

# Privater Masterstudiengang

Management und Leitung von  
Veterinärmedizinischen Zentren



## Privater Masterstudiengang Management und Leitung von Veterinärmedizinischen Zentren

- » Modalität: online
- » Dauer: 12 Monate
- » Qualifizierung: TECH Technologische Universität
- » Aufwand: 16 Std./Woche
- » Zeitplan: in Ihrem eigenen Tempo
- » Prüfungen: online

Internetzugang: [www.techtitude.com/de/veterinarmedizin/masterstudiengang/masterstudiengang-management-leitung-veterinarmedizinischen-zentren](http://www.techtitude.com/de/veterinarmedizin/masterstudiengang/masterstudiengang-management-leitung-veterinarmedizinischen-zentren)

# Index

01

Präsentation

---

Seite 4

02

Ziele

---

Seite 8

03

Kompetenzen

---

Seite 16

04

Kursleitung

---

Seite 20

05

Struktur und Inhalt

---

Seite 26

06

Methodik

---

Seite 40

07

Qualifizierung

---

Seite 48

# 01

# Präsentation

Der Studiengang Management und Leitung von Veterinärmedizinischen Zentren bietet die relevantesten Fachkenntnisse und die nützlichsten praktischen Instrumente, um den bestehenden Bedarf im Zusammenhang mit der in den meisten Veterinärmedizinischen Zentren vorhandenen Schulung im Bereich der Unternehmensführung zu decken, und zwar so, dass die Veterinärmediziner in der Lage sind, diese grundlegenden Aufgaben in jedem Unternehmen auszuführen.



“

*Tierärzte müssen über ein hohes Maß an betriebswirtschaftlichen Kenntnissen verfügen, um ihr Unternehmen erfolgreich zu machen"*

Der Sektor der Veterinärmedizinischen Zentren hat seit dem Ende des 20. Jahrhunderts einen tiefgreifenden strukturellen und paradigmatischen Wandel erfahren. Diese Veränderungen vollziehen sich in den letzten zehn Jahren in rasantem Tempo, katalysiert durch den veränderten Kontext, der durch die letzten beiden großen Krisen - die Finanzkrise von 2008 und die jüngste Gesundheitskrise - entstanden ist.

Die Realität ist, dass die Unternehmen dieses Sektors keine professionelle Struktur außerhalb der tierärztlichen Klinik haben, was ihr Wachstum trotz ihres enormen Potenzials stark behindert, da die Haltung von Haustieren als Begleittiere, die eng mit dem Familienkern verbunden sind, in der heutigen Gesellschaft eine immer größere Nachfrage darstellt. Während das Niveau der medizinischen und chirurgischen Praxis in diesen Zentren immer höher und besser wird und in vielen Fällen das Niveau von Exzellenz erreicht, hat sich die Unternehmensführung nicht im gleichen Maße professionalisiert.

Das Fehlen einer universitären Schulung in Betriebswirtschaft im Rahmen des Studiums der Veterinärmedizin hat einen großen Einfluss auf das mangelnde Bewusstsein des zukünftigen Unternehmers, wenn es um die Professionalisierung des Managements seines Tierarztzentrums geht, wobei in Wirklichkeit die medizinische und chirurgische Praxis im Vordergrund steht.

Der Privater Masterstudiengang in Management und Leitung von Veterinärmedizinischen Zentren entwickelt die Umsetzung von betriebswirtschaftlichen Praktiken in diesen Einrichtungen, um die Rentabilität des Unternehmens zu verbessern. Die Betriebswirtschaftslehre ist ein Fachgebiet mit großem Querschnittscharakter, das so unterschiedliche Fachgebiete wie beispielsweise Finanzen und Marketing umfasst, zwischen denen es jedoch zahlreiche Verbindungen gibt, die bei einer eingehenderen Untersuchung deutlich werden. Während des gesamten Privaten Masterstudiengangs werden zahlreiche praktische Fälle vorgestellt, die von realen Situationen in Unternehmen des Sektors abgeleitet sind, so dass der Veterinärmediziner seinen Ansatz gemäß der in der Lehre vorgeschlagenen Arbeitsmethodik einbringen kann.

Eines der Probleme, die eine weiterführende Spezialisierung nach dem Studium mit sich bringt, ist derzeit die Vereinbarkeit mit Beruf und Privatleben. Die derzeitigen beruflichen Anforderungen machen es schwierig, eine qualitativ hochwertige, spezialisierte Präsenzfortbildung anzubieten, weshalb das Online-Format es den Studenten ermöglichen wird, diese spezialisierte Fortbildung mit ihrer täglichen beruflichen Praxis in Einklang zu bringen.

Dieser **Privater Masterstudiengang in Management und Leitung von Veterinärmedizinischen Zentren** enthält das vollständigste und aktuellste Programm auf dem Markt. Die hervorstechendsten Merkmale sind:

- ♦ Die Entwicklung von Fallstudien die von Experten in Management und Leitung von Veterinärmedizinischen Zentren vorgestellt werden
- ♦ Der anschauliche, schematische und äußerst praxisnahe Inhalt soll wissenschaftliche und praktische Informationen zu den für die berufliche Praxis wesentlichen Disziplinen vermitteln
- ♦ Neuigkeiten über das Management und die Leitung von Veterinärmedizinischen Zentren
- ♦ Die praktischen Übungen, bei denen der Selbstbewertungsprozess zur Verbesserung des Lernens durchgeführt werden kann
- ♦ Die neuesten Informationen über die Verwaltung und Leitung von Veterinärmedizinischen Zentren
- ♦ Theoretische Vorträge, Fragen an den Experten, Diskussionsforen zu kontroversen Themen und individuelle Reflexionsarbeit
- ♦ Die Verfügbarkeit des Zugriffs auf die Inhalte von jedem festen oder tragbaren Gerät mit Internetanschluss



*Wir bieten Ihnen die umfassendste Fortbildung auf dem Markt, damit Sie die Geschäftsführung Ihres Tierarztzentrums auf das gleiche Niveau bringen können wie die klinische und medizinische Praxis und Ihren Kunden in beiden Bereichen die höchste Qualität bieten können"*

“

*Tauchen Sie ein in diese Fortbildung von höchster pädagogischer Qualität, die es Ihnen ermöglichen wird, sich den zukünftigen Herausforderungen des Managements und der Leitung von Veterinärmedizinischen Zentren zu stellen"*

Das Dozententeam setzt sich aus Fachleuten aus dem Bereich Management und Leitung von Veterinärmedizinischen Zentren zusammen, die ihre Berufserfahrung in diese Fortbildung einbringen, sowie aus anerkannten Spezialisten aus führenden Unternehmen und renommierten Universitäten.

Die multimedialen Inhalte, die mit den neuesten Bildungstechnologien entwickelt wurden, ermöglichen den Fachleuten ein situiertes und kontextbezogenes Lernen, d. h. eine simulierte Umgebung, die eine immersive Spezialisierung ermöglicht, die auf die Fortbildung in realen Situationen programmiert ist.

Die Konzeption dieses Studiengangs konzentriert sich auf problemorientiertes Lernen, bei dem der Spezialist versuchen muss, die verschiedenen Situationen der beruflichen Praxis zu lösen, die sich im Laufe des Studienjahres ergeben. Dabei wird die Fachkraft von einem innovativen interaktiven Videosystem unterstützt, das von renommierten und erfahrenen Experten für Management und Leitung von Veterinärmedizinischen Zentren entwickelt wurde.

*Dieser private Masterstudiengang ist die beste Investition, die Sie bei der Auswahl eines Auffrischungsprogramms tätigen können, um Ihre Kenntnisse im Bereich Management und Leitung von Veterinärmedizinischen Zentren zu aktualisieren"*

*Diese Weiterbildung verfügt über das beste didaktische Material, das Ihnen ein kontextbezogenes Studium ermöglicht, das Ihr Lernen erleichtert.*



# 02 Ziele

Der Program in Management und Leitung von Veterinärmedizinischen Zentren zielt darauf ab, die Leistung des Tierarztes mit den Fortschritten und innovativsten Behandlungen in diesem Bereich zu erleichtern.





“

*In diesen Monaten erwerben Sie Fachwissen über den Sektor der tierärztlichen Dienstleistungen: Umfeld, Herausforderungen und Trends”*



## Allgemeine Ziele

---

- ♦ Erkennen der Komplexität des Veterinärsektors im derzeitigen sozioökonomischen Kontext
- ♦ Erarbeitung von Fachwissen über den Sektor der tierärztlichen Dienstleistungen: Umfeld, Herausforderungen und Trends
- ♦ Zusammenstellung und Analyse der Innovationsbereiche im Veterinärsektor
- ♦ Ermittlung des Fortbildungsbedarfs im Bereich der Veterinärdienste in einem sich wandelnden Umfeld
- ♦ Festlegung einer Methodik für die Ausarbeitung eines jährlichen Geschäftsplans
- ♦ Identifizierung und Analyse der verschiedenen Abschnitte
- ♦ Analyse der Quellen für die Beschaffung der Daten und Informationen, die für die Vervollständigung der relevanten Dokumente erforderlich sind
- ♦ Vermittlung von Fachwissen, damit die Inhaber eines Veterinärzentrums in der Lage sind, dieses schriftliche Dokument selbst zu erstellen
- ♦ Wir müssen uns klarmachen, dass es sich um ein dynamisches Dokument handelt, das uns das ganze Jahr über begleiten sollte
- ♦ Prüfung der Finanzkonzepte, die für den erfolgreichen Betrieb eines Tierarztzentrums erforderlich sind
- ♦ Entwicklung von Finanzinstrumenten für die Verwaltung eines Veterinärzentrums
- ♦ Identifizierung und Bewertung des Verhaltens und der Verbrauchertrends der Kunden eines Tierarztzentrums
- ♦ Zusammenstellung der für die Erstellung einer Finanz-Scorecard erforderlichen Daten
- ♦ Entwurf, Erstellung und Interpretation der Ergebnisse einer Finanz-Scorecard
- ♦ Entwicklung einer wirksamen und systematischen Methodik zur Formulierung einer dynamischen und innovativen Geschäftsstrategie in einer Tierarztpraxis
- ♦ Nützliche und praktische Arbeitsinstrumente für die Innovationsforschung vorschlagen
- ♦ Schaffung von Fachwissen über Innovation als Mittel zur Schaffung eines differenzierten Wertangebots für die Nutzer
- ♦ Ein dynamisches Geschäftsmodell zu entwickeln und vorzuschlagen, das es dem Unternehmen ermöglicht, sich an das sich verändernde globale Umfeld anzupassen
- ♦ Analyse und Definition der verschiedenen Arten von Kunden/Nutzern eines Tierarztzentrums
- ♦ Identifizierung und Bewertung der für den Erfolg mit Kunden erforderlichen Kommunikationsfähigkeiten
- ♦ Eine Methode für den effektiven Umgang mit Klienten mit verzerrten Emotionen vorschlagen
- ♦ Entwicklung von Loyalitätsprozessen
- ♦ Untersuchung der verschiedenen Marketinginstrumente, die zum Verkauf von Produkten und Dienstleistungen eingesetzt werden
- ♦ Über die Notwendigkeit einer effektiven Kommunikation mit Kunden nachdenken
- ♦ Festlegen, wie eine tierärztliche Dienstleistung zu gestalten und zu bepreisen ist
- ♦ Die Bedeutung von Cross-Selling erfassen
- ♦ Analyse der *Merchandising*-Tools
- ♦ Untersuchung der Kohärenz zwischen Online- und *Offline*-Marketing
- ♦ Entwicklung der für ein gutes Personalmanagement erforderlichen Fähigkeiten
- ♦ Eine Methodik für einen guten Einstellungs- und Integrationsprozess vorschlagen
- ♦ Förderung und Befähigung der Mitarbeiter mit dem größten Talent und dem größten Wert für das Unternehmen
- ♦ Bereitstellung der Schlüssel zur Bindung dieser Mitarbeiter
- ♦ Entwicklung der für eine gute Führungskraft erforderlichen Fähigkeiten



- ◆ Vorschlag einer Methodik zur Gewährleistung der erforderlichen Effizienz und Effektivität eines Managers
- ◆ Förderung und Stärkung professioneller Hochleistungsteams
- ◆ Schulung von Managern für den erfolgreichen Umgang mit Konflikten in professionellen Teams
- ◆ Untersuchung und Entwicklung der Produktionsprozesse eines Veterinärzentrums
- ◆ Analyse bestehender Prozesse und Ermittlung von Engpässen
- ◆ Entwicklung und Umsetzung einer schlanken Unternehmensführung in einem Veterinärzentrum
- ◆ Schaffung einer Kultur der kontinuierlichen Verbesserung der Unternehmensführung
- ◆ Angabe der Rechtsform des zu gründenden Unternehmens, mit den jeweiligen Besonderheiten, von der Personengesellschaft bis zur Genossenschaft von Gesellschaftern
- ◆ Entwicklung einer korrekten Verwaltung der Einkäufe und der Beziehungen zu den Lieferanten
- ◆ Prüfen Sie die zivilrechtliche Verantwortung, die wir durch die Leitung eines Veterinärmedizinischen Zentrums, durch die Anwendung des Tarifvertrags für unsere Mitarbeiter und für die Kunden im Allgemeinen übernehmen



*Aktualisieren Sie Ihr Wissen durch das Programm in Management und Leitung von Veterinärmedizinischen Zentren"*



## Spezifische Ziele

---

### Modul 1. Der Wirtschaftssektor der Veterinärmedizinischen Zentren

- ♦ Definition und Analyse der neuen Herausforderungen in einem grünen und sozialwirtschaftlichen Umfeld
- ♦ Spezifizierung und Analyse der Informationen über den Klimawandel und seine Auswirkungen auf den Veterinärsektor
- ♦ Bestimmung des "One Health"-Konzepts und Spezifizierung seiner gemeinsamen Entwicklung als Marktchance
- ♦ Untersuchung der digitalen Tiergesundheit und Analyse ihres disruptiven Potenzials für Tierarztpraxen
- ♦ Unterscheidung zwischen den verschiedenen Akteuren in der Heimtierbranche und den Wechselbeziehungen innerhalb desselben Marktes
- ♦ Einigung über die Bedeutung von Unternehmensverbänden und Analyse der Möglichkeiten, in einem Sektor, der hauptsächlich aus Kleinstunternehmen besteht, als Hebel für Veränderungen zu fungieren
- ♦ Ermittlung neuer Konzepte und Bedürfnisse, neuer Formen der Kommunikation und Interaktion zwischen Kunden und Arbeitnehmern des Sektors
- ♦ Untersuchung der neuen Herausforderungen für die öffentliche Gesundheit, die durch den Klimawandel, den Verlust der biologischen Vielfalt, die Globalisierung, den internationalen Handel mit exotischen Tieren usw. entstehen

### Modul 2. Der Geschäftsplan für die Veterinärmedizinischen Zentren

- ♦ Überlegungen zur Notwendigkeit und Verpflichtung, ein solches Dokument zu erstellen
- ♦ Die einzelnen Teile des Dokuments in logischer und begründeter Weise entwickeln
- ♦ Vorschlag einer Methodik zur Durchführung der Analyse des Umfelds und der externen Wettbewerbsanalyse
- ♦ Durchführung einer SWOT-Analyse und der entsprechenden CAME-Analyse

- ♦ Festlegung einer Methodik für die Festlegung von SMART-Zielen
- ♦ Prüfung einer Methodik zur Festlegung einer Strategie und zur Umsetzung jeder Strategie in mindestens eine spezifische Maßnahme
- ♦ Maßnahmen auf der Grundlage von Prioritäten in Bezug auf das Geschäft zu planen
- ♦ Überlegungen zur Notwendigkeit einer regelmäßigen Kontrolle des Geschäftsplans
- ♦ Festlegung einer praktischen Methodik für die Kontrolle und Überwachung des Geschäftsplans
- ♦ Analyse der Bedingungen, unter denen ein Notfallplan entwickelt werden muss, und der Vorgehensweise bei der Entwicklung eines solchen Plans
- ♦ Überprüfen einer Reihe von Vorlagen zur Unterstützung bei der Dateneingabe und der Erstellung des Geschäftsplans

### Modul 3. Finanzierung der Veterinärmedizinischen Zentren

- ♦ Ermittlung der fixen und variablen Geschäftskosten in einem Tierarztzentrum
- ♦ Festlegung der Handelsspannen für die in einem Veterinärzentrum angebotenen Dienstleistungen und Produkte
- ♦ Effiziente Verwaltung des Produktbestands im Lager
- ♦ Auswertung der Verkaufszahlen eines Tierarztzentrums zur Analyse des Konsumverhaltens seiner Nutzer
- ♦ Analyse des Break-even-Punkts einer Geschäftsaktivität
- ♦ Untersuchung der verschiedenen Indikatoren, die sich aus der Geschäftstätigkeit in einem Veterinärzentrum ergeben können
- ♦ Analyse und Bewertung der verschiedenen Indikatoren, um diejenigen auszuwählen, die für die Verwaltung des Veterinärzentrums und die Kosten der verschiedenen in einem Veterinärzentrum erbrachten Dienstleistungen entscheidend sind

- ♦ Nutzung von Finanzinstrumenten, die die Kontrolle des Cashflows und der Budgets eines Tierarztunternehmens ermöglichen
- ♦ Analyse und Interpretation der Gewinn- und Verlustrechnung und der Bilanz eines Veterinärmedizinischen Zentrums
- ♦ Unterbreitung von Vorschlägen zur Bewertung von Unternehmen im Bereich der Tiergesundheitszentren

#### **Modul 4. Unternehmensstrategie und Innovation in Veterinärmedizinischen Zentren**

- ♦ Definition und Abgrenzung der Aufgaben eines Inhabers/Managers einer Veterinärmedizinischen Praxis
- ♦ Definition des Auftrags, der Vision und der Werte eines Unternehmens im Bereich der Tiergesundheitszentren
- ♦ Vorschlag einer Arbeitsmethodik für die Erforschung innovativer Alternativen, die einen Mehrwert für den Nutzer bieten
- ♦ Recherche, Analyse und Erstellung eines idealen Nutzerprofils für das vorgeschlagene Geschäftsmodell
- ♦ Recherche, Analyse und Vorschlag eines "attraktiven" Wertangebots für das ideale Nutzerprofil für das Geschäftsmodell und Vorschlag von alternativen oder ergänzenden Geschäftsmodellen zu den herkömmlichen, die ein oder mehrere Nutzersegmente ansprechen
- ♦ Entwicklung und Umsetzung von *Design Thinking* als ergänzende Technik zu kreativem und innovativem Denken

#### **Modul 5. Der Kunde/Nutzer der Veterinärmedizinischen Zentren**

- ♦ Definieren Sie die Kundentypen eines Tierarztzentrums und die Kommunikationsstile, die am besten zu ihnen passen
- ♦ Entwicklung der erforderlichen Kommunikationsfähigkeiten in einem Veterinärmedizinischen Zentrum
- ♦ Einfühlungsvermögen in einer Tierarztpraxis zeigen und entwickeln
- ♦ Situationen mit verzerrten Emotionen und Beschwerden analysieren, um sie wirksam zu bewältigen
- ♦ Verwaltung und Bewertung der Qualität der Kundenbetreuung in einer Tierarztpraxis
- ♦ Aufbau und Entwicklung von Kundenportfolios mit Hilfe praktischer Instrumente
- ♦ Entwerfen und Entwickeln von Modellen für die Kundenerfahrung (CX), um die bestmögliche Benutzererfahrung (UX) zu erreichen
- ♦ Analyse und Ausarbeitung des idealen Nutzerbesuchs des Veterinärmedizinischen Zentrums

#### **Modul 6. Marketing in Veterinärmedizinischen Zentren**

- ♦ Analyse der Entwicklung des Marketings und seiner Bedeutung für das heutige Erlebnismarketing
- ♦ Nachdenken über die Notwendigkeit und Verpflichtung, gute Klienten und Kunden zu halten
- ♦ Untersuchung des Unterschieds zwischen dem Verkauf von Dienstleistungen und Produkten
- ♦ Bestimmung des Preises für eine tierärztliche Dienstleistung
- ♦ Vorschlag einer Methodik zur Preisgestaltung für tierärztliche Dienstleistungen
- ♦ Entwicklung einer praktischen Methodik für den telefonischen Kundendienst
- ♦ Fortbildung darin, immer alles zu berechnen, was gemacht und in Rechnung gestellt wird

- ♦ Ermittlung der am besten geeigneten Werbemittel für jede Aktion
- ♦ Die Bedeutung von Zufriedenheitsumfragen, um herauszufinden, was unsere Kunden über uns denken
- ♦ Erarbeitung einer Methodik für die Bearbeitung von Beschwerden und Ansprüchen
- ♦ Entwicklung einer Methodik zur Umsetzung jeder Strategie in mindestens eine spezifische Maßnahme
- ♦ Ermittlung der praktischen Grundlage für eine Umsatzsteigerung durch Cross-Selling
- ♦ Überzeugung von der Notwendigkeit von Merchandising im Geschäft
- ♦ Verschiedene Instrumente der Kundenbindung aufzeigen
- ♦ Die Überzeugung, dass digitales Marketing das gleiche Gewicht haben sollte wie analoges Marketing
- ♦ Vorlagen vorschlagen, die bei der Kontrolle von Marketingaktionen helfen

### **Modul 7. Verwaltung der Personalressourcen in Veterinärmedizinischen Zentren**

- ♦ Identifizierung der Schlüssel zur strategischen Personalplanung
- ♦ Definition und Spezifizierung des Profils des Bewerbers für eine Stelle
- ♦ Erstellung des Organigramms eines Arbeitsplatzes
- ♦ Demonstration von Gesprächsführungskompetenzen in einem Auswahlverfahren
- ♦ Entwicklung eines Einführungsprozesses für jede der zu besetzenden Stellen
- ♦ Den Mitarbeitern des Unternehmens Karrierepläne vorschlagen
- ♦ Bewertung der Leistung der Mitarbeiter des Unternehmens
- ♦ Entwicklung von Anreizprogrammen für die Mitarbeiter des Unternehmens
- ♦ Anerkennung und Belohnung der talentiertesten und wertvollsten Mitarbeiter des Unternehmens

### **Modul 8. Führungs- und Managementfähigkeiten in Veterinärmedizinischen Zentren**

- ♦ Analyse der Werte, die ein Manager entwickeln sollte
- ♦ Vorschlag für eine Methode, um eine gute Führungskraft zu werden
- ♦ Einem Verhandlungsprozess mit Zuversicht und Sicherheit begegnen
- ♦ Vertrauen in die Menschen, mit denen eine Führungskraft zusammenarbeitet, und in sich selbst zu schaffen
- ♦ Entwicklung der notwendigen Fähigkeiten für ein hervorragendes Zeitmanagement
- ♦ Eine geeignete Methode vorschlagen, um die Produktivität des Managers zu optimieren
- ♦ Aufbau und Zusammenführung professioneller Spitzenteams
- ♦ Identifizierung und Analyse interner Konflikte in einem Veterinärmedizinischen Zentrum
- ♦ Leitung professioneller Teams, um ihnen zu helfen, Lösungen für ihre internen Konflikte zu finden

### **Modul 9. Produktionsprozesse der Veterinärmedizinischen Zentren**

- ♦ Analyse der verschiedenen Produktionsprozesse in Veterinärmedizinischen Zentren
- ♦ Ermittlung und Bewertung von "Engstellen" in den Produktionsprozessen
- ♦ Vertiefung der Kenntnisse über die Geschäftsmodelle eines Veterinärmedizinischen Zentrums
- ♦ Vorstellung des *Lean-Management-Modells*, das in einem Veterinärmedizinischen Zentrum angewandt wird
- ♦ Zusammenstellung der Vorteile und des Nutzens des *Lean-Management-Modells*
- ♦ Eine Methodik für die Umsetzung des *Lean-Management-Modells* vorschlagen
- ♦ Vorstellung praktischer Beispiele für die Kontrolle und kontinuierliche Verbesserung der Unternehmensführung nach dem *Lean-Management-Modell*



## Modul 10. Rechtliche Aspekte und Verwaltung in Veterinärmedizinischen Zentren

- ◆ Identifizierung der verschiedenen Arten von Arbeitsgesellschaften, die es gibt
- ◆ Prüfung des Gesundheitsschutzes am Arbeitsplatz, den wir in unserem Veterinärmedizinischen Zentrum anwenden müssen, um unseren Arbeitnehmern eine korrekte Entwicklung ihrer Funktionen auf die sicherste Art und Weise entsprechend den auszuführenden Funktionen zu gewährleisten
- ◆ Festlegung der Berufskategorien und Funktionen, die von jedem Mitglied unseres Mitarbeiterteams unter Einhaltung des Tarifvertrags für Veterinärmedizinische Zentren ausgeübt werden
- ◆ Aufbau eines korrekten Verhältnisses zu den Zulieferern, indem man weiß, wie man mit ihnen umgeht und wie man für beide Seiten zufriedenstellende Geschäftsbedingungen, Zahlungsbedingungen und -modalitäten festlegt
- ◆ Festlegung und Erstellung eines wirksamen Protokolls für die Verwaltung von Schuldnern und unbezahlten Schulden, von den zu unterzeichnenden Vollmachten bis zur Anerkennung von Schulden, Verwaltung von Stundungen, Finanzierungen und gegebenenfalls Mahnverfahren
- ◆ Festlegung und Ausarbeitung von Protokollen für den telefonischen Kundendienst, vor allem die Umsetzung und Bewertung dieser Protokolle (von der Information der Kunden über die für ihre Tiere erbrachten Dienstleistungen bis zur Übermittlung schlechter Nachrichten)

# 03

# Kompetenzen

Nach Bestehen der Prüfungen des Privaten Masterstudiengangs in Management und Leitung von Veterinärmedizinischen Zentren wird die Fachkraft die notwendigen Kompetenzen für eine qualitativ hochwertige und aktualisierte Praxis auf der Grundlage der innovativsten Lehrmethodik erworben haben.



“

*Dieses Programm wird es Ihnen ermöglichen, sich die Fähigkeiten anzueignen, die Sie brauchen, um in Ihrer täglichen Arbeit effektiver zu sein“*



## Allgemeine Kompetenzen

---

- Die Unternehmen des Sektors auf die effektivste und effizienteste Art und Weise zu verwalten, um am Ende die erwarteten Ergebnisse zu erzielen
- Entwurf, Entwicklung, Umsetzung, Überwachung und Verbesserung Ihres eigenen Geschäftsplans

“

*Verbessern Sie die Betreuung Ihrer Patienten, indem Sie sich im Rahmen des Privaten Masterstudiengangs in Management und Leitung von Veterinärmedizinischen Zentren weiterbilden“*





## Spezifische Kompetenzen

---

- ◆ Verständnis für die neuen Herausforderungen im Bereich der öffentlichen Gesundheit, die sich aus den Leitlinien einer grünen und nachhaltigen Wirtschaft ergeben
- ◆ Durchführung einer SWOT-Analyse, um die Besonderheiten des Unternehmens und des Umfelds zu verstehen und die Vorteile nutzen zu können, die es bietet
- ◆ Durchführung der wirtschaftlich-finanziellen Verwaltung des Unternehmens
- ◆ Entwurf und Umsetzung eines geeigneten Geschäftsmodells, um potenzielle Kunden anzuziehen
- ◆ Wissen, wie man auf ideale Weise mit dem Kunden kommuniziert, um seine Erfahrungen im Tierarztzentrum zu verbessern
- ◆ Entwicklung und Umsetzung von Marketingstrategien, die die Leistung des Unternehmens verbessern
- ◆ Das Profil der Mitarbeiter des Unternehmens genau kennen, um sie in die am besten geeigneten Positionen zu bringen und ihre Leistung zu bewerten
- ◆ Führung des Unternehmens, Fähigkeit zur Lösung interner Konflikte innerhalb des Unternehmens
- ◆ Anwendung des *Lean-Management-Modells*
- ◆ Gründliche Kenntnis der rechtlichen Aspekte, die die Veterinärzentren betreffen

# 04

# Kursleitung

Zu den Dozenten des Programms gehören führende Experten in Management und Leitung von Veterinärmedizinischen Zentren, die ihre Erfahrungen aus ihrer Arbeit in diese Ausbildung einbringen.

Es handelt sich um weltweit anerkannte Fachleute aus verschiedenen Ländern mit nachgewiesener theoretischer und praktischer Berufserfahrung.



“

*Wir verfügen über das beste Dozententeam mit umfassender Erfahrung im Management und Leitung von Veterinärmedizinischen Zentren, das entschlossen ist, Ihnen sein gesamtes Wissen über diesen Sektor zu vermitteln"*

## Leitung



### Hr. Barreneche Martínez, Enrique

- Leitung der Beratungsfirma VetsPower.com, einer Unternehmensberatungsfirma, die sich ausschließlich mit tierärztlichen Gesundheitszentren für Haustiere befasst
- Vizepäsident des Arbeitgeberverbands des Veterinärsektors auf Provinzebene in Alicante, AEVA, und Schatzmeister des Verbands der Arbeitgeberverbände des Veterinärsektors in Spanien (CEVE)
- Mitbegründung der Arbeitsgruppe Management und Verwaltung von AVEPA, (GGA)
- Gründer und Eigentümer des Amic Veterinärzentrums in Alicante
- Hochschulabschluss in Veterinärmedizin an der Universität Complutense in Madrid
- Autor der Bücher: "Wer hat mein Veterinärzentrum mitgenommen?" und "Ich habe mein Veterinärzentrum gefunden!"
- Referent bei verschiedenen Kursen und Workshops zur Unternehmensführung von Tierarztzentren, sowohl persönlich als auch online, sowohl in Spanien als auch im Ausland

## Professoren

### Hr. Albuixech Martínez, Miguel

- Leitung des Tierkrankenhauses AniCura Valencia Sur
- Freiberuflicher Berater für die Leitung von Veterinärzentren
- Integrale Beratung in Grupo Audit, Deloitte & Touche oder Sealco Consultores
- Hochschulabschluss in Betriebswirtschaft und Management (ADE) an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften und Unternehmensführung der Universität Valencia
- Masterstudiengang in Personalmanagement von der ADEIT (Stiftung Universität-Wirtschaft)

### Hr. Vilches Sáez, José

- Geschäftsführung bei Formación Professional Duna, SL
- Projektleitung - CursoACV.com
- Verantwortlich für die Ausbildungsplattform - Cursoveterinaria.es
- Projektleitung - Duna Formación
- Kaufmännische Leitung - Gesvilsa
- Community Manager
- Ministeriumsverwaltung - AGESVET
- Verkaufsleitung Spanien - ProvetCloud
- Technische Verkaufsleitung - Guerrero Coves

**Hr. Villaluenga, José Luis**

- ◆ Gründungsgesellschafter des Unternehmens Rentabilidad Veterinaria, SL.
- ◆ Hochschulabschluss in Biowissenschaften an der Universität Complutense in Madrid
- ◆ Masterstudiengang in Digitalem Marketing, EAE und Universität Barcelona (2016)
- ◆ Masterstudiengang in Personalmanagement und -leitung, EAE und Universität Barcelona
- ◆ Dozent im Bereich "Kundenservice" bei FORVET, dem Ausbildungszentrum für veterinärmedizinische technische Assistenten, in Madrid (Spanien)
- ◆ Professor des Masterstudiengangs für Pferdesportmedizin an der Universität von Cordoba (Spanien)
- ◆ Lehrbeauftragter mit eigenem Titel als Experte für Physiotherapie und Rehabilitation von Kleintieren: Hunde und Katzen, Bereich: Betriebswirtschaftliche Leitung eines Rehabilitationszentrums für Kleintiere
- ◆ Außerordentlicher Professor an der Fakultät für Veterinärmedizin der Universität Alfonso X El Sabio, Madrid

**Hr. Muñoz Sevilla, Carlos**

- ◆ Mitglied von AGESVET seit dessen Gründung
- ◆ Hochschulabschluss in Veterinärmedizin an der Universität Complutense in Madrid
- ◆ MBA von der Universität Jaime I-(UJI)
- ◆ Professor für Anästhesiologie und Management von Tierkliniken an der Cardenal Herrera CEU Universität
- ◆ Mitwirkung an der Entwicklung und Schulung des AGESVET-Moduls für Humanressourcen

**Hr. Martín González, Abel**

- ◆ Mitglied der Digitalen Kommission des CEOE (Verband spanischer Unternehmensorganisationen)
- ◆ Hochschulabschluss in Veterinärmedizin an der Universität Complutense in Madrid
- ◆ Zusammenarbeit mit der Bezirksregierung von Castilla La Mancha bei Kursen über die Verwaltung von Viehzuchtbetrieben
- ◆ Experte INCUAL bei der Ausarbeitung der beruflichen Qualifikation für Assistenz und sanitäre Hilfe bei der Verwaltung von Nutztieren
- ◆ Tierarzt in freier klinischer Praxis auf Viehzuchtbetrieben, als deren technischer Leiter, für Rinder, Schafe, Pferde und Schweine
- ◆ Technische Leitung der ADSG in Castilla La Mancha (Spanien): ADSG Bovino Castillo de Bayuela, ADSG Bovino La Jara, ADSG Extensivo Belvis, ADSG Bovino Los Navalmorales, ADSG Porcino La Jara
- ◆ Technische Leitung der Qualitätsmarke für Fleisch aus Sierra de San Vicente
- ◆ Leitung des Veterinärzentrums Talavera und der Tierklinik Veco in Talavera de la Reina (Toledo)
- ◆ Leitung des Tierkrankenhauses Talavera
- ◆ Gründungsmitglied des CEVE (Spanischer Verband der Tierärzteschaft) Mitglied der Kommission für Gesundheit und der Kommission für Digitales des CEVE
- ◆ Gründungsmitglied der CEVE-CLM (Tierärztlicher Unternehmerverband von Castilla La Mancha)
- ◆ Mitglied in mehreren nationalen und internationalen Berufsverbänden wie AVEPA, ANEMBE, SEOC, AVETO

### **Fr. Saleno, Delia**

- ◆ Mitglied CEOE-Verwaltungsrats
- ◆ Hochschulabschluss in Veterinärmedizin, Universität für Agrarwissenschaften und Veterinärmedizin, Cluj-Napoca, Rumänien
- ◆ Diplom für weiterführende Studien in der Kleintierklinik
- ◆ Kurs für Unternehmer, von EOI in Palma de Mallorca (Spanien)
- ◆ Qualifizierungskurs zum Gutachter in Verfahren zur Anerkennung beruflicher Kompetenzen durch Berufserfahrung in der landwirtschaftlichen Familienwirtschaft
- ◆ Pre-Doktoranden-Forscherin in der Abteilung für Tierreproduktion der Fakultät für Veterinärmedizin in Cluj-Napoca (Rumänien)
- ◆ Pre-Doktoranden-Forscherin an der Abteilung für Genetik der Universität Cordoba (Spanien)
- ◆ Sie ist seit mehr als klinisch in der Hunde- und Katzenmedizin tätig, zunächst an der Veterinärmedizinischen Universitätsklinik von Cluj-Napoca und später in mehreren Kliniken und Krankenhäusern in Spanien
- ◆ Gründungsmitglied von Empresaris Veterinaris de les Illes Balears (EMVETIB) und des Spanischen Verbands der Veterinärwirtschaft (CEVE) Hält die Präsidentschaft von EMVETIB
- ◆ Vertretung des Veterinärsektors in verschiedenen nationalen und internationalen Wirtschaftsforen sowie in den sektoralen Beobachtungsstellen und Arbeitsgruppen des Bildungsministeriums, des Arbeitsministeriums und des Landwirtschaftsministeriums

### **Fr. Navarro Ferrer, María José**

- ◆ Trainerin und Workshops für Unternehmen und private Organisationen
- ◆ Hochschulabschluss in Psychologie an der Universität Valencia(UV)
- ◆ Masterstudiengang in klinischer Psychologie CTMC Valencia
- ◆ Postgraduiertenstudium in Sozialer Gerontologie Universität Valencia
- ◆ Postgraduiertenstudium in Mindfulness und Psychotherapien IL3 UB
- ◆ Dozentin im Recull d'activitats per als Serveis Locals d'Ocupació: Persones i Empreses von Barcelona

### **Hr. Rotger Campins, Sebastià**

- ◆ Vorsitzender des nationalen Verhandlungsausschusses des Tarifvertrags für die Veterinärmedizinischen Zentren und Dienste
- ◆ Ingenieur für Telekommunikation
- ◆ Hochschulabschluss in Nautik und Seeverkehr
- ◆ Kapitän der Handelsmarine
- ◆ Profi-Tauchlehrer
- ◆ Sekretär des spanischen Verbandes der Veterinärindustrie CEVE
- ◆ Leitung der Abteilung Arbeit, Organisation und Ausbildung des CEVE
- ◆ Sekretär von Empresaris Veterinaris de les Illes Balears EMVETIB (Veterinärunternehmer der Balearen)
- ◆ Präsident der Dienstleistungskommission der Vereinigung der Unternehmensverbände der Balearen CAEB
- ◆ Mitglied des Exekutivausschusses der CAEB
- ◆ Leitung der Veterinärklinik Veterinari Son Dureta SLP

### **Fr. Tabares, Nuria**

- ◆ Technische Leitung der Veterinärklinik Terra San Fernando
- ◆ Beratung und Arbeits-Coaching für Führungskräfte in Coaching Ability, (Spanien und Lateinamerika)
- ◆ Dozentin (Außerordentlicher Professor an der Autonomen Universität Barcelona in der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften und Business)
- ◆ Dozentin im Rahmen des dualen Citius-Masterstudiengangs an der UAB



# 05 Struktur und Inhalt

Die Struktur des Inhalts wurde von den besten Fachleuten des Sektors im Bereich Management und Leitung von Veterinärmedizinischen Zentren entwickelt, die über umfassende Erfahrung und anerkanntes Ansehen in der Branche verfügen, was durch die Menge der geprüften und untersuchten Fälle untermauert wird, und die die neuen Technologien umfassend beherrschen.



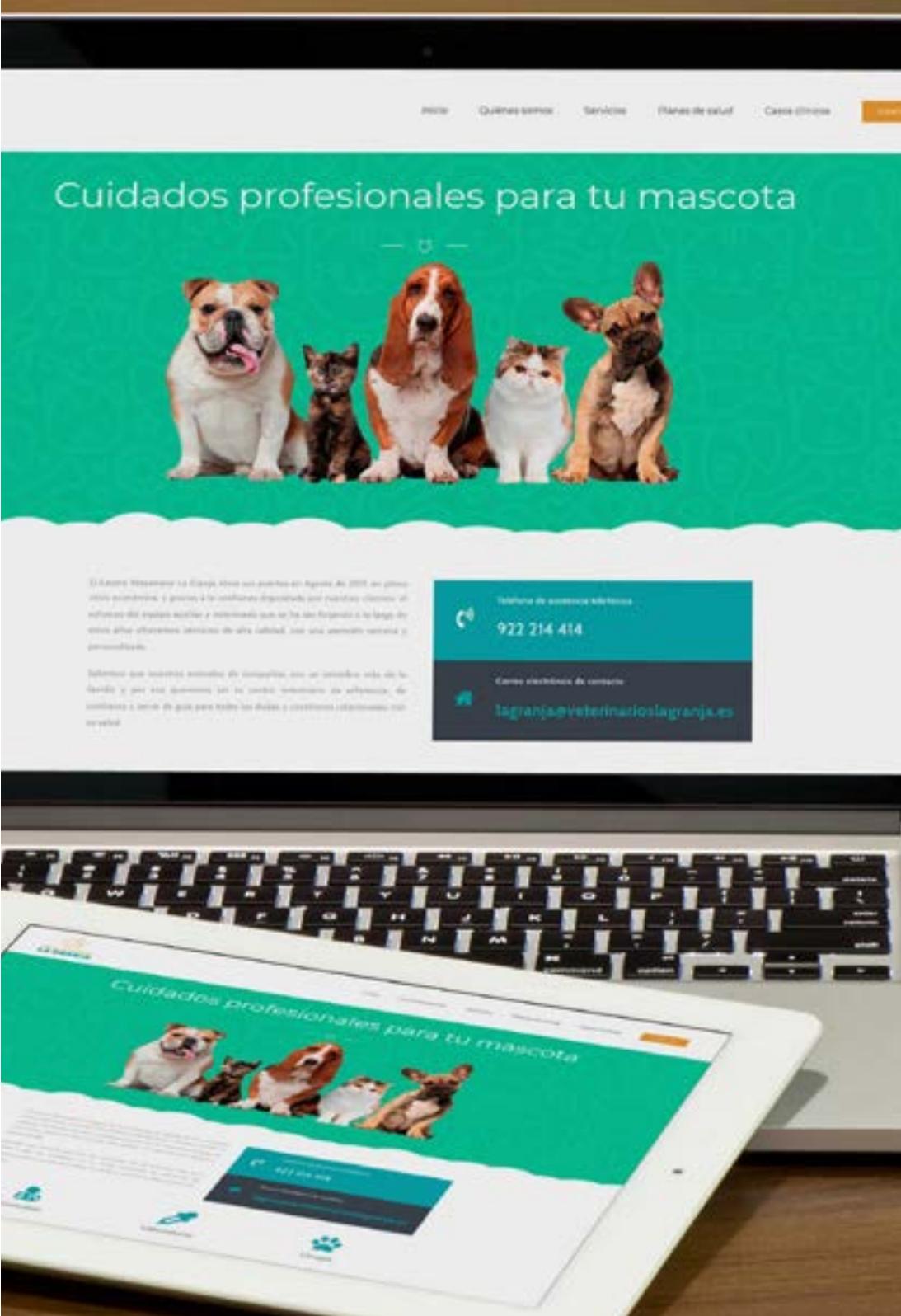


“

*Wir verfügen über das umfassendste und aktuellste wissenschaftliche Programm auf dem Markt. Wir streben nach Exzellenz und wollen, dass auch Sie sie erreichen“*

## Modul 1. Der Wirtschaftssektor der Veterinärmedizinischen Zentren

- 1.1. Die Rolle des Haustieres in der heutigen Gesellschaft
  - 1.1.1. Begleittiere und ihr Nutzen für die körperliche und emotionale Gesundheit des Menschen
  - 1.1.2. Begleittiere und die gesunde Entwicklung von Minderjährigen
  - 1.1.3. Begleittiere und gesundes Altern
  - 1.1.4. Begleittiere und die Vorteile für das Zusammenleben in der Gemeinschaft
  - 1.1.5. Tierquälerei und ihr Zusammenhang mit Gewalt im familiären Umfeld
  - 1.1.6. Tiere im therapeutischen und pflegerischen Kontext
- 1.2. Die Rolle des Unternehmens im aktuellen gesellschaftlichen Kontext
  - 1.2.1. Soziale Verantwortung der Unternehmen
  - 1.2.2. Klimawandel und der Green New Deal
  - 1.2.3. Die Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs) und die Agenda 2030
  - 1.2.4. Herausforderungen für das Veterinärdienstleistungsunternehmen
- 1.3. Der Markt für Haustiere
  - 1.3.1. Industrie, Einzelhandel und Vertrieb
  - 1.3.2. Dienstleistungen
    - 1.3.2.1. Klinische Veterinärdienste
    - 1.3.2.2. Dienstleistungen in der Hundeausbildung
    - 1.3.2.3. Dienstleistungen für die Tierpflege
    - 1.3.2.4. Kontrolle von Wildtierpopulationen
  - 1.3.3. Verkauf von Tierarzneimitteln
  - 1.3.4. Zucht und Verkauf von Heimtieren
  - 1.3.5. NGOs
- 1.4. Typologie der Veterinärmedizinischen Zentren und Dienste
  - 1.4.1. Veterinärmedizinische Zentren
  - 1.4.2. Tierärztliche Gesundheitsdienste
  - 1.4.3. Öffentlich-private Partnerschaften
- 1.5. Makroökonomische Situation des klinischen Veterinärsektors
  - 1.5.1. Sozioökonomische Lage der Sektoren
  - 1.5.2. Sektorale Arbeitssituation
- 1.6. Elektronische Gesundheitsdienste im Veterinärbereich
  - 1.6.1. Digitalisierung des Veterinärwesens
  - 1.6.2. Faktoren und digitale Werkzeuge, die den Wandel unterstützen werden
  - 1.6.3. Faktoren, die die digitale Entwicklung behindern
  - 1.6.4. Digitale Unterscheidungsmerkmale
  - 1.6.5. Aktuelle Situation und digitale Herausforderungen im Veterinärsektor
- 1.7. Das "One Health"-Konzept für die Einrichtungen des Veterinärwesens
  - 1.7.1. Das allgemeine Konzept von One Health - One Wellness
  - 1.7.2. Die Rolle des klinischen Tierarztes bei "One Health"
- 1.8. Die Bildung von Berufskategorien in Einrichtungen des Veterinärwesens
  - 1.8.1. Der aktuelle Kontext der Ausbildung in diesem Sektor und der tatsächliche Bedarf der Einrichtungen des Veterinärwesens
  - 1.8.2. Weiterbildungsmaßnahmen
  - 1.8.3. Duale Ausbildung
- 1.9. Sektorale Unternehmensstrategie
  - 1.9.1. Geschäftspartnerschaften: Was ist das, wie funktioniert es und wofür ist es gut?
  - 1.9.2. Proaktives Eingreifen bei der Schaffung von Vorschriften, die den Sektor betreffen
- 1.10. Zeit der Unsicherheit, Zeit des Wandels und Markttrends
  - 1.10.1. Arbeiter mit neuen Konzepten und Sensibilitäten
  - 1.10.2. Kunden mit neuen Wünschen und Bedürfnissen
  - 1.10.3. Neue Herausforderungen im Bereich der öffentlichen Gesundheit
  - 1.10.4. Neue Formen der Kommunikation



**Modul 2. Der Geschäftsplan für die Veterinärmedizinischen Zentren**

- 2.1. Der Geschäftsplan in Veterinärmedizinischen Zentren
  - 2.1.1. Planung und Kontrolle: die 2 Seiten der gleichen Medaille
  - 2.1.2. Warum und wozu einen Plan haben?
  - 2.1.3. Wer sollte ihn durchführen?
  - 2.1.4. Wann sollte man es tun?
  - 2.1.5. Wie wird er durchgeführt?
  - 2.1.6. Muss es schriftlich sein?
  - 2.1.7. Zu beantwortende Fragen
  - 2.1.8. Abschnitte des Geschäftsplans
- 2.2. Externe Analyse I: das Umfeld der Veterinärmedizinischen Zentren
  - 2.2.1. Was sollte sie enthalten?
  - 2.2.2. Politisches Umfeld
  - 2.2.3. Wirtschaftliches Umfeld
  - 2.2.4. Soziales Umfeld
  - 2.2.5. Technologisches Umfeld
  - 2.2.6. Ökologisches Umfeld
  - 2.2.7. Rechtliches Umfeld
- 2.3. Externe Analyse II: Wettbewerbsumfeld für den Sektor der Veterinärmedizinischen Zentren
  - 2.3.1. Kunden
  - 2.3.2. Wettbewerb
  - 2.3.3. Lieferanten
  - 2.3.4. Andere
- 2.4. Interne Analyse eines Veterinärmedizinischen Zentrums
  - 2.4.1. Installationen und Ausrüstung
  - 2.4.2. Personal
  - 2.4.3. Einnahmen/Ausgaben
  - 2.4.4. Kunden
  - 2.4.5. Preise
  - 2.4.6. Dienstleistungen
  - 2.4.7. Kommunikation mit Kunden
  - 2.4.8. Fortbildung
  - 2.4.9. Lieferanten
  - 2.4.10. Wettbewerb

- 2.5. SWOT- und CAME-Analyse für Veterinärmedizinische Zentren
  - 2.5.1. Schwächen
  - 2.5.2. Stärken
  - 2.5.3. Bedrohungen
  - 2.5.4. Gelegenheiten
  - 2.5.5. Korrigieren
  - 2.5.6. Entgegenstellen
  - 2.5.7. Beibehalten
  - 2.5.8. Ausbeuten
- 2.6. Ziele der veterinärmedizinischen Zentren als Unternehmen
  - 2.6.1. Was sind sie?
  - 2.6.2. Merkmale: SMART
  - 2.6.3. Typen
- 2.7. Geschäftsstrategien in Veterinärmedizinischen Zentren
  - 2.7.1. Die 7 P's des Dienstleistungsmarketings
  - 2.7.2. Produkt-Service
  - 2.7.3. Preis
  - 2.7.4. Verteilung
  - 2.7.5. Kommunikation
  - 2.7.6. Personen
  - 2.7.7. Verfahren
  - 2.7.8. Beweismittel
- 2.8. Aktionsplan für eine Strategie der Veterinärmedizinischen Zentren
  - 2.8.1. Was sind sie?
  - 2.8.2. Wie man eine Strategie entwickelt
  - 2.8.3. Was ist bei jeder Aktion zu beachten?
  - 2.8.4. Priorisierung von Maßnahmen auf der Grundlage der Geschäftsrelevanz
  - 2.8.5. Terminplanung
- 2.9. Kontroll- und Überwachungsplan für den Geschäftsplan eines Veterinärmedizinischen Zentrums
  - 2.9.1. Planung und Kontrolle
  - 2.9.2. Was ist das und warum ist es notwendig?
  - 2.9.3. Wer und wie wird kontrolliert?
  - 2.9.4. Indikatorgestützte Überwachung
  - 2.9.5. Entscheidungstreffen

- 2.10. Notfallplanung, angewandt auf den Geschäftsplan eines Veterinärmedizinischen Zentrums
  - 2.10.1. Was ist das und wofür wird es verwendet?
  - 2.10.2. Wie macht man das?
  - 2.10.3. Wie wird er verwendet?

### Modul 3. Finanzierung der Veterinärmedizinischen Zentren

- 3.1. Ausgaben und Einnahmen in einem Veterinärmedizinischen Zentrum
  - 3.1.1. Fixe Kosten
  - 3.1.2. Variable Kosten
  - 3.1.3. Direkte Kosten
  - 3.1.4. Indirekte Kosten
  - 3.1.5. Einnahmen aus Dienstleistungen
  - 3.1.6. Einnahmen aus dem Verkauf von Erzeugnissen
  - 3.1.7. Brutto-Marge
  - 3.1.8. Netto-Marge
  - 3.1.9. Marge beim Kauf
  - 3.1.10. Gewinnspanne beim Verkauf
- 3.2. Die Gewinn- und Verlustrechnung eines Veterinärmedizinischen Zentrums
  - 3.2.1. EBITDA
  - 3.2.2. EBIT oder EBII
  - 3.2.3. Rentabilität
  - 3.2.4. Produktivität
  - 3.2.5. Nettoergebnis
- 3.3. Verwaltung des *Stock* in einem Veterinärmedizinischen Zentrum
  - 3.3.1. Kosten des Umsatzes
  - 3.3.2. Merkmale eines Verwaltungssystems des *Stock*
  - 3.3.3. Beschaffung und Kontrolle des *Stock*
  - 3.3.4. Alarmpunkt im *Stock*
  - 3.3.5. Sicherheits-*Stock*
  - 3.3.6. Bestellpunkt
  - 3.3.7. Rotation der *Stocks*

- 3.4. Verkaufskennzahlen in einem Veterinärzentrum. Der Break-even-Punkt
  - 3.4.1. Wichtigste praktische Verhältnisse in einem Veterinärmedizinischen Zentrum
    - 3.4.1.1. Häufigkeit der Transaktionen
    - 3.4.1.2. Durchschnittlicher Transaktionsbetrag
    - 3.4.1.3. Durchschnittliche Ausgaben pro Kunde
    - 3.4.1.4. Anzahl der Transaktionen pro Tag
    - 3.4.1.5. Anzahl der Transaktionen pro Jahr
  - 3.4.2. Konzept des Break-even-Points
  - 3.4.3. Voraussichtliche Break-even-Berechnung
  - 3.4.4. Rückwirkende Break-even-Berechnung
- 3.5. Analyse der Kosten für Dienstleistungen in einem Veterinärmedizinischen Zentrum. Technologische Investitionen
  - 3.5.1. Grundlagen der Kostenanalyse in Veterinärmedizinischen Zentren
    - 3.5.1.1. Kostenanalyse für die Tierarztpraxis
    - 3.5.1.2. Analyse der Kosten für andere professionelle Dienstleistungen
  - 3.5.2. Berechnung der Kostenwirksamkeit einer technologischen Investition
- 3.6. Cashflow-Kontrolle und Budgetverwaltung in tierärztlichen Einrichtungen
  - 3.6.1. Grundlagen der Kassenführung
  - 3.6.2. Instrumente zur Kassenführung
  - 3.6.3. Grundlagen der Haushaltsführung
  - 3.6.4. Instrumente zur Haushaltsführung
- 3.7. Wirtschaftliche Bewertung eines Veterinärmedizinischen Zentrums
  - 3.7.1. Grundlagen für die wirtschaftliche Bewertung eines Veterinärmedizinischen Zentrums
  - 3.7.2. Methodik für die Bewertung eines Veterinärmedizinischen Zentrums
  - 3.7.3. Goodwill
- 3.8. Schlüsselindikatoren für das Management in Veterinärmedizinischen Zentren
  - 3.8.1. Konzepte
  - 3.8.2. Grundlegende Informationen
  - 3.8.3. Häufigste Indikatoren in Veterinärmedizinischen Zentren
  - 3.8.4. Grundlegende Indikatoren für das Personalwesen
  - 3.8.5. Grundlegende Indikatoren für die Qualität der Kundenbetreuung
  - 3.8.6. Auswahl der wichtigsten Managementindikatoren

- 3.9. Die finanzielle Scorecard für Veterinärmedizinische Zentren
  - 3.9.1. Grundlagen der finanziellen Scorecard
  - 3.9.2. Trendanalyse und Vergleiche zwischen Zeiträumen
  - 3.9.3. Operationalisierung der Scorecard
  - 3.9.4. Interpretation der Scorecard-Ergebnisse
- 3.10. Bilanz eines Veterinärmedizinischen Zentrums
  - 3.10.1. Konzept
  - 3.10.2. Struktur einer Bilanz
  - 3.10.3. Zusammensetzung der Bilanz
  - 3.10.4. Bewertung der Vermögenswerte
  - 3.10.5. Diagnose der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung
  - 3.10.6. Analyse der Bilanz
  - 3.10.7. Untersuchung der interessantesten Bilanzkennzahlen
  - 3.10.8. Dynamische Aktienanalyse
  - 3.10.9. Analyse der Gewinn- und Verlustrechnung
  - 3.10.10. Indikatoren der Gewinn- und Verlustrechnung

## Modul 4. Unternehmensstrategie und Innovation in Veterinärmedizinischen Zentren

- 4.1. Die Rolle des Leiters eines Veterinärmedizinischen Zentrums
  - 4.1.1. Allgemeine Verwaltung
  - 4.1.2. Management des Personalwesens
  - 4.1.3. Finanzielle Verwaltung
  - 4.1.4. Betriebliches Gesundheitsmanagement
  - 4.1.5. Verwaltung der Informationstechnologie
  - 4.1.6. Marketing- und Vertriebsmanagement
  - 4.1.7. Kundenservice und Public Relations Management
  - 4.1.8. Änderungsmanagement
- 4.2. Strategische Planung in Veterinärmedizinischen Zentren
  - 4.2.1. Definitionen
  - 4.2.2. Bedeutung der Unternehmensstrategie
  - 4.2.3. Strategieplan eines Veterinärmedizinischen Zentrums

- 4.3. Die philosophische Phase der strategischen Planung eines Veterinärmedizinischen Zentrums
  - 4.3.1. Definition
  - 4.3.2. Elemente
    - 4.3.2.1. Mission
    - 4.3.2.2. Vision
    - 4.3.2.3. Werte
    - 4.3.2.4. Werkzeuge
    - 4.3.2.5. Strategische Ziele
  - 4.3.3. Praktische Beispiele
- 4.4. Der Geschäftsplan in traditionellen Veterinärmedizinischen Zentren
  - 4.4.1. Einleitung
  - 4.4.2. Struktur von Veterinärmedizinischen Zentren
  - 4.4.3. Dienstleistungen
  - 4.4.4. Personalausstattung eines Veterinärmedizinischen Zentrums
- 4.5. Forschung für Innovation in Veterinärmedizinischen Zentren
  - 4.5.1. Konzept der Innovation im Veterinärsektor
  - 4.5.2. Die Strategie des blauen Ozeans für Veterinärmedizinische Zentren
    - 4.5.2.1. Konzept
    - 4.5.2.2. Analytische Instrumente
  - 4.5.3. Canvas-Methode für Innovation in Veterinärmedizinischen Zentren
    - 4.5.3.1. Beschreibung
    - 4.5.3.2. Operativ
  - 4.5.4. Formulierung von Innovationsstrategien in Veterinärmedizinischen Zentren
    - 4.5.4.1. Generierung neuer Ideen und Synthese
    - 4.5.4.2. Epizentren der Innovation
- 4.6. Gestaltung des Wertangebots für die Kunden von Veterinärmedizinischen Zentren
  - 4.6.1. Das Profil der Kunden/Nutzer von Veterinärmedizinischen Zentren
  - 4.6.2. Die Wertekarte
  - 4.6.3. Übereinstimmung zwischen dem Nutzenversprechen und dem Kundenprofil der Veterinärmedizinischen Zentren
- 4.7. Prototyping von Innovationen in Veterinärmedizinischen Zentren
  - 4.7.1. Das Minimum an lebensfähigem Innovationssystem
  - 4.7.2. Globale Innovations-Scorecard
  - 4.7.3. Operativer Innovationsplan
- 4.8. Muster von Geschäftsmodellen im Bereich der tierärztlichen Gesundheitsversorgung
  - 4.8.1. Disaggregation von Geschäftsmodellen
  - 4.8.2. Long tail
  - 4.8.3. Mehrseitige Plattformen
  - 4.8.4. Das (Freemium)-Geschäftsmodell
  - 4.8.5. Offene Geschäftsmodelle
- 4.9. Design thinking und Anwendung in Veterinärmedizinischen Zentren
  - 4.9.1. Konzept
  - 4.9.2. Leitlinien und Schlüssel
  - 4.9.3. Werkzeuge
- 4.10. Forschung zur kontinuierlichen Verbesserung der Unternehmensstrategie in Veterinärmedizinischen Zentren
  - 4.10.1. Überwachung des Strategieplans eines Veterinärmedizinischen Zentrums
  - 4.10.2. Umsetzung von Verbesserungen in der Strategie eines Veterinärmedizinischen Zentrums

## Modul 5. Der Kunde/Nutzer der Veterinärmedizinischen Zentren

- 5.1. Kundenservice in Tierarztpraxen
  - 5.1.1. Hervorragender Kundenservice
  - 5.1.2. Management der Kundenbetreuung
  - 5.1.3. Compliance in Veterinärmedizinischen Zentren als Instrument der Kundenbindung
- 5.2. Kommunikation von Angesicht zu Angesicht in Veterinärmedizinischen Zentren
  - 5.2.1. Praktische Vorteile der Kommunikation mit Kunden
  - 5.2.2. Aktuelles Paradigma
  - 5.2.3. Bedürfnisse der Kunden
  - 5.2.4. Qualitätsmanagement für den Kundendienst
    - 5.2.4.1. Kommunikationskanäle mit Kunden
    - 5.2.4.2. Computersysteme/Datenbanken (CRM)
    - 5.2.4.3. Umfragen zur Qualitätsbewertung
- 5.3. Grundlegende Kommunikationsfähigkeiten für Fachleute in Veterinärmedizinischen Zentren
  - 5.3.1. Die Frage in der professionellen Kommunikation
  - 5.3.2. Zuhören in der professionellen Kommunikation

- 5.3.3. Nonverbale Kommunikation
- 5.3.4. Mündliche Kommunikation
- 5.3.5. Proxämie in Veterinärmedizinischen Zentren
- 5.4. Einfühlungsvermögen als grundlegende Fähigkeit im 21. Jahrhundert in der Beziehung zu den Kunden in Veterinärmedizinischen Zentren
  - 5.4.1. Definition und Beschreibung
  - 5.4.2. Ausdrücke der Empathie
  - 5.4.3. Werkzeuge für die Arbeit an der Empathie mit Kunden in Veterinärmedizinischen Zentren
- 5.5. Methodik für den erfolgreichen Umgang mit schwierigen Situationen mit Kunden von Veterinärmedizinischen Zentren
  - 5.5.1. Die vier wesentlichen Gewohnheiten hocheffizienter Kliniker
  - 5.5.2. Merkmale von Konflikten zwischen Fachleuten und ihren Kunden
  - 5.5.3. Methodik für den Umgang mit schwierigen Situationen mit Kunden in Veterinärmedizinischen Zentren
    - 5.5.3.1. Das Problem erkennen
    - 5.5.3.2. Die Bedeutung aufdecken
    - 5.5.3.3. Die Chancen ergreifen
    - 5.5.3.4. Festlegen der Grenzen der Beziehung
    - 5.5.3.5. Ausdehnung der Hilfe zur Lösung des Problems
  - 5.5.4. Instrument zur Verbesserung der beruflichen Kommunikationsfähigkeit
- 5.6. Kommunikation innerhalb der Tierarztpraxis
  - 5.6.1. Einleitung
  - 5.6.2. Das Calgary-Cambridge-Modell in der Tierarztpraxis
    - 5.6.2.1. Vorbereitungsphase
    - 5.6.2.2. Einleitung der Konsultation
    - 5.6.2.3. Sammeln von Information
    - 5.6.2.4. Ergebnisse und Planung
    - 5.6.2.5. Geeignete Informationen bereitstellen
    - 5.6.2.6. Gegenseitiges Verständnis
    - 5.6.2.7. Abschluss der Konsultation
  - 5.6.3. Übermittlung schlechter Nachrichten an Kunden von Veterinärmedizinischen Zentren
- 5.7. Strategien für das Kundenbeziehungsmanagement in einem Veterinärmedizinischen Zentrum
  - 5.7.1. Relationales Marketing
  - 5.7.2. Die wichtigsten Erwartungen der Kunden und Nutzer von Veterinärmedizinischen Zentren
  - 5.7.3. Langfristiges Kundenbeziehungsmanagement
    - 5.7.3.1. MSMC-Modell (Beste Service für die besten Kunden)
    - 5.7.3.2. Das neue CRM-Paradigma
- 5.8. Segmentierung und Kundensegmentierung in einem Veterinärmedizinischen Zentrum
  - 5.8.1. Kundensegmente und Portfolios
    - 5.8.1.1. Prozess der Schlachtung in einem Veterinärmedizinischen Zentrum
  - 5.8.2. Strategische Vorteile der Carterisierung
  - 5.8.3. Wertvollste Kunden (MVC)
- 5.9. Kundenerfahrung (CX) und Benutzererfahrung (UX) in Veterinärmedizinischen Zentren
  - 5.9.1. Der Moment der Wahrheit
  - 5.9.2. Elemente, die das Kundenerlebnis ausmachen
  - 5.9.3. Benutzererfahrung
- 5.10. Praktische Anwendung der Kunden- und Nutzererfahrung in Veterinärmedizinischen Zentren
  - 5.10.1. Phasen
    - 5.10.1.1. Untersuchung und Analyse von Nutzererfahrungen
    - 5.10.1.2. Definition der erlebnisorientierten Plattform
    - 5.10.1.3. Gestaltung und Planung der Erlebnisse
    - 5.10.1.4. Strukturierung des Kontakts oder der Begegnung mit dem Kunden
    - 5.10.1.5. Praktische Methodik

**Modul 6. Marketing in Veterinärmedizinischen Zentren**

- 6.1. Marketing in Veterinärmedizinischen Zentren
  - 6.1.1. Definitionen
  - 6.1.2. Einkaufen - Bedürfnisse - Beweggründe
  - 6.1.3. Angebot und Nachfrage
  - 6.1.4. Entwicklung des Marketings
  - 6.1.5. Die Unternehmen von heute
  - 6.1.6. Der Kunde von heute
  - 6.1.7. Loyalität: Marketing im 21. Jahrhundert

- 6.2. Was wird in Veterinärmedizinischen Zentren verkauft?
  - 6.2.1. Produkte
  - 6.2.2. Dienstleistungen
  - 6.2.3. Unterschiede zwischen Produkten und Dienstleistungen
  - 6.2.4. Die 4Ps der Produkte
  - 6.2.5. Die 7Ps der Dienstleistungen
- 6.3. Dienstleistungen - Produkte in Veterinärmedizinischen Zentren
  - 6.3.1. Portfolio von Dienstleistungen
  - 6.3.2. Produktportfolio
  - 6.3.3. Wie man Produkte verkauft
  - 6.3.4. Wie man Dienstleistungen verkauft
  - 6.3.5. Differenzierung - zusätzlicher Nutzen
  - 6.3.6. CAPE-Technik
  - 6.3.7. NeuroMarketing und seine Anwendung im Verkauf
- 6.4. Preisgestaltung für Dienstleistungen und Produkte in Veterinärmedizinischen Zentren
  - 6.4.1. Die Bedeutung des Preises in einem Unternehmen
  - 6.4.2. Die Relativität des Preises bei Dienstleistungen
  - 6.4.3. Wie legt man Preise für eine Dienstleistung fest?
  - 6.4.4. Wie wird ein Produkt bepreist?
  - 6.4.5. Die Preisliste
  - 6.4.6. Wie kann man den Kunden einen Preis für eine Dienstleistung nennen?
  - 6.4.7. Wie kann man Kommentare über hohe Preise entkräften?
  - 6.4.8. Preiselastizität der Nachfrage/Preiskurve
  - 6.4.9. Geschäftsmodelle für die Preisgestaltung in Veterinärmedizinischen Zentren
  - 6.4.10. Wie kassiert man alles ein und was macht man sonst?
- 6.5. Kommunikation mit dem Kunden in Veterinärmedizinischen Zentren
  - 6.5.1. Kommunikation mit dem internen Kunden: Mitarbeiter
  - 6.5.2. Bedarf: Koordinierung der Nachrichten
  - 6.5.3. Multi-Channel und Omnichannel
  - 6.5.4. Im Wartezimmer
  - 6.5.5. Telefonische Kundenbetreuung





- 6.5.6. Im Sprechzimmer
- 6.5.7. Mahnungen
- 6.5.8. Kampagnen zur Gesundheitsprävention
- 6.5.9. Dr. Google Vet. und seine Verwaltung durch den Tierarzt
- 6.5.10. Gründe für einen Kunden, den Tierarzt zu wechseln
- 6.5.11. Zufriedenheitsumfragen
- 6.5.12. Beschwerden in einem Veterinärmedizinischen Zentrum
- 6.6. Werbung in Veterinärmedizinischen Zentren
  - 6.6.1. Welche Art von Kunden möchte ich erreichen?
  - 6.6.2. Warteraum
  - 6.6.3. Werbeelemente
  - 6.6.4. Schriftliche Medien
  - 6.6.5. Digitale Medien
  - 6.6.6. Andere
- 6.7. Cross-Selling in Veterinärmedizinischen Zentren
  - 6.7.1. Was ist das und wofür wird es verwendet?
  - 6.7.2. Arten von Cross-Selling
  - 6.7.3. Wie macht man das?
  - 6.7.4. Dienstleistung + Service
  - 6.7.5. Dienstleistung + Produkt
  - 6.7.6. Produkt + Produkt
  - 6.7.7. Teamarbeit
- 6.8. *Merchandising*
  - 6.8.1. Definitionen
  - 6.8.2. Die Säulen
  - 6.8.3. Ziele
  - 6.8.4. Der Kaufentscheidungsprozess und die Arten des Kaufs
  - 6.8.5. Das Äußere
    - 6.8.5.1. Fassade
    - 6.8.5.2. Identität
    - 6.8.5.3. Tür
    - 6.8.5.4. Schaukasten

- 6.8.6. Das Innere
  - 6.8.6.1. Sortiment
  - 6.8.6.2. Raumaufteilung
- 6.8.7. Verwaltung der Bestände
- 6.8.8. Animation am Verkaufsort
  - 6.8.8.1. Extern
  - 6.8.8.2. Intern
  - 6.8.8.3. PLV
  - 6.8.8.4. Werbeaktionen
- 6.9. Digitales Marketing in Veterinärmedizinischen Zentren
  - 6.9.1. Allgemeines
  - 6.9.2. ROPO-Effekt
  - 6.9.3. *Blending Marketing*: offline und online
  - 6.9.4. Website eines Veterinärmedizinischen Zentrums
  - 6.9.5. Soziale Netzwerke in Veterinärmedizinischen Zentren
    - 6.9.5.1. Facebook
    - 6.9.5.2. Twitter
    - 6.9.5.3. Instagram
    - 6.9.5.4. YouTube-Kanal
  - 6.9.6. E-Mail-Marketing
  - 6.9.7. Tools für Sofortnachrichten
- 6.10. Kundenbindungsinstrumente für Veterinärmedizinische Zentren
  - 6.10.1. Nicht alle Kunden haben den gleichen Wert
  - 6.10.2. Gesundheitspläne
  - 6.10.3. Kampagnen zur Gesundheitsprävention
  - 6.10.4. Tierärztliche Versicherung
  - 6.10.5. Punktesammelsysteme
  - 6.10.6. Rabatt-Gutscheine
  - 6.10.7. Andere

## Modul 7. Verwaltung der Personalressourcen in Veterinärmedizinischen Zentren

- 7.1. Strategische Planung des Personals eines Veterinärmedizinischen Zentrums I
  - 7.1.1. Größe des Teams
  - 7.1.2. Kompetenzen und Talente
  - 7.1.3. Rollen, Zuständigkeiten und Aufgaben
- 7.2. Strategische Planung des Personals eines Veterinärmedizinischen Zentrums II
  - 7.2.1. Stellenanalyse und Stellenbeschreibung
  - 7.2.2. Berufliche Ziele
  - 7.2.3. Organigramm
- 7.3. Auswahlverfahren in einem Veterinärmedizinischen Zentrum I
  - 7.3.1. Profile
  - 7.3.2. Gestaltung des Stellenangebots
  - 7.3.3. Entgegennahme und Auswahl von Lebensläufen
- 7.4. Auswahlverfahren in einem Veterinärmedizinischen Zentrum II
  - 7.4.1. Lesen von Lebensläufen: Nachweis von Kompetenzen, Referenzen
  - 7.4.2. Modell des Vorstellungsgesprächs, Schlüsselfragen
  - 7.4.3. Kommunikation mit den Bewerbern
- 7.5. Einstellung und Einarbeitung von Personal in einem Veterinärmedizinischen Zentrum
  - 7.5.1. Rekrutierung, Berufsgruppen
  - 7.5.2. Gehaltsabrechnung
  - 7.5.3. Empfangsverfahren
- 7.6. Ausbildung eines Teams eines Veterinärmedizinischen Zentrums
  - 7.6.1. Ausbildungsziele
  - 7.6.2. Interne und externe Schulungen
  - 7.6.3. Bewertung und wirtschaftliche Aspekte der Ausbildung
  - 7.6.4. Karrierepläne
- 7.7. Interne Kommunikation in einem Veterinärmedizinischen Zentrum
  - 7.7.1. Effektive Kommunikation
  - 7.7.2. Interne Kommunikationsmittel
  - 7.7.3. Effiziente Sitzungen

- 7.8. Leistungsbewertung der Mitarbeiter eines Veterinärmedizinischen Zentrums
  - 7.8.1. Wichtige Konzepte
  - 7.8.2. Festlegung von Indikatoren
  - 7.8.3. Bewertungsmodelle
  - 7.8.4. Implantation
  - 7.8.5. Beziehung zu Incentives
- 7.9. Bindung des wertvollen Mitarbeiters in tierärztlichen Einrichtungen
  - 7.9.1. Zufriedenheit am Arbeitsplatz
  - 7.9.2. Motivation
  - 7.9.3. Anerkennungen und Belohnungen
  - 7.9.4. Beförderung und Aufstieg
- 7.10. Vergütung des Personals von Veterinärmedizinischen Zentren
  - 7.10.1. Gehälter nach Kategorie
  - 7.10.2. Fest und variabel
  - 7.10.3. Kriterien für die Festlegung von Anreizen
  - 7.10.4. Arten von Anreizen: Wirtschaftlich und nicht-wirtschaftlich
  - 7.10.5. Emotionaler Lohn

## Modul 8. Führungs- und Managementfähigkeiten in Veterinärmedizinischen Zentren

- 8.1. Wesentliche Managementfähigkeiten eines Leiters und/oder Inhabers eines Veterinärmedizinischen Zentrums
  - 8.1.1. Verwaltung
  - 8.1.2. Entscheidungstreffen
  - 8.1.3. Beschlussfassung
  - 8.1.4. Flexibilität
  - 8.1.5. Selbsterkenntnis
  - 8.1.6. Selbstbehauptung
  - 8.1.7. Kommunikation
  - 8.1.8. Emotionale Intelligenz
- 8.2. Führung in Veterinärmedizinischen Zentren
  - 8.2.1. Merkmale der Führungskraft
  - 8.2.2. Vorteile der Führung
  - 8.2.3. Übungen des Leiters
- 8.2.4. Die Delegation
  - 8.2.4.1. Strategie der Delegation
  - 8.2.4.2. Auswahl der Aufgabe
  - 8.2.4.3. Prozess der Befähigung
- 8.2.5. Motivationsgespräche mit Mitarbeitern
  - 8.2.5.1. GROW/MAPA-Verfahren
- 8.3. Verhandlungsführung für den Leiter des Veterinärmedizinischen Zentrums
  - 8.3.1. Fähigkeiten als Verhandlungsführer
  - 8.3.2. Arten und Stile der Verhandlung
  - 8.3.3. Phasen der Verhandlung
    - 8.3.3.1. Vorbereitung
    - 8.3.3.2. Diskussion und Argumentation
    - 8.3.3.3. Vorschlag
    - 8.3.3.4. Austausch
    - 8.3.3.5. Abschluss
    - 8.3.3.6. Follow-up
  - 8.3.4. Verhandlungstaktiken und -techniken
  - 8.3.5. Strategien
- 8.4. Zeitmanagement des Leiters des Veterinärmedizinischen Zentrums
  - 8.4.1. Verlangsamen, Nachdenken, Analysieren und Entscheiden
  - 8.4.2. Insiderwissen
  - 8.4.3. Wie man Prioritäten setzt
  - 8.4.4. Agieren
  - 8.4.5. Planen und Organisieren
  - 8.4.6. Zeitdiebe
- 8.5. Wie man Vertrauen in das Personal eines Veterinärmedizinischen Zentrums aufbauen
  - 8.5.1. Selbstvertrauen
  - 8.5.2. Vertrauen in andere
  - 8.5.3. Konstruktive Selbstkritik
  - 8.5.4. Respekt und Verantwortung
  - 8.5.5. Ehrlichkeit
  - 8.5.6. Versuch und Irrtum

- 8.6. Produktivitätsmanagement des Leiters eines Veterinärmedizinischen Zentrums
  - 8.6.1. Produktivitätsdiebe
  - 8.6.2. Die *Getting Things Done*® Methode (GTD)
    - 8.6.2.1. Grundlagen
    - 8.6.2.2. Sammeln oder Erfassen
    - 8.6.2.3. Verarbeiten oder klären
    - 8.6.2.4. Organisieren
    - 8.6.2.5. Überprüfen
    - 8.6.2.6. Machen
- 8.7. Professionelle Hochleistungsteams in Veterinärmedizinischen Zentren
  - 8.7.1. Arbeitsgruppen
  - 8.7.2. Merkmale von Profiteams
  - 8.7.3. Vorteile von leistungsstarken professionellen Teams
  - 8.7.4. Praktische Beispiele
- 8.8. Erkennen und Lösen interner Konflikte in Veterinärmedizinischen Zentren
  - 8.8.1. Die Methode der fünf Funktionsstörungen von Profiteams
    - 8.8.1.1. Mangelndes Vertrauen
    - 8.8.1.2. Furcht vor Konflikten
    - 8.8.1.3. Mangelndes Engagement
    - 8.8.1.4. Vermeiden von Verantwortung
    - 8.8.1.5. Desinteresse an Ergebnissen
  - 8.8.2. Ursachen für das Scheitern von Profiteams
- 8.9. Prävention von interner Toxizität in Veterinärmedizinischen Zentren
  - 8.9.1. Organisatorische Gesundheit
  - 8.9.2. Vorbeugende Maßnahmen
    - 8.9.2.1. Schaffung eines kohärenten Führungsteams
    - 8.9.2.2. Schaffung von Klarheit innerhalb der Organisation
    - 8.9.2.3. Zu viel Klarheit kommunizieren
    - 8.9.2.4. Stärkung der Klarheit
- 8.10. Veränderungsmanagement in der Verwaltung von Veterinärmedizinischen Zentren
  - 8.10.1. Prüfung der Glaubwürdigkeit
  - 8.10.2. Entwicklung des Charakters
  - 8.10.3. Aktionen für den Wandel

## Modul 9. Produktionsprozesse der Veterinärmedizinischen Zentren

- 9.1. Einführung in die Produktionsprozesse in Veterinärmedizinischen Zentren
  - 9.1.1. Konzept des Geschäftsprozesses
  - 9.1.2. Einführung in Geschäftsprozesse
  - 9.1.3. Grafische Darstellung der Prozesse
  - 9.1.4. Standardisierung von Prozessen
  - 9.1.5. Praktische Beispiele für Prozesse in Veterinärmedizinischen Zentren
- 9.2. Analyse der Produktionsprozesse in Veterinärmedizinischen Zentren
  - 9.2.1. Prozess-Management-System
  - 9.2.2. Messung, Analyse und Verbesserung von Geschäftsprozessen
  - 9.2.3. Merkmale eines gut gesteuerten und verwalteten Prozesses
- 9.3. Unternehmensproduktivität in Veterinärmedizinischen Zentren
  - 9.3.1. Konzentration auf die wichtigsten Ziele
  - 9.3.2. Erwirtschafteter Mehrwert für den Kunden
  - 9.3.3. Analyse des durch die Prozesse geschaffenen Wertes
  - 9.3.4. Wettbewerbsfähigkeit
  - 9.3.5. Produktivität. Analyse der Verluste und Verbesserungen
- 9.4. Betriebswirtschaftliche Modelle für das Veterinärwesen
  - 9.4.1. Traditionelle Massenverwaltung
  - 9.4.2. *Lean* Management
  - 9.4.3. Verwaltung auf der Grundlage eines verbesserten traditionellen Modells
- 9.5. Einführung in das *Lean*-Management-Modells, das in einem Veterinärmedizinischen Zentrum angewandt wird
  - 9.5.1. Grundlegende Prinzipien und Eigenschaften
  - 9.5.2. Ablauf der Aktivitäten
  - 9.5.3. *Pull*-System
  - 9.5.4. Fluss - *Pull*
  - 9.5.5. Kontinuierliche Verbesserung
- 9.6. Verschwendung in einem Produktionsmodell für Veterinärmedizinische Zentren
  - 9.6.1. Abfall, *Waste* oder Schrott
  - 9.6.2. Arten von Abfall
  - 9.6.3. Ursachen für Abfälle
  - 9.6.4. Beseitigung von Abfällen

- 9.7. Umsetzung des *Lean-Management-Modells* in Veterinärmedizinischen Zentren I
  - 9.7.1. Konditionierung des Prozesses
  - 9.7.2. Ausgeglichener und flexibler *Pull-Flow*
  - 9.7.3. Übergang von einem traditionellen Modell zu einer Implementierung *Lean*
  - 9.7.4. Erste Phase: Herstellung eines regelmäßigen und ununterbrochenen Flusses
- 9.8. Umsetzung des *Lean-Management-Modells* in Veterinärmedizinischen Zentren II
  - 9.8.1. Zweite Phase: Konsolidierung der Abläufe, Beseitigung von Verschwendung, Gewährleistung der Qualität und Standardisierung der Abläufe
  - 9.8.2. Dritter Schritt: Einrichtung des *Pull-Flows*
  - 9.8.3. Vierte Stufe: Flexibilität im Produktionsrhythmus
- 9.9. Umsetzung des *Lean-Management-Modells* in Veterinärmedizinischen Zentren III
  - 9.9.1. Fünfte Stufe: Flexibilität bei der Art des Produkts
  - 9.9.2. Sechste Stufe: Vollständige Umsetzung des ausgewogenen, abgestuften und produktübergreifenden *Pull-Flows*
  - 9.9.3. Siebte Stufe: einfache Verwaltung und Kontrolle
- 9.10. Werkzeuge für die Umsetzung von *Lean* in Veterinärmedizinischen Zentren
  - 9.10.1. Die Wertstromkarte (*Value Stream Map*)
  - 9.10.2. A3: Analyse von neuen Ansätzen oder zu lösenden Problemen

## Modul 10. Rechtliche Aspekte und Verwaltung in Veterinärmedizinischen Zentren

- 10.1. Unterbreitung von Vorschlägen zur der sich von Unternehmen im Bereich der Tiergesundheitszentren
  - 10.1.1. Je nach Art der Haftung
  - 10.1.2. Je nach Anzahl der Partner
  - 10.1.3. Entsprechend dem Grundkapital
- 10.2. Datenschutz in einem Veterinärmedizinischen Zentrum
  - 10.2.1. Protokolle für Maßnahmen
  - 10.2.2. Datenverarbeitungsprotokolle
  - 10.2.3. Protokollierung der Aktivitäten
  - 10.2.4. Regulatorische Berichterstattung
  - 10.2.5. Der für die Datenverarbeitung Verantwortliche
- 10.3. Gesundheit am Arbeitsplatz in Veterinärmedizinischen Zentren
  - 10.3.1. Psychosoziale Risiken
  - 10.3.2. Ergonomische Risiken
  - 10.3.3. Biologische Risiken
  - 10.3.4. Chemische Risiken
  - 10.3.5. Physikalische Gefährdungen
  - 10.3.6. Gesundheit und Sicherheit
- 10.4. Tierärztliche Berufsethik und Deontologie
  - 10.4.1. Kodex der ethischen Werte
  - 10.4.2. Grundlegende Prinzipien der Ethik
  - 10.4.3. Berufliche Verantwortung
  - 10.4.4. Tierschutz und Tiermissbrauch
- 10.5. Zivilrechtliche Haftung bei der Ausübung der Tätigkeit in Veterinärmedizinischen Zentren
  - 10.5.1. Konzept
  - 10.5.2. Fälle der zivilrechtlichen Haftung des Tierarztes
  - 10.5.3. Haftung aufgrund von Verschulden oder Fahrlässigkeit
  - 10.5.4. Zivilverfahren
- 10.6. Verwaltung von Schulden und unbezahlten Rechnungen in Veterinärmedizinischen Zentren
  - 10.6.1. Schuldanererkennungsdokumente
  - 10.6.2. Stundung und Finanzierung von Rückforderungen
  - 10.6.3. Kommunikation mit Schuldnern
  - 10.6.4. Gerichtsverfahren für Zahlungsaufträge
- 10.7. Verwaltung der Einkäufe in den Veterinärmedizinischen Zentren
  - 10.7.1. Budgets
  - 10.7.2. Verwaltung der Zahlungen
  - 10.7.3. Finanzierungen und Zahlungsaufschübe
- 10.8. Telefonische Kommunikation mit Kunden von Veterinärmedizinischen Zentren
  - 10.8.1. Telefonische Kommunikationsprotokolle
  - 10.8.2. Kommunikation mit Kunden
  - 10.8.3. Interne Kommunikation und Anrufprotokolle

# 06 Methodik

Dieses Fortbildungsprogramm bietet eine andere Art des Lernens. Unsere Methodik wird durch eine zyklische Lernmethode entwickelt: **das Relearning.**

Dieses Lehrsystem wird z. B. an den renommiertesten medizinischen Fakultäten der Welt angewandt und wird von wichtigen Publikationen wie dem **New England Journal of Medicine** als eines der effektivsten angesehen.



“

*Entdecken Sie Relearning, ein System, das das herkömmliche lineare Lernen aufgibt und Sie durch zyklische Lehrsysteme führt: eine Art des Lernens, die sich als äußerst effektiv erwiesen hat, insbesondere in Fächern, die Auswendiglernen erfordern"*

## Bei TECH verwenden wir die Fallmethode

Was sollte eine Fachkraft in einer bestimmten Situation tun? Während des gesamten Programms werden Sie mit mehreren simulierten klinischen Fällen konfrontiert, die auf realen Patienten basieren und in denen Sie Untersuchungen durchführen, Hypothesen aufstellen und schließlich die Situation lösen müssen. Es gibt zahlreiche wissenschaftliche Belege für die Wirksamkeit der Methode. Fachkräfte lernen mit der Zeit besser, schneller und nachhaltiger.

*Mit TECH werden Sie eine Art des Lernens erleben, die die Grundlagen der traditionellen Universitäten in der ganzen Welt verschiebt.*



Nach Dr. Gérvas ist der klinische Fall die kommentierte Darstellung eines Patienten oder einer Gruppe von Patienten, die zu einem "Fall" wird, einem Beispiel oder Modell, das eine besondere klinische Komponente veranschaulicht, sei es wegen seiner Lehrkraft oder wegen seiner Einzigartigkeit oder Seltenheit. Es ist wichtig, dass der Fall auf dem aktuellen Berufsleben basiert und versucht, die tatsächlichen Bedingungen in der tierärztlichen Berufspraxis nachzubilden.

“

*Wussten Sie, dass diese Methode im Jahr 1912 in Harvard, für Jurastudenten entwickelt wurde? Die Fallmethode bestand darin, ihnen reale komplexe Situationen zu präsentieren, in denen sie Entscheidungen treffen und begründen mussten, wie sie diese lösen könnten. Sie wurde 1924 als Standardlehrmethode in Harvard eingeführt”*

#### Die Wirksamkeit der Methode wird durch vier Schlüsselergebnisse belegt:

1. Die Tierärzte, die diese Methode anwenden, nehmen nicht nur Konzepte auf, sondern entwickeln auch ihre geistigen Fähigkeiten, durch Übungen, die die Bewertung realer Situationen und die Anwendung von Wissen beinhalten.
2. Das Lernen basiert auf praktischen Fähigkeiten, die es den Studierenden ermöglichen, sich besser in die reale Welt zu integrieren.
3. Eine einfachere und effizientere Aufnahme von Ideen und Konzepten wird durch die Verwendung von Situationen erreicht, die aus der Realität entstanden sind.
4. Das Gefühl der Effizienz der investierten Anstrengung wird zu einem sehr wichtigen Anreiz für die Veterinärmedizin, was sich in einem größeren Interesse am Lernen und einer Steigerung der Zeit, die für die Arbeit am Kurs aufgewendet wird, niederschlägt.



## Relearning Methodik

TECH ergänzt den Einsatz der Harvard-Fallmethode mit der derzeit besten 100%igen Online-Lernmethode: Relearning.

Unsere Universität ist die erste in der Welt, die das Studium klinischer Fälle mit einem 100%igen Online-Lernsystem auf der Grundlage von Wiederholungen kombiniert, das mindestens 8 verschiedene Elemente in jeder Lektion kombiniert und eine echte Revolution im Vergleich zum einfachen Studium und der Analyse von Fällen darstellt.



*Der Tierarzt lernt durch reale Fälle und die Lösung komplexer Situationen in simulierten Lernumgebungen. Diese Simulationen werden mit modernster Software entwickelt, die ein immersives Lernen ermöglicht.*

Die Relearning-Methode, die an der Spitze der weltweiten Pädagogik steht, hat es geschafft, die Gesamtzufriedenheit der Fachleute, die ihr Studium abgeschlossen haben, im Hinblick auf die Qualitätsindikatoren der besten spanischsprachigen Online-Universität (Columbia University) zu verbessern.

Mit dieser Methodik wurden mehr als 65.000 Veterinäre mit beispiellosem Erfolg ausgebildet, und zwar in allen klinischen Fachgebieten, unabhängig von der chirurgischen Belastung. Unsere Lehrmethodik wurde in einem sehr anspruchsvollen Umfeld entwickelt, mit einer Studentenschaft, die ein hohes sozioökonomisches Profil und ein Durchschnittsalter von 43,5 Jahren aufweist.

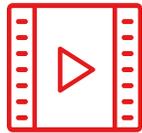
*Das Relearning ermöglicht es Ihnen, mit weniger Aufwand und mehr Leistung zu lernen, sich mehr auf Ihr Fachgebiet einzulassen, einen kritischen Geist zu entwickeln, Argumente zu verteidigen und Meinungen zu kontrastieren: eine direkte Gleichung zum Erfolg.*

In unserem Programm ist das Lernen kein linearer Prozess, sondern erfolgt in einer Spirale (lernen, verlernen, vergessen und neu lernen). Daher wird jedes dieser Elemente konzentrisch kombiniert.

Die Gesamtnote des TECH-Lernsystems beträgt 8,01 und entspricht den höchsten internationalen Standards.



Dieses Programm bietet die besten Lehrmaterialien, die sorgfältig für Fachleute aufbereitet sind:



#### Studienmaterial

Alle didaktischen Inhalte werden von den Fachleuten, die den Kurs unterrichten werden, speziell für den Kurs erstellt, so dass die didaktische Entwicklung wirklich spezifisch und konkret ist.

Diese Inhalte werden dann auf das audiovisuelle Format angewendet, um die TECH-Online-Arbeitsmethode zu schaffen. Und das alles mit den neuesten Techniken, die dem Studenten qualitativ hochwertige Stücke aus jedem einzelnen Material zur Verfügung stellen.



#### Neueste Videotechniken und -verfahren

TECH bringt den Studierenden die neuesten Techniken, die neuesten Ausbildungsfortschritte und die aktuellsten tiermedizinischen Verfahren und Techniken näher. All dies in der ersten Person, mit äußerster Strenge, erklärt und detailliert, um zur Assimilierung und zum Verständnis des Studierenden beizutragen. Und das Beste ist, dass Sie ihn so oft anschauen können, wie Sie wollen.



#### Interaktive Zusammenfassungen

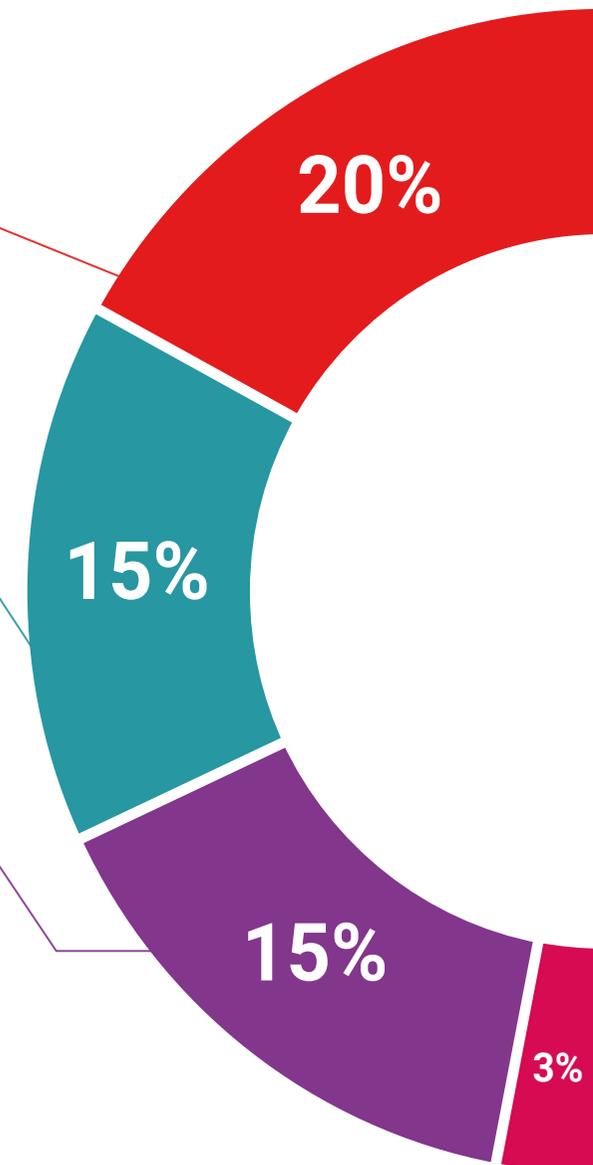
Das TECH-Team präsentiert die Inhalte auf attraktive und dynamische Weise in multimedialen Pillen, die Audios, Videos, Bilder, Diagramme und konzeptionelle Karten enthalten, um das Wissen zu vertiefen.

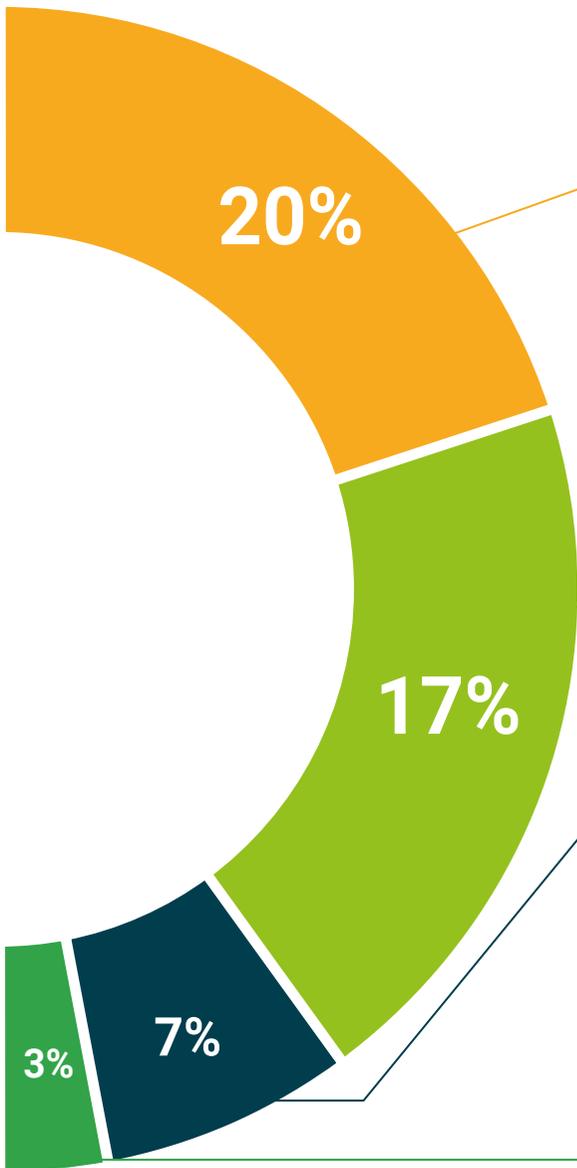
Dieses einzigartige Bildungssystem für die Präsentation multimedialer Inhalte wurde von Microsoft als "europäische Erfolgsgeschichte" ausgezeichnet.



#### Weitere Lektüren

Aktuelle Artikel, Konsensdokumente und internationale Leitfäden, u.a. In der virtuellen Bibliothek von TECH haben die Studenten Zugang zu allem, was sie für ihre Ausbildung benötigen.





### Von Experten geleitete und von Fachleuten durchgeführte Fallstudien

Effektives Lernen muss notwendigerweise kontextabhängig sein. Aus diesem Grund stellt TECH die Entwicklung von realen Fällen vor, in denen der Experte den Studierenden durch die Entwicklung der Aufmerksamkeit und die Lösung verschiedener Situationen führt: ein klarer und direkter Weg, um den höchsten Grad an Verständnis zu erreichen.



### Prüfung und Nachprüfung

Die Kenntnisse der Studenten werden während des gesamten Programms regelmäßig durch Bewertungs- und Selbsteinschätzungsaktivitäten und -übungen beurteilt und neu bewertet, so dass die Studenten überprüfen können, wie sie ihre Ziele erreichen.



### Meisterklassen

Die Nützlichkeit der Expertenbeobachtung ist wissenschaftlich belegt. Das sogenannte Learning from an Expert baut Wissen und Gedächtnis auf und schafft Vertrauen für zukünftige schwierige Entscheidungen.



### Leitfäden für Schnellmaßnahmen

TECH bietet die wichtigsten Inhalte des Kurses in Form von Arbeitsblättern oder Kurzanleitungen an. Ein synthetischer, praktischer und effektiver Weg, um den Studierenden zu helfen, in ihrem Lernen voranzukommen.



07

# Qualifizierung

Der Privater Masterstudiengang in Management und Leitung von Veterinärmedizinischen Zentren garantiert neben der strengsten und aktuellsten Ausbildung auch den Zugang zu einem von der TECH Technologischen Universität ausgestellten Diplom.



“

*Schließen Sie dieses Programm erfolgreich ab  
und erhalten Sie Ihren Universitätsabschluss  
ohne lästige Reisen oder Formalitäten”*

Dieser **Privater Masterstudiengang in Management und Leitung von Veterinärmedizinischen Zentren** enthält das vollständigste und aktuellste Programm auf dem Markt.

Sobald der Student die Prüfungen bestanden hat, erhält er per Post\* mit Empfangsbestätigung den entsprechende Diplom, ausgestellt von der **TECH Technologischen Universität**.

Das von **TECH Technologische Universität** ausgestellte Diplom drückt die erworbene Qualifikation aus und entspricht den Anforderungen, die in der Regel von Stellenbörsen, Auswahlprüfungen und Berufsbildungsausschüssen verlangt werden.

Titel: **Privater Masterstudiengang in Management und Leitung von Veterinärmedizinischen Zentren**

Anzahl der offiziellen Arbeitsstunden: **1.500 Std.**



\*Haager Apostille. Für den Fall, dass der Student die Haager Apostille für sein Papierdiplom beantragt, wird TECH EDUCATION die notwendigen Vorkehrungen treffen, um diese gegen eine zusätzliche Gebühr zu beschaffen.

zukunft

gesundheit vertrauen menschen  
erziehung information tutoren  
garantie akkreditierung unterricht  
institutionen technologie lernen  
gemeinschaft verpflichtung  
persönliche betreuung innovation  
wissen gegenwart qualität  
online-Ausbildung  
entwicklung instituten  
virtuelles Klassenzimmer

**tech** technologische  
universität

**Privater Masterstudiengang**  
Management und Leitung von  
Veterinärmedizinischen Zentren

- » Modalität: online
- » Dauer: 12 Monate
- » Qualifizierung: TECH Technologische Universität
- » Aufwand: 16 Std./Woche
- » Zeitplan: in Ihrem eigenen Tempo
- » Prüfungen: online

# Privater Masterstudiengang

Management und Leitung von  
Veterinärmedizinischen Zentren