

SONDERAUSGABE

veterinary/ **focus**

Internationale Publikationen für den Kleintierpraktiker März 2018

VERBESSERUNG DER KUNDENERFAHRUNG IN IHRER PRAXIS



Philippe Baralon
Antje Blättner
Pere Mercader
Susie Samuel



VERBESSERUNG DER KUNDENERFAHRUNG IN IHRER PRAXIS

VERBESSERUNG DER KUNDENERFAHRUNG IN IHRER PRAXIS



**DIE BEDEUTUNG VON
TIERBESITZERER-
FAHRUNGEN**
p06



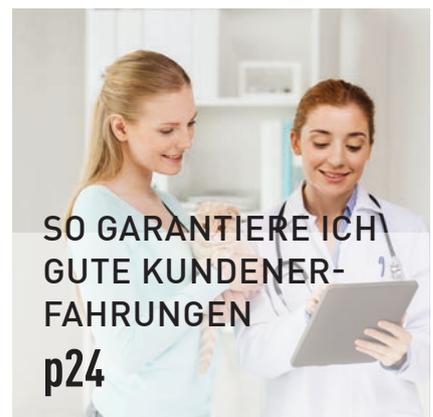
**„DIE HÄUFIGSTEN
„BESCHWERDEN“
ÜBER DEN
TELEFONSERVICE
BETREFFEN EINE
EMPFUNDENE
UNFREUNDLICHKEIT“**



**SO GEWINNE ICH
KUNDEN FÜR
MEINE PRAXIS**
p13



**„Die kurze „Rückschau“
als Vorbereitung für
das Kundengespräch
ist auf jeden Fall ein
echtes Plus“**



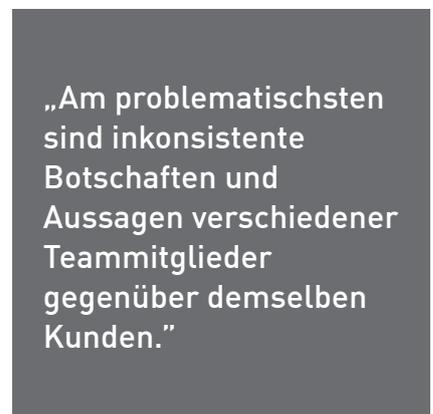
**SO GARANTIERE ICH
GUTE KUNDENER-
FAHRUNGEN**
p24



**„Der Tierarzt sollte
Diagnose und Behandlung
immer sehr sorgfältig
erklären und wenn immer
möglich, visuelle Hilfsmittel
einsetzen, um wichtige
Punkte zu erläutern.“**



**STRATEGIEN
UND TOOLS**
p39



**„Am problematischsten
sind inkonsistente
Botschaften und
Aussagen verschiedener
Teammitglieder
gegenüber demselben
Kunden.“**

GUTE TIERBESITZERERFAHRUNGEN – DER BESTE WEG, UM KUNDEN DAUERHAFT ZU GEWINNEN!

„Tierärzte müssen neu nachdenken über die Tierbesitzererfahrungen in ihren Praxen“

Die Kunst des Judos besteht darin, die Stärke des Gegners gegen ihn einzusetzen. So gesehen, ist diese Sonderausgabe des Focus eine Lehrstunde in der Kampfkunst.

Für viele Tierärzte in Europa ist das Internet heute in der Tat DER Feind Nummer 1, da es nicht nur die Position des Tierarztes in Frage stellt (durch den berühmten „Dr. Google“) sondern darüber hinaus auch Medikamente und Futtermittel oft preiswerter anbietet als tierärztliche Praxen dies können.

Dieses Phänomen beschränkt sich aber nicht nur auf die tierärztliche Welt und hat ein völlig neues Prinzip des Einkaufens hervorgebracht. Deutlich wird dies unter anderem, wenn man einen Apple Store oder einen Abercrombie & Fitch Shop betritt. Vor diesem Hintergrund müssen auch Tierärzte neu nachdenken über die Tierbesitzererfahrungen in ihren Praxen.



Diese *Focus*-Sonderausgabe bietet hierfür keine Zaubерlösung, sondern betrachtet die tierärztliche Praxis als eine neue Etappe auf der „Reise des Tierbesitzers“.

Nachdem Sie zunächst mehr erfahren über den wichtigen „ZMOT“ („Zero Moment of Truth“), entdecken Sie einfache, praktische Lösungen, die Sie vor, während und nach dem Besuch des Tierbesitzers in Ihrer Praxis implementieren können. Vier Top-Experten auf dem Gebiet des Praxismanagements erläutern Ihnen effektive Strategien zur erfolgreichen Bewältigung der neuen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts.

Viel Spaß!

Philippe Marniquet,
DVM, Dipl. ESSEC
Royal Canin

DIE AUTOREN

Vier Top-Experten auf dem Gebiet des Praxismanagements erläutern Ihnen effektive Strategien zur erfolgreichen Bewältigung der neuen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts.



© Manuel Fontégne

Philippe Baralon

Frankreich
DVM, MBA

Philippe Baralon schloss sein Studium der Tiermedizin im Jahr 1984 an der École Nationale Vétérinaire in Toulouse, Frankreich, ab. Er studierte auch Wirtschaftswissenschaft (Master of Economics, Toulouse, 1985) und Betriebswirtschaft (MBA, HEC, 1990). 1990 gründete er die Consulting-Gruppe „Phylum“, bei der er bis heute einer der Gesellschafter ist.

Philippe Baralon ist in 26 Ländern (Frankreich, Europäische Union, Übersee) als Managementberater für Tierärzte (Kleintierpraxen, Pferdepraxen und Nutztierproduktion) tätig. **Seine Spezialbereiche sind Strategie, Marketing und Finanzen.** Außerdem engagierte er sich in vielen Ländern der Welt für das betriebswirtschaftliche Benchmarking für Tiermediziner.

Philippe Baralon ist Autor von mehr als 50 Artikeln über das Praxismanagement in der Tiermedizin.



© Manuel Fontégne

Antje Blättner

Deutschland
DVM

Antje Blättner ist in Deutschland und Südafrika aufgewachsen und hat 1988 ihr Studium der Tiermedizin in Berlin und München erfolgreich abgeschlossen.

2001 hat sie ein berufsbegleitendes Studium als Kommunikationstrainerin absolviert und die „Vetkom“ GmbH gegründet — ein Unternehmen, das Praxismanagement für Tierärzte, TFA und Praxisteams anbietet — sowohl als Vorträge, auf nationalen und internationalen Kongressen und als in-house-training beim Kunden in Praxis und Klinik. Antje ist Herausgeberin, Redakteurin und Autorin der Tierärzte Fachzeitschrift Veterinär Spiegel und der TFA Fachzeitschrift team.konkret (Enke Verlag).

Momentan ist sie intensiv als Referentin und Trainerin für Praxismanagement in Deutschland und — mit Royal Canin — in über 21 Ländern weltweit unterwegs.



© Manuel Fontégne

Pere Mercader

Spanien
DVM, MBA

Pere Mercader ist seit 2001 Berater für Praxismanagement von Tierkliniken und hat seinen Tätigkeitsbereich mittlerweile auf Spanien, Portugal und einige lateinamerikanische Länder erweitert.

Zu seinen wichtigsten beruflichen Leistungen zählen Studien zur Rentabilität und Preispolitik spanischer Tierarztpraxen sowie die Tätigkeit als Vortragender zum Thema Praxismanagement in mehr als 30 Ländern in Europa, Asien, Afrika und Amerika. Sein Buch „Unternehmenslösungen für Tierarztpraxen“ erschien auf Spanisch, Englisch und Chinesisch und wurde in mehr als zehn Ländern der Welt verkauft.

2008 gründete er mit einem Partner das Unternehmen „VMS“ (Veterinary Management Studies), das professionelles Benchmarking mit der Analyse und Beurteilung mehrerer unterschiedlicher Erfolgskennzahlen für Unternehmen für mehr als 800 Tierarztpraxen in Spanien durchführt.

Pere Mercader ist Mitbegründer der spanischen tierärztlichen Vereinigung für Praxismanagement (AGESVET) und war dort acht Jahre lang im Vorstand tätig.



© Manuel Fontégne

Susie Samuel

UK
MA, VetMB, MRCVS

Susie Samuel schloss ihr Studium 2001 an der Cambridge University ab und arbeitete über 10 Jahre in verschiedenen Gemischt- und Kleintierpraxen. Im Jahr 2006 erstellte Sie die Webseite VetHelpDirect.com, um Besitzern bei der Entscheidung zu helfen, wie schnell sie in unterschiedlichen Situationen tierärztliche Hilfe für ihre Tiere in Anspruch nehmen sollten.

Das Unternehmen entwickelte sich sehr schnell zu einer auf die Veterinärmedizin spezialisierten Internetmarketing-Agentur. Im Jahr 2013 beendete Susie Samuel ihre Praxistätigkeit, um sich als Marketing Director in Vollzeit Ihrer Agentur VetHelpDirect zu widmen. 2014 erhielt die Agentur das Google Certificate in Internet Marketing, und 2015 gewann VetHelpDirect den Veterinary Marketing Award for Practice Marketing von Inglis Vets.

Gegenwärtig arbeitet Susie Samuel als Marketing Director von VetHelpDirect und schult Mitarbeiter tierärztlicher Praxen in Sachen Internetmarketing.

DIE BEDEUTUNG VON TIERBESITZERERFAHRUNGEN

Praktische Tierärzte nehmen ihre Umwelt oft nicht bewusst wahr. Sie halten sich z.B. nie über längere Zeit im Wartezimmer ihrer Praxis auf und sie betreten die Praxis manchmal sogar durch einen anderen Eingang als ihre Kunden. Schlechte Erfahrungen von Tierbesitzern scheinen zwar nur ein kleines Detail im Gesamtbild einer Praxis, sie haben jedoch nachweislich erhebliche Auswirkungen auf die Effizienz des Unternehmens. Dieses Kapitel erläutert unter anderem das Konzept des Net Promoter Score, eines sehr hilfreichen Instruments zur Messung der Kundenzufriedenheit. Forschungsarbeiten auf Basis der Methodologie des Net Promoter Scores zeigen, wie positive Kundenerfahrungen zu höheren Umsätzen und verbesserter Profitabilität beitragen.

KERNAUSSAGEN



●○○ **Selbsteinschätzung: Finden Sie die 15 Fehler**

Es folgt die Geschichte einer Kundin, die sich so oder so ähnlich auch in Ihrer Praxis zugetragen haben könnte. Bitte lesen Sie die Geschichte sorgfältig durch und finden Sie die von der Praxis gemachten „Fehler“.

“ Am Donnerstag kurz nach 19:30 Uhr im Auto auf dem Weg nach Hause hörte Marianne ihre Katze Vicky in ihrer Box leise miauen.

Alles hatte am Dienstagabend begonnen. Marianne stellte überrascht fest, dass ihr junges Kätzchen nicht wie üblich versuchte, ihre Aufmerksamkeit zu

erregen und sich ihre gewohnten Streicheleinheiten abzuholen, als sie wie immer um etwa 19:00 Uhr nach Hause kam. Vicky blieb in ihrer Ecke. Mit anderen Dingen beschäftigt, war Marianne aber nicht unmittelbar besorgt, da Vicky relativ unabhängig sein konnte. Am Mittwochmorgen hatte Vicky ihre Trockenfutterkroketten kaum angerührt, und Marianne entschloss sich, ihren Tierarzt, Dr. Müller, anzurufen, um einen Untersuchungstermin zu vereinbaren.

Nach sechs- oder siebenmaligem Klingeln nahm schließlich jemand am anderen Ende der Leitung das Gespräch entgegen. Marianne konnte nun erläutern, was mit ihrem Tier los war, und ihren Wunsch nach

einem Termin am selben Abend, vorzugsweise nach 18:00 Uhr äußern. Sie würde ihre Arbeitsstelle früher verlassen, die Rush Hour vermeiden, in etwa 45 Minuten nach Hause kommen, Vicky einpacken und nach etwa 15 Minuten in der Praxis ankommen. Die erste Person, mit der Marianne sprach, erklärte, dass Dr. Müller am Mittwoch nicht in der Praxis sei und dass sämtliche Termine am späten Nachmittag bereits ausgebucht seien. Sie solle doch am nächsten Tag, also am Donnerstag, kommen, da wäre noch ein Termin um 17:00 Uhr frei (aber nicht bei Dr. Müller). Marianne bestand darauf, noch heute am Mittwoch einen Termin zu bekommen oder alternativ am Donnerstag später am Nachmittag. Da dies aber nicht möglich war, akzeptierte sie schließlich den angebotenen Termin am Donnerstag um 17:00 Uhr. Mittwochnacht hatte sich der Zustand von Vicky nicht wirklich verschlechtert, sie nahm aber nach wie vor kaum Nahrung auf und verharnte in ihrer Ecke. Schließlich gelang es Marianne, am Donnerstagnachmittag einen halben Tag freizunehmen, um mit ihrer Katze in die Tierarztpraxis zu fahren.

Als Marianne am Donnerstag um 16.45 Uhr an der Praxis ankam, stellt Sie erstaunt fest, dass der Praxisparkplatz voll war, so dass Sie einen Parkplatz in einer benachbarten Straße suchen musste, was in dieser Gegend kein leichtes Unterfangen ist. Nach fünfminütiger erfolgloser Suche parkte sie schließlich in einem 700 Meter entfernten öffentlichen Parkhaus. Nachdem sie aus dem zweiten Untergeschoss der Tiefgarage emporgestiegen und schnellen Schrittes zur Praxis gelaufen war, kam sie dort um 17.10 Uhr an. Begrüßt von einer lächelnden und warmherzigen

Person am Empfang der Praxis, wurde sie in den Wartebereich dirigiert, wo nur noch zwei Stühle frei waren. Marianne wählte den Platz, der am weitesten von dem großen Hund entfernt war, der sich etwas zu sehr für die Transportbox interessierte, in der sich die zusammengekauerte Vicky befand.

Um etwa 17.35 Uhr versuchte Marianne, die Aufmerksamkeit der Rezeptionistin zu gewinnen. Diese war zunächst am Telefon beschäftigt — offenbar wollte jemand ein sehr detailliertes Update über einen stationären Hund — und nahm dann einen neuen Kunden auf, bevor sie schließlich die Rechnung für einen weiteren Kunden erstellte, der inzwischen aus einem der Sprechzimmer gekommen war. Um etwa 17.45 erwiderte die Rezeptionistin Mariannes fragenden Blick und versuchte ihr mittels Handzeichen zu verdeutlichen, dass es nun nicht mehr lange dauern würde. Um 18:10 Uhr wurde Marianne schließlich in Sprechzimmer 3 gebeten, wo sie von einer ihr unbekanntenen jungen Tierärztin kurz begrüßt wurde.

Nach kurzem Blick auf den Vorbericht begann die junge Tierärztin, Vicky zu untersuchen, während sie gleichzeitig einige Fragen stellte. Sie wies Marianne eindringlich darauf hin, „beim nächsten Mal“ nicht so lange zu warten mit dem Tierarztbesuch, „weil zwei verlorene Tage bis zur Einleitung der richtigen Behandlung einen großen Unterschied machen können.“ Marianne versuchte zu erläutern, wie schwierig es war, den Termin mit der Praxis zu vereinbaren und legte dar, was sie alles unternehmen musste, um an diesem Abend in die Praxis kommen zu können. Die Tierärztin



© Shutterstock

Nach 6- oder 7-maligem Klingeln nahm endlich jemand Mariannes Anruf entgegen.

Das Wartezimmer war nahezu voll. Marianne wählte den am weitesten von dem großen Hund entfernten Platz.



© Shutterstock



© Shutterstock

Marianne war erstaunt über den hohen Rechnungsbetrag.

hatte sich aber bereits wieder in die Untersuchung vertieft, und Marianne hatte das Gefühl, es sei wohl besser, sie jetzt nicht weiter zu stören. Die junge Tierärztin erklärte, dass sie eine Harnwegsinfektion vermutete und schlug vor, Vicky für einige Minuten in den Behandlungsraum mitzunehmen, um eine „Zystozentese“ für eine Harnanalyse sowie eine Blutentnahme für die Erstellung eines „biochemischen 6-fach-Profiles“ durchzuführen. Marianne stimmte zu, obwohl ihr nicht klar war, was „Zystozentese“ und „biochemisches 6-fach-Profil“ bedeuteten.

Nach weiteren 15 Minuten im Wartezimmer, wurde Marianne erneut in das Sprechzimmer gerufen, wo sie ihre Katze Vicky vorfand. Die beschwingte junge Tierärztin erklärte, dass die Harnanalyse ihre Verdachtsdiagnose einer Harnwegsinfektion bestätigte und dass sie der Katze bereits unmittelbar ein Antibiotikum gespritzt habe. Sie fügte hinzu, dass „sich die Dinge innerhalb von zwei bis vier Tagen wieder normalisieren sollten“ und dass es in der Zwischenzeit „wichtig ist, dass Vicky viel trinkt“. Dann erläuterte sie, dass die Rezeptionistin die notwendigen Medikamente bereitstellen würde, und Marianne erkannte, dass es nun Zeit sei, zu gehen. Nachdem sie sich von der Tierärztin verabschiedet hatte, die bereits die nächste Kundin mit ihrem Deutschen Schäferhund begrüßte, war es 18.55 Uhr als Marianne wieder an der Rezeption stand. Nachdem die Rezeptionistin ihr Telefonat beendet hatte, erläuterte sie, immer noch sehr charmant, die weitere Behandlung von Vicky: eine Tablette morgens und eine Tablette abends über sieben Tage.

„Tabletten?“ antwortete Marianne, „ich habe doch so große Schwierigkeiten, Vicky dazu zu bringen, Tabletten zu schlucken. Das ist jedes Mal ein Kampf“. Die Rezeptionistin sagte, es sei schade, dass Marianne diesen Punkt nicht bereits der Tierärztin gegenüber erwähnt habe, die dann wohl eine alternative Behandlung mit einem langzeitwirksamen Injektionspräparat eingeleitet hätte, um Tabletten zu vermeiden. Sie führte weiter aus: „Wissen Sie, so schwer ist es doch gar nicht, einer Katze Tabletten zu geben, und mit etwas Geduld schafft man das immer“. Schließlich überreichte sie der Kundin ein Infoblatt mit verschiedenen Zeichnungen, die darstellten, wie man einem Tier (in diesem Fall einem Pudel) eine Tablette eingibt.

Dann verkündete sie den zu zahlenden Preis: 177 €. Sehr überrascht drückte Marianne ihr Entsetzen über die Diskrepanz zwischen dem Preis für die eigentliche Konsultation – 42 € – und der Gesamtsumme von 177 € aus. Ganz ruhig und weiterhin lächelnd erläuterte die Rezeptionistin die Verteilung der Kosten: „Die Konsultation 42 €, die Zystozentese 20 €, die Harnanalyse 23 €, die Blutentnahme 11 €, das biochemische 6-fach-Profil 38 €, eine antibiotische Injektion 13 € und 14 Tabletten 30 € – in der Summe ergibt das 177 €.“ Grundsätzlich stimmte die Rechnung also.

Während Marianne ihre Kreditkarte hinüberreichte, fragte sie die Rezeptionistin nach dem biochemischen Blutprofil für 38 € (ohne die Blutentnahme): „Ich verstehe den Grund für die Harnanalyse, da diese ja letztlich die Diagnose bestätigte, aber warum

15 FEHLER, DIE MARIANNES ERFAHRUNG BESCHÄDIGTEN

- Marianne muss 6 oder 7 Klingeltöne warten, bis jemand das Telefongespräch entgegennimmt.
- Die Praxis zeigt sich als nicht besonders flexibel bei der Vergabe eines passenden Termins.
- Der Parkplatz ist zu klein, oder vielleicht bereits von den Autos der Praxismitarbeiter belegt.
- Es gibt keinen speziellen separaten Wartebereich für Katzenbesitzer.
- Marianne muss 35 Minuten warten ohne jede Erklärung für den Grund dieser Verzögerung.
- Marianne betritt das Sprechzimmer schließlich eine Stunde nach ihrer Ankunft in der Praxis, also genau zu dem Zeitpunkt, an dem sie ursprünglich den Termin haben wollte.
- Die Tierärztin führt die Erhebung des Vorberichts und die klinische Untersuchung gleichzeitig durch, wahrscheinlich, um Zeit zu sparen.
- Dadurch konzentriert sie sich aber nicht richtig auf Mariannes Antworten.
- Die Tierärztin erklärt Marianne, dass sie die Katze zu spät nach dem Einsetzen der Erkrankung zur Untersuchung bringt, obwohl es die Praxis war, die nicht in der Lage war, einen passenden Termin am Tag vorher anzubieten.
- Die Tierärztin erklärt nicht, was eine „Zystozentese“ und ein „biochemisches 6-fach-Profil“ ist.
- Die Konsultation endet abrupt. Die Tierärztin fragt Marianne nicht, ob sie noch Fragen hat, und die nächste Kundin und ihr Tier betreten bereits das Sprechzimmer.
- Die Tierärztin versäumt es, mit Marianne das wichtige Thema der zweimal täglichen Verabreichung von Tabletten bei Vicky zu besprechen, obwohl sich diese Behandlung für Besitzer als sehr schwierig erweisen kann, insbesondere, wenn man bedenkt, dass es sich bei Vicky um eine Katze handelt.
- Es ist zwar eine gute Idee, dem Tierbesitzer ein Infoblatt auszuhändigen, das zeigt, wie man einem Tier Tabletten verabreicht. Besser wäre in diesem Fall natürlich ein Infoblatt speziell für Katzen.
- Die Rezeptionistin verkündet den Gesamtbetrag ohne detaillierte Aufschlüsselung der einzelnen Positionen.
- Als Marianne eine Erläuterung der Rechnung verlangt, liefert die Rezeptionistin umfassende Informationen, aber nur mündlich und ohne Aushändigung einer detaillierten gedruckten Rechnung.
- Die Tierärztin gab Marianne weder schriftliche Ergebnisse noch mündliche Kommentare zur biochemischen Blutuntersuchung. Sie kennt also weder die Ergebnisse noch deren Beitrag zur Diagnose, als sie die 49 € für die Blutprobenentnahme und den Test bezahlen muss.

der biochemische Test? Man hat mir nichts über irgendwelche Ergebnisse gesagt...“ Ohne ihr Lächeln zu verlieren, versicherte die Rezeptionistin: „Wenn die Tierärztin Ihnen die Ergebnisse nicht mitgeteilt hat, dann liegt das wahrscheinlich daran, dass alle Werte normal sind oder dass die Werte auch für eine Harnwegsinfektion sprechen. Noch weitere Fragen?“ An dieser Stelle hatte Marianne das Gefühl, dass es wohl besser sei, keine weiteren Fragen zu stellen. Sie bezahlte ihre Rechnung, ergriff die Transportbox mit Vicky, packte die Tabletten ein und ging zum Parkhaus, um ihr Auto zu holen. Mittlerweile war es 19:25 Uhr.“



Was denken Sie über Mariannes Erfahrungen bei diesem Tierarztbesuch? Die Katze Vicky bekam zweifellos eine genaue und gut begründete Diagnose und erhielt danach eine passende und effektive Behandlung. Aus medizinischer Sicht verlief also alles gut, und darum geht es offensichtlich in erster Linie. Aber ist Marianne zufrieden? Wird sie die Praxis einem Freund oder einem Nachbarn empfehlen? Wahrscheinlich nicht, denn eine große Zahl an Fehlern und Versäumnissen verhinderte, dass diese Kundin eine optimale Erfahrung in der Praxis machte. Haben Sie alle Fehler erkannt? Hätte sich dieser Besuch so oder so ähnlich auch in Ihrer Praxis abspielen können?

●●○ **Ökonomische Auswirkungen**

A) Studie zur Patientenabwanderung

Die Zahlen zu den Patientenabwanderungsraten in tierärztlichen Praxen sind verheerend. In einer Studie von VMS (Veterinary Management Studies) in Spanien wurden die Transaktionen von über 515.090 Patienten aus 485 tierärztlichen Praxen/Kliniken verschiedener Typen und geographischer Regionen über einen Zeitraum von fünf Jahren (2012 bis 2016) untersucht.

66 %

der Katzenbesitzer würden ihre Katze häufiger zum Tierarzt bringen, wenn dies einfacher wäre.

(Umfrage aus den USA)



TABELLE 1

Patientenflussanalyse.

	2013	2014	2015	2016
Neue Patienten	50,5 %	47,2 %	47,7 %	45,1 %
Wiedergewonnene Patienten	6,8 %	7,6 %	8,5 %	8,6 %
Verlorene Patienten	50,0 %	49,9 %	49,4 %	50,5 %
Gestorbene Patienten	7,6 %	7,3 %	6,8 %	6,4 %
Nettofluss	-0,3 %	-2,5 %	0,0 %	-3,3 %

1/ Methode

Für jeden dieser Patienten wurde einer von 5 verschiedenen „Status“ definiert, je nach ökonomischer Beziehung zur Praxis/Klinik in jedem Jahr:

- **Neuer aktiver Patient:** Ein Patient, der eine ökonomische Transaktion in diesem Jahr zum ersten Mal generiert hat.
- **Wiederkehrender aktiver Patient:** Ein Patient, der eine ökonomische Transaktion in diesem Jahr generiert hat, und im unmittelbar vorangegangenen Jahr bereits ökonomische Transaktionen generiert hat.
- **Wiedergewonnener aktiver Patient:** Ein Patient, der eine ökonomische Transaktion in diesem Jahr generiert hat, im unmittelbar vorangegangenen Jahr jedoch keine ökonomische Transaktion generiert hat, aber in den davor gelegenen Jahren ökonomische Transaktionen generiert hat.
- **Verlorener Patient:** Ein Patient, der in diesem Jahr keine ökonomische Transaktion generiert hat, der aber im vorangegangenen Jahr mindestens eine Transaktion generiert hat.
- **Verstorbener aktiver Patient:** Patient, der entweder in diesem Jahr oder im vorangegangenen Jahr eine ökonomische Transaktion generiert hat, aber in diesem Jahr gestorben ist.

2/ Ergebnis Nr.1: Praxen verlieren jedes Jahr 50 % ihrer Patienten.

Die überraschenden Ergebnisse der Analyse dieser großen Datensätze sind in **Tabelle 1** zusammengefasst.



Zu bemerken ist, dass das, was wir als „verlorene Patienten“ definieren, nicht notwendigerweise eine „Abwanderung“ bedeutet. Die Erfahrung lehrt uns in der Tat, dass viele dieser Patienten nicht etwa zu anderen Tierarztpraxen gehen, sondern sich lediglich in einer Art von Latenzperiode befinden (John Sheridan, ein Experte und Berater in Sachen Praxismanagement, bezeichnet diese als „versäumte Patienten“): Diese Patienten leben friedvoll zu Hause, ohne dass ihre Besitzer die Notwendigkeit verspüren, ihren Tierarzt aufzusuchen bis etwas passiert, das einen Besuch in der Praxis ihrer Meinung nach rechtfertigt. Einige dieser Patienten kommen schließlich nach zwei oder drei Jahren wieder zurück in die Praxis, andere aber nicht...

Viele Praxisinhaber äußern ihren Unglauben oder sogar ihren Ärger, wenn sie diese Zahlen sehen. Die Erfahrung eines spezialisierten Beraters und einige schlüssige quantitative Analysen zu diesem Thema zeigen jedoch, dass jedes Jahr eine substantielle Anzahl von Patienten nicht regelmäßig zur Praxis zurückkommt.

3/ Ergebnis Nr. 2: Verlorene Patienten haben je nach Praxis einen Anteil von 35 bis 75 %.

In derselben VMS-Studie wurde die prozentuale Patientenabwanderung für die 485 analysierten tierärztlichen Praxen auf der Ebene der individuellen Praxis für das Jahr 2015 gemessen. Ziel war es, herauszufinden, ob sich das Problem der

Abwanderung in allen Praxen gleich darstellt oder ob es diesbezüglich sehr deutliche Unterschiede gibt, die signifikante finanzielle Auswirkungen haben könnten.

Tabelle 2 fasst die Ergebnisse zusammen:

- Der Unterschied zwischen den Praxen, die ihre Patienten besser halten, und den Praxen, die dies nicht können (1. Viertel vs. 3. Viertel der Verteilung der Patientenabwanderungsdaten) lag bei 40 Prozentpunkten (35,5 vs. 75,5 % Patientenverlust).
- Betrachten wir zum Beispiel eine Praxis mit 200 aktiven Patienten und einem Jahresumsatz von 500.000 € (250 € Umsatz pro Patient und Jahr), so übersetzt sich dieser Unterschied zwischen „es richtig machen“ (die besten 25 % der Praxen) und „es falsch machen“ (die schlechtesten 25 % der Praxen) in einen inkrementellen Verlust von 800 Patienten und somit einen negativen Einfluss auf den Jahresumsatz von 200.000 €
- Für eine Praxis dieser Größenordnung kann eine derartige Auswirkung auf den Umsatz den Unterschied zwischen profitabel und nicht profitabel oder zwischen einer „prekären Profitabilität“ und einer „gesunden Profitabilität“ bedeuten.

B) Net Promoter Score (NPS)

Empirische Evidenzen zeigen, dass Kundenzufriedenheit zu höheren Kundenbindungsraten und höheren Wachstumsraten führt. In den vergangenen 15 Jahren entwickelte sich der NPS (Net Promoter Score) für zahlreiche Unternehmen in unterschiedlichen Branchen zum Standardverfahren für die Messung der Kundenzufriedenheit. Diese von Professor Frederick F. Reichheld an der Harvard Business School entwickelte Methode basiert auf einer einzigen Frage an einen Kunden des Unternehmens: „Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie unser Unternehmen (unsere Praxis/Klinik) einem Freund empfehlen?“.

Die Antworten werden dann nach folgendem Schema auf einer Skala von 0 (unwahrscheinlich) bis 10 (definitiv) eingeordnet:

- Antworten mit Scores von 0 bis 6 werden als „Detraktoren“ des Unternehmens betrachtet.
- Antworten mit Scores von 7-8 werden als „neutral“ betrachtet.
- Antworten mit Scores von 9-10 werden als „Promotoren“ des Unternehmens betrachtet.
- Der NPS umfasst die Berechnung des prozentualen Anteils der Promotoren subtrahiert vom Anteil der Detraktoren sowie das Monitoring über die Zeit.

Es muss jedoch berücksichtigt werden, dass kulturelle Unterschiede zwischen verschiedenen Ländern existieren können, die die Anwendbarkeit der 0-10-Skala beeinträchtigen.

In mehreren Studien zeigte Professor Reichheld, dass es eine positive Korrelation gibt zwischen Unternehmen, die bessere NPS-Werte erreichen

TABELLE 2

Patientenabwanderungsanalyse.

% verlorene Patienten pro Jahr	
Beste 25 % Praxen	35,5 %
Median	47,5 %
Schlechteste 25 % Praxen	75,5 %
Für eine Praxis mit 2000 Tieren	
Ausgaben pro Jahr	250
Kosten niedriger Qualität (in zusätzlich verlorenen Patienten)	800
Kosten in Euro pro Jahr	200.000

und Unternehmen, die ein nachhaltigeres Umsatzwachstum erzielen. Unter anderem konnte diese Korrelation bei Fluggesellschaften, Internetprovidern und Autovermietungen demonstriert werden.

Entscheidend für den ökonomischen Erfolg des Unternehmens Tierarztpraxis sind Investitionen in die Verbesserung der Gesamterfahrung von Kunden in der tierärztlichen Praxis, denn „gute Medizin“ allein ist nicht genug. Außer in Sonderfällen, wie zum Beispiel bei reinen Überweisungspraxen, basiert das Geschäftsmodell der meisten tierärztlichen Praxen in

„Das Geschäftsmodell der meisten tierärztlichen Praxen basiert auf der Schaffung einer Bindung zum Kunden.“

erster Linie auf der Schaffung einer Bindung zum Kunden, die zu regelmäßigen Besuchen der Praxis führt. Gute Medizin ist zweifellos notwendig, sie allein ist aber ein insuffizientes Maß für die Gesamtperformance der Praxis. Unsere Kunden wollen uns leicht finden, sicher parken, nicht lange warten, eine freundliche Umgebung vorfinden, uns einfach per Telefon kontaktieren können, wenn sie dies für notwendig erachten, sich ernst genommen fühlen und respektiert werden, wissen, wie viel sie bezahlen müssen und erkennen können, warum unsere Leistungen das kosten, was auf der Rechnung steht... kurz gesagt, sie möchten eine umfassende positive Erfahrung als Kunden machen, die ihnen bestätigt, dass es die richtige Entscheidung war, unsere Praxis zu wählen. Bedauerlicherweise setzen viele Praxisinhaber aber andere Prioritäten, wenn es darum geht, die Standards der Praxis festzulegen. Sie konzentrieren sich vorwiegend auf die medizinischen Aspekte und betrachten die oben genannten Themen eher als „nicht-prioritär oder lediglich kommerzieller Natur“.

●●● Emotionale Effekte

A) Internet-Bewertungen

Wir betrachten uns nun drei echte Kommentare aus Online-Bewertungsportalen von Kunden, die unzufrieden waren mit ihrer Tierarztpraxis (sämtliche Kommentare sind echt, lediglich die Namen der Tierbesitzer wurden geändert).

 **Uwe Rappolder:** *Sehr schlecht. Geld ist offenbar das einzige, was hier zählt. Nie zweimal derselbe Tierarzt und keine Zeit für Informationen. Selbst Bitten um Rezepterneuerungen und Tipps zur Medikamentengabe werden nicht richtig gehandhabt. Ich habe kein Vertrauen mehr, dass sie sich dort die notwendige Zeit nehmen, mein Tier richtig zu behandeln.*

 **Michaela Fink:** *Absolut beschämendes Beispiel für „Kundenservice“ heute Morgen. Meine Katze muss über eine Stunde in ihrer Box sitzen, dann eine improvisierte kurze Aufnahme im Sprechzimmer, wo*

eindringlich darauf bestanden wurde, dass ich eine Lügnerin sei, und schließlich eine geheuchelte Entschuldigung hinterher. Und das alles nur als Reaktion auf meinen Kommentar, dass es doch zum guten Ton gehören würde, den Kunden eine Wartezeit von 40 Minuten anzukündigen und zu erklären, so dass man darauf vorbereitet ist und dies akzeptieren kann, anstatt immer wieder an den Kunden vorbeizulaufen und über Geburtstage von Praxismitarbeitern und Kaffeepausen zu reden. Ach ja, und angeblich kam ich ja fünf Minuten zu spät in die Praxis, so dass ich es gar nicht verdient habe, berücksichtigt zu werden. Ganz schrecklich, fast schon surreal. Ich gebe einen Stern, aber nur, weil man nicht null Sterne vergeben kann!

 **Rainer Hollich:** *Ich bin sehr enttäuscht über das vollständig fehlende Bemühen um mein Tier, ein vollständiger Mangel an Respekt für mein Tier und für mich.*

Jetzt betrachten wir uns drei Beispiele für Online-Bewertungen von Kunden, die sehr zufrieden waren:

 **Patrick Mayer:** *Ich habe in den vergangenen 18 Jahren immer tierärztliche Versorgung auf höchstem Niveau bekommen und stets eine aufrichtige, fürsorgliche Aufmerksamkeit erfahren. Die Mitarbeiter an der Rezeption, die Tierarzhelferinnen und die Tierärzte könnten nicht netter sein mir gegenüber und vor allem gegenüber meinen Katzen. Die getrennten Wartebereiche für Hunde und Katzen sind hervorragend und machen den Praxisbesuch insgesamt weniger stressig. Ich kann diese Praxis nur in den höchsten Tönen loben.*

Das Praxisteam ist oft emotional eingebunden in seine tägliche Arbeit. Öffentliche Beurteilungen in sozialen Netzwerken können Auswirkungen auf die Mitarbeiter haben.



© Shutterstock



Michaela Schulz: *Dr. Waldhof kümmert sich jetzt schon seit mehr als 10 Jahren um unsere beiden Katzen. Seine Mitarbeiter sind immer freundlich und hilfsbereit. Man kommt immer nur entweder zu Dr. Waldhof oder zu Dr. Mannheimer — die Kontinuität der Versorgung unserer Tiere ist also stets gewährleistet. Wir waren mit beiden Katzen für die jährliche Impfung in der Praxis, und Dr. Waldhof untersuchte beide Katzen sehr gründlich. Bei Rosie stellte er einen Gewichtsverlust fest und entnahm eine Blutprobe. Dr. Waldhof diagnostizierte schließlich ein Schilddrüsenproblem. Dieses Problem wurde letztlich nur aufgrund seiner hohen Professionalität entdeckt. Ich würde nie in eine andere Praxis gehen.*



Benedikt Hebisch: *Ich liebe diese Praxis für meine Katzen. Ich fühle mich dort immer sehr willkommen und spüre, dass die Katzen stets an erster Stelle stehen. Ich würde nie in eine andere Praxis gehen.*

Die meisten Tierärzte sind sich des wachsenden Einflusses solcher Rezensionen in sozialen Netzwerken auf die Reputation ihrer Praxis durchaus bewusst. Zunehmend mehr Kunden suchen vor der Wahl eines Tierarztes zunächst im Internet und lesen die Kommentare und Bewertungen anderer Tierbesitzer.

B) Einfluss von Kundenerfahrungen auf das Praxisteam

Diese Kommentare und Bewertungen haben aber auch einen signifikanten — und meist weniger gut verstandenen — Einfluss auf einen anderen Kundentypus, den so genannten „internen Kunden“ — unser Praxisteam. Die große Mehrzahl unseres Teams (sowohl Tierärzte als auch andere Mitarbeiter) ist emotional stark eingebunden in ihre berufliche Tätigkeit. Diese Mitarbeiter möchten spüren und bestätigt bekommen, dass sie einen guten Job machen, dass sie ihren Patienten und Kunden einen Mehrwert verschaffen und dass sie in einer tierärztlichen Praxis arbeiten, die eine positive Anerkennung in der Gesellschaft genießt. Vor diesem Hintergrund wird leicht verständlich, dass unser Team keineswegs immun ist gegenüber der permanenten öffentlichen Beurteilung in sozialen

Netzwerken und Online-Portalen, und von positiver wie negativer Kritik nicht unberührt bleibt.

Ein Tierarzt kann während seiner beruflichen Karriere mehr als 50.000 persönliche Interaktionen mit Kunden haben. Zahlreiche Studien belegen, dass Konflikte mit Kunden (aufgrund von finanziellen Angelegenheiten, Kommunikationsproblemen, unterschiedlichen Meinungen über Behandlungen etc.) bei Tierärzten zu den Hauptursachen von Stress und Unzufriedenheit im Job gehören.

Wenn wir uns die Beschwerden von Kunden am Anfang dieses Abschnittes etwas näher betrachten, können wir uns sicherlich darauf einigen, dass weder die Tierärzte noch die anderen Mitarbeiter in diesen Praxen die Absicht hatten, ihre Kunden oder Patienten respektlos zu behandeln oder zu enttäuschen. Aus irgendwelchen Gründen hatten aber die Kunden genau diese negative Wahrnehmung. In einem professionellen Dienstleistungssektor, wie zum Beispiel in der Veterinärmedizin (in hohem Maße basierend auf der persönlichen Interaktion zwischen Kunde und Berufsausübendem), ist es essenziell, Qualitätsstandards für verschiedene Prozesse zu definieren, um eine möglichst einheitliche und zufriedenstellende Kundenerfahrung zu erreichen.

Einigen Autoren (McKinsey *et al.*, 2017) zufolge, besteht die beste Strategie für das Erreichen einer guten externen Kundenerfahrung zunächst darin, sicherzustellen, dass auch interne Kunden (unsere Mitarbeiter) in ihrer täglichen Arbeit gute Erfahrungen machen. Wichtige Faktoren hierbei sind gut organisierte Prozesse und Arbeitsabläufe, funktionelle, freundliche und richtig dimensionierte Einrichtungen, Technologien, die so designt sind, dass sie Geschäftsprozesse unterstützen (und nicht umgekehrt), eine kollaborative Umgebung, die zum Lernen anregt etc. Alle diese Faktoren tragen ohne Zweifel dazu bei, unsere Praxis zu einem guten Arbeitsplatz zu machen und helfen dadurch unseren Mitarbeitern dabei, diese „positiven Schwingungen“ auf unsere Kunden zu übertragen. Die Redensart „Wohltätigkeit beginnt zu Hause“ gilt also auch für den Kundenservice.



SCHLUSSFOLGERUNG

Wenn Tierbesitzer in Ihrer Praxis gute Erfahrungen machen, hat dies nur positive Auswirkungen. Sie generieren dadurch eine positive Mund-zu-Mund-Propaganda für Ihre Praxis. Sie motivieren Ihr Team durch das positive Feedback der Kunden. Und schließlich sichern Sie die ökonomische Zukunft Ihrer Praxis.

SO GEWINNE ICH KUNDEN FÜR MEINE PRAXIS

Das Internet hat das Verhalten von Tierbesitzern grundlegend verändert: Vor dem Anruf bei einem Tierarzt, um eine Frage zu stellen oder einen Termin zu vereinbaren, recherchiert der Kunde von heute in der Regel zunächst im Internet (manchmal nur, um eine Telefonnummer zu finden) und erhält so bereits erste Informationen über Ihre Praxis. Gibt es Online-Bewertungen oder Rezensionen für Ihre Praxis? Findet man auf Ihrer Website einfach und übersichtlich praktische Informationen? Wie sieht Ihre Facebook-Seite aus und welches Feeling vermittelt sie? Anders als noch vor wenigen Jahren beginnt der Tierbesitzer also bereits lange Zeit vor dem ersten Kontakt mit Ihnen oder Ihren Mitarbeitern, sich eine Meinung über Sie und Ihre Praxis zu bilden. Dieses Kapitel erläutert die Grundlagen für eine Verbesserung Ihrer digitalen Präsenz und Ihres Telefonservice.

KERNAUSSAGEN



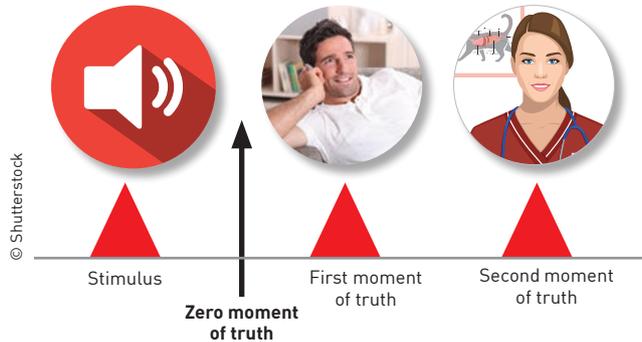
●○○ Zero moment of truth

Wie wählen aber nun Tierbesitzer einen Tierarzt aus? Im Jahr 2011 entwickelte Google den Begriff des „Zero Moment of Truth (ZMOT)“ auf der Basis von Untersuchungen mit der Agentur Shopper Sciences, deren Ziel es war, mehr über das Kaufverhalten von Menschen herauszufinden (Jim Lecinski, 2011). Im Zentrum des bis dahin gültigen traditionellen Marketingmodells stehen der „Stimulus“, wenn der Käufer eine Werbung für ein Produkt sieht, dann der „First Moment of Truth“, wenn der Käufer das Produkt im Regal sieht und sich dafür entscheidet, das Produkt zu kaufen, und schließlich der „Second Moment of Truth“, wenn das Produkt angewendet wird und der Käufer seine

Erfahrungen damit macht. Wenn es Vermarktern gelang, diese drei Schritte richtig zu organisieren, waren sie in der Lage, ihre Produkte zu verkaufen. Die Forschungen von Google zeigten, dass es heute aber noch eine zusätzliche Stufe in diesem Modell gibt, die Google als den „Zero Moment of Truth“ oder ZMOT bezeichnet. Der ZMOT ist der Moment, in dem Käufer online gehen, um Produkte zu vergleichen, Bewertungen und Rezensionen zu analysieren, Videos anzuschauen und Blogs zu lesen. Die Forschung belegt, dass dieser ZMOT heute eine hochgradig relevante und wichtige Stufe im Prozess der Entscheidungsfindung von Kunden ist. **Abbildung 1** illustriert dieses Modell im Kontext eines Tierbesitzers, der nach einem Tierarzt sucht.

ABBILDUNG 1

Die Anwendung des ZMOT-Modells im Kontext eines Besitzers, der einen Tierarzt sucht.



Studien von VetHelpDirect und Onswitch aus dem Jahr 2015 (**Abbildung 2**) untersuchten, ob es den ZMOT auch bei Tierbesitzern in Großbritannien gibt, die einen Tierarzt suchen, und wenn ja, welche Online-Aktivitäten dies genau umfasste: 309 Tierbesitzer wurden gefragt: „Wenn Sie jetzt einen Tierarzt wählen müssten, welche der folgenden Dinge würden Sie dann tun?“ Es gab folgende Optionen: Googeln, Online-Bewertungen lesen, Praxis-Webseiten anschauen, Facebook-Seiten besuchen, Infobroschüren von Praxen lesen, persönlich in die Praxis gehen, die Praxis anrufen, Freunde fragen oder örtliche Kleintierexperten fragen. Die häufigste Antwort lautete „Freunde fragen“ und spiegelt die nach wie vor große Bedeutung der Mund-zu-Mund-Empfehlung als Quelle neuer Kunden wider. Auf den beiden nächsten Plätzen der beliebtesten Maßnahmen standen die Internet-Suche einschließlich des Lesens von Online-Bewertungen und der Besuch von Praxis-Webseiten. Die Nachfrage bei örtlichen Kleintierexperten landete auf dem nächsten Platz, gefolgt vom Googeln der Praxis. Das persönliche Aufsuchen der Praxis, das Anrufen und

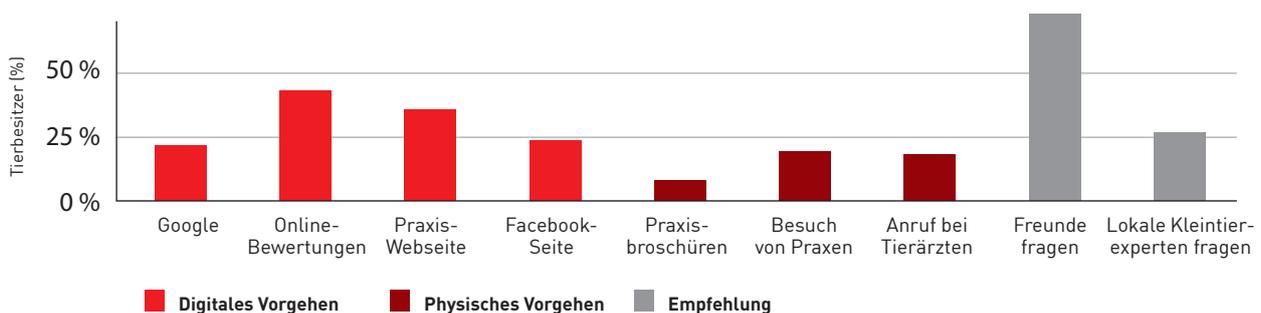
das Lesen von Praxisbroschüren landeten allesamt hinter den genannten Online-Aktivitäten. Diese Untersuchungen lieferten somit die klare Evidenz, dass der „Zero Moment of Truth“ online eine wichtige Rolle spielt, wenn Tierbesitzer einen Tierarzt wählen (**Abbildung 3**).

Die VetHelpDirect/Onswitch Untersuchung fand heraus, dass die Lektüre von Online-Bewertungen und Rezensionen die häufigste Online-Aktivität war: 49,7 % der befragten Besitzer sagten, dass Sie sich vor der Wahl eines Tierarztes Online-Bewertungen anschauen. Gestützt wird diese große Bedeutung von Online-Bewertungen durch Statistiken von Ofcom in Großbritannien, die uns zeigen, dass drei Viertel aller Internetnutzer (78%) Bewertungen und Rezensionen lesen. Solche Bewertungen können erhebliche positive Auswirkungen auf das Geschäft haben. So zeigen uns Untersuchungen von Revoo, dass positive Bewertungen im typischen Fall Umsatzsteigerungen von 18 % generieren (Revoo, 2012). Diese Untersuchung unterstreicht die Bedeutung von Bewertungen und Rezensionen für tierärztliche Praxen und die potenziell damit einhergehenden positiven Effekte. Interessant ist die Feststellung, dass solche Bewertungen und Rezensionen für Tierbesitzer, die einen neuen Tierarzt suchen, offenbar wichtiger sind als die Praxiswebseite, die Facebook-Seite oder Info-Broschüren der Praxis. Nach den Erfahrungen des Autors investieren tierärztliche Praxen tendenziell jedoch zu wenig Zeit oder Geld in die Erstellung und den Unterhalt aktueller und umfassender Online-Bewertungen. Dies steht in deutlichem Kontrast zu den Investitionen in die Webseite, die Facebook-Seite und Praxisbroschüren.

Tierbesitzer finden Online-Bewertungen und Rezensionen bei der Suche nach einem örtlichen Tierarzt vor allem dadurch, dass Sie die Begriffe „[Praxisname] und Bewertung“ googeln, oder über die Praxiswebseite, wenn diese Bewertungen und Rezensionen über entsprechende Tools darstellt. Durch die proaktive Darstellung von Bewertungen auf der Praxis-Webseite können tierärztliche Praxen einen größeren Kreis potenzieller Neukunden erreichen.

ABBILDUNG 2

Ergebnisse der Untersuchungen von VetHelpDirect und Onswitch im Jahr 2015: „Wenn Sie jetzt einen Tierarzt wählen müssten, welche der folgenden Maßnahmen würden Sie dann ergreifen?“



Bewertungen und Rezensionen unterstützen darüber hinaus nachweislich auch die Suchmaschinenoptimierung (Search Engine Optimisation, SEO), also die Positionierung der Praxis-Webseite in den Google-Suchergebnissen (Moz, 2017). Moz fand heraus, dass Faktoren wie die Quantität, die Geschwindigkeit und die Diversität von Bewertungen und Rezensionen maßgeblich für das Ranking lokaler Unternehmen in den Google-Suchergebnissen sind.

Tierärztliche Praxen müssen bei der Erstellung von Bewertungen und Rezensionen proaktiv handeln. Praxen, die in diesem Bereich untätig bleiben, riskieren eine negative, unfaire oder ungerechtfertigte Widerspiegelung ihrer Reputation im Internet. Wenn tierärztliche Praxen ihre Kunden nicht regelmäßig bitten, Bewertungen abzugeben oder Rezensionen zu schreiben, werden nur die besonders engagierten und leidenschaftlichen Besitzer entsprechende Aktivitäten an den Tag legen. Zweifellos werden einige dieser aktiven Besitzer positiv engagiert sein, vielleicht, weil sich der Tierarzt bei der Behandlung ihres Tieres

über das normale Maß hinaus eingesetzt hat. Aber leider sind in diesem Kontext die leidenschaftlich unzufriedenen Besitzer tendenziell überrepräsentiert. Mit anderen Worten: Verärgerte Kunden hinterlassen mit höherer Wahrscheinlichkeit eine Bewertung auf entsprechenden Online-Plattformen als Besitzer mit guten oder „normalen“ Erfahrungen.

Laut Ofcom lesen zwar mehr als drei Viertel aller Internet-User in Großbritannien Online-Bewertungen und Rezensionen, aber nur vier von zehn Usern haben jemals eine entsprechende Rezension geschrieben (Ofcom, 2016). Es kann sich also als große Herausforderung erweisen, Besitzer mit guten oder „normalen“ Erfahrungen dazu zu bewegen, eine entsprechende Bewertung abzugeben. Regelmäßige Emails an alle Kunden, die die Praxis in dieser Woche oder in diesem Monat besucht haben, mit der Bitte um eine Bewertung oder Rezension, sind einer der effektivsten Wege, Kunden dazu zu bewegen, die Praxis aktiv zu bewerten. Unterstützt wird dies durch entsprechende Schulungen der Praxismitarbeiter, aber auch durch einfache Maßnahmen wie das Bereitstellen eines Tablets an der Rezeption, auf dem Kunden bereits in der Praxis Online-Bewertungen abgeben können, während sie zum Beispiel auf die Erstellung der Rechnung warten. Dies bietet eine hervorragende Gelegenheit, um ein zeitnahe Feedback über die Kundenerfahrungen in der Praxis zu erhalten. Denn tendenziell sind es eher die Gesamterfahrungen der Kunden und weniger nur die klinischen Leistungen der Tierärzte, die darüber entscheiden, wie Tierbesitzer die Praxis beurteilen. Eine Verbesserung dieser Erfahrungen ist deshalb eine ganz wesentliche Voraussetzung, um gute Online-Bewertungen zu erhalten. Wenn die Praxis eine gewisse Menge an guten Bewertungen aufweist, die zudem regelmäßig upgedatet werden, wirken sich etwaige negative Bewertungen weitaus weniger schädlich aus. Die Leser sehen dann, dass diese negativen Einträge keineswegs die Norm sind, und können sie in diesem Kontext sehr viel besser einordnen.

ABBILDUNG 3

Googeln Sie Ihren Praxisnamen und überprüfen Sie das Rating, die Position und die Bewertungen. Versuchen Sie, den Inhalt der Google-Zusammenfassung zu verbessern, um die Attraktivität für Ihre Kunden zu steigern.

Tierärztliche Praxis Dr. Waldhof — Mannheim

4,8 ★★★★★

16 Google-Rezensionen
Tierarzt in Mannheim, Deutschland

Website Routenplaner

Adresse: Otto-Siffling-Allee 1907, 68000 Mannheim

Öffnungszeiten: **jetzt geschlossen**

Bewertungen aus dem Web

Facebook 4,7/5 38 Abstimmungen	VetHelpDirect 5/5 44 Rezensionen
---	---

Besuch planen
In der Regel verbringen Menschen hier 30 Min.

Bewertungen Rezension schreiben Foto hinzufügen

- „Die Praxis Dr. Waldhof kann ich ohne Zögern empfehlen!“
- „Bin begeistert, dass es so eine tolle Tierarztpraxis in meiner Nachbarschaft gibt.“
- „Dr. Waldhof geht super mit unserem Hund um! Super Service.“

●●○ Webseite und soziale Medien

Die VetHelpDirect/Onswitch-Befragung von Tierbesitzern zeigte, dass die Praxis-Webseite und die Facebook-Seite nach den Mund-zu-Mund-Empfehlungen und den Online-Bewertungen die beiden nächstwichtigsten Informationsquellen für Tierbesitzer auf der Suche nach einem neuen Tierarzt sind.

Die Praxis-Webseite kann zum einen die Funktion einer Broschüre erfüllen, in der sämtliche Details der Praxis umfassend dargestellt werden. Sie kann darüber hinaus aber auch fachliche und beratende Informationen für bestehende oder potenzielle neue Kunden liefern. Die Facebook-Seite ist dagegen eher weniger formeller Natur und bietet der Praxis die Möglichkeit, auch die warmherzige und fürsorgliche Beziehung zu den Kunden darzustellen. Sie bietet

© Shutterstock



55 %

der Besucher verbringen weniger als 15 Sekunden auf einer Webseite, bevor sie diese wieder verlassen.

zudem die Gelegenheit, die Reichweite zu vergrößern und Beziehungen zu Tierbesitzern aufzubauen, die noch nicht Kunde der Praxis sind.

A) Webseite

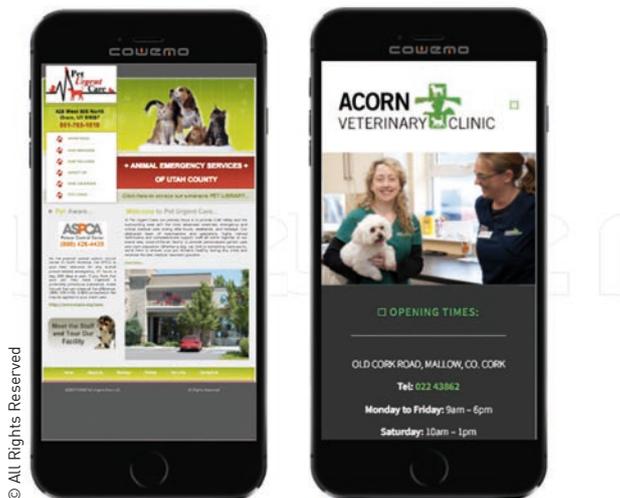
Die Praxis-Webseite hat mehrere Funktionen: Sie muss potenzielle Neukunden dazu verlocken, die Praxis zu wählen, sie muss wichtige Informationen über die Praxis enthalten (z. B. Mitarbeiter, Räumlichkeiten), sie muss relevante und nützliche fachliche Informationen liefern und nicht zuletzt einen Knotenpunkt darstellen, der einen einfachen Zugang zu allen von der Praxis genutzten Social-Media-Plattformen ermöglicht. Darüber hinaus kann die Webseite auch praktische Tools enthalten, mit denen Kunden online Termine buchen, Futter bestellen oder Rezepte erneuern können. Untersuchungen zeigen, dass 55 % der Besucher einer Webseite weniger als 15 Sekunden auf einer Webseite verbringen, bevor sie diese wieder verlassen, wenn sie als ungeeignet oder uninteressant empfunden wird (Tony Haile, 2014). Die Herausforderung für tierärztliche Praxen besteht nun darin, das Wesentliche der Praxis innerhalb dieser

sehr kurzen Zeit zu vermitteln. Fotos, Videos und prägnante Texte sind hierbei die Schlüssel zum Erfolg.

Vor der Erstellung einer Webseite sollten zunächst die Ziele definiert werden. Möchten Sie zum Beispiel, dass potenzielle Neukunden anrufen oder Termine online buchen? Sobald dies geklärt ist, kann die Webseite so erstellt werden, dass eine klare „Handlungsaufforderung“ erkennbar ist, die den User auf den vorgegebenen Weg führt. Webseiten sollten über eine klar strukturierte, übersichtliche Navigation verfügen, die von Seite zu Seite konsistent ist, so dass User das, was sie suchen, jederzeit einfach und schnell finden. Wichtig ist, dass sämtliche Webseiten auch für mobile Geräte optimiert sind. Da heute im Durchschnitt eine größere Zahl von Usern Webseiten über mobile Geräte besucht als über Desktop-Computer, sollte der Gestaltung der mobilen Version mindestens ebenso viel Gewicht verliehen werden. Zum einen ist es für einen User sehr viel angenehmer, eine entsprechend optimierte Webseite auf seinem mobilen Gerät zu betrachten, zum anderen „bestraft“ Google aber auch Webseiten, die nicht für mobile Geräte optimiert sind, so dass sie ein schlechteres Ranking in den Suchergebnissen erreichen (**Abbildung 4**).

ABBILDUNG 4

Beispiel für eine nicht für mobile Geräte optimierte Website (a) und eine für mobile Geräte optimierte Seite (b). Heute werden bei der Google-Optimierung nur noch Smartphone-responsive Websites berücksichtigt.



Die Telefonnummer und die Adresse der Praxis sollten auf jeder Seite klar dargestellt sein. Zudem sollte die Telefonnummer im „Click-to-Call“-Format abgebildet sein, so dass Smartphone-Nutzer die Praxis bequem durch einfaches Antippen der Nummer anrufen können.

Viele tierärztliche Praxen bieten online-Terminbuchungen an, damit Kunden ihre Termine jederzeit dann buchen können, wann es ihnen am besten passt. Dieses Verfahren ist nicht nur kundenfreundlicher, Kunden, die online-Terminbuchungen bevorzugen, wählen unter Umständen eher eine Praxis, die diesen Service anbietet, insbesondere spät am Abend, wenn der Kunde seinen Tagesordnungspunkt „Termin beim Tierarzt buchen“ noch erledigen will.

Die Darstellung von Bewertungen und Rezensionen auf der Webseite bietet dem User eine Art von „sozialem Beweis“. Wie bereits im Abschnitt „Zero Moment Of Truth“ diskutiert, zeigen viele Studien, dass Bewertungen und Rezensionen die Konversionsrate erhöhen. Indem man Bewertungen

deutlich sichtbar auf der Webseite platziert, erhöht sich naturgemäß auch die Anzahl potenzieller Kunden, die diese Bewertungen anschaut.

Hilfreich sind zudem deutlich hervorstechende Links zu sozialen Medien, damit Besucher der Webseite entsprechende Plattformen leicht finden und erreichen können. Ebenfalls zu empfehlen sind Facebook-Like-Buttons oder andere Feeds, da sie etwas von der Lebendigkeit und von der Energie von Facebook auf die oft etwas formellere Webseite übertragen und darüber hinaus noch mehr „sozialen Beweis“ für potenzielle Neukunden liefern.

B) Facebook-Seite

Richtig angewendet, kann die Facebook-Seite ein leistungsstarkes Instrument für die Akquise von Neukunden sein. Jedes Mal, wenn sich ein Kunde mit der Facebook-Seite der Praxis beschäftigt, sehen auch einige seiner Facebook-Freunde diese Interaktion und werden dadurch ebenfalls auf die „Marke“ der Praxis aufmerksam. Dies generiert nicht nur indirekte Mund-zu-Mund-Empfehlungen, indem der potenzielle Neukunde sieht, dass sein Facebook-Freund diese Tierarztpraxis besucht und erfährt, dass er mit seinem Tierarzt zufrieden ist. Darüber hinaus haben sowohl bestehende als auch potenzielle Kunden die Möglichkeit, die Facebook-Seite zu liken und somit eine permanente Verbindung zur Praxis zu generieren. Auf diesem Weg können Beziehungen zu örtlichen Tierbesitzern aufgebaut werden, die dadurch die Gelegenheit bekommen, die Praxis mit der Zeit besser kennenzulernen.

Es besteht natürlich die große Versuchung, auf Facebook ausschließlich Posts zu verfassen, die die Vorteile der Praxis bewerben oder auf Angebote der Praxis hinweisen. Facebook funktioniert aber sehr viel besser, wenn sich Praxen darauf fokussieren, über das zu sprechen, was die Community besprechen möchte. Geschichten über jüngste Fälle in der Praxis, Fotos von Tieren im Wartezimmer sowie Geschichten und Fotos von Praxismitarbeitern bei der Arbeit erzielen in diesem Kontext tendenziell immer gute Wirkungen.

Soziale Medien funktionieren am besten als wechselseitige Konversation, das heißt, offene Posts haben eine bessere Wirkung als geschlossene Statements. Wie bei allen Konversationen ist es ganz wesentlich, auf Kommentare und Fragen zeitnah zu antworten oder diese zumindest zu „ liken “. Tools wie die Facebook-Seitenmanager-App für mobile Geräte sind in diesem Zusammenhang sehr hilfreich. Um optimale Ergebnisse zu erzielen, sollten Praxen anstreben, während des Tages alle vier Stunden zu posten, um so eine maximale Anzahl an Usern zu erreichen. Tools wie die Facebook-Schedule-App macht regelmäßiges Posten auch für kleine Praxen praktikabel. Mit Hilfe dieser App können Posts im Voraus verfasst und dann automatisch

an vorprogrammierten Tagen und zu bestimmten Zeiten gepostet werden. So können Posts dann geschrieben werden, wenn es die Arbeitsbelastung in der Praxis zulässt, und dann zu vorbestimmten Zeitpunkten während des Monats als regelmäßige Updates gepostet werden. Wir empfehlen eine Kombination aus Scheduling und *ad-hoc*-Posts, wenn diese sich in einer aktuellen Situation anbieten. Ebenfalls sinnvoll ist die Bildung einer Gruppe aus Mitgliedern des Praxisteam, um Inhalte privat zu teilen. So können alle Teammitglieder, einschließlich neuer oder unerfahrener Mitarbeiter, interessante Inhalte teilen, von denen sie glauben, sie würden auf der Seite der Praxis funktionieren. Der Administrator arbeitet sich dann einfach durch die in der Gruppe geteilten Posts

„Bei Facebook ist es ganz wesentlich, auf Kommentare und Fragen zeitnah zu antworten oder diese zumindest zu „ liken “.“

hindurch und kann alle geeigneten Inhalte auf der Praxisseite posten. Mit Hilfe dieser Methoden gelingt es den meisten Praxen, mindestens einmal am Tag auf Facebook zu posten. Viele kleine Praxen in Großbritannien schaffen

es sogar durchaus, mindestens vier Mal täglich zu posten, und damit die Anzahl der Menschen, die ihre Inhalte sehen, zu maximieren. Das Outsourcing dieser Aktivitäten an spezialisierte Agenturen wird zunehmend beliebter. Die Facebook-Seite erfährt oft eine deutliche Aufwertung durch eine professionelle Unterstützung bei der Bewältigung der Menge der Posts.

Werbeanzeigen (Ads) sind heute ein ganz wesentlicher Bestandteil des erfolgreichen Betriebs einer Facebook-Seite. Wenn sich ein Facebook-User auf seinem Facebook Feed einloggt, sieht er dort im Durchschnitt 1500 Posts von seinen Freunden oder von Seiten, denen diese folgen. Der Facebook-Algorithmus priorisiert Inhalte, die am aktuellsten sind und die für diesen User auf Basis seines vorherigen Verhaltens am interessantesten sind. Zudem priorisiert der Facebook-Algorithmus Posts von Menschen über Seiten, das heißt, um am meisten von ihren Facebook-Seiten zu profitieren, müssen Unternehmen in Facebook-Ads investieren. Facebook-Werbeanzeigen können dabei so zielgerichtet programmiert werden, dass sie von örtlichen Tierbesitzern gesehen werden. Für Hunde- und Katzenbesitzer sollten stets unterschiedliche Werbeanzeigen erstellt werden, damit sie so zielgenau wie möglich sind. Facebook-Werbeanzeigen laufen über ein Budget, und werden nach dessen Aufbrauchen gestoppt.

VERSCHIEDEN ADS-TYPEN

Ads für Likes	Darauf ausgerichtet, mehr relevante User dazu zu bringen, die Seite zu liken
Ads für Engagement	Darauf ausgerichtet, dass mehr User den Inhalt der Seite sehen
Boosts	Können auf <i>ad hoc</i> -Basis geschaltet werden, um individuelle Posts zu promoten, die für die Praxis wichtig sind.

Ein „Boost“ kann für einen individuellen Post geschaltet werden, was im Einzelfall sehr hilfreich sein kann. Bessere Ergebnisse erzielt man in der Regel jedoch durch das Fahren einer gezielten Ad-Kampagne durch einen Ad-Manager.

STATISTIKEN VON PRAXEN, DIE MIT VETHELPDIRECT ARBEITEN

Von Facebook festgelegtes Mindestbudget	34 €/Monat
Budget unabhängiger Praxen	34 €-136 €/Monat
Durchschnittliche Anzahl neuer Seiten-Likes/€	2
Durchschnittlicher Paid Reach*/€	140

*Paid Reach = Anzahl User, die Post von den Praxen aufgrund von Ads sehen

Auch andere soziale Netzwerke können für tierärztliche Praxen von Nutzen sein. Insbesondere Instagram wird von einigen Praxen in Großbritannien sehr erfolgreich genutzt. Einige Praxen setzen auch Twitter, LinkedIn und Google+ ein, in Relation zur investierten Zeit liefert Facebook für die meisten First-Opinion-Praxen aber weitaus bessere Ergebnisse.

C/ Suche

Bei einer durchschnittlichen Google-Ergebnisseite klicken über 30 % der User auf das erste Ergebnis, und weniger als 2 % auf das letzte Ergebnis. Wenn wir berücksichtigen, dass wir in einer kleinen Stadt in Großbritannien etwa 800 Suchen für den Suchbegriff „Tierärzte in [Name der Stadt]“ erwarten würden, wird klar, dass 240 (also besagte

30 %) potenzielle Neukunden verpasst werden können, wenn unsere Praxis nicht an erster Stelle auftaucht. Das Ergebnis der Google-Suche ist oft die erste Information, die ein Kunde über die Praxis sieht. Es ist also wichtig, dass dieses Ergebnis gut geschrieben ist und potenzielle Neukunden dazu verlockt, darauf zu klicken.

Google verwendet eine Kombination verschiedener Faktoren, um zu entscheiden, welche Praxen ganz oben bei den Suchergebnissen erscheinen. Durch gezielte Maßnahmen zur Verbesserung dieser Faktoren ist es möglich, das Ranking der Praxis auf der Liste der Suchergebnisse zu verbessern. Diese Herangehensweise kostet zwar Zeit und muss als Langzeitstrategie betrachtet werden, ein Top-Ranking in den Suchergebnissen bei Google hat jedoch in jedem Falle einen hohen Wert. Kurzfristig kann ein höheres Ranking der Praxis in der Liste der Suchergebnisse durch Nutzung des kostenpflichtigen Dienstes Google Adwords sichergestellt werden. Google Adwords arbeitet mit einem Budget, von dem bei jedem Klick eines Users ein Betrag abgeht. Wenn das Tagesbudget verbraucht ist, stoppt Google die Werbeanzeige. Wie die Werbeanzeigen bei Facebook sollten Google-Ads gut getargetet werden, damit sie nur von Usern zu sehen sind, die einen Tierarzt in der relevanten Gegend suchen.

D) Faktoren im Google Local Algorithm und wie sie verbessert werden können

Google My Business

- Geben Sie Ihre Einträge an (Suchen Sie „Google My Business“ für weitere Informationen)
- Überprüfen Sie, ob alle Informationen korrekt sind
- Halten Sie Ihre Einträge stets aktuell mit Fotos und



© Shutterstock

Es gibt zahlreiche soziale Netzwerke, aber Facebook ist das einfachste und bequemste, wenn Sie Ihrer Praxis eine bessere Sichtbarkeit geben möchten.

© Manuel Fontégne



Spezielle Mitarbeiter für die Annahme von Telefongesprächen sind wichtig, weil so andere Teammitglieder ständig für die Kunden im Wartezimmer verfügbar sein können.

Informationen, z. B. über Öffnungszeiten etc.

- Nutzen Sie die neuen Tools zur Aktualisierung des Google My Business-Profiles der Praxis

Webseite

- Stellen Sie sicher, dass die Seite für mobile Geräte optimiert ist
- Überprüfen Sie, ob eine gute Inhaltsübersicht (Site-Map) vorhanden ist
- Stellen Sie sicher, dass Ihre Telefonnummer und Ihre Adresse als Text und nicht als Bild dargestellt sind.

Volumen, Geschwindigkeit und Diversität von Bewertungen

- Fördern Sie proaktiv die Erstellung von Bewertungen und Rezensionen bei Google, aber auch bei verschiedenen anderen Bewertungsportalen.
- Stellen Sie sicher, dass kontinuierlich neue Bewertungen hinzukommen.

Erwähnungen (Nennungen von Name, Adresse und Telefonnummer)

- Platzieren Sie so viele dieser Erwähnungen wie möglich in Internetverzeichnissen und auf Webseiten lokaler Partner

Links zu Ihrer Webseite

- Platzieren Sie so viele Links wie möglich in Internetverzeichnissen und auf Webseiten lokaler Unternehmen, die Sie im Gegenzug auf Ihrer Seite verlinken.

●●● Das Telefon — erster persönlicher Kontakt!

Das Telefon ist ein wunderbares Instrument, um den Kunden im ersten persönlichen Kontakt positiv zu beeindrucken, mit einem PLUS an Service zu überraschen und vom Start weg zu binden — nach allen anderen Kontakten, die er bereits hatte: digital im Netz (Homepage, Facebook, Instagram & Co) und durch Mund-zu-Mund Propaganda auf der Hundewiese und bei Freunden und Verwandten. Und da natürlich alle vor dem ersten Kontakt mitgeteilten Botschaften dem psychologischen Phänomen „Stille Post“ folgen, d.h. eine Mischung aus Erlebnissen, Überlieferungen und subjektiver Sichtweisen sind, ist es umso wichtiger, gleich beim ersten Mal am Telefon freundlich, entgegenkommend und 100% kundenorientiert zu wirken.

BEISPIELDIALOG FÜR DEN ANRUF EINES NEUKUNDEN MIT KATZE

Mitarbeiter (MA): Tierarztpraxis Fellfreund, mein Name ist Birgit Müller, wie kann ich Ihnen helfen?

Kunde: Hier ist Schmitt. Ich muss mit meiner Katze kommen, der Züchter hat gesagt, sie muss geimpft werden.

Was wir jetzt schon wissen, ist dass der Kunde eine Katze hat, die einen Gesundheitscheck mit Impfung wünscht. Da können wir ansetzen und die Informationen positiv nutzen!

MA: Ja, Impfungen sind sehr wichtig! Wir freuen uns, Ihnen dafür einen Termin anbieten zu können. Wie heißt denn Ihre Katze und wie alt ist sie?

Wir greifen den Kundenwunsch auf, bestärken ihn und signalisieren, dass wir mit Terminen arbeiten. Zudem erfragen nach den ersten wichtigen Daten für unsere Kundenkartei und übernehmen sanft die Führung im Telefonat.

Kunde: Meine Kleine heißt Kitty und ist 10 Wochen alt. Sie ist sehr lebhaft und ich habe noch so viele Fragen! Wie oft muss ich denn entwurmen??

Jetzt ist es wichtig, den Kunden weiterhin sanft und einfühlsam zu führen und sich nicht auf eine (lange) telefonische Beratung einzulassen —

denn der Kunde soll ja kommen, die Praxis, die Mitarbeiter und den Service kennenlernen.

MA: Kitty ist ein schöner Name für die Kleine und 10 Wochen ist ein guter Zeitpunkt für den ersten Gesundheitscheck mit Impfung. Und weil wir wissen, dass sie ganz viele Fragen zu Kitty haben, nehmen wir uns bei Ihrem ersten Besuch auch extra Zeit. Wie passt es Ihnen morgen um 3 oder übermorgen um 5?

Wir greifen wiederum das Gesagte auf (Impfung, Katzennamen), bestärken dies und signalisieren mit dem Begriff „Gesundheitscheck“, dass wir mehr leisten als „Impfung“ und dass wir uns viel Zeit nehmen. Zusätzlich bieten wir 2 Auswahltermine an, die in unserem Terminkalender frei sind.

Kunde: Übermorgen um 5 ist perfekt!

MA: Da freue ich mich. Jetzt brauche ich bitte noch Ihre Telefonnummer, damit ich Sie erreichen kann, wenn sich Ihr Termin verschiebt.

Kunde: XXXXX.

MA: Ganz lieben Dank! Ich reserviere also morgen um drei für Kitty und Sie 30 Minuten für den ersten Gesundheitscheck mit Impfung. Bitte

bringen Sie alle Unterlagen mit, die Sie schon für Kitty haben. Wie darf ich Ihnen unsere Broschüre mit Tipps zum Katzentransport zusenden, per Mail, Fax oder Post?

An dieser Stelle fassen wir das Ergebnis des Gesprächs kurz zusammen, wiederholen den Termin, die Dauer der Konsultation (Wertgestaltung) und sorgen noch für einen besonderen Moment, indem wir als Service unsere Transport-Broschüre anbieten.

Kunde: Na, das ist aber cool, dass Sie an sowas denken! Bitte mailen Sie mir die Broschüre an: XXXXX

MA: Das machen wir sehr gerne! Wir freuen uns auf Ihren Besuch mit Kitty — bitte denken Sie dran, uns Bescheid zu geben, wenn Ihrerseits etwas dazwischenkommt!

Kunde: Auf Wiedersehen!

MA: Auf Wiedersehen Frau Schmitt!

Ganz am Ende des Telefonats ist es optimal, noch einmal den Namen des Kunden zu nennen, denn jeder wird gerne mit seinem Namen angesprochen und es bewirkt eine persönliche Note.



© Shutterstock

Es ist immer eine gute Idee zu lächeln, wenn Sie telefonieren, das macht Ihre Stimme weicher und freundlicher!



ZUSÄTZLICHE TIPPS FÜR GUTEN TELEFONSERVICE

- Mindestens 1x täglich von außerhalb in der Praxis anrufen. So kann kontrolliert werden, ob der Telefonservice dem gesetzten Standard entspricht
- Einen sogenannten „Mystery-Shopper“ engagieren, der von Zeit zu Zeit als Kunde in der Praxis anruft. So bekommt das Team ein professionelles und neutrales Feedback zur Qualität des Telefonservice.
- Den Anrufbeantworter sorgfältig und aktuell besprechen mit allen Informationen, die Kunden brauchen, z.B.: Öffnungszeiten, Notrufnummern, Adressen von nahegelegenen Tierkliniken.



© Manuel Fontégne

A) Struktur ist wichtig!

In der täglichen Praxis kommt es vor, dass „kundenorientiert“ verwechselt wird mit „ich höre dem Kunden stundenlang zu“. Doch es ist wichtig, sich immer wieder das Ziel eines jeden Telefonats vor Augen zu halten: den Besuch in der Praxis mit Konsultation und Beratung, denn das ist immer noch unser Kern-Geschäft. Kostenlose „Beratung“ (besonders von Nicht-Kunden) ist nicht nur Zeitverschwendung, sondern oft auch schädlich, denn es nimmt Aufmerksamkeit und Zeit weg von Kunden, die bereits in der Praxis sind.

Das bedeutet, es muss in einem kundenorientierten, empathischen Telefonat eine optimale Balance zwischen den Wünschen und Bedürfnissen des Kunden und den Möglichkeiten der Praxis gefunden werden. Um dies zu ermöglichen und jedem Kunden das gleiche Servicenniveau zu bieten, ist das Etablieren einer Struktur unerlässlich.

Die Grundstruktur für ein professionelles Telefonat im Praxisalltag kann wie folgt aussehen:

- **Begrüßung:** Einstimmung auf den Kunden mit Datenerfassung (Kundenname, Tiername, Tierart, Alter, Geschlecht und Rasse).
- **Hauptteil:** Erfassen der Kundenwünsche, Feedback, Terminangebot
- **Abschluss:** Wiederholung und Zusammenfassung der Vereinbarungen und verbindliches Gesprächsende. Gesprächsnotiz in der Kundenkartei oder in einem speziellen Bereich der Praxis-Software, der für Neukunden angelegt wird.

„Am Telefon ist wie bei allen anderen Formen der Kommunikation der Ton der Stimme von herausragender Bedeutung“

Wie immer in der Kommunikation gilt auch hier: Der Ton macht die Musik! Das bedeutet, dass Struktur ein absolutes „Muss“ beim professionellen Telefonieren ist, doch sie soll ein Leitfaden für das Praxisteam sein und vom Kunden nicht zu spüren. Ein sanfter, freundlicher Ton im Telefonat gibt dem Kunden das Gefühl des „Angenommen-Werdens“ und der kundenorientierten Fürsorge — und das ist genau das, was wir wollen: Der Kunde wird sanft geführt (durch unsere Struktur im Hintergrund) und liebevoll empfangen (durch unseren Ton).

B) Nicht zu wenig, aber auch nicht zu viel!

Was nicht passieren darf, ist dass sich Mitarbeiter stoisch an eine Choreographie halten, nicht auf den Kunden eingehen und (zu) viel Informationen einholen. Das Telefon ist nicht das geeignete Werkzeug, um eine Mini-Anamnese zu gestalten,

denn die muss in der Praxis im Zusammenhang mit der Konsultation Auge in Auge mit dem Praxisteam stattfinden. Ein Telefonat ist dafür viel zu anfällig für Missverständnisse und das Ganze kostet zu viel wertvolle Zeit! Am Telefon müssen der Kunde und seine Wünsche im Fokus stehen — das bedeutet:

- so viele Daten erfassen wie nötig
- den Kunden empathisch zu einem Termin in der Praxis führen

C) Telefon-Personal

Gerade weil der Telefonservice eine essentielle Schlüsselstelle für das Image und die Kundenbindung einer Praxis ist, muss dazu auch erwähnt werden, dass hier nicht an qualifiziertem Personal gespart werden darf! Jemand, der an vorderster Front steht und den ersten persönlichen Kontakt zum Kunden hat, muss dafür eine besondere Eignung mitbringen und ein besonderes Training bekommen. Es macht sich einfach nicht gut, wenn der Kunde das Gefühl hat, dass sein erster Ansprechpartner auch nur ansatzweise inkompetent oder gar gestresst, (dadurch) kurz angebunden oder unfreundlich ist — die häufigsten „Klagen“ von Kunden zum Thema Telefonservice betreffen (eine empfundene) Unfreundlichkeit. Analysiert man diese Fälle im Detail, kommt meist heraus, dass es keine echte und schon gar keine absichtliche Unfreundlichkeit war, sondern, dass sich ganz einfach der Stress durch Zeitdruck und mangelndes Know-How der Empfangskraft auf den Kunden übertragen hat. Um da vorzubeugen gilt:

1. Mitarbeiter sorgfältig auswählen: Für den Empfang sind leicht extrovertierte Menschen geeignet, die gerne mit Menschen kommunizieren. Talentierte Kommunikatoren, die dann mal über das Ziel hinausschießen, d.h. am Telefon zu viel Zeit verschwenden, lassen sich leichter bremsen als Personen, die grundsätzlich eher ungern ständig im Fokus stehen.

2. Mitarbeiter trainieren: Für die verantwortungsvolle Aufgabe am Telefon sind Auszubildenden (zunächst) tabu! Es gilt, neue Mitarbeiter in mehreren Schritten auf diesen wichtigen Job vorzubereiten, am besten mit schriftlichen Vorgaben und in Rollenspielen und unter Aufsicht einer erfahrenen Kraft.

3. Das Umfeld optimieren: Auch der beste Telefon-Profi kann unter massivem Stress, alleine an der Anmeldung und mit 2 klingelnden Telefonen plus Kundenmanagement am Empfang nicht sein Bestes geben! Es gilt hier, die Personalmenge den tageszeitlichen Erfordernissen anzupassen (Strichliste führen) und in großen Praxen und Kliniken den Telefonservice räumlich vom Kundenempfang und Wartebereich zu trennen. Die gewonnene Entlastung und Ruhe wirkt sich sofort positiv auf die Mitarbeiter aus, die diese Gelassenheit im Umgang mit dem Kunden dann auch leben können.

D) Champions-League am Telefon

Wie sieht denn nun ein „Top-Telefonat“ aus, das den Kunden begeistert und 100% positiv auf den bevorstehenden Besuch einstimmt? Wichtig ist, dass der Praxismitarbeiter entsprechend trainiert ist, flexibel auf Kunden eingeht und dabei ein passendes Angebot präsentiert. Doch was am meisten beeindruckt ist, wenn der Mitarbeiter vom Start weg in der Lage ist, einen Draht zum Kunden aufzubauen, indem er die „Bälle“, die der Kunde wirft, geschickt und empathisch auffängt und retourniert, das heißt, die gegebenen Informationen aufnimmt und geschickt im Gespräch nutzt. Dann fühlt sich der Kunde angenommen, respektiert und bestätigt. Nach dem Telefonat sollten alle gewonnenen Kundendaten in die Praxissoftware aufgenommen werden, sodass alle Mitarbeiter Bescheid wissen, was vereinbart wurde, um Frau Schmitt passend begrüßen und sofort eine Verbindung aufbauen zu können.



SCHLUSSFOLGERUNG

Eine gute Webseite erfordert im Allgemeinen die Unterstützung eines in diesem Bereich spezialisierten IT-Unternehmens. Eine Facebook-Seite kann dagegen meist problemlos von einem Praxismitarbeiter gemanagt werden, wenn einige Regeln definiert werden. Der kritischste Teil der Kommunikation im Vorfeld eines Praxisbesuchs ist das Telefongespräch. Hier können Kunden verloren oder gewonnen werden. In größeren Praxen geht der Trend hin zu einer Trennung von „Call Center“ und Rezeption, um eine bessere Servicequalität zu erreichen.

10 TIPPS FÜR KATZEN

Stressfrei zum Tierarzt

1 **Fahren Sie nie mit der sich frei im Auto bewegenden Katze.**

Setzen Sie Ihre Katze immer in eine sicher verschließbare, geeignete Transportbox.

2 **Wählen Sie eine stabile Transportbox.**

Diese sollte sich von oben und von vorne öffnen sowie in der Mitte halbieren lassen. Ein einfach abzuhängendes Oberteil bietet die Möglichkeit, eine ängstliche Katze in der Box zu untersuchen.

3 **Die Katze sollte sich vorher an die Box gewöhnen können.**

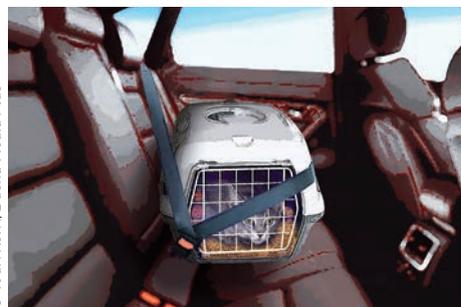
Damit die Katze sich an die Box gewöhnen kann, sollten Sie diese frühzeitig zu Hause aufstellen.

4 **Gestalten Sie die Box für Ihre Katze so behaglich und so vertraut wie möglich.**

Legen Sie ein Kleidungsstück oder eine Decke mit Ihrem Geruch oder dem Geruch Ihrer Katze hinein (Sie können zum Beispiel ein weiches Kleidungsstück sanft am Gesicht Ihrer Katze reiben, damit es ihren Geruch annimmt).

GUT ZU WISSEN

Während der Fahrt soll die Transportbox sicher im Auto fixiert sein, damit Ihre Katze während der Fahrt nicht durchgeschüttelt und übermäßig gestresst wird.

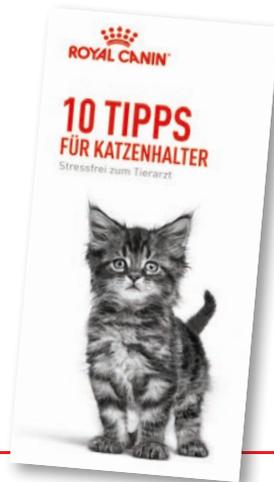


© Youri Xerri/Buena Media Plus

5 **Wenn sich Ihre Katze nicht freiwillig in die Transportbox begibt, setzen Sie sie in die Box.**

Nehmen Sie sie ruhig auf den Arm und setzen sie vorsichtig durch die obere Öffnung in die Box. Wenn sich Ihre Katze trotz aller Bemühungen strikt weigert, in die Box zu gehen, können Sie sie in ein dickes Handtuch einwickeln und die Katze mit dem Handtuch vorsichtig von oben in die Box hineinsetzen.

HALTER



Damit der Besuch beim Tierarzt gut verläuft, muss der Transport in die Praxis so stressfrei wie möglich erfolgen.

6 Fahren Sie vorsichtig und vermeiden Sie laute Geräusche.

Während der Fahrt sollten Sie verhindern, dass die Box durchgeschüttelt wird, indem Sie diese im Fußraum hinter dem Vordersitz oder mit einem Sicherheitsgurt fixieren. Fahren Sie vorsichtig, vermeiden Sie laute und aggressive Musik, sprechen Sie ruhig mit Ihrer Katze, um ihr ein Gefühl der Sicherheit und Vertrautheit zu geben. Je ruhiger der Besitzer, desto besser fühlt sich die Katze. Die meisten Katzen fühlen sich wohler, wenn Sie die Box während der Fahrt mit einem Handtuch abdecken.

7 Vermeiden Sie, die Transportbox zu schütteln oder gegen Ihre Beine zu stoßen.

8 Fragen Sie in der Praxis nach geeigneten Sitzplätzen für Sie und Ihre Katze.

In den speziell für Katzenhalter vorgesehenen Wartebereichen können Sie die Box unmittelbar neben sich platzieren. Decken Sie die Box mit einem Handtuch ab.

9 Die genannten Maßnahmen sollten Sie natürlich auch auf dem Weg nach Hause einhalten!

10 Wenn Sie mehrere Katzen besitzen: Lassen Sie die Katze zu Hause zunächst ein paar Minuten in der Box.

Katzen nach Praxisbesuchen, insbesondere nach längeren stationären Aufenthalten, können Gerüche aus der Praxis an sich tragen. Lassen Sie Ihre nach Hause kommende Katze zunächst einige Minuten in der Transportbox sitzen, und beobachten Sie, wie die anderen Katzen reagieren. Bleiben alle Katzen ruhig, können Sie die Box öffnen und die Katze raus lassen. Spüren Sie dagegen Spannungen zwischen Ihren Katzen, halten Sie Ihre zurückkehrende Katze zunächst über mindestens 24 Stunden in einem separaten Raum (natürlich mit Katzentoilette, Futter und frischem Wasser!), damit sie den gewohnten Geruch annimmt.

GUT ZU WISSEN

Wählen Sie eine Katzenbox mit abnehmbarem Oberteil.



© Youri Xerrri/Buena Media Plus

SO GARANTIERE ICH GUTE KUNDENERFAHRUNGEN

Auf der Basis von Untersuchungen in einem humanmedizinischen Krankenhauskonzern, erläutert dieses Kapitel verschiedene Etappen der Reise von Tierbesitzern in Ihrer Praxis, einschließlich der Konsultation, die für Ihren Kunden den Höhepunkt seines Praxisbesuches darstellen sollte. Der Tierarzt und seine Mitarbeiter spielen natürlich eine ganz entscheidende Rolle bei der „Tierbesitzererfahrung“, aber auch prozessuale und technische Aspekte sollten nicht unterschätzt werden. Schließlich geben wir einige Tipps zur Verbesserung Ihrer Follow-up-Strategie.

KERNAUSSAGEN



Die Regel der 3 Ps

A) Lernen vom besten humanmedizinischen Hospital

Im Jahr 2003 führte Professor Leonard Berry (Texas A&M), einer der führenden Experten im Bereich Health Services Management, eingehende Untersuchungen über die inneren Abläufe der Mayo Clinic an ihren drei Hauptstandorten in Arizona, Florida und Minnesota (Harvard Business Review, 2003) durch. Die Mayo Clinic ist wahrscheinlich die weltweit anerkannteste Krankenhaus-Marke, und ihr gutes Prestige ist legendär. Während ihrer Untersuchungen interviewten L. Berry und seine Mitarbeiter mehr als 1000 Ärzte, Patienten, Krankenschwestern und Manager der Krankenhaus-Gruppe. Darüber hinaus begleiteten sie mehr als 250 medizinische Interaktionen zwischen Patienten und Ärzten und analysierten die Arbeitsabläufe in 14 verschiedenen medizinischen Abteilungen (einschl. Neurologie,

Onkologie, Orthopädie, Gastroenterologie und Urologie, um nur einige zu nennen). Auf der Grundlage ihrer Untersuchungen identifizierten die Autoren dieser umfassenden Forschungsarbeit drei Säulen, auf denen das außergewöhnlich hohe Serviceniveau der Mayo Kliniken und die daraus resultierende exzellente Patientenerfahrung basiert: „People“, „Process“ und dem, was die Autoren als „Physical Evidence“ bezeichnen: Die so genannte Regel der 3 Ps.

People. Das Credo des Gründers der Mayo Clinic („the best interest of the patient is the only interest to be considered“ also sinngemäß: „Das einzige was zählt, ist das, was im besten Interesse des Patienten liegt“) durchdringt sämtliches Tun und Handeln der Mitarbeiter. So berichteten interviewte Kunden zum Beispiel, dass „mein Doktor mich persönlich zu Hause anruft und fragt, wie es mir geht“ oder „als bei mir eine Koloskopie durchgeführt wurde, erklärte mir die Ärztin persönlich, dass ich einen Polypen hatte, da sie sich daran erinnerte, dass mein Mann an Dünndarmkrebs gestorben war und sie wusste, dass



© Royal Canin SAS

Ein tolles Exterieur der Praxis umfasst eine gut lesbare und gut gepflegte Beschilderung des Eingangs und einen praxiseigenen Parkplatz mit Praxislogo und bestmöglicher Beleuchtung.

„Ich Angst hatte, dasselbe könnte auch mir passieren“ oder „Mein Onkologe ist der netteste Mensch, mit dem ich jemals gesprochen habe. Für ihn war ich sehr viel mehr als nur ein medizinisches Problem. Es sprach mit mir auch über sein Privatleben. Er behandelte mich wie einen Menschen.“

Process. Bereits 1910 sagte Dr. William Mayo: „damit der kranke Mensch von wissenschaftlichen Fortschritten profitieren kann, ist es notwendig, die Medizin als eine kooperative Wissenschaft zu entwickeln“. In den Mayo Kliniken wird seine fundamentale Vision in eine integrative medizinische Herangehensweise an sämtliche Fälle umgesetzt: Patienten haben nie das Gefühl, dass sie zwischen zahlreichen, nicht miteinander vernetzten Ärzten herumgereicht werden, die jeder für sich lediglich ihre Spezialdisziplin ausüben. Ganz im Gegenteil, sämtliche Systeme und Prozesse der Kliniken sind so konzipiert, dass sie ein eng vernetztes Teamwork unter den Mitarbeitern fördern. So bekommen zum Beispiel sämtliche Ärzte fixe Gehälter, um persönliche Interessen bei der Behandlung spezifischer Fälle zu vermeiden, die letztlich zu höheren Rechnungen führen könnten, um eventuelle Prämien zu kassieren.

Physical evidence. Die Räumlichkeiten und Einrichtungen der Mayo Kliniken sind so gestaltet, dass sie Stress minimieren, eine einladende und professionelle Umgebung schaffen, designt für Familien... Dies wird nicht nur von Patienten und ihren Familien geschätzt, sondern vor allem auch von den Mitarbeitern. Wenn sie nicht gerade im OP arbeiten oder spezifische medizinische Tätigkeiten ausführen tragen alle 2800 medizinischen Mitarbeiter Business-Kleidung, um Kompetenz, Respekt und Professionalität auszustrahlen.

Die meisten tierärztlichen Praxen weltweit können von diesen Beispielen lernen und Ideen gewinnen, um die Erfahrungen ihrer Kunden zu verbessern. Es folgen nun einige solcher Ideen für die tierärztliche Branche.



© Royal Canin SAS

Eine ideale Rezeption hat ein kundenfreundliches Design, ergänzt von einem freundlichen, motivierten und kompetenten Empfangsteam.



VERBESSERUNG DER KUNDENERFAHRUNGEN ÜBER DIE MENSCHEN

1. Zahlen Sie Ihren Mitarbeitern keine umsatzbezogenen Prämien, da diese zu unangemessenem Verhalten führen können, das letztlich nicht das Wohl und das Interesse von Kunden und Patienten in den Mittelpunkt stellt.
2. Messen Sie die Kundenzufriedenheit und verfolgen Sie die Ergebnisse zurück zu den für diese Kunden verantwortlichen Mitarbeitern. Erläutern Sie die Ergebnisse auf individueller Basis und geben Sie den Mitarbeitern mit den besten Resultaten Anerkennung.
3. Üben, üben, üben!
4. Fördern Sie nicht nur technisches Training, sondern auch Fähigkeiten in den Bereichen Kundenorientierung und Service. Filmen oder beobachten Sie junge Tierärzte in der Sprechstunde und erarbeiten Sie mit ihnen zusammen Bereiche, die verbessert werden können.
5. Wählen Sie neue Mitarbeiter nicht nur aufgrund ihrer klinischen Fähigkeiten und ihrer Zeugnisse aus, sondern auch auf Basis ihrer Kompetenzen in den Bereichen Kommunikation, Kundenorientierung und Service.
6. Standardisieren Sie die Arbeitskleidung und die Begrüßung der Kunden durch Tierärzte in den Sprechstunden.
7. In komplexen, lebensbedrohenden Fällen, in denen es der Kunde mit mehr als einem Tierarzt zu tun hat, wird ein „hauptverantwortlicher Tierarzt“ bestimmt, der dem Kunden als zentraler Ansprechpartner dient.
8. Wählen Sie Tierärzte und Tierärzthelferinnen, die selbst Katzen besitzen und lieben oder zumindest den Umgang mit Katzen beherrschen.
9. Stellen Sie sicher, dass die Praxisinhaber täglich mit gutem Beispiel vorangehen. Die oben genannten Punkte sind nämlich nutzlos, wenn die Mitarbeiter sehen, dass die Chefs nicht das tun, was sie predigen.
10. Nehmen Sie die Kommunikationsfähigkeiten gegenüber Kunden in die Bewertungen und Belobigungen Ihrer Tierärzte auf.



Die Stunde der Wahrheit

Nachdem der Kunde „seine“ Praxis durch verschiedene Kanäle ausgewählt hat, kommt der Moment, in dem er persönlich vor der Praxistür steht. Wenn er bis dahin durch eine gut gestaltete Homepage und durch einen professionellen telefonischen Auftritt die Praxis gut erreicht und ohne Probleme einen Parkplatz gefunden hat, ist der Kunde meist gut gelaunt und ideal auf den Praxisbesuch vorbereitet. Natürlich bleibt dem Kunden immer ein klein wenig Unsicherheit bei einem Arztbesuch, auch wenn der Tierbesitzer davon ausgeht, dass sein Tier gesund ist und dass „seine“ Praxis das Beste für seinen Weggefährten tun wird. Doch könnte der Kunde frei wählen, wäre er wahrscheinlich lieber nicht in einer Tierarztpraxis, sondern würde mit seinem Tier spielen oder mit ihm spazieren gehen. Und genau hier setzt ein gutes Praxisdesign an — es soll den Kunden willkommen heißen, ihm einen angenehmen Aufenthalt ermöglichen und den Stress für Mensch und Tier abbauen.

A) Die Praxis von außen

Schon der Außenbereich einer Praxis kann sehr dazu beitragen, den Kunden positiv anzusprechen und den Praxisbesuch zu einem angenehmen Ereignis zu machen. Dieser Bereich wird manchmal vom Praxisteam etwas vernachlässigt, denn es schleicht sich über die Jahre eine ganz normale Betriebsblindheit gegenüber dem eigenen Arbeitsplatz ein. Zudem betreten und verlassen die Mitarbeiter das Praxisgebäude oft entweder in Eile, um pünktlich an den Arbeitsplatz zu kommen oder sie haben einen ganz separaten Eingang und sehen nicht das, was der Kunde wahrnimmt. Daher sollte es für diesen wichtigen Bereich, der das Praxisimage entscheidend beeinflusst, eine eigene „Taskforce“ geben, die

mindestens 1x täglich den Außenbereich inspiziert und Mängel beseitigt.

Um den Kunden bereits von außen zu überzeugen, sind folgende Dinge wichtig:

- Absolute Sauberkeit und Pflege der direkten Praxisumgebung, d.h. Pflanzen, Gehsteig, Eingang, Sitzplätze im Freien,
- Gut sichtbare und top-gepflegte Ausschilderung des Eingangs und der Parkplätze mit Logo und optimaler Beleuchtung,
- Fröhliche Gestaltung der Fensterflächen, z.B. mit zum Praxisportfolio und Corporate Design passenden Klebefolien,
- (Überdachte) Sitzplätze, Mülleimer, Kot-Tüten-Spender und Haken, zum kurzzeitigen „Parken“ von Hunden runden das Serviceangebot ab.

Der Außenbereich ist das erste, was der Kunde erlebt, wenn er mit seinem Tier zu Ihnen kommt. Behandeln Sie ihn wie einen gern gesehenen Gast und zeigen sich von der allerbesten Seite — immer und zu jeder Tages- und Nachtzeit!

B) Der Empfang

Nach einem liebevoll gestalteten Außenbereich geht es jetzt in den Innenraum der Praxis und hier muss sich das kundenfreundliche Design unbedingt wie ein roter Faden fortsetzen und durch ein Top-Empfangs-Team ergänzt werden. Die Kombination aus einem angenehmen und interessanten Ambiente und aufmerksamen, speziell für diesen wichtigen Job trainierten Mitarbeitern ist das, was eine Praxis oder Klinik einzigartig macht und den Kunden tief beeindruckt. Dazu gehört, dass der Kunde SOFORT begrüßt wird, wenn er die Praxis betritt — hier kann bei entsprechendem Arbeitsaufkommen auch ein



VERBESSERUNG DER KUNDENERFAHRUNGEN ÜBER PROZESSE

1. Arbeiten Sie nach Möglichkeit immer mit Terminen. Bei richtigem Management führen Termine zu einer Reduzierung von Wartezeiten und geben Tierärzten zudem die Möglichkeit, die Konsultationen proaktiv vorzubereiten. Dies führt eindeutig zu einer Verbesserung der Kundenerfahrungen.
2. Definieren Sie Standards für Telefongespräche und kontrollieren Sie regelmäßig deren Einhaltung (z. B. über einen externen Testanruf-Service). Verbessern Sie Defizite durch gezieltes Training.
3. Terminieren Sie Katzen-Patienten zu bestimmten Tageszeiten und mit längeren Zeitfenstern. Geben Sie Katzenbesitzern Tipps, wie sie ihre Tiere auf die am wenigsten stressige Art und Weise in die Praxis bringen können.
4. Rufen Sie Besitzer stationär behandelter Tiere regelmäßig an, um etwaige Veränderungen des Behandlungsplans und/oder der Kosten zu erläutern.
5. Rufen Sie Besitzer von operierten Tieren systematisch am Tag nach dem Eingriff an (auch wenn bereits eine zeitnahe Nachuntersuchung terminiert ist), um Ihr Interesse am Tier zu zeigen und um etwaige Fragen zu beantworten.
6. Händigen Sie immer einen schriftlichen Untersuchungsbericht aus, der die wichtigsten Punkte der Visite zusammenfasst.
7. In komplexen Fällen, die eine Beteiligung mehrerer Tierärzte der Praxis erfordern, ernennen Sie einen hauptverantwortlichen Tierarzt, der als zentraler Ansprechpartner über alle für den Kunden relevanten Informationen zum vorliegenden Fall verfügt.
8. Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter, die Leistungen und Produkte der Praxis auch für ihre eigenen Tiere in Anspruch zu nehmen (z. B. Gesundheitspläne, Futtermittel, Antiparasitika): Was man gut kennt, verkauft man gut!
9. Fragen Sie Ihre Kunden nach den bevorzugten Kontaktwegen für Impf- und Entwurmungserinnerungen (keine Erinnerung, Email, Telefon, SMS, Postkarte) und berücksichtigen Sie diese individuellen Wünsche.
10. Definieren Sie eine formelle Discount-Politik für die Praxis: Wem können Sie einen Rabatt geben, welchen Kunden unter welchen Umständen? Wenige Dinge verwirren und verärgern einen Kunden mehr, als wenn er ohne klar erkennbaren Grund manchmal einen Rabatt bekommt, manchmal aber nicht, abhängig davon, mit welchem Mitarbeiter er es gerade zu tun hat.



© Royal Canin SAS

Lächeln mit Augenkontakt und Kopfnicken ausreichen. Als nächstes ist es wichtig, dass sich eine Praxiskraft persönlich um den Kunden kümmert, seine Wünsche aufnimmt, ihn mit den nötigen Informationen (zu Wartezeit, bevorstehende Konsultationen, passende Angebote bzw. Neuheiten für das Tier) versorgt und zu einem Sitzplatz zu begleitet. Das ist natürlich im Praxisalltag sicher nicht immer zu 100% möglich, doch das Team soll sich bewusst sein, dass die Art und Weise, wie der Kunde empfangen wird, die Weichen für die gesamte Kundenbeziehung stellt und für den Aufbau und einer guten und langfristigen Bindung sorgt. Ein gut gepflegter Kunde hat auch Vorteile — er ist eher geneigt, auch mal kleine Fehler zu verzeihen. Und schließlich sollten wir immer daran denken: der Kunde ist die Basis unseres Geschäfts — ohne Kunden, kein Umsatz, kein Gewinn und keine Entwicklung!

Der Art des Empfangs in der Praxis hat eine starke Wirkung auf die Kundenbeziehung. Im Moment des Eintretens in die Praxiswelt soll der Kunde so schnell wie möglich persönlich und professionell betreut werden, sodass er sich gut aufgehoben, anerkannt und respektiert fühlt.

C) Gestaltung von Rezeption und Wartebereich

Damit sich der Kunde augenblicklich wohlfühlt, muss neben dem liebevollen, persönlichen Empfang natürlich auch das Ambiente im Gebäude stimmen — das bedeutet, Möbel und Design sollen sich an den Bedürfnissen des Kunden und seines Tieres orientieren. Konkrete Tipps für eine gelungene Basis-Ausstattung sind z.B.:

- ein heller, wohlriechender und gut klimatisierter Empfangsbereich

DER WARTEBEREICH: SO SOLLTE ES NICHT AUSSEHEN!

Dieses Foto zeigt ein Beispiel für einen Wartebereich mit fehlerhafter Einrichtung und Ausstattung. Finden Sie die 9 Fehler?

- bequeme Sitzmöbel (Empfehlung: selbst mal mind. 10 min darauf sitzen!)
- interessante und aktuelle Lektüre rund um das Thema Tiergesundheit
- Abstellflächen für Transportgefäße (Katze, Heimtiere, Vögel)
- Informationen zum Praxisangebot, d.h. zu den medizinischen Leistungen und den Serviceleistungen wie z.B. Untersuchungstechniken, Vorsorgechecks und Ernährungsberatung
- ein ausgewähltes Sortiment Tiernahrung und sinnvoller Accessoires (Transportkörbe, Spielzeug)
- Vorstellung des Praxisteams mit professionellen Fotos, Kompetenzen und besonderen Interessen

Wollen Sie noch etwas mehr für den Komfort Ihrer Kunden tun und ihr kundenfreundliches Image damit deutlich unterstreichen und hervorheben, dann empfiehlt sich zusätzlich Folgendes:

- Getränke für Tier und Mensch, d.h. Wasserzapfstelle und Napf bzw. Kaffeemaschine und Mineralwasser
- Wechselnde Informationen zu jahreszeitlich aktuellen Themen wie z.B. Parasitenvorsorge im Frühjahr und Herbst, Gelenkgesundheit, Reiseprophylaxe (Medikamente, Ernährung)
- Eine „Kinderecke“ mit kleinen Möbeln, Tierbüchern, Malstiften und Papier
- Wartezimmer-TV mit informativen Gesundheitstipps für verschiedene Tierarten und interessanten Praxisangeboten

D) Mehr für die Katze!

Die Katze als Haustier wird immer beliebter — steigende Zahlen rund um den Globus dokumentieren



DER WARTEBEREICH: DAS IST FALSCH!

Hier sind die Fehler:

1. Unangenehmer Geruch
2. Pflanzen in schlechtem Zustand
3. Unordentliches schwarzes Brett
4. Poster an der Wand haben keinen Bezug zu Kleintieren
5. Zeitschriften sind nicht aktuell
6. Unordentliche Verkaufsregale (Säcke liegen flach, optisch beste Plätze sind leer, etc.)
7. Unsortierte Futtersäcke liegen/stehen auf dem Boden
8. Angebote wie im Lebensmittelladen
9. Kein Angebot für Katzen und Katzenbesitzer



BEISPIEL FÜR EINEN PROFESSIONELLEN WARTEBEREICH

Sämtliche oben genannten Fehler wurden behoben und folgende Einrichtungen wurden ergänzt: 1. Getrennte Wartebereiche für Hunde und Katzen mit Regal für Katzenboxen (Katzen sitzen gern erhöht) 2. Pheromon-Spender 3. Accessoires zur Deckung der natürlichen Verhaltensbedürfnisse von Katzen

das. Und die gute Nachricht ist: Diese Katzen müssen tierärztlich betreut werden. Das bedeutet für uns als Anbieter: wir müssen uns den Bedürfnissen der Katzenkunden und ihrer Liebhaber in besonderem Maße widmen und durch unsere Kommunikation (siehe Abschnitt „Telefonat“) und durch unser Praxisdesign auf diese Bedürfnisse eingehen.

Gerade Katzenbesitzer sind sehr sensibel, wenn es um einen Praxisbesuch geht — auch das zeigen Studien (z.B. die Bayer Studie 2011): für viele Katzenkunden ist allein der Gedanke an den Tierarztbesuch purer Stress, was zur Vermeidung und einer signifikant schlechteren medizinischen Versorgung von Katzen führt. Doch gerade diese Klientel ist auf der anderen Seite sehr dankbar für jeden Schritt, mit dem ein Praxisteam auf sie zugeht:

1. Mit einem designierten Katzenwartebereich:

Wo immer möglich, sollte die Praxis entweder ein reines Katzenwartezimmer oder einen besonders

gekennzeichneten Bereich für Katzen und ihre Kunden einrichten. Dieser Bereich kann z.B. durch einen Raumteiler (Regal, Garderobe, Display, etc.) vom Hundebereich und der Rezeption getrennt werden. So entsteht ein Raum im Raum mit Abgrenzung zum Geschehen, was Katzen sehr entgegenkommt, denn sie wollen sich gerne verstecken. Dieser Bereich kann auch zusätzlich durch (Wand-/Boden-)Sticker und Bilder gekennzeichnet werden, sodass der Kunde ihn gut findet.

2. Mit einer besonderen Einrichtung

Im Katzenbereich sind Abstellflächen für Katzenkörbe ein absolutes MUSS. Zusätzlich sollten die Farben gedeckt und die Beleuchtung reduziert und indirekt-sanft gestaltet sein, denn Katzen mögen es gerne ein bisschen „kuschelig“. Schöne Fotos von Katzen und vom „Katzenteam“ der Praxis an den Wänden runden das Bild zusätzlich ab.

3. Mit einem besonderen Service

Der Katzenbereich ist der ideale Raum, um auf den besonderen Service und Angebote der Praxis für Katzen hinzuweisen, wie zum Beispiel spezielle Gesundheitschecks, Vorsorgeprogramme, Ernährung und Accessoires. Doch bitte nicht alles auf einmal nach dem Motto „all you can show“, sondern immer mal wieder ein (neues) einzelnes Angebot in Form von Postern und Broschüren. Wenn es der Platz erlaubt, ist ein Futtermal mit einem kleinen, feinen Sortiment an Premium-Katzennahrung und sinnvollen Spielsachen sowie „guten“ Katzentransportgefäßen. So kann der Kunde die Wartezeit nutzen, um sich in angenehmer Umgebung mit der Praxis vertraut zu machen.

Das wichtigste am Empfangs- und Wartebereich ist, dass der Kunde sich beim Eintritt augenblicklich wohlfühlt, Stress und Sorge um sein Tier nachlassen und er — betreut vom Praxisteam — in einem komfortablen Sitz in interessanter Umgebung auf seinen Arztbesuch warten kann.

E) Das Praxisteam

Eine Praxis ist nur so gut wie sein Team! Das bedeutet, dass ein optimales Design der Praxisräume zwar essentiell für ein gutes Image ist, doch ohne ein liebevolles, fürsorgliches und kundenorientiertes Praxisteam, das proaktiv auf den Kunden zugeht, ist selbst das perfekte Design tot und ohne Wirkung. Doch wenn eine besondere Innenarchitektur und außergewöhnliche Mitarbeiter den Kunden umsorgen, dann potenzieren die beiden Elemente sich gegenseitig und die Wirkung ist enorm

„Bestmöglicher Service für Besitzer und ihre Tiere“

Der Unterschied

Was macht nun den Unterschied zwischen einem guten und einem außergewöhnlichen Praxisteam aus? Was kann den Kunden so begeistern, dass er nicht daran denkt, sich auch einmal eine andere Praxis anzusehen, geschweige denn, den Tierarzt zu wechseln?

Die Antwort ist einfach und schwierig zugleich: der Unterschied liegt in der Kommunikation! Einfach deshalb, weil bekannt ist, dass Kommunikation wichtig ist und eine große Rolle spielt. Schwierig, weil es noch [zu] wenig Training und Know-How für die tägliche Umsetzung kundenorientierter Kommunikation in der Tierarztpraxis gibt.

Wichtige Merkmale der Mitarbeiter für eine außergewöhnliche Performance in der Kundenbetreuung sind z.B.:

- Natürliche Freundlichkeit und Spaß am Umgang mit Mensch und Tier,
- Stressresistenz und eine gewisse „Coolness“ im Umgang mit schwierigen Situationen,
- Proaktivität, d.h. die Bereitschaft, mehr zu tun als „nur“ Aufgaben abzuarbeiten,
- Kundenorientiertheit, d.h. die Fähigkeit, die Welt mit den Augen des Kunden zu betrachten und ihm und seinem Tier mit einer klaren und einfachen Sprache die bestmöglichen Angebote zu unterbreiten.

Das wären die idealen Eigenschaften eines „Dreamteams“, die es in dieser Kombination in der Realität wohl eher selten gibt — doch sie können als Richtlinie für die Suche nach einem passenden Rezeptionsteam verwendet werden.!

Royal Canin hat ein Regal für das Abstellen von Katzenboxen entwickelt, damit Katzen nicht auf dem Boden des Wartezimmers abgestellt werden müssen.



© Royal Canin SAS



© Manuel Fontagné

Die Rezeptionistin öffnet den Terminkalender im Computer und sieht, dass Kittys Termin und andere Details Dank einer hervorragenden Telefoninteraktion bereits in die Patientenkartei eingetragen sind.

Die Performance

Wie sieht nun die „perfekte“ Interaktion zwischen Team und Kunde am Empfang aus? Nehmen wir an, das Team bringt alle Voraussetzungen mit, dann kann eine optimale Begegnung — je nach Situation — z.B. bei einem Neukunden mit Katze und vorheriger telefonischer Terminvereinbarung wie folgt aussehen:

Die TFA begrüßt den Kunden stehend bzw. geht auf ihn zu, stellt sich vor und fragt nach den Wünschen.

TFA: *Hallo, herzlich willkommen in unserer Praxis, mein Name ist Anne Klein. Was kann ich für Sie tun?*

Kunde: *Ich habe jetzt gleich einen Termin mit Kitty zur Impfung.*

TFA öffnet den Terminkalender im Computer und sieht, dass dank der guten telefonischen Vorarbeit ein Termin für „Kitty“ und weitere Details in der Kundenkartei stehen. Sie kann die hinterlegten Informationen nutzen, um Kunde und Tier mit Namen anzusprechen, an das Telefonat anzuknüpfen und damit sofort eine persönliche Verbindung herzustellen, indem sie nach dem Transport fragt — wissend, dass das für Katzenkunden oft ein Problem ist.

TFA: *Dann sind Sie sicher Frau Schmitt, es freut uns, dass Sie gut zu uns gefunden haben. Wie haben Ihnen die Transporttipps für Kitty geholfen?*

Kunde: *Das war toll! Das hat mir sehr geholfen.*

Die positive Reaktion des Kunden zeigt, dass es ein guter Schachzug war, den Transport anzusprechen, so kann das Team die besondere Leistung der Transporttipps noch einmal hervorheben.

TFA: *Wie schön! Dann darf ich Sie bitten, unser Aufnahmeformular auszufüllen. Möchten Sie das bequem im Sitzen in unserem Katzenwartebereich erledigen?*

Kunde: *Das ist eine gute Idee.*

TFA: *Dann kommen Sie bitte mit, ich zeige Ihnen alles.*

Hier kombiniert die TFA geschickt die nötige Bürokratie mit dem speziellen Service des Katzenwartezimmers und umorgt den Kunden mit der persönlichen Begleitung — der Kunde fühlt sich „VIP“!

Kunde: *Das ist ja bequem hier und ich kann Kitty abstellen und sie im Auge behalten.*

TFA: *Frau Schmitt, ich komme gleich wieder zu Ihnen,*

hole das Formular ab und stehe Ihnen für alle Fragen zur Verfügung.

Kunde: *Das ist aber nett, vielen Dank!*

Wichtig Empfangsarbeit ist es auch, in regelmäßigen Abständen die Kundendaten zu aktualisieren, sodass man immer passende Daten in der EDV zur Verfügung hat (für Benachrichtigungen, Recalls, Terminverlegung, etc.). Dies geht am einfachsten, wenn man bei Ankunft des Kunden einen Blick darauf wirft, wann der Kunde zuletzt da war und mindestens 2x pro Jahr die Daten mündlich am Telefon oder beim Empfang abgleicht.

Wenn die Formalitäten erledigt sind, holt die TFA das Formular ab und gibt dem Kunden idealerweise eine Vorschau auf die aktuelle Wartezeit, bietet ein Getränk an und fragt, welche Wünsche der Kunde noch hat. Mit diesem Gesprächsverlauf punktet die Praxis nachhaltig beim ersten persönlichen Kontakt, denn ein solcher Service ist im tierärztlichen Umfeld immer noch selten. Hier jedoch erlebt der Kunde hautnah, dass er König ist und tatsächlich so behandelt wird, dass die Vokabeln „Service“ und „Kundenorientierung“ keine leeren Worte sind, sondern aktiv gelebt werden. Das ist DER beste Weg, den Kunden zu gewinnen und zu binden.



Die Konsultation — das Highlight im Praxisbesuch

Die Begegnung mit dem Tierarzt sollte für den Kunden der Höhepunkt im Praxisbesuch sein, sodass der positive, persönliche Eindruck, der am Telefon und beim Empfang gestaltet wurde, nun weiter gefestigt wird. Und auch hier ist eine klare, strukturierte und kundenorientierte Kommunikation absoluter Trumpf. Studien haben gezeigt, dass sich Ärzte zwar oft viel Mühe geben, dem Kunden passende Erklärungen zu Therapie und Diagnostik zu liefern, aber dass diese Erklärungen nicht immer verständlich beim Kunden ankommen. Woran liegt das?



DIE 7 REGELN FÜR EIN EFFEKTIVES FUTTERMITTEL-DISPLAY

1. Ein offenes Regal ist besser als eine geschlossene Vitrine. Viele Tierbesitzer möchten die Ware in die Hand nehmen können.
2. Keine Lücken entstehen lassen. Insbesondere nicht auf Augenhöhe im Bereich des so genannten „Golden Diamond“ (siehe Abbildung).
3. Futtersäcke mit der Frontseite zum Kunden aufstellen, nicht seitlich und nicht legen (außer sehr große Säcke).
4. Feuchtnahrung nahe der Trockennahrung platzieren, um sie für Tierbesitzer und Praxismitarbeiter präsent zu machen.
5. Immer den Preis auszeichnen und — noch besser — die Fütterungskosten pro Tag.
6. Regale je nach vorhandenem Platz und je nach Umsatz jedes Produktes füllen.
7. Regale immer sauber halten und das „First-in, First-out“ Prinzip einhalten.



© Shutterstock

Die kurze „Rückschau“ als Vorbereitung für das Kundengespräch ist auf jeden Fall ein echtes Plus, denn es bremst die Hektik, die manchmal im Praxisalltag entsteht, es stimmt inhaltlich auf den nächsten Kunden ein und es ist die Basis für eine bessere und individuellere Konsultation und Kommunikation!

90% der Investitionen einer tierärztlichen Praxis erfolgen im Back-Office –Bereich (OP, Röntgen, Ultraschall, Labor), und nur 10 % im Wartebereich, wo der Tierbesitzer oft die meiste Zeit verbringt. Über eine Dia-Schau oder ein Video im Wartebereich sollte der Kunde Einblicke in den Back-Office-Bereich erhalten.



© Manuel Fontégne

Dass sich Arzt und Kunde oft nicht verstehen oder missverstehen, liegt oft daran, dass die Welt des Wissenschaftlers (Arzt) mit der des Kunden (Privatfrau bzw. Privatmann) eine eher kleine Schnittmenge und der Arzt meist wenig zum Thema kundengerechte Kommunikation gelernt hat. Doch heute ist ein weißer Kittel allein nicht genug, um den Ansprüchen der Kunden zu genügen, Tierbesitzer wollen mehr!

A) Struktur unterstützt Kommunikation

Es ist gar nicht so schwer und eine Konsultation dauert auch nicht länger, wenn Tierärzte und Praxisteams den Fokus auf gute Kommunikation legen und für den Kundendialog eine bestimmte (gemeinsame) Basis festlegen, die dafür als Grundlage dient. Das bedeutet nicht, dass in einzelnen Situationen davon abgewichen werden kann und muss, sondern lediglich, dass es überhaupt einen Konsens gibt für die Art und Weise, wie Dialoge ablaufen sollen. Das Team sollte sich bewusst sein, dass es im professionellen Kontext agiert und dass der Kunde bestimmte Erwartungen hat. „Reden, wie der Schnabel gewachsen ist“, passt in den Freizeitbereich und in (einzelne) Kundendialoge und sollte im Praxisalltag eher Ausnahme als Standard sein:

Eine passende Struktur könnte zum Beispiel wie folgt aussehen:

1. Vorbereitung: Vorbereitung — nicht nur bei einer OP — ist das A&O in der Konsultation! Das bedeutet, ich als Arzt rufe die Kundenkartei auf, bevor ich den Kunden in meinen Konsultationsraum bitte und „update“ mich über die letzten 2-3 Kontakte: Was waren die Gründe des Besuchs? Was waren die Untersuchungsergebnisse und die Therapie, welche Produkte wurden verschrieben und gekauft? Was habe ich an Bemerkungen zu den Konsultationen notiert, wie z.B. Vorlieben des

Besitzers und des Tieres, Lebensumstände etc.? Mit diesen Informationen kann der Arzt sich individuell auf diesen einen Kunden vorbereiten, der gleich den Untersuchungsraum betritt. Das hat 2 Vorteile:

- Der Kunde spürt, dass er nicht „irgendein“ Kunde ist, sondern dass er und sein Tier volle Aufmerksamkeit genießen.
- Der Arzt kann sich bereits vor der Konsultation überlegen, wie er an die letzten Begegnungen anknüpfen kann mit (weiterer) Diagnostik, Produkten, Empfehlungen oder Informationen, die in der letzten Konsultation nicht untergebracht werden konnten.

2. Eröffnung des Gesprächs: Wenn der Kunde den Raum betreten hat und die volle Aufmerksamkeit auf den Arzt richtet, dann kann das Gespräch eröffnet werden. Wichtig ist, dass bei der Gesprächseröffnung und Anamnese das Tier noch nicht involviert ist, d.h. die Katze bleibt im Korb, der Hund auf dem Boden — ein „Multi-Tasking“ des Arztes mit der Anamnese zeitgleich zur Untersuchung des Tieres ist nicht optimal. Dem Kunden gebührt volle Aufmerksamkeit — deswegen ist er da und dafür zahlt er auch. Wenn wir Ärzte in der Konsultation mehrere Dinge gleichzeitig tun, dann entgehen uns wichtige Hinweise, die der Kunde uns gibt und — was noch schlimmer ist — wir vermitteln den Eindruck, dass wir nichts Besonderes tun, denn man kann es ja „nebenher“ machen — das verkleinert den Wert unserer Leistung drastisch. Wie können wir dann erwarten, dass der Kunde am Ende der Konsultation bereit ist, einen angemessenen Preis zu zahlen, wenn wir uns so wertmindernd verhalten? Zur Eröffnung des Gesprächs nach der Begrüßung von Kunde & Tier mit Namen eignen sich folgende Sätze:

- Was führt Sie heute zu mir? Dies passt, wenn der Arzt wenig (Vor-)Informationen hat, z.B. bei einem Neukunden, oder um den vorab telefonisch angemeldeten Konsultationswunsch zu überprüfen

(nicht selten ergeben sich in diesem Punkt Diskrepanzen).

- Wie geht es Max nach der letzten Behandlung?
- Wie schmeckt Rex das neue Futter?
- Wie war es im Spanienurlaub mit Milo?

Diese Fragen knüpfen an Konsultationen und Informationen an, die in der Vergangenheit liegen und signalisieren dem Kunden Interesse an der Gesundheit des Tieres und an den Kundenbedürfnissen — und sie liefern die Botschaft „ich möchte Ihnen den bestmöglichen Service bieten“! Zudem stellt es eine Verbindung von Vergangenheit und Gegenwart dar, eine Brücke, die Konsultationen verknüpft — auch im Gedächtnis den Kunden. Wer so agiert, bindet den Kunden intensiver an die Praxis.

3. Zuhören: Jetzt ist es wichtig, dem Kunden uneingeschränkt zuzuhören und nur bei Unklarheiten Fragen zu stellen. Während des Zuhörens ist es sinnvoll, sich Notizen zu machen, damit keine Informationen verlorengehen. Wenn der Kunde mit seinen Schilderungen fertig ist, kann und soll der Arzt noch gezielt anamnestisch Symptome erfragen, die für das Gesamtbild wichtig sind. Mit dieser Art der Anamnese erhält der Arzt oft weit mehr Informationen, die für die laufende, aber auch für weitere Konsultationen wichtig sind.

4. Sortieren und Gewichten: Im nächsten Schritt soll interaktiv mit dem Kunden entschieden werden, welche Symptomatik im Vordergrund steht und im geplanten Zeitfenster stattfinden soll,

und welche Symptomatik ggf. eine weitere Konsultation und Diagnostik erforderlich macht. Dies ermöglicht, das geplante Zeitfenster optimal zu nutzen, d.h. es nicht wegen vieler Kundenwünsche deutlich zu überschreiten und damit Stress in den gesamten Praxisablauf zu bringen.

5. Körperliche Untersuchung mit Kommentaren, Zusammenfassung, Verschreibung und Vereinbarung zu Therapie / Diagnostik: Jetzt ist es „Showtime“ für den Arzt! Er soll eine körperliche Untersuchung (immer) von „Schnauze bis Schwanzspitze“ und ggf. auch eine spezielle Untersuchung einzelner Organe durchführen und dabei den Kunden auf die Reise „mitnehmen“. Das bedeutet, dem Kunden die Untersuchung der einzelnen Körperregionen und Organe zu erklären und zu kommentieren, sodass der Tierbesitzer immer weiß, was der Arzt gerade tut — dann das ist es, wofür der Kunde am Ende sein Geld bezahlt! Als Abschluss der Untersuchung fasst der Tierarzt die Befunde zusammen, präsentiert seine Diagnose und unterbreitet dem Kunden die geplante Therapie bzw. weitergehende Diagnostik. Für seine Erklärungen sollte der Arzt auf jeden Fall Medien wie Broschüren, Poster und Modelle einsetzen — dann kann sich der Kunde ein Bild von den Fakten machen und sie bleiben besser im Gedächtnis haften. Für den Fall weitergehender Diagnostik ist es sinnvoll, klar mit dem Tierbesitzer zu sprechen, was Therapie und Diagnostik kosten und welchen Nutzen er und sein Tier davon haben. Wichtig ist hierbei, ein „OK“ des Kunden für die vorgeschlagene Therapie und Diagnostik inkl. Kosten einzuholen, z.B. mit einer Frage: „Wie klingt das für Sie? Wollen wir das so machen? Darf ich Ihnen einen Termin für die Röntgendiagnostik geben?“ Sollte der Kunde an dieser Stelle noch zögern oder Einwände haben, kann ein „Plan B“ mit für den Kunden angepassten Optionen erarbeitet werden.

6. Verbindlicher Gesprächsabschluss: Wenn sich Arzt und Kunde einig sind und Therapie bzw. Diagnostik durchgeführt wurden, dann ist es sinnvoll als Abschluss eine Verbindung zwischen dem „Jetzt“ und dem nächsten Kontakt herzustellen. Das kann z.B. eine Folgekonsultation sein, der Termin für den nächsten Gesundheitscheck oder der Hinweis auf die nächste Endo-/Ektoparasitenbehandlung. Wichtig ist, den Kontakt zum Kunden zu halten und dies im Gespräch anzukündigen, die tatsächliche Erinnerung an bestimmte Konsultationen kann dann auch durch Email, sms oder per Post erfolgen. Besonders bei chronischen Erkrankungen wie Atopie, Nieren-, Herz- oder Gelenkerkrankungen sorgen regelmäßige Erinnerungen für eine gute Compliance und zeigen dem Kunden, dass sich die Praxis für Kunde und Tier interessiert!

7. Check out: Der ultimativ letzte Punkt einer Konsultation ist, die getroffenen Vereinbarungen kurz zu wiederholen, den Kunden zu verabschieden und ihn je nach Organisation der Praxis zur Abrechnung der Leistungen und Terminvergabe an die Rezeption zu überweisen.



VERBESSERUNG DER KUNDENERFAHRUNGEN DURCH INFRASTRUKTUR, RÄUMLICHKEITEN UND EINRICHTUNGEN

1. Parkplatz (eigener Parkplatz oder Übereinkunft mit nahegelegenen Parkplatz/Parkhaus)
2. Kundentoiletten müssen immer sauber sein
3. Sprechzimmer müssen nach jeder Visite gereinigt werden
4. Die Telefonstelle sollte nach Möglichkeit getrennt von der Rezeption sein, um eine ungeteilte Kundenaufmerksamkeit sicherzustellen
5. Klare und professionelle Ausschilderung aller Bereiche der Praxis
6. Gut sichtbares Verzeichnis der Praxisleistungen und der Mitarbeiter im Bereich der Rezeption
7. Möbel und entspannende Accessoires und Dekorationen in den nicht-medizinischen Bereichen der Praxis (Sofas, Kaffeemaschine, entspannende Bilder von glücklichen Kleintieren)
8. Speziell für Katzen reservierte Sprechstunden
9. Separate Rezeption (oder zumindest einen separaten Bereich) für Katzen, mit speziell für Katzen und Katzenbesitzer gestaltetem Mobiliar
10. Separate Krankenstation (oder zumindest einen separaten Bereich) für Katzen

„Konventioneller“ Dialog	
Arzt	Frau Meier, sie kommen zur Impfung. Ist denn alles OK mit Rex?
Kunde	Ja, alles OK.
Arzt	Na dann wollen wir mal... (Arzt untersucht Rex und impft ihn)
Kunde	Ach, da wäre noch etwas...können Sie bitte nach den Krallen schauen?
Arzt	OK. Ja, die sind lang. Ich schneide sie (bereits unter Zeitdruck).
Kunde	Danke! Und jetzt noch das Ohr. Rex schüttelt immer so oft und reibt es auf dem Boden.
Arzt	Mir ist bei der Untersuchung nichts aufgefallen — aber ich untersuche noch einmal mit dem Otoskop. Oh ja, das sieht nach einer Otitis aus — in beiden Ohren, das müssen wir behandeln! (Jetzt sind mittlerweile 25 Minuten vergangen). Ich gebe Ihnen ein sehr wirksames Medikament mit, das träufeln Sie 1x täglich in beide Ohren und in 3 Tagen kommen Sie noch einmal vorbei, OK?
Kunde	OK, dann bis in 3 Tagen!

Strukturierter Dialog	
Arzt	Frau Meier, was führt Sie heute zu mir? Volle Aufmerksamkeit, Notizzettel und Stift bereit.
Kunde	Also, eigentlich muss Rex geimpft werden, und dann möchte ich, dass Sie die Ohren untersuchen.
Arzt	OK, Gesundheitscheck und Impfung, Ohrenuntersuchung — gibt es noch etwas, worum ich mich kümmern soll?
Kunde	Die Krallen sind glaube ich zu lang!
Arzt	Ich habe notiert: Jährlicher Gesundheitscheck mit Impfung, Ohrenuntersuchung und Krallenkürzen. Wir nennen es Gesundheitscheck mit Impfung, weil unsere Leistung so viel mehr als eine Spritze ist.
Kunde	Genau!
Arzt	Untersucht Rex von Kopf bis Fuß inklusive der Ohren und kommentiert währenddessen seine Untersuchungen, sodass Frau Meier eingebunden ist. Frau Meier, insgesamt ist Rex in sehr guter Verfassung, doch Sie haben recht: die Ohren sind entzündet und müssen behandelt werden. Mein Vorschlag: Ich nehme jetzt aus beiden Ohren eine Probe, die wir im Labor untersuchen. Das ist wichtig, damit wir das richtige Medikament für eine erfolgreiche Behandlung wählen können (Nutzen für Kunde und Tier). Dann reinigt meine Assistentin die Ohren sanft und ich zeige Ihnen, wie Sie das Ohrenmedikament richtig anwenden. Damit wir dafür genug Zeit haben, möchte ich die Impfung und die Krallen bis zur Nachuntersuchung der Ohren in 3 Tagen verschieben. Wie klingt das für Sie?
Kunde	Das ist gut, denn Rex leidet schon sehr!
Arzt	Gut, dann nehme ich jetzt die Proben und meine Tierarzthelferin reinigt zusammen mit Ihnen die Ohren als Vorbereitung für die Medikamente. Wir sehen uns noch einmal, wenn die Laborergebnisse da sind — das dauert ca. 5-10 Minuten. (es sind nun 15 min vergangen, der Arzt geht zum nächsten Patienten und investiert in Frau Maier und Rex dann noch einmal 5-10 Minuten für die Therapie. In der Zwischenzeit werden die Proben untersucht und das Ohr gereinigt — das sind in dieser Praxis Aufgaben der Tierarzthelferinnen)

Beispiel für einen Dialog aus dem Praxisalltag, bei dem Frau Meier mit Rex telefonisch einen Termin zur Impfung (20 min) ausgemacht hat. Mit einem strukturierten Dialog führt der Arzt seine Kundin Frau Meier, erfasst Ihre Bedürfnisse zu Beginn der Konsultation und kann so die zur Verfügung stehende Zeit optimal nutzen. Zudem zeigt er sich auch medizinische von der besten Seite, indem er eine Therapie erst nach Diagnostik einleitet und diese Leistung für den Kunden als Nutzen präsentiert. Entscheiden Sie selbst: Wer agiert hier professioneller und überzeugender?

B) Die Zukunft ist Terminpraxis!

Eine wirklich gute Kommunikation braucht Zeit, sie funktioniert nicht, wenn das Wartezimmer voll sitzt, Kunde um Kunde zur Tür hereinkommt und (fast) alles länger dauert als geplant — Notfälle nicht mitgerechnet.

Dazu kommt, dass Kunden immer weniger Zeit haben, und dies ganz besonders, wenn sie das Gefühl haben, die im Wartezimmer verbrachte Zeit ist sinnlos, denn niemand wartet gerne.

Ganz anders ist das Szenario, wenn eine Praxis sich entschließt, auf eine Terminsprechstunde umzusatteln — die Vorteile liegen auf der Hand:

- Es zeigt, dass die Praxis Kundenwünsche respektiert
- Die für Konsultation zur Verfügung stehende Zeit kann gleichmäßiger auf die einzelnen Praxistage verteilt werden, das verhindert Spitzen und Lücken und ermöglicht eine verbesserte Personal-Einsatzplanung
- Tierarzt & Team können sich auf jeden Kunden vorbereiten und entsprechend seinen Wünschen

bzw. der notwendigen Untersuchung und Diagnostik genügend Zeit nehmen.

- Das gesamte Team profitiert von weniger Unruhe und Stress durch wartende (ungeduldige) Kunden



Erstellung der Rechnung

Ein sehr wichtiger Schritt jeder Transaktion ist der Moment, in dem der Kunde bezahlt. Dies gilt insbesondere für Dienstleistungen, da ihr Preis für den Kunden oft weniger gut erkennbar und vorhersehbar ist, als beim Kauf eines Produktes. Und umso mehr gilt dies für eine tierärztliche Praxis, da die meisten Kunden am Ende für eine Dienstleistung bezahlen, die oft mehrere Elemente enthält (z. B. Konsultation, Ultraschall, Bluttests, biochemische Analysen, Injektionen) und mehrere Produkte beinhaltet (z. B. ein injiziertes Arzneimittel und abgegebene Tabletten), über die im Detail oft erst im Laufe der Konsultation entschieden wird. Diese Ungewissheit führt oft zu Angst und Unsicherheit auf Seiten des Kunden und nicht selten auch bei den Mitarbeitern des Praxisteam, insbesondere



Zu einer umfassenden Untersuchung gehören Erklärungen und Kommentare, eine Zusammenfassung, die Verordnung von Arzneimitteln und eine Übereinkunft über die Therapie und weitere diagnostische Maßnahmen. Die Untersuchung beginnt immer an der Nasenspitze und setzt sich über den gesamten Körper bis zur Schwanzspitze fort, gegebenenfalls ergänzt durch spezielle Untersuchungen einzelner Organe.



Der Tierarzt sollte Diagnose und Behandlung immer sehr sorgfältig erklären und wenn immer möglich, visuelle Hilfsmittel einsetzen, um wichtige Punkte zu erläutern.

Die Bequemlichkeit des Bezahlvorgangs trägt entscheidend zur Kundenerfahrung bei. Die Praxis sollte deshalb sämtliche gängigen Zahlungsmodalitäten akzeptieren.



bei den Tierärzten. Die Bewältigung dieser Unsicherheit erfolgt zum Teil bei der Entgegennahme der Zahlung, ganz entscheidend aber auch schon vor oder während der Erbringung der Leistung.

A) Klare Preisgestaltung und Transparenz

Der Moment zwischen der Nennung des Preises und der Erstellung der Rechnung, gibt dem Kunden die Möglichkeit — bewusst oder unbewusst — im Kopf eine Bilanz zu ziehen zwischen der erhaltenen Leistung und dem gerade genannten Preis. Die Adjektive „teuer“ oder „billig“ sind in der Tat nie absolut zu verstehen, sondern immer relativ. Im Restaurant versteht zum Beispiel jeder Kunde, dass er für ein Menü aus Vorspeise, Hauptgericht, Nachspeise, zwei Gläsern Wein und einem Kaffee einen höheren Preis zahlen muss als nur für ein Hauptgericht und eine Karaffe Wasser. Insbesondere in der Tierarztpraxis muss eine Rechnung deshalb stets ausreichend detailliert sein, damit der Kunde sämtliche erbrachten Leistungen und verkauften Produkte wiederfindet und in Relation zum zahlbaren Betrag setzen kann. Eine umfassende Rechnung enthält immer eine nachvollziehbare Auflistung der berechneten Leistungen, der verabreichten Arzneimittel, der abgegebenen Arzneimittel und anderer Produkte. Wenn die Preise inklusive Mehrwertsteuer generiert werden, ist es

sinnvoll, die auf der Rechnung immer Brutto- und Nettopreise anzugeben, da die Steuern von der Praxis ja letztlich nur im Auftrag des Staates erhoben werden.

Die Rechnung wird dem Kunden nicht nur wortlos überreicht, sondern von dem für die Zahlungsabwicklung verantwortlichen Mitarbeiter — in der Regel der Receptionistin — im Detail erklärt. In der Regel ist es nicht erforderlich, hierfür die Zeit des Tierarztes in Anspruch zu nehmen. Auf der anderen Seite kann die verantwortliche Receptionistin natürlich beim Tierarzt rückfragen, wenn sich nicht zu klärende Fragen zur Rechnung ergeben. Einige Praxen bieten das Ausstellen von Rechnungen nur für Kunden an, die explizit danach fragen. Wir empfehlen jedoch sehr eindringlich, Rechnungen immer automatisch auszustellen. Eine entsprechend kommentierte Rechnung bietet die Möglichkeit, die erbrachten Leistungen und die Kosten dafür zu erläutern und mögliche Probleme unmittelbar zu klären (Rechnungsprobleme haben die Neigung, lange Zeit zu gären, wenn sie nicht zeitnah gelöst werden). Zudem ist eine detaillierte und ausführlich kommentierte Rechnung hilfreich für den Kunden, der die gezahlte Summe zu Hause nochmal in Ruhe im Gespräch mit seinem Partner, einem Freund oder einer anderen Person nachvollziehen möchte.

Wenn es zur eigentlichen Zahlung kommt, tragen insbesondere Zweckdienlichkeit und Bequemlichkeit zur

guten Kundenerfahrung bei, das heißt, es sollten alle gängigen Zahlungsmodalitäten akzeptiert werden. Die Praxis sollte diesbezüglich immer up-to-date sein und zum Beispiel auch digitale Bezahldienste (z. B. PayPal) oder Zahlungen mit dem Smartphone anbieten. Die Verfügbarkeit solcher Technologien hängt natürlich von der Infrastruktur des jeweiligen Landes und von den Banken der Praxis ab. Der Grundgedanke für die Praxis hierbei ist, nicht ein absoluter Pionier sein zu wollen, sondern vielmehr der aktuellen Entwicklung nicht hinterherzuhinken.



Besondere Aufmerksamkeit gilt versicherten Patienten. Hier muss sichergestellt werden, dass die Praxis dem Kunden das Leben bezüglich des Papierkrams und des Geltendmachens von Ansprüchen gegenüber der Versicherung so einfach wie möglich macht.

Felix Latzke: *Meine Katze ist versichert. Vor dem Verlassen der Praxis habe ich an der Rezeption also mein vollständig ausgefülltes Versicherungsformular ausgehändigt. Ich habe das Kästchen angekreuzt, dass meine Versicherung das Geld direkt an mich überweisen soll, und sogar einen frankierten und adressierten Umschlag abgegeben. Alles, was die Praxis zu tun gehabt hätte, wäre, ihre Informationen dazuzugeben, und den Antrag per Post wegzuschicken. Sie schickten das ganze aber auf elektronischem Weg zu meiner Versicherung, mit der Aufforderung, die Summe an die Praxis zu zahlen und nicht wie von mir gewünscht an mich. Meine Versicherung kam diesem Auftrag pflichtgemäß nach, und ich reichte schließlich eine Beschwerde beim Praxismanagement ein. Einige Tage später erhielt ich eine mündliche Entschuldigung und eine Rücküberweisung des Betrages. In diese Praxis werde ich allerdings nicht mehr gehen.*

B) Einverständniserklärung

Welche Anstrengungen zum Zeitpunkt des Bezahlens auch immer unternommen werden, das nachträgliche Beheben von Fehlern, Versäumnissen oder Missverständnissen, die im früheren Verlauf des Prozesses aufgetreten sind, erweist sich oft als sehr schwierig. Von allen Beteiligten wird angestrebt, dass die Bezahlung kein Problem darstellt, da der Besitzer bereits darüber informiert wurde, welche Summe er zahlen muss oder zumindest eine ganz gute Vorstellung davon hat. Hierfür ist es hilfreich, zwei zentrale Punkte in den Fokus zu stellen: Eine Einverständniserklärung und eine detaillierte Aufschlüsselung der erbrachten Leistungen.

- Die Einverständniserklärung des Besitzers ist eine ethische und gesetzliche Notwendigkeit aus medizinischer Perspektive, aber auch ein ganz wesentlicher Aspekt bei der Sicherstellung der Kundenzufriedenheit. Wir wollen uns an dieser Stelle nicht näher mit den technischen Details befassen, klar ist jedoch, dass eine Einverständniserklärung im Sinne einer „informierten Einwilligung“ nur dann vollständig ist, wenn der Kunde auch den Preis der zu erbringenden Leistung kennt.

- Tierärztliche Leistungen sind Besitzern gegenüber manchmal nur sehr schwer vollständig und umfassend zu erklären. Wichtig ist in jedem Fall eine sorgfältige Erläuterung von Diagnose und Behandlung, insbesondere, wenn das Ergebnis ungewiss ist. Dabei empfiehlt es sich, Ereignisse, Entwicklungen und durchgeführte Maßnahmen laufend zu kommentieren (z. B. sollte der Tierarzt erklären, was während einer klinischen Untersuchung passiert, wenn immer möglich unterstützt durch schriftliche Dokumente oder visuelle Hilfsmittel zur Verdeutlichung bestimmter Punkte, zum Beispiel einen Untersuchungs- oder OP-Bericht, eine Erläuterung von Ergebnissen weiterführender Untersuchungen anhand von Abbildungen etc.).

Praktisch bedeutet dies, dass es zum Thema „Kosten“ drei Schlüsselmomente gibt:

1. Wenn immer möglich und angebracht, sollte eine schriftliche kommentierte Kosteneinschätzung für den Kunden erstellt werden. Im Unterschied zur Rechnung, fällt die Kommentierung eines solchen Kostenvoranschlages meistens in den Aufgabenbereich

des Tierarztes, der sowohl kompetent als auch legitimiert ist, die verschiedenen diagnostischen und therapeutischen Optionen und deren finanzielle Auswirkungen darzulegen. So hat der Tierarzt die Möglichkeit, die avisierten Leistungen im Detail zu erläutern und dabei seine Kompetenz zu

untermauern und einen entscheidenden Beitrag auf dem Weg zu einer echten Einverständniserklärung im Sinne einer voll umfänglich informierten Einwilligung zu leisten.

„Für chirurgische Eingriffe ist eine Kosteneinschätzung essenziell und immer erforderlich.“

– Für chirurgische Eingriffe ist ein Kostenvoranschlag essenziell und immer erforderlich. Wir empfehlen in solchen Fällen einen Kostenplan mit exakt feststehenden Preisen und keine „Preisspannen“. Wenn Unsicherheiten bezüglich des zu erwartenden Aufwandes bestehen, empfehlen wir, dieses Risiko durch Hinzuaddieren eines spezifischen Betrages zum Kostenplan zu managen. Um eine größtmögliche Klarheit und Effizienz sicherzustellen, sollten „Preisspannen“ nach Möglichkeit nur auf außergewöhnliche Fälle begrenzt werden. Bei dieser Vorgehensweise wird die Rechnung am Ende in der Regel identisch sein mit dem Kostenvoranschlag.

Wenn der Mitarbeiter, der den Kostenplan erstellt, eine Position vergisst, ist dies nicht der Fehler des Kunden.

– Auch in der inneren Medizin sind Kostenvoranschläge eine große Hilfe, es ist aber nicht immer möglich, den tatsächlich erforderlichen Aufwand bis zur endgültigen Lösung des vorliegenden Problems bereits im Vorfeld zu bestimmen. Insbesondere gilt dies für sehr schwerwiegende Fälle, wie zum Beispiel die stationäre Behandlung eines Patienten. In diesen Fällen sind Kostenvoranschläge mit einem Budget für den ersten Teil der Behandlung zu empfehlen, auf dessen Grundlage dann eine erste Einverständniserklärung eingeholt werden kann. Wenn die erbrachten medizinischen Leistungen 80 % dieses Budgets verbraucht haben, wird der verantwortliche Tierarzt den Fall erneut beurteilen. Kommt er hierbei zu dem Ergebnis, dass die im ursprünglichen Budget eingeplante Summe überschritten werden muss, erstellt er einen neuen Kostenplan und kontaktiert den Besitzer, um die Einverständniserklärung auf Basis der geänderten Situation zu erneuern.

2. Wenn sich während der Konsultation die Notwendigkeit weiterer Leistungen ergibt, um die klinische Untersuchung zu vertiefen oder die Diagnose abzusichern (Röntgen, Ultraschall, Probenentnahme, Laboranalysen etc.), muss der verantwortliche Tierarzt die Notwendigkeiten begründen, die zu erwartenden Ergebnisse erläutern und die Kosten hierfür im Detail darlegen, um eine informierte Einwilligung des Kunden zu bekommen. Dies kostet zwar etwas mehr Zeit, vermeidet aber zahlreiche Missverständnisse und Konflikte im Nachhinein. Klar ist, dass sich der Zeitaufwand für diese Erklärungen auch am Preis der avisierten zusätzlichen Leistungen orientieren muss, denn es dauert zum Beispiel länger, die Details eines MRT zu erläutern und die entsprechende Einverständniserklärung des Kunden zu bekommen, als dies bei einfachen Röntgenaufnahmen der Fall ist. Jede vom Kunden akzeptierte zusätzliche Leistung und deren Ergebnisse sollten ausführlich erläutert werden, zum Beispiel: „Die Ergebnisse des von uns zusätzlich erstellten großen Blutbildes zeigen normale Werte für weiße Blutkörperchen, so dass wir eine Infektion bei Ihrem Tier ausschließen können.“

3. Schließlich empfehlen wir am Ende der Konsultation, bevor der Kunde zurück zur Rezeption geschickt wird, um mit einem Mitarbeiter die Rechnung abzuwickeln, noch einmal alle erbrachten Leistungen und deren Preise zusammenzufassen und die Endsumme zu nennen, die logischerweise genau der Gesamtheit aller Punkte entspricht, denen der Kunde zuvor mit seiner Einverständniserklärung zugestimmt hat.

Die Kommunikation danach

Sobald der Kunde mit seinem Tier unsere Räumlichkeiten verlassen hat, besteht die nächste Herausforderung darin, sicherzustellen, dass die gute

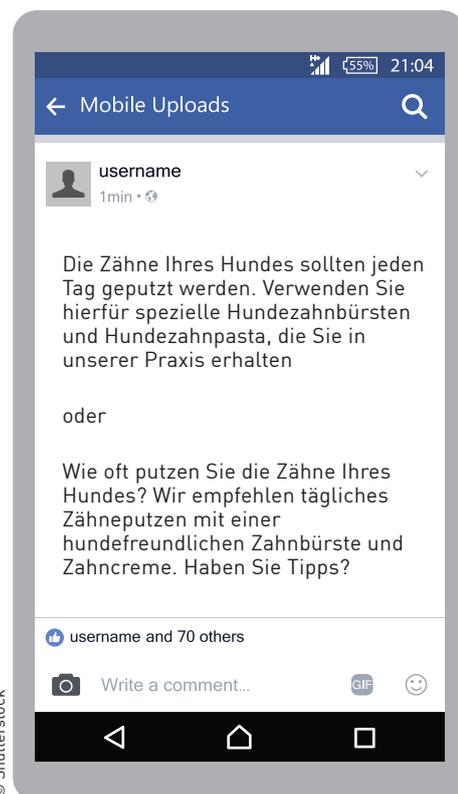
Kundenerfahrung dauerhaft anhält, so dass der Besitzer ein „aktiver Kunde“ bleibt und nicht zu einem „versäumten Kunden“ wird.

A) Schulung und Information

Besser geschulte und informierte Tierbesitzer sind bessere Kunden und haben letztlich auch Tiere mit höherem Wohlbefinden. Es liegt also im Interesse aller Beteiligten, Tierbesitzer zu schulen und zu informieren. Es gehört zu den wesentlichen Aufgaben tierärztlicher Praxen, diese Rolle des „Lehrers“ zu übernehmen. Während zahlreiche Praxen diese Aufgabe ganz instinktiv „offline“ erfüllen, wird es oft versäumt, diese „Rolle“ auch online zu übernehmen. Dadurch wird nicht nur die Chance verpasst, Besitzern wichtige Botschaften und Informationen zu übermitteln, sondern darüber hinaus wird auch eine Lücke gelassen, die dann von anderen, weniger qualifizierten Akteuren gefüllt wird.

Die Webseite der Praxis sollte Ressourcen anbieten, über die sich Besitzer weitere Informationen über Erkrankungen und deren Behandlung holen können. Da es sich jedoch als sehr zeitintensiv erweisen kann, diese Informationen stets auf dem neuesten Stand zu halten, sollte über die Nutzung kommerzieller Plug-in-Optionen nachgedacht werden. Einige dieser Angebote sind sehr umfassend und

Beispiel für einen informellen Facebook-Post.



© Shutterstock

werden ständig up-to-date gehalten. Interaktive Symptom-Wegweiser sind hilfreich, da sie Kunden, die über ihr Tier besorgt sind, Informationen darüber liefern, wie schnell sie im Einzelfall tierärztliche Hilfe in Anspruch nehmen sollten. Diese Tools können erheblich zur Beruhigung beitragen, wenn Besitzer dadurch zum Beispiel herausfinden, dass sie mit dem Tierarztbesuch bis zum nächsten Tag warten können. Auf der anderen Seite stellen diese Tools sicher, dass kranke oder verletzte Tiere, die tatsächlich schnell tierärztliche Hilfe benötigen, diese auch zeitnah erhalten. Blogs sind sehr hilfreich, um aktuelle Events in der Praxis anzukündigen und wichtige saisonale Themen anzusprechen. Fallberichte funktionieren in diesem Zusammenhang besonders gut. Besitzer haben zwar tendenziell mehr Interesse an den menschlichen, tierischen und emotionalen Aspekten solcher Geschichten als an den faktischen klinischen Details, wichtige sachliche, fachliche und erzieherische Botschaften können auf diesem Weg aber dennoch sehr gut transportiert werden.

Die Facebook-Seite ist ein hervorragendes Mittel, um Tierbesitzer langsam zu erziehen und zu schulen, und die Aufmerksamkeit auf lokale und saisonale Themen zu lenken. Facebook-Posts sollten weniger formell geschrieben sein als die eher nüchternen, faktischen Informationen auf der Webseite und so konzipiert sein, dass sie eine Konversation anregen und weniger einer Einbahnstraße gleichen.

Posts mit Bildern generieren in der Regel deutlich mehr Aufmerksamkeit als ein reines Textformat. Zu empfehlen ist deshalb die Anwendung spezieller Bildbearbeitungsprogramme, um Posts zusammen mit Fotos zu editieren. Auch das Praxislogo sollte standardmäßig eingefügt werden, so dass es durch das Teilen der Posts einen immer höheren

„Posts mit Bildern generieren in der Regel mehr Aufmerksamkeit als reiner Text.“

Bekanntheitsgrad gewinnt.

Auch Videos funktionieren auf Facebook sehr gut. Diese müssen weder eine besonders hohe Qualität haben, noch professionell inszeniert oder besonders lang sein. Kurze Videos von Patienten oder Praxismitarbeitern bei der Arbeit haben hervorragende Wirkungen und sind ohne größeren Aufwand sehr einfach zu produzieren. Das Experimentieren mit kurzen Videos anstelle üblicher Fotos kann interessante Ergebnisse hervorbringen.

Quizzes können praxisintern mit spezieller Software, wie z. B. Quizr, erstellt werden oder mit Hilfe externer Agenturen. In erster Linie dienen Quizzes dazu, das Wissen des Quizz-Teilnehmers zu verbessern. Wenn der Quiz-Teilnehmer seine Ergebnisse anschließend auch noch auf seinem eigenen sozialen Profil teilt, erreicht das Quiz ein größeres Publikum und wird dadurch noch bekannter. Solche Quizzes können sehr ernsthafte Inhalte haben, wie zum Beispiel ein „Gift-Quiz“ oder aber etwas



Haben Sie das Gefühl, Ihre Katze hat zugenommen?

Danach sollten Sie schauen:

- Keine deutlich sichtbare Taille?
- Rippen, Wirbelsäule und Hüftknochen schwierig zu ertasten?

Beispiel für einen Facebook-post mit Foto und Praxislogo.

unbeschwerter sein und Fragen stellen wie „Welche Persönlichkeit hat Ihr Hund — welcher Hunderasse ähneln Sie am meisten?“ Bei der Erstellung eines Quizzes muss berücksichtigt werden, woran die Zielgruppe am meisten interessiert ist, und die Inhalte müssen exakt auf diese Interessen zugeschnitten sein.

B) Preisvergleiche vermeiden

Kunden mit gesunden Tieren lassen zwischen den jährlichen Gesundheits-Checks nicht selten ein ganzes Jahr vergehen, ohne die tierärztliche Praxis aufzusuchen. Dies kann gefährlich sein, da die Loyalität zur Praxis im Laufe eines Jahres durchaus abnehmen kann, und Besitzer versucht sein können, Preise zu vergleichen oder nach Alternativen zu suchen, wenn der nächste jährliche Gesundheits-Check oder die nächste Impfung ansteht. Regelmäßiger Kontakt zu Kunden reduziert dieses Risiko und kann dazu führen, dass Kunden häufiger in die Praxis kommen.

Facebook kann hier unterstützend eingesetzt werden. Durch regelmäßiges Posten von Geschichten über Aktivitäten der Praxismitarbeiter sowie Neuigkeiten und Ereignisse bekommen Besitzer eher das Gefühl, auf dem Laufenden zu sein über alles, was mit der Praxis zusammenhängt. Wenn Kunden dazu angeregt werden können, an den Aktivitäten auf der Facebook-Seite aktiv teilzunehmen, kann die Praxis letztlich auch Teil ihres täglichen Lebens werden. Das Posten von Informationen über Mitarbeiter, die die Praxis verlassen, neue Mitarbeiter, Vertretungstierärzte und Mitarbeiter, die in Mutterschutz oder Elternzeit

gehen, hat den Vorteil, dass Kunden, die nach langer Zeit einmal wieder in die Praxis kommen, bekannte Menschen sehen, auch wenn sie diesen zuvor noch nicht persönlich begegnet sind. Informationen über besondere Ereignisse in der Praxis, z. B. über Mitarbeiter, die an Tierschutzevents teilnehmen, ungewöhnliche Fälle oder die Anschaffung neuer Equipments, liefern Kunden Gesprächsstoff, wenn sie in die Praxis kommen und sorgen dafür, dass sie sich entspannt und wohl fühlen, ganz so, als seien sie zu Besuch bei Freunden.

Email-Marketing ist ein effektives Mittel der Kommunikation mit Kunden. Limitierender Faktor in vielen Praxen ist jedoch die geringe Anzahl der Kunden-E-Mailadressen im Praxis Management System (PMS). Das gesamte Team muss sich der wichtigen Bedeutung der Erhebung von E-Mail-Adressen bewusst sein, und sich trauen, Kunden offen um ihre Email-Adressen zu bitten. Das Versenden von Emails sollte über eine Email-Marketing-Plattform erfolgen, da diese Tools professionell aussehende Emails generieren und darüber hinaus interessante Statistiken erstellen. Email-Programme wie MailChimp und Campaign Monitor sind relativ preisgünstig und einfach in der Anwendung. Es lohnt sich zudem, den Praxisserver zu authentifizieren, so dass der empfangende Account erkennt, dass es sich um einen entsprechend legitimierten Absender handelt. Dieser Prozess wird als DKIM-Prüfung bezeichnet und senkt die Wahrscheinlichkeit, dass die Emails der Praxis im SPAM-Ordner des Empfängers landen.

Zudem erstellen diese Email-Plattformen auch detaillierte Statistiken darüber, wie viele Empfänger Ihre Emails öffnen, und wie viele Emails nicht zugestellt werden. Folgende Statistiken können in diesem Zusammenhang interessant für die Praxis sein:

- „Bounce“ — Nichtzustellung der Email
- „Soft Bounce“ — Nichtzustellung aufgrund von Problemen mit dem Email-System des Empfängers, z. B. Mailbox voll. Es gibt keinen Weg, dies zu

kontrollieren, die meisten Email-Plattformen versuchen die Zustellung über 72 Stunden immer wieder und geben dann auf.

- „Hard Bounce“ — Nichtzustellung aufgrund der Ungültigkeit der Email-Adresse. Eine hohe Hard-Bounce-Rate kann ein Problem mit der Genauigkeit der Email-Adressen in Ihrem System widerspiegeln.
- „Open Rate“ — Prozentualer Anteil der Menschen, die die Email öffnen. Dies wird beeinflusst davon, wie verlockend die Betreff-Zeile ist und welche Meinung Menschen über Ihre Marke haben.
- „Click Through Rate“ — Prozentualer Anteil der Menschen, die auf Links in der Email klicken. Eine hohe Click-Through-Rate ist ein gutes Zeichen dafür, dass der Inhalt interessant ist und die Aufmerksamkeit der User auf sich zieht.

„Das gesamte Team muss sich der wichtigen Bedeutung der Erhebung von E-Mail-Adressen bewusst sein, und sich trauen, Kunden offen um ihre Email-Adressen zu bitten“

Es empfiehlt sich, die Datenbasis gezielt zu segmentieren, so dass Emails ausschließlich zu relevanten Empfängern geschickt werden. So sollte beispielsweise eine Email über das Angebot eines Katzenfutters nur an Katzenbesitzer verschickt werden. Emails können mit deutlich kommerziellerer Absicht eingesetzt werden als Facebook. In der Regel werden Angebote und Werbeaktionen von Kunden

besser aufgenommen, wenn sie per Email versendet werden. Zu empfehlen ist eine Kombination von Updates und Neuigkeiten aus der Praxis sowie Angeboten und Werbeaktionen, um die Besitzer so häufig wie möglich in die Praxis zu locken.

Emails sind ein hoch effektives Instrument, um die Erstellung von Online-Rezensionen und Bewertungen zu fördern. Mit Hilfe des Praxis Management Systems werden hierzu die Email-Adressen der Kunden extrahiert, die die Praxis im vergangenen Monat besucht haben. Tierbesitzer, die bereits um eine Bewertung gebeten worden waren, werden herausgefiltert, die anderen Kunden erhalten per Email einen einfachen Link zu einem vorgedruckten Formular für Kommentare und Bewertungen. Viele Praxen filtern Besitzer, deren Tier euthanasiert wurde, aus dem Email-Verteiler heraus, und schicken ihnen stattdessen schriftliche Karten.



SCHLUSSFOLGERUNG

Kunden tierärztlicher Praxen schätzen einen guten Kontakt mit dem Tierarzt und den Praxismitarbeitern. In großen Praxen empfiehlt es sich, Prozesse zu definieren, um eine einheitliche und konsistente Tierbesitzererfahrung sicherzustellen. So sollte die Konsultation einer klaren Struktur folgen, um sicherzustellen, dass der Kunde jederzeit „mit an Bord“ ist. Und schließlich können auch die materiellen und technischen Aspekte der Praxis zu guten Kundenerfahrungen beitragen, sie erfordern aber gelegentlich erhebliche Investitionen.

STRATEGIEN UND TOOLS

Dieses Kapitel gibt Ihnen praktische Tipps (was tun, was nicht tun, häufige Fallgruben etc.) für Blogs, Webseiten und soziale Medien, und Hinweise wie sie Kunden dazu bewegen können, positive Bewertungen im Netz abzugeben. Ziel ist es, Synergien zwischen den verschiedenen Tools zu schaffen. Darüber hinaus stellen wir einige allgemeine Überlegungen über das Thema Kommunikation an, einschließlich „Branding“ und Konsistenz.

KERNAUSSAGEN



●○○○ Webmarketing-Strategie



Der erste Schritt bei der Entwicklung einer Internetmarketingstrategie ist das Kennen der Zielgruppe. Wie alt sind die Kunden? Welches Geschlecht? Handelt es sich um Berufstätige? Haben sie Familien oder sind sie in Rente? Welche Art von Tieren haben sie? Wie alt sind diese Tiere? Einige dieser Daten findet man im Praxismanagement-System (PMS), wichtige Informationen wie das Alter und der Status des Besitzers sind dort aber meist nicht zu finden. Facebook liefert detaillierte demographische Informationen über die Besucher der Seite. Oft lohnt es sich aber zusätzlich, eine Kundenumfrage auf Facebook zu lancieren, um mehr zu erfahren über Likes, Dislikes und demographische Details Ihrer Klientel. Denken Sie aber daran, dass sich die Demographie der Zielgruppe, die Sie als neue Kunden gewinnen möchten, von den demographischen Gegebenheiten Ihrer bestehenden Klientel unterscheiden kann. „Personas“ sind ein nützliches Tool im Internetmarketing, um diese demographischen Statistiken zu visualisieren. Dabei handelt es sich um fiktive Menschen, die beispielhaft große Gruppen des Kundenstamms repräsentieren. Dies ist zwar kein wissenschaftliches Verfahren, und nicht jeder potenzielle Kunde wird dadurch repräsentiert sein, es handelt sich aber dennoch um ein sehr hilfreiches Instrument.

„Personas“ können überall im Bereich der Internetmarketingstrategie eingesetzt werden, zum Beispiel, um die Webseite zu testen. „Würde Maximilian die Webseite auf seinem Smartphone anschauen?“, oder um Werbeaktionen zu gestalten — „Wie können wir Marianne erreichen, um ihr die Bedeutung eines Zahn-Checks bei ihrer Katze zu erklären?“ Beispiele dazu folgen auf der nächsten Seite.

Der nächste Schritt ist die Festlegung der Ziele der Internetmarketingstrategie und der Key Performance Indicators (KPIs, Schlüsselindikatoren), um den Erfolg zu messen. Der Reiz des Internetmarketings liegt nämlich unter anderem auch darin, dass die Ergebnisse gemessen werden können. Der Erfolg der Strategie kann objektiv quantifiziert werden, und man erhält ein schnelles Feedback darüber, was funktioniert und was nicht funktioniert. So genannte High-Level-KPIs wie die Neukundenaquisition werden jedoch von einer sehr großen Zahl anderer Faktoren beeinflusst, so dass sie als alleiniges Maß für den Erfolg einer Internetmarketingkampagne nicht besonders hilfreich sind. Solche Top-Level-KPIs können jedoch übersetzt werden in eine ganze Reihe deutlich fokussierterer KPIs, die für das tägliche digitale Marketing sehr viel besser geeignet sind. Und wenn sich diese Low-Level-KPIs verbessern, verbessern sich automatisch auch die High-Level-KPIs.



Marianne

- 65–75
- Kundin
- in Rente
- lebt allein
- Katze ist das einzige Haustier
- Katze wird regelmäßig geimpft, aber nicht regelmäßig gegen Flöhe oder Würmer behandelt
- Besitzt kein Smartphone
- Hat ein Facebook-Profil, um Kontakt zu den Enkeln zu halten
- Nutzt Emails



© Shutterstock



Maximilian

- 25–40
- Frisch verheiratet
- Katze ist versichert
- Impfungen auf aktuellem Stand
- Neu zugezogen
- Einziges Haustier ist eine Maine Coon
- Katze ist 3 Jahre alt, hat Hüftgelenksdysplasie
- Besitzt ein Smartphone



© All Rights Reserved

© Shutterstock

Beispiele für „Personas“.

Beispiele für Top-Level-KPIs (Neukundenakquisition), übertragen in digitale KPIs

- Neue Besucher der Webseite (Google Analytics)
- Anzahl Likes auf der Facebook-Seite (Facebook Insights)
- Reichweite (Reach) der Facebook-Seite (Facebook Insights)
- Google My Business Insights Views (Google My Business)
- Anzahl generierter Online-Bewertungen pro Monat
- Online-Kundenerfahrung
- Zeit auf der Seite (Google Analytics)
- Engagement der Facebook-Seite (Facebook Insights)
- Open Rate von Emails (Email Marketing Plattform)
- Click-Through-Rate von Emails (Email Marketing Plattform)

„Brand“ — Die Marke

Die Marke („Brand“) wird gebildet durch die Designs, den Kommunikationsstil, die Vision und die Werte, die die Praxis charakterisieren und durch die sie von anderen Praxen unterschieden werden kann. Die Marke sollte auf sämtlichen Kommunikationsebenen und auf sämtlichen Plattformen konsistent widerspiegelt werden.

Die Marke — Bereiche, die definiert werden müssen

- Mission Statement (Unternehmensleitbild): Ein kurzes schlagwortartiges Statement, das die Zielsetzung der Praxis und die angestrebte Serviceleistung zusammenfasst
- Werbeslogan — Kurzer Slogan, der die Werte der Praxis zusammenfasst
- Logo
- Schriftart
- Farben und Formen
- Tonalität der Stimme — z. B. freundlich, professionell, formell etc.

Kommunikationskalender

Die Botschaften Ihrer Kommunikation über das Internetmarketing sind umso wirkungsvoller, wenn sie konsequent und koordiniert über sämtliche von Ihnen genutzte Plattformen transportiert werden. Ein Kommunikationskalender unterstützt die effektive Koordination aller kommunikativen Aktionen. Eine gute Planung erleichtert es Ihnen zudem, Ihre Internetmarketingstrategie auch dann kontinuierlich laufen zu lassen, wenn in der Praxis Hochbetrieb herrscht oder Veränderungen im Personalbereich anstehen. Ein effizienter Kommunikationskalender enthält zunächst Themen und Überschriften für jeden Monat, die dann durch Details zur Umsetzung auf den jeweiligen Plattformen ergänzt werden.

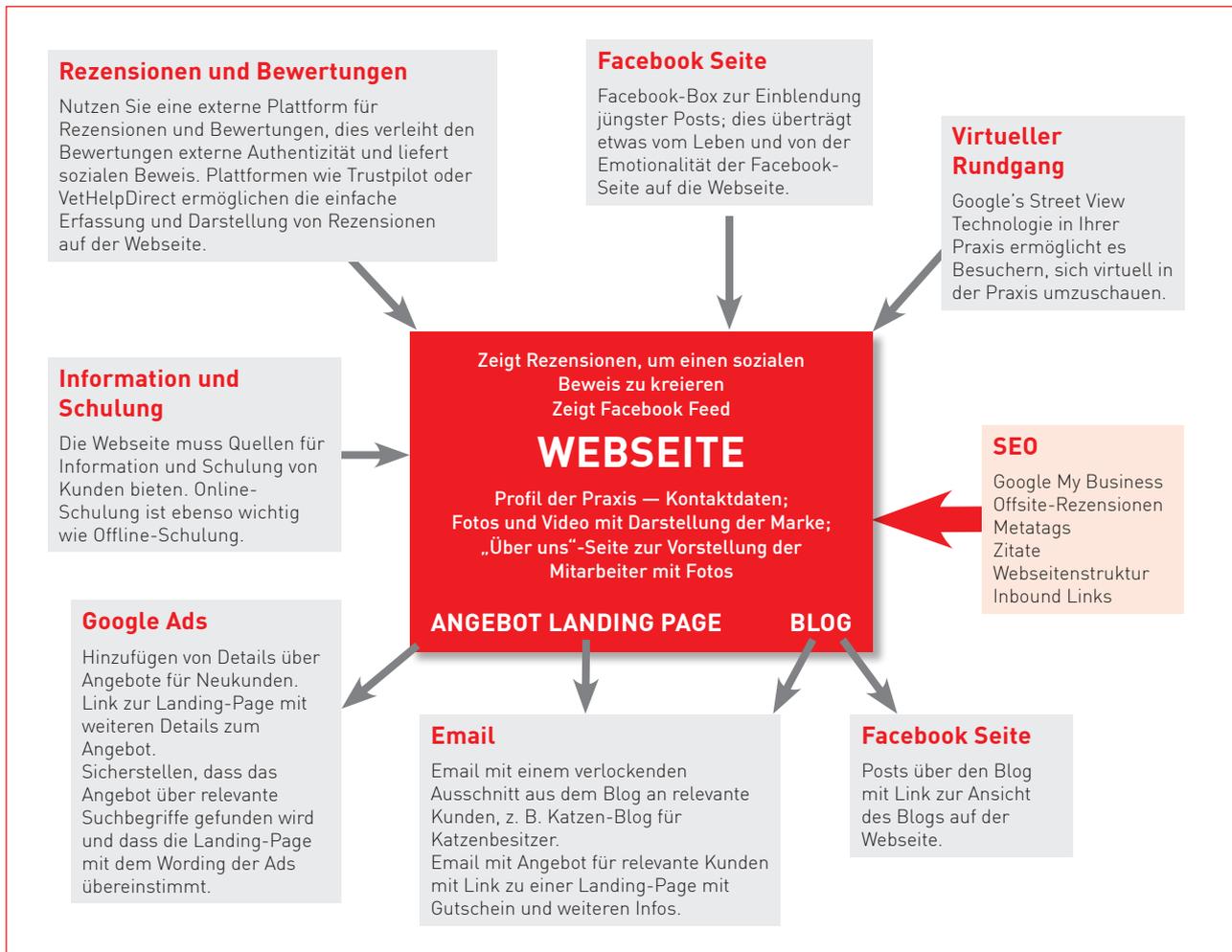
BEISPIEL FÜR EINEN MONATSKALENDER

	Juli
Handlungsaufforderung	In die Praxis kommen für einen Zahn-Check
Schlüsselbotschaften	Anzeichen für eine Zahnerkrankung, Anleitung zum Zähneputzen
Blog	Zahngesundheit, was ist wichtig Vorher-Nachher-Vergleich
Facebook	Blog, Anregung der Diskussion in der Community über Zähneputzen, Anzeichen für Zahnerkrankung
Email	Kostenloser Zahn-Check
Video	Video, das zeigt, wie die Maulhöhle eines Hundes auf Anzeichen für eine Zahnerkrankung untersucht wird

Multichannel-Marketing

Die Webseite, soziale Medien, die Online-Suche und bezahlte Werbung (so genannte Ads) erzielen die größte Wirkung, wenn sie im Rahmen des so genannten „Multichannel-Marketing“ koordiniert werden. Die Marke und der Kommunikationskalender sind die hierfür notwendigen Instrumente, und die Webseite ist als zentraler Verkehrsknotenpunkt der Multichannel-Marketing-Strategie ein ganz wesentlicher Bestandteil. Inhalte können entweder im Blog der Webseite gepostet werden oder auf einer speziell designten Landing-Page, die dann mit sozialen Medien, Emails oder bezahlten Ads verlinkt wird.

So könnte zum Beispiel eine Werbeaktion für einen kostenlosen Check der Zahngesundheit bei Katzen



Infografik zur Rolle der Webseite.

im Zusammenhang mit einem Blog über Zahn- und Maulhöhlenprobleme bei Katzen lanciert werden, in dem unter anderem die Schwierigkeiten der Schmerzerkennung bei Katzen diskutiert werden. Eine konkrete Fallgeschichte und beispielhafte Fotos können die Aufmerksamkeit potenzieller Kunden zusätzlich steigern. Ergänzend könnte ein Hinweis auf Facebook gepostet werden mit einer markanten Schlüsselbotschaft aus dem Blog und einem Link zum Blog auf der Webseite für weitere, detaillierte Informationen. Ein Foto des Blogs könnte mit geeignetem Hashtag auf Instagram gepostet werden, und relevante Kunden könnten eine Email zugesandt bekommen, die lediglich aus einem markanten und die Neugierde weckenden Titel und einem Link zum Blog besteht. Zusätzlich würde man eine Landing-Page auf der Webseite erstellen mit einem herunterladbaren Gutschein für einen kostenlosen Check der Zahngesundheit, den interessierte Besitzer dann digital oder ausgedruckt mit in die Praxis nehmen oder einem Freund überlassen können. Auf Facebook wird schließlich eine Nachricht über dieses Angebot gepostet mit einem Link zur Landing-Page. Weitere Posts zu dieser Aktion können dann im weiteren Verlauf monatlich gesendet

werden, zum Beispiel mit Berichten über Katzen, die die Praxis zum kostenlosen Check der Zahngesundheit besucht haben. Zusätzlich könnten bezahlte Ads auf Facebook eingesetzt werden, um sicherzustellen, dass eine maximale Anzahl an Menschen auf den Gutschein aufmerksam wird. Bezahlte Google Ads könnten so geändert werden, dass sie auf den kostenlosen Zahncheck hinweisen und so eingerichtet werden, dass sie dann auftauchen, wenn ein User Informationen über Zähne bei Katzen oder nach Begriffen wie „Tierarzt Katzen“ sucht. Der Blog und der Gutschein sollten auch die Suchmaschinenoptimierung (SEO) unterstützen, da Webseiten auf die Seite verlinken können, wenn sie den Inhalt als entsprechend relevant wahrnehmen.



Brand und Branding

Tierärzte, die allein praktizieren, brauchen keine Marke, oder genauer gesagt, ihre einzige Marke ist ihr eigener Name. Da heute jedoch meist in Teams praktiziert wird, und zunehmend häufig auch in größeren Teams, ist die Marke der Praxis mit ihren zahlreichen Attributen ein

zentrales Marketingtool. Die oft mit einem Logo assoziierte Marke generiert eine Identität, unter der die Kunden die Praxis kennen und klar von anderen Praxen unterscheiden können. Mit der Entwicklung großer Klinikketten und des damit einhergehenden intensiven Marketings werden Kunden heute auch im Bereich Tiermedizin deutlich häufiger und intensiver mit Marken konfrontiert. Unabhängige Praxen oder lokale Praxisgruppen dürfen hier nicht hinterherhinken.

Detaillierte Empfehlungen für die Wahl einer Marke und einer Identität würden den Rahmen dieser Ausgabe zweifellos sprengen. Klar ist jedoch, dass durch eine systematische und konsistente Etablierung und Nutzung einer Marke und einer Identität, dem so genannten „Branding“, die Kundenerfahrung verbessert wird. Zentrales Ziel ist die Maximierung der Exposition des Kunden gegenüber der Marke innerhalb eines konsistenten Rahmens und in Übereinstimmung mit den von der Praxis entwickelten Unternehmensleitsätzen. Im Detail bedeutet dies Folgendes:

- Die Entwicklung einer Marke und einer Identität hat einen Wert. Wenn es zum Beispiel für Kunden wichtig ist, den Namen des individuellen Tierarztes, der Tierarzhelferin oder der Rezeptionistin, mit denen sie zuletzt zu tun hatten, zu identifizieren, so sollte diese Identifizierung nie zu Lasten der Marke der Praxis gehen. Sämtliche Kommunikationsmedien (Namensschilder, Rezepte und Verordnungen, Signaturen etc.) nennen daher zwar den Namen der betreffenden Person, müssen aber so gestaltet sein, dass sie gleichzeitig immer auch die Marke und die Identität der Praxis in Erinnerung rufen.
- Der Name der Praxis und das Praxislogo sind im Allgemeinen einheitlich auf allen Kommunikationstools vorhanden, darüber hinaus aber auch auf sämtlichen Kennzeichen der Praxis, und zwar sowohl außerhalb der Räumlichkeiten (Beschilderung, Wegweiser, Parkplatz etc.) als auch in den Räumlichkeiten (an einer Wand, auf Mobiliar, auf Beschilderungen in der Praxis etc.) sowie auf sämtlichen Dokumenten (Broschüren, Rezepte, Kostenvoranschläge, Rechnungen etc.), Namensschildern, Praxiskleidung und Fahrzeugen (insbesondere, wenn Tierärzte Heimbesuche durchführen). Überall, wo es auftaucht, erfüllen das Praxislogo und der Schriftzug natürlich die praxisspezifischen Markenrichtlinien. Wichtig ist daher auch die Entwicklung einer Farbversion und einer Schwarzweißversion des Logos.
- Das Branding erfolgt über verschiedene Medien: Webseite, Facebook-Seite, Email-Signaturen. Ein wichtiger Bestandteil ist aber auch die gesamte Telefonkommunikation, unabhängig davon, ob es sich um einen eingehenden Anruf handelt (jeder Mitarbeiter, der einen Anruf entgegennimmt, muss den Namen der Praxis korrekt aussprechen) oder um aufgenommene Nachrichten, wie zum Beispiel Ansagen für die Warteschleife oder Ansagen auf dem Anrufbeantworter.



EIN SPEZIFISCHER FALL: DIE „3-R“ TECHNIK

Der amerikanische Berater Tom Catanzaro machte die so genannte „3-R“-Regel bekannt. Die zentrale Idee dahinter ist, dass die Praxis immer die Initiative ergreifen muss in der Kundenbeziehung und den nächsten Kontakt immer proaktiv vorschlagen muss.

Recall – Recheck – Reminder

Catanzaro weist darauf hin, dass die Gefahr besteht, alle Patienten in der Kundenkartei, für die wir diese drei zentralen Aktionen (Recall, Recheck, Reminder) nicht konsequent terminiert haben, zu verlieren... Das heißt, wenn wir als Tierärzte nicht aktiv entscheiden, wann wir einen Kunden wieder kontaktieren wollen (um ihm etwas per Telefon mitzuteilen, um nach seinem Tier zu fragen, oder um ihn an die nächste präventive Behandlung zu erinnern) so wird der Kunde dies wahrscheinlich vergessen.

Botschaften und Informationen für Kunden im Bereich der Rezeption oder im Wartezimmer in Papier- oder Videoformat sollten immer eindeutig die visuelle Identität der Praxis transportieren und nicht etwa auf Materialien oder über Tools Dritter erfolgen, die zum Beispiel von Zulieferfirmen oder Ausrüstern der Praxis stammen.

Wie in vielen Bereichen des Lebens ist auch hier eine systematische, diskrete, konsistente und geschmackvolle Präsenz wirkungsvoller als uneinheitliche, inkonsistente, extrem auffällige und/oder aufdringliche Elemente.

●●● Optimierte Nutzung des Praxis Management Systems

Die meisten tierärztlichen Praxen holen aus ihren Praxismanagement Programmen bei weitem nicht das heraus, was theoretisch möglich wäre. Die am häufigsten eingesetzte Funktion ist die des „Point-of-Sale-Terminals“, das lediglich Transaktionen von Leistungen und Produkten zu Zwecken der Zahlungskontrolle und der Berechnung von Steuern erfasst. Eine weitere von Tierärzten regelmäßig genutzte Funktion des PMS, ist die Kunden- und Patientenkartei, in der die medizinischen und administrativen Schlüsselinformationen eingetragen und gespeichert werden. Häufig genutzt wird aber auch die Impferinnerungsfunktion, die automatisch personalisierte Kundenbenachrichtigungen generiert, die Tierbesitzer erinnern, wenn es an der Zeit ist, ihr Tier zum Impfen in die Praxis zu bringen.

Darüber hinaus bieten Praxismanagement Systeme aber noch eine ganz Reihe weiterer sehr nützlicher Funktionen, die in vielen tierärztlichen Praxen nicht genutzt werden. Hier sind einige Beispiele:

- Regelmäßige Aufzeichnung der Körperkondition und des Zahnstatus der Patienten. Wenn wir diese Funktion nicht nutzen, wie können wir dann wissen, ob wir diese Themen bei unseren Kunden bereits angesprochen haben?
- Systematische Notizen in den Patientenkarteen, wenn eine von uns empfohlene Behandlung abgelehnt oder hinausgezögert wird. Versäumen wir dies, verlieren wir zukünftige Verkaufsgelegenheiten, können Frustration verursachen und beim Kunden das Gefühl unseres Desinteresses an seinen Wünschen hervorrufen, wenn wir wiederholt Dinge anbieten, über die wir in der Vergangenheit bereits gesprochen hatten.
- Lückenlose Aufzeichnung sämtlicher Transaktionen mit Kunden und Patienten. Um die Dinge im hektische Praxisalltag zu beschleunigen, wird der Abgabe frei verkäuflicher Produkte manchmal ein fiktiver Kunde im System kreiert. Dieser Kunde wird dann als „verschiedene Kunden“ oder „Over-the-Counter-Kunde“ bezeichnet, und die meisten Verkäufe über den Ladentisch werden dann in die Kartei dieses fiktiven Kunden eingetragen. Die Folge ist, dass wir wertvolle Informationen über das Kaufverhalten unserer Kunden verlieren (Wann sind sie gekommen? Was haben sie gekauft?). Darüber hinaus können dadurch wichtige KPIs verfälscht werden, wie zum Beispiel die Zahl der aktiven Kunden oder die jährlichen Ausgaben pro Patient.
- Konsistentes Ausfüllen der diagnostischen Felder, idealerweise mit einer standardisierten Liste von Begriffen. Tun wir dies nicht, verlieren wir die Möglichkeit, die Prävalenz verschiedener Erkrankungen in unserer Praxis zu erfassen (pro 1000 Visiten), um so mögliche diagnostische Lücken oder Defizite zu erkennen. Zudem verpassen wir so die Möglichkeit, Patientenlisten nach diagnostischen Gruppen zu

Wenn es genauso teuer (und manchmal sogar billiger) ist, einen jungen Tierarzt anzustellen wie eine gut ausgebildete Tierärzthelferin, sinken die Hilfspersonal/Tierärzte-Raten substanziell und werden manchmal sogar umgekehrt.



© Shutterstock

erstellen, die uns bei der Organisation einer segmentierten, zielgerichteten Kommunikation oder dem gezielten Anbieten spezifischer Leistungen oder Produkte unterstützen können.

- Erstellen von Aufgabenlisten, wie zum Beispiel für Erinnerungsanrufe für Impfungen oder Entwurmungen, Erinnerungsanrufe für Termine bei Spezialisten, Anrufe nach Operationen etc. Die meisten Praxismanagementprogramme bieten die Möglichkeit einer automatisierten Erstellung kundenspezifischer Erinnerungen und einer Verknüpfung mit spezifischen Aufgabenlisten. Viele Tierärzte glauben fälschlicherweise, dass die Funktion „Erinnerung“ nur für die Erstellung von Impferinnerungen sinnvoll ist, und beschränken damit die Nutzungsmöglichkeiten ihres Systems in ganz erheblichem Maße. Erinnerungen sind darüber hinaus sehr nützlich für jegliche präventive Leistung (einschließlich Kastration oder Zahnreinigung) und für sämtliche präventiven Produkte (Floh- und Zeckenmittel, Entwurmung etc.) aber auch für das Follow-up chronischer Erkrankungen (Osteoarthritis, Atopie, Kardiologie etc.)



Gibt es einen optimalen Personalschlüssel?

Das Verhältnis zwischen Tierärzten und Hilfspersonal (Tierärzthelferinnen, Rezeptionistinnen, Verwaltungsmitarbeiter) variiert von Land zu Land in zum Teil ganz erheblichem Maße.

In Ländern mit relativem Tierarztmangel findet man häufig eine hohe Hilfspersonal/Tierärzte-Rate (3:1 oder 4:1). In der Regel ist dies die Folge der wirtschaftlichen Notwendigkeit einer Optimierung der kostspieligsten Ressource des Unternehmens: Wenn ein Tierarzt 3 bis 4 Mal so viel kostet wie eine Tierärzthelferin, ist es sinnvoll, dass sich der Tierarzt auf Tätigkeiten konzentriert, die für die Praxis den höchsten finanziellen und professionellen Wert generieren, also Diagnosen, komplexe klinische Maßnahmen und Behandlungen. Das Hilfspersonal übernimmt währenddessen andere Aufgaben, die dem Tierarzt den notwendigen zeitlichen Freiraum schaffen: Begrüßung der Kunden, Aufnahme von Vorberichten, Durchführung einfacher Tests, Telefonrückrufe etc.

In Ländern mit einem Überangebot an Tierärzten wird dagegen oft umgekehrt verfahren. Da es dort ebenso teuer (oder gelegentlich sogar billiger) ist, einen jungen Tierarzt anzustellen wie eine gut ausgebildete Tierärzthelferin, sinkt der Quotient Hilfspersonal/Tierärzte substanziell oder wird sogar umgekehrt. Praxen mit 4-5 Tierärzten, einer Tierärzthelferin und einer Rezeptionistin sind in solchen Ländern nicht ungewöhnlich. In dieser Situation führen Tierärzte praktisch sämtliche Tätigkeiten in der Praxis aus, das heißt, sie übernehmen sowohl medizinische als auch nicht-medizinische Aufgaben.

Gleichwohl gibt es keine empirischen Evidenzen, die belegen würden, dass eines dieser beiden Modelle notwendigerweise zu einer besseren oder schlechteren Kundenerfahrung führt als ein anderes. In allen Ländern finden wir Praxen, die ihre Kunden lieben, aber auch Praxen, die sie vertreiben, ganz unabhängig vom jeweiligen Personalschlüssel. Die Art des Modells ist also eher das Resultat der wirtschaftlichen Struktur der lokalen Märkte, als eine bewusste strategische Entscheidung des Praxisinhabers. Klar ist aber, dass beide Modelle sehr unterschiedliche Herausforderungen in Sachen Praxismanagement mit sich bringen:

- Im „Tierärzteunterservierungsmodell“ (wenige, sehr gut umhete Tierärzte) liegt der Schlüssel zum Erfolg darin, dass der Kunde den Tierarzt nicht als einen distanzierten, unpersönlichen, überbeschäftigten Profi wahrnimmt, der sehr aufgabenfokussiert (fallfokussiert) ist und weniger beziehungsfokussiert (kunden- und patientenfokussiert).
- Folgende besonders hochwertige Kundeninteraktionen sollten immer vom Tierarzt gemanagt werden, unabhängig davon, wie kostbar seine Zeit ist:
 - Erläutern von Kostenplänen für komplexe (teure) Maßnahmen
 - Kommunizieren von Befunden wichtiger diagnostischer Tests
 - Bitten um Zustimmung zu Veränderungen eines Behandlungsplanes, über den man sich zuvor geeinigt hatte
 - Empfehlung einer Überweisung zum Spezialisten
 - Kommunizieren eines unerwartet negativen Verlaufs oder Ergebnisses einer medizinischen Maßnahme
- Beim „Tierärzteüberservierungsmodell“ (Multitasking-Tierarzt, der intensiv mit Kunden interagiert, da er persönlich nahezu sämtliche Aufgaben übernimmt) besteht die große Herausforderung darin, dass der Kunde den Tierarzt auch weiterhin als professionellen Arzt respektiert und dass der Tierarzt seine Glaubwürdigkeit als kompetenter Mediziner behält. So ist es zum Beispiel nicht leicht, einen Kunden davon zu überzeugen, dass derselbe Tierarzt, der ihm die Tür öffnet, seinen Anruf entgegennimmt, seine Zahlung an der Rezeption abwickelt und die Exkremente seiner Katze beseitigt, gleichzeitig auch ein angesehener Arzt ist.

Kundenbeziehungen langfristig betrachten

Tierärztliche Allgemeinpraxen können nicht ausschließlich auf der Grundlage gelegentlicher Kundenbeziehungen wachsen: Ein Kunde kommt mit seinem Tier in die Praxis, die Praxis kümmert sich um das Tier und der Kunde verlässt die Praxis zufrieden nach einer hervorragenden Erfahrung. First-Opinion-Tierärzte (Haustierärzte) müssen ihre Aktivität immer langfristig ausrichten, am besten über die gesamte Lebenszeit des Tieres eines Kunden. Um dieses Ziel zu erreichen, darf sich das Managen der Kundenerfahrung jedoch nicht darauf beschränken, jeden einzelnen Kundenkontakt zu optimieren. Wichtig



© Shutterstock

Das Follow-up aktueller Fälle ist wichtig, um den Erfolg der Arbeit des Praxisteam sicherzustellen. Zum Beispiel: „Wir haben Ihnen im letzten Jahr eine professionelle Zahnreinigung empfohlen, haben Sie inzwischen darüber nachgedacht?“

ist es darüber hinaus, dem Kunden eine langfristige Perspektive zu bieten und einen klar erkennbaren Vorteil zu vermitteln, so dass er für sämtliche Angelegenheiten rund um die Gesundheit seines Tieres immer wieder in unsere Praxis zurückkehrt.

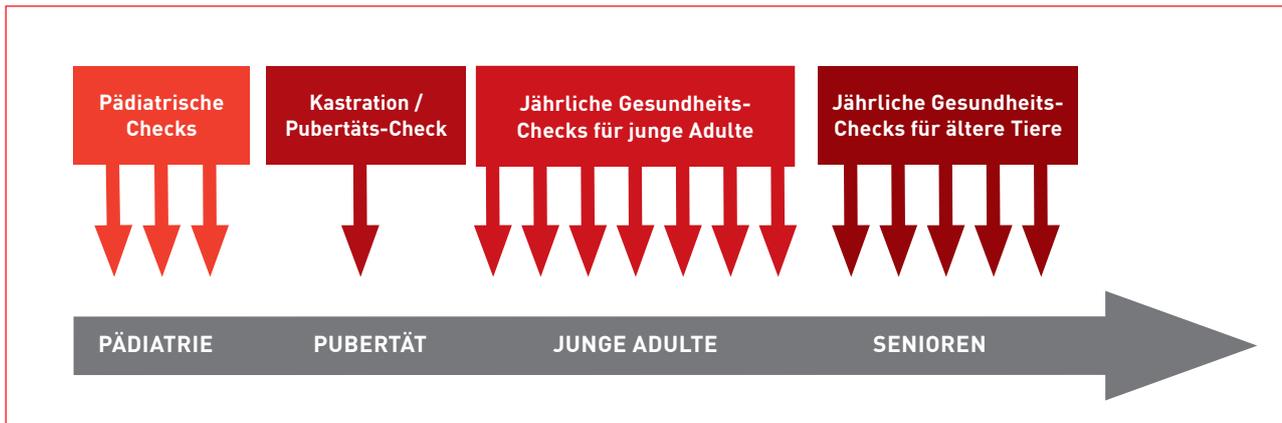
Die Tierbesitzererfahrung in Sachen tierärztlicher Versorgung kann in drei grundlegende Bereiche unterteilt werden: Präventivmedizin, allgemeine Medizin und Chirurgie sowie spezielle Leistungen, zu denen wir auch Notfälle zählen.

„Präventivmedizin bietet die Möglichkeit, die Gesundheitsfürsorge des Tieres langfristig in die Praxis zu integrieren.“

Präventivmedizin bietet die Möglichkeit, die Gesundheitsfürsorge des Tieres langfristig in die Praxis zu integrieren. Sie besteht aus einer Abfolge sequenziell anberaumter Leistungen im Sinne einer ganzen Kette medizinischer Angebote, deren einzelne Glieder den

unterschiedlichen Lebensstadien des Tieres individuell angepasst werden: Pädiatrie, Pubertät, junge adulte Tiere, ältere Tiere und Geriatrie. Die Präventivmedizin ist *per se* sehr loyalitätsstiftend und bietet dem Tierarzt die Möglichkeit, eine positive Erfahrung für den Kunden zu generieren, indem er die von der Praxis angebotenen präventivmedizinischen Leistungen vorstellt und die zeitliche Abfolge der verschiedenen Maßnahmen für den Kunden organisiert. Die Kundenerfahrung im Zusammenhang mit der Prävention kann mit Hilfe von zwei Methoden verbessert werden.

- Das traditionelle Vorgehen besteht darin, tierärztliche Leistungen mit einer relativen kurzen zeitlichen Perspektive eine nach der anderen zu verkaufen. Die Aufgabe der Praxis besteht bei dieser weit verbreiteten Strategie also darin, sicherzustellen,



Eine lebenslange Perspektive für eine präventivmedizinische Versorgung ist ein wichtiger Aspekt der Verbesserung von Kundenerfahrungen.

dass jede zukünftige Leistung bereits unmittelbar nach dem Erbringen der vorangegangenen Leistung optimal verordnet wird im Sinne einer „Präsentation des nächsten Schrittes, seiner Ziele und seiner Inhalte“. Anschließend erfolgt eine Erinnerung an diesen nächsten Schritt etwa zwei bis drei Wochen vor der Deadline per Post (immer seltener), Email oder SMS. Abhängig vom präventivmedizinischen Angebot der Praxis kann der Tierarzt zum Beispiel nach Abschluss der letzten pädiatrischen Konsultation eines Hundewelpen, eine Pubertätssprechstunde oder eine Kastration oder den ersten jährlichen Gesundheits-Check empfehlen. In jedem der drei Fälle wird dem Kunden ein Erinnerungsservice angeboten, damit er die Deadline für die entsprechende Maßnahme nicht verpasst, da sich dies nachteilig für sein Tier auswirken würde. Auch bei dieser traditionellen Herangehensweise sollten Tierärzte stets einen globalen Blick auf den Verlauf der Prävention über das gesamte Leben des Tieres bieten, zum Beispiel mit Hilfe einer entsprechenden Info-Broschüre für Besitzer, die zum ersten Mal mit ihrem Tier in die Praxis kommen. Schließlich muss sich auch das gesamte Praxisteam an jedem Punkt des Präventionsweges an die Vorgaben dieser Broschüre halten, z. B. während des ersten jährlichen Gesundheits-Checks beim jungen adulten Hund, oder dem ersten jährlichen Gesundheits-Check des älteren Tieres (Senioren-Check).

- Das Grundprinzip der Entwicklung längerfristiger Präventionspläne ist die Vermarktung von Leistungspaketen (und Produkten, insbesondere zur Parasitenkontrolle), die den präventiven Bedarf des Tieres über einen bestimmten Zeitraum, im Allgemeinen über ein Jahr, decken und vom Kunden meist per monatlichem Bankeinzug bezahlt werden. Diese Strategie ermöglicht es insbesondere Praxen, die besonders hochwertige und aufwendige präventivmedizinische Leistungen bieten, die Loyalität ihrer Kunden zu steigern, indem sie ihren Tieren eine Prävention auf allerhöchstem Level für ein überschaubares monatliches Budget anbieten. Zudem generiert diese Methode der Vermarktung präventivmedizinischer Leistungen eine positive Kundenerfahrung, indem sie Besitzern vermittelt, dass

die Praxis jede Anstrengung unternimmt, um die Gesundheit des Tieres zu verbessern und zu erhalten. Dennoch besteht auch hier die Notwendigkeit, eine breitere Perspektive der Prävention über das gesamte Leben des Tieres aufzuzeigen, zum Beispiel durch Vorstellung der verschiedenen von der Praxis angebotenen und exakt auf den Lebensabschnitt des Tieres (Junior, Adult, Senior) abgestimmten Gesundheitsvorsorgepläne. Da es sich bei Erkrankungen und Unfälle um einmalige und unvorhersehbare Ereignisse handelt, es ist schwierig, diese in eine Langzeitperspektive einzubinden, um auch dadurch die Kundenerfahrung zu verbessern. Dennoch kann auch dies auf zwei Wegen gelingen: Zum einen, wenn ein Fall nicht nur eine einmalige Konsultation erfordert, sondern darüber hinaus auch eine oder mehrere Follow-up-Konsultationen, und zum zweiten einfach dadurch, dass sich der Tierarzt die Gesundheitsgeschichte des Tieres merkt und sich auf diesem Weg als Haustierarzt oder „Familiertierarzt“ positioniert, der das Tier tatsächlich kennt.

- Das konsequente Follow-up fortlaufender Fälle ist von großer operativer Bedeutung, um den Erfolg der Arbeit des Praxisteam auch langfristig sicherzustellen. Grundlage ist dabei die Kontinuität der medizinischen Versorgung, entweder durch denselben Tierarzt oder durch andere Tierärzte des Teams, aber immer geprägt durch einen umfassenden Austausch aller relevanten Informationen über die Patientenakte. Sämtliche Praxismanagement Systeme bieten heute Programme mit entsprechenden Funktionen, die Teammitglieder müssen jedoch entsprechend geschult werden, damit sie jederzeit wissen, welche Informationen in die Patientenakte aufgenommen werden müssen. Wenn der Patientenbesitzer dem zweiten Tierarzt erst erläutern muss, was der erste gesagt und getan hat, riskiert die Praxis eine Beschädigung der Kundenerfahrung und vermittelt dem Kunden letztlich den Eindruck, dass es auch nicht komplizierter hätte werden können, wenn er zwei verschiedene Praxen aufgesucht hätte. Werden die notwendigen Informationen über das Tier dagegen innerhalb des Teams effizient geteilt, und kennt und

verstehen jeder Tierarzt die individuelle Vorgeschichte des Patienten, dann wird der Besitzer die Vorteile einer Vertiefung seiner Beziehung zu dieser Praxis zweifellos erkennen und zu schätzen wissen.

- Diese Beobachtung kann letztlich auf sämtliche Interaktionen in der Praxis übertragen werden, von einer präventivmedizinischen Leistung bis hin zur Situation eines kranken oder verletzten Tieres, oder auch beim simplen Verkauf eines Produktes, wie z. B. Tiernahrung. Entscheidend ist, dass der Kunde jedes Mal, wenn er eine gute Erfahrung macht, diese nicht allgemein auf Tierarztpraxen bezieht, sondern ganz spezifisch auf „seine“ Praxis, also auf die Praxis, wo man sein Tier genau kennt. Dies erreicht man insbesondere, indem man vor jeder Konsultation einen Blick in die Krankenakte des Patienten wirft und dem Besitzer gegenüber einen ganz spezifischen Punkt der Krankengeschichte zur Sprache bringt, wie zum Beispiel: „Wie ist seine Bronchitis im letzten Februar verlaufen?“ oder „Wir haben Ihnen im letzten Jahr eine professionelle Zahnreinigung empfohlen, haben Sie inzwischen darüber nachgedacht?“ oder „Ich sehe, dass Fluffy seit dem letzten Jahr zwei Kilo zugenommen hat...“ Auch eine kurze Zusammenfassung der wichtigsten Punkte am Ende der Konsultation und das deutlich demonstrierte Eintragen dieser Informationen in die Patientenakte vermitteln dem Kunden die Vorteile einer kontinuierlichen und langfristigen Betreuung seines Tieres in unserer Praxis.

Patienten, die spezielle Maßnahmen erfordern, werden meist direkt in spezialisierte Praxen oder Kliniken überwiesen, die entsprechende Leistungen anbieten. Zunächst ist nicht unmittelbar zu erkennen, wie eine überweisende Allgemeinpraxis die Kundenerfahrung auch in diesen Situationen verbessern kann. Auch wenn unsere Praxis diese speziellen Leistungen nicht selbst anbietet, ergeben sich jedoch durchaus Möglichkeiten, die Beziehungen zu den betroffenen Kunden im Zusammenhang mit einer Überweisung zu stärken. Wenn wir als überweisende Praxis eine gute Wahl des Spezialisten treffen und für einen reibungslosen Ablauf der Überweisung sorgen, indem wir alle relevanten medizinischen Informationen übermitteln, und die Nachbetreuung des Patienten mit der Überweisungspraxis koordinieren, wird der Besitzer des überwiesenen Tieres insbesondere auch mit seinem Haustierarzt zufrieden sein und den guten Service zu schätzen wissen. Dies gilt auch für Notfälle, die eine intensivmedizinische Versorgung benötigen oder einfachere Leistungen, die jedoch außerhalb der üblichen Öffnungszeiten von der First-Opinion-Praxis durchgeführt werden müssen. Wenn die von der Praxis vorgeschlagene Lösung zu guten Ergebnissen führt, und die Koordination zwischen Allgemeinpraxis und Notfallklinik gut gelingt, so wird auch in diesen Fällen die Praxis die Anerkennung des Kunden bekommen.

Unter dem Strich sehen wir also, dass eine First-Opinion-Praxis sämtliche erforderliche Bedürfnisse rund um die Gesundheit eines Tieres erfüllen kann, wobei die meisten Patienten von der Praxis selbst behandelt und

einige an Spezialisten überwiesen werden, dies aber immer auf Initiative und unter der Federführung des „Haustierarztes“. Das Angebot einer lebenslangen medizinischen Rundumversorgung des Tieres ist ein wichtiger Baustein der Verbesserung von Kundenerfahrungen.



Umgang mit schwierigen Kunden in der Praxis

A) Management im direkten Dialog

Auch wenn in den meisten Fällen alles glatt läuft mit der Kundenkommunikation im Praxisalltag, gibt es doch immer mal wieder Situationen, in denen der Kunde verärgert, enttäuscht oder traurig ist. Lassen Sie sich davon bitte nicht allzu sehr beeindrucken, denn selbst, wenn Sie und Ihr Team mit Worten zaubern können — es gibt eben nicht die eine Kommunikation, die auf jeden Menschen und jede Situation passt und das ist menschlich.

Doch es gibt ein paar Punkte, mit denen Sie schwierige Situationen meistern können:

- Hören Sie Ihrem (nörgelnden, ärgerlichen) Kunden zu, bis er seine Geschichte zu Ende erzählt hat (sich Notizen machen, ist erlaubt).
- Zeigen Sie Verständnis, indem Sie sagen: „Ich kann Ihren Unmut verstehen. Wenn mir das passiert wäre, wäre ich auch ärgerlich.“
- Übernehmen Sie die Führung: „Ich schlage vor, wir gehen in mein Büro, setzen uns hin, sortieren, was schiefgelaufen ist und finden eine Lösung. OK?“
- Wenn der verärgerte Kunde am Telefon schimpft, ist es wichtig, ihn die Praxis zu bitten. Denn ein Gespräch unter vier Augen ist immer besser als am Telefon.
- Gehen Sie mit dem Kunden in ein separates Zimmer ohne „Zuhörerschaft“, um die Situation zu analysieren.

Wenn Sie einen unzufriedenen Kunden am Telefon haben, versuchen Sie, ihn dazu zu bewegen, in die Praxis zu kommen für ein persönliches Gespräch von Angesicht zu Angesicht.



© Shutterstock

- Nehmen Sie sich Zeit und erforschen Sie gemeinsam, was schiefgelaufen ist.
- Wenn der Ärger des Kunden grundlos war, dann ist die Sache bereits jetzt erledigt.
- Wenn die Praxis Fehler gemacht hat, dann muss nun eine Entschuldigung erfolgen. Ein kleines Geschenk für den Kunden kommt jetzt ebenfalls sehr gut an!

Reklamationen sollten niemals persönlich genommen werden, denn es geht (meistens) um die Sache, nicht die Person. Denken Sie: „Irgendetwas ist nicht gut gelaufen. Nun habe ich die Chance, es zu korrigieren!“ Die meisten

„Beschwerden nie persönlich nehmen!..“

schwierigen Situationen entstehen aus Missverständnissen wegen unklarer Kommunikation. Das bedeutet für Sie: wenn Sie das Gefühl haben, sehr oft schwierige „Events“ mit Ihren Kunden zu

haben, dann ist es Zeit, die Kommunikation zwischen Praxisteam und Kunden einmal genauer unter die Lupe zu nehmen und nach Verbesserungsmöglichkeiten zu suchen.

B) Umgang mit negativen Kommentaren online

Wenn Sie eine tierärztliche Praxis betreiben, werden Sie früher oder später auch Opfer negativer Kommentare im Internet. Dies kann sowohl bei Mitarbeitern als auch bei Kunden für sehr großen Ärger sorgen. Es ist daher sehr wichtig, bereits im Vorfeld Richtlinien für den Umgang mit solcher Kritik zu etablieren, sodass die Mitarbeiter im Fall der Fälle darauf vorbereitet sind, mit dem Problem auf ruhige und nicht emotionale Art und Weise umzugehen.

Aus einigen negativen Bewertungen kann die Praxis aber durchaus auch nützliche Feedbacks ziehen. Wenn negative Kommentare angemessen und nicht zu aggressiv sind, sollten sie so offen und transparent wie möglich behandelt werden. Oft kann eine negative Situation in eine positive umgewandelt werden, indem man zeigt, dass man die Angelegenheit ausreichend ernst nimmt, um darauf zu reagieren und aktiv zu handeln.

Eindeutige Probleme

- Gehen Sie das Problem so schnell wie möglich an.
- Reagieren Sie öffentlich, wenn dies angemessen erscheint.

Konstruktive Kritik

- Denken Sie daran, dem Kunden für seinen konstruktiven Vorschlag zu danken.
- Hören Sie sich den als Problem wahrgenommenen Sachverhalt an.
- Handeln Sie, wenn dies angemessen ist, und halten Sie den Kunden auf dem Laufenden.
- Wenn es nicht angemessen erscheint, zu handeln oder Abläufe zu ändern, erklären Sie warum.

Berechtigte Beschwerden

- Denken Sie daran, dem Kunden zu danken, der Sie auf ein Problem aufmerksam gemacht hat

7

ist die Anzahl weiterer Menschen, mit denen ein verärrter Kunde seine Unzufriedenheit teilen wird.



- Seien Sie positiv, vermeiden Sie negative Worte und Kommentare im Zusammenhang mit Ihrem Namen.
- Beschreiben Sie Schritte zur Behebung des Problems.
- Möglicherweise erhalten Sie Unterstützung von loyalen Kunden, denn in sozialen Netzwerken sind diese Kunden Ihre „Fans“ und „Follower“

Unberechtigte Beschwerden, nicht-konstruktive Kritik und Spam-Postings

- Kontaktieren Sie den Kunden nach Möglichkeit privat.
- Wenn sich der Kommentar auf Ihrer Facebook-Fanpage befindet, löschen Sie ihn so schnell wie möglich.
- Auf Twitter nicht direkt antworten. Nutzen Sie hierfür eine private „Direct Message“ oder kontaktieren Sie den Kunden über traditionelle Medien.
- Fordern Sie den Kunden auf, ähnliche Kommentare zukünftig nicht mehr zu posten.

Weitergehende Maßnahmen

- Sperren Sie User, so dass sie nicht mehr auf der Facebook-Fanpage Ihrer Praxis posten können (Anleitung siehe unten).
- „Melden“ Sie diese Kunden auf Facebook-Seiten außerhalb Ihrer Kontrolle.
- Klicken Sie auf „Melden“ unter dem Post.
- Blockieren Sie eine Person auf Twitter, so dass sie Ihnen nicht mehr folgen kann. Diese Person kann Sie zwar immer noch nennen, aber Ihre Tweets nicht mehr lesen.
- Wenn Sie der Meinung sind, ein Kommentar auf einer externen Webseite ist diffamierend, können Sie sich bei dem Betreiber der betreffenden Webseite beschweren.
- Wenn Sie mit der Antwort des Betreibers der Webseite nicht zufrieden sind, können Sie sich bei deren Internet Service Provider (ISP) beschweren, den Sie mit Hilfe des WhoIS-Registers (<http://www.whois.net>) ermitteln können. Oft werden ISPs betroffene Seiten dann schließen oder die Betreiber auffordern, Inhalte zu löschen, um rechtliche Konsequenzen zu vermeiden.

Umgang mit Kommentaren / User sperren

- Wenn Sie einen auf Ihrer Seite geposteten Kommentar löschen möchten, fahren Sie über den Kommentar und klicken auf „x“ (verbergen). Es erscheint eine kleine Schaltfläche, mit der Sie den Kommentar löschen, den Post melden oder den User von Ihrer Seite verbannen können.
- Wenn ein User einen Kommentar auf Ihrer Wall gepostet hat (zu finden in der „Visitor Posts“ -Box rechts auf Ihrer Seite unter dem Cover-Foto), den Sie entfernen möchten, fahren Sie über den Kommentar und klicken auf „x“ und dann auf „Löschen“ oder auf „Melden/als Spam markieren“.

Konsistenz ist wichtig

Wir haben gesehen, dass tierärztliche Praxen zahlreiche Maßnahmen in verschiedenen Bereichen und auf verschiedenen Ebenen ergreifen, um die Kundenerfahrungen zu verbessern. So werden zum Beispiel Dokumente erstellt, verschiedenste Medien genutzt und zahlreiche Verfahren und Protokolle umgesetzt. Im Alltag ist es wichtig, nicht den Blick für die Bedeutung der Konsistenz zwischen allen diesen Elementen und dem Verhalten der verschiedenen Teammitglieder zu verlieren.

„Wird etwas versprochen, muss es gehalten werden.“

Einfach ausgedrückt ist einer der wesentlichen Effekte von Kommunikation die Steigerung der Erwartungen von Kunden.

Zufriedenheit ist jedoch ein Gefühl, das aus der wahrgenommenen Diskrepanz zwischen Erwartungen und deren tatsächlicher Erfüllung erwächst. In anderen Worten, wann immer die Erfahrung des Kunden verbessert wird, verstärken sich seine Erwartungen für das nächste Mal. Dies bedeutet aber keineswegs, dass wir uns mit einer mittelmäßigen Performance zufriedengeben sollten, nur um beim nächsten Mal keine Enttäuschung beim Kunden zu riskieren!

Die wichtigste Schlussfolgerung aus dieser Notwendigkeit von Konsistenz lautet, dass etwas, das versprochen wird, immer auch eingehalten werden muss. Es geht also darum, nur das zu versprechen, was man auch langfristig einhalten kann, während man aber gleichzeitig stets nach einem möglichst hohen Standard strebt. Hier nun einige häufige Fehler in diesem Zusammenhang:

- Wenn eine Praxis gerade eröffnet hat und die Patientenzahlen noch gering sind oder wenn der Patientenandrang an einem bestimmten Tag geringer ist, neigen Mitarbeiter oft dazu, jedem einzelnen Patienten besonders viel Zeit zu widmen. Dies kann zwar die momentane Erfahrung der Kunden verbessern, die just zu diesen Zeiten in die Praxis

kommen, ist die Praxis dann aber nicht in der Lage, dieses Level dauerhaft aufrechtzuerhalten, wenn die Arbeitsbelastung wächst oder wieder „normal“ wird, kann dieser anfängliche Vorteil sehr schnell in Enttäuschung und Unzufriedenheit umschlagen.

- Auch hochtrabende Aussagen über die Vision, die Mission oder die Werte des Unternehmens sind nur dann wirklich hilfreich, wenn sie im Alltag wirksam umgesetzt werden. Ist dies nicht der Fall, können sie sich sehr schnell als Bumerang erweisen. Besondere Aufmerksamkeit erfordert deshalb vor allem das so genannte „Onboarding“ neuer Mitarbeiter, also gewissermaßen die Eingliederung in die bestehenden Strukturen und das „Einschwören“ auf die Prinzipien der Praxis und das Unternehmensleitbild. Egal, ob es sich dabei um eine neue Rezeptionistin, eine Tierarzthelferin oder einen Tierarzt handelt, wichtig ist in jedem Fall eine initiale Schulung und ein enges begleitendes Coaching, um sicherzustellen, dass die neuen Mitarbeiter die diesbezüglichen Anforderungen der Praxis kennen und in ihrer täglichen Arbeit konsequent umsetzen.
- Sehr viel mehr als man denkt, kommuniziert man durch Verhalten (Pünktlichkeit, Ordnung, Klarheit etc.), über alltägliche Dokumente (ein Kostenvoranschlag oder eine Rechnung kann einen sehr viel größeren Einfluss haben als eine professionell produzierte Broschüre), über den Grad der Instandhaltung und Sauberkeit von Räumlichkeiten und Einrichtungen und nicht zuletzt über das olfaktorische Ambiente, also in erster Linie das Vermeiden übler Gerüche in der Praxis.

Am problematischsten sind inkonsistente Botschaften und Aussagen verschiedener Teammitglieder gegenüber demselben Kunden, wie zum Beispiel die Rezeptionistin, die den zu zahlenden Preis erläutert, woraufhin ein Tierarzt oder sogar der Praxisinhaber nur einige Minuten später einen einmaligen Rabatt gewährt. Oder aber ein Tierarzt, der eine vierteljährliche Entwurmung verordnet, während sein Kollege erklärt, dass „zweimal jährlich“ völlig ausreichend ist.



SCHLUSSFOLGERUNG

Es wird empfohlen, sich für die Erstellung und Pflege der Webseite und die Sicherstellung optimaler Synergien mit den sozialen Medien die Unterstützung einer professionellen, auf digitale Kommunikation spezialisierten Agentur zu holen. Praxismanagement-Software bietet heute immer mehr Optionen für die Kommunikation mit Ihren Kunden. Die beiden wichtigsten Punkte sind die Konsistenz in Ihrer Kommunikation mit den Kunden und die Vermittlung einer Langzeitperspektive tierärztlicher Leistungen für Besitzer von Katzen- oder Hundewelpen, von denen diese Tiere während ihres gesamten Lebens profitieren werden.

LITERATURÜBERSICHT

KAPITEL 1

McKinsey & Company, May 2017, When the customer experience starts at home by Sylvie Bardaune, Sébastien Lacroix, and Nicolas Maechler.

KAPITEL 2

Winning the Zero Moment of Truth, Jim Lecinski 2011: <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/micro-moments/2011-winning-zmot-ebook/>

Revoo, 2012 <http://whatusersdo.com/blog/how-brands-are-increasing-sales-with-customer-reviews/>

Moz 2017 Local Search Ranking Factors <https://moz.com/local-search-ranking-factors>

Ofcom 2016 https://www.ofcom.org.uk/__data/assets/pdf_file/0026/80828/2016-adults-media-use-and-attitudes.pdf

Tony Haile, Chartbeat 2014 <http://time.com/12933/what-you-think-you-know-about-the-web-is-wrong/>

KAPITEL 3

Harvard Business Review, February 2003. Leonard L. Berry & Neeli Bendapudi).

KAPITEL 4

Thomas E. Catanzaro, Thom Haig, Peter Weinstein, Judi Leake, Heather Howell. August 2000, Wiley-Blackwell

Redaktion: Laurent Cathalan
Gestaltung: Pierre Ménard
Technical Management: Buena Média Plus
Piktogramme: Shutterstock
Photo credits: Royal Canin SAS

Impression : UE
Origine du papier : Allemagne
Taux de fibres recyclés : 0%
Certification : 70% PEFC
Impact sur l'eau : 0,032 P tot kg/tonne



© 2018 Royal Canin SAS
BP4
650, Avenue de la Petite Camargue
30470 Aimargues, Frankreich
Tél. : + 33 (0) 4 66 73 03 00 - Fax : + 33 (0) 4 66 73 07 00
<http://www.royalcanin-world.com/>
<http://vetfocus.royalcanin.com>

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.

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. L.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 L.122-10 bis L.122-12 des Urhebergesetzes in Bezug auf die Vervielfältigung durch Reproduktion eingehalten werden.



