

SONDERAUSGABE

veterinary focus

Internationale Publikationen für den Kleintierpraktiker 2023

PREISSTRATEGIE IM JAHR 2023

Inflationsdruck fordert Preisanpassungen -

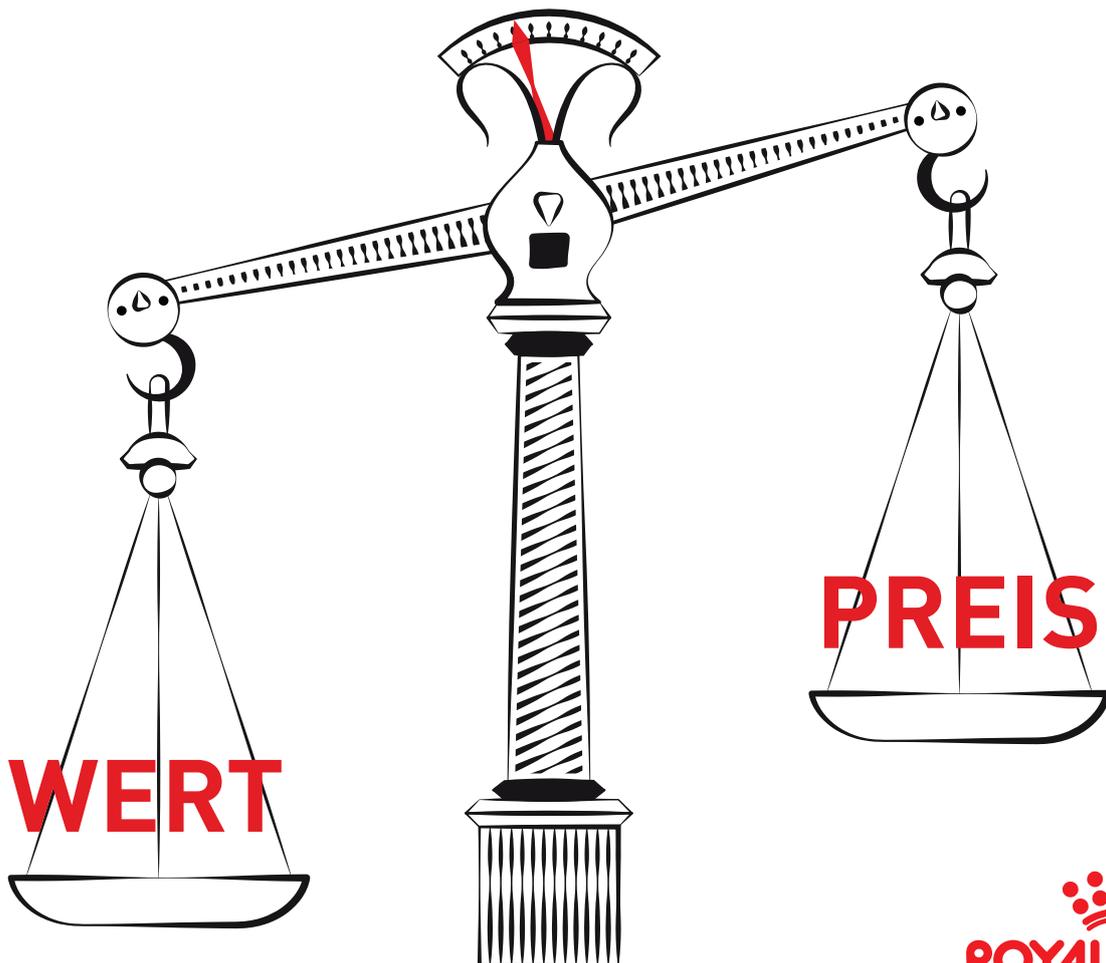
Philippe Baralon - P02

Wählen Sie den richtigen Preis für Ihre Dienstleistungen -

Pere Mercader - P06

Preisgespräche mit Tierhaltern -

Antje Blaettner - P11





In den letzten Jahren gab es in unserer Branche viele Veränderungen, von denen sich einige direkt auf den Tierarztberuf auswirkten und die durch Covid leider noch beschleunigt wurden. Der Fachkräftemangel führte zu einer zusätzlichen Arbeitsbelastung und zu steigenden Kosten, die sich auf die Besuche der Tierhalter in den Praxen und Kliniken auswirkten.

Als Branche sind wir außerdem einem beispiellosen Kostendruck ausgesetzt, der von Rohstoffen, Verpackungs- und Herstellungskosten bis hin zu Energiekosten, Transport und Logistik reicht und stark beeinflusst wird. Was sich natürlich nicht ändert, ist unser Ziel und unsere Leidenschaft, eine bessere Welt für Haustiere zu schaffen.

Dennoch wissen wir, dass die externen Herausforderungen nicht allein bewältigt werden können. Daher müssen wir zusammen mit der Tierärzteschaft die gegenseitige Partnerschaft weiter ausbauen, um weiterhin das Beste für Katzen und Hunde bieten zu können. Wir haben kürzlich in Deutschland spezielle Lösungen für Tierärzte auf den Markt gebracht, um die

Empfehlung unseres Royal Canin Portfolios zu vereinfachen. Und wir haben Direktvertriebslösungen eingeführt, um den Zeitaufwand für Tierärzte bei der Bestellung und Lagerung unserer Produkte zu minimieren – dies sind nur einige Beispiele für die Richtung, die wir als Partner einschlagen, um Sie weiterhin zu unterstützen, und wir sind uns bewusst, dass noch mehr getan werden muss.

Diese Sonderausgabe des *Vet Focus* soll Ihnen helfen, einige der derzeitigen Spannungen zu überwinden. Beste Grüße!

Charles Nuez
Royal Canin Geschäftsführer
D/A/CH

veterinary/
focus

Origine du papier : Autriche
Taux de fibres recyclées : 0%
Certification : 100% PEFC
Eutrophisation Ptot : 0,056 Kg/tonne



Nous faisons le choix de travailler avec un imprimeur labellisé Imprimé vert et d'utiliser du papier certifié PEFC issu de forêts gérées durablement.

Redaktioneller Beirat

- Andrée-Anne Blanchet, BSc., MSc., DVM, Scientific Communications Specialist, Royal Canin Kanada
- Penny Chao, DVM, MSc., Scientific Communication Manager, Royal Canin, Taiwan
- Craig Datz, DVM, Dip. ACVN, Senior Scientific Affairs Manager, Royal Canin, USA
- María Elena Fernández, DVM, Spanien
- Ana Gandolfo, DVM, Scientific Communication Manager Royal Canin Argentinien
- Philippe Marniquet, DVM, Dip. ESSEC, Scientific Affairs Manager, Royal Canin, Frankreich
- Anita Pachatz, DVM, Scientific communication Manager, Royal Canin, Österreich
- Sally Perea, DVM, Dip. ACVN, Augmented Algorithms Certified Nutritionist, Royal Canin, USA
- Henri Poncelet, DVM, Scientific Communication Manager Royal Canin Frankreich
- Alice Savarese, DVM, PhD, Scientific Communication Specialist, Royal Canin, Italien
- Paul Slon, BSc., DVM, Scientific Communication and Affairs Expert, Royal Canin, Israel

Mitherausgeber: Buena Media Plus

Chairman: Julien Kouchner;
CEO: Bernardo Gallitelli
11-15, quai De Dion-Bouton
92800 Puteaux, Frankreich
Telefon: +33 (0) 1 76 21 91 78
Chefredakteur: Ewan McNeill, BVMS, Cert VR, MRCVS
Redaktionssekretariat
• Laurent Cathalan
(laurent.cathalan@1health.fr)
Gestaltung
• Pierre Ménard
Druck in der EU:
ISSN 2430-7874
Hinterlegung der Pflichtexemplare:
April 2023

Titelseite: Sandrine Fontègne
Autorenporträts: Manuel Fontègne

Diese Ausgabe des *Veterinary Focus* erscheint in folgenden Sprachen: Englisch, Französisch, Deutsch, Chinesisch, Italienisch, Polnisch, Spanisch, Japanisch und Russisch.

Die aktuellsten Ausgaben des Veterinary Focus finden Sie auf der Focus-Website: <https://vetfocus.royalcanin.com> and www.ivis.org.

Der *Veterinary Focus*, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich

geschützt und darf ohne schriftliche Zustimmung des Verlages weder vollständig noch auszugsweise vervielfältigt, reproduziert, kopiert, übertragen oder anderweitig verwertet werden, weder grafisch noch elektronisch oder mechanisch. ©2023 Royal Canin SAS. Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um freie Warennamen handelt, die als solche von jedermann benutzt werden können. Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsmethoden kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben müssen vom Anwender im Einzelfall in der geeigneten Literatur auf ihre Richtigkeit überprüft werden. Obwohl sich die Übersetzer mit allen Mitteln um die Genauigkeit ihrer Übersetzungen bemühen, können sie keine Gewähr für die Richtigkeit der Originalartikel übernehmen. In diesem Zusammenhang eventuell entstehende Nachlässigkeitsansprüche können folglich nicht akzeptiert werden. Die von den Autoren bzw. den Beitragsleistenden zum Ausdruck gebrachten Ansichten geben nicht unbedingt die Meinung des Verlages, der Redaktion oder des redaktionellen Beirats wieder.

Beiträge, Ideen für Artikel und Vorschläge für bestimmte Themen und Autoren sind willkommen und können an den Herausgeber geschickt werden. Der *Veterinary Focus*, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt und darf ohne schriftliche Zustimmung des Verlages weder vollständig noch auszugsweise vervielfältigt, reproduziert, kopiert, übertragen oder anderweitig verwertet werden, weder grafisch noch elektronisch oder mechanisch. © Royal Canin SAS 2023. Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um freie Warennamen handelt, die als solche von jedermann benutzt werden können. Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsmethoden kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben müssen vom Anwender im Einzelfall in der geeigneten Literatur auf ihre Richtigkeit überprüft werden. Obwohl sich die Übersetzer mit allen Mitteln um die Genauigkeit ihrer Übersetzungen bemühen, können sie keine Gewähr für die Richtigkeit der Originalartikel übernehmen. In diesem Zusammenhang eventuell entstehende Nachlässigkeitsansprüche können folglich nicht akzeptiert werden. Die von den Autoren bzw. den Beitragsleistenden zum Ausdruck gebrachten Ansichten geben nicht unbedingt die Meinung des Verlages, der Redaktion oder des redaktionellen Beirats wieder.

INFLATIONSDRUCK FORDERT PREISANPASSUNGEN



Philippe Baralon

DVM, MBA, Phribe, Colomiers, Frankreich

Dr. Baralon absolvierte 1984 die École Nationale Vétérinaire in Toulouse (Frankreich) und studierte anschließend Volkswirtschaftslehre (Master of Economics, Toulouse, 1985) und Betriebswirtschaftslehre (MBA, HEC-Paris 1990). 1990 gründete er seine eigene Beratungsgruppe Phribe und ist bis heute einer ihrer Partner, vor allem als Managementberater für Tierarztpraxen in 30 Ländern weltweit. Seine Schwerpunkte liegen in den Bereichen Strategie, Marketing und Finanzen. Darüber hinaus ist er an der Ausbildung von Tierärzten und weiterem Klinikpersonal im Bereich des Praxismanagements durch Vorträge und Workshops sowie am Benchmarking der veterinärmedizinischen Ökonomie in verschiedenen Teilen der Welt beteiligt. Als Autor hat er mehr als 50 Artikel über das Management von Tierarztpraxen verfasst.

Dieser Artikel ist einer aus einer Reihe von drei Spezialisten für Praxismanagement, die verschiedene Aspekte der tierärztlichen Gebühren abdecken. In diesem Artikel werden die Faktoren untersucht, die bei der jährlichen Überarbeitung der Preisliste einer Praxis zu berücksichtigen sind.

KERNPUNKTE



Einleitung

Nach etwa drei Jahrzehnten Preisstabilität in den meisten entwickelten Volkswirtschaften ist die Inflation nun wieder mit aller Macht zurück. Tierärztliche Praxen müssen, wie bei allen Unternehmen, mit dieser ungewöhnlichen Situation umgehen, und die meisten von ihnen kämpfen darum, zu verstehen, was getan (oder nicht getan) werden sollte. Um zu überlegen, wie eine Praxis ihre Gebühren anpassen sollte, um Inflation zu ermöglichen, konzentrieren wir uns auf eine Fallstudie mit einigen einfachen Daten und Fragen.

PremiumVet Preisüberprüfung

PremiumVet¹ ist eine, von 2 Tierärzten geführte Praxis für Erstmeinungen. Sie verfügt über eine als

¹ Der Name „PremiumVet“ ist frei erfunden und steht in keinem Zusammenhang mit einer tatsächlichen Praxis oder einem Unternehmen gleichen Namens.

angemessen angesehene Preispolitik – d. h. im Einklang mit ihrer Marktpositionierung – und aus Sicht der beiden Partner Jane und Kevin über ein zufriedenstellendes Rentabilitätsniveau.

Die beiden Partner treffen sich jedes Jahr Ende Dezember, um über ihre jährlichen Preisanpassungen für die kommenden 12 Monate zu entscheiden (**Abbildung 1**). Für das Treffen im Dezember 2022 bereitet sich Jane wie gewohnt auf das Treffen vor, indem sie relevante Daten sammelt. Dies umfasst eine vereinfachte Prognose der endgültigen Gewinn- und Verlustrechnung von PremiumVet für 2022 (**Tabelle 1**) und Einzelheiten zur Inflationsrate.

Auf nationaler Ebene wird erwartet, dass die endgültige Gesamtinflationsrate für 2022 10 % erreichen wird, was hauptsächlich auf den Anstieg der Energie- und Lebensmittelpreise zurückzuführen ist. Ende Dezember 2022 rechnet die Mehrheit der Prognosen ungefähr mit dem gleichen



© Shutterstock

Abbildung 1. Praxisbesitzer müssen überdenken ihre Preise anzupassen, wenn sie mit einer hohen Inflationsrate konfrontiert sind; dies erfordert auch sorgfältige Diskussionen und Erklärungen innerhalb des Praxisteam.

Inflationsniveau für 2023, obwohl die Unsicherheit nach wie vor sehr hoch ist (die meisten Ökonomen erwarten zwischen 5 und 12 %). Natürlich stiegen 2022 nicht alle Kosten um 10 %, sodass Jane die Daten für alle ihre Ausgaben überprüfte, wie in **Tabelle 2** zusammengefasst.

Jetzt müssen Jane und Kevin einige wichtige Entscheidungen treffen:

1. Bei ihrem jährlichen Meeting Ende 2021 hatte Jane vorgeschlagen, die Preise für alle tierärztlichen Leistungen um 2,5 % (d. h. etwa die Inflationsrate 2021) zu erhöhen, wobei die Mitarbeitergehälter ab dem 1. Januar 2022 um 2 % erhöht wurden und Kevin sofort zugestimmt hatte. Im März-April 2022 stiegen jedoch die Energiepreise, und im späten Frühjahr stiegen auch viele andere Preise deutlich an, so dass der Druck auf die Gehälter im Unternehmen zu einem Problem wurde. Zu diesem Zeitpunkt schlug Jane vor, zusätzliche 4 % zu den Gebühren hinzuzufügen, aber Kevin zögerte, dies zu tun; schließlich stimmte er Ende September einer Erhöhung um 2,5 % ab dem 1. Oktober zu, mit einer weiteren Erhöhung der Löhne um 4,5 % gleichzeitig. Sie stehen nun vor der Frage: Welche Preisanpassung sollte für Dienstleistungen bis 2023 durchgeführt werden? Sollte es sich um eine pauschale Anpassung zu einem festgelegten Prozentsatz handeln, oder wäre es vorzuziehen, unterschiedliche Anpassungen nach Servicekategorien vorzunehmen? Sie glauben auch, dass sie ihren Mitarbeitern ab Januar 2023 eine Lohnerhöhung von 5 % geben müssen.
2. Für Produkte, die in der Klinik verkauft wurden, erfolgte die Anpassung 2021 fast automatisch: Die Partner wandten ihre üblichen Preisaufschläge auf die aktualisierten Kaufpreise an. Für dieses Jahr ist es noch schwieriger, fundierte Entscheidungen sowohl für Produkte als auch für Dienstleistungen

Tabelle 1. Vereinfachte Prognose der endgültigen Gewinn- und Verlustrechnung von PremiumVet für 2022.

	Tsd. €
Gesamteinkommen	1,000
Umsatzkosten (Medikamente, Tiernahrung, Verbrauchsmaterialien)	230
Bruttomarge	770
Personalkosten	465
Gründungskosten	55
Energiekosten	15
Sonstige Gemeinkosten	85
Gesamtkosten	620
Gewinn	150

Tabelle 2. Die Inflationsraten von PremiumVet im Zeitraum 2022/2023. Beachten Sie, dass die einfache Verwendung der durchschnittlichen oder nationalen Inflationsrate die unterschiedlichen Erhöhungen in den verschiedenen Ausgabenkategorien verschleiern wird, und es ist besser, die spezifische Inflationsrate für jeden Bereich zu ermitteln, wo immer dies möglich ist.

Ausgaben	Inflationsrate 2022	Bemerkungen und Annahmen für 2023
Personalkosten	+6,5 %* *Siehe die Anmerkung unter Tabelle 3	+ 2 % im Januar und + 4,5 % im Oktober 2022, dann 5 % im Januar 2023
Kosten für Räumlichkeiten	+3,0 %	Jährliche Vertragserhöhung, sollte unter 4 % bleiben
Energie	+55,0 %	Unvorhersehbar – geschätzte Kosten
Sonstige Gemeinkosten	+3,5 %	Sehr variabel, könnte etwas weiter steigen



© Shutterstock

Abbildung 2. Kunden kaufen in der Regel Produkte aus der Praxis, wenn es wenig Konkurrenz aus anderen Verkaufskanälen gibt.

zu treffen, da es große Unterschiede bei den Kaufpreiserhöhungen gab (zwischen 2 und 38 %!). Das Rätsel wird am besten durch die Betrachtung von zwei Produkten veranschaulicht, die von der Praxis gelagert werden (wobei alle Preise der Einfachheit halber ohne Mehrwertsteuer sind):

- Für Produkt A betrug der Kaufpreis im Jahr 2022 30 € und wurde zu 54 € (einem Preisaufschlag von 1,8) an Kunden verkauft. Der Kaufpreis für 2023 wird voraussichtlich 31 € betragen. Darüber hinaus profitiert Produkt A davon, dass es wenig Konkurrenz von anderen Verkaufskanälen hat – d. h. Kunden kaufen es in der Regel in der Praxis (**Abbildung 2**).
- Für Produkt B betrug der Kaufpreis im Jahr 2022 60 € und wurde für 84 € verkauft (einem Preisaufschlag von 1,4). Der Kaufpreis für 2023 wird voraussichtlich 75 € betragen, wahrscheinlich aufgrund der erhöhten Kosten für bestimmte Rohstoffe und/oder der hohen Energiekosten. Darüber hinaus leidet Produkt B unter einer großen Konkurrenz, d. h. Kunden können es auch von anderen Verkaufskanälen beziehen, zumeist Online-Shops (daher die historische Wahl eines niedrigeren Aufschlags als für Produkt A).

●●● Die Partner stehen vor drei wichtigen Fragen

1) Was ist die erhöhte Bruttomarge, die PremiumVet benötigt, um seinen Gewinn im Jahr 2023 zu halten?

Anhand der von Jane gesammelten Informationen konnten die beiden Partner ihre interne Inflationsrate berechnen, wie in **Tabelle 3** gezeigt. Die Gesamtkosten für 2023 wurden auf 43 Tsd. € über den Kosten für 2022 geschätzt; wenn eine Inflation von 10 % angenommen wird, würde dies bedeuten, dass ein vergleichbarer Gewinn für Jane und Kevin im Jahr 2023 165 Tsd. € betragen würde (d. h. 10 % höher als 2022). Um dies zu erreichen, müsste ihre Bruttomarge von 770 Tsd. € auf 828 Tsd. € steigen.

Es ist wichtig zu beachten, dass sie die nationale Inflationsrate nur verwendet haben, um ihren beibehaltenen Gewinn an Kaufkraft zu berechnen; für alle anderen Artikel verwendeten sie spezifische Daten. Die erforderliche Bruttomarge – 828 Tsd. € – bedeutet, dass PremiumVet eine Bruttomarge



„Preiserhöhungen sollten nicht automatisch angewendet werden, sondern sollten abhängig von verschiedenen Faktoren durchgeführt werden, einschließlich dessen, was Ihre Konkurrenten berechnen.“

Philippe Baralon

Tabelle 3. Die Berechnung, die erforderlich ist, um das Gewinnniveau für die Eigentümer von PremiumVet aufrechtzuerhalten, indem die angemessene Inflationsrate für jede Ausgabenkategorie angewendet wird.

	2022 Tsd. €	Uplift (aus Tabelle 2)	2023 Tsd. €
Personalkosten	465	+6,5 %*	495
Gründungskosten	55	+3,0 %	57
Energiekosten	15	+55,0 %	23
Sonstige Gemeinkosten	85	+3,5 %	88
Gesamtkosten	620		663
Gewinn	150	10 %	165
Bruttomarge	770	+7,5 %	828

* Um ganz genau zu sein, ergeben zwei aufeinanderfolgende Lohnerhöhungen von 2 % und 4,5 % eine Erhöhung von 6,59 % ($1,02 \times 1,045$), und wenn die erste ab dem 1. Januar und die zweite ab dem 1. Oktober gilt, beträgt die durchschnittliche Erhöhung $3,15\% (2\% \times 3/4 + 6,59\% \times 1/4)$.

benötigt, die 7,5 % höher ist als im Jahr 2022, um einen gleichwertigen Nettogewinn für die Partner aufrechtzuerhalten.

Vor diesem Hintergrund erhöhte die Praxis die Preise auf Jahresbasis nur um 3,1 % (2,5 % am 1. Januar und 2,5 % am 1. Oktober), obwohl das Niveau am 31. Dezember um 5 % höher sein wird als im Vorjahr².

2) Was ist ein angemessenes Niveau für ihre Dienstleistungspreise im Jahr 2023?

In Anbetracht der Tatsache, dass die PremiumVet-Preise angemessen sind – d. h. im Einklang mit ihrer Positionierung – besteht die einfachste Methode zur Aktualisierung der Dienstleistungspreise darin, jeden von ihnen um 7,5 % zu erhöhen. Dennoch können die Partner beschließen, einige von ihnen um mehr als dies zu erhöhen, wenn sie denken, dass es erforderlich und/oder möglich ist, und andere nur um etwas weniger, wenn es absolut notwendig ist (z. B. wenn die von anderen Anbietern erhobenen Gebühren wettbewerbsfähig sind), vorausgesetzt, dass der Anstieg im gewichteten Durchschnitt – unter Berücksichtigung des Volumens jeder Dienstleistung – mindestens 7,5 % erreicht.

Natürlich haben sich die beiden Partner darauf geeinigt, die Situation im Laufe des kommenden Jahres im Auge zu behalten und bereit zu sein, sich je nach Bedarf wieder zu bewegen. Schließlich können ihre Entscheidungen zur Preisanpassung im Januar nur den letzten Teil der tatsächlichen internen Inflation im Jahr 2022 ausgleichen und kaum das für 2023 erwartete Minimum enthalten.

3) Wie sollte das Problem der Produktpreise angegangen werden?

Wenn es um die Festlegung der Produktpreise geht, zeigen die beiden genannten Beispiele zwei gegensätzliche Situationen. Der Kaufpreis von Produkt A soll in einer Kategorie, die nicht von einem größeren Wettbewerb betroffen ist, nur um 3,3 % steigen,

² Um ganz genau zu sein, ergeben zwei aufeinanderfolgende Preiserhöhungen von 2,5 % eine Erhöhung von 5,0625 % ($1,025 \times 1,025$), und wenn die erste ab dem 1. Januar und die zweite ab dem 1. Oktober angewendet wird, beträgt die durchschnittliche Erhöhung $3,14\% (2,5\% \times 3/4 + 5,0625\% \times 1/4)$.

Tabelle 4. Die Preisoptionen von PremiumVet verwenden die „Standard“ Aufschläge der Praxis und erhöhen die Bruttomarge um 7,5 %. Die Tabelle zeigt, wie ein flexibler und durchdachter Ansatz für verschiedene Produkte den Gewinn erhalten oder erhöhen kann.

Produkt	2022 Einkaufspreis	Aufschlag	2022 Verkaufspreis	2022 Bruttomarge	2023 Einkaufspreis	2023 Verkaufspreise			2023 Bruttomarge
						Üblicher Aufschlag	+7,5 % Bruttomarge	Endgültige Entscheidung	
A	30 €	1,8	54 €	24 €	31 €	55,80 €	56,80 €	60,00 €	29 €
B	60 €	1,4	84 €	24 €	75 €	105,00 €	100,80 €	100,00 €	25 €

Tabelle 5. Eine Zusammenfassung der von PremiumVet implementierten Preisstrategie, bei der die Preiserhöhungen je nach Wettbewerbsniveau variieren.

Wettbewerbsumfeld	Produkt	Erhöhung des Kaufpreises im Vergleich zur erforderlichen Erhöhung der Bruttomarge (7,5 % für PremiumVet im Jahr 2023)	
		< 7,5 %	> 7,5 %
Wettbewerbsumfeld	Geringer Wettbewerb (Verbrauchsmaterialien, Injektionsmittel, Einmallieferungen...)	> Standard-aufschlag $\geq + 7,5\%$ in der Bruttomarge	Standard-aufschlag
	Hoher Wettbewerb (Großpackungen bekannter OTC-Marken oder präventive oder langfristige Produkte, die über nicht tierärztliche Verkaufskanäle erhältlich sind)	Standard-aufschlag Enge Wettbewerbsüberwachung	< Standard-aufschlag Max. 7,5 % in der Bruttomarge Enge Wettbewerbsüberwachung

während der Preis von Produkt B in einer Kategorie, die stark von alternativen Verkaufskanälen betroffen ist, voraussichtlich um 25 % steigen wird.

Wenn PremiumVet an seiner vorherigen Strategie festhält und seine üblichen Aufschlagsätze anwendet (1,8 für Produkt A und 1,4 für Produkt B), erhöht die Praxis ihren Bruttogewinn nur um zusätzliche 80 Cent oder 3,3 % für Produkt A. Für Produkt B würde die Steigerung des Bruttogewinns zusätzliche 6 € betragen, was einer Erhöhung von 25 % entspricht. Im ersten Beispiel liegt der Preisanstieg unter der geforderten Erhöhung der Bruttomarge von 7,5 %, um ein akzeptables Gewinnniveau aufrechtzuerhalten (wie in **Tabelle 3** berechnet), und wird die Chancen, die ein geringer Wettbewerb bietet, nicht optimieren. Im zweiten Beispiel wird die Preisanpassung das Bruttomargenziel übersteigen, aber die Praxis dem Risiko aussetzen, Verkäufe an Wettbewerber zu verlieren.

Eine bessere Alternative wäre eine Erhöhung der Bruttomarge für jedes Produkt um 7,5 % – für Produkt A würde also die Bruttomarge 2022 von 24 € genommen und um 7,5 % erhöht, was eine neue Bruttomarge von 25,80 € und damit einen Verkaufspreis von 56,80 € (31 + 25,80) ergibt; für Produkt B würde die gleiche Erhöhung um 7,5 % einen Verkaufspreis von 100,80 € (75 + 25,80) ergeben.

Eine noch bessere Option wäre jedoch, die endgültige Preisgestaltung auf dieser Grundlage unter Berücksichtigung des spezifischen Wettbewerbsumfelds anzupassen. **Tabelle 4** fasst die Preisoptionen unter Verwendung der „Standard“-Aufschläge der Praxis und unter Verwendung einer Erhöhung der Bruttomarge um 7,5 % zusammen und stellt die endgültigen Entscheidungen vor, die Jane Kevin schließlich vorgeschlagen hat.

Kevin stimmte im Prinzip zu, verlangte aber eine allgemeine Richtlinie, die leicht auf alle von PremiumVet verkauften Produkte umsetzbar ist. Im Gegenzug schlug Jane die Preisanpassungspolitik vor (zusammengefasst in **Tabelle 5**), die sowohl der Forderung nach einer Erhöhung der Bruttomarge als auch der Notwendigkeit Rechnung trägt, die Produktplatzierung in einem wettbewerbsorientierten Kontext zu berücksichtigen.

Take home messages

Die obige Übung veranschaulicht einige grundlegende Punkte, die bei der Überprüfung der Gebühren und Produktpreise in einer tierärztlichen Praxis zu beachten sind. Hier gibt es mindestens drei wichtige Botschaften:

- Es ist sinnvoll, von der Standard-Jahrespreisanpassung für Dienstleistungen und den üblichen Aufschlägen für Produkte abzuweichen, wenn die Inflationsrate 5 % pro Jahr übersteigt, und dies ist unbedingt erforderlich, wenn sie 8 % erreicht.
- Neben den nationalen Statistiken ist es sehr interessant, die „interne Inflationsrate“ einer Tierarztpraxis zu erfassen. Darüber hinaus ist es wichtig sicherzustellen, dass die Gewinne jährlich steigen, zumindest im Einklang mit der nationalen Inflationsrate, andernfalls wird die Rentabilität der Praxis sinken. Anhand der entsprechenden Daten kann ein Ziel für eine Bruttomargenentwicklung von X% festgelegt werden.
- Die Dienstleistungspreise sollten jährlich um mindestens X% unter Zugrundelegung eines gewichteten Durchschnitts angehoben werden. Wenn sich die Inflation in der Volkswirtschaft etabliert, ist es vorzuziehen, die Dienstleistungspreise zwei- bis dreimal im Jahr anzupassen, anstatt in einem starken Anstieg. In Bezug auf Produkte empfehlen die Autoren die in **Tabelle 5** aufgeführten Leitlinien.

SCHLUSSFOLGERUNG

Nach mehreren Jahren nahezu Null-Inflation müssen sich Tierärzte an die Art und Weise anpassen, wie sie den Preis ihrer Dienstleistungen und Produkte erhöhen. Es gibt keine einfache Lösung, aber dieser Artikel hebt die verschiedenen Parameter hervor, die berücksichtigt werden müssen, um Ihre Preisstrategie zu optimieren.

WÄHLEN SIE DEN RICHTIGEN PREIS FÜR IHRE DIENSTLEISTUNGEN



Pere Mercader

DVM, MBA, Veterinary Management Studies (VMS), Barcelona, Spanien

Dr. Mercader etablierte sich 2001 als Praxismanagement-Berater für Tierkliniken und hat seitdem diesen Beruf in Spanien, Portugal und einigen lateinamerikanischen Ländern entwickelt. Zu seinen wichtigsten Erfolgen gehören die Erstellung von Studien zur Rentabilität und Preisgestaltung für spanische Tierkliniken, Vorträge über Praxismanagement in mehr als 30 Ländern und die Erstellung des Lehrbuchs „Management Solutions for Veterinary Practices“, das in Spanisch, Englisch, Italienisch und Chinesisch veröffentlicht und weltweit verkauft wird. 2008 war er Mitbegründer von VMS, einem Business-Intelligence-Unternehmen, das einen Benchmarking-Dienst für mehr als 800 spanische Tierarztpraxen anbietet. Dr. Mercader war auch Mitbegründer der spanischen Tierarztpraxis-Vereinigung (AGESVET) und war acht Jahre in deren Vorstand tätig.

In diesem Artikel, der Teil einer Serie ist, die sich mit der wirtschaftlichen Seite der Tierarztpraxis befasst (geschrieben in Zusammenarbeit mit Antje Blaettner und Philippe Baralon), geht es um die Wahrnehmung von Tierarztpreisen – wie sehen die Kunden unsere Honorare wirklich, verglichen wie wir glauben, dass sie sie sehen?

KERNPUNKTE



Einleitung

Viele der finanziellen Aspekte der Praxisführung waren schon immer ein Problem für die meisten Tierärzte. Dies kann zum Teil daran liegen, dass wir in erster Linie Kliniker und nicht Unternehmensmanager sind, zum Teil daran, dass wir in die emotionalen Aspekte der Pflege von Haustieren eingebunden sind, und zum Teil daran, dass wir nicht über die Fähigkeiten verfügen, die es uns ermöglichen, unsere Gebühren zu strukturieren und sie dann den Tierhaltern zu erklären. Dieser Artikel bietet einen evidenzbasierten Ansatz für die Auswahl des richtigen Preises für unsere Dienstleistungen und Produkte.

Für viele Tierärzte war es in der Vergangenheit eine Herausforderung, fundierte Entscheidungen zur Preisgestaltung zu treffen. Dafür gibt es mehrere Gründe:

- Es ist schwierig, die tatsächlichen Kosten für tierärztliche Dienstleistungen zu berechnen. Da die meisten Ausgaben in einer Praxis festgelegt sind (Personen, Ausrüstung, Räumlichkeiten), ist es nicht offensichtlich, wie ein angemessener Teil dieser Kosten einer bestimmten medizinischen Behandlung zuzuordnen ist. Dies gilt insbesondere dann, wenn wir im Rahmen unserer Hochschulbildung noch nie dazu ausgebildet wurden!

- Es ist schwer zu verstehen, wie die Wertvorstellung des Tierbesitzers zustande kommt. Dies führt oft dazu, dass Tierärzte die Preisempfindlichkeit der Kunden überschätzen.
- Ein Mangel an Kommunikationsfähigkeiten und Schulungen bringt uns in Nachteil; wenn wir einem Kunden die Gründe für unsere Behandlungsempfehlungen und den Wert, den er seinem Haustier bieten wird, nicht richtig erklären können, ist es nicht überraschend, dass einige Kunden diese Empfehlungen ablehnen – nicht wegen der tatsächlichen Kosten, sondern wegen des wahrgenommenen Mangels an Wert!
- Die Rolle, die Emotionen spielen, und insbesondere die ungerechtfertigten Schuldgefühle, die in unseren Köpfen entstehen, wenn Kosten Thema sind. Viele Tierärzte fühlen sich schlecht, wenn es eine Konfrontation mit einem Kunden über die Kosten einer Behandlung gibt, und vergessen oft das Paradoxon, dass zu niedrige Gebühren für Dienstleistungen normalerweise eine Unterbezahlung des Teams für die geleistete Arbeit bedeuten.

Als Tierärzte müssen wir diese Probleme überwinden, da sie uns davon abhalten, das Unternehmen zu entwickeln und die bestmögliche Betreuung eines Tieres zu bieten. Daten können in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle spielen, Klarheit bringen und verhindern, dass emotionale Vorurteile unsere Analyse behindern. Schauen wir uns drei evidenzbasierte Fallstudien an, die uns helfen können, „das Problem der Preisgestaltung“ aus einer anderen Perspektive zu betrachten und einige der gängigen finanziellen Mythen zu demaskieren (und zu entlarven), die leider in unserem Beruf verankert sind.

FALLSTUDIE NR.1

„Die wahre (und überraschende) Höhe der meisten Tierarztrechnungen“

Was ist der durchschnittliche Transaktionswert, wenn ein Tierhalter eine Tierarztpraxis besucht? Dies war die Schlüsselfrage in einer kürzlich durchgeführten VMS-UMFRAGE (www.estudiosveterinarios.com), in der 6,5 Millionen Transaktionen von rund 1.000 spanischen Tierarztpraxen im Jahr 2020 analysiert wurden. **Abbildung 1** zeigt die Aufteilung der Kosten in drei Kategorien, während **Abbildung 2** zeigt, wie jede Kategorie zum Gesamtumsatz der beteiligten Tierarztpraxen beigetragen hat.

Aus diesen Ergebnissen können wir bestimmte Fakten hervorheben:

- Eine überraschend große Anzahl von Transaktionen (76 %) ist von relativ geringem Geldwert (50 € oder weniger), so dass es

% der Transaktionen pro Wert

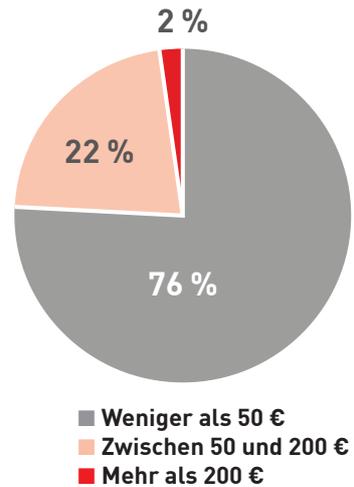


Abbildung 1. Der durchschnittliche Transaktionswert in einer Tierarztpraxis ist in der Regel relativ niedrig, wenn er in drei Hauptkategorien unterteilt wird.
Quelle: VMS Study Spain

% der gesamten Praxiseinnahmen aus Transaktionen in jedem Bereich

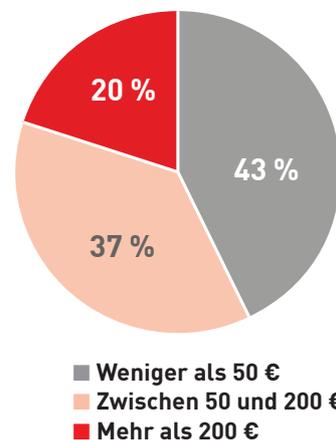


Abbildung 2. Obwohl nur 2% der Transaktionen in einer Tierarztpraxis einen Wert von über 200 € haben, macht dieser Anteil einen erheblichen Teil des Gesamtumsatzes der Klinik aus.
Quelle: VMS Study Spain



„Für einen Verbraucher kann ein sehr niedriger Preis verdächtig sein, während ein höherer Preis Qualität signalisieren kann.“

Pere Mercader

sehr unwahrscheinlich ist, dass sie einen größeren finanziellen Konflikt mit Tierbesitzern auslösen. Die meisten dieser Transaktionen sind wahrscheinlich routinemäßig, mit geringer Kommunikationskomplexität und können von jedem entsprechend geschulten Mitarbeiter durchgeführt werden.

- Auf der anderen Seite macht eine Rechnung von 200 € oder mehr, weniger als 2 % der Gesamtzahl der Transaktionen aus; ihre wirtschaftliche Relevanz für das Unternehmen ist jedoch wichtig, da sie 20 % des Gesamtumsatzes ausmacht. Daher erscheint es vernünftig, diese Transaktionen sorgfältiger anzugehen, mit einer strukturierten Botschaft und idealerweise unter direkter Beteiligung eines Tierarztes, der über gute Kommunikationsfähigkeiten verfügt.
- Die relativen Anteile dieser Kategorien werden sich je nach Größe der Praxis ändern. Große Überweisungskliniken werden sicherlich eine viel höhere Anzahl von Transaktionen mit größerem Wert haben, und ihre Mitarbeiter müssen besser mit den erforderlichen Kommunikationsfähigkeiten und -techniken ausgestattet sein, um die anschließenden Gebührensprache mit den Kunden zu führen.

FAZIT

Die Daten zeigen, dass 98 % der Interaktionen mit Kunden zu einer Rechnung von weniger als 200 € führen. Die Preisgestaltung kann bei einigen Kunden und bei einigen Verfahren sicherlich ein Problem darstellen, aber wir müssen dieses Thema im Gesamtzusammenhang sehen.

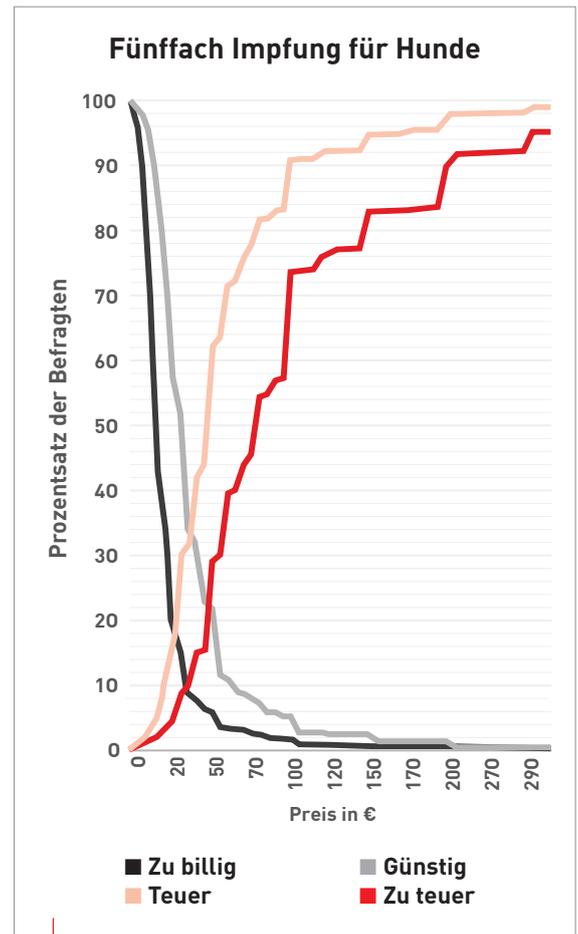


Abbildung 3. Preisempfindlichkeitsmessung für die fünffach Impfung für Hunde.

- **Niedriger Grenzpreis** = 30 € (niedriger als dies ist verdächtig)
- **Erwarteter Preis** = 40 €
- **Hoher Grenzpreis** = 50 € (höher als dies wird als übertrieben angesehen)

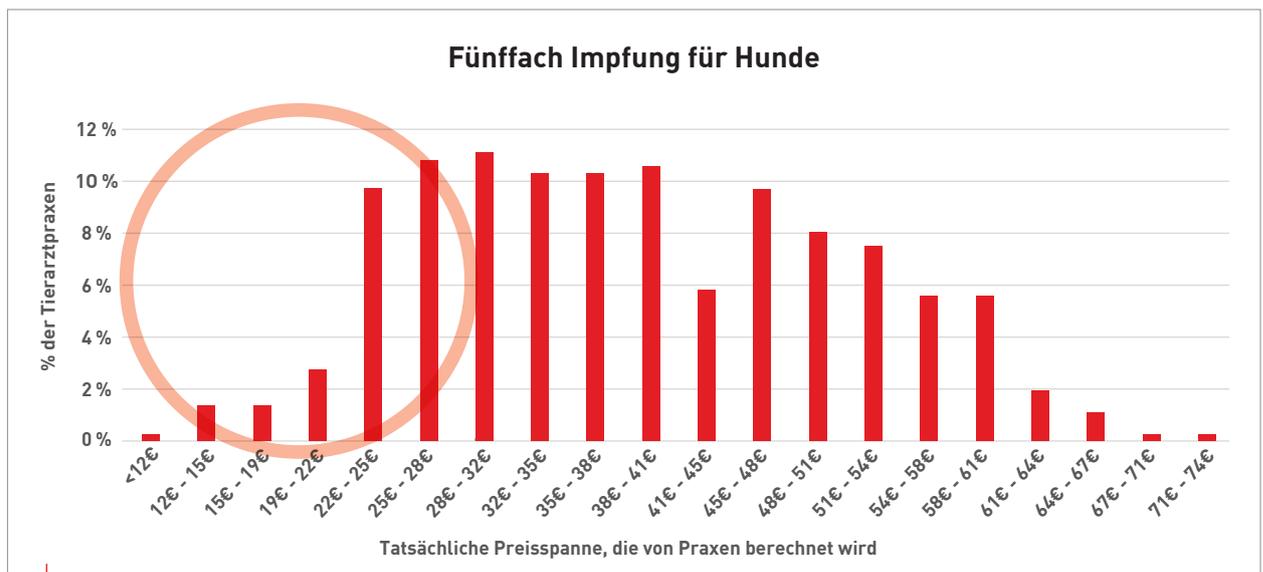


Abbildung 4. Bei 25 % der spanischen Tierarztpraxen wurde ein „verdächtig niedriger“ Preis für die fünffach Impfung für Hunde festgestellt, verglichen mit der Preisempfindlichkeitsmessung in **Abbildung 3**.



© Shutterstock

Abbildung 5. Hundeeimpfungen sind ein routinemäßiger Teil der Kleintierpraxis, aber Untersuchungen zeigen, dass viele Tierärzte tatsächlich eine Gebühr erheben, die vom Besitzer als zu billig für den erhaltenen Service angesehen wird.

FALLSTUDIE NR.2

●●● „Verständnis der Psychologie der Preisgestaltung für tierärztliche Dienstleistungen: Warum Haustierbesitzer es nicht immer günstiger bevorzugen“

Das Verständnis, wie Verbraucher die Preise bewerten, war schon immer eine wichtige Herausforderung für Marketingexperten. Es ist schwierig, traditionelle Techniken wie Umfragen zu verwenden, um herauszufinden, ob ein bestimmter Preis als niedrig, hoch oder fair angesehen wird, da viele Menschen dazu neigen, diese Fragen strategisch zu beantworten (d. h. anstatt die Wahrheit zu sagen, werden sie auf eine Weise antworten, von der sie glauben, dass sie für sie vorteilhafter ist). Der niederländische Ökonom Peter Van Westendorp wurde berühmt für die Entwicklung einer Technik bekannt als Price Sensitivity Meter (PSM), die dieses Problem überwindet. Die Technik funktioniert, indem der Verbraucher zunächst einer detaillierten Beschreibung des Produkts oder der Dienstleistung ausgesetzt wird, die bewertet wird, z. B.:

„Fünffach Impfung für Hunde: Dies beinhaltet die Verabreichung mehrerer Impfstoffe an Ihren Hund durch einen zugelassenen Tierarzt; dies schützt ihn vor fünf häufigen Hundekrankheiten (Staupe, Adenovirus, Parainfluenza, Parvovirus und Leptospirose). Bevor der Impfstoff verabreicht wird, wird eine vollständige klinische Untersuchung an Ihrem Hund durchgeführt werden, um zu bestätigen, dass er ohne Risiko für seine Gesundheit geimpft werden kann“.

Anschließend wird eine Reihe von vier Fragen gestellt:

1. Was wäre ein so niedriger Preis für diesen Service, dass Sie ihn ablehnen würden, weil Sie sich Sorgen um seine Qualität machen würden?

2. Was wäre ein so niedriger Preis für diesen Service, dass Sie ihn als attraktiv und günstig erachten würden?

3. Was wäre ein Preis für diesen Service, den Sie als teuer empfinden würden, aber dennoch als akzeptabel erachten würden, wenn Ihre Wahrnehmung von Qualität und Vertrauen gegenüber dem Dienstleister gut genug wäre?

4. Was wäre ein Preis für diesen Service, der so hoch wäre, dass Sie ihn als lächerlich empfinden würden und daher nicht einmal in Betracht ziehen würden, ihn zu akzeptieren?

Abbildung 3 zeigt die tatsächlichen Ergebnisse, die erzielt wurden, als VMS diese Technik im Jahr 2021 mit 2.000 spanischen Haustierbesitzern angewendet hat. Als die Ergebnisse mit den tatsächlichen Preisen für Impfungen verglichen wurden, die von mehr als 600 spanischen Tierarztpraxen berechnet wurden (**Abbildung 4**), wurde deutlich, dass fast 25 % dieser Praxen einen Preis erhoben, den die Tierhalter als verdächtig niedrig erachteten! (**Abbildung 5**).

FAZIT

Verbraucher (d. h. Tierbesitzer) bevorzugen nicht immer unbedingt niedrigere Preise. Wenn eine Person Schwierigkeiten hat, das Qualitätsniveau zu beurteilen (z. B. in der Veterinärmedizin), kann ein sehr niedriger Preis das falsche Signal für die Zuverlässigkeit senden.

FALLSTUDIE NR.3

●●● „Die meisten Kunden denken nicht so viel über unsere Preise nach wie wir“

Die **Abbildungen 6 und 7** zeigen die kumulierte Häufigkeit von Besuchen von Hunde- und Katzenpatienten in spanischen Tierarztpraxen aus einer 2019 durchgeführten VMS-Umfrage.

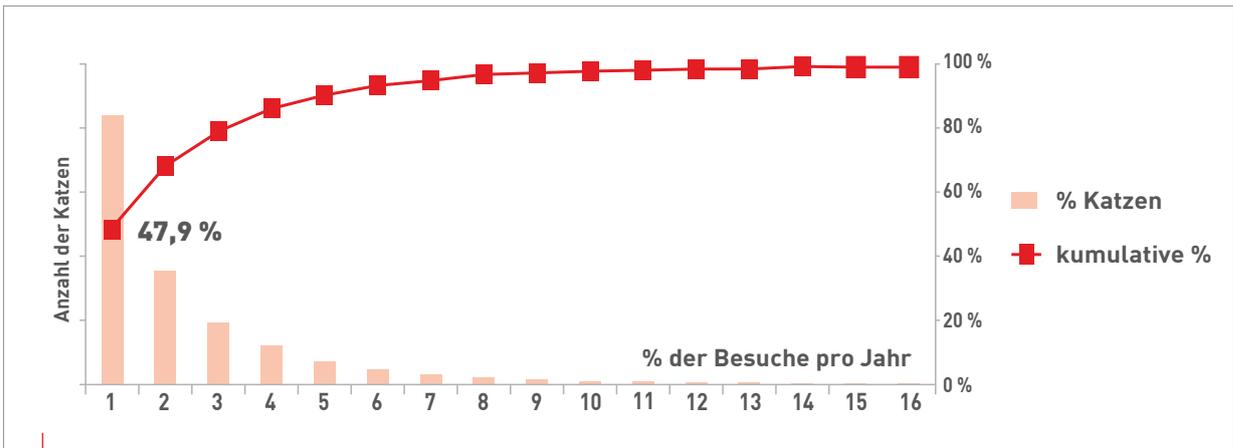


Abbildung 6. % der Katzen, die die Tierarztpraxis einmal, zweimal, dreimal usw. pro Jahr besuchen.
Quelle: VMS Study Spain

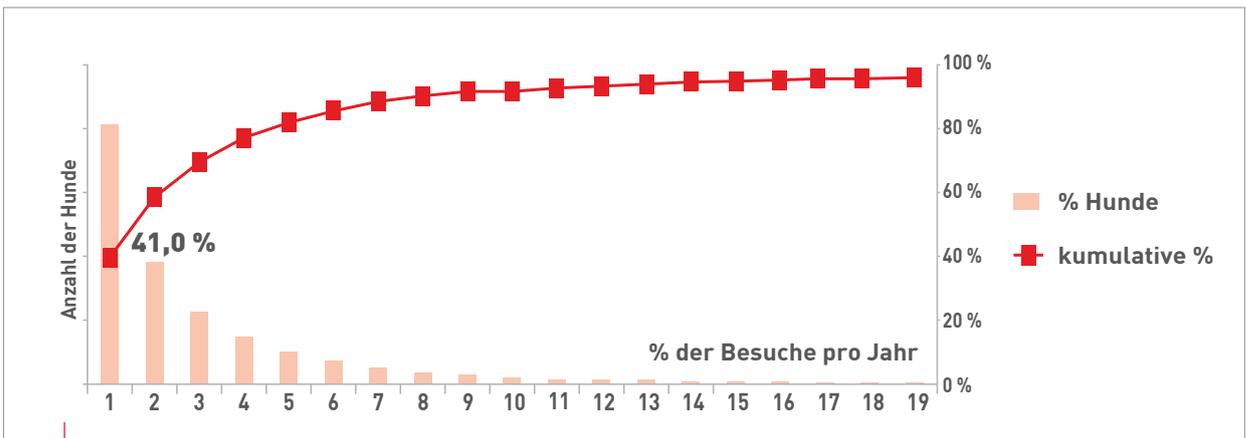


Abbildung 7. % der Hunde, die die Tierarztpraxis einmal, zweimal, dreimal usw. pro Jahr besuchen.
Quelle: VMS Study Spain

Insgesamt wurden 47,9 % aller Katzen und 41 % aller Hunde nur einmal im Jahr in die Tierarztpraxis gebracht. Hinzu kommt die große Anzahl von Haustieren, die weniger als einmal im Jahr in eine Tierarztpraxis gebracht wurden (schätzungsweise 10-15 % aller Hunde und bis zu 50 % aller Katzen). Glauben wir angesichts dieser Zahlen, dass sich die meisten Kunden genau an die Kosten all unserer Dienstleistungen erinnern können und sich bitter beschweren werden, wenn wir unsere Preisliste aufgrund der Inflation aktualisieren?

FAZIT

Ein großer Prozentsatz der Tierhalter besucht ihre Tierarztpraxen so selten, dass es unwahrscheinlich ist, dass sie sich genau daran erinnern können, wieviel sie zuvor bezahlt haben.



SCHLUSSFOLGERUNG

Wenn ein evidenzbasierter Ansatz für tierärztliche Gebühren angewandt wird, offenbart er unerwartete Fakten, die Tierärzten die Angst nehmen sollten sich mit Fragen zur Preisgestaltung zu beschäftigen. Die Verbraucher sind oft weniger preissensibel, als wir denken, und wir sollten die Preise für unsere Produkte und Dienstleistungen richtig festlegen. Ein überlegter und proaktiver Umgang mit den Finanzen des Unternehmens wird letztlich dazu führen, dass das Praxisteam, unsere Kunden und die von uns behandelten Haustiere zu Gewinnern werden.

PREISGESPRÄCHE MIT TIERHALTERN



Antje Blaettner

Antje Blaettner, DVM, Vetkom, Neustadt, Deutschland

Dr. Blaettner wuchs in Südafrika und Deutschland auf und graduierte 1988 nach dem Veterinärmedizinstudium in Berlin und München. Sie gründete und betrieb ihre eigene Kleintierpraxis, bevor sie einen postgradualen Ausbildungs- und Coaching-Kurs an der Universität Linz, Österreich, absolvierte und dann „Vetkom“ gründete. Das Unternehmen bietet Tierärzten und Mitarbeitern in Tierarztpraxen Schulungen im Praxismanagement zu Themen wie Kundenkommunikation, Marketing und anderen Managementthemen an. Dr. Blaettner ist auch Redakteur für zwei Fachzeitschriften, „Teamkonkret“ (für Tiermedizinische Fachangestellte) und „Veterinärspiegel“ (für Tierärzte).

Dieser Artikel (einer aus einer Reihe des tierärztlichen Praxismanagements, verfasst mit den Kollegen Philippe Baralon und Pere Mercader) umfasst einige der finanziellen Aspekte der tierärztlichen Praxis. Es geht darum, warum wir oft davor zurückschrecken, über unsere Preise zu sprechen, und bietet einige praktische Möglichkeiten, um positiv mit unseren Kunden über die Kosten der tierärztlichen Behandlung zu kommunizieren.

KERNPUNKTE



Einleitung

Kunden über medizinische Verfahren, Dienstleistungen und Produkte zu informieren, ist für die meisten Tierärzte selbstverständlich. Doch wenn der Kunde fragt: „Wie viel wird es kosten?“, neigt die Kommunikation oft dazu, etwas schwierig und unangenehm zu werden, sodass wir versuchen Konflikte um Gebühren und Preise zu vermeiden, indem wir Rabatte gewähren, die Gesamtkosten reduzieren (z.B., indem wir nicht jede gelieferte Dienstleistung abrechnen) und im Allgemeinen versuchen, von diesem sensiblen Thema abzulenken. Aber warum passiert das? Und wie können wir es ändern? Dieser Artikel bietet eine

kurze Anleitung für eine einfache und stressfreie Kommunikation über Preis und Kosten für alle Mitglieder des Praxisteam.



Erste Schritte

Um Lösungen für angenehme Preisdiskussionen zu finden, hilft es uns, uns zunächst einige Fragen zu stellen:

1. Warum fühlen wir uns oft unwohl, wenn wir mit unseren Kunden über Kosten sprechen?
2. Wie können wir dieses Gefühl des Unbehagens effektiv überwinden?

3. Welche Tools können uns helfen, als selbstbewusste Profis in allen Aspekten der Kundenkommunikation zu agieren?

Die Antworten sind vielleicht einfacher, als Sie vielleicht erwarten!

●●● Neuformulierung der tierärztlichen Denkweise

Es scheint, dass ein historisches Paradigma den gesamten Sektor oder zumindest die Mehrheit der Tierärzte weltweit betrifft: Es sagt, dass Kunden in der Tierarztpraxis eigentlich nicht (viel) bezahlen wollen. Leider hat dieses Paradigma einen großen Einfluss darauf, wie wir mit unseren Kunden interagieren, denn eine solche Annahme kann eine echte Hürde für unser Geschäft sein. Sie kann uns daran hindern, den Tierhaltern das Beste anzubieten, was wir leisten können, weil wir ständig an die Geldbörse des Kunden denken, anstatt uns auf die Bedürfnisse von Tier und Tierbesitzer zu konzentrieren.

Wenn wir einen mentalen Schritt zurückgehen und die Annahme analysieren, dass Kunden nicht bereit sind, für unsere professionellen Dienstleistungen zu bezahlen, ist klar, dass diese Einstellung überhaupt keinen Sinn macht. Warum? Denn jeder Klient und Kunde ist sich bewusst, dass der Akt des Kaufens immer mit einer Gebühr verbunden ist – auch in der Tierarztpraxis. Dies wird auch durch die VMS-Studie von Pere Mercader bestätigt, die zeigt, dass Haustierbesitzer nicht unbedingt niedrigere Preise bevorzugen und nicht so viel über Preise nachdenken, wie wir glauben. Und vergessen Sie nicht: Die Stärke der Bindung zwischen Mensch und Tier bedeutet, dass die Mentalität des Tierbesitzers so eingestellt ist, dass er sich gut um seine geliebten Familienmitglieder kümmern möchte, und dies beinhaltet natürlich auch die beste tierärztliche Versorgung.



„Es ist wichtig, keine vorgefasste Meinung zu haben, was sich ein Tierbesitzer leisten kann oder nicht.“

Antje Blaettner



© Shutterstock

Abbildung 1. Wenn Besitzer vollständig informiert sind und die Vorteile und den Wert von Dienstleistungen und Produkten für ihre Haustiere verstehen, sind sie in der Regel bereit, ihre Rechnungen zu bezahlen.

Wenn Besitzer vollständig informiert sind und die Vorteile und den Wert von Dienstleistungen und Produkten für ihre Haustiere verstehen, sind sie in der Regel vollständig bereit, ihre Rechnungen zu bezahlen (**Abbildung 1**).

●●● Seien Sie sich der sich selbst erfüllenden Prophezeiungen bewusst

Leider führt eine negative Denkweise (z. B. „meine Kunden zahlen nicht gerne“) oft zu genau der Reaktion, die wir vermeiden möchten: Der Tierhalter zögert zu zahlen und zeigt Anzeichen von Unbehagen, wenn der Tierarzt über Dienstleistungen spricht. Dies resultiert oft aus den verheerenden Auswirkungen der sogenannten selbsterfüllenden Prophezeiung: Wenn wir denken, dass Kunden im Allgemeinen zögern, unsere Gebühren zu zahlen, zeigen wir diese Denkweise dann unbewusst in unserer Körpersprache, Rhetorik und der Art und Weise, wie wir unseren Dialog konstruieren (oft unter Vermeidung der Frage der Zahlung). Dies führt dazu, dass der Kunde einen Eindruck von unserem Unbehagen auf unbewusster Ebene erhält und dann bewusst reagiert, indem er Dinge wie „Ich muss darüber nachdenken“ oder „Ich bin mir nicht sicher, ob dies eine gute Idee ist“ sagt. Wenn dies geschieht, fühlen wir uns in unserer Überzeugung bestätigt, dass die Kunden nicht gerne zahlen. Aber wir sind uns nicht bewusst, dass es unsere eigene

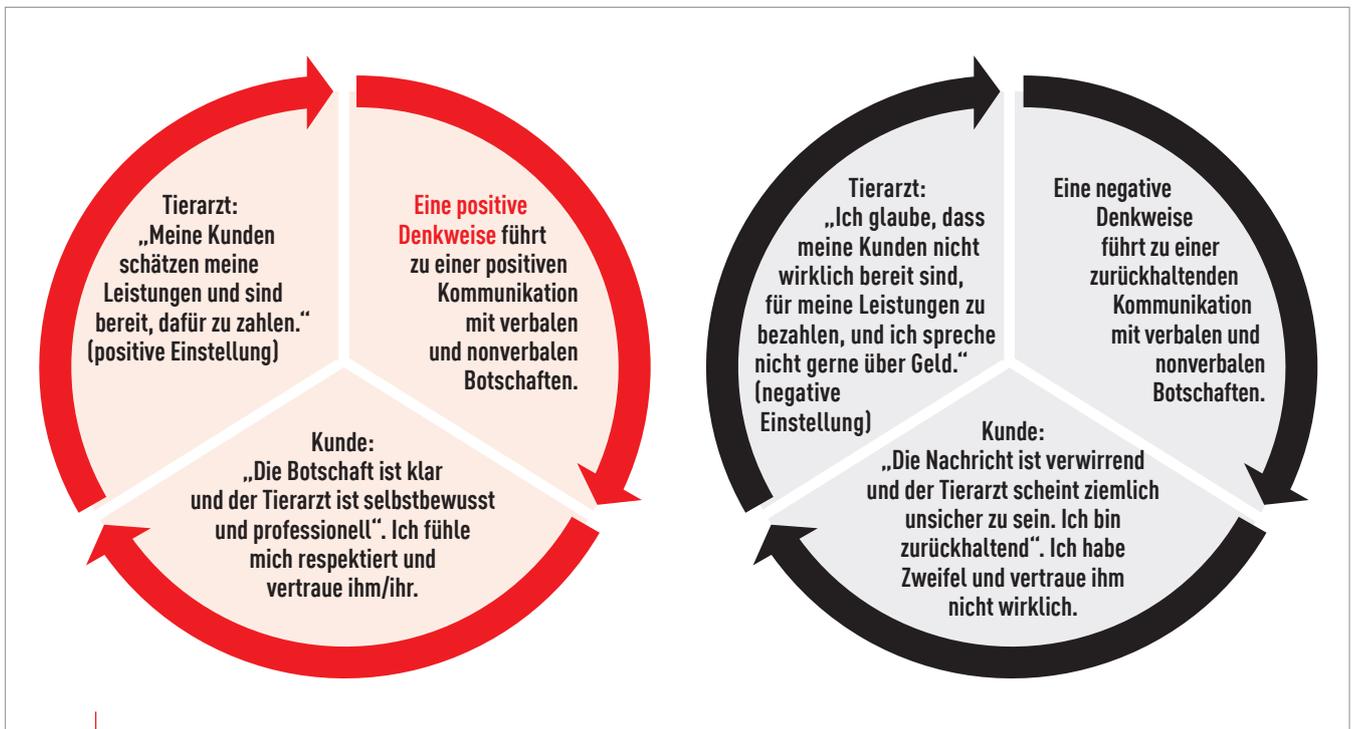


Abbildung 2. Auswirkungen einer positiven (roter Kreis) und negativen (schwarzer Kreis) Denkweise während der Kundenkommunikation. Eine positive Denkweise ermöglicht eine entspannte Kommunikation, während eine negative Denkweise Vertrauensprobleme mit dem Kunden hervorrufen kann.

Denkweise war, die dazu führte, dass die Kunden unsere Unannehmlichkeiten widerspiegeln und sich darüber Gedanken machen, ob sie „Ja“ zu den angebotenen Dienstleistungen und Produkten sagen sollten. Die Schlussfolgerung ist, dass wir dann die Zurückhaltung des Kunden erkennen und denken: „Ich wusste es! Sie wollen meine Dienste nicht!“

Dabei ist es oft unsere eigene Unfähigkeit, einen positiven und strukturierten Ansatz für das Gespräch über Kosten zu gestalten, die zum Konflikt führt – ein schönes Beispiel für eine sich selbst erfüllende Prophezeiung. Die Annahme (und manchmal sogar die Erwartung), dass die Kunden nicht bezahlen, führt dazu, dass der Tierarzt eine verhaltene und negative Körpersprache und eine Vermeidung des Themas zeigt, was zu einem zurückhaltenden Klienten führt, der anfängt, Zweifel an der empfohlenen Behandlung zu haben.

Es kann also festgehalten werden – der Ausgangspunkt des Problems ist nicht der Klient, es ist die „Prophezeiung“ des Tierarztes, die durch seine falsche Einschätzung des Klienten unterstützt wird, die sich selbst erfüllt. Das Wichtigste, was wir brauchen, um unser Unwohlsein zu überwinden und um die sich selbst erfüllenden Prophezeiungen in Angriff zu nehmen, wenn wir über Gebühren diskutieren, ist, unsere Denkweise neu zu gestalten, indem wir eine positive Einstellung einnehmen, die besagt: „Natürlich sind meine Kunden absolut bereit, eine angemessene Gebühr für die in meiner Klinik erhaltenen Dienstleistungen zu zahlen“ (**Abbildung 2**).

Erstellen Sie Protokolle, um Ihnen und Ihrem Team zu helfen

Aus dem oben Gesagten geht klar hervor, dass unser Beruf sich auf eine positive Denkweise konzentrieren und Werkzeuge finden muss, die helfen, die Unannehmlichkeiten rund um das Thema Kosten und Preis in der Kundenkommunikation zu entschärfen. Und eine der effektivsten Möglichkeiten, das „Wann und Wie“ in der täglichen Praxis anzugehen, besteht darin, ein Protokoll zu erstellen, um Kunden über Kosten zu informieren: Entwickeln Sie eine für Sie, Ihr Team und Ihr Unternehmen maßgeschneiderte Struktur, die definiert, wann und wer mit Ihren Kunden über die Kosten spricht. Die Beantwortung der folgenden Fragen kann Ihnen helfen, ein schriftliches Protokoll dafür zu erstellen, das innerhalb Ihres Teams geteilt und besprochen wird und dann als „Muss“ in Ihre Kundenkommunikation installiert werden kann:

- **Wann ist der beste Zeitpunkt, um die Kosten während des Beratungsgesprächs zu erwähnen?**

Denken Sie über Ihre Gewohnheiten nach und probieren Sie mehrere Möglichkeiten aus. Die Autorin ist der Ansicht, dass die Frage des Preises am besten direkt einbezogen wird, wenn über die jeweiligen Dienstleistungen und/oder Produkte gesprochen wird. Auf diese Weise fühlt sich der Kunde respektiert, informiert und sicher und wird beim Auschecken aus der Klinik nicht überrascht sein. Der andere Vorteil dieses



© Shutterstock

Abbildung 3. Geschulte Mitarbeiter können leicht mit Kunden über Geldfragen sprechen, insbesondere wenn es ein Protokoll gibt, für das Informationen über bestimmte Dienstleistungen und Produkte gegeben werden sollen.

Ansatzes ist, dass er die Möglichkeit bietet, den Behandlungsplan anzupassen (wenn der Kunde sagt, dass er es sich nicht leisten kann) und Fragen zu beantworten, die sich ergeben, bevor mit einer Behandlung begonnen wird.

- **Wer sollte über Geld reden?** Dies hängt eindeutig von den Dienstleistungen und Produkten ab, die präsentiert werden. Wenn Kunden lediglich den Preis von etwas wissen möchten (z. B. eine antiparasitäre Kontrolle und Entwurmungsmittel), muss es nicht der Tierarzt sein, der die Antwort gibt – ausgebildetes und geschultes Personal kann damit umgehen, vor allem, wenn es ein Protokoll gibt, wie die Informationen über bestimmte Dienstleistungen und Produkte gegeben werden sollen (**Abbildung 3**). Medizinische Eingriffe, Diagnostik und komplexe Behandlungs- und Präventionspläne sowie deren jeweilige Kosten sollten vom Arzt erklärt werden, da er mehr Einblick in diese Themen hat und alle Fragen professionell beantworten kann. Natürlich sollten auch Tierärzte darin geschult werden, wie sie am besten Wert schaffen können, indem sie medizinische Optionen und vorbeugende Maßnahmen auf eine kundenorientierte und leicht verständliche Weise präsentieren und den Tierhaltern helfen, fundierte Entscheidungen zu treffen.

Was ist zu vermeiden?

Lassen Sie uns zum Schluss einige Dinge auflisten, die vermieden werden sollten, wenn Sie mit Kunden sprechen und/oder Kosten besprechen:

- Lassen Sie Kunden keinen emotionalen Druck ausüben, wenn das Gespräch das Thema Kosten beinhaltet. Einige Kunden könnten versuchen, Ihre

Gebühren zu senken, indem sie Dinge sagen wie „Ich dachte, Sie lieben Haustiere und wollen ihnen helfen, also warum sind Sie so teuer?“ Halten Sie sich hierbei an Ihre (neue) Denkweise und wehren Sie den Versuch emotionaler Erpressung ab, indem Sie antworten: „Sie haben recht. Ich liebe Haustiere und liebe es, ihnen zu helfen, gesund zu werden und gesund zu bleiben. Aus diesem Grund habe ich diese Klinik mit engagiertem Personal und der besten Ausrüstung gebaut, um mich auf die Bedürfnisse Ihres Haustiers zu konzentrieren. Natürlich muss diese Investition auch von den Kunden getragen werden, die uns konsultieren. Aber seien Sie versichert, wir berechnen unsere Gebühren in fairer und angemessener Weise im Einklang mit den geltenden Gesetzen und Richtlinien unseres Berufs.“

- Versuchen Sie nicht, Ihre Gebühren zu rechtfertigen, indem Sie die Kosten für den Betrieb und die Wartung der Klinik aufsummieren. Dies könnten genau dieselben Argumente sein, die Tierhalter verwenden, um zu erklären, warum sie nicht genug Geld haben – sie müssen für Miete, Energieversorgung, Transport, Nahrung, Kleidung usw. bezahlen. Konzentrieren Sie sich auf Ihre fair berechneten Gebühren und weisen Sie auf den Wert hin, den Kunden in Ihrer Praxis oder Klinik erhalten.
- Geben Sie Kunden, die Sie unter Druck setzen, nicht nach, z.B., indem Sie Ihre Gebühren senken. Dies wird sich über die Tierhalter-Community ausbreiten (z. B. über soziale Medien!) und ein Beispiel für andere Kunden sein. Dies kann schließlich dazu führen, dass eine zunehmende Anzahl von Tierhaltern, die in Ihrer Klinik erscheinen, gehört hat, dass Sie ein „großes Herz“ haben, wenn es um Geld geht.



SCHLUSSFOLGERUNG

Unabhängig davon, ob wir der Geschäftsinhaber oder ein Mitarbeiter sind, muss das gesamte Praxisteam wissen, wie man finanzielle Aspekte der tierärztlichen Versorgung mit den Tierhaltern bespricht, warum Gebühren auf einem bestimmten Niveau festgelegt werden und wie unsere Kunden ihre Transaktionen in der Klinik wahrnehmen. Tierärztliche Gebühren müssen tierärztlichen Unternehmen keine Kopfschmerzen bereiten, aber wir können und dürfen diesen entscheidenden Aspekt unserer Arbeit nicht ignorieren – schließlich bedeutet ein profitables Geschäft, dass das Personal gut bezahlt wird, neue Geräte gekauft werden können und die Praxis gedeihen kann.

GESUNDE HAUT KOMMT VON INNEN

Entdecken Sie unsere DERMATOLOGY Produktinnovationen



**ROYAL CANIN[®]
HYPOALLERGENIC PUPPY**
ist die Produktinnovation für das Management von unerwünschten Nahrungsmittelreaktionen während der Wachstumsphase.



**ROYAL CANIN[®]
ANALLERGENIC SMALL DOGS**
ist eine neue Diät, die angepasst an die spezifischen Bedürfnisse von kleinen Hunden ist und für eine Eliminationsdiät verwendet werden kann.

Haben Sie Fragen?

Wenden Sie sich gerne an unseren Außendienst oder schreiben Sie uns unter:



info.de@royalcanin.com



info.at@royalcanin.com



info.ch@royalcanin.com