

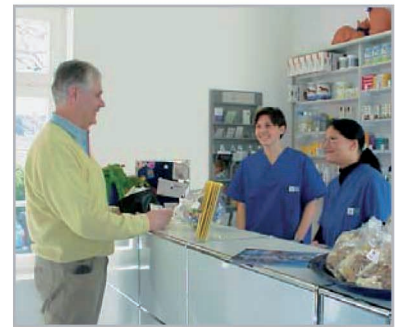
# **f**VETERINARY **focus**

Sonderausgabe

Internationale Publikationen für den Kleintierpraktiker



## **Schlüsselfaktoren eines zeitgemäßen Praxismanagements**



Philippe Baralon  
Antje Blättner  
Karen Felsted  
Pere Mercader

# Schlüsselfaktoren eines zeitgemäßen Praxismanagements

---

# Inhalt

Die Autoren	3
Einleitung	5
1 Schlüsselstrategien zur verbesserten Personalführung	7
2 Die Praxisrentabilität – das finanzielle Maß aller Dinge	14
3 Die wichtigsten Leistungsindikatoren	22
4 Vorrang für gesunde Tiere!	32
5 Medizin verkaufen: wie geht das gut?	41
Literaturübersicht	53

## Die Autoren



Von links nach rechts: Philippe Baralon, Antje Blättner, Karen Felsted und Pere Mercader

### Philippe Baralon

Nach Abschluss seines Tiermedizinstudiums in Toulouse (1984) studierte Philippe Baralon auch Wirtschaftswissenschaften (Master of Economics, Toulouse, 1985) und Betriebswirtschaftslehre (MBA, HEC, 1990). Im Jahr 1990 gründete Philippe Baralon ein eigenes Beratungsunternehmen, Phylum, bei dem er bis heute einer der geschäftsführenden Partner ist. Phylum ist als Consulting Group auf die Beratung von veterinärmedizinischen Praxen und Kliniken im Bereich Kleintiere und Pferde sowie von Betrieben der Tierproduktion spezialisiert.

Haupttätigkeitsbereiche von Philippe Baralon sind Strategie, Marketing und Finanzen. Der besondere Schwerpunkt seiner Interessen liegt auf dem Gebiet des Benchmarking in veterinärmedizinischen Unternehmen in den verschiedensten Ländern der Erde.

Philippe Baralon ist auch Autor von mehr als 50 Fachartikeln zum Thema Praxismanagement für Tierärzte. Daneben entwirft er spezielle Trainingsprogramme und ist als Vortragender in Frankreich und anderen Ländern tätig.

### Antje Blättner

Seit Ihrem Studium in Berlin und München mit Abschluss im Jahr 1988 ist Antje Blättner als praktizierende Tierärztin tätig, derzeit als Teilzeitkraft in einer Kleintierpraxis in Ludwigshafen a. Rhein. Während ihrer Tätigkeit als kurative Tierärztin war sie zusätzlich als Berufsschullehrerin engagiert und hält seit 1998 Vorträge und Seminare für Tierärzte und Tierärzthelferinnen zu Kommunikation, Marketing und anderen Themen aus dem Bereich Praxismanagement. Im Jahr 2001 gründete sie zusammen mit Ihrem Kollegen Dr. Wolfgang Matzner die Vetkom GmbH und absolvierte ein berufsbegleitendes Aufbaustudium im Bereich Trainings- und Bildungsmanagement an der Universität Linz in Österreich. Vetkom ist ein Unternehmen, das sich auf die Weiterbildung und Schulung von Tierärzten und Tierärzthelferinnen in Form von Vorträgen, Seminaren und individuellem Training in der Praxis spezialisiert hat. Seit 2005 ist Antje Blättner Herausgeberin der Fachzeitschrift "Tierärzthelfer konkret" und organisiert seit 2004 für die Vetkom GmbH den „EuroCongress für Tierärzthelferinnen“, einen jährlichen Kongress exklusiv für Tiermedizinische Fachangestellte.

---

## Karen Felsted

Karen studierte an der University of Texas in Austin und erwarb dort ihren akademischen Titel in Marketing. Sie war danach zwölf Jahre im Bereich Rechnungswesen und Business Management tätig, davon sechs Jahre bei Ernst & Young. Im Jahr 1992 begann sie an der Texas A & M University ihr Tiermedizinstudium, das sie 1996 abschloss. Nach der Rückkehr nach Dallas praktizierte sie im Bereich der Kleintier- und Notfallmedizin.

Neben dieser Vollzeitbeschäftigung führte sie auch ihre Buchführungs- und Consulting-Praxis weiter. Im Jahr 1999 eröffnete sie die Dallas-Niederlassung von Owen E. McCafferty, CPA, Inc., einem auf Steuerberatung, Rechnungswesen und Praxismanagement für Tierärzte spezialisierten Unternehmen; diese Niederlassung leitete sie als geschäftsführende Managerin. Während dieser Zeit erhielt sie auch ihr Diplom als veterinärmedizinische Praxismanagerin.

Von Juni 2001 bis 2008 war Karen Felsted für verschiedene Consulting Groups (Brakke, Gatto McFerson) tätig, einschließlich ihres eigenen, auf Finanzdienstleistungen für Tierärzte spezialisierten Unternehmens. Am 25. Juni 2008 wurde sie Chief Executive Officer (CEO) der Nationalen Kommission für Wirtschaftliche Veterinärmedizinische Angelegenheiten der USA (NCVEI/ National Commission on Veterinary Economic Issues). Dr. Felsted ist Mitglied des Veterinary Economics Editorial Advisory Board und ehemaliges Mitglied des Board of Directors der Association of Veterinary Practice Management Consultants and Advisors. Ihre Fachartikel wurden in zahlreichen nationalen und internationalen veterinärmedizinischen Zeitschriften veröffentlicht. Zudem ist Dr. Felsted als Vortragende bei amerikanischen und internationalen Tiermedizinikongressen tätig.

---

## Pere Mercader

Am Anfang seiner Karriere war Pere Mercader zehn Jahre lang in unterschiedlichen Positionen im Bereich Management- und Marketingforschung bei einem internationalen Petcare-Unternehmen tätig. Im Jahr 2001 machte er sich als unabhängiger Berater für Praxismanagement selbständig und berät seither zahlreiche spanische und portugiesische Tierarztpraxen und -kliniken in Marketing und Management.

Pere Mercader arbeitet zusätzlich an der Entwicklung und Analyse von Rentabilitäts- und Preisbildungsstudien für den Tierärztestand mit.

Derzeit ist er als Koordinator der Marketing- und Strategiemodule des MBA-Kurses tätig, den die AVEPA (spanische Tierärztereinigung) in Zusammenarbeit mit der Universität Barcelona (UAB) für Tierärzte anbietet.

Pere Mercader ist nicht nur Tierarzt, sondern hat auch den Master in Business Administration sowie ein Doktoratsstudium im Bereich Management und Wirtschaftswissenschaften absolviert. Mit diesem breiten Fachwissen hat Dr. Mercader die Veterinary Management Studies ([www.estudiosveterinarios.com](http://www.estudiosveterinarios.com)) gegründet, deren geschäftsführender Partner er nach wie vor ist. Dieses Unternehmen ist auf Marktforschung und Beratung im Bereich Kleintierpraxis spezialisiert.

---

# Einleitung



---

## Die Rolle des Tierarztes im Wandel

Die wachsende Aufmerksamkeit, die Tierbesitzer der Gesundheit und dem Wohlbefinden ihrer Heimtiere schenken, bringt einen Wandel der tierärztlichen Tätigkeit mit sich. Immer aufwändigere und spezifischere diagnostische und therapeutische Maßnahmen sowie immer umfangreichere Angebote an Vorsorgemaßnahmen werden angeboten aber inzwischen auch erwartet.

Zudem entwickelt und verändert sich die traditionelle Rolle des Tierarztes, der heute auch Unternehmer, Teammanager und innovativer Dienstleister sein muss, um eine Rundum-Versorgung seiner Patienten zu gewährleisten. Die Ernährung der Tiere spielt dabei eine zunehmend wichtige Rolle.

Um die Tierärzte dabei zu unterstützen, diesen neuen Anforderungen gerecht zu werden, hat Royal Canin vier Spezialisten auf dem Gebiet des Praxismanagements gebeten, in dieser Sonderausgabe des Focus die wichtigsten wirtschaftlichen und fachlichen Aspekte zu Praxismanagement und Personalführung zusammenzufassen.

Ich hoffe, dass die Lektüre dieser Sonderausgabe des Focus für Sie interessant und spannend ist, und Royal Canin Sie erneut als kompetenter Partner zu wissenschaftlichen und ökonomischen Themen überzeugt.

**Jean-Christophe Flatin**

CEO  
Royal Canin

Handwritten signature of Jean-Christophe Flatin.



# 1. Schlüsselstrategien zur verbesserten Personalführung

## > ZUSAMMENFASSUNG

In diesem Kapitel möchten wir Ihnen anhand von vier einfachen Grundregeln zeigen, wie Sie Ihre Personalführung verbessern können:

- Achten Sie auf Anliegen und Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter,
- Verwenden Sie eine Checkliste, um für jede Position die geeignetste Person auszuwählen,
- Beurteilen Sie das Verhalten, nicht den Menschen,
- Sorgen Sie für eine gerechte Entlohnung innerhalb des Praxisteam.



Viele kleine Unternehmen, und so auch Tierarztpraxen, zeichnen sich nicht gerade durch exzellente Personalführung aus. Eine in den USA durchgeführte Studie, die "2004 AVMA-Pfizer Business Practices Study" (Cron, 1998) hat deutlich gezeigt, dass sich die meisten Tierärzte nicht mit Themen wie unternehmerischem Verhalten und erfolgreichem Teammanagement befassen. So verfügten nur etwa 40 % der befragten Tierärzte über spezielle Strategien zur Förderung einer langfristigen Zusammenarbeit und nur 27 % interessierten sich für die Zufriedenheit ihrer Angestellten mit deren Arbeit. In der Studie wurde auch der Einsatz grundlegender Prozesse des Personalmanagements beurteilt, und es stellte sich heraus, dass nur 36 % der Tierärzte über formelle Einstellungskriterien bzw. ein festgelegtes Prozedere zur Mitarbeiterselektion verfügten. Nur 40 % verwendeten eine detaillierte Stellenbeschreibung und nur 29 % führten jährliche Leistungsbeurteilungen in ihren Praxen durch. Die Ergebnisse dieser Studie zeigten des Weiteren eine eindeutige Korrelation zwischen guter Personalführung und wirtschaftlichem Erfolg der Praxis.

Die meisten Tierärzte haben sehr gute fachliche Fähigkeiten (z.B. medizinisches und chirurgisches Können), nicht aber das nötige unternehmerische Denken oder die Fähigkeit zur Menschenführung, die jedoch beide unabdingbar sind, um ein Unternehmen erfolgreich zu leiten. Diese tierärztlichen Kleinunternehmer leisten sich in der Regel auch keine professionellen Personal Manager, sondern erledigen diese

wichtige Aufgabe alleine oder auch gemeinsam mit einem Partner, und sind somit für alle Aspekte der Praxis einschließlich Finanzen, Marketing sowie Mitarbeiterselektion und -führung verantwortlich. Solche „Manager“ werden meist aus den Reihen der Tiermediziner rekrutiert und verfügen nicht über ein Managementtraining. Ein gutes Team aus exzellenten Mitarbeitern aufzubauen und Teamgeist wie Motivation langfristig aufrechtzuerhalten, ist eine schwierige Aufgabe. Praxisinhaber bzw. Praxisleiter KÖNNEN jedoch alle diese notwendigen Fähigkeiten erwerben; kaum jemand verfügt von Anfang an über dieses Wissen. Praxismanagement lässt sich lernen wie die Durchführung einer Ovariohysterektomie oder das fachgerechte Legen eines Katheters.

## 1/ Warum Personalführung wichtig ist

Warum ist ein gutes Personalmanagement wichtig? Ein guter Führungsstil ist von entscheidender Bedeutung, um gute Mitarbeiter langfristig an sich zu binden. Ohne Mitarbeiter sind Tierärzte weder in der Lage, Tiermedizin auf hohem Niveau zu betreiben, noch einen Kundenservice zu bieten, der sicherstellt, dass die Tierbesitzer immer wieder kommen und damit den wirtschaftlichen Erfolg der Praxis bzw. Klinik sichern.



Mitarbeiter zu verlieren, ist kostspielig. Manche dieser Kosten liegen auf der Hand: Es braucht Zeit und Geld, nach neuen Angestellten zu suchen, Einstellungsgespräche zu führen und neues Personal einzuarbeiten.

Es sind jedoch die indirekten Kosten, die am teuersten kommen: Produktivitätsausfall vor und nach Ausscheiden des Mitarbeiters, Störung eingespielter Arbeitsabläufe, Verlust von Kunden aufgrund eines schlechteren Service sowie letztendlich die emotionale und physische Belastung der verbliebenen Mitarbeiter, die die Lücke der fehlenden Person zu füllen haben. Man schätzt, dass die Kosten für den Verlust eines Mitarbeiters etwa zwischen einem Drittel bis zum Doppelten des Jahresgehalts dieser Person betragen. Je nach Position des ausgeschiedenen Mitarbeiters kann sich der Verlust in einer durchschnittlichen amerikanischen Tierarztpraxis auf eine Summe zwischen \$10.000 (1/3 der Kosten für eine tiermedizinische Fachangestellte mit einem Jahresgehalt von \$ 30.000) und \$200.000 (das Doppelte des Jahreseinkommens eines Tierarztes) belaufen.

In der Regel kündigen Angestellte nicht deshalb, weil sie anderswo besser bezahlt werden oder größere Aufstiegschancen haben. Gründe für eine Kündigung sind vielmehr schlechtes Arbeitsklima und mangelndes Management, d.h. zum Beispiel ineffiziente Mitarbeiterselektion, keine oder mangelhafte Einarbeitung, falsche Erwartungshaltung und kein Interesse des Praxisleiters dafür, ob und welche Weiterbildungsmöglichkeiten die einzelnen Mitglieder des Praxisteams aus ihrer Arbeit gewinnen möchten. Eine genaue Beschreibung der einzelnen Fähigkeiten und Strategien, die zur Führung eines Mitarbeiterstabs erforderlich sind, übersteigt den Rahmen eines

kurzen Artikels. Folgend werden jedoch vier wirksame Grundregeln beschrieben, die jeder Tierarzt in seiner Praxis umsetzen kann.

## 2/ Achten Sie auf Anliegen und Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter!

Der zentrale Punkt, der darüber entscheidet, ob man gute Mitarbeiter dauerhaft an sich binden kann oder nicht, ist das Wissen um deren Anliegen und Bedürfnisse. Die Zeiten, da jedermann schon zufrieden war, wenn er/sie überhaupt Arbeit (bzw. irgendeinen Job) und damit ein regelmäßiges Einkommen hatte, sind vorbei. Arbeitgeber und Arbeitnehmer stehen einander heute gleichwertig und gleichberechtigt gegenüber, und ein Tierarzt muss mehr als Geld bieten, um jene Spitzenkräfte in seinem Team zu halten, ohne die eine erfolgreiche Praxisführung nicht möglich ist.

Leider wissen Arbeitgeber häufig nichts über die Wünsche und Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter. Kenneth Blanchard (Autor von „The One-Minute Manager“) hat etwa 10 000 Angestellte darüber befragt, was sie in ihrer Arbeit befriedigt. Gleichzeitig fragte er auch deren Manager, Personalchefs und Betriebsleiter, was ihrer Meinung nach den Angestellten Befriedigung in deren Tätigkeit verschaffte. Interessanterweise unterschieden sich die Antworten der Angestellten deutlich von denen ihrer Arbeitgeber.

### Schlüsselemente des Personal-Managements



**Zufriedenheit bei der Arbeit – die fünf wichtigsten Elemente aus der Sicht der Angestellten:**

- 1) Anerkennung für geleistete Arbeit
- 2) Das Gefühl, „dabei“ zu sein
- 3) Unterstützung bei persönlichen Problemen
- 4) Sicherer Arbeitsplatz
- 5) Hohe Gehälter oder Löhne

**Zufriedenheit bei der Arbeit – was laut Meinung der Arbeitgeber den Angestellten am wichtigsten ist:**

- 1) Hohe Gehälter oder Löhne
- 2) Sicherer Arbeitsplatz
- 3) Aufstiegschancen
- 4) Gute Arbeitsbedingungen
- 5) Interessante Arbeit

(Von K. Blanchard)

Wirklich bemerkenswert aber ist die Tatsache, dass die in dieser Studie ermittelten drei Punkte, die den Angestellten am wichtigsten waren, genau jene Punkte waren, die das Schlusslicht der Reihung der Arbeitgeber bildeten. Was sich Arbeitgeber somit immer vor Augen halten müssen, ist Folgendes:

- Man sollte niemals von den eigenen Wünschen auf die der anderen schließen.
- Gehen Sie niemals davon aus, dass Sie oder Ihr Praxisleiter wirklich wissen, was Ihre Mitarbeiter wollen.
- Angestellte lassen sich durch eine ungeheure Vielfalt von Anreizen motivieren.
- Der beste Weg herauszufinden, wo die Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter liegen, ist, sie zu fragen.

### 3/ Verwenden Sie eine Checkliste, um für jede Position die geeignetste Person auszuwählen!

Die richtige Mitarbeiterauswahl ist ein schwieriges Unterfangen. In den USA drückten es der Präsident und der CEO einer Warenhauskette einmal so aus: "Wenn bei der Suche nach Urlaubshilfen jemand hereinkommt und das Bewerbungsformular ausfüllen kann, dann stellen wir ihn immer ein, es sei denn, er kommt in Begleitung eines Polizisten." Während Tierärzte immer wieder darüber klagen, wie schwierig es ist, gutes Personal zu finden, ist doch die Art und Weise, wie sie nach diesem suchen, meist sehr ineffizient.

Die Auswahl des für die Praxis am besten geeigneten Mitarbeiters kann aus einem der folgenden Gründe scheitern:

- Der Praxisinhaber oder -leiter hat selbst keine klare Vorstellung davon, wie die zu besetzende Stelle eigentlich aussieht.
- Die Praxiskultur und -philosophie ist nicht definiert, sodass unklar ist, wer am besten in das Team passt.
- Über den Bewerber liegen zu wenige Informationen vor.
- Der Tierarzt achtet bei seiner Entscheidung ausschließlich auf die technischen/fachlichen Fähigkeiten, anstelle auch auf menschliche Aspekte und Teamfähigkeit zu achten.
- Praxisinhaber oder -leiter erinnern sich nach den Bewerbungsgesprächen nicht mehr ausreichend an die Einzelheiten, um eine richtige Entscheidung treffen zu können.

Eine Checkliste hilft dem Interviewer sicherzustellen, dass er beim Bewerbungsgespräch alle jene Punkte abarbeitet, die notwendig sind, um die für die ausgeschriebene Stelle passendste Person zu finden. Gleichzeitig garantiert eine Checkliste, dass alle Bewerber gleich behandelt werden und beim Interview die gleichen Chancen haben; dies ist nicht nur unter legalen Aspekten wichtig, sondern erleichtert auch einen gerechten Vergleich der Bewerber. Die Checkliste ist für jeden Bewerber separat auszufüllen.

Die wichtigsten Punkte einer solchen Checkliste für Bewerbungsgespräche sind nachstehend aufgeführt:

- Basisinformationen zum Bewerber — Name, ausgeschriebene Stelle, Angaben zum Interview selbst
- Bewerbungsprozess
  - Haben Sie eine schriftliche Bewerbung erhalten?
  - Hat der Kandidat das Bewerbungsformular vollständig ausgefüllt?
  - Hat er/sie das sauber und ordentlich gemacht? Sind Rechtschreibfehler oder andere offensichtliche Fehler enthalten?
  - Haben Sie einen Lebenslauf erhalten? War dieser

ordentlich verfasst? Enthielt er Rechtschreibfehler oder andere offensichtliche Fehler?

- Sind im Lebenslauf häufig arbeitslose Zeiten enthalten? Wurde der Arbeitsplatz oft gewechselt? Ist kein Fortschritt in der Karriere zu erkennen?
- Hat der Kandidat das Bewerbungsformular datiert und unterschrieben?

• Interview

- Welche Fragen wurden dem jeweiligen Kandidaten gestellt? Was waren die Antworten?
- Konnte der Bewerber glaubhaft erklären, warum vorherige Arbeitsplätze verlassen hat?
- 90 % der Fragen sollten für alle Kandidaten gleich sein; dies minimiert das Risiko des Vorwurfs einer willkürlichen Bevorzugung eines einzelnen Kandidaten und ermöglicht einen genauen Vergleich der Antworten aller Bewerber.

Die restlichen 10 % der Fragen beziehen sich in der Regel auf den einzelnen Kandidaten und dessen Lebenslauf oder Bewerbungsschreiben.

• Referenzen

- Wurde alle Referenzen überprüft?
- Stimmen die Informationen mit den Angaben des Bewerbers in seinem Bewerbungsschreiben/Lebenslauf überein?
- Was sagten die Referenzen über den Kandidaten aus?

• Persönlicher Hintergrund (soweit rechtlich zulässig)

- Wurden die Angaben zur Bildung/Ausbildung überprüft?

• Zusammenfassung der relevanten Stärken und Schwächen hinsichtlich technischer/fachlicher Fähigkeiten, zwischen-

menschlicher Qualitäten und beruflicher Erfahrung: Diese Informationen stammen aus Lebenslauf, Bewerbungsschreiben und Interview. Kommentare könnten z.B. so lauten: "Vier Jahre Erfahrung als Rezeptionist/in in einer großen Tierklinik", "Keine Erfahrung im tiermedizinischen Bereich", "Antwortete auf Fragen klar sowie kurz und bündig", "Gab auf gestellte Fragen keine klare Antwort, sondern schweifte ab".

- Sonstige Bemerkungen zu Telefongesprächen bzw. zum Bewerbungsgespräch: z.B. „Sprach undeutlich – schwer zu verstehen“ oder „Adrett und dem Anlass/Beruf entsprechend gekleidet“.

Werden diese Informationen für alle Bewerber in gleicher Weise schriftlich auf der Checkliste festgehalten, kann sich der Interviewer später besser an jeden Bewerber erinnern und alle Kandidaten objektiv miteinander vergleichen. Die Kommentare zu den Bewerbern müssen sachlich sein und keine wertenden Meinungen darstellen. Dies alles trägt zu einer objektiv fundierten Entscheidungsfindung bei und schützt gegen eventuelle rechtliche Schritte durch enttäuschte Bewerber. Notieren Sie nichts auf dem Formular, was Ihnen peinlich sein müsste, falls es bei Gericht laut vorgetragen werden sollte. Halten Sie keinerlei Kommentare über Faktoren fest, die laut Gesetz nichts in einem Bewerbungsgespräch verloren haben. Das Arbeitsrecht bzw. die entsprechende Rechtssprechung in diesem Bereich variiert von Land zu Land; Sie sollten daher mit der einschlägigen Rechtsordnung Ihres Landes vertraut sein und diese bei Bewerbungen und deren Dokumentation berücksichtigen.

Eine Checkliste hilft Ihnen sicherzustellen, dass Sie die für die Position am besten geeignete Person auswählen.



Kritik sollte nur unter vier Augen gegenüber dem betroffenen Mitarbeiter geäußert werden.



Ein positives Feedback kann durchaus vor anderen Mitarbeitern gegeben werden.



## 4/ Beurteilen Sie das Verhalten, nicht den Menschen!

Die wenigsten Personalchefs und kaum ein Mitarbeiter lieben Evaluierungsprozesse, und zwar egal, ob dies kurze, informelle Beurteilungen sind oder die formelleren jährlichen Leistungs-feststellungen. Der Grund dafür liegt generell darin, dass die wenigsten Menschen gerne Kritik austeilen oder einstecken. Obwohl der Inhalt solcher Kommentare von entscheidender Bedeutung ist, wird der Erfolg einer sich daraus ableitenden nötigen Veränderung mehr davon abhängen, wie der kritische Kommentar präsentiert wird, und nicht so sehr davon, was Gegenstand der Kritik ist.

Die meisten Menschen stecken eine Kritik dann gut weg, wenn sich diese auf die Ausführung einer bestimmten Aufgabe bezieht. Kaum jemand verträgt Kritik, die auf die gesamte Persönlichkeit oder einzelne Charakterzüge gerichtet ist. Jede Kommunikation, egal ob unter bzw. mit Kollegen oder Vorgesetzten, aber auch mit Freunden und Familienangehörigen wird besser, wenn wir immer nur das Verhalten, nicht aber den Menschen bewerten.

Ein Beispiel: Ihr Tierpfleger John ist für die stationär untergebrachten Patienten Ihrer Klinik zuständig. Er vergisst immer wieder, die behandelnden Tierärzte unaufgefordert und laufend darüber zu informieren, wie es den einzelnen Patienten geht. Sie sagen zu ihm: "John, Sie haben keine Initiative. Sie müssen sich auf diesem Gebiet bessern. Ich habe es satt, ständig nach hinten laufen zu müssen, um dann festzustellen, dass es manchen Patienten gar nicht gut geht." Ein derartiger Kommentar bleibt ohne Wirkung. John wird sich persönlich

angegriffen fühlen und sofort nach Beispielen suchen, die belegen, dass er sehr wohl Initiative ergreift. Er versteht außerdem überhaupt nicht, was Sie wirklich von ihm wollen.

Die bessere Art, diese Kritik zu kommunizieren, wäre gewesen: „John, es ist wichtig, dass Sie uns Tierärzte wirklich immer sofort verständigen, wenn ein stationärer Patient nicht frisst. Wir müssen das sofort erfahren, um bei einer eventuellen Verschlechterung sofort Maßnahmen einleiten zu können.“

In diesem Fall wird John zwar auch nicht über den Hinweis auf seine mangelhafte Leistung erfreut sein, aber er wird auf diesen Kommentar besser als auf den ersten reagieren. Er wurde nicht persönlich angegriffen und die Botschaft, was er in Zukunft besser machen sollte, wurde klar geäußert.

Diese Strategie funktioniert auch bei positiven Kommentaren. Sie können zum Beispiel eine Mitarbeiterin loben und ihr sagen, wie sehr sie ihre kooperative Art schätzen. Natürlich wird sie sich über das Kompliment freuen, denn wir alle werden gerne gelobt. Dennoch wird sie nicht wirklich wissen, wofür genau sie gelobt wurde, und somit nicht erfahren, welches Verhalten sie wiederholen sollte, um weiterhin zur Zufriedenheit ihrer Chefs zu arbeiten. Die bessere Art, dieses Lob zu äußern ist: "Vielen Dank, Rachel, dass sie immer wieder an der Rezeption einspringen, wenn Sie im Labor fertig sind. Das ist wirklich sehr hilfreich und sichert einen reibungslosen Praxisablauf, besonders an den Nachmittagen, wo viel los ist."

Bedenken Sie außerdem, dass kritisierende Kommentare immer nur unter vier Augen gegenüber dem betroffenen Mitarbeiter geäußert werden sollten. Die einzige Ausnahme davon betrifft Situationen, wo das kritisierte Verhalten unter Umständen zum Schaden oder gar Tod eines Tieres oder einer Person führen könnte. Ein positives Feedback sollte im Gegensatz dazu ruhig

# Variable Vergütungssysteme mit individuellen Anreizen – Risiken und Nebenwirkungen

Was ist das beste Vergütungssystem für die Mitarbeiter einer Tierarztpraxis? Gibt es eine faire, effiziente und motivierende Art der Vergütung? Warum reagieren manche Mitarbeiter viel positiver als andere auf eine Bezahlung, die auf einem Anreizsystem basiert? Warum verursachen variable Vergütungssysteme manchmal Konflikte am Arbeitsplatz?

Diese und ähnliche Fragen spiegeln bereits das häufigste Problem wider, das in der Management-Fachliteratur beschrieben wird: Die Schwierigkeit, die Interessen von Unternehmern und Angestellten auf einen Nenner zu bringen. Vergütungssysteme können starken Einfluss auf das Verhalten des Personals ausüben, und zwar im negativen wie im positiven Sinn: Ein schlechtes Anreizsystem ist für eine Tierarztpraxis noch schlechter als gar keines.

Hinsichtlich incentivebasierter Vergütungssysteme ist vor allem auf zwei Dinge zu achten:

- Ein variables Vergütungssystem macht für eine Praxis nur dann Sinn, wenn es ein formelles Evaluierungssystem gibt. In vielen Tierarztpraxen werden leistungsabhängige Boni an die Tierärzte gezahlt, ohne dass eine regelmäßige formelle Evaluierung durchgeführt wird. Ohne objektive und strukturierte Mitarbeiterevaluierung machen variable Gehaltsbestandteile aber keinen Sinn. Für die Schlüsselpositionen in der Praxis müssen individuell gestaltete Leistungsziele schriftlich definiert und regelmäßig (zwei- bis dreimal pro Jahr) evaluiert werden. Jeder leistungsabhängige Bonus

sollte sich eindeutig aus der Leistungsbeurteilung ableiten lassen. Alles andere würde von den Mitarbeitern als Willkür bzw. als Entscheidung aus einer Laune heraus empfunden werden, wodurch jedes Anreizsystem seinen Sinn verliert. Ohne ein gut etabliertes Evaluierungssystem ist es unklug, ein leistungsabhängiges Vergütungssystem zu implementieren.

- Entschließt sich eine Tierarztpraxis für ein Vergütungssystem auf der Basis von leistungsabhängigen Bonuszahlungen, so sollte dieses gut ausgewogen sein: Viele Praxisinhaber können ein Lied davon singen, welche Probleme in dem Moment auftraten, da sie ein Provisionssystem für angestellte Tierärzte einführen, nach dem diese mit einem bestimmten Prozentsatz am Umsatz beteiligt wurden. Zu den Problemen zählte nicht nur ein Gerangel unter den Tierärzten um Patienten oder Kundenbeschwerden aufgrund kurzer Abfertigung in der Sprechstunde und überhöhter Rechnungen, sondern auch eine Vernachlässigung der administrativen Pflichten der Tierärzte, etc. Ein erfolgreiches Incentivesystem muss hingegen alle relevanten Kriterien zur Beurteilung der tierärztlichen Tätigkeit widerspiegeln (d.h. nicht nur die Erzeugung von Umsatz, sondern auch die Qualität der medizinischen Leistung, gute Kundenbeziehungen und Verantwortung für die administrativen Aufgaben in einer Praxis). Wilson (2000) hat einige Beispiele für verschiedene Vergütungssysteme für Tierarztpraxen erarbeitet, die dieser Philosophie der "ausgewogenen Vergütung" gerecht werden. Nachstehend ist eines dieser Systeme in leicht adaptierter Form dargestellt.

## Beispiel für ein ausgewogenes anreizbasiertes Vergütungssystem

<b>Fixgehalt</b>	100	
<b>Variables Gehalt</b>	plus 0 bis 25, je nach Leistungsbeurteilung (wenn Leistungsevaluierung = 100, dann beträgt die variable Vergütung = 25)	
<b>Kriterien der Leistungsevaluierung</b>	<b>Gewichtung (Wichtigkeit)</b>	<b>Beurteilung der Leistung</b>
Generierung von Einkommen für die Praxis	30%	Generieren von Einkommen für die Praxis in der Höhe des fünffachen Bruttogehalts
Hervorragender Kundenservice	30%	85 % oder mehr der befragten Kunden bekräftigen, dass sie wiederkommen werden.
Eignung zur Schulung und Führung junger Tierarztkollegen	20%	80 % der jungen Tierarztkollegen beurteilen die erhaltene Schulung bzw. die fachliche Anleitung als "gut oder sehr gut".
Einhalten der praxis-/klinikinternen Arbeitsläufe	20%	Nach Urteil des direkten Vorgesetzten.
	<b>Insgesamt</b>	100%

in Anwesenheit des Teams geäußert werden. Dies steigert nicht nur das gute Gefühl, das der Empfänger beim Loben dabei empfindet, sondern dient auch der Motivation der anderen Mitarbeiter.

## 5/ Sorgen Sie für eine gerechte Entlohnung innerhalb des Teams!

Nichts demotiviert Mitarbeiter mehr als zu sehen, dass andere, die eine gleiche oder sogar schlechtere Leistung erbringen, mehr verdienen. Dazu kann es aber in einer Praxis ungewollt ganz leicht kommen. Ein Beispiel: Eine veterinärmedizinische Fachangestellte wurde vor zwei Jahren mit einem Stundenlohn von \$10.- eingestellt und erhielt danach zweimal eine Gehaltserhöhung, sodass sie nunmehr \$11,50 pro Stunde verdient. Ist diese Praxis nun auf der Suche nach einer weiteren Tierarzthelferin, wird sich rasch herausstellen, dass eine solche Kraft heute nicht für unter \$ 12,50 pro Stunde zu bekommen ist. Dies wird der neuen Mitarbeiterin dann auch bezahlt. Beide Tierarzthelferinnen haben vergleichbare Fähigkeiten, doch ist die Leistung der langjährigen Mitarbeiterin für die Praxis eigentlich mehr wert, da sie bereits eingearbeitet ist, alle Praxisabläufe kennt, mit allen Kunden bekannt ist, etc. Ist es dann noch fair, ihr \$1,00 weniger pro Stunde zu zahlen als der Neuen? Und glauben Sie wirklich, Ihre Mitarbeiterin kriegt das nicht raus?

Um genau solche Konstellationen zu vermeiden, sollte in jeder Praxis mindestens einmal jährlich überprüft werden, ob die Entlohnung der einzelnen Mitarbeiter leistungsgerecht ist. Ein guter Zeitpunkt dafür wären zum Beispiel die jährliche Leistungsbeurteilung und die darauf basierende Gehaltserhöhung.

Die Beurteilung gelingt am besten mithilfe eines Arbeitsblattes, auf dem für jeden Angestellten Folgendes aufgelistet wird: Name, Position, Voll- oder Teilzeitbeschäftigung, Stundenlohn/ Gehalt, Datum der letzten Gehaltserhöhung, Höhe der letzten Gehaltserhöhung, Rangstellung bei der letzten Leistungsbeurteilung, Sonderzahlungen sowie spezielle Leistungen des jeweiligen Angestellten.

Angestellte in vergleichbaren Positionen (Tierärzte, Rezeptionistinnen, etc.) sollten in einer Gruppe zusammengefasst werden. Sobald diese Aufstellung vollständig ist, vergleicht man die Mitarbeiter jeder Kategorie miteinander.

Dabei werden zwangsläufig Fragen wie diese auftauchen:

- Wieso verdient die beste Rezeptionistin weniger als unser "Problemkind"?

- Wieso verdient die leitende tiermedizinische Fachangestellte weniger als die Mitarbeiter, deren Leitung sie übernommen hat?
- Wieso ist die eben eingestellte Tierarzthelferin mit (noch) unbekannter Leistungsfähigkeit besser bezahlt als die anderen Tierarzthelferinnen?

Auch die Angestellten ähnlicher Kategorien sollten miteinander verglichen werden (z.B. Tierarzthelferinnen mit Rezeptionistinnen). Im Zuge einer geplanten Gehaltserhöhung sollte versucht werden, Ungerechtigkeiten in der Vergütung auszugleichen. Sobald dies gelungen ist, muss darauf geachtet werden, dass es durch Neueinstellungen nicht wieder zu einer Unausgewogenheit bei den Vergütungen kommt. Eine Möglichkeit, dies zu vermeiden, ist die Erstellung eines Entlohnungsschemas in Vergütungsstufen, wie dies nachstehend beispielhaft für tiermedizinische Fachangestellte angegeben ist:

- Vergütungsstufe I: \$13-\$15/Stunde
- Vergütungsstufe II: \$11-\$13/Stunde
- Vergütungsstufe III: \$9-\$11/Stunde

Diese Angaben sind repräsentativ für das Entlohnungsschema in vielen Tierarztpraxen in den USA, müssen aber selbstverständlich an die im jeweiligen Land üblichen Vergütungssysteme angepasst werden. Besondere Fähigkeiten und Fertigkeiten, die für eine Vergütungsstufe gefordert sind, müssen für jede einzelne Praxis individuell festgelegt werden und sollten neben fachlichen Kompetenzen auch Faktoren wie besondere Teamfähigkeit berücksichtigen. In den meisten Ländern gibt es keine Standardklassifizierung für diese Fähigkeiten und Fertigkeiten. Einer der größten Vorteile eines gestaffelten Vergütungsschemas ist, dass die Mitarbeiter nach Leistung und Fähigkeiten, und nicht nach Dauer der Zugehörigkeit zur Praxis entlohnt werden. Dieses System erlaubt nicht nur ein klares Festlegen von Anfangsgehältern (bei Neueinstellungen), sondern ermöglicht es auch den Angestellten, ihre Vergütung nachzuvollziehen. Möchte ein Mitarbeiter mehr verdienen, so kann er dies dadurch erreichen, dass er die zusätzlichen Qualifikationen erwirbt, die ihn zum Aufstieg in die nächsthöhere Vergütungsstufe berechtigen.

Diese Ausführungen beziehen sich vorwiegend auf eine ausgeglichene praxisinterne Vergütung. Daneben muss selbstverständlich auch ein Vergleich mit Jobs außerhalb der Veterinärbranche angestellt werden. Sind die Gehälter nicht vergleichbar oder besser, dann wird es schwierig werden, hochqualifizierte Mitarbeiter zu bekommen. Um wirklich Spitzenkräfte für die eigene Praxis gewinnen zu können, muss auch die Entlohnung überdurchschnittlich sein. ■

## 2. Praxisrentabilität – das finanzielle Maß aller Dinge

### > ZUSAMMENFASSUNG

Ein hohes Maß an Rentabilität bildet die wirtschaftliche Basis dafür, dass eine Tierarztpraxis in Personal, Ausstattung und andere Dinge investieren kann, die für eine hochqualitative medizinische und chirurgische Versorgung unverzichtbar sind. Überraschenderweise ist die Berechnung der Rentabilität einer Praxis keine einfache Aufgabe. Dieses Kapitel beschreibt eine präzise Methode zur Berechnung der Rentabilität Ihrer Praxis und erläutert die Bedeutung dieses wirtschaftlichen Faktors sowie den praktischen Einsatz der Bezugspunkte dieses Bewertungsprogramms. Zudem wird auf mögliche Fehlerquellen bei der Berechnung der Rentabilität hingewiesen.

Die Rentabilität einer Praxis spiegelt sich nicht nur ganz offensichtlich im laufenden Cashflow wider, sondern stellt auch eine entscheidende Maßeinheit für den Wert einer Praxis dar. Dennoch ist vielen Praxisinhabern nicht wirklich klar, wie man die Rentabilität der eigenen Praxis sowie andere Parameter, die über den finanziellen Erfolg entscheiden, berechnet. Im Jahr 1998 hat die American Veterinary Medical Association das Consulting-Unternehmen Brakke Consulting Inc. (Brakke) beauftragt, eine Studie zum unternehmerischen Verhalten von Kleintierpraktikern, und zwar sowohl von Klinikhabern als auch von Partnern in Gemeinschaftspraxen, durchzuführen. Brakke, ein Unternehmen, das auf die Geschäftsbereiche Tiergesundheit und Praxismanagement von Tierarztpraxen spezialisiert ist, arbeitete bei dieser Studie mit zwei Professoren der Edwin L. Cox School of Business an der Southern Methodist University (SMU) in Dallas, Texas, zusammen. Die akademische Ausbildung an der SMU hat ihren Schwerpunkt in der Erforschung des betriebswirtschaftlichen Bereichs des Organisationsverhaltens. Die Studie wurde mit Mitteln von Bayer Animal Health finanziert.

Ziel der Studie war die Identifizierung von Praktiken oder Verhaltensweisen, die, sofern sie den Tierärzten bewusst gemacht werden können, zu deren Einkommenssteigerung beitragen. Diese Steigerung sollte entweder durch Änderung oder durch Strategien zur Minimierung der Auswirkungen dieser Verhaltensweisen erreicht werden. Die Brakke Management and Behavior Study zeigte als empirische Studie auf, wie wichtig es für Praxisinhaber

ist, das Finanzwesen der eigenen Praxis zu verstehen und wie wenig Tierärzte dies aber tatsächlich im Griff haben. Kurz gesagt: Den meisten praktizierenden Tierärzten mangelt es am Verständnis für eine optimale Geschäftsführung, während jene eindeutig mehr Geld verdienen, die auch in diesem Bereich fit sind. Nur die Hälfte der befragten Personengruppe wusste mit Termini wie "Gewinn vor Steuern" oder "Cashflow" etwas anzufangen. Nur 10-20 % der an der Studie teilnehmenden Tierärzte konnte in einem Multiple-Choice-Test die korrekte Definition anderer Begriffe aus der Finanzwelt richtig ankreuzen. Genau dieses Wissen aber entscheidet darüber, ob ein Tierarzt gut oder schlecht verdient. Die männlichen Praxisinhaber, die drei oder mehr Fragen richtig beantwortet hatten, wiesen ein um 7 % höheres persönliches Einkommen auf als jene, die die Fragen nicht beantworten konnten. Bei den weiblichen Praxisinhabern betrug dieser Prozentsatz sogar 19 %.

### 1/ Warum ist die Praxisrentabilität ein so wichtiger Parameter?

Die Rentabilität als betriebswirtschaftliche Grundlage jeder Praxis zu verstehen, ist eines der Schlüsselkonzepte für die erfolgreiche Führung einer Tierarztpraxis. Das Betriebsergebnis



## Test zur Selbsteinschätzung (\*)

(Nur eine Antwort wählen)

1) Wie lässt sich am besten die Rentabilität des Eigenkapitals berechnen?

- A  Gewinn vor Steuern dividiert durch das Eigenkapital
- B  Cashflow dividiert durch Eigenkapital
- C  Gehalt und Einkommen des Praxisinhabers dividiert durch das Eigenkapital
- D  Bin nicht sicher

2) Wie lässt sich am besten die Rentabilität des Gesamtkapitals berechnen?

- A  Gewinn vor Steuern dividiert durch das Gesamtvermögen
- B  Gewinn vor Steuern dividiert durch Einnahmen minus Gesamtvermögen
- C  Gewinn nach Steuern dividiert durch Einnahmen minus Kapitalumschlagsrate
- D  Bin nicht sicher

3) Wie lässt sich am besten der Cashflow der Praxis im vergangenen Jahr berechnen?

- A  Gewinn vor Steuern plus Abschreibungen
- B  Gewinn vor Steuern plus Abschreibungen minus Steuern
- C  Einnahmen minus Ausgaben
- D  Bin nicht sicher

4) Wie lässt sich Ihrer Meinung nach am besten der Gewinn vor Steuern berechnen?

- A  Bruttogewinn minus Betriebsausgaben
- B  Bruttogewinn minus Betriebsausgaben und Abschreibungen
- C  Bruttogewinn minus Betriebsausgaben und Rechnungsabgrenzungsposten
- D  Bin nicht sicher

5) Wie lässt sich Ihrer Meinung nach am besten die Ertragsleistung Ihrer Praxis beurteilen?

- A  Gesamteinnahmen, die in einem Jahr generiert wurden
- B  Gesamteinnahmen minus erhobener Umsatzsteuer und Rückerstattungen
- C  Gesamteinnahmen minus erhobener Umsatzsteuer, Rückerstattungen und Kosten für die Räumlichkeiten
- D  Bin nicht sicher



ist dabei der Indikator, der am besten zeigt, wie eine Praxis finanziell aufgestellt ist. Zudem besteht zwischen guter medizinischer Leistung und geschäftlichem Erfolg eine enge Korrelation. Geht es einer Praxis finanziell nicht gut, fehlen die Mittel zur Investition in Ausrüstung, Personal und andere Dinge, die für eine hochqualitative medizinische Versorgung notwendig sind. Neben den offensichtlichen Auswirkungen auf den Cashflow stellt die Rentabilität auch eine entscheidende Maßeinheit für den Wert einer Praxis dar. In den USA gehen Praxisinhaber seit jeher (mit Recht) davon aus, dass sie in dem Moment, da sie ihre Praxis verkaufen wollen, auch Käufer finden, die bereit sind, einen guten Preis dafür zu bezahlen. In anderen Worten, die Tierärzte gehen davon aus, dass die Praxis einen Wert darstellt, der sich auf andere übertragen lässt. Natürlich galt dies auch früher schon nicht für alle Praxen. Oft konnte kein Käufer gefunden werden, oder aber der Käufer war auch nicht nur annähernd bereit, den geforderten Betrag zu zahlen. Diese Praxen ließen sich immer schon relativ leicht identifizieren, weil sie bestimmte gemeinsame Charakteristika aufwiesen. In der Regel handelte es sich um kleine Praxen, deren Inhaber sich nie wirklich mit dem wirtschaftlichen Aspekt der Tierarztpraxis auseinandergesetzt hatten. Häufig waren Räumlichkeiten und Ausstattung alt, und die Tierärzte hatten der Fort- und Weiterbildung nie die nötige Aufmerksamkeit geschenkt. Solche Praxen warfen auch kaum Gewinn ab, und da der Wert einer Praxis nun einmal durch die Rentabilität bestimmt wird, waren diese Praxen relativ wertlos. Glücklicherweise stellten solche Fälle nicht die Regel dar.

Äußerlich betrachtet scheint es manchen Praxen sehr gut zu gehen und dennoch fallen sie unter die Kategorie "No value – low value".



In den letzten Jahren hat sich jedoch die Anzahl der Praxen mit keinem oder nur geringem Wert erhöht — und zwar in einem Maße, dass der Veterinary Valuation Resource Council of Vet-Partners (früher "Association of Veterinary Practice Management Consultants and Advisors"), eine amerikanische Berufsvereinigung für alle Unternehmen, die im Bereich des Praxismanagements für Tierärzte tätig sind, den Ausdruck „No-Low-Practice“ geprägt hat. Unter einer „No-Low-Practice“ versteht man eine Praxis mit keinem oder geringem Wert. Bei immer mehr Tierarztpraxen stellte sich im Zuge einer Begutachtung heraus, dass sie nicht den erwarteten Wert hatten und somit in die Kategorie der „No-Low“-Praxen fielen. Und in fast allen diesen Fällen war den Praxisinhabern das Problem überhaupt nicht bewusst. Manche dieser Praxen hatten einiges mit jenen gemein, die immer schon geringen oder keinen Wert hatten, nämlich kleine Praxen, die kaum rentabel waren und die mit den wachsenden Anforderungen der Kunden hinsichtlich Service, Qualität der medizinischen Versorgung, fortschrittlicher Technologien und moderner Praxisausstattung nicht Schritt halten konnten.

Andere Praxen mit keinem oder geringem Wert zählten allerdings zu einer etwas überraschenden Gruppe. Nach außen stellten sie sich erfolgreich dar. Die Räumlichkeiten der Praxis waren attraktiv, die medizinische und chirurgische Versorgung war von hoher Qualität, die Ausrüstung war auf dem neuesten Stand und ein großes Praxisteam erhielt vergleichsweise hohe Löhne und zusätzliche Vergünstigungen. In den Augen der Praxisinhaber war auch der Cashflow zufriedenstellend stark. Der Wert einer Praxis ist jedoch in weitem Maße vom Gewinn abhängig, und alle die Faktoren, die diese Praxen nach außen hin attraktiv aussehen ließen, reduzierten in Wirklichkeit die Praxisrentabilität.

## 2/ Warum ist das Thema so kompliziert?

Die Berechnung des echten Betriebsergebnisses einer Tierarztpraxis ist wie für alle kleinen Unternehmen in den USA keine leichte Aufgabe. Große Unternehmen oder Unternehmen der öffentlichen Hand sind verpflichtet, sich an die Grundsätze ordnungsgemäßer Rechnungslegung (GAAP/Generally Accepted Accounting Principles) zu halten, nach denen die jährlichen Geschäftsberichte dieser Unternehmen immer auch den unternehmerischen Gewinn ausweisen müssen. Für kleine Unternehmen sind die Bilanzierungsrichtlinien nicht verpflichtend, sodass hier in der Regel keine verlässliche Berechnung der



Rentabilität erfolgt. Die Berechnung des zu versteuernden Einkommens mittels Steuererklärung basiert auf dem Steuerrecht und spiegelt nicht die Rentabilität wider. Dies bedeutet keineswegs, dass diese Jahresabschlüsse nicht korrekt wären; es heißt nur, dass die entsprechenden Vorschriften in den USA – und möglicherweise auch in anderen Ländern – nicht vorsehen, die Rentabilität eines kleineren Unternehmens regelmäßig zu überprüfen. Kein Jahresabschluss enthält die wirklich relevanten Informationen, die erforderlich sind, um intelligente Betriebsentscheidungen fällen zu können. Und bedauerlicherweise dienen diese Jahresabschlüsse kleiner Unternehmen kaum je der Ermittlung der echten Rentabilität einer Tierarztpraxis.

Das Praxisinhaber oder –leiter zumeist nicht über diese Art von Information verfügen, bleibt ihnen in der Regel die wirkliche Rentabilität der eigenen Tierarztpraxis verborgen. Der Zeitpunkt, da sie zum ersten Mal dieser Thematik gewahr werden, ist meist der Moment der objektiven Schätzung der Praxis vor deren geplantem Verkauf.

Steuererklärungen sowie Gewinn- und Verlustrechnungen variieren in den verschiedenen Ländern je nach geltender Rechtsordnung. Sieht diese keine verpflichtende Rentabilitätsberechnung vor, so sollte man diese im eigenen Interesse selbst durchführen bzw. einen Finanzexperten oder Steuerberater damit beauftragen. Ausgangspunkt ist in der Regel das laut Steuererklärung zu versteuernde Einkommen. Während die spezifischen Anpassungen, die erforderlich sind, um aus dem zu versteuernden Einkommen den echten Gewinn berechnen zu können, von Land zu Land verschieden sind, ist das Grundprinzip hinter dieser Wertberichtigung in der Regel meist dasselbe. Was interessiert, ist einzig der Gewinn.

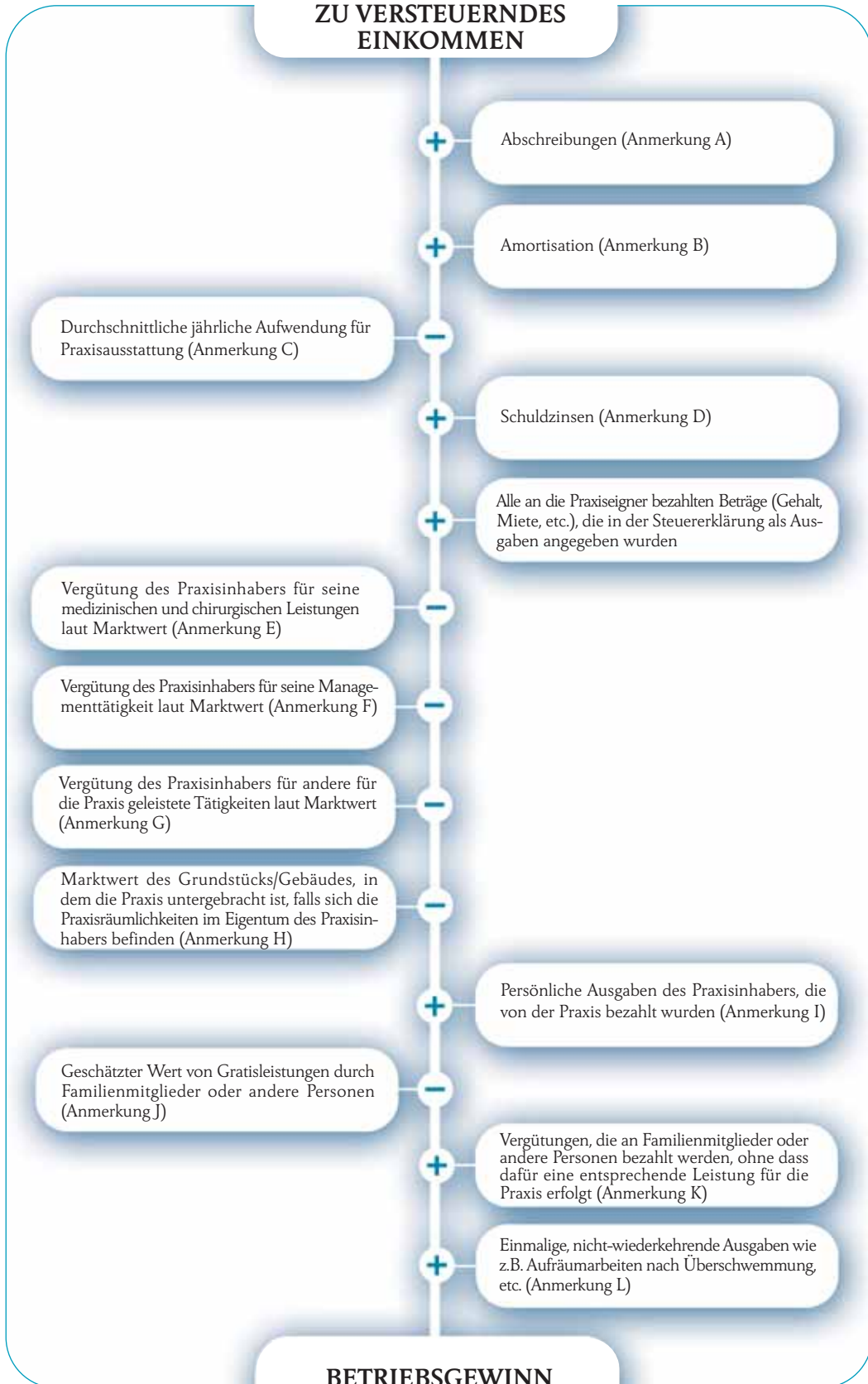
### 3/ Wie man die Rentabilität berechnet

Der Gewinn ist die Differenz zwischen betrieblichen Erträgen und den Ausgaben einer Praxis. Betriebserträge und -auslagen umfassen nur jene Posten, die normalerweise für den täglichen

Die Berechnung von Gewinn und Rentabilität ist nicht nur vor dem Verkauf einer Praxis wichtig, sondern sollte auch vor größeren Investitionen erfolgen bzw. auch, wenn geplant ist, einen Partner in die Praxis hereinzunehmen. Der Betriebsgewinn ist die erste Zahl, die ein Finanzberater betrachtet. Sobald alle Angaben vorliegen, benötigt die Berechnung der Rentabilität durch einen Fachmann etwa einen Tag.

Betrieb der Tierarztpraxis notwendig sind. Zu den Betriebseinnahmen zählen z.B. das für veterinärmedizinische Leistungen erhaltene Honorar oder die Einnahmen durch den Verkauf von Medikamenten, Futtermitteln oder anderen Produkten, die in der Praxis für Haustiere angeboten werden. Typische Ausgaben einer Praxis sind Miete für die Praxisräume, Gehälter für Tierärzte und Praxisteam sowie die Kosten für Medikamente und sämtliches für den Praxisbetrieb erforderliche Material. Betriebsfremde Aufwendungen sollten hier nicht mit einberechnet werden. Dazu zählen beispielsweise Mieteinnahmen für ein nahe der Praxis gelegenes Appartement oder Privatentnahmen des Praxisinhabers aus der Praxiskasse. Alle Betriebseinnahmen und –aufwendungen sollten in ihrer Höhe mit dem üblichen Marktwert angesetzt werden. Im Idealfall werden die für diese Berechnung herangezogenen Aufstellungen auf der Basis einer periodengerechten Aufwands- und Ertragsrechnung erstellt. Ist dies nicht der Fall, sind eventuell Berichtigungen für Inventar, Rechnungsabgrenzungsposten oder andere Posten erforderlich, für die zwischen Istsystem der Rechnungslegung und Periodenabgrenzung eine signifikante Differenz besteht. Ihr Steuer- oder Finanzberater wird Ihnen sicher dabei behilflich sein, festzustellen, ob dies in Ihrem Fall erforderlich ist. Um einzelne Praxen besser miteinander vergleichen zu können, wird der Betriebsgewinn in der Regel als Prozentsatz definiert, der als Gewinnspanne bezeichnet wird. Diese berechnet sich aus Betriebsergebnis dividiert durch die Bruttoeinnahmen. Posten, die in der Regel entsprechend zu adaptieren sind, um vom zu versteuernden Einkommen zum echten Gewinn zu gelangen, sind unter anderem Zahlungen an den Praxisinhaber = Gehalt, Mieten für Räumlichkeiten oder Geräte, falls sich diese Posten im Eigentum des Praxisinhabers befinden und an die Praxis vermietet werden; Dienstleistungen, die durch Familienmitglieder für die Praxis geleistet werden; Abschreibungen, Privatentnahmen des Praxisinhabers vom Firmenkonto sowie Schuldzinsen.

Eine Grundformel zur Berechnung des Betriebsgewinns ist nachstehend dargestellt. Um zu dieser Zahl zu gelangen, sind verschiedene Anpassungen am zu versteuernden Einkommen vorzunehmen.



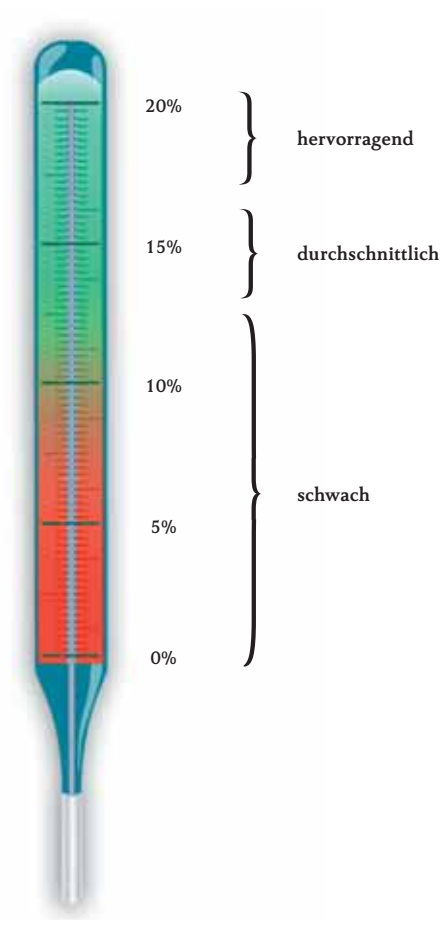
Die Summe dieser Zahlen liefert eine Schätzung des Betriebsgewinns. Der Gewinn wird dann durch den Bruttoerlös der Praxis dividiert, um die prozentuale Gewinnmarge zu ermitteln. Es sei nochmals daran erinnert, dass die Bestimmungen des Steuerrechts je nach Land unterschiedlich sind, so dass andere Anpassungen notwendig sein können, um vom zu versteuernden Einkommen zum unternehmerischen Gewinn zu gelangen. Ziel ist in jedem Fall, alle Betriebseinnahmen und -ausgaben der Praxis zum üblichen Marktwert anzusetzen. Sind in der Steuererklärung betriebsfremde Erlöse oder Aufwendungen enthalten, so müssen diese herausgenommen werden. Falls Betriebseinnahmen und –aufwendungen NICHT in der Steuererklärung enthalten sind, müssen sie in die Berechnung mit aufgenommen werden. Entsprechen Betriebseinnahmen und –aufwendungen in ihrer Höhe nicht den gängigen Marktwerten, so müssen diese Zahlen entsprechend korrigiert werden.

Nachstehend sind die einzelnen, im Formular enthaltenen und eventuell erforderlichen Anpassungen näher beschrieben:

- **Anmerkung A:** Abschreibung bzw. Amortisation sind Möglichkeiten, die Kosten für die Anschaffung eines Vermögensgegenstandes planmäßig über dessen Nutzungsdauer zu verteilen. Der Ankauf eines Ultraschallgeräts ist z.B. für die Praxis länger als nur ein Jahr von Nutzen, so dass die gesamten Ausgaben dafür nicht nur im Jahr der Anschaffung berücksichtigt werden sollten. Vielmehr sollten sie über die Anzahl von Jahren verteilt werden, in denen die Praxis diese Ausrüstung besitzt und nutzt. In den USA verwendet z.B. die größte Bundessteuerbehörde (IRS/Internal Revenue Service) keine Abschreibungs- bzw. Amortisierungsmethoden, die die Ausgaben während der gesamten Lebensdauer der Ausrüstung in ihrem wahren Ausmaß widerspiegeln. Stattdessen werden im Steuergesetz bestimmte Abschreibungsperioden verwendet, die bestimmte politische Entscheidungen reflektieren, die jedoch nicht die tatsächliche Nutzungsdauer von Ausrüstungsgegenständen entspricht. Wenn es sich in Ihrem Land ebenso verhält, müssen die entsprechenden Beträge aus der Berechnung des Betriebsgewinns herausgenommen werden und durch eine bessere Schätzung ersetzt werden (siehe weiter unten).
- **Anmerkung B:** Die meisten Positionen, die in der Steuererklärung einer Praxis als Amortisierungsposten angeführt sind (Goodwill, Praxisgründungskosten) sind einmalige Ausgaben, die nicht in der Berechnung des Betriebsgewinns berücksichtigt werden sollten; daher ist nach der Eliminierung dieser Abschreibungskosten keinerlei weitere Anpassung mehr erforderlich.
- **Anmerkung C:** Die Abschreibung in Verbindung mit der Anschaffung von Ausrüstungsgegenständen ist aus der Berechnung des Betriebsgewinns herauszunehmen, weil die in der Steuererklärung dafür ausgewiesenen Beträge

für diesen Zweck nicht korrekt sind. Die Anschaffung von Ausrüstungsgegenständen ist jedoch eine wichtige, in einer Praxis immer wiederkehrende Betriebsausgabe und muss aus diesem Grund in die Berechnung des Betriebsgewinns mit einbezogen werden. Dies geschieht normalerweise durch Abzug des geschätzten durchschnittlichen Betrages, der für Anschaffungen jährlich ausgegeben wird.

- **Anmerkung D:** Der Zinsanteil von etwaigen Kreditrückzahlungen wird bei der Berechnung des Betriebsgewinns nicht berücksichtigt. Dies zählt zu den Finanzierungskosten, nicht zu den Betriebskosten.
- **Anmerkung E:** Die Vergütung des Praxisinhabers stellt eine der signifikantesten Anpassungen dar und muss fast immer unterschiedlich berechnet werden, wenn es sich um die Ermittlung des Betriebsgewinns und nicht um die Angaben zur Steuererklärung handelt. Praxisinhaber setzen ihr eigenes Gehalt oft willkürlich fest und dieser Betrag steht häufig in keiner Relation zu der tatsächlich geleisteten medizinischen, chirurgischen und unternehmerischen Tätigkeit, die sie selbst in der Praxis verrichten. Daher stellt sich die Praxis in der Steuererklärung oft rentabler dar, als dies tatsächlich der Fall ist. In den USA schreibt die größte Bundessteuerbehörde auch vor, wie manche Aspekte der Vergütung von Inhabern zu behandeln sind, und diese Vorschriften variieren ja nach Art des Betriebes. So muss z.B. das Arbeitsentgelt für Inhaber bei einer Kapitalgesellschaft anders angesetzt werden als bei einer Personengesellschaft. Auch aufgrund dieser Bestimmungen kann eine Praxis über lange Zeit profitabler oder aber auch weniger rentabel erscheinen, als sie wirklich ist. In den USA wird das Arbeitsentgelt für die vom Praxisinhaber geleisteten medizinischen und chirurgischen Leistungen in der Regel als Prozentsatz der von diesem generierten persönlichen Einnahmen gerechnet. In der Kleintierpraxis wird dies üblicherweise mit 20-21 % angesetzt. Ist eine solche Vergütung je nach generierten Einnahmen in Ihrem Land nicht üblich, so wird das Gehalt des Praxisinhabers so geschätzt und festgelegt, wie es an einen angestellten Tierarzt für vergleichbare Arbeit zu zahlen wäre.
- **Anmerkung F:** Praxisinhaber bringen in der Regel sämtliche Leistungen im Bereich des Managements und der Personalführung in die Praxis ein, und der Wert dieser Leistungen muss ebenfalls bestimmt werden. In den USA werden dafür im Durchschnitt 3-4 % der Bruttoeinnahmen angesetzt. Ist der Praxisinhaber alleine für die genannten Aufgaben verantwortlich, wäre für die Vergütung dieser Managementfunktionen ein Prozentsatz von 3 % der gesamten Bruttoeinnahmen der Praxis vernünftig. Leistet sich der Tierarzt einen eigenen Praxis- oder Büromanager, der einige der genannten Leistungen erbringt, wäre für den Inhaber ein



### Rentabilitätsgrade von Tierarztpraxen

geringerer Prozentsatz von etwa 1,5 % der gesamten Bruttoeinnahmen der Praxis anzusetzen.

- **Anmerkung G:** Erbringt der Praxisinhaber zusätzlich in signifikantem Umfang andere Arbeiten und Dienstleistungen für die Praxis, die normalerweise an Dritte vergeben werden müssten, wie z.B. verschiedene Reparaturarbeiten, so ist dafür ein entsprechender realistischer Marktwert anzusetzen und in die Kontenbereinigung aufzunehmen. Obwohl viele Praxisinhaber in den USA derlei Arbeiten in ihrer Praxis tatsächlich selbst ausführen, ist der Umfang meist doch zu gering, als dass eine entsprechende Berücksichtigung sinnvoll wäre.
- **Anmerkung H:** Sind die Praxisräume nicht im Besitz des Praxisinhabers oder einer verwandten Partei, ist hinsichtlich der Mietausgaben keine Anpassung erforderlich, weil davon ausgegangen werden kann, dass die berechnete Miete dem üblichen Marktwert entspricht. Eine Anpassung wäre

allerdings dann erforderlich, wenn die Praxisräume Eigentum des Praxisinhabers sind und die von der Praxis an den Inhaber bezahlte Miete nicht dem Marktwert entspricht. Oftmals wird eine solche Miete von den Eigentümern aus steuerlichen oder anderen Gründen anders festgesetzt, als dies dem Marktwert entsprechen würde. Eine Bereinigung dieses Postens ist auch dann erforderlich, wenn die Praxisräume im Eigentum derselben juristischen Person sind wie die Praxis und daher keine Miete gezahlt wird. Für die Nutzung von Räumlichkeiten sind allerdings Kosten anzusetzen, die in die Berechnung des Betriebsgewinns mit einfließen müssen.

- **Anmerkung I:** In vielen kleinen Unternehmen werden Ausgaben des Inhabers aus der Firmenkasse bezahlt, um so geringere Steuern zu zahlen. Durch solche Zahlungen erscheint eine Praxis weniger rentabel, als sie tatsächlich ist. Diese Ausgaben sind jedoch für den Betrieb der Praxis nicht notwendig und sollten daher nicht in die Berechnung des Betriebsgewinns mit einbezogen werden. Zu diesen Ausgaben zählen beispielsweise Spesen für teure Essenseinladungen und diverse Unterhaltungen, übermäßige Pkw-Kosten, Betriebskosten für den Swimmingpool, Ausgaben für private Einrichtungsgegenstände, Fernreisen etc.
- **Anmerkung J:** Oft erbringen Familienmitglieder oder andere Personen Gratisleistungen (z.B. Buchhaltung oder bestimmte administrative Tätigkeiten), die andernfalls von Dritten gegen Bezahlung durchgeführt werden müssten; auch diese Kosten sollten angesetzt werden und als Ausgabe bei der Berechnung des Betriebsgewinns berücksichtigt werden.
- **Anmerkung K:** Andererseits erhalten Familienmitglieder oder andere Personen oftmals ein monatliches Gehalt und sonstige Vergünstigungen von der Praxis, obwohl sie dafür keinerlei Leistungen erbringen. Durch solche Aufwendungen erscheint die Praxis weniger rentabel, als sie tatsächlich ist, so dass diese Kosten aus der Berechnung des Betriebsgewinns herausgenommen werden sollten.
- **Anmerkung L:** Gelegentlich kann eine Praxis auch eine sehr ungewöhnliche, einmalige Ausgabe tätigen, die für den normalen Praxisbetrieb vollkommen unrepräsentativ ist. Auch solche Aufwendungen lassen die Praxis weniger rentabel erscheinen und sollten daher bei der Berechnung des Betriebsgewinns nicht berücksichtigt werden. Ein Beispiel aus den USA wären die Kosten, die nach dem Hurrikan Katrina in New Orleans und Umgebung für Aufräum- und Instandsetzungsarbeiten von Tierarztpraxen entstanden sind.

In den USA ist eine Gewinnspanne von 18 % oder mehr für eine normale Kleintierpraxis (keine Überweisungspraxis) ein ausgezeichnetes Ergebnis, während der Durchschnitt bei 13-16 % liegt und weniger als 13 % als unterdurchschnittlich angesehen werden. Obwohl dazu keine wissenschaftlich ge-

sicherten Daten vorliegen, scheint die Lage so zu sein, dass die meisten Praxen durchschnittliche bis unterdurchschnittliche Betriebsergebnisse erzielen. Wo liegt die Gewinnspanne Ihrer Praxis im Vergleich zu anderen Praxen und zu anderen Kapitalanlagen, die Sie besitzen?

Es ist wichtig, sich stets vor Augen zu halten, dass der Gewinn entweder in absoluten Zahlen (Dollars, Euro, etc.) oder als Prozentsatz der Bruttoeinnahmen der Praxis (Gewinnspanne) ausgedrückt werden kann. Beides sind wichtige Größen und müssen vom Praxisinhaber richtig verstanden werden. Die Gewinnspanne ist insofern ein praktischer Parameter, als er einen Vergleich von Praxen untereinander ermöglicht. Ein Vergleich von absoluten Gewinnzahlen macht weniger Sinn, weil sich Praxen in ihrer Größe und Art unterscheiden. Der für die Gewinnspanne ermittelte Prozentsatz ermöglicht auch eine Vorhersage, ob die Praxis zu einem höheren oder einem niedrigeren Preis verkauft werden kann. Die Angabe des Gewinns in absoluten Zahlen sagt allerdings etwas über den gesamten Kapitalfluss sowie die Liquidität einer Praxis aus.

Im Idealfall sollten in einer Tierarztpraxis im Laufe der Zeit beide Parameter, also der Gewinn in absoluten Zahlen und als Prozentsatz, ansteigen. Was geschieht jedoch, wenn der Gewinn in absoluten Zahlen steigt, die Gewinnspanne aber sinkt? Ein Beispiel: Der Gewinn einer Praxis ist von einem Jahr zum nächsten von \$ 200.000 auf \$ 250.000 gestiegen, während die Gewinnspanne von 14 % der Bruttoeinnahmen auf 12 % gefallen ist. Vorausgesetzt, dass alle anderen Faktoren unverändert geblieben sind, kann der Praxisinhaber nun mehr Geld aus der Praxis entnehmen und der Wert der Praxis in absoluten Zahlen wird steigen. Der Wert der Praxis als Prozentsatz der Bruttoeinnahmen sinkt jedoch generell, wenn sich die Gewinnspanne verringert. Dies richtig zu verstehen, ist von entscheidender Bedeutung. In den USA hoffen viele Praxisinhaber, dass sich ihre Praxis einmal zum Wert von 100 % der gesamten Bruttoeinnahmen verkaufen lässt. Generell trifft dies nur dann zu, wenn die Gewinnspanne bei 18 % oder höher liegt. Erzielt ein Praxisinhaber einen in absoluten Zahlen höheren Gewinn, aber eine geringere Gewinnspanne, so kann diese kurzfristige Steigerung zu Lasten dessen gehen, was in Zukunft als Verkaufspreis für die Praxis erzielt werden könnte. Solange der Tierarzt über die Auswirkungen einer geringeren Gewinnspanne auf den zukünftigen Wert seiner Praxis Bescheid weiß, ist das kein Problem. Wichtig ist nur, dass er sowohl auf die kurzfristigen als auch auf die langfristigen Auswirkungen einer solchen Situation achtet.

## 4/ Was tun, wenn der Gewinn nicht so hoch wie gewünscht ausfällt?

Was kann man tun, wenn der Gewinn der Praxis nicht so ausfällt, wie man sich das vorgestellt hat? Mangelnde Rentabilität ist entweder die Folge von zu geringen Einnahmen oder zu hohen Ausgaben bzw. einer Kombination aus beidem. Die beste Gewinnerhöhung lässt sich in der Regel dadurch erzielen, dass man die Einnahmen steigert, während die Ausgaben auf gleichem Niveau gehalten werden. Dabei ist es jedoch entscheidend, die Ausgaben innerhalb normaler Grenzen zu halten und nicht am falschen Platz zu sparen. Schlüsselpositionen wie Ausgaben für Medikamente und medizinisches Material sowie für die Vergütung von Tierärzten und Personal müssen stets Vorrang haben. Zudem ist es in einer solchen Situation wichtig zu überprüfen, ob sich bestimmte größere Investitionen wie z.B. der Kauf eines teuren Gerätes oder der Umzug in neue Räumlichkeiten auch wirklich rentieren. Oft sind solche Aktivitäten nämlich finanziell weit weniger erfolgreich, als erwartet. Faktoren, die oftmals ebenso zu sinkender Rentabilität einer Praxis beitragen, sind unter anderem vergessene Liquidation von erbrachten Leistungen bzw. Abrechnungen unter den in der Gebührenordnung festgelegten Preisen sowie gewährte Kundenrabatte.

Es ist somit für jeden Tierarzt nicht nur enorm wichtig zu verstehen, was Rentabilität ist, sondern auch alle Faktoren zu kennen, die diese Rentabilität gefährden können. Erkennt ein Praxisinhaber nicht, wo die Ursachen eines zu geringen Gewinns liegen, so ist es auch schwierig, eine Lösung für das Problem zu finden. Zur besseren und finanziell erfolgreicheren Praxisführung werden heutzutage neben zahlreichen Publikationen auch die verschiedensten Fortbildungskurse angeboten. Zu überlegen ist aber auch, einen professionellen Berater in Sachen Finanzen und Praxismanagement zuzurufen, um so ein tieferes Verständnis dafür zu entwickeln, was die Rentabilität einer Praxis beeinflusst und wie diese verbessert werden kann. ■

Antworten auf das Quiz von Seite 15 1) A 2) A 3) C 4) A 5) B



## 3. Die wichtigsten Leistungsindikatoren

### > ZUSAMMENFASSUNG

Die wichtigsten Leistungsindikatoren (Key Performance Indicators/KPIs) stellen betriebswirtschaftliche Kennzahlen dar und sind ein grundlegendes Element des Praxismanagements.

Sie dienen der Beurteilung der Effizienz und Wirksamkeit aller Vorgänge in einer Praxis. Die erforderlichen Daten, sowohl finanzieller als auch anderer Art, sollten laufend gesammelt und regelmäßig überprüft werden.

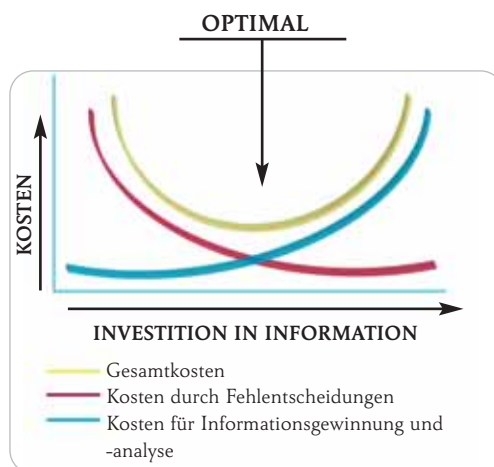
Dabei sollten die aktuellen KPIs nicht nur mit den vorangegangenen der eigenen Praxis verglichen werden, sondern auch mit objektiven konkreten Zielvorgaben (Benchmarks). Ein "Management Report" ist für die Erfassung und Analyse der erforderlichen Daten äußerst hilfreich.

Stellen Sie sich einmal vor, Sie nehmen ein Jahr Auszeit und überlassen Ihre Praxis Ihren Angestellten, während Sie selbst irgendwo in der Ferne weilen. Sie stellen fest, dass Sie keinerlei Möglichkeiten haben, Ihre Angestellten zu kontaktieren, und haben daher keine Ahnung, wie es Ihrer Praxis geht, und zwar sowohl vom geschäftlichen wie auch vom medizinischen Aspekt. Kurz vor Ihrer Rückkehr gestatten Ihnen die Behörden jenes fernen Landes jedoch, Ihre Angestellten schriftlich zu kontaktieren und ihnen fünf konkrete Fragen zum Fortgang Ihrer Praxis zu stellen. Was würden Sie fragen? Welche fünf oder sechs spezifischen Daten würden Ihrer Meinung nach am ehesten eine Beurteilung aus der Ferne erlauben?

Dieses kleine Dilemma führt uns direkt zu folgender Diskussion über Informationsmanagement: Bis zu welchem Ausmaß ist es tatsächlich notwendig und sinnvoll, Zeit in die Beschaffung und Analyse von Informationen über unsere Tierarztpraxis zu investieren? Rentiert sich das überhaupt? Wird sich unsere Entscheidungsfindung aufgrund dieser Informationen so stark verbessern, dass die dafür erforderlichen Kosten gerechtfertigt wären? Wird sich dadurch überhaupt irgendetwas ändern? Können wir unsere Tierarztpraxis überwachen, ohne ständig physisch präsent zu sein?

Ein Betriebswirt würde dazu wahrscheinlich sagen, dass es theoretisch rentabel ist, einen zusätzlichen Euro in die Erfassung und Analyse informativer Daten zu investieren, solange die daraus resultierenden Entscheidungen mehr als einen Euro an zusätzlichem Profit für die Praxis bringen. Die nachstehende Grafik soll dieses Modell illustrieren.

Was ist der optimale Grad an Informationsgewinnung?



Ein Mangel an Information erzeugt Kosten in Form von falschen Entscheidungen mit negativen finanziellen Konsequenzen. Eine übermäßige Informationsflut generiert jedoch ebenfalls Kosten, die durch die Gewinnung und Interpretation von Informationen entstehen (die sogenannte „Analysen-Paralyse“, ein Effekt, der sich bei Managern zeigt, die nicht in der Lage sind, Entscheidungen zu treffen, weil sie immer auf die perfekte Information warten). In der Grafik befindet sich der aus wirtschaftlicher Sicht optimale Punkt irgendwo in der Mitte der Kurven – für die Praxis bedeutet dies, dass auch hier der goldene Mittelweg die beste Lösung ist.

Nach den Erfahrungen des Autors ist die Lage in den meisten Tierarztpraxen immer noch so, dass sich eine Investition in die Erhebung und Analyse von wirtschaftlichen Daten durchaus lohnen und das Praxismanagement verbessern würde. Um jedoch einen „Analysen-Paralyse“-Effekt zu vermeiden, sollten sich Praxismanager mit den wichtigsten der einfacher zu ermittelnden Leistungsindikatoren (KPIs) vertraut machen und davon jene auswählen, die für die eigene Praxis relevant sind.

## 1/ Welche Daten sollten in einer Tierarztpraxis erhoben und analysiert werden?

Die vorgestellte Liste an relevanten Kennzahlen oder Indikatoren ist nach Gruppen zusammengefasst. Es ist nicht ratsam, alle dieser Indikatoren zu verwenden; dies wäre sogar kontraproduktiv und birgt zudem das Risiko einer Informationsüberflutung. Der Autor möchte vielmehr dem Praxismanager ein Auswahlménú an Indikatoren anbieten, aus dem eine begrenzte Auswahl zu treffen ist.

### A) Messung der Ertragssteigerung

Die Ertragssteigerung einer Praxis sollte laufend überprüft werden, wobei zwischen den typischen tierärztlichen Leistungen („Medizinische Leistungen“) und den restlichen Aktivitäten zu unterscheiden ist, die ebenfalls Einnahmen generieren („Zusätzliche Produkte und Leistungen“).

Beachten Sie, wie in unserem Beispiel (**Abbildung 1**) die Daten einer fiktiven Tierarztpraxis sowohl monatlich (März 2009) als auch kumulativ für das laufende Jahr (Januar-März 2009) analysiert werden. Beide Zahlen werden jeweils mit den Daten desselben Zeitraums des Vorjahres verglichen.

*In dem in **Abbildung 1** angegebenen Beispiel war der März ein guter Monat, in dem sowohl im Bereich der „Medizinischen Leistungen“ wie auch bei den „Zusätzlichen Produkten und Leistungen“ eine Steigerung der Einnahmen erzielt werden konnte. Bei den „Medizinischen Leistungen“ fällt auf, dass in den Bereichen „Stationäre Versorgung“ und „Bildgebende Verfahren“ ein gutes Wachstum zu verzeichnen war, während auf dem Gebiet der „Notfallmedizin“ signifikant geringere Einnahmen produziert wurden. Die Analyse der Quartalszahlen (erste und zweite Spalte von rechts) bestätigt den positiven Trend bei den „Bildgebenden Verfahren“, während sich das Bild bei den anderen genannten Bereichen unterschiedlich darstellt.*

### B) Analyse der Art der Einnahmen

Es kann sehr nützlich sein, Art und Umfang der Einnahmen nach den einzelnen Tätigkeitsbereichen zu ermitteln. Im Allgemeinen sind Praxen mit einem hohen Anteil an Einnahmen aus medizinischen Leistungen besser gegen die Konkurrenz gewappnet als Praxen oder ähnliche Betriebe mit einem hohen Anteil an nicht-veterinärmedizinischen Produkten und Dienstleistungen für Kleintiere.

***Abbildung 2** zeigt eine derartige Analyse, in der die Einnahmen unserer fiktiven Tierarztpraxis für das Jahr 2008 nach prozentualen Anteilen der einzelnen Bereiche aufgliedert wurden.*

Innerhalb der Kategorie „Medizinische Leistungen“ ist es wünschenswert, einen hohen Anteil der Einnahmen aus chirurgischer oder diagnostischer Arbeit zu generieren, und weniger aus Impfungen. Diese Empfehlung gilt für die meisten Tierarztpraxen oder -kliniken. Wie schon erwähnt, ist eine Praxis umso besser gegen die Konkurrenz oder die Launenhaftigkeit des Marktes geschützt, je vielfältiger der Tätigkeitsbereich und damit die Einnahmequellen sind. Fast alle Praxen bieten Impfungen an, aber nur wenige führen



Abbildung 1. Ertragssteigerung (fiktive Daten)

Einkommensgruppe	März 2009 (Euro)	Wachstum gegenüber März 2008 (in %)	Kumulativ Januar-März 2009 (Euro)	Wachstum gegenüber 1. Quartal 2008 (in %)
Konsultationen	5,731	8.4%	15,018	6.8%
Impfungen	4,993	6.9%	14,896	9.4%
Behandlungen	2,467	13.7%	7,145	2.7%
Operationen	5,323	6.0%	15,462	5.9%
Stationäre Versorgung	2,780	22.1%	6,984	3.9%
Bildgebende Verfahren (Röntgen, Endoskopie, Ultraschall, etc.)	3,201	35.3%	8,216	22.9%
Laboruntersuchungen	4,855	9.3%	12,282	-2.2%
Notfälle	2,028	-15.5%	7,259	6.6%
Sonstige	769	-4.6%	2,371	-3.1%
<b>Medizinische Leistungen gesamt</b>	<b>32,147</b>	<b>10.4%</b>	<b>89,633</b>	<b>6.5%</b>
Medikamente ( <i>verschreibungspflichtige und freiverkäufliche Arzneimittel</i> )	6,660	6.8%	21,357	8.1%
Futtermittel ( <i>Normalfutter, Diäten</i> )	1,508	11.5%	4,865	9.7%
Diverses Zubehör für Kleintiere	993	-13.2%	2,555	32.3%
Shampoo/Hygieneartikel	803	82.6%	2,067	6.0%
Hunde-/Katzensalon (Trimmen etc.)	665	1.6%	2,695	13.5%
<b>Zusätzliche Produkte und Leistungen gesamt</b>	<b>10,628</b>	<b>11.0%</b>	<b>33,539</b>	<b>10.5%</b>
<b>GESAMTEINNAHMEN DER TIERARZTPRAXIS</b>	<b>42,775</b>	<b>10.5%</b>	<b>123,172</b>	<b>7.6%</b>

Abbildung 2. Art der Einnahmen (fiktive Daten)

Einkommensgruppe	Gesamt 2008 (Euro)	Gewichtung in %
Konsultationen	59,348	13.7%
Impfungen	55,745	12.9%
Behandlungen	7,424	1.7%
Operationen	61,245	14.1%
Stationäre Versorgung	22,568	5.2%
Bildgebende Verfahren (Röntgen, Endoskopie, Ultraschall, etc.)	24,944	5.8%
Laboruntersuchungen	51,934	12.0%
Notfälle	31,178	7.2%
Sonstige	4,526	1.0%
<b>Medizinische Leistungen gesamt</b>	<b>318,912</b>	<b>73.6%</b>
Medikamente ( <i>verschreibungspflichtige und freiverkäufliche Arzneimittel</i> )	71,125	16.4%
Futtermittel (Normalfutter, Diäten)	19,345	4.5%
Diverses Zubehör für Kleintiere	8,214	1.9%
Shampoo/Hygieneartikel	8,236	1.9%
Hunde-/Katzensalon (Trimmen etc.)	7,239	1.7%
<b>Zusätzliche Produkte und Leistungen gesamt</b>	<b>114,159</b>	<b>26.4%</b>
<b>GESAMTEINNAHMEN DER TIERARZTPRAXIS</b>	<b>433,071</b>	

z.B. orthopädische Operationen durch. Das bedeutet nicht, dass eine Praxis weniger impfen sollte, im Gegenteil, je mehr geimpft wird, desto besser. Was gemeint ist, ist, dass das Geschäft umso besser floriert und wächst, je spezieller und anspruchsvoller die angebotenen medizinischen Leistungen sind. Auch wenn also in einer Praxis jedes Jahr mehr geimpft wird, ist am Ende der prozentuale Anteil dieser Leistungen am Gesamteinkommen dennoch vergleichsweise gering.

Es ist schwierig, für jede Art von Einkommensbereich einer Praxis allgemeine Empfehlungen abzugeben, doch sollten nach den Erfahrungen des Autors die Einnahmen aus medizinischen Leistungen nicht weniger als 75 % der Gesamteinnahmen eines Allgemeinpraktikers ausmachen. In ähnlicher Weise sollten die Einnahmen aus chirurgischen Leistungen (inkl. stationärer Versorgung) nicht unter 20 % der Gesamteinnahmen der Praxis bzw. Klinik ausmachen; der Prozentsatz an Einnahmen aus der Impftätigkeit sollte nicht höher als 15 % sein.

Als Indikator für die Art von Medizin, die in einer Praxis bzw. Klinik praktiziert wird, eignet sich die Diagnoserate besonders gut. In der Regel wird dies so berechnet, dass man die Einnahmen aus der Durchführung diagnostischer Tests und Laboruntersuchungen durch die Gesamteinnahmen aus medizinischen Leistungen dividiert. Dabei sollte sich ein Prozentsatz von 20 bis 25 % als Indikator ergeben (Moreau, 2005). Fallen die Werte sehr viel geringer aus, so könnte dies ein Hinweis darauf sein, dass die Diagnosen in der Praxis intuitiv oder empirisch gestellt werden. Überschreitet der Prozentsatz den genannten Richtwert, so heißt das andererseits, dass man sich zu sehr auf diagnostische Tests verlässt.

Die fiktive Praxis in unserem Beispiel zeigt eine Diagnoserate, die unter dem gewünschten Prozentsatz liegt (Abbildung 3). Liegen die Werte weit außerhalb des Idealbereichs von 20 - 25 %, so wäre es sinnvoll, in zusätzlichen Auswertungen zu untersuchen, ob dies generell auf alle Tierärzte der Praxis zutrifft oder ob es aus irgendeinem Grund signifikante Schwankungen in dem Bereich unter den einzelnen Tierärzten gibt.

Abbildung 3. Einnahmen 2008 (in Euro)

Bildgebende Verfahren (Röntgen, Endoskopie, Ultraschall, etc.)	24,944
Laboruntersuchungen	51,934
<b>Diagnostik gesamt</b>	<b>76,878</b>
<b>Medizinische Leistungen gesamt</b>	<b>318,912</b>
<b>Diagnoserate</b>	<b>24.1%</b>

## C) Ermittlung der Teamproduktivität

Löhne und Gehälter stellen der größten Posten bei den Ausgaben einer Tierarztpraxis dar. Aus diesem Grund ist es wichtig zu überprüfen, ob und inwieweit die menschliche Arbeitskraft (HR/Human resources) in der Praxis wirklich effizient eingesetzt wird. Die üblichen Produktivitätsmessungen ergeben eine Relation zwischen den Kosten für das Personal und deren Fähigkeit, Einnahmen zu generieren.

### Personalkosten als Prozentsatz der Gesamteinnahmen einer Tierarztpraxis bzw. -klinik

Um diesen Indikator zu bestimmen, werden die gesamten Personalkosten (Bruttogehalt plus Sozialabgaben) für alle Angestellten berechnet und ein marktübliches Gehalt für den Praxisinhaber (proportional seiner Arbeitsleistung) angesetzt. Mit "marktüblichem Gehalt" ist eine Vergütung gemeint, die einem Tierarzt mit vergleichbarer Erfahrung und Verantwortung sowie ähnlichem Engagement bei Anstellung bezahlt werden müsste.

Im Allgemeinen bewegen sich die Normalwerte für diesen Indikator zwischen 38 % und 45 % der Gesamteinnahmen der Praxis. Prozentsätze über 45 % zerstören rasch jede Rentabilität der Praxis und belegen außerdem, dass die Praxis im Verhältnis zu ihren Fallzahlen zu viele Angestellte hat, oder dass die Preise für die Praxisleistungen zu niedrig angesetzt sind (oft trifft beides zu).

### Entwicklung der von jedem Tierarzt generierten Einnahmen

Es empfiehlt sich, regelmäßig zu überprüfen, welchen Beitrag jeder einzelne Tierarzt – unabhängig vom Vergütungssystem der Praxis – zu den Gesamteinnahmen leistet.

Abbildung 4 zeigt einen Vorschlag für ein Formular zur Berechnung dieses Indikators. Bei der Interpretation der Ergebnisse bzw. eventuell auftretender Unterschiede zwischen den einzelnen Tierärzten sind verschiedene Faktoren zu berücksichtigen, z.B. Praxiserfahrung bzw. -

zugehörigkeit, Arbeitszeit (Voll- oder Teilzeit) und Art der typischen medizinischen Leistungen, die er in der Praxis erbringt (z.B. Chirurg versus Dermatologe). Im angegebenen Beispiel zeigt Tierarzt Nr. 4 eine anscheinend niedrige Produktivität, obwohl der Trend im Vergleich zu vorangegangenen Perioden positiv ist.

In **Abbildung 5** ist dargestellt, wie die anscheinend geringe Produktivität des Tierarztes Nr. 4 sich teilweise dadurch erklärt, dass er erst 15 Monate Erfahrung in unserer Praxis hat.

**Abbildung 6** zeigt dies noch detaillierter, indem sie die Produktivität aller Tierärzte der Klinik im Zeitverlauf und in Abhängigkeit von den Jahren der Erfahrung in der Klinik darstellt. Nun ist klar zu erkennen, dass Tierarzt Nr. 4 in Wirklichkeit absolut jenem Durchschnitt entspricht, den auch die anderen Tierärzte im ersten Jahr erzielen.

• **Durchschnittliche Anzahl aktiver Patienten pro Tierarzt**

Als aktive Kunden bezeichnen wir jene, die in den letzten zwölf Monaten mindestens einmal für "Medizinische Leistungen" in unserer Praxis bezahlt haben. Die Anzahl aktiver Patienten wird durch die Anzahl der in Vollzeit angestellten Tierärzte dividiert (wobei für Teilzeitbeschäftigte ein entsprechender Bruchteil davon veranschlagt wird), um einen verlässlichen Indikator der Arbeitsauslastung in der Praxis zu

erhalten. Auch hier ist es wieder schwierig, einen allgemein gültigen Indikator anzugeben; eine normale Klinik mit Schwerpunkt auf innerer Medizin ist nicht dasselbe wie eine Überweisungsklinik, ebenso wenig wie eine Ein-Mann-Praxis nicht mit einer Tierklinik mit 3 – 4 Tierarzhelferinnen pro Tierarzt verglichen werden kann. Der gesunde Menschenverstand und die Erfahrung zeigen aber, dass eine Tierarztpraxis mit weniger als 500 aktiven Patienten pro Tierarzt in Vollzeit keine effiziente Nutzung der Arbeitskraft seiner Angestellten aufweist.

**D) Indikatoren im Zusammenhang mit der Kundendynamik**

Ein weiterer aussagekräftiger Indikator für die Praxisführung ist der Gewinn oder Verlust von Patienten.

Der Netto-Patientenfluss (NPF) misst den Gewinn oder Verlust von Patienten einer Tierarztpraxis über einen bestimmten Zeitraum. Theoretisch lassen sich zwei Arten von Neukunden unterscheiden:

- **Neue Patienten (NP):** Das sind Patienten, die zum ersten Mal in unsere Klinik kommen. Diese "regulären" Patienten müssen von jenen unterschieden werden, die durch Überweisung oder während des Notdienstes gekommen sind, da letztere nicht zwangsläufig wiederkommen und zu regulären Kunden werden).
- **Wiedergewonnene Patienten (WP):** Diese Patienten sind nach mehr als einem Jahr Abwesenheit während der letzten 12 Monate erneut in unsere Praxis gekommen.

**Abbildung 4.** Pro Tierarzt generierte Einnahmen (fiktive Daten)

	Generierte Einnahmen im März 2009 (Euro)	Wachstum gegenüber März 2008 (in %)	Kumulative generierte Einnahmen 2009 (Euro)	Wachstum gegenüber gleichem (in %) Zeitraum in 2008
Tierarzt Nr. 1	21,345	3.6%	59,766	5.8%
Tierarzt Nr. 2	13,597	-8.5%	42,151	-3.7%
Tierarzt Nr. 3	17,832	14.6%	57,062	12.1%
Tierarzt Nr. 4	11,953	12.6%	31,078	18.8%
<b>Durchschnitt pro Tierarzt</b>	<b>16,182</b>	<b>5.6%</b>	<b>47,514</b>	<b>8.3%</b>

Abbildung 5. Generierte Einnahmen pro Tierarzt im Verlauf der Praxiszugehörigkeit (fiktive Daten)

Aus medizinischen Leistungen generierte Einnahmen pro Tierarzt (Euro)	2004 (Euro)	2005 (Euro)	2006 (Euro)	2007 (Euro)	2008 (Euro)
Tierarzt Nr. 1					239,085
Tierarzt Nr. 2					216,234
Tierarzt Nr. 3					166,234
Tierarzt Nr. 4					132,456
<b>Durchschnitt</b>					<b>188,502</b>

Aus medizinischen Leistungen generierte Einnahmen 2004 pro Tierarzt (Euro)	2004 (Euro)	2005 (Euro)	2006 (Euro)	2007 (Euro)	2008 (Euro)
Tierarzt Nr. 1	121,356	178,953	207,435	227,700	239,085
Tierarzt Nr. 2			118,345	169,928	216,234
Tierarzt Nr. 3				160,045	166,234
Tierarzt Nr. 4					132,456

Abbildung 6. Durchschnittliche fakturierte Leistungen pro Tierarzt, nach Zugehörigkeitsdauer zur Praxis (fiktive Daten)

Aus medizinischen Leistungen generierte Einnahmen pro Tierarzt (Euro), nach Praxiszugehörigkeit	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr	4. Jahr	5. Jahr
Tierarzt Nr. 1	121,356	178,953	207,435	227,700	239,085
Tierarzt Nr. 2	118,345	169,928	216,234		
Tierarzt Nr. 3	160,045	166,234			
Tierarzt Nr. 4	132,456				
<b>Durchschnitt</b>	<b>133,051</b>	<b>171,705</b>	<b>211,835</b>		

Auch bei den verlorenen Patienten kann man zwei Kategorien unterscheiden:

- Tote Patienten (TP)
- Verlorene Patienten (VP): Dazu zählen alle Patienten, die im vergangenen Jahr nicht wieder in die Praxis gekommen sind.

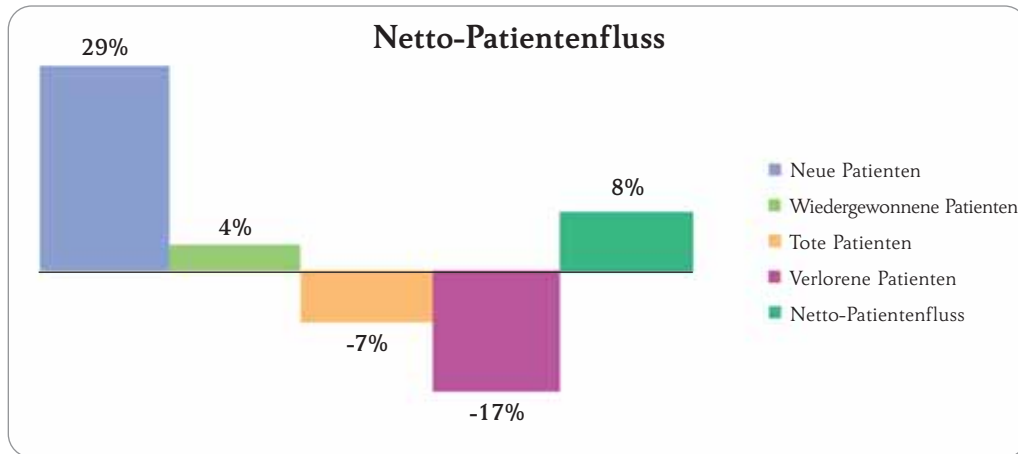
Der jährliche Netto-Patientenfluss in einer Tierarztpraxis setzt sich aus diesen vier Variablen zusammen (**siehe Grafik auf der nächsten Seite**).

Diese Indikatoren sollten vom Praxisinhaber regelmäßig überprüft werden. Sie werden in der Praxis als Prozentsätze einer Anzahl aktiver Patienten zu Beginn des Bewertungszeitraums ausgedrückt. Auf diese Weise lässt sich der Patientenfluss unter unterschiedlichen Aspekten darstellen.

**Beispiel:**

Eine Tierarztpraxis hatte am 1. Januar 2008 insgesamt 3250 aktive Patienten. Im Laufe des Jahres 2008 wurden 934 neue Patienten gewonnen und 124 frühere Kunden, die im Jahr 2007 nicht in die Praxis gekommen waren, brachten

## Kundendynamik in der Tierarztpraxis



Ihre Tiere 2008 wieder in die Praxis. Allerdings starben 2008 insgesamt 242 Patienten. Des Weiteren wurde festgestellt, dass 547 Patienten in 2008 nicht mehr in der Praxis vorgestellt wurden. Wie sieht somit der Netto-Patientenfluss für 2008 aus?

Gehen Sie nach dem folgenden Berechnungsmodell vor:

**Neue Patienten (NP):**

**Wiedergewonnene Patienten (WP):**  $124 / 3.250 = 3,8\%$

**Verstorbene Patienten (TP):**  $242 / 3.250 = 7,4\%$

**Verlorene Patienten (VP):**  $547 / 3.250 = 16,8\%$

**Ergebnis = Netto-Patientenfluss (NPF):**

$NPF = NP + WP - TP - LP = 8,3\%$

Manche der speziell für Tierärzte entwickelten Softwareprogramme machen diese Berechnungen automatisch.

## E) Indikatoren im Zusammenhang mit dem medizinischen Leistungsangebot

Wie kommt es, dass scheinbar vergleichbare Tierarztpraxen eine vollkommen unterschiedliche Anzahl an diversen medizinischen Leistungen durchführen? In welchem Ausmaß sind diese Unterschiede auf den jeweiligen Patientenstamm zurückzuführen oder aber, ganz im Gegenteil, in den Tierärzten selbst begründet?

Der erste Schritt zur Beantwortung dieser Frage ist die quantitative Analyse der verschiedenen in der Praxis durchgeführten medizinischen Leistungen im Verhältnis zum gesamten Patientenstamm.

Wenn in der Praxis eine Managementsoftware verwendet wird, lässt sich ermitteln, wie viele "Besuche" die Praxis/Klinik in einem bestimmten Zeitraum zu verzeichnen hatte. Für diese Berechnungen unterscheiden wir zwischen Erstkonsultationen, nachfolgenden Besuchen, Notfällen und Hausbesuchen. Ist dies berechnet, werden die wichtigsten medizinischen Leistungen, die in diesem Zeitraum pro tausend Visiten fakturiert wurden, tabellarisch aufgeführt (Zahnreinigungen, Röntgenuntersuchungen, Blutuntersuchungen, Harnanalysen, Elektrokardiogramme, Ovariohysterektomien, Tollwutimpfungen, etc.).

*Abbildung 7 zeigt die durchschnittlichen Ergebnisse von 161 spanischen Tierarztpraxen/-kliniken im Jahr 2008, und zwar für jede einzelne dieser medizinischen Leistungen. Mit diesen Indikatoren lassen sich wertvolle Kennzahlen zum Vergleich von Praxen gewinnen, anhand derer auch die Unterschiede zwischen den einzelnen Praxen klar zutage treten. Fallen dabei signifikante Unterschiede bei manchen Leistungen auf, so mag dies den Praxisinhaber zur Überlegung anregen, ob und inwieweit er vielleicht das Leistungsangebot oder die Therapieformen überdenken und ändern sollte. In diesem Zusammenhang ist es auch*

Leistung	# Anzahl pro 1000 Visiten
Blutuntersuchungen	173
EKG	47
Stationäre Versorgung	101
Zahnreinigung	37
Ovariohysterektomie (Katze)	28
Röntgenaufnahme	261
Kontrolluntersuchungen	350
Tollwutimpfung Hund	361
Spezialistensprechstunden	21
Dreifachimpfung Katze	90

Quelle: VMS (www.estudiosveterinarios.com)

**Abbildung 7.** Anzahl der durchgeführten medizinischen Leistungen pro 1000 Visiten am Beispiel von 161 spanischen Tierarztpraxen/-kliniken

*sinnvoll zu überprüfen, ob diese Variationen nur bei einem Tierarzt bzw. nur bei bestimmten Mitarbeitern oder generell auftreten.*

## F) Rein finanzielle Indikatoren

Es gibt unzählige rein finanzielle Kennzahlen, die sich zur Beurteilung des wirtschaftlichen Erfolgs einer Praxis eignen. Davon seien nur zwei nützliche Beispiele genannt:

- **Lagerumschlagshäufigkeit.** Zur Berechnung dieses Indikators wird der Wert (Anschaffungspreis) des Bestandes durch die gesamten jährlichen Einkäufe dividiert und das Ergebnis mit 365 multipliziert. Die Bestände an Arzneimitteln, Futtermitteln, Accessoires, etc. beeinflussen unsere Geschäftskosten. Sie beanspruchen Platz und Zeit und sind ein Kostenfaktor. Sind die Lagerbestände zu groß, steigt vor allem das Risiko, dass Ablaufdaten überschritten werden. Aus diesem Grund sollte ein Praxismanager immer darauf achten, den Warenbestand so gering wie möglich zu halten, ohne dass allerdings der Kundenservice beeinträchtigt wird. Als Faustregel gilt, dass man die eigene Einkaufs- und Lagerhaltungspolitik dann überdenken sollten, wenn sich bei der Überprüfung

herausstellt, dass die Bestände für mehr als 60 Tage reichen. Für eine derart lange Lagerdauer sollten gute Gründe vorliegen.

- Offene Forderungen, erfasst in Zahlen (Euro) und in Prozent des jährlichen Gesamtbetrags der ausgestellten Rechnungen. Auffälligkeiten bei diesem Indikator können als Alarmzeichen dienen und uns darauf hinweisen, dass wir in diesem Punkt zu nachlässig und unseren Kunden gegenüber viel zu großzügig sind. Müssen wir feststellen, dass unsere Praxis diesbezüglich ein Problem hat, so sind zunächst alle alten unbezahlten Rechnungen einzutreiben und gleichzeitig Maßnahmen zu treffen, um dieses Problem in Zukunft zu vermeiden.

## 2/ Auswahl der wichtigsten Leistungsindikatoren: der Management Report

Wie Ihnen mittlerweile klar geworden ist, gibt es eine große Anzahl an betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, die für ein gutes Praxismanagement zur Verfügung stehen. Die Herausforderung dabei besteht darin, eine effiziente Auswahl dieser Indikatoren zu treffen und diese für eine regelmäßige Überprüfung der wirtschaftlichen Situation der Praxis einzusetzen. Die betriebswirtschaftliche Fachliteratur (Kaplan, 1996) hat für die wichtigsten Leistungsindikatoren den bereits eingangs erwähnten Begriff der Key Performance Indicators (KPIs) geprägt, die sich auf die wichtigsten Kennzahlen zum Management eines Unternehmens beziehen. Die Auswahl spezifischer KPIs zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit einer Praxis hängt vom jeweiligen Geschäftsmodell der Tierarztpraxis bzw. –klinik sowie von den Prioritäten ab, die Praxisinhaber und Praxismanager setzen. Der auf der nächsten Seite abgebildete Management Report erfasst mit seinem einseitigen Format die wichtigsten Aspekte und kann für die meisten Tierarztpraxen sicher von Nutzen sein.

Der Leser ist allerdings eingeladen, dieses Formular seinen Anforderungen entsprechend anzupassen bzw. zu verfeinern, sodass es genau auf die spezifischen Bedürfnisse seiner Praxis zugeschnitten ist. Wurde z.B. vor Kurzem ein neues Gerät angeschafft, so ist es durchaus sinnvoll, ein Kontrollelement mit aufzunehmen, mit dessen Hilfe beurteilt

# Beispiel für einen Management Report

## Analyse der Einnahmen

Einkommensgruppen	März 2009	Wachstum gegenüber März 2008 (in %)	Kumulativ Januar-März 2009 (Euro)	Wachstum gegenüber gleichem Zeitraum in 2008 (in %)
Konsultationen				
Impfungen				
Behandlungen				
Operationen				
Stationäre Versorgung				
Bildgebende Verfahren (Röntgen, Endoskopie, Ultraschall, etc.)				
Laboruntersuchungen				
Notfälle				
Sonstige				
<b>Medizinische Leistungen gesamt</b>				
Medikamente (verschreibungspflichtige und freiverkäufliche Arzneimittel)				
Futtermittel (Normalfutter, Diäten)				
Diverses Zubehör für Kleintiere				
Shampoo/Hygieneartikel				
Hunde-/Katzensalon (Trimmen etc.)				
<b>Zusätzliche Produkte und Leistungen gesamt</b>				
<b>GESAMTEINNAHMEN DER TIERARZTPRAXIS</b>				

## Produktivität der Tierärzte

	Generierte Einnahmen im März 2009	Wachstum gegenüber März 2008 (in %)	Kumulative generierte Einnahmen 2009 (Euro)	Wachstum gegenüber gleichem Zeitraum (in %)
Tierarzt Nr. 1				
Tierarzt Nr. 2				
Tierarzt Nr. 3				
Tierarzt Nr. 4				
<b>Durchschnitt pro Tierarzt</b>				

## Anzahl erbrachter medizinischer Leistungen

	Anzahl erbrachter medizinischer Leistungen März 2009	Wachstum gegenüber März 2008 (in %)	Kumulative Anzahl medizinischer Leistungen 2009	Wachstum gegenüber gleichem Zeitraum in 2008 (in %)
Impfungen				
Röntgenuntersuchungen				
Ultraschall				
EKG				
Operationen				
Stationstage				
Zahnreinigung				
Laboruntersuchungen (Harn, Blut, etc.)				
Präoperative Laboruntersuchungen				
Geriatric-Checks				
<b>Gesamtzahl der Patientenbesuche im angegebenen Zeitraum</b>				

Weitere nützliche Zahlen:

- Anzahl neuer Patienten pro Monat
- Anzahl aktiver Patienten zum Monatsende



werden kann, wie häufig dieses Gerät im Beobachtungszeitraum tatsächlich eingesetzt wurde.

### 3/ Der Management Report: Praktische Erwägungen zu dessen Einführung in Tierarztpraxen

Wenn eine Tierarztpraxis bzw. –klinik die Einführung eines Management Reports erwägt, sollten die folgenden Punkte vorab überlegt und geklärt werden:

- Wer ist für die Anfertigung des Management Reports verantwortlich? Dazu ist eine Person zu bestimmen, die diesen Bericht in regelmäßigen Abständen anfertigt; entsprechende Hilfsmittel (z.B. Managementsoftware, Buchhaltungssoftware, etc.) sowie alle relevanten Informationen müssen dieser Person zur Verfügung gestellt werden. Bei der Person kann es sich entweder um einen der Praxisbetreiber oder um einen Angestellten im administrativen Bereich handeln.
- Was ist das ideale Format für den Report? Im Idealfall umfasst der Management Report nur eine Seite und enthält immer dieselben Rubriken und Punkte, die vom Managementteam zu Beginn festgelegt wurden. Dazu müssen alle relevanten Indikatoren nach Priorität ausgewählt und gereiht werden, um die Kosten für die Gewinnung und Analyse der Informationen so gering wie möglich zu halten. Das gewählte System sollte es auch gestatten, die wiederholte Beschaffung der erforderlichen Informationen so weit wie möglich zu automatisieren und damit alle mit dem Management Report befassten Personen rasch daran zu gewöhnen, die wirtschaftliche Situation standardmäßig zu analysieren.
- Wie oft und wann sollte der Report angefertigt werden? Im Idealfall monatlich oder vierteljährlich. So kann man z.B. festlegen, dass der Management Report immer bis zum 5. Tag des Folgemonats nach der Analyseperiode fertiggestellt und der Praxisleitung vorgelegt wird, und der Bericht gemeinsam mit dem Management jeweils am 10. Tag des Folgemonats besprochen wird. Es ist wichtig, dass der Management Report gemeinsam vom Managementteam diskutiert wird und nicht als Schriftstück von einem zum anderen geht und von den betroffenen Personen jeweils alleine durchgelesen wird.

- Wem genau sollte er vorgelegt werden? Wenn nichts anderes festgelegt wurde, wird der Bericht dem/ den Praxisinhaber/n und der Praxisleitung vorgelegt. Gelegentlich kann es sich ergeben, dass Teile des Berichts auch manchen oder allen Angestellten zur Kenntnis gebracht werden müssen.

### 4/ Abschließender Kommentar: Referenzwerte zum Vergleich

Der Praxismanager der Tierarztpraxis bzw. –klinik sollte regelmäßig einen Vergleich der einzelnen, für die verschiedenen KPIs erhaltenen Werte anstellen. Die naheliegendste Quelle für diesen Vergleich sind die eigenen, in den vorangegangenen Perioden erzielten Werte (Trendanalyse). Es ist jedoch dringend zu empfehlen, für den Vergleich auch externe Referenzwerte, sogenannte "Benchmarks", heranzuziehen.

Die Verfügbarkeit solcher Benchmarking-Informationen ist von Land zu Land sehr unterschiedlich. In den USA gibt es im Bereich der Tiermedizin umfassende industrielle Studien, die von Vereinigungen wie der AAHA (American Animal Hospital Association) ([www.aahanet.org](http://www.aahanet.org)) und der AVMA (American Veterinary Medical Association) ([www.avma.org](http://www.avma.org)) durchgeführt werden. Zusätzlich gibt es ein sehr gut durchdachtes Online-Programm für Benchmarking, das von der National Commission of Veterinary Economic Issues ([www.ncvei.org](http://www.ncvei.org)) entwickelt wurde. In Ländern wie Frankreich (PanelVet, [www.panelvet.com](http://www.panelvet.com)), Großbritannien (FDI) oder Spanien (VMS, [www.estudiosveterinarios.com](http://www.estudiosveterinarios.com)) bestehen private Initiativen, die interessierten Tierärzten mit professionellen Benchmarking-Leistungen zur Verfügung stehen.

Neben den genannten Initiativen schließen sich immer häufiger einzelne Tierärzte zusammen, um sich regelmäßig auf informeller Basis zu treffen und gemeinsam mit Experten im Bereich Consulting oder Praxismanagement betriebswirtschaftliche und finanzielle Informationen auszutauschen und individuelle "Benchmarks" zu entwickeln. ■



## 4. Vorrang für gesunde Tiere!

### > ZUSAMMENFASSUNG

Als Tierärzte wurden wir dafür ausgebildet, kranke Tiere zu versorgen. Überraschenderweise liegt die Zukunft der Tierarztpraxen und –kliniken jedoch auch oder vor allem bei den gesunden Tieren. Der Fokus der Zukunft zielt auf „Wellness“ und führt zu verbesserter Gesundheit von Haustieren, verstärkt die Kundenbindung und steigert gleichzeitig den finanziellen Erfolg der Praxis. Dieses Kapitel möchte Wege aufzeigen, wie man am besten vorbeugende Leistungen und Produkte entwickelt.



Wenn Sie auf der Straße zufällig ausgewählte Personen fragen, wie sie den Beruf des Tierarztes definieren, so werden die meisten von ihnen zweifelsohne antworten, dass „sich Tierärzte um kranke oder verletzte Tiere kümmern“. Ein Blick in den Tagesablauf eines Allgemeinpraktikers irgendwo in Europa zeigt allerdings klar, dass dies nur teilweise zutrifft, da viele tierärztliche Leistungen für gesunde Tiere erbracht werden. Paradoxerweise wird also dieser Aspekt der Tiermedizin unterschätzt und viele Tierärzte bemühen sich nicht, dieses Leistungsangebot auszubauen und zu fördern. Dennoch kann eine Differenzierungsstrategie, deren Schwerpunkt auf einer Rundum-Versorgung und Gesunderhaltung von Tieren liegt, die weder krank noch verletzt sind, in großem Maße zur Steigerung der Kundenzufriedenheit und Praxistreue beitragen, und in der Folge den wirtschaftlichen Erfolg einer Tierarztpraxis verbessern.

### 1/ Warum sollten wir uns verstärkt gesunden Tieren widmen?

#### A) Drei gute Gründe

Lassen Sie uns die Kontakte zwischen einem praktischen Tierarzt und einem durchschnittlichen Besitzer, der sein Tier mehr oder weniger aufmerksam pflegt, etwas näher betrachten.

Im Laufe eines gemeinsamen Lebensweges von Mensch und Tier – in der Regel etwa 12 Jahre – wird der Hund oder die Katze zu folgenden Anlässen dem Tierarzt vorgestellt:

- 10- bis 15-mal für „Wellness“-Leistungen; die Häufigkeit dieser Besuche variiert vorwiegend im ersten Jahr und ist davon abhängig, ob die Praxis z.B. Ankaufsuntersuchungen, Jungtierversorge und Kastrationen anbietet.
- 7- bis 20-mal für Tierarztleistungen im Zusammenhang mit Krankheit oder Verletzung; die Unterschiede in der Besuchshäufigkeit sind in diesen Fällen einerseits schicksalhaft, hängen aber auch davon ab, wie intensiv das Tier in den letzten Jahren seines Lebens tierärztlich betreut wurde.

Nimmt man all dies zusammen, so erfolgen zwischen einem und zwei Drittel aller Tierarztbesuche aus Gründen, die vorwiegend mit Vorsorgeleistungen für grundlegend gesunde Tiere in Zusammenhang stehen. In der normalen Tierarztpraxis bewegt sich der Anteil solcher Dienstleistungen an der Gesamtheit der Konsultationen zwischen 40 und 50 %; dies entspricht etwa 25 - 40% des Bruttogewinns (Bruttogewinn = Gesamtumsatz minus Kosten der verkauften Produkte). Neben der Häufigkeit dieser Tierarztbesuche ergibt sich die Bedeutung dieser Wellness-Leistungen aus zwei weiteren Faktoren:

- Das differenziertere Leistungsangebot kann sich entscheidend auf das Image der Tierarztpraxis in den Augen der Kunden auswirken. Das Image wird verbessert, wenn eine gut organisierte Praxis ein breites hochqualitatives Leistungsangebot aufweist, während Tierärzte, deren Tätigkeit sich auf

Abbildung 1. Die positiven Auswirkungen der Erweiterung des Leistungsangebotes durch Präventivmedizin auf die Ertragsleistung einer Tierarztpraxis.



Routineleistungen beschränkt, der Praxis ein negatives Image verleihen.

- Neue Zusatzleistungen im Bereich der Vorsorge liefern die Basis für die Entwicklung weiterer Leistungen für kranke oder verletzte Tiere, da die Praxis dem Kunden gegenüber von Anfang an ihre Kompetenz und die Vielfalt ihres Leistungsangebotes unter Beweis stellen kann. Durch eine engere Kundenbindung wird es möglich, regelmäßige Screening-Untersuchungen durchzuführen, um Erkrankungen bereits im subklinischen Stadium zu entdecken, was insbesondere bei alten Tieren wichtig ist.

Abbildung 1 zeigt zusammenfassend, wie sich die Entwicklung des Leistungsangebotes im Bereich der Vorsorgemedizin positiv auf die Einnahmen einer Tierarztpraxis auswirkt.

## B) Ein starker und nachhaltiger Trend

Mit zunehmender Entwicklung der Veterinärmedizin haben Tierärzte sehr rasch Leistungen zur Gesunderhaltung angeboten, zunächst Impfungen und Kastrationen. Die Geschichte der Impfungen als präventive Dienstleistung ist besonders aufschlussreich. Blickt man zurück, lassen sich drei Stadien feststellen. Anfangs war die Impfung als solche eine eigenständige Leistung: Lassen Sie es uns das "Injektionsstadium" nennen. Zur Etablie-

rung dieses ersten Stadiums hat auf dem europäischen Kontinent vor allem der Kampf gegen die Tollwut bzw. deren Prävention beigetragen. Die Nachfrage nach Impfungen entstand spontan oder wurde durch Vorschriften gefördert; das Angebot der Tierarztpraxis war auf das Nötigste reduziert.

Bald wandelte sich das reine Verabreichen der Impfinjektion jedoch zu einer umfassenderen Leistung, da man vor der Impfung nun eine vollständige Allgemeinuntersuchung durchführte. Dies war das sogenannte „Impfberatungsstadium“. Die Kunden verstanden zunächst diesen gesteigerten technischen Aufwand nicht, bis ihnen erklärt wurde, dass die klinische Allgemeinuntersuchung notwendig ist um sicherzustellen, dass das Tier gesund genug für eine Impfung ist. Somit war aber auch in diesem Stadium die Dienstleistung hauptsächlich auf die Impfung gerichtet. Schritt für Schritt kam es zu einer weiteren Entwicklung des Leistungsangebotes, das bald beträchtlich über den Rahmen der Impfung hinausging: Nun war es nicht mehr ausreichend, einfach zu untersuchen, ob das Tier für die Impfung gesund genug war; jetzt wurde aktiv auf diverse mögliche Krankheiten untersucht, die Tiere der jeweiligen Rasse mit vergleichbarem Alter und Lebensstil betreffen könnten. Zudem wurden die Tierbesitzer zielgerichtet zu Fragen der Erziehung und Ernährung beraten, und individuell wurden auch Zusatzuntersuchungen empfohlen. Besser noch, in vielen Fällen war bei diesem erweiterten Leistungsangebot die Impfung selbst gar nicht mehr enthalten (gleiches gilt für die Ankaufuntersuchung).

Je nach Land, Region oder Stadt hat diese Entwicklung zwanzig bis vierzig Jahre benötigt, und die einzelnen Stadien waren teilweise von mehr oder weniger begrenzter Dauer. Der Trend aber lebt und entwickelt sich weiter.

Es wurde also eine einfache, routinemäßige Massendienstleistung durch die moderne Vision eines viel komplexeren und individuell gestalteten Kundenservice ersetzt, in dessen Zentrum die kontinuierliche und lebensbegleitende gesundheitliche Betreuung von Hund und Katze steht; diese beginnt zum Zeitpunkt, da das Tier als Welpen in die Familie kommt, und reicht bis ins Alter, wenn chronische Erkrankungen eine regelmäßige tierärztliche Versorgung erfordern.

### C) Eine paradoxe Situation

Die Dienstleistungen von Tierarztpraxen wurden also umfangreicher und vielfältiger. Alles könnte also perfekt sein – wäre da nicht paradoxerweise die Versuchung, tierärztliche Leistungen zu stark wie Routine aussehen zu lassen. Viele Tierärzte verkennen die ungeheuren Vorteile dieses proaktiven Zugangs über die Präventivmedizin; schlimmer noch, sie selbst neigen dazu, diese vorbeugende Konsultationen als „Lockangebote“ zu betrachten.

Zunächst müssen wir das Konzept hinter dem Begriff „Lockangebot“ erläutern: Ein Lockangebot ist in der Regel ein sehr attraktiver Preis, der dazu dient, neue Kunden anzulocken, bzw. der als Anreiz für den Konsum von zusätzlichen Produkten oder Leistungen dienen soll. Letzteres versetzt den Anbieter der Leistungen in die Lage, den durch das Lockangebot erlittenen finanziellen Verlust durch diese Zusatzverkäufe wieder zu

kompensieren. Mobiltelefone für €1 (aber mit einem 24-Monate-Vertrag) oder Werbeaktionen des Handels sind typische Beispiele. Das Problem bei der Tiermedizin ist allerdings, dass der Preis nicht immer das Schlüsselkriterium darstellt. Dies trifft zwar für bekannte, gängige Produkte zu (wie z.B. Mittel gegen Ektoparasiten) oder auch für sogenannte Standardleistungen, nicht aber für anspruchsvollere medizinische und chirurgische Leistungen.

Hier basiert die Motivation der Tierbesitzer vorwiegend auf dem Vertrauen in die Praxis und das Können des Tierarztes. In anderen Worten, ein „Lockangebot“ für Kastration oder Impfung ist nur dann von Interesse, wenn die Praxis nur diese Art von Dienstleistung erbringt. Diese Strategie wird von zahlreichen „Billigkliniken“ in den USA und Großbritannien praktiziert, die auf Kastrationen und Impfungen spezialisiert sind und dafür kräftig werben. In vielen Ländern tragen zahlreiche Praxen bzw. Kliniken zu diesem Trend bei, in dessen Zentrum minimale medizinische Inhalte, keine oder nur geringe Kundeninformation und niedrige Preise stehen.

Diese Niedrigpreis-Strategie ist aber nicht wirklich zielführend, wenn ein Tierarzt ein breites Leistungsangebot bieten möchte oder wenn nationale Vorschriften die Werbung für Tierärzte verbieten oder stark einschränken. Alle Strategien, die auf ein differenziertes Angebot an präventiven Maßnahmen und Leistungen abzielen, dienen der Kundenzufriedenheit und legen den Grundstein für eine langfristige Kundenbindung, so dass die Tierarztpraxis zum zentralen Ort für Gesunderhaltung und Rundum-Versorgung der Tiere wird. Das Ziel ist, für jedes Klein- oder Heimtier ein individuelles Betreuungsprogramm zu entwickeln, das den Tieren ein langes und aktives Leben an der Seite ihrer Besitzer ermöglicht.



Das Konzept von „Lockangeboten“ ist bei Allgemeinpraktikern ohne Wirkung.

## 2/ Die wichtigsten Komponenten der Präventivmedizin

### A) Drei medizinische Vorsorgemaßnahmen

Wie der Name bereits sagt, zielt die Präventivmedizin auf die Vermeidung von Krankheiten, bzw., wenn dies nicht möglich ist, auf die möglichst frühzeitige Diagnose von Erkrankungen zur Verbesserung des Therapieerfolgs. Dieser Ansatz weist drei Hauptkomponenten auf:

- Das aktive Screening auf die häufigsten Erkrankungen, die bei den verschiedenen Spezies und Rassen in unterschiedlichen Lebensphasen auftreten können, stellt die Basis jeder Prävention dar. Dies umfasst bei jungen und adulten Tieren eine vollständige klinische Allgemeinuntersuchung sowie gegebenenfalls spezielle Screening-Untersuchungen oder aufwendige Tests. Ältere Hunde werden z.B. ausführlich auf mögliche Anzeichen einer Osteoarthritis oder einer Herzerkrankung untersucht, während Hunde- oder Katzenwelpen im Hinblick auf mögliche Infektionskrankheiten oder genetische Defekte untersucht werden. Dieser Bereich stellt eine Haupteinnahmequelle des prophylaktischen Leistungsangebotes dar, doch tun Tierärzte oft wenig dafür, um daraus wirklich Kapital zu schlagen. Die Folge ist, dass auch die Tierbesitzer den Wert dieser tierärztlichen Tätigkeit nicht entsprechend erkennen und schätzen.
- Die Prävention von Infektionskrankheiten ist nach wie vor von zentraler Bedeutung für die Tiergesundheit und die öffentliche Gesundheit. Impfungen sind daher ein unverändert fundamentales Element, nicht nur in der medizinischen Versorgung von Welpen und Jungtieren, sondern auch im Rahmen einer regelmäßigen Jahresuntersuchung. Die Anpassung allgemeiner Impfprotokolle an die jeweilige epidemiologische Realität und die verschiedenen Haltungsformen von Kleintieren bleibt nach wie vor Aufgabe des Tierarztes und sollte stets mit einer eingehenden und individuellen Aufklärung der Tierbesitzer einhergehen. So wurde in den 70er- bis 90er-Jahren die Tollwutimpfung in Westeuropa behördlich vorgeschrieben, um sich gegen die endemische Tollwut bei Füchsen zu schützen. In Osteuropa ist es heute noch sinnvoll, routinemäßig gegen Tollwut zu impfen, um gegen sporadisch auftretende Fälle importierter Tollwut geschützt zu sein; diese können infolge der Globalisierung der Wirtschaft und der modernen Völkerwanderung überall und jederzeit auftreten (obwohl EU-Heimtierpass und Chip-Kennzeichnung eine gewisse Sicherheit geben sollten).

- Ein dritter wesentlicher Punkt der Gesundheitsvorsorge ist der Schutz gegen Endo- und Ektoparasiten, da die Infestation mit Parasiten von epidemiologischer Signifikanz ist. Es ist Aufgabe des Tierarztes, individuelle Präventionsprogramme für seine Patienten zu entwickeln, die Spezies, Haltungsform und physiologisches Stadium der Tiere berücksichtigen. Der initiale Plan wird beim ersten Kundenbesuch mit dem Tierbesitzer besprochen (z.B. bei der Ankaufuntersuchung oder bei den regelmäßigen Welpen-Checks). Im weiteren Verlauf wird die antiparasitäre Prophylaxe je nach Lebensphase oder –situation entsprechend angepasst. Der Tierarzt sollte bei jedem Besuch der Patienten prüfen, ob sich die Tierbesitzer auch an seine Empfehlungen halten und bei mangelnder Compliance die Ursachen hinterfragen.

### B) Vier weitere wichtige Vorsorgemaßnahmen

Ein präventivmedizinischer Ansatz sollte sich nicht nur auf den medizinische Aspekte im engeren Sinn beschränken, sondern auch andere Bereiche umfassen, die zur Gesunderhaltung und zum Wohlbefinden von Hund und Katze beitragen bzw. eine optimale Mensch-Tier-Beziehung fördern. Hier erscheinen vor allem vier Punkte von fundamentaler Bedeutung:

- Die Ernährung ist für Tiere wie deren Besitzer ein Schlüsselfaktor aus gesundheitlicher und finanzieller Sicht (Tiernahrung ist einer der größten Kostenfaktoren bei der Haltung von Hunden oder Katzen.). Die richtige Ernährung ist entscheidend für die Gesundheit der Tiere, und genau deshalb ist es Aufgabe des Tierarztes, ein adäquates, hochqualitatives Futter für gesunde Tiere zu empfehlen bzw. kranken Tieren die erforderliche Diät zu verschreiben. Spezielle (Diät-) Nahrungen sind insbesondere für folgende Patientengruppen zu empfehlen (nach Priorität gereiht):
  - Tiere, die gerade kastriert wurden oder die nach Operationen aufgrund von drastischen Stoffwechselveränderungen einen speziellen Nährstoff- und Energiebedarf haben;
  - heranwachsende Hunde- und Katzenwelpen, deren Energie- und Nährstoffbedarf sich deutlich von dem ausgewachsener Tiere unterscheidet;
  - alte Hunde und Katzen;
  - übergewichtige adulte Tiere, bei denen eine Gewichtsreduktion aus gesundheitlichen Gründen notwendig ist.
- Ein zweiter wichtiger Punkt ist die Mund- und Zahnhigiene, da Probleme in diesem Bereich nicht nur zu verschiedenen Erkrankungen führen, sondern auch die Beziehung zwischen Mensch und Tier beeinträchtigen können. Aus diesem Grund sollten regelmäßige Untersuchungen und, wenn nötig, prophylaktische Zahnreinigungen empfohlen werden.
- Vorbeugung und Behandlung bzw. Beratung zu Verhaltens-

störungen, die die Mensch-Tier-Beziehung ernsthaft belasten oder sogar zerstören können ist ein weiterer Bereich, in dem der Tierarzt eine wichtige Rolle spielt. Um gravierenden Situationen vorzubeugen, sollte der Tierarzt bereits frühzeitig mit den frischgebackenen Tierbesitzern ein aufklärendes Gespräch führen. Eine Gelegenheit zur Besprechung von Verhaltensfragen ergibt sich bereits bei der Ankaufuntersuchung und bei den Welpen-Checks sowie später bei den Jahresuntersuchungen; hier kann der Tierarzt wertvolle Empfehlungen und Tipps zu Erziehung, Haltung und Training geben oder sonstige wichtige Themen besprechen.

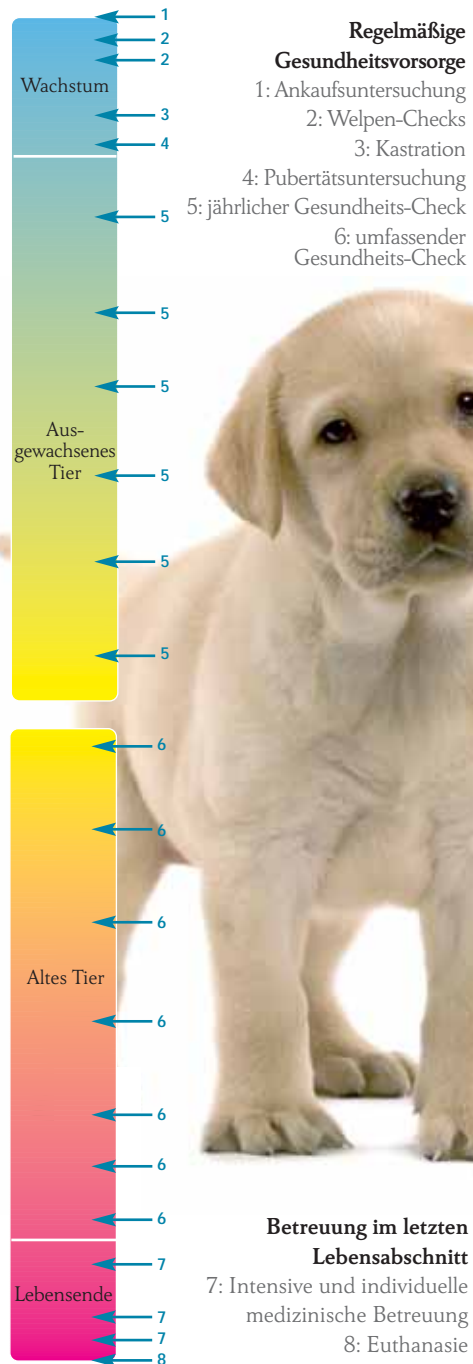
- Schließlich sollten auch Fragen der Fortpflanzung behandelt werden, und zwar ungeachtet der Spezies oder des Geschlechts des Tieres; immerhin handelt es sich dabei um ein Thema, das nicht nur die Gesundheit des Tieres betrifft, sondern auch Folgen für den Tierbesitzer hat. Diesbezügliche Empfehlungen sollten auf der Basis der Wünsche und Vorstellungen des Tierbesitzers erfolgen und stets der besten medizinischen Praxis entsprechen.

### C) Leistungsangebote für alle Lebensphasen

Während der gesamten Lebenszeit eines Tieres ist eine der jeweiligen Lebensphase entsprechende, kontinuierliche medizinische Versorgung erforderlich. Man unterscheidet grob folgende Lebensphasen:

- **Wachstum:** In dieser Phase ist das Leistungsangebot besonders reichhaltig, da in weniger als sechs Monaten, also vom Kauf des Welpen bis zur Pubertät, in der Regel folgende Untersuchungen empfohlen werden: eine Ankaufuntersuchung (**Übersicht 1**), eine bis drei Untersuchungen während der Wachstumsphase (Welpen-Checks), Kastrationsuntersuchung und Pubertätsuntersuchung (**Übersicht 2**).
- **Junge adulte Tiere:** In dieser Phase besteht die tierärztliche Betreuung in der Regel aus jährlichen Gesundheits-Checks.
- **Reifere adulte Tiere:** Für diese Tiere werden zusätzliche Untersuchungen und diagnostische Tests angeboten, da in dieser Phase die Tiere zwar noch nicht alt sind, das Risiko für die Entwicklung von chronischen Störungen (Osteoarthrose, Herzerkrankungen, etc.) aber bereits steigt.
- **Alte Tiere:** Hier tritt meist eine medizinische Therapie an die Stelle der Prävention, da alte Tiere häufig bereits an diversen Krankheiten leiden. **Abbildung 2** zeigt beispielhaft eine Auflistung der einzelnen Lebensphasen und den dafür möglichen tiermedizinischen Leistungen.

**Abbildung 2.** (Vorsorge-) Untersuchungen im Laufe des gesamten Lebens des Haustieres (Bsp. Labradorhündin mit 14 Jahren, davon 12 bei bester Gesundheit)



### Übersicht 1: Beispiel für eine Ankaufsuntersuchung

- **Wer? Für wen ist die Leistung bestimmt?**

Die Ankaufsuntersuchung ist für alle frischgebackenen Tierbesitzer sinnvoll, und zwar ungeachtet der Spezies und der Umstände, unter denen das Tier erworben wurde.

- **Warum? Was ist Ziel dieser Leistung?**

Ziel der Ankaufsuntersuchung ist sicherzustellen, dass das Tier gesund ist. Bei dieser Gelegenheit erfolgt eine Beratung der Kunden hinsichtlich Gesundheit, Ernährung, Haltung und Erziehung bzw. Training. Die Ankaufsuntersuchung dient auch dem Schutz der Interessen des Käufers in jenen Fällen, wo Tiere an einer Krankheit leiden, die eine Gefahr für die Familie bedeuten oder die Integration des Tieres in die Familie gefährden könnte.

- **Was? Was ist der Gesamthalt dieser Leistung?**

Die Ankaufsuntersuchung beginnt mit einer vollständigen klinischen Allgemeinuntersuchung<sup>1</sup> und umfasst in der Folge die professionelle Beratung des Kunden zu allen Themen der Gesundheit, Ernährung, Haltung und Erziehung. Dabei besteht auch ausreichend Möglichkeit zur Beantwortung aller wichtigen Fragen des Kunden.

- **Wie? Wie und wann wird die Untersuchung durchgeführt?**

Die Ankaufsuntersuchung sollte zu einem vereinbarten Termin so bald wie möglich nach der Aufnahme des Tieres in die Familie erfolgen und 20 bis 30 Minuten<sup>2</sup> dauern. Falls die klinische Allgemeinuntersuchung dazu Anlass gibt und/oder die finanziellen Mittel es erlauben, sollten weiterführende Untersuchungen und Tests empfohlen werden, um Infektionskrankheiten auszuschließen.

- **Wie viel? Was sind die Kosten der Leistung?**

Der Preis für diese erste Untersuchung ist € X (wobei X höher ist als der Preis für eine Standardkonsultation und etwas niedriger als für eine Untersuchung während der Wachstumsphase samt Impfung). Zusätzliche Untersuchungen werden extra berechnet.

### Übersicht 2: Beispiel für eine Pubertätsuntersuchung

- **Wer? Für wen ist die Leistung bestimmt?**

Die Pubertätsuntersuchung ist für alle Hunde gedacht, die das Pubertätsalter, eine vom Verhaltensstandpunkt aus überaus wichtige Phase, erreicht haben.

- **Warum? Was ist Ziel dieser Leistung?**

Der generelle Zweck ist die Überprüfung des Wachstumsstatus und des Gebisses sowie die Beurteilung der sozialen Integration. Erforderliche Anpassungen, Korrekturen, etc. sind zu diesem Zeitpunkt noch möglich.

- **Was? Was ist der Gesamthalt dieser Leistung?**

Die Pubertätsuntersuchung beginnt mit einer vollständigen klinischen Allgemeinuntersuchung<sup>1</sup> und wird durch ein eingehendes Gespräch sowie bestimmte Tests<sup>3</sup> ergänzt, um festzustellen, inwieweit der Sozialisierungsprozess abgeschlossen ist.

- **Wie? Wie und wann wird die Untersuchung durchgeführt?**

Die Pubertätsuntersuchung sollte im Alter von ca. sieben Monaten durchgeführt werden. Wenn der Tierbesitzer einverstanden ist, wird bereits im Rahmen eines Welpen-Checks vereinbart, dass der Kunde zwei Wochen vor dem geplanten Termin eine Erinnerung zur genauen Terminvereinbarung erhält. Die Pubertätsuntersuchung sollte etwa eine halbe Stunde dauern.

- **Wie viel? Was sind die Kosten der Leistung?**

€Y (wobei Y etwa dem Preis von zwei normalen Konsultationen entspricht).

<sup>1</sup> Es wichtig, im Detail aufzuführen, woraus die komplette klinische Allgemeinuntersuchung besteht.

<sup>2</sup> Es empfiehlt sich, nicht zu viele Themen in diesen Termin zu packen, da dies die Tierbesitzer überfordern kann. Zudem besteht die Gefahr, dass die Kunden die Notwendigkeit weiterer Wachstumsuntersuchungen nicht mehr nachvollziehen können.

<sup>3</sup> Wie schon erwähnt, müssen Art und Durchführung dieser Tests im Detail spezifiziert werden: z.B. Überprüfung der Hierarchiestrukturen (Kontrolle über Fütterungsverhalten, Territorialverhalten, geschlechtsspezifisches Verhalten), Beurteilung des Gehorsams anhand einfacher Kommandos, etc.

## D) Das Produktangebot

Neben dem medizinischen Dienstleistungsangebot umfasst ein Vorsorgeprogramm jedoch auch das Angebot eines vom Tierarzt empfohlenen Produktsortiments. Dabei sollen die Produkte nicht nur zum Kauf angeboten, sondern regelmäßig für die Gesunderhaltung empfohlen bzw. verschrieben werden. Lassen Sie uns dabei auf drei wesentliche Kategorien konzentrieren.

Der Verkauf von Futter bzw. Diäten in der Praxis ist ein Muss. Da die Ernährungsberatung und die Verschreibung von Diäten eine

wichtige tierärztliche Tätigkeit darstellen, wäre es unverständlich, wenn der Kunde das empfohlene Futter nicht gleich in der Praxis erwerben könnte. (In einigen Ländern wie z.B. Italien verkaufen Tierarztpraxen kein Futter, was jedoch nichts daran ändert, dass Diäten verschrieben werden müssen.)

In gleicher Weise sollte die Praxis, wenn möglich, ein Sortiment an den gängigsten Produkten gegen Endo- und Ektoparasiten anbieten; dadurch werden tierärztliche Verschreibungen sofort an Ort und Stelle in die Praxis umgesetzt. Wenn z.B. im Rahmen





Bei jedem neuen Termin hat das Rezeptionspersonal die Richtigkeit der in der Patientenkartei enthaltenen Daten zu überprüfen.

der Jahresuntersuchung ein Spot-on-Präparat appliziert wird, bietet man sofort auch eine Drei-Monats-Packung des Produkts an; dies gewährleistet gleichzeitig die Einhaltung des vom Tierarzt empfohlenen Antiparasitenprogramms durch den Tierbesitzer. Der dritte Bereich eines sinnvollen Zusatzangebotes umfasst praktische und wirksame Produkte für die Zahnhygiene, da auch dies die konkrete Umsetzung der tierärztlichen Verschreibung darstellt.

Für eine erfolgreiche Differenzierungsstrategie reicht es jedoch nicht aus, bestimmte Leistungen anzubieten, auch wenn diese durch ein zusätzliches Angebot an Produkten ergänzt werden. Wichtig ist, zunächst das Leistungsangebot vielfältiger zu gestalten und danach die Tierbesitzer so zu "erziehen", dass sie von den Vorteilen des Angebots überzeugt sind.

### 3/ Wie man ein Rundum-Programm zur Gesunderhaltung entwickelt

#### A) Definition der Leistungen

Der erste Schritt zu einem solchen „Wellness“-Programm ist sicherzustellen, dass die Empfehlungen für präventivmedizinische Leistungen immer in gleicher Weise an den Kunden herangetragen werden, und zwar ungeachtet des Tages, der Tageszeit oder des diensthabenden Tierarztes. Dies erfordert eine klare Definition der einzelnen Bestandteile angebotener Leistungen. Vielen Tierärzten, die alles über das Impfen von

Hunden oder die Kastration von Katzen zu wissen glauben, mag dies sinnlos erscheinen. Betrachtet man die Praxis jedoch näher, so zeigt sich, dass die an die Kunden gerichteten Empfehlungen oft vollkommen unterschiedlich ausfallen, und zwar je nach Tag oder Fall bzw. nach behandelndem Tierarzt. Durch das Festlegen von detaillierten medizinischen Protokollen (die anfangs nur für den internen Gebrauch sind, jedoch später durchaus die Grundlage für ein auf die Kunden gerichtetes Kommunikationswerkzeug darstellen können) für alle angebotenen Leistungen werden Standardempfehlungen geschaffen, die für das gesamte Praxisteam gelten (siehe die kurzen Beispiele in **Übersicht 1 und 2**). Anhand derartiger Protokolle werden fünf grundlegende Fragen beantwortet:

- Wer? Für wen ist die Leistung bestimmt?
- Warum? Was ist Ziel dieser Leistung?
- Was? Was sind die Bestandteile dieser Leistung?
- Wie? Wie wird die Leistung erbracht?
- Wie viel? Was sind die Kosten der Leistung?

Der Wert von Empfehlungen durch den Tierarzt wird von den Kunden oft kaum tatsächlich wahrgenommen, auch wenn die Leistung klar definiert ist. Genau deshalb ist es wichtig und notwendig, alles zu tun, um dem Kunden die Vorteile ausführlich zu erklären.

Oftmals wird es erforderlich sein, die Kunden noch vor Anbieten des neuen Leistungsspektrums dahingehend zu erziehen, dass sie selbst ein Bedürfnis dafür entwickeln. Eine Gelegenheit dazu bietet z.B. der Übergang von einer Lebensphase des Tieres in die nächste; hier kann der Tierarzt bereits während der Untersuchung die in der kommenden Lebensphase anstehenden Leistungen zur Rundum-Versorgung des Tieres erklären. So sollte er zum Ende der jährlichen Kontrolluntersuchung z.B. genau spezifizieren, welche seiner Leistungen in nächster Zukunft für das Tier wichtig sind; das kann die nächste Jahresuntersuchung sein, aber auch eine oder mehrere zusätzliche Untersuchungen, insbesondere bei Tieren im fortgeschrittenen Erwachsenenalter. Diese Kundengespräche können auch telefonisch erfolgen, indem z.B. Praxisangestellte Fragen von aktuellen oder potenziellen Kunden unter dem beschriebenen Aspekt beantworten.

Wichtig ist auch, dass der Tierarzt während der Untersuchung des Patienten in der Praxis alle erhobenen Befunde laut kommentiert, z.B. „Die Ohren sind sauber.“ oder „Bei dem Abhören des Herzens ist nichts Auffälliges zu bemerken.“ oder „Sehen Sie mal, an diesem Zahn hat sich bereits Zahnbelag gebildet.“

Nach der Untersuchung werden diese Erklärungen dadurch verstärkt, dass man dem Kunden z.B. Informationsmaterial zur Mundhygiene mitgibt oder Produkte zu deren Verbesserung

verschreibt. Weitere Beispiele für zu kommunizierende Inhalte wären: Ernährung und Diäten, Pflege des Tieres nach Kastration oder Operationen, Blutuntersuchungen, Röntgenuntersuchung der Hüften bei jugendlichen Tieren, etc. Sämtliche Kundeninformation sollte zudem von einer detaillierten Preisliste für alle angebotenen medizinischen und sonstigen Leistungen begleitet werden, so dass der Kunde einen umfassenden Überblick über Umfang und Wert der Tierarztleistung erhält.

## B) Die Schlüsselrolle der Patientenkartei

Die Patientenkartei stellt den schriftlichen Ausdruck der personalisierten medizinischen Versorgung dar. Sie vermittelt dem Tierbesitzer das Gefühl, bei "seinem" Tierarzt zu sein, und nicht bei irgendeinem. Der Einsatz der Patientenkartei sollte bewusst vom Tierbesitzer wahrgenommen werden.

Dies umfasst fünf wichtige Schritte:

- Beim ersten Kontakt mit dem Patienten legt die Rezeptionistin die Patientenkartei an (bzw. die entsprechende Datei auf dem PC) und erfasst alle wichtigen Patientendaten; dies gilt auch dann, wenn der Tierbesitzer bereits langjähriger Kunde ist und mit einem neuen Tier kommt.
- Während jedes weiteren Besuchs in der Praxis überprüft das Rezeptionspersonal sofort bei Ankunft des Kunden kurz alle gespeicherten Angaben auf deren aktuelle Gültigkeit.
- Zu Beginn jeder präventivmedizinischen Leistung überfliegt der Tierarzt kurz die Krankengeschichte und fragt nach, wie es dem Patienten nach dem letzten Besuch gegangen ist („Was war mit dem Husten letzten Februar?“) bzw. erkundigt er sich, ob seither irgendwelche anderen Probleme aufgetreten sind.
- Am Ende jeder Präventivleistung (bzw. jeder Art von tierärztlicher Leistung) dokumentiert der Tierarzt den Vorgang und alle relevanten Informationen in der Patientenkartei, und zwar auch, wenn alles in Ordnung ist.
- Zwischen den Tierarztbesuchen vermerkt die Rezeptionistin zudem alle Käufe, die der Kunden tätigt (Futtermittel, Präparate gegen Ektoparasiten, etc.), bzw. sonstige wichtige Informationen (z.B. Datum und Körpergewicht bei Tieren, die im Rahmen eines Gewichtsreduktionsprogramms zum Wiegen in die Praxis kommen).

## C) Der optimale Einsatz von Erinnerungsschreiben

Erinnerungsschreiben bzw. -karten werden typischerweise

eingesetzt, um an fällige Impfungen zu erinnern. Sie sind aber auch nützlich, um auf die anstehende Jahresuntersuchung zu verweisen. Dieser Service einer Praxis sollte vom Tierbesitzer ausdrücklich gewünscht werden, indem man sich im persönlichen Gespräch z.B. darauf einigt, in Zukunft ca. drei Wochen vor einer fälligen Behandlung oder Untersuchung eine solche Erinnerung zu versenden. Bei kurzen Fristen ist es oft ratsamer, den Termin für den nächsten Besuch noch während des aktuellen Besuchs festzulegen (z.B. Termine für Kastration oder Pubertätsuntersuchungen). Erinnerungsschreiben sind ein Element des Kundenservice und der Kundenbindung und erleichtern die planmäßige und fristgerechte Rundum-Versorgung eines Tieres. Die Kunden schätzen diesen Service und es gibt keinen Grund, ihn nicht anzubieten, allerdings unter drei Bedingungen:

- Erinnerungsschreiben sind per Definition nur für Stammkunden gedacht, deren Tiere regelmäßig in der Praxis betreut werden;
- Erinnerungsschreiben sollten nur mit dem Einverständnis des Kunden verschickt werden und sich nur auf Leistungen bzw. Behandlungen beziehen, mit denen sich der Kunde vorab einverstanden erklärt hat; das Einverständnis des Kunden ist unverzichtbar, wird jedoch leicht erteilt, da die Tierbesitzer diesen Service schätzen;
- Die Erinnerung sollte frei von Formulierungen sein, die aufdringlich sind oder nach Zwang klingen („Lolita ist nun schon fast sechs Monate alt, und wir hatten doch besprochen, dass sie aus gesundheitlichen Gründen kastriert werden sollte.“).

## D) Empfehlungen basieren auf Vertrauen

Die vorgeschlagene Erweiterung des Leistungsangebotes mit einem Rundum-Programm zur Gesunderhaltung von Tieren beruht auf einer starken Vertrauensbasis zwischen Tierarzt und Tierbesitzer. Dieses Vertrauen manifestiert sich konkret darin, dass die Empfehlungen des Tierarztes angenommen werden. Dafür sollten Empfehlungen aber stets von allen Beteiligten widerspruchsfrei kommuniziert sowie erschöpfend erklärt worden sein.

Dies lässt sich am Beispiel einer Ernährungsberatung nach erfolgter Kastration gut darlegen. Bei allen Patienten, und zwar ungeachtet der Spezies oder des Geschlechts des Tieres, muss ein Beratungsgespräch zwischen Tierarzt und Tierbesitzer Teil des Kastrationsprozesses sein. Dabei wird auf die kastrationsbedingten Veränderungen im Stoffwechsel hingewiesen und erklärt, wie sich durch bestimmte diätetische



Maßnahmen das Risiko der Entwicklung von Übergewicht (oder sogar Adipositas) und – bei Katzen und kleinen Hunden – von Harnsteinen vermeiden lässt. Die in Frage kommenden geeigneten Diäten werden dann vom Tierarzt verschrieben. Generell ist es vor jeder Empfehlung an Tierbesitzer wichtig, dass der Tierarzt zuerst dem Kunden zuhört und auf dessen Schilderungen bzw. Bedürfnisse eingeht.

Geht es z.B. um die Flohbekämpfung und hat der Kunde bereits eine Prophylaxe begonnen, so kann der Tierarzt den Kunden entweder darin bestärken, dass seine Maßnahmen richtig sind, oder aber auf mögliche Mängel hinweisen und korrigierend eingreifen.

---

## E) Ein profitabler, aber schwieriger Ansatz

Die Implementierung einer Differenzierungsstrategie durch die Aufnahme von präventivmedizinischen Leistungen in das Praxisangebot hat drei Vorteile:

- Verbesserung des Praxisimage durch Erweiterung des Leistungsangebots. Ein Beispiel: Während die "Impfspritze" für einen Hund sehr teuer erscheinen kann, wird derselbe Preis ganz anders vom Kunden wahrgenommen, wenn dafür eine 20-minütige Jahresuntersuchung geboten wird, bei der die vollständige klinische Allgemeinuntersuchung durchgeführt und erklärt wird, Befunde besprochen und Empfehlungen formuliert werden (z.B. zu Ernährung, Parasitenbekämpfung, Mundhygiene, Prävention von Infektionskrankheiten).
- Direkter Profit aus dem Verkauf von Leistungen und aus der oft beträchtlichen Gewinnspanne beim Verkauf von sinnvollen Zusatzartikeln (z.B. Futtermitteln und Antiparasitika). (In vielen Fällen lassen sich die Bruttoeinnahmen pro Tier durch den Verkauf von Futtermitteln für gesunde Hunde oder Katzen praktisch verdoppeln.)
- Indirekter Profit durch die erhöhte Anzahl von Möglichkeit zusätzliche Dienstleistungen oder Produkte anbieten zu können; dies trifft beispielsweise zu, wenn der Tierarzt bei einem alternden Tier einen chronischen Krankheitsprozess frühzeitig diagnostiziert, lange, bevor der Tierbesitzer aufgrund erster Symptome das Tier in der Praxis vorgestellt hätte..

Die Implementierung einer konsequenten Strategie zur Differenzierung des Leistungsangebots unter Eingliederung der Präventivmedizin scheitert jedoch häufig daran, dass das Praxisteam

dafür nicht entsprechend motiviert und mobilisiert werden kann. Wir Tierärzte sind gewohnt, fachlichen und technischen Herausforderungen entgegenzutreten. Unser Interesse gilt der Lösung von medizinischen oder chirurgischen Problemen. Bei den meisten präventiven Gesundheitsleistungen spielen jedoch neueste technische Verfahren oder hochakademische Themen keine Rolle. Die Kastration einer Katze oder die routinemäßige Jahresuntersuchung eines dreijährigen Pudels aber hat davon nichts an sich und stellt nicht unbedingt die berufliche Erfüllung eines engagierten Tierarztes dar. Dennoch steht auch in diesen Fällen sehr viel auf dem Spiel, was die Beziehung zum Kunden betrifft; der Tierarzt muss erklären, überzeugen und es auch bei diesen Gelegenheiten schaffen, zukünftige Leistungen oder eines bzw. mehrere Produkte zu verkaufen. Nichts davon aber ist Teil dessen, was Tierärzte als Basiskultur oder –philosophie ihres Berufes ansehen. Aus diesem Grund zielt ein gutes Praxismanagement konsequent darauf ab, im Praxisteam ein Engagement für diese Aufgaben zu wecken und aufrechtzuerhalten. Ohne ein Team, das die Differenzierungsstrategie der Praxis mit Begeisterung mitträgt, ist jede Innovation zum Scheitern verurteilt.

---

## Schlussfolgerung: Was ist die Rolle des Tierarztes in der Gesellschaft von morgen?

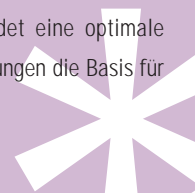
Neben der Berücksichtigung von Kundenbedürfnissen bei der Gestaltung einer Strategie auf der Basis von Gesundheitsvorsorge stellt sich die Frage nach der zukünftigen Rolle des Tierarztes in der Gesellschaft.

Obwohl es nach wie vor Aufgabe des Tierarztes sein wird, kranke oder verletzte Tiere zu behandeln und zu heilen, hat die moderne Tiermedizin noch mehr zu bieten. Die Tierärzte werden in zunehmendem Maße dafür sorgen, dass Tiere in ihren Familien ihrer sozialen Funktion so lange und so gesund wie möglich nachkommen können. Unsere Klein- und Heimtiere sind vollwertige Familienmitglieder und ihre Rolle unterscheidet sich nur darin, ob sie in Familien mit Kindern oder bei Singles oder kinderlosen Ehepaaren leben. Es reicht daher nicht aus, dass sie leben und gesund sind – sie müssen auch fit sein, gut aussehen und für das Leben ihrer Besitzer eine generelle Bereicherung darstellen. Dies bedeutet, dass sich die Aufgabe der Tiermedizin im 21. Jahrhundert verstärkt in Richtung Prävention entwickeln muss und dass es die zentrale Rolle des Tierarztes sein wird, sich auch und vor allem gesunden Tieren zu widmen. ■

## 5. Medizin verkaufen – wie geht das gut?

### > ZUSAMMENFASSUNG

Wie lässt sich eine gute Symbiose zwischen Medizin und Verkauf im Praxisalltag integrieren? Erstens muss die tierärztliche Einstellung zum Thema „Verkauf“ überprüft und ggf. geändert werden. Der zweite Focus richtet sich auf die Wertgestaltung im Kundenkontakt. Und last but not least bildet eine optimale Kommunikation zwischen Kunde und Praxis mit dem Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen die Basis für den Praxiserfolg.



Tierärzte überall auf der Welt lieben ihren Beruf, bilden sich kontinuierlich fort und möchten dieses Wissen engagiert an ihre Kunden weitergeben und zum Wohl ihrer Patienten anwenden. Doch während der Konsultation scheint sich häufig eine merkwürdige Verwandlung im Verhalten zu vollziehen: eben noch mit leuchtenden Augen von moderner Diagnostik, fortschrittlicher Tiermedizin und Prophylaxe schwärmend, ändert sich das Auftreten des Tierarztes Augen in Augen mit dem zahlenden Kunden um 180 Grad. Er wird „klein“, leise und zurückhaltend und vermeidet alles, was das Beratungsgespräch mit seinen Kunden auf das Thema Geld lenken könnte.

Dabei wendet er sich häufig körperlich vom Kunden ab, vermeidet Augenkontakt und spricht fachchinesisch mit seinem Computermonitor. Wen wundert es, dass der Kunde dabei verunsichert reagiert und die Ratschläge und Angebote des Arztes nicht akzeptiert? Der Tierarzt nimmt die Ablehnung des Kunden persönlich und denkt: „Ich wusste doch, dass dieser Kunde mein Angebot nicht kaufen will! Beim nächsten Mal biete ich nichts mehr an!“ Dabei erkennt er nicht, dass er selbst schuld ist an dem „nein“ des Kunden. Die Effekte, die ein Tierarzt mit diesem Verhalten auslöst, sind fatal für seinen Praxiserfolg:

- Er beschneidet sich seiner vollen medizinischen und finanziellen Leistungsfähigkeit,

- er bietet seinen Kunden ein schlechten Service indem er nur ein eingeschränktes Angebot präsentiert,
- er ist als Führungsperson ein schlechtes Vorbild für sein Team,
- er vermeidet im gesamten Praxisambiente einen „verkäuferischen“ Auftritt, d.h., Marketing wird pauschal negativ bewertet und nicht genutzt.

Das Ergebnis ist, dass er und sein Team sich über Jahre eine Kundschaft heranziehen, die tatsächlich wenig ausgabenfreudig ist. Eine typische Aussage dazu, die mir immer wieder in Vorträgen zum Thema Marketing begegnet, ist: „Bei meinen Kunden kann ich das (bestimmte Leistungen) nicht anbieten, die wollen kein Geld ausgeben!“

Fakt ist und bleibt: Jeder Tierarzt hat die Kunden, die er sich verdient!

Das bedeutet: Sie als Tierarzt müssen aktiv etwas tun, damit Ihre Kunden Ihr Angebot positiv annehmen und kaufen. Dabei geht es nicht um „Power-Selling“, sondern darum, jedem Kunden individuell den besten Service zu bieten, den die Praxis leisten kann. Nutzen Sie zum Einstieg in die Materie die obigen Punkte als „Checkliste“ um fest zu stellen, wie betroffen Sie und Ihr Team sind!

Was können der Tierarzt und sein Team konkret tun, um Beratung, Service und Verkauf zu steigern?

Mit den folgenden drei Schritten lernen Sie, wie eine Symbiose aus Medizin und Verkauf gelingt und wie Sie Ihrem Kunden zeigen, dass Sie und Ihr Team sein Geld wert sind!

## 1/ Schritt I: Die Einstellung zum Thema Verkauf überprüfen und verändern

Der Tierarzt und sein Team müssen zunächst an ihrer Einstellung zum Thema Service und Verkauf arbeiten, damit sie durch verändertes Verhalten positives Feedback von ihren Kunden bekommen und dadurch bestärkt werden, diesen Weg gemeinsam weiter zu gehen. Dazu ist es wichtig, sich folgender drei Tatsachen immer wieder bewusst zu werden:

### 1) Der Kunde beurteilt den Tierarzt primär nicht nach dem Preis!

In Tierhalter-Umfragen wird immer wieder bestätigt, dass der Kunde andere Kriterien als den Preis zur Wahl des Tierarztes heranzieht, wobei die „TOP 3“ Freundlichkeit, Beratung und Kompetenz darstellen. Niedriges Honorar als Parameter für die Tierarztwahl wird ganz zum Schluss

genannt, wie das Ergebnis einer telefonischen Umfrage mit 1285 Tierhaltern zeigt, **Abbildung 1**.

### 2) Der Kunde kommt in Ihre Praxis, weil er etwas kaufen will!

Kunden kommen zu Ihnen, um sich zu informieren, sich beraten zu lassen und um Leistungen, Medikamente, Zusatzpräparate und Service zu kaufen. Das bedeutet, der Besuch des Kunden ist ein deutliches Signal zur Kaufbereitschaft. Wozu sollte der Kunde sonst Ihre Tierarztpraxis betreten?

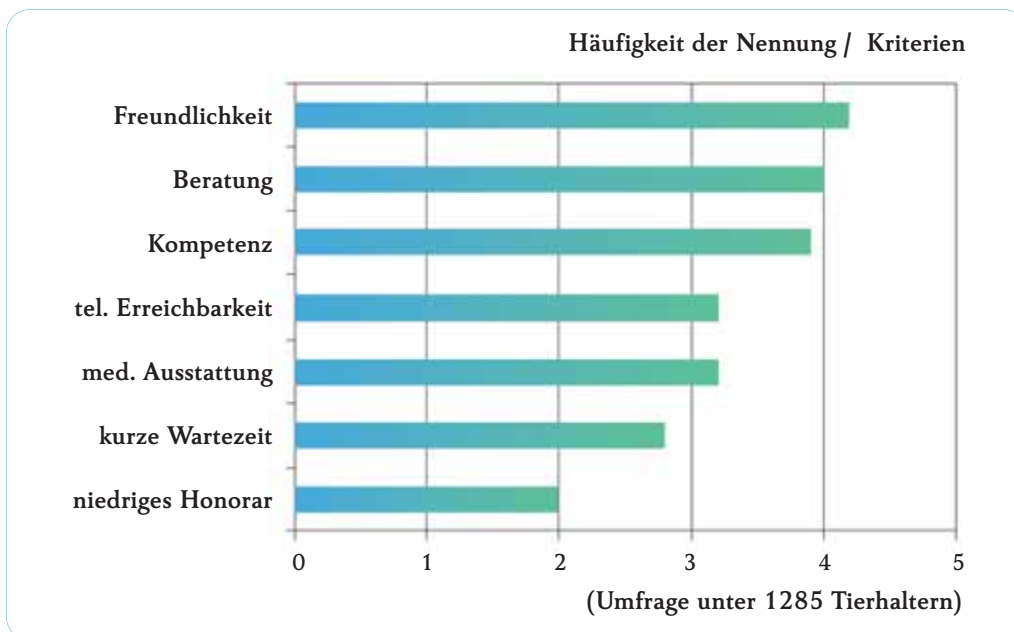
### 3) Der Preis ist für Kunden nur dann ein Thema, wenn der (Gegen-) Wert fehlt.

Dabei entsteht der Wert eines Praxisbesuchs durch subjektive Beurteilung des Kunden während er mit der Praxis kommuniziert. Diese Kommunikation umfasst alle Interaktionen des Kunden mit der Praxis.

Das Schaubild in **Abbildung 2** verdeutlicht, dass die Interaktion zwischen Kunde und Tierarzt – gemessen an der Summe und der Zeitdauer der Kontakte mit der Praxis – sehr kurz ist und sich die Wahrnehmung von Wert beim Kunden aus vielen einzelnen Facetten zu einem individuellen „Gesamterlebnis Praxis“ zusammensetzt.

Für den Tierarzt bedeutet dies, dass es nicht ausreicht nur

**Abbildung 1.** Kriterien für die Auswahl des Tierarztes.



*Quelle: Energy Marketing, Austria, 2004, [www.energy-marketing.at](http://www.energy-marketing.at)*

auf der Ebene des Dialogs Kunde-Tierarzt anzusetzen, um aktiv Wert zu gestalten, sondern, dass alle „Stationen“ in die Wertgestaltung mit einbezogen werden müssen, denn am Ende des Praxisbesuchs „wiegt“ der Kunde zwischen Preis und Leistung ab, **Abbildung 3**.

Dabei ist für eine positive Bewertung des Kunden nicht nur die erbrachte tierärztliche Leistung entscheidend, sondern es wiegt viel mehr, ob und wie diese Leistung mit entsprechender Kommunikation „verkauft“ wird. Nur professionelle Kommunikation kann die Brücke zwischen Kunde und Medizin schlagen und eine tragfähige Basis für die Beziehung zwischen Praxis und Kunde schaffen.

Um dem Tierarzt und seinem Team den Rollenwechsel vom reinen „Medizinmann“ zum Anbieter und Verkäufer von tierärztlichen Leistungen zu erleichtern, hilft Folgendes: Betrachten Sie sich als Berater, denn Verkaufen ist – gerade für den Tierarzt – eine Frage der Perspektive:

Der Berater definiert sich durch die Qualität der Kontakte, d.h. ihm ist es wichtig, seine Kunden umfassend zu beraten und eine langfristige Beziehung aufzubauen. Bei ihm stehen Mensch und Tier im Mittelpunkt.

Ein Vertreter ist darauf fixiert, die Quantität seiner Kontakte

zu messen, die Ware steht im Mittelpunkt und der Kunde ist Mittel zum Zweck.

Für das Verkaufen in der Tierarztpraxis ist die innere Bereitschaft zum konsequenten Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen und eine Berater-Mentalität ein absolutes „Muss“!

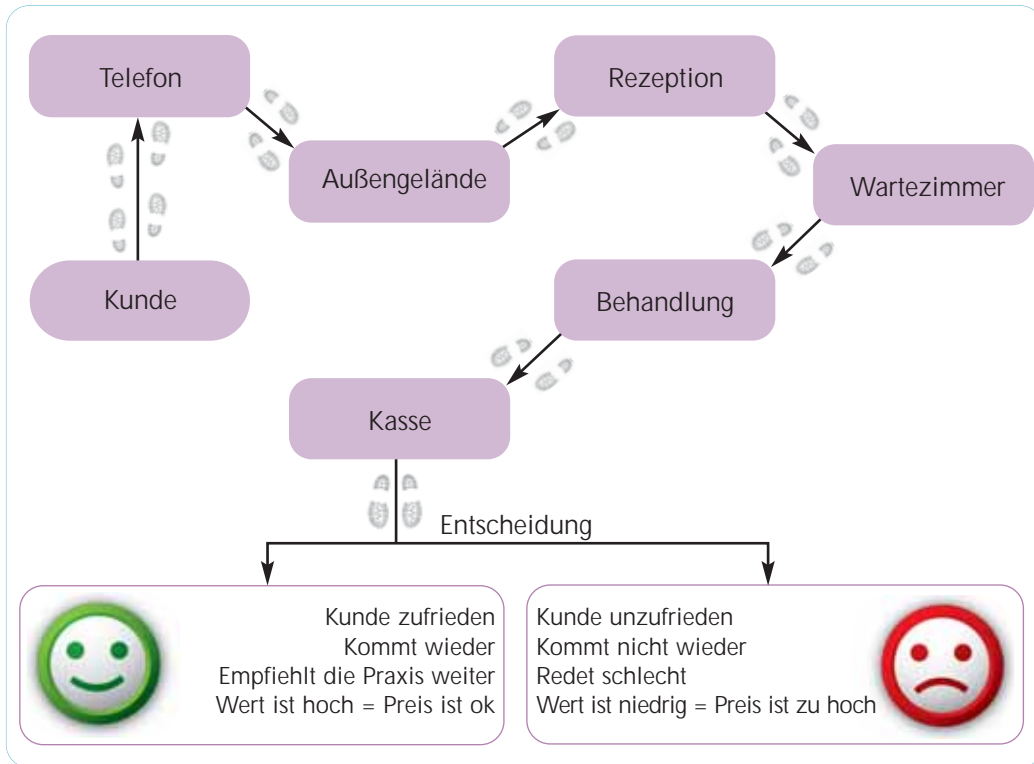
*Kunden wollen Information, Beratung und Verkauf von tierärztlichen Leistungen und Services – warum wären Sie sonst in Ihrer Praxis?*

## 2/ Schritt II: Wertgestaltung durch das Praxisambiente

**Abbildung 2** zeigt, dass es – neben dem aktiven Dialog zwischen Kunde und Praxisteam - viele Ansatzpunkte gibt, den Kunden positiv zu beeinflussen.

Obwohl die erste Kontaktaufnahme des Kunden häufig durch das Telefon stattfindet, ist es das Außengelände der Praxis, das der Kunde zuerst sieht!

**Abbildung 2.** Stationen des Kunden im Kontakt mit der Praxis.





**Abbildung 3.** Der Zusammenhang zwischen Preis und Wert. Wie viel muss ich bezahlen? Was habe ich dafür bekommen?

## A) Das Außengelände

Um einen guten ersten Eindruck zu hinterlassen, ist es wichtig, die unmittelbare Umgebung der Tierarztpraxis kundenfreundlich und einladend zu gestalten und den gesetzten Standard immer wieder zu überprüfen, **Abbildung 4:**

- Absolute Sauberkeit und Gepflegtheit (Hundekot, Müll, Pflanzen).
- Erreichbarkeit und Ausschilderung der Parkplätze: die Parkplätze am Praxiseingang dürfen nicht vom Personal besetzt sein!
- Gestaltung des Praxisschildes und evtl. anderer Schilder:
  - Sind die Informationen gut lesbar und ggf. beleuchtet, so dass sie auch nachts bei einem Notfall schnell erfasst werden können?
  - Sind die Informationen klar und eindeutig formuliert? Kann der Kunde entnehmen, wann die Praxis besetzt ist und ob es sich z.B. eine reine Terminpraxis handelt?
  - Ist das Schild ein „Eye-Catcher“, das potentielle Kunden anregt, sich damit zu beschäftigen?
  - Wie oft wird das Schild geputzt und gepflegt?
- Welche Signale setzen Sie, um zu zeigen: „Hier bist Du willkommen. Wir kümmern uns um Dich und Dein Tier.“?
  - Einen Warteplatz (Bank) im Freien für nervöse oder aggressive Tiere.
  - Haken in der Wand, damit der Kunde seinen Hund dort „parken“ kann, um sich in Ruhe anzumelden.
  - Wassernäpfe, Mülleimer, Aschenbecher.

- Automat mit Plastikbeutel, damit der Kunde den Kot seines Tieres entfernen kann bzw. ein „Hundeklo“ mit Baum zum Markieren für Rüden.

## B) Der Empfangsbereich

Diese nächste „Station“ des Kunden ist eine der Schlüsselstellen im Kundenkontakt und sollte sich auch dieser Rolle entsprechend präsentieren. In allen Praxen ist dieser Bereich multifunktional und ein Knotenpunkt im gesamten Praxisgeschehen. Hier findet mit der Anmeldung des Kunden der erste und mit der Bezahlung der letzte Kundenkontakt statt. Das bedeutet, dass dieser Arbeitsbereich sowohl auf die Bedürfnisse des Praxisteams als auch auf die Bedürfnisse des Kunden zugeschnitten sein muss. Leider wird der Empfangsbereich heute teilweise durch die übereifrige Umsetzung von Ratschlägen aus Marketing-Workshops total mit Materialien überfrachtet. Es werden Poster an die Theke und alle frei verfügbaren Flächen gehängt und jeder Zentimeter Thekenraum mit Displays, Broschüren und Infomaterialien zugestellt, **Abbildung 5.**

Der Kunde kann dies – gerade beim ersten Kontakt – nicht aufnehmen und es ist im wahrsten Sinne des Wortes „zuviel des Guten“!

Die Wünsche des Kunden sind wesentlich einfacher strukturiert. Er möchte beim Ankommen:



© Ph. Baralon

**Abbildung 4.** Das Außengelände der Praxis ist wichtig für den ersten Eindruck.

- Ein sauberes, gepflegtes und wohlriechendes Ambiente.
- Einen kompetenten und entgegenkommenden Ansprechpartner, der:
  - ihn begrüßt, ihm bzw. seinem Tier evtl. Hilfestellung beim Hereinkommen leistet und die notwendigen Daten aufnimmt,
  - ihm eine (voraussichtliche) Wartezeit nennt,
  - ihm eine „Vorschau“ gibt, was passieren wird,
  - sicher stellt, dass er während seiner Wartezeit alles bekommt, was dem Aufenthalt in der Praxis so angenehm wie möglich macht.
- Bei der Verabschiedung ist es optimal, wenn die Rezeptionsmitarbeiter:
  - dem Kunden eine kurze mündliche Zusammenfassung der Konsultation geben,

- mit ihm die verordneten Medikamente durchsprechen (Anwendung, Tipps zur Eingabe etc.) bzw. abgeben und den nächsten Termin vereinbaren,
- mit der Frage: „Welche Fragen haben Sie noch zum Thema...?“ Feedback einholen, ob alles verstanden wurde,
- abschließend die Rechnung präsentieren, erläutern und sich für den Praxisbesuch bedanken mit dem Hinweis, dass der Kunde sich selbstverständlich bei allen Fragen an die Praxis wenden kann.

Zusätzlich kann der Empfangsbereich natürlich als Marketing-Plattform dienen, doch hier sollte sparsam nach dem Motto „weniger ist mehr“ dosiert werden. Das bedeutet, genau zu überlegen, welche Informationen in welcher Präsentationsform hier zur Anwendung kommen sollen, um den Kunden gezielt zu bestimmten Themen zu lenken.

Empfehlenswert ist sicherlich die Vorstellung aller Mitarbeiter mit Namen, Aufgabengebiet und evtl. ein paar persönlichen Daten wie zum Beispiel Hobbys. Auch ausgewählte Präparate, die zum „Thema des Quartals“ (s.u.) passen, können in entsprechenden Displays mit einer dazu gehörigen Broschüre platziert werden. Häufige Abgabemedikamente, sollten in unmittelbarer Nähe der Rezeption – am Besten in einem offenen Regal - untergebracht werden, so dass die Mitarbeiter diese in Griffweite haben und der Kunde sieht, was es zu kaufen gibt, **Abbildung 6.**

Das Ziel bei der Gestaltung von Empfangsbereich und Wartezimmer ist, das „Erlebnis Tierarztpraxis“ mit einem kaufförderndem Ambiente als seinen Preis wert zu gestalten

**Abbildung 5.** Überfüllte Theken linkes Foto verwirren den Kunden! Eine aufgeräumte und organisierte Rezeption (rechtes Foto) wirkt professionell und einladend.







**Abbildung 6.** Freundliche Ansprechpartner und attraktive Produkte sind das, was der Kunde will!

und die Praxis von ihrer besten Seite zu zeigen. Dazu gehört:

- Die Vorstellung der Mitarbeiter mit Fotos und Platzierung an einer Stelle, auf die der Kunde automatisch blickt, wenn er sich im entsprechenden Bereich aufhält,
- Die Darstellung der Praxis mit ihren Leistungen und Services als „Blick hinter die Kulissen“, damit alle Kunden wissen, was die Praxis bietet und nicht nur diejenigen, die bestimmte Leistungen wie z.B. Ultraschall oder stationäre Pflege in Anspruch nehmen:
  - z.B. mit einem „Foto-Rundgang“ in einem gerahmten Bild,
  - oder mit Wartezimmer-TV und einem professionell gestalteten Film über die Praxis und ihre Angebote.
- Die Präsentation aktueller, saisonaler Themen rund um Tiergesundheit sowohl mit Informationen zu Behandlungsmethoden als auch zur Vorsorge. Dabei sollte das Hauptthema ca. alle drei Monate wechseln und sich als „Quartalsthema“ wie ein roter Faden vom Praxiseingang durch alle Räume der Praxis ziehen.

### C) Das Wartezimmer

Das Wartezimmer ist die Informationsplattform in Ihrer Praxis! **Abbildung 7.** Hier schulen Sie den Kunden zu wichtigen Themen und erreichen dadurch zweierlei:

- Sie können im persönlichen Dialog auf die im Wartezimmer aufbereiteten Informationen aufbauen. Wenn Sie das z.B. Thema „Zahngesundheit“ mit verschiedenen Medien darstellen, ist Ihr Kunde bei der Diagnose Zahnstein bereits vorinformiert und nimmt Ihre Beratung intensiver wahr.

- Sie erzeugen beim Kunden Nachfrage zu Themen, die für ihn wichtig sind und derer er sich noch nicht bewusst war. Ein gutes Beispiel dafür ist das Thema „Reisekrankheiten“. Wenn Sie Informationen dazu als Quartalsthema präsentieren, steigern Sie das Bewusstsein bei Ihren Kunden und geben ihnen die Möglichkeit, sich von Ihnen individuell beraten zu lassen.

Neben dem informativen Charakter des Wartezimmers soll natürlich alles dafür getan werden, dass Menschen und Tiere sich wohl fühlen. **Abbildung 8** zeigt Ihnen, wie Sie individuelle Zeichen setzen können, die Ihre Kunden begeistern.

Alle Einrichtungsgegenstände müssen in einwandfreiem Zustand sein und mehrfach täglich auf Sauberkeit und Beschädigung (z.B. Zeitschriften) überprüft werden!

## 3/ Schritt III: Wertgestaltung im professionellen Kundendialog

Wenn der Kunde wie oben beschrieben optimal vorbereitet ist, kommt es zum „Highlight“ des Praxisbesuchs: die tierärztliche Konsultation. Hier darf der Kunde nicht enttäuscht werden, denn sonst war die ganze Vorarbeit überflüssig! Das Ziel im Dialog ist, dem Kunden die medizinischen Sachverhalte von Diagnose und Therapie zu

**Abbildung 7.** Attraktive Präsentation von Themen rund um Tiergesundheit schult Kunden und weckt (Kauf-) Bedürfnisse.





Abbildung 8. Ausstattungstipps für ein kundenfreundliches Wartezimmer.

	Für den Kunden	Für das Tier
<b>Sitzgelegenheit</b>	Stühle oder Bänke mit weicher Sitzfläche	Waschbare Bodenmatten für große Hunde
<b>Abstellmöglichkeit</b>	Kleine Tische für Taschen	Kleine Tische zwischen den Stühlen, damit das Tier in Augenhöhe zum Kunden stehen kann. Kunden stellen Ihre Tiere nicht gerne auf den Boden!
<b>Garderobe</b>	In Sichtweite für den Kunden	
<b>Getränke</b>	Kaffee / Wasserspender	Sauberer Napf mit frischem Wasser bzw. Wasserspender mit leeren Näpfen.
<b>Snacks</b>	Kekse und Bonbons in Glasbehälter	Hundekekse in einem Napf
<b>Lesestoff in einem Zeitungsständer</b>	Aktuelle Zeitschriften: •Celebrity-Magazine •Autozeitungen •Tierhalter-Presse	
<b>Beschäftigung</b>	Für Kinder (Ihre Kunden von morgen!): • Malstifte und Papier oder eine Wandtafel • Einfache Holzpuzzles • Puppen / Modellautos	Draußen: evtl. Bälle / Wurfspielzeug für Welpen
<b>Pflanzen / Blumen</b>	Frische oder künstliche Pflanzen und Blumen sorgen für Farbtupfer	
<b>Entsorgungsmöglichkeit für Urin / Kot / Erbrochenes</b>	Zellstoffpapier auf Rolle und Mülleimer	

vermitteln, ihm alle Leistungen anzubieten, die sich aus der aktuellen Konsultation ergeben und Zusatzangebote zu platzieren, die wichtig und sinnvoll für die Gesundheit des Tieres sind. Dabei soll wirklich jeder Kunde durch entsprechende Angebote informiert werden, was die Praxis für ihn und sein Tier leisten kann.

*Die Frage, die sich Ärzte (und Mitarbeiter) bei jedem Kundenkontakt stellen müssen, ist: Habe ich diesem Kunden alles angeboten, was für ihn wichtig sein könnte?*

## A) Grundsätze für ein professionelles Beratungsgespräch

Eine Beratung ist dann professionell, wenn der Berater unvoreingenommen ist und sich an den Bedürfnissen des Kunden orientiert.

Unvoreingenommenheit bedeutet in diesem Zusammenhang, dass der Tierarzt und alle, die in der Praxis beraten und verkaufen, sich nicht von Äußerlichkeiten des Gesprächspartners lenken lassen. Eine schnelle Beurteilung des Gegenübers ist zwar menschlich doch die daraus resultierende Bewertung seiner Kaufwilligkeit – oder Fähigkeit kann leider zu einem falschen Ergebnis führen mit der Folge, dass der Kunde ein eingeschränktes Angebot bekommt. Wenn ein Kunde mit einem alten, rostigen Auto fährt und nachlässig gekleidet ist, bedeutet das nicht, dass dieser Mensch an der Behandlung seines Tieres sparen will oder muss!

Nutzen Sie die Kraft der positiven Einstellung und denken Sie: Meine Kunden wollen alle den besten Service, den ich bieten kann. Damit geben Sie Ihren Kunden die Chance, diesen Service tatsächlich auch zu nutzen!

*Positive Annahmen wie z.B. „Unsere Kunden wollen den besten Service, den wir bieten können!“ führen zu einer optimalen Basis für Information, Beratung und Verkauf.*

Die Bedürfnisse des Kunden spielen für eine optimale Beratung eine wesentliche Rolle, denn nur, wenn Sie „beim Kunden“ sind, wird er Ihre Ratschläge annehmen und etwas von Ihnen kaufen. Bedürfnisse in diesem Zusammenhang beziehen sich auf:

- Beratungsumfang bzw. Intensität der Beratung
- Passende Medien für die Beratung
- Persönliche Fragestellungen des Kunden

Tierärzte und auch ihre Mitarbeiter neigen dazu, den Kunden zu sehr nach ihren eigenen Bedürfnissen zu beraten. Das bedeutet, sie halten ihren Kunden einen kleinen medizinischen Mini-Vortrag mit allen für sie wichtigen Details, ohne den Kunden aktiv nach seinen Informationsbedürfnissen zu fragen. Meist hört der Kunde zwar andächtig zu, doch kaum ist er aus dem Konsultationsraum wieder heraus, lässt er sich von einer Mitarbeiterin das Ganze noch einmal verständlich erklären!

Damit dies nicht passiert und der Kunde auch während der Untersuchung, Diagnostik und Behandlung nicht auf der

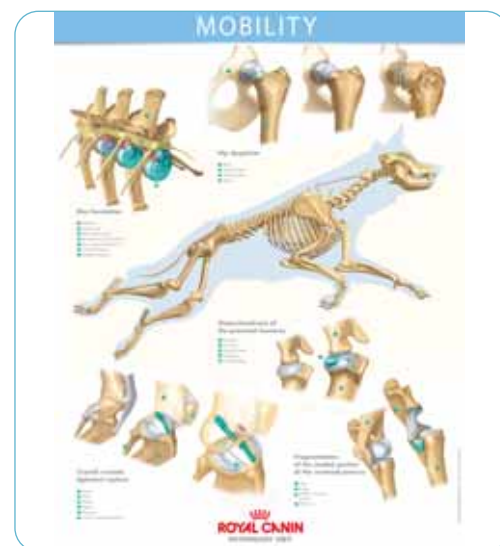
Strecke bleibt, ist es sinnvoll, einen gewissen Standard für den Kundendialog zu Grunde zu legen. Dieser Standard gibt dem Gespräch Struktur und stellt sicher, dass jeder Kunde optimal betreut wird.

## B) Abschnitte im professionellen Beratungsgespräch

1) Kontaktaufnahme, Begrüßung und Anamnese - hier stellen Sie die Weichen für den Gesprächsverlauf:

- Begrüßen Sie den Kunden und sein Tier mit Namen.
- Konzentrieren Sie sich zunächst ganz auf den Kunden, das Tier bleibt auf dem Boden oder in der Transportbox.
- Leiten Sie das Gespräch mit der Frage „Was führt Sie heute zu mir?“ ein und hören Sie aufmerksam zu was der Kunde sagt.
- Mit einer kurzen Zusammenfassung des Gesagten und der Frage an den Kunden, ob Sie sein Anliegen richtig verstanden haben, holen Sie sich Feedback für das weitere Vorgehen.
- Stellen Sie zusätzliche Fragen des Kunden, die nichts mit dem eigentlichen Konsultationsgrund zu tun haben, zunächst zurück und machen sich dazu Notizen. Erklären

**Abbildung 9.** Poster eignen sich hervorragend zur visuellen Unterstützung im Kundendialog.



Sie dem Kunden, dass Sie am Ende der Konsultation auf diese Themen zurückkommen werden.

- Geben Sie dem Kunden jetzt eine Vorschau über Ihre Untersuchung und kündigen eine ausführliche Erklärung aller Befunde am Ende der Untersuchung an. So können Sie sich auf das Tier konzentrieren, und müssen nicht mit dem Stethoskop im Ohr versuchen, die Wünsche des Kunden an den Lippen abzulesen.

2) Untersuchung und Diagnose - zwei ganz wichtige Bausteine im Kundenkontakt, bei denen Sie durch Ihr Verhalten und Ihre Gesprächskompetenz (Mehr-) Wert gestalten können!

- Geben Sie während der Untersuchung kleine Kommentare, wie zum Beispiel: "Ich untersuche jetzt die Schleimhäute" oder "Ich höre jetzt das Herz ab, in dieser Zeit kann ich Sie nicht verstehen", damit der Kunde nachvollziehen kann, was Sie für sein Tier tun. Der Kunde fühlt sich dadurch als Partner und kann Ihre Leistung wertschätzen, weil Sie sie für ihn transparent machen.
- Fassen Sie am Ende der Untersuchung Ihre Befunde zusammen und äußern Sie eine (Verdachts)-Diagnose. Sprechen Sie dabei unbedingt die Sprache des Kunden, nicht „medizinisch“!

3) Beratung, Information und Therapie - hier geht es darum, die Konsequenzen aus den Befunden und der Diagnose zu erklären, die therapeutischen Schritte festzulegen, sie durchzuführen und/oder über weitere notwendige diagnostische Schritte zu beraten und zu informieren:

- Benutzen Sie bei Ihren Erklärungen gesprächsunterstützende Hilfsmittel wie zum Beispiel Modelle, Broschüren oder Zeichnungen. Nicht jeder Mensch ist in der Lage, einen Sachverhalt rein mit dem Gehör aufzunehmen. Manche brauchen eine visuelle Unterstützung (Bilder, s. **Abbildung 9**), andere benötigen etwas zum Anfassen (Modelle, s. **Abbildung 10**).
- Halten Sie Ihre Ausführungen knapp und überfrachten Sie Ihre Erklärungen nicht. Machen Sie sich bitte keine Sorgen, dass Sie zuwenig erzählen, das Gegenteil ist meist der Fall: der Kunde wird mit Information erschlagen! Erfragen Sie stattdessen die (Informations-) Bedürfnisse Ihrer Kunden: „Welche Informationen kann ich Ihnen zum Thema ... noch

### 5 punkte in einer Standard Konsultation als Basis für professionelle Beratung und Verkauf:

- 1) Kontaktaufnahme, Begrüßung und Anamnese
- 2) Untersuchung und Diagnose
- 3) Beratung, Information und Therapie
- 4) Zusätzliche Angebote
- 5) Gesprächsabschluss

geben?“ Dann geben Sie dem Kunden genau das, was er braucht und er wird Ihren Ausführungen auch wirklich zuhören.

- Sprechen Sie über weitere diagnostische Schritte, und erklären Sie hierbei, was Sie mit der weiteren Diagnostik erreichen möchten.
- Nennen Sie an dieser Stelle unbedingt die Kosten der Leistungen, die sie anbieten. Erstellen Sie für den Kunden einen Kostenvorschlag direkt am Monitor im Behandlungsraum und zeigen Sie ihm, wie sich der Gesamtbetrag aus Einzelleistungen zusammensetzt. Mit dieser Vorgehensweise zollen Sie dem Kunden Respekt und können - wenn nötig – einzelne Leistungen herausnehmen, wenn der Kunde sich Ihren Service nicht leisten kann.

*Die aktive An- und Aussprache des Preises ist der einzige Weg, Enttäuschungen und Missverständnissen auf beiden Seiten vorzubeugen und der beste Weg, seriös und ehrlich zu wirken.*

- Nach der Diagnostik erfolgt die Therapie und im Anschluss daran die sorgfältige Erklärung der häuslichen Behandlungs- und Pflegemaßnahmen. Dazu ist es sinnvoll, dem Kunden beim Abschluss des Praxisbesuchs einen

Behandlungsplan (s. Seite 51) mitzugeben (s.u.), der eine Zusammenfassung der gesamten Konsultation inklusive der Medikation darstellt. Dieser Plan sollte in der EDV als Vorlage bereitliegen, um ihn individuell für den einzelnen Kunden zu bearbeiten und als Ausdruck mitzugeben. Durch zusätzliches Speichern des Plans in der Kundendatei lässt sich bei Rückfragen jederzeit nachvollziehen, was diesem Tier an Maßnahmen verordnet wurde.

- Optimal ist es, wenn eine Mitarbeiterin vor dem Kassieren den Plan gemeinsam mit dem Kunden bespricht und dabei die dazugehörigen Medikamente zusammen mit Tipps zu deren Verabreichung abgibt. Mit diesem Formular gestalten Sie aktiv Mehrwert für den Kunden und verankern den Praxisbesuch positiv im Gedächtnis des Kunden, indem Sie zeigen, was Sie geleistet haben.

Denken Sie daran: Alles, was Sie im aktiven Dialog an Zeit und Mühe investieren, kommt Ihrem Therapieerfolg zugute. Sie reduzieren mit einer optimalen Beratung in der Praxis den Bedarf des Kunden an Nach-Information, der sich dann oft als (lästiges) Telefonat gestaltet: "Wie bekomme ich die Tabletten in die Katze? Wie lange muss ich die Medikamente geben?" Solche Fragen sind ein Zeichen dafür, dass in diesem Gesprächsabschnitt Information entweder gefehlt hat oder in einer für den Kunden nicht aufnehmbaren Form gegeben wurde.

*Fragen Sie sich an dieser Stelle der Konsultation und zu jedem Kunden kritisch, ob Sie diesem Kunden wirklich alles angeboten haben, was Sie ihm an Leistungen für sein Anliegen geben können!*

#### 4) Zusätzliche Angebote an den Kunden

Zusätzliche Angebote an den Kunden sind nur dann sinnvoll, wenn die Konsultation abgeschlossen (s.o.), d.h. alles, was zu dieser Konsultation gehört, „erledigt“ ist. Zusätzliche Angebote sind zum Beispiel:

- Angebote zu den Fragen, über die der Kunde eingangs gestellt hat. Greifen Sie Ihre Notizen auf und kombinieren Sie die Fragen mit passenden Leistungen!
- Angebote zu Themen, über die der Kunde mit Ihren Mitarbeitern gesprochen hat (entsprechender Vermerk in der Kundendatei), z.B. dass der Hund jedes Mal beim Autofahren bricht. Dies können Sie unabhängig vom eigentlichen Grund der Konsultation aufgreifen, den Kunden zu diesem Thema beraten und entsprechende



**Abbildung 10.** Modelle helfen, Informationen zu begreifen

Medikamente verkaufen oder ihn an einen Tierpsychologen vermitteln.

- Gesundheits-Checks bei Tieren, die zwar momentan (noch) klinisch gesund sind, bei denen jedoch aufgrund ihres Alter oder ihrer Rasse ein erhöhtes Risiko für bestimmte Erkrankungen besteht. Bieten Sie aktiv Vorsorge an, der Kunde hat ein Recht darauf und wird es Ihnen danken!
- Angebote zu „Neben“-Befunden wie Zahnstein und Gingivitis, die sich bei Ihrer Untersuchung ergeben haben. Zeigen Sie dem Kunden, worüber Sie sprechen, klären Sie ihn auf, welche Bedeutung der „Nebenbefund“ hat und welche Behandlung Sie vorschlagen.

Bei allen Zusatzangeboten ist ein schriftlicher Kostenvoranschlag für den Kunden ein absolutes Muss! Meist benötigt der Kunde etwas Zeit zuhause um in Ruhe über den Plan nachzudenken. Nehmen Sie dann telefonisch mit ihm Kontakt auf bzw. sprechen Sie ihn bei der nächsten Konsultation erneut an.

Wenn der Kunde spontan zusagt und sofort einen Termin vereinbaren möchte, ist das natürlich ok, greifen Sie zu! Wenn Ihr Kunde jedoch das Gefühl hat, gedrängt zu werden, auch wenn Sie dabei die Gesundheit des Tieres in den Vordergrund stellen, wird er das sehr übel nehmen. Sie sind in seinen Augen Berater, nicht Verkäufer.

In manchen Fällen, z.B., wenn Sie zeitlich stark beansprucht sind oder es sich um einen komplexen Kostenvoranschlag handelt, sollten Sie diesen in Ruhe nach dem Kundenbesuch

## VORSCHLAG FÜR EINEN BEHANDLUNGSPLAN ZUR ABGABE AN DEN KUNDEN

Sehr geehrter Herr Müller,

Sie waren heute am 24. April mit Rambo zur Untersuchung in unserer Praxis.

Diagnose: Blasenentzündung

Ihr nächster Termin: 26. April um 10:00

Bitte bringen Sie zum Termin Folgendes mit: 1-2ml frischen Urin

Bitte geben Sie folgende Medikamente:

Medikament 1 (z.B. Antibiotikum):

- ab morgen früh:  
morgens  $\frac{1}{2}$  Tablette, abends  $\frac{1}{2}$  Tablette

Medikament 2 (...):

Fütterung:

URINARY S/O Trockennahrung. Tägliche Menge: 60 Gramm, verteilt auf zwei Mahlzeiten, dazu frisches Wasser. Bitte geben Sie keine zusätzlichen Snacks oder Häppchen vom Tisch!

Weitere unterstützende Maßnahmen:

Bitte halten Sie Rambo warm und machen Sie bis zum Kontrolltermin nur kurze Spaziergänge.

Bitte zögern Sie nicht, sich mit Fragen an uns zu wenden.

Wir danken für den Besuch und wünschen gute Besserung!

Ihr Praxisteam

erstellen und telefonisch, per Mail oder Fax an den Kunden übermitteln. Kostenvorschläge in Stresssituationen bergen die Gefahr, dass sie nicht realistisch sind und evtl. zu preiswert ausfallen!

Sie sein Geld wert sind! Bieten Sie an und wecken Bedürfnisse, lassen Sie sich nicht von Ihrer (heimlichen) Angst vor einem „Nein“ des Kunden beeinflussen.

---

*Nur wer den Mut zu einem „Nein“ hat, bekommt die Chance auf ein „Ja“! Ohne Angebot ist die „Antwort“ immer nein.*

---

### C) Der Gesprächsabschluss fasst alles Wesentliche zusammen und verabschiedet den Kunden:

Wenn der Kunde trotz allen Ihren Bemühungen „nein“ sagt, gilt Folgendes:

- Fassen Sie die Konsultation kurz zusammen und versichern Sie sich, dass der Kunde Ihre Anweisungen verstanden hat.
- Beenden Sie jede Konsultation mit den Sätzen: "Welche Fragen haben Sie noch an mich?" und „Ich bedanke mich für Ihren Besuch und übergebe Sie jetzt an meine Mitarbeiterin am Empfang. Dort bekommen Sie Ihren Behandlungsplan und die Medikamente, können den nächsten Termin vereinbaren und bezahlen.“

- Nehmen Sie das „Nein“ nicht persönlich!
- Fragen Sie sich kritisch, ob der Kunde Ihr Angebot wirklich verstanden hat.
- Fragen Sie den Kunden, was ihm nicht gefallen hat.
- Machen Sie sich eine Notiz zum Kunden, damit Sie das Angebot noch einmal zu einem späteren Zeitpunkt aufgreifen können. Ein Berater muss bereit sein, die Früchte seiner Arbeit später zu ernten... Das Ziel ist der Aufbau einer langfristigen Beziehung!
- Wenn der Kunde zweimal „nein“ gesagt hat, lassen Sie das Angebot ruhen.

Nutzen Sie die jede Chance, dem Kunden Ihre ganze Leistungsfähigkeit zu präsentieren und ihm zu zeigen, dass

Viel Erfolg! ■

---

# Literaturübersicht

---

## Kapitel 1

1. *Executive Summary of the AVMA Management and Behavior Study (Cron, 1998)*
2. *Contracts, Benefits and Practice Management for the Veterinary Profession (Wilson, 2000).*

---

## Kapitel 3

1. *Practice Financial Indicators: Measure Your Productivity (Moreau, P) EJCAP - Vol. 15 - Issue 2 - October 2005.*
2. *Balanced Scored Card: Translating Strategy into Action (Kaplan, 1996).*



---

# Persönliche Anmerkungen

---

# Persönliche Anmerkungen

*Diese Focus-Sonderausgabe wurde mit größter Sorgfalt und unter Berücksichtigung der neuesten Erkenntnisse aus Wissenschaft und Forschung erstellt.*

*Es wird empfohlen, nationale Gesetzgebungen zu prüfen und zu beachten. Die Herausgeber, die Autoren und die Übersetzer können in keinem Fall für ein Versagen der vorgeschlagenen Lösungen haftbar gemacht werden. In diesem Zusammenhang eventuell entstehende Schadensersatzansprüche können folglich nicht akzeptiert werden.*

Redaktion: Laurent Cathalan und Ellinor Gunnarsson  
Gestaltung: Youri Xerri  
Layout: Youri Xerri  
Technisches Management: Buena Media Plus  
Abbildungen: Edouard Cellura

© 2009 Royal Canin  
BP 4  
650 avenue de la Petite Camargue F-30470 Aimargues  
Tél. : + 33 (0) 4 66 73 03 00 – Fax : + 33 (0) 4 66 73 07 00  
[www.royalcanin.com](http://www.royalcanin.com)

Diese Sonderausgabe ist urheberrechtlich geschützt und darf gemäß des Urheberrechts (Artikel L.112-4) nicht ohne vorherige Zustimmung der Autoren, ihrer Nachfolger oder Rechtsnachfolger vervielfältigt oder anderweitig verwertet werden, weder vollständig noch auszugsweise. Jede nicht autorisierte vollständige oder auszugsweise Vervielfältigung stellt eine strafrechtlich zu verfolgende Fälschung dar. Zulässig gemäß den Bestimmungen der Artikel L.122-10 bis L.122-12 des Urhebergesetzes bezüglich des Nachdrucks sind ausschließlich Vervielfältigungen (Art. I.122-5) oder Kopien für den rein privaten Gebrauch des Nutzers sowie Auszüge und kurze Zitate, die aufgrund ihres kritischen oder pädagogischen Bezugs bzw. des informativen Charakters des Werkes, in das sie eingebunden sind, gerechtfertigt erscheinen, unter der Voraussetzung, dass die Bestimmungen der Artikel I.122-10 bis I. 122-12 des Urhebergesetzes in Bezug auf die Vervielfältigung durch Reprographie eingehalten werden.