

# Erfolgsfaktoren in der Patientengewinnung

*Entscheidungsprozess und –faktoren bei der Wahl eines Akutspitals*

## *Gedanken eines Dienstleistung-Marketeers* Thomas Helbling

[thomas.helbling@fhnw.ch](mailto:thomas.helbling@fhnw.ch); 078 690 20 50

Kundenorientierung muss eine Leidenschaft sein.

Akquisition und Kundenbindung ist ein Handwerk, das Spass macht.

## Kernaufgabe des Klinik-Marketing

*Aktuelle Patienten zufrieden stellen und neue Patienten gewinnen*

### Bestehende Patienten

*9 von 10 Patienten würden für dieselbe  
Behandlung wieder in dieses Spital  
kommen*

### Neukundenakquisition

**Patientengerechte  
medizinische und  
pflegerische  
Leistungen**



## **Kernaufgabe des Klinik-Marketing**

*Aktuelle Patienten zufrieden stellen und neue Patienten gewinnen*

Bestehende Patienten

**Neukundenakquisition**

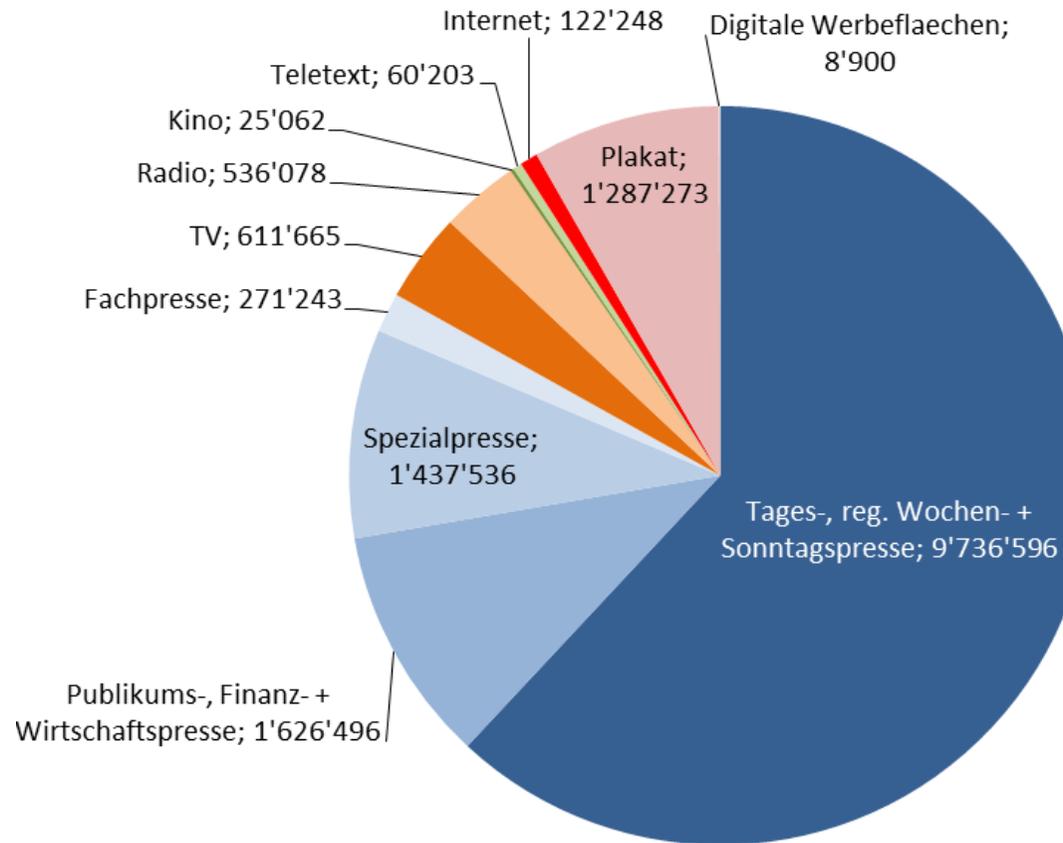


## **Erfolgsfaktoren in der Patientengewinnung** *Programm*

- **Ausgangslage: Bekannt komplexes Marktsystem**
  - Zuweisermarketing
  - Neupatientenakquisition
- **Patientenentscheidungsverhalten**
- **Marktbearbeitungsstrategie**

## Abgrenzung

*Nicht Gegenstand Referat «Werbung zur Patientengewinnung»*



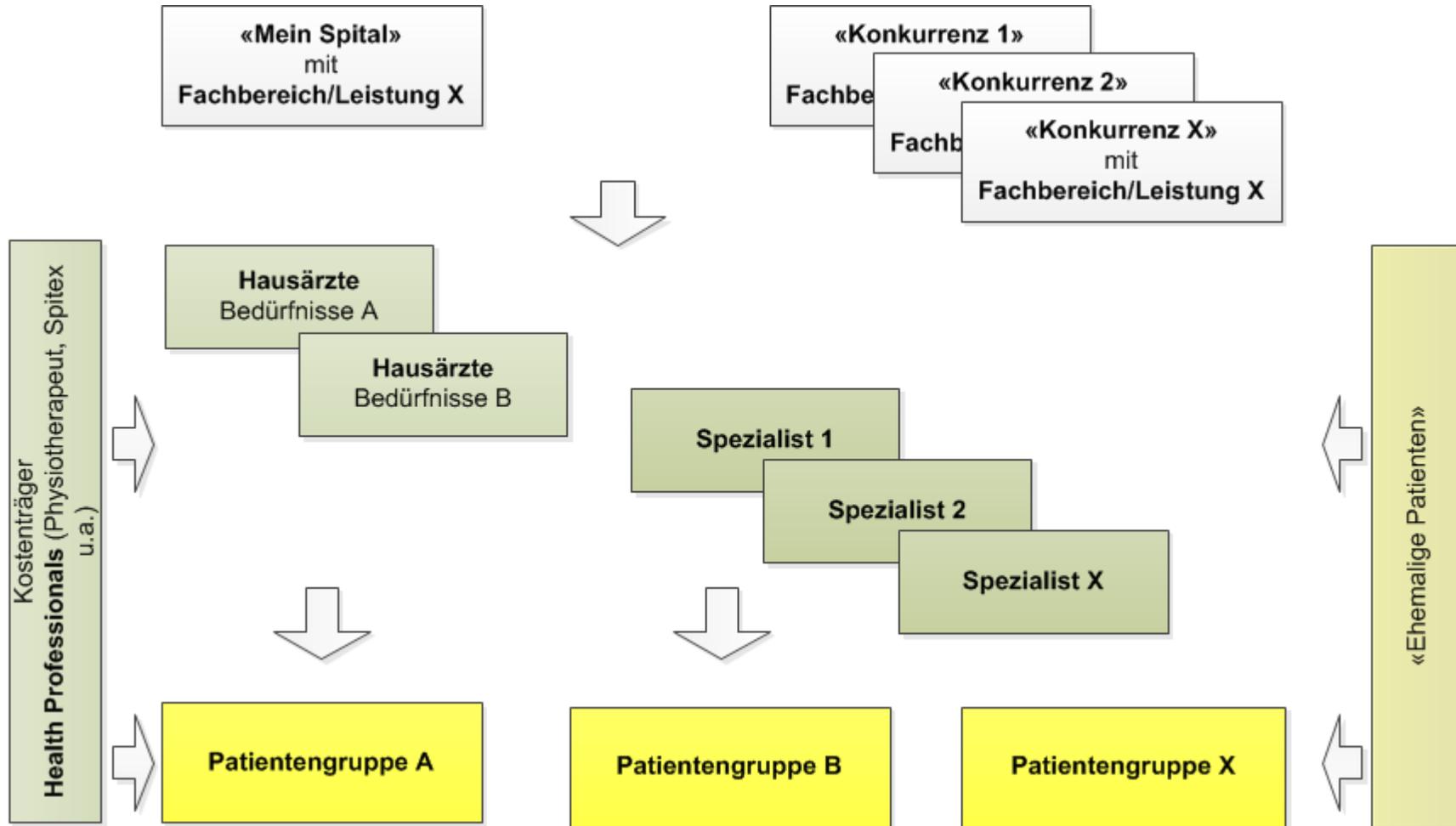
**«Werbung» für Spitäler:  
ca. 20 Mio. CHF/Jahr**

## **Erfolgsfaktoren in der Patientengewinnung** *Programm*

- **Ausgangslage: Bekannt komplexes Marktsystem**
  - Zuweisermarketing
  - Neupatientenakquisition
- **Patientenentscheidungsverhalten**
- **Marktbearbeitungsstrategie**

# Marktstruktur Krankenhaus

*Komplexes System mit unterschiedlichsten Ausgangssituationen & Erwartungen*



## Marktbearbeitung

*Zwei Märkte mit komplett unterschiedlichen «Best Practice»*

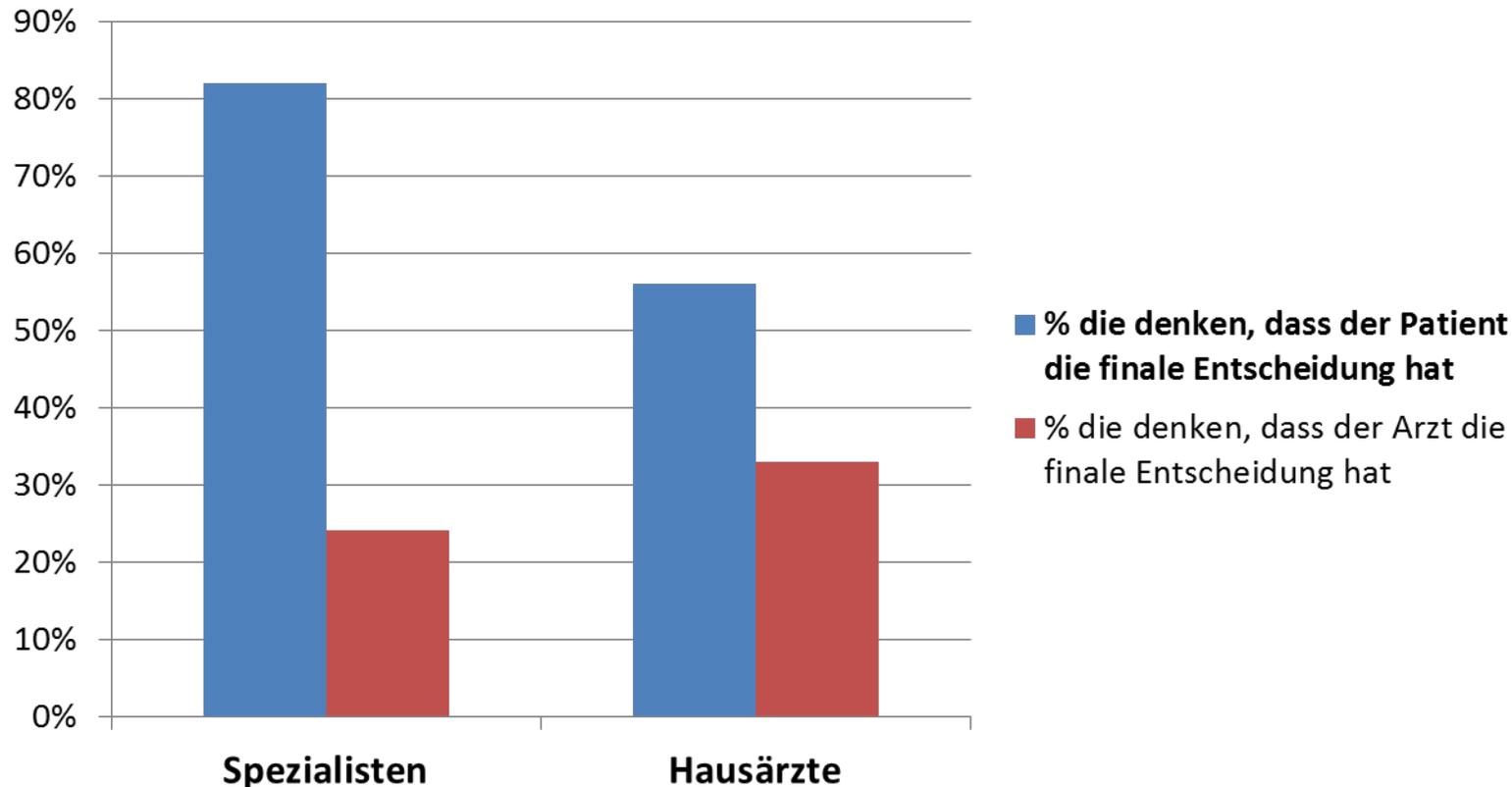
### Zuweisermarketing

#### Schlüsselfragen:

- Welche Rolle spielen die Zuweiser, in im Entscheidungsprozess der Patienten?
- Welche Bedürfnisse haben Zuweiser?
- Wie können diese effizient bearbeitet werden?

### Patientenmarketing

## Bedeutung der zuweisenden Ärzteschaft: Entscheider oder Beeinflusser? *Aus Perspektive dieser selber*

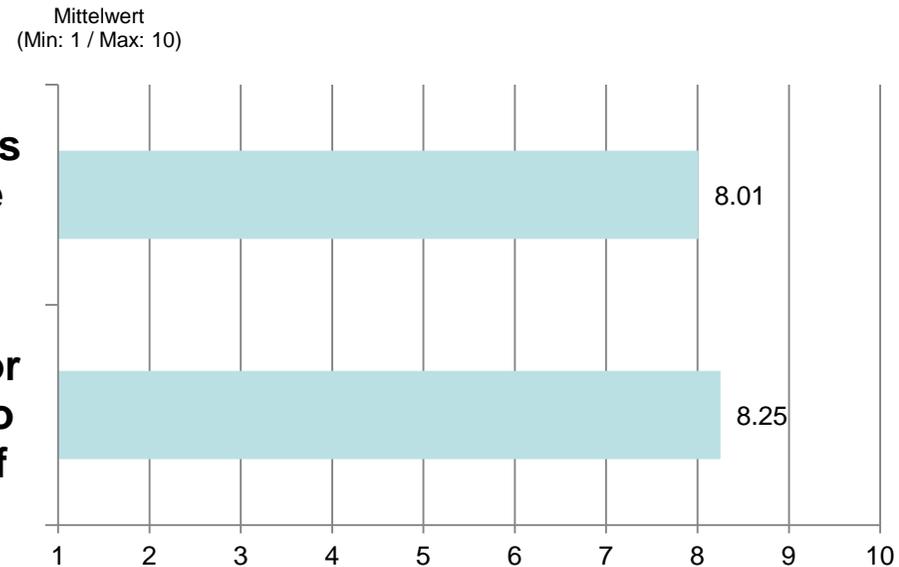


Quelle: Sloane et al. (2008); Sobhani/Bär (2010) 430 (Mehrfachnennungen) - eigene Darstellung

## **Bedeutung der zuweisenden Ärzteschaft: Beeinflusser!** *Perspektive europäische Patienten*

**I want to be the person who decides about undergoing surgery, not the HCP or anyone else**

**If surgery were the only solution for me, it would be important for me to select the hospital/surgeon myself**



PS. Werte entsprechen den Ergebnissen einer laufenden Untersuchung in der Schweiz

## **Entscheidungskriterien und Bedürfnisse der Key Beeinflusser** *Faktoren für Spitalempfehlung aus Sicht Hausarzt/Spezialist*

### **USA**

1. Standard of services provided by hospital
1. Standard of nursing care at hospital
2. Own preference
3. Patient preference
4. Written care summary sent to you by hospital
5. Patient's insurance status
6. Availability of resident medical staff at hospital
6. Location of hospital

### **Europa**

1. Rückmeldung Patienten
2. Persönlicher Kontakt zu Klinikärzten
3. Fortbildungen/Veranstaltungen der Kliniken

## **Neupatientenakquisition aus Perspektive «Zuweisermarketing»** *Zuweiser sind die Keyaccounts der Spitäler*

### **Analyse und Kategorisierung der aktuellen und potenziellen Zuweiser**

- Analyse der Bedürfnisse, Zufriedenheit und Art u. Anzahl der Einweisungen der zuweisenden Stellen.
- Bekannte Standardkriterien zur Optimierung sind
  1. Kommunikation Klinik-Zuweiser (u.a. Entlassungsberichte: zeitnah, präzise, attraktiv)
  2. Erreichbarkeit Klinikärzte
  3. Medizinische Versorgung

### **Marktbearbeitung**

- Bearbeitung gehört zum Jobprofil der leitende Ärzteschaft
- Prozesse & Ressourcen für kontinuierliche Bedürfnisbefriedigung der Zuweisenden müssen aufgebaut werden.

## **Marktbearbeitung**

*Zwei Märkte mit komplett unterschiedlichen Best Practice*

### Zuweisermarketing

### **Patientenmarketing**

Schlüsselfrage:

- Wie können neue Patienten effizient und effektiv gewonnen werden?

## Gedankenexperiment

### Situation

- Ihr Krankenhaus steht vor der Einführung eines neuen ERP-Systems.
- Unbestritten ist, dass Sie externen Support benötigen.
- Verschiedene IT-Consultant (die Sie alle nicht kennen) haben ein Angebot unterbreitet.
- Sie haben sich für IT-Consultant A entschieden.

### Frage: Wann wissen Sie, ob Sie sich richtig entschieden haben?

- a) im Moment der Entscheidung
- b) im Verlaufe des Projektes
- c) bei Projektabschluss
- d) nie



## Patientenentscheidungsverhalten

*hohen Informationsasymmetrien zwischen Anbietern und Verbrauchern*

		Zeitpunkt der Eigenschaftsbeurteilung	
		Vor Kauf	Nach Kauf
Beurteilbarkeit von Leistungseigenschaften	Möglich	Sucheigenschaften	Erfahrungseigenschaften
	Nicht möglich	Erfahrungs- bzw. Vertrauenseigenschaften	Vertrauenseigenschaften

## **Neukundenakquisition für Vertrauensgüter**

*Methodische Herausforderung: Akquisition von Neukunden für Vertrauensgüter*

### **Generische Ansätze zur Risikoreduktion - das A&O**

- Kauf zur Probe
- Garantien
- Marken/Reputation
- Vertrauenstransfer via bekannter Personen
  - Mund-zu-Mund-Kommunikation
  - People Business
- Darstellung der eigenen Potenziale
- Lieferantenloyalität; z.T. sogar trotz nur bedingter Zufriedenheit

## Akquisitionen von neuen Patienten

*Patienten suchen nicht primär mehr Informationen sondern Risikoentlastung*

- Probekauf
  - Leistungen mit geringerem gefühlten Risiko anbieten (z.B. Ambulatorium mit Physiotherapie, Rückengymnastik)
  - Events wie Informationsabende oder Tag der offenen Tür
  - Besucher
- Darstellung der eigenen Potenziale
  - z.B. Anzahl erfolgreiche Eingriffe mit konkreten positiven Patientengeschichten
- Garantien
- Vertrauenstransfer via bekannter Personen
  - Zuweiser und andere Health Professional als Testimonials gewinnen
  - People Business: Belegarztsystem
- Marken/Reputation (vgl. Referat M. Marini, AMEOS Gruppe)



## **Erfolgsfaktoren in der Patientengewinnung** *Programm*

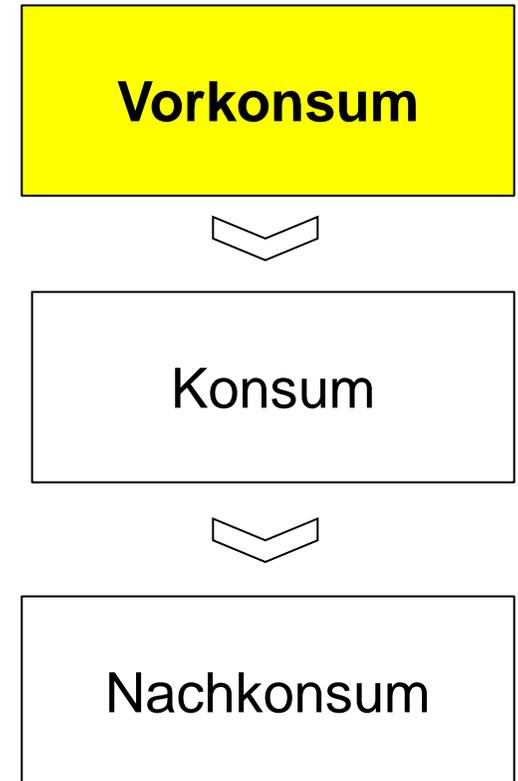
- **Ausgangslage: Bekannt komplexes Marktsystem**
  - Zuweisermarketing
  - Neupatientenakquisition
- **Patientenentscheidungsverhalten**
- **Erfolgreiche Patientenakquisition**

## Phasen-Modell für Patientenentscheidungen

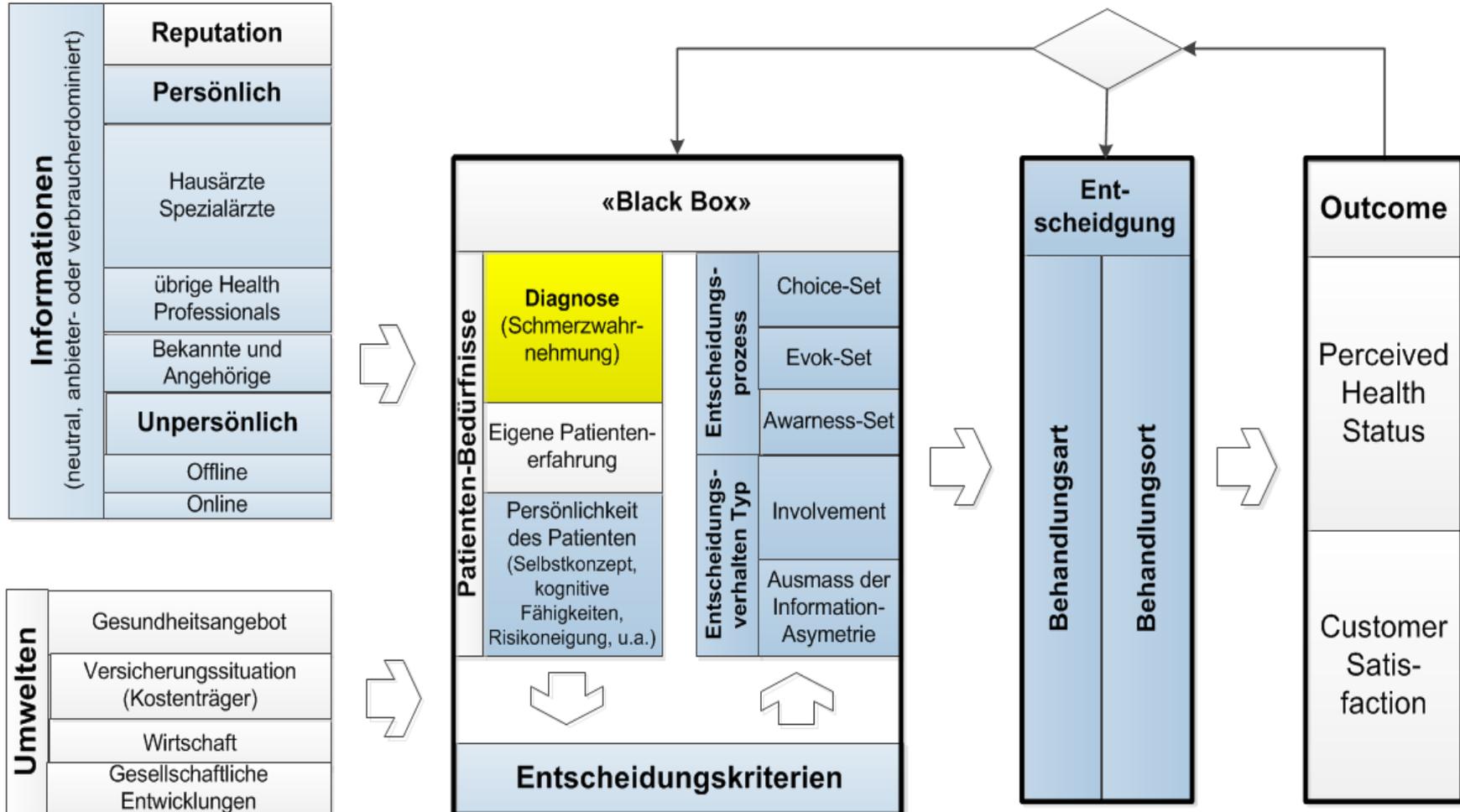
*In der Online-Welt vermischen sich die Phasen*

### Mythos «Aufgeklärter Patient»?

- Mehr als 50% der Patienten wählen Vereinfachungsstrategie und umgehen Informationssuche, Bewertung und Entscheidung (D)



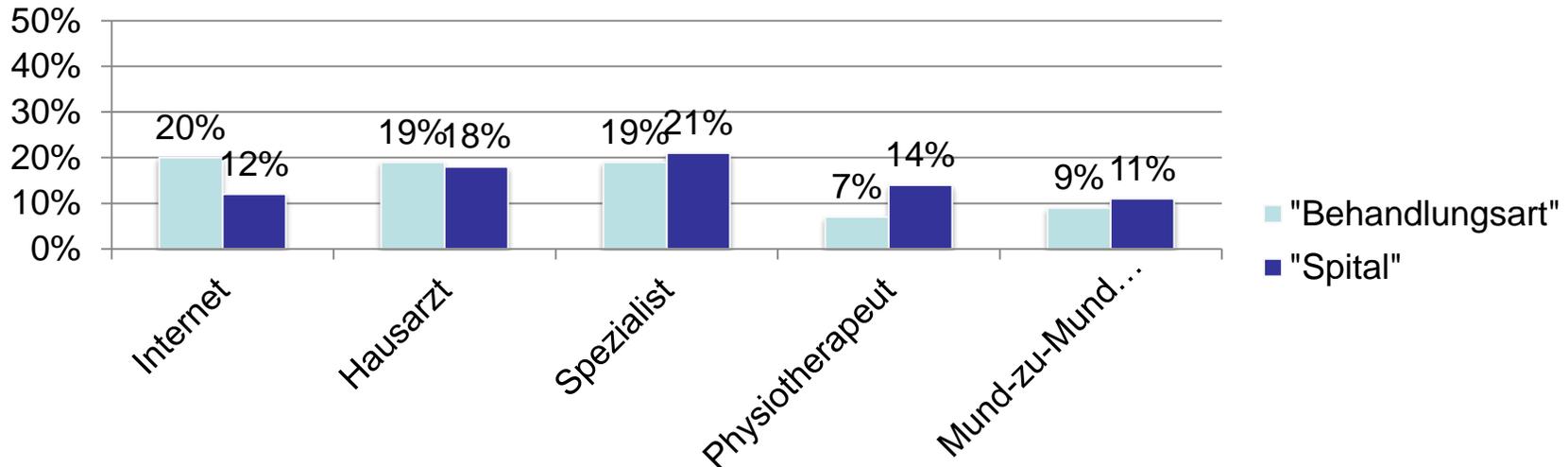
## Patientenentscheidungsverhalten Basis für effiziente Marktbearbeitung



## Informationskanäle

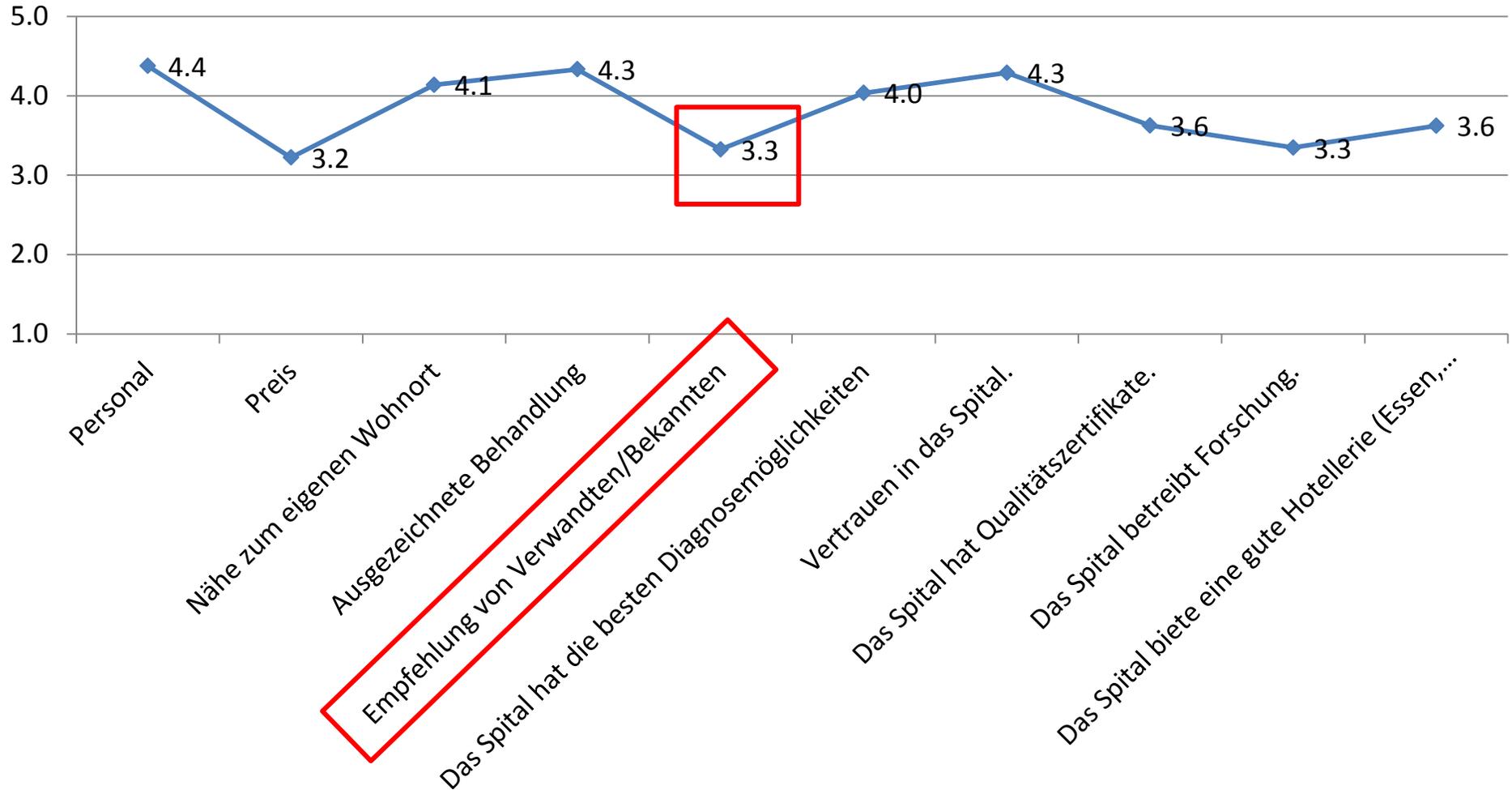
### Ergebnis Metaanalyse

- **Zuweisende Ärzte:** Topbeeinflussende sind diese auf jeden Fall!
- Einfluss von Verwandten und Bekannten
  - ist geringer als bisher angenommen und
  - substantiell tiefer als gemäss Theorie Vertrauensgüter zu erwarten ist (bis Faktor 3)
- Am Beispiel Orthopädiepatienten (Gelenkersatz)



## Kriterien bei der Auswahl eines Spitals

Erste Ergebnisse eines laufenden Marktforschungsprojekt (Orthopädie, Kantonsspital)



## **Entscheidungskriterien**

### *Ergebnis Metaanalyse*

#### **Qualität medizinische Leistung**

- 81% der Patienten sagen diese sei wichtig, aber nur die Hälfte gibt an, dass Qualität bei eigener Wahl Entscheidungskriterium war.

#### **Umstrittene Bedeutung von Spitalranking (Qualitätsreporte)**

- Ergebnisse verschiedener Studien streuen sehr stark
- Wichtigkeit der Qualitätszertifikate ist zunehmend

#### **Geografische Distanz**

- Patienten mit komplizierten Krankheitsbildern nehmen grösser Distanz auf sich

#### **Erwartete menschliche Atmosphäre und Zuwendung**

#### **Eigene Erfahrung als Besucher im Spital**

## Chance «Besuchende»

### *Ausgangslage*

### High Potential

- Die grosse Mehrheit Ihrer neuen Patienten kennen Ihr Krankenhaus bereits als Besucher
- Besuchende von Patienten sind oft in gleichen Lebens(abschnitt)situationen (z.B. Geburtskliniken: Freundinnen im gleichen Alter; Sportler; ältere Personen)

### Awareness

- Die überwiegende Anzahl der Neupatienten kennt die Konkurrenz-Spitäler und das gewählte Krankenhaus aus Perspektive «Besuchende»
- 90% der Orthopädiepatienten kennen die Klinik aus Perspektiv «Besucher»  
Schweiz (Laufende Untersuchung in einem Kantonsspital im Mittelland, 2014)

### High Involvement

- Besucher taxieren eigene Erfahrungen analog Patientenerfahrung

## **Besuchende als potenzielle neue Patienten gewinnen**

### *Low Hanging Fruit*

#### **Zielsetzung**

- Top of Mind dank bewusster, zielgruppengerechter Marketingkommunikation

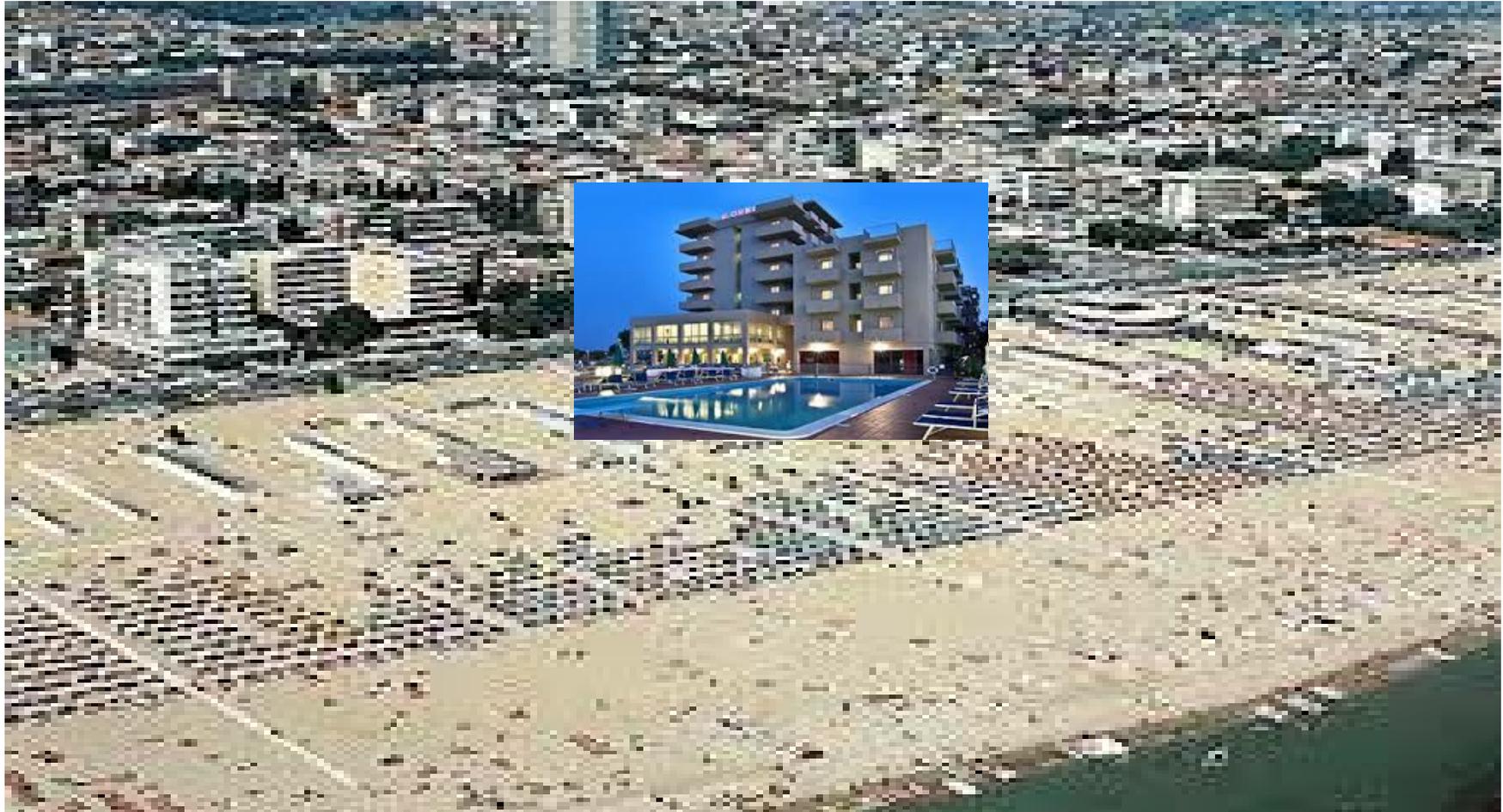
#### **Umsetzung**

- Nutzung aller Touchpoint zur Kommunikation relevanter Botschaften
  - Behandlungsergebnisse via Story Telling Patientengeschichten
  - Ergebnisse Patientenzufriedenheitsanalysen
  - ...
- Customer Experience
  - Homepage (Emotionale Zusatzbotschaften, ergänzend zu meist guten funktionalen Informationen)
  - Positive Bild vom Personal (Fokus: Kommunikationsfähigkeit)

## **Erfolgsfaktoren in der Patientengewinnung** *Programm*

- **Ausgangslage: Bekannt komplexes Marktsystem**
  - Zuweisermarketing
  - Neupatientenakquisition
- **Patientenentscheidungsverhalten**
- **Marktbearbeitungsstrategie**

**Stellen Sie sich vor Sie sind verantwortlich für eines  
der über 300 \*\*\*-Ferienhotels in Rimini...**



**Versuchen Sie alle diese Kundengruppen mit dem gleichen Kommunikationsmix als Hotelgäste zu gewinnen?**



**Und wie zielgruppengerecht bearbeitet Ihre Klinik Ihre Patienten?**

**In CH-Spitalmarkt verbreitete Kategorisierung**

Medizinisches Angebot Zielgruppe	Orthopädie	Gynäkologie	Chirurgie	....
Privatpatienten				
KVG-Patienten				

**Gemeinsame Kernnutzen: Schmerzfreiheit, Lebensqualität, etc.**

**Haben aber wirklich alle z.B. Kreuzband-Patienten das gleiche**

- Informationsverhalten?
- Ansprüche an Betreuung
- ...

oder ist nicht deren einzige Gemeinsamkeit die Indikation?

## Undifferenzierte Marktbearbeitung – Ressourcensparend aber ineffizient

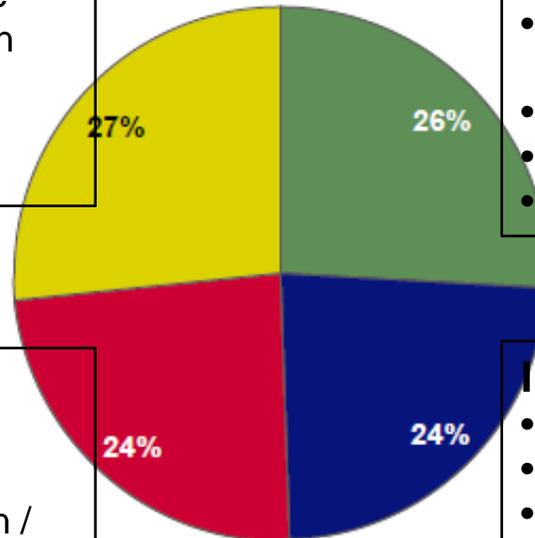
### Fallbeispiel Orthopädiepatienten

#### Anxious Child (4)

- Urbane Region
- Selten behandelt durch Orthopäde
- Skeptische Haltung bez. Operation
- Ängstlich, besorgt, unsicher,
- Doktor als «Vater»
- Braucht viele Informationen

#### Fearless Sportsman (1)

- ältere Personen
- Ländliche Umgebung
- Häufiger Besuch beim Orthopäden, selten Physiotherapie
- Wiedererlangung von Mobilität
- Wenig Ängste, Sorgen für OP
- Doktor als Berater und Partner



#### Offensive controller (3)

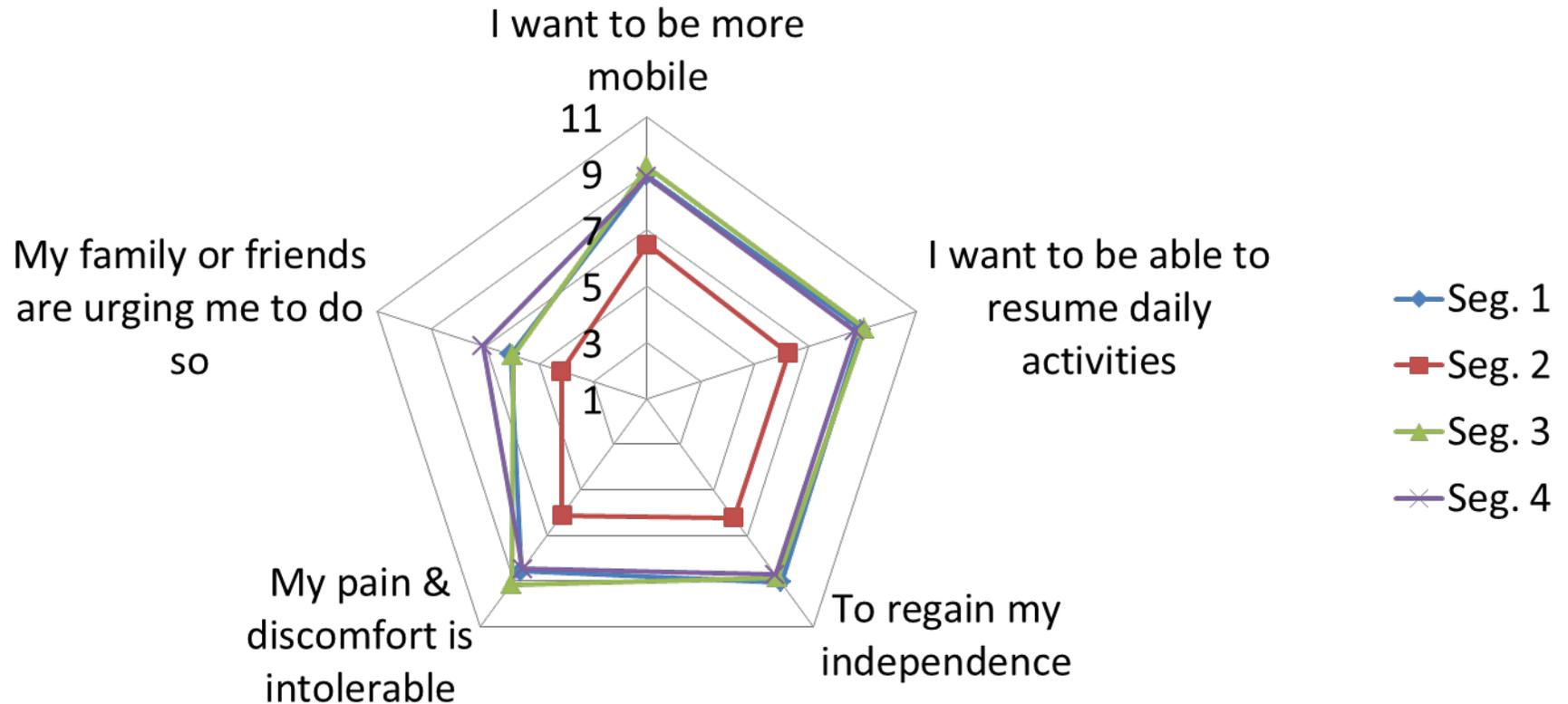
- Lange «Leidensgeschichte»
- Kontroll-Person
- Nimmt Rat von anderen nicht an / will komplette Infos haben
- Doktor als unterstützende Rolle für eigene Entscheidung
- Weinerlich

#### Independent Adult (2)

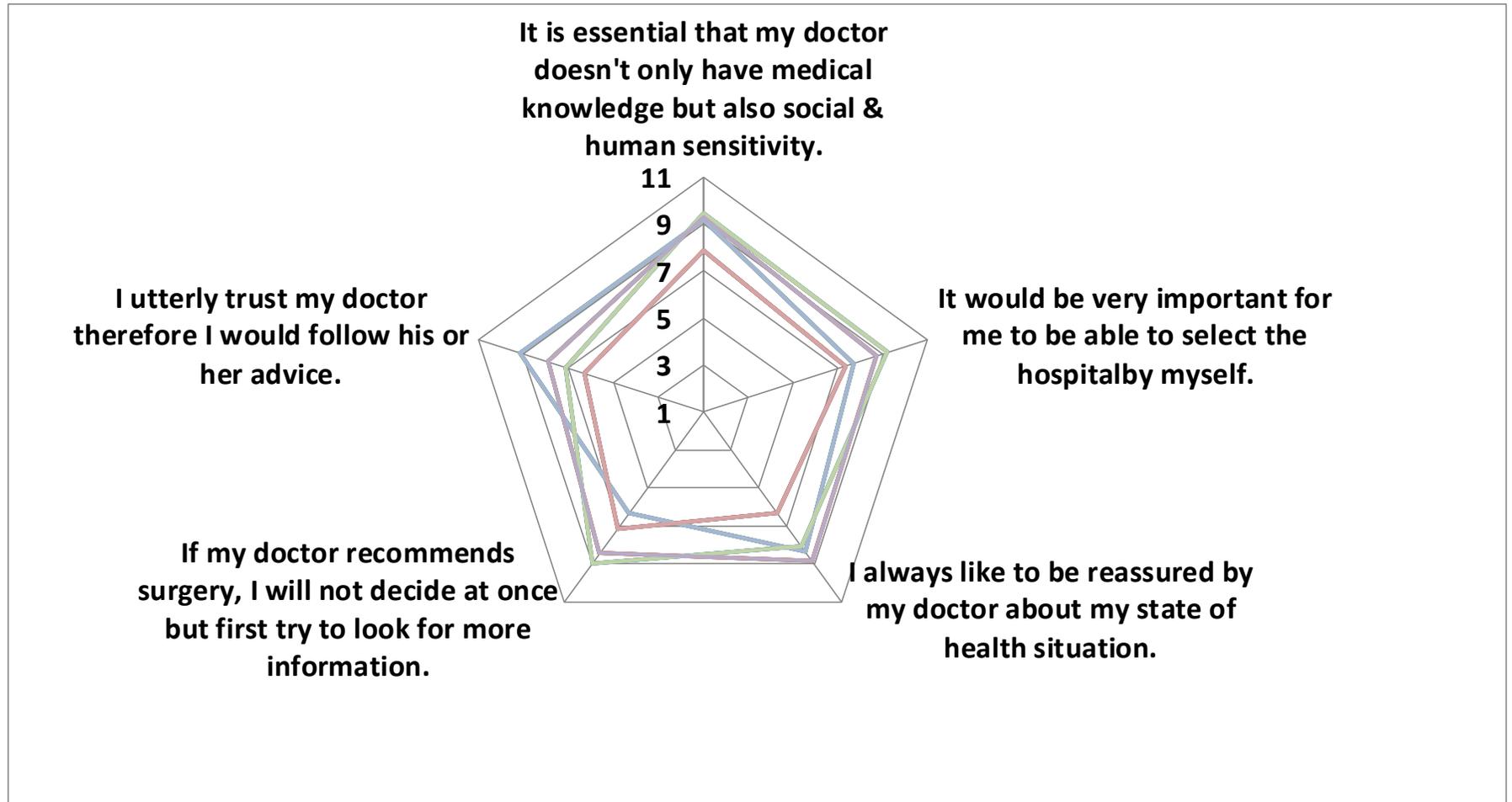
- Kurze «Leidensgeschichte»
- Wenig Beteiligung bei OP
- Wenig Bedenken
- Unabhängig von anderen
- Hohe Informationssuche
- Doktor spielt keine wichtige Rolle

## One size does not fit for all (1)

*Motive für den Eingriff*



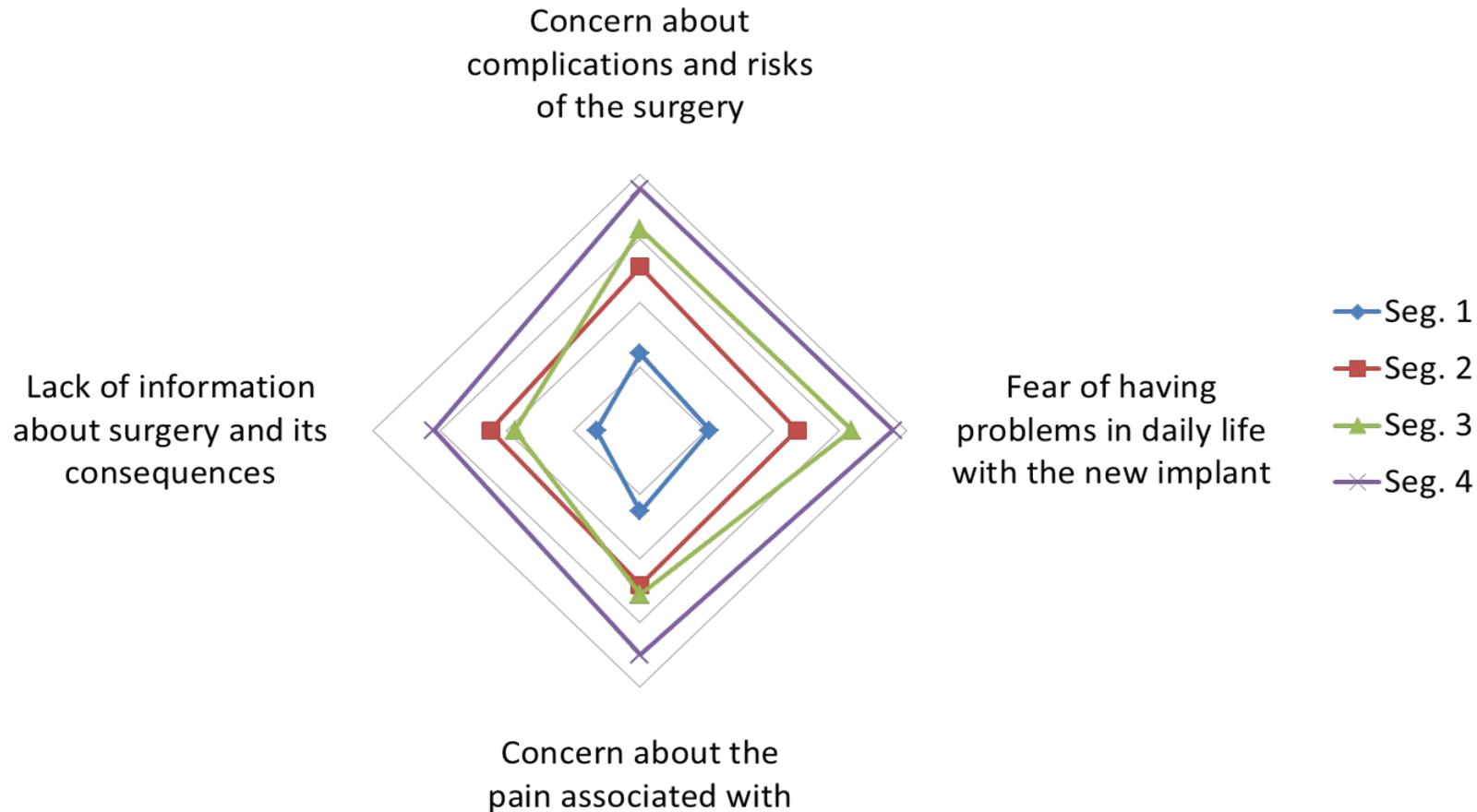
**One size does not fit for all (2)**  
*Einstellungen und Informationsbedürfnis*



Quelle: LINK Institut (2009) Befragung von Orthopädiepatienten in D, F, I - eigene Darstellung

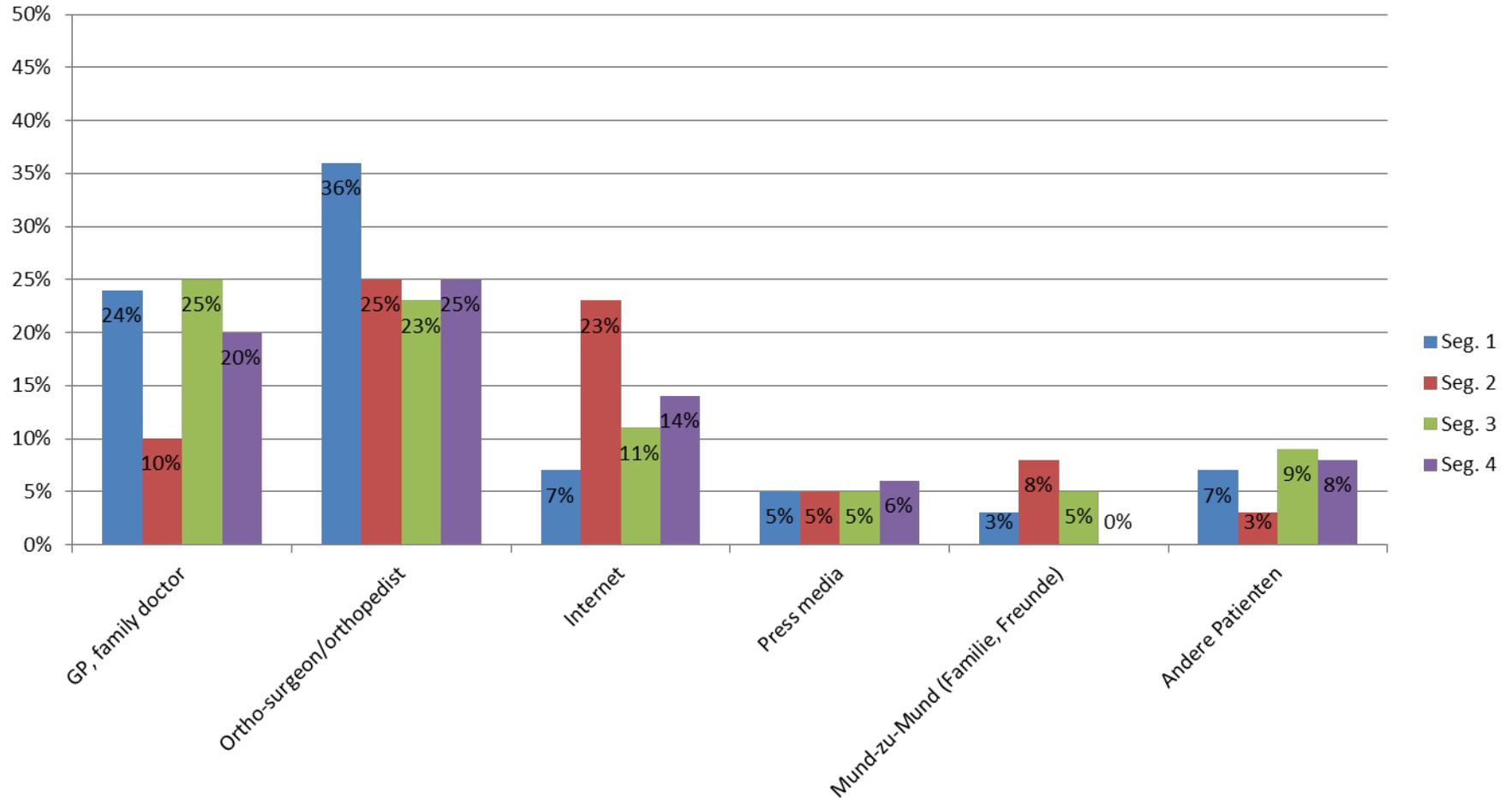
# One size does not fit for all (3)

## Befürchtungen



# Informationsquellen

*Phase in der Wahl des Krankenhauses erfolgt*



Quelle: LINK Institut (2009) Befragung von Orthopädiepatienten in D, F, I - eigene Darstellung

## Neupatientenakquisition

*Zusammenfassende Gedanken des Dienstleistungsmarketeers*

- Patientengerechte medizinische und pflegerische Betreuung ist Basis für Reputation
- Ressourcen investieren in professionelle Zuweiserbearbeitung
- Fokus auf definierte Zielgruppe(n)
- Online Marketing
- systematischen Bearbeitung von Besucher

## Literaturtipps

- Meffert H., Bruhn M. (2009). Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden. 6. Auflage. Gabler.
- Kotler P., Keller K. & Bliemel F. (2007). Marketing Management. 12. aktualisierte Auflage. Pearson Prentice Hall.
- Wilson A., Zeithaml V., Bitner M. & Gremler D. (2008). Services marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm. First European Edition. McGraw Hill International Edition.
- Ennker J., Pietrowski D., (2009). Krankenhaus-Marketing. Ein Wegweiser aus ärztlicher Perspektive. Steinkopff Verlag.
- Young G. (2011). What is a Hospital's Reputation? Relating Hospital Characteristics to the Judgements of Patients and Doctors. Paper presented to the 15th annual meeting of the reputation research. May 15. 2011
- Koch C. (2010). Achtung: Patient online! Wie Internet, soziale Netzwerke und kommunikativer Strukturwandel den Gesundheitssektor transformieren. Gabler.
- Sobhani B., Bär S. (2010). Das Unentscheidbare entscheiden. In: Das Krankenhaus. 5..2010. 427-432.