

# Betriebswirtschaftlicher Check-up

## Staatliche Fördermittel für Unternehmensberatungen

Dirk Brennecke, Birte Hegge

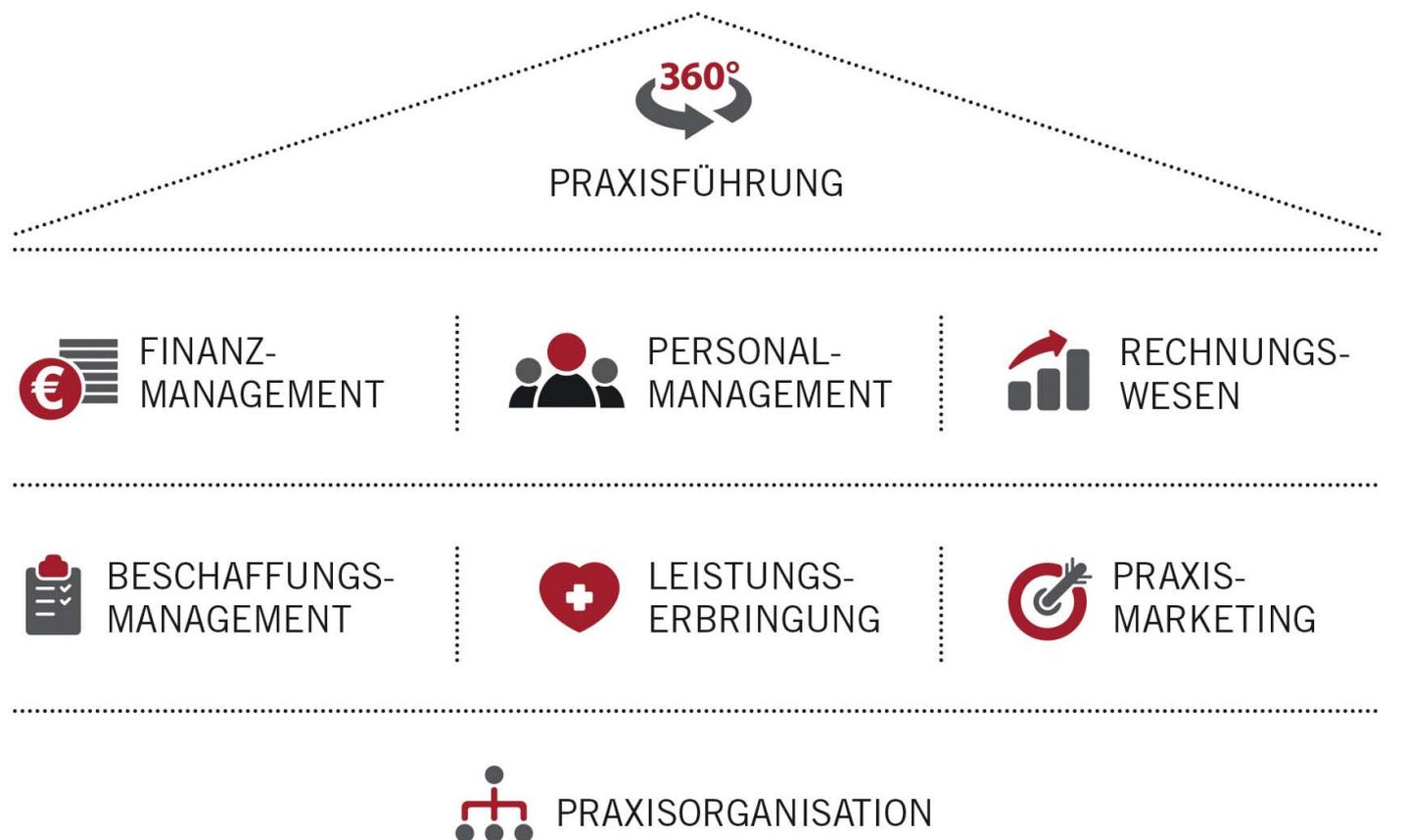


Abb. 1: Haus der Veterinärökonomie

**Gut zu wissen: Es gibt staatliche Fördermittel für Beratungen in sämtlichen Fragen der tierärztlichen Betriebswirtschaft und Unternehmensführung. Dies ist eine Übersicht der Möglichkeiten auch anhand eines Fallbeispiels.**

Die Dienstplangestaltung ist ein wichtiger Bestandteil des tierärztlichen Personalmanagements, der aufgrund des Fachkräftemangels und der Fokussierung der Aufsichtsbehörden auf die Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes zunehmend an Bedeutung gewinnt.

Wenn Höchstgrenzen für die tägliche Arbeitszeit, Mindestruhezeiten während der Arbeit und Mindestruhezeiten nach Beendigung der Arbeit konsequent umgesetzt werden sollen, müssen tradierte Arbeitszeitmodelle überdacht werden, da sie mitunter nicht rechtskonform sind und Geldbußen oder gar Freiheitsstrafen nach sich ziehen können oder schlicht die erforderlichen Mitarbeiter fehlen.

Im Allgemeinen befinden sich tierärztliche Praxen und Kliniken im Spannungsverhältnis

zwischen Versorgungssicherheit zum Wohl des tierischen Patienten, rechtlichen Rahmenbedingungen und Fragen der Wirtschaftlichkeit. Auf der Bedürfnisebene sind neben den Bedürfnissen des Unternehmens Tierarztpraxis auch die Erwartungen und Zufriedenheit von Mitarbeitern und Kunden zu berücksichtigen.

### Arbeit im „Haus der Veterinärökonomie“

Die praxisspezifische Arbeitszeitgestaltung ist abhängig von zahlreichen Faktoren, wie der fachlichen Ausrichtung, des Dienstleistungsangebotes, der Sprechzeiten, des Patientenaufkommens sowie des vorhandenen Personalbestands unter quantitativen und qualitativen Gesichtspunkten.

Trotz der individuellen Unterschiede gibt es wesentliche Unternehmensbereiche, die für sämtliche Praxen gelten und zusammenfassend im „Haus der Veterinärökonomie“ dargestellt werden können (**Abb. 1**).

Umsätze können lediglich durch tierärztliche Leistungserbringung erzielt werden. Betrachtet man den Umsatz einer Tierarztpraxis als Produkt aus Preis und Menge, so wird im Allgemeinen durch die Erhöhung der Fallzahlen bzw. des Arbeitspensums versucht, Umsatzsteigerungen zu generieren. Das Abrechnungsverhalten sowohl der Höhe nach als auch die Abrechnung unter dem Gesichtspunkt der Vollständigkeit weisen i. d. R. mehr oder weniger großes Optimierungspotenzial auf.

Um die tierärztliche Leistungserbringung durchzuführen, sind Produktionsfaktoren zu beschaffen (Räumlichkeiten, Arbeitskräfte, Medikamente, Geräte etc.) und im Produktionsprozess zu kombinieren. Am Ende steht z. B. die Impfung oder Kastration der Katze als Output bzw. als Arbeitsergebnis. Zudem sind vielfältige unterstützende Tätigkeiten zu erledigen.

Der Einsatz von Produktionsfaktoren und die Durchführung administrativer Tätigkeiten kosten Geld und sollten unter betriebswirtschaftlichen Aspekten minimiert werden. Die

Name des Förderprogramms	Beratungsinhalte	Anzahl Beratungstage	Zuschuss
Förderung von unternehmerischem Know-how – allgemeine Beratung	– Wirtschaftliche, finanzielle, personelle und organisatorische Fragestellungen	i. d. R. 2–3 Tage	50–60 Prozent max. 1 500,00–1 800,00 €
Förderung von unternehmerischem Know-how – spezielle Beratung	– Fachkräftegewinnung und -bindung – Umweltschutz	i. d. R. 2–3 Tage	50–60 Prozent max. 1 500,00–1 800,00 €
unternehmensWert:Mensch	– Personalführung – Praxisorganisation	bis zu 10 Tage	50–80 Prozent max. 8 000,00 €
unternehmensWert:Mensch plus	– Digitalisierung Praxisorganisation – Digitalisierung Praxismarketing – Datenschutz	12 Tage	grds. 80 Prozent 9 600,00 €

Tab. 1: Übersicht der Beratungsmöglichkeiten und Zuschüsse

Kosten für den Material- und Wareneinkauf oder die Raumkosten sind durch einen Blick in die betriebswirtschaftliche Auswertung einfach zu ermitteln. Schwieriger wird es bei der Betrachtung der Personalkosten, die in der Summe zwar ebenfalls einfach zu erfassen, aber in ihrer Entstehung deutlich schwieriger zu durchschauen sind.

Hinsichtlich der Praxisorganisation schaffen die Aufbau- und Ablauforganisation den ordnungspolitischen Rahmen zum Betrieb des Unternehmens Tierarztpraxis und sorgen für Effektivität und Effizienz. Dies jedoch nur, sofern nicht das „Laissez-faire-Prinzip“ gilt und jeder Mitarbeiter alles macht. Gut strukturierte Tierarztpraxen weisen i. d. R. weniger Überstunden und zufriedener Mitarbeiter auf. Ebenso sind in gut organisierten Praxen die Schnittstellen zwischen einzelnen Bereichen bzw. Abteilungen definiert, wodurch Reibungsverluste minimiert und die Arbeitszeit und damit auch Personalkosten reduziert werden können.

Die Strukturen im Unternehmen Tierarztpraxis sind komplex und beeinflussen sich miteinander gegenseitig. Zur Erhöhung des wirtschaftlichen Erfolgs sind zahlreiche Optimierungsmöglichkeiten denkbar. Verbesserungspotenziale ergeben sich im Kleinen auf Arbeitsplatzebene oder auf Produkt- oder Dienstleistungsebene. Im Großen kommen Unternehmensbereiche, das gesamte Unternehmen oder gar die Branche infrage.

Einen entscheidenden Beitrag zur Identifikation von Optimierungsansätzen liefern die Mitarbeiter, die tagtäglich mit der Erledigung der anfallenden Arbeiten zu tun haben. Voraussetzung hierfür ist das Befragen der handelnden Personen und die Bereitschaft zur Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen.

Wenn schon vom „Haus der Veterinärökonomie“ die Rede ist, soll auch noch die Praxisimmobilie genannt werden, die sich nicht selten als limitierender Faktor erweist. Neben ungünstigen Verkehrswegen und mangel-

dem Lagerraum erweist sich die zu geringe Anzahl von Behandlungs- oder Operationsräumen als Nadelöhr, das längere Arbeitszeiten hervorruft.

### Unternehmensberatung

Zur Beantwortung der vielen verschiedenen Fragen ist mancherorts die Inanspruchnahme externer Unternehmensberatung erforderlich. Sinn und Zweck einer Unternehmensberatung ist eine fundierte Analyse des zu beratenden Unternehmens, das Aussprechen von nachvollziehbaren Handlungsempfehlungen und das Begleiten bei der Umsetzung.

Da bei der Umsetzungsbegleitung mehrere Monate ins Land gehen können, sind ein strukturiertes Vorgehen und eine konkrete Projektplanung erforderlich. Ebenso müssen die finanziellen Mittel für die entstehenden Beratungskosten geplant werden.

### Staatliche Fördermittel bis zu 80 Prozent

Der Gesetzgeber fördert auch die Beratung von tierärztlichen Praxen und Kliniken in vielfältiger Weise. Denkbar ist sowohl die staatliche Förderung eines einzelnen Projekts als auch die Kombination verschiedener Förderprogramme bei Durchführung mehrerer Beratungsmandate mit unterschiedlichen Beratungsinhalten.

Die Höhe der staatlichen Zuschüsse ist abhängig von dem jeweiligen Förderprogramm und beträgt im Allgemeinen 50–80 Prozent der Beratungskosten (Tab. 1).

Förderfähig ist auch die tierärztliche Apothekengesellschaft, sofern vorhanden. Nahezu unbekannt ist zudem die Tatsache, dass die staatlichen Fördermittel in zeitlichen Abständen von z. B. 2 Jahren erneut in Anspruch genommen werden können. Letzteres ist jedoch abhängig von der Laufzeit der Förderprogramme bzw. deren Neuaufgabe.

### Fallbeispiel – Kleintierklinik

In einer Kleintierklinik wurden durch eine Überprüfung des Gewerbeaufsichtsamtes massive Verstöße gegen das Arbeitszeitgesetz festgestellt. Zudem wurde festgestellt, dass der vorhandene Personalstamm nicht ausreicht, um eine 24/7-Verfügbarkeit zu gewährleisten. Eine Aufgabe des Klinikstatus mit der einhergehenden Reduzierung der Sprechzeiten stellte für die Klinikleitung keine Option dar. Gleichwohl sollten monetäre Optimierungspotenziale identifiziert werden, um zunehmende Personalkosten, die mit der Einstellung weiterer tierärztlicher Mitarbeiter einhergehen, zu kompensieren. Ebenso wurde von der Klinikleitung ein hohes Maß an Unzufriedenheit der bereits vorhandenen Mitarbeiter mit den Strukturen und dem Führungsverhalten vermutet, sodass kaum ein Teammitglied als „Markenbotschafter“ seinen eigenen Arbeitgeber bei Freunden, Bekannten oder Kollegen empfehlen würde. Stattdessen war zu befürchten, dass man mit einer vergleichsweise hohen Quote innerlicher Kündigungen zu rechnen hatte.

Anhand der bestehenden Problemstellungen wurden bestimmte Beratungsleistungen definiert (Tab. 2) und in vier Beratungsprojekten durchgeführt (Tab. 3).

#### Beratungsprojekt 1 – Personalführung und Praxisorganisation

Die Durchführung der **Mitarbeiterzufriedenheitsanalyse** dokumentierte ein hohes Maß an Unzufriedenheit mit dem Betriebsklima, den Strukturen und Praxisabläufen sowie der Arbeitsplatzgestaltung und eine unausgewogene Arbeitsbelastung. Ebenso wurde die Bezahlung mittlerweile als unangemessen und eher als Schmerzensgeld denn als Entlohnung angesehen. Schlussendlich wurde auch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie als verbesserungswürdig erachtet.

Im Hinblick auf die Kommunikation wurden die fehlende Klarheit der Geschäftsziele und die

nicht vorhandene Unternehmensphilosophie bemängelt. Gleiches galt für den schlechten Kommunikationsfluss zwischen Führungskräften und Mitarbeitern.

Unter dem Aspekt der Personalführung fielen insbesondere die nicht formulierten Ziele und die nicht oder nur unzureichend formulierten Arbeitsanweisungen negativ auf. Hinzu kamen die fehlende Bereitschaft, auf Vorschläge der Mitarbeiter einzugehen, und auch der fehlende Rückhalt durch die Vorgesetzten stießen auf Unverständnis.

Die Gesamtzufriedenheit bestätigte den bereits vor Beratungsbeginn geäußerten Verdacht einer niedrigen Gesamtzufriedenheit und einer fehlenden Bereitschaft, den eigenen Arbeitgeber weiterzuempfehlen. Ebenso waren tatsächlich bei ca. 10 Prozent der befragten Mitarbeiter innerliche Kündigungen zu verzeichnen.

Die **Selbsteinschätzung der Klinikleitung** war in Bezug auf die Erwartungshaltungen als auch die tatsächliche Zufriedenheit der Mitarbeiter mit den Einschätzungen der Mitarbeiter nahezu deckungsgleich. Anders als von den Klinikmitarbeitern vermutet, war man seitens der Klinikleitung aber nunmehr bestrebt, umfassende Veränderungsprozesse einzuleiten. Die ernüchternden Befragungsergebnisse wurden zunächst nur auf Klinikleitungsebene präsentiert. Gleiches gilt auch für die **Kundenzufriedenheitsanalyse** und die **Überweiserzufriedenheitsanalyse**, die beide deutlich besser ausfielen als die Mitarbeiterzufriedenheitsanalyse.

Charakteristisch für die **Kundenzufriedenheitsanalyse** waren die hohe Unzufriedenheit mit den Wartezeiten und der Atmosphäre des Wartebereichs in der Klinik. Auch die Werte der Selbsteinschätzung der Klinikleitung und Klinikmitarbeiter waren in diesen Punkten realistisch. Die negativen Beurteilungen machten sich auch bei der Bewertung durch die überweisenden Kollegen bemerkbar. Die langen Wartezeiten wurden demzufolge auch gegenüber den Haustierärzten kommuniziert.

In freier Äußerung von konstruktiver Kritik merkten die Klinikmitarbeiter an, dass die offene Sprechstunde für durchschnittlich mehr als 120 Patientenbesitzer am Tag ungeeignet sei und zugleich aufgrund der räumlich eingeschränkten Kapazität ein täglicher Kampf um Behandlungsräume entstände.

Im Zuge einer 360-Grad-Betrachtung hatten auch die Klinikleitung die Möglichkeit zur Beurteilung der Mitarbeiter. Demnach wurde dem Klinikteam durch die systematische **Mitarbeiterbeurteilung** ein konstruktives Feedback gegeben. Auch die Klinikmitarbeiter waren zur Selbsteinschätzung aufgefordert, um mit dem Kopf des Arbeitgebers zu denken und sich Gedanken über die Erwartungshaltungen und der tatsächlichen Zufriedenheit der Chefs zu machen.

Bevor die individuellen **Mitarbeitergespräche** erfolgten, wurden ein Organigramm und ein Leitbildentwurf für die Kleintierklinik erarbeitet. Im Organigramm wurden die einzelnen Abteilungen der Klinik mit ihren Hauptverantwortlichen und deren Stellvertretern abgebildet. Organigramm und Leitbildentwurf wurden zur Darstellung auf einer Mitarbeiterversammlung vorbereitet und in einem eigens hierfür anberaumten Termin präsentiert. Bei der Präsentation erfolgte auch die Darstellung der Analyseergebnisse aus der Kunden- und Überweiserzufriedenheitsanalyse.

Im Nachgang zur Präsentation folgten die **individuellen Mitarbeitergespräche** auf Basis der Mitarbeiterbeurteilungen und der dazugehörigen Selbsteinschätzungen. Die Gesprächsergebnisse wurden verschriftlicht und individuelle Stellenbeschreibungen angefertigt, um Klarheit über das Anforderungs- und Fähigkeitsprofil zu erlangen. Als Ergebnis gehören regelmäßige Mitarbeitergespräche seither zu den wichtigen Instrumenten der Kommunikation und Mitarbeiterführung.

Die **Organisationsanalyse** konnte in erster Linie dazu beitragen, die Arbeit effizienter zu gestalten. Als Beispiele für Effizienzsteigerun-

gen wurden folgende Handlungsempfehlungen ausgesprochen:

- Einführung einer Terminsprechstunde
  - neue Aufgabenverteilungen bei den Tiermedizinischen Fachangestellten und Ausbau ihrer Eigenverantwortung
  - Umstrukturierung der Behandlungsassistenz, d. h., Springersystem anstelle einer festen 1:1-Zuordnung
  - Flexibilisierung der Einsatzzeiten nach Arbeitsaufkommen – Dienstzeiten richten sich nach Aufgabenbereichen
  - Entlastung der Wochenenddienste durch 12-Stunden-Schichten (baut auf Ergebnissen der statistischen Analyse auf)
  - Veränderung der Einsatzplanung bei den tierärztlichen Mitarbeitern durch Einführung eines Rotationssystems, das zu mehr Flexibilisierung führt, sodass freie Tage zum Überstundenausgleich und Ausgleich von Sonntagsarbeit planbar werden
  - Verbesserung der Personalentwicklung im tierärztlichen Bereich durch das Rotationssystem
  - systematische Einsatzplanung in den verschiedenen Abteilungen Station, Behandlung, Operationen etc.
  - Einführung individueller Mitarbeitergespräche und regelmäßige Teambesprechungen
  - Einführung von regelmäßigen internen Fortbildungen (Tierärzte, Tiermedizinische Fachangestellte, Azubis)
  - Einführung einer internen Sportstunde und eines Massageangebots im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements
  - Verbesserung des sozialen Austauschs durch Einführung eines Pausensystems
  - Einführen eines Einarbeitungsplans und Patensystems für Azubis und neue Mitarbeiter
  - Planung einer neuen Praxisimmobilie.
- Zum Abschluss des ersten Beratungsprojekts wurden erste Prozesse erarbeitet und standardisiert sowie Mitarbeiter in das Qualitätsmanagement und das Schreiben von Prozessen eingeführt.

Problemstellungen	Beratungsleistungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mangelnde Strukturen</li> <li>- Zu wenig Personal vorhanden, um 24/7-Verfügbarkeit aufrecht zu erhalten</li> <li>- Massive Verstöße gegen das Arbeitszeitgesetz, d. h., Pausenzeiten werden nicht eingehalten, Ruhezeiten werden unterschritten, massiver Aufbau von Überstunden, die aufgrund des hohen Arbeitsaufkommens nicht ausgeglichen werden können</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisationsanalyse (Strukturen, Abläufe, Dienstplanung und Zeiterfassung)</li> <li>- Analyse der Kundenzufriedenheit und Selbsteinschätzung der Klinikleitung und Klinikmitarbeiter mittels Fragebogen</li> <li>- Analyse der Überweiserzufriedenheit mittels Fragebogen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hohe Unzufriedenheit der Mitarbeiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse der Mitarbeiterzufriedenheit und Vergleich mit der Selbsteinschätzung der Klinikleitung mittels individueller Interviews</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schwächen im Führungsverhalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitarbeiterbeurteilung durch die Klinikleitung und Selbsteinschätzung seitens der Mitarbeiter mittels Fragebogen und moderierter Gespräche</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personalkosten eigentlich schon jetzt, d. h. ohne das Einstellen neuer Mitarbeiter, zu hoch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finanzwirtschaftliche Analyse des Datenmaterials vom steuerlichen Berater</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimierungspotenzial beim Abrechnen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Statistische Analyse des Datenmaterials aus der Praxisverwaltungssoftware</li> </ul>

Tab. 2: Gegenüberstellung der Problemstellungen und Beratungsinhalte

Projekt/Antragsteller	Förderprogramm	Beratungshonorar netto	Staatlicher Zuschuss	Nicht gefördertes Honorar
Beratungsprojekt 1 – Tierklinik	unternehmensWert:Mensch	10000,00 €	5000,00 €	5000,00 €
Beratungsprojekt 2 – Tierklinik	Förderung von unternehmerischem Know-how	3000,00 €	1500,00 €	1500,00 €
Beratungsprojekt 3 – Apothekengesellschaft	Förderung von unternehmerischem Know-how	3000,00 €	1500,00 €	1500,00 €
Beratungsprojekt 4 – Tierklinik	unternehmensWert:Mensch plus	12000,00 €	9600,00 €	2400,00 €
<b>Summe:</b>		<b>28000,00 €</b>	<b>17600,00 €</b>	<b>10400,00 €</b>

Tab. 3: Kostenübersicht der Beratungsprojekte

### Beratungsprojekt 2 und 3 – Finanzwirtschaftliche und statistische Analyse

Im zweiten und dritten Beratungsprojekt ging es um die Betrachtung der tierärztlichen Klinik und der Apothekengesellschaft. Aus den verschiedenen Datenquellen wurde eine konsolidierte finanzwirtschaftliche Analyse vorgenommen und die Kennzahlen ermittelt. Prinzipiell konnte festgestellt werden, dass die Umsatzrendite der Klinik zu gering war, obwohl auskömmliche Entnahmen getätigt werden konnten. Insbesondere die Quote für den Material- und Wareneinkauf und die Personalkostenquote waren hoch, was einerseits auf ein zu geringes Abrechnungsniveau und andererseits auf eine wenig organisierte Warenwirtschaft zurückzuführen war.

Das geringe Abrechnungsniveau dokumentierte sich durch das Abrechnen des lediglich 1,5-fachen Satzes der Gebührenordnung für Tierärzte (GOT) im Rahmen der normalen Sprechstunde und Abrechnen des 2,0-fachen Satzes während der Nacht- und Notdienste. Zusätzlich konnten erhebliche Preisschwankungen bei einzelnen Leistungspositionen festgestellt werden, die nicht zuletzt auf das häufige Gewähren von Rabatten zurückzuführen waren. Damit bestätigten sich auch die Aussagen der Klinikmitarbeiter, die sich von der Klinikleitung ein deutlich konsequenteres Abrechnen wünschten. Durch die Erhöhung des GOT-Niveaus von 1,5 auf 1,8 bzw. 2,0 auf 3,0 konnten sofort signifikante Umsatzsteigerungen erwirtschaftet werden, die ihrerseits ausreichten, um zwei weitere tierärztliche Mitarbeiter zu beschäftigen. Einer der beiden neuen Kollegen wurde sogar nach der erfolgten Mitarbeiterversammlung und den dargestellten Beratungsvorhaben von einem tierärztlichen Mitarbeiter empfohlen, der sich zuvor nicht als Empfehlunggeber hervorgetan hatte.

Die Einführung eines Apothekencontrollings beim Material- und Wareneinkauf hat zutage geführt, dass Produkte teilweise Verkaufspreise aufweisen, die unterhalb der Einkaufspreise liegen und somit mit jeder verkauften Einheit ein

Verlust entsteht. Ebenso wurde festgestellt, dass bei bestimmten Produkten zwar ein Einkauf aber kein Verkauf stattfand, da sie beim Erstellen von Standardbehandlungen schlicht vergessen worden sind und damit „verschenkt“ wurden.

Im Ergebnis konnte der durchschnittliche Nettoumsatz pro Monat innerhalb weniger Monate um 15 Prozent gesteigert werden. Das Ausmerzen der Verlustpotenziale im Bereich der Warenwirtschaft sollte zukünftig dazu führen, dass sich die Kosten reduzieren und zeitgleich die Gewinne erhöhen.

### Beratungsprojekt 4 – Digitalisierung

Die Grundlagen für die Durchführung des vierten Beratungsprojekts wurden bereits durch die Erstellung des Organigramms, die Definition der Abteilungen und die Einführung in die Prozesssystematik im ersten Projekt geschaffen. Das Niederschreiben der Prozesse für die Aufgaben der jeweiligen Abteilungen sollte dergestalt vorgenommen werden, dass die Ergebnisse nicht nur für die Klinikmitarbeiter transparent, sondern auch jederzeit verfügbar sind. Zudem sollte das Wissen der Mitarbeiter rund um das Unternehmen Tierarztpraxis konserviert werden. Hierzu bietet sich die Digitalisierung durch die Anschaffung einer Qualitätsmanagementsoftware an.

Weitere Bestandteile der Digitalisierung waren die Anschaffung einer digitalen Zeiterfassung zur Dienstplangestaltung, Dokumentation der Arbeitszeit und Einführung eines effizienten Personalcontrollings mittels schnell verfügbarer Kennzahlen.

### Staatliche Fördermittel

Vor Beratungsbeginn wurden die Rahmendaten für die Inanspruchnahme staatlicher Fördermittel abgefragt und die infrage kommenden Fördermittelpprogramme beantragt. Die kombinierte Förderquote lag in diesem Fall bei rund 63 Prozent und sorgte für ein Tageshonorar von lediglich 371,00 € netto nach Berücksichtigung staatlicher Zuschüsse (Tab. 3).

## Fazit

Jede Tierarztpraxis ist anders. Deshalb ist auch nicht jede Handlungsempfehlung für jede Praxis gleichermaßen geeignet. Trotz aller Individualität bilden sich Problemschwerpunkte heraus, die für viele tierärztliche Praxen und Kliniken zutreffen. Gleiches gilt für die dazugehörigen Lösungsansätze. Manche Lösungsansätze sind übertragbar, um Probleme zu lösen oder zu mindern. Im Allgemeinen gibt es jedoch nicht nur die eine Stellschraube, sondern es sind häufig mehrere Faktoren, die sich im Ergebnis potenzieren können.

Die Identifikation von Schwachstellen und deren Beseitigung stellen regelmäßig die größten Herausforderungen dar. Dies gilt sowohl für kleine Tierarztpraxen als auch für große Kliniken oder gar für Unternehmen mit mehreren Praxisstandorten. Die Inanspruchnahme von Beratungsleistungen wird von staatlicher Seite massiv gefördert, um auch kleinen oder Kleinstunternehmen Hilfestellungen zu ermöglichen, die dauerhaft zum wirtschaftlichen Erfolg beitragen können oder um Arbeit bezahlbar zu machen.

## Anschrift der Autoren

### Diplom-Kaufmann Dirk Brennecke



IVP GmbH, Tierärztliche Unternehmensberatung und Weiterbildung, Sophie-Charlotte-Str. 29, 49076 Osnabrück, info@tieraerzteberatung.de, www.tieraerzteberatung.de, www.ivp-akademie.de

### Birte Hegge

