



Aktive Patientengewinnung durch Klinikmarketing

Modul II

Einweiserbefragung



Einzugsbereichsanalyse
Einweiserbefragung
Markenstrategie
Verhaltensänderung
Erfolgsmessung

Gewinner im Wettbewerb der Krankenhäuser werden mittel- und langfristig die Häuser sein, denen es (neben gutem Kostenmanagement) gelingt, ihren Marktanteil bei den stationären Fällen auszubauen.

Der sananet Ansatz für das Krankenhausmarketing basiert auf **5 Modulen**:

1. Ermittlung der regionalen Marktanteile und Fälle (Diagnosen pro Region), die vom Wettbewerb gewonnen werden und der Einweiser, die nicht das Gros der Fälle in das Krankenhaus einweisen (**Einzugsbereichsanalyse** = Ermittlung, wo wie viele (und welche) Fälle gewonnen werden können).
2. **Ermittlung der Ursachen, warum in den entsprechenden Regionen bzw. durch die entsprechenden Einweiser die Fälle nicht eingewiesen wurden oder gar eine Empfehlung für ein Wettbewerbshaus ausgesprochen wurde. (Einweiserbefragung = Ermittlung der Verbesserungspotenziale)**
3. Überprüfung der **Markenstrategie**. Gibt es eine interne, emotionale Markenkonzeption? Entspricht das Einweiser- und Patientenempfinden der Zielmarke? Falls es keine Zielmarke gibt, Entwicklung einer groben Positionierung und Überprüfung, unter welchen Bedingungen der Markt genügend Fallzahlen für diese Positionierung hergibt.
4. Erstellung des Marketingkonzeptes (**Coaching der Chefärzte** bei den Marketingaktivitäten - von der Eliminierung der Kritikpunkte der Zuweiser über das interne Change Management / Erarbeitung von Alleinstellungsmerkmalen bis hin zur Patientenansprache und der Motivation der Einweiser zur **Änderung des Einweisungsverhaltens**).
5. Entwicklung von Kennziffern für die Erfolgsfaktoren und Beschluss über ein internes, faktenbasiertes Kommunikationskonzept (internes Zeigen von Fortschritt und Problemen). Umsetzungsphase und Nachhalten der Kennziffern für die Erfolgsfaktoren im Sinne einer Balanced Scorecard. **Erfolgsmessung** und Auslösung von Handlungszwängen.



Einweisereinfluss

Zwei Drittel der Krankenhauseinweisungen erfolgen auf Grund der Empfehlung eines Arztes. Bedenkt man, dass im Mittel ein Drittel der Einweisungen Notfälle, also nicht gesteuerte Fälle sind, zeigt sich die wirkliche Wichtigkeit der Empfehlung des niedergelassenen Arztes für das Krankenhaus um so mehr. Er rangiert noch deutlich vor dem Faktor Entfernung und trägt damit bei ca. 90% der beeinflussbaren Einweisungen zumindest teilweise zur Entscheidung bei.

Allerdings laufen die Empfehlungsprozesse mit der Zeit nach einem eingefahrenen Schema ab, der Arzt hat selten eine wirkliche Veranlassung, seinen Entscheidungsablauf zu verändern – außer wenn etwas in der Zusammenarbeit mit dem Krankenhaus nicht funktioniert oder wenn die Behandlungsqualität nicht den Erwartungen entspricht. Das gilt für jedes Krankenhaus. Mit anderen Worten: man läuft dann in Gefahr, dass der Einweiser seine Entscheidung zugunsten eines anderen Hauses verändert, wenn die Zusammenarbeit nicht ausreichend funktioniert.

Das gleiche gilt jedoch auch umgekehrt: Auch der Wettbewerb unterliegt der Gefahr der Abwanderung. Klinikmarketing hat also die Aufgabe, sicherzustellen, dass man im Moment der Chance nicht die gleichen Probleme hat wie der Wettbewerber und hat andererseits die Aufgabe – zusammen mit dem Qualitätsmanagement – dafür zu sorgen, dass man die Schwachpunkte aus Sicht der Einweiser kennt und diese soweit wie möglich abstellt. Vor allem aber hat Klinikmarketing die Aufgabe, die für Patienten und Einweiser relevanten Stärken der Klinik herauszuarbeiten, zu forcieren und zu sichern, dass diese Alleinstellungsmerkmale kommuniziert werden.

Der beste Weg über die eigenen Schwächen und Stärken zu erfahren ist, durch eine neutrale Institution diejenigen zu befragen, die die Entscheidung über den Weg des Patienten beeinflussen. Damit können gleichzeitig objektive Argumente für notwendige interne Veränderungen beschafft werden.

Die Einweiserbefragung

Wir bieten 3 Stufen der Befragung:

- Eine rein schriftliche Befragung
- Eine telefonische Nachfassaktion, um die Antwortquote zu erhöhen und Informationen über Emotionen zu bekommen
- Persönliche Gespräche mit ausgewählten Einweisern, um Informationen in Erfahrung zu bringen, die normalerweise in schriftlichen Befragungen nicht geschrieben werden und um im Sinne einer Marketingkampagne ausgewählten Einweisern zu zeigen, dass man sich um sie bemüht und Informationen ohne Filter hören möchte.



Ablauf der Einweiserbefragung:

- Sie erhalten von uns einen **Vorschlag** für einen Fragebogen.
- Wir führen ein **Vorbereitungsgespräch**, um Ihre genauen Ziele der Befragung zu erfahren (z.B. Ansprache bestimmter Problembereiche, Beseitigung von Defiziten, Öffentlichkeitsarbeit/Marketing, Benchmarking). Diskussion alter Befragungen und Herstellung der Vergleichbarkeit mit der neuen Befragung
- Sie erhalten von uns einen Entwurf für den **Fragebogen** mit auf Ihre Situation angepassten Fragen und Freitexten (Die Freitexte sind wichtig, hieraus kommen u.a. Anregungen für Alleinstellungsmerkmale).
- Sie erhalten einen Entwurf für ein **Ankündigungsschreiben** an die niedergelassenen Ärzte. Um eine gute Antwortquote zu erhalten, ist es sinnvoll, dass die Befragung durch den Geschäftsführer sowie den Ärztlichen Direktor gemeinsam angekündigt wird.
- Sie entscheiden, ob Sie den **Druck** und den **Versand** übernehmen wollen, oder ob wir das für Sie übernehmen sollen.

Der Fragebogen

82	7. Dialog mit dem Krankenhaus zzz (allgemein)							
84	Wir möchten Sie immer zeitnah über Veränderungen und Neuerungen informieren. Sind Sie mit unserer Informationspolitik absolut richtig	teils richtig	teils teils	eher falsch	ganz falsch			
85	Kritische Veränderungen und für mich wichtige Informationen erhalte ich immer rechtzeitig							
86	Über das Leistungsangebot							
87	Das Leistungsangebot							
88	Andere Kliniken /							
89	Zu folgenden Be-							
90	Thema Verbe-							
91	Ich habe schon c							
92	Meine Vorschlä							
93	Ihre Anregungen							
94	8. Beurtei							
95	Ihre Patienten							
96	Patienten wollen							
97	Patienten äußert							
98	Patienten sind ne							
99	Durch Erzählu							
100	Das Eingehen au							
101	Das Verständlich							
102	Wartezeit vor Dis							
103	weitere Eindrück							
104	5. Kooper							
105	Wie bewerten							
106	Wurde die Befragu							

Krankenhaus zzz, Verbesserungsprojekt 2007

2. Fragen zum Krankenhaus Vertraulich, nur zur internen Verwendung Krankenhaus zzz, sananet GmbH

3 Bei welchen Dingen ist das Krankenhaus wirklich gut?

4 Was sollte das Krankenhaus aus Ihrer Sicht dringend ändern?

5 Beurteilen Sie die einzelnen Kriterien

6 menschliche Wärme	sehr gut	gut	teils teils	weniger gut	schlecht
7 Lage (Verkehrsanbindung, Ruhe, etc.)					
8 Die Zusammenarbeit mit dem Krankenhaus ist					
9 Mein Gesamteindruck des Krankenhauses ist					
10 Meine bisherigen Erfahrungen mit der Klinik waren					

11 Kommentar

2. Dialog mit den für mich relevanten Abteilungen

13 Es ist uns wichtig, dass Sie engen Kontakt mit den für Sie relevanten Abteilungen halten können. **Vergeben Sie bitte Schulzensuren (1=sehr gut, 5=ungenügend)**

	Abt. 1	Abt. 2	Abt. 3	Abt. 4	Abt. 5
14 für mich relevante Abteilungen					
15 Chefarzt					
16 Die allgemeine Zusammenarbeit mit der Abteilung ist (Zensur)					
17 Die persönlichen Kontakte zu den Cheft- und Oberärzten sind (Zensur)					
18 Die Erreichbarkeit der Ärzte ist					
19 Die Qualität der Diagnostik ist					
20 Die Qualität der OP/Behandlung/Therapie ist					
21 Der fachliche Austausch bei überreichenden Therapieentscheidungen ist					
22 Der Ruf des Chefarztes der Abteilung ist					
23 Die medizinische Kompetenz des Chefarztes ist					
24 Die medizinische Kompetenz der Oberärzte ist					

14 Fragebogen für Ausdruck / Fragen bei telefon. Befragung /

Beispiel eines Fragebogens



- Damit viele Verbesserungsansätze gefunden werden (nicht nur Zufriedenheit abgefragt, sondern Hebel für Änderungen erkannt werden), streben wir in der Regel an, einen etwas umfangreicheren Fragebogen zu benutzen, dessen Beantwortung ca. 15 Minuten dauert. Zusammen mit dem durch Geschäftsführer und Chefarzt unterzeichneten Anschreiben wird der Fragebogen mit einem frankierten Rückumschlag (adressiert an sananet) unter Zusicherung der Anonymität an die Einweiser verschickt.

Die telefonische Nachfassaktion

- Kurz nach dem Versand beginnen wir, ALLE Ärzte zu kontaktieren. Dadurch können wir die Fragebogenantwortquote deutlich anheben.
- Da die Erfassung von emotionalen Aussagen besonders wichtig ist, versuchen wir bei der Telefonaktion, auch bei den Einweisern, die nicht antworten wollen, gewisse Aussagen "herauszukitzeln". Von etwa 40% der nicht an der Fragebogen-Aktion teilnehmenden Ärzte erhalten wir so zumindest gewisse Aussagen. Bei weiteren Einweisern erreichen wir indirekte Auskünfte über die Sprechstundenhilfen.
- Bei denen, die den Fragebogen abgeben, wahren wir natürlich die zugesagte Anonymität.
- Während der telefonischen **Datenerhebung** erfolgt die Protokollierung der jeweiligen Befragungsergebnisse in einer Datenbank. Der Zugriff auf diese Datenbank ist auf Wunsch auch während der Befragung und Auswertungsphase durch Sie möglich

Der Ablauf der Auswertung

- **Auswertung**
 - Erfassung der Fragebögen
 - Erfassung und Auswertung der Telefonprotokolle
 - Erstellen eines Ergebnisberichtes mit Grafiken
 - zusätzliche Auswertung und Gruppierung der zusätzlichen Kommentare der Einweiser, die nicht in das Standardraster passen, die aber dennoch eine Relevanz für zukünftige Verbesserungen besitzen
- Das **Ergebnis** wird in einer **Rohversion** telefonisch besprochen und Wünsche für eine nachträgliche Veränderung der Präsentation eingearbeitet.
- **Bericht** im pdf-Format, plus ein gebundener Bericht mit folgendem Inhalt:
 - Fragebogen
 - Zusammenfassung der Basisüberlegungen / Ziele
 - Auswertung
 - Priorisierung aus neutraler Sicht
 - Befragungsergebnisse im Excel oder Accessformat
- persönliche **Ergebnispräsentation** in Ihrem Hause



Als Ergebnis erhalten Sie die Analyse in gebundener Form mit etwa folgendem Inhalt (abhängig von Aufgabenstellung):

Inhalt

1. Informationen zur Befragung	3
2. Befragungsergebnisse	5
2.1 Fragen zur Klinik	6
2.2 Dialog mit den für den Einweiser relevanten Abteilungen	8
2.2.1 Innere Medizin	8
2.2.2 Chirurgie	10
2.2.3 Gynäkologie	12
2.2.4 Orthopädie	14
2.3 Abteilungsvergleiche	16
2.4 medizinische Leistung sowie Diagnostik- und Therapiemöglichkeiten	19
2.5 Einweisung in die Klinik	21
2.6 Kooperation mit den Ärzten in der Klinik	22
2.7 Entlassung und Arztbriefe	24
2.8 Dialog mit dem Krankenhaus	27
2.9 Beurteilung der Klinik durch Patienten	29
2.10 Persönliche Einweisungsgründe	31
2.11 Persönliche Angaben	32
2.12 Feedback zum Fragebogen	33
3. Freitexte	34
3.1 Bei welchen Dingen ist das Krankenhaus wirklich gut?	34
3.2 Was sollte das Krankenhaus aus Ihrer Sicht dringend ändern?	35
3.3 Kommentare zu „Dialog mit für mich relevanten Abteilungen“	37
3.4 Kommentare zur medizinischen Leistungsfähigkeit des Hauses	38
3.5 Kommentare zum Thema „Einweisung in die Klinik“	38
3.6 Kommentare zum Thema „Kooperation mit den Ärzten in der Klinik“	38
3.7 Kommentare zum Thema „Entlassung“	38
3.8 Kommentare zum Thema „mehr Informationen – wofür gewünscht“	39
3.9 Unzufriedenheiten von Patienten	39
3.10 welche Gründe gibt es für Nicht-Einweisung?	40
3.11 Was wären Ihre wichtigsten Wünsche an die Klinik?	41
3.12 Nach welchen Kriterien wählen Sie ein Krankenhaus aus?	41
3.13 fehlende Fragen?	42
4. Telefonische Statements von nicht an der Befragung teilnehmenden Ärzten ...	42
4.1 Gruppierung der Befragten	43
4.2 positiv:	43
4.3 negativ:	43
4.4 teils/teils:	43
5. Empfehlungen/Schlussfolgerungen	45
5.1 Zu verbessern, um Abwandern zu verhindern	45
5.2 Ansätze, um Entscheidungsprozesse bei den Einweisern zu beeinflussen	45

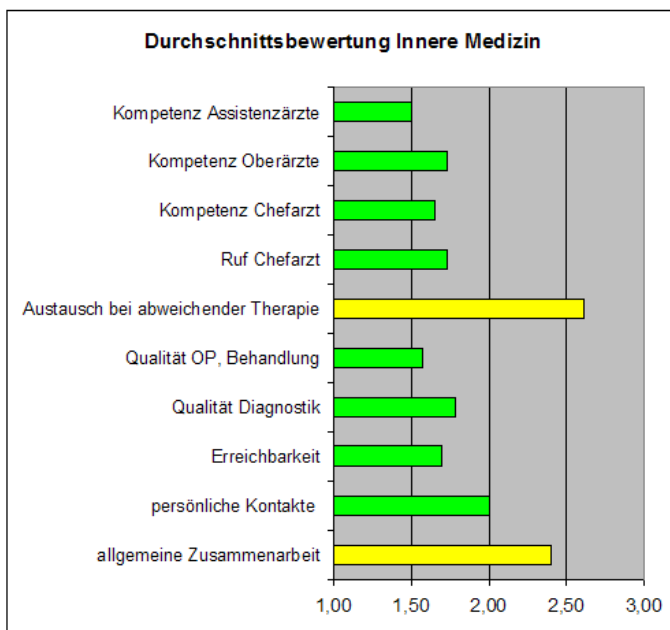


Unternehmensberatung im Gesundheitswesen

Die Darstellungen erfolgen in verschiedenen Formen:

- Als Mittelwerte der Ergebnisse, um die Wichtigkeit der einzelnen Bewertungen herauszuarbeiten
- Als relative Bewertungen, um aus den Antworten zu den einzelnen Fragen relative Wichtigkeiten zu ermitteln und Handlungsempfehlungen ableiten zu können
- Sonderfragen werden mit angepassten Grafiken oder in Tabellenform dargestellt

Beispiele der grafischen Darstellungen



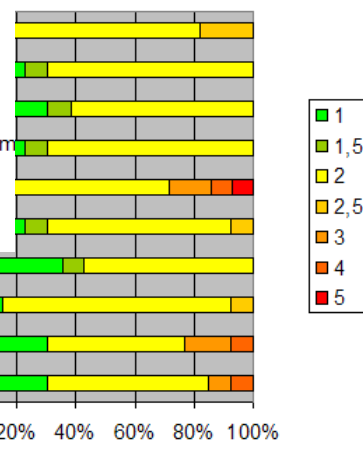
Interdisziplinäre Zusammenarbeit in den vier relevanten Abteilungen

Die Zusammenarbeit mit den vier relevanten Abteilungen – bewerten und erörtern sie lieber einweisen, was die Abteilungen sind und in welche Art

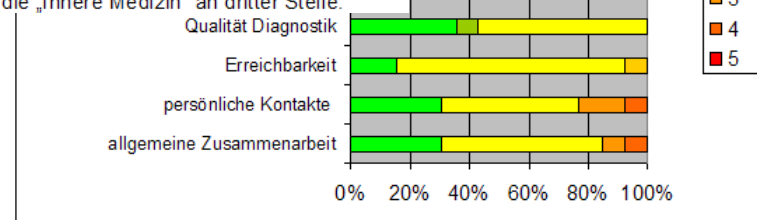
es gesondert behandelt, damit wir die relevanten Segmente schärfer herausarbeiten

in 35 Ärzten vorgenommen.

Interdisziplinäre Zusammenarbeit in den vier relevanten Abteilungen



Die Durchschnittsnoten für die Innere Medizin liegen bei acht von zehn Fragen im Bereich von „sehr gut“ bis „gut“. Lediglich beim „Austausch bei abweichender Therapie“ und bei der „allgemeinen Zusammenarbeit“ sind die Noten etwas schlechter, liegen aber immer noch über „befriedigend“. Im Vergleich der vier Hauptabteilungen untereinander liegt die „Innere Medizin“ an dritter Stelle.



Außer bei den Fragen „Austausch bei abweichender Therapie“ (womit die Rücksprache bei abweichenden Therapieentscheidungen gemeint ist) und „Pflegerische Kontakte“ wurden alle Punkte zu mehr als 80 % mit „sehr gut“ bis „gut“ bewertet. Beim Punkt „fachlicher Austausch bei abweichenden Therapieentscheidungen“ gab es einzelne Bewertungen im mittleren bis schlechten Bereich.

**Ihre Vorteile durch sananet:**

- Sie erfahren, was Ihre wichtigsten Kunden (Multiplikatoren) von Ihnen denken
- Sie versachlichen interne Diskussionen durch externe, objektive Informationen
- Sie erhalten schnell Ansätze, um Probleme der Zusammenarbeit mit Einweisern zu lösen
- Sie erhalten Ansätze, um Alleinstellungsmerkmale zu entwickeln, Kommunikationsbedarf zu erkennen und sich damit besser im Wettbewerb zu positionieren und das Einweiserverhalten zu Ihren Gunsten verändern zu können.

Ansprechpartner:**Herr Stolzke****Tel. 0451/400 8300****Email: stolzke@sananet.com**