

# Erlössicherung durch Marktintelligenz und Zuweisermanagement

Erfahrungen aus anderen Ländern zeigen, dass die Einführung von Fallkostenpauschalen (DRG) zu einem Kostenwettbewerb führt, der dazu beiträgt Überkapazitäten abzubauen und Kostensenkungen für die stationäre Leistungserbringung zu realisieren. Diese Entwicklung ist politisch gewollt und laut verschiedenen Expertenmeinungen auch in der Schweiz zu erwarten. «clinicum» interviewt drei Experten zu möglichen Lösungskonzepten für Spitäler im zunehmenden Wettbewerb: Dr. med. Dirk Elmhorst (trinovis GmbH), Dr. René Fitterer (SAP (Schweiz) AG) und Helge Lewerenz (Vendus Schweiz GmbH).



**Dr. med. Dirk Elmhorst**  
trinovis GmbH



**Dr. René Fitterer**  
SAP (Schweiz) AG



**Helge Lewerenz**  
Vendus Schweiz GmbH

*Herr Dr. Fitterer, wie schätzen Sie die Vorbereitung der Spitäler auf die neuen Wettbewerbsverhältnisse ab 2012 ein?*

Sehr unterschiedlich. In den letzten 1–2 Jahren sind Massnahmen zur proaktiven Förderung der Erlössteigerung und Positionierung am Gesundheitsmarkt verstärkt im Fokus verschiedener öffentlicher wie auch privater Spitäler. Der Weg zu einem modernen

strategischen Marketing wird jedoch vielerorts erst begonnen. Dies geschieht meist als Ergebnis eines turnusmässigen Strategieprozesses, wobei stärker noch zukünftige medizinische Leistungsschwerpunkte und Wettbewerbsvorteile herausgearbeitet werden. Wenn man an die Spitalliste des Kantons Zürich denkt so zeigen sich hier bereits erste Herausforderungen, die sich aus dem Spagat zwischen Grundversorgung und Spitzenmedizin ergeben.

*Welche Rolle hat dabei die Marketing-Abteilung, Herr Lewerenz?*

Bisher wird Marketing in den vielen Spitälern noch sehr heterogen gelebt und meist als Werbung oder Kommunikation verstanden. Oft stehen Broschüren, ein Internetauftritt oder lokale Public-Relations-Arbeit im Vordergrund. Zunehmend müssen die Aktivitäten aber auch auf die weiteren Stakeholder-Gruppen erweitert werden. Dabei rückt der zuweisende niedergelassene Arzt immer mehr in den Fokus, da er bei elektiven Eingriffen ein wesentlicher (Mit-) Entscheider für die Auswahl des Spitals ist. Durch die intensive tägliche Interaktion mit dem Spital kennt der Zuweiser natürlich die Stärken und Schwächen der einzelnen Abteilungen sehr gut. Er bekommt auch das direkte Patientenfeedback nach der Entlassung mit und kann die Leistung medizinisch beurteilen und vergleichen, was die Anforderung nochmals verstärkt. Selten werden diese Erfahrungen aber strukturiert an das Spital zurück gegeben.

*Herr Dr. Elmhorst, welche Grundlagen braucht man für gutes Zuweiser-Marketing?*

Die Basis einer erfolgreichen Marketingstrategie wird auch hier durch eine fundierte Marktforschung (Marktanalytik) gelegt. Durch eine Vernetzung von statistischen Erhebungen zu der Anzahl von Indikationen und Krankheitsfällen in einem Markt, wie z.B. Kanton, können Marktpotentiale ermittelt werden, die durch Abgleich mit den eigenen Daten des Spitals eine Identifikation von Marktanteilen ermöglichen. So kann man detaillierte Marktabgrenzungen nach einzelnen Indikationen vornehmen und sieht, wo Raum für zusätzliche Fallzahlsteigerungen liegt. In

## 2. SAP Spitalstrategietag am 30. Juni 2011

Um die Möglichkeiten und Chancen dieses Ansatzes für Spitäler zu vertiefen, führt SAP zusammen mit trinovis und Vendus einen ganztägigen Workshop mit Fallbeispielen, Expertenmeinungen und Erfahrungsberichten durch. Bei Interesse melden Sie sich bitte bei Dr. Rene Fitterer (rene.fitterer@sap.com).

der Verknüpfung mit den internen Daten über die Zuweiser können so klassische Segmentierungen nach Umsatz in ABC-Kriterien oder potenzialbasierte Gruppierungen vorgenommen werden. Dies schafft die Basis für die weitere Ausrichtung der Strategie. Manchmal entdeckt man Regionen, die noch grosses Potenzial haben und bisher gar nicht im Fokus lagen.

### Zusätzliche weiche Faktoren

*Reichen diese Daten schon aus, Herr Lewerenz, um gezieltes Zuweiser-Marketing zu betreiben?*

Die quantitativen Daten sind natürlich unerlässlich, um eine strategische Ausrichtung vorzunehmen. Für treffsicheres Marketing braucht es aber noch viele zusätzliche weiche Faktoren in der Kenntnis der Zuweiser, Loyalität zum Spital, persönliches Kommunikationsverhalten oder medizinische Ausrichtungen. Diese Faktoren werden durch weitere qualitative Instrumente wie Befragungen oder Fokusgruppen erhoben. Die Kombination von beiden Ebenen – Quantität und Qualität – bildet die Grundlage des sogenannten Targeting für ein zielgruppenspezifisches Kampagnenmanagement. In vielen Spitälern passieren solche Massnahmen eher zufällig. Nur durch eine strukturierte Kundenbeziehungs-pflege ist es jedoch möglich, zusätzliche Erlöspotenziale zu erschliessen. In der Umsetzung ist es oftmals die Summe vieler Einzel-Massnahmen die zum Erfolg führen. Aus unserer Projekterfahrung reicht das von der telefonischen Erreichbarkeit der Spital-Ärzte über den direkten persönlichen Kontakt

bis hin zu prozessualen Themen, wie zeitnahe Versand des Entlassbriefes.

### Neue Herausforderungen an Qualität und Umfang der Daten

*Wie kann man alle diese Daten zusammenführen, Herr Dr. Fitterer?*

Aus IT-Sicht stellen die beschriebenen Ansätze neue Herausforderungen an Qualität und Umfang vorhandener und aufzubauender Daten und Prozesse. Administrative und medizinische Information aus der Leistungserbringung (Verweildauern, Diagnosen, Prozeduren, demographische Daten der Patienten etc.) müssen in Zusammenhang gebracht werden mit Marktdaten und Zuweiserinformationen. Dies erhöht gleichzeitig die Anforderungen an die Qualität der Daten, beispielsweise im Bereich der Aktualität von Adressdaten.

Neben einer IT-basierten Analyse und Präsentation der Markt- und Zuweiserdaten wird eine professionelle Umsetzung von Massnahmen zur durchgängigen und nachhaltigen Beziehungspflege mit Einweisern, Patienten und Partnern durch den Einsatz von Softwarelösungen des Customer Relationship Management (CRM) nötig. Nur so kann eine

effektive und hochwertige Kommunikation mit den Zuweisern – unter vollständiger Berücksichtigung des Datenschutzes – realisiert werden. Diese hat direkten Einfluss auf die Optimierung der Fallzahlen und des Fallmixes. Funktionen wie professionelle Rufannahme, Weiterleitungs- und Rufmanagement, Terminvergabe und Patientenauskunft oder Beschwerdemanagement gewährleisten eine schnelle, zuverlässige Kommunikation und strukturieren bzw. vereinfachen die Kommunikationswege.

*Herr Dr. Elmhörst, was zeichnet zukünftig erfolgreiche Kliniken aus?*

In vielen Projekten haben wir gesehen, dass es am Ende oft die Ernsthaftigkeit des Ansatzes ist mit dem die Spital-Leitung das Thema umsetzt. Es muss jemand die Verantwortung für die Betreuung der Zuweiser übernehmen, wie ein Produkt- oder Key-Account-Manager dies in anderen Unternehmen tut. Und das Thema muss dauerhaft auf die Agenda der Spital-Direktion, um auch eine nachhaltige Wirkung zu erzielen. Wenn dies gut umgesetzt wird, sind auch deutliche Erlössteigerungen zu erzielen.



# Ergonowie?

Neben dem «Was?», «Wer?» und «Wann?» geht oft das «Wie?» vergessen. **Wie** arbeiten wir und **wie** geht es uns dabei? Stundenlang sitzen wir in gleicher unvorteilhafter Haltung am Computer und sind abends verspannt in Schulter und Nacken.

**Die Ergonomie** widmet sich ausschliesslich dem «Wie?» und setzt dabei den Menschen in den Mittelpunkt. Sie schafft so die idealen Voraussetzungen um zu arbeiten.

**Ergonomie bei Me-First.ch** vereint kompetente, individuelle Beratung mit guten Produkten. In unserem Sortiment finden Sie Bürostühle, höhenverstellbare Sitz-/Steh-Pulte, Monitor-Schwenkarme, Dokumenthalter, Notebook-Ständer, Eingabegeräte und andere Hilfsmittel.

**Wie?** Kontaktieren Sie uns für eine unverbindliche Beratung (Telefon 043 540 84 48, [info@me-first.ch](mailto:info@me-first.ch)) oder besuchen Sie unsere Website [www.me-first.ch](http://www.me-first.ch).