

# Tierärztliche Betriebswirtschaftslehre

## Notwendigkeit der Lehre betriebswirtschaftlicher Themen

von Stefan Knoop und Johann Schäffer

Junge Veterinärmediziner müssen fundierte Kenntnisse der Betriebswirtschaft erwerben, um in praxi überleben zu können, und das in allen Tätigkeitsfeldern. Diese Kenntnisse müssen realitätsnah sein. Im Rahmen einer Dissertation wurden die geeigneten und notwendigen betriebswirtschaftlichen Grundlagen für Veterinärmediziner definiert. Diese werden hier vorgestellt.



Abb. 1: Die drei Hauptsäulen tierärztlicher Betriebswirtschaftslehre [1].

Der tierärztliche Beruf befindet sich in einem tiefgreifenden strukturellen Wandlungsprozess, in dem insbesondere die zunehmende Ausrichtung der tierärztlichen Arbeit zu einer Dienstleistung in den Vordergrund gerückt wird. Dabei spielt nicht mehr nur die rein fachliche Kompetenz eine Rolle. In der heutigen Zeit ist es für Tierärzte auf allen Tätigkeitsgebieten und in allen arbeitsrechtlichen Formen (selbstständig, angestellt, verbeamtet) von höchster Bedeutung, im Berufsalltag kaufmännisch denken zu können. Mittlerweile haben selbst Ereignisse wie eine globale Finanzkrise, politische Unruhen im Nahen Osten oder Naturkatastrophen unmittelbaren Einfluss auf wirtschaftliche Zusammenhänge und somit u. a. auch auf das allgemeine Konsumentenverhalten. Dies wiederum wirkt sich geradewegs auf die individuelle Handlungsweise eines Tierbesitzers aus. In Phasen steigender Lebenshaltungskosten wird z. B. oftmals überlegt, ob eine nicht lebensbedrohliche Erkrankung bei einem Tier tatsächlich intensiv und somit kostenträchtig behandelt werden muss. Bei „geringfügigen“ Behandlungen wie Impfungen, die ein nicht unerheblicher Bestandteil des Umsatzes sein können, wird aufgrund von hohen Benzinkosten nicht mehr der weite Weg zum „Lieblingstierarzt“ auf sich genommen, sondern eine näher gelegene Tierarztpraxis konsultiert.

Durch solche Konkurrenzsituationen wird ein solides betriebswirtschaftliches Wissen in Zukunft eine Art „Lebensversicherung“ für den Praxisinhaber sein, ohne die seine Unternehmung – und damit seine gesamte berufliche und private Zukunft sowie die seiner Mitarbeiter – kaum eine Chance auf Erfolg haben wird. Zwar bleibt das veterinärmedizinische Wissen die Kernkompetenz eines jeden Tier-

arztes, doch ohne Kenntnisse der wichtigsten betriebswirtschaftlichen Praxisabläufe werden sich die wenigsten Praxen und Kliniken in Zukunft am Markt erfolgreich etablieren können.

Stefan Knoop hat in seiner am Fachgebiet Geschichte der Tierärztlichen Hochschule Hannover angefertigten Promotionschrift [1] die bedeutendsten wirtschaftlichen Grundlagen in die drei übergeordneten Themengebiete Marketing, Praxismanagement und Finanzwirtschaft gegliedert (Abb. 1).

### Marketing

Das Marketing einer Tierarztpraxis beinhaltet die konsequente Ausrichtung aller unternehmerischen Entscheidungen und des gesamten Handelns auf die vorhandene Klientel. Der Markt für tiermedizinische Leistungen hat sich in den letzten Jahren deutlich vom Verkäufer- zum Käufermarkt entwickelt. Das bedeutet: Das Angebot in Form von Tierarztpraxen ist größer als die Nachfrage der Kunden nach tierärztlichen Leistungen. Somit kommt dem Kunden eine immer stärker werdende Position zu. Dass das Marketing dabei ein hilfreiches, ja sogar notwendiges Mittel im alltäglichen Geschäftsleben ist, wird dem Berufsstand der

Tierärzte immer mehr bewusst. Denn es reicht heutzutage nicht mehr aus, nur rentabel und effektiv zu arbeiten, um wettbewerbsfähig zu sein. Ebenso muss sich der Tierarzt von der Konkurrenz absetzen können. Die wichtigsten Marketinginstrumente, um dieses Ziel zu erreichen, sind die Wettbewerbsanalyse, die Außendarstellung und das Kundenmanagement [2].

Die **Wettbewerbsanalyse** wird in eine Markt- und eine Unternehmensanalyse aufgeteilt. Die Aufgabe der *Marktanalyse* ist es, die Einflüsse der relevanten Kräfte des externen Umfelds einer Tierarztpraxis zu untersuchen, um so neue Chancen und mögliche Risiken des gegenwärtigen Geschäfts zu erkennen. Der Schwerpunkt einer Marktanalyse liegt in der Betrachtung der Zielgruppe.

Mit der *Unternehmensanalyse* werden dagegen die Stärken und Schwächen der internen Faktoren einer Praxis dargestellt (Tab. 1) und mit denen der Konkurrenten verglichen. Eine solche konkurrenzbezogene Ressourcenanalyse wird als „Benchmarking“ bezeichnet.

Der **Außendarstellung** kommt im Marketing einer Tierarztpraxis eine zunehmend größere Bedeutung zu. Die beiden derzeit gängigsten

Tab. 1: Unternehmensressourcen einer Tierarztpraxis (modifiziert nach [3]).

	Materielle Ressourcen	Immaterielle Ressourcen
Handelbar	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Technische Ausstattung (z. B. Röntgengeräte oder Computer)</li> <li>– Personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Spezialisierung auf bestimmte Tiere und Leistungen (z. B. Reptilien oder Reproduktionsmedizin)</li> <li>– Kooperation mit anderen Praxen</li> </ul>
Nicht handelbar	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Selbstentwickelte Geräte (z. B. spezielle OP-Vorrichtungen)</li> <li>– Speziell angepasste Einrichtungen (z. B. Laboreinrichtung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kundenzufriedenheit</li> <li>– Hohe Reputation bei der potenziellen Klientel</li> <li>– Impliziertes Wissen</li> </ul>

Präsentationsmöglichkeiten sind die Werbung und die eigene Internetpräsenz.

Unter *Werbung* versteht man das Anpreisen tierärztlicher Leistungen und das Verbreiten von Informationen mit dem Ziel, die Nachfrage nach tierärztlichen Leistungen zu steigern. In der Vergangenheit haben viele Tierärzte Werbung immer als unnötig, teilweise sogar als anstößig empfunden. Zusätzlich gab es viele Jahre die klare Vorgabe der Berufsordnungen, dass Werbung für die Tierärzteschaft, mit wenigen Ausnahmen, grundsätzlich unzulässig ist. Dies hat sich aufgrund verschiedener Gerichtsurteile stark verändert, sodass heutzutage unterschiedlichste Werbeformen von der Tierärzteschaft genutzt werden dürfen. Die Internetpräsenz in Form einer eigenen Praxishomepage wird zudem immer bedeutender, da die Anzahl der Tierbesitzer, die das Internet als Informationsquelle nutzen, stetig steigt.

Der Einsatz von Marketinginstrumenten kann für den Tierarzt und seine Mitarbeiter allerdings nur erfolgreich sein, wenn das notwendige Bewusstsein dafür geschaffen wird, dass der Erfolg einer Praxis in großem Maße vom Kundenverhalten abhängt. Nicht mehr nur die angebotenen Leistungen dürfen im Mittelpunkt stehen. Der Tierarzt muss sich vielmehr als Dienstleister begreifen. Angesichts des größer werdenden Konkurrenzdruckes und der Homogenität der meisten tierärztlichen Leistungen rückt im **Kundenmanagement** die Gewinnung von neuen Kunden, neben der langfristigen Bindung vorhandener Kunden, in das Zentrum der marketing-politischen Überlegungen. Die beiden entscheidenden Determinanten der Kundenbindung sind die Kundenzufriedenheit und die vorhandenen Wechselbarrieren. Beide bilden subjektive, d. h. von der Wahrnehmung der Kunden abhängige Größen [4].

Tab. 2: Vergleich von strategischer und operativer Planung (modifiziert nach [6]).

Kriterien	Strategische Planung	Operative Planung
Planungshorizont	5–10 Jahre	höchstens ein Jahr
Planungstiefe	grobe Rahmenpläne	detaillierte Feinpläne
Planungsbereich	gesamte Praxis	einzelne Bereiche (Labor, OP, Station ...)
Grad der Ungewissheit	sehr hoch	eher gering

### Praxismanagement

Im Praxismanagement einer Tierarztpraxis werden die Teilbereiche strategische und operative Planung, Praxisorganisation, Wahl der Praxisform, Personalwirtschaft und Qualitätsmanagement in eine logisch geordnete Abfolge gebracht. So entsteht ein Prozess, in dem sich die einzelnen Komponenten verzahnen und gegenseitig ergänzen [5].

Die **Planung** ist der eigentliche Ausgangspunkt eines jeden Managementprozesses. Die Pläne beinhalten, von der langfristig strategischen zur kurzfristig operativen Orientierung fortschreitend, die Festsetzung von Zielen sowie entsprechende Verfahrensweisen, um diese zu erreichen. Während also die strategische Planung den grundsätzlichen Orientierungsrahmen für zentrale Entscheidungen absteckt, hilft die operative Planung, eine konkrete Orientierung für das tagtägliche Handeln zu geben (**Tab. 2**). Der strategische Planungsprozess gliedert sich in fünf Hauptelemente: langfristige Zielplanung, Umweltanalyse, Unternehmensanalyse, strategische Optionen und die strategische Wahl. Ergänzt wird dieser Prozess durch die fortlaufende strategische Kontrolle. Zusammen wird dadurch die Grundlage geschaffen, aus der mit der operativen Planung feste Vorgaben mit

einer hohen Verbindlichkeit abgeleitet werden. Charakteristisch für operative Entscheidungen sind dabei der begrenzte Kapitaleinsatz, die kurzfristige (<3 Monate) oder mittelfristige (<1 Jahr) Bindung der eingesetzten Mittel sowie die relativ flexible Korrigierbarkeit mit niedrigen Kosten.

Die **Organisationstätigkeit** beinhaltet das Schaffen von dauerhaften Regelungen für Strukturen und Abläufe einer Praxis. Die *Aufbauorganisation* beschäftigt sich u. a. mit der Struktur des Betriebs und den langfristig geltenden Regeln der Zuständigkeiten. Dabei wird die Verteilung der anfallenden Aufgaben auf die einzelnen Stellen und deren Verknüpfung vorgenommen. Die *Ablauforganisation* regelt dagegen die zweckmäßige Ordnung von Arbeitsabläufen und strebt dabei deren Optimierung innerhalb der Stellen und Abteilungen an, um so einen reibungslosen Arbeitsablauf garantieren zu können. Ablauf- und Aufbauorganisation stehen somit in einem fortlaufenden Abhängigkeitsverhältnis.

Die **Wahl der Praxisform** zählt neben der Standortwahl zu den langfristigen unternehmerischen Entscheidungen eines Praxisinhabers. Die Frage, welche Kooperationsform für eine tierärztliche Praxis die wirtschaftlich zweckmäßigste ist, stellt sich nicht nur bei

Anzeige

Anzeige

der Praxisgründung. Sie muss erneut überprüft werden, wenn sich wesentliche persönliche, wirtschaftliche oder rechtliche Faktoren ändern, die zuvor bei der Entscheidung für eine bestimmte Praxisform ausschlaggebend waren.

Die Formen der beruflichen Zusammenarbeit unter Tierärzten lassen sich grundsätzlich in Organisationsgemeinschaften (z. B. Gruppenpraxis) und Berufsausübungsgemeinschaften (z. B. Gemeinschaftspraxis) unterteilen. Diese Bezeichnungen sagen jedoch nichts darüber aus, in welcher zivilrechtlichen Form die jeweilige Kooperation geführt wird. Die Rechtsform ist Ausdruck der gesetzlich vorgeschriebenen Form, durch welche die Rechtsbeziehungen der Unternehmung im Innen- und Außenverhältnis geregelt wird. Bei Personengesellschaften (z. B. Gesellschaft des bürgerlichen Rechts, die geläufigste Rechtsform in der Zusammenarbeit von Tierärzten) sind natürliche Personen Träger von Rechten und Pflichten. Dagegen sind Kapitalgesellschaften (z. B. Gesellschaft mit beschränkter Haftung) eigenständige juristische Personen. Dies bedeutet, dass die Unternehmung als solche (und nicht die an ihr beteiligten natürlichen Personen) rechtlich selbstständig handeln kann.

Bei einer so beratungsintensiven und auf persönlichen Kontakt basierenden Dienstleistung wie der tierärztlichen Tätigkeit werden die Unternehmensziele nur erreicht, wenn alle Faktoren innerhalb einer Praxis gut zusammenwirken. Kunden können z. B. nur neu gewonnen und langfristig gebunden werden, wenn die Mitarbeiter effektiv, motiviert und

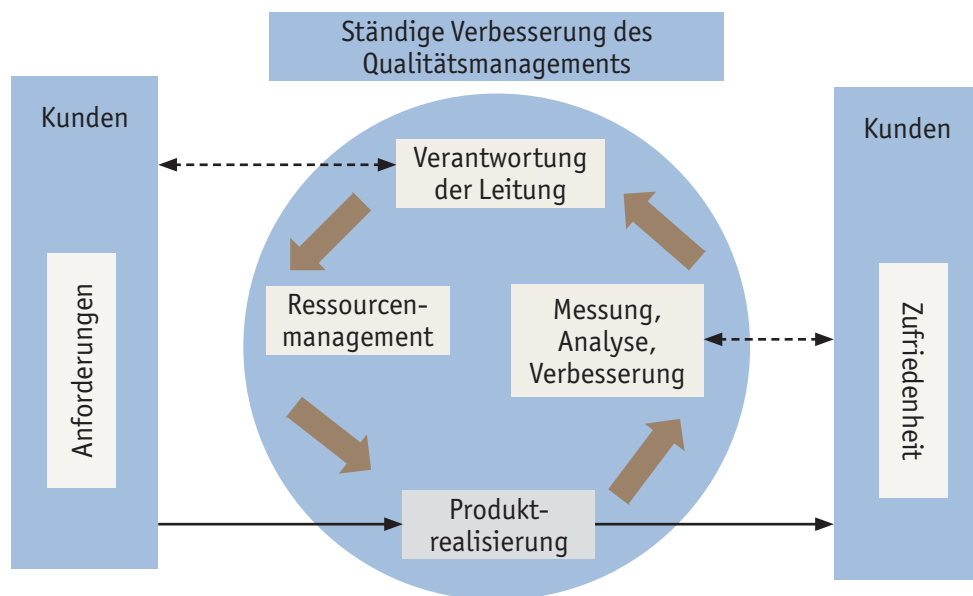


Abb. 2: Das Prozessmodell der DIN EN ISO 9001 [1].

mit hoher fachlicher und sozialer Kompetenz daran arbeiten. Daher sollten durch entsprechende Maßnahmen innerhalb der **Personalwirtschaft** die Motivation und die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten gesteigert werden. Der *Personaleinsatz* beschäftigt sich mit der Frage, welcher Mitarbeiter an welcher Stelle zu welcher Zeit eingesetzt wird. Dabei müssen die Anforderungen an Qualität und Quantität der Arbeitsleistungen den Erfordernissen der jeweiligen Arbeitsplätze entsprechen. Die *Personalführung* ist jener Teil, der sich mit den

zwischenmenschlichen Beziehungen zwischen Praxisinhaber und Mitarbeitern beschäftigt, die im Rahmen der Gestaltung, Steuerung und Entwicklung der Praxis stattfinden. Der *Führungsstil* beschreibt die Art und Weise, wie Führung im Unternehmen ausgeübt wird und in welchem Umfang die Angestellten in Entscheidungsprozesse einbezogen werden. Der *Lohn* wird dabei als dasjenige Entgelt verstanden, welches auf der Grundlage eines vertraglich geregelten Arbeitsverhältnisses gezahlt wird. Besonders im tierärztlichen Dienstleistungs-

**„und solt auch derhalben ein gutter Roßartzet von seiner kunst auch ein guten gewinn haben / velleicht so wol als manicher Menschenartzet“  
(Marx Fugger, Gestüt 1578)**

#### Apropos

Marx Fugger, Herr von Kirchberg und Weisenhorn (1529–1597), Patrizier zu Augsburg, Rat des deutschen Kaisers und Besitzer einer Stuterei in Sonthofen im Allgäu, war seiner Zeit weit voraus. In einem damals herausragenden Buch über die Einrichtung und Führung eines Gestüts „von gutten edlen Kriegßrossen“, das er gemeinsam mit seinem

Stallmeister Mang Seuter verfasste, hat er wiederholt die ökonomische Bedeutung der roßärztlichen Tätigkeit thematisiert, da „ein erfarnen Roßartzet einer ganntzen gemain grossen nutz wurdtschaffen“ (Abb. 3).

Ich bin gänzlich mainung ( nit das ich die Rossz artzney wölle der Menschen artzney / oder einen Rossz artzet einem Menschen artzet fürsetzen / sonder es soll ein jedweders in seinen wörden bleiben ) das ein erfarnen Roßartzet einer ganntzen gemain grossen nutz wurdtschaffen / dann wir künden weder in Krieg noch in Fridt der Rossz gerathen / wie Vegetius auch sagt / in equis ac mulis & adimenta belli, & ornamenta pacis consistunt, also müssen dise thier dem Menschen zu güttem / nun auch erhalten werden / vnnnd solt auch derhalben ein gutter Roßartzet von seiner kunst auch ein gütten gewinn haben / velleicht so wol als manicher Menschen artzet.

**W**ie vnd wa man ein Gestüt von gütten edlen Kriegßrossen auffrichten / vnderhalten / die jungen von einem jar zu dem anderen erziehen soll / bis sy einem Bereytter zum abrichten zu vndergeben / vnnnd so sy abgericht / langwierig in güttem gesundt zu erhalten : Allen liebhabern der Keütterey zu ehren vnd gefallen gestelt.  
M.D.LXXVIII.

Abb. 3: Frontispiz und Textausschnitt (fol. 147) aus Marx Fugger: *Wie und wa man ein Gestüt von gutten edlen Kriegßrossen auffrichten [...] soll.* Worms 1578.

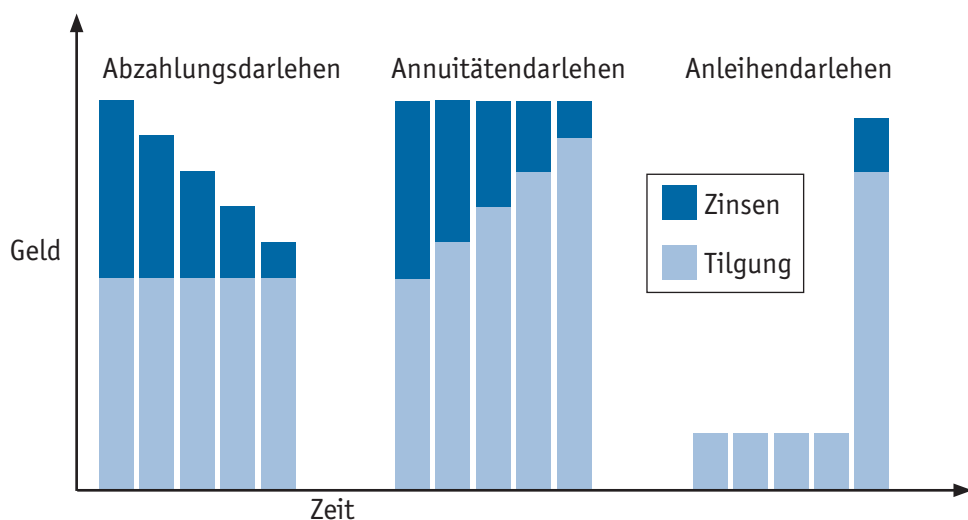


Abb. 4: Zins- und Tilgungsmodalitäten bei einem Darlehen (modifiziert nach [8]).

bereich sind die Lohnkosten der Mitarbeiter ein wesentlicher und dauerhafter betriebswirtschaftlicher Faktor, da im Gegensatz dazu der Kostenanteil für Betriebsmittel und Werkstoffe eher gering ist [7].

Die heutige Auffassung eines **Qualitätsmanagements** bezieht nicht nur die Dienstleistungen und Produkte sowie deren Herstellungsprozesse mit ein, sondern betrachtet das gesamte Unternehmensumfeld. Dieses umfassende **Qualitätssicherungskonzept** wird als „Total Quality Management“ (TQM) bezeichnet. So haben sämtliche vor- und nachgelagerte Tätigkeiten der eigentlichen tierärztlichen Behandlung – angefangen von der Auftragsannahme und Terminplanung über Laborarbeiten

und Medikamentenverwaltung – erheblichen Einfluss auf eine qualitativ hochwertige veterinärmedizinische Leistung. Zur Bestätigung eines funktionierenden Qualitätssicherungskonzeptes im Unternehmen besteht die Möglichkeit der offiziellen Zertifizierung. Die beiden derzeit vorhandenen Zertifizierungsmöglichkeiten für Tierarztpraxen sind zum einen die allgemeine Zertifizierung des „Deutschen Instituts für Normung e. V.“ (DIN, **Abb. 2**) und zum anderen der speziell für Tierarztpraxen entwickelte Kodex „Gute veterinärmedizinische Praxis“ (GVP).

#### Finanzwirtschaft

Eine Tierarztpraxis benötigt ausreichend finanzielle Mittel, um am Wirtschaftsprozess teilnehmen zu können. Da fast die Hälfte aller kurativ tätigen Praxen derzeit durchschnittlich weniger als 50 000 € Gewinn im Jahr generieren, ist ein solides Basiswissen im Themenbereich Finanzwirtschaft von entscheidender Bedeutung für den tierärztlichen Beruf. Dieses beinhaltet folgende Teilgebiete: die Ermittlung des Kapitalbedarfs, die nachfolgende Finanzierung als Kapitalbeschaffung sowie die Überwachung und Dokumentation dieser Vorgänge in Form des Rechnungswesens.

Ein **Kapitalbedarf** im betriebswirtschaftlichen Sinne entsteht, wenn ein Zeitraum zwischen der Beschaffung betriebsnotwendiger Güter und dem Absatz der erstellten Leistungen zu überbrücken ist, in dem das Unternehmen, trotz fehlender Einnahmen, seine Verpflichtungen gegenüber Lieferanten und Arbeitnehmern begleichen muss. Besonders in Dienstleistungsbetrieben wie Tierarztpraxen sind die laufenden Auszahlungen in Form von Löhnen, Mieten, Nebenkosten und Kreditzahlungen als fixe, ständig wiederkehrende und beschäftigungsunabhängige Kosten anzusehen. Die Höhe der Haupteinnahmen in Form von Bezahlung der tierärztlichen Leistungen ist dagegen meist sehr variabel.

Ist ein Kapitalbedarf nicht durch Erhöhung der Einnahmen oder unternehmensinterne

Rationalisierungsprogramme auszugleichen, kann die Deckung eines Fehlbetrages nur durch eine **Finanzierung** mit Eigen- oder Fremdkapital erfolgen. Beim Fremdkapital sind die **kurzfristigen Finanzierungsmittel** in Form eines Lieferanten- oder Kontokorrentkredits die am häufigsten genutzten Instrumente einer Tierarztpraxis. Sie werden zur Bezahlung von Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und somit zur Finanzierung des operativen Geschäftsbetriebs genutzt.

Das **Bankdarlehen** (**Abb. 4**) ist die Hauptfinanzierungsquelle im Bereich der langfristigen Kreditfinanzierung mit einer Laufzeit über fünf Jahre. Die Alternative zu einer Fremdfinanzierung ist das Mieten von Sachgegenständen in Form von **Leasing**. Unter Leasing versteht man die mittel- bis langfristige Überlassung von Anlagegegenständen gegen Zahlung eines Nutzungsentgelts, das man als Leasinggebühr bezeichnet.

Jeder praktizierende Tierarzt ist gleichzeitig ein Unternehmer, der darauf zu achten hat, dass seine Praxis erfolgreich und v. a. profitabel läuft. Eine korrekte und **vollständige Abrechnung** der erbrachten Leistungen ist die Grundvoraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg einer tierärztlichen Praxis. Bei der Berechnung der vollbrachten Dienstleistungen besteht ein wesentlicher Unterschied zwischen der industriellen und der veterinärmedizinischen Ökonomie. Grundlage für Tierärzte ist dabei nicht der freie Marktpreis, sondern die **Gebührenordnung für Tierärzte (GOT)** und das dazugehörige Gebührenverzeichnis.

Auch im **Rechnungswesen** gibt es, besonders im Bereich der gesetzlichen Vorgaben, erhebliche Unterschiede zwischen der industriellen und der veterinärmedizinischen Ökonomie. Tierärzte sind generell von der Buchführungs- und Bilanzierungspflicht entbunden, da sie als Freiberufler kein Gewerbe betreiben und so nicht als Kaufmann im Sinne des Gesetzes gelten. Allerdings bedeutet diese Befreiung nicht, dass die Angehörigen der freien Berufe gar keine Aufzeichnungen über ihre wirtschaftlichen Geschäftstätigkeiten anfertigen müssen. Sie müssen das Betriebsergebnis in einer **Einnahmen- und Überschussrechnung (EÜR)** dokumentieren, die allerdings weniger umfangreich als die vorgeschriebene Buchführung bei „normalen“ Kaufleuten ist.

#### Fazit

Durch den zunehmenden Einfluss betriebswirtschaftlicher Themen in der Veterinärmedizin ist es für jeden Tierarzt – egal in welchem Berufszweig tätig – notwendig, eine stabile Grundlage betriebswirtschaftlichen Wissens zu besitzen, um erfolgreich sein zu können. Bislang existierte zu dieser Thematik nur eine überschaubare Anzahl von Ratgebern, die mit dem Ziel verfasst wurden, den tierärztlichen Berufsstand mit konkreten kaufmännischen Beispielen im Praxisalltag zu unterstützen. Diese Bücher sind aber in der Regel zu unspe-

### Anmerkung der BTK

Diverse Gremien haben sich immer wieder mit dem Thema befasst, betriebswirtschaftliches Wissen im Rahmen der veterinärmedizinischen Ausbildung zu vermitteln. Die Notwendigkeit über dieses Wissen zu verfügen, ist dabei unbestritten. Auch die anderen Heilberufe sind von dieser Problematik betroffen.

An den tiermedizinischen Bildungsstätten in Deutschland scheiterten bisher jedoch alle Bemühungen an den ohnehin sehr umfangreichen und zeitintensiven Curricula. Es ist schlichtweg nicht gelungen, das Thema in einem notwendigen und sinnvollen Umfang in die Lehrpläne zu integrieren ohne andere Fächer zu benachteiligen.

Das Problem lösen viele Landes-/Tierärztekammern, indem sie postgradual betriebswirtschaftliche Fortbildungen anbieten. Darüber hinaus empfiehlt die Musterberufsordnung der Bundestierärztekammer, bis zu 25 Prozent der vorgeschriebenen Fortbildungsstunden aus betriebswirtschaftlichen Fortbildungsveranstaltungen anzuerkennen.

Es gilt also weiterhin Möglichkeiten zu diskutieren, die der Notwendigkeit gerecht werden, betriebswirtschaftliche Kenntnisse zu vermitteln.

BTK

zifisch, da sie nicht die Individualität einer Tierarztpraxis berücksichtigen oder zu viel wirtschaftliches Detailwissen voraussetzen. Sie werden oft als unlesbar und auf Dauer ermüdend empfunden. Inhaltlich werden darin häufig ausschließlich die Erkenntnisse der industriellen Betriebswirtschaftslehre auf die Tiermedizin übertragen, ohne diese den spezifischen Rahmenbedingungen und Bedürfnissen von Tierärzten anzupassen. Außerdem wird die eigentliche Ursache vieler wirtschaftlicher Problemstellungen völlig außer Acht gelassen: das fehlende betriebswirtschaftliche Bewusstsein vieler Tierärzte.

Der Versuch, dieses Bewusstsein in Form von ATF-Anerkennungen zu fördern, reicht nach Meinung der Autoren bei weitem nicht aus. Denn zum einen ist dieser Vorschlag aus der Musterberufsordnung noch nicht von allen Landes-/Tierärztekammern anerkannt. Zum anderen fehlt vielen Tierärzten das wirtschaftliche Grundlagenwissen, um die Inhalte der jeweiligen Seminare vollständig verstehen und sie letztlich in den Praxisalltag übertragen zu können. Daher ist es unseres Erachtens erfolgversprechender, bereits im Studium eine solide theoretische Grundlage betriebswirtschaftlichen Wissens zu vermitteln.

#### **Anschrift der Autoren:**

Dr. med. vet. Dipl.-Kfm. Stefan Knoop, Tierklinik Lichtenau, Im Soratfeld 2-4, 33165 Lichtenau, knoop@tierklinik-lichtenau.de  
 Prof. Dr. Dr. Johann Schäffer, Tierärztliche Hochschule Hannover, Fachgebiet Geschichte, Bischofsholer Damm 15 (Haus 120), 30173 Hannover, johann.schaeffer@tiho-hannover.de

#### **Literatur**

- [1] Knoop, St. (2011): Tierärztliche Betriebswirtschaftslehre. Hannover, Tierärztliche Hochschule, Diss., Cuvillier Verlag, Göttingen, ISBN 978-3-86955-960-5.
- [2] Meffert, H.; Bruhn, M. (2003): Dienstleistungsmarketing – Grundlagen – Konzepte – Methoden mit Fallstudien. 4. Aufl., Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden
- [3] Voss, R. (2005): BWL kompakt – Grundwissen Betriebswirtschaftslehre. Merkur Verlag, Rinteln
- [4] Ziffus, G.; Dolle, St. (2000): Marketing und Management in der tierärztlichen Praxis. Parey Buchverlag, Berlin
- [5] Steinmann, H.; Schreyögg, G. (2005): Management – Grundlagen der Unternehmensführung, Konzepte – Funktionen – Fallstudien. 5. Aufl., Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden
- [6] Müller-Stewens, G.; Lechner, Ch. (2003): Strategisches Management – Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. 2. überarb. und erw. Aufl., Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
- [7] Jung, H. (2006): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 10. überarb. Aufl., Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München
- [8] Hildmann, G.; Fischer, J. (2002): Finanzierung – Intensivtraining, Repetitorium Wirtschaftswissenschaften. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden

Anzeige