

Leit(d)symptom: geringer Praxisertrag. Ein multifaktorielles Syndrom mit guten Therapieoptionen.

Dr. med. vet. Carolin Deiner, Master of Business Administration, Systemischer Personal und Business Coach; Urbanstr. 28a, 10967 Berlin; deiner@beratung.vet

Vortrag am 11.07.2018

Abstract

Bei meiner Tätigkeit als Beraterin von Tierärzten habe ich eine Reihe von Faktoren identifiziert, die dem wirtschaftlichen Erfolg einer Praxis im Wege stehen. Zwar sind nicht alle Faktoren gleich schwerwiegend oder wirken sich zwingend nachteilig auf den Praxisgewinn aus, aber insbesondere im Konzert verhindern sie in aller Regel doch, dass der Praxisinhaber/die Praxisinhaberin einen Gewinn erzielt, der die finanzielle Absicherung einer Familie und die Vorsorge fürs Alter ermöglicht.

Die identifizierten Faktoren sind:

1) Die betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge sind unklar.

Tierärzte denken häufig, sie müssten Kosten einsparen, dabei besteht ein Großteil der Praxiskosten aus eher unveränderlichen Fixkosten; die Kosten für Verbrauchsmaterial und Medikamente zu reduzieren ist jedoch mühsam und zeitaufwändig und daher so lange ineffizient, solange nicht alle anderen Faktoren bearbeitet sind (insbesondere Faktor 3: der Umsatz).

2) Eine Beschäftigung mit den Praxiszahlen findet nicht statt.

Oft wird die monatliche BWA (betriebswirtschaftliche Auswertung) ungesehen abgeheftet, aus Furcht, man könne den darin enthaltenen Zahlenwust eh nicht verstehen. Hier sind Fortbildungen, eine kleine Portion unternehmerischen Interesses und eventuell auch Berater von extern erforderlich. Eventuell kann auch der Steuerberater diese Funktion übernehmen, allerdings nur, wenn er mehrere Tierarztpraxen in der Mandantschaft hat und somit die typischen Praxiskennzahlen kennt und vergleichen kann.

3) Der Umsatz ist schlicht zu gering.

Der Umsatz ergibt sich aus Menge x Preis. Die Menge hängt überwiegend von der Anzahl der Tierbesitzer ab, die die Praxis aufsuchen. Diese Anzahl ist nicht von heute auf morgen zu erhöhen, es bedarf in der Regel einer langfristigen Strategie und entsprechender Marketingmaßnahmen. Schnellen Erfolg für die Verbesserung der Ertragslage verspricht daher die Überprüfung der Preise. Hierbei stehen insbesondere die Preise der kurativen Leistungen im Vordergrund, da mit ihnen in der Regel der höchste Deckungsbeitrag erzielt wird. Weiterhin ist darauf zu achten, dass die Möglichkeiten der GOT auch wahrgenommen werden und eine vollständige Abrechnung der erbrachten Leistung erfolgt.

4) Die Praxis ist schlecht organisiert.

Nicht jeder Praxisinhaber ist ein Organisationstalent. Das färbt auf die Praxis ab, insbesondere bei kleinen Praxen. Unter Einbeziehung des Teams sollten Prozesse definiert und Zuständigkeiten geklärt werden, um reibungslose Abläufe zu garantieren. Weiterhin sollte der Kassiervorgang analysiert werden: wenn derjenige, der die Rechnung erstellt, hinterher auch selbst das Kassieren übernimmt, womöglich noch im Behandlungsraum, kann die psychologische Hemmung dabei so groß sein, dass grundsätzlich zu wenig berechnet wird.

5) In den Köpfen der Praxisinhaber haben sich hinderliche Glaubenssätze etabliert.

Ich spreche hier in erster Linie von dem Glaubenssatz „Wenn ich höhere Gebühren verlange, werde ich Kunden verlieren“. Viele erfolgreiche Unternehmen leben es uns vor: der Verbraucher ist gerne

bereit, für vermeintliche Qualität mehr Geld auszugeben. Es liegt in unserer Hand, dieses Qualitätsgefühl zu transportieren und den Tierarztbesuch zu einem wertgeschätzten Erlebnis zu machen. Dies kann schon mit ganz simplen Kommunikationsstrategien gelingen.

6) Der Selbstwert der Tierärzte ist gering.

In der Gesellschaft genießt der tierärztliche Beruf ein hohes Ansehen. Und dennoch sind sich viele von uns selbst nicht viel wert bzw. haben das Gefühl, dass sie für ihre Arbeit nichts verlangen dürfen. Ursache ist häufig der eigene Anspruch bzw. das Gefühl, die gewünscht fachliche Kompetenz nie erreichen zu können. Ich wünschte, andere Berufe würden sich eine Scheibe von unserem Perfektionismus abschneiden... Aber Scherz beiseite: das Thema kann man bearbeiten. Dazu braucht es auch in der Regel keine Psychotherapie, dafür ist Coaching fast immer ausreichend und effektiv.

Abschließend möchte ich alle, die bei sich den einen oder anderen zutreffenden Faktor entdeckt haben, ermutigen, etwas zu verändern. Einfach mal irgendwo anfangen. Dem Gehenden legt sich der Weg unter die Füße...