

Der zuweisende Arzt wird im Spitalwettbewerb zum entscheidenden Partner

Strategisches Zuweiser-Management schafft bessere Erträge

Damit die Wirtschaftlichkeit im Spital stimmt, wird in Zukunft kein Weg an der selektiven Steigerung von Fallzahlen und der kontinuierlichen Verbesserung der Effizienz von Kern- und Unterstützungsprozessen vorbei führen. Ein wichtiges Element ist hierbei das reibungslose Einbinden der wichtigsten vorgelagerten Partner. Die Haus- und Fachärzte sind die bedeutendsten Weichensteller. Erfolgreiche Spitäler verstehen es, diese Zuweiser im Wettbewerb um die Patienten für sich zu gewinnen, ohne dabei die notwendige Ethik vermissen zu lassen.

Spitäler, die zu Gewinnern zählen wollen, stellen sich dem Markt. Das bedeutet, dass sie eine genaue Kenntnis über Einzugsgebiet, Portfolio der anderen Leistungsanbieter etc. haben müssen. Die Basis zur Optimierung von Leistungsspektrum und Case-Mix bilden exakte Informationen über die Konkurrenzsituation und insbesondere die Zuweiser. Die zuweisenden Haus- und Fachärzte rücken dabei ins Zentrum des Interesses, weil ein Spital mit ihnen naturgemäss die häufigsten und intensivsten Kontakte unterhält – allerdings nur, wenn die Doktoren ihre Patienten auch dorthin zuweisen. Sie werden das gerne tun, wenn sie von der Leistungs- und Servicequalität des Spitals überzeugt sind. Zuweisermarketing wird somit zum Erfolgsfaktor.

Wieso ist der Hausarzt matchentscheidend?

Stellen wir uns einen Patienten vor, der nächstens ins Spital gehen muss. Wie sucht er sich nun die für ihn richtige, beste Klinik aus? – Meist

werden nun Menschen im eigenen Umfeld gefragt. Der hauptsächlichste Gesprächspartner ist jedoch der Hausarzt. Rund 70 bis 80% aller Patienten folgen bezüglich der Spitalwahl seinem Rat. Also gilt es, diese weitaus wichtigste Zuweisergruppe ans eigene Haus zu binden.

Haus- und Fachärzte spielen aus Sicht eines Spitals verschiedene Rollen. Sie schaffen mit dem Spital zusammen einen gemeinsamen Heilungserfolg und werden daher – im Sinne der Integrierten Versorgung wie auch im Lichte effizienter Informations- und Zuweiserprozesse – als Partner par excellence gesehen. Das Fundament sind Information, Kommunikation, Vernetzung und Vertrauen. Funktioniert das Zusammenspiel Arzt-Spital einwandfrei durch ein erstklassiges Abstimmen von Abläufen, Diagnose und Therapie, erfolgt eine Steigerung der Behandlungsqualität – oft verbunden mit einer willkommenen Zeitersparnis resp. kürzeren Verweildauer und somit nicht zuletzt zufriedeneren Patienten.

Funktioniert Marketing in diesem Bereich überhaupt?

Beim Health Care Marketing stellt sich jeweils die Frage: Klappt das überhaupt in immer noch weitestgehend regulierten Märkten und ist dies ethisch vertretbar? – Die Antwort ist «Ja», gezieltes Marketing ist sogar eine Herausforderung für Spitäler. Prof. Dr. Sven Reinecke von der Hochschule St. Gallen nennt dabei drei Elemente, die von besonderer Bedeutung sind:

- Marktkenntnis: Zuweiser, Kunden und Wettbewerber kennen
- Die Zuweiserbeziehung aktiv pflegen
- Servicequalität leben

Zuerst geht es darum, Fakten zu schaffen. Sie sollen ein klares Bild vermitteln, in welchem Wettbewerbsumfeld die eigene Klinik steht. Zunächst gilt es, herauszufinden, wer denn die bereits zuweisenden Ärzte sind und wo es welche potenziellen weiteren Zuweiser gibt. Dabei sind die Fachdisziplinen der Ärzte, ihre Distanz zum Spital sowie die Anzahl und Art der (möglichen) Patienten von Interesse. Alle in Frage kommenden Zuweiser werden in einer Datenbank erfasst, um für eine laufende individuelle Bearbeitung und Betreuung gerüstet zu sein.

Marketing trifft noch auf öde Wüsten

Eine Marketingstrategie als Teilfunktion einer umfassenden Unternehmensstrategie bestand bis vor Kurzem nur in wenigen Spitälern, obwohl auch in der Schweiz in den letzten Jahren eine stetig steigende Zahl von Häusern die proaktive Förderung der Erlössteigerung entdeckt hatte. Mit dem durch die neue Spitalfinanzierung ausgelösten Wettbewerb wenden nun aber



erfolgsorientierte Spitäler vermehrt Methoden des modernen strategischen Marketing an, um sich gezielt am Markt zu positionieren.

Bedingt durch die DRG-Einführung, eine zunehmend freie Spitalwahl und die grössere Informationsvielfalt nimmt der Wettbewerb für alle Leistungserbringer zu. Insbesondere der Entscheidungsprozess bei elektiven Eingriffen ist von einer Vielzahl von Einflussfaktoren bestimmt. Nach einer Untersuchung von Till/Gruppe unterliegen Zuweisungen folgenden Faktoren, die in der nachfolgenden Abbildung dargestellt sind (Till/Gruppe 2009, Se. 67):

Abbildung 1: Einflussfaktoren für Zuweiserentscheidungen

Nr.	Einflussfaktoren	Häufigkeit
1.	Empfehlung des Facharzts	75%
2.	Empfehlung des Hausarzts	87%
3.	Meinung von Verwandten/Freunden	69%
4.	Internetauftritt des KH	57%
5.	Qualitätsbericht des KH	50%
6.	Krankenhausführer im Internet	47%
7.	Informationsbroschüren KH	44%
8.	Informationsveranstaltungen	40%
9.	Tageszeitungen	40%
10.	Fachzeitschriften	38%
11.	Tag der offenen Tür	30%
12.	Krankenkassen	13%

Der zuweisende Haus- oder Facharzt rückt im Zuge des Wettbewerbs immer mehr in den Fokus. Durch die intensive tägliche Interaktion zwischen Zuweiser und Spital stellt diese Zielgruppe höchste Anforderungen an das Spital-Marketing, vergleichbar mit dem Retail-Marketing in der Konsumgüterindustrie. Fingerspitzengefühl ist angesagt: «Soignez les détails», hatte schon Friedrich der Grosse zu seinen Offizieren gesagt.

Exakt wissen, wer zuweist ... und weshalb

Ausgangsbasis für eine erfolgreiche Positionierung und ein effizientes Zuweiser-Management ist eine genaue Kenntnis der Markt- und Zuweisersituation. Hier hat sich auf der Basis von über 250 Standortanalysen von Spitälern in Deutschland eine de-Facto Best Practice entwickelt. Das Vorgehen besteht aus vier aufeinander aufbauenden Schritten:



- Marktabgrenzung
- Potenzialanalyse
- Mitbewerberanalyse und anschliessende
- Zuweiseranalyse

Mit der Marktabgrenzung werden die regionalen Gebiete festgelegt, die untersucht werden sollen. Dieser Schritt ist notwendig, da sich alle Kalkulationen von Kennzahlen, mit denen der Markt bewertet wird, hierauf beziehen. Anschliessend werden über die Potenzialanalyse alle Leistungsbereiche innerhalb der Marktgebiete anhand von Kennzahlen exakt bewertet.

In einem weiteren Schritt werden die regional noch vorhandenen Entwicklungspotenziale in Relation zu den Mitbewerbern untersucht. Die abschliessende Zuweiseranalyse nimmt eine Segmentierung der Zuweiser vor und bestimmt Zielzuweiser für Leistungen, in denen neue Fälle akquiriert werden sollen.

Neues Potenzial erkennen und nutzen

Von ausschlaggebender Bedeutung ist natürlich das Hinzugewinnen von Zuweisern und Fällen, die bestens ins angebotene Leistungsspektrum des Hauses passen, die Auslastung verbessern und die Wertschöpfung erhöhen. Über die Potenzialanalyse wird daher abgeklärt:

- Welchen Marktanteil haben wir?
- Wie viele Fälle aus den relevanten Marktgebieten werden von Mitbewerbern behandelt?
- Wie hat sich das Fallaufkommen in den letzten Jahren entwickelt?
- Wie wir sich das Fallaufkommen in der Zukunft präsentieren?

Das Ziel besteht darin, Leistungsbereiche und Einzugsgebiete herauszuarbeiten, in denen noch Wachstumspotenzial vorhanden ist oder rechtzeitig zu erkennen, wo die eigene Marktposition gefährdet ist, um tüchtig Gegensteuer zu geben.

Der Fokus der im Folgenden beschriebenen Massnahmen liegt dabei auf solchen Diagnosebildern, die nicht nur wirtschaftlich rentabel, sondern bei denen das Spital auch als etablierter und qualitativ hochstehender Leistungserbringer bekannt ist. Da Behandlungseffizienz und Patientensicherheit in solchen Fällen Hand in Hand gehen – und somit eine Vermarktung mit dem Ziele der Fallsteigerung überhaupt ermöglichen –, steht die medizinische Ethik bei solchen Ansätzen auch niemals zur Diskussion.

Die Zuweiser unter die Lupe nehmen

Um mehr Ärzte zur Zuweisung zu motivieren, muss man sie genau kennen. Zur Klassifizierung ist eine erste grobe Einteilung nach Schlüssel-Zuweisern, Zuweisern mit vorhandenem Potenzial und Zuweisern mit Problemfeldern sinnvoll. Diese Einteilung kann differenziert werden. Nach Potenzial der Ärzte ist eine weitere Unterteilung hilfreich in

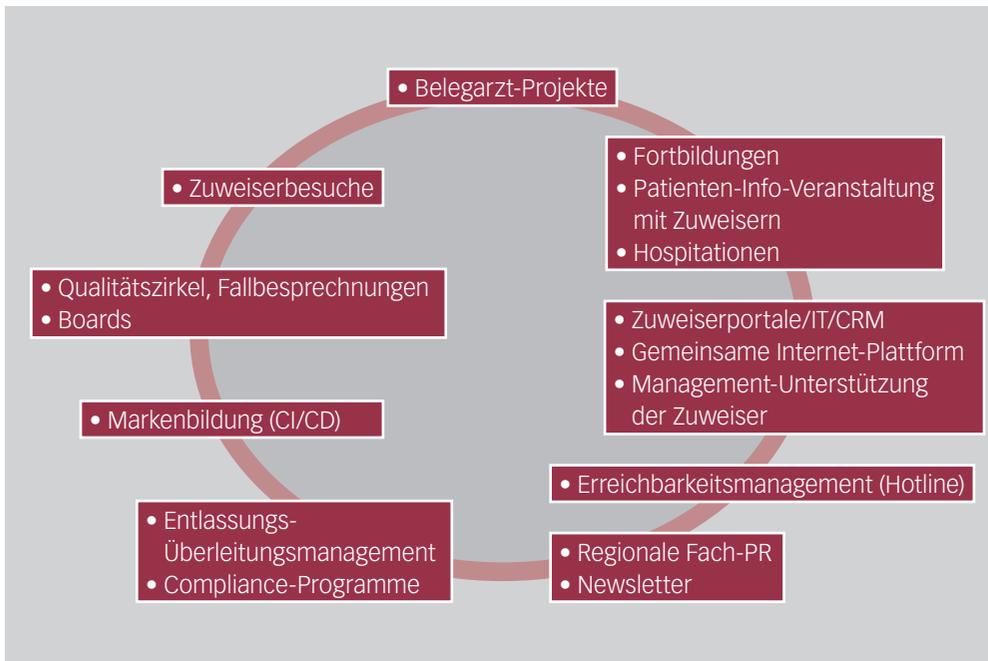
- wenig weiteres Potenzial,
- Potenzial bei vertretbarem Akquisitionsaufwand und
- viel Potenzial mit hohem Aufwand.

Abbildung 2 gibt eine bewährte Segmentierung der Zuweiser wieder, auf deren Basis sich Handlungsoptionen für das Zuweiser-Management ableiten lassen.

Abbildung 2: Bewährte Zuweisersegmentierung

Zuweisersegment	Beschreibung
Schlüsselzuweiser	Hoher Erlösbeitrag mit in der Regel keinem oder wenig weiterem Zuweisungspotenzial
Potenzialzuweiser	Noch vorhandenes Zuweisungspotenzial bei geringem oder mittlerem Akquiseaufwand
Nicht-Zuweiser	Hat bisher keine Fälle eingewiesen
Problemzuweiser: Fallzahlen	Zuweiser mit rückläufigen Fallzahlen
Problemzuweiser: Verweildauer	Zuweiser, deren eingewiesene Fälle in der Summe deutlich positiv von der mittleren Verweildauer abweichen, sofern die Ursache dafür beim Zuweiser liegt.

Abbildung 3: Marketing-Mix für Zuweiser



- Anzahl weiterer Ärzte am Praxisstandort
- Das vorhandene Fallaufkommen in der Region um den Praxisstandort in Bezug auf das Fachgebiet des Zuweisers
- Das eingewiesene Fallspektrum

Liegen diese und weitere Daten vor, können bei richtigem Vorgehen in der Analyse Zuweiser mit Potenzial bis auf einzelne Diagnosen ermittelt werden.

Integrierter Controlling-Ansatz schafft Sicherheit

Die Umsetzung der beschriebenen Massnahmen und das dabei erreichte Ergebnis müssen natürlich kontrolliert werden. Diese Ergebnis-kontrolle ist typischerweise Aufgabe des Finanz- und/oder Medizin-Controllings.

Die enge Vernetzung des Zuweiser-Controllings mit den charakteristischen Betrachtungen des Finanz- und Medizin-Controllings – wie Kostenstrukturen, Erlöskennzahlen oder DRG-relevanten Informationen (Case-Mix, Verweildauern usw.) – sprechen dafür, dies bereits von Anfang an als Bestandteil der bestehenden Controlling-Infrastruktur aufzubauen.

Zusätzliche Infos über Zuweiser

Um ganz gezielt Zuweiser für eine Steigerung der Fallzahlen zu ermitteln, werden umfang-

reiche zusätzliche Informationen nötig. Einige Beispiele sind:

- Die Entfernung der Praxis zum Spital und zu Mitbewerbern



dline®

| clinically tested |



... die professionelle Hautpflegeserie bei irritierter, sensibler, trockener und schuppender Haut.

ARTIKEL DES MONATS
LipBalsam!

Ihr dline®-Lieferant in der Schweiz

Lohmann & Rauscher AG
CH-9230 Flawil, Badstrasse 43 | Tel.: 071-394-9494

Die dline®-Pflageserie erhalten Sie im medizinischen Fachhandel oder direkt unter www.dline.ch

Spezielle Beratung für problematische Hautareale erhalten Sie unter dline®-INFOLINE: **044-865-8108**




...FÜHLEN SIE IHRE LIPPEN LACHEN!

CRM gewinnt stark an Bedeutung

Auf der Basis der Analyse und Präsentation der Markt- und Zuweiserdaten können beispielsweise zusammen mit den Chefärzten konkrete Massnahmen für die einzelnen Fachdisziplinen abgeleitet werden. Hierbei wird schnell eine professionelle Umsetzung der getroffenen Massnahmen im Sinne einer durchgängigen und nachhaltigen Beziehungspflege mit Zuweisern, Patienten und Partnern durch den Einsatz geeigneter Software des Customer Relationship Management (CRM) nötig. Die durchzuführenden Massnahmen für die jeweilige Zielgruppe reichen dabei von Fortbildungsveranstaltungen über eHealth-Lösungen bis zum Key Account Management.

Kommunikation hat oberste Priorität

Es ist naheliegend, dass auch beim Zuweisermarketing eine qualitativ hochstehende, sorgfältige, transparente und imagebildende Kommunikation eine ausschlaggebende Rolle spielt. Dazu gehören Geschäftsbericht, Broschüren, Informationsschriften, ein erstklassiger Internet-Auftritt und das Nutzen sozialer Medien. Fein aufeinander abgestimmte einzelne Instrumente können innerhalb eines strategischen Gesamtkonzepts zu einem Orchester werden, dessen Töne Begeisterung auslösen. Dabei wird das Spital greifbar. Es strahlt Kompetenz aus. Das Resultat heisst Anerkennung, Nachhaltigkeit und Vertrauen.

Eine spezielle Note verdient die Kommunikation mit den Zuweisern. Sie ist ein entscheidender Faktor für deren Zufriedenheit. Funktionen wie professionelle Rufannahme, Terminvergabe und Patientenauskunft gewährleisten eine schnelle, zuverlässige Kommunikation zwischen Partnern und Klinikpersonal.

Eine zeitnahe Information über Entlassung, Notfallaufnahme usw., um den Zuweiser bzw.

den Hausarzt auf eine allfällige nachstationäre Betreuung vorzubereiten, ist dabei ebenso wichtig wie ein professionelles Beschwerde-Management. Generell spielen «harte» wie «weiche» Faktoren eine entscheidende Rolle. Prof.Dr. Sven Reinecke, HSG, hat sie in einer übersichtlichen Pyramide zusammengefasst (s. Abbildung 5 auf der nächsten Seite).

Fazit: Bereit sein für Veränderungen

Die zunehmende marktwirtschaftliche Ausrichtung der Spitäler führt zu einer Reihe von Veränderungsprozessen in der Klinik-Organisation. Neue Kompetenzen und Werkzeuge in den Bereichen Marktanalytik, Marktforschung, Marketing und IT sind gefragt. Der Erfolg dieser Veränderung kann nur sichergestellt werden, wenn die beteiligten Mitarbeitenden die Veränderung mittragen und zusätzliches externes Know-how gewonnen und implementiert werden kann.

Ein wesentlicher Mehrwert entsteht durch IT-Unterstützung, bei der sich die Software reibungslos in die jeweiligen Arbeitsprozesse integrieren lässt. Werden alle Prozesse und Werkzeuge professionell umgesetzt, dann zeigen Erfahrungen in deutschen Krankenhäusern, dass sich mit einer Wachstumsstrategie die Zahl der stationären Behandlungsfälle im Durchschnitt zwischen 3 bis 5% jährlich steigern lässt.

Literatur

- Burmann, C./Meffert, H./Kirchgeorg, M. (2007): Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, Wiesbaden.
- Elmhorst, D. (2008a): Marktanalyse als Element der mittel- und langfristigen Unternehmensplanung von Krankenhäusern, in: Hellmann, W./Baumann, H./Bienert, M. L./Wichelhaus, D. (Hrsg.): Krankenhausmanagement für leitende Ärzte, München, S. 52–74.

Profilierungsmöglichkeiten nutzen

Wo die Service- und Beziehungsqualität stimmen, geht das Spital auf Erfolgskurs. Folgende Aspekte sind von Bedeutung:

- Umgang mit Arztbriefen
- Einbezug und Information des Zuweisers (Push vs. Pull)
- Rollenverteilung im Spital
- Erreichbarkeit der zuständigen (Chef-)Ärzte
- Fokus auf menschliche Beziehung (zu Patient und Zuweiser) statt auf medizinischen Fall
- Rücküberweisung der Patienten
- Austrittsberichte: Zeitpunkt, Art, Umfang
- Persönliche gegenseitige Kenntnis aller Involvierten
- Beziehungspflege und Erfahrungsaustausch

Quelle:

Prof. Dr. Sven Reinecke, Health Care Marketing, HSG

- Elmhorst, D. (2008b): Mehr Wissen über den Markt – Wie sich der relevante Markt eines Krankenhauses abgrenzen lässt, in: KU Gesundheitsmanagement, Heft 11, S. 24–28.

Autoren

Dr. René Fitterer, Business Development Manager Healthcare, SAP (Schweiz) AG, verantwortlich für die Marktentwicklung im Bereich der Produkte und Lösungen für Schweizer Spitäler und Dr. Hans Balmer, aufgrund der Basis-Informationen aus Elmhorst, Fitterer, Lewerenz: «Erlössicherung durch Marktintelligenz und Zuweiser-Marketing», in: Marketing Review St. Gallen 6/2011, und Referat von Prof. Dr. Sven Reinecke: «Health Care Marketing – eine kritische Reflexion», SAP Public Services Day Luzern, 20. März 2012

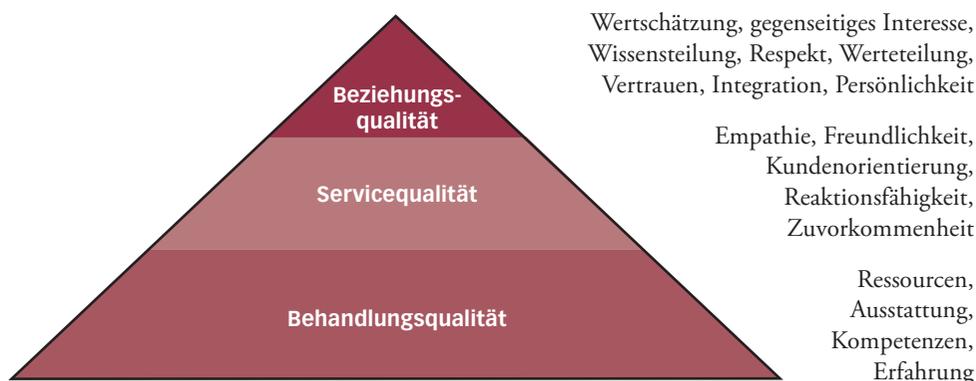
SAP

Prozesse und Werkzeuge für Portfoliogestaltung und Zuweisermanagement professionell umsetzen und stationäre Behandlungsfälle selektiv zwischen 3 bis 5% jährlich steigern.

Artikel herunterladen



Abbildung 4: Langfristige Differenzierung im Spitalwesen



Quelle: Studie IfM-HSG 2011, University of St. Gallen