

Weiterbildender Masterstudiengang MBA in Management und Leitung von Veterinärmedizinischen Zentren

W M M B A M L V Z





Weiterbildender Masterstudiengang MBA in Management und Leitung von Veterinärmedizinischen Zentren

- » Modalität: **online**
- » Dauer: **2 Jahre**
- » Qualifizierung: **TECH Technische Universität**
- » Aufwand: **16 Std./Woche**
- » Zeitplan: **in Ihrem eigenen Tempo**
- » Prüfungen: **online**

Internetzugang: www.techtitude.com/de/wirtschaftsschule/weiterbildender-masterstudiengang/weiterbildender-masterstudiengang-mba-management-leitung-veterinarmedizinischen-zentren

Index

01

Willkommen

Seite 4

02

Warum an der TECH
studieren?

Seite 6

03

Warum unser Programm?

Seite 10

04

Ziele

Seite 14

05

Kompetenzen

Seite 22

06

Struktur und Inhalt

Seite 28

07

Methodik

Seite 46

08

Profil unserer Studenten

Seite 54

09

Kursleitung

Seite 58

10

Auswirkung auf Ihre Karriere

Seite 62

11

Vorteile für Ihr Unternehmen

Seite 66

12

Qualifizierung

Seite 70

01 Willkommen

Eine ordnungsgemäße Unternehmensführung ist der erste Schritt zum Erfolg einer Tierarztpraxis. Daher sind Fachleute mit einem hohen Wissensstand in diesem Bereich erforderlich, die in der Lage sind, die notwendigen Fähigkeiten zu entwickeln, um ihr Unternehmen mit einer globalen Geschäftsvision zu führen. Dieses Programm von TECH bietet die umfassendsten und relevantesten Informationen über das Management von Tierarztpraxen von führenden Experten auf diesem Gebiet, mit dem Hauptziel, die Qualifikation der Studenten zu verbessern und sie in ihrer täglichen Praxis voll leistungsfähig zu machen.



MBA in Management und Leitung von Veterinärmedizinischen Zentren.
TECH Technologische Universität



“

Die Anwendung der Unternehmensführung auf veterinärmedizinische Zentren ist sehr nützlich, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und seinen Erfolg in der Branche zu verbessern”

02

Warum an der TECH studieren?

TECH ist die weltweit größte 100%ige Online Business School. Es handelt sich um eine Elite-Business School mit einem Modell, das höchsten akademischen Ansprüchen genügt. Ein leistungsstarkes internationales Zentrum für die intensive Ausbildung von Führungskräften.



“

TECH ist eine Universität an der Spitze der Technologie, die den Studenten alle Ressourcen zur Verfügung stellt, um ihnen zu helfen, geschäftlich erfolgreich zu sein”

Bei TECH Technologische Universität



Innovation

Die Universität bietet ein Online-Lernmodell an, das modernste Bildungstechnologie mit höchster pädagogischer Strenge verbindet. Eine einzigartige Methode mit höchster internationaler Anerkennung, die dem Studenten die Schlüssel für seine Entwicklung in einer Welt des ständigen Wandels liefert, in der Innovation der wesentliche Einsatz eines jeden Unternehmers sein muss.

“Die Erfolgsgeschichte von Microsoft Europa”, für die Einbeziehung des neuen interaktiven Multivideosystems in unsere Programme.



Maximalforderung

Das Zulassungskriterium von TECH sind nicht wirtschaftlich. Sie brauchen keine große Investitionen zu tätigen, um bei uns zu studieren. Um jedoch einen Abschluss bei TECH zu erlangen, werden die Grenzen der Intelligenz und der Kapazität des Schülers getestet. Die akademischen Standards unserer Einrichtung sind sehr hoch...

95%

Der Studenten von TECH schließen ihr Studium erfolgreich ab.



Vernetzung

Fachleute aus der ganzen Welt nehmen an der TECH teil, so dass die Studenten ein umfangreiches Netz von Kontakten knüpfen können, die ihnen für ihre Zukunft nützlich sein werden.

+100.000

Jährlich geschulte Manager

+200

verschiedene Nationalitäten



Empowerment

Der Student wird Hand in Hand mit den besten Unternehmen und Fachleuten von großem Prestige und Einfluss wachsen. TECH hat strategische Allianzen und ein wertvolles Netz von Kontakten zu den wichtigsten Wirtschaftsakteuren auf den 7 Kontinenten aufgebaut.

+500

Partnerschaften mit den besten Unternehmen



Talent

Dieses Programm ist ein einzigartiger Vorschlag, um die Talente der Studenten in der Geschäftswelt zu fördern. Eine Gelegenheit für Sie, Ihre Anliegen und Ihre Unternehmensvisionen vorzutragen.

TECH hilft den Studenten, ihr Talent am Ende dieses Programms der Welt zu zeigen.



Multikultureller Kontext

Ein Studium bei TECH bietet den Studenten eine einzigartige Erfahrung. Sie werden in einem multikulturellen Kontext studieren. In einem Programm mit einer globalen Vision, dank derer Sie die Arbeitsweise in verschiedenen Teilen der Welt kennenlernen und die neuesten Informationen sammeln können, die am besten zu Ihrer Geschäftsidee passen.

Unsere Studenten kommen aus mehr als 200 Ländern.



TECH strebt nach Exzellenz und hat zu diesem Zweck eine Reihe von Merkmalen, die sie zu einer einzigartigen Universität machen:



Analyse

TECH erforscht die kritische Seite des Studenten, seine Fähigkeit, Dinge zu hinterfragen, seine Problemlösungsfähigkeiten und seine zwischenmenschlichen Fähigkeiten.



Akademische Spitzenleistung

TECH bietet den Studenten die beste Online-Lernmethodik an. Die Universität kombiniert die Relearning-Methode (die international am besten bewertete postgraduale Lernmethodik) mit Fallstudien. Tradition und Avantgarde in einem schwierigen Gleichgewicht, und das im Rahmen des anspruchsvollsten akademischen Weges.



Skaleneffekt

TECH ist die größte Online-Universität der Welt. Sie verfügt über ein Portfolio von mehr als 10.000 Hochschulabschlüssen. Und in der neuen Wirtschaft, **Volumen + Technologie = disruptives Preisniveau**. Damit stellen wir sicher, dass das Studium nicht so kostspielig ist wie an einer anderen Universität.



Lerne mit den Besten

Das TECH-Lehrerteam erklärt im Unterricht, was sie in ihren Unternehmen zum Erfolg geführt hat, und arbeitet dabei in einem realen, lebendigen und dynamischen Kontext. Lehrkräfte, die sich voll und ganz dafür einsetzen, Ihnen eine hochwertige Spezialisierung zu bieten, die es die es den Studenten ermöglichen, in Ihrer Karriere voranzukommen und sich in der Geschäftswelt zu profilieren.

Lehrkräfte aus 20 verschiedenen Ländern.



Bei TECH werden Sie Zugang zu den gründlichsten und aktuellsten Fallstudien der akademischen Welt haben

03

Warum unser Programm?

Die Teilnahme am TECH-Programm bedeutet eine Vervielfachung Ihrer Chancen auf beruflichen Erfolg im Bereich der höheren Unternehmensführung.

Es ist eine Herausforderung, die Anstrengung und Hingabe erfordert, aber die Tür zu einer vielversprechenden Zukunft öffnet. Die Studenten werden von den besten Lehrkräften und mit den flexibelsten und innovativsten Lehrmethoden unterrichtet.



“

Wir verfügen über das renommierteste Lehrpersonal und den umfassendsten Lehrplan auf dem Markt, so dass wir Ihnen eine Ausbildung auf höchstem akademischen Niveau bieten können”

Dieses Programm bietet eine Vielzahl von beruflichen und persönlichen Vorteilen, darunter die folgenden:

01

Einen deutlichen Schub für die Karriere des Studenten

Ein Studium bei TECH bietet den Studenten, Ihre Zukunft selbst in die Hand zu nehmen und Ihr volles Potenzial zu entfalten. Durch die Teilnahme an unserem Programm erwerben Sie in kurzer Zeit die notwendigen Fähigkeiten, um Ihre berufliche Laufbahn positiv zu verändern.

70% der Teilnehmer an dieser Spezialisierung erreichen in weniger als 2 Jahren eine positive Veränderung in ihrer Karriere.

02

Sie werden eine strategische und globale Vision des Unternehmens entwickeln

TECH bietet einen detaillierten Überblick über das allgemeine Management, um zu verstehen, wie sich jede Entscheidung auf die verschiedenen Funktionsbereiche des Unternehmens auswirkt.

Unsere globale Vision des Unternehmens wird Ihre strategische Vision verbessern.

03

Sie werden sich in der Unternehmensführung fest etablieren

Ein Studium an der TECH öffnet die Türen zu einem beruflichen Panorama von großer Bedeutung, so dass sich die Studenten als hochrangige Führungskräfte mit einem umfassenden Blick auf das internationale Umfeld positionieren können.

Sie werden mehr als 100 reale Fälle aus dem Bereich der Unternehmensführung bearbeiten.

04

Sie werden neue Aufgaben übernehmen

Während des Programms werden die neuesten Trends, Entwicklungen und Strategien vorgestellt, damit die Studenten ihre berufliche Tätigkeit in einem sich verändernden Umfeld ausüben können.

45% der Auszubildenden werden intern befördert.

05

Sie haben Zugang zu einem leistungsfähigen Netzwerk von Kontakten

TECH vernetzt seine Studenten, um ihre Chancen zu maximieren. Studenten mit den gleichen Sorgen und den Wunsch zu wachsen. So wird es möglich sein, Partner, Kunden und oder Lieferanten zu teilen.

Sie werden ein Netz von Kontakten finden, das für Ihre berufliche Entwicklung unerlässlich ist.

06

Rigorese Entwicklung von Unternehmensprojekten

Der Student wird eine tiefgreifende strategische Vision erlangen, die ihm helfen wird, sein eigenes Projekt unter Berücksichtigung der verschiedenen Bereiche des Unternehmens zu entwickeln.

20% unserer Studenten entwickeln ihre eigene Geschäftsidee.

07

Verbessern Sie *Soft Skills* und Führungsqualitäten

TECH hilft den Studenten, ihr erworbenes Wissen anzuwenden und weiterzuentwickeln und ihre zwischenmenschlichen Fähigkeiten zu verbessern, damit sie zu Führungskräften werden, die etwas bewirken.

Verbessern Sie Ihre Kommunikation- und Führungsfähigkeiten und bringen Sie Ihre Karriere in Schwung.

08

Sie werden Teil einer exklusiven Gemeinschaft sein

Wir bieten Ihnen die Möglichkeit, Teil einer Gemeinschaft von Elite-Managern, großen Unternehmen, renommierten Institutionen und qualifizierten Professoren der renommiertesten Universitäten der Welt zu werden. Die TECH Technologische Universität Community.

Wir bieten Ihnen die Möglichkeit, sich mit einem Team von international anerkannten Lehrern zu spezialisieren.

04 Ziele

Dieses Programm zielt darauf ab, die Management- und Führungsfähigkeiten der Studenten zu stärken sowie neue Kompetenzen und Fähigkeiten zu entwickeln, die für ihre berufliche Entwicklung unerlässlich sind. Nach Abschluss des Programms werden sie in der Lage sein, globale Entscheidungen mit einer innovativen Perspektive und einer internationalen Vision zu treffen und so eine Verbesserung auf persönlicher und beruflicher Ebene, aber auch eine positive Veränderung in ihrem Unternehmen zu erreichen, die es ihnen ermöglicht, sich in der Branche abzuheben.



“

*Erreichen Sie Ihre akademischen
Ziele durch den Abschluss dieses
hochwertigen Weiterbildenden
Masterstudiengangs"*

TECH macht sich die Ziele seiner Studenten zu eigen.
Wir arbeiten zusammen, um sie zu erreichen.

Der MBA in Management und Leitung von Veterinärmedizinischen Zentren wird den Studenten zu Folgendem befähigen:

01

Neue Trends und Entwicklungen in der Unternehmensführung definieren

04

Entwickeln der Fähigkeit Probleme zu erkennen, zu analysieren und zu lösen

02

Erstellung eines Plans zur Entwicklung und Verbesserung der persönlichen und unternehmerischen Fähigkeiten

03

Entwicklung von Strategien zur Entscheidungsfindung in einem komplexen und instabilen Umfeld

05

Entwicklung der wesentlichen Kompetenzen für das strategische Management der Unternehmenstätigkeit



06

Präsentieren des Unternehmens aus globaler Sicht sowie die Zuständigkeiten der einzelnen Bereiche des Unternehmens

08

Formulierung und Umsetzung von Wachstumsstrategien, die das Unternehmen an die Veränderungen im nationalen und internationalen Umfeld anpassen



09

Erarbeitung von Fachwissen über den Sektor der tierärztlichen Dienstleistungen: Umfeld, Herausforderungen und Trends

07

Entwicklung innovativer Strategien und Maßnahmen zur Verbesserung der Management- und Geschäftseffizienz

10

Ermittlung des Bildungsbedarfs im Bereich der Veterinärdienste in einem sich wandelnden Umfeld

11

Festlegung einer Methodik für die Ausarbeitung eines jährlichen Geschäftsplans

14

Entwicklung von Finanzinstrumenten für die Verwaltung eines Veterinärzentrums

12

Akzeptieren, dass es ein dynamisches Dokument ist, das uns das ganze Jahr über begleiten sollte



13

Prüfung der Finanzkonzepte, die für den erfolgreichen Betrieb eines Tierarztzentrums erforderlich sind

15

Zusammenstellung der für die Erstellung einer Finanz-Scorecard erforderlichen Daten

16

Entwicklung einer wirksamen und systematischen Methodik zur Formulierung einer dynamischen und innovativen Geschäftsstrategie in einer Tierarztpraxis

18

Eine Methode für den effektiven Umgang mit Klienten mit verzerrten Emotionen vorschlagen



19

Entwicklung von Loyalitätsprozessen

17

Schaffung von Fachwissen über Innovation als Mittel zur Schaffung eines differenzierten Wertangebots für die Nutzer

20

Festlegen, wie eine tierärztliche Dienstleistung zu gestalten und zu bepreisen ist

21

Die Bedeutung von Cross-Selling erfassen

23

Untersuchung der Kohärenz zwischen Online- und Offline-Marketing

22

Analyse der Merchandising-Tools

24

Entwicklung der für ein gutes Personalmanagement erforderlichen Fähigkeiten



25

Schulung von Managern für den erfolgreichen Umgang mit Konflikten in professionellen Teams

27

Förderung einer Kultur der kontinuierlichen Verbesserung der Unternehmensführung



26

Entwicklung und Umsetzung von Lean Business Management in einem Veterinärzentrum

28

Angabe der Rechtsform des zu gründenden Unternehmens, mit den jeweiligen Besonderheiten, von der Personengesellschaft bis zur Genossenschaft von Gesellschaftern

05

Kompetenzen

Nach Bestehen der Bewertungen des MBA in Management und Leitung von Veterinärmedizinischen Zentren wird die Fachkraft die notwendigen Kompetenzen für eine qualitativ hochwertige und aktuelle Praxis erworben haben, die auf der innovativsten Lehrmethodik basiert. Es ist zweifellos eine einzigartige Gelegenheit, sich in einem Bereich weiterzuentwickeln, der ein hohes Maß an Qualifikation von den Fachleuten verlangt, die in diesem Bereich arbeiten und für die es wichtig ist, ihr Wissen während ihrer gesamten Laufbahn zu aktualisieren.





“

Ein interessantes Programm, das es Ihnen ermöglichen wird, sich erfolgreich im Management von veterinärmedizinischen Zentren zu entwickeln"

01

Ein globales Management des Unternehmens durchführen und dabei Führungstechniken anwenden, die Leistung der Mitarbeiter so beeinflussen, dass die Ziele des Unternehmens erreicht werden

04

Durchführung eines korrekten Teammanagements, um die Produktivität und damit den Gewinn des Unternehmens zu verbessern

02

Teil der Unternehmens- und Wettbewerbsstrategie des Unternehmens sein und diese leiten



03

Lösen von Konflikten und Problemen zwischen Arbeitnehmern

05

Steuerung der logistischen Prozesse des Unternehmens sowie des Einkaufs und der Beschaffung

06

Eingehende Untersuchung der neuen Geschäftsmodelle für Informationssysteme

08

Auf Innovation in allen Prozessen und Bereichen des Unternehmens zu setzen



09

Leitung der verschiedenen Projekte des Unternehmens

07

Anwendung der am besten geeigneten Strategien für den elektronischen Handel mit den Produkten des Unternehmens

10

Die Unternehmen des Sektors auf die effektivste und effizienteste Art und Weise zu verwalten, um am Ende die erwarteten Ergebnisse zu erzielen

11

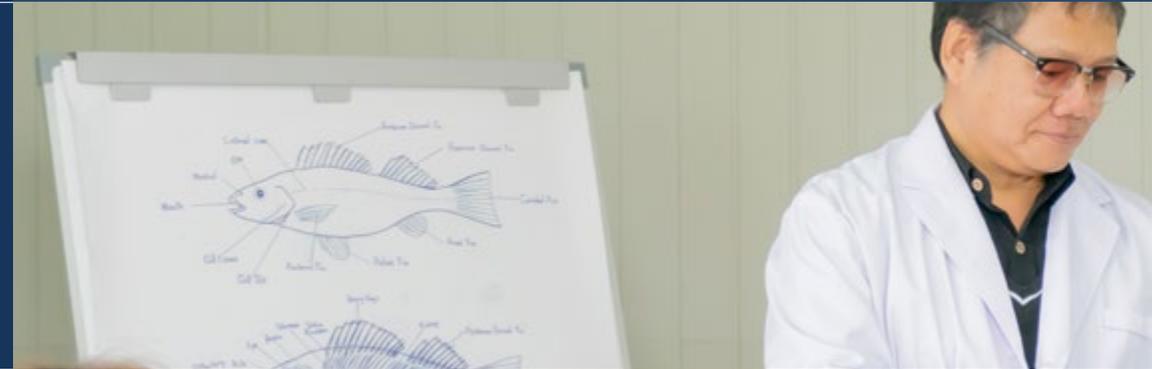
Entwurf, Entwicklung, Umsetzung, Überwachung und Verbesserung Ihres eigenen Geschäftsplans

14

Durchführung der wirtschaftlich-finanziellen Verwaltung des Unternehmens

12

Verständnis für die neuen Herausforderungen im Bereich der öffentlichen Gesundheit, die sich aus den Leitlinien einer grünen und nachhaltigen Wirtschaft ergeben



13

Durchführung einer SWOT-Analyse, um die Besonderheiten des Unternehmens und des Umfelds zu verstehen und die Vorteile nutzen zu können, die es bietet

15

Entwurf und Umsetzung eines geeigneten Geschäftsmodells, um potenzielle Kunden anzuziehen

16

Wissen, wie man auf ideale Weise mit dem Kunden kommuniziert, um seine Erfahrungen im Tierarztzentrum zu verbessern

18

Das Profil der Mitarbeiter des Unternehmens genau kennen, um sie in die am besten geeigneten Positionen zu bringen und ihre Leistung zu bewerten

19

Führung des Unternehmens, Fähigkeit zur Lösung interner Konflikte innerhalb des Unternehmens

17

Entwicklung und Umsetzung von Marketingstrategien, die Leistung des Unternehmens verbessern

20

Gründliche Kenntnis der rechtlichen Aspekte, die Veterinärzentren betreffen



06

Struktur und Inhalt

Der MBA in Management und Leitung von Veterinärmedizinischen Zentren ist ein maßgeschneidertes Programm, das zu 100% online angeboten wird, so dass die Studenten den Zeitpunkt und den Ort wählen können, der ihrer Verfügbarkeit, ihrem Zeitplan und ihren Interessen am besten entspricht. Ein Programm, das sich über 2 Jahre erstreckt und eine einzigartige und anregende Erfahrung sein soll, die den Grundstein für den Erfolg als Manager und Unternehmer legt.



“

*Entwickeln Sie die Fähigkeiten und Kompetenzen,
die Sie brauchen, um sich in einem hart
umkämpften Sektor zu behaupten"*

Lehrplan

Der MBA in Management und Leitung von Veterinärmedizinischen Zentren der TECH Technologischen Universität ist ein intensiver Studiengang, der die Studenten darauf vorbereitet, unternehmerische Herausforderungen und Entscheidungen sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene zu treffen. Der Inhalt ist darauf ausgerichtet, die Entwicklung von Managementfähigkeiten zu fördern, die es ermöglichen, in unsicheren Umgebungen Entscheidungen mit größerer Strenge zu treffen.

Während der 3.000 Unterrichtsstunden wird der Student eine Vielzahl praktischer Fälle in Einzelarbeit analysieren und dabei kontextbezogenes Wissen erwerben, das er dann auf seine tägliche Arbeit anwenden kann. Es ist also ein echtes Eintauchen in reale Geschäftssituationen.

Dieser MBA in Management und Leitung von Veterinärmedizinischen Zentren befasst sich eingehend mit verschiedenen Unternehmensbereichen und ist darauf ausgerichtet, Führungskräften das Management im Veterinärbereich aus einer strategischen, internationalen und innovativen Perspektive zu vermitteln.

Ein Plan für Studenten, der sich auf ihre berufliche Weiterentwicklung konzentriert und sie darauf vorbereitet, Spitzenleistungen im Bereich des Managements und der Verwaltung von Veterinärzentren zu erbringen. Ein Programm, das ihre Bedürfnisse und die ihres Unternehmens durch innovative Inhalte, die auf den neuesten Trends basieren, versteht. Unterstützt durch die beste Lehrmethodik und einen außergewöhnlichen Lehrkörper, der ihnen die Kompetenzen vermitteln wird, kritische Situationen auf kreative und effiziente Weise zu lösen.

Dieses Programm erstreckt sich über 2 Jahre und ist in 18 Module unterteilt:

Modul 1	Führung, Ethik und CSR
Modul 2	Strategisches Management und Unternehmensführung
Modul 3	Personal- und Talentmanagement
Modul 4	Wirtschaftlich-finanzielle Verwaltung
Modul 5	Operations- und Logistikmanagement
Modul 6	Management von Informationssystemen
Modul 7	Kaufmännisches Management, Marketing und Unternehmenskommunikation
Modul 8	Innovation und Projektleitung
Modul 9	Der Wirtschaftssektor der veterinärmedizinischen Zentren
Modul 10	Der Geschäftsplan für die veterinärmedizinischen Zentren

Modul 11	Finanzierung der veterinärmedizinischen Zentren
Modul 12	Unternehmensstrategie und Innovation in veterinärmedizinischen Zentren
Modul 13	Der Kunde/Nutzer der veterinärmedizinischen Zentren
Modul 14	Marketing in veterinärmedizinischen Zentren
Modul 15	Verwaltung der Personalressourcen in veterinärmedizinischen Zentren
Modul 16	Führungs- und Managementfähigkeiten in veterinärmedizinischen Zentren
Modul 17	Produktionsprozesse der veterinärmedizinischen Zentren

Wo, wann und wie wird unterrichtet?

TECH bietet die Möglichkeit, diesen MBA in Management und Leitung von Veterinärmedizinischen Zentren vollständig online zu absolvieren. Während der 2-jährigen Spezialisierung kann der Student jederzeit auf alle Inhalte dieses Programms zugreifen, was ihm die Möglichkeit gibt, seine Studienzeit selbst zu verwalten.

Eine einzigartige, wichtige und entscheidende Bildungserfahrung, um Ihre berufliche Entwicklung voranzutreiben und den endgültigen Sprung zu schaffen.

Modul 1. Führung, Ethik und CSR

1.1. Globalisierung und Führung

- 1.1.1. Globalisierung und Trends: Internationalisierung der Märkte
- 1.1.2. Wirtschaftliches Umfeld und Unternehmensführung
- 1.1.3. *Accountability* oder Rechenschaftspflicht

1.2. Führungsrolle

- 1.2.1. Interkulturelles Umfeld
- 1.2.2. Führung und Unternehmensmanagement
- 1.2.3. Aufgaben und Zuständigkeiten von Führungskräften

1.3. Wirtschaftsethik

- 1.3.1. Ethik und Integrität
- 1.3.2. Ethisches Verhalten in der Wirtschaft
- 1.3.3. Deontologie, Ethik- und Verhaltenskodizes
- 1.3.4. Prävention von Betrug und Korruption

1.4. Nachhaltigkeit

- 1.4.1. Unternehmen und nachhaltige Entwicklung
- 1.4.2. Soziale, ökologische und wirtschaftliche Auswirkungen
- 1.4.3. Agenda 2030 und SDGs

1.5. Soziale Verantwortung des Unternehmens

- 1.5.1. Soziale Verantwortung der Unternehmen
- 1.5.2. Rollen und Verantwortlichkeiten
- 1.5.3. Umsetzung der sozialen Verantwortung der Unternehmen

Modul 2. Strategisches Management und Unternehmensführung

2.1. Organisatorische Analyse und Gestaltung

- 2.1.1. Organisatorische Kultur
- 2.1.2. Organisatorische Analyse
- 2.1.3. Gestaltung der Organisationsstruktur

2.2. Unternehmensstrategie

- 2.2.1. Strategie auf Unternehmensebene
- 2.2.2. Typologien von Strategien auf Unternehmensebene
- 2.2.3. Festlegung der Unternehmensstrategie
- 2.2.4. Unternehmensstrategie und Ansehen

2.3. Strategische Planung und Formulierung

- 2.3.1. Strategisches Denken
- 2.3.2. Strategische Planung und Formulierung
- 2.3.3. Nachhaltigkeit und Unternehmensstrategie

2.4. Strategische Modelle und Muster

- 2.4.1. Wohlstand, Wert und Rentabilität von Investitionen
- 2.4.2. Unternehmensstrategie: Methoden
- 2.4.3. Wachstum und Konsolidierung der Unternehmensstrategie

2.5. Strategisches Management

- 2.5.1. Auftrag, Vision und strategische Werte
- 2.5.2. *Balanced Scorecard*/Dashboard
- 2.5.3. Analyse, Kontrolle und Bewertung der Unternehmensstrategie
- 2.5.4. Strategisches Management *reporting*

2.6. Strategische Umsetzung und Durchführung

- 2.6.1. Strategische Umsetzung: Ziele, Maßnahmen und Auswirkungen
- 2.6.2. Kontrolle und strategische Ausrichtung
- 2.6.3. Ansatz zur kontinuierlichen Verbesserung

2.7. Geschäftsleitung

- 2.7.1. Integration von funktionalen Strategien in globale Unternehmensstrategien
- 2.7.2. Management-Politik und -Prozesse
- 2.7.3. *Wissensmanagement*

2.8. Analyse und Lösung von Fällen/ Problemen

- 2.8.1. Methodik der Problemlösung
- 2.8.2. Fallmethode
- 2.8.3. Positionierung und Entscheidungsfindung

Modul 3. Personal- und Talentmanagement

<p>3.1. Organisatorisches Verhalten</p> <p>3.1.1. Organisationstheorie</p> <p>3.1.2. Schlüsselfaktoren für den Wandel in Organisationen</p> <p>3.1.3. Unternehmensstrategien, Typologien und Wissensmanagement</p>	<p>3.2. Strategisches Management von Menschen</p> <p>3.2.1. Arbeitsplatzgestaltung, Einstellung und Auswahl</p> <p>3.2.2. Strategischer Personalplan: Entwurf und Umsetzung</p> <p>3.2.3. Arbeitsplatzanalyse; Gestaltung und Auswahl von Mitarbeitern</p> <p>3.2.4. Schulung und berufliche Entwicklung</p>	<p>3.3. Managemententwicklung und Führung</p> <p>3.3.1. Managementfähigkeiten: Kompetenzen und Fähigkeiten des 21. Jahrhunderts</p> <p>3.3.2. Nicht-managerielle Fähigkeiten</p> <p>3.3.3. Karte der Kompetenzen und Fertigkeiten</p> <p>3.3.4. Führung und Personalmanagement</p>	<p>3.4. Änderungsmanagement</p> <p>3.4.1. Leistungsanalyse</p> <p>3.4.2. Strategisches Denken</p> <p>3.4.3. Änderungsmanagement: Schlüsselfaktoren, Prozessgestaltung und -management</p> <p>3.4.4. Ansatz zur kontinuierlichen Verbesserung</p>
<p>3.5. Verhandlungsführung und Konfliktmanagement</p> <p>3.5.1. Verhandlungsziele: differenzierende Elemente</p> <p>3.5.2. Wirksame Verhandlungstechniken</p> <p>3.5.3. Konflikte: Faktoren und Typologien</p> <p>3.5.4. Effizientes Konfliktmanagement: Verhandlung und Kommunikation</p>	<p>3.6. Kommunikation der Führungskräfte</p> <p>3.6.1. Leistungsanalyse</p> <p>3.6.2. Den Wandel leiten. Widerstand gegen Veränderungen</p> <p>3.6.3. Management von Veränderungsprozessen</p> <p>3.6.4. Leitung multikultureller Teams</p>	<p>3.7. Teammanagement und Mitarbeiterleistung</p> <p>3.7.1. Multikulturelles und multidisziplinäres Umfeld</p> <p>3.7.2. Team- und Personalmanagement</p> <p>3.7.3. Coaching und menschliche Leistung</p> <p>3.7.4. Managementsitzungen: Planung und Zeitmanagement</p>	<p>3.8. Wissens- und Talentmanagement</p> <p>3.8.1. Identifizierung von Wissen und Talent in Organisationen</p> <p>3.8.2. Modelle für das Wissens- und Talentmanagement in Unternehmen</p> <p>3.8.3. Kreativität und Innovation</p>

Modul 4. Wirtschafts- und Finanzmanagement

<p>4.1. Wirtschaftliches Umfeld</p> <p>4.1.1. Organisationstheorie</p> <p>4.1.2. Schlüsselfaktoren für den Wandel in Organisationen</p> <p>4.1.3. Unternehmensstrategien, Typologien und Wissensmanagement</p>	<p>4.2. Buchhaltung</p> <p>4.2.1. Internationaler Rechnungslegungsrahmen</p> <p>4.2.2. Einführung in den Buchhaltungszyklus</p> <p>4.2.3. Jahresabschlüsse von Unternehmen</p> <p>4.2.4. Analyse von Rechnungsabschlüssen: Entscheidungsfindung</p>	<p>4.3. Haushalts- und Verwaltungskontrolle</p> <p>4.3.1. Haushaltsplanung</p> <p>4.3.2. Managementkontrolle: Aufbau und Ziele</p> <p>4.3.3. Beaufsichtigung und <i>reporting</i></p>	<p>4.4. Steuerliche Verantwortung der Unternehmen</p> <p>4.4.1. Steuerliche Verantwortung der Gesellschaften</p> <p>4.4.2. Steuerverfahren: ein Fall-Länder-Ansatz</p>
<p>4.5. Systeme der Unternehmenskontrolle</p> <p>4.5.1. Arten der Kontrolle</p> <p>4.5.2. Einhaltung der Vorschriften/<i>Compliance</i></p> <p>4.5.3. Interne Prüfung</p> <p>4.5.4. Externe Prüfung</p>	<p>4.6. Finanzmanagement</p> <p>4.6.1. Einführung in das Finanzmanagement</p> <p>4.6.2. Finanzmanagement und Unternehmensstrategie</p> <p>4.6.3. Finanzdirektor oder <i>Chief Financial Officer</i> (CFO): Führungskompetenzen</p>	<p>4.7. Finanzielle Planung</p> <p>4.7.1. Geschäftsmodelle und Finanzierungsbedarf</p> <p>4.7.2. Instrumente zur Finanzanalyse</p> <p>4.7.3. Kurzfristige Finanzplanung</p> <p>4.7.4. Langfristige Finanzplanung</p>	<p>4.8. Finanzielle Unternehmensstrategie</p> <p>4.8.1. Finanzielle Investitionen von Unternehmen</p> <p>4.8.2. Strategisches Wachstum: Typologien</p>
<p>4.9. Makroökonomischer Kontext</p> <p>4.9.1. Makroökonomische Analyse</p> <p>4.9.2. Kurzfristige Indikatoren</p> <p>4.9.3. Wirtschaftskreislauf</p>	<p>4.10. Strategische Finanzierungen</p> <p>4.10.1. Bankgeschäft: Aktuelles Umfeld</p> <p>4.10.2. Risikoanalyse und -management</p>	<p>4.11. Geld- und Kapitalmärkte</p> <p>4.11.1. Festverzinslicher Markt</p> <p>4.11.2. Aktienmarkt</p> <p>4.11.3. Bewertung des Unternehmens</p>	<p>4.12. Analyse und Lösung von Fällen/ Problemen</p> <p>4.12.1. Methodik der Problemlösung</p> <p>4.12.2. Fallmethode</p>

Modul 5. Operations- und Logistikmanagement

5.1. Verwaltung der Operationen

- 5.1.1. Definieren Sie die operative Strategie
- 5.1.2. Planung und Kontrolle der Lieferkette
- 5.1.3. Indikatorensysteme

5.2. Verwaltung der Einkäufe

- 5.2.1. Verwaltung der *Bestände*
- 5.2.2. Lagerverwaltung
- 5.2.3. Einkauf und Beschaffungsmanagement

5.3. Supply chain management (I)

- 5.3.1. Kosten und Effizienz der Betriebskette
- 5.3.2. Veränderte Nachfragemuster
- 5.3.3. Änderung der Betriebsstrategie

5.4. Supply chain management (II). Umsetzung

- 5.4.1. Lean Manufacturing/*Lean Thinking*
- 5.4.2. Logistik-Management
- 5.4.3. Einkauf

5.5. Logistische Prozesse

- 5.5.1. Organisation und Verwaltung durch Prozesse
- 5.5.2. Beschaffung, Produktion, Vertrieb
- 5.5.3. Qualität, Qualitätskosten und Instrumente
- 5.5.4. Service nach dem Verkauf

5.6. Logistik und Kunden

- 5.6.1. Bedarfsanalyse und -prognose
- 5.6.2. Absatzprognose und -planung
- 5.6.3. *Collaborative Planning Forecasting & Replacement*

5.7. Internationale Logistik

- 5.7.1. Zoll-, Ausführ- und Einfuhrverfahren
- 5.7.2. Formen und Mittel des internationalen Zahlungsverkehrs
- 5.7.3. Internationale Logistikplattformen

5.8. Konkurrieren aus dem Betriebsablauf

- 5.8.1. Innovation im Betriebsablauf als Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen
- 5.8.2. Aufstrebende Technologien und Wissenschaften
- 5.8.3. Informationssysteme im Betriebsablauf

Modul 6. Management von Informationssystemen

6.1. Management von Informationssystemen

- 6.1.1. Wirtschaftsinformatik
- 6.1.2. Strategische Entscheidungen
- 6.1.3. Rolle des CIO

6.2. Informationstechnologie und Unternehmensstrategie

- 6.2.1. Unternehmens und Branchenanalyse
- 6.2.2. Internetbasierte Geschäftsmodelle
- 6.2.3. Der Wert der IT im Unternehmen

6.3. Strategische IS-Planung

- 6.3.1. Der strategische Planungsprozess
- 6.3.2. Formulierung der IS-Strategie
- 6.3.3. Plan zur Umsetzung der Strategie

6.4. Informationssysteme und *Business Intelligence*

- 6.4.1. CRM und *Business Intelligence*
- 6.4.2. *Business Intelligence*-Projektmanagement
- 6.4.3. *Business Intelligence* Architektur

6.5. Neue IKT-basierte Geschäftsmodelle

- 6.5.1. Technologiebasierte Geschäftsmodelle
- 6.5.2. Fähigkeiten zur Innovation
- 6.5.3. Neugestaltung der Prozesse in der Wertschöpfungskette

6.6. Elektronischer Geschäftsverkehr

- 6.6.1. Strategieplan für elektronischen Geschäftsverkehr
- 6.6.2. Logistikmanagement und Kundendienst im elektronischen Handel
- 6.6.3. E-Commerce als Potential für die Internationalisierung

6.7. E-Business-Strategien

- 6.7.1. Strategien für *Social Media*
- 6.7.2. Optimierung des Kundendienstes und der Supportkanäle
- 6.7.3. Digitale Regulierung

6.8. Digital business

- 6.8.1. Mobiler e-Commerce
- 6.8.2. Design und Benutzerfreundlichkeit
- 6.8.3. E-Commerce-Aktivitäten

Modul 7. Kaufmännisches Management, Marketing und Unternehmenskommunikation

7.1. Kaufmännisches Management

- 7.1.1. Vertriebsmanagement
- 7.1.2. Kommerzielle Strategie
- 7.1.3. Verkaufs- und Verhandlungstechniken
- 7.1.4. Leitung des Verkaufsteams

7.2. Marketing

- 7.2.1. Marketing und seine Auswirkungen auf das Unternehmen
- 7.2.2. Grundlegende Marketingvariablen
- 7.2.3. Marketingplan

7.3. Strategisches Marketing-Management

- 7.3.1. Quellen der Innovation
- 7.3.2. Aktuelle Trends im Marketing
- 7.3.3. Marketinginstrumente
- 7.3.4. Marketingstrategie und Kundenkommunikation

7.4. Digitale Marketingstrategie

- 7.4.1. Ansatz für digitales Marketing
- 7.4.2. Digitale Marketingstrategie
- 7.4.3. *Inbound* Marketing und Entwicklung des digitalen Marketings

7.5. Verkaufs- und Kommunikationsstrategie

- 7.5.1. Positionierung und Förderung
- 7.5.2. Öffentlichkeitsarbeit
- 7.5.3. Verkaufs- und Kommunikationsstrategie

7.6. Unternehmenskommunikation

- 7.6.1. Interne und externe Kommunikation
- 7.6.2. Abteilungen für Kommunikation
- 7.6.3. Kommunikationsmanager (DIRCOM): Managementkompetenzen und Verantwortlichkeiten

7.7. Strategie der Unternehmenskommunikation

- 7.7.1. Strategie der Unternehmenskommunikation
- 7.7.2. Kommunikationsplan
- 7.7.3. Pressemitteilung/*Clipping*/Werbung schreiben

Modul 8. Innovation und Projektleitung

8.1. Innovation

- 8.1.1. Makrokonzept der Innovation
- 8.1.2. Typologien der Innovation
- 8.1.3. Kontinuierliche und diskontinuierliche Innovation
- 8.1.4. Schulung und Innovation

8.2. Innovationsstrategie

- 8.2.1. Innovation und Unternehmensstrategie
- 8.2.2. Globales Innovationsprojekt: Konzeption und Management
- 8.2.3. Innovations-Workshops

8.3. Entwurf und Validierung des Geschäftsmodells

- 8.3.1. *Lean-Startup*-Methodik
- 8.3.2. Innovative Unternehmensinitiative: Phasen
- 8.3.3. Modalitäten der Finanzierung
- 8.3.4. Instrumente des Modells: Empathiekarte, Canvas-Modell und Metriken
- 8.3.5. Wachstum und Loyalität

8.4. Projektleitung und -management

- 8.4.1. Innovationsmöglichkeiten
- 8.4.2. Durchführbarkeitsstudie und Konkretisierung der Vorschläge
- 8.4.3. Definition und Konzeption von Projekten
- 8.4.4. Durchführung des Projekts
- 8.4.5. Abschluss des Projekts

Modul 9. Der Wirtschaftssektor der veterinärmedizinischen Zentren

9.1. Die Rolle des Haustieres in der heutigen Gesellschaft

- 9.1.1. Haustiere und ihr Nutzen für die körperliche und emotionale Gesundheit des Menschen
- 9.1.2. Haustiere und die gesunde Entwicklung von Minderjährigen
- 9.1.3. Haustiere und gesundes Altern
- 9.1.4. Haustiere und die Vorteile für das Zusammenleben in der Gemeinschaft
- 9.1.5. Tierquälerei und ihr Zusammenhang mit Gewalt im familiären Umfeld
- 9.1.6. Tiere im therapeutischen und pflegerischen Kontext

9.2. Die Rolle des Unternehmens im aktuellen gesellschaftlichen Kontext

- 9.2.1. Soziale Verantwortung der Unternehmen
- 9.2.2. Klimawandel und der *Green New Deal*
- 9.2.3. Die Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs) und die Agenda 2030
- 9.2.4. Herausforderungen für das Veterinärdienstleistungsunternehmen

9.3. Der Markt für Haustiere

- 9.3.1. Industrie, Einzelhandel und Vertrieb
- 9.3.2. Dienste
 - 9.3.2.1. Klinische Veterinärdienste
 - 9.3.2.2. Dienstleistungen in der Hundeausbildung
 - 9.3.2.3. Dienstleistungen für die Tierpflege
 - 9.3.2.4. Kontrolle von Wildtierpopulationen
- 9.3.3. Verkauf von Tierarzneimitteln
- 9.3.4. Zucht und Verkauf von Heimtieren
- 9.3.5. NGOs

9.4. Typologie der veterinärmedizinischen Zentren und Dienste

- 9.4.1. Veterinärmedizinische Zentren
- 9.4.2. Tierärztliche Gesundheitsdienste
- 9.4.3. Öffentlich-private Partnerschaften

9.5. Makroökonomische Situation des klinischen Veterinärsektors

- 9.5.1. Sozioökonomische Lage der Sektoren
- 9.5.2. Sektorale Arbeitssituation

9.6. Elektronische Gesundheitsdienste im Veterinärbereich

- 9.6.1. Digitalisierung des Veterinärwesens
- 9.6.2. Faktoren und digitale Werkzeuge, die den Wandel unterstützen werden
- 9.6.3. Faktoren, die die digitale Entwicklung behindern
- 9.6.4. Digitale Unterscheidungsmerkmale
- 9.6.5. Aktuelle Situation und digitale Herausforderungen im Veterinärsektor

9.7. Das "One Health"-Konzept für die Einrichtungen des Veterinärwesens

- 9.7.1. Das allgemeine Konzept von *One Health One Wellness*
- 9.7.2. Die Rolle des klinischen Tierarztes bei "One Health"

9.8. Die Bildung von Berufskategorien in Einrichtungen des Veterinärwesens

- 9.8.1. Der aktuelle Kontext der Ausbildung in diesem Sektor und der tatsächliche Bedarf der Einrichtungen des Veterinärwesens
- 9.8.2. Weiterbildungsmaßnahmen
- 9.8.3. Duale Ausbildung

9.9. Sektorale Unternehmensstrategie

- 9.9.1. Geschäftliche Partnerschaften: Was ist das, wie funktioniert es und wofür ist es gut?
- 9.9.2. Proaktives Eingreifen bei der Schaffung von Vorschriften, die den Sektor betreffen

9.10. Zeit der Unsicherheit, Zeit des Wandels und Markttrends

- 9.10.1. Arbeiter mit neuen Konzepten und Sensibilitäten
- 9.10.2. Kunden mit neuen Wünschen und Bedürfnissen
- 9.10.3. Neue Herausforderungen im Bereich der öffentlichen Gesundheit
- 9.10.4. Neue Formen der Kommunikation

Modul 10. Der Geschäftsplan für die veterinärmedizinischen Zentren

10.1. Der Geschäftsplan in veterinärmedizinischen Zentren

- 10.1.1. Planung und Kontrolle: die 2 Seiten der gleichen Medaille
- 10.1.2. Warum und wozu einen Plan haben?
- 10.1.3. Wer sollte ihn durchführen?
- 10.1.4. Wann sollte man es tun?
- 10.1.5. Wie wird er durchgeführt?
- 10.1.6. Muss es schriftlich sein?
- 10.1.7. Zu beantwortende Fragen
- 10.1.8. Abschnitte des Geschäftsplans

10.2. Externe Analyse I: das Umfeld der veterinärmedizinischen Zentren

- 10.2.1. Was sollte sie enthalten?
- 10.2.2. Politisches Umfeld
- 10.2.3. Wirtschaftliches Umfeld
- 10.2.4. Soziales Umfeld
- 10.2.5. Technologisches Umfeld
- 10.2.6. Ökologisches Umfeld
- 10.2.7. Rechtliches Umfeld

10.3. Externe Analyse II: Wettbewerbsumfeld für den Sektor der veterinärmedizinischen Zentren

- 10.3.1. Kunden
- 10.3.2. Wettbewerb
- 10.3.3. Lieferanten
- 10.3.4. Andere

10.4. Interne Analyse eines veterinärmedizinischen Zentrums

- 10.4.1. Installationen und Ausrüstung
- 10.4.2. Personal
- 10.4.3. Einnahmen/Ausgaben
- 10.4.4. Kunden
- 10.4.5. Preise
- 10.4.6. Dienste
- 10.4.7. Kommunikation mit Kunden
- 10.4.8. Ausbildung
- 10.4.9. Lieferanten
- 10.4.10. Wettbewerb

10.5. SWOT- und CAME-Analyse für veterinärmedizinische Zentren

- 10.5.1. Schwächen
- 10.5.2. Stärken
- 10.5.3. Bedrohungen
- 10.5.4. Gelegenheiten
- 10.5.5. Korrigieren
- 10.5.6. Entgegenstellen
- 10.5.7. Beibehalten
- 10.5.8. Ausbeuten

10.6. Ziele der veterinärmedizinischen Zentren als Unternehmen

- 10.6.1. Was sind sie?
- 10.6.2. Merkmale: SMART
- 10.6.3. Typen

10.7. Geschäftsstrategien in veterinärmedizinischen Zentren

- 10.7.1. Die 7 P's des Dienstleistungsmarketings
- 10.7.2. Produkt-Service
- 10.7.3. Preis
- 10.7.4. Verteilung
- 10.7.5. Kommunikation
- 10.7.6. Personen
- 10.7.7. Verfahren
- 10.7.8. Beweismittel

10.8. Aktionsplan für eine Strategie der veterinärmedizinischen Zentren

- 10.8.1. Was sind sie?
- 10.8.2. Wie entwickelt man eine Strategie?
- 10.8.3. Was ist bei jeder Aktion zu beachten?
- 10.8.4. Priorisierung von Maßnahmen auf der Grundlage der Geschäftsrelevanz
- 10.8.5. Terminplanung

10.9. Kontroll- und Überwachungsplan für den Geschäftsplan eines veterinärmedizinischen Zentrums

- 10.9.1. Planung und Kontrolle
- 10.9.2. Was ist es und warum ist es notwendig?
- 10.9.3. Wer und wie wird kontrolliert?
- 10.9.4. Indikatorbasierte Überwachung
- 10.9.5. Entscheidungstreffen

10.10. Notfallplanung, angewandt auf den Geschäftsplan eines veterinärmedizinischen Zentrums

- 10.10.1. Was ist das und wofür wird es verwendet?
- 10.10.2. Wie macht man das?
- 10.10.3. Wie wird er verwendet?

Modul 11. Finanzierung der veterinärmedizinischen Zentren

11.1. Ausgaben und Einnahmen in einem veterinärmedizinischen Zentrum

- 11.1.1. Fixe Kosten
- 11.1.2. Variable Kosten
- 11.1.3. Direkte Kosten
- 11.1.4. Indirekte Kosten
- 11.1.5. Einnahmen aus Dienstleistungen
- 11.1.6. Einnahmen aus dem Verkauf von Erzeugnissen
- 11.1.7. Brutto-Marge
- 11.1.8. Netto-Marge
- 11.1.9. Marge beim Kauf
- 11.1.10. Gewinnspanne beim Verkauf

11.2. Die Gewinn- und Verlustrechnung eines veterinärmedizinischen Zentrums

- 11.2.1. EBITDA
- 11.2.2. EBIT oder EBII
- 11.2.3. Rentabilität
- 11.2.4. Produktivität
- 11.2.5. Nettoergebnis

11.3. Verwaltung des Lagerbestands in einem veterinärmedizinischen Zentrum

- 11.3.1. Kosten des Umsatzes
- 11.3.2. Merkmale eines Bestandsverwaltungssystems
- 11.3.3. Beschaffung und Bestandskontrolle
- 11.3.4. Warnpunkt des Lagerbestands
- 11.3.5. Sicherheitsbestand
- 11.3.6. Bestellpunkt
- 11.3.7. Rotation der Lagerbestände

11.4. Verkaufskennzahlen in einem Veterinärzentrum. Der Break-even-Punkt

- 11.4.1. Wichtigste praktische Verhältnisse in einem veterinärmedizinischen Zentrum
 - 11.4.1.1. Häufigkeit der Transaktionen
 - 11.4.1.2. Durchschnittlicher Transaktionsbetrag
 - 11.4.1.3. Durchschnittliche Ausgaben pro Kunde
 - 11.4.1.4. Anzahl der Transaktionen pro Tag
 - 11.4.1.5. Anzahl der Transaktionen pro Jahr
- 11.4.2. Konzept des Break-even-Points
- 11.4.3. Voraussichtliche Break-even-Berechnung
- 11.4.4. Rückwirkende Break-even-Berechnung

11.5. Analyse der Kosten für Dienstleistungen in einem veterinärmedizinischen Zentrum. Technologische Investitionen

- 11.5.1. Grundlagen der Kostenanalyse in veterinärmedizinischen Zentren
 - 11.5.1.1. Kostenanalyse für die Tierarztpraxis
 - 11.5.1.2. Analyse der Kosten für andere professionelle Dienstleistungen
- 11.5.2. Berechnung der Kostenwirksamkeit einer technologischen Investition

11.6. Cashflow-Kontrolle und Budgetverwaltung in tierärztlichen Einrichtungen

- 11.6.1. Grundlagen der Kassenführung
- 11.6.2. Instrumente zur Kassenführung
- 11.6.3. Grundlagen der Haushaltsführung
- 11.6.4. Instrumente zur Haushaltsführung

11.7. Wirtschaftliche Bewertung eines veterinärmedizinischen Zentrums

- 11.7.1. Grundlagen für die wirtschaftliche Bewertung eines veterinärmedizinischen Zentrums
- 11.7.2. Methodik für die Bewertung eines veterinärmedizinischen Zentrums
- 11.7.3. Goodwill

11.8. Schlüsselindikatoren für das Management in veterinärmedizinischen Zentren

- 11.8.1. Konzepte
- 11.8.2. Grundlegende Informationen
- 11.8.3. Häufigste Indikatoren in veterinärmedizinischen Zentren
- 11.8.4. Grundlegende Indikatoren für das Personalwesen
- 11.8.5. Grundlegende Indikatoren für die Qualität der Kundenbetreuung
- 11.8.6. Auswahl der wichtigsten Managementindikatoren

11.9. Die finanzielle Scorecard für Veterinärmedizinische Zentren

- 11.9.1. Grundlagen der finanziellen Scorecard
- 11.9.2. Trendanalyse und Vergleiche zwischen Zeiträumen
- 11.9.3. Operationalisierung der Scorecard
- 11.9.4. Interpretation der Scorecard-Ergebnisse

11.10. Bilanz eines veterinärmedizinischen Zentrums

- 11.10.1. Konzept
- 11.10.2. Struktur einer Bilanz
- 11.10.3. Zusammensetzung der Bilanz
- 11.10.4. Bewertung der Vermögenswerte
- 11.10.5. Diagnose der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung
- 11.10.6. Analyse der Bilanz
- 11.10.7. Untersuchung der interessantesten Bilanzkennzahlen
- 11.10.8. Dynamische Aktienanalyse
- 11.10.9. Analyse der Gewinn- und Verlustrechnung
- 11.10.10. Indikatoren der Gewinn- und Verlustrechnung

Modul 12. Unternehmensstrategie und Innovation in veterinärmedizinischen Zentren

12.1. Die Rolle des Leiters eines veterinärmedizinischen Zentrums

- 12.1.1. Allgemeine Verwaltung
- 12.1.2. Management des Personalwesens
- 12.1.3. Finanzielle Verwaltung
- 12.1.4. Betriebliches Gesundheitsmanagement
- 12.1.5. Verwaltung der Informationstechnologie
- 12.1.6. Marketing- und Vertriebsmanagement
- 12.1.7. Kundenservice und Public Relations Management
- 12.1.8. Änderungsmanagement

12.2. Strategische Planung in veterinärmedizinischen Zentren

- 12.2.1. Definitionen
- 12.2.2. Bedeutung der Unternehmensstrategie
- 12.2.3. Strategieplan eines veterinärmedizinischen Zentrums

12.3. Die philosophische Phase der strategischen Planung eines veterinärmedizinischen Zentrums

- 12.3.1. Definition
- 12.3.2. Elemente
 - 12.3.2.1. Mission
 - 12.3.2.2. Vision
 - 12.3.2.3. Werte
 - 12.3.2.4. Tools
 - 12.3.2.5. Strategische Ziele
- 12.3.3. Praktische Beispiele

12.4. Der Geschäftsplan in traditionellen veterinärmedizinischen Zentren

- 12.4.1. Einführung
- 12.4.2. Struktur von veterinärmedizinischen Zentren
- 12.4.3. Dienste
- 12.4.4. Personalausstattung eines veterinärmedizinischen Zentrums

12.5. Forschung für Innovation in veterinärmedizinischen Zentren

- 12.5.1. Konzept der Innovation im Veterinärsektor
- 12.5.2. Die Strategie des blauen Ozeans für veterinärmedizinische Zentren
 - 12.5.2.1. Konzept
 - 12.5.2.2. Analytische Instrumente
- 12.5.3. Canvas-Methode für Innovation in veterinärmedizinischen Zentren
 - 12.5.3.1. Beschreibung
 - 12.5.3.2. Operativ
- 12.5.4. Formulierung von Innovationsstrategien in veterinärmedizinischen Zentren
 - 12.5.4.1. Generierung neuer Ideen und Synthese
 - 12.5.4.2. Epizentren der Innovation

12.6. Gestaltung des Wertangebots für die Kunden von veterinärmedizinischen Zentren

- 12.6.1. Das Profil der Kunden/Nutzer von veterinärmedizinischen Zentren
- 12.6.2. Die Wertekarte
- 12.6.3. Übereinstimmung zwischen dem Nutzenversprechen und dem Kundenprofil der veterinärmedizinischen Zentren

12.7. Prototyping von Innovationen in veterinärmedizinischen Zentren

- 12.7.1. Das Minimum an lebensfähigem Innovationssystem
- 12.7.2. Globale Innovations-Scorecard
- 12.7.3. Operativer Innovationsplan

12.8. Muster von Geschäftsmodellen im Bereich der tierärztlichen Gesundheitsversorgung

- 12.8.1. Disaggregation von Geschäftsmodellen
- 12.8.2. *Long tail*
- 12.8.3. Mehrseitige Plattformen
- 12.8.4. Das *Freemium*-Geschäftsmodell
- 12.8.5. Offene Geschäftsmodelle

12.9. *Design thinking* und Anwendung in veterinärmedizinischen Zentren

- 12.9.1. Konzept
- 12.9.2. Leitlinien und Schlüssel
- 12.9.3. Tools

12.10. Forschung zur kontinuierlichen Verbesserung der Unternehmensstrategie in veterinärmedizinischen Zentren

- 12.10.1. Überwachung des Strategieplans eines veterinärmedizinischen Zentrums
- 12.10.2. Umsetzung von Verbesserungen in der Strategie eines veterinärmedizinischen Zentrums

Modul 13. Der Kunde/Nutzer der veterinärmedizinischen Zentren

13.1. Kundenservice in Tierarztpraxen

- 13.1.1. Hervorragender Kundenservice
- 13.1.2. Management der Kundenbetreuung
- 13.1.3. Compliance in veterinärmedizinischen Zentren als Instrument der Kundenbindung

13.2. Kommunikation von Angesicht zu Angesicht in veterinärmedizinischen Zentren

- 13.2.1. Praktische Vorteile der Kommunikation mit Kunden
- 13.2.2. Aktuelles Paradigma
- 13.2.3. Bedürfnisse der Kunden
- 13.2.4. Qualitätsmanagement für den Kundendienst
 - 13.2.4.1. Kommunikationskanäle mit Kunden
 - 13.2.4.2. Computersysteme/Datenbanken (CRM)
 - 13.2.4.3. Umfragen zur Qualitätsbewertung

13.3. Grundlegende Kommunikationsfähigkeiten für Fachleute in veterinärmedizinischen Zentren

- 13.3.1. Die Frage in der professionellen Kommunikation
- 13.3.2. Zuhören in der professionellen Kommunikation
- 13.3.3. Nonverbale Kommunikation
- 13.3.4. Mündliche Kommunikation
- 13.3.5. Proxämie in veterinärmedizinischen Zentren

13.4. Einfühlungsvermögen als grundlegende Fähigkeit im 21. Jahrhundert in der Beziehung zu den Kunden in veterinärmedizinischen Zentren

- 13.4.1. Definition und Beschreibung
- 13.4.2. Ausdrücke der Empathie
- 13.4.3. Werkzeuge für die Arbeit an der Empathie mit Kunden in veterinärmedizinischen Zentren

13.5. Methodik für den erfolgreichen Umgang mit schwierigen Situationen mit Kunden von veterinärmedizinischen Zentren

- 13.5.1. Die vier wesentlichen Gewohnheiten hocheffizienter Kliniker
- 13.5.2. Merkmale von Konflikten zwischen Fachleuten und ihren Kunden
- 13.5.3. Methodik für den Umgang mit schwierigen Situationen mit Kunden in veterinärmedizinischen Zentren
 - 13.5.3.1. Das Problem erkennen
 - 13.5.3.2. Die Bedeutung aufdecken
 - 13.5.3.3. Die Chancen ergreifen
 - 13.5.3.4. Festlegen der Grenzen der Beziehung
 - 13.5.3.5. Erweiterung der Hilfe zur Lösung des Problems
- 13.5.4. Instrument zur Verbesserung der beruflichen Kommunikationsfähigkeit

13.6. Kommunikation innerhalb der Tierarztpraxis

- 13.6.1. Einführung
- 13.6.2. Das Calgary-Cambridge-Modell in der Tierarztpraxis
 - 13.6.2.1. Vorbereitungsphase
 - 13.6.2.2. Einleitung der Konsultation
 - 13.6.2.3. Sammeln von Information
 - 13.6.2.4. Ergebnisse und Planung
 - 13.6.2.5. Geeignete Informationen bereitstellen
 - 13.6.2.6. Gegenseitiges Verständnis
 - 13.6.2.7. Abschluss der Konsultation
- 13.6.3. Übermittlung schlechter Nachrichten an Kunden von veterinärmedizinischen Zentren

13.7. Strategien für das Kundenbeziehungsmanagement in einem veterinärmedizinischen Zentrum

- 13.7.1. Relationales Marketing
- 13.7.2. Die wichtigsten Erwartungen der Kunden und Nutzer von veterinärmedizinischen Zentren
- 13.7.3. Langfristiges Kundenbeziehungsmanagement
 - 13.7.3.1. MSMC-Modell (Beste Service für die besten Kunden)
 - 13.7.3.2. Das neue CRM-Paradigma

13.8. Segmentierung und Kundensegmentierung in einem veterinärmedizinischen Zentrum

- 13.8.1. Kundensegmente und Portfolios
 - 13.8.1.1. Erstellung von Kundenportfolios in einem veterinärmedizinischen Zentrum
- 13.8.2. Strategische Vorteile der Kundenportfolios
- 13.8.3. Wertvollste Kunden (MVC)

13.9. Kundenerfahrung (CX) und Benutzererfahrung (UX) in veterinärmedizinischen Zentren

- 13.9.1. Der Moment der Wahrheit
- 13.9.2. Elemente, die das Kundenerlebnis ausmachen
- 13.9.3. Benutzererfahrung

13.10. Praktische Anwendung der Kunden- und Nutzererfahrung in veterinärmedizinischen Zentren

- 13.10.1. Phasen
 - 13.10.1.1. Untersuchung und Analyse von Nutzererfahrungen
 - 13.10.1.2. Definition der erlebnisorientierten Plattform
 - 13.10.1.3. Gestaltung und Planung der Erlebnisse
 - 13.10.1.4. Strukturierung des Kontakts oder der Begegnung mit dem Kunden
 - 13.10.1.5. Praktische Methodik

Modul 14. Marketing in veterinärmedizinischen Zentren

14.1. Marketing in veterinärmedizinischen Zentren

- 14.1.1. Definitionen
- 14.1.2. Bedürfnisse-Motivationen für den Kauf
- 14.1.3. Angebot und Nachfrage
- 14.1.4. Entwicklung des Marketings
- 14.1.5. Die Unternehmen von heute
- 14.1.6. Der Kunde von heute
- 14.1.7. Loyalität: Marketing im 21. Jahrhundert

14.2. Was wird in veterinärmedizinischen Zentren verkauft?

- 14.2.1. Produkte
- 14.2.2. Dienste
- 14.2.3. Unterschiede zwischen Produkten und Dienstleistungen
- 14.2.4. Die 4Ps der Produkte
- 14.2.5. Die 7Ps der Dienstleistungen

14.3. Dienstleistungen-Produkte in veterinärmedizinischen Zentren

- 14.3.1. Portfolio von Dienstleistungen
- 14.3.2. Produktportfolio
- 14.3.3. Wie verkauft man Produkte?
- 14.3.4. Wie verkauft man Dienstleistungen?
- 14.3.5. Differenzierung - zusätzlicher Nutzen
- 14.3.6. CAPE-Technik
- 14.3.7. Neuro-Marketing und seine Anwendung im Verkauf

14.4. Preisgestaltung für Dienstleistungen und Produkte in veterinärmedizinischen Zentren

- 14.4.1. Die Bedeutung des Preises in einem Unternehmen
- 14.4.2. Die Relativität des Preises bei Dienstleistungen
- 14.4.3. Wie legt man Preise für eine Dienstleistung fest?
- 14.4.4. Wie wird ein Produkt bepreist?
- 14.4.5. Die Preisliste

- 14.4.6. Wie kann man den Kunden einen Preis für eine Dienstleistung nennen?
- 14.4.7. Wie kann man Kommentare über hohe Preise entkräften?
- 14.4.8. Preiselastizität der Nachfrage/Preiskurve
- 14.4.9. Geschäftsmodelle für die Preisgestaltung in veterinärmedizinischen Zentren
- 14.4.10. Wie kassiert man alles ein und was macht man andernfalls?

14.5. Kommunikation mit dem Kunden in veterinärmedizinischen Zentren

- 14.5.1. Kommunikation mit dem internen Kunden: Mitarbeiter
- 14.5.2. Bedarf: Koordinierung der Nachrichten
- 14.5.3. Multi-Channel und Omnichannel
- 14.5.4. Im Wartezimmer
- 14.5.5. Telefonische Kundenbetreuung
- 14.5.6. Im Sprechzimmer
- 14.5.7. Mahnungen
- 14.5.8. Kampagnen zur Gesundheitsprävention
- 14.5.9. Dr. Google Vet. und seine Verwaltung durch den Tierarzt
- 14.5.10. Gründe für einen Kunden, den Tierarzt zu wechseln
- 14.5.11. Zufriedenheitsumfragen
- 14.5.12. Beschwerden in einem veterinärmedizinischen Zentrum

14.6. Werbung in veterinärmedizinischen Zentren

- 14.6.1. Welche Art von Kunden möchte ich erreichen?
- 14.6.2. Warteraum
- 14.6.3. Werbeelemente
- 14.6.4. Schriftliche Medien
- 14.6.5. Digitale Medien
- 14.6.6. Andere

14.7. Cross-Selling in veterinärmedizinischen Zentren

- 14.7.1. Was ist das und wofür wird es verwendet?
- 14.7.2. Arten von Cross-Selling
- 14.7.3. Wie macht man das?
- 14.7.4. Dienstleistung + Service
- 14.7.5. Dienstleistung + Produkt
- 14.7.6. Produkt + Produkt
- 14.7.7. Teamarbeit

14.8. Merchandising

- 14.8.1. Definitionen
- 14.8.2. Säulen
- 14.8.3. Ziele
- 14.8.4. Der Kaufentscheidungsprozess und die Arten des Kaufs
- 14.8.5. Das Äußere
 - 14.8.5.1. Fassade
 - 14.8.5.2. Identität
 - 14.8.5.3. Tür
 - 14.8.5.4. Schaukasten

- 14.8.6. Das Innere
 - 14.8.6.1. Sortiment
 - 14.8.6.2. Raumaufteilung
- 14.8.7. Verwaltung der Bestände
- 14.8.8. Animation am Verkaufsort
 - 14.8.8.1. Extern
 - 14.8.8.2. Intern
 - 14.8.8.3. PLV
 - 14.8.8.4. Werbeaktionen

14.9. Digitales Marketing in veterinärmedizinischen Zentren

- 14.9.1. Allgemeines
- 14.9.2. ROPO-Effekt
- 14.9.3. *Blending Marketing*: offline und online
- 14.9.4. Website eines veterinärmedizinischen Zentrums
- 14.9.5. Soziale Netzwerke in Veterinärmedizinischen Zentren
 - 14.9.5.1. Facebook
 - 14.9.5.2. Twitter
 - 14.9.5.3. Instagram
 - 14.9.5.4. YouTube-Kanal
- 14.9.6. *E-Mail-Marketing*
- 14.9.7. Tools für Sofortnachrichten

14.10. Kundenbindungsinstrumente für veterinärmedizinische Zentren

- 14.10.1. Nicht alle Kunden haben den gleichen Wert
- 14.10.2. Gesundheitspläne
- 14.10.3. Kampagnen zur Gesundheitsprävention
- 14.10.4. Tierärztliche Versicherung
- 14.10.5. Punktesammelsysteme
- 14.10.6. Rabatt-Gutscheine
- 14.10.7. Andere

Modul 15. Verwaltung der Personalressourcen in veterinärmedizinischen Zentren

15.1. Strategische Planung des Personals eines veterinärmedizinischen Zentrums I

- 15.1.1. Größe des Teams
- 15.1.2. Kompetenzen und Talente
- 15.1.3. Rollen, Zuständigkeiten und Aufgaben

15.2. Strategische Planung des Personals eines veterinärmedizinischen Zentrums II

- 15.2.1. Stellenanalyse und Stellenbeschreibung
- 15.2.2. Zielsetzung der Stelle
- 15.2.3. Organigramm

15.3. Auswahlverfahren in einem veterinärmedizinischen Zentrum I

- 15.3.1. Profile
- 15.3.2. Gestaltung des Stellenangebots
- 15.3.3. Entgegennahme und Auswahl von Lebensläufen

15.4. Auswahlverfahren in einem veterinärmedizinischen Zentrum II

- 15.4.1. Lesen von Lebensläufen: Feststellung von Kompetenzen, Referenzen, usw.
- 15.4.2. Modell des Vorstellungsgesprächs, Schlüsselfragen
- 15.4.3. Kommunikation mit den Bewerbern

15.5. Einstellung und Einarbeitung von Personal in einem veterinärmedizinischen Zentrum

- 15.5.1. Rekrutierung, Berufsgruppen
- 15.5.2. Gehaltsabrechnung
- 15.5.3. Empfangsverfahren

15.6. Ausbildung eines Teams eines veterinärmedizinischen Zentrums

- 15.6.1. Ausbildungsziele
- 15.6.2. Interne und externe Schulungen
- 15.6.3. Bewertung und wirtschaftliche Aspekte der Ausbildung
- 15.6.4. Karrierepläne

15.7. Interne Kommunikation in einem veterinärmedizinischen Zentrum

- 15.7.1. Effektive Kommunikation
- 15.7.2. Interne Kommunikationsmittel
- 15.7.3. Effiziente Sitzungen

15.8. Leistungsbewertung der Mitarbeiter eines veterinärmedizinischen Zentrums

- 15.8.1. Wichtige Konzepte
- 15.8.2. Festlegung von Indikatoren
- 15.8.3. Bewertungsmodelle
- 15.8.4. Implantation
- 15.8.5. Beziehung zu Incentives

15.9. Bindung des wertvollen Mitarbeiters in tierärztlichen Einrichtungen

- 15.9.1. Zufriedenheit am Arbeitsplatz
- 15.9.2. Motivation
- 15.9.3. Anerkennungen und Belohnungen
- 15.9.4. Beförderung und Aufstieg

15.10. Vergütung des Personals von veterinärmedizinischen Zentren

- 15.10.1. Gehälter nach Kategorie
- 15.10.2. Fest und variabel
- 15.10.3. Kriterien für die Festlegung von Anreizen
- 15.10.4. Arten von Anreizen: Wirtschaftlich und nicht-wirtschaftlich
- 15.10.5. Emotionaler Lohn

Modul 16. Führungs- und Managementfähigkeiten in veterinärmedizinischen Zentren

16.1. Wesentliche Managementfähigkeiten eines Managers und/oder Inhabers eines veterinärmedizinischen Zentrums

- 16.1.1. Die Geschäftsführung
- 16.1.2. Entscheidungstreffen
- 16.1.3. Beschlussfassung
- 16.1.4. Flexibilität
- 16.1.5. Selbsterkenntnis
- 16.1.6. Selbstbehauptung
- 16.1.7. Kommunikation
- 16.1.8. Emotionale Intelligenz

16.2. Führung in veterinärmedizinischen Zentren

- 16.2.1. Merkmale der Führungskraft
- 16.2.2. Vorteile der Führung
- 16.2.3. Übungen des Leiters
- 16.2.4. Die Delegation
 - 16.2.4.1. Strategie der Delegation
 - 16.2.4.2. Auswahl der Aufgabe
 - 16.2.4.3. Prozess der Befähigung
- 16.2.5. Motivationsgespräche mit Mitarbeitern
 - 16.2.5.1. GROW/MAPA-Verfahren

16.3. Verhandlungsführung für den Manager eines veterinärmedizinischen Zentrums

- 16.3.1. Fähigkeiten als Verhandlungsführer
- 16.3.2. Arten und Stile der Verhandlung
- 16.3.3. Phasen der Verhandlung
 - 16.3.3.1. Vorbereitung
 - 16.3.3.2. Diskussion und Argumentation
 - 16.3.3.3. Vorschlag
 - 16.3.3.4. Austausch
 - 16.3.3.5. Abschluss
 - 16.3.3.6. Follow-up
- 16.3.4. Verhandlungstaktiken und -techniken
- 16.3.5. Strategien

16.4. Zeitmanagement des Leiters des veterinärmedizinischen Zentrums

- 16.4.1. Verlangsamen, Nachdenken, Analysieren und Entscheiden
- 16.4.2. Insiderwissen
- 16.4.3. Wie man Prioritäten setzt
- 16.4.4. Agieren
- 16.4.5. Planen und Organisieren
- 16.4.6. Zeitdiebe

16.5. Wie baut man Vertrauen in das Personal eines veterinärmedizinischen Zentrums auf?

- 16.5.1. Selbstvertrauen
- 16.5.2. Vertrauen in andere
- 16.5.3. Konstruktive Selbstkritik
- 16.5.4. Respekt und Verantwortung
- 16.5.5. Ehrlichkeit
- 16.5.6. Versuch und Irrtum

16.6. Produktivitätsmanagement des Leiters eines veterinärmedizinischen Zentrums

- 16.6.1. Produktivitätsdiebe
- 16.6.2. Die *Getting Things Done*® Methode (GTD)
 - 16.6.2.1. Grundlagen
 - 16.6.2.2. Sammeln oder Erfassen
 - 16.6.2.3. Verarbeiten oder klären
 - 16.6.2.4. Organisieren
 - 16.6.2.5. Überprüfen
 - 16.6.2.6. Machen

16.7. Professionelle Hochleistungsteams in veterinärmedizinischen Zentren

- 16.7.1. Arbeitsgruppen
- 16.7.2. Merkmale von professionellen Teams
- 16.7.3. Vorteile von leistungsstarken professionellen Teams
- 16.7.4. Praktische Beispiele

16.8. Erkennen und Lösen interner Konflikte in veterinärmedizinischen Zentren

- 16.8.1. Die Methode der fünf Funktionsstörungen von professionellen Teams
 - 16.8.1.1. Mangelndes Vertrauen
 - 16.8.1.2. Furcht vor Konflikten
 - 16.8.1.3. Mangelndes Engagement
 - 16.8.1.4. Vermeiden von Verantwortung
 - 16.8.1.5. Desinteresse an Ergebnissen
- 16.8.2. Ursachen für das Scheitern von professionellen Teams

16.9. Prävention von interner Toxizität in veterinärmedizinischen Zentren

- 16.9.1. Organisatorische Gesundheit
- 16.9.2. Vorbeugende Maßnahmen
 - 16.9.2.1. Schaffung eines kohärenten Führungsteams
 - 16.9.2.2. Schaffung von Klarheit innerhalb der Organisation
 - 16.9.2.3. Zu viel Klarheit kommunizieren
 - 16.9.2.4. Stärkung der Klarheit

16.10. Veränderungsmanagement in der Verwaltung von veterinärmedizinischen Zentren

- 16.10.1. Prüfung der Glaubwürdigkeit
- 16.10.2. Entwicklung des Charakters
- 16.10.3. Aktionen für den Wandel

Modul 17. Produktionsprozesse der veterinärmedizinischen Zentren

17.1. Einführung in die Produktionsprozesse in veterinärmedizinischen Zentren

- 17.1.1. Konzept des Geschäftsprozesses
- 17.1.2. Einführung in Geschäftsprozesse
- 17.1.3. Grafische Darstellung der Prozesse
- 17.1.4. Standardisierung von Prozessen
- 17.1.5. Praktische Beispiele für Prozesse in Veterinärmedizinischen Zentren

17.2. Analyse der Produktionsprozesse in veterinärmedizinischen Zentren

- 17.2.1. Prozess-Management-System
- 17.2.2. Messung, Analyse und Verbesserung von Geschäftsprozessen
- 17.2.3. Merkmale eines gut gesteuerten und verwalteten Prozesses

17.3. Unternehmensproduktivität in veterinärmedizinischen Zentren

- 17.3.1. Konzentration auf die wichtigsten Ziele
- 17.3.2. Erwirtschafteter Mehrwert für den Kunden
- 17.3.3. Analyse des durch die Prozesse geschaffenen Wertes
- 17.3.4. Wettbewerbsfähigkeit
- 17.3.5. Produktivität. Analyse der Verluste und Verbesserungen

17.4. Betriebswirtschaftliche Modelle für das Veterinärwesen

- 17.4.1. Traditionelle Massenverwaltung
- 17.4.2. *Lean* Management
- 17.4.3. Verwaltung auf der Grundlage eines verbesserten traditionellen Modells

17.5. Einführung in das Lean-Management-Modells, das in einem Veterinärmedizinischen Zentrum angewandt wird

- 17.5.1. Grundlegende Prinzipien und Eigenschaften
- 17.5.2. Ablauf der Aktivitäten
- 17.5.3. *Pull*-System
- 17.5.4. *Pull-Flow*
- 17.5.5. Kontinuierliche Verbesserung

17.6. Verschwendung in einem Produktionsmodell für veterinärmedizinischen Zentren

- 17.6.1. Abfall, *Waste* oder Schrott
- 17.6.2. Arten von Abfall
- 17.6.3. Ursachen für Abfälle
- 17.6.4. Beseitigung von Abfällen

17.7. Umsetzung des Lean-Management-Modells in veterinärmedizinischen Zentren I

- 17.7.1. Konditionierung des Prozesses
- 17.7.2. Ausgeglichener und flexibler *Pull-Flow*
- 17.7.3. Übergang von einem traditionellen Modell zu einer *Lean*-Implementierung
- 17.7.4. Erste Phase: Herstellung eines regelmäßigen und ununterbrochenen Flusses

17.8. Umsetzung des Lean-Management-Modells in veterinärmedizinischen Zentren II

- 17.8.1. Zweite Phase: Konsolidierung der Abläufe, Beseitigung von Verschwendung, Gewährleistung der Qualität und Standardisierung der Abläufe
- 17.8.2. Dritte Phase: Einrichtung des *Pull-Flows*
- 17.8.3. Vierte Phase: Flexibilität im Produktionsrhythmus

17.9. Umsetzung des Lean-Management-Modells in veterinärmedizinischen Zentren III

- 17.9.1. Fünfte Phase: Flexibilität bei der Art des Produkts
- 17.9.2. Sechste Phase: Vollständige Umsetzung des ausgewogenen, abgestuften und produktübergreifenden *Pull-Flows*
- 17.9.3. Siebte Phase: einfache Verwaltung und Kontrolle

17.10. Werkzeuge für die Umsetzung von lean in veterinärmedizinischen Zentren

- 17.10.1. Die Wertstromkarte (*Value Stream Map*)
- 17.10.2. A3: Analyse von neuen Ansätzen oder zu lösenden Problemen



07

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"

Die TECH Wirtschaftsschule verwendet die Fallstudie, um alle Inhalte zu kontextualisieren

Unser Programm bietet eine revolutionäre Methode zur Entwicklung von Fähigkeiten und Kenntnissen. Unser Ziel ist es, Kompetenzen in einem sich wandelnden, wettbewerbsorientierten und sehr anspruchsvollen Umfeld zu stärken.

“

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



Dieses Programm bereitet Sie darauf vor, geschäftliche Herausforderungen in einem unsicheren Umfeld zu meistern und Ihr Unternehmen erfolgreich zu machen.



Unser Programm bereitet Sie darauf vor, sich neuen Herausforderungen in einem unsicheren Umfeld zu stellen und in Ihrer Karriere erfolgreich zu sein.

Eine innovative und andersartige Lernmethode

Dieses TECH-Programm ist eine intensive Spezialisierung, die von Grund auf neu geschaffen wurde, um Managern Herausforderungen und Geschäftsentscheidungen auf höchstem Niveau zu bieten, sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene. Dank dieser Methodik wird das persönliche und berufliche Wachstum gefördert und ein entscheidender Schritt in Richtung Erfolg gemacht. Die Fallmethode, die Technik, die diesem Inhalt zugrunde liegt, gewährleistet, dass die aktuellste wirtschaftliche, soziale und geschäftliche Realität berücksichtigt wird.

“

Sie werden durch gemeinschaftliche Aktivitäten und reale Fälle lernen, komplexe Situationen in realen Geschäftsumgebungen zu lösen“

Die Fallmethode ist das am weitesten verbreitete Lernsystem an den besten Wirtschaftsschulen der Welt, und das schon so lange, wie es sie gibt. Die Fallmethode wurde 1912 entwickelt, damit die Jurastudenten das Recht nicht nur anhand theoretischer Inhalte erlernen, sondern ihnen reale, komplexe Situationen vorlegen, damit sie fundierte Entscheidungen treffen und Werturteile darüber fällen können, wie diese zu lösen sind. Sie wurde 1924 als Standardlehrmethode in Harvard eingeführt.

Was sollte eine Fachkraft in einer bestimmten Situation tun? Mit dieser Frage konfrontieren wir Sie in der Fallmethode, einer handlungsorientierten Lernmethode. Während des gesamten Programms werden Sie mit mehreren realen Fällen konfrontiert. Sie müssen Ihr gesamtes Wissen integrieren, recherchieren, argumentieren und Ihre Ideen und Entscheidungen verteidigen.

Relearning Methodik

TECH kombiniert die Methodik der Fallstudien effektiv mit einem 100%igen Online-Lernsystem, das auf Wiederholung basiert und in jeder Lektion verschiedene didaktische Elemente kombiniert.

Wir ergänzen die Fallstudie mit der besten 100%igen Online-Lehrmethode: Relearning.

Unser Online-System ermöglicht es Ihnen, Ihre Zeit und Ihr Lerntempo zu organisieren und an Ihren Zeitplan anzupassen. Sie können die Inhalte von jedem festen oder mobilen Gerät mit Internetanschluss abrufen.

Bei TECH lernen Sie mit einer hochmodernen Methodik, die darauf ausgerichtet ist, die Führungskräfte der Zukunft auszubilden. Diese Methode, die an der Spitze der weltweiten Pädagogik steht, wird Relearning genannt.

Unsere Wirtschaftsschule ist die einzige spanischsprachige Schule, die für die Anwendung dieser erfolgreichen Methode zugelassen ist. Im Jahr 2019 ist es uns gelungen, die Gesamtzufriedenheit unserer Studenten (Qualität der Lehre, Qualität der Materialien, Kursstruktur, Ziele...) in Bezug auf die Indikatoren der besten Online-Universität in Spanisch zu verbessern.



In unserem Programm ist das Lernen kein linearer Prozess, sondern erfolgt in einer Spirale (lernen, verlernen, vergessen und neu lernen). Daher kombinieren wir jedes dieser Elemente konzentrisch. Mit dieser Methode wurden mehr als 650.000 Hochschulabsolventen mit beispiellosem Erfolg in so unterschiedlichen Bereichen wie Biochemie, Genetik, Chirurgie, internationales Recht, Managementfähigkeiten, Sportwissenschaft, Philosophie, Recht, Ingenieurwesen, Journalismus, Geschichte, Finanzmärkte und -Instrumente ausgebildet. Dies alles in einem sehr anspruchsvollen Umfeld mit einer Studentenschaft mit hohem sozioökonomischem Profil und einem Durchschnittsalter von 43,5 Jahren.

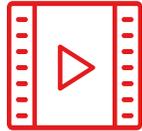
Das Relearning ermöglicht es Ihnen, mit weniger Aufwand und mehr Leistung zu lernen, sich mehr auf Ihre Spezialisierung einzulassen, einen kritischen Geist zu entwickeln, Argumente zu verteidigen und Meinungen zu kontrastieren: eine direkte Gleichung zum Erfolg.

Nach den neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen der Neurowissenschaften wissen wir nicht nur, wie wir Informationen, Ideen, Bilder und Erinnerungen organisieren, sondern auch, dass der Ort und der Kontext, in dem wir etwas gelernt haben, von grundlegender Bedeutung dafür sind, dass wir uns daran erinnern und es im Hippocampus speichern können, um es in unserem Langzeitgedächtnis zu behalten.

Auf diese Weise sind die verschiedenen Elemente unseres Programms im Rahmen des so genannten neurokognitiven kontextabhängigen E-Learnings mit dem Kontext verbunden, in dem der Teilnehmer seine berufliche Praxis entwickelt.



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.



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.



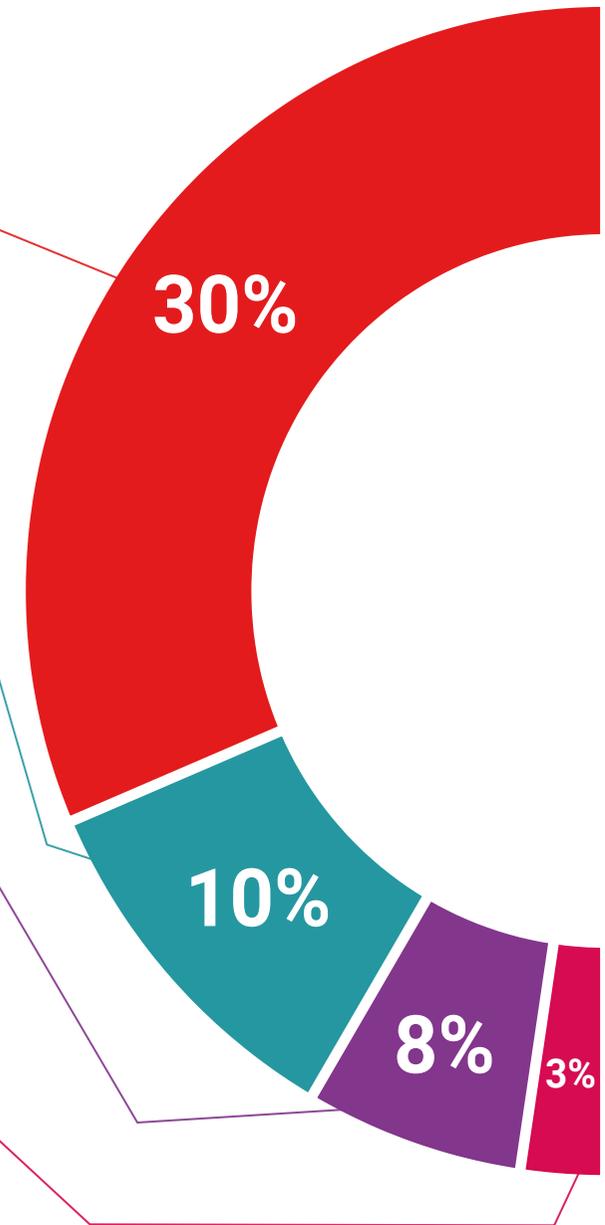
Praxis der Managementfähigkeiten

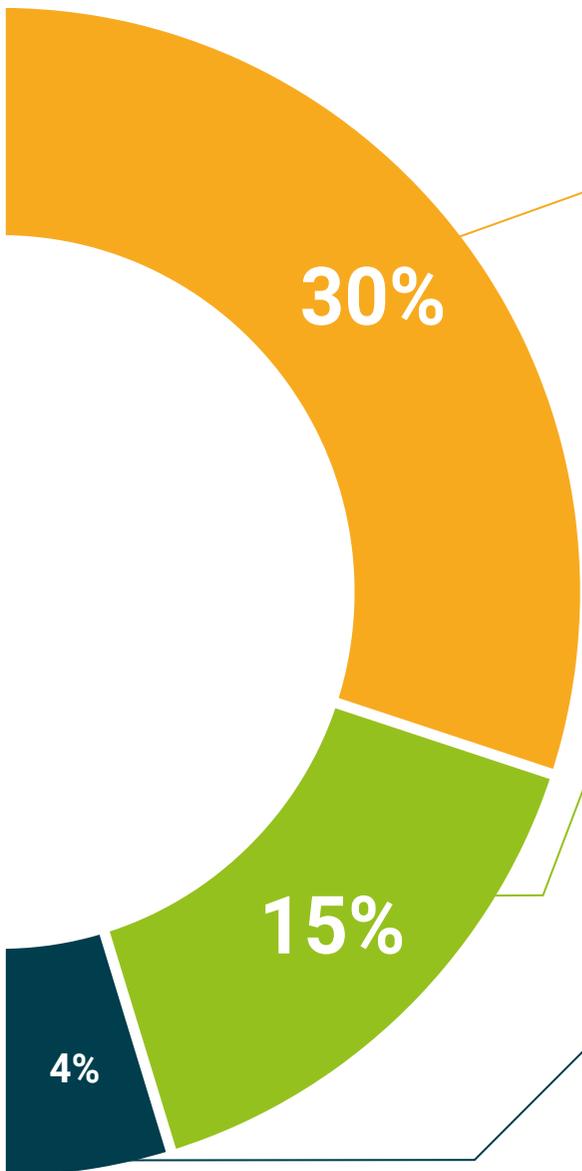
Sie werden Aktivitäten durchführen, um spezifische Managementfähigkeiten in jedem Fachbereich zu entwickeln. Praktiken und Dynamiken zum Erwerb und zur Entwicklung der Fähigkeiten und Fertigkeiten, die ein leitender Angestellter im Rahmen der Globalisierung, in der wir leben, entwickeln muss.



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.





Fallstudien

Sie werden eine Auswahl der besten Fallstudien vervollständigen, die speziell für diese Qualifizierung ausgewählt wurden. Fälle, die von den besten Experten in Senior Management der internationalen Szene präsentiert, analysiert und betreut werden.



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.



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.



08

Profil unserer Studenten

Das MBA in Management und Leitung von Veterinärmedizinischen Zentren ist ein Programm, das sich an erfahrene Fachleute richtet, die ihr Wissen aktualisieren und ihre berufliche Karriere vorantreiben wollen. Die Vielfalt der Teilnehmer mit unterschiedlichen akademischen Profilen und mehreren Nationalitäten macht den multidisziplinären Ansatz dieses Programms aus, was in diesen Zeiten, in denen die Internationalisierung für alle Sektoren der Weg nach vorne ist, ein Plus an Qualität ist.





“

Wenn Sie Ihre berufliche Laufbahn verbessern wollen, sollten Sie sich die Gelegenheit nicht entgehen lassen, diesen Weiterbildenden Masterstudiengang zu absolvieren"

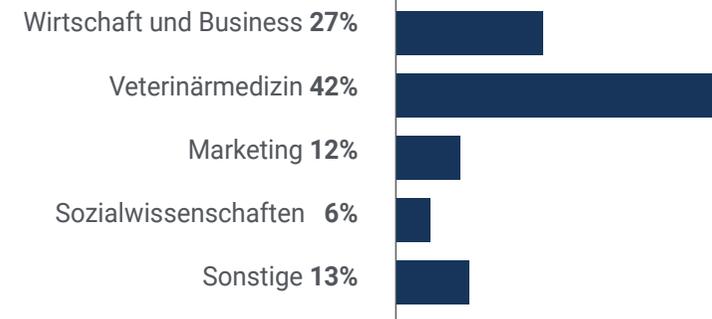
Durchschnittliches Alter

Zwischen **35** und **45** Jahren

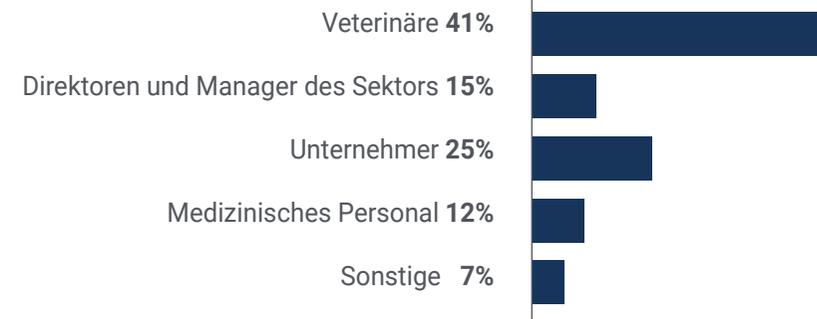
Jahre der Erfahrung



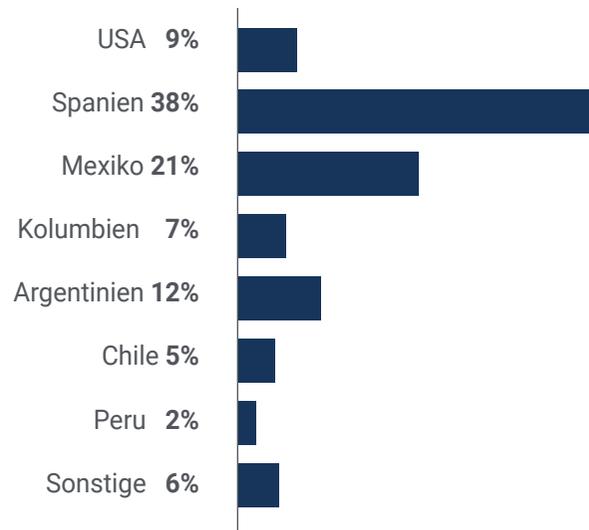
Ausbildung



Akademisches Profil



Geografische Verteilung



Amelia López

Direktorin eines Veterinärzentrums

„Ich wollte schon immer meine eigene Tierarztpraxis leiten. Doch obwohl ich viel Erfahrung im Bereich der Tierpflege hatte, fehlte mir das nötige Wissen, um mein eigenes Unternehmen zu gründen. Glücklicherweise habe ich dank dieses Programms das Selbstvertrauen gewonnen, das ich brauchte, um Unternehmerin zu werden, und heute leite ich meine eigene Tierklinik“

09

Kursleitung

Zu den Lehrkräften des Programms gehören führende Experten für die Leitung von veterinärmedizinischen Zentren, die die Erfahrung aus ihrer langjährigen Tätigkeit in dieses Programm einbringen. Darüber hinaus sind weitere anerkannte Fachleute aus verwandten Bereichen an der Gestaltung und Vorbereitung die den Weiterbildenden Masterstudiengang interdisziplinär vervollständigen und ihn somit zu einer einzigartigen und sehr bereichernden Erfahrung auf akademischer Ebene für die Studenten machen.



“

*Ein hochqualifizierter Lehrkörper für Fachleute,
die nach Spitzenleistungen streben"*

Leitung



Hr. Barreneche Martínez, Enrique

- ◆ Hochschulabschluss in Veterinärmedizin an der Universität Complutense in Madrid im Jahr 1990, mit einer bevorzugten Widmung für die Verwaltung von Veterinärzentren seit 2009 und einer exklusiven Widmung seit 2018
- ◆ Leitung der Beratungsfirma VetsPower.com, einer Unternehmensberatungsfirma, die sich ausschließlich auf tierärztliche Gesundheitszentren für Haustiere spezialisiert hat
- ◆ Ausbilder für Manager von Veterinärzentren und tierärztlichen Fachteams

Professoren

Hr. Villaluenga, José Luis

- ◆ Biologe, Hochschulabschluss in Marketing Management
- ◆ Masterstudiengang in Digitalem Marketing
- ◆ Masterstudiengang in Personalmanagement
- ◆ Außerordentlicher Professor für den Studiengang Veterinärmedizin, Universität Alfonso X El Sabio, Madrid
- ◆ CEO von „Rentabilidad Veterinaria“

Fr. Saleno, Delia

- ◆ Hochschulabschluss in Veterinärmedizin, klinische Tierärztin für Haustiere
- ◆ Inhaberin eines tierärztlichen Gesundheitszentrums in Palma de Mallorca
- ◆ Führende Vertreterin des spanischen Veterinärwirtschaftssektors
- ◆ Stellungnahmen, Verbreitung und Forschungspublikationen über Tierreproduktion und Zytogenetik

Hr. Muñoz Sevilla, Carlos

- ◆ Hochschulabschluss in Veterinärmedizin an der Universität Complutense in Madrid, 1985-1990
- ◆ MBA von der Universität Jaime I-(UJI), Studienjahr 2017-18
- ◆ Professor für Anästhesiologie und Management von Tierkliniken an der Universität Cardenal Herrera CEU, von November 2011 bis heute
- ◆ Mitglied der AGESVET seit ihrer Gründung, bis 2018
- ◆ Mitwirkung an der Entwicklung und Schulung des AGESVET-Moduls für Humanressourcen

Hr. Martín González, Abel

- ◆ Hochschulabschluss in Veterinärmedizin an der Universität Complutense in Madrid, 1989
- ◆ Doktoratsstudium, ohne Einreichung einer Dissertation
- ◆ Zusammenarbeit mit der Bezirksregierung von Castilla La Mancha bei Kursen über die Verwaltung von Viehzuchtbetrieben
- ◆ Von der AESLA (Lacaune Züchtervereinigung) an verschiedenen Orten in Spanien organisierte Vorlesungen über Ökografie und Fortpflanzungskontrolle
- ◆ Referent bei der Konferenzreihe über die Bekämpfung von Stierkrankheiten, die von der Tierärztlichen Hochschule in Madrid organisiert wurde
- ◆ Vorträge über das Management von Veterinärzentren, organisiert von der AVEPA Management Group
- ◆ Referent bei mehreren von AVEPA organisierten nationalen Kongressen (GTA-AVEPA, IVEE-AVEPA, IVEE-AVEPA)
- ◆ 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), wo er derzeit Vizepräsident ist
- ◆ Mitglied der Kommission für Gesundheit und der Kommission für Digitales des CEVE
- ◆ Mitglied in mehreren nationalen und internationalen Berufsverbänden wie AVEPA, ANEMBE, SEOC, AVETO
- ◆ Mitglied der Digitalen Kommission des CEOE (Verband spanischer Unternehmensorganisationen)

Hr. Rotger Campins, Sebastià

- ◆ Ingenieur für Telekommunikation
- ◆ Hochschulabschluss in Nautik und Seeverkehr
- ◆ Kapitän der Handelsmarine
- ◆ Professioneller 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
- ◆ Vorsitzender des nationalen Verhandlungsausschusses des Tarifvertrags für die veterinärmedizinischen Zentren und Dienste
- ◆ Leitung der Veterinärklinik Veterinari Son Dureta SLP

Fr. Saleno, Delia

- ◆ Hochschulabschluss in Veterinärmedizin, klinische Tierärztin für Haustiere
- ◆ Inhaberin eines tierärztlichen Gesundheitszentrums in Palma de Mallorca
- ◆ Führende Vertreterin des spanischen Veterinärwirtschaftssektors
- ◆ Stellungnahmen, Verbreitung und Forschungspublikationen über Tierreproduktion und Zytogenetik

10

Auswirkung auf Ihre Karriere

TECH Technologische Universität ist sich bewusst, dass die Teilnahme an einem Programm mit diesen Merkmalen für Studenten eine große wirtschaftliche, berufliche und natürlich auch persönliche Investition darstellt. Das oberste Ziel dieser großen Anstrengung muss es sein, berufliches Wachstum zu erreichen. Deshalb stellt TECH den Studenten all ihre Bemühungen und Mittel zur Verfügung, damit sie die notwendigen Fähigkeiten und Fertigkeiten erwerben können, um diese Veränderung zu erreichen.



“

TECH wird Ihnen helfen, einen positiven Wandel in Ihrem Beruf herbeizuführen"

Erreichen Sie mit diesem umfassenden akademischen Programm die berufliche Veränderung, die Sie sich wünschen.

Sind Sie bereit, den Sprung zu wagen?

Es erwartet Sie eine hervorragende berufliche Weiterentwicklung

Der MBA in Management und Leitung von Veterinärmedizinischen Zentren der TECH Technologischen Universität ist ein intensiver Studiengang, der die Studenten darauf vorbereitet, unternehmerische Herausforderungen und Entscheidungen sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene zu treffen. Das Hauptziel ist es, die persönliche und berufliche Entwicklung zu fördern. Ihnen zum Erfolg zu verhelfen.

Wer sich also verbessern, eine positive Veränderung auf beruflicher Ebene erreichen und mit den Besten zusammenarbeiten möchte, wird bei TECH seinen Platz finden.

Verpassen Sie nicht die Gelegenheit, sich mit uns zu spezialisieren und erreichen Sie die angestrebte Verbesserung.

Zeit für Veränderungen



Art der Änderung



Verbesserung der Gehälter

Der Abschluss dieses Programms führt zu einer Gehaltserhöhung von mehr als **25,22%** für unsere Auszubildenden.



11

Vorteile für Ihr Unternehmen

Der Weiterbildende Masterstudiengang MBA in Management und Leitung von Veterinärmedizinischen Zentren trägt dazu bei, dass die Talente der Organisation durch die Spezialisierung hochrangiger Führungskräfte ihr volles Potenzial entfalten können. Daher wird die Teilnahme an diesem akademischen Programm nicht nur auf persönlicher, sondern vor allem auch auf beruflicher Ebene zu einer Verbesserung der Qualifizierung und der Managementfähigkeiten der Studenten führen. Darüber hinaus bietet der Beitritt zur TECH-Bildungsgemeinschaft die einmalige Gelegenheit, ein leistungsfähiges Netz von Kontakten zu knüpfen um künftige berufliche Partner, Kunden oder Lieferanten zu finden.





“

*Nach Abschluss dieses Programms
werden Sie eine neue Geschäftsvision
in das Unternehmen einbringen"*

Die Entwicklung und Bindung von Talenten in Unternehmen ist die beste langfristige Investition.

01

Wachsendes Talent und intellektuelles Kapital

Der Manager bringt neue Konzepte, Strategien und Perspektiven in das Unternehmen ein, die relevante Veränderungen in der Organisation bewirken können.

02

Bindung von Führungskräften mit hohem Potenzial und Vermeidung der Abwanderung von Fachkräften

Dieses Programm stärkt die Verbindung zwischen dem Unternehmen und der Führungskraft und eröffnet neue Wege für die berufliche Entwicklung innerhalb des Unternehmens.

03

Aufbau von Akteuren des Wandels

Der Manager wird in der Lage sein, in Zeiten der Ungewissheit und der Krise Entscheidungen zu treffen und der Organisation zu helfen, Hindernisse zu überwinden.

04

Verbesserte Möglichkeiten zur internationalen Expansion

Dank dieses Programms wird das Unternehmen mit den wichtigsten Märkten der Weltwirtschaft in Kontakt kommen.



05

Entwicklung Ihrer eigenen Projekte

Die Führungskräfte werden an einem realen Projekt arbeiten oder neue Projekte im Bereich der Forschung und Entwicklung oder der Geschäftsentwicklung ihres Unternehmens entwickeln können.

06

Gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit

Dieser weiterbildende Masterstudiengang wird die Studenten mit den notwendigen Fähigkeiten ausstatten, um neue Herausforderungen anzunehmen und so die Organisation voranzubringen.

12

Qualifizierung

Der MBA 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 **MBA 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/sie per Post* mit Empfangsbestätigung das 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: **Weiterbildender Masterstudiengang MBA in Management und Leitung von Veterinärmedizinischen Zentren**

Anzahl der offiziellen Arbeitsstunden: **3.000 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.



Weiterbildender Masterstudiengang MBA in Management und Leitung von Veterinärmedizinischen Zentren

- » Modalität: online
- » Dauer: 2 Jahre
- » Qualifizierung: TECH Technologische Universität
- » Aufwand: 16 Std./Woche
- » Zeitplan: in Ihrem eigenen Tempo
- » Prüfungen: online

Weiterbildender Masterstudiengang MBA in Management und Leitung von Veterinärmedizinischen Zentren

