

# Privater Masterstudiengang

MBA in Management und Leitung  
von Veterinärmedizinischen Zentren





## Privater Masterstudiengang MBA in Management und Leitung von Veterinärmedizinischen Zentren

- » Modalität: online
- » Dauer: 12 Monate
- » Qualifizierung: TECH Technologische Universität
- » Zeitplan: in Ihrem eigenen Tempo
- » Prüfungen: online

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

# Index

01

Präsentation

---

Seite 4

02

Ziele

---

Seite 8

03

Kompetenzen

---

Seite 16

04

Kursleitung

---

Seite 20

05

Struktur und Inhalt

---

Seite 42

06

Methodik

---

Seite 58

07

Qualifizierung

---

Seite 66

01

# Präsentation

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



“

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

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

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

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

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

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

Dieser **MBA in Management und Leitung von Veterinärmedizinischen Zentren** enthält das vollständigste und aktuellste wissenschaftliche Programm auf dem Markt. Die wichtigsten Merkmale sind:

- ♦ Die Entwicklung von Fallstudien, die von Experten für das Management von veterinärmedizinischen Zentren vorgestellt werden
- ♦ Der anschauliche, schematische und äußerst praxisnahe Inhalt vermittelt alle für die berufliche Praxis unverzichtbaren wissenschaftlichen und praktischen Informationen
- ♦ Neuigkeiten über das Management und die Leitung von veterinärmedizinischen Zentren
- ♦ Praktische Übungen, bei denen der Selbstbewertungsprozess zur Verbesserung des Lernens genutzt werden kann
- ♦ Die neuesten Informationen über die Verwaltung und Leitung von veterinärmedizinischen Zentren
- ♦ Theoretische Lektionen, Fragen an den Experten, Diskussionsforen zu kontroversen Themen und individuelle Reflexionsarbeit
- ♦ Die Verfügbarkeit des Zugangs zu Inhalten von jedem festen oder tragbaren Gerät mit Internetanschluss



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

“

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

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

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

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

*Dieses Programm ist die beste Investition, die Sie bei der Auswahl eines Auffrischungsprogramms tätigen können, um Ihre Kenntnisse im Bereich Management und Leitung von veterinärmedizinischen Zentren zu aktualisieren.*

*Dieser 100%ige Online-MBA wird es Ihnen ermöglichen, Ihr Studium mit Ihrer beruflichen Tätigkeit zu verbinden und gleichzeitig Ihr Wissen in diesem Bereich zu erweitern.*



# 02 Ziele

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





“

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



## Allgemeine Ziele

---

- ♦ Erkennen der Komplexität des Veterinärsektors im derzeitigen sozioökonomischen Kontext
- ♦ Erarbeiten von Fachwissen über den Sektor der tierärztlichen Dienstleistungen: Umfeld, Herausforderungen und Trends
- ♦ Zusammenstellen und Analysieren der Innovationsbereiche im Veterinärsektor
- ♦ Ermitteln des Fortbildungsbedarfs im Bereich der Veterinärdienste in einem sich wandelnden Umfeld
- ♦ Festlegen einer Methodik für die Ausarbeitung eines jährlichen Geschäftsplans
- ♦ Identifizieren und Analysieren der verschiedenen Abschnitte
- ♦ Analysieren der Quellen für die Beschaffung der Daten und Informationen, die für die Vervollständigung der relevanten Dokumente erforderlich sind
- ♦ Vermitteln von Fachwissen, damit die Inhaber eines veterinärmedizinischen Zentrums in der Lage sind, dieses schriftliche Dokument selbst zu erstellen
- ♦ Akzeptieren, dass es ein dynamisches Dokument ist, das uns das ganze Jahr über begleiten sollte
- ♦ Untersuchen der Finanzkonzepte, die für den erfolgreichen Betrieb eines veterinärmedizinischen Zentrums erforderlich sind
- ♦ Entwickeln von Finanzinstrumenten für die Verwaltung eines veterinärmedizinischen Zentrums
- ♦ Identifizieren und Bewerten des Verhaltens und der Verbrauchertrends der Kunden eines veterinärmedizinischen Zentrums
- ♦ Zusammenstellen der für die Erstellung einer Finanz-Scorecard erforderlichen Daten
- ♦ Entwerfen, Erstellen und Interpretieren der Ergebnisse einer Finanz-Scorecard
- ♦ Entwickeln einer wirksamen und systematischen Methodik zur Formulierung einer dynamischen und innovativen Geschäftsstrategie in einer Tierarztpraxis
- ♦ Vorschlagen nützlicher und praktischer Arbeitsinstrumente für die Innovationsforschung
- ♦ Erzeugen von Fachwissen über Innovation als Mittel zur Schaffung eines differenzierten Wertangebots für die Nutzer
- ♦ Entwickeln und Vorschlagen eines dynamischen Geschäftsmodells, das es dem Unternehmen ermöglicht, sich an das sich verändernde globale Umfeld anzupassen
- ♦ Analysieren und Definieren der verschiedenen Arten von Kunden/Nutzern eines veterinärmedizinischen Zentrums
- ♦ Identifizieren und Bewerten der für den Erfolg mit Kunden erforderlichen Kommunikationsfähigkeiten
- ♦ Vorschlagen einer Methode für den effektiven Umgang mit Klienten mit verzerrten Emotionen
- ♦ Entwickeln von Loyalitätsprozessen
- ♦ Untersuchen der verschiedenen Marketinginstrumente, die zum Verkauf von Produkten und Dienstleistungen eingesetzt werden
- ♦ Nachdenken über die Notwendigkeit einer effektiven Kommunikation mit Kunden
- ♦ Festlegen, wie eine tierärztliche Dienstleistung zu gestalten und zu bepreisen ist
- ♦ Erfassen der Bedeutung von *Cross-Selling*
- ♦ Analysieren der *Merchandising*-Tools
- ♦ Untersuchen der Kohärenz zwischen *Online*- und *Offline*-Marketing
- ♦ Entwickeln der für ein gutes Personalmanagement erforderlichen Fähigkeiten
- ♦ Vorschlagen einer Methodik für einen guten Einstellungs- und Integrationsprozess
- ♦ Fördern und Befähigen der Mitarbeiter mit dem größten Talent und dem größten Wert für das Unternehmen
- ♦ Bereitstellen der Schlüssel zur Bindung dieser Mitarbeiter
- ♦ Entwickeln der für eine gute Führungskraft erforderlichen Fähigkeiten



- ◆ Vorschlagen einer Methodik zur Gewährleistung der erforderlichen Effizienz und Effektivität eines Managers
- ◆ Fördern und Stärken professioneller Hochleistungsteams
- ◆ Fortbilden der Manager für den erfolgreichen Umgang mit Konflikten in professionellen Teams
- ◆ Untersuchen und Entwickeln der Produktionsprozesse eines veterinärmedizinischen Zentrums
- ◆ Analysieren bestehender Prozesse und Ermittlung von Engpässen
- ◆ Entwickeln und Umsetzen von *Lean Business Management* in einem veterinärmedizinischen Zentrum
- ◆ Fördern einer Kultur der kontinuierlichen Verbesserung der Unternehmensführung
- ◆ Festlegen der Rechtsform des zu gründenden Unternehmens, mit den jeweiligen Besonderheiten, von der Personengesellschaft bis zur Genossenschaft von Gesellschaftern
- ◆ Entwickeln einer korrekten Verwaltung der Einkäufe und der Beziehungen zu den Lieferanten
- ◆ Untersuchen der zivilrechtlichen Verantwortung, die wir durch die Leitung eines veterinärmedizinischen Zentrums, durch die Anwendung des Tarifvertrags für unsere Mitarbeiter und für die Kunden im Allgemeinen übernehmen

“

*Eine einzigartige, wichtige und entscheidende Fortbildungserfahrung, die Ihre berufliche Entwicklung fördert"*



## Spezifische Ziele

---

### Modul 1. Der Wirtschaftssektor der veterinärmedizinischen Zentren

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

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

- ◆ Nachdenken über die Notwendigkeit und Verpflichtung, ein solches Dokument zu erstellen
- ◆ Entwickeln der einzelnen Teile des Dokuments in logischer und begründeter Weise
- ◆ Vorschlagen einer Methodik zur Durchführung der Analyse des Umfelds und der externen Wettbewerbsanalyse

- ◆ Durchführen einer SWOT-Analyse und der entsprechenden CAME-Analyse
- ◆ Bestimmen einer Methodik für die Festlegung von SMART-Zielen
- ◆ Untersuchen einer Methodik zur Festlegung einer Strategie und zur Umsetzung jeder Strategie in mindestens eine spezifische Maßnahme
- ◆ Planen von Maßnahmen auf der Grundlage von Prioritäten in Bezug auf das Geschäft
- ◆ Nachdenken über die Notwendigkeit einer regelmäßigen Kontrolle des Geschäftsplans
- ◆ Festlegen einer praktischen Methodik für die Kontrolle und Überwachung des Geschäftsplans
- ◆ Analysieren der Bedingungen, unter denen ein Notfallplan entwickelt werden muss, und der Vorgehensweise bei der Entwicklung eines solchen Plans
- ◆ Überprüfen einer Reihe von Vorlagen zur Unterstützung bei der Dateneingabe und der Erstellung des Geschäftsplans

### Modul 3. Finanzierung der veterinärmedizinischen Zentren

- ◆ Ermitteln der fixen und variablen Geschäftskosten in einem veterinärmedizinischen Zentrum
- ◆ Festlegen der Handelsspannen für die in einem veterinärmedizinischen Zentrum angebotenen Dienstleistungen und Produkte
- ◆ Effizientes Verwalten des Produktbestands im Lager
- ◆ Auswerten der Verkaufszahlen eines veterinärmedizinischen Zentrums zur Analyse des Konsumverhaltens seiner Nutzer
- ◆ Analysieren des *Break-Even*-Punkts einer Geschäftsaktivität
- ◆ Untersuchen der verschiedenen Indikatoren, die sich aus der Geschäftstätigkeit in einem veterinärmedizinischen Zentrum ergeben können

- ♦ Analysieren und Bewerten der verschiedenen Indikatoren, um diejenigen auszuwählen, die für die Verwaltung des veterinärmedizinischen Zentrums und die Kosten der verschiedenen in einem veterinärmedizinischen Zentrum erbrachten Dienstleistungen entscheidend sind
- ♦ Nutzen von Finanzinstrumenten, die die Kontrolle des *Cashflows* und der Budgets eines Tierarztunternehmens ermöglichen
- ♦ Analysieren und Auswerten der Gewinn- und Verlustrechnung und der Bilanz eines veterinärmedizinischen Zentrums
- ♦ Unterbreiten von Vorschlägen zur Bewertung von Unternehmen im Bereich der Tiergesundheitszentren

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

- ♦ Definieren und Abgrenzen der Aufgaben eines Inhabers/Managers eines veterinärmedizinischen Zentrums
- ♦ Definieren des Auftrags, der Vision und der Werte eines Unternehmens im Bereich der Tiergesundheitszentren
- ♦ Vorschlagen einer Arbeitsmethodik für die Erforschung innovativer Alternativen, die einen Mehrwert für den Nutzer bieten
- ♦ Recherchieren, Analysieren und Erstellen eines idealen Nutzerprofils für das vorgeschlagene Geschäftsmodell
- ♦ Recherchieren, Analysieren und Vorschlagen eines „attraktiven“ Wertangebots für das ideale Nutzerprofil für das Geschäftsmodell und Vorschlagen von alternativen oder ergänzenden Geschäftsmodellen zu den herkömmlichen, die ein oder mehrere Nutzersegmente ansprechen
- ♦ Entwickeln und Umsetzen von *Design Thinking* als ergänzende Technik zu kreativem und innovativem Denken

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

- ♦ Definieren der Kundentypen eines veterinärmedizinischen Zentrums und der Kommunikationsstile, die am besten zu ihnen passen
- ♦ Entwickeln der erforderlichen Kommunikationsfähigkeiten in einem veterinärmedizinischen Zentrum
- ♦ Zeigen und Entwickeln von Einfühlungsvermögen in einer Tierarztpraxis
- ♦ Analysieren von Situationen mit verzerrten Emotionen und Beschwerden, um sie wirksam zu bewältigen
- ♦ Verwalten und Bewerten der Qualität der Kundenbetreuung in einer Tierarztpraxis
- ♦ Aufbauen und Entwickeln von Kundenportfolios mit Hilfe praktischer Instrumente
- ♦ Entwerfen und Entwickeln von Modellen für die Kundenerfahrung (CX), um die bestmögliche Benutzererfahrung (UX) zu erreichen
- ♦ Analysieren und Ausarbeiten des idealen Nutzerbesuchs des veterinärmedizinischen Zentrums

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

- ♦ Analysieren der Entwicklung des Marketings und seiner Bedeutung für das heutige Erlebnismarketing
- ♦ Nachdenken über die Notwendigkeit und Verpflichtung, gute Klienten und Kunden zu halten
- ♦ Untersuchen des Unterschieds zwischen dem Verkauf von Dienstleistungen und Produkten
- ♦ Bestimmen des Preises für eine tierärztliche Dienstleistung
- ♦ Vorschlagen einer Methodik zur Preisgestaltung für tierärztliche Dienstleistungen
- ♦ Entwickeln einer praktischen Methodik für den telefonischen Kundendienst

- ♦ Fortbilden darin, immer alles zu berechnen, was gemacht und in Rechnung gestellt wird
- ♦ Ermitteln der am besten geeigneten Werbemittel für jede Aktion
- ♦ Aufzeigen der Bedeutung von Zufriedenheitsumfragen, um herauszufinden, was unsere Kunden über uns denken
- ♦ Erarbeiten einer Methodik für die Bearbeitung von Beschwerden und Ansprüchen
- ♦ Entwickeln einer Methodik zur Umsetzung jeder Strategie in mindestens eine spezifische Maßnahme
- ♦ Ermitteln der praktischen Grundlage für eine Umsatzsteigerung durch *Cross-Selling*
- ♦ Überzeugen von der Notwendigkeit von Merchandising im Geschäft
- ♦ Aufzeigen verschiedener Instrumente der Kundenbindung
- ♦ Überzeugen, dass digitales Marketing das gleiche Gewicht haben sollte wie analoges Marketing
- ♦ Vorschlagen von Vorlagen, die bei der Kontrolle von Marketingaktionen helfen

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

- ♦ Identifizieren der Schlüssel zur strategischen Personalplanung
- ♦ Definieren und Spezifizieren des Profils des Bewerbers für eine Stelle
- ♦ Erstellen des Organigramms eines Arbeitsplatzes
- ♦ Nachweisen von Gesprächsführungskompetenzen in einem Auswahlverfahren
- ♦ Entwickeln eines Einführungsprozesses für jede der zu besetzenden Stellen
- ♦ Vorschlagen von Karriereplänen für die Mitarbeiter des Unternehmens
- ♦ Bewerten der Leistung der Mitarbeiter des Unternehmens
- ♦ Entwickeln von Anreizprogrammen für die Mitarbeiter des Unternehmens
- ♦ Anerkennen und Belohnen der talentiertesten und wertvollsten Mitarbeiter des Unternehmens

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

- ♦ Analysieren der Werte, die ein Manager entwickeln sollte
- ♦ Vorschlagen einer Methode, um eine gute Führungskraft zu werden
- ♦ Selbstbewusstes und sicheres Auftreten in einem Verhandlungsprozess
- ♦ Stärken des Vertrauens der Mitarbeiter, mit denen ein Manager arbeitet, und in sich selbst
- ♦ Entwickeln der notwendigen Fähigkeiten für ein hervorragendes Zeitmanagement
- ♦ Vorschlagen einer geeigneten Methode, um die Produktivität des Managers zu optimieren
- ♦ Aufbauen und Zusammenführen professioneller Spitzenteams
- ♦ Identifizieren und Analysieren interner Konflikte in einem veterinärmedizinischen Zentrum
- ♦ Leiten professioneller Teams, um ihnen zu helfen, Lösungen für ihre internen Konflikte zu finden

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

- ♦ Analysieren der verschiedenen Produktionsprozesse in veterinärmedizinischen Zentren
- ♦ Ermitteln und Bewerten von „Engstellen“ in den Produktionsprozessen
- ♦ Vertiefen der Kenntnisse über die Geschäftsmodelle eines veterinärmedizinischen Zentrums
- ♦ Vorstellen des *Lean-Management*-Modells, das in einem veterinärmedizinischen Zentrum angewandt wird
- ♦ Zusammenstellen der Vorteile und des Nutzens des *Lean-Management*-Modells
- ♦ Vorschlagen einer Methodik für die Umsetzung des *Lean-Management*-Modells
- ♦ Vorstellen praktischer Beispiele für die Kontrolle und kontinuierliche Verbesserung der Unternehmensführung nach dem *Lean-Management*-Modell

#### **Modul 10. Rechtliche Aspekte und Verwaltung in veterinärmedizinischen Zentren**

- ♦ Identifizieren der verschiedenen Arten von Arbeitsgesellschaften, die es gibt
- ♦ Untersuchen des Gesundheitsschutzes am Arbeitsplatz, den wir in unserem veterinärmedizinischen Zentrum anwenden müssen, um unseren Arbeitnehmern eine korrekte Entwicklung ihrer Funktionen auf die sicherste Art und Weise entsprechend den auszuführenden Funktionen zu gewährleisten

- ♦ Festlegen der Berufskategorien und Funktionen, die von jedem Mitglied unseres Mitarbeiterteams unter Einhaltung des Tarifvertrags für veterinärmedizinische Zentren ausgeübt werden
- ♦ Aufbauen eines korrekten Verhältnisses zu den Zulieferern, indem man weiß, wie man mit ihnen umgeht und wie man für beide Seiten zufriedenstellende Geschäftsbedingungen, Zahlungsbedingungen und -modalitäten festlegt
- ♦ Festlegen und Erstellen eines wirksamen Protokolls für die Verwaltung von Schuldnern und unbezahlten Schulden, von den zu unterzeichnenden Vollmachten bis zur Anerkennung von Schulden, Verwaltung von Stundungen, Finanzierungen und gegebenenfalls Mahnverfahren
- ♦ Definieren und Ausarbeiten von Protokollen für den telefonischen Kundendienst, vor allem die Umsetzung und Bewertung dieser Protokolle (von der Information der Kunden über die für ihre Tiere erbrachten Dienstleistungen bis zur Übermittlung schlechter Nachrichten)

### **Modul 11. Führung, Ethik und soziale Verantwortung der Unternehmen**

- ♦ Analysieren der Auswirkungen der Globalisierung auf die Unternehmensführung und Corporate Governance
- ♦ Beurteilen der Bedeutung einer effektiven Führung für das Management und den Erfolg von Unternehmen
- ♦ Definieren von interkulturellen Managementstrategien und deren Bedeutung in unterschiedlichen Geschäftsumgebungen
- ♦ Entwickeln von Führungsqualitäten und Verstehen der aktuellen Herausforderungen für Führungskräfte
- ♦ Bestimmen der Prinzipien und Praktiken der Unternehmensethik und deren Anwendung bei der Entscheidungsfindung in Unternehmen
- ♦ Strukturieren von Strategien zur Umsetzung und Verbesserung von Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung in Unternehmen

### **Modul 12. Personal- und Talentmanagement**

- ♦ Bestimmen der Beziehung zwischen strategischer Ausrichtung und Personalmanagement
- ♦ Vertiefen der Kompetenzen, die für ein effektives kompetenzbasiertes Personalmanagement erforderlich sind
- ♦ Vertiefen der Methoden für Leistungsbeurteilung und Leistungsmanagement
- ♦ Integrieren von Innovationen im Talentmanagement und deren Auswirkungen auf die Bindung und Loyalität des Personals
- ♦ Entwickeln von Strategien zur Motivation und Entwicklung von Hochleistungsteams
- ♦ Vorschlagen effektiver Lösungen für das Änderungsmanagement und die Konfliktlösung in Organisationen

### **Modul 13. Geschäftsleitung**

- ♦ Definieren des Konzepts des General Management und seiner Bedeutung für die Unternehmensführung
- ♦ Bewerten der Aufgaben und Verantwortlichkeiten des Managements in der Organisationskultur
- ♦ Analysieren der Bedeutung von Betriebsmanagement und Qualitätsmanagement in der Wertschöpfungskette
- ♦ Entwickeln von Fähigkeiten zur zwischenmenschlichen Kommunikation und zum Sprechen in der Öffentlichkeit für die Ausbildung von Pressesprechern

# 03

# Kompetenzen

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



“

*Dieses Programm wird Ihnen die nötigen Kompetenzen vermitteln, um in Ihrer täglichen Arbeit effektiver zu sein"*



## Allgemeine Kompetenzen

---

- ♦ Verwalten der Unternehmen des Sektors auf die effektivste und effizienteste Art und Weise, um am Ende die erwarteten Ergebnisse zu erzielen
- ♦ Entwerfen, Entwickeln, Umsetzen, Überwachen und Verbessern Ihres eigenen Geschäftsplans

“

*Nutzen Sie die Gelegenheit, sich über die neuesten Fortschritte auf diesem Gebiet zu informieren und diese in Ihrer täglichen Praxis anzuwenden“*





## Spezifische Kompetenzen

---

- ◆ Verstehen der neuen Herausforderungen im Bereich der öffentlichen Gesundheit, die sich aus den Leitlinien einer grünen und nachhaltigen Wirtschaft ergeben
- ◆ Durchführen einer SWOT-Analyse, um die Besonderheiten des Unternehmens und des Umfelds zu verstehen und die Vorteile nutzen zu können, die es bietet
- ◆ Durchführen der wirtschaftlich-finanziellen Verwaltung des Unternehmens
- ◆ Entwerfen und Umsetzen eines geeigneten Geschäftsmodells, um potenzielle Kunden anzuziehen
- ◆ Wissen, wie man auf ideale Weise mit dem Kunden kommuniziert, um seine Erfahrungen im Tierarztzentrum zu verbessern
- ◆ Entwickeln und Umsetzen von Marketingstrategien, die die Leistung des Unternehmens verbessern
- ◆ Kennen des Profils der Mitarbeiter des Unternehmens, um sie in die am besten geeigneten Positionen zu bringen und ihre Leistung zu bewerten
- ◆ In der Lage sein, das Unternehmen zu führen und interne Konflikte innerhalb des Unternehmens zu lösen
- ◆ Anwenden des *Lean-Management*-Modells
- ◆ Gründliches Kennen der rechtlichen Aspekte, die die veterinärmedizinischen Zentren betreffen

# 04

## Kursleitung

Zu den Dozenten des Programms gehören führende Experten im Management und Leitung von veterinärmedizinischen Zentren, die ihre Erfahrungen aus ihrer Arbeit in diese Fortbildung einbringen. Sie sind weltweit anerkannte Fachleute aus verschiedenen Ländern mit nachgewiesener theoretischer und praktischer Berufserfahrung.



“

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

## Internationaler Gastdirektor

Mit über 20 Jahren Erfahrung in der Gestaltung und Leitung globaler **Talentakquisitionsteams** ist Jennifer Dove eine Expertin für **Personalbeschaffung** und **Strategie im Technologiebereich**. Im Laufe ihrer Karriere hatte sie leitende Positionen in verschiedenen Technologieorganisationen von Fortune-50-Unternehmen inne, darunter NBC Universal und Comcast. Ihre Erfolgsbilanz hat es ihr ermöglicht, sich in wettbewerbsintensiven, wachstumsstarken Umgebungen auszuzeichnen.

Als **Vizepräsidentin für Talentakquise** bei **Mastercard** ist sie für die Überwachung der Strategie und Durchführung des Talent Onboarding verantwortlich und arbeitet mit Geschäftsführern und **Personalleitern** zusammen, um operative und strategische Einstellungsziele zu erreichen. Ihr Ziel ist es insbesondere, **vielfältige, integrative und leistungsstarke Teams** aufzubauen, die die Innovation und das Wachstum der Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens vorantreiben. Darüber hinaus ist sie Expertin für den Einsatz von Instrumenten zur Gewinnung und Bindung der besten Mitarbeiter aus aller Welt. Zudem ist sie für die **Stärkung der Arbeitgebermarke** und des Wertversprechens von Mastercard durch Publikationen, Veranstaltungen und soziale Medien verantwortlich.

Jennifer Dove hat ihr Engagement für eine kontinuierliche berufliche Weiterentwicklung unter Beweis gestellt, indem sie sich aktiv an Netzwerken von Personalfachleuten beteiligt und zur Eingliederung zahlreicher Mitarbeiter in verschiedenen Unternehmen beigetragen hat. Nach ihrem Hochschulabschluss in **Organisationskommunikation** an der Universität von Miami hatte sie leitende Positionen im Recruiting bei Unternehmen in verschiedenen Bereichen inne.

Darüber hinaus wurde sie für ihre Fähigkeit anerkannt, organisatorische Umgestaltungen zu leiten, **Technologien in Einstellungsprozesse zu integrieren** und Führungsprogramme zu entwickeln, die Einrichtungen auf künftige Herausforderungen vorbereiten. Außerdem hat sie erfolgreich **Wellness-Programme** eingeführt, die die Zufriedenheit und Bindung der Mitarbeiter deutlich erhöht haben.



## Fr. Dove, Jennifer

---

- Vizepräsidentin für Talentakquise bei Mastercard, New York, USA
- Direktorin für Talentakquise bei NBC Universal, New York, USA
- Leiterin der Personalbeschaffung bei Comcast
- Leiterin der Personalbeschaffung bei Rite Hire Advisory
- Geschäftsführende Vizepräsidentin, Verkaufsabteilung bei Ardor NY Real Estate
- Direktorin für Personalbeschaffung bei Valerie August & Associates
- Kundenbetreuerin bei BNC
- Kundenbetreuerin bei Vault
- Hochschulabschluss in Organisationskommunikation an der Universität von Miami

“

*Dank TECH werden Sie mit den besten Fachleuten der Welt lernen können"*

## Internationaler Gastdirektor

Rick Gauthier ist eine Führungspersönlichkeit im Technologiebereich mit jahrzehntelanger Erfahrung in führenden multinationalen Technologieunternehmen. Er hat sich auf dem Gebiet der Cloud-Services und der Verbesserung von End-to-End-Prozessen profiliert. Er gilt als äußerst effektiver Teamleiter und Manager, der ein natürliches Talent dafür hat, ein hohes Maß an Engagement bei seinen Mitarbeitern sicherzustellen.

Er ist ein Naturtalent in Sachen Strategie und Innovation in der Geschäftsführung, entwickelt neue Ideen und untermauert seinen Erfolg mit hochwertigen Daten. Seine Erfahrung bei Amazon hat es ihm ermöglicht, die IT-Dienste des Unternehmens in den USA zu verwalten und zu integrieren. Bei Microsoft leitete er ein Team von 104 Mitarbeitern, das für die Bereitstellung der unternehmensweiten IT-Infrastruktur und die Unterstützung der Produktentwicklungsabteilungen im gesamten Unternehmen verantwortlich war.

Diese Erfahrung hat ihn zu einem herausragenden Manager mit bemerkenswerten Fähigkeiten zur Steigerung der Effizienz, Produktivität und allgemeinen Kundenzufriedenheit gemacht.



## Hr. Gauthier, Rick

---

- Regionaler IT-Manager - Amazon, Seattle, Vereinigte Staaten
- Senior Programm-Manager bei Amazon
- Vizepräsident bei Wimmer Solutions
- Senior Manager für technische Produktivitätsdienste bei Microsoft
- Hochschulabschluss in Cybersicherheit von der Western Governors University
- Technisches Zertifikat in *Commercial Diving* von Divers Institute of Technology
- Hochschulabschluss in Umweltstudien vom The Evergreen State College

“

*Nutzen Sie die Gelegenheit, sich über die neuesten Fortschritte auf diesem Gebiet zu informieren und diese in Ihrer täglichen Praxis anzuwenden“*

## Internationaler Gastdirektor

Romi Arman ist ein renommierter internationaler Experte mit mehr als zwei Jahrzehnten Erfahrung in den Bereichen **digitale Transformation, Marketing, Strategie und Beratung**. Im Laufe seiner langen Karriere hat er viele Risiken auf sich genommen und ist ein ständiger **Verfechter** von **Innovation und Wandel** im Geschäftsumfeld. Mit dieser Expertise hat er mit CEOs und Unternehmensorganisationen auf der ganzen Welt zusammengearbeitet und sie dazu gebracht, sich von traditionellen Geschäftsmodellen zu lösen. Auf diese Weise hat er Unternehmen wie Shell Energy geholfen, **echte Marktführer** zu werden, die sich auf ihre **Kunden** und die **digitale Welt** konzentrieren.

Die von Arman entwickelten Strategien haben eine latente Wirkung, denn sie haben es mehreren Unternehmen ermöglicht, die **Erfahrungen von Verbrauchern, Mitarbeitern und Aktionären gleichermaßen zu verbessern**. Der Erfolg dieses Experten ist durch greifbare Kennzahlen wie **CSAT, Mitarbeiterengagement** in den Institutionen, für die er tätig war, und das Wachstum des Finanzindikators **EBITDA** in jeder von ihnen messbar.

Außerdem hat er in seiner beruflichen Laufbahn **Hochleistungsteams aufgebaut und geleitet**, die sogar für ihr **Transformationspotenzial** ausgezeichnet wurden. Speziell bei Shell hat er sich stets bemüht, drei Herausforderungen zu meistern: die komplexen **Anforderungen** der Kunden an die **Dekarbonisierung** zu erfüllen, eine „**kosteneffiziente Dekarbonisierung**“ zu unterstützen und eine fragmentierte **Daten-, Digital- und Technologielandschaft zu überarbeiten**. So haben seine Bemühungen gezeigt, dass es für einen nachhaltigen Erfolg unerlässlich ist, von den Bedürfnissen der Verbraucher auszugehen und die Grundlagen für die Transformation von Prozessen, Daten, Technologie und Kultur zu schaffen.

Andererseits zeichnet sich der Manager durch seine Beherrschung der **geschäftlichen Anwendungen von Künstlicher Intelligenz** aus, ein Fach, in dem er einen Aufbaustudiengang an der London Business School absolviert hat. Gleichzeitig hat er Erfahrungen im Bereich **IoT und Salesforce** gesammelt.



## Hr. Arman, Romi

---

- Direktor für digitale Transformation (CDO) bei der Shell Energy Corporation, London, UK
- Globaler Leiter für eCommerce und Kundenservice bei der Shell Energy Corporation, London, UK
- Nationaler Key Account Manager (Automobilhersteller und Einzelhandel) bei Shell in Kuala Lumpur, Malaysia
- Senior Management Consultant (Finanzdienstleistungssektor) für Accenture mit Sitz in Singapur
- Hochschulabschluss an der Universität von Leeds
- Aufbaustudiengang in Geschäftsanwendungen der KI für leitende Angestellte an der London Business School
- Zertifizierung zum CCXP Customer Experience Professional
- Kurs in Digitale Transformation für Führungskräfte von IMD



*Möchten Sie Ihr Wissen mit höchster pädagogischer Qualität aktualisieren? TECH bietet Ihnen die aktuellsten Inhalte auf dem akademischen Markt, die von authentischen Experten von internationalem Prestige entwickelt wurden"*

## Internationaler Gastdirektor

Manuel Arens ist ein **erfahrener Experte** für Datenmanagement und Leiter eines hochqualifizierten Teams. Arens ist **globaler Einkaufsleiter** in der Abteilung für technische Infrastruktur und Rechenzentren von Google, wo er den größten Teil seiner Karriere verbracht hat. Von Mountain View, Kalifornien, aus hat er Lösungen für die operativen Herausforderungen des Tech-Giganten erarbeitet, wie beispielsweise die **Integrität von Stammdaten**, die **Aktualisierung von Lieferantendaten** und die **Priorisierung von Lieferanten**. Er hat die Planung der Lieferkette von Rechenzentren und die Risikobewertung von Lieferanten geleitet und dabei Prozessverbesserungen und ein Workflow-Management geschaffen, die zu erheblichen Kosteneinsparungen geführt haben.

Mit mehr als einem Jahrzehnt Erfahrung in der Bereitstellung digitaler Lösungen und der Führung von Unternehmen in verschiedenen Branchen verfügt er über umfassende Erfahrung in allen Aspekten der Bereitstellung strategischer Lösungen, einschließlich **Marketing, Medienanalyse, Messung und Attribution**. Für seine Arbeit hat er mehrere Auszeichnungen erhalten, darunter den **BIM Leadership Preis**, den **Search Leadership Preis**, den **Preis für das Programm zur Leadgenerierung im Export** und den **Preis für das beste Vertriebsmodell von EMEA**.

Arens war auch als **Vertriebsleiter** in Dublin, Irland, tätig. In dieser Funktion baute er innerhalb von drei Jahren ein Team von 4 auf 14 Mitarbeiter auf und führte das Vertriebsteam so, dass es Ergebnisse erzielte und gut miteinander und mit funktionsübergreifenden Teams zusammenarbeitete. Außerdem war er als **Senior Industrieanalyst** in Hamburg tätig und erstellte Storylines für über 150 Kunden, wobei er interne und externe Tools zur Unterstützung der Analyse einsetzte. Er entwickelte und verfasste ausführliche Berichte, in denen er sein Fachwissen unter Beweis stellte, einschließlich des Verständnisses der **makroökonomischen und politischen/regulatorischen Faktoren**, die die Einführung und Verbreitung von Technologien beeinflussen.

Er hat auch Teams bei Unternehmen wie **Eaton, Airbus und Siemens** geleitet, wo er wertvolle Erfahrungen im Kunden- und Lieferkettenmanagement sammeln konnte. Er zeichnet sich besonders dadurch aus, dass er die Erwartungen immer wieder übertrifft, indem er wertvolle Kundenbeziehungen aufbaut und **nahtlos mit Menschen auf allen Ebenen eines Unternehmens** zusammenarbeitet, einschließlich Stakeholdern, Management, Teammitgliedern und Kunden. Sein datengesteuerter Ansatz und seine Fähigkeit, innovative und skalierbare Lösungen für die Herausforderungen der Branche zu entwickeln, haben ihn zu einer führenden Persönlichkeit in seinem Bereich gemacht.



## Hr. Arens, Manuel

---

- Globaler Einkaufsleiter bei Google, Mountain View, USA
- Senior B2B Analytics and Technology Manager bei Google, USA
- Vertriebsleiter bei Google, Irland
- Senior Industrial Analyst bei Google, Deutschland
- Kundenbetreuer bei Google, Irland
- Accounts Payable bei Eaton, UK
- Lieferkettenmanager bei Airbus, Deutschland



*Setzen Sie auf TECH! Sie werden Zugang zu den besten didaktischen Materialien haben, die auf dem neuesten Stand der Technik und der Bildung sind und von international anerkannten Spezialisten auf diesem Gebiet umgesetzt werden“*

## Internationaler Gastdirektor

Andrea La Sala ist ein erfahrener Marketingmanager, dessen Projekte einen **bedeutenden Einfluss** auf die **Modewelt** hatten. Im Laufe seiner erfolgreichen Karriere hat er verschiedene Aufgaben in den Bereichen **Produkt, Merchandising und Kommunikation** übernommen. All dies in Verbindung mit renommierten Marken wie **Giorgio Armani, Dolce & Gabbana, Calvin Klein** und anderen.

Die Ergebnisse dieser **hochkarätigen internationalen Führungskraft** sind auf seine nachgewiesene Fähigkeit zurückzuführen, **Informationen in klaren Rahmen zu synthetisieren und konkrete, auf spezifische Geschäftsziele ausgerichtete Maßnahmen** durchzuführen. Darüber hinaus ist er für seine **Proaktivität** und seine **Anpassung an einen raschen Arbeitsrhythmus** bekannt. Außerdem verfügt er über ein **ausgeprägtes kommerzielles Bewusstsein, eine Marktvision** und eine **echte Leidenschaft** für die **Produkte**.

Als **Globaler Direktor für Marke und Merchandising** bei **Giorgio Armani** hat er eine Vielzahl von **Marketingstrategien** für **Bekleidung und Accessoires** überwacht. Seine Taktiken konzentrierten sich auch auf den **Einzelhandel** und die **Bedürfnisse und das Verhalten der Verbraucher**. In dieser Funktion war La Sala auch für die Gestaltung des **Produktmarketings** in verschiedenen Märkten verantwortlich und fungierte als **Teamleiter** in den **Abteilungen Design, Kommunikation und Verkauf**.

Andererseits hat er in Unternehmen wie **Calvin Klein** oder der **Gruppe Coin** Projekte zur Förderung der **Struktur, Entwicklung und Vermarktung verschiedener Kollektionen** durchgeführt. Er war auch für die Erstellung von **effektiven Kalendern** für **Einkaufs- und Verkaufskampagnen** verantwortlich. Zudem hat er die **Bedingungen, Kosten, Prozesse und Lieferfristen** der verschiedenen Operationen verwaltet.

Diese Erfahrungen haben Andrea La Sala zu einem der besten und qualifiziertesten **Unternehmensführer** in der **Mode- und Luxusbranche** gemacht. Er verfügt über eine hohe Managementkapazität, mit der es ihm gelungen ist, die **positive Positionierung verschiedener Marken** und die **Neudefinition ihrer Key Performance Indicators (KPI)** effektiv umzusetzen.



## Hr. La Sala, Andrea

---

- Globaler Direktor für Marke und Merchandising bei Giorgio Armani, Mailand, Italien
- Direktor für Merchandising bei Calvin Klein
- Markenleiter bei der Gruppe Coin
- Brand Manager bei Dolce & Gabbana
- Brand Manager bei Sergio Tacchini S.p.A.
- Marktanalyst bei Fastweb
- Hochschulabschluss in Betriebs- und Volkswirtschaft an der Università degli Studi del Piemonte Orientale



*Bei TECH erwarten Sie die qualifiziertesten und erfahrensten internationalen Fachleute, die Ihnen einen erstklassigen Unterricht bieten, der auf dem neuesten Stand der Wissenschaft ist und auf den neuesten Erkenntnissen beruht. Worauf warten Sie, um sich einzuschreiben?"*

## Internationaler Gastdirektor

Mick Gram ist international ein Synonym für Innovation und Exzellenz im Bereich der **Business Intelligence**. Seine erfolgreiche Karriere ist mit Führungspositionen in multinationalen Unternehmen wie **Walmart** und **Red Bull** verbunden. Er ist auch bekannt für seine Vision, **aufkommende Technologien zu identifizieren**, die langfristig einen nachhaltigen Einfluss auf das Unternehmensumfeld haben.

Andererseits gilt er als **Pionier bei der Verwendung von Datenvisualisierungstechniken**, die komplexe Datensätze vereinfachen, sie zugänglich machen und die Entscheidungsfindung erleichtern. Diese Fähigkeit wurde zur Säule seines beruflichen Profils und machte ihn zu einem begehrten Aktivposten für viele Organisationen, die auf das **Sammeln von Informationen und darauf basierende konkrete Maßnahmen** setzen.

Eines seiner herausragendsten Projekte der letzten Jahre war die **Plattform Walmart Data Cafe**, die größte ihrer Art weltweit, die in der Cloud für **Big Data-Analysen** verankert ist. Darüber hinaus war er als **Direktor für Business Intelligence bei Red Bull** tätig, wo er Bereiche wie **Verkauf, Vertrieb, Marketing und Lieferkettenoperationen** abdeckte. Sein Team wurde kürzlich für seine ständige Innovation bei der Nutzung der neuen API von Walmart Luminare für Shopper- und Channel-Insights ausgezeichnet.

Was die Ausbildung betrifft, so verfügt die Führungskraft über mehrere Master- und Aufbaustudiengänge an renommierten Zentren wie der **Universität von Berkeley** in den Vereinigten Staaten und der **Universität von Kopenhagen** in Dänemark. Durch diese ständige Weiterbildung hat der Experte modernste Kompetenzen erlangt. So gilt er als **geborener Anführer der neuen globalen Wirtschaft**, in deren Mittelpunkt das Streben nach Daten und ihren unendlichen Möglichkeiten steht.



## Hr. Gram, Mick

---

- Direktor für *Business Intelligence* und Analytik bei Red Bull, Los Angeles, USA
- Architekt für *Business Intelligence*-Lösungen für Walmart Data Café
- Unabhängiger Berater für *Business Intelligence* und *Data Science*
- Direktor für *Business Intelligence* bei Capgemini
- Chefanalyst bei Nordea
- Senior Berater für *Business Intelligence* bei SAS
- Executive Education in KI und Machine Learning am UC Berkeley College of Engineering
- Executive MBA in E-Commerce an der Universität von Kopenhagen
- Hochschulabschluss und Masterstudiengang in Mathematik und Statistik an der Universität von Kopenhagen



*Studieren Sie an der laut Forbes besten Online-Universität der Welt! In diesem MBA haben Sie Zugang zu einer umfangreichen Bibliothek mit Multimedia-Ressourcen, die von international renommierten Professoren entwickelt wurden"*

## Internationaler Gastdirektor

Scott Stevenson ist ein angesehenes Experte für **digitales Marketing**, der seit über 19 Jahren für eines der mächtigsten Unternehmen der Unterhaltungsindustrie, **Warner Bros. Discovery**, tätig ist. In dieser Funktion war er maßgeblich an der **Überwachung der Logistik** und der  **kreativen Arbeitsabläufe** auf mehreren digitalen Plattformen beteiligt, darunter soziale Medien, Suche, Display und lineare Medien.

Seine Führungsqualitäten haben entscheidend dazu beigetragen, die **Produktionsstrategien** für **bezahlte Medien** voranzutreiben, was zu einer deutlichen **Verbesserung der Konversionsraten** seines Unternehmens führte. Gleichzeitig hat er während seiner früheren Tätigkeit im Management desselben multinationalen Unternehmens andere Aufgaben übernommen, wie z. B. die des Marketingdirektors und des Verkehrsleiters.

Stevenson war auch am weltweiten Vertrieb von Videospielen und **digitalen Eigentumskampagnen** beteiligt. Außerdem war er für die Einführung operativer Strategien im Zusammenhang mit der Fortbildung, Fertigstellung und Lieferung von Ton- und Bildinhalten für **Fernsehwerbung und Trailer** verantwortlich.

Darüber hinaus hat er einen Hochschulabschluss in Telekommunikation von der Universität von Florida und einen Masterstudiengang in Kreativem Schreiben von der Universität von Kalifornien absolviert, was seine Fähigkeiten in den Bereichen **Kommunikation** und **Storytelling** unter Beweis stellt. Außerdem hat er an der Fakultät für Berufliche Entwicklung der Universität Harvard an bahnbrechenden Programmen über den Einsatz von **Künstlicher Intelligenz** in der **Wirtschaft** teilgenommen. Sein berufliches Profil ist somit eines der wichtigsten im Bereich **Marketing** und **digitale Medien**.



## Hr. Stevenson, Scott

---

- Direktor für Marketingdienste bei Warner Bros. Discovery, Burbank, USA
- Verkehrsleiter bei Warner Bros. Entertainment
- Masterstudiengang in Kreatives Schreiben von der Universität von Kalifornien
- Hochschulabschluss in Telekommunikation von der Universität von Florida

“

*Erreichen Sie Ihre akademischen und beruflichen Ziele mit den am besten qualifizierten Experten der Welt! Die Dozenten dieses MBA werden Sie durch den gesamten Lernprozess begleiten"*

## Internationaler Gastdirektor

Dr. Eric Nyquist ist ein führender internationaler Sportexperte, der auf eine beeindruckende Karriere zurückblicken kann. Er ist bekannt für seine strategischen Führungsqualitäten und seine Fähigkeit, Veränderungen und Innovationen in hochrangigen Sportorganisationen voranzutreiben.

Er hatte unter anderem leitende Positionen als Direktor für Kommunikation und Einfluss bei NASCAR in Florida, USA, inne. Mit seiner langjährigen Erfahrung bei NASCAR hat Dr. Nyquist auch eine Reihe von Führungspositionen innegehabt, darunter Senior-Vizepräsident für strategische Entwicklung und Leitender Direktor für Geschäftsangelegenheiten, wobei er mehr als ein Dutzend Disziplinen von der strategischen Entwicklung bis zum Unterhaltungsmarketing leitete.

Nyquist hat auch Chicagos Top-Sportfranchises einen bedeutenden Stempel aufgedrückt. Als Geschäftsführender Vizepräsident der Chicago Bulls und der Chicago White Sox hat er seine Fähigkeit unter Beweis gestellt, geschäftliche und strategische Erfolge in der Welt des Profisports zu erzielen.

Schließlich begann er seine Karriere im Sport, als er in New York als leitender strategischer Analyst für Roger Goodell in der National Football League (NFL) arbeitete und davor als Rechtspraktikant beim Amerikanischen Fußballverband.



## Hr. Nyquist, Eric

---

- Direktor für Kommunikation und Einfluss, NASCAR, Florida, USA
- Senior-Vizepräsident für strategische Entwicklung, NASCAR, USA
- Vizepräsident für strategische Planung bei NASCAR
- Leitender Direktor für Geschäftsangelegenheiten bei NASCAR
- Geschäftsführender Vizepräsident, Chicago White Sox
- Geschäftsführender Vizepräsident, Chicago Bulls
- Manager für Geschäftsplanung bei der National Football League (NFL)
- Praktikant für Geschäftsangelegenheiten/Recht beim amerikanischen Fußballverband
- Promotion in Rechtswissenschaften an der Universität von Chicago
- Masterstudiengang in Betriebswirtschaft (MBA) an der Booth School of Business der Universität von Chicago
- Hochschulabschluss in Internationaler Wirtschaft am Carleton College

“

*Dank dieses 100%igen Online-Universitätsabschlusses können Sie Ihr Studium mit Hilfe der führenden internationalen Experten auf dem Gebiet, das Sie interessiert, mit Ihren täglichen Verpflichtungen verbinden. Schreiben Sie sich jetzt ein!”*

## Leitung



### Dr. Barreneche Martínez, Enrique

- Leitung der Beratungsfirma VetPartners, einer Unternehmensberatungsfirma, die sich ausschließlich auf tierärztliche Gesundheitszentren für Haustiere spezialisiert hat
- Vizepräsident des Arbeitgeberverbands des Veterinärsektors der Provinz Alicante, AEVA
- Schatzmeister des Spanischen Verbandes der Veterinärindustrie (CEVE)
- Mitgründung der Arbeitsgruppe Management und Verwaltung von AVEPA
- Gründer und Eigentümer des Veterinärzentrums Amic in Alicante
- Hochschulabschluss in Veterinärmedizin an der Universität Complutense von Madrid
- Autor der Bücher über die Unternehmensführung in Tierarztpraxen „Wer hat mein Tierarztzentrum mitgenommen?“ und „Ich habe mein Tierarztzentrum gefunden!“
- Co-Autor von zwei Büchern und Verfasser spezifischer Kapitel in anderen Veröffentlichungen zur Ausbildung von veterinärmedizinischen Klinikassistenten (VCA)
- Referent bei verschiedenen Kursen und Workshops zur Unternehmensführung von Tierarztzentren, sowohl persönlich als auch online, sowohl in Spanien als auch im Ausland

## Professoren

### Dr. Saleno, Delia

- ◆ Leitung des Veterinärzentrums Son Dureta
- ◆ Präsidentin der CEVE Balears
- ◆ Mitglied des Verwaltungsrats der CEOE und Vertreterin des Veterinärsektors
- ◆ Vizepräsidentin des spanischen Verbandes der Veterinärindustrie (CEVE)
- ◆ Doktoratsstudium an der Universität für Agrarwissenschaften und Veterinärmedizin von Cluj-Napoca, Rumänien
- ◆ Hochschulabschluss in Veterinärmedizin an der Universität für Agrarwissenschaften und Veterinärmedizin von Cluj-Napoca, Rumänien
- ◆ Diplom für weiterführende Studien in der Kleintierklinik
- ◆ Forschungseignung in Zytogenetik an der Universität von Córdoba mit einer Studie über Unfruchtbarkeit bei Pferden
- ◆ Qualifizierungskurs zur Gutachterin in Verfahren zur Anerkennung beruflicher Kompetenzen durch Berufserfahrung in der landwirtschaftlichen Familienwirtschaft
- ◆ Pre-Doc-Forscherin in der Abteilung für Tierreproduktion der Fakultät für Veterinärmedizin von Cluj-Napoca
- ◆ Pre-Doc-Forscherin in der Abteilung für Genetik der Universität von Cordoba, Spanien

### Hr. Albuxech Martínez, Miguel

- ◆ Sprecher des Wirtschaftsbereichs des Spanischen Verbandes der Tierärzte (CEVE)
- ◆ Sekretär von AVETVAL (Veterinärmedizinischer Unternehmerverband von Valencia)
- ◆ Vizepräsidentin der Vereinigung für Veterinärmanagement (AGESVET)
- ◆ Koordinator der Region Levante für die Management-Meetings der AGESVET
- ◆ Hochschulabschluss in Betriebswirtschaft an der Universität von Valencia
- ◆ Masterstudiengang in Personalmanagement von ADEIT

### Dr. Martín González, Abel

- ◆ Leitung des Tierkrankenhauses von Talavera
- ◆ Technische Leitung der ADSG in Castilla La Mancha, ADSG Bovino Castillo de Bayuela, ADSG Bovino La Jara, ADSG Extensivo Belvis, ADSG Bovino Los Navalmorales, ADSG Porcino La Jara
- ◆ Leitung der Qualitätsmarke für Fleisch aus Sierra de San Vicente
- ◆ Hochschulabschluss in Veterinärmedizin an der Universität Complutense von Madrid
- ◆ Vizepräsident und Gründungsmitglied des CEVE (Spanischer Verband der Veterinärindustrie)
- ◆ Präsident und Gründungsmitglied des Tierärztlichen Unternehmerverbands von Castilla La Mancha (CEVE-CLM)
- ◆ Mitglied von: Mehrere nationale und internationale Berufsverbände wie AVEPA, ANEMBE, SEOC, AVETO und die Kommission für Digitales des Spanischen Verbandes der Unternehmensorganisationen (CEOE)

### Hr. Vilches Sáez, José Vicente

- ◆ Leiter des ACV-Projekts
- ◆ Verantwortlich für die Ausbildungsplattform [Cursoveterinaria.es](https://www.cursoveterinaria.es)
- ◆ Projektleitung bei Duna Formación
- ◆ Kaufmännische Leitung bei Gesvilsa
- ◆ Geschäftsführung bei Formación Profesional Duna, SL
- ◆ Community Manager
- ◆ Sekretariatsverwaltung bei AGESVET
- ◆ Kaufmännischer Leiter bei Provet Cloud, Spanien
- ◆ Technische Verkaufsleitung bei Guerrero Coves
- ◆ Abschluss in Business Management bei der Gruppe Método

#### **Hr. Villaluenga, José Luis**

- ◆ Mitgründer und CEO des Unternehmens Rentabilidad Veterinaria
- ◆ Berater für Unternehmensführung und Marketing von Tierarztzentren
- ◆ Generaldirektor von Acalanthis Comunicacion Y Estrategias SL
- ◆ Hochschulabschluss in Biowissenschaften an der Universität Complutense von Madrid
- ◆ Masterstudiengang in Digitales Marketing, EAE Business School und Universität von Barcelona
- ◆ Masterstudiengang in Personalmanagement, EAE Business School und Universität von Barcelona
- ◆ Außerordentlicher Professor an der Fakultät für Veterinärmedizin der Universität Alfonso X El Sabio

#### **Hr. Muñoz Sevilla, Carlos**

- ◆ Tierarzt im Fachbereich Anästhesiologie
- ◆ Leitung der Abteilung für Anästhesiologie des Tierkrankenhauses Valencia Sur
- ◆ Direktor der Tierklinik San Francisco
- ◆ Hochschulabschluss in Veterinärmedizin an der Universität Complutense von Madrid
- ◆ MBA von der Universität Jaume I
- ◆ Mitwirkung an der Entwicklung und Schulung des AGESVET-Moduls für Humanressourcen

#### **Fr. Tabares Rivero, Núria**

- ◆ Beschäftigungsberaterin und Coach
- ◆ Koordinatorin in der Tierklinik Terra Vila-Real
- ◆ Beraterin und Executive Coach bei Coaching Ability
- ◆ Technische Leitung der Veterinärklinik Terra San Fernando
- ◆ Koordinatorin für digitales Marketing bei der Vereinigung Agesvet Eaha
- ◆ Hochschulabschluss in Veterinärmedizin an der Autonomen Universität von Barcelona
- ◆ Mitglied von: Tierärztliche Vereinigung für exotische Tiere und Wildtiere





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

- ◆ Mitgründerin und Psychologin bei Ability Coaching
- ◆ Psychologin, spezialisiert auf Workshops für Unternehmen und private Organisationen
- ◆ Hochschulabschluss in Psychologie an der Universität von Valencia
- ◆ Masterstudiengang in klinischer Psychologie, CTMC, Valencia
- ◆ Aufbaustudiengang in Sozialer Gerontologie an der Universität von Valencia
- ◆ Aufbaustudiengang in Mindfulness und Psychotherapien, IL3 Universität von Barcelona
- ◆ Dozentin in Aktivitäten für lokale Arbeitsverwaltungen: Personen und Unternehmen von Barcelona

#### **Hr. Rotger Campins, Sebastià**

- ◆ Sekretär von Empresaris Veterinaris de les Illes Balears EMVETIB (Veterinärunternehmer der Balearen)
- ◆ Sekretär des Spanischen Verbandes der Veterinärindustrie (CEVE)
- ◆ Leitung der Abteilung Arbeit, Organisation und Ausbildung des CEVE
- ◆ 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
- ◆ Ingenieur für Telekommunikation
- ◆ Hochschulabschluss in Nautik und Seeverkehr
- ◆ Kapitän der Handelsmarine

# 05

# Struktur und Inhalt

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





“

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

## Modul 1. Der Wirtschaftssektor der veterinärmedizinischen Zentren

- 1.1. Die Rolle des Haustieres in der heutigen Gesellschaft
  - 1.1.1. Haustiere und ihr Nutzen für die körperliche und emotionale Gesundheit des Menschen
  - 1.1.2. Haustiere und die gesunde Entwicklung von Minderjährigen
  - 1.1.3. Haustiere und gesundes Altern
  - 1.1.4. Haustiere und die Vorteile für das Zusammenleben in der Gemeinschaft
  - 1.1.5. Tierquälerei und ihr Zusammenhang mit Gewalt im familiären Umfeld
  - 1.1.6. Tiere im therapeutischen und pflegerischen Kontext
- 1.2. Die Rolle des Unternehmens im aktuellen gesellschaftlichen Kontext
  - 1.2.1. Soziale Verantwortung der Unternehmen
  - 1.2.2. Klimawandel und der Green New Deal
  - 1.2.3. Die Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs) und die Agenda 2030
  - 1.2.4. Herausforderungen für das Veterinärdienstleistungsunternehmen
- 1.3. Der Markt für Haustiere
  - 1.3.1. Industrie, Einzelhandel und Vertrieb
  - 1.3.2. Dienstleistungen
    - 1.3.2.1. Klinische Veterinärdienste
    - 1.3.2.2. Dienstleistungen in der Hundeausbildung
    - 1.3.2.3. Dienstleistungen für die Tierpflege
    - 1.3.2.4. Kontrolle von Wildtierpopulationen
  - 1.3.3. Verkauf von Tierarzneimitteln
  - 1.3.4. Zucht und Verkauf von Heimtieren
  - 1.3.5. NGO
- 1.4. Typologie der veterinärmedizinischen Zentren und Dienste
  - 1.4.1. Veterinärmedizinische Zentren
  - 1.4.2. Tierärztliche Gesundheitsdienste
  - 1.4.3. Öffentlich-private Partnerschaften
- 1.5. Makroökonomische Situation des klinischen Veterinärsektors
  - 1.5.1. Sozioökonomische Lage der Sektoren
  - 1.5.2. Sektorale Arbeitssituation

- 1.6. Elektronische Gesundheitsdienste im Veterinärbereich
  - 1.6.1. Digitalisierung des Veterinärwesens
  - 1.6.2. Faktoren und digitale Werkzeuge, die den Wandel unterstützen werden
  - 1.6.3. Faktoren, die die digitale Entwicklung behindern
  - 1.6.4. Digitale Unterscheidungsmerkmale
  - 1.6.5. Aktuelle Situation und digitale Herausforderungen im Veterinärsektor
- 1.7. Das *One-Health*-Konzept für die Einrichtungen des Veterinärwesens
  - 1.7.1. Das allgemeine Konzept von *One Health - One Wellness*
  - 1.7.2. Die Rolle des klinischen Tierarztes bei *One Health*
- 1.8. Die Bildung von Berufskategorien in Einrichtungen des Veterinärwesens
  - 1.8.1. Der aktuelle Kontext der Ausbildung in diesem Sektor und der tatsächliche Bedarf der Einrichtungen des Veterinärwesens
  - 1.8.2. Weiterbildungsmaßnahmen
  - 1.8.3. Duale Ausbildung
- 1.9. Sektorale Unternehmensstrategie
  - 1.9.1. Geschäftspartnerschaften: Was ist das, wie funktioniert es und wofür ist es gut?
  - 1.9.2. Proaktives Eingreifen bei der Schaffung von Vorschriften, die den Sektor betreffen
- 1.10. Zeit der Unsicherheit, Zeit des Wandels und Markttrends
  - 1.10.1. Arbeiter mit neuen Konzepten und Sensibilitäten
  - 1.10.2. Kunden mit neuen Wünschen und Bedürfnissen
  - 1.10.3. Neue Herausforderungen im Bereich der öffentlichen Gesundheit
  - 1.10.4. Neue Formen der Kommunikation

## Modul 2. Der Geschäftsplan für die veterinärmedizinischen Zentren

- 2.1. Der Geschäftsplan in veterinärmedizinischen Zentren
  - 2.1.1. Planung und Kontrolle: die 2 Seiten der gleichen Medaille
  - 2.1.2. Warum und wozu einen Plan haben?
  - 2.1.3. Wer sollte ihn durchführen?
  - 2.1.4. Wann sollte man es tun?
  - 2.1.5. Wie wird er durchgeführt?
  - 2.1.6. Muss es schriftlich sein?
  - 2.1.7. Zu beantwortende Fragen
  - 2.1.8. Abschnitte des Geschäftsplans

- 2.2. Externe Analyse I: das Umfeld der veterinärmedizinischen Zentren
  - 2.2.1. Was sollte es enthalten?
  - 2.2.2. Politisches Umfeld
  - 2.2.3. Wirtschaftliches Umfeld
  - 2.2.4. Soziales Umfeld
  - 2.2.5. Technologisches Umfeld
  - 2.2.6. Ökologisches Umfeld
  - 2.2.7. Rechtliches Umfeld
- 2.3. Externe Analyse II: Wettbewerbsumfeld für den Sektor der veterinärmedizinischen Zentren
  - 2.3.1. Kunden
  - 2.3.2. Wettbewerb
  - 2.3.3. Lieferanten
  - 2.3.4. Sonstige
- 2.4. Interne Analyse eines veterinärmedizinischen Zentrums
  - 2.4.1. Installationen und Ausrüstung
  - 2.4.2. Personal
  - 2.4.3. Einnahmen/Ausgaben
  - 2.4.4. Kunden
  - 2.4.5. Preise
  - 2.4.6. Dienstleistungen
  - 2.4.7. Kommunikation mit Kunden
  - 2.4.8. Ausbildung
  - 2.4.9. Lieferanten
  - 2.4.10. Wettbewerb
- 2.5. SWOT- und CAME-Analyse für veterinärmedizinische Zentren
  - 2.5.1. Schwächen
  - 2.5.2. Stärken
  - 2.5.3. Bedrohungen
  - 2.5.4. Gelegenheiten
  - 2.5.5. Korrigieren
  - 2.5.6. Entgegenstellen
  - 2.5.7. Beibehalten
  - 2.5.8. Ausbeuten
- 2.6. Ziele der veterinärmedizinischen Zentren als Unternehmen
  - 2.6.1. Was sind sie?
  - 2.6.2. Merkmale: SMART
  - 2.6.3. Typen
- 2.7. Geschäftsstrategien in veterinärmedizinischen Zentren
  - 2.7.1. Die 7 P's des Dienstleistungsmarketings
  - 2.7.2. Produkt-Service
  - 2.7.3. Preis
  - 2.7.4. Vertrieb
  - 2.7.5. Kommunikation
  - 2.7.6. Personen
  - 2.7.7. Verfahren
  - 2.7.8. Beweismittel
- 2.8. Aktionsplan für eine Strategie der veterinärmedizinischen Zentren
  - 2.8.1. Woraus besteht sie?
  - 2.8.2. Wie man eine Strategie entwickelt
  - 2.8.3. Was ist bei jeder Aktion zu beachten?
  - 2.8.4. Priorisierung von Maßnahmen auf der Grundlage der Geschäftsrelevanz
  - 2.8.5. Terminplanung
- 2.9. Kontroll- und Überwachungsplan für den Geschäftsplan eines veterinärmedizinischen Zentrums
  - 2.9.1. Planung und Kontrolle
  - 2.9.2. Was ist das und warum ist es notwendig?
  - 2.9.3. Wer und wie wird kontrolliert?
  - 2.9.4. Indikatorgestützte Überwachung
  - 2.9.5. Entscheidungsfindung
- 2.10. Notfallplanung, angewandt auf den Geschäftsplan eines veterinärmedizinischen Zentrums
  - 2.10.1. Was ist das und wofür wird es verwendet?
  - 2.10.2. Wie macht man das?
  - 2.10.3. Wie wird es verwendet?

### Modul 3. Finanzierung der veterinärmedizinischen Zentren

- 3.1. Ausgaben und Einnahmen in einem veterinärmedizinischen Zentrum
  - 3.1.1. Fixe Kosten
  - 3.1.2. Variable Kosten
  - 3.1.3. Direkte Kosten
  - 3.1.4. Indirekte Kosten
  - 3.1.5. Einnahmen aus Dienstleistungen
  - 3.1.6. Einnahmen aus dem Verkauf von Erzeugnissen
  - 3.1.7. Brutto-Marge
  - 3.1.8. Netto-Marge
  - 3.1.9. Marge beim Kauf
  - 3.1.10. Marge beim Verkauf
- 3.2. Die Gewinn- und Verlustrechnung eines veterinärmedizinischen Zentrums
  - 3.2.1. EBITDA
  - 3.2.2. EBIT oder EBII
  - 3.2.3. Rentabilität
  - 3.2.4. Produktivität
  - 3.2.5. Nettoergebnis
- 3.3. Verwaltung des Lagerbestands in einem veterinärmedizinischen Zentrum
  - 3.3.1. Kosten des Umsatzes
  - 3.3.2. Merkmale eines Bestandsverwaltungssystems
  - 3.3.3. Beschaffung und Bestandskontrolle
  - 3.3.4. Warnpunkt des Lagerbestands
  - 3.3.5. Sicherheitsbestand
  - 3.3.6. Bestellpunkt
  - 3.3.7. Rotation des Lagerbestands
- 3.4. Verkaufskennzahlen in einem veterinärmedizinischen Zentrum. Der *Break-Even*-Punkt
  - 3.4.1. Wichtigste praktische Verhältnisse in einem veterinärmedizinischen Zentrum
    - 3.4.1.1. Häufigkeit der Transaktionen
    - 3.4.1.2. Durchschnittlicher Transaktionsbetrag
    - 3.4.1.3. Durchschnittliche Ausgaben pro Kunde
    - 3.4.1.4. Anzahl der Transaktionen pro Tag
    - 3.4.1.5. Anzahl der Transaktionen pro Jahr
  - 3.4.2. Konzept des *Break-Even*-Punkts
  - 3.4.3. Voraussichtliche *Break-Even*-Berechnung
  - 3.4.4. Rückwirkende *Break-Even*-Berechnung
- 3.5. Analyse der Kosten für Dienstleistungen in einem veterinärmedizinischen Zentrum. Technologische Investitionen
  - 3.5.1. Grundlagen der Kostenanalyse in veterinärmedizinischen Zentren
    - 3.5.1.1. Kostenanalyse für die Tierarztpraxis
    - 3.5.1.2. Analyse der Kosten für andere professionelle Dienstleistungen
  - 3.5.2. Berechnung der Kostenwirksamkeit einer technologischen Investition
- 3.6. *Cashflow*-Kontrolle und Budgetverwaltung in veterinärmedizinischen Zentren
  - 3.6.1. Grundlagen der Kassenführung
  - 3.6.2. Instrumente zur Kassenführung
  - 3.6.3. Grundlagen der Haushaltsführung
  - 3.6.4. Instrumente zur Haushaltsführung
- 3.7. Wirtschaftliche Bewertung eines veterinärmedizinischen Zentrums
  - 3.7.1. Grundlagen für die wirtschaftliche Bewertung eines veterinärmedizinischen Zentrums
  - 3.7.2. Methodik für die Bewertung eines veterinärmedizinischen Zentrums
  - 3.7.3. Geschäftswert
- 3.8. Schlüsselindikatoren für das Management in veterinärmedizinischen Zentren
  - 3.8.1. Konzepte
  - 3.8.2. Grundlegende Informationen
  - 3.8.3. Häufigste Indikatoren in veterinärmedizinischen Zentren
  - 3.8.4. Grundlegende Indikatoren für das Personalwesen
  - 3.8.5. Grundlegende Indikatoren für die Qualität der Kundenbetreuung
  - 3.8.6. Auswahl der wichtigsten Managementindikatoren
- 3.9. Die finanzielle *Scorecard* für Veterinärmedizinische Zentren
  - 3.9.1. Grundlagen der finanziellen *Scorecard*
  - 3.9.2. Trendanalyse und Vergleiche zwischen Zeiträumen
  - 3.9.3. Operationalisierung der *Scorecard*
  - 3.9.4. Interpretation der *Scorecard*-Ergebnisse

- 3.10. Bilanz eines veterinärmedizinischen Zentrums
  - 3.10.1. Konzept
  - 3.10.2. Struktur einer Bilanz
  - 3.10.3. Zusammensetzung der Bilanz
  - 3.10.4. Bewertung der Vermögenswerte
  - 3.10.5. Diagnose der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung
  - 3.10.6. Analyse der Bilanz
  - 3.10.7. Untersuchung der interessantesten Bilanzkennzahlen
  - 3.10.8. Dynamische Aktienanalyse
  - 3.10.9. Analyse der Gewinn- und Verlustrechnung
  - 3.10.10. Indikatoren der Gewinn- und Verlustrechnung

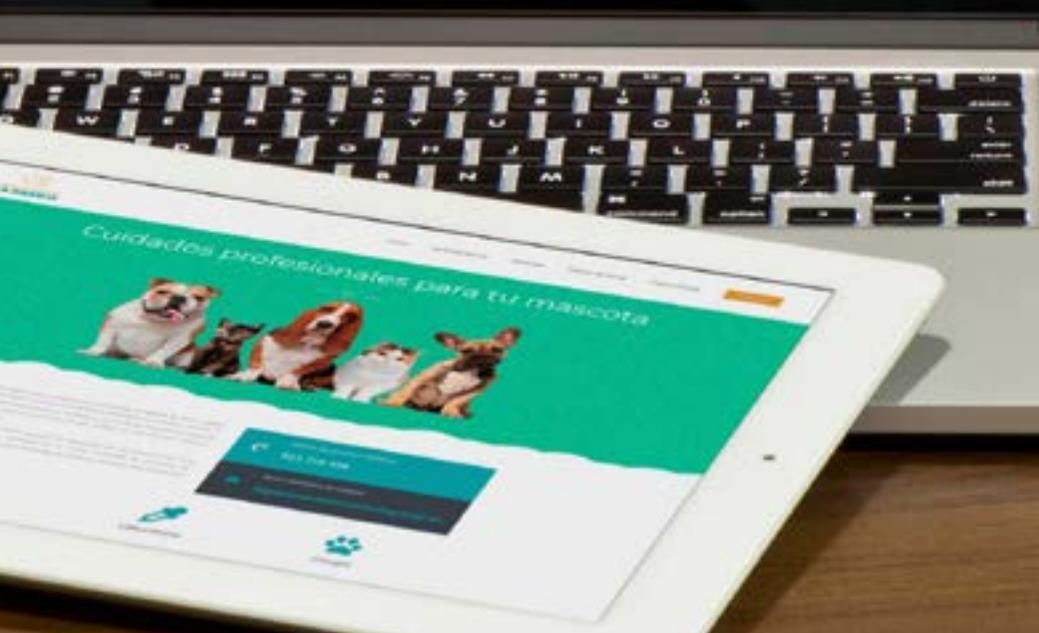
#### Modul 4. Unternehmensstrategie und Innovation in veterinärmedizinischen Zentren

- 4.1. Die Rolle des Leiters eines veterinärmedizinischen Zentrums
  - 4.1.1. Allgemeine Verwaltung
  - 4.1.2. Management des Personalwesens
  - 4.1.3. Finanzielle Verwaltung
  - 4.1.4. Betriebliches Gesundheitsmanagement
  - 4.1.5. Verwaltung der Informationstechnologie
  - 4.1.6. Marketing- und Vertriebsmanagement
  - 4.1.7. Management von Kundenservice und Öffentlichkeitsarbeit
  - 4.1.8. Änderungsmanagement
- 4.2. Strategische Planung in veterinärmedizinischen Zentren
  - 4.2.1. Definitionen
  - 4.2.2. Bedeutung der Unternehmensstrategie
  - 4.2.3. Strategieplan eines veterinärmedizinischen Zentrums
- 4.3. Die philosophische Phase der strategischen Planung eines veterinärmedizinischen Zentrums
  - 4.3.1. Definition
  - 4.3.2. Elemente
    - 4.3.2.1. Mission
    - 4.3.2.2. Vision
    - 4.3.2.3. Werte
    - 4.3.2.4. Hilfsmittel
    - 4.3.2.5. Strategische Ziele
  - 4.3.3. Praktische Beispiele
- 4.4. Der Geschäftsplan in traditionellen veterinärmedizinischen Zentren
  - 4.4.1. Einführung
  - 4.4.2. Struktur von veterinärmedizinischen Zentren
  - 4.4.3. Dienstleistungen
  - 4.4.4. Personalausstattung eines veterinärmedizinischen Zentrums
- 4.5. Forschung für Innovation in veterinärmedizinischen Zentren
  - 4.5.1. Konzept der Innovation im Veterinärsektor
  - 4.5.2. Die Strategie des blauen Ozeans für veterinärmedizinische Zentren
    - 4.5.2.1. Konzept
    - 4.5.2.2. Analytische Instrumente
  - 4.5.3. Canvas-Methode für Innovation in veterinärmedizinischen Zentren
    - 4.5.3.1. Beschreibung
    - 4.5.3.2. Operativ
  - 4.5.4. Formulierung von Innovationsstrategien in veterinärmedizinischen Zentren
    - 4.5.4.1. Generierung neuer Ideen und Synthese
    - 4.5.4.2. Epizentren der Innovation
- 4.6. Gestaltung des Wertangebots für die Kunden von veterinärmedizinischen Zentren
  - 4.6.1. Das Profil der Kunden/Nutzer von veterinärmedizinischen Zentren
  - 4.6.2. Die Wertekarte
  - 4.6.3. Übereinstimmung zwischen dem Nutzenversprechen und dem Kundenprofil der veterinärmedizinischen Zentren
- 4.7. Prototyping von Innovationen in veterinärmedizinischen Zentren
  - 4.7.1. Das Minimum an lebensfähigem Innovationssystem
  - 4.7.2. Globale Innovations-Scorecard
  - 4.7.3. Operativer Innovationsplan
- 4.8. Muster von Geschäftsmodellen im Bereich der tierärztlichen Gesundheitsversorgung
  - 4.8.1. Disaggregation von Geschäftsmodellen
  - 4.8.2. *Long Tail*
  - 4.8.3. Mehrseitige Plattformen
  - 4.8.4. Das *Freemium*-Geschäftsmodell
  - 4.8.5. Offene Geschäftsmodelle

- 4.9. *Design Thinking* und Anwendung in veterinärmedizinischen Zentren
  - 4.9.1. Konzept
  - 4.9.2. Leitlinien und Schlüssel
  - 4.9.3. Hilfsmittel
- 4.10. Forschung zur kontinuierlichen Verbesserung der Unternehmensstrategie in veterinärmedizinischen Zentren
  - 4.10.1. Überwachung des Strategieplans eines veterinärmedizinischen Zentrums
  - 4.10.2. Umsetzung von Verbesserungen in der Strategie eines veterinärmedizinischen Zentrums

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

- 5.1. Kundenservice in veterinärmedizinischen Zentren
  - 5.1.1. Hervorragender Kundenservice
  - 5.1.2. Management der Kundenbetreuung
  - 5.1.3. *Compliance* in veterinärmedizinischen Zentren als Instrument der Kundenbindung
- 5.2. Kommunikation von Angesicht zu Angesicht in veterinärmedizinischen Zentren
  - 5.2.1. Praktische Vorteile der Kommunikation mit Kunden
  - 5.2.2. Aktuelles Paradigma
  - 5.2.3. Bedürfnisse der Kunden
  - 5.2.4. Qualitätsmanagement für den Kundendienst
    - 5.2.4.1. Kommunikationskanäle mit Kunden
    - 5.2.4.2. Computersysteme/Datenbanken (CRM)
    - 5.2.4.3. Umfragen zur Qualitätsbewertung
- 5.3. Grundlegende Kommunikationsfähigkeiten für Fachleute in veterinärmedizinischen Zentren
  - 5.3.1. Die Frage in der professionellen Kommunikation
  - 5.3.2. Zuhören in der professionellen Kommunikation
  - 5.3.3. Nonverbale Kommunikation
  - 5.3.4. Mündliche Kommunikation
  - 5.3.5. Proxämie in veterinärmedizinischen Zentren
- 5.4. Einfühlungsvermögen als grundlegende Fähigkeit im 21. Jahrhundert in der Beziehung zu den Kunden in veterinärmedizinischen Zentren
  - 5.4.1. Definition und Beschreibung
  - 5.4.2. Ausdrücke der Empathie
  - 5.4.3. Werkzeuge für die Arbeit an der Empathie mit Kunden in veterinärmedizinischen Zentren
- 5.5. Methodik für den erfolgreichen Umgang mit schwierigen Situationen mit Kunden von veterinärmedizinischen Zentren
  - 5.5.1. Die vier wesentlichen Gewohnheiten hocheffizienter Kliniker
  - 5.5.2. Merkmale von Konflikten zwischen Fachleuten und ihren Kunden
  - 5.5.3. Methodik für den Umgang mit schwierigen Situationen mit Kunden in veterinärmedizinischen Zentren
    - 5.5.3.1. Das Problem erkennen
    - 5.5.3.2. Die Bedeutung aufdecken
    - 5.5.3.3. Die Chancen ergreifen
    - 5.5.3.4. Festlegen der Grenzen der Beziehung
    - 5.5.3.5. Ausdehnung der Hilfe zur Lösung des Problems
  - 5.5.4. Instrument zur Verbesserung der beruflichen Kommunikationsfähigkeit
- 5.6. Kommunikation innerhalb der Tierarztpraxis
  - 5.6.1. Einführung
  - 5.6.2. Das Calgary-Cambridge-Modell in der Tierarztpraxis
    - 5.6.2.1. Vorbereitungsphase
    - 5.6.2.2. Einleitung der Konsultation
    - 5.6.2.3. Sammeln von Information
    - 5.6.2.4. Ergebnisse und Planung
    - 5.6.2.5. Geeignete Informationen bereitstellen
    - 5.6.2.6. Gegenseitiges Verständnis
    - 5.6.2.7. Abschluss der Konsultation
  - 5.6.3. Übermittlung schlechter Nachrichten an Kunden von veterinärmedizinischen Zentren
- 5.7. Strategien für das Kundenbeziehungsmanagement in einem veterinärmedizinischen Zentrum
  - 5.7.1. Relationales Marketing
  - 5.7.2. Die wichtigsten Erwartungen der Kunden und Nutzer von veterinärmedizinischen Zentren
  - 5.7.3. Langfristiges Kundenbeziehungsmanagement
    - 5.7.3.1. MSMC-Modell (Bester Service für die besten Kunden)
    - 5.7.3.2. Das neue CRM-Paradigma
- 5.8. Segmentierung und Kundensegmentierung in einem veterinärmedizinischen Zentrum
  - 5.8.1. Kundensegmente und Portfolios
    - 5.8.1.1. Erstellung von Kundenportfolios in einem veterinärmedizinischen Zentrum
  - 5.8.2. Strategische Vorteile der Kundenportfolios
  - 5.8.3. Wertvollste Kunden (MVC)



- 5.9. Kundenerfahrung (CX) und Benutzererfahrung (UX) in veterinärmedizinischen Zentren
  - 5.9.1. Der Moment der Wahrheit
  - 5.9.2. Elemente, die das Kundenerlebnis ausmachen
  - 5.9.3. Benutzererfahrung
- 5.10. Praktische Anwendung der Kunden- und Nutzererfahrung in veterinärmedizinischen Zentren
  - 5.10.1. Phasen
    - 5.10.1.1. Untersuchung und Analyse von Nutzererfahrungen
    - 5.10.1.2. Definition der erlebnisorientierten Plattform
    - 5.10.1.3. Gestaltung und Planung der Erlebnisse
    - 5.10.1.4. Strukturierung des Kontakts oder der Begegnung mit dem Kunden
    - 5.10.1.5. Praktische Methodik

## Modul 6. Marketing in veterinärmedizinischen Zentren

- 6.1. Marketing in veterinärmedizinischen Zentren
  - 6.1.1. Definitionen
  - 6.1.2. Bedürfnisse-Motivationen für den Kauf
  - 6.1.3. Angebot und Nachfrage
  - 6.1.4. Entwicklung des Marketings
  - 6.1.5. Die Unternehmen von heute
  - 6.1.6. Der Kunde von heute
  - 6.1.7. Loyalität: Marketing im 21. Jahrhundert
- 6.2. Was wird in veterinärmedizinischen Zentren verkauft?
  - 6.2.1. Produkte
  - 6.2.2. Dienstleistungen
  - 6.2.3. Unterschiede zwischen Produkten und Dienstleistungen
  - 6.2.4. Die 4Ps der Produkte
  - 6.2.5. Die 7Ps der Dienstleistungen
- 6.3. Dienstleistungen - Produkte in Veterinärmedizinischen Zentren
  - 6.3.1. Portfolio von Dienstleistungen
  - 6.3.2. Produktportfolio
  - 6.3.3. Wie man Produkte verkauft
  - 6.3.4. Wie man Dienstleistungen verkauft
  - 6.3.5. Differenzierung - zusätzlicher Nutzen
  - 6.3.6. CAPE-Technik
  - 6.3.7. Neuromarketing und seine Anwendung im Verkauf

- 6.4. Preisgestaltung für Dienstleistungen und Produkte in veterinärmedizinischen Zentren
  - 6.4.1. Die Bedeutung des Preises in einem Unternehmen
  - 6.4.2. Die Relativität des Preises bei Dienstleistungen
  - 6.4.3. Wie legt man Preise für eine Dienstleistung fest?
  - 6.4.4. Wie wird ein Produkt bepreist?
  - 6.4.5. Die Preisliste
  - 6.4.6. Wie kann man den Kunden einen Preis für eine Dienstleistung nennen?
  - 6.4.7. Wie kann man Kommentare über hohe Preise entkräften?
  - 6.4.8. Preiselastizität der Nachfrage/Preiskurve
  - 6.4.9. Geschäftsmodelle für die Preisgestaltung in veterinärmedizinischen Zentren
  - 6.4.10. Wie kassiert man alles ein und was macht man sonst?
- 6.5. Kommunikation mit dem Kunden in veterinärmedizinischen Zentren
  - 6.5.1. Kommunikation mit dem internen Kunden: Mitarbeiter
  - 6.5.2. Bedarf: Koordinierung der Nachrichten
  - 6.5.3. Multi-Channel und Omnichannel
  - 6.5.4. Im Wartezimmer
  - 6.5.5. Telefonische Kundenbetreuung
  - 6.5.6. Im Sprechzimmer
  - 6.5.7. Mahnungen
  - 6.5.8. Kampagnen zur Gesundheitsprävention
  - 6.5.9. Dr. Google Vet. und seine Verwaltung durch den Tierarzt
  - 6.5.10. Gründe für einen Kunden, den Tierarzt zu wechseln
  - 6.5.11. Zufriedenheitsumfragen
  - 6.5.12. Beschwerden in einem veterinärmedizinischen Zentrum
- 6.6. Werbung in veterinärmedizinischen Zentren
  - 6.6.1. Welche Art von Kunden möchte ich erreichen?
  - 6.6.2. Warteraum
  - 6.6.3. Werbeelemente
  - 6.6.4. Schriftliche Medien
  - 6.6.5. Digitale Medien
  - 6.6.6. Sonstige
- 6.7. *Cross-Selling* in veterinärmedizinischen Zentren
  - 6.7.1. Was ist das und wofür wird es verwendet?
  - 6.7.2. Arten von *Cross-Selling*
  - 6.7.3. Wie macht man das?
  - 6.7.4. Dienstleistung + Service
  - 6.7.5. Dienstleistung + Produkt
  - 6.7.6. Produkt + Produkt
  - 6.7.7. Teamarbeit
- 6.8. Merchandising
  - 6.8.1. Definitionen
  - 6.8.2. Säulen
  - 6.8.3. Ziele
  - 6.8.4. Der Kaufentscheidungsprozess und die Arten des Kaufs
  - 6.8.5. Das Äußere
    - 6.8.5.1. Fassade
    - 6.8.5.2. Identität
    - 6.8.5.3. Tür
    - 6.8.5.4. Schaufenster
  - 6.8.6. Das Innere
    - 6.8.6.1. Sortiment
    - 6.8.6.2. Raumaufteilung
  - 6.8.7. Verwaltung der Bestände
  - 6.8.8. Animation am Verkaufsort
    - 6.8.8.1. Extern
    - 6.8.8.2. Intern
    - 6.8.8.3. PLV
    - 6.8.8.4. Werbeaktionen
- 6.9. Digitales Marketing in veterinärmedizinischen Zentren
  - 6.9.1. Allgemeines
  - 6.9.2. ROPO-Effekt
  - 6.9.3. *Blending Marketing*: offline und online
  - 6.9.4. Website eines veterinärmedizinischen Zentrums

- 6.9.5. Soziale Netzwerke in veterinärmedizinischen Zentren
  - 6.9.5.1. Facebook
  - 6.9.5.2. Twitter
  - 6.9.5.3. Instagram
  - 6.9.5.4. YouTube-Kanal
- 6.9.6. E-Mail-Marketing
- 6.9.7. Tools für Sofornnachrichten
- 6.10. Kundenbindungsinstrumente für veterinärmedizinische Zentren
  - 6.10.1. Nicht alle Kunden haben den gleichen Wert
  - 6.10.2. Gesundheitspläne
  - 6.10.3. Kampagnen zur Gesundheitsprävention
  - 6.10.4. Tierärztliche Versicherung
  - 6.10.5. Punktesammelsysteme
  - 6.10.6. Rabatt-Gutscheine
  - 6.10.7. Sonstige

## Modul 7. Verwaltung der Personalressourcen in veterinärmedizinischen Zentren

- 7.1. Strategische Planung des Personals eines veterinärmedizinischen Zentrums I
  - 7.1.1. Größe des Teams
  - 7.1.2. Kompetenzen und Talente
  - 7.1.3. Rollen, Zuständigkeiten und Aufgaben
- 7.2. Strategische Planung des Personals eines veterinärmedizinischen Zentrums II
  - 7.2.1. Stellenanalyse und Stellenbeschreibung
  - 7.2.2. Berufliche Ziele
  - 7.2.3. Organigramm
- 7.3. Auswahlverfahren in einem veterinärmedizinischen Zentrum I
  - 7.3.1. Profile
  - 7.3.2. Gestaltung des Stellenangebots
  - 7.3.3. Entgegennahme und Auswahl von Lebensläufen
- 7.4. Auswahlverfahren in einem veterinärmedizinischen Zentrum II
  - 7.4.1. Lesen von Lebensläufen: Nachweis von Kompetenzen, Referenzen
  - 7.4.2. Modell des Vorstellungsgesprächs, Schlüsselfragen
  - 7.4.3. Kommunikation mit den Bewerbern

- 7.5. Einstellung und Einarbeitung von Personal in einem veterinärmedizinischen Zentrum
  - 7.5.1. Rekrutierung, Berufsgruppen
  - 7.5.2. Gehaltsabrechnung
  - 7.5.3. Empfangsverfahren
- 7.6. Schulung des Teams eines veterinärmedizinischen Zentrums
  - 7.6.1. Schulungsziele
  - 7.6.2. Interne und externe Schulungen
  - 7.6.3. Bewertung und wirtschaftliche Aspekte der Schulung
  - 7.6.4. Karrierepläne
- 7.7. Interne Kommunikation in einem veterinärmedizinischen Zentrum
  - 7.7.1. Effektive Kommunikation
  - 7.7.2. Interne Kommunikationsmittel
  - 7.7.3. Effiziente Sitzungen
- 7.8. Leistungsbewertung der Mitarbeiter eines veterinärmedizinischen Zentrums
  - 7.8.1. Wichtige Konzepte
  - 7.8.2. Festlegung von Indikatoren
  - 7.8.3. Bewertungsmodelle
  - 7.8.4. Implantation
  - 7.8.5. Beziehung zu Anreizen
- 7.9. Bindung des wertvollen Mitarbeiters in veterinärmedizinischen Zentren
  - 7.9.1. Zufriedenheit am Arbeitsplatz
  - 7.9.2. Motivation
  - 7.9.3. Anerkennungen und Belohnungen
  - 7.9.4. Beförderung und Aufstieg
- 7.10. Vergütung des Personals von veterinärmedizinischen Zentren
  - 7.10.1. Gehälter nach Kategorie
  - 7.10.2. Fest und variabel
  - 7.10.3. Kriterien für die Festlegung von Anreizen
  - 7.10.4. Arten von Anreizen: Wirtschaftlich und nichtwirtschaftlich
  - 7.10.5. Emotionale Vergütung

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

- 8.1. Wesentliche Managementfähigkeiten eines Managers und/oder Inhabers eines veterinärmedizinischen Zentrums
  - 8.1.1. Die Geschäftsführung
  - 8.1.2. Entscheidungsfindung
  - 8.1.3. Beschlussfassung
  - 8.1.4. Flexibilität
  - 8.1.5. Selbsterkenntnis
  - 8.1.6. Selbstbehauptung
  - 8.1.7. Kommunikation
  - 8.1.8. Emotionale Intelligenz
- 8.2. Führung in veterinärmedizinischen Zentren
  - 8.2.1. Merkmale der Führungskraft
  - 8.2.2. Vorteile der Führung
  - 8.2.3. Übungen des Leiters
  - 8.2.4. Die Delegation
    - 8.2.4.1. Strategie der Delegation
    - 8.2.4.2. Auswahl der Aufgabe
    - 8.2.4.3. Prozess der Befähigung
  - 8.2.5. Motivationsgespräche mit Mitarbeitern
    - 8.2.5.1. GROW/MAPA-Verfahren
- 8.3. Verhandlungsführung für den Leiter des veterinärmedizinischen Zentrums
  - 8.3.1. Fähigkeiten als Verhandlungsführer
  - 8.3.2. Arten und Stile der Verhandlung
  - 8.3.3. Phasen der Verhandlung
    - 8.3.3.1. Vorbereitung
    - 8.3.3.2. Diskussion und Argumentation
      - 8.3.3.3. Vorschlag
      - 8.3.3.4. Austausch
      - 8.3.3.5. Abschluss
      - 8.3.3.6. Follow-up
  - 8.3.4. Verhandlungstaktiken und -techniken
  - 8.3.5. Strategien
- 8.4. Zeitmanagement des Leiters des veterinärmedizinischen Zentrums
  - 8.4.1. Verlangsamen, Nachdenken, Analysieren und Entscheiden
  - 8.4.2. Insiderwissen
  - 8.4.3. Wie man Prioritäten setzt
  - 8.4.4. Agieren
  - 8.4.5. Planen und Organisieren
  - 8.4.6. Zeitdiebe
- 8.5. Wie man Vertrauen in das Personal eines veterinärmedizinischen Zentrums aufbauen
  - 8.5.1. Selbstvertrauen
  - 8.5.2. Vertrauen in andere
  - 8.5.3. Konstruktive Selbstkritik
  - 8.5.4. Respekt und Verantwortung
  - 8.5.5. Ehrlichkeit
  - 8.5.6. Versuch und Irrtum
- 8.6. Produktivitätsmanagement des Leiters eines veterinärmedizinischen Zentrums
  - 8.6.1. Produktivitätsdiebe
  - 8.6.2. Die Methode *Getting Things Done*® (GTD)
    - 8.6.2.1. Grundlagen
    - 8.6.2.2. Sammeln oder Erfassen
    - 8.6.2.3. Verarbeiten oder klären
    - 8.6.2.4. Organisieren
    - 8.6.2.5. Überprüfen
    - 8.6.2.6. Machen
- 8.7. Professionelle Hochleistungs-Teams in veterinärmedizinischen Zentren
  - 8.7.1. Arbeitsgruppen
  - 8.7.2. Merkmale von professionellen Teams
  - 8.7.3. Vorteile von leistungsstarken professionellen Teams
  - 8.7.4. Praktische Beispiele

- 8.8. Erkennen und Lösen interner Konflikte in veterinärmedizinischen Zentren
  - 8.8.1. Die Methode der fünf Funktionsstörungen von professionellen Teams
    - 8.8.1.1. Mangelndes Vertrauen
    - 8.8.1.2. Furcht vor Konflikten
    - 8.8.1.3. Mangelndes Engagement
    - 8.8.1.4. Vermeiden von Verantwortung
    - 8.8.1.5. Desinteresse an Ergebnissen
  - 8.8.2. Ursachen für das Scheitern von professionellen Teams
- 8.9. Prävention von interner Toxizität in veterinärmedizinischen Zentren
  - 8.9.1. Organisatorische Gesundheit
  - 8.9.2. Vorbeugende Maßnahmen
    - 8.9.2.1. Schaffung eines kohärenten Führungsteams
    - 8.9.2.2. Schaffung von Klarheit innerhalb der Organisation
    - 8.9.2.3. Zu viel Klarheit kommunizieren
    - 8.9.2.4. Stärkung der Klarheit
- 8.10. Änderungsmanagement in der Verwaltung von veterinärmedizinischen Zentren
  - 8.10.1. Prüfung der Glaubwürdigkeit
  - 8.10.2. Entwicklung des Charakters
  - 8.10.3. Aktionen für den Wandel

## Modul 9. Produktionsprozesse der veterinärmedizinischen Zentren

- 9.1. Einführung in die Produktionsprozesse in veterinärmedizinischen Zentren
  - 9.1.1. Konzept des Geschäftsprozesses
  - 9.1.2. Einführung in Geschäftsprozesse
  - 9.1.3. Grafische Darstellung der Prozesse
  - 9.1.4. Standardisierung von Prozessen
  - 9.1.5. Praktische Beispiele für Prozesse in veterinärmedizinischen Zentren
- 9.2. Analyse der Produktionsprozesse in veterinärmedizinischen Zentren
  - 9.2.1. Prozess-Management-System
  - 9.2.2. Messung, Analyse und Verbesserung von Geschäftsprozessen
  - 9.2.3. Merkmale eines gut gesteuerten und verwalteten Prozesses

- 9.3. Unternehmensproduktivität in veterinärmedizinischen Zentren
  - 9.3.1. Konzentration auf die wichtigsten Ziele
  - 9.3.2. Erwirtschafteter Mehrwert für den Kunden
  - 9.3.3. Analyse des durch die Prozesse geschaffenen Wertes
  - 9.3.4. Wettbewerbsfähigkeit
  - 9.3.5. Produktivität. Analyse der Verluste und Verbesserungen
- 9.4. Betriebswirtschaftliche Modelle für das Veterinärwesen
  - 9.4.1. Traditionelle Massenverwaltung
  - 9.4.2. *Lean Management*
  - 9.4.3. Verwaltung auf der Grundlage eines verbesserten traditionellen Modells
- 9.5. Einführung in das *Lean-Management*-Modells, das in einem veterinärmedizinischen Zentrum angewandt wird
  - 9.5.1. Grundlegende Prinzipien und Eigenschaften
  - 9.5.2. Ablauf der Aktivitäten
  - 9.5.3. *Pull-System*
  - 9.5.4. Fluss - *Pull*
  - 9.5.5. Kontinuierliche Verbesserung
- 9.6. Abfälle in einem Produktionsmodell für veterinärmedizinische Zentren
  - 9.6.1. Abfall, *Waste* oder Schrott
  - 9.6.2. Arten von Abfall
  - 9.6.3. Ursachen für Abfälle
  - 9.6.4. Beseitigung von Abfällen
- 9.7. Umsetzung des *Lean-Management*-Modells in veterinärmedizinischen Zentren I
  - 9.7.1. Konditionierung des Prozesses
  - 9.7.2. Ausgeglichener und flexibler *Pull-Flow*
  - 9.7.3. Übergang von einem traditionellen Modell zu einer *Lean*-Implementierung
  - 9.7.4. Erste Phase: Herstellung eines regelmäßigen und ununterbrochenen Flusses
- 9.8. Umsetzung des *Lean-Management*-Modells in veterinärmedizinischen Zentren II
  - 9.8.1. Zweite Phase: Konsolidierung der Abläufe, Beseitigung von Verschwendung, Gewährleistung der Qualität und Standardisierung der Abläufe
  - 9.8.2. Dritter Schritt: Einrichtung des *Pull-Flows*
  - 9.8.3. Vierte Stufe: Flexibilität im Produktionsrhythmus

- 9.9. Umsetzung des Lean-Management-Modells in veterinärmedizinischen Zentren III
  - 9.9.1. Fünfte Stufe: Flexibilität bei der Art des Produkts
  - 9.9.2. Sechste Stufe: Vollständige Umsetzung des ausgewogenen, abgestuften und produktübergreifenden *Pull-Flows*
  - 9.9.3. Siebte Phase: einfache Verwaltung und Kontrolle
- 9.10. Werkzeuge für die Umsetzung von *Lean* in veterinärmedizinischen Zentren
  - 9.10.1. Die Wertstromkarte (*Value Stream Map*)
  - 9.10.2. A3: Analyse von neuen Ansätzen oder zu lösenden Problemen

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

- 10.1. Rechtsformen von Unternehmen im Bereich der veterinärmedizinischen Zentren
  - 10.1.1. Je nach Art der Haftung
  - 10.1.2. Je nach Anzahl der Partner
  - 10.1.3. Entsprechend dem Grundkapital
- 10.2. Datenschutz in einem veterinärmedizinischen Zentrum
  - 10.2.2. Protokolle für Maßnahmen
  - 10.2.3. Datenverarbeitungsprotokolle
  - 10.2.4. Protokollierung der Aktivitäten
  - 10.2.5. Regulatorische Berichterstattung
  - 10.2.6. Der Verantwortliche für die Datenverarbeitung
- 10.3. Gesundheit am Arbeitsplatz in veterinärmedizinischen Zentren
  - 10.3.1. Psychosoziale Risiken
  - 10.3.2. Ergonomische Risiken
  - 10.3.3. Biologische Risiken
  - 10.3.4. Chemische Risiken
  - 10.3.5. Physikalische Gefährdungen
  - 10.3.6. Gesundheit und Sicherheit
- 10.4. Tierärztliche Berufsethik und Deontologie
  - 10.4.1. Kodex der ethischen Werte
  - 10.4.2. Grundlegende Prinzipien der Ethik
  - 10.4.3. Berufliche Verantwortung
  - 10.4.4. Tierschutz und Tiermissbrauch





- 10.5. Zivilrechtliche Haftung bei der Ausübung der Tätigkeit in veterinärmedizinischen Zentren
  - 10.5.1. Konzept
  - 10.5.2. Fälle der zivilrechtlichen Haftung des Tierarztes
  - 10.5.3. Haftung aufgrund von Verschulden oder Fahrlässigkeit
  - 10.5.4. Zivilverfahren
- 10.6. Verwaltung von Schulden und unbezahlten Rechnungen in veterinärmedizinischen Zentren
  - 10.6.1. Schuldanererkennungsdokumente
  - 10.6.2. Aufschub und Finanzierung von Zahlungen
  - 10.6.3. Kommunikation mit Schuldern
  - 10.6.4. Gerichtsverfahren für Zahlungsaufträge
- 10.7. Verwaltung der Einkäufe in den veterinärmedizinischen Zentren
  - 10.7.1. Budgets
  - 10.7.2. Verwaltung der Zahlungen
  - 10.7.3. Finanzierungen und Zahlungsaufschübe
- 10.8. Telefonische Kommunikation mit Kunden von veterinärmedizinischen Zentren
  - 10.8.1. Telefonische Kommunikationsprotokolle
  - 10.8.2. Kommunikation mit Kunden
  - 10.8.3. Interne Kommunikation und Anrufprotokolle

## Modul 11. Führung, Ethik und soziale Verantwortung der Unternehmen

- 11.1. Globalisierung und Governance
  - 11.1.1. Governance und Corporate Governance
  - 11.1.2. Grundlagen der Corporate Governance in Unternehmen
  - 11.1.3. Die Rolle des Verwaltungsrats im Rahmen der Corporate Governance
- 11.2. *Cross Cultural Management*
  - 11.2.1. Konzept des *Cross Cultural Management*
  - 11.2.2. Beiträge zum Wissen über Nationalkulturen
  - 11.2.3. Diversitätsmanagement
- 11.3. Nachhaltigkeit
  - 11.3.1. Nachhaltigkeit und nachhaltige Entwicklung
  - 11.3.2. Agenda 2030
  - 11.3.3. Nachhaltige Unternehmen

- 11.4. Soziale Verantwortung des Unternehmens
  - 11.4.1. Die internationale Dimension der sozialen Verantwortung der Unternehmen
  - 11.4.2. Umsetzung der sozialen Verantwortung der Unternehmen
  - 11.4.3. Auswirkungen und Messung der sozialen Verantwortung der Unternehmen
- 11.5. Verantwortungsvolle Management-Systeme und -Tools
  - 11.5.1. CSR: Soziale Verantwortung der Unternehmen
  - 11.5.2. Wesentliche Aspekte für die Umsetzung einer verantwortungsvollen Managementstrategie
  - 11.5.3. Schritte zur Umsetzung eines Managementsystems für die soziale Verantwortung von Unternehmen
  - 11.5.4. CSR-Instrumente und -Standards
- 11.6. Multinationale Unternehmen und Menschenrechte
  - 11.6.1. Globalisierung, multinationale Unternehmen und Menschenrechte
  - 11.6.2. Multinationale Unternehmen und internationales Recht
  - 11.6.3. Rechtsinstrumente für multinationale Unternehmen in der Menschenrechtsgesetzgebung
- 11.7. Rechtliches Umfeld und *Corporate Governance*
  - 11.7.1. Internationale Einfuhr- und Ausfuhrnormen
  - 11.7.2. Geistiges und gewerbliches Eigentum
  - 11.7.3. Internationales Arbeitsrecht

## Modul 12. Personal- und Talentmanagement

- 12.1. Strategisches Management von Menschen
  - 12.1.1. Strategisches Management und Humanressourcen
  - 12.1.2. Strategisches Management von Menschen
- 12.2. Kompetenzbasiertes HR-Management
  - 12.2.1. Analyse des Potenzials
  - 12.2.2. Vergütungspolitik
  - 12.2.3. Karriere-/Nachfolge-Pläne
- 12.3. Innovation im Talent- und Personalmanagement
  - 12.3.1. Modelle für strategisches Talentmanagement
  - 12.3.2. Identifizierung, Schulung und Entwicklung von Talenten
  - 12.3.3. Loyalität und Bindung
  - 12.3.4. Proaktivität und Innovation

- 12.4. Motivation
  - 12.4.1. Die Natur der Motivation
  - 12.4.2. Erwartungstheorie
  - 12.4.3. Theorien der Bedürfnisse
  - 12.4.4. Motivation und finanzieller Ausgleich
- 12.5. Kommunikation der Führungskräfte
  - 12.5.1. Interne und externe Kommunikation in der Geschäftswelt
  - 12.5.2. Abteilungen für Kommunikation
  - 12.5.3. Der Verantwortliche für die Kommunikation des Unternehmens. Das Profil des Dircom
- 12.6. Produktivität, Anziehung, Bindung und Aktivierung von Talenten
  - 12.6.1. Produktivität
  - 12.6.2. Anziehung und Bindung von Talenten

## Modul 13. Geschäftsleitung

- 13.1. General Management
  - 13.1.1. Konzept des General Management
  - 13.1.2. Die Tätigkeit des Generaldirektors
  - 13.1.3. Der Generaldirektor und seine Aufgaben
  - 13.1.4. Transformation der Arbeit der Direktion
- 13.2. Der Manager und seine Aufgaben. Organisationskultur und Ansätze
  - 13.2.1. Der Manager und seine Aufgaben. Organisationskultur und Ansätze
- 13.3. Operations Management
  - 13.3.1. Bedeutung des Managements
  - 13.3.2. Die Wertschöpfungskette
  - 13.3.3. Qualitätsmanagement
- 13.4. Rhetorik und Schulung von Pressesprechern
  - 13.4.1. Zwischenmenschliche Kommunikation
  - 13.4.2. Kommunikationsfähigkeit und Einflussnahme
  - 13.4.3. Kommunikationsbarrieren

- 13.5. Persönliche und organisatorische Kommunikationsmittel
  - 13.5.1. Zwischenmenschliche Kommunikation
  - 13.5.2. Instrumente der zwischenmenschlichen Kommunikation
  - 13.5.3. Kommunikation in der Organisation
  - 13.5.4. Werkzeuge in der Organisation
- 13.6. Krisenkommunikation
  - 13.6.1. Krise
  - 13.6.2. Phasen der Krise
  - 13.6.3. Nachrichten: Inhalt und Momente
- 13.7. Einen Krisenplan vorbereiten
  - 13.7.1. Analyse der potenziellen Probleme
  - 13.7.2. Planung
  - 13.7.3. Angemessenheit des Personals
- 13.8. Emotionale Intelligenz
  - 13.8.1. Emotionale Intelligenz und Kommunikation
  - 13.8.2. Durchsetzungsvermögen, Einfühlungsvermögen und aktives Zuhören
  - 13.8.3. Selbstwertgefühl und emotionale Kommunikation
- 13.9. *Personal Branding*
  - 13.9.1. Strategien für den Aufbau einer persönlichen Marke
  - 13.9.2. Regeln des Personal Branding
  - 13.9.3. Instrumente zum Aufbau einer persönlichen Marke



*Nutzen Sie die Gelegenheit, sich über die neuesten Fortschritte auf diesem Gebiet zu informieren und diese in Ihrer täglichen Praxis anzuwenden“*

# 06 Methodik

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

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



“

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

## Bei TECH verwenden wir die Fallmethode

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

*Mit TECH werden Sie eine Art des Lernens erleben, die an den Grundlagen der traditionellen Universitäten auf der ganzen Welt rüttelt.*



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

“

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

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

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



## Relearning Methodology

TECH kombiniert die Methodik der Fallstudien effektiv mit einem 100%igen Online-Lernsystem, das auf Wiederholung basiert und in jeder Lektion 8 verschiedene didaktische Elemente kombiniert.

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



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

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

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

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

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

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



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



#### Studienmaterial

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

Diese Inhalte werden dann auf das audiovisuelle Format angewendet, um die Online-Arbeitsmethode von TECH zu schaffen. All dies mit den neuesten Techniken, die in jedem einzelnen der Materialien, die dem Studenten zur Verfügung gestellt werden, qualitativ hochwertige Elemente bieten.



#### Neueste Techniken und Verfahren auf Video

TECH bringt dem Studenten die neuesten Techniken, die neuesten pädagogischen Fortschritte und die aktuellsten tiermedizinischen Verfahren und Techniken näher. All dies in der ersten Person, mit äußerster Präzision, erklärt und detailliert, um zur Assimilation und zum Verständnis des Studenten beizutragen. Und das Beste ist, dass Sie es sich so oft anschauen können, wie Sie möchten.



#### Interaktive Zusammenfassungen

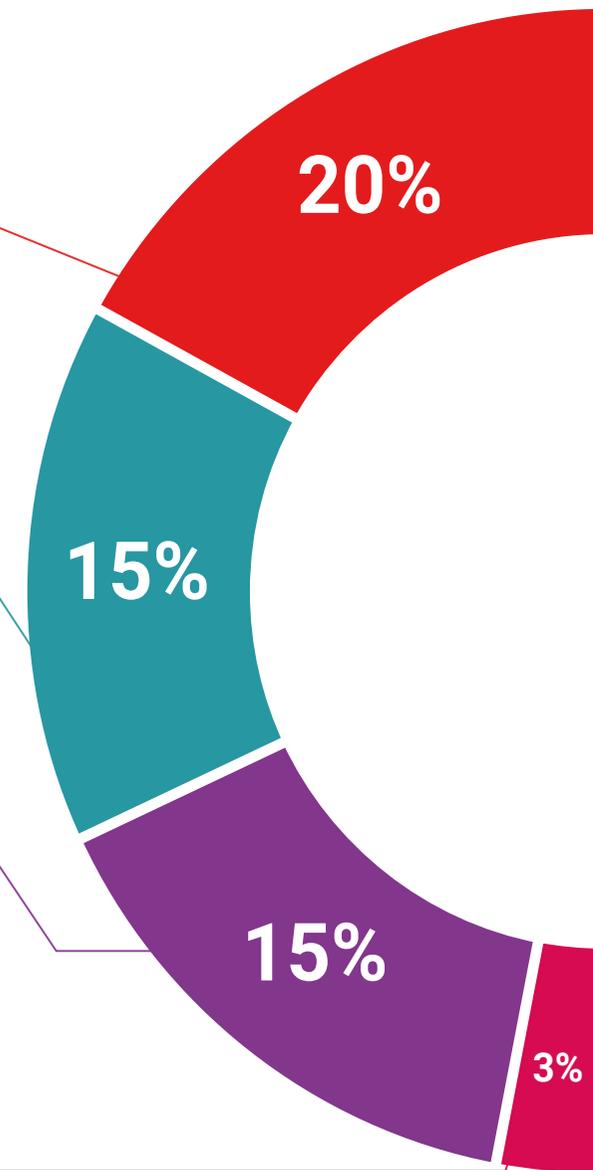
Das TECH-Team präsentiert die Inhalte auf attraktive und dynamische Weise in multimedialen Pillen, die Audios, Videos, Bilder, Diagramme und konzeptionelle Karten enthalten, um das Wissen zu vertiefen.

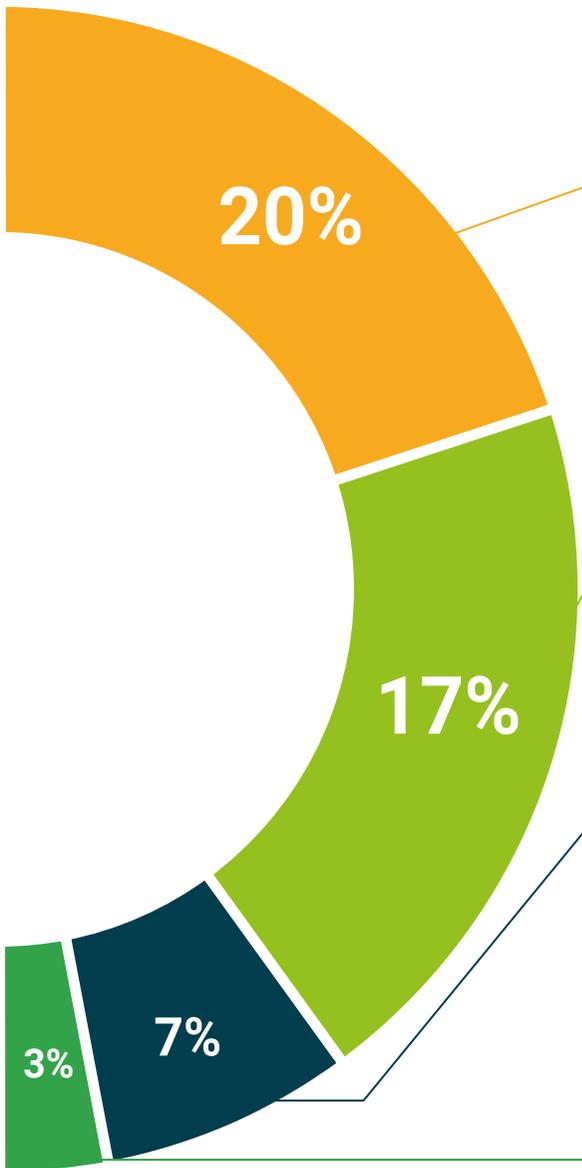
Dieses einzigartige Bildungssystem für die Präsentation multimedialer Inhalte wurde von Microsoft als "Europäische Erfolgsgeschichte" ausgezeichnet.



#### Weitere Lektüren

Aktuelle Artikel, Konsensdokumente und internationale Leitfäden, u. a. In der virtuellen Bibliothek von TECH hat der Student Zugang zu allem, was er für seine Fortbildung benötigt.





#### Von Experten entwickelte und geleitete Fallstudien

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



#### Testing & Retesting

Die Kenntnisse des Studenten werden während des gesamten Programms regelmäßig durch Bewertungs- und Selbsteinschätzungsaktivitäten und -übungen beurteilt und neu bewertet, so dass der Student überprüfen kann, wie er seine Ziele erreicht.



#### Meisterklassen

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



#### Kurzanleitungen zum Vorgehen

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



07

# Qualifizierung

Der MBA in Management und Leitung von Veterinärmedizinischen Zentren garantiert neben der präzisesten und aktuellsten Fortbildung 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 Technologische Universität**.

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

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

Modalität: **online**

Dauer: **12 Monate**



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

zukunft

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

**tech** technologische  
universität

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

- » Modalität: online
- » Dauer: 12 Monate
- » Qualifizierung: TECH Technologische Universität
- » Zeitplan: in Ihrem eigenen Tempo
- » Prüfungen: online

# Privater Masterstudiengang

MBA in Management und Leitung  
von Veterinärmedizinischen Zentren