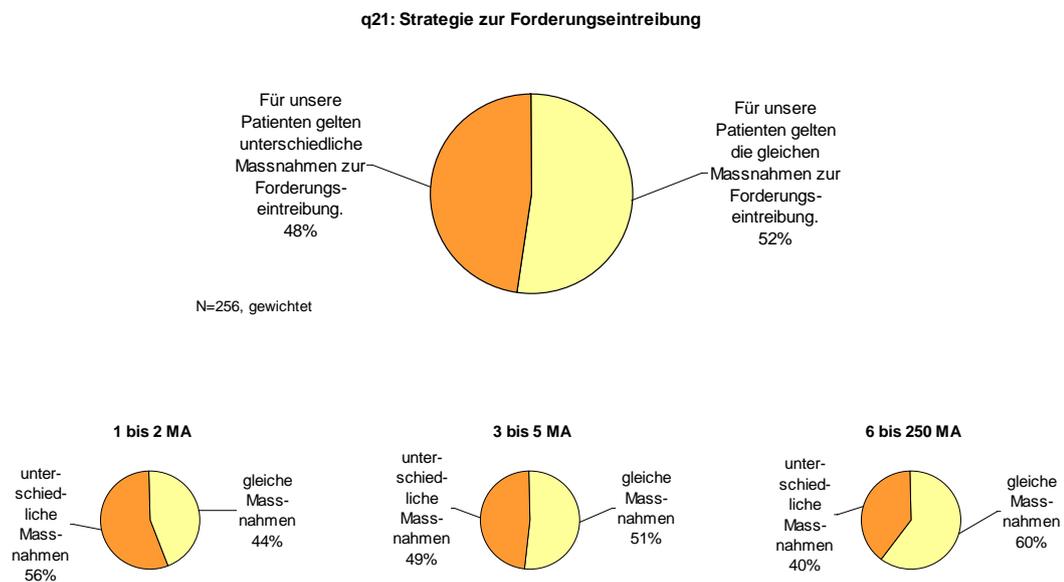


Abb. 6-2: Strategie zur Forderungseintreibung

<sup>26</sup> Oertig (2003), S. 6.

q21: Welche Strategie trifft auf Ihr Unternehmen eher zu?		Unternehmensgrösse [Anzahl der Beschäftigten]			
		1 bis 2 MA	3 bis 5 MA	6 bis 250 MA	Gesamt
Für unsere Patienten gelten unterschiedliche Massnahmen zur Forderungseintreibung.	Anzahl	46	35	41	122
	Prozent	56.1%	48.6%	40.2%	47.7%
Für unsere Patienten gelten die gleichen Massnahmen zur Forderungseintreibung.	Anzahl	36	37	61	134
	Prozent	43.9%	51.4%	59.8%	52.3%
Gesamt	Anzahl	82	72	102	256
	Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

N=256, gewichtet

Tab. 6-2: Strategie zur Forderungseintreibung

### 6.3 Stundenaufwand für das Debitorenmanagement

In Abschnitt 2.1.2 wurden die einzelnen Aufgaben im Debitorenmanagement vorgestellt. Damit quantitative Aussagen über den in den Unternehmen entstehenden Aufwand für diese Aufgaben gemacht werden kann, wurde nach dem Stundenaufwand im Debitorenmanagement gefragt. Dabei wurden die Aufgaben in folgende fünf Gruppen unterteilt:

- Administrative Tätigkeiten *vor der Leistungserbringung* wie Terminvereinbarung mit Patient, Adress- und Bonitätsprüfung und Stammdatenerfassung
- Administrative Tätigkeiten *zur Leistungsabrechnung* wie Leistungsdatenerfassung, Rechnungsstellung, -druck und -versand
- Administrative Tätigkeiten zur *Überwachung der Zahlungseingänge*
- Administrative Tätigkeiten für das *vorrechtliche Inkasso* (Mahnaktivitäten)
- Administrative Tätigkeiten für das *rechtliche Inkasso* (Betreibungs- und Konkurswesen)

Abb. 6-3 zeigt den Stundenaufwand für die jeweiligen Tätigkeiten. Die von den Befragten gemachten Angaben wurden in acht Gruppen eingeteilt. 18.8 % geben demnach an, dass vor der Leistungserbringung kein Aufwand anfällt. Die meisten Unternehmen (29.0 %) wenden zwei bis unter fünf Stunden pro durchschnittliche Arbeitswoche auf und bei 7.1 % wird für diese erste Aufgabengruppe mehr als 20 Stunden pro Woche Zeit investiert.

Am meisten Zeit fällt für die zweite Aufgabengruppe an. Es sind aber immerhin noch 12.7 %, die dafür keinen Aufwand angeben. Es handelt sich dabei einerseits um Organisationen, die sich nicht direkt über die Verrechnung ihrer Leistungen finanzieren wie beispielsweise staatlich unterstützte Beratungsstellen. Mehrheitlich sind es aber Unternehmen, die die Leistungsabrechnung ausgelagert haben. Ebenfalls am häufigsten genannt wird ein Stundenaufwand von zwei bis fünf Stunden pro Woche (32.5 %).

Für die Überwachung der Zahlungseingänge sind es noch 25.2 % der Unternehmen, die zwischen zwei und fünf Stunden pro Woche aufwenden. Mit 28.5 % am häufigsten genannt wird, dass dafür kein Aufwand anfällt. Mehr als fünf Stunden wird kaum angegeben. Ein grosser Teil der Unternehmen gibt an, mehr als null bis unter zwei Stunden aufzuwenden.

Für das vorrechtliche Inkasso und somit die diversen Mahnaktivitäten fallen in 33.3 % der Unternehmen eine halbe bis unter eine Stunde Aufwand pro Woche an. Bei 21.5 %

ist der Aufwand unter einer halben Stunde und bei 27.4 % fällt kein Aufwand für das vorrechtliche Inkasso an. Vereinzelt wird mehr als zwei Stunden Aufwand angegeben.

Der Stundenaufwand für das rechtliche Inkasso wird von 37.5 % mit mehr als null bis unter einer halben Stunde und bei 26.0 % mit mehr als einer halben bis unter einer Stunde pro Woche geschätzt. 25.0 % geben an, keinen Aufwand dafür aufzuwenden.

Diese Angaben sind für alle befragten Unternehmen zusammengezogen und zeigen den effektiv geschätzten Stundenaufwand je Tätigkeit. Weil jedes Unternehmen unterschiedlich viele Patienten bzw. Kunden hat und somit unterschiedlich viel Aufwand für das Debitorenmanagement anfällt, wurden die einzelnen Stundenaufwände entsprechend Abb. 6-4 pro Patient berechnet. Die Angaben zeigen dabei eine grosse Übereinstimmung und nur wenige Ausreisser. Es können folgende Durchschnittswerte berechnet werden:

- Eine Minute und 49 Sekunden pro Woche und Patient für den Aufwand vor der Leistungserbringung
- Zwei Minuten und eine Sekunde pro Woche und Patient für den Aufwand zur Rechnungsstellung
- Eine Minute und neun Sekunden pro Woche und Patient für die Überwachung der Zahlungseingänge
- 38 Sekunden pro Woche und Patient für das vorrechtliche Inkasso
- 11 Sekunden pro Woche und Patient für das rechtliche Inkasso

Grundsätzlich ist anzunehmen, dass der effektive Aufwand vielfach unterschätzt wird bzw. einzelne Aufgaben nicht mit einberechnet werden. Dies zeigt sich beispielsweise darin, dass 28.5 % der Unternehmen angeben, kein Aufwand für die Überwachung der Zahlungsabwicklung zu haben, jedoch sind es nur 12.7 % der Unternehmen, die angeben, dass sie keinen Aufwand für die Leistungsabrechnung aufwenden. Dabei ist davon auszugehen, dass früher oder später die Debitorenbestände überprüft werden müssen.

Abschliessend ist nochmals festzuhalten, dass gerade diese Angaben schwierig messbar sind. Vielfach wurde von den Befragten angefügt, dass die aufgeführten Tätigkeiten von Assistierenden ausgeführt werden, wobei dafür immer wieder Zeit zwischendurch gefunden wird. Eine genaue Erfassung ist demnach nicht möglich.

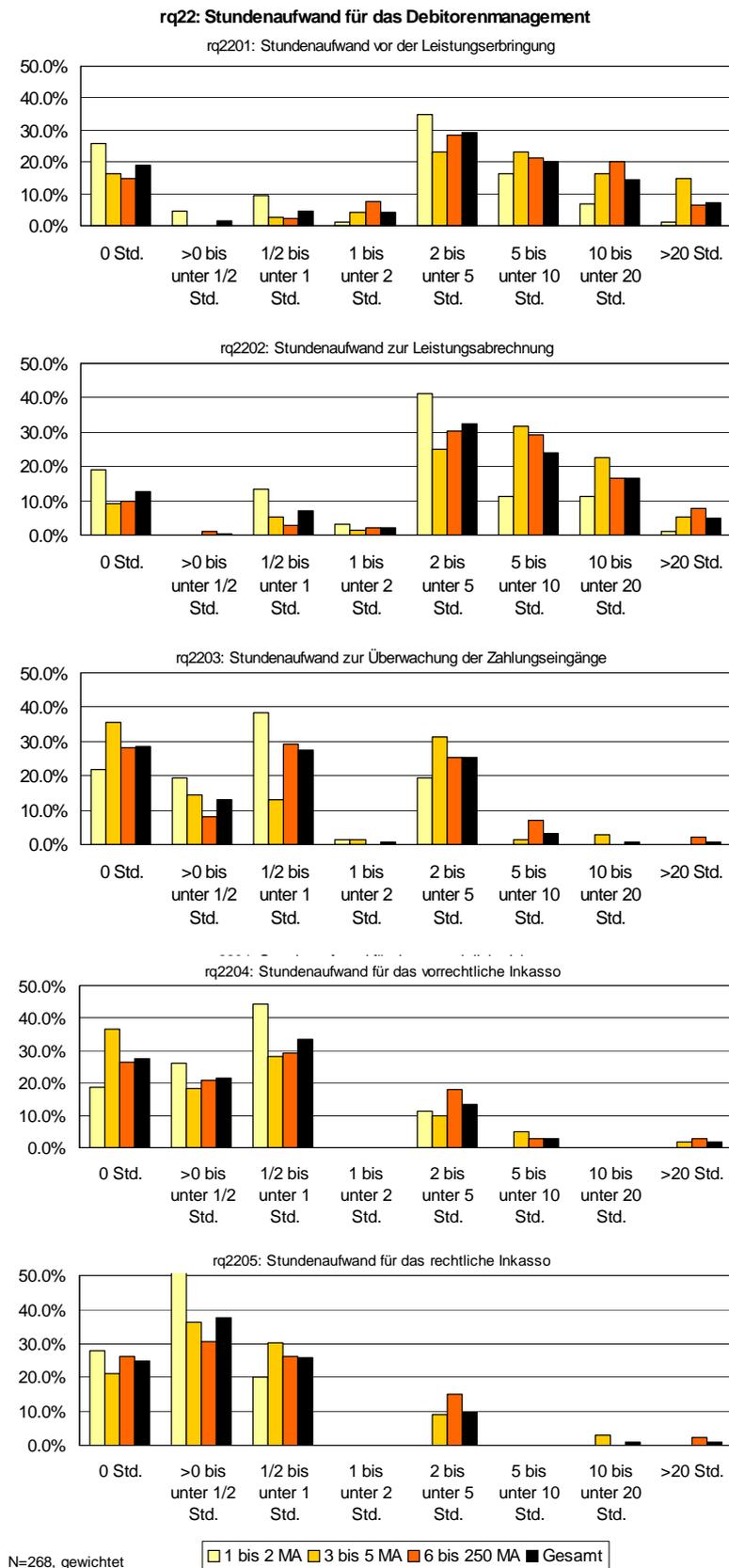


Abb. 6-3: Stundenaufwand für das Debitorenmanagement

rq22: Wie viele Stunden pro Woche fallen in Ihrem Unternehmen für folgende administrative Tätigkeiten an?		Unternehmensgrösse [Anzahl der Beschäftigten]				
		1 bis 2 MA	3 bis 5 MA	6 bis 250 MA	Gesamt	
rq2201: Stundenaufwand vor der Leistungserbringung	0 Std.	Anzahl	22	12	14	48
		Prozent	25.6%	16.2%	14.7%	18.8%
	>0 bis unter 1/2 Std.	Anzahl	4	0	0	4
		Prozent	4.7%	0.0%	0.0%	1.6%
	1/2 bis unter 1 Std.	Anzahl	8	2	2	12
		Prozent	9.3%	2.7%	2.1%	4.7%
	1 bis unter 2 Std.	Anzahl	1	3	7	11
		Prozent	1.2%	4.1%	7.4%	4.3%
	2 bis unter 5 Std.	Anzahl	30	17	27	74
		Prozent	34.9%	23.0%	28.4%	29.0%
	5 bis unter 10 Std.	Anzahl	14	17	20	51
		Prozent	16.3%	23.0%	21.1%	20.0%
	10 bis unter 20 Std.	Anzahl	6	12	19	37
		Prozent	7.0%	16.2%	20.0%	14.5%
>20 Std.	Anzahl	1	11	6	18	
	Prozent	1.2%	14.9%	6.3%	7.1%	
Gesamt	Anzahl	86	74	95	255	
	Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
rq2202: Stundenaufwand zur Leistungsabrechnung	0 Std.	Anzahl	17	7	10	34
		Prozent	18.9%	9.2%	9.8%	12.7%
	>0 bis unter 1/2 Std.	Anzahl	0	0	1	1
		Prozent	0.0%	0.0%	1.0%	0.4%
	1/2 bis unter 1 Std.	Anzahl	12	4	3	19
		Prozent	13.3%	5.3%	2.9%	7.1%
	1 bis unter 2 Std.	Anzahl	3	1	2	6
		Prozent	3.3%	1.3%	2.0%	2.2%
	2 bis unter 5 Std.	Anzahl	37	19	31	87
		Prozent	41.1%	25.0%	30.4%	32.5%
	5 bis unter 10 Std.	Anzahl	10	24	30	64
		Prozent	11.1%	31.6%	29.4%	23.9%
	10 bis unter 20 Std.	Anzahl	10	17	17	44
		Prozent	11.1%	22.4%	16.7%	16.4%
>20 Std.	Anzahl	1	4	8	13	
	Prozent	1.1%	5.3%	7.8%	4.9%	
Gesamt	Anzahl	90	76	102	268	
	Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
rq2203: Stundenaufwand zur Überwachung der Zahlungseingänge	0 Std.	Anzahl	16	25	28	69
		Prozent	21.9%	35.7%	28.3%	28.5%
	>0 bis unter 1/2 Std.	Anzahl	14	10	8	32
		Prozent	19.2%	14.3%	8.1%	13.2%
	1/2 bis unter 1 Std.	Anzahl	28	9	29	66
		Prozent	38.4%	12.9%	29.3%	27.3%
	1 bis unter 2 Std.	Anzahl	1	1	0	2
		Prozent	1.4%	1.4%	0.0%	0.8%
	2 bis unter 5 Std.	Anzahl	14	22	25	61
		Prozent	19.2%	31.4%	25.3%	25.2%
	5 bis unter 10 Std.	Anzahl	0	1	7	8
		Prozent	0.0%	1.4%	7.1%	3.3%
	10 bis unter 20 Std.	Anzahl	0	2	0	2
		Prozent	0.0%	2.9%	0.0%	0.8%
>20 Std.	Anzahl	0	0	2	2	
	Prozent	0.0%	0.0%	2.0%	0.8%	
Gesamt	Anzahl	73	70	99	242	
	Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

(wird fortgesetzt)

Tab. 6-3: Stundenaufwand für das Debitorenmanagement

rq22: Wie viele Stunden pro Woche fallen in Ihrem Unternehmen für folgende administrative Tätigkeiten an?		Unternehmensgrösse [Anzahl der Beschäftigten]				
		1 bis 2 MA	3 bis 5 MA	6 bis 250 MA	Gesamt	
rq2204: Stundenaufwand für das vorrechtliche Inkasso	0 Std.	Anzahl	10	22	19	51
		Prozent	18.5%	36.7%	26.4%	27.4%
	>0 bis unter 1/2 Std.	Anzahl	14	11	15	40
		Prozent	25.9%	18.3%	20.8%	21.5%
	1/2 bis unter 1 Std.	Anzahl	24	17	21	62
		Prozent	44.4%	28.3%	29.2%	33.3%
	1 bis unter 2 Std.	Anzahl	0	0	0	0
		Prozent	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	2 bis unter 5 Std.	Anzahl	6	6	13	25
		Prozent	11.1%	10.0%	18.1%	13.4%
	5 bis unter 10 Std.	Anzahl	0	3	2	5
		Prozent	0.0%	5.0%	2.8%	2.7%
	10 bis unter 20 Std.	Anzahl	0	0	0	0
		Prozent	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	>20 Std.	Anzahl	0	1	2	3
		Prozent	0.0%	1.7%	2.8%	1.6%
	Gesamt	Anzahl	54	60	72	186
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	rq2205: Stundenaufwand für das rechtliche Inkasso	0 Std.	Anzahl	7	7	12
		Prozent	28.0%	21.2%	26.1%	25.0%
>0 bis unter 1/2 Std.		Anzahl	13	12	14	39
		Prozent	52.0%	36.4%	30.4%	37.5%
1/2 bis unter 1 Std.		Anzahl	5	10	12	27
		Prozent	20.0%	30.3%	26.1%	26.0%
1 bis unter 2 Std.		Anzahl	0	0	0	0
		Prozent	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
2 bis unter 5 Std.		Anzahl	0	3	7	10
		Prozent	0.0%	9.1%	15.2%	9.6%
5 bis unter 10 Std.		Anzahl	0	0	0	0
		Prozent	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
10 bis unter 20 Std.		Anzahl	0	1	0	1
		Prozent	0.0%	3.0%	0.0%	1.0%
>20 Std.		Anzahl	0	0	1	1
		Prozent	0.0%	0.0%	2.2%	1.0%
Gesamt		Anzahl	25	33	46	104
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

N(max)=268, gewichtet

Tab. 6-4: Stundenaufwand für das Debitorenmanagement (Fortsetzung)

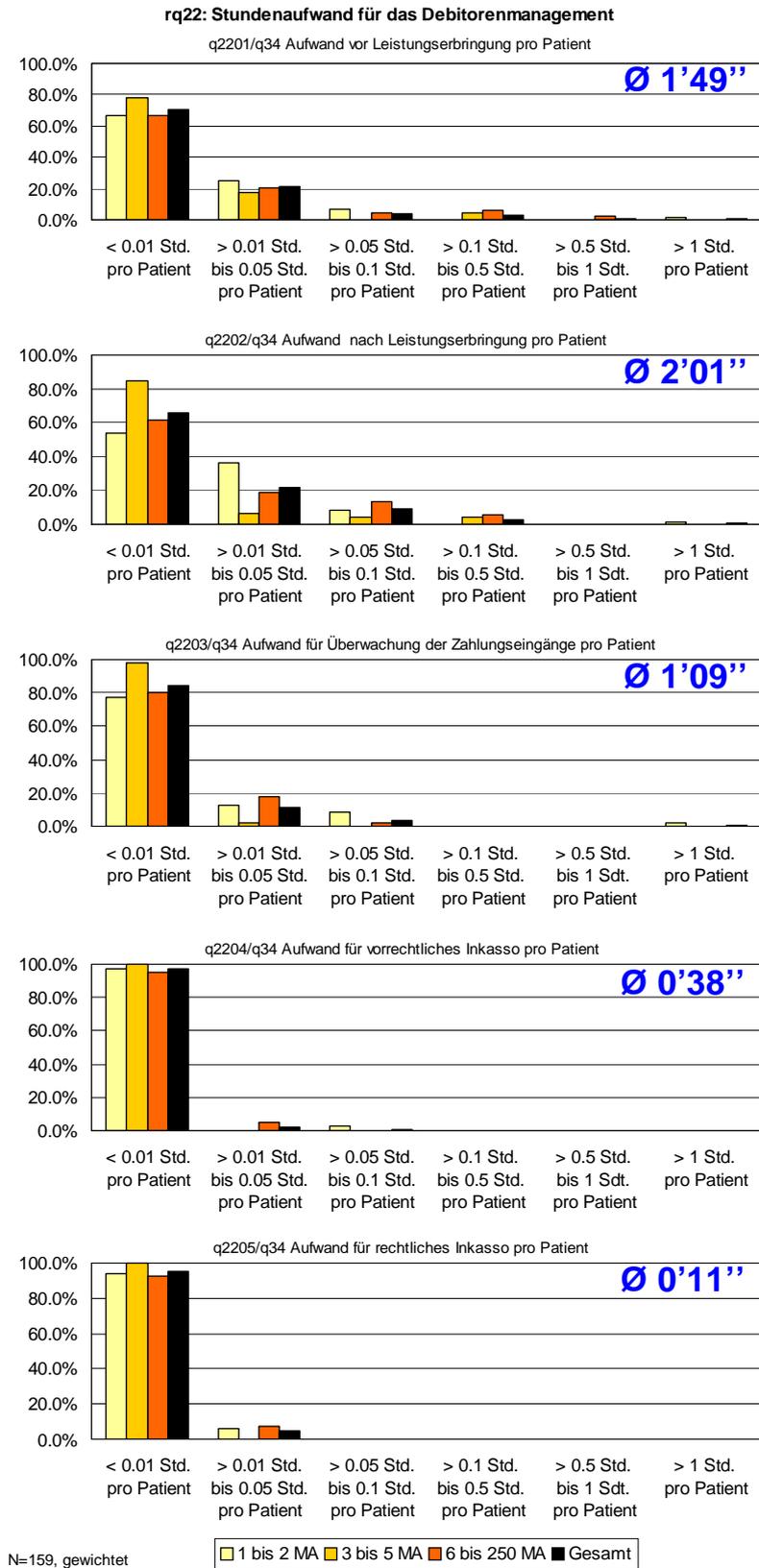


Abb. 6-4: Stundenaufwand für das Debitorenmanagement pro Patient

rrrq22: Stundenaufwand für administrative Tätigkeiten im Durchschnitt pro Patient		Unternehmensgrösse [Anzahl der Beschäftigten]				
		1 bis 2 MA	3 bis 5 MA	6 bis 250 MA	Gesamt	
q2201/q34 Aufwand vor	< 0.01 Std. pro Patient	Anzahl	40	36	32	108
		Prozent	66.7%	78.3%	66.7%	70.1%
Leistungserbringung pro Patient	> 0.01 Std. bis 0.05 Std. pro Patient	Anzahl	15	8	10	33
		Prozent	25.0%	17.4%	20.8%	21.4%
	> 0.05 Std. bis 0.1 Std. pro Patient	Anzahl	4	0	2	6
		Prozent	6.7%	0.0%	4.2%	3.9%
	> 0.1 Std. bis 0.5 Std. pro Patient	Anzahl	0	2	3	5
		Prozent	0.0%	4.3%	6.3%	3.2%
	> 0.5 Std. bis 1 Std. pro Patient	Anzahl	0	0	1	1
		Prozent	0.0%	0.0%	2.1%	0.6%
	> 1 Std. pro Patient	Anzahl	1	0	0	1
		Prozent	1.7%	0.0%	0.0%	0.6%
Gesamt		Anzahl	60	46	48	154
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
q2202/q34 Aufwand nach	< 0.01 Std. pro Patient	Anzahl	33	39	32	104
		Prozent	54.1%	84.8%	61.5%	65.4%
Leistungserbringung pro Patient	> 0.01 Std. bis 0.05 Std. pro Patient	Anzahl	22	3	10	35
		Prozent	36.1%	6.5%	19.2%	22.0%
	> 0.05 Std. bis 0.1 Std. pro Patient	Anzahl	5	2	7	14
		Prozent	8.2%	4.3%	13.5%	8.8%
	> 0.1 Std. bis 0.5 Std. pro Patient	Anzahl	0	2	3	5
		Prozent	0.0%	4.3%	5.8%	3.1%
	> 0.5 Std. bis 1 Std. pro Patient	Anzahl	0	0	0	0
		Prozent	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	> 1 Std. pro Patient	Anzahl	1	0	0	1
		Prozent	1.6%	0.0%	0.0%	0.6%
Gesamt		Anzahl	61	46	52	159
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
q2203/q34 Aufwand für Überwachung der Zahlungseingänge pro Patient	< 0.01 Std. pro Patient	Anzahl	37	41	40	118
		Prozent	77.1%	97.6%	80.0%	84.3%
Leistungserbringung pro Patient	> 0.01 Std. bis 0.05 Std. pro Patient	Anzahl	6	1	9	16
		Prozent	12.5%	2.4%	18.0%	11.4%
	> 0.05 Std. bis 0.1 Std. pro Patient	Anzahl	4	0	1	5
		Prozent	8.3%	0.0%	2.0%	3.6%
	> 0.1 Std. bis 0.5 Std. pro Patient	Anzahl	0	0	0	0
		Prozent	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	> 0.5 Std. bis 1 Std. pro Patient	Anzahl	0	0	0	0
		Prozent	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	> 1 Std. pro Patient	Anzahl	1	0	0	1
		Prozent	2.1%	0.0%	0.0%	0.7%
Gesamt		Anzahl	48	42	50	140
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

(wird fortgesetzt)

Tab. 6-5: Stundenaufwand für das Debitorenmanagement pro Patient

rrrq22: Stundenaufwand für administrative Tätigkeiten im Durchschnitt pro Patient		Unternehmensgrösse [Anzahl der Beschäftigten]				
		1 bis 2 MA	3 bis 5 MA	6 bis 250 MA	Gesamt	
q2204/q34 Aufwand für vorrechtliches Inkasso pro Patient	< 0.01 Std. pro Patient	Anzahl	32	38	38	108
		Prozent	97.0%	100.0%	95.0%	97.3%
	> 0.01 Std. bis 0.05 Std. pro Patient	Anzahl	0	0	2	2
		Prozent	0.0%	0.0%	5.0%	1.8%
	> 0.05 Std. bis 0.1 Std. pro Patient	Anzahl	1	0	0	1
		Prozent	3.0%	0.0%	0.0%	0.9%
	> 0.1 Std. bis 0.5 Std. pro Patient	Anzahl	0	0	0	0
		Prozent	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	> 0.5 Std. bis 1 Std. pro Patient	Anzahl	0	0	0	0
		Prozent	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	> 1 Std. pro Patient	Anzahl	0	0	0	0
		Prozent	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Gesamt		Anzahl	33	38	40	111
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
q2205/q34 Aufwand für rechtliches Inkasso pro Patient	< 0.01 Std. pro Patient	Anzahl	16	19	26	61
		Prozent	94.1%	100.0%	92.9%	95.3%
	> 0.01 Std. bis 0.05 Std. pro Patient	Anzahl	1	0	2	3
		Prozent	5.9%	0.0%	7.1%	4.7%
	> 0.05 Std. bis 0.1 Std. pro Patient	Anzahl	0	0	0	0
		Prozent	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	> 0.1 Std. bis 0.5 Std. pro Patient	Anzahl	0	0	0	0
		Prozent	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	> 0.5 Std. bis 1 Std. pro Patient	Anzahl	0	0	0	0
		Prozent	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	> 1 Std. pro Patient	Anzahl	0	0	0	0
		Prozent	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Gesamt		Anzahl	17	19	28	64
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

N(max)=159, gewichtet

Tab. 6-6: Stundenaufwand für das Debitorenmanagement pro Patient (Fortsetzung)

#### 6.4 Mahn-Aktivitäten

Unter Mahn-Aktivitäten werden Massnahmen verstanden, die im Rahmen des vorrechtlichen Inkassos anfallen. Am häufigsten wird die schriftliche Mahnung genutzt, wobei nur 7.3 % angeben, dies nicht zu nutzen. Die persönliche und die telefonische Mahnung werden ebenfalls genutzt, jedoch überwiegend nur *selten*. Kaum eingesetzt wird die Mahnung durch E-Mail und durch SMS. Andere Mahn-Aktivitäten wurden nicht genannt.

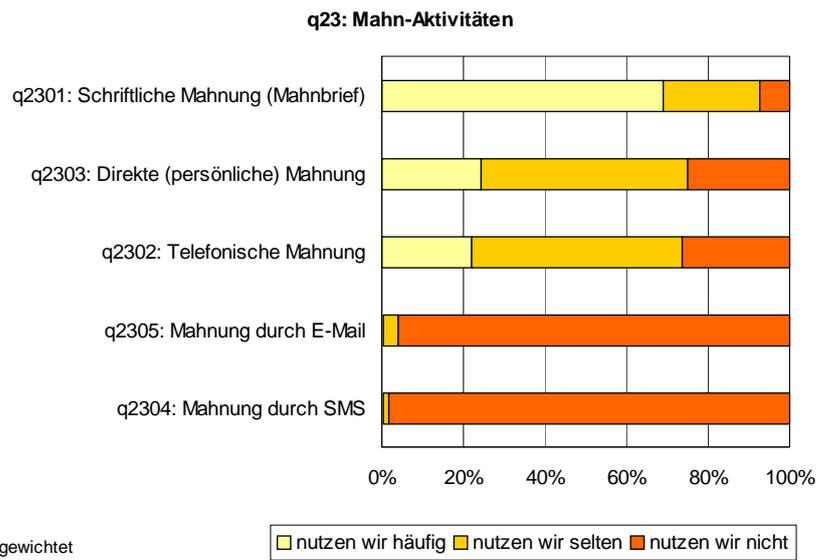


Abb. 6-5: Ausmass der genutzten Mahn-Aktivitäten

q23: Nutzen Sie folgende Mahn-Aktivitäten?		Unternehmensgrösse [Anzahl der Beschäftigten]				
		1 bis 2 MA	3 bis 5 MA	6 bis 250 MA	Gesamt	
q2301: Schriftliche Mahnung (Mahnbrief)	nutzen wir häufig	Anzahl	52	66	81	199
		Prozent	54.2%	78.6%	74.3%	68.9%
	nutzen wir selten	Anzahl	33	12	24	69
		Prozent	34.4%	14.3%	22.0%	23.9%
	nutzen wir nicht	Anzahl	11	6	4	21
		Prozent	11.5%	7.1%	3.7%	7.3%
Gesamt	Anzahl	96	84	109	289	
	Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
q2302: Telefonische Mahnung	nutzen wir häufig	Anzahl	19	18	26	63
		Prozent	20.0%	21.7%	23.6%	21.9%
	nutzen wir selten	Anzahl	45	45	59	149
		Prozent	47.4%	54.2%	53.6%	51.7%
	nutzen wir nicht	Anzahl	31	20	25	76
		Prozent	32.6%	24.1%	22.7%	26.4%
Gesamt	Anzahl	95	83	110	288	
	Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
q2303: Direkte (persönliche) Mahnung	nutzen wir häufig	Anzahl	26	22	22	70
		Prozent	26.5%	26.5%	20.4%	24.2%
	nutzen wir selten	Anzahl	51	39	57	147
		Prozent	52.0%	47.0%	52.8%	50.9%
	nutzen wir nicht	Anzahl	21	22	29	72
		Prozent	21.4%	26.5%	26.9%	24.9%
Gesamt	Anzahl	98	83	108	289	
	Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
q2304: Mahnung durch SMS	nutzen wir häufig	Anzahl	0	1	0	1
		Prozent	0.0%	1.2%	0.0%	0.4%
	nutzen wir selten	Anzahl	0	2	2	4
		Prozent	0.0%	2.5%	1.9%	1.4%
	nutzen wir nicht	Anzahl	93	78	104	275
		Prozent	100.0%	96.3%	98.1%	98.2%
Gesamt	Anzahl	93	81	106	280	
	Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
q2305: Mahnung durch E-Mail	nutzen wir häufig	Anzahl	1	0	0	1
		Prozent	1.1%	0.0%	0.0%	0.4%
	nutzen wir selten	Anzahl	5	3	2	10
		Prozent	5.4%	3.8%	1.9%	3.6%
	nutzen wir nicht	Anzahl	86	77	103	266
		Prozent	93.5%	96.3%	98.1%	96.0%
Gesamt	Anzahl	92	80	105	277	
	Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

N(max)=289, gewichtet

Tab. 6-7: Ausmass der genutzten Mahn-Aktivitäten

## 6.5 Aufgabenumfang und Kennzahlen zum Debitorenmanagement

Um zu sehen, in welchem Umfang Aufgaben des Debitorenmanagements anfallen, wurde im Weiteren nach der Anzahl für das Unternehmen im abgelaufenen Geschäftsjahr (2005) zutreffenden Rechnungen, Mahnungen, Betreibungen, Verlustscheine sowie Adress- und Bonitätsprüfungen gefragt. In Abb. 6-6 sind die Angaben dargestellt.

1.7 % der Unternehmen geben an, keine Rechnungen gestellt zu haben. 50.7 % stellen mehr als 1'000 und 39.5 % zwischen 100 und 999 Rechnungen im Jahr. Das erstere trifft vermehrt für Unternehmen mit mehr als zwei Mitarbeitenden zu und das zweite hauptsächlich für Einzelunternehmen.

6.7 % der Unternehmen erstellen keine schriftlichen Mahnungen. 39.2 % und damit am meisten Unternehmen der Stichprobe schreiben zwischen 10 und 99 erste Mahnungen und 37.5 % eine gleiche Anzahl an zweiten und weiteren Mahnungen pro Jahr. 41.0 % der Unternehmen geben an, weniger als 10 Betreibungen im Jahr 2005 bearbeitet zu

haben. Keine Betreibungen sind für 40.3 % angefallen. Ähnlich verhält es sich bei der Anzahl bearbeiteten Verlustscheine.

27.5 % der Unternehmen machen keine Adressprüfungen. 67.4 % verzichten auf Bonitätsprüfungen.

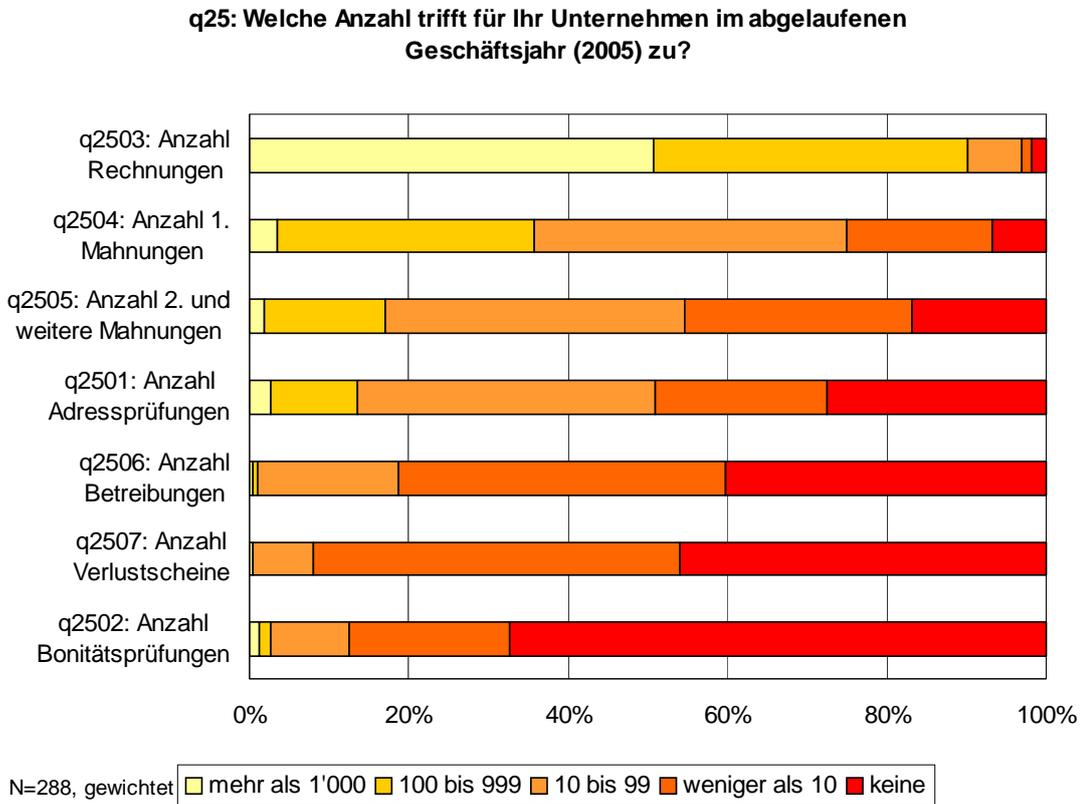


Abb. 6-6: Aufgabenumfang der Aktivitäten im Debitorenmanagement

q25: Welche Anzahl trifft für Ihr Unternehmen im abgelaufenen Geschäftsjahr (2005) zu?		Unternehmensgrösse [Anzahl der Beschäftigten]				
		1 bis 2 MA	3 bis 5 MA	6 bis 250 MA	Gesamt	
q2501: Anzahl Adressprüfungen	mehr als 1'000	Anzahl	1	2	4	7
		Prozent	1.1%	2.7%	3.9%	2.6%
	100 bis 999	Anzahl	5	6	18	29
		Prozent	5.7%	8.0%	17.5%	10.9%
	10 bis 99	Anzahl	31	33	35	99
		Prozent	35.6%	44.0%	34.0%	37.4%
	weniger als 10	Anzahl	25	20	12	57
		Prozent	28.7%	26.7%	11.7%	21.5%
	keine	Anzahl	25	14	34	73
		Prozent	28.7%	18.7%	33.0%	27.5%
Gesamt	Anzahl	87	75	103	265	
	Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
q2502: Anzahl Bonitätsprüfungen	mehr als 1'000	Anzahl	0	0	3	3
		Prozent	0.0%	0.0%	2.9%	1.1%
	100 bis 999	Anzahl	1	1	2	4
		Prozent	1.1%	1.4%	1.9%	1.5%
	10 bis 99	Anzahl	5	8	13	26
		Prozent	5.6%	11.3%	12.6%	9.8%
	weniger als 10	Anzahl	16	13	24	53
		Prozent	17.8%	18.3%	23.3%	20.1%
	keine	Anzahl	68	49	61	178
		Prozent	75.6%	69.0%	59.2%	67.4%
Gesamt	Anzahl	90	71	103	264	
	Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
q2503: Anzahl Rechnungen	mehr als 1'000	Anzahl	23	50	72	145
		Prozent	25.0%	61.7%	63.7%	50.7%
	100 bis 999	Anzahl	54	23	36	113
		Prozent	58.7%	28.4%	31.9%	39.5%
	10 bis 99	Anzahl	11	4	4	19
		Prozent	12.0%	4.9%	3.5%	6.6%
	weniger als 10	Anzahl	3	1	0	4
		Prozent	3.3%	1.2%	0.0%	1.4%
	keine	Anzahl	1	3	1	5
		Prozent	1.1%	3.7%	0.9%	1.7%
Gesamt	Anzahl	92	81	113	286	
	Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
q2504: Anzahl 1. Mahnungen	mehr als 1'000	Anzahl	0	5	5	10
		Prozent	0.0%	6.5%	4.4%	3.5%
	100 bis 999	Anzahl	14	35	42	91
		Prozent	15.1%	45.5%	37.2%	32.2%
	10 bis 99	Anzahl	42	26	43	111
		Prozent	45.2%	33.8%	38.1%	39.2%
	weniger als 10	Anzahl	25	8	19	52
		Prozent	26.9%	10.4%	16.8%	18.4%
	keine	Anzahl	12	3	4	19
		Prozent	12.9%	3.9%	3.5%	6.7%
Gesamt	Anzahl	93	77	113	283	
	Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

(wird fortgesetzt)

Tab. 6-8: Aufgabenumfang der Aktivitäten im Debitorenmanagement

q25: Welche Anzahl trifft für Ihr Unternehmen im abgelaufenen Geschäftsjahr (2005) zu?		Unternehmensgrösse [Anzahl der Beschäftigten]				
		1 bis 2 MA	3 bis 5 MA	6 bis 250 MA	Gesamt	
q2505: Anzahl 2. und weitere Mahnungen	mehr als 1'000	Anzahl	0	1	4	5
		Prozent	0.0%	1.3%	3.7%	1.8%
	100 bis 999	Anzahl	10	16	17	43
		Prozent	10.6%	20.5%	15.7%	15.4%
	10 bis 99	Anzahl	25	34	46	105
		Prozent	26.6%	43.6%	42.6%	37.5%
	weniger als 10	Anzahl	37	19	24	80
		Prozent	39.4%	24.4%	22.2%	28.6%
	keine	Anzahl	22	8	17	47
		Prozent	23.4%	10.3%	15.7%	16.8%
	Gesamt	Anzahl	94	78	108	280
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
q2506: Anzahl Betreibungen	mehr als 1'000	Anzahl	0	0	1	1
		Prozent	0.0%	0.0%	0.9%	0.3%
	100 bis 999	Anzahl	0	0	2	2
		Prozent	0.0%	0.0%	1.8%	0.7%
	10 bis 99	Anzahl	12	18	21	51
		Prozent	12.1%	22.8%	19.1%	17.7%
	weniger als 10	Anzahl	39	37	42	118
		Prozent	39.4%	46.8%	38.2%	41.0%
	keine	Anzahl	48	24	44	116
		Prozent	48.5%	30.4%	40.0%	40.3%
	Gesamt	Anzahl	99	79	110	288
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
q2507: Anzahl Verlustscheine	mehr als 1'000	Anzahl	0	0	1	1
		Prozent	0.0%	0.0%	0.9%	0.4%
	100 bis 999	Anzahl	0	0	0	0
		Prozent	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	10 bis 99	Anzahl	4	9	9	22
		Prozent	4.2%	11.4%	8.2%	7.7%
	weniger als 10	Anzahl	37	42	52	131
		Prozent	38.5%	53.2%	47.3%	46.0%
	keine	Anzahl	55	28	48	131
		Prozent	57.3%	35.4%	43.6%	46.0%
	Gesamt	Anzahl	96	79	110	285
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

N(max)=288, gewichtet

Tab. 6-9: Aufgabenumfang der Aktivitäten im Debitorenmanagement (Fortsetzung)

Mit der Frage „Welche Tendenzen bestehen in Ihrem Unternehmen?“, wurde nach einer Einschätzung in einzelnen Bereichen gefragt, um Aussagen zur Entwicklung im Unternehmen treffen zu können. Abb. 6-7 zeigt, wo eine Zunahme oder Abnahme besteht bzw. was als stagnierend bezeichnet wird. Neben spezifischen Angaben zum Debitorenmanagement (q2601 bis q2605) wurde auch nach den Tendenzen betreffend Anzahl Patienten (q2606) und Anzahl Mitarbeitenden im Unternehmen (q2607) gefragt.

Grundsätzlich zeigt sich eine stagnierende bis leicht zunehmende Situation in allen Bereichen. Die grösste Zunahme wird in der Dauer von Rechnungsstellung bis Zahlungseingang erwartet. 55.5 % stimmten einer Zunahme zu, davon sagen 8.3 % *stark* zunehmend und 47.2 % *leicht* zunehmend. Auffallend ist, dass 48.4 % der Unternehmen angeben, dass die Anzahl Patienten zunehmen wird, wobei aber nur 18.3 % eine Zunahme der Anzahl Mitarbeitenden prognostizieren.

**q26: Tendenzen im Unternehmen**

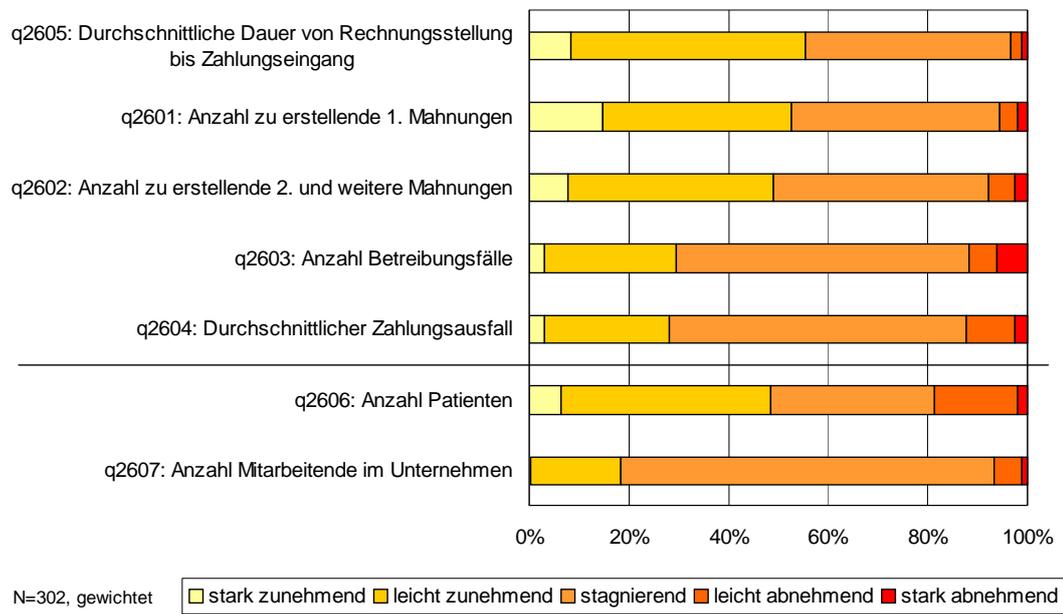


Abb. 6-7: Tendenzen im Unternehmen

q26: Welche Tendenzen bestehen in Ihrem Unternehmen?			Unternehmensgrösse [Anzahl der Beschäftigten]			
			1 bis 2 MA	3 bis 5 MA	6 bis 250 MA	Gesamt
q2601: Anzahl zu erstellende 1. Mahnungen	stark zunehmend	Anzahl	12	15	16	43
		Prozent	12.8%	18.1%	13.8%	14.7%
	leicht zunehmend	Anzahl	32	37	42	111
		Prozent	34.0%	44.6%	36.2%	37.9%
	stagnierend	Anzahl	45	26	52	123
		Prozent	47.9%	31.3%	44.8%	42.0%
	leicht abnehmend	Anzahl	1	3	6	10
		Prozent	1.1%	3.6%	5.2%	3.4%
	stark abnehmend	Anzahl	4	2	0	6
		Prozent	4.3%	2.4%	0.0%	2.0%
	Gesamt	Anzahl	94	83	116	293
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
q2602: Anzahl zu erstellende 2. und weitere Mahnungen	stark zunehmend	Anzahl	4	14	4	22
		Prozent	4.5%	17.7%	3.5%	7.9%
	leicht zunehmend	Anzahl	38	32	45	115
		Prozent	43.2%	40.5%	39.8%	41.1%
	stagnierend	Anzahl	39	27	55	121
		Prozent	44.3%	34.2%	48.7%	43.2%
	leicht abnehmend	Anzahl	3	4	8	15
		Prozent	3.4%	5.1%	7.1%	5.4%
	stark abnehmend	Anzahl	4	2	1	7
		Prozent	4.5%	2.5%	0.9%	2.5%
	Gesamt	Anzahl	88	79	113	280
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
q2603: Anzahl Betreuungsfälle	stark zunehmend	Anzahl	2	3	3	8
		Prozent	2.7%	4.2%	2.9%	3.2%
	leicht zunehmend	Anzahl	19	22	25	66
		Prozent	26.0%	30.6%	23.8%	26.4%
	stagnierend	Anzahl	45	39	63	147
		Prozent	61.6%	54.2%	60.0%	58.8%
	leicht abnehmend	Anzahl	3	1	10	14
		Prozent	4.1%	1.4%	9.5%	5.6%
	stark abnehmend	Anzahl	4	7	4	15
		Prozent	5.5%	9.7%	3.8%	6.0%
	Gesamt	Anzahl	73	72	105	250
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
q2604: Durchschnittlicher Zahlungsausfall	stark zunehmend	Anzahl	2	3	3	8
		Prozent	2.5%	3.8%	2.8%	3.0%
	leicht zunehmend	Anzahl	25	23	19	67
		Prozent	30.9%	29.1%	17.8%	25.1%
	stagnierend	Anzahl	41	46	72	159
		Prozent	50.6%	58.2%	67.3%	59.6%
	leicht abnehmend	Anzahl	10	5	11	26
		Prozent	12.3%	6.3%	10.3%	9.7%
	stark abnehmend	Anzahl	3	2	2	7
		Prozent	3.7%	2.5%	1.9%	2.6%
	Gesamt	Anzahl	81	79	107	267
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

(wird fortgesetzt)

Tab. 6-10: Tendenzen im Unternehmen

q26: Welche Tendenzen bestehen in Ihrem Unternehmen?			Unternehmensgrösse [Anzahl der Beschäftigten]				
			1 bis 2 MA	3 bis 5 MA	6 bis 250 MA	Gesamt	
q2605: Durchschnittliche Dauer von Rechnungsstellung bis Zahlungseingang	stark zunehmend	Anzahl	11	7	6	24	
		Prozent	11.5%	8.9%	5.3%	8.3%	
	leicht zunehmend	Anzahl	45	42	49	136	
		Prozent	46.9%	53.2%	43.4%	47.2%	
	stagnierend	Anzahl	39	27	52	118	
		Prozent	40.6%	34.2%	46.0%	41.0%	
	leicht abnehmend	Anzahl	0	2	5	7	
		Prozent	0.0%	2.5%	4.4%	2.4%	
	stark abnehmend	Anzahl	1	1	1	3	
		Prozent	1.0%	1.3%	0.9%	1.0%	
	Gesamt	Anzahl	96	79	113	288	
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	q2606: Anzahl Patienten	stark zunehmend	Anzahl	4	4	11	19
			Prozent	4.0%	4.8%	9.3%	6.3%
leicht zunehmend		Anzahl	28	37	62	127	
		Prozent	27.7%	44.6%	52.5%	42.1%	
stagnierend		Anzahl	42	25	33	100	
		Prozent	41.6%	30.1%	28.0%	33.1%	
leicht abnehmend		Anzahl	27	13	10	50	
		Prozent	26.7%	15.7%	8.5%	16.6%	
stark abnehmend		Anzahl	0	4	2	6	
		Prozent	0.0%	4.8%	1.7%	2.0%	
Gesamt		Anzahl	101	83	118	302	
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
q2607: Anzahl Mitarbeitende im Unternehmen		stark zunehmend	Anzahl	0	1	0	1
			Prozent	0.0%	1.2%	0.0%	0.3%
	leicht zunehmend	Anzahl	2	10	41	53	
		Prozent	2.2%	11.8%	34.7%	18.0%	
	stagnierend	Anzahl	82	67	71	220	
		Prozent	90.1%	78.8%	60.2%	74.8%	
	leicht abnehmend	Anzahl	6	7	4	17	
		Prozent	6.6%	8.2%	3.4%	5.8%	
	stark abnehmend	Anzahl	1	0	2	3	
		Prozent	1.1%	0.0%	1.7%	1.0%	
	Gesamt	Anzahl	91	85	118	294	
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

N(max)=302, gewichtet

Tab. 6-11: Tendenzen im Unternehmen (Fortsetzung)

Abb. 6-9 zeigt einzelne Kennzahlen zum Debitorenmanagement. Über alle Unternehmen betrachtet wird im Durchschnitt eine Rechnung über den Betrag von 7'168 CHF und eine Mahnung über den Betrag von 1'415 CHF ausgestellt. In welchem Zeitraum die Forderungseintreibung erfolgt, ist in Abb. 6-8 zusätzlich zusammengefasst. Die Abbildung zeigt die ermittelten Durchschnittswerte über alle Leistungserbringer. Die Rechnungsstellung erfolgt nach 40 Tagen, der Zahlungseingang liegt bei fast drei Monaten nach der Leistungserbringung und eine erste Mahnung folgt im Durchschnitt nach 105 Tagen.

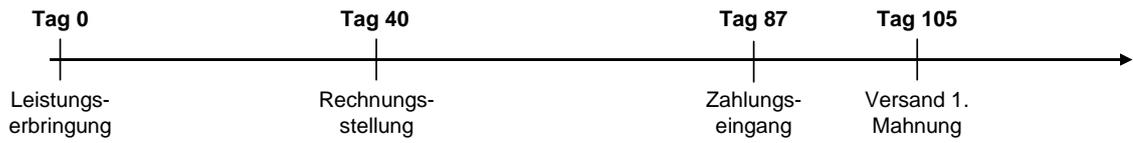


Abb. 6-8: Durchschnittliche Anzahl Tage zur Leistungsabrechnung

---

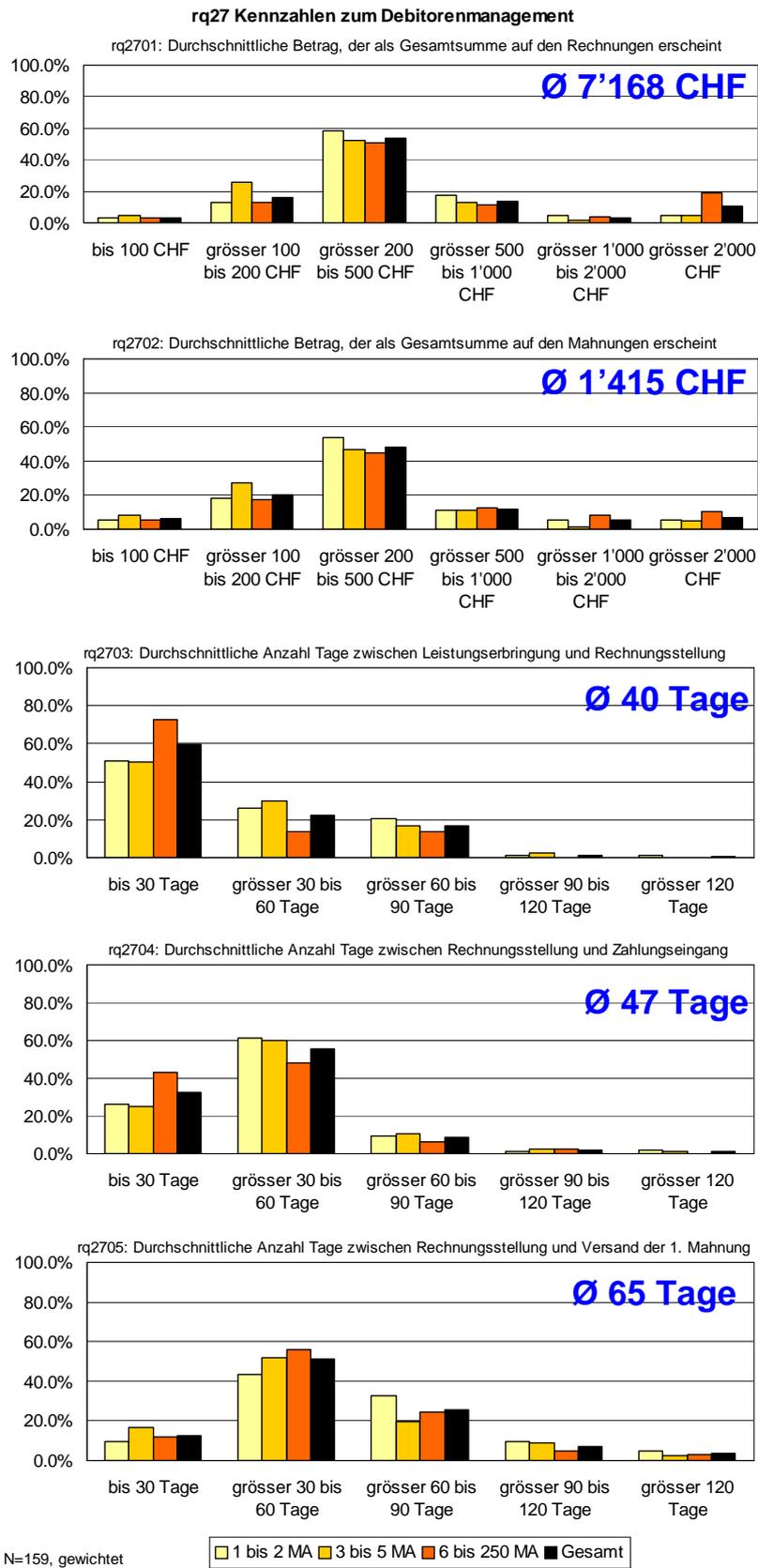


Abb. 6-9: Kennzahlen zum Debitorenmanagement

rq27 Kennzahlen zum Debitorenmanagement		Unternehmensgrösse [Anzahl der Beschäftigten]				
		1 bis 2 MA	3 bis 5 MA	6 bis 250 MA	Gesamt	
rq2701:	bis 100 CHF	Anzahl	3	3	3	9
Durchschnittliche		Prozent	3.2%	4.2%	2.8%	3.3%
Betrag, der als	grösser 100 bis 200 CHF	Anzahl	12	18	14	44
Gesamtsumme auf		Prozent	12.9%	25.4%	12.8%	16.1%
den Rechnungen	grösser 200 bis 500 CHF	Anzahl	54	37	55	146
erscheint		Prozent	58.1%	52.1%	50.5%	53.5%
	grösser 500 bis 1'000 CHF	Anzahl	16	9	12	37
		Prozent	17.2%	12.7%	11.0%	13.6%
	grösser 1'000 bis 2'000 CHF	Anzahl	4	1	4	9
		Prozent	4.3%	1.4%	3.7%	3.3%
	grösser 2'000 CHF	Anzahl	4	3	21	28
		Prozent	4.3%	4.2%	19.3%	10.3%
	Gesamt	Anzahl	93	71	109	273
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
rq2702:	bis 100 CHF	Anzahl	4	5	5	14
Durchschnittliche		Prozent	5.6%	8.1%	5.9%	6.4%
Betrag, der als	grösser 100 bis 200 CHF	Anzahl	13	17	15	45
Gesamtsumme auf		Prozent	18.3%	27.4%	17.6%	20.6%
den Mahnungen	grösser 200 bis 500 CHF	Anzahl	38	29	38	105
erscheint		Prozent	53.5%	46.8%	44.7%	48.2%
	grösser 500 bis 1'000 CHF	Anzahl	8	7	11	26
		Prozent	11.3%	11.3%	12.9%	11.9%
	grösser 1'000 bis 2'000 CHF	Anzahl	4	1	7	12
		Prozent	5.6%	1.6%	8.2%	5.5%
	grösser 2'000 CHF	Anzahl	4	3	9	16
		Prozent	5.6%	4.8%	10.6%	7.3%
	Gesamt	Anzahl	71	62	85	218
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
rq2703:	bis 30 Tage	Anzahl	45	39	79	163
Durchschnittliche		Prozent	51.1%	50.6%	72.5%	59.5%
Anzahl Tage	grösser 30 bis 60 Tage	Anzahl	23	23	15	61
zwischen		Prozent	26.1%	29.9%	13.8%	22.3%
Leistungserbringung	grösser 60 bis 90 Tage	Anzahl	18	13	15	46
und		Prozent	20.5%	16.9%	13.8%	16.8%
Rechnungsstellung	grösser 90 bis 120 Tage	Anzahl	1	2	0	3
		Prozent	1.1%	2.6%	0.0%	1.1%
	grösser 120 Tage	Anzahl	1	0	0	1
		Prozent	1.1%	0.0%	0.0%	0.4%
	Gesamt	Anzahl	88	77	109	274
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
rq2704:	bis 30 Tage	Anzahl	25	19	49	93
Durchschnittliche		Prozent	26.3%	25.3%	43.0%	32.7%
Anzahl Tage	grösser 30 bis 60 Tage	Anzahl	58	45	55	158
zwischen		Prozent	61.1%	60.0%	48.2%	55.6%
Rechnungsstellung	grösser 60 bis 90 Tage	Anzahl	9	8	7	24
und Zahlungseingang		Prozent	9.5%	10.7%	6.1%	8.5%
	grösser 90 bis 120 Tage	Anzahl	1	2	3	6
		Prozent	1.1%	2.7%	2.6%	2.1%
	grösser 120 Tage	Anzahl	2	1	0	3
		Prozent	2.1%	1.3%	0.0%	1.1%
	Gesamt	Anzahl	95	75	114	284
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
rq2705:	bis 30 Tage	Anzahl	8	13	13	34
Durchschnittliche		Prozent	9.4%	16.9%	12.1%	12.6%
Anzahl Tage	grösser 30 bis 60 Tage	Anzahl	37	40	60	137
zwischen		Prozent	43.5%	51.9%	56.1%	50.9%
Rechnungsstellung	grösser 60 bis 90 Tage	Anzahl	28	15	26	69
und Versand der 1.		Prozent	32.9%	19.5%	24.3%	25.7%
Mahnung	grösser 90 bis 120 Tage	Anzahl	8	7	5	20
		Prozent	9.4%	9.1%	4.7%	7.4%
	grösser 120 Tage	Anzahl	4	2	3	9
		Prozent	4.7%	2.6%	2.8%	3.3%
	Gesamt	Anzahl	85	77	107	269
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

N(max)=284, gewichtet

Tab. 6-12: Kennzahlen zum Debitorenmanagement

### 6.6 Debitorenverlust

Abschliessend zum Themenblock „Debitorenmanagement heute“ wurde nach der Höhe des Debitorenverlusts im abgelaufenen Geschäftsjahr (2005) gefragt. Abb. 6-10 zeigt, in welchem Ausmass Debitorenverluste in den einzelnen Unternehmen entstanden sind. In Abb. 6-11 ist der Anteil des Debitorenverlusts am Gesamtumsatz abgebildet.

Auffallend sind die Unternehmen, die mehr als 10 bis 50 % Debitorenverlust im Verhältnis zum Gesamtumsatz ausweisen. Insgesamt handelt es sich um 11.4 % der befragten Unternehmen. Unter den Einzelunternehmen sind es 18.6 %. Betrachtet man nur die Unternehmen mit mehr als fünf Mitarbeitenden, sind 3.8 % darunter, die Debitorenverluste in dieser Höhe ausweisen.

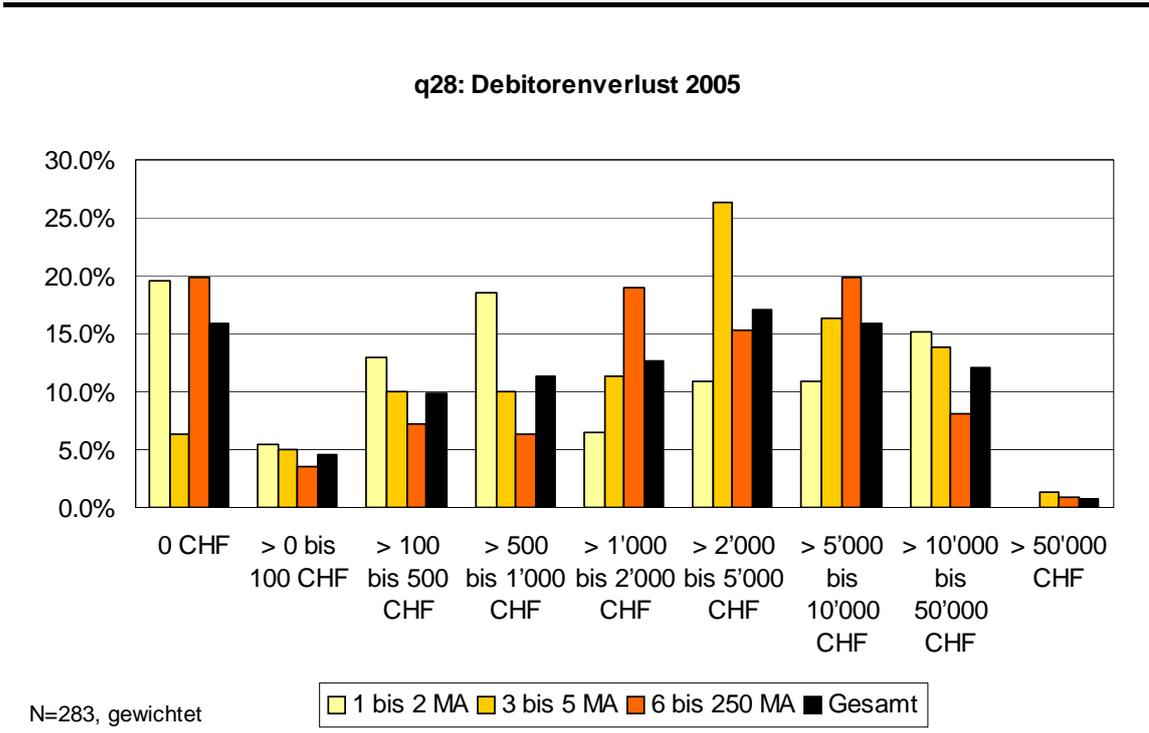


Abb. 6-10: Debitorenverlust

q28: Wie hoch war Ihr Debitorenverlust im abgelaufenen Geschäftsjahr (2005)?		Unternehmensgrösse [Anzahl der Beschäftigten]			
		1 bis 2 MA	3 bis 5 MA	6 bis 250 MA	Gesamt
0 CHF	Anzahl	18	5	22	45
	Prozent	19.6%	6.3%	19.8%	15.9%
> 0 bis 100 CHF	Anzahl	5	4	4	13
	Prozent	5.4%	5.0%	3.6%	4.6%
> 100 bis 500 CHF	Anzahl	12	8	8	28
	Prozent	13.0%	10.0%	7.2%	9.9%
> 500 bis 1'000 CHF	Anzahl	17	8	7	32
	Prozent	18.5%	10.0%	6.3%	11.3%
> 1'000 bis 2'000 CHF	Anzahl	6	9	21	36
	Prozent	6.5%	11.3%	18.9%	12.7%
> 2'000 bis 5'000 CHF	Anzahl	10	21	17	48
	Prozent	10.9%	26.3%	15.3%	17.0%
> 5'000 bis 10'000 CHF	Anzahl	10	13	22	45
	Prozent	10.9%	16.3%	19.8%	15.9%
> 10'000 bis 50'000 CHF	Anzahl	14	11	9	34
	Prozent	15.2%	13.8%	8.1%	12.0%
> 50'000 CHF	Anzahl	0	1	1	2
	Prozent	0.0%	1.3%	0.9%	0.7%
Gesamt	Anzahl	92	80	111	283
	Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

N=283, gewichtet

Tab. 6-13: Debitorenverlust

rrrq28 Anteil des Debitorenverlustes am Gesamtumsatz

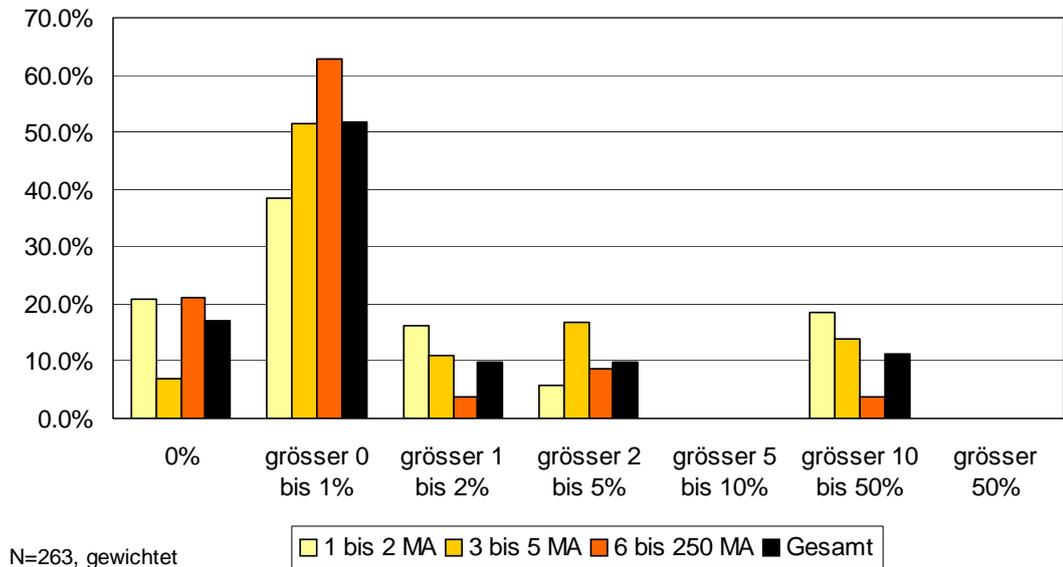


Abb. 6-11: Anteil des Debitorenverlusts am Gesamtumsatz

Anteil des Debitorenverlustes am Gesamtumsatz		Unternehmensgrösse [Anzahl der Beschäftigten]			
		1 bis 2 MA	3 bis 5 MA	6 bis 250 MA	Gesamt
0%	Anzahl	18	5	22	45
	Prozent	20.9%	6.9%	21.0%	17.1%
grösser 0 bis 1%	Anzahl	33	37	66	136
	Prozent	38.4%	51.4%	62.9%	51.7%
grösser 1 bis 2%	Anzahl	14	8	4	26
	Prozent	16.3%	11.1%	3.8%	9.9%
grösser 2 bis 5%	Anzahl	5	12	9	26
	Prozent	5.8%	16.7%	8.6%	9.9%
grösser 5 bis 10%	Anzahl	0	0	0	0
	Prozent	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
grösser 10 bis 50%	Anzahl	16	10	4	30
	Prozent	18.6%	13.9%	3.8%	11.4%
grösser 50%	Anzahl	0	0	0	0
	Prozent	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Gesamt	Anzahl	86	72	105	263
	Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

N=263, gewichtet

Tab. 6-14: Anteil des Debitorenverlusts am Gesamtumsatz



## **7 Bedürfnisse im Debitorenmanagement**

In diesem Kapitel werden zunächst die Bedürfnisse im Debitorenmanagement beschrieben, wie sie von den Unternehmen eingeschätzt werden. Darauf folgen einzelne Vergleiche unter Betrachtung der Ergebnisse aus den vorangehenden Kapiteln.

### **7.1 Einschätzung der Unternehmen**

#### **7.1.1 Verbesserungspotenziale**

Die Frage, ob Verbesserungspotenzial im eigenen Unternehmen gesehen wird, hat nur wenig Zustimmung hervorgerufen (vgl. Abb. 7-1). Offenbar besteht eine vorwiegende Zufriedenheit mit dem Debitorenmanagement, wie sich auch schon in Kapitel 6.1 gezeigt hat. Weit mehr als die Hälfte aller Leistungserbringer gibt an, dass kein Verbesserungspotenzial im Debitorenmanagement bezogen auf das eigene Unternehmen besteht. Hohes Verbesserungspotenzial wird von rund 10.0 % der Unternehmen erkannt. Hervorgehoben wurden einzelne Punkte wie die Qualitätssteigerung in der Forderungseintreibung oder die Reduktion des benötigten Zeitaufwandes. Diese Ergebnisse unterscheiden sich jedoch nur unwesentlich voneinander.

Im Weiteren wurde nach dem Verbesserungspotenzial in der Zusammenarbeit mit anderen Marktakteuren gefragt. Es ist festzustellen, dass die Befragten deutlich mehr externes im Vergleich zu internem Potenzial erkennen (vgl. Abb. 7-2).

Überwiegend (hohes oder geringes) Verbesserungspotenzial erkennen die befragten Unternehmen in der Zusammenarbeit mit Behörden (73.6 %) und Krankenkassen/Versicherungen (70.5 %). Dabei wurde vor allem auf lange Reaktionszeiten hingewiesen, die zu Verzögerungen im Inkassoprozess führen. Dies kann eine Begründung für den im Gesundheitswesen bestehenden langen Zeitraum zwischen Leistungserbringung und Zahlungseingang, wie in Abschnitt 6.5 erwähnt, sein.

Zu den folgenden Aussagen haben zwischen 40 und 60 % der Befragten hohes oder geringes Verbesserungspotenzial angegeben: Engagement der Branchenverbände, Aussagekraft der Praxisstatistiken, Lösungen für Adress- und Bonitätsprüfungen sowie Informationen zu den Angeboten spezialisierter Dienstleister.

Mehr als 60 % der Befragten sind mit dem Angebot und den Diensten von Inkassobüros, TrustCentern, Treuhandbüros und Abrechnungskassen zufrieden und haben kein Bedürfnis nach einer Verbesserung.

**q29: Verbesserungspotenzial im Debitorenmanagement bezogen auf das Unternehmen**

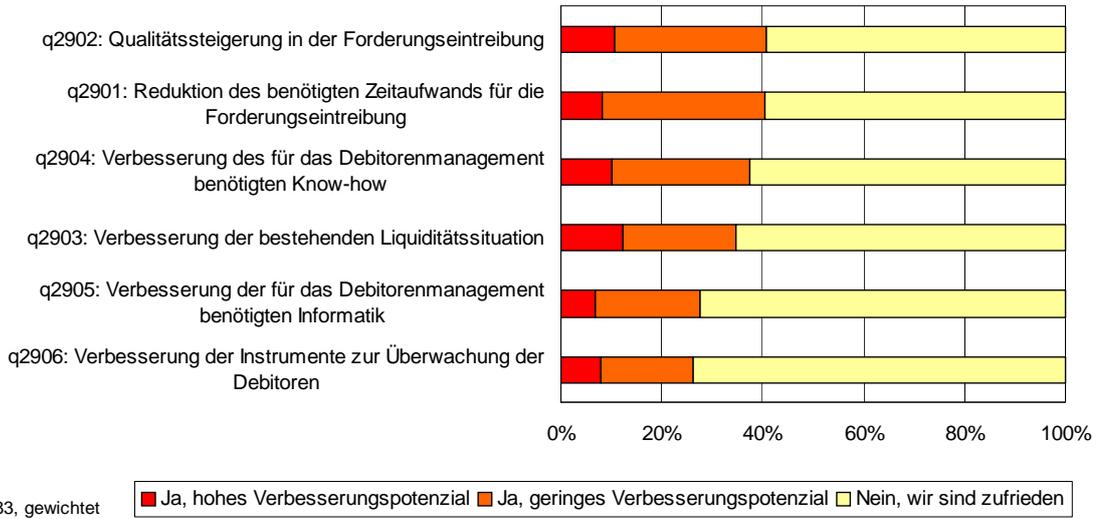


Abb. 7-1: Verbesserungspotenziale in den befragten Unternehmen

q29: Wo sehen Sie Verbesserungspotenziale bezogen auf Ihr Unternehmen?			Unternehmensgrösse [Anzahl der Beschäftigten]			
			1 bis 2 MA	3 bis 5 MA	6 bis 250 MA	Gesamt
q2901: Reduktion des benötigten Zeitaufwands für die Forderungseintreibung	Nein, wir sind zufrieden	Anzahl	53	38	76	167
		Prozent	57.6%	50.0%	67.9%	59.6%
	Ja, geringes Verbesserungspotenzial	Anzahl	29	30	31	90
		Prozent	31.5%	39.5%	27.7%	32.1%
	Ja, hohes Verbesserungspotenzial	Anzahl	10	8	5	23
		Prozent	10.9%	10.5%	4.5%	8.2%
	Gesamt	Anzahl	92	76	112	280
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
q2902: Qualitäts-steigerung in der Forderungseintreibung	Nein, wir sind zufrieden	Anzahl	57	37	71	165
		Prozent	62.0%	50.0%	63.4%	59.4%
	Ja, geringes Verbesserungspotenzial	Anzahl	25	26	32	83
		Prozent	27.2%	35.1%	28.6%	29.9%
	Ja, hohes Verbesserungspotenzial	Anzahl	10	11	9	30
		Prozent	10.9%	14.9%	8.0%	10.8%
	Gesamt	Anzahl	92	74	112	278
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
q2903: Verbesserung der bestehenden Liquiditätssituation	Nein, wir sind zufrieden	Anzahl	57	45	73	175
		Prozent	67.1%	60.0%	67.6%	65.3%
	Ja, geringes Verbesserungspotenzial	Anzahl	10	23	27	60
		Prozent	11.8%	30.7%	25.0%	22.4%
	Ja, hohes Verbesserungspotenzial	Anzahl	18	7	8	33
		Prozent	21.2%	9.3%	7.4%	12.3%
	Gesamt	Anzahl	85	75	108	268
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
q2904: Verbesserung des für das Debitorenmanagement benötigten Know-how (z.B. für die Einleitung einer Betreibung)	Nein, wir sind zufrieden	Anzahl	54	48	71	173
		Prozent	57.4%	64.0%	66.4%	62.7%
	Ja, geringes Verbesserungspotenzial	Anzahl	26	20	29	75
		Prozent	27.7%	26.7%	27.1%	27.2%
	Ja, hohes Verbesserungspotenzial	Anzahl	14	7	7	28
		Prozent	14.9%	9.3%	6.5%	10.1%
	Gesamt	Anzahl	94	75	107	276
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
q2905: Verbesserung der für das Debitorenmanagement benötigten Informatik (Soft-/Hardware, Netzwerke)	Nein, wir sind zufrieden	Anzahl	59	65	81	205
		Prozent	65.6%	83.3%	70.4%	72.4%
	Ja, geringes Verbesserungspotenzial	Anzahl	21	10	28	59
		Prozent	23.3%	12.8%	24.3%	20.8%
	Ja, hohes Verbesserungspotenzial	Anzahl	10	3	6	19
		Prozent	11.1%	3.8%	5.2%	6.7%
	Gesamt	Anzahl	90	78	115	283
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
q2906: Verbesserung der Instrumente zur Überwachung der Debitoren (Controlling)	Nein, wir sind zufrieden	Anzahl	63	56	83	202
		Prozent	76.8%	73.7%	71.6%	73.7%
	Ja, geringes Verbesserungspotenzial	Anzahl	9	15	26	50
		Prozent	11.0%	19.7%	22.4%	18.2%
	Ja, hohes Verbesserungspotenzial	Anzahl	10	5	7	22
		Prozent	12.2%	6.6%	6.0%	8.0%
	Gesamt	Anzahl	82	76	116	274
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

N(max)=283, gewichtet

Tab. 7-1: Verbesserungspotenziale in den befragten Unternehmen

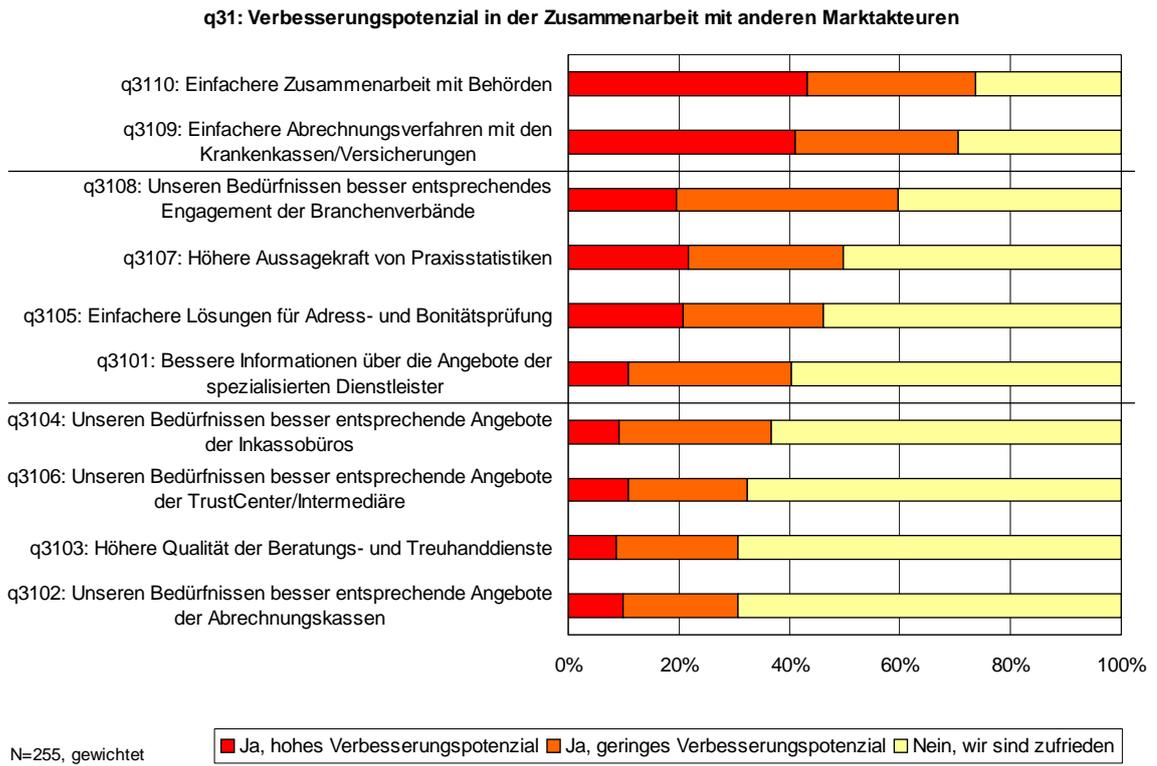


Abb. 7-2: Verbesserungspotenziale in der Zusammenarbeit mit anderen Marktakteuren

q31: Wo sehen Sie in der Zusammenarbeit mit anderen Marktakteuren Verbesserungspotenziale?		Unternehmensgrösse [Anzahl der Beschäftigten]				
		1 bis 2 MA	3 bis 5 MA	6 bis 250 MA	Gesamt	
q3101: Bessere Informationen über die Angebote der spezialisierten Dienstleister	Nein, wir sind zufrieden	Anzahl	47	46	59	152
		Prozent	59.5%	63.0%	57.3%	59.6%
	Ja, geringes Verbesserungspotenzial	Anzahl	21	19	35	75
		Prozent	26.6%	26.0%	34.0%	29.4%
	Ja, hohes Verbesserungspotenzial	Anzahl	11	8	9	28
		Prozent	13.9%	11.0%	8.7%	11.0%
Gesamt	Anzahl	79	73	103	255	
	Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
q3102: Unseren Bedürfnissen besser entsprechende Angebote der Abrechnungskassen	Nein, wir sind zufrieden	Anzahl	54	47	60	161
		Prozent	70.1%	70.1%	68.2%	69.4%
	Ja, geringes Verbesserungspotenzial	Anzahl	15	14	19	48
		Prozent	19.5%	20.9%	21.6%	20.7%
	Ja, hohes Verbesserungspotenzial	Anzahl	8	6	9	23
		Prozent	10.4%	9.0%	10.2%	9.9%
Gesamt	Anzahl	77	67	88	232	
	Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
q3103: Höhere Qualität der Beratungs- und Treuhanddienste	Nein, wir sind zufrieden	Anzahl	58	49	67	174
		Prozent	75.3%	66.2%	67.0%	69.3%
	Ja, geringes Verbesserungspotenzial	Anzahl	8	22	25	55
		Prozent	10.4%	29.7%	25.0%	21.9%
	Ja, hohes Verbesserungspotenzial	Anzahl	11	3	8	22
		Prozent	14.3%	4.1%	8.0%	8.8%
Gesamt	Anzahl	77	74	100	251	
	Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
q3104: Unseren Bedürfnissen besser entsprechende Angebote der Inkassobüros	Nein, wir sind zufrieden	Anzahl	44	40	55	139
		Prozent	64.7%	62.5%	62.5%	63.2%
	Ja, geringes Verbesserungspotenzial	Anzahl	16	17	28	61
		Prozent	23.5%	26.6%	31.8%	27.7%
	Ja, hohes Verbesserungspotenzial	Anzahl	8	7	5	20
		Prozent	11.8%	10.9%	5.7%	9.1%
Gesamt	Anzahl	68	64	88	220	
	Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
q3105: Einfachere Lösungen für Adress- und Bonitätsprüfung	Nein, wir sind zufrieden	Anzahl	44	34	52	130
		Prozent	61.1%	44.7%	55.9%	53.9%
	Ja, geringes Verbesserungspotenzial	Anzahl	14	19	28	61
		Prozent	19.4%	25.0%	30.1%	25.3%
	Ja, hohes Verbesserungspotenzial	Anzahl	14	23	13	50
		Prozent	19.4%	30.3%	14.0%	20.7%
Gesamt	Anzahl	72	76	93	241	
	Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

(wird fortgesetzt)

Tab. 7-2: Verbesserungspotenziale in der Zusammenarbeit mit anderen Marktakteuren

q31: Wo sehen Sie in der Zusammenarbeit mit anderen Marktakteuren Verbesserungspotenziale?		Unternehmensgrösse [Anzahl der Beschäftigten]				
		1 bis 2 MA	3 bis 5 MA	6 bis 250 MA	Gesamt	
q3106: Unseren Bedürfnissen besser entsprechende Angebote der TrustCenter/Intermediäre	Nein, wir sind zufrieden	Anzahl	37	36	52	125
		Prozent	64.9%	62.1%	74.3%	67.6%
	Ja, geringes Verbesserungspotenzial	Anzahl	10	16	14	40
		Prozent	17.5%	27.6%	20.0%	21.6%
	Ja, hohes Verbesserungspotenzial	Anzahl	10	6	4	20
		Prozent	17.5%	10.3%	5.7%	10.8%
Gesamt	Anzahl	57	58	70	185	
	Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
q3107: Höhere Aussagekraft von Praxisstatistiken	Nein, wir sind zufrieden	Anzahl	31	30	45	106
		Prozent	46.3%	47.6%	55.6%	50.2%
	Ja, geringes Verbesserungspotenzial	Anzahl	17	21	21	59
		Prozent	25.4%	33.3%	25.9%	28.0%
	Ja, hohes Verbesserungspotenzial	Anzahl	19	12	15	46
		Prozent	28.4%	19.0%	18.5%	21.8%
Gesamt	Anzahl	67	63	81	211	
	Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
q3108: Unseren Bedürfnissen besser entsprechendes Engagement der Branchenverbände	Nein, wir sind zufrieden	Anzahl	27	25	43	95
		Prozent	34.6%	38.5%	46.7%	40.4%
	Ja, geringes Verbesserungspotenzial	Anzahl	35	28	31	94
		Prozent	44.9%	43.1%	33.7%	40.0%
	Ja, hohes Verbesserungspotenzial	Anzahl	16	12	18	46
		Prozent	20.5%	18.5%	19.6%	19.6%
Gesamt	Anzahl	78	65	92	235	
	Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
q3109: Einfachere Abrechnungsverfahren mit den Krankenkassen/Versicherungen	Nein, wir sind zufrieden	Anzahl	22	25	27	74
		Prozent	26.8%	33.8%	28.4%	29.5%
	Ja, geringes Verbesserungspotenzial	Anzahl	22	20	32	74
		Prozent	26.8%	27.0%	33.7%	29.5%
	Ja, hohes Verbesserungspotenzial	Anzahl	38	29	36	103
		Prozent	46.3%	39.2%	37.9%	41.0%
Gesamt	Anzahl	82	74	95	251	
	Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
q3110: Einfachere Zusammenarbeit mit Behörden	Nein, wir sind zufrieden	Anzahl	17	19	30	66
		Prozent	21.8%	25.7%	30.6%	26.4%
	Ja, geringes Verbesserungspotenzial	Anzahl	18	19	39	76
		Prozent	23.1%	25.7%	39.8%	30.4%
	Ja, hohes Verbesserungspotenzial	Anzahl	43	36	29	108
		Prozent	55.1%	48.6%	29.6%	43.2%
Gesamt	Anzahl	78	74	98	250	
	Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

N(max)=255, gewichtet

Tab. 7-3: Verbesserungspotenziale in der Zusammenarbeit mit anderen Marktakteuren (Fortsetzung)

### 7.1.2 Allgemeine Aussagen und Anregungen

In der Umfrage wurden die Befragten gebeten, zu einzelnen, aktuellen Themen Stellung zu nehmen. In Abb. 7-3 sind die Ergebnisse dargestellt.

Tarmed bereitet grundsätzlich keine Schwierigkeiten. Dieser Aussage stimmen 58.2 % voll (34.4 %) bzw. eher (23.8 %) zu. Angemerkt wird der (politische) Kampf rund um die Tarifverhandlungen. Der Idee „Tarmed“ wird aber kaum widersprochen. Das Internet hat die Leistungserbringer seit ca. 10 Jahren beschäftigt und in diesem Zusammenhang auch elektronische Lösungsansätze. Vermehrt als „lästig“ bezeichnet wird insbesondere die Anwendung der Tarifwerte. Es bestehen rund 4'500 Katalogpositionen, von denen ein Grundversorger aber gerade einmal 20 braucht. Folglich werden Lösungen mit weniger Komplexität erwartet, damit eine schnelle und effiziente Handhabung möglich ist.

Mit den Aussagen „Wir bevorzugen das Tiers Payant<sup>27</sup> Prinzip“ und „Wir bevorzugen das Tiers Garant Prinzip“ wurde der seit langem schwelende Streit zwischen den Versicherern und den Organisationen der Ärzte thematisiert. Das Ergebnis aus der Befragung der Leistungserbringer zeigt eine Zustimmung von 44.9 % (stimme voll zu bzw. stimme eher zu) für den Tiers Payant und eine Zustimmung von 56.7 % für den Tiers Garant. Dieses Resultat entspricht grundsätzlich dem bestehenden Meinungsbild, das besagt, dass die Versicherer es gerne hätten, wenn Ärzte die Rechnungen direkt und elektronisch an sie senden (Tiers Payant Prinzip), während die meisten Ärzte diese lieber direkt den Patienten senden und der Patient dann selber dafür verantwortlich ist, ob und was er bei den Kassen rückerstatten lässt (Tiers Garant Prinzip).

Begründet wird dieses Resultat zudem mit zwei Aussagen: Einerseits geht es um die Hoheit über die Daten. Die Ärzte möchten die Daten über Kosten selbst in den eigenen Einrichtungen (TrustCentern) auswerten können, um auf diese Weise mehr Argumente bei den Tarifverhandlungen in der Hand zu haben. Zudem ist zu berücksichtigen, dass bei den Grundversorgern 15 bis 20 % der Rechnungen bezahlt werden, ohne dass die Leistungen anschliessend bei Krankenkassen zurückgefordert werden, da die Höhe des Selbstbehalts nicht erreicht wird. Nach dem Prinzip Tiers Payant würden 100 % über die Kassen verrechnet.

46.3 % der Befragten wünschen sich staatliche Massnahmen gegen die schlechte Zahlungsmoral in der Gesellschaft. Dies zeigt, dass beinahe die Hälfte der Leistungserbringer im Schweizer Gesundheitswesen in der Vergangenheit schlechte Erfahrungen in der Forderungseintreibung gemacht hat. In welcher Form der Staat Massnahmen erheben sollte, wurde nicht weiter aufgeführt. Einzelne Befragte halten fest, dass es nicht die Aufgabe der Leistungserbringer sei, für zusätzlichen Aufwand aufzukommen, der für die Forderungseintreibung zahlungsunfähiger Patienten anfällt.

Ein weiteres, aktuelles Thema ist die Gesundheitskarte. Diskutiert werden unterschiedliche Konzeptlösungen. Die in Frage stehenden Punkte rund um dieses Thema sind „wer gibt die Karte heraus?“, „wem fallen welche Kosten an?“, „wo werden welche Informationen (Daten) gespeichert?“, „wer hat Zugriff auf welche Daten?“ und damit die Frage, ob der Datenschutz gewährleistet ist. 35.1 % der Befragten stimmen (voll oder eher) zu, dass eine Gesundheitskarte den administrativen Aufwand reduzieren würde. Einzelne Befragte fügen an, dass die entscheidende Komponente für oder gegen eine Gesundheitskarte alleine die Akzeptanz bei den Patienten sein wird.

Folgende weitere Studienergebnisse zu einzelnen Themen liegen vor. 39.3 % stimmen zu, dass Patienten die Leistungen sofort bezahlen sollten (via Kreditkarte oder Barzahlung). 28.4 % wünschen, dass keine Papierrechnungen auszustellen sind. 22.5 % stimmen zu, dass die Patienten die Rechnungen elektronisch erhalten sollten.

---

<sup>27</sup> Kantone, in denen der Tiers Payant gilt, sind St. Gallen, Graubünden, Glarus, Schwyz und Uri sowie in Fribourg wahlweise.

q33: Aussagen zum Debitorenmanagement

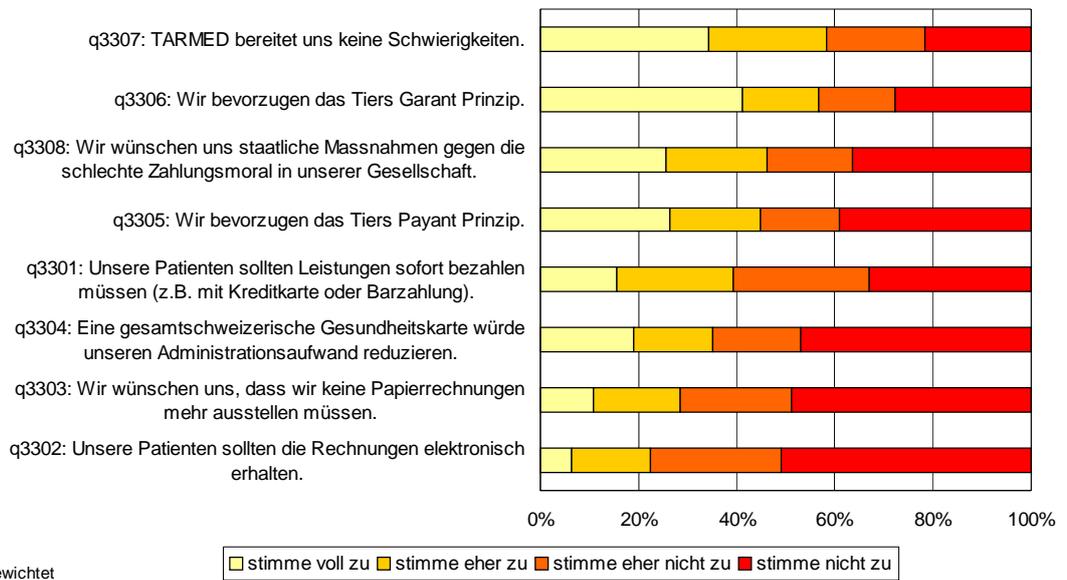


Abb. 7-3: Aussagen zum Debitorenmanagement

q33: Bitte nehmen Sie Stellung zu folgenden Aussagen.		Unternehmensgrösse [Anzahl der Beschäftigten]				
		1 bis 2 MA	3 bis 5 MA	6 bis 250 MA	Gesamt	
q3301: Unsere Patienten sollten Leistungen sofort bezahlen müssen (z.B. mit Kreditkarte oder Barzahlung).	stimme voll zu	Anzahl	23	16	7	46
		Prozent	22.8%	20.0%	6.1%	15.6%
	stimme eher zu	Anzahl	19	24	27	70
		Prozent	18.8%	30.0%	23.7%	23.7%
	stimme eher nicht zu	Anzahl	27	18	37	82
		Prozent	26.7%	22.5%	32.5%	27.8%
	stimme nicht zu	Anzahl	32	22	43	97
		Prozent	31.7%	27.5%	37.7%	32.9%
	Gesamt	Anzahl	101	80	114	295
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
q3302: Unsere Patienten sollten die Rechnungen elektronisch erhalten.	stimme voll zu	Anzahl	5	8	6	19
		Prozent	5.3%	9.8%	5.1%	6.5%
	stimme eher zu	Anzahl	16	14	17	47
		Prozent	16.8%	17.1%	14.5%	16.0%
	stimme eher nicht zu	Anzahl	20	22	36	78
		Prozent	21.1%	26.8%	30.8%	26.5%
	stimme nicht zu	Anzahl	54	38	58	150
		Prozent	56.8%	46.3%	49.6%	51.0%
	Gesamt	Anzahl	95	82	117	294
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
q3303: Wir wünschen uns, dass wir keine Papierrechnungen mehr ausstellen müssen.	stimme voll zu	Anzahl	8	12	12	32
		Prozent	7.9%	15.6%	10.3%	10.8%
	stimme eher zu	Anzahl	23	15	14	52
		Prozent	22.8%	19.5%	12.0%	17.6%
	stimme eher nicht zu	Anzahl	24	18	25	67
		Prozent	23.8%	23.4%	21.4%	22.7%
	stimme nicht zu	Anzahl	46	32	66	144
		Prozent	45.5%	41.6%	56.4%	48.8%
	Gesamt	Anzahl	101	77	117	295
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
q3304: Eine gesamtschweizerische Gesundheitskarte würde unseren Administrationsaufwand reduzieren.	stimme voll zu	Anzahl	15	11	16	42
		Prozent	19.7%	17.2%	19.5%	18.9%
	stimme eher zu	Anzahl	10	13	13	36
		Prozent	13.2%	20.3%	15.9%	16.2%
	stimme eher nicht zu	Anzahl	14	12	14	40
		Prozent	18.4%	18.8%	17.1%	18.0%
	stimme nicht zu	Anzahl	37	28	39	104
		Prozent	48.7%	43.8%	47.6%	46.8%
	Gesamt	Anzahl	76	64	82	222
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

(wird fortgesetzt)

Tab. 7-4: Aussagen zum Debitorenmanagement

q33: Bitte nehmen Sie Stellung zu folgenden Aussagen.		Unternehmensgrösse [Anzahl der Beschäftigten]				
		1 bis 2 MA	3 bis 5 MA	6 bis 250 MA	Gesamt	
q3305: Wir bevorzugen das Tiers Payant Prinzip.	stimme voll zu	Anzahl	10	18	21	49
		Prozent	18.2%	29.0%	30.9%	26.5%
	stimme eher zu	Anzahl	10	11	13	34
		Prozent	18.2%	17.7%	19.1%	18.4%
	stimme eher nicht zu	Anzahl	14	5	11	30
		Prozent	25.5%	8.1%	16.2%	16.2%
	stimme nicht zu	Anzahl	21	28	23	72
		Prozent	38.2%	45.2%	33.8%	38.9%
	Gesamt	Anzahl	55	62	68	185
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
q3306: Wir bevorzugen das Tiers Garant Prinzip.	stimme voll zu	Anzahl	29	28	17	74
		Prozent	48.3%	47.5%	27.9%	41.1%
	stimme eher zu	Anzahl	10	4	14	28
		Prozent	16.7%	6.8%	23.0%	15.6%
	stimme eher nicht zu	Anzahl	10	9	9	28
		Prozent	16.7%	15.3%	14.8%	15.6%
	stimme nicht zu	Anzahl	11	18	21	50
		Prozent	18.3%	30.5%	34.4%	27.8%
	Gesamt	Anzahl	60	59	61	180
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
q3307: TARMED bereitet uns keine Schwierigkeiten.	stimme voll zu	Anzahl	30	16	19	65
		Prozent	43.5%	27.6%	30.6%	34.4%
	stimme eher zu	Anzahl	18	12	15	45
		Prozent	26.1%	20.7%	24.2%	23.8%
	stimme eher nicht zu	Anzahl	12	10	16	38
		Prozent	17.4%	17.2%	25.8%	20.1%
	stimme nicht zu	Anzahl	9	20	12	41
		Prozent	13.0%	34.5%	19.4%	21.7%
	Gesamt	Anzahl	69	58	62	189
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
q3308: Wir wünschen uns staatliche Massnahmen gegen die schlechte Zahlungsmoral in unserer Gesellschaft.	stimme voll zu	Anzahl	20	25	20	65
		Prozent	23.5%	34.7%	20.4%	25.5%
	stimme eher zu	Anzahl	22	11	20	53
		Prozent	25.9%	15.3%	20.4%	20.8%
	stimme eher nicht zu	Anzahl	15	12	17	44
		Prozent	17.6%	16.7%	17.3%	17.3%
	stimme nicht zu	Anzahl	28	24	41	93
		Prozent	32.9%	33.3%	41.8%	36.5%
	Gesamt	Anzahl	85	72	98	255
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

N(max)=295, gewichtet

Tab. 7-5: Aussagen zum Debitorenmanagement (Fortsetzung)

## 7.2 Analysen der Auswertungen

Anhand der gewonnenen Ergebnisse können weitere Vergleiche angestellt werden, um tiefer gehende Auswertungen zu tätigen. Diverse Problemstellen wurden hierzu genauer untersucht.

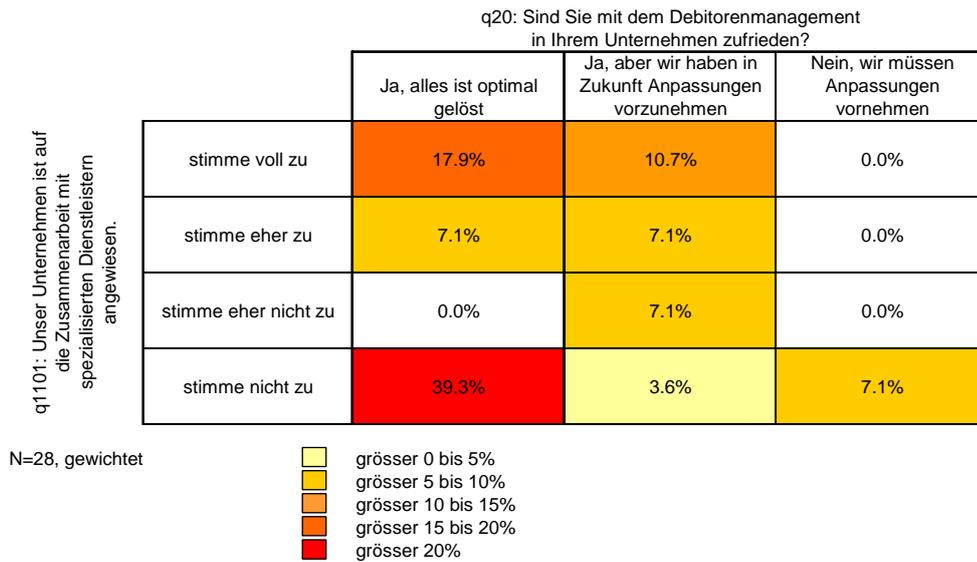
### 7.2.1 Analysen einzelner Gegebenheiten

Unternehmen, bei denen der Anteil des Debitorenverlusts am Gesamtumsatz grösser als 10 % ist, sind mit ihrem Debitorenmanagement zufrieden und nicht auf die Zusammenarbeit mit spezialisierten Dienstleistern angewiesen. Diese Aussage gilt für 39.3 % der Unternehmen wie in Abb. 7-4 aufgeführt ist. In dieser Analyse wurden nur diejenigen Unternehmen betrachtet, die einen Anteil grösser als 10 % Debitorenverlust am Gesamtumsatz ausweisen. Gegenübergestellt wurden die Fragen, ob einerseits die Unternehmen mit dem Debitorenmanagement im eigenen Unternehmen zufrieden sind

und andererseits ob das Unternehmen auf die Zusammenarbeit mit spezialisierten Dienstleistern angewiesen ist. Erstaunlicherweise gibt es unter diesen ausgewählten Unternehmen nur gerade 7.1 %, die unmittelbar Anpassungen vornehmen wollen.

Dieses Beispiel verstärkt die Vermutung, dass die befragten Unternehmen die Situation nicht objektiv einschätzen können. Diese Studie beinhaltet Fragen, die für eine subjektive Beantwortung Spielraum zulässt. Zudem kann nicht erwartet werden, dass die aufgeführten Fragen und Aussagen einheitlich interpretiert werden konnten. Dennoch wird grundsätzlich eine Beschönigung der Situation angenommen, wie das Beispiel mit dem hohen ausgewiesenen Debitorenverlust unterstreicht.

**Filter q28rrr: Unternehmen mit einem Anteil grösser als 10% des Debitorenverlustes am Gesamtumsatz**



**Abb. 7-4: Analyse der Unternehmen mit hohem Debitorenverlust**

**Filter q28rrr: Unternehmen mit einem Anteil grösser als 10% des Debitorenverlustes am Gesamtumsatz**

q20: Sind Sie mit dem Debitorenmanagement in Ihrem Unternehmen zufrieden?

q1101: Unser Unternehmen ist auf die Zusammenarbeit mit spezialisierten Dienstleistern angewiesen.

		Ja, alles ist optimal gelöst	Ja, aber wir haben in Zukunft Anpassungen vorzunehmen	Nein, wir müssen Anpassungen vornehmen	Gesamt
stimme voll zu	Anzahl	5	3	0	8
	Prozent	17.9%	10.7%	0.0%	28.6%
stimme eher zu	Anzahl	2	2	0	4
	Prozent	7.1%	7.1%	0.0%	14.3%
stimme eher nicht zu	Anzahl	0	2	0	2
	Prozent	0.0%	7.1%	0.0%	7.1%
stimme nicht zu	Anzahl	11	1	2	14
	Prozent	39.3%	3.6%	7.1%	50.0%
Gesamt	Anzahl	18	8	2	28
	Prozent	64.3%	28.6%	7.1%	100.0%

N=28, gewichtet

**Tab. 7-6: Analyse der Unternehmen mit hohem Debitorenverlust**

In einer weiteren Analyse wurden Praxen von Ärzten für Allgemeinmedizin und Praxen von Fachärzten und Chirurgie selektiert (vgl. Abb. 7-5). Wiederum wird von einer erstaunlich hohen Anzahl an Unternehmen, das bestehende Debitorenmanagement als optimal bezeichnet (54.0 %). Über alle selektierten Ärzte betrachtet sind es 30.9 %, die voll (21.2 %) bzw. eher (9.7 %) zustimmen, dass sie auf eine Zusammenarbeit mit spezialisierten Dienstleistern angewiesen sind. Insgesamt kann festgestellt werden, dass Ärzte mit ihrem Debitorenmanagement zufrieden und auf die Zusammenarbeit mit spezialisierten Dienstleistern angewiesen sind.

Filter q07: Praxen von Ärzten für Allgemeinmedizin und Praxen von Fachärzten und Chirurgie

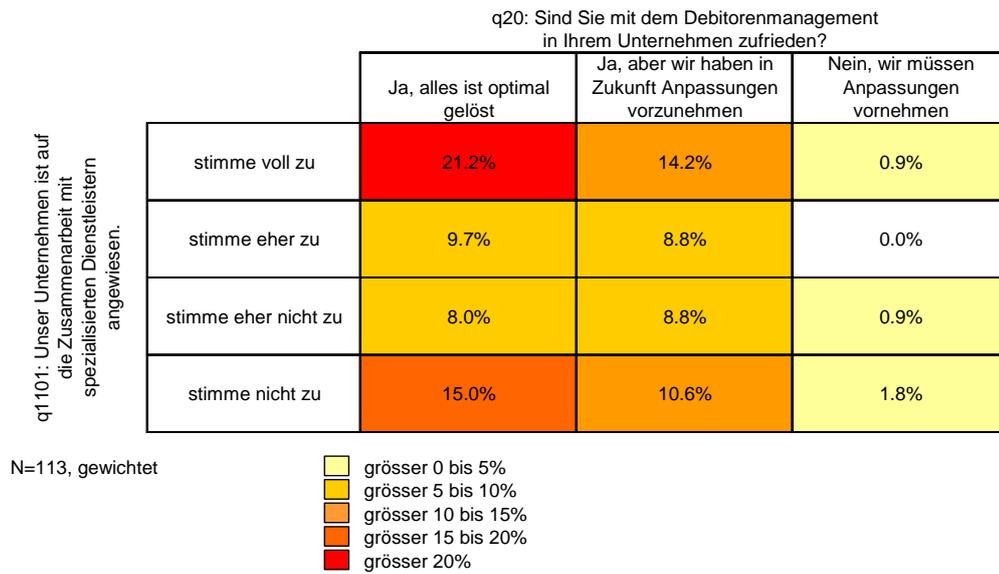


Abb. 7-5: Analyse der Zusammenarbeit von Arztpraxen und Dienstleistern

Filter q07: Praxen von Ärzten für Allgemeinmedizin und Praxen von Fachärzten und Chirurgie

q20: Sind Sie mit dem Debitorenmanagement in Ihrem Unternehmen zufrieden?

q1101: Unser Unternehmen ist auf die Zusammenarbeit mit spezialisierten Dienstleistern angewiesen.		Ja, alles ist optimal gelöst	Ja, aber wir haben in Zukunft Anpassungen vorzunehmen	Nein, wir müssen Anpassungen vornehmen	Gesamt
stimme voll zu	Anzahl	24	16	1	41
	Prozent	21.2%	14.2%	0.9%	36.3%
stimme eher zu	Anzahl	11	10	0	21
	Prozent	9.7%	8.8%	0.0%	18.6%
stimme eher nicht zu	Anzahl	9	10	1	20
	Prozent	8.0%	8.8%	0.9%	17.7%
stimme nicht zu	Anzahl	17	12	2	31
	Prozent	15.0%	10.6%	1.8%	27.4%
Gesamt	Anzahl	61	48	4	113
	Prozent	54.0%	42.5%	3.5%	100.0%

N=113, gewichtet

Tab. 7-7: Analyse der Zusammenarbeit von Arztpraxen und Dienstleistern

In einer dritten Analyse wurden wiederum die bereits oben selektierten Arztpraxen betrachtet. Im Weiteren wurde neben dem Kriterium Zufriedenheit mit dem Debitorenmanagement danach gefragt, ob Ärzte die Adress- und Bonitätsprüfung durch Informatik unterstützen. Die grösste Gruppierung unter diesen Ärzten (26.7 %) sagt, dass ihr Debitorenmanagement optimal gelöst sei und gleichzeitig, dass die Adress- und Bonitätsprüfung nicht durch Informatik unterstützt wird. Dieses Ergebnis lässt erkennen, dass die Befragten (noch) nicht notwendigerweise auf die Informatik angewiesen sind, damit sie sich mit optimalen administrativen Prozessen ausgerüstet sehen.

Filter q07: Praxen von Ärzten für Allgemeinmedizin und Praxen von Fachärzten und Chirurgie

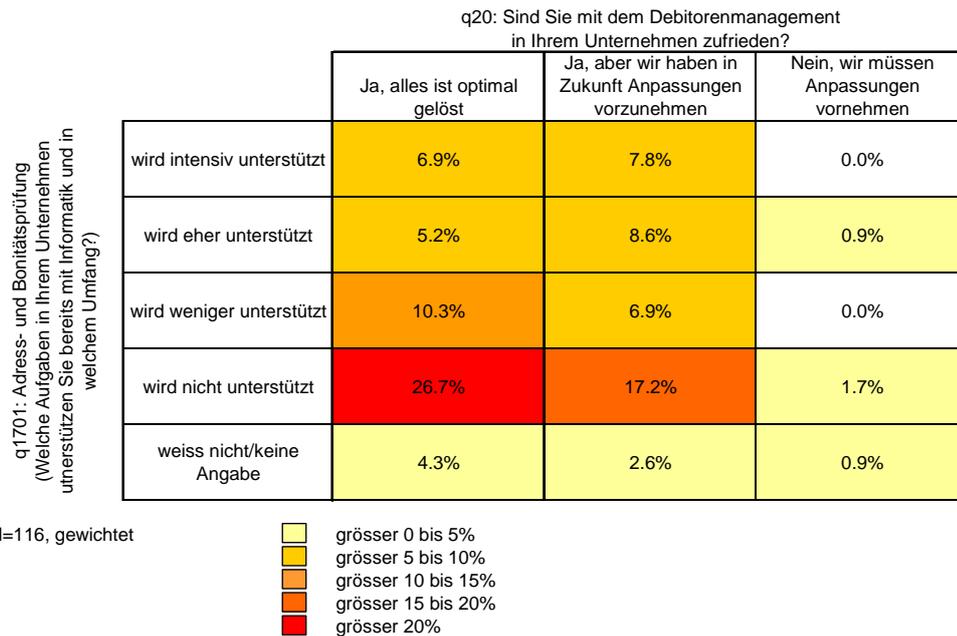


Abb. 7-6: Informatikeinsatz für Adress- und Bonitätsprüfung

Filter q07: Praxen von Ärzten für Allgemeinmedizin und Praxen von Fachärzten und Chirurgie

q1701: Adress- und Bonitätsprüfung  
(Welche Aufgaben in Ihrem Unternehmen unterstützen Sie bereits mit Informatik und in welchem Umfang?)

q20: Sind Sie mit dem Debitorenmanagement in Ihrem Unternehmen zufrieden?

q1701: Adress- und Bonitätsprüfung (Welche Aufgaben in Ihrem Unternehmen unterstützen Sie bereits mit Informatik und in welchem Umfang?)		q20: Sind Sie mit dem Debitorenmanagement in Ihrem Unternehmen zufrieden?			Gesamt
		Ja, alles ist optimal gelöst	Ja, aber wir haben in Zukunft Anpassungen vorzunehmen	Nein, wir müssen Anpassungen vornehmen	
wird intensiv unterstützt	Anzahl	8	9	0	17
	Prozent	6.9%	7.8%	0.0%	14.7%
wird eher unterstützt	Anzahl	6	10	1	17
	Prozent	5.2%	8.6%	0.9%	14.7%
wird weniger unterstützt	Anzahl	12	8	0	20
	Prozent	10.3%	6.9%	0.0%	17.2%
wird nicht unterstützt	Anzahl	31	20	2	53
	Prozent	26.7%	17.2%	1.7%	45.7%
weiss nicht/keine Angabe	Anzahl	5	3	1	9
	Prozent	4.3%	2.6%	0.9%	7.8%
Gesamt	Anzahl	62	50	4	116
	Prozent	53.4%	43.1%	3.4%	100.0%

N=116, gewichtet

Tab. 7-8: Informatikeinsatz für Adress- und Bonitätsprüfung

## 7.2.2 Tiers Garant und Tiers Payant

Das Schweizer Gesundheitswesen wird nicht selten als eines der komplexesten Gesundheitswesen überhaupt bezeichnet. Und das, obwohl die Schweiz mit ihren rund

7.5 Mio. Einwohnern ein vergleichsweise kleines Land ist. Einerseits begründet sich dies durch ein umfangreiches Sozialsystem, das jedem Einzelnen hohe Qualität an Grundleistungen garantiert. Andererseits führen aber auch das weitgehend kantonal gestaltete Gesundheitswesen und die damit verbundenen, regionalen Unterschiede in den Systemen zu einer hohen Komplexität. Ein aktuelles Thema hierzu, wie bereits in 7.1.2 erwähnt, ist die Diskussion um Tiers Garant vs. Tiers Payant. Es handelt sich um zwei unterschiedliche Abrechnungsverfahren, die schweizweit zu einer uneinheitlichen Handhabung führen.

Zu den Tiers Payant (TP) Kantonen gehören St. Gallen, Graubünden, Glarus, Schwyz, Uri sowie Fribourg (wahlweise). In den folgenden Analysen werden diese sechs TP-Kantone den 20 Tiers Garant (TG) Kantone gegenübergestellt. Tab. 7-9 zeigt die ungewichtete Situation in der Stichprobe nach den zugeordneten Fachgruppen je Tiers. Zu beachten ist, dass der Kanton Fribourg ganz zu dem Tiers Payant gezählt wird. Im Weiteren ist an dieser Stelle nochmals festzuhalten, dass zu einer grossen Wahrscheinlichkeit vermehrt Unternehmen an der Studie teilgenommen haben, die sich aus bestimmten Gründen für das Thema Debitorenmanagement interessieren. Dies kann sein, weil sie beispielsweise damit Probleme haben oder weil sie kürzlich Anpassungen vorgenommen haben.

q07: Zugeordnete Fachgruppe		rrq40: TP und TG Kantone		
		TP	TG	Gesamt
Praxen von Ärzten für Allgemeinmedizin	Anzahl	11	64	75
	Prozent	33.3%	22.2%	23.4%
Praxen von Fachärzten und Chirurgie	Anzahl	2	60	62
	Prozent	6.1%	20.8%	19.3%
Zahnarztpraxen	Anzahl	3	29	32
	Prozent	9.1%	10.1%	10.0%
Psychotherapie und Psychologie	Anzahl	3	14	17
	Prozent	9.1%	4.9%	5.3%
Physiotherapie	Anzahl	2	23	25
	Prozent	6.1%	8.0%	7.8%
Nicht-ärztliche Medizinalberufe	Anzahl	2	15	17
	Prozent	6.1%	5.2%	5.3%
Medizinisches Labor	Anzahl	0	1	1
	Prozent	0.0%	0.3%	0.3%
Tierarztpraxen (Veterinärwesen)	Anzahl	2	17	19
	Prozent	6.1%	5.9%	5.9%
Selbständig praktizierende Krankenschwestern, Hebammen	Anzahl	0	2	2
	Prozent	0.0%	0.7%	0.6%
Sonstiges Gesundheitswesen	Anzahl	0	6	6
	Prozent	0.0%	2.1%	1.9%
Sozialwesen: Heime und Institute	Anzahl	7	26	33
	Prozent	21.2%	9.0%	10.3%
Sozialwesen: Beratung, Fürsorge	Anzahl	1	31	32
	Prozent	3.0%	10.8%	10.0%
Gesamt	Anzahl	33	288	321
	Prozent	100.0%	100.0%	100.0%

N=321, ungewichtet

Tab. 7-9: Zugeordnete Fachgruppe in TP und TG Kantonen

Der Vergleich von Punkten, die gegen die Auslagerung von administrativen Aufgaben sprechen, zeigt Unterschiede zwischen den Tiers Payant und Tiers Garant Kantonen. Die detaillierten Ergebnisse sind wiederum in einer Tabelle (Tab. 7-10) aufgeführt. Diese Ergebnisse sind gewichtet.

Hoher Kostenaufwand wird in beiden Kantonen sehr häufig als Argument gegen die Auslagerung genannt. Im TP ist die Zustimmung mit 88.5 % etwas höher als im TG mit 84.2 %. Im Weiteren ist auch in beiden eine vermehrte Zustimmung bezüglich Verlust von internem Know-how zu verzeichnen. Im TP ist es gar 88.9 % gegenüber dem TG mit 70.4 %. Darauf folgt Kontrollverlust (Zustimmung im TP 65.5 % und im TG 59.4 %) und Verlust von direktem Patientenkontakt (Zustimmung im TP 60.7 % und im TG 52.8 %).

Kaum von Bedeutung ist im Tiers Payant der Punkt „Niedrige Datensicherheit und Datenschutz auf Seiten des Anbieters“. Lediglich 9.5 % stimmen „eher“ zu, dass dies gegen eine Auslagerung spricht. 0 % stimmen dem „voll“ zu. Im Tiers Garant sind es jedoch 40.8 %, die hier voll bzw. eher zustimmen. Dieses Ergebnis lässt vermuten, dass Unternehmen im TP ein grösseres Vertrauen in die Datensicherheit und in den Datenschutz in der Zusammenarbeit mit anderen Marktakteuren gewonnen haben gegenüber den Unternehmen im TG.

Dass „zeitliche Prozessverzögerung“ gegen eine Auslagerung spricht, wird im Tiers Payant weniger befürwortet als im Tiers Garant. Im TG sind mehr als die Hälfte (52.3 %) der Meinung, dass die Zusammenarbeit mit weiteren Instanzen den Prozess der Abrechnung verzögert. Im TP, wo heute die Abrechnung in der Regel via Intermediär direkt an den Kostenträger (zuständige Versicherung) geht, ist die Zustimmung hierzu lediglich bei 26.9 %.

Weniger Zustimmung seitens der Unternehmen im TP bekommen auch die Punkte „Niedrige Qualität des Anbieters“ und „Niedrige Kompetenz des Anbieters“. Im TP sind es 13.0 % bezüglich Qualität und 18.8 % bezüglich Kompetenz. Im TG sind es in beiden Punkten 22.6 %.

q12: Was spricht gegen die Auslagerung von administrativen Tätigkeiten?			rrq40: TP und TG Kantone		
			TP	TG	Gesamt
q1201: Hoher Kostenaufwand	stimme voll zu	Anzahl	6	110	116
		Prozent	23.1%	44.5%	42.5%
	stimme eher zu	Anzahl	17	98	115
		Prozent	65.4%	39.7%	42.1%
	stimme eher nicht zu	Anzahl	2	24	26
		Prozent	7.7%	9.7%	9.5%
	stimme nicht zu	Anzahl	1	15	16
		Prozent	3.8%	6.1%	5.9%
Gesamt		Anzahl	26	247	273
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%
q1202: Niedrige Datensicherheit und Datenschutz auf Seiten des Anbieters	stimme voll zu	Anzahl	0	33	33
		Prozent	0.0%	14.8%	13.5%
	stimme eher zu	Anzahl	2	58	60
		Prozent	9.5%	26.0%	24.6%
	stimme eher nicht zu	Anzahl	14	84	98
		Prozent	66.7%	37.7%	40.2%
	stimme nicht zu	Anzahl	5	48	53
		Prozent	23.8%	21.5%	21.7%
Gesamt		Anzahl	21	223	244
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%
q1203: Niedrige Qualität des Anbieters	stimme voll zu	Anzahl	0	12	12
		Prozent	0.0%	6.2%	5.5%
	stimme eher zu	Anzahl	3	32	35
		Prozent	13.0%	16.4%	16.1%
	stimme eher nicht zu	Anzahl	14	84	98
		Prozent	60.9%	43.1%	45.0%
	stimme nicht zu	Anzahl	6	67	73
		Prozent	26.1%	34.4%	33.5%
Gesamt		Anzahl	23	195	218
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%
q1204: Niedrige Kompetenz des Anbieters	stimme voll zu	Anzahl	0	10	10
		Prozent	0.0%	5.0%	4.7%
	stimme eher zu	Anzahl	3	35	38
		Prozent	18.8%	17.6%	17.7%
	stimme eher nicht zu	Anzahl	7	84	91
		Prozent	43.8%	42.2%	42.3%
	stimme nicht zu	Anzahl	6	70	76
		Prozent	37.5%	35.2%	35.3%
Gesamt		Anzahl	16	199	215
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%
q1205: Zeitliche Prozessverzögerung	stimme voll zu	Anzahl	3	44	47
		Prozent	11.5%	18.4%	17.7%
	stimme eher zu	Anzahl	4	81	85
		Prozent	15.4%	33.9%	32.1%
	stimme eher nicht zu	Anzahl	14	57	71
		Prozent	53.8%	23.8%	26.8%
	stimme nicht zu	Anzahl	5	57	62
		Prozent	19.2%	23.8%	23.4%
Gesamt		Anzahl	26	239	265
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%
q1206: Verlust von internem Know-how	stimme voll zu	Anzahl	7	84	91
		Prozent	25.9%	33.6%	32.9%
	stimme eher zu	Anzahl	17	92	109
		Prozent	63.0%	36.8%	39.4%
	stimme eher nicht zu	Anzahl	1	27	28
		Prozent	3.7%	10.8%	10.1%
	stimme nicht zu	Anzahl	2	47	49
		Prozent	7.4%	18.8%	17.7%
Gesamt		Anzahl	27	250	277
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%

(wird fortgesetzt)

Tab. 7-10: Argumente gegen die Auslagerung im TP und TG

q12: Was spricht gegen die Auslagerung von administrativen Tätigkeiten?			rrq40: TP und TG Kantone		
			TP	TG	Gesamt
q1207: Verlust von direktem Patientenkontakt	stimme voll zu	Anzahl	10	67	77
		Prozent	35.7%	26.4%	27.3%
	stimme eher zu	Anzahl	7	67	74
		Prozent	25.0%	26.4%	26.2%
	stimme eher nicht zu	Anzahl	5	55	60
		Prozent	17.9%	21.7%	21.3%
	stimme nicht zu	Anzahl	6	65	71
		Prozent	21.4%	25.6%	25.2%
	Gesamt	Anzahl	28	254	282
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%
q1208: Kontrollverlust	stimme voll zu	Anzahl	6	72	78
		Prozent	20.7%	29.9%	28.9%
	stimme eher zu	Anzahl	13	71	84
		Prozent	44.8%	29.5%	31.1%
	stimme eher nicht zu	Anzahl	7	56	63
		Prozent	24.1%	23.2%	23.3%
	stimme nicht zu	Anzahl	3	42	45
		Prozent	10.3%	17.4%	16.7%
	Gesamt	Anzahl	29	241	270
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%

N(max)=282, gewichtet

Tab. 7-11: Argumente gegen die Auslagerung im TP und TG (Fortsetzung)

In 5.1 wurden Aussagen betreffend Informatik in den untersuchten Unternehmen vorgestellt. An dieser Stelle wird auf einzelne ausgewählte Ergebnisse unter Berücksichtigung der beiden Tiers eingegangen (vgl. Tab. 7-12).

Es sieht so aus, als ob in den TG Kantonen der elektronische Rechnungsversand ohne grossen Aufwand intern abgewickelt werden kann. 71.7 % dieser Unternehmen stimmen dem (voll bzw. eher) zu. In den TP Kantonen ist die Zustimmung 53.9 %. Im Weiteren sind auch die Unternehmen im TG besser ausgestattet. 92.3 % stimmen zu, dass die Informatik in ihrem Unternehmen den heutigen Anforderungen entspricht. Im TP sind es 77.4 %.

Ohne Gegenstimme wird von allen Unternehmen im Tiers Payant vermerkt, dass die Informatik im Unternehmen Datenschutz und Datensicherheit garantiert. Im Tiers Garant sind es 93.9 % der Unternehmen. Dass die Kosten für den Unterhalt und die Erneuerung der Informatik im Unternehmen angemessen sind, wird im TP mit 82.8 % zugestimmt und im TG mit 76.3 %.

q16: Bitte nehmen Sie zu folgenden Aussagen betreffend Informatik in Ihrem Unternehmen Stellung.		rrq40: TP und TG Kantone			
		TP	TG	Gesamt	
q1606: Den elektronischen Rechnungsversand (an den Kostenträger) können wir ohne grossen Aufwand intern abwickeln.	stimme voll zu	Anzahl	10	129	139
		Prozent	38.5%	50.8%	49.6%
	stimme eher zu	Anzahl	4	53	57
		Prozent	15.4%	20.9%	20.4%
	stimme eher nicht zu	Anzahl	3	18	21
		Prozent	11.5%	7.1%	7.5%
	stimme nicht zu	Anzahl	9	54	63
		Prozent	34.6%	21.3%	22.5%
Gesamt		Anzahl	26	254	280
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%
q1607: Die Informatik in unserem Unternehmen entspricht unseren heutigen Anforderungen.	stimme voll zu	Anzahl	15	159	174
		Prozent	48.4%	58.2%	57.2%
	stimme eher zu	Anzahl	9	93	102
		Prozent	29.0%	34.1%	33.6%
	stimme eher nicht zu	Anzahl	1	15	16
		Prozent	3.2%	5.5%	5.3%
	stimme nicht zu	Anzahl	6	6	12
		Prozent	19.4%	2.2%	3.9%
Gesamt		Anzahl	31	273	304
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%
q1608: Die Informatik in unserem Unternehmen garantiert Datenschutz und Datensicherheit.	stimme voll zu	Anzahl	22	159	181
		Prozent	75.9%	60.9%	62.4%
	stimme eher zu	Anzahl	7	86	93
		Prozent	24.1%	33.0%	32.1%
	stimme eher nicht zu	Anzahl	0	10	10
		Prozent	0.0%	3.8%	3.4%
	stimme nicht zu	Anzahl	0	6	6
		Prozent	0.0%	2.3%	2.1%
Gesamt		Anzahl	29	261	290
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%
q1610: Die Kosten für Unterhalt und Erneuerungen der Informatik sind bei uns angemessen.	stimme voll zu	Anzahl	16	85	101
		Prozent	55.2%	32.6%	34.8%
	stimme eher zu	Anzahl	8	114	122
		Prozent	27.6%	43.7%	42.1%
	stimme eher nicht zu	Anzahl	4	45	49
		Prozent	13.8%	17.2%	16.9%
	stimme nicht zu	Anzahl	1	17	18
		Prozent	3.4%	6.5%	6.2%
Gesamt		Anzahl	29	261	290
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%

N(max)=304, gewichtet

Tab. 7-12: Informatik im TP und TG

### 7.2.3 Gemeinschaftspraxen und Einzelpraxen

Wie in 3.3.5 angesprochen wurde, ist zwischen Gemeinschaftspraxen und Gruppenpraxen zu unterscheiden. Dies sind zwei Formen der Zusammenarbeit, die unter anderem dann gewählt werden, wenn mehrere Ärzte ihre Administration zusammenlegen wollen. In diesem Abschnitt wird untersucht, welche Unterschiede zwischen Einzelpraxen und Gemeinschaftspraxen bestehen, wobei zu den Gemeinschaftspraxen auch die Gruppenpraxen miteinbezogen werden. In der zugrunde liegenden Stichprobe liegt ein Anteil von 56.1 % Einzelpraxen und 19.9 % Gemeinschaftspraxen vor. Die Aufteilung unter den zugeordneten Fachgruppen zeigt Tab. 7-13. Während die häufigste Form von Einzelpraxen mit 28.9 % unter Praxen von Fachärzten und Chirurgie anzutreffen

ist, sind 42.2 % aller Gemeinschaftspraxen Praxen von Ärzten für Allgemeinmedizin. Diese Ergebnisse sind nicht gewichtet.

q07: Zugeordnete Fachgruppe		q02 Art der Praxis			Gesamt
		Einzelpraxis	Gemeinschaftspraxis	keine Praxis	
Praxen von Ärzten für Allgemeinmedizin	Anzahl	47	27	1	75
	Prozent	26.1%	42.2%	1.3%	23.4%
Praxen von Fachärzten und Chirurgie	Anzahl	52	8	2	62
	Prozent	28.9%	12.5%	2.6%	19.3%
Zahnarztpraxen	Anzahl	25	5	2	32
	Prozent	13.9%	7.8%	2.6%	10.0%
Psychotherapie und Psychologie	Anzahl	11	5	1	17
	Prozent	6.1%	7.8%	1.3%	5.3%
Physiotherapie	Anzahl	17	8	0	25
	Prozent	9.4%	12.5%	0.0%	7.8%
Nicht-ärztliche Medizinalberufe	Anzahl	12	4	1	17
	Prozent	6.7%	6.3%	1.3%	5.3%
Medizinisches Labor	Anzahl	0	0	1	1
	Prozent	0.0%	0.0%	1.3%	0.3%
Tierarztpraxen (Veterinärwesen)	Anzahl	13	6	0	19
	Prozent	7.2%	9.4%	0.0%	5.9%
Selbständig praktizierende Krankenschwestern, Hebammen	Anzahl	1	0	1	2
	Prozent	0.6%	0.0%	1.3%	0.6%
Sonstiges Gesundheitswesen	Anzahl	1	1	4	6
	Prozent	0.6%	1.6%	5.2%	1.9%
Sozialwesen: Heime und Institute	Anzahl	0	0	33	33
	Prozent	0.0%	0.0%	42.9%	10.3%
Sozialwesen: Beratung, Fürsorge	Anzahl	1	0	31	32
	Prozent	0.6%	0.0%	40.3%	10.0%
Gesamt	Anzahl	180	64	77	321
	Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

N=321, ungewichtet

Tab. 7-13: Zugeordnete Fachgruppe nach Art der Praxis

Tab. 7-14 zeigt die Werte bezüglich Einstellung zur Informatik im Vergleich zur Praxisart. Der Vergleich zwischen Einzelpraxen und Gemeinschaftspraxen zeigt kaum Unterschiede. Einzelpraxen stimmen etwas weniger häufig zu, dass die Informatik im Unternehmen den heutigen Anforderungen entspricht.

q16: Bitte nehmen Sie zu folgenden Aussagen betreffend Informatik in Ihrem Unternehmen Stellung.		q02 Art der Praxis			Gesamt	
		Einzelpraxis	Gemeinschaftspraxis	keine Praxis		
q1606: Den elektronischen Rechnungsversand (an den Kostenträger) können wir ohne grossen Aufwand intern abwickeln.	stimme voll zu	Anzahl	84	32	24	140
		Prozent	49.1%	59.3%	42.9%	49.8%
	stimme eher zu	Anzahl	37	6	13	56
		Prozent	21.6%	11.1%	23.2%	19.9%
	stimme eher nicht zu	Anzahl	11	5	6	22
		Prozent	6.4%	9.3%	10.7%	7.8%
	stimme nicht zu	Anzahl	39	11	13	63
		Prozent	22.8%	20.4%	23.2%	22.4%
	Gesamt	Anzahl	171	54	56	281
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
q1607: Die Informatik in unserem Unternehmen entspricht unseren heutigen Anforderungen.	stimme voll zu	Anzahl	104	34	35	173
		Prozent	57.5%	60.7%	53.8%	57.3%
	stimme eher zu	Anzahl	58	19	25	102
		Prozent	32.0%	33.9%	38.5%	33.8%
	stimme eher nicht zu	Anzahl	9	2	4	15
		Prozent	5.0%	3.6%	6.2%	5.0%
	stimme nicht zu	Anzahl	10	1	1	12
		Prozent	5.5%	1.8%	1.5%	4.0%
	Gesamt	Anzahl	181	56	65	302
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
q1608: Die Informatik in unserem Unternehmen garantiert Datenschutz und Datensicherheit.	stimme voll zu	Anzahl	111	35	34	180
		Prozent	64.5%	64.8%	54.0%	62.3%
	stimme eher zu	Anzahl	54	17	22	93
		Prozent	31.4%	31.5%	34.9%	32.2%
	stimme eher nicht zu	Anzahl	3	2	5	10
		Prozent	1.7%	3.7%	7.9%	3.5%
	stimme nicht zu	Anzahl	4	0	2	6
		Prozent	2.3%	0.0%	3.2%	2.1%
	Gesamt	Anzahl	172	54	63	289
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
q1610: Die Kosten für Unterhalt und Erneuerungen der Informatik sind bei uns angemessen.	stimme voll zu	Anzahl	48	22	30	100
		Prozent	27.9%	41.5%	46.9%	34.6%
	stimme eher zu	Anzahl	80	17	25	122
		Prozent	46.5%	32.1%	39.1%	42.2%
	stimme eher nicht zu	Anzahl	30	10	8	48
		Prozent	17.4%	18.9%	12.5%	16.6%
	stimme nicht zu	Anzahl	14	4	1	19
		Prozent	8.1%	7.5%	1.6%	6.6%
	Gesamt	Anzahl	172	53	64	289
		Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

N(max)=302, gewichtet

Tab. 7-14: Einstellung zur Informatik im Vergleich zur Praxisart

#### 7.2.4 Altersstruktur unter den Leistungserbringern

Zur Einordnung des Unternehmens konnten die Befragten die Anzahl Jahre, in denen sie in der heutigen Funktion tätig sind, angeben. Selbstverständlich ist ein Rückschluss auf das Alter der Befragten nicht zulässig. Dennoch wurde untersucht, wie sich Unternehmer, die bereits seit mehreren Jahren in ihrem Amt tätig sind, im Vergleich zu Jungunternehmern äussern. In diesem Abschnitt werden lediglich drei Gruppen unterschieden: Unternehmer, die bis zu 10 Jahren, mehr als 10 bis 20 Jahre und mehr als 20 Jahre in ihrer Funktion tätig sind. Es ist nochmals erwähnt, dass fast ausschliesslich Ärzte oder andere medizinische Leistungserbringer an dieser Studie teilgenommen haben.

Wie sich unter diesen drei Gruppen die Unternehmen nach zugeordneter Fachgruppe aufteilen, zeigt Tab. 7-15. Unter den amtierenden mit weniger als 10 Jahren Funktions-tätigkeit sind die meisten mit 27.4 % im Sozialwesen tätig. Leistungserbringer, die seit mehr als 10 Jahren in derselben Funktion tätig sind arbeiten vorwiegend in einer Praxis

für Allgemeinmedizin (26.0 % bei >10 bis 20 Jahre und 32.5 % bei >20 Jahre) oder einer Praxis von Fachärzten und Chirurgie (23.1 % bei >10 bis 20 Jahre und ebenfalls 23.1 % bei >20 Jahre). Grundsätzlich gilt bei Arztpraxen und Zahnarztpraxen wie auch bei Psychotherapie und Psychologie, dass die Unternehmer lange in derselben Funktion tätig bleiben. Bei Tierarztpraxen gibt es beinahe in allen drei Gruppen eine gleich hohe Anzahl an Unternehmen. Medizinische Labors sind zuwenig stark in der Stichprobe vertreten, als dass eine Aussage gemacht werden kann. Bei den anderen Fachgruppen kann festgehalten werden, dass die Leistungserbringer vorwiegend weniger lang in der Funktion tätig bleiben.

q07: Zugeordnete Fachgruppe		rq04: Anzahl Jahre Tätigkeit in dieser Funktion			Gesamt
		0 bis 10	> 10 bis 20	> 20	
Praxen von Ärzten für Allgemeinmedizin	Anzahl	10	27	38	75
	Prozent	10.5%	26.0%	32.5%	23.7%
Praxen von Fachärzten und Chirurgie	Anzahl	9	24	27	60
	Prozent	9.5%	23.1%	23.1%	19.0%
Zahnarztpraxen	Anzahl	6	8	18	32
	Prozent	6.3%	7.7%	15.4%	10.1%
Psychotherapie und Psychologie	Anzahl	2	5	10	17
	Prozent	2.1%	4.8%	8.5%	5.4%
Physiotherapie	Anzahl	6	12	7	25
	Prozent	6.3%	11.5%	6.0%	7.9%
Nicht-ärztliche Medizinalberufe	Anzahl	5	7	4	16
	Prozent	5.3%	6.7%	3.4%	5.1%
Medizinisches Labor	Anzahl	0	1	0	1
	Prozent	0.0%	1.0%	0.0%	0.3%
Tierarztpraxen (Veterinärwesen)	Anzahl	6	7	6	19
	Prozent	6.3%	6.7%	5.1%	6.0%
Selbständig praktizierende Krankenschwestern, Hebammen	Anzahl	2	0	0	2
	Prozent	2.1%	0.0%	0.0%	0.6%
Sonstiges Gesundheitswesen	Anzahl	4	2	0	6
	Prozent	4.2%	1.9%	0.0%	1.9%
Sozialwesen: Heime und Institute	Anzahl	23	4	5	32
	Prozent	24.2%	3.8%	4.3%	10.1%
Sozialwesen: Beratung, Fürsorge	Anzahl	22	7	2	31
	Prozent	23.2%	6.7%	1.7%	9.8%
Gesamt	Anzahl	95	104	117	316
	Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

N=316, ungewichtet

Tab. 7-15: Zugeordnete Fachgruppe nach Anzahl Jahre Funktionstätigkeit

Betrachtet man wiederum die vier Aussagen, welche bereits in 7.2.2 diskutiert wurden, können folgende Schlüsse gezogen werden. Je länger die Leistungserbringer in ihrer Funktion tätig sind, desto eher stimmen sie zu, dass der elektronische Rechnungsversand ohne Probleme intern abgewickelt werden kann. Auch dass die Informatik im Unternehmen den heutigen Anforderungen entspricht, wird vermehrt von den Leistungserbringern mit mehr als 20 Jahren Funktionstätigkeit vertreten. Hier sind aber die Unterschiede zwischen den drei Gruppen sehr klein. Dass die Informatik im Unternehmen Datenschutz und Datensicherheit garantiert, wird ebenfalls bei zunehmenden Jahren Funktionstätigkeit vermehrt zugestimmt. Dass die Kosten für Unterhalt und Erneuerung der Informatik angemessen sind, wird jedoch eher von den mit weniger Jahren Funktionstätigkeit amtierenden Leistungserbringern bestätigt. Die Werte sind in Tab. 7-16 aufgeführt.

q16: Bitte nehmen Sie zu folgenden Aussagen betreffend Informatik in Ihrem Unternehmen Stellung.		rq04: Anzahl Jahre Tätigkeit in dieser Funktion				
		0 bis 10	> 10 bis 20	> 20	Gesamt	
q1606: Den elektronischen Rechnungsversand (an den Kostenträger) können wir ohne grossen Aufwand intern abwickeln.	stimme voll zu	Anzahl	30	55	53	138
		Prozent	41.1%	56.1%	50.0%	49.8%
	stimme eher zu	Anzahl	17	14	25	56
		Prozent	23.3%	14.3%	23.6%	20.2%
	stimme eher nicht zu	Anzahl	8	7	6	21
		Prozent	11.0%	7.1%	5.7%	7.6%
	stimme nicht zu	Anzahl	18	22	22	62
		Prozent	24.7%	22.4%	20.8%	22.4%
Gesamt	Anzahl	73	98	106	277	
	Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
q1607: Die Informatik in unserem Unternehmen entspricht unseren heutigen Anforderungen.	stimme voll zu	Anzahl	44	56	72	172
		Prozent	53.7%	52.3%	64.9%	57.3%
	stimme eher zu	Anzahl	30	40	30	100
		Prozent	36.6%	37.4%	27.0%	33.3%
	stimme eher nicht zu	Anzahl	7	6	3	16
		Prozent	8.5%	5.6%	2.7%	5.3%
	stimme nicht zu	Anzahl	1	5	6	12
		Prozent	1.2%	4.7%	5.4%	4.0%
Gesamt	Anzahl	82	107	111	300	
	Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
q1608: Die Informatik in unserem Unternehmen garantiert Datenschutz und Datensicherheit.	stimme voll zu	Anzahl	38	68	73	179
		Prozent	49.4%	65.4%	69.5%	62.6%
	stimme eher zu	Anzahl	31	31	29	91
		Prozent	40.3%	29.8%	27.6%	31.8%
	stimme eher nicht zu	Anzahl	6	1	3	10
		Prozent	7.8%	1.0%	2.9%	3.5%
	stimme nicht zu	Anzahl	2	4	0	6
		Prozent	2.6%	3.8%	0.0%	2.1%
Gesamt	Anzahl	77	104	105	286	
	Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
q1610: Die Kosten für Unterhalt und Erneuerungen der Informatik sind bei uns angemessen.	stimme voll zu	Anzahl	36	22	43	101
		Prozent	45.6%	22.2%	39.4%	35.2%
	stimme eher zu	Anzahl	28	50	40	118
		Prozent	35.4%	50.5%	36.7%	41.1%
	stimme eher nicht zu	Anzahl	14	16	19	49
		Prozent	17.7%	16.2%	17.4%	17.1%
	stimme nicht zu	Anzahl	1	11	7	19
		Prozent	1.3%	11.1%	6.4%	6.6%
Gesamt	Anzahl	79	99	109	287	
	Prozent	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

N(max)=304, gewichtet

Tab. 7-16: Einstellung zur Informatik unter einzelnen Altersgruppen

## 8 Zusammenfassung und Ausblick

Das Gesundheitswesen ist geprägt von spezifischen Anforderungen rund um die Rechnungsabwicklung. Jeder Leistungserbringer hat i.d.R. ein anderes Portfolio an „Debitoren“ und somit spezielle Anforderung an das Management seiner Debitoren. Unterschieden wird nicht nur nach dem Aufwand für Mahn- und Betreibungsaktivitäten rund um die Problematik des Zahlungsverzugs. Einschneidend sind auch die unterschiedlichen Prozesswege, die teilweise mehrere Instanzen durchlaufen müssen. Zu berücksichtigen sind zudem die individuelle Leistungserbringung und die damit einhergehenden Gegebenheiten betreffend Leistungsdatenerfassung, Datenschutz etc.

Die Untersuchung der Leistungsabrechnung in dieser Branche erlaubt es, die strategische Bedeutung der Billing-Geschäftsprozesse zu analysieren. Hierzu wurden im Sommer 2006 2'500 Unternehmen des Schweizer Gesundheitswesens angeschrieben. Der bereinigte Rücklauf betrug 321 beantwortete Fragebogen und somit rund 13% der gewählten Stichprobe aus einer Grundgesamtheit von 22'179 Unternehmen<sup>28</sup>. Die Grundgesamtheit wurde aus Unternehmen gewählt, die weniger als 250 Mitarbeitende beschäftigen und nach Noga-Klassierung einer der folgenden fünf Fachgruppen angehört: Arztpraxen, Zahnarztpraxen, Sozialwesen, Veterinärwesen und übriges Gesundheitswesen. Nicht befragt wurden Krankenhäuser. Der Rücklauf in der Stichprobe entspricht weitgehend dem Verhältnis in der Grundgesamtheit. Am häufigsten vertreten sind Arztpraxen mit 42,7% (effektiv 38,2%). Ebenfalls leicht übervertreten sind das Sozialwesen (effektiv 18,3%) und das Veterinärwesen (effektiv 3,8%). Etwas untervertreten sind das übrige Gesundheitswesen (effektiv 26,7%) und die Zahnarztpraxen (effektiv 13,0%). Auch nach dem Standort der Unternehmen entspricht der Rücklauf dem Bild der Grundgesamtheit. Einen höheren Anteil verzeichnen die Kantone Zürich (13%), Bern (12%) und Waadt (9%). Der einzige in der Stichprobe nicht vertretene Kanton ist Appenzell Innerrhoden.

Ein zentrales Thema der Untersuchung stellt die Auslagerung von administrativen Tätigkeiten dar. Betrachtet man alle Prozesse des Debitorenmanagements, sind mehrere einzelne Aufgaben denkbar, die ausgelagert werden können. Das Studienergebnis zeigt vier unterschiedlich stark genutzte Gruppen an beanspruchten Leistungen. Mit über 60 % genutzt werden die Dienste von klassischen Treuhandbüros. In der Stichprobe handelt es sich vorwiegend um Kleinstunternehmen, die in betriebswirtschaftlichen Angelegenheiten wie z.B. Jahresabschluss, Steuererklärung und ausserordentliche Finanztransaktionen auf professionelle Beratung angewiesen sind. Demnach ist der persönliche Treuhänder die wichtigste Bezugsperson, der vorwiegend für ausserordentlich anfallende Aktivitäten beigezogen wird. Am zweithäufigsten genannt, und von rund 40 % der Befragten genutzt, wird die Zusammenarbeit mit einem Inkassobüro. Hier wird in den weniger häufig anfallenden Prozessen Rechtliches Inkasso und Verlustscheininkasso Unterstützung gesucht. In einer dritten Gruppe, von 20 % der Leistungserbringern genutzt, stehen die Prozesse rund um die Rechnungsstellung, Zahlungsüberwachung und Mahnaktivitäten (Vorrechtliches Inkasso). Diese Aktivitäten entsprechen in etwa den Standardleistungen einer Abrechnungskasse. Von weniger als 10 % genutzt werden der Leistungserbringung vorgelagerte Aktivitäten wie beispielsweise die Adress- und Bonitätsprüfung und Dienstleistungen zur Absicherung der

---

<sup>28</sup> Quelle: Bundesamt für Statistik

Liquidität wie z.B. das Factoring. Als ein Grund gegen die Auslagerung werden allem voran die hohen Kosten genannt. Die Kompetenz und Qualität der Anbieter wird dagegen wenig bemängelt. Rund 60 % der Befragten vertreten die Meinung: „Es kommt für uns nicht in Frage, dass wir Aufgaben des Debitorenmanagements auslagern.“

Das zweite zentrale Untersuchungsthema im Zusammenhang mit dem Debitorenmanagement war die Bedeutung der Informatik im Unternehmen. Es zeigt sich, dass über 10 % der Leistungserbringer keine Informatik für die Aufgaben des Debitorenmanagements einsetzen. Einerseits sind dies Unternehmen, die diese Prozesse vollständig auslagern, auf der anderen Seite stehen einzelne Unternehmen, die sich (vorwiegend altershalber) nicht mit dem Thema Informatik auseinandersetzen und deshalb ohne Computer arbeiten. Unter den Leistungserbringern, die Informatik einsetzen, herrscht eine durchaus positive Einschätzung zur bestehenden Situation im Unternehmen. Es zeigt sich, dass je länger ein Leistungserbringer bereits in derselben Funktion tätig ist, desto häufiger die Meinung vertreten wird, dass der elektronische Rechnungsversand ohne grossen Aufwand intern abgewickelt werden kann und dass die Informatik im Unternehmen Datenschutz und Datensicherheit garantiert. Dass die Kosten für Unterhalt und Erneuerungen der Informatik angemessen sind, wird dagegen eher von den weniger lange in der gleichen Funktion tätigen Leistungserbringern empfunden. Die Unternehmen in den Tiers Payant Kantonen geben zu 100 % an, dass Datenschutz und Datensicherheit garantiert ist. In den Tiers Garant Kantonen können dem rund 6 % nicht zustimmen. Grundsätzlich vertreten aber deutlich mehr Unternehmen des Tiers Garants gegenüber den Unternehmen im Tiers Payant die Meinung, dass die Informatik auf dem neusten Stand ist.

Zusammenfassend zeigt die Studie folgende Ergebnisse:

- Leistungen von Dienstleister werden grundsätzlich als zu teuer empfunden. Es wird angemerkt, dass teilweise Leistungen an weitere Produkte gekoppelt sind, die nicht benötigt werden. Der effektiv anfallende interne Zeitaufwand für Aufgaben des Debitorenmanagements kann in Kleinunternehmen kaum beziffert werden.
- Die rund dreimonatige Zeitspanne von Leistungserbringung bis Zahlungseingang, die der durchschnittliche Leistungserbringer in Kauf nehmen muss, ist im Vergleich zu anderen Branchen sehr lang. „Wer nicht mahnt, erhält dafür keinen Goodwill bei den Kunden, sondern wird nicht ernst genommen.“ Wieso Rechnungen nicht schneller bezahlt werden, kann mehrere Gründe haben: Fehlerhaftigkeit (Schreibfehler in der Adresse führt zu Nichtzustellungen), Boshaftigkeit (bewusstes Nichtbezahlen) oder Vergessenheit (ein Versehen). Im Gesundheitswesen bekannt und wie die Studie aufzeigt von den Befragten sehr stark kritisiert sind die langen Prozesswege bei Versicherungsangelegenheiten. Diese sind in dieser Branche sehr verbreitet.
- Instrumente wie die Online-Bonitätsprüfung werden wenig genutzt, obwohl eine zunehmend schlechte Zahlungsmoral bei Patienten festzustellen ist. Allgemein wird die Meinung vertreten, dass die Informatik im Unternehmen auf dem neusten Stand ist. Es ist aber davon auszugehen, dass ein grosser Teil der Befragten über technische Lösungen wenig informiert ist.
- Die Leistungserbringer erkennen teilweise in der Forderungseintreibung (Zeitaufwand und Qualität) internes Verbesserungspotenzial. Nur wenige Unternehmen empfinden einen unmittelbaren Handlungsbedarf zur Optimierung der administrati-

ven Abläufe. Etwas paradox ist, dass viele Unternehmen mit sehr hohem Debitorenverlust der Meinung sind, dass ihre Prozesse optimal gelöst seien.

- Externes Verbesserungspotenzial wünschen die Befragten in der Zusammenarbeit mit Versicherungen und Behörden. Die Zusammenarbeit mit dem Branchenverband santésuisse wie auch beispielsweise mit Betriebsämtern wird als zeitaufwendig und ineffizient beschrieben.

Es stellt sich die Frage, ob mit zunehmendem Bedarf an Unterstützung eine Gesamtauslagerung der Leistungsabrechnung vorteilhafter ist. Auf der anderen Seite ist zu überlegen, inwieweit mit zunehmendem Grad an Informatik im Unternehmen künftig überhaupt noch Abrechnungskassen gebraucht werden. Gegenwärtig zeigt sich, dass sowohl die Informatik an Einfluss gewinnt als auch spezialisierte Dienstleister ungebrochen gefragt sind. Die Informatik hat den Markt verändert und die Zusammenarbeit mit Spezialisten hat an Bedeutung gewonnen.

Wagt man einen Ausblick, kann eine Verabschiedung vom traditionellen Debitorenmanagement, wie es in den meisten Unternehmen heute praktiziert wird, prognostiziert werden. Die vorliegende Studie zeigt, dass sowohl eine Basis an Informatik als auch an professioneller Unterstützung in Unternehmen des Schweizer Gesundheitswesens nicht mehr wegzudenken ist. Es ist davon auszugehen, dass sich in den nächsten Jahren zwei Unternehmertypen abzeichnen werden. Auf der einen Seite diejenigen Leistungserbringer, die sich für die Zusammenarbeit mit z.B. einer Abrechnungskasse entscheiden. In diesen wird von dem Partner erwartet, dass er das Unternehmen in allen administrativen Angelegenheiten optimal betreut. Vor allem spezialisierte Ärzte, die sich ausschliesslich auf die Leistungserbringung konzentrieren möchten, entscheiden sich für ein unterstütztes Debitorenmanagement. Auf der anderen Seite gibt es die Unternehmer, die Informatik in allen Betriebsprozessen integrieren. Optimale Abläufe werden mit massgeschneiderten, weitgehend durch Technik unterstützten Prozessen, intern selbst garantiert und laufend angepasst. Diese modernen Unternehmen integrieren folglich das Debitorenmanagement ganzheitlich. Diesen Weg verfolgen vorwiegend innovative Unternehmer mit einem grossen Bedürfnis nach einer Optimierung von Prozessen.

Langfristig werden die Prozesse im Debitorenmanagement zunehmend Standards unterworfen sein. Was heute Sorgen bereitet, sind temporäre Fehler im System. Eine Vielzahl an Akteuren ist heute in einen komplexen Markt involviert. Innerhalb weniger Jahre haben sich bestehende Dienstleistungen weiterentwickelt. Neue Lösungen und Anbieter sind dazugekommen. Am Ende geht es aber im Debitorenmanagement alleine um die Rechnungsstellung erbrachter Leistungen und deren prompte Begleichung. Wer welche Informationen hierzu erhebt und aufarbeitet und welche Wege diese Informationen nehmen müssen bzw. dürfen, ist eigentlich nebensächlich. Gefordert sind individuell angepasste Lösungen bestehend aus einzelnen Informatikkomponenten und Unterstützungsleistungen.

Damit der ideale Mix an Produkten für das individuelle Debitorenmanagement zusammengesetzt werden kann, sind zwei Voraussetzungen notwendig: Einerseits ein hoher Grad an Informatik in den Unternehmen des Gesundheitswesens. Ziel muss es sein, die Funktionalität der Informatiklösungen in den Unternehmen auf eine hohe Automatisierung von Prozessen auszurichten, um die Administrationskosten niedrig zu halten. Andererseits bleibt die Zusammenarbeit mit Spezialisten, Intermediären und weiteren

Dienstleistern unabdingbar. Es resultiert ein vernetztes Debitorenmanagement (vgl. Abb. 8-1), bei dem die richtigen Instrumente zur richtigen Zeit zur Verfügung stehen.

Vernetzung erfordert eine Kommunikationsplattform, über die die Akteure Informationen austauschen können. Ermöglicht werden muss zudem eine bessere Integration der Patienten. Zusätzlich zu den administrativen Belangen müssen Wege angeboten werden, Patienteninformationen den Patienten, weiterbehandelnden Ärzten oder Versicherungen zur Verfügung zu stellen.<sup>29</sup> Dies geht soweit, dass ein Patient beispielsweise seine gesamten über eine Periode entstandenen Kosten kumuliert dargestellt bekommt.

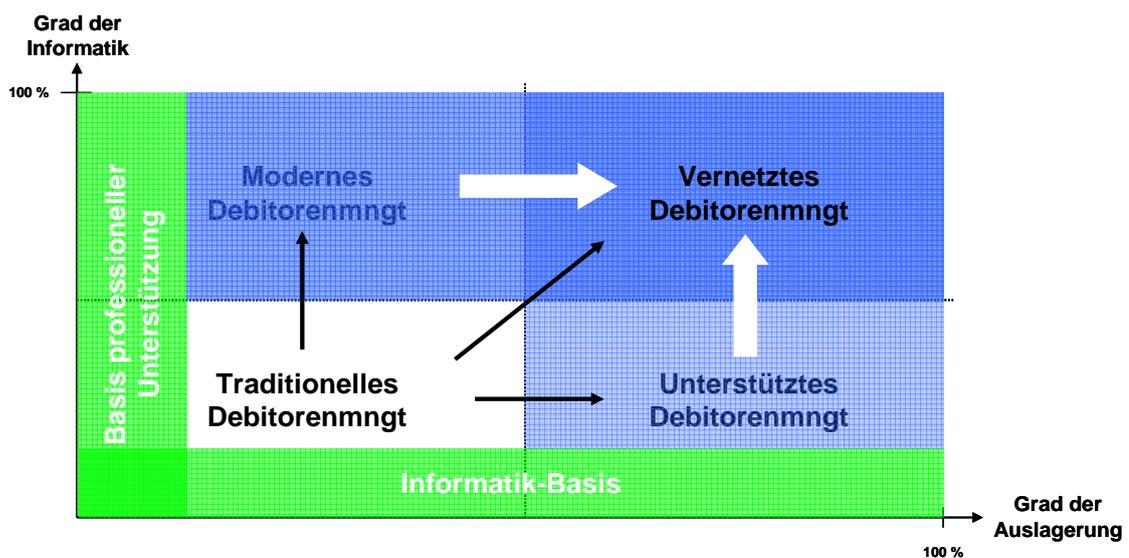


Abb. 8-1 Ausprägung des Debitorenmanagements

Die Autoren eines Werks zum Thema „Vernetzt Denken“ schreiben vom „Prinzip der Unabhängigkeit vom Produkt“, das heißt Produkte kommen und gehen, Funktionen aber bleiben.<sup>30</sup> Übertragen auf das Debitorenmanagement bedeutet dies, dass die „Rechnung“ als Funktion verstanden werden muss, anhand derer das Entgelt für die erbrachte Leistung gefordert wird. Ihre Form bzw. Information und deren Weg vom Leistungserbringer zum Leistungsempfänger über alle notwendigen und erforderlichen Instanzen ist beliebig gestaltbar. Die Prozessgestaltung ist sich stets wandelnden Produkten ausgesetzt. Wird dies vergessen, kann eine Fixierung auf alt bewährte Gewohnheiten neue Ansätze verdecken.

<sup>29</sup> Vgl. Wenger (2006), S. 25.

<sup>30</sup> Gomez/Probst (1995), S. 169.

## Fragebogen



Stellen Sie im Jahr 2016 noch Rechnungen aus?

### Fragebogen zum Debitorenmanagement im Schweizer Gesundheitswesen

#### Hintergrund

Das Competence Center E-Business Basel der Fachhochschule Nordwestschweiz untersucht das **Debitorenmanagement** auf seinen heutigen Stellenwert. Medizinische Dienstleister (Arztpraxen, Labors) werden gegenwärtig aus zwei Richtungen stark beeinflusst: Dem Einsatz von **Informatik** und der **Auslagerung** von administrativen Tätigkeiten. Im Vordergrund dieser Studie steht die Frage, inwieweit das Debitorenmanagement in Zukunft die Aufgabe von Fachspezialisten sein wird bzw. sein soll.

**Wichtig: Beantworten Sie den Fragebogen bitte bis zum 5. September 2006.**

#### Hinweise

- Sie können den Fragebogen auch einfach und bequem online ausfüllen:  
[www.e-business.fhbb.ch/billing](http://www.e-business.fhbb.ch/billing)
- Die Beantwortung des Fragebogens wird **15 bis 20** Minuten Zeit in Anspruch nehmen. Als Dankeschön erhalten Sie eine **Zusammenfassung mit den wichtigsten Resultaten** der Umfrage.
- Wir gewährleisten Ihnen, dass der Fragebogen anonym ausgewertet wird. Rückschlüsse auf die Identität Ihres Unternehmens sind ausgeschlossen.
- Die im Folgenden verwendeten Begriffe „Arzt“ und „Patient“ schliessen jeweils die weibliche und männliche Form ein. Die Begriffe „Patient“ und „Kunde“ werden synonym verwendet.

Besten Dank, dass Sie an dieser Studie teilnehmen!

#### Wichtige Begriffe

##### Debitor

Als Debitor wird der Patient verstanden, der Leistungen des befragten Unternehmens (Arztpraxis, Labor) auf Kredit bezieht und demnach buchhalterisch als Debitor (Schuldner) erfasst wird.

##### Debitorenmanagement

Unter dem Begriff Debitorenmanagement (auch als Forderungsmanagement oder Kreditmanagement bezeichnet) werden alle Massnahmen zusammengefasst, die sich mit der Bearbeitung und Sicherung der Debitoren befassen.

##### Informatik

Unter Informatik verstehen wir die Gesamtheit der in Ihrem Unternehmen eingesetzten Hardware, Software, Netzwerke sowie die mit der Bereitstellung und Pflege dieser Systeme betrauten Personen.

##### Auslagerung

Mit Auslagerung wird die Zusammenarbeit mit einem oder mehreren spezialisierten Dienstleistern, die das Unternehmen im Debitorenmanagement unterstützen, bezeichnet.

#### Rücksendeadresse für den Fragebogen

Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW  
Competence Center E-Business Basel  
Raphael Hügli  
Peter Merian-Strasse 86, Postfach  
CH-4002 Basel

## 1 Einordnung Ihres Unternehmens

Bevor Sie mit den inhaltlichen Fragen beginnen, teilen Sie uns bitte mit, wie Ihr Unternehmen einzuordnen ist:

### 1.1 Das Unternehmen ist ...

- ... eine **Einzelpraxis**  
(selbständiges Unternehmen)
- ... eine **Gemeinschaftspraxis oder Gruppenpraxis**  
(Das Unternehmen wird von mehreren selbständigen Unternehmern geführt)
- ... **keine Praxis**,  
sondern: \_\_\_\_\_

### 1.2 In welcher Funktion sind Sie in Ihrem Unternehmen tätig?

- Arzt (ohne zusätzliche Konsultationstätigkeiten in Krankenhäusern/Kliniken)
- Andere Führungsfunktion im kaufmännischen Bereich (keine Arztstätigkeit)
- Arzt (mit zusätzlichen Konsultationstätigkeiten in Krankenhäusern/Kliniken)
- Andere Funktion: \_\_\_\_\_

### 1.3 Seit wie vielen Jahren sind Sie in der heutigen Funktion tätig?

- bis 1                       > 1 bis 3                       > 3 bis 5                       > 5 bis 10
- > 10 bis 15                       > 15 bis 20                       > 20 bis 30                       > 30

### 1.4 Wie hoch ist die Zahl der Beschäftigten in Ihrem Unternehmen (inklusive Ihnen selbst)? Teilzeit- und Vollzeitstellen

- bis 2                       > 2 bis 5                       > 5 bis 10                       > 10 bis 20
- > 20 bis 50                       > 50 bis 100                       > 100 bis 250                       > 250

Bitte zusätzlich die genaue Zahl eintragen: \_\_\_\_\_ Mitarbeitende

### 1.5 Zu welcher Fachgruppe ist Ihr Unternehmen zuzuordnen (nach der überwiegenden Tätigkeit)?

- Praxen von Ärzten für Allgemeinmedizin
- Praxen von Fachärzten und Chirurgie (inkl. Chiropraktikern und Psychiatern)
- Zahnarztpraxen
- Psychotherapie und Psychologie
- Physiotherapie (inkl. Osteopathen, Heilgymnastikern, Elektrotherapeuten, Masseurinnen)
- Nicht-ärztliche Medizinalberufe (Ergotherapie, Logopädie, Homöopathie, Akupunktur, Ernährungsberatung, Diätküche, Podologie, Bandagisten, Dentalhygiene, Optimetrie)
- Medizinisches Labor
- Tierarztpraxen (Veterinärwesen)
- Selbständig praktizierende Krankenschwestern, Hebammen, Pflegerinnen
- Sonstiges Gesundheitswesen (Patiententransporte, Spendezentren, Heiler, Hypnotiseure)
- Sozialwesen: Heime und Institute
- Sozialwesen: Beratung, Fürsorge, Betreuung und Vermittlung durch staatliche oder private Einrichtungen, Hilfswerke, Organisationen und Fachberatungsstellen
- Andere: \_\_\_\_\_

Bitte geben Sie zusätzlich Ihr **genaues Fachgebiet (FMH-Spezialität)** an: \_\_\_\_\_

## 2 Die Bedeutung der Auslagerung von administrativen Tätigkeiten

### 2.1 Für welche Aufgaben nutzen Sie Leistungen eines spezialisierten Dienstleisters?

	Ja	Nein	weiss nicht
Terminvereinbarung mit Patienten (z.B. durch ein externes Sekretariat)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adressprüfung (vor Behandlung)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bonitätsprüfung (Prüfung der Zahlungsfähigkeit des Patienten vor Behandlung)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leistungsdatenerfassung (z.B. durch ein externes Sekretariat)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rechnungserstellung (Erzeugung der Rechnung mit Patientenstammdaten und Leistungsdaten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rechnungsdruck und -verpackung (inkl. Adressierung)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rechnungsversand (Brief- und/oder elektronischer Versand)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Überwachung der Zahlungseingänge (inkl. Kontoführung)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vorrechtliches Inkasso (Mahnwesen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rechtliches Inkasso (Betreibungs- und Konkurswesen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verlustscheininkasso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Patienten-Stammdatenpflege (z.B. periodische Aktualisierung von Adressdaten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erstellung von individuellen Statistiken (z.B. für Benchmarkanalyse)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beratungs- und Unterstützungsleistungen (z.B. durch ein Treuhandbüro)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Abtretung oder Verkauf von Forderungen (z.B. Factoring)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Andere: \_\_\_\_\_

### 2.2 Nehmen Sie bitte zu folgenden Aussagen Stellung.

	stimme voll zu	stimme eher zu	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu	weiss nicht
Unser Unternehmen ist auf die Zusammenarbeit mit spezialisierten Dienstleistern <b>angewiesen</b> .	<input type="radio"/>				
Für die Auslagerung administrativer Tätigkeiten gibt es auf dem Markt ein <b>angemessenes Angebot</b> spezialisierter Dienstleister.	<input type="radio"/>				
Die Auslagerung einzelner Aufgaben gibt uns <b>mehr Zeit</b> für die Leistungserbringung.	<input type="radio"/>				
Durch eine Auslagerung von administrativen Tätigkeiten bestünde die Gefahr, dass unsere <b>Mitarbeitenden nicht optimal ausgelastet</b> sind.	<input type="radio"/>				
In unserem Unternehmen übernehmen auch <b>Familienangehörige</b> (ohne Festanstellung) administrative Aufgaben.	<input type="radio"/>				
Es kommt für uns <b>nicht</b> in Frage, dass wir Aufgaben des Debitorenmanagements auslagern.	<input type="radio"/>				
Wir haben uns bisher über das Thema Auslagerung im Bereich Debitorenmanagement <b>wenig informiert</b> .	<input type="radio"/>				

**2.3 Was spricht gegen die Auslagerung von administrativen Tätigkeiten?**

Bitte nehmen Sie Stellung zu folgenden Punkten.

	stimme voll zu	stimme eher zu	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu	weiss nicht
Hoher Kostenaufwand für die Auslagerung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Niedrige Datensicherheit und Datenschutz auf Seiten des Anbieters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Niedrige Qualität des Anbieters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Niedrige Kompetenz des Anbieters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zeitliche Prozessverzögerung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verlust von internem Know-how	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verlust von direktem Patientenkontakt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontrollverlust	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Andere/Bemerkungen: \_\_\_\_\_

**2.4 Arbeiten Sie heute mit einem der folgenden Anbietern/Dienstleistern zusammen bzw. von welchen nutzen Sie Leistungen oder Produkte? (Mehrfachauswahl möglich)**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Accarda AG (bzw. Medipa AG) | <input type="checkbox"/> InkassoMed AG |
| <input type="checkbox"/> Ärztekasse                  | <input type="checkbox"/> MediData AG   |
| <input type="checkbox"/> EDS Healthcare              | <input type="checkbox"/> OFAC          |
| <input type="checkbox"/> Egeli Informatik AG         | <input type="checkbox"/> Praxidata AG  |
| <input type="checkbox"/> FMH Services                | <input type="checkbox"/> TrustCenter   |
| <input type="checkbox"/> H-Net AG                    | <input type="checkbox"/> Vitodata AG   |

Andere: \_\_\_\_\_

weiss nicht/keine Angabe

### 3 Die Bedeutung der Informatik in Ihrem Unternehmen

#### 3.1 Bitte nehmen Sie zu folgenden Aussagen betreffend Informatik in Ihrem Unternehmen Stellung.

	stimme voll zu	stimme eher zu	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu	weiss nicht
Das in unserem Unternehmen verfügbare <b>Informatik-Wissen</b> ist hoch.	<input type="radio"/>				
Unsere Mitarbeitenden haben <b>Berührungsängste</b> vor dem Arbeiten mit dem Computer.	<input type="radio"/>				
Das <b>Internet</b> nutzen wir regelmässig (z.B. als Informationsquelle).	<input type="radio"/>				
<b>E-Mail</b> nutzen wir regelmässig (z.B. zur Kommunikation mit Fachkollegen).	<input type="radio"/>				
Die erbrachten Leistungen können einfach und schnell <b>elektronisch erfasst</b> werden.	<input type="radio"/>				
Den <b>elektronischen Rechnungsversand</b> (an den Kostenträger) können wir ohne grossen Aufwand intern abwickeln.	<input type="radio"/>				
Die Informatik in unserem Unternehmen entspricht unseren <b>heutigen Anforderungen</b> .	<input type="radio"/>				
Die Informatik in unserem Unternehmen garantiert <b>Datenschutz</b> und <b>Datensicherheit</b> .	<input type="radio"/>				
Unser Unternehmen hat eine <b>eigene Website</b> .	<input type="radio"/>				
Die Kosten für <b>Unterhalt und Erneuerungen</b> der Informatik sind bei uns angemessen.	<input type="radio"/>				

#### 3.2 Welche Aufgaben in Ihrem Unternehmen unterstützen Sie bereits mit Informatik und in welchem Umfang?

	wird intensiv unterstützt	wird eher unterstützt	wird weniger unterstützt	wird nicht unterstützt	weiss nicht/ keine Angabe
Adress- und Bonitätsprüfung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Patienten-Stammdatenerfassung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Patientenspezifische Leistungsdatenerfassung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rechnungserstellung, -druck, -versand	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Überwachung der Zahlungseingänge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahnwesen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Betreibungs- und Konkurswesen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Debitorenbuchhaltung/Rechnungswesen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Debitorenstatistiken/Controlling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Gibt es weitere Aufgaben im Debitorenmanagement, die Sie bereits mit Informatik unterstützen?

\_\_\_\_\_

#### 3.3 Wie viel investieren Sie im Durchschnitt pro Jahr für die Informatik? (Basis 2002 bis 2005)

Informatik-Investitionen für Hardware, Software und Netzwerke im Durchschnitt pro Jahr: \_\_\_\_\_ CHF

## 4 Ihr Debitorenmanagement heute

### 4.1 Sind Sie mit dem Debitorenmanagement in Ihrem Unternehmen zufrieden?

- Ja, alles ist optimal gelöst    
  Ja, aber wir haben in Zukunft Anpassungen vorzunehmen    
  Nein, wir müssen Anpassungen vornehmen

### 4.2 Welche Strategie trifft auf Ihr Unternehmen eher zu? (nur eine Antwort)

- Für unsere Patienten gelten **unterschiedliche Massnahmen** zur Forderungseintreibung.  
 Für unsere Patienten gelten **die gleichen Massnahmen** zur Forderungseintreibung.  
 Weiss nicht / kann nicht bestimmt werden

### 4.3 Wie viele Stunden **pro Woche** fallen in Ihrem Unternehmen für folgende **administrative Tätigkeiten** an? (Bezogen auf eine durchschnittliche Arbeitswoche)

Administrative Tätigkeiten **vor der Leistungserbringung** für:  
Terminvereinbarung mit Patienten, Adress- und Bonitätsprüfung, Patienten-Stammdatenerfassung \_\_\_\_\_ Stunden

Administrative Tätigkeiten **zur Leistungsabrechnung**  
(Leistungsdatenerfassung, Rechnungsstellung, -druck, -versand) \_\_\_\_\_ Stunden

Administrative Tätigkeiten **zur Überwachung der Zahlungseingänge** \_\_\_\_\_ Stunden

Administrative Tätigkeiten **für das vorrechtliche Inkasso**  
(Mahnwesen) \_\_\_\_\_ Stunden

Administrative Tätigkeiten **für das rechtliche Inkasso**  
(Betreibungs- und Konkurswesen) \_\_\_\_\_ Stunden

### 4.4 Nutzen Sie folgende Mahn-Aktivitäten?

Geben Sie bitte an, wie oft Sie folgende Massnahmen in Ihrem Unternehmen nutzen.

	nutzen wir häufig	nutzen wir selten	nutzen wir nicht	weiss nicht
Schriftliche Mahnung (Mahnbrief)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telefonische Mahnung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Direkte (persönliche) Mahnung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahnung durch SMS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahnung durch E-Mail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Andere: \_\_\_\_\_

### 4.5 Welche Anzahl trifft für Ihr Unternehmen im abgelaufenen Geschäftsjahr (2005) zu?

	keine	weniger als 10	10 bis 99	100 bis 999	mehr als 1'000	weiss nicht
Anzahl Adressprüfungen	<input type="radio"/>					
Anzahl Bonitätsprüfungen	<input type="radio"/>					
Anzahl Rechnungen	<input type="radio"/>					
Anzahl 1. Mahnungen	<input type="radio"/>					
Anzahl 2. und weitere Mahnungen	<input type="radio"/>					
Anzahl Betreibungen	<input type="radio"/>					
Anzahl Verlustscheine	<input type="radio"/>					

**4.6 Welche Tendenzen bestehen in Ihrem Unternehmen?**

	stark zu- nehmend ++	leicht zu- nehmend +	stagnie- rend 0	leicht ab- nehmend -	stark ab- nehmend --	weiss nicht
Anzahl zu erstellende 1. Mahnungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anzahl zu erstellende 2. und weitere Mahnungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anzahl Betreuungsfälle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durchschnittlicher Zahlungsausfall	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durchschnittliche Dauer von Rechnungsstellung bis Zahlungseingang	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anzahl Patienten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anzahl Mitarbeitende im Unternehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**4.7 Kennzahlen zum Debitorenmanagement:**

Wie hoch ist der durchschnittliche Betrag, der als Gesamtsumme auf Ihren **Rechnungen** \_\_\_\_\_ CHF erscheint?

Wie hoch ist der durchschnittliche Betrag, der als Gesamtsumme auf Ihren **Mahnungen** \_\_\_\_\_ CHF erscheint?

Wie viele Tage vergehen bei Ihnen durchschnittlich zwischen Leistungserbringung und **Rechnungsstellung**? \_\_\_\_\_ Tage

Wie viele Tage vergehen bei Ihnen durchschnittlich zwischen Rechnungsstellung und **Zahlungseingang**? \_\_\_\_\_ Tage

Wie viele Tage vergehen bei Ihnen durchschnittlich zwischen Rechnungsstellung und Versand der **1. Mahnung**? (bei ausbleibender Zahlung) \_\_\_\_\_ Tage

**4.8 Wie hoch war Ihr Debitorenverlust im abgelaufenen Geschäftsjahr (2005)?**

- 0 CHF                       > 0 bis 100 CHF                       > 100 bis 500 CHF  
 > 500 bis 1'000 CHF                       > 1'000 bis 2'000 CHF                       > 2'000 bis 5'000 CHF  
 > 5'000 bis 10'000 CHF                       > 10'000 bis 50'000 CHF                       > 50'000 CHF  
 weiss nicht/keine Angabe

## 5 Bedürfnisse im Debitorenmanagement

### 5.1 Wo sehen Sie Verbesserungspotenziale bezogen auf Ihr Unternehmen?

	Ja, hohes Verbesserungspotenzial	Ja, geringes Verbesserungspotenzial	Nein, wir sind zufrieden	weiss nicht/ keine Angabe
Reduktion des benötigten <b>Zeitaufwands</b> für die Forderungseintreibung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Qualitätssteigerung</b> in der Forderungseintreibung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verbesserung der bestehenden <b>Liquiditätssituation</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verbesserung des für das Debitorenmanagement benötigten <b>Know-hows</b> (z.B. für die Einleitung einer Betreuung)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verbesserung der für das Debitorenmanagement benötigten <b>Informatik</b> (Soft-/Hardware, Netzwerke)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verbesserung der Instrumente zur <b>Überwachung</b> der Debitoren (Controlling)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Andere/Bemerkungen: \_\_\_\_\_

### 5.2 Wo sehen Sie in der Zusammenarbeit mit anderen Marktakteuren Verbesserungspotenziale?

	Ja, hohes Verbesserungspotenzial	Ja, geringes Verbesserungspotenzial	Nein, wir sind zufrieden	weiss nicht/ keine Angabe
Bessere <b>Informationen</b> über die Angebote der spezialisierten Dienstleister	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unsere Bedürfnisse besser entsprechende Angebote der <b>Abrechnungskassen</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Höhere Qualität der <b>Beratungs- und Treuhanddienste</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unsere Bedürfnisse besser entsprechende Angebote der <b>Inkassobüros</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Einfachere Lösungen für <b>Adress- und Bonitätsprüfung</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unsere Bedürfnisse besser entsprechende Angebote der <b>TrustCenter/Intermediäre</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Höhere <b>Aussagekraft von Praxisstatistiken</b> (z.B. Rechnungsstellerstatistik RSS der santésuisse)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unsere Bedürfnisse besser entsprechendes Engagement der <b>Branchenverbände</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Einfachere Abrechnungsverfahren mit den <b>Krankenkassen/Versicherungen</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Einfachere Zusammenarbeit mit <b>Behörden</b> (z.B. Santésuisse oder Betreibungsämtern)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Andere/Bemerkungen: \_\_\_\_\_

**5.3 Bitte nehmen Sie Stellung zu folgenden Aussagen.**

	stimme voll zu	stimme eher zu	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu	weiss nicht
Unsere Patienten sollten Leistungen <b>sofort bezahlen</b> müssen (z.B. mit Kreditkarte oder Barzahlung).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unsere Patienten sollten die Rechnungen <b>elektronisch</b> erhalten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir wünschen uns, dass wir <b>keine Papierrechnungen</b> mehr ausstellen müssen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eine <b>gesamtschweizerische Gesundheitskarte</b> würde unseren Administrationsaufwand reduzieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir bevorzugen das <b>Tiers Payant</b> Prinzip.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir bevorzugen das <b>Tiers Garant</b> Prinzip.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>TARMED</b> bereitet uns keine Schwierigkeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir wünschen uns <b>staatliche Massnahmen</b> gegen die schlechte Zahlungsmoral in unserer Gesellschaft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 7 Adressen und Ansprechpartner

### Ihre Adresse für den Versand der Ergebnisse (alle Angaben sind freiwillig)

Falls Sie eine Zusammenfassung der wichtigsten Resultate der Umfrage erhalten möchten, geben Sie bitte Ihre vollständige Adresse an. Diese Adresse benutzen wir ausschliesslich für den Versand der Ergebnisse.

Anrede (Frau/Herr/Firma)	_____
Firma	_____
Akademischer Titel	_____
FMH-Spezialität	_____
Vor- und Nachname	_____
Strasse	_____
PLZ und Ort	_____
Land	_____
Telefonnummer	_____
E-Mail-Adresse	_____

### Rücksendeadresse für den Fragebogen

Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW  
Competence Center E-Business Basel  
Raphael Hügli  
Peter Merian-Strasse 86, Postfach  
CH-4002 Basel

### Ihr Ansprechpartner

Falls Sie Fragen, Kommentare oder Anregungen zu unserer Umfrage haben, stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wenden Sie sich bitte direkt an:

Raphael Hügli  
Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW  
Competence Center E-Business Basel  
Telefon 061 279 17 96  
E-Mail [raphael.huegli@fhnw.ch](mailto:raphael.huegli@fhnw.ch)

## Verzeichnis der Fragen

Name	Variablenlabel	Messniveau	FrageNr.
q01	Sprache	Nominal	0.1
q02	Art der Praxis	Nominal	1.1
q03	Funktion des Befragten	Nominal	1.2
q04	Anzahl Jahre Tätigkeit in dieser Funktion	Ordinal	1.3
q05	Anzahl Beschäftigte im Unternehmen (gruppiert)	Ordinal	1.4
q06	Anzahl Beschäftigte im Unternehmen (exakt)	Metrisch	1.4
q07	Zugeordnete Fachgruppe des Unternehmens nach der überwiegenden Tätigkeit	Nominal	1.5
rq07	Fachgruppen nach Noga-Gruppierung	Metrisch	1.5
q08	FMH-Spezialität	Nominal	1.5
q09	Genutzte Aufgaben spezialisierter Dienstleister	Nominal	2.1
q11	Aussagen zur Auslagerung von administrativen Tätigkeiten	Ordinal	2.2
q12	Punkte gegen die Auslagerung	Ordinal	2.3
q14	Genutzte Anbieter und Dienstleister	Nominal	2.4
q16	Aussagen zur Informatik im Unternehmen	Ordinal	3.1
q17	Aufgaben im Unternehmen, die mit Informatik unterstützt werden	Ordinal	3.2
q19	Investitionen in die Informatik (2003 bis 2005)	Metrisch	3.3
rrq19	Durchschnittliche Gesamtkosten der Informatik pro Mitarbeitender und Jahr	Metrisch	3.3, 1.4
rrrq19	Anteil der Informatikkosten am Gesamtumsatz	Metrisch	3.3, 6.4
q20	Allgemeine Zufriedenheit mit dem Debitorenmanagement im Unternehmen	Nominal	4.1
q21	Strategie zur Forderungseintreibung	Nominal	4.2
q22	Stundenaufwand für das Debitorenmanagement	Metrisch	4.3
rrq22	Stundenaufwand für das Debitorenmanagement pro Anzahl Patienten in 2005	Metrisch	4.3, 6.1
rrrq22	Stundenaufwand für das Debitorenmanagement pro Patient	Metrisch	4.3, 6.1
q23	Mahn-Aktivitäten	Ordinal	4.4
q25	Ausmass an Aktivitäten für das Debitorenmanagement	Ordinal	4.5
q26	Tendenzen im Unternehmen	Ordinal	4.6
q27	Kennzahlen zum Debitorenmanagement	Metrisch	4.7
q28	Debitorenverlust in 2005	Ordinal	4.8
rrrq28	Anteil des Debitorenverlustes am Gesamtumsatz	Metrisch	4.8, 6.4
q29	Verbesserungspotenziale im Debitorenmanagement bezogen auf das Unternehmen	Ordinal	5.1
q31	Verbesserungspotenziale in der Zusammenarbeit mit anderen Marktakteuren	Ordinal	5.2
q33	Aussagen zum Debitorenmanagement	Ordinal	5.3
q34	Anzahl behandelte Patienten in 2005	Metrisch	6.1
q35	Anzahl behandelte Patienten in 2005 (in Prozent)	Metrisch	6.1
q36	Angaben zum Patientenstamm	Metrisch	6.2
q37	Zusammensetzung des Umsatzes (2005)	Metrisch	6.3
q38	Umsatz in 2005 (gruppiert)	Ordinal	6.4
q39	Umsatz in 2005 (exakt)	Metrisch	6.4
q40	Standort des Unternehmens	Nominal	6.5

Tab. A-0-1: Verzeichnis der Fragen

## Literaturverzeichnis

### Monographien und Zeitschriftenaufsätze

- Amiti, Mary; Wie, Shang-Jin (2005): Fear of outsourcing: is it justified? In: Center for Economic Policy Research: Discussion paper series, No. 4719, London 2004.
- Bieri, Roland (2006): IT aus der Steckdose wird sich durchsetzen, in: Netzguide: IT Management/Outsourcing 2006, Netzmedien AG, Basel 2006.
- Billag AG (2002): Billing – Geschichten, Fakten und Perspektiven, Freiburg 2002.
- Caliebe, Gabriele; Ohle, Carsten D.; Seitz, Walter (2000): Inkasso-Handbuch: Recht und Praxis des Inkassowesens, München 2000.
- Egli, Michael (2005): Spezifische eHealthcare Weiterbildung erforderlich, in: Kongress eHealthcare.ch (Hrsg.): Kompendium Schweiz 2005, S. 24/25, Sursee 2005.
- Firth, Michael (1976): Management of Working Capital, London and Basingstoke 1976.
- Frey, Silvio; Egli, Michael (2004): eHealthcare – Business Engineering im Gesundheitswesen Schweiz, in: Kongress eHealthcare.ch (Hrsg.), Kompendium Schweiz 2004, S. 19-22, Sursee 2004.
- Gomez, Peter; Probst, Gilbert (1995): Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens, Bern, Stuttgart, Wien 1995.
- Jagendorfer, Doris (2005): Gegen die lasche Zahlungsmoral, in: Organisator – Das Magazin für KMU, Inkasso – Die Schuldner managen, Nr. 12, 2005.
- Kokaly, Ljuba; Pfaffenholz, Guido; Schröer, Evelyn (2000): Zahlungsverzug und Forderungsmanagement in mittelständischen Unternehmen, Wiesbaden 2000.
- Kromrey, Helmut (2002): Empirische Sozialforschung. 10. Aufl., Opladen 2002.
- Lang, Thomas (2005): Fallstudie santésuisse: Distribution von persönlichen Ärzte-Statistiken via Webshop, in: eXperience Online-Fallstudien-datenbank: [www.experience-online.ch](http://www.experience-online.ch), Erstellungsdatum: 20.12.2005.
- Hansen, Hans Robert; Neumann, Gustaf (2001): Wirtschaftsinformatik I – Grundlagen betrieblicher Informationsverarbeitung, 8. Aufl., Stuttgart 2001.
- NZZ (o.V.) (2006): „Längst nicht alle profitieren vom Aufschwung“ – Betreibungen im Kanton Zürich auf Rekordhöhe, in: NZZ, Nr. 154, S. 39, Zürich 6. Juli 2005.
- Oertig, Benno E. (2003): Maximales Inkasso bei minimalem Aufwand, in: Billag AG: 2. Swiss Billing Forum vom 30. Oktober 2003 am ConventionPoint SWX Swiss Exchange Zürich, Freiburg 2003.
- Picot, Arnold; Reichwald, Ralf; Wigand, Rolf T. (2003): Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management, 5. Aufl., Wiesbaden 2003.
- Schepers, Christian (1993): Der Factoring-Markt in der Bundesrepublik Deutschland: Funktionsprinzipien – Marktverhältnisse – Entwicklungsmöglichkeiten, Diss. Uni. Bayreuth, Frankfurt am Main 1993.

- Stahlknecht, Peter; Hasenkamp, Ulrich (2005): Einführung in die Wirtschaftsinformatik, 11. Aufl., Berlin 2005.
- Stahrenberg, Cora (1995): Effektivität des externen Inkassos: ein Beitrag zur Ausgliederung betrieblicher Funktionen, zugl. Diss. Univ. Kiel (1994), Berlin 1995.
- Wenger, Markus (2006): Identity Management und Federation für Healthcare, in: Kongress eHealthcare.ch (Hrsg.), Kompendium Schweiz 2006, S. 24-26, Sursee 2006.
- Wullenkord, Axel; Kiefer, Andreas; Sure, Matthias (2005): Business Process Outsourcing: ein Leitfaden zur Kostensenkung und Effizienzsteigerung im Rechnungs- und Personalwesen, München 2005.

### **Empirische Studien**

- Baudinot, Gerold R.; Flaad, Barbara; Kreuzer, Eliane; Nussbaumer, Dagmar; Strasser, Philip; Oury, Hans (2006): Untersuchung der Machbarkeit einer schweizweiten Public Private Partnership zum Aufbau und Betrieb eines „Health Information Clearinghouses“ (Gesundheitskarte), InIT, WIG, ZAR, ZHW, Zürich 2006.
- Schubert, Petra; Leimstoll, Uwe; Dettling, Walter (2006): Netzreport 2006 – Die Bedeutung der Informatik in KMU und anderen Schweizer Organisationen, Arbeitsbericht E-Business Nr. 25, 2. Aufl., Basel 2006.
- Spichiger-Carlsson, Peter; Schaub, Andreas; Saladin, Rebecca (2006): Das papierlose Büro: Vision oder Fiktion? Projekt: 5131, gfs-zürich Markt- & Sozialforschung, Zürich 2006.
- Stahl, Ernst; Krabichler, Thomas; Breitschaft, Markus; Wittmann, Georg (2006): Zahlungsabwicklung im Internet – Bedeutung, Status-quo und zukünftige Herausforderungen, ibi research-Studie, Univ. Regensburg, 2006.
- PricewaterhouseCoopers (2005): e-Invoicing and e-Archiving taking the next Stepp – A European Survey by PricewaterhouseCoopers, 2005.