



## Unterstützung bei der Einführung des Customer Relationship Managements

Für Kliniken, Krankenhäuser und ambulante Operationszentren

# Überblick

Erstellung CRM Konzept, Masterplan und Begleitung bei der Implementierung

Der Wettbewerb ist im vollen Gang

Wie ist die Situation bei Patienten und Zuweisern?

Wie ist die Situation derzeit in Krankenhäusern?

Wie wir unterstützen können

Warum mit grow.up.?

# Der Wettbewerb ist im vollen Gang

Erfolgreiches Wachstum ist möglich

- Kunden und Zuweiser denken stärker regional: Die Wahlmöglichkeiten beider Gruppen steigen, das beinhaltet Chancen und Risiken.
- Wachstum braucht kompetente Mitarbeiter, zufriedene Patienten und loyale Zuweiser.
- Viele Prozesse im Krankenhaus sind stark aus medizinischen Notwendigkeiten, durch wirtschaftliche Rahmenbedingungen und durch Sicherheits- und Machbarkeitsüberlegungen entstanden.
- Zukünftiger Erfolg wird aber noch stärker als in der Vergangenheit auch auf dem individuell wahrgenommenen Kundennutzen beruhen.
- Diesen Kundennutzen zu adressieren, dabei Erwartungen zu managen, schnell, verständlich und zuverlässig zu kommunizieren, erreichbar und flexibel zu sein und die Chancen der Digitalisierung zu nutzen, um Kunden und Zuweiser zu Botschaftern oder sogar zu aktiven Vermittlern zu machen, ist das Ziel von Customer Relationship Management.

# Wie ist die Situation bei Patienten und Zuweisern?

Ansprüche steigen – Transparenz auch

- Patienten werden zunehmend informierter und kritischer.
- Das post-faktische Zeitalter hält weiter Einzug: Gerüchte, Meinungen und Vorurteile bestimmen die Entscheidung für das Krankenhaus und den Arzt.
- Die Medien schaffen immer stärker Transparenz über Leistungsschwerpunkte, die Berichterstattung wird plakativer und polarisierender.
- Wenn kleinere, lokale Häuser reduziert werden und Patienten und Angehörige dadurch notwendigerweise sowieso weiter fahren müssen, vergrößert sich möglicherweise das Spektrum der in Frage kommenden Häuser.
- Zuweiser werden anspruchsvoller und erwarten besser an ihren spezifischen Bedarf angepasste Leistungen.
- Wir werden in Zukunft auch über möglichen Zusatz-Nutzen für Zuweiser nachdenken müssen.

# Wie ist die Situation derzeit in Krankenhäusern?

Intensivere Kommunikation ist mehr als nötig

- Medizinischer Fortschritt, damit einhergehende Qualitätsanforderungen, weiter wachsende Komplexität, aber auch die wirtschaftlichen Notwendigkeiten, steigende Dokumentationsanforderungen und die Dauerbelastung einiger Berufsgruppen bestimmen den Alltag.
- Das Patientenaufkommen zu vergrößern, wird daher nicht von allen Berufsgruppen im Krankenhaus immer als reine Freude verstanden. Dabei „kundenorientiert“ auch in Belastungssituationen zu denken, gelingt nicht immer durchgängig.
- Proaktive Informationen und Bemühungen, die Kommunikation konstanter zu gestalten und so die Bindung zu erhöhen, sind sowohl in Richtung der Zuweiser, als auch in Richtung der Patienten und Angehörigen bei vielen Häusern häufig erst punktuell zu finden.
- Potenzielle Patienten oder regional weiter entfernte Zuweiser werden oft zu selten adressiert.
- Datenschutz-Thematiken und die Leistungsfähigkeit der EDV fördern nicht immer ein kundenorientiertes und zeitgemäßes Arbeiten im Krankenhaus, sowohl in Richtung der Zuweiser, als auch im Hinblick auf die Bedürfnisse der Patienten.

# Warum Customer Relationship Management?

Nutzen für das Unternehmen

Positive Beeinflussung der Wahlentscheidung der Patienten durch aktive Information

Gutes Erwartungsmanagement bildet eine wesentliche Voraussetzung für dauerhafte Zufriedenheit

Eine intensivere und systematische Einbindung der Zuweiser beeinflusst deren aktive Empfehlungsrate nachhaltig

Kontinuierliche Verbundenheit mit den Zuweisern schafft Vertrauen und Nähe

# Visionen für die Zuweiser-Kommunikation

Aufbau nützlicher und werthafter Anbindungen



- Tieferes Wissen über das Behandlungsspektrum
- Bessere Erreichbarkeit ärztlicher Ansprechpartner
- Wertschätzung durch aktive Einbindung in den Behandlungsprozess
- Schnellere Information über Verfügbarkeiten und das Belegungsmanagement
- Einfacher Austausch durch elektronische Anbindung

# Vision für die Patienten-Kommunikation

Einfacher, schneller, direkter und effektiver

Ich wusste schon vor meiner Aufnahme, wie meine Station heißt, wer mich dort betreut und wer mir für Fragen zur Verfügung steht!

Ich konnte mich vor der Operation über die kommenden Behandlungsschritte ausführlich informieren!

Mein Hausarzt kann alle wichtigen Informationen aus dem Krankenhaus jederzeit online abrufen!

Ich werde automatisch zu Folgeterminen eingeladen und kann Behandlungszeiten von zu Hause aus buchen!

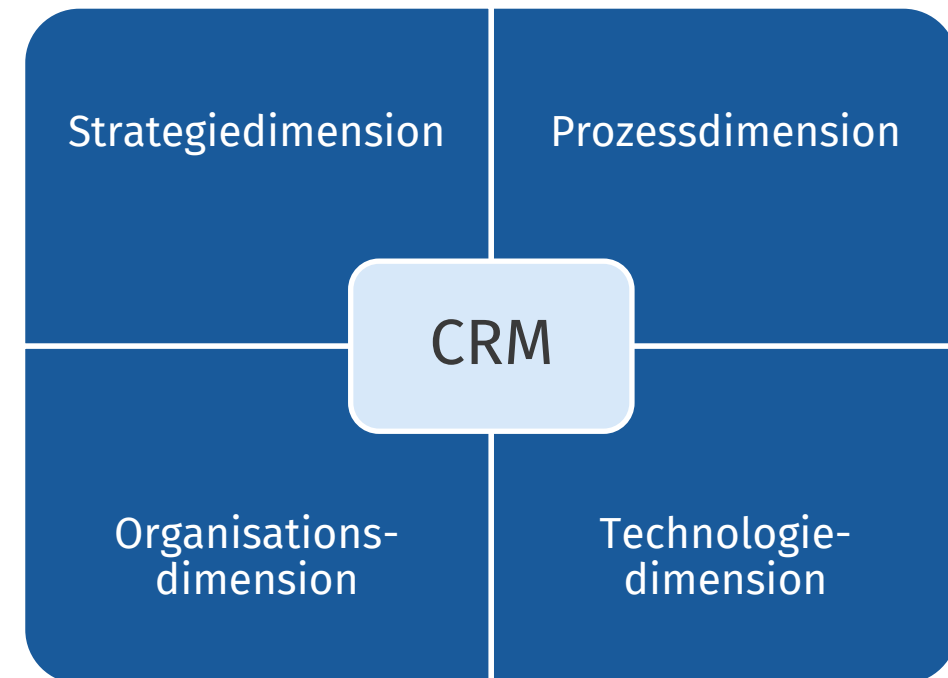




# Customer Relationship Management

## Eine Definition

CRM ist ein strategischer Managementansatz, der neben der Akquisition auch die Bindung und Rückgewinnung wertstiftender Kunden und damit die Steigerung der Kundenprofitabilität und des Unternehmenserfolgs zum Ziel hat.



# Beziehungsorientiertes Marketing

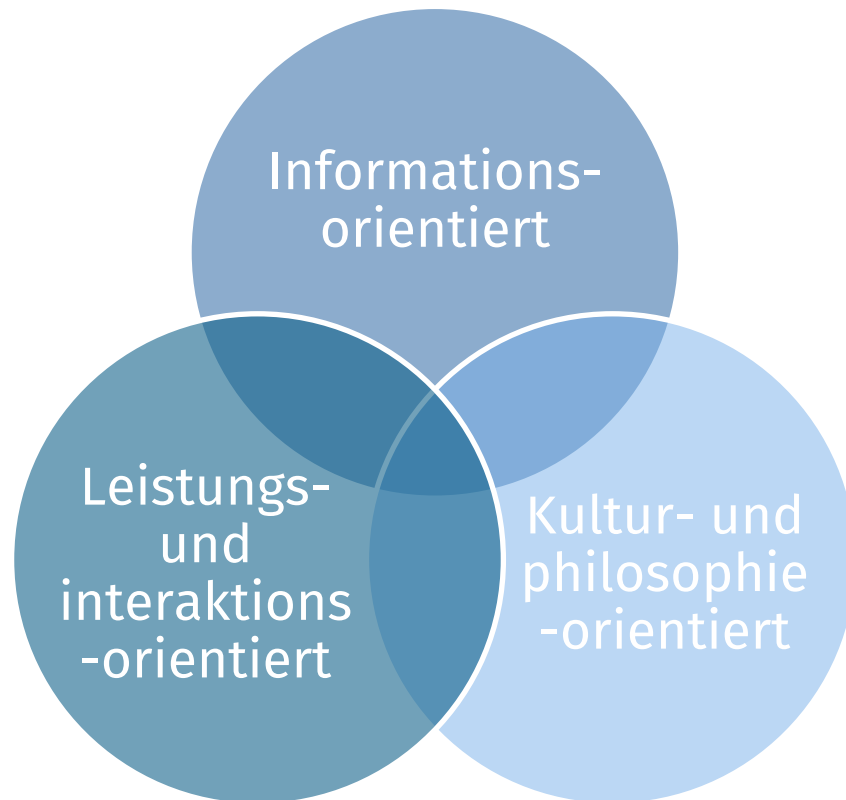
## Systematisierung der Begrifflichkeiten



# Kundenorientierung

Umgehen mit heterogenen Patientenerwartungen

Die 3 Dimensionen der Kundenorientierung

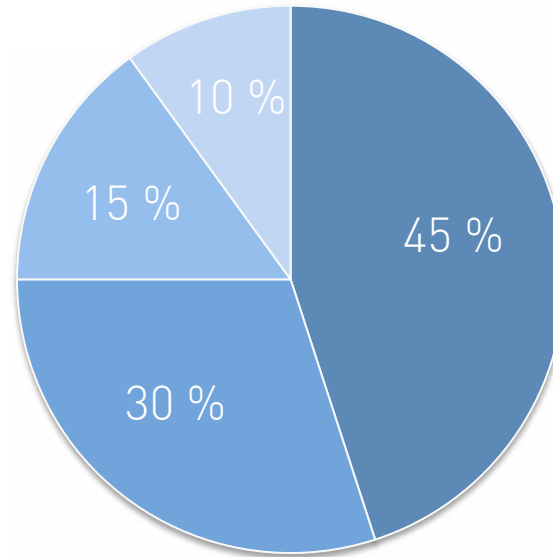


Zentrales Ziel der Kundenorientierung ist die Identifizierung, Erreichung und der Erhalt profitabler Kundenbeziehungen.

# Kundenorientierung im Krankenhaus

Bedeutende Anspruchsgruppen (Stakeholder)

## Zugangswege stationär aufgenommener Patienten



- Elektive Einweisung von niedergelassenen Ärzten
- "Selbst-Einweiser" über Ambulanz/Nothilfe
- Rettungswesen und Notfallversorgung
- Verlegungen von anderen Häusern/Institutionen

# Kundenorientierung im Krankenhaus

## Bedeutende Anspruchsgruppen (Stakeholder)

- Angebots- und Nachfragesituation in Krankenhäusern sind besonders
  - Nachfrager ist der Patient, meist aber vertreten durch den (einweisenden) Arzt als Vermittler.
  - Kostenträger wiederum sind meist die Krankenkassen.
- Der niedergelassene Arzt ist ein ganz zentraler Stakeholder, da er maßgeblichen Einfluss auf die Krankenhauswahl des Patienten ausübt
  - Patienten haben in der Vergangenheit meist ihre Entscheidungskompetenz an ihn delegiert.
- Der proaktive Patient
  - Gesellschaftliche und gesundheitspolitische Trends treiben den Wandel zum proaktiven Patienten weiter voran.
  - Die offene Unterstützung der zunehmenden Patientensouveränität ist zukünftig ein wichtiger Erfolgsfaktor von Krankenhäusern.
  - Der in vielen Befragungen am häufigsten genannte Grund für eine Nicht-Einweisung ist der Patientenwunsch.
  - Der negative Patientenwunsch gegen ein Krankenhaus wirkt stärker als der positive.

# Kundenorientierung im Krankenhaus

## Einfluss der Medien auf die Stakeholder

- **Medien werden zunehmend wichtige Informationsquelle für Patienten, Zuweiser und Meinungsbildner**
  - Wir sind auf dem Weg vom Experten-Modell (in dem der niedergelassene Arzt die Entscheidung wesentlich mit beeinflusst) hin zu partizipativer Entscheidungsfindung.
  - Informationen aus (sozialen) Medien werden für Patienten zukünftig entscheidungsrelevanter – die ersten Portale sind in den Startlöchern.
  - Zuweiser werden nicht nur persönliche Eindrücke, Vertrautheiten und Kontakte, sondern auch Medienberichte zur Grundlage ihrer Empfehlungen machen.
  - Zukünftig wird die Wahl des passenden Krankenhauses ein interaktiver Prozess mit stärkerer Patientenbegleitung.

# CRM im Krankenhaus

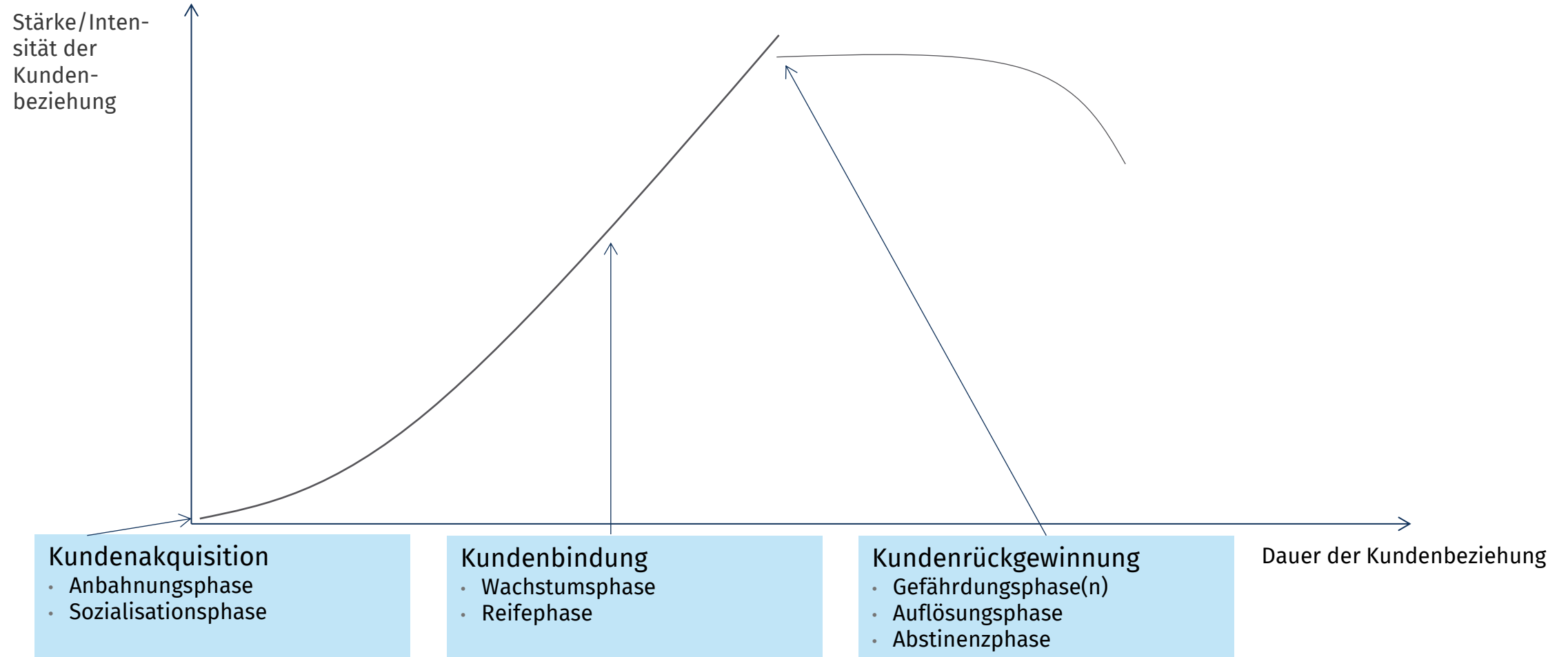
## Besonderheiten im Krankenhaus-Kontext

Ein Fokus des klassischen Kundenmanagements: Die Gestaltung der langfristigen Bindung zwischen Anbieter und Nachfrager

- Patientennachfrage ist nicht auf Dauer angelegt, das Ziel ist Genesung und nicht langfristige Kundenbindung.
- Ein direkt auf den potenziellen Patienten ausgerichtetes CRM ist darum wenig sinnvoll.
- Direkte Patientenansprache ist nur dann sinnvoll, wenn die volle Entscheidung beim Patienten liegt. Hierbei geht es vorwiegend um Selbstzahler-Segmente.
- Positive Mund-zu-Mund-Kommunikation und aktive Weiterempfehlung rücken stärker in den Fokus.
- Mitarbeiter zur aktiven Empfehlung und damit auch zu Markenbotschaftern des Krankenhauses zu machen, ist in vielen Häusern heute noch keine im Alltag gelebte Realität.
- Proaktives Customer Relationship Management, insbesondere zwischen Klinik und niedergelassenen Ärzten, ist zukünftig ein noch wichtigerer Erfolgsfaktor als bereits heute.

# CRM im Krankenhaus

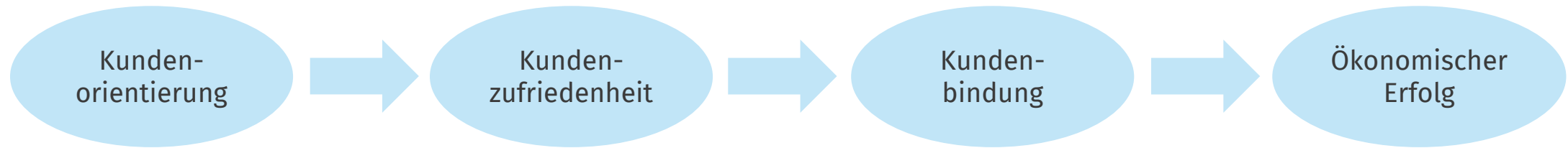
## Der Kundenbeziehungslebenszyklus





# CRM im Krankenhaus

## Die Erfolgskette der Kundenorientierung

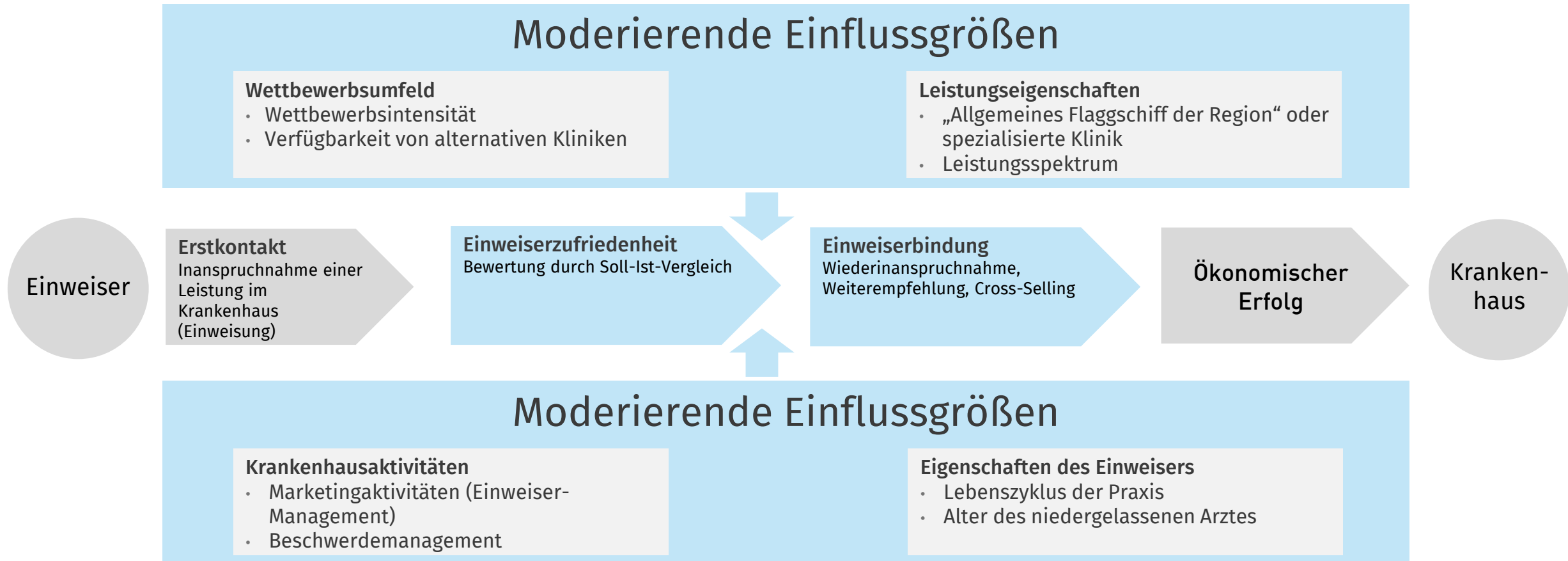


Einzelne Teile sowie die Beziehungen dazwischen können durch moderierende Faktoren (unternehmensextern vs. unternehmensintern) beeinflusst werden.

- Beispiel unternehmensextern: Heterogene Kundenerwartungen führen dazu, dass bestimmte Marketingaktivitäten nicht zu einer generell höheren Kundenzufriedenheit führen.
- Beispiel unternehmensintern: Individualität oder Komplexität der Dienstleistung; vertragliche Bindungen

# CRM im Krankenhaus

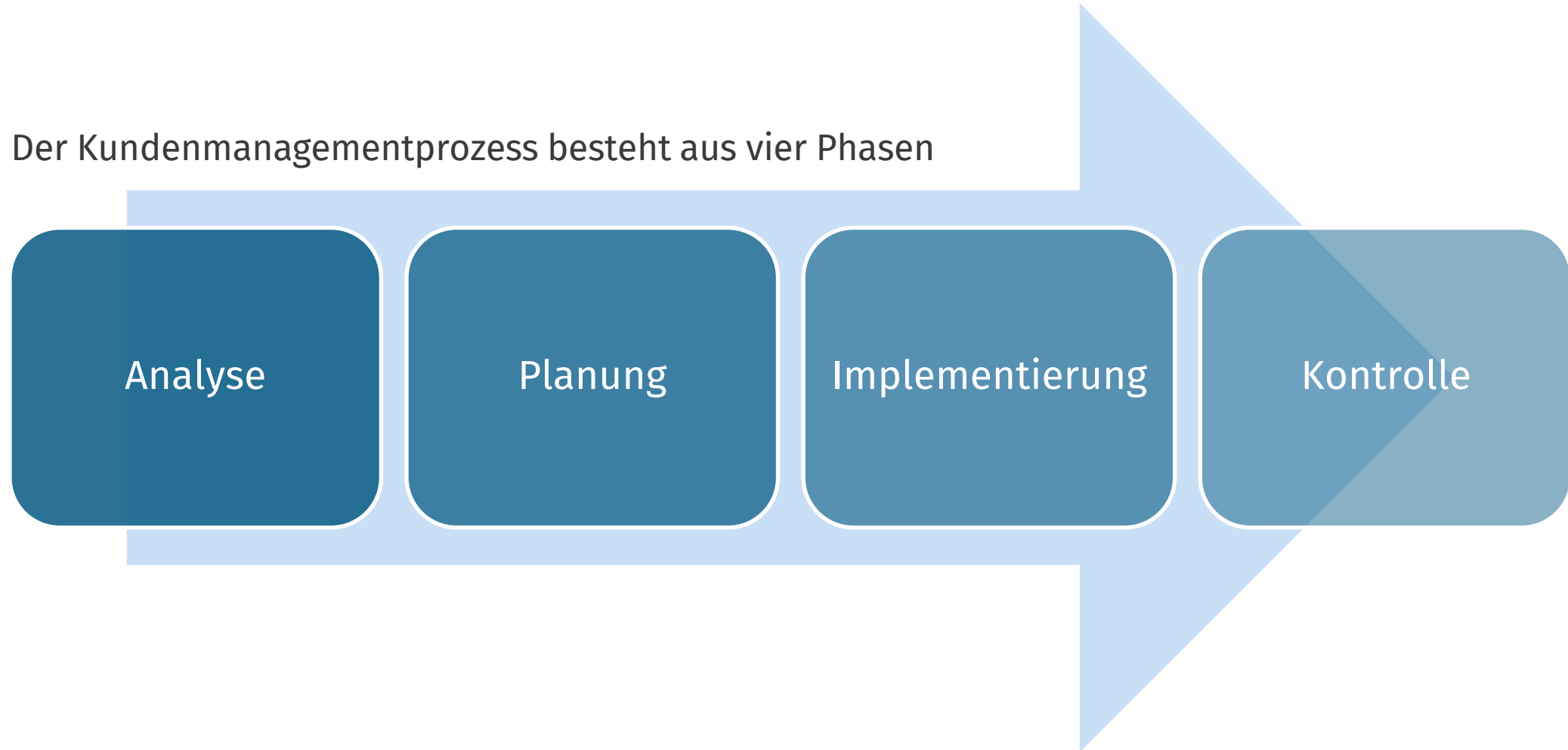
Die Erfolgskette im Krankenhaus und deren moderierende Einflussgrößen



# CRM im Krankenhaus

Kundenmanagementprozess bei kundenorientierter Unternehmensführung

Der Kundenmanagementprozess besteht aus vier Phasen



# CRM im Krankenhaus

## Phase 1: Analyse der Ist-Situation

### Externe Analyse des Makro- und Mikroumfelds

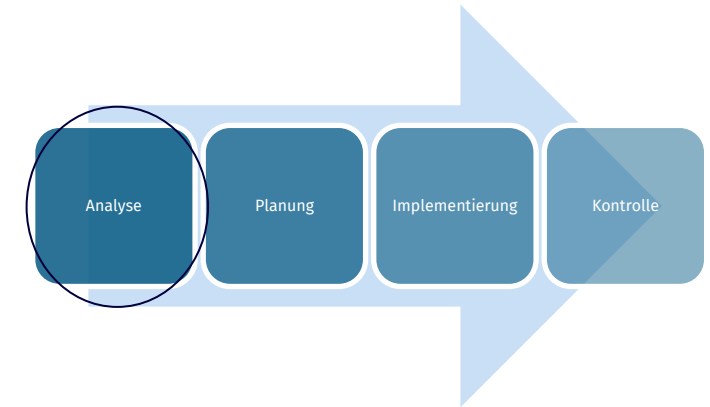
- Makroumfeld: Politisch-rechtliche, wirtschaftliche Rahmenbedingungen
- Mikroumfeld: Regionaler Markt, Wettbewerber, Zuweiser-Struktur
- Welche Zuweiser haben welches Potenzial?

### Kundensegmentierung auf drei Ebenen zur zielgerichteten Maßnahmenplanung und Kundenbearbeitung

- Segmentierung nach Zufriedenheitspotenzial
- Segmentierung nach Kundenbindungspotenzial
- Segmentierung nach Erfolgspotenzial

### SWOT Analyse: Gegenüberstellung der Stärken/Schwächen und Chancen/Risiken

Aufbauend auf diesen Analysen werden strategische und ökonomische Ziele definiert



# CRM im Krankenhaus

## Phase 2: Planungs- und Steuerungsphase

### Strategie fixieren

- Für die drei Haupt-Phasen (Akquisition, Bindung und Rückgewinnung) werden die grundlegenden Stoßrichtungen festgelegt

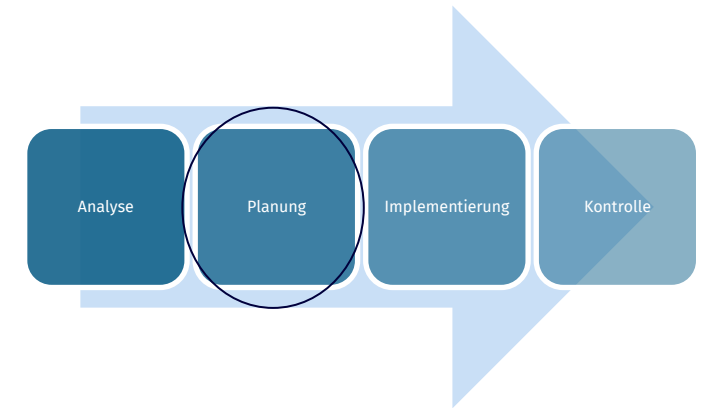
### Drei mögliche Varianten kundenorientierter Strategien:

- Pull-Marketing-Strategie → Konzentration auf Patientenmarketing
- Push-Marketing-Strategie → Konzentration auf niedergelassene Ärzte
- Kombinationsmodell → Konzentration auf beide Anspruchsgruppen

Marktstrategien: Marktdurchdringung, Marktentwicklung, Leistungsentwicklung, Diversifikation

Marktparzellierungsstrategien: Massen- vs. segmentspezifisches Marketing

Steuerungsphase: Hier werden die Marketinginstrumente gezielt je nach den aktuellen Kundebeziehungsphasen eingesetzt. Marketingstrategien werden im klassischen Marketing-Mix operationalisiert

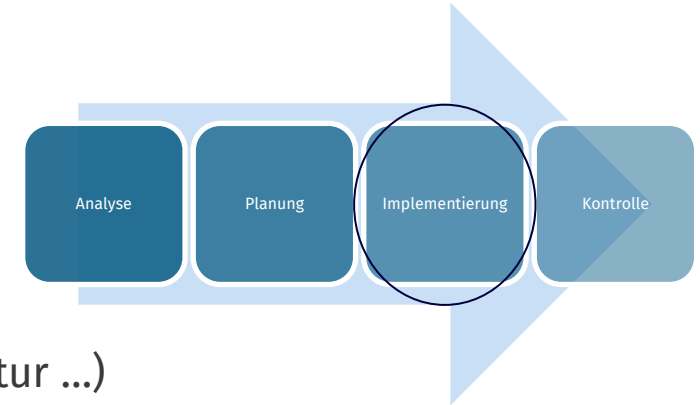


# CRM im Krankenhaus

## Phase 3: Implementierungsphase

Entwickelte Ziele und Strategien münden in operativen Maßnahmen

- Erfahrungsgemäß meist schwieriger als die Konzeption
- Die Art des Vorgehens ist erfolgsentscheidend: Wir gehen eindeutig menschenzentriert vor
- Anpassungen der Organisationsstrukturen, Managementsysteme und der Organisationskultur (Dienstleistung, Fehlerkultur ...)



In Krankenhäusern gibt es häufig Verbesserungsbedarf in Bezug auf die Ablauforganisation

- Personalschulungen zur Steigerung der Dienstleistungsqualität gegenüber den Kunden (Service-Schulungen)
- Presse/PR: Aktive Kommunikation der Spezialisierungen, der Leistungen und Erfolge an Zuweiser und potentielle Patienten, Rückgewinnung von Patienten und MitarbeiterInnen
- Qualitätsmanagement: Stärkere Orientierung nach Außen
- IT: Infrastruktur, Dienstleistungsqualität und Performance

# CRM im Krankenhaus

## Phase 4: Kontrollphase

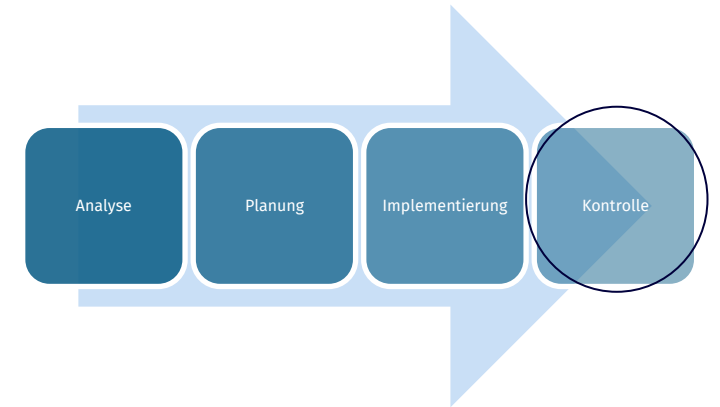
Ziele und Maßnahmen werden auf Umsetzung geprüft

- Kontinuierliche Überprüfung wichtig
- Feedback für neue strategische Planungen sowie Anpassung der Ziele

Marktbezogene Wirkungskontrolle: Bewertung aus Kundensicht

- Zuweiserbezogene Wirkungskontrolle
- Case-Mix bezogene Wirkungskontrolle
- Ökonomische Wirkungskontrolle

Unternehmensbezogene Wirkungskontrolle: Beurteilung interner Prozesse aus Zuweiser, Patienten und Angehörigensicht



# Wie wir unterstützen können



Strategie- und  
Konzeptentwicklung



ggf. Hinzuziehen  
spezialisierten Berater



Begleitung der  
Projektgruppen



Kommunikations-  
konzept



Team- und  
Individual-Coachings

Erfolgreiches CRM ist die Kunst, vom Kundennutzen her zu denken, zu führen und zu handeln.

Es ist viel mehr als eine Software.  
Es ist ein sicherer Schlüssel zu stabilem Wachstum.



# Wie gehen wir vor?

Mehrere Projektgruppen arbeiten der Steuerungsgruppe zu

Die Steuerungsgruppe CRM verantwortet den Masterplan, die Koordination der Sub-Projekte und den Rollout



# Welche Stufen können wir gehen?

Einfach zu handhaben, schnell auffindbar, aktuell



1

**Information und Kommunikation auf internen Webseiten**  
Handelnde Personen, Erreichbarkeiten, Leistungsspektrum  
Erklärvideos (Behandlungsschritte, Handhabung der Technik im Haus etc.)  
Präsentationen (Informationen über Behandlungen/Op's etc.)

2

**Interne und externe Interaktion über Portale**  
Terminangebote und -vergabe, Aufnahme- und Entlassungsplanung,  
Belegungsmanagement, Behandlungsschritte und -ergebnisse,  
Prozessunterstützung, Verpflegungsauswahl, Zusatz- und Wahlleistungen,  
Unterstützungs-Dienstleistungen, Einladungen zu Fortbildungen und  
Veranstaltungen

3

**Dauerhafte Anbindung über sichere Verbindungen**  
Integration mit Lese-Rechten und automatisch angestossenen  
Übermittlungen (Untersuchungsergebnisse, Entlassungsbriefe,  
Nachfolgetermine, Medikation etc.)

# Warum mit grow.up.?

Wir begleiten die Teams über alle Projektphasen

Qualifikation  
Motivation  
Interessen  
Zielsetzungen  
Qualifikation  
Training  
Coaching



Konzeption  
Zielgruppen  
Botschaften  
Strategie  
Denke & Verständnis  
Planung  
Kanäle

Implementierung  
Rollen  
Verantwortlichkeiten  
Berechtigungen  
Freigabeprozesse  
Handhabung

# Warum mit grow.up.?

## Unser Vorgehen

	Beratung	Begleitung	Inhalte	Unterstützung	Unterstützung	Unterstützung	Projektbüro
Inhalt	Strategie und Konzeption	Begleitung der Subprojektgruppen	Unterstützung bei der Erstellung von Inhalten	Roll-Out	Durchführung von Workshops mit Führungskräften und Mitarbeitern	Unterstützung der Führungskräfte bei der selbständigen Durchführung von Workshops und Meetings	Projektmanagement
Unsere Leistung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Masterplan-Erstellung</li> <li>• Moderation der Steuergruppe</li> <li>• Kundennutzen-Denke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorbereiten der Inhalte</li> <li>• Erstellung Agenden</li> <li>• Moderation der Arbeitsgruppentreffen</li> <li>• Dokumentation</li> <li>• Integration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Websites</li> <li>• Präsentationen</li> <li>• Erklärvideos</li> <li>• Webinare</li> <li>• Filme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akzeptanz</li> <li>• Information</li> <li>• Kundennutzen-Denke verankern</li> <li>• Training</li> <li>• Verhinderung einer Widerstandshaltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzeption der Workshops</li> <li>• Kundennutzen-Denke verankern</li> <li>• Erstellung der Agenda und Materialien</li> <li>• Durchführung</li> <li>• Protokollierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tel. Beratung</li> <li>• Briefing</li> <li>• Konzeption</li> <li>• Erstellung der Agenda und Materialien</li> <li>• Safety-Pilot beim Workshop</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordination der Arbeitsgruppen und Qualitätssicherung</li> <li>• Beratung von Führungskräften</li> <li>• Briefing spezialisierter Berater und externer Dienstleister</li> </ul>

# Warum mit grow.up.?

## Unsere Erfahrungen mit komplexen Veränderungs- und Neuausrichtungsprojekten

Deutsche Telekom  
Universitätskliniken Jena  
Helios Kliniken  
Lufthansa Cityline  
Horvath + Partners  
HSE24 Home Shopping Europe

Tomorrow Fokus  
Vodafone / Kabel Deutschland  
Warth & Klein Grant Thornton  
GE Wind-Energy  
Allianz Versicherung  
Zurich Versicherung

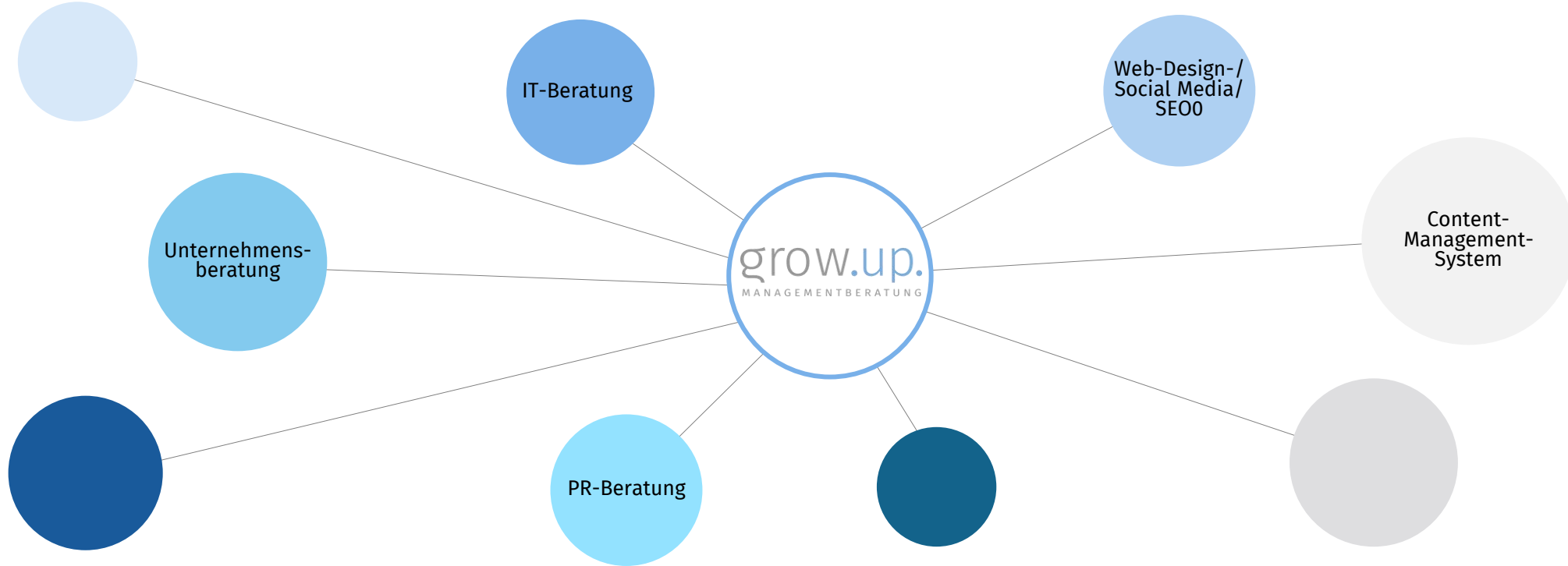
## Unsere Kunden im Krankenhausbereich

Universitätsklinik Jena  
Universitätsklinik Hannover  
Universitätsklinik Würzburg  
BG Unfallklinik Frankfurt  
Helios Kliniken

Klinikum Bad Kreuznach  
Klinikum Lippe  
Klinikum Braunschweig  
Klinik Göttingen  
Klinikum Wolfsburg

# Warum mit grow.up.?

## Unser leistungsstarkes Team



Wir sind eingebunden in ein Netzwerk aus Beratungen und Agenturen mit unterschiedlichen Schwerpunkten.  
Bei Bedarf integrieren wir kompetente Partner in die Projekte.  
Wir arbeiten gerne auch mit ihren heutigen Partnern zusammen.

# E-Learning Empfehlung

## Führung

Erhältlich auf [academy.grow-up.de](https://academy.grow-up.de)



**Intensivkurs: Führen im Change**

5 Lektionen



**Intensivkurs: Vom Kollegen zum Vorgesetzten**

9 Lektionen



**Kompaktkurs: Train the Trainer „Das Vierfarben - Modell verstehen und im Team anwenden“**

5 Lektionen



**Intensivkurs: Mitarbeiter kennen, führen und motivieren**

5 Lektionen



**Kompaktkurs: Erfolgreich delegieren**

3 Lektionen



**Kompaktkurs: Vom Kontakt zum Kunden – Professionell akquirieren**

5 Lektionen



**Intensivkurs: Psychologie im Business**

7 Lektionen



**Kompaktkurs: Wirkungsvoll Feedback geben**

3 Lektionen

Außerdem finden Sie in unserem Shop kostenlose Lernnuggets zu diesen und weiteren Themen:

- Motivation
- Feedback
- Kommunikation
- Auftritt und Wirkung
- Selbst- und Zeitmanagement

# Literaturempfehlungen

## Führung

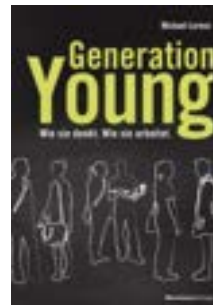
Einfach anklicken und bestellen!



### Fit für die Geschäftsführung im digitalen Zeitalter

Harald Eichsteller, Michael Lorenz

256 Seiten, gebunden



### Generation Young

Michael Lorenz

198 Seiten, broschiert



### Fit für die Geschäftsführung

Michael Lorenz, Harald Eichsteller, Stephan Wecke

343 Seiten, gebunden



### Digitale Führungskompetenz

Michael Lorenz

242 Seiten, broschiert



### Erfolgreiche Führung durch Selbstführung

Michael Lorenz, Nora Haager

72 Seiten, broschiert



### Erfolgreiche Führung durch Motivation

Michael Lorenz, Dr. Saskia Lucht

50 Seiten, broschiert



### Neuorientierung für Führungskräfte

Michael Lorenz, Uta Rohrschneider

192 Seiten, gebunden



### Praktische Psychologie für den Umgang mit Mitarbeitern

Michael Lorenz, Uta Rohrschneider

181 Seiten, broschiert



### Praxishandbuch Mitarbeiterführung

Michael Lorenz, Uta Rohrschneider

283 Seiten, broschiert



# Literaturempfehlungen

## Führung

Einfach anklicken und bestellen!



**Macht, Neugier, Team, ...**  
Uta Rohrschneider

216 Seiten, broschiert



**Leadership Culture. Im Konsens zum Ziel in der Kuschelecke**  
Michael Lorenz

184 Seiten, broschiert



**Leadership Culture. Führungskultur verstehen und leben**  
Michael Lorenz

57 Seiten, broschiert



**Erfolgreiches Verhandeln für Führungskräfte**  
Michael Lorenz, Ilona Haselbach

56 Seiten, broschiert



**Feedbackkompetenz für Führungskräfte**  
Michael Lorenz, Ilona Haselbach

58 Seiten, broschiert



**Erfolgreiche Führung durch Kommunikation**  
Michael Lorenz, Dr. Saskia Lucht

66 Seiten, broschiert



**Erfolgreiche Führung mit dem Vierfarben-Modell**  
Michael Lorenz, Nora Haager

61 Seiten, broschiert



**Erfolgreiche Führung durch Delegation**  
Michael Lorenz, Nora Haager

50 Seiten, broschiert

# Literaturempfehlungen

## Personalentwicklung

Einfach anklicken und bestellen!



**Erfolgsfaktoren  
Einstellungsinterviews**  
Uta Rohrschneider, Hanna Haarhaus,  
Sarah Friedrichs, Marie-Christine Lohmer

304 Seiten, gebunden



**Erfolgreiche Personalauswahl**  
Michael Lorenz, Uta Rohrschneider

208 Seiten, broschiert



**Professionelle Personalauswahl  
und -entwicklung**  
Michael Lorenz, Dr. Saskia Lucht

54 Seiten, broschiert



**Der Personalentwickler**  
Uta Rohrschneider, Michael Lorenz

256 Seiten, gebunden



**Erfolgsfaktor Potenzialanalyse**  
Uta Rohrschneider, Sarah Friedrichs,  
Michael Lorenz

214 Seiten, broschiert



**Praxishandbuch für Personalreferenten**  
Michael Lorenz, Uta Rohrschneider

432 Seiten, gebunden

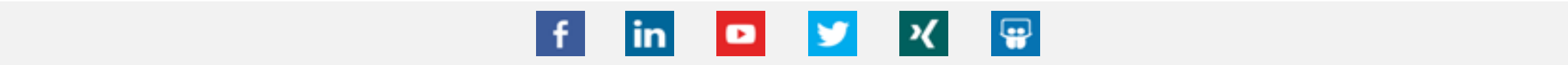
# Besuchen Sie uns auf ...

Klicken und folgen!

unserer Homepage  
[www.grow-up.de](http://www.grow-up.de)

unserem Blog  
[www.blog.grow-up.de](http://www.blog.grow-up.de)

unserer E-Learning Academy  
[www.academy.grow-up.de](http://www.academy.grow-up.de)





**grow.up. Managementberatung GmbH**

Quellengrund 4

51647 Gummersbach

[info@grow-up.de](mailto:info@grow-up.de)

Tel: +49 (2354) 70890 - 0

Fax: +49 (2354) 70890 - 11