

Tierärzte, es gibt mehr Geld! Aber ...

Wie sag ich's dem Klienten?

Wolfgang Matzner

Seit dem 22.11.2022 gilt in Deutschland die neue Gebührenordnung für Tierärztinnen und Tierärzte (GOT). Für die Neuerung war es höchste Zeit. Die „alte GOT“ aus dem Jahre 1999 mit zwei pauschalen Veränderungen 2008 und 2017 spiegelte in keiner Weise den medizinischen Fortschritt wider, noch entsprach sie den wirtschaftlichen Notwendigkeiten. In der Öffentlichkeit wird die Gebührenerhöhung kritisch hinterfragt. Daher ist eine gute Preiskommunikation jetzt wichtiger denn je.

Die Anpassung der GOT soll die Tierarztpraxen und -kliniken in die Lage versetzen, wirtschaftlich und damit zukunftsorientiert zu arbeiten. Unter Berücksichtigung aller Interessen (Tierhalter¹, Verbraucherschützer, Tierschutzverbände und Tierärzte) wurde festgestellt, dass eine GOT-Erhöhung um mind. 20 Prozent notwendig ist, um die seit der letzten GOT gestiegenen Kosten aufzufangen (Abb. 1) [1]. Die aktuellen Entwicklungen (Steigerung der Inflationsrate auf mehr als 7 Prozent, neuer Tarifvertrag für Tiermedizinische Fachangestellte – TFAs) konnten darin nicht berücksichtigt werden.

Übrigens: Wären die Gebühren seit 1999 jährlich um nur 3 Prozent erhöht worden, lägen einige Positionen der neuen GOT unterhalb des fiktiv zu errechnenden Betrags. Die

$$SVS = \frac{\text{Gesamtkosten der Praxis}}{\text{Fakturierbare Arbeitsstunden}}$$

Abb. 2: Berechnung des praxisinternen Stundenverrechnungssatzes – SVS (= der Betrag (€), der einem Kunden für die erbrachte Arbeitsleistung pro Stunde in Rechnung gestellt wird).

allgemeine Untersuchung einer Katze z. B. wurde 1999 im 1-fachem Satz mit 8,98 € vergütet und läge heute, nach jährlich 3-prozentiger Anpassung, bei 17,74 €, also 33 Prozent höher. Erst bei Abrechnung nach 1,2-fachem Satz (1999: 10,80 €, heute 20,69 €, also 14 Prozent Erhöhung) schneidet die neue GOT „besser“ ab. Bei Abrechnung der allgemeinen Untersuchung des Hundes nach dem 1,2-fachen Satz wird in diesem Rechenbeispiel die Gebühr in der novellierten GOT sogar um 6 Prozent unterschritten (1999, 1,2-facher Satz 16,16 €, nach jährlich 3-prozentiger Erhöhung läge sie heute bei 30,06 €, in der neuen GOT kann hierfür jedoch nur 24,10 € abgerechnet werden).

Doch kein tierärztliches Unternehmen kommt umhin, die jeweils eigenen Kosten zu errechnen und die Preise, die der Klientel in Rechnung gestellt werden müssen, entspre-

chend anzupassen (Abb. 2). Die GOT gibt dafür lediglich einen Rahmen vor (1-facher bis 3-facher Satz, im Notdienst bis zum 4-fachen Satz).

Stichwort: Stundenverrechnungssatz

Bei ihrer Berechnung geht die neue GOT von einem Stundenverrechnungssatz (SVS) von 2,25 € pro tierärztlicher Arbeitsminute aus. Die tierärztliche Versorgung in Deutschland war verglichen mit anderen Ländern Europas (v. a. Skandinavien, England aber auch der Schweiz) sehr preisgünstig, sodass nun mit der Preisanpassung eine gewisse Angleichung stattgefunden hat. Dabei gilt es auch zu beachten, dass die Tiermedizin in den letzten Jahren mit vielen Problemen und Veränderungen zu kämpfen hatte:

- Nachwuchsmangel (Tierärzte und TFAs)
- Übernahme von Praxen und Kliniken durch „Tierärzketten“ u. a. wegen fehlender Nachfolge
- zunehmender, steigender medizinischer Standard
- boomender Haustiermarkt (Corona)
- Überlastung der Praxen und Kliniken mit allen negativen Konsequenzen
- Einstellung des Notdienstes – überregional und sogar von Universitätskliniken (Berlin, Leipzig)

Ergebnisse einiger Untersuchungen zeigen, dass die Gehaltsstruktur aber auch die sich veränderten Arbeitsbedingungen viele Kollegen einerseits veranlasst haben, eine besser bezahlte Karriere außerhalb der Praxis zu suchen, Praxisinhaber andererseits versuchen, diese Veränderungen wirtschaftlich und personell zu stemmen [2]. Die Erhöhung der GOT soll nun dazu beitragen, u. a. dem Fachkräftemangel

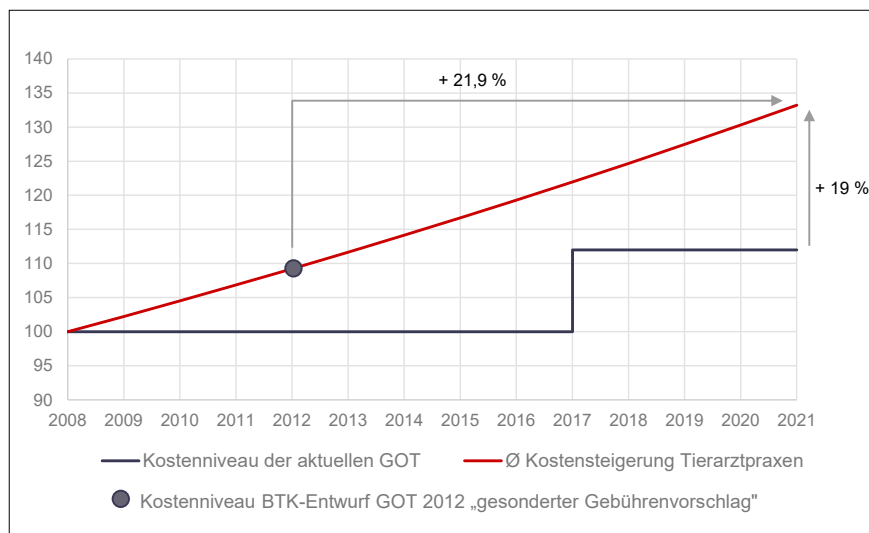


Abb. 1: Entwicklung der Kosten für den Betrieb einer Tierarztpraxis 2008 bis 2021 [1]

entgegenzuwirken sowie die Attraktivität des Berufs und so gut wie möglich die flächen-deckende tiermedizinische Versorgung zu erhalten. Grundlage dessen ist jedoch eine gesunde wirtschaftliche Basis jedes tierärztlichen Unternehmens.

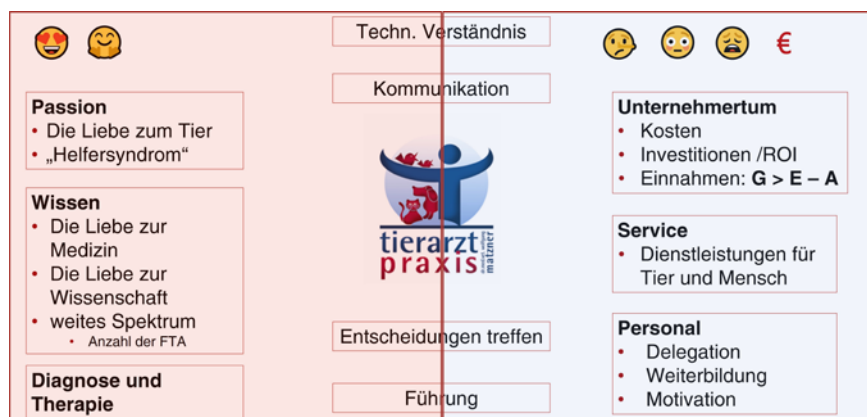
Die Tierarztpraxis und ihre Klientel – ein sensibles Thema

Die Grundlagen für eine gute Beziehung zur Klientel sind neben Vertrauen und Ehrlichkeit auch eine gelungene, „störungsfreie“ Kommunikation. Dabei ist die Preiskommunikation bei Tiermedizinern ein unbeliebtes Thema, aber sie ist wichtig. Da sie bei vielen Kollegen sehr negativ behaftet ist, wird sie nicht selten an die TFA „delegiert“ oder es werden verschönernde Rabatte gewährt (Abb. 3). Neben geplanten Rabatten, z. B. für Stammkunden, bei Langzeitbehandlungen oder für Mehr-Tier-Haushalte, kommt es auch zu ungeplanten Rabatten. Dazu zählen v. a. Rechnungen, die nicht bezahlt werden können, fehlerhafte Kostenvoranschläge oder Rabatte, die aufgrund von Beschwerden oder aus Mitleid gegeben werden [3].

Doch tatsächlich ist dies kein rein deutsches Problem. Studien aus den USA haben ergeben, dass ein Tierarzt dort im Durchschnitt 64 000,00 \$ im Jahr „verliert“. 40 Prozent der untersuchten Behandlungsprotokolle wurden „falsch“ berechnet, was einen großen Einfluss auf den Return of Investment (ROI) hat, also der unternehmerischen Kennzahl, die darüber Aufschluss gibt, wann sich eine Investition bezahlt gemacht hat bzw. ob sie rentabel ist [5,6].

Probleme mit dem Thema „Abrechnung“

Die neue GOT führt zu einer Gebührenerhöhung um etwa 20 bis 30 Prozent. Daher muss die „Preiskommunikation“ in der Tierarztpraxis



G = Gewinn; E = Einnahmen; A = Ausgaben

Abb. 4: Mögliche Einflüsse auf die „Preiskommunikation“.

definitiv an Bedeutung gewinnen. Die neuen Preise sollten den Tierhaltenden natürlich entsprechend sensibel vermittelt werden.

Grundsätzlich ist es für alle Mitarbeitenden einer tierärztlichen Praxis essenziell, effektiv mit der Klientel zu kommunizieren, um eine gute, vertrauensvolle Beziehung aufzubauen. Doch warum ist das Thema „Abrechnung“ so eine besondere Herausforderung?

Das bedarf sicherlich einer tiefergehenden Analyse. Im Folgenden kurz meine persönlichen Annahmen: Auf der einen Seite wird der Beruf Tierarzt aus Liebe zum Tier, zu Medizin und Wissenschaft erlernt. In der praktischen Berufsausübung machen die Entwicklungen in Diagnostik und Therapie sowie die vielen Möglichkeiten, die dieses Berufsfeld bietet, Spaß. Auf der anderen Seite müssen sich Tierärzte als Unternehmer mit Dingen auseinandersetzen, die weder im Studium vermittelt wurden, noch besonders sympathisch sind: Umgang mit der Klientel, Kommunikation mit schwierigen Patientenbesitzern, Personalführung und -motivation sowie als Unternehmer denken und handeln zu müssen (Abb. 4).

Zudem haben einige Patientenbesitzer erpresserische Tendenzen bezüglich Tierliebe und Tierschutz oder es wird sogar versucht, den Tierarzt in Mithaftung zu nehmen, wenn es um die Haltung und Finanzierung des Tieres geht.

Der Wirtschaftswissenschaftler Prof. Dr. Gerhard Riegl, Uni Augsburg, hatte es mal auf den Punkt gebracht: „Es gibt für mich keinen Berufsstand, der so sehr an den Geldbeutel seiner Kunden denkt und nicht an seinen eigenen.“ Lehnen Tierhalter, egal ob Hunde-, Katzen oder Pferdebesitzer, z. B. eine empfohlene Untersuchung ab, fühlt sich mancher Tierarzt mitunter mitschuldig, dass dem Tier aus Kostengründen nicht die bestmögliche Diagnostik und Behandlung zukommen darf. „Die Diskrepanz zwischen Tiermediziner und Unternehmer ist für viele Tierärzte schwer auszuhalten, denn als Tiermediziner möchte man alles tun, um das Leben des Tieres zu retten“ [7].

Deshalb gilt: **Für Versorgung, Haltung und Gesundheit der Tiere ist nicht der Tierarzt, sondern allein der Tierbesitzer verantwortlich. Tierärzte können unterstützend bei der Erhaltung der Gesundheit (Prophylaxe, Betreuung) oder beim Heilen von auftretenden Erkrankungen tätig werden. Nicht mehr und nicht weniger.**

Die Kommunikation der Preise

Des Weiteren gewinnt die Angst vor emotionalen oder negativen Reaktionen der Klientel, verbunden mit schlechten Bewertungen bei Social Media sowie den möglichen Folgen, dass eine „gute“ Kundenbeziehung gefährdet wird, immer mehr an Bedeutung. Und das verändert gerade gegenüber dieser Klientel unsere Kommunikation – verbal und non-verbal.

Mein Tipp für diese Situationen: Das Sprechen über Preise und Gebühren ist ein wichtiger Teil der Kommunikation in der Tierarztpraxis. Dass sich Tierärzte oft unwohl fühlen, wenn sie über Geld sprechen müssen, hat,

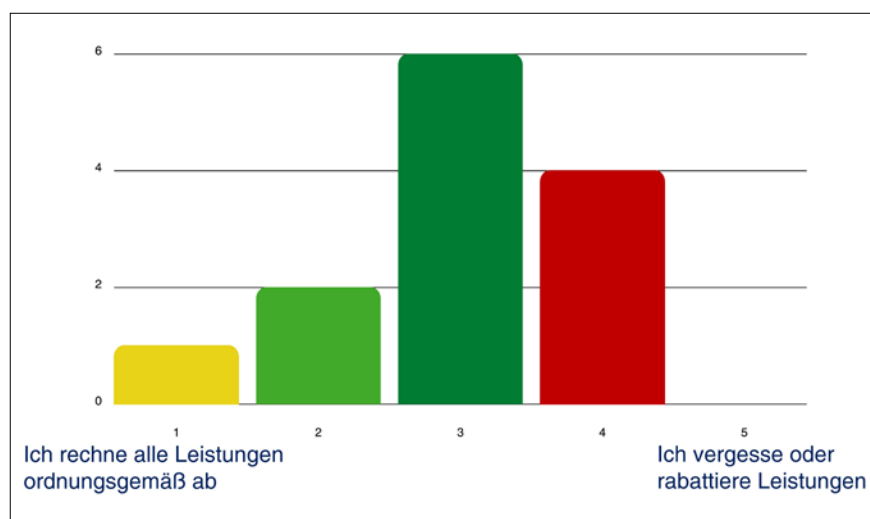


Abb. 3: Einschätzung der eigenen Abrechnungstreue in einer Umfrage unter 40 Tierarztpraxen [4]

wie schon erwähnt, mit der gefühlten Diskrepanz zwischen Medizin verbunden mit Helfersyndrom auf der einen Seite und dem notwendigen Unternehmertum mit einer gewissen Überforderung durch das Fehlen der notwendigen Skills auf der anderen Seite zu tun.

In vielen meiner Trainings habe ich die Erfahrung gemacht: Das Drama spielt sich nur in den Köpfen ab [6].

Dabei sind doch Fragen nach den Kosten im Entscheidungsfindungsprozess des Kunden ganz normal.

Apropos Unternehmertum. In meinen Augen sind **alle** Mitarbeitenden in einem tierärztlichen Unternehmen für den wirtschaftlichen Erfolg verantwortlich. Nur wenn ausreichend Geld in dieses Unternehmen fließt, ist es in der Lage, Gehälter zu bezahlen, Investitionen zu tätigen, Teilnahme an Fortbildungen zu ermöglichen und, und, und ... Jeder Euro, der nicht in Rechnung gestellt oder rabattiert wird, schränkt die Möglichkeiten eines Unternehmens ein.

Hilfreich ist das gemeinsame Erstellen eines Behandlungs- oder Gesprächsleitfadens mit allen Mitarbeitenden eines Teams. Hierbei kann ein Kommunikationstraining mit Rollenspielen unterstützen.

Folgende Tipps in der Kommunikation über Preise konnte ich so in meiner Beratungstätigkeit herausarbeiten:

1. Das Mindset (**Kasten**) ist der **wichtigste Faktor** bei der Kommunikation von Preisen: **Man darf sich nicht unter Wert verkaufen.** Dabei muss man sich Folgendes klarmachen:
 - a. **Mein Angebot, mein Wissen und meine Arbeitszeit sind einen angemessenen Preis wert.**
 - b. **Der Patientbesitzer profitiert davon und hat immer die Wahl zu entscheiden, das Angebot anzunehmen oder nicht.**
 - c. **Ich zwingt niemandem etwas auf, aber ich denke immer an das Wohl des mir anvertrauten Tieres.**
2. Definieren Sie Ihren Standpunkt zum Thema Preis. „Die Festlegung der Preise für tiermedizinische Behandlungen ist eine grundlegend strategische Entscheidung. Wichtig ist, dass das Preisniveau zur individuellen Positionierung der Praxis passt“ [7]
 - a. Stehen Sie und Ihr Team zu Ihren Preisen?
 - b. Wie weit sind Sie bereit, dem Kunden preislich entgegenzukommen?
 - c. Kalkulieren Sie Ihre Preise nach kaufmännischen Gesichtspunkten?
 - d. Es ergibt keinen Sinn, den Kunden mit *unbemerkt*em Rabatt zu belohnen, z. B. durch das Weglassen bestimmter Leistungen (Analbeutel, Krallen, Ohruntersuchung ...) oder unter GOT abzurechnen.



Abb. 5: Die Faktoren („Ps“) einer Kaufentscheidung.

Das richtige Mindset: Selbstwert = Marktwert

Eigenwahrnehmung – Was kann ich in die Waagschale werfen?

- Meine Qualifikation (Weiter- und Fortbildungen – Zertifikate)
- Meine Empathie
- Meine Zeit
- Mein Team
- Meine Investitionen

Gefühl für die eigenen Preise entwickeln – Bin ich wirklich teuer?

- Produkt bzw. Dienstleistung an sich selbst verkaufen
- Was sind die Produkt- bzw. Leistungsvorteile?
- Welchen Nutzen (emotionalen, praktischen, wirtschaftlichen) hat der Kunde?
- Warum sollte der Kunde zu mir in die Praxis kommen?

Selbstmotivation

- Sammeln von positivem Feedback und tollen Ergebnissen („Honigtopf“)

Keine Rechtfertigung oder Entschuldigung

- Wenn man selbst nicht glaubt, dass die Leistungen viel wert sind – warum sollte es dann der Kunde tun?

3. **Der Preis ist kein Mittel der Kundenbindung.** Der Preis ist nur einer von mehreren Faktoren, die für eine Kaufentscheidung von Bedeutung sind (Abb. 5). **Je attraktiver die „Ps“ sind (Abb. 5), desto mehr darf unser Produkt kosten.**
4. **Gute Kommunikation** verstärkt Bindung und Vertrauen und fördert eine gute Beziehung zu unseren Kunden. Übrigens: **Mit 20 Prozent Ihrer Klientel erzielen Sie 80 Prozent Ihres Umsatzes (Pareto-Regel).** Diese 20 Prozent sind Ihre Stammkunden. Pflegen Sie diesen Schatz! Oft sind es schon Kleinigkeiten, die einen Unterschied machen. Die persönliche Ansprache des Kunden mit seinem Namen sowie seines Tieres ist in seiner Effektivität nicht zu unterschätzen. Fassen Sie am Ende des Gesprächs das Wichtigste zusammen. So können Sie sicherstellen, dass alle Informationen angekommen sind und verstanden wurden. Das schafft Vertrauen und Sicherheit. Das Gleiche gilt für Ihr Team (Training, Training, Training). Eine weitere Grundlage einer zukünftigen vertrauensvollen Beziehung zum Kunden ist es, in Gesprächen vor der Anschaffung eines Haustieres aktiv die möglichen anfallenden Kosten in einem Tierleben anzusprechen, damit sich v. a. der unwissende Kunde darauf einstellen kann [8].
5. **Einen Perspektivenwechsel wagen.** Für die meisten Tierhalter bedeutet die neue GOT eine zusätzliche finanzielle Belastung. Und ja, die Zeit hätte ungünstiger nicht sein können. Die stark steigenden Lebenshaltungskosten waren nun mal nicht vorhersehbar. Aber das gilt auch für Tierärzte! Dennoch ist es m. E. wichtig, Verständnis für die Sorgen und Ängste der Tierbesitzer aufzubringen. Die wirtschaftliche Situation des Kunden kann die optimale Versorgung des Haustieres unter Umständen begrenzen. Die bestmögliche tiermedizinische Versorgung ist nun nicht immer finanzierbar. Ein Gespräch über die jeweilige Situation und was diese konkret bedeutet sowie welche Optionen in Betracht kommen (z. B. das Abschließen einer Tierkrankenversicherung) sollten bei Nachfrage mit dem Kun-

¹ Die in diesem Beitrag verwendeten Personenbezeichnungen stehen für alle Geschlechtsidentitäten.

den geführt werden. Dabei sollte man – frei nach Prof. Müller (LMU München) – immer eine „Fahrrad-Version“, eine „VW-Version“ und eine „Mercedes-Version“ in der Diagnostik und Therapie entwickeln, um möglichst allen Kunden eine Lösung anbieten zu können.

6. **Neue Wege gehen und gemeinsam nach Lösungen suchen.** Die Preisgestaltung sollte transparent sein. Wenn nachvollzogen und verstanden wird, warum ein bestimmter Preis aufgerufen wird, fällt es unter Umständen leichter, ihn auch zu bezahlen. Ehrliches Vermitteln der Behandlungskosten schafft Verständnis.

In diesem Zusammenhang muss natürlich der Hinweis auf eine dringend abzuschließende Tierkrankenversicherung erfolgen. Auch hier ist der Markt erheblich in Bewegung geraten (es gibt aktuell über 20 Anbieter), sodass in näherer Zeit die Beiträge auch sinken werden. Mindestens sollte aber das Anlegen von Rücklagen empfohlen werden.

Vorsorgeangebote sowie Paketlösungen sind Möglichkeiten, den Kunden finanziell etwas entgegenzukommen (in den USA ist dies übrigens ein extrem wichtiger Bereich des Praxisangebots). Letztendlich hilft es, den Tierbesitzer zum „Mitproduzenten“ der Tiergesundheit zu machen und an seine Eigenverantwortung zu appellieren.

Fazit

Die neue GOT ist seit gut 3 Monaten in Amt und Würden. Und natürlich ist sie nicht vollkommen. Unklare Formulierungen, rechtlich zu klärende Punkte (unterschiedliche Interpretationen verschiedener Kammerbezirke), nicht immer nachvollziehbare Preisgestaltungen, „wo-finde-ich-was“, Punkte, die „vergessen“ wurden, werden in der Tierärzteschaft rege und intensiv diskutiert (z. B. in Foren in Facebook, Webinaren oder Stammtischen). Was jedoch erstaunt und irritiert, ist, dass eine nicht unerhebliche Anzahl an Kollegen sehr viel Energie dazu verwendet, nach Bereichen zu suchen, in denen die GOT-Vorgaben unterschritten werden können, um damit den ein oder anderen Kunden an die Praxis zu binden. Besser wäre es, diese Energie dazu zu verwenden, die Chancen der neuen GOT aktiv und positiv am Markt durchzusetzen.

Aber so sind wir halt, wir Tierärzte.

Literatur

- [1] Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL, Niedersächsisches Landesamt für Verbraucherschutz und Lebensmittelsicherheit (LAVES), AFC Public Services GmbH (2022)
- [2] Schmidbauer J. (2019): Veterinärjournalistin: Realität im Praxisalltag: Arbeitsbedingungen angestellter Tiermediziner. VetsOnline aus: Kersebohm J (2018): Praktiker im Wandel: Untersuchung der Arbeitsbedingungen und Zufriedenheiten praktizierender Tiermediziner in Deutschland (2016). Dissertation Freie Universität Berlin
- [3] Oppermann M (2010): Veterinary Practices miss 64,000 US\$ in fees each year. <http://veterinarybusiness.dvm360.com>
- [4] Vetkom, Vetfamily (2021): Eigene Untersuchungen (Umfrage) mit Praxen im Verbund der vetfamily
- [5] Coe JB, Adams CL, Bonnett BN (2007): A focus group study of veterinarians' and pet owners' perceptions of the monetary aspects of veterinary care. J Am Vet Med Assoc. 231(10): 1 510–1 518. doi: 10.2460/javma.231.10.1510.
- [6] Coe JB, Adams CL, Bonnett BN (2009): Prevalence and nature of cost discussions during clinical appointments in companion animal practice. J Am Vet Med Assoc. 234(11): 1 418–1 424. doi: 10.2460/javma.234.11.1418.
- [7] Witte R (2020): Ruhmconsulting, unterschiedliche Blog-Beiträge.
- [8] Tumblin D (2017): Well-managed practice benchmarks. <https://www.wmpb.vet>.
- [9] Kmenta R (2020): Wir sind dann mal teurer: Selbstbewusst Preise erhöhen, ohne Kunden zu verlieren – Ein Leitfaden für Verkäufer und Führungskräfte im Verkauf. VoV media. ISBN: 978-3-903845-07-7.

Anschrift des Autors

Dr. Wolfgang Matzner



Tierarzt, Kommunikationstrainer und zertifizierter Teamentwickler, Geschäftsführer Vetkom – Praxismanagement & Training in der Veterinärmedizin, w.matzner@vetkom.de