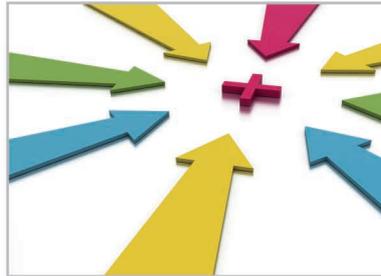
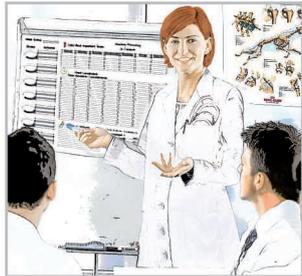


fVETERINARY **focus**

Sonderausgabe

Internationale Publikationen für den Kleintierpraktiker



Unternehmerische Möglichkeiten und Geschäftsideen für Ihre Praxis



Philippe Baralon
Antje Blättner
Geoff Little
Pere Mercader

Unternehmerische Möglichkeiten und Geschäftsideen für Ihre Praxis

Inhalt

| | |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| Die Autoren | 3 |
| Einleitung | 5 |
| 1 Wachstumsstrategien für tierärztliche Praxen und Kliniken | 7 |
| 2 Ist das Team mit an Bord? | 17 |
| 3 Kunden aktiv begeistern | 23 |
| 4 Fallbeispiele | 31 |
| Literaturübersicht | 51 |

Die Autoren



Von links nach rechts: Geoff Little, Pere Mercader, Antje Blättner und Philippe Baralon

Philippe Baralon

Philippe Baralon studierte Tiermedizin (Toulouse, 1984) und darüber hinaus Wirtschaftswissenschaften (Master of Economics, Toulouse, 1985) und Betriebswirtschaft (MBA, HEC, 1990). Im Jahr 1990 gründete er die Unternehmensberatung Phylum, in der er bis heute als einer der Teilhaber fungiert.

Philippe Baralon arbeitet als Unternehmensberater für tierärztliche Praxen in den Bereichen Kleintierpraxis, Pferdepraxis und Nutztierpraxis. Seine Spezialgebiete sind Strategie, Marketing und Finanzen. Zudem beschäftigt er sich mit der Analyse der wirtschaftlichen Situation tierärztlicher Praxen und Kliniken in unterschiedlichen Regionen der Welt.

Philippe Baralon ist Autor von mehr als 50 Artikeln zum Thema Management tierärztlicher Praxen. Ferner konzipiert er Schulungen und hält Vorträge in Frankreich und in anderen Ländern.

Antje Blättner

Nach Studium in Berlin und München schloss Antje ihr Tiermedizinstudium an der LMU München 1988 ab und arbeitet derzeit als Teilzeitkraft in der Kleintierpraxis.

Ihre Vortrags – und Schulungstätigkeit begann sie zunächst als Berufsschullehrerin für Tierarzhelferinnen, um dann später auch Tierärzte und TFA zu den Themen Kommunikation, Marketing und andere Praxismanagement-Themen in Deutschland und dem Ausland zu schulen. In 2001 absolvierte sie einen Lehrgang für Training und Coaching an der Universität Linz (Österreich) und gründete die Vetkom GmbH mit ihrem Kollegen Dr. Wolfgang Matzner. Vetkom schult Tierärzte und TFA zum Thema Praxismanagement mit Vorträgen, Seminaren und in-house Training. Antje Blättner ist seit 2005 Herausgeberin und Redakteurin für „team. konkret“, einer deutschen Fachzeitschrift für TFA.

Geoff Little

Geoff Little schloss sein Studium 1973 am Trinity College zu Dublin in Irland ab und war 35 Jahre lang Teilhaber einer Kleintierpraxis, die sich inzwischen zu einem Unternehmen mit zahlreichen Tierärzten in zwei Kliniken und vier Zweigstellen entwickelt hat. Im Jahr 2002 zog er sich aus der Teilhaberschaft zurück.

Geoff Little war 20 Jahre lang einer der Geschäftsführer der Firma Centaur Services Ltd., eines der bedeutendsten Großhändler im Veterinärbereich in Großbritannien.

Gegenwärtig arbeitet er als tierärztlicher Unternehmensberater für die Firma Anval Ltd., einen in Großbritannien ansässigen Management- und Finanzdienstleister für den tierärztlichen Berufsstand, und als Kommunikationstrainer für die Veterinary Defence Society. Darüber hinaus ist er einer der Geschäftsführer von MyVet Network in Südirland. Geoff Little hält Vorträge und hat zahlreiche Artikel veröffentlicht und Beiträge in Büchern über verschiedene Aspekte des Managements tierärztlicher Praxen verfasst, sowohl in Großbritannien, als auch in anderen Ländern. Unter anderem präsentiert seine Vorträge auf folgenden Kongressen: BSAVA, WSAVA, VPMA und SPVS.

Er ist ehemaliger Präsident der Society of Practising Veterinary Surgeons.

Pere Mercader

Pere Mercader startete seine Karriere in einem globalen Pet Care-Unternehmen, für das er zehn Jahre lang in unterschiedlichen Positionen in den Bereichen Marketingmanagement und Marktanalyse tätig war.

Im Jahr 2001 wurde er unabhängiger Berater für Praxismanagement und berät zahlreiche tierärztliche Praxen und Kliniken in Spanien und Portugal in wirtschaftlichen Angelegenheiten.

Pere Mercader beschäftigt sich außerdem mit der Konzipierung und Analyse von Studien zur Profitabilität und Preisgestaltung in der Tiermedizin. Gegenwärtig koordiniert er die Marketing- und Strategiemodule des veterinärmedizinisch orientierten MBA-Kurses, organisiert von der AVEPA (Spanish national veterinary association) und der Universität Barcelona (UAB). Er ist Gründer und Teilhaber der Firma Veterinary Management Studies (www.estudiosveterinarios.com), eines auf tierärztliche Kleintierpraxen spezialisierten Marktforschungsunternehmens. Pere Mercader ist Autor von „Business solutions for veterinary clinics“.

Einleitung



C. Renner

Über lange Zeit beschränkte sich die Tätigkeit des Tierarztes weitgehend auf die Untersuchung, Behandlung und Operation kranker Tiere.

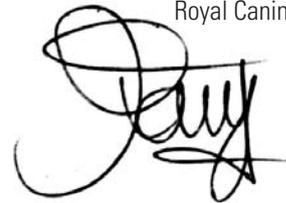
Glücklicherweise erfreuen sich jedoch die meisten der im Besitz von Kunden tierärztlicher Praxen befindlichen Hunde und Katzen bester Gesundheit! Diese Tiere stellen eine bedeutende potenzielle Ressource für die Praxis dar, da deren Besitzer oft hungrig nach Informationen sind und danach streben, die Gesundheit ihrer Lieblinge zu erhalten.

In Zeiten, in denen das Internet und andere Medien einen einfachen Zugang zu allen möglichen Informationen bieten – ob vertrauenswürdig oder nicht sei dahingestellt – ist es eine der vordringlichen Aufgaben des Tierarztes und seines Teams, den Tierhaltern mit Rat und Tat zur Seite zu stehen.

Die umfassende Berücksichtigung der Ansprüche und Wünsche von Tierbesitzern, innovative Angebote neuer präventiver medizinischer Maßnahmen und die erfolgreiche Entwicklung neuer Dienstleistungen verlangen jedoch strategische Überlegungen, gut durchdachte Handlungskonzepte und schließlich die Mobilisierung des gesamten Praxisteam.

Um Sie, liebe Leser, bei der Verwirklichung solcher Projekte zu unterstützen, hat Royal Canin ein Team von Fachleuten auf dem Gebiet des Praxismanagements versammelt und um Beiträge für diese Sonderausgabe des Veterinary Focus gebeten. Im Anschluss an einige allgemeine Betrachtungen zu dieser Thematik beschreiben die Autoren vier konkrete Bereiche mit Entwicklungsmöglichkeiten für Ihre Praxis: Ein Zuchtprogramm für private Tierhalter, ein Programm für Welpen und junge Tiere, ein Programm rund um die Kastration und ein Programm für die Senioren unter den Haustieren. Wir hoffen, dass wir mit dieser Sonderausgabe einen Beitrag zur Entwicklung Ihres „Unternehmens tierärztliche Praxis“ leisten werden.

Philippe Marniquet,
DVM, Dipl. ESSEC
Royal Canin



1. Wachstumsstrategien für tierärztliche Praxen und Kliniken

> ZUSAMMENFASSUNG

Das Wachstum ihres Unternehmens ist ein weit verbreitetes Ziel unter Inhabern tierärztlicher Praxen. Unterschiedliche Wachstumsstrategien haben die bereits vorhandene Klientel und/oder neue Kunden sowie bereits vorhandene und/oder neue Produkte und Dienstleistungen im Fokus. Jede dieser gewählten Richtungen führt zu unterschiedlichen Strategien und hat unterschiedliche Konsequenzen. Ein sehr klassischer Weg für das Wachstum eines Unternehmens ist die Entwicklung neuer Dienstleistungen. Voraussetzungen für den Erfolg einer solchen Strategie sind jedoch ein systematisches Denken, eine rigorose Planung und eine hervorragende Umsetzung.

Einleitung

Wäre es nicht eine gute Idee, meine tierärztliche Praxis zu erweitern? Ist dieses Projekt aber die mit der Weiterentwicklung meiner Praxis verbundene Anstrengung wert? Werde ich glücklicher sein mit einer größeren Praxis oder werde ich mir damit lediglich noch mehr Probleme aufhalsen? Werde ich mehr verdienen oder werden die Kosten so weit steigen, dass am Ende genauso viel herauskommt wie jetzt, oder sogar noch weniger? Und meine Mitarbeiter... werden sie in einer größeren Praxis glücklicher sein? Wie sieht es mit meinen Kunden und meinen Patienten aus? Können sie einen besseren Service und bessere Leistungen erwarten als jetzt? Und wenn ich in Rente gehe, wird es dann einfacher sein, einen Käufer für eine größere Praxis zu finden oder eher schwieriger? Wenn meine Praxis nicht wächst, was wären die Nachteile?

Jeder Leser dieser Zeilen macht sich wahrscheinlich von Zeit zu Zeit diese oder ähnliche Gedanken über verschiedene Aspekte dieses Themas. Es handelt sich um Fragen, die sich uns ganz natürlich aufdrängen, wenn wir uns gedanklich mit der langfristigen Entwicklung unseres Unternehmens beschäftigen. Mit anderen Worten, es handelt sich um strategische Aspekte. Letzten Endes denken wir darüber nach, wie unsere Praxis in zehn oder fünfzehn Jahren aussehen soll, wie wir uns die Zukunft unserer Praxis vorstellen.

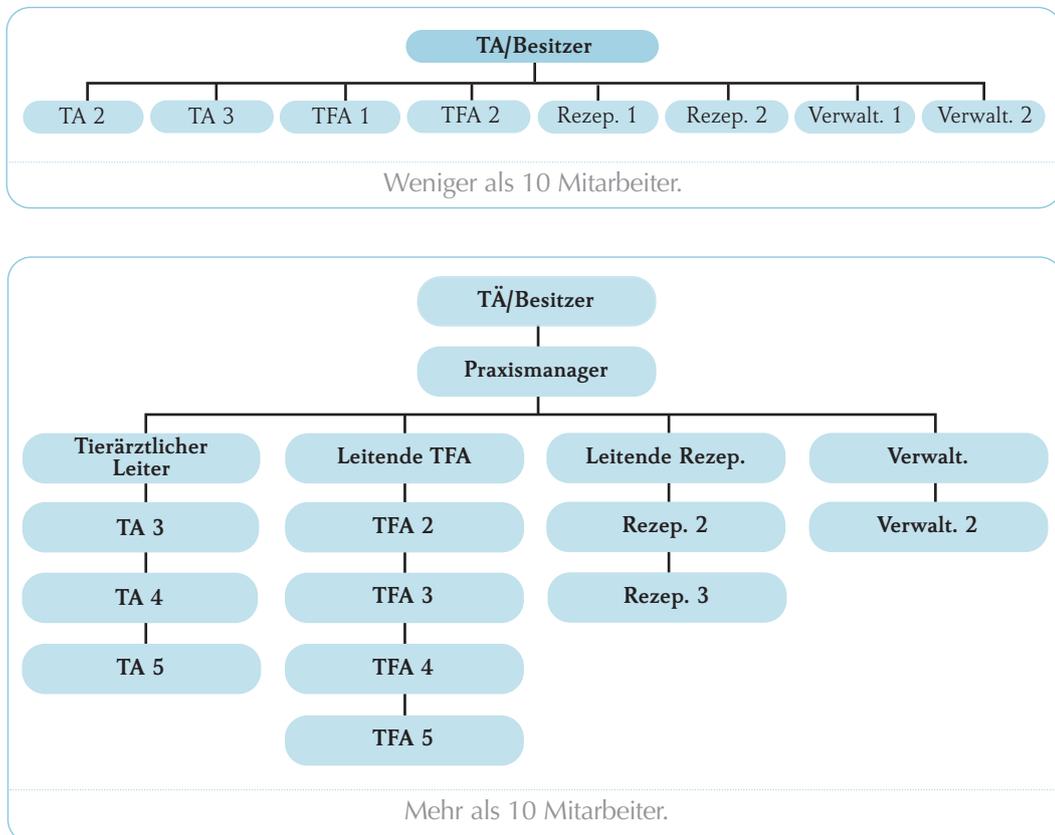
Die Erweiterung einer tierärztlichen Praxis ist stets eine sehr persönliche Wahl und keine Verpflichtung. Kein Gesetz und kein ethischer oder moralischer Standard schreiben uns vor, eine größere Praxis zu haben. Dennoch wollen die meisten Unternehmen (ob tierärztliche Praxen oder andere Branchen) wachsen. In diesem Kapitel diskutieren wir die wichtigsten Vorteile des Wachstums für tierärztliche Praxen. Vorgeschlagen werden verschiedene Methoden und Strategien, mit deren Hilfe ein solches Wachstum erreicht werden kann. Ferner empfehlen wir einige nützliche Management- und Monitoring-Tools.

1/ Welche Vorteile hat Wachstum für eine tierärztliche Praxis?

A) Wachstum versetzt mein Team in die Lage, sich persönlich und beruflich weiterzuentwickeln

Eine expandierende Praxis bietet den Mitarbeitern wachsende Möglichkeiten für ein persönliches und berufliches Weiterkommen: Sie können neue Fähigkeiten und neues Wissen erwerben, mehr Verantwortung übernehmen,

Abbildung 1. Die Entwicklung eines Organigramms für eine tierärztliche Praxis.



befördert werden und neue Mitarbeiter anleiten. Kurz gesagt, sie können sich mit der wachsenden Praxis persönlich und beruflich weiterentwickeln. In einem dynamischen und sich entwickelnden Umfeld ist es zweifellos einfacher, Mitarbeiter zu motivieren, hervorragende Mitarbeiter zu halten und so die mit einer hohen Mitarbeiterfluktuation verbundenen Belastungen und wirtschaftlichen Kosten zu vermeiden.

B) Wachstum kann die Entwicklung hin zu einer Überweisungspraxis fördern

Ob Neurologie, Orthopädie, Ophthalmologie oder Kardiologie, alle medizinischen Fachgebiete haben eines gemeinsam: Der einzige Weg, sie zu beherrschen besteht darin, hunderte wenn nicht gar tausende Fälle zu untersuchen und zu behandeln. Realistisch betrachtet ist es also mit den Fallzahlen einer kleinen oder mittelgroßen tierärztlichen Allgemeinpraxis praktisch unmöglich, echte Fachkompetenz und Fachqualifikation auf einem speziellen Gebiet zu erwerben. Die gezielte Expansion einer Praxis kann aus dieser Perspektive aber durchaus zum Erwerb des für eine zukünftige Spezialisierung notwendigen Wissens und der notwendigen Fachkompetenz führen. Daraus ergeben sich vorteil-

hafte Effekte nicht nur aus rein medizinischer Sicht, sondern auch durch die Stärkung unseres Geschäftsmodells sowie durch Anziehen, Motivieren und Binden von qualifiziertem Personal.

C) Wirtschaftliche Effizienz

Eine tierärztliche Praxis ist vorwiegend ein Unternehmen mit einer fixen Kostenstruktur, wobei Arbeitskosten und strukturelle Kosten (Equipment, Räume, Verwaltung) im typischen Fall etwa 60% oder mehr des Einkommens ausmachen. Bei jeder Art von Unternehmen mit einer solchen Kostenstruktur führt eine Steigerung der Aktivität (mehr Kunden, mehr Patienten) zu einer verbesserten finanziellen Performance durch eine Aufteilung der Fixkosten. In der Betriebswirtschaft bezeichnet man dies als die so genannten Economies of scale (Skaleneffekte). Dies bedeutet: Die Gehälter meiner angestellten Tierärzte, die Abschreibung und die Wartungskosten meiner digitalen Röntgenanlage oder die Kosten meiner Website sind stets dieselben, unabhängig davon, ob wir in der Woche fünfzig oder zweihundert Patienten behandeln. Es gibt quantitative Untersuchungen, die die Existenz dieser Effekte auch in tierärztlichen Praxen wissenschaftlich belegen (Mercader, 2004), und es gibt ebenso starke

empirische Bestätigungen auf der Grundlage von Daten aus der zunehmenden Entwicklung von Praxisketten und Praxisgruppen in verschiedenen Ländern. Kurz gesagt: Die größten tierärztlichen Praxen oder Kliniken sind - wenn sie gut gemanagt werden - tendenziell profitabler. Und schließlich sind es diese höheren Erträge, die höhere Reinvestitionen in das Unternehmen (Technologie, ausgebildete Mitarbeiter), höhere Löhne und schließlich eine höhere Gesamtkapitalrendite des Unternehmens erleichtern.

D) Professionalisierung des Managements und der „Business-Systeme“

Eine der unabdingbaren Voraussetzungen für die systematische Expansion einer tierärztlichen Praxis ist die Professionalisierung des Managements zusammen mit der Implementierung organisatorischer Systeme, die sicherstellen, dass die Mitarbeiter die richtigen Dinge auf die richtige Art und Weise und zur richtigen Zeit tun, und zwar auch ohne direkte Leitung und Aufsicht eines anwesenden Besitzers. Bei ungefähr mehr als zehn Mitarbeitern ist ein Wendepunkt erreicht, der es dem Besitzer einer tierärztlichen Praxis praktisch unmöglich macht, alle Bereiche des Unternehmens selbst zu kontrollieren. Hier wird es ganz entscheidend, Arbeitsabläufe schriftlich festzulegen, eine „zweite Ebene“ von zuverlässigen Mitarbeitern zu schaffen, die wiederum andere Mitarbeiter führen, und schließlich effiziente Systeme zur Leistungsbeurteilung und Leistungskontrolle einzuführen. **Abbildung 1** zeigt eine schematische Darstellung der logischen Entwicklung eines Organisationsplans („Organigramm“) einer tierärztlichen Praxis, deren Größe zunimmt.

Auf den ersten Blick erscheinen alle diese Maßnahmen eher eine zusätzliche Belastung zu sein als ein Gewinn. Langfristig kann sich diese Strategie aber als ein Segen für den Inhaber der tierärztlichen Praxis herausstellen. Ein Unternehmen mit einem guten Managementteam und gut etablierten Organisations- und Kontrollsystemen ist weniger abhängig von der permanenten physischen Anwesenheit des Besitzers. Neben dem unmittelbaren Vorteil einer größeren persönlichen Freiheit für den Inhaber, kann eine solche Organisationsstruktur auch signifikante Vorteile auf längere Sicht haben, zum Beispiel, wenn die Zeit kommt, das Unternehmen zu veräußern: Die am besten verkäuflichen Praxen sind in der Regel diejenigen, deren Performance nicht leidet, wenn der Besitzer abwesend ist.

2/ Wie kann eine tierärztliche Praxis expandieren?

Zur Beantwortung dieser Frage wollen wir uns ein von Igor Ansoff, Mathematiker und Professor an der UCLA, entwickeltes und entsprechend angepasstes Werkzeug betrachten. Pro-

fessor Ansoff gilt als der „Vater“ des modernen strategischen Managements. Im Jahr 1957 veröffentlichte Ansoff einen Richtung weisenden Artikel (Ansoff, 1957) zur Einführung seiner Produkt- (oder Service-) und Marktentwicklungsmatrix, die sogenannte Produkt-Markt-Matrix oder AnsoffMatrix.

Abbildung 2 stellt diese Matrix graphisch dar: Die Grundidee (einfach, aber wirksam) hinter diesem Modell besteht darin, dass wir unser Unternehmen nur durch folgende vier grundlegende Strategien expandieren können:

1) Marktdurchdringung

Diese Strategie bedeutet eine Steigerung der Verkäufe unserer gegenwärtigen Dienstleistungen und/oder Produkte an unsere aktuell vorhandenen Kunden, d.h., eine Erhöhung des Absatzes unserer Dienstleistungen oder Produkte. Dieser Quadrant der Matrix umfasst sämtliche Maßnahmen zur Steigerung der Häufigkeit der Kundenbesuche, zur Stärkung der Loyalität (Praxistreue) unserer aktuellen Kunden und zur Förderung des sogenannten Cross-Selling, also des kombinierten Verkaufens von Dienstleistungen und Produkten. Beispiele für solche Maßnahmen wären die Erstellung eines Protokolls zur routinemäßigen und verbindlichen Erhebung des Zahnstatus anlässlich einer jeden klinischen Untersuchung mit daran anschließenden Maßnahmen, die letztlich zu einer höheren Zahnbehandlungsrate führen soll, oder aber eine systematische Kontaktaufnahme mit Kunden, die ohne ersichtlichen Grund in den vergangenen 18 Monaten abgesprungen sind oder Rabatt-Gutscheine für die ersten Pflegetermine an einem Gesundheitszentrum für Hundewelpen. Die immer populärer werdenden und von den Tierbesitzern gut angenommenen so genannten „Vorsorge- und Gesundheitsprogramme“ können ebenfalls als eine Maßnahme zur Steigerung des Absatzes unserer Dienstleistungen bei unseren bereits vorhandenen Kunden betrachtet werden. Sie basieren auf der Förderung des Cross-Sellings von Dienstleistungen und Produkten, das heißt einer Steigerung der Besuchshäufigkeit und damit der Kaufgelegenheiten.

Die Professionalisierung des Managements stellt sicher, dass die Mitarbeiter das Richtige tun, auch ohne unmittelbare Aufsicht des Praxisinhabers.



Abbildung 2. Die Ansoff-Matrix.



2) Marktentwicklung

Das Ziel dieser Strategie ist die Gewinnung neuer Kunden durch gezieltes Anbieten unserer aktuellen Dienstleistungen und Produkte an neue Kundenkreise. Erreicht werden kann dies durch eine Intensivierung von Werbemaßnahmen in unserer gegenwärtigen geographischen Region, oder durch das In-Betracht-Ziehen einer geographischen Expansion innerhalb unseres Einzugsgebietes (Eröffnung einer neuen Praxis oder Erleichterung des Zugangs zu unserer bestehenden Praxis für Kunden, die in einem spezifischen Gebiet leben). Einige Beispiele für wirksame Maßnahmen im Rahmen dieser Strategie wären die Verbesserung der Praxis-Website und deren Registrierung bei den populärsten Suchmaschinen, Anzeigen oder Werbung in den lokalen Medien (Radio, Artikel in Lokalzeitungen, im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen), Angebot für eine Stunde freies Parken für Besucher der Praxis, Schaffung eines „Mitglieder werben Mitglieder“-Programms, das Kunden belohnt, die unsere Praxis neuen Kunden empfehlen.

3) Diversifikation

Die wagemutigste und zugleich mit den größten Unsicherheiten behaftete Strategie zur Erweiterung des Unternehmens ist es, neue Kundentypen durch das Angebot neuer

Dienstleistungen zu erschließen. Ein Beispiel hierfür wäre eine tierärztliche Allgemeinpraxis auf lokaler Ebene, die ein spezialisiertes Leistungsangebot (z.B. Kardiologie) aufbaut, das darauf abzielt, andere Praxen dazu zu motivieren, ihre komplizierteren Fälle zu überweisen. Die Umsetzung einer solchen Strategie ist jedoch keine einfache Sache. Um erfolgreich zu sein, erfordert es in der Regel eine Veränderung der Mentalität („Kultur“) des gesamten Teams, und in vielen Fällen erweist es sich als effizienter, die neue Tätigkeit im Rahmen eines vollständig unabhängigen Unternehmens zu entwickeln.

4) Entwicklung neuer Dienstleistungen

Das Anbieten neuer Dienstleistungen oder Produkte an bestehende Kunden ist einer der klassischen Wege der Expansion eines Unternehmens. Bestehende Kunden haben bereits ein Vertrauensverhältnis zu ihrer Tierarztpraxis aufgebaut und bestimmte Besuchs- und Kaufgewohnheiten entwickelt. Sie sind deshalb für Angebote neuer Dienstleistungen der Praxis sehr viel aufgeschlossener als die Gesamtheit aller potenziellen Kunden. Schätzungen zufolge liegen die durchschnittlichen jährlichen Ausgaben pro Kleintier in einer tierärztlichen Praxis in Spanien (VMS, 2010) bei etwa 210 Euro (einschließlich tierärztliche Leistungen, Arzneimittel und Produkte), und dies bei einer durchschnittlichen jährlichen Anzahl

von Praxisbesuchen von lediglich 3,1. Diese Zahlen weisen auf die enormen Entwicklungsmöglichkeiten für tierärztliche Praxen hin, aus einem potenziell viel größeren Bedarf dieser Kunden und Patienten entsprechend Kapital zu schlagen. Wenn wir von „neuen Dienstleistungen“ sprechen, so meinen wir damit sowohl Dienstleistungen, die bereits auf dem Markt angeboten, jedoch von den Kunden gegenwärtig an anderer Stelle in Anspruch genommen werden (z.B. Tierpflegesalon oder Tiernahrung), als auch tatsächlich „neue“ Dienstleistungen, die unsere Kunden bislang noch nicht kennen. Beispiele für Letztere wären Trainings- und Sozialisationskurse für Hundewelpen, der Aufbau eines „Krippenservice“, der es Kunden ermöglicht, ihre Tiere morgens auf dem Weg zur Arbeit abzugeben und sie am Ende des Arbeitstages wieder abzuholen, Kastrationsprogramme, Rehabilitation und Physiotherapie für Patienten mit Gelenkerkrankungen, Programme zur Unterstützung von Hausgeburten bei Hunden und Katzen, oder Programme zur Förderung von Gesundheit und Wohlbefinden der Senioren unter den Kleintieren.

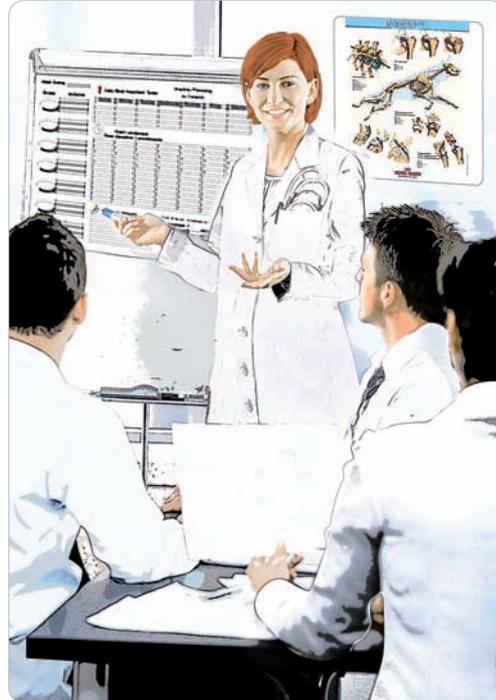
3/ Die Methodik: Wie plane ich die erfolgreiche Einführung einer neuen Dienstleistung in meiner Praxis?

Ein in der Welt der Unternehmen häufig zitiertes Satz lautet: „failing to plan is like planning to fail“, also auf Deutsch etwa „Nicht planen heißt planen, fehlzuschlagen“. Statistiken über die Fehlschlagraten bei der Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen bei größeren multinationalen Konzernen sind recht düster, und dies trotz der diesen Unternehmen zur Verfügung stehenden Ressourcen. Wir müssen uns deshalb stets darüber im Klaren sein, dass es sich bei der Einführung einer neuen Dienstleistung in einer tierärztlichen Praxis um einen sehr komplexen Prozess handelt, der eine streng methodische Planung voraussetzt, um erfolgreich sein zu können. An dieser Stelle schlagen wir nun einige Schritte zur Unterstützung dieses Prozesses vor.

A) Die Berücksichtigung der „Geschäftslogik“

Es gibt viele Optionen, wenn es um die Einführung einer neuen Dienstleistung in einer tierärztlichen Praxis geht. Hier seien nur einige der facettenreichsten Beispiele erwähnt: Lieferservice für Tiernahrung, Homöopathie, Physiotherapie und Rehabilitation, Trainings- und Sozialisationskurse für Hundewelpen, genetische Tests und Frühprävention genetischer Erkrankungen, Zahnheilkunde etc. Um eine Verwirrung oder eine Überflutung durch eine derartig breit gefächerte Auswahl zu vermeiden, müssen wir bestimmte Aspekte berücksichtigen:

Die Einführung einer neuen Dienstleistung in einer tierärztlichen Praxis ist ein komplexer Prozess, der eine methodische Planung verlangt.



Welche Rolle wird die neue Dienstleistung in unserem Geschäftsmodell spielen? Wie wird sie uns helfen – oder auch nicht helfen – unsere langfristigen Ziele d.h. unsere Geschäftsperspektiven in zehn oder fünfzehn Jahren zu erreichen? Passt diese Dienstleistung zu den Stärken unserer Praxis, zu unseren Fähigkeiten, zu unserem Image und zu unserem typischen Kundenprofil? Niemand kann diese Fragen besser beantworten als der Inhaber der Praxis mit der Unterstützung durch das Praxisteam. Unsere Entscheidung für die Einführung einer neuen Dienstleistung sollte aber weder auf der Absicht basieren, andere Kollegen zu kopieren, noch auf einer vermeintlich reizvollen Idee, die man auf einem Kongress gesehen oder gehört hat, sondern vielmehr auf dem Ergebnis einer systematischen Analyse des Status quo.

B) Quantifizieren, recherchieren, und sich nicht (nur) auf die Intuition verlassen

Hier sind nun einige Fragen zum Thema „neue Dienstleistungen“, die wir – zusammen mit unserem Team – beantworten sollten:

- Wie viel Prozent unserer bestehenden Klientel könnten realistisch betrachtet an der neuen Dienstleistung interessiert sein?

- Warum sollten die Kunden diese Dienstleistung jetzt in Anspruch nehmen wollen, wenn sie dies doch bislang nicht getan haben?
- Wie hoch sollte der Endpreis der neuen Dienstleistung für den Kunden liegen?
- Wie hoch sind die Fixkosten – Investitionen in Equipment, Werbung, Ausbildung, Räumlichkeiten – und wie hoch sind die variablen Kosten – Arbeitszeit, Betriebsmittel etc.?
- Wo liegt der break-even-Punkt, also die Rentabilitätsschwelle – d.h., wie viele Einheiten der neuen Dienstleistung müssen mindestens abgesetzt werden, damit wir keine Verluste machen?
- Wie lang wird es dauern – realistisch betrachtet – bis dieses Absatzniveau erreicht ist?
- Wie ergeht es anderen tierärztlichen Praxen, die diese Dienstleistung bereits eingeführt haben? Welches Volumen hat die Dienstleistung in der Relation zum Gesamtumfang dieser Praxen erreicht?

Abbildung 3 zeigt eine Mustervorlage für die wirtschaftliche Analyse zur Beurteilung der Umsetzbarkeit einer Investition in ein neues Ultraschallgerät. Dasselbe Format kann nach entsprechender Anpassung auch für die Untersuchung der Machbarkeit von Investitionen in anderes Equipment eingesetzt werden. Beurteilt werden die mit dem neuen Equipment bzw. der neuen Dienstleistung zusammenhängenden Fixkosten (Investitionen für Equipment, Wartung, Finanzierung) und die variablen Kosten (Arbeitszeit, Gemeinkostenumlage, Verbrauchsmaterial). Diese Art von Mustervorlage bietet uns die Möglichkeit, unterschiedliche

Kostenszenarien zu simulieren und das Mindestabsatzvolumen (z.B. Anzahl Behandlungen) zu berechnen, das erforderlich ist, um zumindest die Kosten zu decken. Es handelt sich um ein hilfreiches Werkzeug, das unser Verständnis und das unseres Teams für die wirtschaftlichen Implikationen der Einführung einer neuen Dienstleistung steigert. Die Entscheidung für die Anschaffung des neuen Equipments (und damit für die Einführung des neuen Leistungsangebotes „Ultraschall“) sollte zwar nicht allein auf finanziellen Kriterien basieren, ein verantwortungsvoller Manager sollte diese Kriterien aber in jedem Fall bereits in der Planungsphase berücksichtigen und das Praxisteam stets in die Überlegungen hierzu einbeziehen.

C) Spezifizieren: Wer wird was wann und mit welchen Ressourcen tun?

Es ist eine weithin bekannte Tatsache, dass die täglichen Aufgaben in einer tierärztlichen Praxis sehr zeitaufwendig sein können. Wenn wir uns nicht auf sehr gewissenhafte Weise Deadlines setzen, Aufgaben definieren und Kontrollen etablieren, werden sämtliche Pläne zur Einführung einer neuen Dienstleistung in Schwierigkeiten geraten. Die Vorlage in **Abbildung 4** zeigt ein Beispiel für eine retroaktive Planung (d.h., auf der Basis des Zieldatums für die Einführung der Dienstleistung) und definiert präzise, wer wann was tun sollte. Es reicht aber keineswegs aus, eine solche Vorlage einfach nur auszufüllen. Vielmehr muss man die „Player“ festlegen, die beteiligten Personen informieren

Abbildung 3. Formblatt für die Investmentanalyse: Neues Leistungsangebot „Ultraschall“.

| | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------|---------------|
| Fixkosten | | | |
| Anschaffung des Equipments | 28000 € | | |
| Lebensdauer des Equipments | 5 Jahre | | |
| Jährliche Abschreibung | | 5600 € | |
| Jährliche Finanzierungskosten | 5,0% | 840 € | |
| Jährliche Kosten für Wartungsvertrag/Versicherung | | | 1500 € |
| Fixkosten gesamt (jährlich) | | | 7940 € |
| Variable Kosten (pro Prozedur) | | | |
| Material (Gel, Alkohol, Handschuhe...) | | | 1,0 € |
| Tierärztliche Arbeitszeit pro Leistung in Minuten | 30 | | |
| Kosten der tierärztlichen Arbeitszeit (direkte Lohnkosten + Mitarbeiter- und Gemeinkostenumlage) | | 37,5 € | |
| Variable Kosten gesamt (pro Prozedur) | | | 38,5 € |
| Geschätzter Preis der Leistung für den Kunden (ohne MwSt.) | | | 72,9 € |
| Anzahl Leistungen (abgerechnet) pro Jahr zur Kostendeckung | 400 | | |

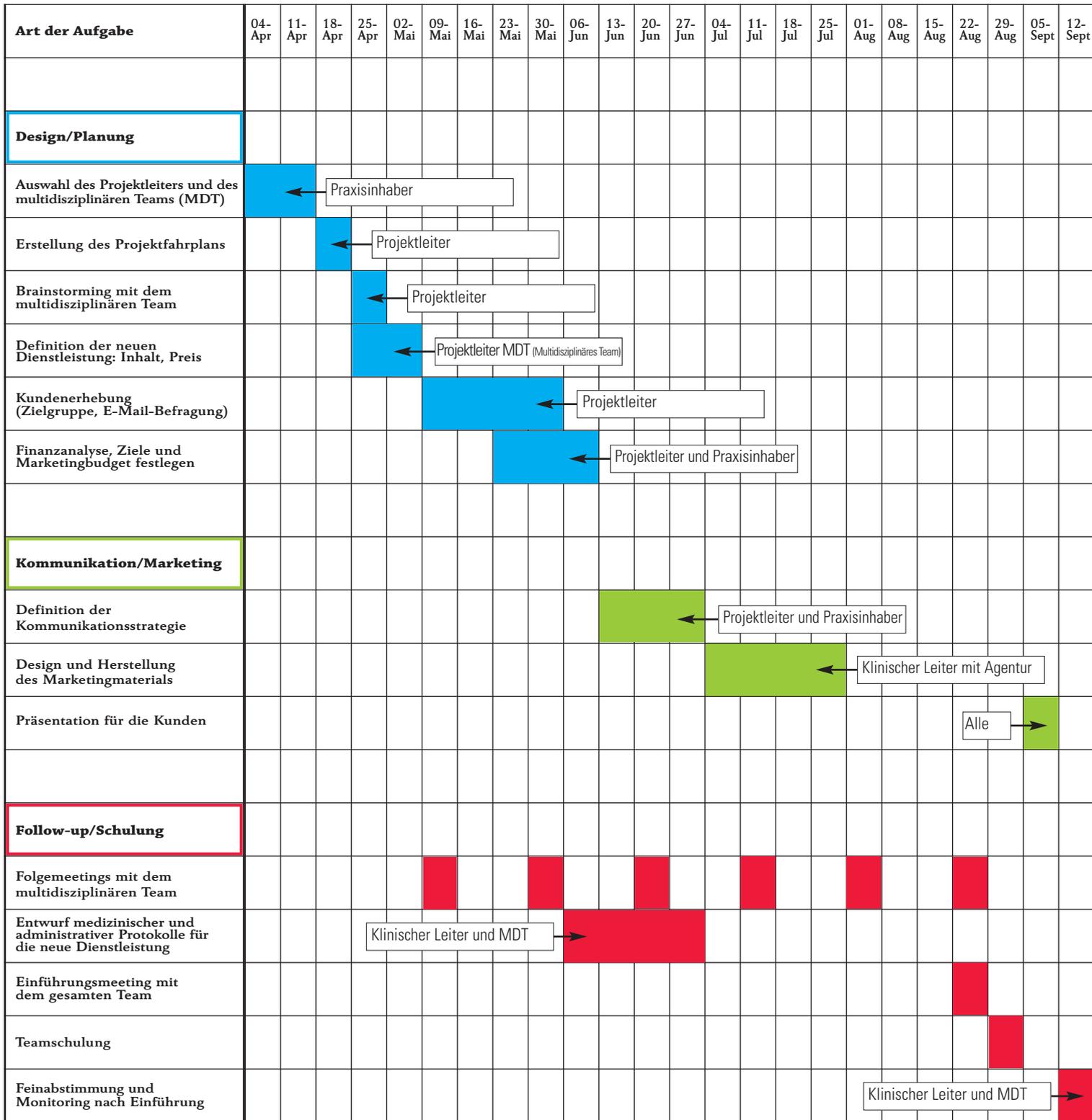
Wenn Kauf des Ultraschallgerätes auf Kredit.

Die Kosten der Arbeitszeit des Tierarztes (auf der Basis einer angemessenen Gemeinkostenumlage) wurden in diesem Beispiel auf 1,25 € pro Minute veranschlagt.

Ausgehend von einem 25%igen Aufschlag entsprechend einer 20%igen Gewinnmarge.

Diese Tabelle analysiert die Realisierbarkeit einer Investition für ein neues Gerät. In diesem speziellen Beispiel (Ultraschallgerät), liefert die Investition in Anbetracht der notwendigen Investitionssumme und der Betriebskosten des Equipments sowie in Anbetracht einer geschätzten Auslastung des Equipments mit jährlich 400 (abrechenbaren) Leistungen, einen guten Ertrag, wenn jede Prozedur beim Kunden mit 72,90 € (ohne MwSt.) abgerechnet wird.

Abbildung 4. Planungsvordruck für die Einführung der neuen Dienstleistung „Zuchtprogramm für Tierbesitzer“.



und instruieren, Vereinbarungen mit ihnen treffen und eine regelmäßige (am besten monatliche) Überprüfung der Fortschritte des Projektes anberaumen. Ein häufiger Fehler bei der Zuteilung von Verantwortlichkeiten an Teammitglieder, wie zum Beispiel Assistenztierärzte, tiermedizinische Fachangestellte (TFA) oder Mitarbeiter der Rezeption in der Vorbereitungsphase einer neuen Dienstleistung besteht darin, Teile des Projektes auf Personen zu übertragen, die mit ihren täglichen Aufgaben bereits vollständig ausgelastet sind. Wann sollen diese Mitarbeiter dem neuen Projekt die erforderliche Zeit widmen? In ihrer Freizeit? Oder wenn gerade keine Kunden in der Praxis sind? Es ergeben sich hier nur zwei realistische Optionen: Entweder wir entbinden besagte Mitarbeiter für eine gewisse Zeit pro Woche von ihren üblichen Aufgaben, damit sie sich in dieser Zeit zu 100 % dem neuen Projekt widmen können, oder wir übertragen diese Aufgaben an einen Mitarbeiter mit einem anderen Profil. Diese Person sollte das Projekt leiten, dabei aber nicht vergessen, sich die Unterstützung von einem multidisziplinären Team zu holen, wann immer dies angemessen erscheint (z.B. von einem Tierarzt, einer tiermedizinischen Fachangestellten, einem Rezeptionsmitarbeiter oder einem Mitarbeiter aus der Verwaltung). Nur so wird sichergestellt, dass alle relevanten Informationen zusammenlaufen und sich alle Mitarbeiter in den Prozess eingebunden fühlen. Andernfalls wird sich in unserem Team sehr schnell die Auffassung breit machen, dass „der Chef“ falsch lag mit seiner Idee, eine neue Dienstleistung einzuführen, ohne auf die Meinung der Mitarbeiter zu achten. Sowohl die Wahl des Projektleiters als auch die Zusammensetzung des multidisziplinären Teams hängen letztlich von der Art der neu einzuführenden Dienstleistung ab.

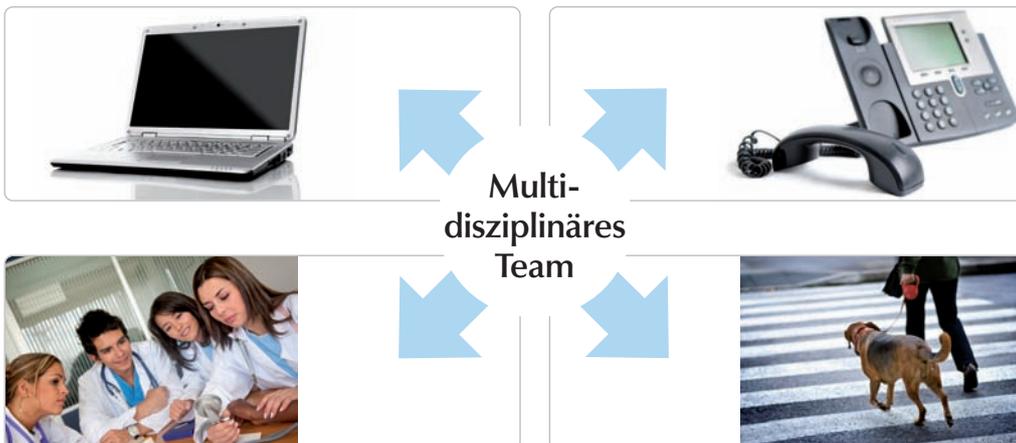
Sichtweise vom Praxisteam und von den Kunden eindeutig nachvollzogen wird.

Die enge Einbindung des Teams ist deshalb ganz wesentlich, und zwar sowohl in der Design-Phase (Was konkret wird das neue Dienstleistungsangebot umfassen? Wie sinnvoll ist das Projekt aus medizinischer Sicht? Wer ist die Zielgruppe? Was wird es kosten? Wie werden die Kunden informiert?), als auch in der Phase der Umsetzung (Wer wird was machen? Wird eine besondere Ausbildung notwendig sein? Wann findet die Einführung statt?) und schließlich auch in der anschließenden Monitoringphase (Wie geht das Projekt voran? Müssen wir Veränderungen vornehmen?). Wenn wir uns nicht an diesen kommunikativen Weg halten, laufen wir Gefahr, eine typische depressiv geprägte Situation zu schaffen, wenn zum Beispiel ein Kunde ein Mitglied des Praxisteams konkret zu einer im Wartezimmer oder im Web angekündigten Dienstleistung befragt und eine Antwort bekommt wie: „Da müssen Sie den Tierarzt fragen, ich weiß darüber gar nichts!“. Wichtig ist es darüber hinaus, unsere Kunden auf eine möglichst effektive und attraktive Weise über die neue Dienstleistung zu informieren. So sollte ein (wenn auch kleines) Budget für die Einführung einer neuen Dienstleistung vorgesehen werden, mit dessen Hilfe die Kosten für einige grundlegende Werbemaßnahmen gedeckt werden können. Beispiele für solche Maßnahmen sind ein entsprechender Hinweis auf der Website, eine spezifische E-Mail-Kampagne mit Fokus auf ein spezifisches Kundensegment, ein Plakat im Bereich der Rezeption, Faltblätter oder Broschüren, die vom Tierarzt im Sprechzimmer oder von den Mitarbeitern der Rezeption ausgehändigt werden, oder ähnliche Maßnahmen aus dem Bereich „Marketing und Promotion“. Viele Unternehmen investieren beispielsweise zwischen 10 und 20% des im ersten Jahr nach Einführung einer neuen Dienstleistung zu erwartenden Ertrages in entsprechende Marketingmaßnahmen. Wenn gute Ergebnisse erzielt werden sollen, ist es ratsam, sich beim Design und bei der Produktion dieser Art von Materialien auf die Arbeit von Medienprofis zu verlassen. Beginnen sollten wir mit der Bezeichnung der neuen Dienstleistung, denn oft ist ein un-

D) Kommunikation, Kommunikation und Kommunikation

Auch wenn der Praxisinhaber sehr klare Vorstellungen von der neuen Dienstleistung hat, bedeutet dies nicht, dass diese

Schlüsselfaktoren für ein erfolgreiches Projekt.



attraktiver Name der beste Weg, eine neue Dienstleistung noch vor ihrer Einführung dem Tode zu weihen. Der Rückgriff auf externe professionelle Unterstützung bedeutet jedoch nicht, dass wir unser Team von diesem Prozess ausschließen sollten. Eine gute Werbeagentur wird das Gefühl und die emotionale Intelligenz dafür aufbringen, sich die Unterstützung unseres Teams im richtigen Umfang zu holen und die Mitarbeiter auf angemessene Weise am Prozess der Erstellung von Werbematerialien teilhaben zu lassen. Eine weitere zu sondierende Alternative ist die Einbindung kommerzieller Partner, wie zum Beispiel Futtermittelhersteller oder pharmazeutische Unternehmen, mit denen wir regelmäßig zusammenarbeiten. Wenn diese Unternehmen in der Lage und willens sind, uns professionell designtes und erprobtes Werbematerial zur Verfügung zu stellen, warum sollten wir dies dann ablehnen und darauf bestehen, das Rad selbst neu zu erfinden?

E) Prioritäten setzen: Weniger ist manchmal mehr!

Eine der großen Herausforderungen für jeden guten Manager ist eine möglichst effektive und effiziente Nutzung der knapp vorhandenen Ressourcen: Unsere Zeit, die Zeit unserer Mitarbeiter, unsere Aufmerksamkeit und unsere Monitoringkapazitäten, unser Marketingbudget. Alle diese Ressourcen sind mehr oder weniger knapp und verteilen sich meist auf zahlreiche Projekte. Man sollte sich deshalb vorzugsweise auf eine (beste Option) oder zwei neue Dienstleistungen pro Jahr konzentrieren. Diese müssen sehr sorgfältig geplant, angemessen weitergeführt und mit ausreichenden Ressourcen unterstützt werden. Wir alle ziehen unsere Motivation in hohem Maße aus positiven Resultaten und Erfolgserlebnissen. Sind wir dagegen gezwungen, eine Reihe von

Fehlschlägen bei unseren neuen Dienstleistungen hinzunehmen, so wird unser Team jedem neuen Projekt mit deutlich weniger Enthusiasmus entgegensehen als dem vorangegangenen.

4/ Nach der Einführung: Das Weiterführen und die Beurteilung der neuen Dienstleistung

Zahlreiche in tierärztlichen Praxen eingeführte neue Dienstleistungen werden leider nicht dauerhaft etabliert und konsolidiert, da es an einem geeigneten Weiterführen des Projektes mangelt. Sobald die erste Begeisterung für das Neue verfliegen ist, verliert man sehr leicht das Interesse daran. Versäumt es das verantwortliche Management, ein methodisches System zur Überwachung und Beurteilung der neuen Dienstleistungen zu implementieren, so wird das restliche Team dies sehr rasch als einen Mangel an Engagement für das Projekt interpretieren. Zur Vermeidung dieses Fehlers empfehlen wir folgende Maßnahmen:

A) Das multidisziplinäre Team nach der Einführung der Dienstleistung nicht auflösen

Der beste Weg, um zu demonstrieren, dass das Projekt nicht mit der Einführung der neuen Dienstleistung endet, ist, das multidisziplinäre Team (bestehend aus je einer Person jeder „Abteilung“ der Praxis) über einen Zeitraum von mindestens sechs Monaten

Überwachung der neuen Dienstleistung „Senior Check-up“

- Die Rezeption überprüft die Behandlungsunterlagen aller Patienten, bevor diese zum Tierarzt in das Sprechzimmer gehen. Handelt es sich um einen potenziellen Nutzer („Senioren“) der neuen Dienstleistung, werden die Unterlagen (Papierform oder Computer) mit einem Farbcode markiert und es werden ein Infoblatt und eine Infobroschüre über den „Senior Check-up“ beigelegt.
- In der Praxis bietet die TFA (oder der Tierarzt) die neue Dienstleistung an und vermerkt eine der drei folgenden Antworten auf den Patientenunterlagen: angenommen, abgelehnt (mit Begründung), verschoben (mit Datum für einen Erinnerungsanruf).
- Jede Woche erstellt die Rezeption einen Minibericht, der zeigt, wie viele Absatzchancen es gab (d.h., wie viele potenzielle Nutzer der neuen Dienstleistung die Praxis besucht haben), wie vielen Kunden die Dienstleistung aktiv angeboten wurde (wenn möglich aufgeschlüsselt danach, durch welchen Tierarzt, welche TFA oder welches andere Teammitglied), wie viele Kunden die Dienstleistung angenommen haben und schließlich in den Fällen einer Ablehnung die hierfür vorgebrachten Gründe.
- Dieser Minibericht wird anlässlich der vierzehntägigen oder monatlichen Folgemeetings des multidisziplinären Teams zusammen mit einer Zusammenfassung der Ergebnisse der telefonischen Umfrage zur Zufriedenheit der neuen Nutzer der Dienstleistung gemeinsam analysiert. Der Bericht selbst muss dabei jedoch nur einen geringen Teil des Meetings in Anspruch nehmen.

nach der Einführung hinaus zusammenzuhalten. Das Team kann sich in vorher festgelegten Abständen kurz treffen (z.B. 15 Minuten/Monat), wenn dies vom Projektleiter für notwendig erachtet wird. Inhalt dieser Meetings ist eine Bestandsaufnahme und eine Überwachung und Beurteilung sämtlicher praktischer Aspekte der neuen Dienstleistung. Beispiele für Fragen, die es zu stellen und zu beantworten gilt, sind: Wie funktioniert die neue Dienstleistung nach Meinung der Teammitglieder? Bewerben wir die Dienstleistung aktiv bei den Kunden? Fragen die Kunden danach? Wie reagieren die Kunden, wenn sie die neue Dienstleistung angeboten bekommen? Sind die Werbematerialien gebrauchstauglich? Braucht irgendein Mitglied des Teams eine Ausbildung oder Schulung, um sich bei der Erläuterung oder Durchführung der Dienstleistung noch sicherer zu fühlen? Müssen wir Änderungen bei Inhalt oder Durchführung der Dienstleistung vornehmen?

B) Kundenzufriedenheit: Befragung der ersten Kunden, die die Dienstleistung in Anspruch genommen haben.

Es muss sichergestellt werden, dass die neue Dienstleistung auch tatsächlich erfolgreich eingeführt wurde. Eine durch Rezeptionsmitarbeiter durchgeführte fünfminütige telefonische Befragung der ersten Gruppe von Kunden, die die neue Dienstleistung in Anspruch genommen haben, soll klären, ob die Prozesse planmäßig verlaufen, und die Möglichkeit geben, etwaige Fehler zu korrigieren und defiziente Prozesse gezielt zu optimieren. Diese Aufgabe kann wöchentlich organisiert werden: Die Mitarbeiter der Rezeption erstellen eine Liste der Kunden, die die neue Dienstleistung im Laufe der Woche erstmals in Anspruch genommen haben, rufen diese an und notieren die erhaltenen Informationen. Zwei oder drei geschlossene Fragen (z.B. „Würden Sie diese Dienstleistung einem Freund oder Bekannten weiterempfehlen?“ oder: „Hat diese Dienstleistung Ihre Erwartungen erfüllt?“) sowie eine offene Frage (wie z.B.: „Haben Sie Kommentare oder Verbesserungsvorschläge zu dieser Dienstleistung?“) können wertvolle Informationen liefern.

C) Informationen quantifizieren und austauschen

In der mit der Einführung der neuen Dienstleistung endenden Planungsphase des Projektes müssen bestimmte Maßnahmen oder Indikatoren definiert werden, die uns später in die Lage versetzen, die Ergebnisse zu bewerten. Einige Beispiele: Welchem prozentualen Anteil der „Zielkunden“ hoffen wir, die Dienstleistung während des ersten Jahres anbieten zu können? Welche „Akzeptanzrate“ (prozentualer Anteil der Kunden, denen die Dienstleistung

Eine durch Mitarbeiter der Rezeption durchgeführte fünfminütige telefonische Befragung der ersten Gruppe von Kunden, die die neue Dienstleistung in Anspruch genommen haben, unterstützt die Korrektur von Fehlern und dient der gezielten Optimierung defizienter Prozesse.



angeboten wurde und die sie annehmen) können wir im ersten Jahr erwarten? Welche „Wiederholungsrate“ (prozentualer Anteil der Kunden, die Dienstleistung mindestens ein zweites Mal in Anspruch nehmen im Verhältnis zu den Erstkunden) ist zu erwarten? Dieser letzte Indikator ist jedoch nur sinnvoll bei Dienstleistungen mit repetitivem Charakter, wie zum Beispiel den so genannten Senior-Check-ups, also regelmäßigen Überprüfungen des Gesundheitsstatus bei älteren Tieren.

Schlussfolgerung

Die erfolgreiche Einführung einer neuen Dienstleistung in einer tierärztlichen Praxis erfordert Kreativität und Ideenreichtum, kombiniert mit Disziplin, Aufmerksamkeit und Methodik zu gleichen Anteilen. Eine noch so brillante Idee ist nutzlos, wenn wir in der Phase der Umsetzung scheitern, und letztlich wird eine gut umgesetzte „Standardidee“ in der Tat bessere Ergebnisse liefern, als eine schlecht realisierte brillante Idee.

Wir müssen stets das Optimum anstreben, und zwar bevor wir ein Produkt einführen (Design, Planung, Finanzierung und Zahlen), während der Einführungsphase (Kommunikation, Maßnahmen zur Messung der Kundenzufriedenheit) und auch im Anschluss an die Einführung („Follow-up“, also die Fortschreibung des Projektes zusammen mit dem Team).

2. Ist das Team mit an Bord?

> ZUSAMMENFASSUNG

Eine einzelne Person kann nicht perfekt sein, ein Team dagegen schon. Sobald das Team mit an Bord ist und im Gleichklang arbeitet, und nur dann, sollte es seine Aufmerksamkeit und sein Engagement auf die Vermarktung der von der Praxis angebotenen Dienstleistungen und Produkte gegenüber den Kunden richten. Ohne eine konzertierte Herangehensweise wird das Endresultat sehr viel weniger erfolgreich sein.

Jedes Individuum besitzt Stärken, aber auch Schwächen, die ihm zugestanden werden müssen. Ein erfolgreiches Team besteht immer aus einer Mischung motivierter Individuen in geeigneten Positionen, die als Kollektiv alle notwendigen Fähigkeiten mitbringen. Es ist die Aufgabe des Team-Leiters, die bestmögliche Nutzung aller im Praxisteam vorhandenen Fähigkeiten sicher zu stellen, etwaige Defizite anzugehen und die Mitarbeiter mit den notwendigen Ressourcen auszustatten, so dass sie ihr Potenzial für ein optimales Funktionieren des Ganzen maximal ausschöpfen können.

1/ Der Team-Leiter

Jedes gute Team braucht einen hervorragenden Leiter. Gewöhnlich wird der Praxisinhaber von allen anderen, sowohl innerhalb als auch außerhalb der Praxis, als der natürliche Führer der Praxis und des Teams angesehen. Es müsste aber schon ein ganz besonderer Mensch sein, der sämtliche der unten aufgelisteten Qualitäten in sich vereinte und wüsste, wie und wann er diese in welchem Maße einzusetzen hätte. Ein Individuum kann zweifellos mit einigen dieser Attribute geboren werden, es muss in der Regel aber dennoch stetig daran arbeiten, diese Fähigkeiten immer weiter zu verbessern. Andere Attribute müssen dagegen ganz neu erworben werden. Eine mögliche Alternative besteht darin, andere Personen von außerhalb des Teams einzusetzen, die über die geforderten, bislang aber nicht vorhandenen Fähigkeiten verfügen, und diesen externen Experten die Leitung bestimmter Projekte oder bestimmter Situationen zu übertragen.

Ein effektiver Team-Leiter sollte über die folgenden Qualitäten verfügen:

- Weitblick
- Härte

- Fairness
- Anpassungsfähigkeit
- Integrität
- Wärme
- Enthusiasmus

Alle Führungspersönlichkeiten, selbst diejenigen, die wir persönlich als Individuen vielleicht nicht unbedingt bewundern, haben eine klare Vorstellung davon, wo sie hinkommen möchten und wann und wie sie dort hingelangen werden. Effektive Leiter teilen ihre Visionen und Ziele mit ihrem Team. Es braucht Härte und Durchsetzungsvermögen beim Umgang mit Hindernissen, auf dem Weg zum Ziel. Gelegentlich ist diese Härte auch gegenüber einzelnen Teammitgliedern erforderlich, der Leiter muss dabei aber immer Fairness zeigen und mit seinem Gegenüber stets auf unvoreingenommene und faire Weise umgehen. Versäumt es der Team-Leiter sich mit problematischen Teammitgliedern, die zum Beispiel ihre Aufgaben nicht im erforderlichen Maße erfüllen, entsprechend auseinander zu setzen, so kann dies sehr leicht negative Auswirkungen auf das restliche Team haben.

Härte darf aber keinesfalls mit Starrsinn verwechselt werden. Wenn zum Beispiel auf dem Weg zu einem Ziel klar wird, dass eine Änderung der Richtung erforderlich ist, muss der Leiter entsprechend flexibel und anpassungsfähig sein.

Menschen kommen auf diese Reise sehr viel lieber mit und tragen sehr viel wahrscheinlicher zur Entwicklung bei, wenn sie wissen, wohin die Reise geht und warum es dorthin gehen soll. Handelt es sich um eine sehr lange Reise, empfiehlt es sich, unterwegs regelmäßige Zwischenpunkte zu setzen, die, sobald sie erreicht sind, den Reisenden bestätigen, dass sie noch immer auf dem richtigen Weg sind. Es kann sogar in Erwägung gezogen werden, das Erreichen dieser Zwischenpunkte auf angemessene Weise zu feiern, denn es gibt nichts Besseres als den Erfolg, um ein Team auf die Spur in Richtung noch größerer Erfolge zu setzen.

Meist folgen Menschen einem Leiter aus zwei zentralen Gründen. Zum einen aus Angst, und zum anderen, weil sie es aus freien Stücken wollen. Es macht die Führungsrolle um so vieles einfacher, wenn ihm die Team-Mitglieder leidenschaftlich folgen anstatt dazu gezwungen werden zu müssen. Alles in allem ist ein gutes Team stets auch ein Team, das bei physischer Abwesenheit des Chefs ebenso effektiv und effizient funktioniert wie bei seiner Anwesenheit mit der Peitsche in der einen und dem Zuckerbrot in der anderen Hand. Was ist es, das Team-Mitglieder über die oben genannten Qualitäten hinaus dazu veranlasst, einem Leiter mit großer Leidenschaft zu folgen? Beim Umgang mit Menschen ist Integrität und Wärme erforderlich. Ein guter Führer zeigt diese Wärme, indem er stets zugänglich ist, und er besitzt die Integrität, sicherzustellen, dass die mit einzelnen Mitgliedern des Teams ausgetauschten Informationen immer streng vertraulich behandelt werden.

Die meisten hervorragenden Team-Leiter besitzen einen enormen Enthusiasmus für das, was sie erreicht haben und für das, was sie tun. Dieser Enthusiasmus ist ansteckend und stellt sicher, dass der Leiter seine Führungsaufgabe stets aus der allerersten Reihe heraus wahrnimmt. Um ein Team erfolgreich zu leiten, wird ein effektiver Chef stets die individuellen Stärken aller seiner Mitarbeiter kennen und diese Attribute für eine Optimierung des Ganzen einzusetzen wissen. Die Fähigkeit, zu delegieren, ist der Schlüssel zu einem effektiven und motivierten Team.

2/ Delegieren

Das Einzige, was uns allen in gleichem Maße zur Verfügung steht, sind die Stunden des Tages, obgleich einige Menschen in denselben 24 Stunden immer etwas mehr zu erreichen scheinen als andere. Und obwohl es die angestammte Rolle des Chefs ist, Visionen und Ziele vorzugeben und Entscheidungen über die Strategie und vielleicht auch über die Taktik zu treffen, muss er auch in der Lage sein, den

Führungsstab an andere zu übergeben - etwas, das wir als „Management“ bezeichnen. Das Problem ist, dass die meisten Tierärzte mehr oder weniger stark ausgeprägte Charakterzüge einer Alphanier-Persönlichkeit an den Tag legen und der festen Meinung sind, niemand könne den Job so gut erledigen wie sie selbst. Tierärzte sind somit oft schlechte Delegierer. Dagegen können Tierärzte gute „Jobabtreter“ sein, sie stehen dann aber allzu oft hinter der Person, der sie eine Aufgabe übertragen haben, blicken ihr über die Schulter, und bieten hilfreiche Tipps an, wie sie es selbst machen würden!

„Wer seiner Führungsrolle gerecht werden will, muss genug Vernunft besitzen, um die Aufgaben den richtigen Leuten zu übertragen, und genug Selbstdisziplin, um ihnen nicht ins Handwerk zu pfuschen.“ Theodore Roosevelt

Die einfachen Grundregeln des Delegierens:

- Sagen Sie Ihrem Gegenüber genau, was es tun soll und warum.
- Stellen Sie sicher, dass sich die Aufgabe am SMARTER-Prinzip orientiert.
- Stellen Sie die notwendigen Ressourcen und Schulungen zur Verfügung.
- Regen Sie regelmäßige Meetings an, um die Fortschritte zu diskutieren und ein Feedback zu bekommen.
- Vertreten Sie eine Politik der offenen Tür, was Hilfestellungen angeht, aber stehen Sie nicht in der Türöffnung!
- Loben Sie den Mitarbeiter, der einen guten Job macht.

3/ Zielsetzung nach dem SMARTER-Prinzip

Wenn immer möglich, müssen Sie Ihrem Team Ziele setzen, die SMARTER sind. SMARTER ist eine Adaptation des in der Geschäftswelt etwas üblicheren Akronyms SMART und steht für:

- Specific - Spezifisch
- Measurable - Messbar
- Agreed - Akzeptiert
- Realistic - Realisierbar
- Timed - Terminierbar
- Extending - Erweiterbar
- Rewarding - Lohnend

Anstelle einer tendenziell eher allgemeinen Zielvorgabe wie „Einführung eines Lagerkontrollsystems in der Praxis für den Umgang mit Verbrauchsgütern“ würde man gemäß des SMARTER-Prinzips besser so formulieren: „Entwicklung, Akzeptanz und erfolgreiche Umsetzung eines neuen

Die Einführung der SMARTER-Ziele lenkt das Team erfolgreich in Richtung größerer und besserer Entwicklung.



Lagerkontrollsystems, mit dessen Hilfe wir eine 10%ige Ersparnis in einem Zeitraum von neun Monaten erreichen wollen“. Oder anstelle der allgemein gehaltenen Vorgabe: „Wir müssen sicherstellen, dass wir mehr Kundentermine buchen“, formulieren wir folgendes konkreteres Ziel: „Analyse der Gründe für die geringe Umwandlung von Kundenanfragen in „gemachte Termine“ und gemeinsame Entwicklung und Diskussion von Vorschlägen für Maßnahmen, die innerhalb eines Zeitraumes von drei Monaten zu einer Umwandlungsrate von 50% führen“.

Die Ziele müssen möglichst spezifisch und konkret formuliert sein bezüglich dessen, was wir erreichen wollen, aber auch bezüglich der zeitlichen Perspektive, also der Frage, bis wann wir das Ziel erreicht haben wollen. Zudem müssen die Ziele realisierbar sein und vom Team akzeptiert werden. Vielleicht möchte man die Latte aber auch etwas höher legen, um die Ziele zu erweitern und eine Belohnung einsetzen, wenn die Ziele erreicht sind. Aber Vorsicht! Die Latte darf nicht zu hoch gelegt werden, da das Scheitern beim Versuch, ein Ziel zu erreichen, sehr entmutigend und demotivierend sein kann. Wenn Sie das Konzept der SMARTER-Ziele einführen, empfiehlt es sich, zunächst einfache Ziele vorzugeben. Denn es gibt nichts Besseres als Erfolge, um ein Team zu höheren und besseren Leistungen anzuspornen.

4/ Motivation und Anerkennung

Wir alle brauchen ein Feedback, das heißt, wir alle müssen von Zeit zu Zeit darin bestätigt werden, dass wir gute Arbeit

leisten. Werden Defizite erkannt, so müssen diese stets in einer konstruktiven Weise angegangen werden, um adäquate Lösungen zu finden. Zu viele Chefs verbringen leider allzu viel Zeit damit, nach Fehlern bei ihren Mitarbeitern zu suchen, anstatt herauszufinden, dass sie auch Dinge gut und richtig machen und sie dies auch gebührend wissen zu lassen!

Motivation ist ein Prozess, kein Einzelereignis. Man kann nicht ein Meeting abhalten, und Motivation gewissermaßen verordnen. Alles, was Sie als Führungsperson in Ihrer Praxis tun, wird letztlich einen Effekt auf die Motivation des Teams haben, und dieser Effekt kann entweder positiv oder aber negativ sein.

Was können wir also in unserer Praxis tun, um sicherzustellen, dass die Nadel des Motivationsanzeigers im positiven Bereich bleibt und nicht ins Negative sinkt? Zunächst könnten Sie ein kritisches, ehrliches und objektives Audit darüber durchführen, wie Ihr Team zu Ihrer Führungsqualität steht, und die Priorität nach dieser Analyse zunächst auf die Korrektur etwaiger Unzulänglichkeiten legen. Im zweiten Schritt könnten Sie ein aktualisiertes Profil Ihres Teams erstellen, um herauszufinden, wie die einzelnen Mitglieder als Individuen „ticken“ und Sie könnten versuchen, Motivation fördernde Maßnahmen mit den aktuellen Bedürfnissen der einzelnen Mitarbeiter in Einklang zu bringen. Dies ist ein wirklich wichtiger Teil des so genannten Appraisal-Prozesses. Die Appraisal-Theorie ist ein wichtiger Bestandteil der Emotionsforschung und geht von der Annahme aus, dass subjektive Bewertungen einer Situation („appraisal“) über die Entstehung und die qualitative Ausdifferenzierung von Emotionen entscheiden. Es gibt sehr unterschiedliche Einstellungen zu solchen

Regelmäßige Besprechungen sorgen dafür, dass das Team fokussiert bleibt.



Mitarbeitergesprächen. Einige sagen, dass sie diese so genannten Appraisal-Interviews ausprobiert haben, es aber „nicht funktioniert“ hat, und andere werden allein schon durch das Wort abgeschreckt. Wie wäre es, wenn wir diese Appraisal-Prozesse als „Strukturierte Gespräche zur Erkundung von Wegen, die Team-Mitglieder weiterzuentwickeln und dadurch unser Unternehmen insgesamt zu fördern“ bezeichnen würden? Wenn Sie Ihre Mitarbeiter nicht in der von ihnen gewünschten und tolerierten individuellen Geschwindigkeit entwickeln, werden diese in der Regel jemand anderen finden, der dies tut!

5/ Standardarbeitsanweisungen, die so genannten SOPs (Standard operating procedures)

Auch wenn wir unsere Team-Mitglieder grundsätzlich gern dahin bringen möchten, dass sie mit unterschiedlichen Situationen und Aufgabenstellungen selbständig und ihren

eigenen Fähigkeiten und Vorstellungen entsprechend umgehen können, so gibt es doch bestimmte Situationen, sowohl im klinischen als auch im nicht-klinischen Bereich, in denen wir uns ein einheitliches Verhalten aller Mitglieder unseres Teams wünschen. Leicht verständlich wird dies, wenn wir zum Beispiel einen Patienten mit Herz- oder Atemstillstand während eines chirurgischen Eingriffes haben. In einer solchen Situation hoffen wir natürlich, dass jeder Mitarbeiter die Standardarbeitsanweisungen kennt. Auch andere, nicht-klinische Situationen bieten sich für solche Standardarbeitsanweisungen an, zum Beispiel:

- Aufnahme von Kunden/Patienten
- Umgang mit Beschwerden
- Preisgestaltung bei stationären Fällen
- Kunden, die ihre Rechnung nicht bezahlen können
- Abgabe von Arzneimitteln
- Müllentsorgung

Standardarbeitsanweisungen sollten immer sehr klare Richtlinien darüber vorgeben, welche Maßnahmen in einer bestimmten Situation durchzuführen sind. Die am besten geeignete Person für den Entwurf entsprechender Standardarbeitsanweisungen ist der Mitarbeiter, der am engsten mit dieser Aufgabe verbunden ist. Der Entwurf wird anschließend unter den anderen Mitarbeitern herumgereicht, verbunden mit der Bitte um Kommentare. Sobald die Standardarbeitsanweisung konkretisiert, verfeinert und im Team angenommen ist, nimmt sie ihren Platz unter den anderen Standardarbeitsanweisungen im „Praxishandbuch“ ein. Standardarbeitsanweisungen sollten regelmäßig überprüft werden, um sicherzustellen, dass die Richtlinien stets auf dem aktuellen Stand sind.

6/ Besprechungen

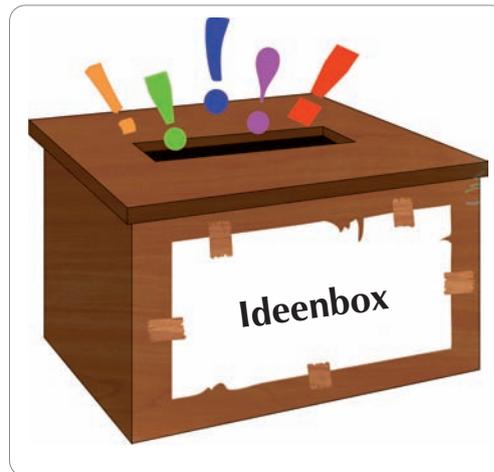
Regelmäßig und häufig abgehaltene Besprechungen sind eine wesentliche Voraussetzung für ein einheitlich und fokussiert arbeitendes Team. Wächst das Praxisteam zahlenmäßig, werden solche Meetings umso wichtiger. Welche sind die wesentlichen Elemente einer effektiven Besprechung?

- Ein Leiter, zu dessen Fähigkeiten es gehören muss, das Meeting in die richtigen Bahnen zu lenken und alle Anwesenden zur Teilnahme an der Diskussion zu motivieren.
- Eine vorher im Team verteilte Tagesordnung, zu der die Mitglieder im Vorfeld des Meetings beitragen dürfen.
- Erstellung eines Protokolls über alle Entscheidungen zu jedem einzelnen Tagesordnungspunkt und, noch wichtiger:

- Konkrete Festlegungen darüber, wer was und bis wann tun wird.

Die Größe der Praxis bezüglich Personal und Standorten hat einen nicht unerheblichen Einfluss auf die Struktur und die Häufigkeit von Beratungen. In Praxen mit nur einem Standort und einem Tierarzt kann es gelingen, das Unternehmen mit spontanen, *ad hoc* einberufenen Meetings zu leiten und so eine hervorragende interne Kommunikation aufrechtzuerhalten. In größeren Praxen, und insbesondere in Praxen bei mehreren Standorten, ist dagegen eine gewisse Struktur bezüglich der Häufigkeit der Meetings und der teilnehmenden Personen erforderlich. Einige Praxism Meetings umfassen TFAs, Rezeptionsmitarbeiter und/oder andere Kollegen, während an reinen Managementtreffen stellvertretend nur die Leiter der einzelnen Abteilungen teilnehmen und die wichtigen Informationen anschließend an ihre Teams weitergeben. Neben den Meetings zu spezifischen Managementfragen erweisen sich auch Betriebsausflüge mit dem gesamten Team außerhalb der Praxis als hervorragende Team bildende Maßnahmen.

Die Ermunterung der Mitarbeiter zur Entwicklung neuer Ideen kann zur Verbesserung betrieblicher Abläufe und zur Optimierung der Arbeitsbedingungen führen.



Erfolgreiche Ideenfindung

Das Konzept

Als „Brainstorming“ bezeichnet man eine Beratung zur Suche nach neuen Ideen oder Lösungen für ein spezifisches Problem unter Ausnutzung der Kreativität eines Teams und des kombinierten Intellekts seiner einzelnen Mitglieder.

Die Grundregeln

Sämtliche Ideen werden ohne Zensur diskutiert, mögen sie zunächst auch noch so weit hergeholt erscheinen. Ein auf den ersten Blick „dummer“ oder undurchführbarer Vorschlag kann bei einem anderen Teilnehmer eine Idee entstehen lassen, die sich letztlich als hervorragend erweist.

Die praktische Durchführung

- Für die Beratung wird ein Zeitaufwand von etwa 30 bis 60 Minuten vorgesehen und ein Ort gewählt, an dem ein Team aus vier bis sechs Personen ungestört tagen kann.
- Eine Person wird dazu bestimmt, alle Ideen auf einem Flipchart zu notieren, ohne dabei etwas wegzulassen und ohne jegliche negative Anmerkungen. Voll geschriebene Blätter werden abgerissen und für alle Teilnehmer sichtbar an die Wand geheftet.
- Im zweiten Abschnitt des Meetings arbeitet das Team nun die vorgeschlagenen Ideen durch, streicht die schlechtesten Ideen heraus und listet die verbliebenen nach Priorität, wobei die interessanteste Idee an die erste Stelle gesetzt wird.
- Um diesen Prozess zu entpersonalisieren, kann alternativ jeder Teilnehmer seine Idee auf Zettel notieren. Diese Zettel werden dann vom Moderator vorgelesen und auf dem Flipchart in Gruppen unterteilt angeheftet.
- Am Ende des Meetings werden jeder Idee konkrete Maßnahmen zugeordnet, wobei spezifische Aufgaben auf bestimmte Personen übertragen werden.

7/ Internes Marketing

Von entscheidender Bedeutung ist, dass Sie als Praxisinhaber zunächst ein internes Marketing durchführen, bevor sie Dienstleistungen oder Produkte gegenüber Ihren Kunden vermarkten. Mitarbeiter, die Dienstleistungen und Produkte vermarkten sollen, müssen nicht nur mit deren Kenndaten und Funktionen vertraut sein, sondern darüber hinaus auch, und dies ist noch wichtiger, mit deren Vorteilen. Als Tierärzte und Wissenschaftler stehen für uns verständlicherweise in erster Linie Fakten, Kennzahlen und Funktionen im Vordergrund. So sind Tierärzte zum Beispiel im Zusammenhang einer TPLO (Tibial Plateau Leveling Osteotomy) primär an der chirurgischen Prozedur selbst und deren Herausforderungen interessiert, während sich der Kunde eher dafür interessieren dürfte, dass sich sein Hund so schnell wie möglich wieder erholen wird, dass der Hund Aussichten auf ein Leben mit weniger Gelenkproblemen hat, dass das Knie des Hundes einen weiteren Bewegungsradius erhält und dass er seine frühere Bewegungsfreude oder Arbeitsfähigkeit zurückgewinnt, mit anderen Worten, der Besitzer interessiert sich für die greifbaren Vorteile des Verfahrens für sein Tier. Erst wenn alle Mitglieder des Praxisteam mit den Fakten, Kennzahlen und Funktionen vertraut sind und darüber hinaus auch die Vorteile der von ihnen zu vermarktenden Dienstleistungen und Produkte kennen, werden sie sich bei der Vermittlung dieser Informationen auch so sicher und wohl fühlen, dass die Akzeptanz bzw. die Nachfrage auf Seiten der Kunden steigen wird.

Bei der Schulung von Mitarbeitern der Praxis über Produkte empfiehlt es sich, im Unterschied zur Schulung über Dienstleistungen, auch Vertreter der herstellenden Unternehmen hinzuzuziehen. Die Praxis sollte in diesen Fällen jedoch stets einen kontrollierenden Einfluss auf Inhalt und Art der Durchführung dieser Schulungen behalten.

8/ Programm zur Förderung von Mitarbeitervorschlägen

Gewinn bringende Ideen zu haben ist nicht das alleinige Vorrecht des Chefs. Alle Teammitglieder dürften von Zeit zu

Zeit Ideen haben, die sich letztlich als Gewinn bringend für die Praxis erweisen können. Und wer wäre zum Beispiel nicht prädestinierter für die Entwicklung einer Idee zur Verbesserung der Tierstation, als der Mitarbeiter, der tagtäglich dort arbeitet? Die Ermunterung der einzelnen Mitarbeiter, Ideen zur Verbesserung der betrieblichen Abläufe oder der Arbeitsbedingungen zu entwickeln, wird letztlich nicht nur Vorteile für den betreffenden Mitarbeiter und für das gesamte Team haben, sondern auch für das Unternehmen insgesamt.

Bei der Einführung eines solchen „Ideenwettbewerbs“ sollte man dem gesamten Praxisteam zunächst erläutern, was es bedeutet, eine Idee einzureichen und wie sich das Feedback gestalten wird. Das Ideenprogramm selbst sollte Richtlinien darüber vorgeben, in welcher Form entsprechende Vorschläge schriftlich einzureichen sind, das heißt ausgestattet mit Details darüber, worum es geht, wie es funktionieren wird, und welche Mitarbeiter mit eingebunden sein werden. Am wichtigsten ist aber die plausible Erläuterung der Vorteile einer praktischen Umsetzung der Idee. Diese können finanzieller Natur sein, eine Verbesserung des Service für die Kunden betreffen, oder eine Optimierung der Arbeitsbedingungen oder aber eine Mischung aus allen drei Aspekten.

Auf der anderen Seite muss es aber auch im Management das Engagement und die Bereitschaft geben, auf das Teammitglied mit der Idee entsprechend zu reagieren, und zwar in einem vorgegebenen Zeitrahmen, z.B. innerhalb von drei Wochen. Diese Reaktion kann die sofortige Annahme der Idee sein oder die Bitte um Nachbesserung mit weiteren Informationen oder der Vorschlag eines Treffens zur weiteren Diskussion der Idee, oder aber der Vorschlag wird von vornherein abgewiesen. Ist Letzteres der Fall, muss dies stets auf sehr faire Weise gegenüber dem Mitarbeiter geschehen und immer zusammen mit einer stichhaltigen Erklärung der Gründe für die Ablehnung.

Ein Team kann nur so stark sein wie sein schwächstes Mitglied. Sie als Praxisinhaber schulden es Ihren Patienten, deren Besitzern, Ihren Mitarbeitern und nicht zuletzt sich selbst, in ausreichendem Maße in Ihr Team zu investieren, denn alles in allem ist das Team eine Ihrer größten Investitionen.

3. Kunden aktiv begeistern

> ZUSAMMENFASSUNG

Für Kundenbindung, Kundeninteresse und die Weiterentwicklung einer Tierarztpraxis ist es wichtig, neue Leistungen und Services zu gestalten, die zu den Bedürfnissen der Kunden passen. Dabei ist die Mischung verschiedener Kommunikationswerkzeuge in einem speziellen „Kommunikations-Cocktail“ entscheidend für die Akzeptanz neuer Angebote durch den Kunden. Ziel dabei ist es die verschiedenen Werkzeuge so auszuwählen und zu mischen, dass sie sich gegenseitig unterstützen und verstärken. Das Praxisteam muss sich bewusst sein, dass sowohl der persönliche Dialog als auch die Kommunikation mit Medien die wichtigsten Mittel sind, um neue Leistungen und Produkte zum Kunden zu transportieren. Dieses Kapitel zeigt Ihnen, wie Sie effektive Kommunikationswerkzeuge gestalten und professionell anwenden können, um den größtmöglichen Erfolg mit Ihrem Angebot zu erreichen.

1/ Ein neuer Service in der Tierarztpraxis – wie kann ich meine Kunden begeistern?

Wenn eine Praxis für ihre Kunden einen neuen Service gestaltet, sind – neben der genauen Produktdefinition und dem Marketing für das Produkt – zwei Dinge sehr wichtig:

- Kunden müssen das Produkt begreifen und verstehen, welcher Nutzen für sie und ihr Tier aus dem Service entsteht und wie sie z.B. durch ein Gesundheitsvorsorgeprogramm einen aktiven Part an der Gesundheitspflege ihres Lieblings erhalten.
- Das Praxisteam inklusive aller tierärztlichen und nicht-tierärztlichen Mitarbeiter, die Kontakt zum Kunden haben, muss den neuen Service kennen und verstehen, sodass sie diesen dem Kunden überzeugend anbieten können (**siehe Kapitel 2**).

Mit einer methodischen Choreographie, die festlegt, wer und wie ein neues Angebot zum Kunden transportiert wird

und einem Team, das hinter dem Angebot steht, ist es meist nicht schwer einen Funken der Begeisterung zum Kunden überspringen zu lassen und dort ein Feuer zu entfachen.

2/ Kunden begeistern - konkret

Für die Kommunikation zum Kunden stehen prinzipiell zwei Wege offen, die ausgewogen kombiniert, jeden Kunden erreichen:

- **Zielgruppenorientierte Werbung** – dies umfasst alle Kommunikationswege außer dem direkten Kundendialog.
- **Aktive Werbung** – dies umfasst alle Mittel, die im direkten Dialog mit dem Kunden eingesetzt werden.

Bei beiden Kommunikationsmethoden muss die Botschaft zum Kunden so gestaltet werden, dass die Informationen in der Sprache des Kunden verfasst sind

Verschiedene Werkzeuge sollten speziell ausgewählt und gemischt werden, um einen wirksamen „Kommunikations-Cocktail“ zu gestalten.



und beide Methoden die gleichen Aussagen beinhalten und sich ergänzen.

A) Zielgruppenorientierte Werbung

Zielgruppenorientierte Werbung bzw. Zielgruppenmarketing ist der geeignete Weg, ein neues Angebot einer großen Zahl von Kunden vorzustellen. Es bereitet den Kunden auf neue Informationen vor, die dann individuell durch den Arzt und das Praxisteam im direkten Dialog aufgegriffen und konkretisiert werden können. Ist der Kunde bereits z.B. durch einen Flyer auf ein Altersvorsorgeprogramm aufmerksam geworden, hat das Team bereits eine Basis, an die im Dialog angeknüpft werden kann.

Zielgruppenorientierte Werbung hat das Ziel, das Bewusstsein von Kunden für bestimmte Themen und Angebote zu wecken und sie zu schulen, das heißt durch gezielte Informationen für Aspekte der Tiergesundheit zu sensibilisieren, die sie bisher nicht gekannt haben.

Kunden, die von ihrer Praxis umfassend mit für sie optimal aufbereiteten und interessanten Informationen versorgt werden, sind weit weniger „gefährdet“, sich aus anderen teilweise zweifelhaften Quellen zu versorgen wie z.B. Internet und „Tierheiler“. Zudem zeigen Umfragen, bei denen die Kunden gefragt werden, von wem sie vorrangig Informationen zu ihrem Tier erhalten möchten, immer wieder, dass die Tierarztpraxis an erster Stelle steht.

1) Medien für die zielgruppenorientierte Werbung

Für die zielgruppenorientierte Werbung können grundsätzlich folgende Medien eingesetzt werden, die im Inneren der Praxis (internes Marketing) und nach außen (externes Marketing) wirken (**Siehe Tabellen auf Seite 26**):

- Poster, Aufsteller, interaktive Displays
- TV im Wartezimmer
- Broschüren (auch als Hilfsmittel im Dialog)
- Infopost (Post, E-Mails) mit Antwort-Elementen, z.B. einer Einladung zu einem Themenabend, einem Vortrag oder einem „Tag der offenen Tür“
- Erinnerungen, Folgekontakt-Angebote
- Internetseite
- Artikel in öffentlichen Medien, z.B. in der örtlichen Presse

Alle Medien sollten klare, präzise und kurze Informationen zu einem Service der Praxis beinhalten und die Kernaussagen zu einem Thema in 3 bis maximal 5 Punkten präsentieren. Zu viel und für den Kunden unverständliche Informationen führen eher zu einer Überforderung, Verwirrung und letztlich Ablehnung des Kunden und der gewünschte (Kauf-) Effekt bleibt aus.

Dies führt uns direkt zu den Grundgedanken, die Sie sich bei der Gestaltung von erfolgreichen Materialien machen sollen:

- Welche Effekte will ich beim Kunden erzeugen? Was soll der Kunde durch die Informationen fühlen, wissen und tun?
- Was sind die Kernaussagen, die ich transportieren will? Was ist wirklich wichtig zum Thema?
- Wie will ich den Kunden konkret zum Handeln (= Kaufen) des Angebotes animieren? Wie kann ich den Kunden aktivieren und involvieren?

2) Organisation der zielgruppenorientierten Werbung

Wenn diese Fragen geklärt sind, können die verschiedenen Medien in unterschiedlicher Form gestaltet und eingesetzt werden. Ideal ist es, wenn die Praxis in regelmäßigen Abständen eine Kampagne zu bestimmten Angeboten in der Praxis initiiert, die außen mit bestimmten Medien beginnt, sich im Inneren von Rezeption bis Kasse wie ein roter Faden fortsetzt, und – wo es individuell passend ist – durch die aktive Beratung ergänzt wird.

Dies kann z.B. wie folgt ablaufen:

- Der Service wird in einer Information per Post oder E-Mail an eine potenziell am Service interessierte Kundengruppe versandt. Hierbei kann entweder eine Broschüre beigelegt sein oder das Schreiben an sich enthält alle wichtigen Informationen.
- Zeitgleich wird ein Artikel in der öffentlichen Presse lanciert, der z.B. vom neuen Angebot der Praxis berichtet oder einen Tierarzt im Interview zum Thema darstellt. Diese Art des externen Marketings muss jedoch mit den jeweiligen gesetzlichen Bestimmungen des Landes abgestimmt werden. Nicht in allen Ländern der Erde dürfen Tierärzte für ihre Dienstleistungen werben.
- Im gleichen Zeitraum wird auf den Internetseiten der Praxis - und wenn möglich - auch auf denen von Kooperationspartnern wie z.B. Hundeschulen das neue

Angebot platziert und z.B. durch ein interaktives Element wie ein Quiz oder ein online- Fragebogen ergänzt. So kann der Kunde spielerisch aktiviert werden, sich mit einem neuen Thema zu befassen und zu „prüfen“, ob dieser Service für ihn von Interesse ist.

- In der Praxis wird der Kunde am Eingang mit einem Poster oder Aufsteller als Blickfang zum neuen Angebot „begrüßt“ und im Wartezimmer ebenfalls mit Informationen versorgt. Hier bieten sich insbesondere Poster, aber auch der Einsatz von Informationen per Monitor, Wartezimmer-TV und interaktiven Displays an.
- Zum Abschluss des Praxisbesuchs kann das Team neben der Abwicklung der Terminvergabe und Rechnungsstellung bestimmten Kunden noch einmal Unterlagen zum neuen Angebot mitgeben, auch wenn der Tierarzt bereits in der Konsultation über das Angebot gesprochen hat. Eine Zusammenarbeit zwischen Tierarzt und Team ist hier besonders wichtig, d.h., der Tierarzt sollte für das Rezeptionsteam in der Kundenkartei bestimmte Hinweise anbringen, sodass diese wissen, wie sie den Kunden am Besten noch einmal ansprechen bzw. aktivieren können. Rezeption und Konsultation sind die beiden Schnittstellen, an denen die Werbung sowie internes und externes

Gestalten Sie Medien, die gezielt auf den Kunden wirken!



Herz: was soll der Kunde fühlen?



Hand: was soll der Kunde tun?



Hirn: was soll der Kunde wissen?

Marketing zusammenfließen und sich überschneiden. Daher muss gerade an diesem „Knotenpunkt“ auf gute Zusammenarbeit und gute interne Kommunikation geachtet werden, damit alle Informationen verfügbar sind und genutzt werden können.

duellen Gespräch möglich ist und Kunden auf den direkten Dialog vorzubereiten. Wenn der Kunde bereits mit bestimmten Angeboten in Kontakt gekommen ist, besteht sogar die Chance, dass er aktiv auf den Tierarzt zugeht und ihn befragt, ob der neu vorgestellte Service etwas für sein Tier ist!

B) Aktive Werbung – der direkte Dialog mit dem Kunden

Um einen neuen Service optimal zu präsentieren hat neben der Werbung die direkte Ansprache und Beratung des Kunden zu einem bestimmten Angebot eine sehr hohe Priorität. Die Zielgruppenwerbung dient dazu, eine größere Zahl an Kunden zu erreichen als es im indivi-

Für die Planung eines effektiven Kundendialogs ist es zunächst sinnvoll, praxisintern zu klären, wer den Kunden zu welcher Gelegenheit anspricht, das bedeutet es gilt fest zu legen, wann der Tierarzt in Aktion tritt und wann die Tierarztshelferin bzw. TFA.

Dabei ist klar, dass die tierärztliche „Verordnung“, d.h. die ausdrückliche Empfehlung des Tierarztes für eine

Beispiele für den Einsatz verschiedener Medien in der Tierarztpraxis.

| Medium | Broschüre | Info-Post | Poster | Internetseite |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Beschreibung | Kurze und prägnante Information zu einem bestimmten Thema, z.B. Impfung, Kastration, Welpenvorsorge, Altersvorsorge. | Brief mit besonders ausgewählten Informationen für eine bestimmte Zielgruppe, z.B. Welpen, Senioren, etc. | Illustrationen von physiologischen und pathologischen Zuständen anhand eines bestimmten Themas, z.B. Hauterkrankungen, Arthrose, Erkrankungen von Zahnfleisch und Zähnen. | Bild der Praxis im Internet. Muss stets aktualisiert werden um interessant zu bleiben und Kunden zu binden. |
| Ziele | Zur Information und Schulung von Kunden während der Konsultation und zur Auslage im Wartezimmer. Sehr wichtiges Element zur Informationsweiterleitung zuhause an die übrigen Familienmitglieder! | Soll Bewusstheit gestalten, den Kunden schulen und motivieren. Wird eingesetzt, um Kunden neue Leistungen anzubieten und sie zu informieren, was in Ihrer Tierarztpraxis passiert. Kann mit der Post oder als E-Mail versendet werden und sollte ein Antwort-Element enthalten. | Sehr wertvoll im Einsatz während einer Konsultation um individuelle Krankheitszustände und -zusammenhänge sowie therapeutische Maßnahmen zu erläutern. Kann eingesetzt werden, um an der Rezeption und im Wartezimmer das Kundenbewusstsein für bestimmte Themen zu wecken. | Sollte wichtige Basisinformationen leicht zugänglich bereitstellen. Für bestimmte Kundenzielgruppen sollten spezielle Seiten mit gezielten Informationen gestaltet werden, so z.B. für Welpen, Senioren usw. Zielgruppeninformationen zum Herunterladen und interaktive Elemente wie z.B. ein Quiz oder eine Umfrage engagieren den Kunden mit einem bestimmten Thema. |

bestimmte Leistung in den Augen des Kunden eine sehr hohe Wertigkeit hat. Die Tierärzthelferin als Ansprechpartnerin des Kunden kann und soll natürlich beim Verkauf von neuen Serviceleistungen – entsprechend ihrer Eignung – unterstützend tätig werden.

Ein Beratung ist dann am erfolgreichsten, wenn die „Choreografie“ des Dialogs geplant ist. Das bedeutet, dass die einzelnen Schritte vorab festgelegt sind. Eine Planung und schriftliche Fixierung des Dialogs im Sinne eines Protokolls hat den Vorteil, dass neben der Transparenz des Gesprächs auch eine Nachvollziehbarkeit für alle Mitarbeiter entsteht. Auf der Basis des Gesprächsprotokolls kann ein gezieltes Training der Praxismannschaft stattfinden, das sicher stellt dass jeder Kunde das gleiche Angebot und den gleichen Service bekommt.

1) Planung der Choreografie im Dialog

Für die Planung der Gesprächs-Choreografie sollten vorab folgende Fragen geklärt werden:

- **Wer bietet an?**

Alle Tierärzte oder – wenn in der Praxis vorhanden – nur Spezialisten, in deren Fachgebiet der Service fällt? Wenn nur Spezialisten bestimmte Angebote verkaufen sollen, muss festgelegt werden, wie die anderen Tierärzte passende Kunden „überweisen“, sodass dieses Potenzial nicht verloren geht.

- **Wie kann die Tierärzthelferin den verschreibenden Tierarzt bei seiner Arbeit unterstützen, was soll und darf sie tun?**

Am effektivsten wirkt natürlich eine zwischen Tierarzt und -helferin abgesprochene Kooperation bei der die Tierärzthelferin mit folgendem Verhalten die Arbeit des Tierarztes optimal begleitet:

- Wenn der Kunde das Angebot wahrgenommen hat, bestätigt die Tierärzthelferin den Kunden noch einmal in der Richtigkeit seiner Entscheidung.
- Wenn der Kunde nicht gekauft hat, kann die Tierärzthelferin noch einmal nachfassen und das Angebot mit dem Kunden besprechen.

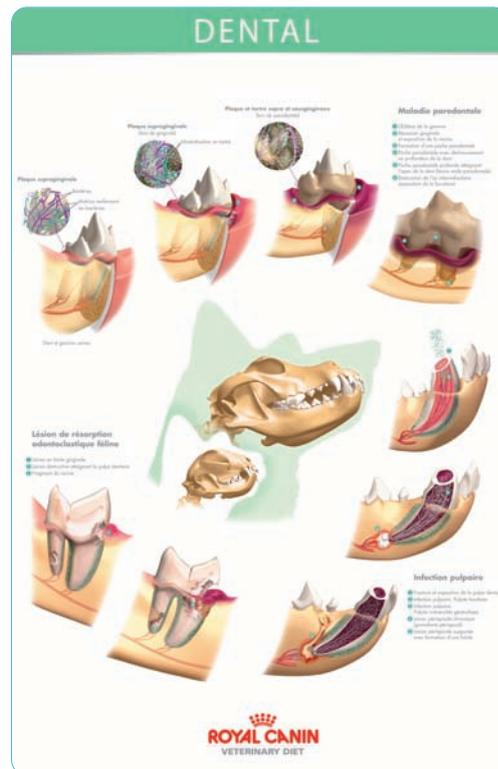
2) Der aktive Dialog

Das aktive Anbieten setzt sich aus folgenden Schritten zusammen:

- **Vorbereitung des Tierarztes**

Aufrufen der Kundenkartei und sich einen Überblick über den Kunden und sein Tier verschaffen mit besonderem Blick auf die Transaktionen des laufenden Jahres. Das zeigt nicht nur, zu welchen tierärztlichen Konsultationen das Tier in der letzten Zeit vorgestellt wurde, sondern auch welche Produkte und ggf. nicht-tierärztliche Leistungen gekauft wurden. Daran kann ersehen werden, wie stark das Engagement eines Kunden für sein Tier ist, welche Produkte und Services er bevorzugt in Anspruch nimmt und welche (neuen) Angebote zu diesem Kunden passen. Zudem kann oft

Poster sind wichtig um individuelle Krankheitszustände während der Konsultation zu erklären.



anhand der Informationen aus einer (gepflegten!) Kundenkartei schon jetzt erkennbar sein, welcher Nutzen für Mensch und Tier aus einem besonderen Angebot entstehen kann. Dieses Wissen kann im folgenden Gespräch eingesetzt werden, um passende Argumente für den Kunden zu finden und ihn positiv damit zu überraschen, dass man über sein Tier informiert ist. Auf keinen Fall darf sich der Tierarzt jedoch durch die Karteiinformationen dazu verleiten lassen, dem Kunden gegenüber voreingenommen zu sein. Wenn ein Kunde laut Kartei wenig Service der Praxis gekauft hat, bedeutet das nicht, dass er es heute nicht tun wird! Vielleicht hat ihm in der Vergangenheit nur einfach niemand ein gutes Angebot gemacht.

• **Timing**

Für das Gespräch und die Beratung zu neuen Angeboten der Praxis gibt es natürlich einen optimalen Zeitpunkt. Der beste Zeitpunkt ist der, zu dem der Tierbesitzer möglichst entspannt ist, d.h. die eigentliche Konsultation ist vorbei und das Tier ist gesund, geheilt oder stabil. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn ein Gesundheitscheck oder eine Nachkontrolle durchgeführt wurde und alles okay ist.

• **Einstieg in das Gespräch**

Optimal ist es, zum Einstieg in einen Dialog eine positive Grundatmosphäre zu schaffen, z.B. indem der Tierarzt den Kunden zunächst lobt, wie gut er sein Tier gepflegt hat oder noch einmal die vergangene und gemeinsam durchgestandene Erkrankung zu erwähnen. Danach kann die Vorstellung des neuen Angebotes erfolgen, die unbedingt mit dem Nutzen für Tier und Kunde verknüpft präsentiert werden soll. Dies ist sehr wichtig, damit der Kunde sofort sehen kann, was und wie der Service für ihn und sein Tier Gutes bietet und wie sie davon profitieren können. Der Nutzen, den ein Käufer aus einem Kauf erlebt, ist Dreh- und Angelpunkt für den erfolgreichen Verkauf und den Aufbau einer langfristigen Kundenbeziehung. Gerade in der Tierarztpraxis ist Verkaufen ein ganz sensibles Thema, das entsprechend einfühlsam gehandhabt werden muss. Zwischen dem Kunden, dem Tierarzt und seinem Team besteht in der Regel ein besonderes Vertrauensverhältnis, das schnell leiden kann, wenn der Kunde das Gefühl bekommt, er „muss“ kaufen, das heißt, er verspürt einen gewissen Druck. Dieser Druck kann sich aus dem intensiven Engagement des Tierarztes für ein Thema ergeben, doch kann dies für den Kunden schon „zuviel“ sein. Niemals darf der Kunde denken, dass er zu etwas



Zu einer positiven Körpersprache im Dialog gehören Augenkontakt und die Position des Körpers. Wenn der Augenkontakt abreißt und der Körper vom Sprecher abgewendet wird, sind dies klare Signale, dass der Zuhörer nicht (mehr) interessiert ist.

gedrängt wird, er soll sich im Gespräch stets entspannt und gut beraten fühlen.

• **Argumentation und Gesprächsführung**

Als Argumente im Dialog dienen weiterhin hauptsächlich der Nutzen, der in verschiedenen Facetten und Variationen dargestellt werden kann, und ergänzende medizinische Fakten. Hierbei ist besonders darauf zu achten, dass der Kunde sich nicht als passives Element in einem Mini-Fachvortrag fühlt und aus dem Dialog ein Monolog wird. Damit die Beratung ein positives Erlebnis für den Kunden wird, sind folgende Punkte zu beherzigen:

- Reduzierung der medizinischen Fakten auf ein Minimum nach dem Motto: „soviel wie nötig, so wenig wie möglich“. Lassen Sie sich von der Frage leiten: was muss der Kunde *wirklich* wissen, um das Angebot zu verstehen?
- Reduzierung der medizinischen Ausdrücke und Übersetzung in die Sprache des Kunden.
- Benutzung von Hilfsmitteln (Medien) während des Gesprächs zur Unterstützung und Illustration Ihrer Worte. Hier eignen sich alle Bilder und Modelle, die zum entsprechenden Thema des Angebotes passen. Menschen können deutlich besser lernen, wenn sie – neben dem gesprochenen Wort – etwas zum Betrachten und etwas zum Anfassen und Erfahren bekommen.

• **Rückversicherung und Gesprächsabschluss**

Damit der Anbieter während des Verkaufsgesprächs weiß, wie sein Angebot und seine Beratung beim Kunden ankommt, ist es sinnvoll, „unterwegs“ ein Augenmerk auf die Körpersprache des Kunden zu haben und sich gegen Ende des Gesprächs beim Kunden zu vergewissern, was er vom Angebot hält.

- Körpersprache drückt das aus, was Menschen im Inneren empfinden, auch wenn sie etwas anderes sagen. Positive körpersprachliche Signale im Gespräch sind Augenkontakt und Zuwendung des Körpers. Wenn der Augenkontakt abreißt und der Körper sich ab-

Wozu Medieneinsatz?

Menschen lernen individuell verschieden:



1/3 lernen durch Hören (auditives Lernen).



1/3 lernen durch Sehen (visuelles Lernen).



1/3 lernen durch Erfahren und Fühlen (haptisches Lernen).

=> Durch Medieneinsatz lassen sich Botschaften fest im Gedächtnis verankern und die Informationsbedürfnisse des Kunden befriedigen.

wendet, sind dies Signale, dass das Angebot nicht (mehr) interessant ist oder die Dauer und Art des Gesprächs den Zuhörer überfordert. Wenn dies auftritt, ist das Gespräch zum Abschluss zu bringen und Meinungsabfrage über zu gehen.

- Um zu einem klaren Gesprächsabschluss zu kommen ist es sinnvoll, den Kunden um seine Meinung zu bitten, indem Sie z.B. fragen: „was denken Sie über mein Angebot?“ Hier hat der Kunde die Chance auszu- drücken, wie und was er denkt und sich positiv und ggf. auch einschränkend zu äußern. Wenn das Angebot auf Zustimmung trifft, kann der Berater fragen, ob der Kunde jetzt kaufen bzw. Folgetermin machen möchte. Wenn es Vorbehalte seitens des Kunden gibt, ist jetzt der richtige Zeitpunkt, darauf einzugehen, sie auszu- räumen und den Kunden zu überzeugen. Sollte dies

nicht gelingen, ist es sinnvoll, mit dem Kunden einen Zeitpunkt zu vereinbaren, wann Sie noch einmal Kontakt aufnehmen dürfen, um auf das Angebot zurück zu kommen.

- Bedanken Sie sich – je nach Situation – für den Kauf, aber auf jeden Fall auch für die Zeit, die sich der Kunde genommen hat und verabschieden Sie ihn freundlich und herzlich.

• Folgekontakt

Last but not least sollte sich das Praxisteam eine Notiz im Terminkalender machen, um Kunden, die einen neuen Service begonnen haben, an die Wiederholung zu erinnern und Kunden, die nicht gekauft haben, den Service erneut vorzustellen.

Fünf Punkte zur Optimierung der Effektivität von Folgekontakten.

- **Punkt eins:** Sorgen Sie für eine top-aktuelle Kundenkartei! Diese Aufgabe fällt in den Arbeitsbereich der Empfangskräfte, die bei jedem Kundenkontakt die entsprechenden Daten prüfen und ggf. auffrischen müssen. Zusätzlich ist es sinnvoll, dem Kunden die Möglichkeit der Aktualisierung seiner Daten auf der Praxishomepage zu bieten – entsprechende Datenschutzmechanismen vorausgesetzt.
- **Punkt zwei:** Holen Sie das Einverständnis des Kunden ein bevor Sie Erinnerungen senden, die Mehrheit der Kunden wird zusagen. Zusätzlich muss für den Kunden die Möglichkeit bestehen, sich wieder einfach und unkompliziert „abzumelden“.
- **Punkt drei:** Fragen Sie den Kunden nach seiner individuellen Präferenz für die Erinnerung: Post, Email oder sms und vermerken Sie dies in seiner Kartei.
- **Punkt vier:** In der Kürze liegt die Würze! Kurze Telefon-Nachrichten (sms) sind sehr effektiv wenn es um einfache Informationen geht wie z.B. „Wir möchten Sie an Charlys Termin morgen, dem 9. November um 18:00 Uhr erinnern.“ Soll mehr Information übermittelt werden, eignen sich eher Post oder E-Mail. Damit eine E-Mail inhaltlich nicht überfrachtet wird, kann ein Link zur Internetseite der Praxis platziert werden, auf der vertiefende Informationen bereitgestellt sind.
- **Punkt fünf:** Legen Sie ein Standard-Prozedere fest, wie Sie mit Kunden umgehen, die sich nicht melden bzw. nicht in die Praxis kommen. Bei Erinnerungen an Aktivitäten, die nicht dringend sind wie z.B. der jährliche Gesundheitscheck, kann erneut eine Erinnerung versendet und nach einer gewissen Zeit nachtelefoniert werden. Bei dringenden Aktionen wie z.B. einer postoperativen Untersuchung ist gleich der Einsatz des Telefons sinnvoll.

4. Fallbeispiele

1/ Zuchtprogramm für private Tierhalter

> ZUSAMMENFASSUNG

In der europäischen Tierärzteschaft herrscht weitgehend Einigkeit darüber, die Kastration bei allen Hündinnen zu empfehlen, die nicht von professionellen Züchtern gehalten werden. Ist dies aber ein hinreichender Grund, die Personengruppe, die mit ihrem Hund „hobymäßig“ züchten möchte, zu ignorieren? Ganz im Gegenteil, diese Tierhalter sind in besonderem Maße auf Informationen angewiesen und überdies auf professionelle Hilfestellung, die sie bei jedem Schritt ihres Zuchtprojektes begleitet. Auch wenn es sich hierbei nur um einen Nischenmarkt handelt, sollten Tierärzte ihr Augenmerk auf ihn richten, da er fachlich interessant ist und die strategische und ökonomische Stellung der Praxis verbessern kann.



In den letzten Jahren haben Tierärzte mit großem Einsatz für die Kastration von Hündinnen geworben, nicht nur um die Hundepopulation zu kontrollieren, sondern auch aus Verhaltens- und Gesundheitsgründen (vgl. Fallstudie Kastration). Die Botschaft wurde so erfolgreich verbreitet, dass die Mehrheit der tierärztlichen Praxen heutzutage die Hobbyhalter übersieht, die wirklich motiviert sind, mit ihren Hündinnen zu züchten.

Zu allererst ist es wichtig, sich über die Bedeutung eines Begriffes wie „Zuchtprogramm für Hobbyhalter“ zu einigen. Wir sprechen hier nicht über das medizinische Leistungsspektrum, das eine tierärztliche Praxis professionellen Züchtern anbieten kann, d.h. Personen, die von der Zucht leben oder Einkünfte beziehen. Für professionelle Züchter muss die Praxis unbedingt ein spezielles Dienstleistungsspektrum mit professioneller Ausrichtung anbieten (ein häufiger Fehler ist es, lediglich Rabatte auf diejenigen Leistungen anzubieten, die auch Hobbyhaltern zugänglich sind). Manchmal hegt ein Halter mit ein oder zwei Hündinnen den Wunsch, aus privaten Gründen und ohne ein primär kommerzielles Interesse mit seinen Tieren zu

züchten. Ist es empfehlenswert, für diese Klientengruppe ein eigenes Servicespektrum aufzubauen? Und falls ja, wie geht man dabei vor?

Motivation und Engagement

Der erste wichtige Punkt ist es, sicherzustellen, dass sich der Klient der Folgen seiner Entscheidung bewusst ist. Der Entschluss, mit einer Hündin zu züchten, erfordert große Motivation und Engagement, und der Tierarzt hat hier eine wichtige Beratungspflicht, d.h. er muss sicherstellen, dass der Klient umfassend über die verschiedenen Schwierigkeiten informiert ist, die auf ihn zukommen können. Um es deutlich zu sagen: Es ist nicht die Aufgabe des Tierarztes, Klienten, die sich für diesen Weg entschieden haben, systematisch davon abzubringen, und dann diejenigen, die es wagen, seine Warnungen zu ignorieren, den Rücken zuzukehren und sie ihrem Schicksal zu überlassen! Ganz im Gegenteil ist es angeraten, dem Tierhalter die Konsequenzen eines Zuchtprojektes klar zu erläutern, und ihm dann, wenn man sicher ist, dass er seine Entscheidung gut bedacht hat, die Unterstützung der Praxis im gesamten Ablauf anzubieten.

Der Markt ist natürlich sehr begrenzt, und doch sollte der Tierarzt ihn nicht wahllos anheizen. Andererseits bietet ein Spektrum von Dienstleistungen und Produkten, die sich speziell an Hobbyzüchter richten, für die tierärztliche Praxis einen doppelten Vorteil:

- Erstens vom fachlichen Standpunkt her, weil es der Praxis ermöglicht, ihre Expertise auf den Gebieten Gynäkologie, Geburtshilfe und Neonatologie auszubauen oder zu festigen.
- Zweitens bieten sich strategische und ökonomische Vorteile, da die fraglichen Klienten der Praxis sehr dankbar für ihre Hilfe sein werden, vorausgesetzt, die Dienstleistungen unterscheiden sich deutlich vom Standard-Leistungsspektrum und eignen sich auch als Basis zur Entwicklung eines Servicepakets, das sich an professionelle Züchter richtet. Zudem könnten auch einige der künftigen Welpenbesitzer zu Neukunden der Praxis werden.

Das Spektrum der tierärztlichen Leistungen umfasst folgende Elemente:

- Konsultation vor Zuchtbeginn
- Überwachung der Läufigkeit
- Bestätigung der Trächtigkeit
- Unterstützung bei der Geburt
- Hausbesuche post partum
- Welpensprechstunde

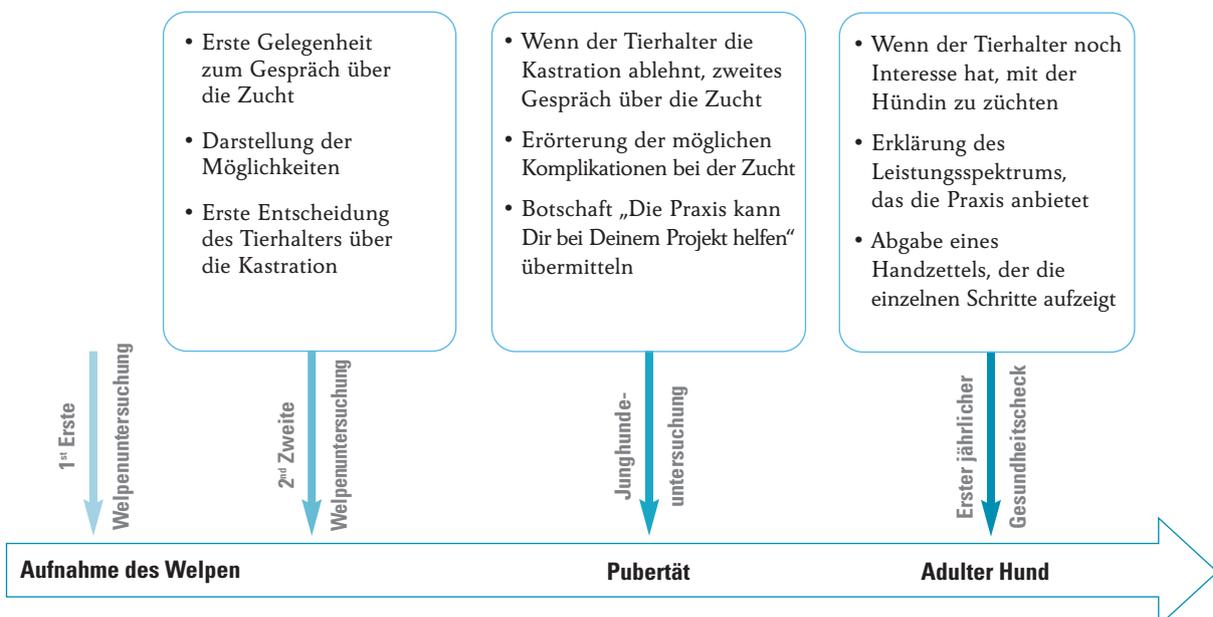
Die Zielgruppe (an wen richtet sich das Angebot?), die Zielsetzung (wozu dient das Angebot?), mögliche Inhalte (aus welchen Komponenten besteht das Angebot?), die Vorgehensweise (wie wird das Angebot organisiert und umgesetzt?) und ein Preisvorschlag für die einzelnen Leistungen sind in der **nebenstehenden Tabelle** dargestellt. Das Spektrum der sonstigen Leistungen kann beispielsweise die Hilfestellung bei der Auswahl des Zuchtrüden und bei der anschließenden Unterbringung der abzugebenden Welpen, insbesondere durch Auswertung der Patientenkartei, umfassen.

Servicespektrum

Ein „Zuchtprogramm für Hobbyhalter“ ist keine einzelne Dienstleistung, sondern stets ein ganzes Spektrum unterschiedlicher Leistungen, die den Tierhalter bei seinem Vorhaben unterstützen: Vor der Verpaarung ebenso wie während des Deckens, der Trächtigkeit, Geburt, Laktationsperiode, dem Absetzen und in der Zeit danach. Das Angebot umfasst tierärztliche Leistungen und ergänzende Dienstleistungen.

Eine der schwierigsten Herausforderungen für einen Tierarzt, der einen solchen Servicekatalog anbieten möchte, ist die Identifizierung potentieller Kunden für die Unterstützung der Praxis. Zu diesem Zweck empfiehlt es sich, diese speziellen Dienstleistungen als Teil der regelmäßigen Gesundheitsvorsorge für junge Hündinnen zu präsentieren, wie in der **untenstehenden Abbildung** dargestellt.

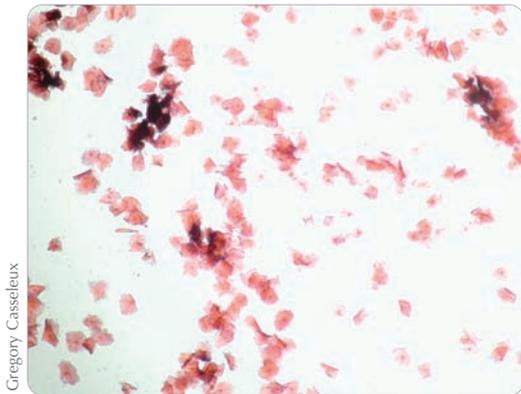
Zeitpunkte für die Präsentation des Leistungsspektrums „Hundezucht für Hobbyhalter“.



Tierärztliche Leistungen im Rahmen des „Zuchtprogramms für Hobbyhalter“.

| Leistung | Zielgruppe | Zielsetzung | Inhalte | Vorgehensweise | Preisgestaltung |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gespräch zur Vorbereitung auf die Zucht. | Junge Hündinnen vor der Zucht. | Prüfung der Zuchttauglichkeit der Hündin. Beratung zu Paarung und Frühträchtigkeit. | Umfassende klinische Untersuchung. Überprüfung der Prophylaxe von infektiösen und parasitären Erkrankungen. Beurteilung der Ernährung. Zielgerichtete Erläuterungen zum Sexualzyklus der Hündin. Gegebenenfalls Erläuterung des Leistungsangebotes zur Läufigkeitsüberwachung; andernfalls Darstellung des Leistungsangebotes zur Trächtigkeitsdiagnostik. Screening auf rassetypische genetische Anomalien. Beratung über administrative Aspekte bei Zucht und Haltung von Rassehunden (länderabhängig). | Konsultation in der Praxis. Etwa 20 Minuten. Aushändigung eines Handzettels zur Zucht (falls nicht bereits geschehen) und eines detaillierten Informationsblattes zu Läufigkeit und Paarung. | Richtwert für die benötigte Zeit: Standardkonsultation x 1 bis 1.3 + ggf. weitere nötige diagnostische Maßnahmen. |
| Überwachung der Läufigkeit. | Läufige Hündinnen, mit denen gezüchtet werden soll, insbesondere wenn der Rüde weiter entfernt lebt. | Bestimmung des optimalen Deckzeitpunktes. | Klinische Untersuchung. Vaginalabstrich oder Hormonbestimmung. Darstellung des Leistungsangebotes zur Trächtigkeitsdiagnostik. | Konsultation in der Praxis. Eventuell erneute Konsultation notwendig. Ausgabe eines detaillierten Informationsblattes zur Trächtigkeit. | Standardkonsultation + weitere diagnostische Maßnahmen. |
| Bestätigung der Trächtigkeit. | Hündinnen mit Chance auf Trächtigkeit etwa um den 25. Trächtigkeitstag. | Bestätigung der Trächtigkeit und/oder Check der Lebensfähigkeit der Föten. Zur Bestimmung der Zahl der Föten kann um den 50. Trächtigkeitstag eine Röntgenaufnahme angefertigt werden. | Klinische Untersuchung. Ultraschall. Röntgen. Fütterungsempfehlung für die Spätträchtigkeit, Laktation und das Absetzen der Welpen. Beratung zum Thema Geburt. Darstellung des Leistungsspektrums der Praxis hinsichtlich Geburtshilfe und Welpenuntersuchung. | Konsultation in der Praxis; Termin je nach Zielsetzung variabel. Aushändigung von detaillierten Informationsblättern zu den Aufgaben des Tierhalters bei der Geburt und zur Pflege der Welpen bis zum Absetzen. Ausgabe eines Fütterungsplanes für Hündin und Welpen. | Standardkonsultation + weitere diagnostische Maßnahmen. |
| Unterstützung während der Geburt. | Hündinnen kurz vor der Geburt. | Aufspannen eines Sicherheitsnetzes für den Tierhalter bei Problemen. | Die Geburt findet zu Hause statt, aber die Praxis ist im Bedarfsfall über eine Notfallnummer ständig zu erreichen. | Telefonkontakt bei Auftreten eines Problems. Ggf. Notbehandlung in der Praxis. | Einzelabrechnung der erbrachten Leistungen. |
| Hausbesuche <i>post partum</i> . | Hündinnen und Welpen 1 bis 3 Tage und dann 2 Wochen <i>post partum</i> . | Überwachung des Gesundheitsstatus der Tiere. | Vollständige klinische Untersuchung. | Hausbesuch mit Termin. | Hausbesuch + Fahrtkosten. |
| Welpenuntersuchung. | Welpen kurz nach dem Absetzen im Alter von ca. 8 Wochen. | Überwachung des Gesundheitsstatus der Tiere. Mikrochip-Kennzeichnung und Impfung. | Vollständige klinische Untersuchung. Mikrochip-Kennzeichnung und Impfung. Überprüfung der Entwurmungen. Beratung zur Vorbereitung der Welpen auf die Abgabe. | Konsultation mit Termin. Zeitaufwand auf Zahl der Welpen abgestimmt. Ausgabe eines detaillierten Informationsblattes zur Abgabe der Welpen einschließlich Hinweisen für die neuen Besitzer. | Einzelabrechnung mit Rabatten pro Welpen je nach Anzahl der Welpen. |

Ein Vaginalabstrich ist eine sehr einfache Technik zur Bestimmung des optimalen Deckzeitpunktes. Hier ein Vaginalabstrich von einer Hündin im Östrus.



Gregory Casseleux

- Der erste Schritt findet während der letzten Welpensprechstunde statt, die normalerweise im Alter von etwa 4 Monaten abgehalten wird. Hier bespricht der Tierarzt (oder eine qualifizierte TFA) zum ersten Mal das Thema Fortpflanzung mit dem Tierhalter (vgl. Fallbeispiel Kastration). Bei dieser Gelegenheit werden die verschiedenen Möglichkeiten wie Kastration oder Zucht besprochen. Wenn der Tierhalter zumindest etwas Interesse daran zeigt, mit der Hündin zu züchten, ist es sehr empfehlenswert, eine Junghundeuntersuchung („Pubertätsuntersuchung“) zu vereinbaren, die eine weitere Gelegenheit zur Erörterung dieses Themas bieten wird.
- Bei der Junghundeuntersuchung, deren Zeitpunkt je nach Rasse variiert, überprüft der Tierarzt oder die qualifizierte TFA die Motivation des Tierhalters, mit der Hündin zu züchten, erläutert die Grenzen dieses Vorhabens, bietet aber auch die Unterstützung der Praxis für den gesamten Ablauf an. Kurz gesagt nutzt man diesen Besuch zu einem Gespräch über das ideale Alter zum Start eines Zuchtprogramms, das von der Rasse der betroffenen Hündin abhängt.
- Beim ersten jährlichen Gesundheitscheck, der meistens im Alter von etwa 16 Monaten ansteht, vergewissert sich der Tierarzt oder die TFA, dass der Tierhalter sich immer noch für die Zucht interessiert, und hilft gegebenenfalls bei der Planung. Dies ist das Stadium, in dem man den Klienten wirklich für sich gewonnen hat.

Von der Paarung bis zur Abgabe der Welpen

Jetzt ist das Hauptziel eine umfassende Unterstützung, die mit der Paarung beginnt und erst endet, wenn die Welpen abgesetzt, mit einem Mikrochip gekennzeichnet, geimpft und bereit für die Abgabe an einen neuen Besitzer sind. Tatsächlich schließt jeder Dienstleistungsabschnitt auf natürliche Weise an den vorhergehenden an; man kann daher den Tierhalter mit gezielten, fraktionierten Empfehlungen über die kommende Phase versorgen, ohne ihm dabei allzu viele Informationen gleichzeitig aufzubürden. Außerdem kehren einige Themen immer wieder, beispielsweise die Prävention von infektiösen und parasitären Erkrankungen oder die Ernährung, zunächst der Hündin und später der Welpen.

Hinsichtlich der Ernährung sollte der Tierarzt oder die qualifizierte TFA zuerst eine Bestandsaufnahme der aktuellen Fütterung und des Körpergewichts der Hündin vor der Zucht vornehmen und gegebenenfalls notwendige Änderungen veranlassen. Im Anschluss daran sind aus diätetischer Sicht die folgenden Hauptphasen zu unterscheiden:

- Keine Veränderung der Ernährung und keine exzessive diätetische Supplementierung während der ersten sechs Trächtigkeitswochen; das Hauptziel ist die Vermeidung einer Gewichtszunahme.
- In der siebten Trächtigkeitswoche beginnt die Umstellung auf ein Futter, das speziell auf die späte

Tierhalter schätzen es sehr, wenn sie ein Ultraschallbild des Welpen in digitaler Form oder als Ausdruck mitnehmen dürfen; dies kann im Preis für die Ultraschalluntersuchung inbegriffen sein. Unten ein Ultraschallbild eines Fötus im Uterus.



Gregory Casseleux

Trächtigkeit und Laktation zugeschnitten ist. Dann wird anhand des individuellen Bedarfs der Hündin ein spezifischer Fütterungsplan aufgestellt; in diesem Stadium liegt das Augenmerk auf der Kontrolle der Gewichtszunahme im letzten Trächtigkeitsabschnitt und der Verhinderung von Gewichtsverlusten während der Laktation.

- Die Versorgung der Welpen ist während der ersten drei Lebenswochen im Regelfall durch das Muttertier sichergestellt. Wenn aber die Muttermilch nicht ausreicht, wird eine passende Ersatzmilch benötigt.
- Ab der vierten Lebenswoche wird allmählich auf Welpenfutter umgestellt, zuerst in sehr feuchter Form und ab dem Alter von sieben Wochen, dem empfohlenen Absetzalter, durch schrittweise Erhöhung des Anteils festen Futters. In diesem Zeitraum konzentrieren sich die Fütterungshinweise auf praktische Aspekte: Wie und womit soll das Futter angefeuchtet werden? Aufteilung der Tagesration auf mehrere kleine Mahlzeiten, u.s.w.
- Entweder kurz vor der zehnten Lebenswoche oder zwei Wochen vor der Abgabe der Welpen sollte der Tierhalter („Züchter“) die Umstellung auf ein Spezialfuttermittel für Hundewelpen in der Wachstumsphase vornehmen, das auf die jeweilige Rasse abgestimmt ist.

Vereinfachung der Empfehlungen

Ein Problem bei einem so breit gefächerten Serviceangebot liegt in der großen Zahl der möglichen Angebotsvarianten. Es besteht folglich die Notwendigkeit, die Beratung spezifisch auf die jeweiligen Phasen auszurichten, sehr zielgerichtet zu arbeiten, und zur Unterstützung mehrere einfache, schriftliche Hilfsmittel einzusetzen, die die Empfehlungen noch effektiver machen. Hier folgen nun ein paar Beispiele für solche Hilfsmittel:

- Ein Handzettel, der die Vorgehensweise bei der Zucht erläutert und einen Überblick über den gesamten Ablauf bietet. Eine Reihe von Informationsblättern mit Daten und Fakten zu jeder Phase, mit leicht verständlichen Erklärungen zu den wesentlichen Aspekten der Paarung, Trächtigkeit, Geburt, Neugeborenenphase, Absetzen und Abgabe der Welpen.
- Ein Beleg der Trächtigkeitsdiagnose, z.B. ein Ultraschallbild, weil dies für den Tierhalter einen sehr wichtigen Meilenstein darstellt.

Die Tierärzteschaft hat mit so viel Einsatz für die Kastration von Hündinnen geworben, dass einige nun die kleine Minderheit von Hundehaltern übersehen, die wirklich motiviert sind, mit ihrer Hündin zu züchten.



Yves Lancelaux

- Ein Fütterungsplan für Hündin und Welpen. Dieser kann dem Tierhalter am Termin der Trächtigkeitsdiagnose ausgehändigt und besprochen werden. Die Trächtigkeitsdiagnose findet häufig zwischen dem 25. und 45. Trächtigkeitstag statt, also noch vor den ersten nennenswerten Änderungen bei der Fütterung der Hündin.
- Ein Kalender, in dem alle wichtigen Schritte eingetragen sind: Untersuchungstermine beim Tierarzt, Änderungen bei der Fütterung von Hündin und Welpen, Entwurmungen, u.s.w.
- Auch schriftliche Erinnerungen können die Einhaltung der Maßnahmen verbessern.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass ein gezielt den Hobbyhalter ansprechendes Serviceangebot für die Hundezucht eine gut durchdachte Strategie und ein paar einfache Hilfsmittel erfordert. Auch wenn sich dieser Markt auf eine kleine Zahl von Klienten beschränkt, werden diese der Praxis sehr treu sein und sich zu ihren eifrigsten Werbeträgern entwickeln. Die Empfehlung der Kastration hat auch weiterhin generellen Vorrang, dies sollte aber nicht zur Vernachlässigung derjenigen Tierhalter führen, die ein echtes Interesse haben, mit ihrer Hündin zu züchten, und dieses Interesse auch nach detaillierter Erörterung der Vorteile und möglicher Nachteile aufrechterhalten.

2/ Planung und Umsetzung eines „Welpen- und Junghundeprogramms“

> ZUSAMMENFASSUNG

Ein Welpen ist ein Familienmitglied, und daher ist die Anschaffung eines neuen Welpen für jeden Tierhalter ein aufregendes Ereignis. Haustierhalter haben eine ständig steigende Auswahl, wohin sie gehen und an wen sie sich wenden können, wenn sie Rat und Produkte suchen. Für die tierärztliche Praxis ist es deshalb von entscheidender Bedeutung, den bestmöglichen Nutzen aus den Interaktionen zwischen neuen Welpenbesitzern und der Praxis zu ziehen, Beziehungen zu knüpfen und auf diese aufzubauen. Und ein fröhlicher Anlass ist stets eine viel bessere Gelegenheit als ein trauriger, um diese Bande zu schmieden.



Der erste Kontakt

Wenn die Praxis nicht bereits die Trächtigkeit des Muttertieres betreut hat, kommt der Erstkontakt meistens zustande, wenn der Tierhalter die Praxis anruft oder aufsucht, um sich beraten zu lassen. Häufig geschieht dies im Rahmen von Routinemaßnahmen, wie Impfung, Entwurmung oder Flohbekämpfung. Für die Praxis mag es sich hierbei um Routineereignisse handeln, man sollte aber stets daran denken, dass es für den potentiellen Klienten der erste Welpen seines Lebens sein kann. Und in der Tat könnte es das erste Mal sein, dass der Tierhalter Kontakt zu dieser Praxis aufnimmt.

Möglicherweise telefoniert der neue Tierhalter herum, um sich nach Preisen zu erkundigen, bevor er sich für eine Praxis entscheidet. Wir müssen diesem potentiellen Klienten bei Erstkontakt folglich sehr viel mehr Informationen als Entscheidungsgrundlage an die Hand geben als lediglich die Preise. Was also können wir tun? Zunächst können wir ein aufrichtiges Interesse an dem Welpen zeigen, indem wir seinen Namen benutzen und offene Fragen über seine bisherige Zeit in der Familie stellen. Wir müssen zudem alle aktuellen Anliegen ansprechen, die der Klient haben könnte, und ihm dabei alle aus unserer Sicht notwendigen Zusatzinformationen liefern. Dabei müssen wir jedoch darauf achten, den Kunden nicht mit einer zu großen Menge an Informationen zu überfordern. Alternativ können wir

uns nach Erfassung aller Daten von Besitzer und Welpen per Post oder E-Mail mit einer persönlichen Nachricht und weiteren Informationen an den Kunden wenden. Zudem empfiehlt sich ein Hinweis auf unsere Website, wenn auf dieser spezielle Informationen zur Welpenversorgung zu finden sind.

Der erste Termin

Unsere wichtigste Maßnahme beim Erstkontakt ist die Vereinbarung eines Vorstellungstermins, unabhängig vom Alter des Welpen. Ein schwerwiegender Fehler allzu vieler Praxen besteht darin, diesen wichtigen ersten Termin nicht zu vereinbaren.

Wir alle wissen, wie wichtig die ersten Eindrücke sind, und so ist es wichtig, dass die Person, die den Kunden und den Welpen in der Praxis in Empfang nimmt, entsprechend vorbereitet ist und beide mit Namen anspricht.

Es gibt sehr viele Informationen, die wir dem Kunden beim ersten Besuch vermitteln möchten. Jeder Mensch kann aber nur eine bestimmte Menge an Informationen aufnehmen und behalten, um sie später an die übrige Familie weiterzugeben. Glücklicherweise werden die meisten Welpen innerhalb eines relativ kurzen Zeitraumes mehrmals vorgestellt, sodass wir die Möglichkeit haben, die Besuche zu strukturieren und von Fall zu Fall zu entscheiden, wann wir welche Informationen in welcher Form weitergeben.

Hier folgen nun einige der Themen, die wir anlässlich des Erstbesuches ansprechen können:

- Impfungen
- Ernährung
- Entwurmung
- Kastration oder Zucht
- Flohbekämpfung
- Mikrochip-Kennzeichnung
- Verhalten

Die Herausforderung liegt nun darin, dass die Zeit häufig nicht ausreicht, um jedem Thema in ausreichendem Maße gerecht zu werden. Deshalb ist eine Strukturierung der Besuche so wichtig. Wir müssen die Liste der Themen in Aspekte gliedern, die schon beim ersten Besuch eingehender besprochen werden müssen, und in solche, deren Besprechung wir nach entsprechendem Hinweis auf nachfolgende Termine verschieben können. Halten wir uns hier an eine in der Praxis akzeptierte und einheitliche Struktur, so stellen wir sicher, dass jeder Besuch so effektiv und effizient wie möglich genutzt wird. Im Rahmen dieser Struktur können wir je nach Bedarf Themen wieder aufgreifen, die bereits bei einem der vorangegangenen Termine besprochen wurden, und sie nun etwas ausführlicher diskutieren, oder aber auf neue Themen eingehen, die beim letzten Mal noch nicht zur Sprache gekommen sind.

Welpenpaket

Wir sprachen bereits von der Menge an Informationen, die wir vermitteln möchten, und den zeitlichen Beschränkungen. Es gibt aber noch weitere Herausforderungen, die bewältigt werden wollen. Zunächst müssen wir feststellen, wo der Kunde steht. Es kann sich um sein erstes Haustier handeln, oder er ist bereits ein erfahrener Züchter. Wir sollten uns darüber im Klaren sein, dass dies eine aufregende Zeit für den Tierhalter und auch für den Welpen ist. Vor allem in der aufregenden Situation einer Konsultation im Sprechzimmer besteht die Gefahr einer so starken Ablenkung des Kunden, dass er vieles von dem, was wir ihm mitteilen, nicht aufnimmt und nicht behält.

Aus diesem Grund ist es sehr wichtig, den Besitzer mit schriftlichem Informationsmaterial zum Mitnehmen zu versorgen. Dabei kann es sich um kommerzielle oder selbst erstellte Literatur handeln. Wichtig ist, dem Besitzer einen professionell wirkenden Ordner, ein Welpenpaket, zur Verfügung zu stellen, in dem sämtliches Informations-

material gesammelt werden kann und der sich für jeden Tierhalter individuell gestalten lässt. Zudem können wir den Tierhalter auf unsere Internetseite hinweisen, wenn diese relevante Informationen zum fraglichen Thema enthält.

Sicherheitsnetz aufspannen

Es kommt nicht selten vor, dass unsere zahlreichen Informationen beim Tierhalter Fragen aufkommen lassen, nachdem er die Praxis verlassen hat. Unsere Aufgabe ist es, dem Tierhalter eine Art von Sicherheitsnetz zu bieten, also ihm die Gewissheit zu vermitteln, dass unser Praxisteam stets bereit ist, alle seine Fragen zur Pflege und Entwicklung des Welpen zu beantworten. Die Botschaft, die wir vermitteln müssen, lautet: „Es besteht keine Notwendigkeit, irgendwo anders hinzugehen, wenn es um die Rundumversorgung Ihres Welpen geht. Wir sind hier, um Ihnen zu helfen, und tun das mit Begeisterung.“

Die nachfolgenden Kontrollbesuche

Die Praxis kann festlegen, in welcher Häufigkeit Kontrollbesuche anzuberaumen sind. Um die größtmögliche Akzeptanz eines solchen Schemas zu erhalten, müssen die Vorteile regelmäßiger Untersuchungen sowohl dem Praxisteam als auch den einzelnen Tierhaltern vermittelt werden. Je nach Rasse können Hundewelpen die Geschlechtsreife schon mit sechs Monaten erreichen und schließlich im Alter zwischen 12 und 15 Monaten ausgewachsen sein. Vergleicht man dies mit der Situation beim Menschen, der bis zu 18 Jahre oder länger benötigt, um erwachsen zu werden, so wird schnell klar, dass man beim Hundewelpen nur sehr wenig Zeit hat, um alles richtig zu machen! Vor diesem Hintergrund scheinen monatliche Kontrollen angemessen, um Faktoren wie das Körpergewicht, die körperliche Entwicklung, das Fütterungsregime, den Zahnstatus, die Parasitenbekämpfung, und das Verhalten zu überprüfen. Zu bedenken ist dabei auch, dass nicht jeder dieser monatlichen Besuche unbedingt ein unmittelbares Zutun des Tierarztes erfordert.

Gesundheitscheck im Alter von sechs Monaten

Unabhängig von der Frage, ob sich eine Praxis letztlich für ein monatliches Kontrollschema entscheidet oder nicht, ist der Gesundheitscheck im Alter von sechs Monaten ein wichtiger Meilenstein in der Entwicklung eines Hundes. Dieser Gesundheitscheck bietet eine hervorragende Gelegenheit zur

Besprechung der Frage ob der Junghund kastriert werden soll, oder ob im Falle einer Hündin seitens des Besitzers der Wunsch nach einem Wurf besteht. Als verantwortungsbewusste Tierärzte müssen wir sicherstellen, dass wir dem Tierhalter ausreichend Informationen an die Hand geben, um ihm qualifizierte Entscheidungen zu allen diesen Fragen zu ermöglichen. Gleichzeitig müssen wir die Botschaft übermitteln, dass unsere Praxis, egal wie er sich entscheidet, in allen Bereichen die beste Quelle für Rat und Hilfe ist.

Die Rolle des Teams

Wie schon an anderer Stelle erwähnt, ist es die Stundenzahl eines Tages, die allen Mitgliedern des Teams im gleichen Maße zur Verfügung steht. Die Mitarbeiter streben aus unterschiedlichen Gründen nach einer Tätigkeit in einer Tierarztpraxis. Für die Tierärzte liegt die Anziehungskraft des Berufes häufig in der Herausforderung, Probleme zu lösen, was sich unter anderen anhand der zunehmenden Tendenz zur Spezialisierung auf vielen Gebieten zeigt. Andere Mitarbeiter wie TFAs werden meistens von dem Wunsch getrieben, mit Tieren zu arbeiten. Diese unterschiedlichen Motive zeigen sich häufig beim Umgang mit einem Klienten mit einem neuen Welpen. Empfangsmitarbeiter oder TFAs sind oft darauf aus, den Welpen an sich zu nehmen und zu „knuddeln“, während der Tierarzt sich mehr dafür interessiert, mit der medizinischen Seite voranzukommen und zum nächsten, vielleicht etwas anspruchsvolleren Fall überzugehen.

Es gibt keinen Grund, warum nicht auch die nicht-tierärztlichen Mitarbeiter eine wichtige Rolle im „Welpen-

Wenn Welpen so früh wie möglich zusammen sein dürfen, trägt das zu ihrer Sozialisierung bei.



und Junghundeprogramm“ übernehmen sollten. Welche Tätigkeiten nicht-tierärztliches Personal ausüben darf ist oft länderabhängig, wenn wir aber das Programm in seine Bestandteile zerlegen, findet sich so mancher Bereich, in dem auch diese Mitarbeiter eine wichtige und lohnende Rolle spielen können.

Schauen wir zum Beispiel auf die Liste der Themen, die während der ersten Besuche abzuarbeiten ist, fallen einige Fragen eindeutig in das Aufgabengebiet des Tierarztes, z.B. Impfungen, Kastration und Zucht. Was aber ist mit den Fragen rund um das Verhalten und die Ernährung? Könnten diese Themen nicht auch an eine begeisterte und gut geschulte nicht-tierärztliche Mitarbeiterin delegiert werden? Die ersten Welpenuntersuchungen können zwischen einem Tierarzt und einer TFA aufgeteilt werden. Dies hat Vorteile für den Tierhalter, erhöht die Arbeitszufriedenheit der TFA und verschafft dem Tierarzt mehr zeitlichen Freiraum, sich um andere Fälle zu kümmern.

Weitere Kontrolltermine des Junghundes können, abhängig von den Inhalten, von der TFA selbstständig durchgeführt werden. Für die Klienten ist dies vollkommen akzeptabel, wenn sie über die Rolle der TFA aufgeklärt werden und Vertrauen in ihre Kenntnisse setzen. Daraus folgt aber nicht, dass Untersuchungen durch die TFA kostenlos sind.

Welpenpartys

Hat die Praxis eine ausreichende Größe und somit eine ausreichende Zahl von Welpen, sind wöchentliche Welpenpartys bei Kunden, Mitarbeitern und nicht zuletzt bei den Welpen selbst sehr beliebt. Der Hauptzweck dieser oft im Anschluss an die gewöhnlichen Sprechzeiten in den Praxisräumen abgehaltenen Partys ist das Zusammenbringen von jungen, gesunden Welpen, bevor sie Zugang zu öffentlichen Räumen erhalten. Hunde sind Rudeltiere, und ein sehr frühzeitiger Kontakt zu anderen Welpen fördert die Sozialisierung und das Verhaltenstraining. Außerdem bieten Welpenpartys die einmalige Gelegenheit, den Klienten die Praxis zu zeigen und mit ihnen Einzelheiten wichtiger Themen wie Ernährung, Parasitenbekämpfung oder Verhalten zu besprechen.

Aufbau einer Beziehung

Das Wichtigste beim Aufbau einer erfolgreichen Praxis ist die Umwandlung potenzieller Kunden (Personen, die mit uns ins Geschäft kommen könnten) in Fürsprecher der Praxis (Personen, die aktiv Werbung für unsere Praxis machen). Im Kern geht es darum, jede Interaktion zwischen

dem Tierhalter und der Praxis für den Aufbau und die Stärkung der Beziehung zu nutzen, und dem Kunden dadurch jeglichen Grund zu nehmen, anderswo hinzugehen, wenn es um die Versorgung seines Tieres geht.

In Befragungen sagen Tierbesitzer häufig, dass es ihnen besonders wichtig ist, wie ihr Welpen mit dem Tierarzt zurechtkommt: „Kann der Tierarzt mit meinem Welpen umgehen?“ Eine Art, dem Besitzer zu zeigen, dass uns sein Welpen am Herzen liegt, besteht darin, ein Foto vom neuesten Familienzuwachs auf einer Pinwand im Empfangsbereich auszustellen, gemeinsam mit den Fotos aller anderen Welpen, die innerhalb eines bestimmten Zeitraumes in der Praxis vorgestellt wurden.

Alle profitieren

Als Tierärzte haben wir zu allererst die Verantwortung für das Wohlergehen unserer Patienten, und es besteht kein Zweifel daran, dass ein umfassendes „Welpen- und Jung-hundeprogramm“ diesen Tieren sehr viele Vorteile bringt. Regelmäßige Kontrollen eines Welpen während der Phase seines Heranwachsens, kombiniert mit fachkundiger Beratung und hochwertigen Produkten, geben ihm die besten Chancen, sich zu einem gesunden, gut angepassten adulten Hund zu entwickeln. Und da ein Großteil der Interaktionen mit dem Praxisteam und den Räumlichkeiten keine unangenehmen oder schmerzhaften Erfahrungen mit sich bringt, kommen regelmäßig untersuchte Welpen gern in die Praxis und sind auch später als adulte Hunde in der Regel die angenehmeren Patienten.

Die Klienten profitieren, weil sie wissen, dass sie die bestmögliche Beratung durch engagierte Fachleute erhalten,

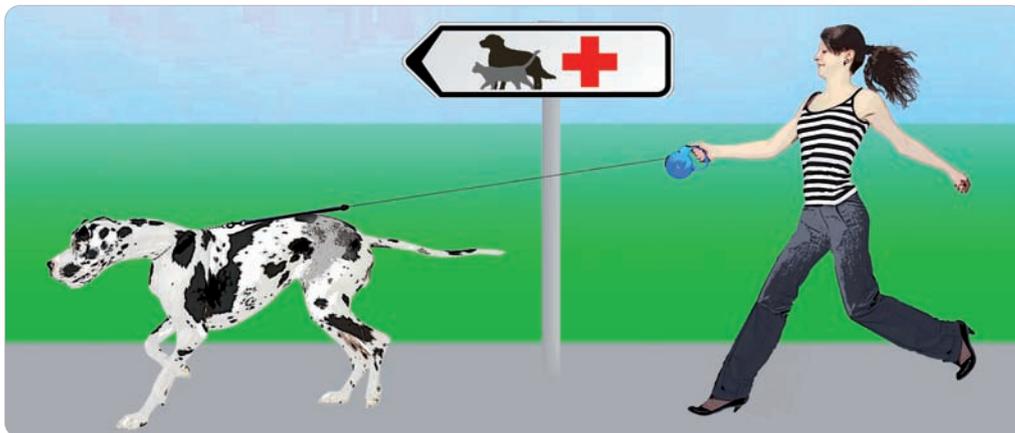
Manchmal müssen wir die Welpen mit den Augen des Klienten betrachten.



denen ihr neues Familienmitglied wirklich am Herzen liegt. Für eine TFA erfüllt ein eigener Verantwortungsbereich innerhalb des Programms zwei wesentliche Motivationsfaktoren, zum einen die Arbeit mit Tieren und zum anderen eine interessante Tätigkeit.

Für den Tierarzt bietet sich hier nicht nur ein interessantes Arbeitsfeld, sondern durch die Einbeziehung der TFA verschafft er sich auch Freiraum für andere, klinisch möglicherweise interessantere Fälle.

Hunde, die an der Welpenschule in der Tierarztpraxis teilgenommen haben, sind bei nachfolgenden Besuchen weniger gestresst.



Der Praxisinhaber profitiert nicht zuletzt dadurch, dass Kunden als Fürsprecher der Praxis aktiv werden. Mund-zu-Mund-Propaganda ist noch immer ein sehr wirksames und Kosten sparendes Marketinginstrument, wenn es darum geht, einen Kundenstamm aufzubauen. Fürsorgliche Tierhalter geben für ihre Lieblinge während der Welpen- und Junghundezeit heute beträchtliche Summen aus. Für den Tierhalter und für die Praxisfinanzen ist es viel besser, wenn er das Geld bei uns ausgibt, wobei er nicht nur ein gutes Preis-Leistungsverhältnis und die bestmögliche Beratung bekommt, sondern auch Produkte, deren Qualität vom Praxisteam anerkannt ist.

Betrachten wir den finanziellen Nutzen eines „Welpen- und Junghundeprogramms“, so wird die Gewinnspanne sehr stark von der Preisgestaltung abhängen. Wie viel berechnen wir für die monatlichen Kontrollen durch die TFA oder die Teilnahme an den Welpenpartys? Berechnen wir einen Pauschalpreis für das Programm, einschließlich

der Impfungen? Falls ja, sollen die Klienten im Voraus bezahlen oder auf monatlicher Basis? Gewähren wir Klienten, die am Programm teilnehmen, Rabatte auf bestimmte Produkte wie Tierfutter oder Antiparasitika?

Es gibt viele Möglichkeiten, die finanziellen Aspekte des Programms zu strukturieren. Und es ist leicht abzuschätzen, dass im Zeitraum zwischen den ersten Impfungen des Welpen und seiner ersten Wiederholungsimpfung im Alter von 16 Monaten die Impfungen allein deutlich weniger Einkünfte und Gewinn abwerfen, als man mit einem größeren Engagement und einer Rundumversorgung für diesen heranwachsenden Welpen erwirtschaften kann. Die Grafik unten stellt die Impfungen einem umfassenden Programm gegenüber.

Die Einführung und das Betreiben eines „Welpen- und Junghundeprogramms“ bedeuten letztlich gesündere Patienten, fröhlichere Klienten und höhere Gewinne für die Praxis.

*Grafik zur Darstellung der unterschiedlichen Einkünfte bei umfassenden Dienstleistungen gegenüber Basisdienstleistungen.

| Alter des Welpen | 9 Wochen | 12 Wochen | 4 Monate | 5 Monate | 6 Monate | 7 Monate | 8 Monate | 9 Monate | 10 Monate | 11 Monate | 12 Monate | 13-15 Monate | 16 Monate | Summe Umfassendes Programm | Summe Basisprogramm |
|------------------------------------------------------|----------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|--------------|-----------|----------------------------|---------------------|
| Erste Welpenuntersuchung/erste Impfung | 45 € | | | | | | | | | | | | | 45 € | 45 € |
| Zweite Welpenuntersuchung/zweite Impfung | | 45 € | | | | | | | | | | | | 45 € | 45 € |
| Erste jährliche Kontrolle/erste Wiederholungsimpfung | | | | | | | | | | | | | 45 € | 45 € | 45 € |
| Zwingerhusten-Impfung | | | | | 30 € | | | | | | | | | 30 € | |
| Entwurmung/Floh- und Zeckenbekämpfung | 20 € | | | | 19 € | | | 19 € | | | 19 € | | 19 € | 96 € | |
| DAP Halsband | 19 € | | | | | | | | | | | | | 19 € | |
| Hundefutter | 56 € | 17 € | 56 € | 56 € | 56 € | 56 € | 56 € | 56 € | 56 € | 56 € | 56 € | 168 € | | 728 € | |
| Mikrochip | | 17 € | | | | | | | | | | | | 17 € | |
| Zahnpasta/-bürste | | | 4 € | | 4 € | | 4 € | | 4 € | | 4 € | 8 € | | 34 € | |
| Welpen-/Junghundecheck durch die TFA | | | 15 € | 15 € | | 15 € | 15 € | | 15 € | | | | | 75 € | |
| Welpen-/Junghundecheck durch den Tierarzt | | | | | 30 € | | | 30 € | | | 30 € | | | 90 € | |
| SUMME | | | | | | | | | | | | | | 1224 € | 135 € |

*Grafik mit Preisbeispielen

3/ Die Kastration beim Hund

> ZUSAMMENFASSUNG

Viele Leser mag es überraschen, in einem Beitrag über den Aufbau neuer Dienstleistungen in der Tierarztpraxis auch ein Kapitel zum Thema Kastration vorzufinden. In der Tat nimmt die Kastration beim Kleintier einen Spitzenplatz im Leistungsspektrum aller tierärztlichen Erstversorgungspraxen ein und stellt auf den ersten Blick nichts sonderlich Innovatives dar.

Oft ist es jedoch nicht nur möglich, sondern vielfach auch notwendig, Standardleistungen wie die Kastration unter einem ganz neuen Fokus zu betrachten, denn sie sind zweifellos ein wichtiger Wertschöpfungsfaktor für den Tierhalter und den Tierarzt. Die Bedeutung der Standardleistung „Kastration“ erfordert eine duale Betrachtungsweise – sowohl aus der Perspektive des Tierhalters als auch unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten.

Die Kastration von Rüden und Hündinnen umfasst sehr viele zu berücksichtigende Aspekte und bringt zahlreiche weithin anerkannte Vorteile für den Tierhalter mit sich:

- Zuerst einmal handelt es sich zweifellos um eine praktische und radikale Methode des Fortpflanzungsmanagements. Der Nutzen für die Allgemeinheit ist gemeinhin anerkannt, da die Regulierung der Hundepopulation einen wichtigen Aspekt des Tierschutzes und der öffentlichen Gesundheit darstellt. Wenn der einzelne private Tierhalter über das Thema Fortpflanzung bei seinem Hund nachdenkt, entscheidet er sich entweder für die Zucht mit seinem Tier, um dessen Abstammungslinie weiterzuführen, oder, im häufigeren Fall, für die Kastration, um real auftretende Probleme zu vermeiden, seien sie von eher geringerer Relevanz (Verschmutzung von Teppichen und Möbeln, Streunen u.s.w.) oder auch von sehr viel größerer Tragweite (unerwünschte Trächtigkeiten u.s.w.).
- Bezüglich des Verhaltens kann die Kastration dazu führen, dass sich das Tier nach dem Eingriff stärker auf seine Beziehungen zu den Mitgliedern seiner menschlichen „Gastfamilie“ fokussiert. Auch wenn man die Wünsche derjenigen Halter nicht missachten darf, die sich den Erhalt eines „intakten“ oder „natürlichen“ Verhaltens ihres Hundes wünschen, so empfindet doch die große Mehrheit der Tierhalter den Umgang mit kastrierten Tieren als unkomplizierter und folglich die Beziehung zu diesen Tieren als umso intensiver.
- Die Auswirkungen einer Kastration auf die Gesundheit

des Tieres werden in der wissenschaftlichen Literatur kontrovers diskutiert. Allgemeiner Konsens ist, dass bei der Hündin eher die Vorteile überwiegen (insbesondere durch die Verhinderung von Gebärmutterinfektionen und einer Reihe von Tumorerkrankungen), während beim Rüden das Verhältnis zwischen Vor- und Nachteilen eher ausgeglichen scheint. In jedem Fall setzt eine fundierte Einverständniserklärung des Tierhalters zur Kastration voraus, dass er sich nicht nur der Vorteile, sondern auch der möglichen unerwünschten Folgen des Eingriffes vollständig bewusst ist. Zu nennen ist hier insbesondere das weit verbreitete, aber durchaus kontrollierbare Auftreten von Gewichtszunahmen, die schließlich zu Adipositas führen können (siehe unten).

- Neben den zuvor genannten Vorteilen bedeutet die Kastration für die meisten Jungtiere auch die erste Allgemeinanästhesie ihres Lebens und ist daher vor allem auch für den Tierhalter immer ein bedeutsames Ereignis. Das Praxisteam sollte diesen scheinbar simplen Eingriff daher weder bagatellisieren, noch auf die leichte Schulter nehmen.

Die Kastration ist für die Tierarztpraxis aus mehreren Gründen bedeutsam

- Zunächst einmal ist die Kastration eine weithin verbreitete Routinemaßnahme. Der Prozentsatz der kastrierten Tiere schwankt jedoch beträchtlich von Land zu Land und von Rasse zu Rasse. In den USA sind

beispielsweise mehr als 75% der männlichen und weiblichen Hunde kastriert (1), während dieser Eingriff in Frankreich nur bei etwa 20% der Rüden und 40% der Hündinnen durchgeführt wird (2). Weltweit ist die Kastrationsrate im Anstieg begriffen, und der Trend geht dahin, Tierhaltern, die mit ihrer Hündin nicht züchten wollen, routinemäßig eine Kastration zu empfehlen.

- Die Bedeutung der Kastration in den Augen des Tierhalters sowie die Auswirkungen des Eingriffs auf das Tier hinsichtlich Fortpflanzung, Verhalten und Gesundheit erfordern von Seiten des Praxisteam ein sehr strukturiertes Vorgehen bei der umfassenden Aufklärung der Besitzer.
- In wirtschaftlicher Hinsicht stellen diese alltäglichen chirurgischen Eingriffe eine wichtige Einkommensquelle der Praxis dar, und zwar nicht nur durch die direkte Abrechnung der Leistung, sondern auch durch eventuelle Folgekonsultationen.

Kulturelle Einflüsse

Die Wirklichkeit draußen im Feld steht allerdings in gewissem Widerspruch zu der gerade erwähnten Bedeutung der Kastration. Die grundsätzlichen Probleme, auf die man in der Realität trifft, liegen im Bereich der Vertrautheit mit der praktischen Durchführung des Eingriffes, im Bereich unvernünftiger Niedrigpreisstrategien („Lockangebote“) und schließlich in einem geringen Interesse tierärztlicherseits an der Durchführung dieser als „Routine“ betrachteten chirurgischen Tätigkeit.

Die überzeugendste Erklärung für diese Haltung liefert eine gewisse „kulturelle“ Voreingenommenheit. Ausgebildet in einem System, in dem technisches Können in den Vordergrund gestellt wird, haben Tierärzte es häufig schwer, Begeisterung oder Interesse für (vermeintlich) einfache Routineeingriffe aufzubringen. Schlimmer noch, sie projizieren dieses Bild der Simplizität oder sogar Banalität auch auf ihre Kunden, indem sie, bewusst oder unbewusst, eine Strategie fahren, die eine als gering wahrgenommene Wertigkeit dieser Eingriffe mit einem niedrigen Preis kombiniert.

Niedrigpreisstrategien findet man vor allem in Praxen, die diese Art von Eingriffen zur Hauptgrundlage ihres Geschäftsmodells machen, wie zum Beispiel die vor allem in den USA und Großbritannien sehr verbreiteten „Kastrations- und Impfpraxen für Kleintiere“. Für Praxen, die sich auf einfache Eingriffe fokussieren (kranke und verletzte Tiere werden immer überwiesen), sind diese Strategien zwar durchaus schlüssig und effektiv, aber nur in Ländern, in denen das Spektrum der tierärztlichen Praxen sehr stark differenziert ist, in denen Tierärzte Werbung machen dürfen, und wo die Kastrationsraten sehr hoch sind. Hier wird die Kastration als Routineeingriff zu einer unternehmerischen Strategie, und der Ansatz: „Warum für eine Standardleistung mehr bezahlen?“

stößt in sehr unterschiedlichen sozialen Gruppierungen auf große Resonanz.

Solche Strategien findet man aber auch in „traditionellen“ Erstversorgungspraxen. Hier wird sehr zielgerichtet eine aggressive Preispolitik bei Kastrationen betrieben, in der Hoffnung, damit Klienten anzuziehen, die dann auch andere Aspekte des Praxisangebots entdecken sollen, insbesondere Kompetenz und Servicequalität. Allerdings ist diese Vorgehensweise, im Unterschied zu dem zuvor beschriebenen Geschäftsmodell der ausschließlich auf solche Routineeingriffe fokussierten Praxen, in diesen „normalen“ Praxen weder schlüssig noch effektiv, denn der vom Kunden allgemein gezogene Rückschluss vom Preis auf die Qualität macht es unmöglich, eine Niedrigpreisstrategie mit dem Anspruch auf höchste Kompetenz und Qualität zu vereinbaren. Folglich wird in diesen Fällen entweder die wettbewerbsorientierte Preisstrategie bei der Kastration keine größeren Erfolge hinsichtlich der Akquise neuer Klienten zeigen, und das ist schade um das investierte Geld, oder aber die Strategie funktioniert tatsächlich, und die über die Preisgestaltung akquirierten Tierhalter haben die Botschaft „Billigpraxis“ so verinnerlicht, dass es künftig sehr viel schwieriger sein wird, hochpreisigere Leistungen zu vermarkten, die vornehmlich auf Kompetenz und Qualität basieren.

Die Kastration als differenziertes Leistungsangebot

Niedrigpreisstrategien verwehren uns die Möglichkeit einer Staffelung verschiedener Kastrationsleistungen. Wir sollten also versuchen, eine Strategie zu entwickeln, durch die der wahrgenommene Wert (in der Betriebswirtschaftslehre als „perceived value“ bekannt) für den Kunden maximiert wird. Zwei Bereiche stehen dabei im Mittelpunkt: Zum einen die Wiederherstellung des „Status“ der Kastration als ein eigenständiger und qualifizierter chirurgischer Eingriff, und zum anderen die Integration der Kastration in die allgemeinen Gesundheitsvorsorgeprogramme für junge Tiere.

Besitzer von Haustieren, die kastriert werden sollen, betrachten diesen Eingriff keineswegs als Routine, denn er erfüllt alle Kriterien einer Operation unter Vollnarkose, meist der ersten im Leben ihres Tieres. Der Tierarzt sollte dem Tierhalter die nötige Sicherheit und das Vertrauen hinsichtlich dieser Operation vermitteln. Allerdings sollte er den Eingriff dabei nicht als einfach und routinemäßig anpreisen, sondern vielmehr auf den hohen Sicherheitsstandard verweisen, der Dank eines strikten Ablaufschemas, geschulten Personals und geeigneter technischer Voraussetzungen erreicht wird. Tatsächlich empfiehlt es sich, auch bei Kastrationen denselben Standardablauf einzuhalten wie bei jedem anderen chirurgischen Eingriff, den die Praxis durchführt. Mit anderen Worten, eine Narko-

sevoruntersuchung (gegebenenfalls mit präanästhetischem Bluttest, falls im Ablaufschema festgelegt), Schmerzmanagement, postoperative Überwachung und eine Nachuntersuchung 48 bis 72 Stunden nach dem Eingriff. Diese einzelnen Komponenten werden dem Tierhalter – man darf nicht vergessen, wie wichtig die Maximierung des wahrgenommenen Wertes ist – an verschiedenen entscheidenden Punkten im Prozessablauf erläutert, also bereits anlässlich der Kastrationsempfehlung (unterstützt durch ein Infoblatt), bei der Herausgabe des Tieres (mit einem einfachen Operationsbericht), und schließlich auf der detaillierten Rechnung.

Ein wichtiger Schritt in fast jedem Welpenprogramm

Die Einbindung der Kastration in das Gesundheitsvorsorgeprogramm von Jungtieren erfordert eine enge Verknüpfung mit den vorausgehenden und den nachfolgenden Lebensphasen des Tieres.

- Der erste entscheidende Zeitpunkt für eine Kastrationsempfehlung ist meist die letzte Welpenuntersuchung im Alter von etwa vier Monaten. In diesem Stadium ist es unverzichtbar, das Thema Fortpflanzung mit dem Klienten zu besprechen. Hat der Tierhalter irgendwelche Pläne, zu züchten? Hat der Tierhalter keine Absichten, mit seinem Tier zu züchten, werden die verschiedenen Alternativen in Abhängigkeit vom Geschlecht und der Rasse des betroffenen Tieres diskutiert. Wird ein Tier bereits mit dem konkreten Ziel der chirurgischen Kastration vorgestellt, bespricht der Tierarzt oder eine qualifizierte TFA die Vorteile dieses Verfahrens, erläutert aber auch die damit verbundenen Risiken, insbesondere im Hinblick auf eine Gewichtszunahme oder sogar Adipositas, ein Risiko, das eine sorgfältige Anpassung der Ernährung kastrierter Tiere erfordert. Auch die Kosten der Maßnahme werden thematisiert. Gibt der Tierhalter seine auf ausreichendem Wissen basierende Einwilligung zur chirurgischen Kastration, bespricht der Tierarzt in einem nächsten Schritt die praktischen Aspekte, insbesondere das ideale Alter für den Eingriff und was er beinhaltet. Schließlich wird dem Tierhalter angeboten, ihn zu gegebener Zeit schriftlich zu erinnern. Eine förderliche Wirkung hat in diesem Zusammenhang immer eine kundenorientierte Teamarbeit, zum Beispiel mit einer ersten Empfehlung durch den Tierarzt, die im weiteren Verlauf bestärkt wird durch eine TFA, die alle weiteren Fragen des Tierhalters beantworten kann. Stets erweist es sich auch als vorteilhaft, die Empfehlung mit einem einfach verständlichen, präzisen Infoblatt für den Tierhalter zu unterstreichen, das die zentralen Punkte der mündlichen Beratung zusammenfasst. Unter keinen Umständen darf ein solches Infoblatt

Tierärzte sollten die Kastration nicht als simple Routineleistung anpreisen, sondern auf den Sicherheitsstandard verweisen, der durch ein striktes Ablaufschema, geschultes Personal und eine geeignete Operationsausstattung sichergestellt wird.



jedoch das persönliche Gespräch mit dem Tierhalter ersetzen.

- Bei der vor der Kastration stattfindenden Jungtieruntersuchung können die Empfehlungen hinsichtlich der Kastration wiederholt werden, und das Praxisteam hat zu diesem Anlass erneut die Gelegenheit, Fragen des Tierhalters zu beantworten. Stellt die Kastration den ersten Kontakt mit der Praxis dar, was bei Hunden seltener vorkommt als bei Katzen, ist es entscheidend, statt bis zur präoperativen Untersuchung des Tieres am OP Tag zu warten zunächst einen präoperativen Beratungstermin mit Anwesenheit des Besitzers zu vereinbaren. Bei dieser Konsultation prüft der Tierarzt nicht nur den Gesundheitsstatus des Tieres, sondern stellt auch sicher, dass der Tierhalter die anstehenden Maßnahmen in vollem Umfang versteht und seine Einwilligung auf der Basis eines ausreichenden Kenntnisstandes gibt, sich aber gleichzeitig auch der möglichen Nachteile einer Kastration bewusst ist.
- Im Anschluss an die Kastration ist es wichtig, dass sich der Tierarzt oder die qualifizierte TFA ausreichend Zeit nimmt, um mit dem Tierhalter zu sprechen. Zum einen, um den auf den sich verändernden Stoffwechsel des Tieres abgestimmten Fütterungsplan zu erläutern, und zum anderen, um die weiteren wichtigen Vorbeugemaßnahmen, insbesondere die Bekämpfung von Endo- und Ektoparasiten, zu besprechen und die nächsten Schritte



im Gesundheitsvorsorgeprogramm des Tieres zu erläutern. Das Vorsorgeprogramm kann eine Junghundeuntersuchung (wenn diese im Ablaufschema der Praxis nach der Kastration vorgesehen ist) oder aber die erste jährliche Gesundheitskontrolle beinhalten. Der beste Zeitpunkt, um diese mittel- bis langfristig relevanten Themen zu besprechen ist die postoperative Untersuchung 48 bis 72 Stunden nach der OP. Bei der Entlassungsuntersuchung des Tieres am Operationstag ist der Tierhalter in erster Linie um den akuten Zustand des Patienten besorgt und möchte wissen, was er in den nächsten Stunden für sein Tier tun kann. In dieser Situation sind Tierbesitzer in der Regel nämlich nicht sonderlich offen für Gespräche über die mittel- oder langfristige Zukunft ihrer Lieblinge, und der Termin zum Fäden ziehen liegt für ein solches Gespräch zeitlich etwas zu weit vom OP-Termin entfernt.

- Mit der Besprechung der postoperativ notwendigen diätetischen Anpassung sollte man nach Möglichkeit nicht bis zur ersten Konsultation nach der Kastration warten. Vielmehr sollte die Frage der Ernährung bereits bei der letzten Welpenuntersuchung bzw. bei der Junghundeuntersuchung oder bei der präoperativen Untersuchung angesprochen werden. Die Fütterungsempfehlungen sollten dabei stets einem einfachen, standardisierten Schema folgen. Am Anfang steht ein kurzer Abriss der durch die Kastration induzierten Stoffwechseleränderungen: ein herabgesetzter Energiebedarf in Kombination mit einer erhöhten Futteraufnahme. Dann ist es wichtig, die besonderen Eigenschaften des empfohlenen Futtermittels zu erläutern, also den verringerten Energiegehalt, den Sättigung fördernden Effekt und den Gehalt aller notwendigen Nährstoffe, um den Bedarf des Tieres zu

Die Entlassungsuntersuchung ist nicht der beste Moment zum Gespräch über künftige Themen und Empfehlungen, da der Tierhalter sich jetzt hauptsächlich um den akuten Zustand seines Lieblingen sorgt.

decken, das zum Zeitpunkt der Kastration und der nachfolgenden Ernährungsumstellung in vielen Fällen ja noch nicht vollständig ausgewachsen ist. Diese diätetischen Anforderungen werden folglich nicht durch Verordnung einer „Light“-Diät und auch nicht durch bloße Reduzierung der Tagesrationen eines Standardfuttermittels erfüllt. Um sehr präzise zu sein, sollte man dem Tierhalter den Namen des verordneten Futtermittels und die genaue Höhe der Tagesrationen mitteilen. Ein schriftliches Fütterungsprotokoll kann sich hierbei als sehr nützlich erweisen, um die mündliche Fütterungsberatung zu bekräftigen. Schließlich dürfen auch die praktischen Aspekte der Fütterung nicht vernachlässigt werden: Wie viel kostet das angepasste Futtermittel (im Vergleich zum bisherigen Futter des Tieres)? Wie viele Mahlzeiten täglich sollten angeboten werden? Und wie sieht eine schonende Umstellung der Fütterung auf das neue Produkt ganz praktisch aus?

- Außer den Fütterungsvorschriften sollte der Tierarzt oder die qualifizierte TFA den Tierhalter auch an die Kontrolle von Endo- und Ektoparasiten erinnern und gegebenenfalls bestehende Medikationen erneuern oder anpassen. Abschließend folgt ein kurzer Überblick über die nächsten Schritte in der Gesundheitsvorsorge des Tieres.

Teamarbeit und einfache Marketing-Tools

Der Erfolg einer solchen Strategie hängt zu allererst vom Engagement und der Bereitschaft des Teams ab, einen tierärztlichen Standardablauf festzulegen und vor allem, sich Tag für Tag daran zu halten. Vier einfache Hilfsmittel können dabei wertvolle Unterstützung leisten: Ein Informationsblatt, das dem Tierhalter zum Zeitpunkt der Kastrationsempfehlung ausgehändigt wird, eine Erinnerungspostkarte zur Kastration, ein postoperativer Bericht, in dem alle Schritte der Maßnahme (insbesondere Narkosevoruntersuchung, Schmerzmanagement und postoperative Überwachung) dargestellt sind, und schließlich einer patientenspezifischen Fütterungsempfehlung.

Die hier beschriebene Strategie ermöglicht es, das Leistungsangebot Kastration beim Hund auf sehr effektive Weise zu differenzieren. Gestärkt durch eine eher im oberen Marktsegment liegende Preisgestaltung stellt die Kastration einen wichtigen Erfolgsfaktor für tierärztliche Erstversorgungspraxen dar.

4/ Altersvorsorge in der Tierarztpraxis – ein Service für die Zukunft

> ZUSAMMENFASSUNG

Altersvorsorge ist nicht nur in der Humanmedizin ein aktuelles Thema, es gewinnt auch zunehmend für interessierte Kunden der Tierarztpraxis an Bedeutung, die erkannt haben, wie viel eine moderne Tiermedizin zur Gesundheit und Lebensqualität im letzten Lebensabschnitt ihres Lieblings beitragen kann. Ein professionelles Altersvorsorgeprogramm ist für jede Praxis empfehlenswert und bietet dem Unternehmen die große Chance, neue Services und Leistungen zu entwickeln, Kunden zu binden und den Gewinn der Praxis zu steigern. Dieses Kapitel zeigt Ihnen, wie Sie für Ihre Praxis ein Altersvorsorgeprogramm entwickeln können, gibt Ihnen viele praktische Tipps für die Umsetzung in der Praxis und hilft Ihnen, Fehler zu vermeiden, damit Ihr neuer Service ein Erfolg werden kann.



Einleitung

Die Tiere in unserer tierärztlichen Obhut werden dank der modernen medizinischen Versorgung immer älter und können dieses höhere Alter mit unserer gezielten Unterstützung auch bei guter Lebensqualität erreichen.

Unsere Kunden erwarten von uns, dass wir Ihnen alle Leistungen und Errungenschaften der Tiermedizin für ihr Tier leicht, verständlich und nachvollziehbar zugänglich machen. Da liegt es auf der Hand, als besonderen Service der Praxis ein Programm für ältere Tiere zu gestalten und den Kunden anzubieten.

Bei der Gestaltung eines Altersvorsorgeprogramms ist es wichtig, als erstes den Begriff „alt“ bzw. „Senior“ zu definieren. Ein Senior ist nicht einfach ein altes Tier, sondern ein ausgewachsenes Tier in seiner zweiten Lebenshälfte. Bei der Definition wann ein Tier alt bzw. ein Senior ist, muss beachtet werden, dass „alt“ ein Zustand ist, der individuell von der Rasse und der Größe des Tieres abhängig ist (Altersdefinitionen s.u.).

Ein Altersvorsorgeprogramm begleitet den letzten Lebensabschnitt eines Tieres und zielt darauf:

- mit den passenden Produkten (Ernährung und Medikamente) den Beginn bestimmter alterstypischer Erkrankungen hinaus zu zögern

- mit einem gezielten Screening den Gesundheitszustand der Senientiere in regelmäßigen Abständen zu überwachen und beginnende Erkrankungen im Frühstadium zu erfassen und abzufangen
- bereits bestehende Krankheiten bestmöglich zu therapieren

Ein „Senior“ ist ein Hund in seiner zweiten Lebenshälfte, nicht einfach ein alter Hund.



Gregory Casseleux

Vorteile für die Praxis

Für die Praxis bietet ein Seniorenprogramm die Chance, bestehende Geräte und bestehendes Personal besser auszulasten, damit mehr Umsatz zu generieren und ihre Kunden intensiv an sich zu binden.

Für den Kunden bedeutet die Altersvorsorge eine kompetente Begleitung in diesem wichtigen Lebensabschnitt des Tieres, gemeinsam mit dem Praxisteam die Verantwortung für die Gesundheit ihres Lieblings zu tragen und – last but not least – die Sicherheit, alles zu tun, damit das Tier auch im Alter bei guter Gesundheit leben kann. Der Status des Tieres als Familienmitglied führt dazu, dass der Kunde selbstverständlich den besten Service in Anspruch nehmen möchte, den die Praxis leisten kann. Dieser Situation muss von Seiten des Praxisteams Rechnung getragen werden und ein Umdenken muss stattfinden weg von der früher oft vertretenen Meinung „das Tier ist halt alt, da kann man nichts mehr machen“ hin zu „lassen wir uns gemeinsam alle Chancen nutzen, um die Gesundheit des Tieres umfassend zu betreuen und zu fördern.“

Gestaltung eines Altersvorsorgeprogramms

A) Definition des Ziels

Bevor ein neues Programm in der Praxis etabliert werden kann, muss das Praxisteam die Ziele festlegen, die es mit dem Programm erreichen will. Das bedeutet, die Fragen „warum machen wir das?“ und „was soll dabei herauskommen?“ sollen zu Beginn der Planung beantwortet werden.

Zieldefinitionen wie zum Beispiel „wir wollen unseren neuen Kunden einen besonderen Service bieten“ sind zu unklar und nicht konkret genug, um daraus eine Marschroute zur Umsetzung für das Team zu erarbeiten. Sinnvoll ist eine Zielsetzung nach dem SMART-Raster. Mit diesem Raster werden alle wichtigen Komponenten eines Ziels erfasst und dienen als Grundgerüst der Planung jeglicher Art von neuen Unternehmungen (s.a. S. 18, 19).

SMART bedeutet:

S = spezifisch (specific), d.h. das Ziel muss konkret und umsetzbar formuliert werden. Zielformulierungen wie „wir möchten unsere Kunden von Altersvorsorge begeistern“ sind Visionen, keine Ziele.

M = messbar (measurable), d.h. die Zielerreichung muss messbar sein und die Messkriterien (Maßeinheit) sollen festgelegt werden. Die Messbarkeit kann sich z.B. in Umsatzsteigerung durch ein neues Angebot, Umsatzsteigerung pro Kunde oder Kundenzuwachs ausdrücken.

A = aktionsorientiert (action oriented), d.h., die Zieldefinition muss sich an praktischer Umsetzbarkeit orientieren, es muss mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen geplant und festgelegt werden: WER macht WAS bis WANN und WIE?

R = realistisch, d.h. das gesetzte Ziel muss – mit angemessener Anstrengung – erreicht werden können. Ziele wie z.B. „wir wollen mit einem Altersvorsorgeprogramm unseren Vorjahresumsatz in einem halben Jahr verdoppeln, sind nicht realistisch. Unrealistische Zielsetzungen sind ein (Haupt-) Grund, warum viele hochgesteckte Pläne scheitern.

T = zeitorientiert (time related), d.h. es muss einen oder mehrere Deadlines geben, bis zu dem oder denen das Ziel bzw. Teilziele erreicht werden sollen.

B) Definition und Analyse der Zielgruppe

Die Planung und Konzeption eines Altersvorsorgeprogramms beginnt damit, die **Zielgruppe** für das Programm zu definieren. Das bedeutet, fest zu legen, welche Altersschicht in der Tierpopulation der betreuten Tiere angesprochen werden soll.

Entsprechende Autoren der tiermedizinischen Fachliteratur sind sich einig, dass Hund und Katze individuell abhängig von Größe und Rasse unterschiedlich schnell altern. Anbei entsprechende Richtwerte aus der Fachliteratur, die angeben, wann ein Tier beginnt „alt“ zu werden:

Katzen : 7 Jahre

Kleine Hunde: 8 Jahre

Mittelgroße Hunde: 7 Jahre

Große Hunde: 5 Jahre

Dabei gilt: je größer ein Tier, desto früher altert es. Eine Dogge z.B. ist mit fünf Jahren bereits ein Senior, ein Jack Russel Terrier dann gerade „im besten Alter“. Doch Fakt ist, auch ein komplett gesund und fit erscheinendes Tier kann bereits unmerklich beginnende Krankheiten und Altersdegenerationen in sich tragen, denn Tiere – besonders Katzen – neigen dazu, Schwächen instinktiv zu maskieren!

Zielgerichtete Befragung des Kunden zum Verhalten seines Tieres kann bereits diskrete Veränderungen aufdecken, die auf beginnende Gesundheitsprobleme hinweisen.



punkte, die auf beginnende Organdegenerationen und Erkrankungen hinweisen. Hierzu zählen besonders die inneren Organe wie Herz und Niere, aber auch das Skelettsystem und der Zahnapparat.

- Labordiagnostisches Screening mit Blut- und Urinuntersuchung und Parametern, die speziell zur Früherkennung von Alterserkrankungen dienen.
- Ergebnisorientierte Beratung anhand der Befunde aus klinischer Untersuchung, Anamnese und Laboruntersuchung und – bei entsprechenden Verdachtsmomenten – Empfehlung für weitere Untersuchungen.
- Beratung über die speziellen diätetischen Anforderungen des alternden Tieres und Verschreibung eines bestimmten Produkts zur Unterstützung des Organismus und zur gezielten Therapie bereits erkrankter oder geschwächter Organsysteme.
- Aufnahme des Kunden und seines Tieres in ein individuelles Kontakt-System, das an den nächsten Altersvorsorgecheck erinnert.
- Definition des Rhythmus für das Basisprogramm: 1x jährlich oder öfter? Sicherlich ist es bei „jungen“ Senioren, die noch weitgehend gesund sind, im Einzelfall ausreichend, den Seniorencheck 1x jährlich durchzuführen. Bei steigendem Alter oder bereits manifesten Gesundheitsstörungen ist eine halbjährliche Durchführung sinnvoll.

2) Zusätzliche Leistungen

Als Erweiterung zu diesem Basisprogramm können folgende zusätzliche Leistungen je nach Fall und Leistungsmöglichkeit der Praxis bzw. deren Spezialisierung als „Wahlleistungen“ angeboten werden, z.B.:

- Ein „Herzdiagnostikpaket“ bestehend aus EKG, Ultraschalluntersuchung und Röntgenaufnahmen, Verschreibung passender Herzmedikation und Ernährung, die Herz und Kreislauf entlastet.
- Ein „Arthrosepaket“ bestehend aus spezieller Untersuchung des Bewegungsapparates mit Einzeluntersuchung aller zugänglichen Gelenke in Ruhe und Bewegung sowie entsprechender Röntgenaufnahmen und nachfolgender Verschreibung von Medikamenten und eines altersgemäßen Futtermittels mit Substanzen, die die Gelenke in ihrer Funktion unterstützen und das Fortschreiten arthrotischer Prozesse aufhalten können.
- Ein „Zahnpaket“ bestehend aus spezieller Befunderhebung am wachen Patienten und Einteilung des Grades der Schäden am Gebiss und Zahnhalteapparat. Je nach Situation ergibt sich dann die Notwendigkeit der Narkose, weiterer Diagnostik mittels Röntgen und nachfolgender Gebissanierung. Auch hier ist es wichtig, die Prophylaxe durch Umstellung der Fütterungsgewohnheiten und Gabe entsprechender Nahrung mit zahnsteinreduzierendem Effekt zu betonen.

D) Der Preis für das Produkt

Natürlich muss für ein neues Produkt auch ein Preis definiert und zum Kunden kommuniziert werden. Der spezielle Service im Altersvorsorgeprogramm rechtfertigt einen höheren Preis als der jährliche Gesundheitscheck, z.B.:

- Multiplikation des Preises für den Basischeck mit dem Faktor 1,3, d.h., der Alterscheck kostet 1,3x soviel wie der jährliche Gesundheitscheck.
- Laborkosten werden separat (individuell) berechnet
- Zusatzleistungen werden separat berechnet.

Wichtig hierbei ist auch, dass der Kunde eine klare Preisauskunft erhält, damit er nicht negativ überrascht wird. Die Nennung der Kosten für die Altersvorsorge soll

sowohl im direkten Kundengespräch als auch mit Medien erfolgen.

Anbieten des Programms in der Praxis

Aufgrund des besonderen Vertrauensverhältnisses zwischen Tierarzt und Kunde ist es sinnvoll, dass der betreuende Tierarzt das Altersvorsorgeprogramm anbietet. Wie das Praxisteam ihn dabei unterstützen kann und welche allgemeinen Tipps es zur Planung und Durchführung eines Verkaufs- und Beratungsgesprächs gibt, lesen Sie im **Kapitel 3**.

1) Der aktive Dialog mit dem Kunden

Zum Einstieg in das Gespräch über den Beginn einer Altersvorsorge eignet sich konkret der letzte jährliche Gesundheitscheck, z.B. im Rahmen einer Impfung besonders gut. Idealerweise ist das Tier noch gesund und fit, vielleicht gibt es schon erste, kleine Hinweise auf beginnendes Altern, die als „Aufhänger“ für die Beratung genutzt werden können.

Im Gespräch hat der Tierarzt folgende Aufgaben:

- Er muss den Unterschied der Altersvorsorge zum „normalen“ Gesundheitscheck, der bis jetzt jedes Jahr durchgeführt wurde, deutlich herausstellen, sodass der Kunde realisiert: es nicht nur ein anderer Name, es ist ein ganz anderes Programm.
- Er muss die Ziele des Checks erläutern, möglichst individuell für dieses eine Tier, das gerade bei ihm ist.
- Er muss ggf. den neuen Rhythmus des Gesundheitschecks und die Gründe dafür erläutern: 2x im Jahr statt nur 1x jährlich.

Im Mittelpunkt der Beratung muss der Nutzen des Kunden stehen, d.h. er muss verstehen, warum „sein“ Tierarzt den Check empfiehlt und was für ihn und sein Tier Gutes dabei herauspringt. Dieser Nutzen ist individuell, d.h. er kann für jeden Kunden verschieden sein und ist abhängig von dessen Grundmotivation. Der eine Kunde z.B. legt Wert auf Sicherheit, d.h., er kauft bevorzugt Produkte, die ihm das Gefühl vermitteln, eine Absicherung gegen Widrigkeiten wie z.B. Krankheiten bekommen zu haben. Ein anderer Kunde möchte gerne „trendy“ sein, das bedeutet, er kauft bevorzugt Produkte, mit denen er Trendsetter sein kann

Jeder Kunde hat verschiedene Bedürfnisse.



*So Soll Ihr Kunde Glücklich Sein

und die ihm das Gefühl geben, etwas Neues zu bekommen, das (noch) nicht alle haben. Weitere typische Motivationstypen sind „der Bequeme“ (er möchte einfache, pragmatische Lösungen), „der Preisbewusste“ (er wägt das Preis-Leistungsverhältnis besonders genau ab) und „der Sympthietyp“, der gerne etwas kauft, das von der Außenwelt als liebenswert und positiv betrachtet wird. Zu welchem Typ ein einzelner Kunde gehört, kann im Gespräch herausgehört, aus den Karteieinträgen „erlesen“ und erfragt werden. Wenn Sie Ihren Kunden – am Besten in der Einleitung zu einem Verkaufsgespräch – fragen: „Was ist Ihnen wichtig bei der Gesundheitsvorsorge für Ihr Tier“ erhalten Sie wertvolle Hinweise auf die Kaufmotivation, denn die Motivation ist gleichzeitig der Nutzen! Wenn die Motivation bekannt ist, kann dem Kunden der passende Nutzen präsentiert werden und er kann (meist) nicht widerstehen.

2) Werbung für die Altersvorsorge

Begleitend zur aktiven Beratung muss das neue Programm natürlich mit passenden Medien innerhalb und außerhalb der Praxis verbreitet und präsentiert werden.

Neben den auf **Seite 24** vorgestellten Medien sind für die Altersvorsorge besonders folgende Medien wichtig:

- Info-Post (Mailing) = ein Brief an die Zielgruppe mit den wichtigsten Informationen (nicht vergessen: weniger

ist mehr) zum Altersvorsorgeprogramm und einem Anreiz für einen Praxisbesuch wie z.B. einen Einführungsrabatt für einen bestimmten Zeitraum oder einen Gutschein für eine Ernährungsberatung.

- Altersvorsorge im Wartezimmer = Aufbereitung des Themas mit Postern, Broschüren, interaktiven Displays und z.B. einer „Homestory“, das ist ein Bericht über einen Tierhalter und sein Tier, indem mit Namen, Bildern und Zitaten dargestellt wird, wie die beiden von der Altersvorsorge profitiert haben.
- Präsentation des Altersvorsorgeprogramms auf der eigenen Internetseite, z.B. mit einem interaktiven Quiz, bei dem Tierhalter überprüfen können: welche Anzeichen bei meinem Tier sprechen für beginnendes Altern? Ab wann sollte ich eine Altersvorsorgeuntersuchung durchführen lassen?

Controlling und Compliance

Um ein Gesundheitsvorsorgeprogramm langfristig erfolgreich im das Praxisprofil zu etablieren, ist es sinnvoll in regelmäßigen Abständen zu prüfen:

- Ob die selbst definierten Ziele erreicht werden und ggf. Kurskorrekturen vorzunehmen.
- Wie hoch die Compliance der Kunden bei diesem Programm ist, d.h., wie viele Kunden abspringen. Wenn bemerkbar ist, dass viele Kunden nach Beginn des Programms nicht zum vorgesehen Wiederholungstermin erscheinen, ist es durchaus sinnvoll, Kontakt auf zu nehmen und nach den Gründen zu fragen. Nur durch Auseinandersetzung mit den Gründen einer geringeren bzw. gar fehlenden Akzeptanz beim Tierhalter hat das Team die Chance zu lernen und sich zu verbessern.

Literaturübersicht

Kapitel 1

1. *Economic analysis of Spanish veterinary practices. An internal survey performed by P.Mercader for AVEPA (Spanish Small Animal Veterinary Association) in 2.004.*
2. *Ansoff, I., Strategies for Diversification, Harvard Business Review, Vol. 35 Issue 5, Sep-Oct 1957, pp.113-124.*
3. *Veterinary Management Studies (www.estudiosveterinarios.com). A benchmarking service available for Spanish veterinary practices.*

Kapitel 4

1. *American Pet Products Association (<http://www.americanpetproducts.org/>).*
2. *Chambre syndicale des fabricants d'aliments préparés pour chiens, chats, oiseaux et autres animaux familiers (FACCO) (<http://www.facco.fr/article67,67>).*

Persönliche Anmerkungen

Persönliche Anmerkungen

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 Olivia Amos
Gestaltung: Youri Xerri
Technical Management: Buena Media Plus

Abbildungen: Youri Xerri, Fotolia, Shutterstock

© 2011 Royal Canin
BP 4
650 avenue de la Petite Camargue France
30470 Aimargues
Tél. : + 33 (0) 4 66 73 03 00 - Fax : + 33 (0) 4 66 73 07 00
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.