



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 Krankenseinweisungen 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 Aktuelle Veränderungen und für mich wichtige Informationen erhalte ich immer rechtzeitig

86 Über das Leistung

87 Das Angebot an gut

88 Andere Kliniken /

89 Zu folgenden Be Möglichkeiten des

90 Thema Verbe: Ich habe schon c

91 Meine Vorschläge

92 Ihre Anregungen

93

94 8. Beurtei Patienten

95 Ihre Patienten

96 Patienten wollen

97 Patienten äußert

98 Patienten sind no

99 Durch Erzähle Eindruck vom

100 Das Eingehen zu

101 Das Verst ändlich

102 Wartezeit vor Dis

103 weitere Eindruck

104

105

106

107

108

109

110

111

112

113

114

115

116

117

118

119

120

121

122

123

124

125

126

127

128

129

130

131

132

133

134

135

136

137

138

139

140

141

142

143

144

145

146

147

148

149

150

151

152

153

154

155

156

157

158

159

160

161

162

163

164

165

166

167

168

169

170

171

172

173

174

175

176

177

178

179

180

181

182

183

184

185

186

187

188

189

190

191

192

193

194

195

196

197

198

199

200

201

202

203

204

205

206

207

208

209

210

211

212

213

214

215

216

217

218

219

220

221

222

223

224

225

226

227

228

229

230

231

232

233

234

235

236

237

238

239

240

241

242

243

244

245

246

247

248

249

250

251

252

253

254

255

256

257

258

259

260

261

262

263

264

265

266

267

268

269

270

271

272

273

274

275

276

277

278

279

280

281

282

283

284

285

286

287

288

289

290

291

292

293

294

295

296

297

298

299

300

301

302

303

304

305

306

307

308

309

310

311

312

313

314

315

316

317

318

319

320

321

322

323

324

325

326

327

328

329

330

331

332

333

334

335

336

337

338

339

340

341

342

343

344

345

346

347

348

349

350

351

352

353

354

355

356

357

358

359

360

361

362

363

364

365

366

367

368

369

370

371

372

373

374

375

376

377

378

379

380

381

382

383

384

385

386

387

388

389

390

391

392

393

394

395

396

397

398

399

400

401

402

403

404

405

406

407

408

409

410

411

412

413

414

415

416

417

418

419

420

421

422

423

424

425

426

427

428

429

430

431

432

433

434

435

436

437

438

439

440

441

442

443

444

445

446

447

448

449

450

451

452

453

454

455

456

457

458

459

460

461

462

463

464

465

466

467

468

469

470

471

472

473

474

475

476

477

478

479

480

481

482

483

484

485

486

487

488

489

490

491

492

493

494

495

496

497

498

499

500

501

502

503

504

505

506

507

508

509

510

511

512

513

514

515

516

517

518

519

520

521

522

523

524

525

526

527

528

529

530

531

532

533

534

535

536

537

538

539

540

541

542

543

544

545

546

547

548

549

550

551

552

553

554

555

556

557

558

559

560

561

562

563

564

565

566

567

568

569

570

571

572

573

574

575

576

577

578

579

580

581

582

583

584

585

586

587

588

589

590

591

592

593

594

595

596

597

598

599

600

601

602

603

604

605

606

607

608

609

610

611

612

613

614

615

616

617

618

619

620

621

622

623

624

625

626

627

628

629

630

631

632

633

634

635

636

637

638

639

640

641

642

643

644

645

646

647

648

649

650

651

652

653

654

655

656

657

658

659

660

661

662

663

664

665

666

667

668

669

670

671

672

673

674

675

676

677

678

679

680

681

682

683

684

685

686

687

688

689

690

691

692

693

694

695

696

697

698

699

700

701

702

703

704

705

706

707

708

709

710

711

712

713

714

715

716

717

718

719

720

721

722

723

724

725

726

727

728

729

730

731

732

733

734

735

736

737

738

739

740

741

742

743

744

745

746

747

748

749

750

751

752

753

754

755

756

757

758

759

760

761

762

763

764

765

766

767

768

769

770

771

772

773

774

775

776

777

778

779

780

781

782

783

784

785

786

787

788

789

790

791

792

793

794

795

796

797

798

799

800

801

802

803

804

805

806

807

808

809

810

811

812

813

814

815

816

817

818

819

820

821

822

823

824

825

826

827

828

829

830

831

832

833

834

835

836

837

838

839

840

841

842

843

844

845

846

847

848

849

850

851

852

853

854

855

856

857

858

859

860

861

862

863

864

865

866

867

868

869

870

871

872

873

874

875

876

877

878

879

880

881

882

883

884

885

886

887

888

889

890

891

892

893

894

895

896

897

898

899

900

901

902

903

904

905

906

907

908

909

910

911

912

913

914

915

916

917

918

919

920

921

922

923

924

925

926

927

928

929

930

931

932

933

934

935

936

937

938

939

940

941

942

943

944

945

946

947

948

949

950

951

952

953

954

955

956

957

958

959

960

961

962

963

964

965

966

967

968

969

970

971

972

973

974

975

976

977

978

979

980

981

982

983

984

985

986

987

988

989

990

991

992

993

994

995

996

997

998

999

1000

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

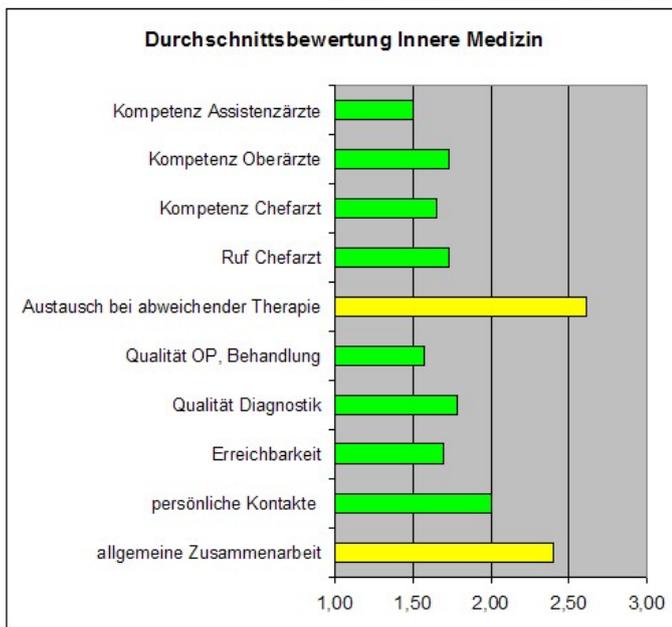
| | |
|--|----|
| 1. Informationen zur Befragung | 3 |
| 2. Befragungsergebnisse | 5 |
| 2.1 Fragen zur Klinik | 6 |
| 2.2 Dialog mit den für den Einweiser relevanten Abteilungen | 8 |
| 2.2.1 Innere Medizin | 8 |
| 2.2.2 Chirurgie | 10 |
| 2.2.3 Gynäkologie | 12 |
| 2.2.4 Orthopädie | 14 |
| 2.3 Abteilungsvergleiche | 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 |



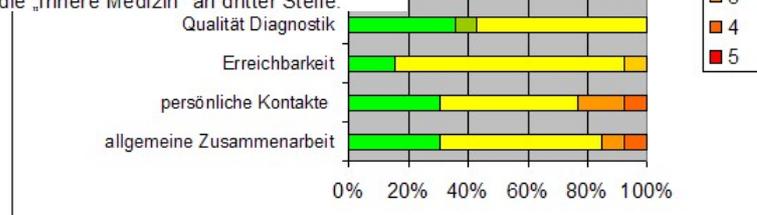
Die Darstellungen erfolgen in verschiedenen Formen:

- 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



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.

Abteilung relevanten

... die Zusammenarbeit mit den vier ... antwort nach Abteilungen – bewerten und ... äuser sie lieber einweisen, was die ... tenhäuser sind und in welche Art

... en gesondert behandelt, damit wir die ... Inen Segmente schärfer herausarbeiten

... in 35 Ärzte vorgenommen.

Abteilung relevanten n/Innere

