

# KUNDENBEZIEHUNGSMANAGEMENT – PERSPEKTIVEN FÜR TIERARZTPRAXEN



## Anmerkung der Redaktion:

Die Bachelorarbeit „Innovatives Kundenbeziehungsmanagement – Ein ganzheitlicher Beratungsansatz für Tierärzte“ von Silke Reis wurde an der Hochschule für Ökonomie und Management Nürnberg im Wintersemester 2012/2013 erstellt und mit der Note 1,0 bewertet.

**Auch in der Veterinärmedizin gibt es Entwicklungen und Trends, die die tägliche Arbeit in der Tierarztpraxis beeinflussen. Dieser Beitrag zeigt neue Theorien und Lösungsansätze für aktuelle und künftige Anforderungen in der Branche auf.**

**Siehe Grafik auf Seite 19: Im Rahmen des innovativen Kundenmanagementansatzes Type based Customer Management (TbCM) werden die unterschiedlichen Bedürfnisse der Tierhalter (1) und die Rahmenbedingungen der Tierarztpraxen (2) sowie deren Veränderungen betrachtet.**

**Hieraus wurde das Kundenbeziehungsmanagement (3) entwickelt, das Praxisinhabern wichtige Hinweise zur Weiterentwicklung ihres Unternehmens gibt.**

## NEUES VERSTÄNDNIS DER „TIER-GESUNDHEIT“

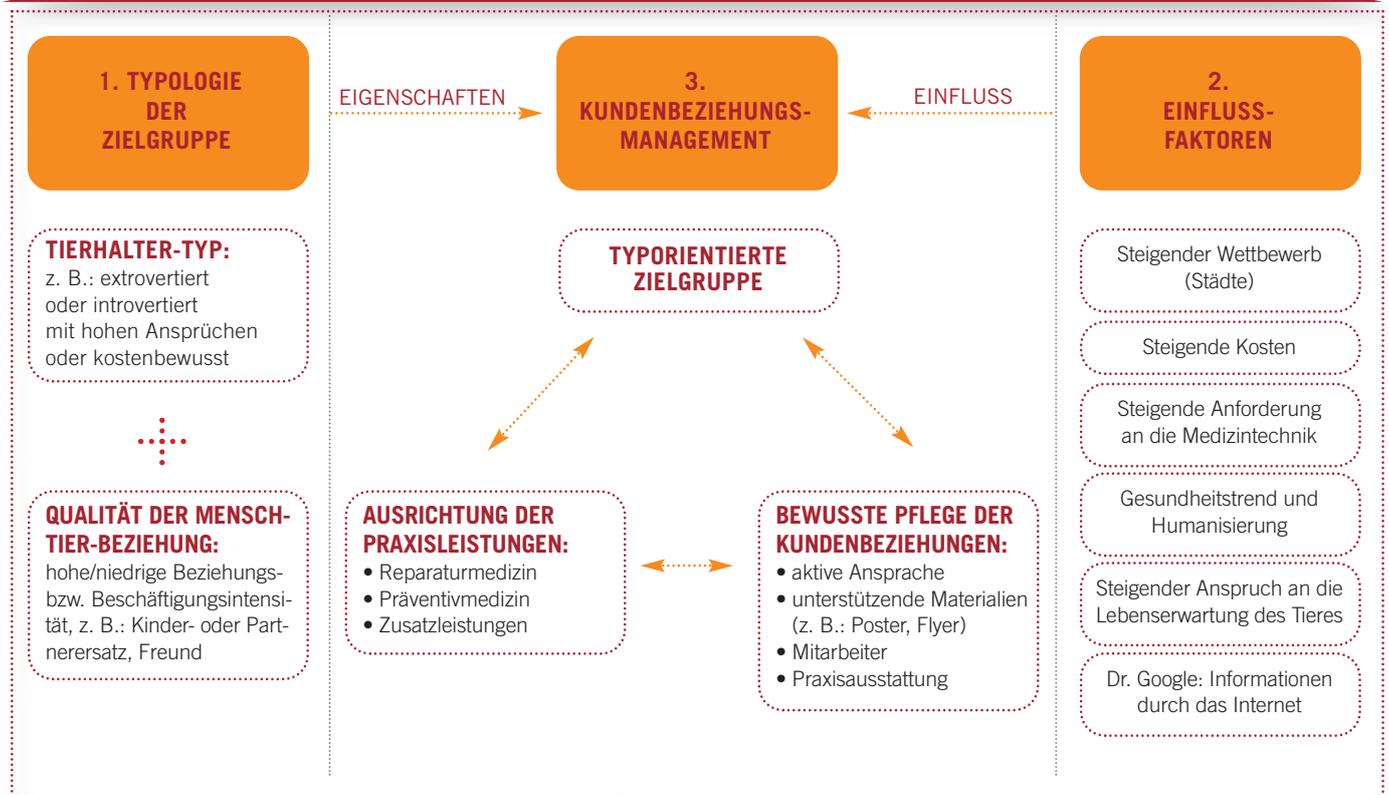
Gesundheit ist mehr als die Abwesenheit von Krankheit. Diese Betrachtungsweise zeigt die sich verändernde Haltung der Gesellschaft gegenüber der Medizin und der gesundheitlichen Selbstverantwortung, welche einen neuen Stellenwert eingenommen hat. Dadurch rückt die Gesundheitsprävention immer stärker in das Bewusstsein der Menschen. Die gestiegene Nachfrage nach alternativen Heilmethoden und Angeboten rund um Work-Life-Balance sowie das Interesse an gesunder Ernährung und Sport verfolgen das Ziel möglichst lange gesund und fit zu bleiben. Dieser Wunsch besteht auch in

der Veterinärmedizin. Bis vor wenigen Jahren stand noch die Heilung von Krankheiten im Mittelpunkt der tierärztlichen Bemühungen.

Mittlerweile besteht die Herausforderung darin, dem Tier ein möglichst langes Leben mit hoher Lebensqualität zu ermöglichen. Dies liegt vor allem daran, dass sich das Verhältnis zwischen Mensch und Tier gewandelt hat. Der Mensch überträgt seine Bedürfnisse, Lebens- und Konsumgewohnheiten in vielen Bereichen auf sein Tier, welches er als Freund, Kinderersatz oder Lifestyle-Objekt betrachtet. Wissenschaftler vermuten hinter diesem Verhaltenstrend, „Humanisierung“ genannt, demografische Entwicklungen, wie die steigende Zahl von Singlehaushalten und die sinkende Zahl von Geburten in Verbindung mit einer überalterten Bevölkerung. In manchen Fällen nimmt die Tierliebe jedoch groteske Formen an. Die zunehmende Vermenschlichung kann sich zum Nachteil für das Tier auswirken.

Neue Krankheitsbilder und Verhaltensstörungen, etwa durch mangelnde artgerechte Haltung, aber auch immer älter werdende Tiere dank höherer medizinischer Qualität, führen zu vielfältigen Herausforderungen, mit denen sich die Tierärzte auseinandersetzen müssen. Hinzu kommen die steigenden Ansprüche des Tierhalters, der sein bei den Konsumgütermärkten erlerntes Verhalten und seinen zunehmenden Wunsch nach Service auch auf die Tiermedizin überträgt.

## KUNDENORIENTIERUNG IN INNOVATIVEN TIERARZTPRAXEN



### VOM TIERHALTER ZUM KUNDEN

Seit den 1990er Jahren haben sich der Einfluss und die Wahlmöglichkeiten der Verbraucher stark verändert. Ein Grund für die gestiegenen Erwartungshaltungen ist der Wandel der Märkte auch in anderen Branchen. Diese waren früher durch Nachfrageüberhänge gekennzeichnet. Heute weisen die Märkte häufig Angebotsüberhänge auf.

Eine qualifiziertere Ausbildung, der Wissensstand der Kunden, die größere Auswahl beim Kauf von Produkten und Dienstleistungen und die Erwartung eines besseren Services haben wesentlich zu dieser Marktveränderung beigetragen. Unternehmen haben durch diese Entwicklung erkannt, dass eine Abgrenzung von den Mitbewerbern aufgrund der Befriedigung allgemeiner

Kundenbedürfnisse nicht mehr ausreicht, um langfristig erfolgreich zu sein. Tierhaltern bieten sich durch die zahlreichen Tierarztpraxen und die eigene steigende Mobilität größere Alternativen. Die Erweiterung der Kundenorientierung rückt damit immer deutlicher in den Fokus der strategischen Unternehmensführung, weil mit ihr eine Steigerung des Umsatzes und der Wirtschaftlichkeit verbunden ist.

Der Grund, warum in der Veterinär- und Humanmedizin immer häufiger vom Kunden gesprochen wird, ist die Wandlung des Menschen, der bisher passiv etwas über sich bzw. sein Tier ergehen ließ, hin zum aktiven mündigen Mitgestalter.

Entscheidend ist bei der Dienstleistungs- bzw. Kundenorientierung nicht, möglichst umfassenden Service zu bie-

ten, sondern die Erwartungen der Kunden an die Praxis zu eruieren, um diese dann, wenn auch nur leicht, zu übertreffen. Betrachtet ein Mediziner seine Arztpraxis als Dienstleistungsunternehmen, sollte er bemüht sein, seine Gestaltungsfaktoren und Ziele so zu entwickeln, dass sie mit den Wünschen und Anforderungen seiner Kunden weitgehend übereinstimmen. Ein Alleinstellungsmerkmal hilft, sich von den Mitbewerbern abzugrenzen und den Tierhaltern einen Grund zu geben, genau bei dieser Praxis Kunde sein zu wollen.

Bei der Kundenorientierung geht es nicht um die Selbstaufgabe des Praxisteams, sondern um medizinisch sinnvolle Leistungen, die an den Wünschen und Bedürfnissen von Mensch und Tier ausgerichtet werden.

## KUNDENORIENTIERTE AUSRICHTUNG MIT DEM TYPE BASED MANAGEMENT ANSATZ (TBCM)

Ein Ziel des TBCM-Ansatzes ist es, das Unternehmen auf die besonderen Eigenschaften der Personen auszurichten, die die angebotenen Produkte und Leistungen nutzen werden. Eine weitere Absicht dieser am Kunden orientierten Philosophie ist es, einen möglichst hohen Nutzen durch die Befriedigung der individuellen Bedürfnisse zu erzielen. Dies wird erreicht, indem Unternehmen ihre Leistungen und die Kommunikation an der Typologie der individuellen Persönlichkeit des Kunden ausrichten. Das Kundenbeziehungsmanagement, das durch äußere Einflussfaktoren einer hohen Veränderungsdynamik unterliegt, besteht aus der Typologisierung des Kunden, der Kundenkommunikation und dem Leistungsangebot.

Ob ein Wirtschaftsbetrieb, und das ist eine Tierarztpraxis, künftig Erfolg haben wird, hängt vor allem vom Grad der Kundenorientierung ab. Die Herausforderung besteht darin, die Individualität des Kunden durch typologische Voraussetzungen und äußere Einflussfaktoren in einem zielgerichteten Kundenbeziehungsmanagement zu vereinen und sich so vom Wettbewerb abzuheben.

## KUNDENBINDUNG UND -GEWINNUNG DURCH DIE ZIELGRUPPENBESTIMMUNG MIT HILFE DES TBCM-ANSATZES

Eine wichtige Erkenntnis für Tierärzte, im Umgang mit ihren Kunden, ist das Verständnis für das Compliance-Verhalten, welches das Ergebnis psychologi-

scher Prozesse zwischen Tierarzt und Tierhalter ist. Ob und wie exakt sich ein Tierhalter an die Empfehlungen und Therapievorschlüsse seines Tierarztes hält, hängt unter anderem davon ab, inwieweit sich die wechselseitigen Beurteilungs- und emotionalen Bewertungsmuster ähneln. Somit ist es für jeden Tierarzt erfolgsentscheidend zu wissen, welcher Typ Mensch vor ihm steht und von welcher Qualität und Intensität die Beziehung zwischen dem Tierhalter und seinem Haustier ist. Die Analyse dieser Motivationsbasis ist Voraussetzung für den Zugang zum Tierhalter und einer vertrauensvollen Abstimmung über die angemessene Behandlungsmethode. Diese Basis zu schaffen, stellt eine der größten Herausforderungen dar. Welcher Tierhalter weiß, welche Therapie, trotz häufiger Recherchen im Internet, notwendig, umstritten oder überflüssig ist?

Durch die Typologisierung der Zielgruppe mit Hilfe der Kunden- und Tierhaltertypen wird „der Tierhalter“ bestimmt, der am besten zum Tierarzt und dessen Praxis passt. Jeder Arzt hat Kunden, mit denen er vertrauensvoll und hervorragend zusammenarbeitet. Diese akzeptieren ohne viel Aufhebens seine Vorschläge, wodurch ein erfolgreiches und entspanntes Arbeiten möglich ist. Mit Unterstützung der Zielgruppenbestimmung kann das Angebot besser auf die Bedürfnisse dieser fokussierten Kundengruppe ausgerichtet und mittels adäquater Marketingmaßnahmen effektiv vermittelt werden. Dadurch wird der Anteil favorisierter Tierhalter, die zur Philosophie und dem Leistungsumfang der Praxis passen erhöht, ohne andere Tierhalter auszugrenzen.

Für die Einschätzung der Persönlichkeit des Kunden kann das sogenannte DISG Modell herangezogen werden. Bei dem DISG Modell ergeben sich durch die

beiden Doppel-Polaritäten extrovertiert/introvertiert und aufgaben-/menschensorientiert vier Grundausrichtungen in der Persönlichkeitsstruktur, die in unterschiedlicher Ausprägung in jedem Menschen vorhanden sind und aus denen sich bestimmte Verhaltenstypen ableiten lassen. Entscheidend für das Compliance-Verhalten ist die typbezogene Ansprache und somit das individuelle Eingehen auf die einzelne Persönlichkeit.

Die Ermittlung der Kundenpersönlichkeit kann dazu benützt werden, weitere Tierhalter ähnlichen oder gleichen Typs als Neukunden zu gewinnen.

## UMSATZSTEIGERUNG DURCH ZIELGRUPPEN-ADÄQUATE PRAXIS-LEISTUNGEN UND KOMMUNIKATION

Um durch die Zielgruppenbestimmung die Wirtschaftlichkeit der Praxis zu erhöhen, bedarf es einer entsprechenden Kommunikation, d. h. Kontaktaufnahme und -pflege der Bestands- und Neukunden. Ebenso sollte sich das Leistungsportfolio an den Wünschen der Zielkunden orientieren. Eine Praxis kann sich zum Beispiel dafür entscheiden, als eine zusätzliche Leistung für die bestehende Zielgruppe ein Vorsorgeprogramm für Hunde anzubieten. Der Bedarf solcher Maßnahmen wird durch den Megatrend Gesundheit unterstützt. Die amerikanische Bayer HealthCare Studie empfiehlt ein Flatrate-Modell mit einem monatlichen festen Geldbetrag zu installieren. Der klar definierte Leistungsumfang und die festgelegte Zahlungsweise kommen dem Wunsch des Kunden nach einer gewissen Konstanz und Vorhersehbarkeit bei Tierarztbesuchen entgegen. Die Ergebnisse der

Studie zeigen eine angestiegene Kundenbindung und eine Zunahme der Kundenbesuche mit gleichzeitiger Steigerung des Umsatzes.

Um das neue Angebot bei der charakterisierten Zielgruppe und später bei Kunden mit ähnlichen Eigenschaften bekannt zu machen, bedarf es eines strukturierten Kommunikationsplanes. Dieser beinhaltet eine klar formulierte Botschaft, die die Bedürfnisse und Wünsche der betreffenden Zielgruppe anspricht. Sofern in der näheren Umgebung der Tierarztpraxis noch kein Mitbewerber das Thema „Vorsorge“ bei seinen Kunden aktiv platziert hat, ermöglicht ein Vorsorgepaket sich mit diesem Alleinstellungsmerkmal am Markt zu positionieren und damit Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen.

Eine zukunftsorientierte Tierarztpraxis zeichnet sich nicht mehr nur durch eine hochqualifizierte medizinische Leistung, sondern auch durch konsequente Umsetzung ihrer Strategie und einer regelmäßigen Praxisanalyse aus, um mit der Dynamik ihres Arbeitsumfeldes, verursacht durch Trends und branchenbedingte Entwicklungen, Schritt halten zu können. Auch die Rolle des Tierhalters hat sich verändert. Eine innovative Tierarztpraxis nimmt den Tierhalter als informierten Verbraucher in einem gemeinschaftlichen Miteinander wahr. Die Veränderungen, insbesondere durch den Humanisierungstrend in Verbindung mit dem Megatrend Gesundheit, stellen eine Herausforderung für die Tierärzteschaft dar. Die amerikanische Bayer HealthCare Studie beweist, wie wichtig ein innovatives Dienstleistungskonzept für den nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg einer Tierarztpraxis ist.

## FAZIT

Für Tierarztpraxen gibt es eine Vielzahl von zukunftsorientierten Empfehlungen und Handlungsoptionen. Bereits die Auswahl weniger angemessener Instrumente kann die nachhaltige Entwicklung der Tierarztpraxis entscheidend beeinflussen.

### EMPFEHLUNGS- UND HANDLUNGSOPTIONEN:

- Der Trend zur Humanisierung ermöglicht die Umsatzsteigerung durch Prophylaxe-Programme.
- Regelmäßige Terminierung durch Recallsysteme bindet den Kunden und führt zu einer Steigerung bei der Anzahl der Besuche.
- Das Eingehen auf den Tierhalter bzw. dessen Aufklärung gewinnt im Zeitalter des Internets an Bedeutung.
- Adäquat zur Humanmedizin führen steigende Anforderungen der Tierhalter an die Medizintechnik zu einem größeren Investitionsbedarf.
- Definition und Konzentration auf die Zielgruppe sorgen für ein entspannteres Arbeitsumfeld.
- Stärkeres Einbeziehen der Mitarbeiter und deren Wissen um die Kundenanforderungen sind ein wichtiges Instrument für die Kundenentwicklung.
- Der Geschäftserfolg der Praxis hängt von der Kenntnis der Kundenbedürfnisse ab.
- Kommunikationsinstrumente aus Marketing und Vertrieb sind zur nachhaltigen Entwicklung einer Praxis notwendig.
- Verbesserung der Praxisorganisation, um ein Wohlfühlklima für Tier und Mensch zu erzielen, führt zur Umsatzsteigerung.

■ Bei Bedarf (zum Beispiel bei unbefriedigendem Umsatz) sollten Praxisberater hinzugezogen werden, die eine Neuausrichtung auf Kunden, Leistungen und Kundenansprache unterstützen.

Die Weiterentwicklung der Tierarztpraxen wird von Qualifizierung, Medizintechnik und Kundenorientierung geprägt sein. Die Orientierung an bestehender und künftiger Entwicklung führt in den Praxen zu höherer Veränderungsdynamik, der sich der Tierarzt stellen muss, um den Erfolg zu halten bzw. zu verbessern. ■



■ **Thomas Lampert (PhD, MBA)**  
Dozent an der FOM Nürnberg und  
Betreuer der Bachelorarbeit  
lampert-nuernberg@t-online.de



■ **Silke Reis, B.A.**  
Unternehmensberatung  
für Tierärzte „doc-con“  
kontakt@doc-con.de