

Weiterbildender  
Masterstudiengang  
MBA in Management  
und Leitung von  
Veterinärmedizinischen Zentren

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

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

# Index

01

Präsentation

---

Seite 4

02

Ziele

---

Seite 8

03

Kompetenzen

---

Seite 16

04

Kursleitung

---

Seite 20

05

Struktur und Inhalt

---

Seite 24

06

Methodik

---

Seite 44

07

Qualifizierung

---

Seite 52

# 01 Präsentation

Die Fortbildung von Tierärzten im Bereich der Unternehmensführung ist ein wenig erforschtes Gebiet, obwohl es von großem Interesse ist, da der Erfolg oder Misserfolg eines jeden Unternehmens zu einem großen Teil von seiner korrekten Verwaltung abhängt. Deshalb haben wir bei TECH das beste Programm für das Management von Tierarztpraxen entwickelt, mit dem einzigen Ziel, Ihnen zum beruflichen Erfolg zu verhelfen.



“

*Werden Sie ein erfolgreicher Profi im Management und in der Leitung von veterinärmedizinischen Zentren und verschaffen Sie Ihrem Unternehmensprojekt eine größere Sichtbarkeit, während Sie gleichzeitig eine qualitativ hochwertige Pflege anbieten"*

Die Unternehmensführung in veterinärmedizinischen Zentren ist ein Bereich, der an den veterinärmedizinischen Fakultäten so gut wie gar nicht studiert wird. Dort konzentriert man sich auf die Diagnose und Behandlung von Tieren und erwirbt die am weitesten entwickelten Kompetenzen in deren Pflege.

Aus diesem Grund möchten wir Ihnen bei TECH die umfassendste Spezialisierung auf die Verwaltung dieser Art von Zentren anbieten, denn der Erfolg eines jeden Unternehmens, einschließlich der veterinärmedizinischen Zentren, hängt zu einem großen Teil von seiner Geschäftsführung ab. Auf diese Weise haben wir einen sehr kompletten weiterbildende Masterstudiengang entworfen, der die umfassendste Spezialisierung auf den MBA und auf das Management und die Leitung von veterinärmedizinischen Zentren beinhaltet.

Während dieser Spezialisierung wird der Student mit allen aktuellen Ansätzen zur Bewältigung der verschiedenen Herausforderungen seines Berufs vertraut gemacht. Ein Schritt auf hohem Niveau, der nicht nur beruflich, sondern auch persönlich zu einem Verbesserungsprozess wird. Darüber hinaus hat TECH ein soziales Engagement: hochqualifizierte Fachkräfte sollen sich spezialisieren und während ihres Studiums ihre persönlichen, sozialen und beruflichen Fähigkeiten entwickeln können.

Wir vermitteln Ihnen nicht nur das theoretische Wissen, sondern zeigen Ihnen eine andere Art des Studiums und der Weiterbildung, die organischer, einfacher und effizienter ist. Wir werden daran arbeiten, Sie zu motivieren und in Ihnen eine Leidenschaft für das Lernen zu wecken. Wir werden Sie zum Nachdenken anregen und kritisches Denken entwickeln.

Dieser weiterbildende Masterstudiengang wurde entwickelt, um Ihnen das spezifische Wissen dieser Disziplin auf intensive und praktische Weise zu vermitteln. Es ist von großem Wert für jede Fachkraft. Da es sich außerdem um eine 100%ige Online-Spezialisierung handelt, entscheidet der Student selbst, wo und wann er studiert. Es gibt keine festen Stundenpläne und keine Notwendigkeit, zum Klassenzimmer zu kommen, was es einfacher macht, Beruf und Familie zu vereinbaren.

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

- ◆ Neueste Technologie in der Online-Lehrsoftware
- ◆ Intensiv visuelles Lehrsystem, unterstützt durch grafische und schematische Inhalte, die leicht zu erfassen und zu verstehen sind
- ◆ Entwicklung von Fallstudien, die von erfahrenen Experten präsentiert werden
- ◆ Hochmoderne interaktive Videosysteme
- ◆ Unterstützung des Unterrichts durch Telepraxis
- ◆ Ständige Aktualisierung und Recycling-Systeme
- ◆ Selbstgesteuertes Lernen, das eine vollständige Kompatibilität mit anderen Berufen ermöglicht
- ◆ Praktische Übungen zur Selbstbeurteilung und Überprüfung des Gelernten
- ◆ Selbsthilfegruppen und Bildungssynergien: Fragen an den Experten, Diskussions- und Wissensforen
- ◆ Kommunikation mit der Lehrkraft und individuelle Reflexionsarbeit
- ◆ Die Verfügbarkeit des Zugangs zu Inhalten von jedem festen oder tragbaren Gerät mit Internetanschluss
- ◆ Datenbanken mit ergänzenden Unterlagen, die auch nach dem Kurs ständig verfügbar sind



*Eine Spezialisierung auf hohem wissenschaftlichem Niveau, unterstützt durch die fortschrittliche technologische Entwicklung und die Lehrerfahrung der besten Fachleute"*

“

*Eine Spezialisierung, die sich an Fachleute richtet, die nach Spitzenleistungen streben, und die es Ihnen ermöglicht, neue Kompetenzen und Strategien auf fließende und effiziente Weise zu erwerben"*

Unser Lehrkörper setzt sich aus berufstätigen Fachleuten zusammen. Auf diese Weise stellen wir sicher, dass wir Ihnen das von uns angestrebte pädagogische Update bieten. Ein multidisziplinärer Kader von Fachleuten, die in verschiedenen Umgebungen vorbereitet und erfahren sind, die das theoretische Wissen effizient erarbeiten, aber vor allem das praktische Wissen aus ihrer eigenen Erfahrung in den Dienst der Spezialisierung stellen.

Diese Beherrschung des Themas wird durch die Wirksamkeit der methodischen Gestaltung dieses weiterbildenden Masterstudiengangs ergänzt. Er wurde von einem multidisziplinären Team von *E-Learning*-Experten entwickelt und integriert die neuesten Fortschritte in der Bildungstechnologie. So können Sie mit einer Reihe bequemer und vielseitiger Multimedia-Tools studieren, die Ihnen die nötige Handlungsfähigkeit in Ihrem Fachgebiet verleihen.

Das Design dieses Programms konzentriert sich auf problemorientiertes Lernen, ein Ansatz, der Lernen als einen eminent praktischen Prozess begreift. Um dies aus der Ferne zu erreichen, werden wir die Telepraxis nutzen. Mit Hilfe eines innovativen interaktiven Videosystems und dem Learning from an Expert können Sie sich das Wissen so aneignen, als wären Sie in dem Moment mit der Situation konfrontiert, die Sie gerade lernen. Ein Konzept, das es Ihnen ermöglichen wird, das Gelernte auf realistischere und dauerhaftere Weise zu integrieren und zu fixieren.

*Der Leiter einer veterinärmedizinischen Einrichtung muss über ein breites betriebswirtschaftliches Wissen verfügen, damit er alle verfügbaren Instrumente in seiner täglichen Praxis anwenden kann.*

*Wir bieten Ihnen die derzeit beste Spezialisierung an, damit Sie sich eingehend mit dem Management und der Leitung von veterinärmedizinischen Kliniken befassen können.*



# 02 Ziele

Unser Ziel ist es, hochqualifizierte Fachkräfte für die Berufspraxis vorzubereiten. Ein Ziel, das im Übrigen global durch die Förderung der menschlichen Entwicklung ergänzt wird, die die Grundlage für eine bessere Gesellschaft bildet. Dieses Ziel wird dadurch erreicht, dass die Fachleute Zugang zu einem viel höheren Maß an Kompetenz und Kontrolle erhalten. Ein selbstverständliches Ziel, mit hoher Intensität und präziser Spezialisierung.







“

*Wenn es Ihr Ziel ist, sich beruflich weiterzuentwickeln und eine Qualifikation zu erwerben, die es Ihnen ermöglicht, mit den Besten zu konkurrieren, dann sind Sie hier genau richtig: Willkommen bei TECH"*



## Allgemeine Ziele

---

- ♦ Neue Trends und Entwicklungen in der Unternehmensführung zu definieren
- ♦ Erstellung eines Plans zur Entwicklung und Verbesserung der persönlichen und unternehmerischen Fähigkeiten
- ♦ Entwicklung von Strategien zur Entscheidungsfindung in einem komplexen und instabilen Umfeld
- ♦ Entwickeln der Fähigkeit Probleme zu erkennen, zu analysieren und zu lösen
- ♦ Entwicklung der wesentlichen Kompetenzen für das strategische Management der Unternehmenstätigkeit
- ♦ Präsentieren des Unternehmens aus globaler Sicht sowie die Zuständigkeiten der einzelnen Bereiche des Unternehmens
- ♦ Entwicklung innovativer Strategien und Maßnahmen zur Verbesserung der Management- und Geschäftseffizienz
- ♦ Formulierung und Umsetzung von Wachstumsstrategien, die das Unternehmen an die Veränderungen im nationalen und internationalen Umfeld anpassen
- ♦ Erkennen der Komplexität des Veterinärsektors im derzeitigen sozioökonomischen Kontext
- ♦ Erarbeitung von Fachwissen über den Sektor der tierärztlichen Dienstleistungen: Umfeld, Herausforderungen und Trends
- ♦ Zusammenstellung und Analyse der Innovationsbereiche im Veterinärsektor
- ♦ Ermittlung des Bildungsbedarfs im Bereich der Veterinärdienste in einem sich wandelnden Umfeld
- ♦ Festlegung einer Methodik für die Ausarbeitung eines jährlichen Geschäftsplans
- ♦ Identifizierung und Analyse der verschiedenen Abschnitte
- ♦ Analyse der Quellen für die Beschaffung der Daten und Informationen, die für die Vervollständigung der relevanten Dokumente erforderlich sind
- ♦ Vermittlung von Fachwissen, damit die Inhaber eines Veterinärzentrums in der Lage sind, dieses schriftliche Dokument selbst zu erstellen
- ♦ Wir müssen uns klarmachen, dass es sich um ein dynamisches Dokument handelt, das uns das ganze Jahr über begleiten sollte
- ♦ Prüfung der Finanzkonzepte, die für den erfolgreichen Betrieb eines Tierarztzentrums erforderlich sind
- ♦ Entwicklung von Finanzinstrumenten für die Verwaltung eines Veterinärzentrums
- ♦ Identifizierung und Bewertung des Verhaltens und der Verbrauchertrends der Kunden eines Tierarztzentrums
- ♦ Zusammenstellung der für die Erstellung einer Finanz-Scorecard erforderlichen Daten
- ♦ Entwurf, Erstellung und Interpretation der Ergebnisse einer Finanz-Scorecard
- ♦ Entwicklung einer wirksamen und systematischen Methodik zur Formulierung einer dynamischen und innovativen Geschäftsstrategie in einer Tierarztpraxis
- ♦ Nützliche und praktische Arbeitsinstrumente für die Innovationsforschung vorschlagen
- ♦ Schaffung von Fachwissen über Innovation als Mittel zur Schaffung eines differenzierten Wertangebots für die Nutzer
- ♦ Ein dynamisches Geschäftsmodell zu entwickeln und vorzuschlagen, das es dem Unternehmen ermöglicht, sich an das sich verändernde globale Umfeld anzupassen
- ♦ Analyse und Definition der verschiedenen Arten von Kunden/Nutzern eines Tierarztzentrums
- ♦ Identifizierung und Bewertung der für den Erfolg mit Kunden erforderlichen Kommunikationsfähigkeiten
- ♦ Eine Methode für den effektiven Umgang mit Klienten mit verzerrten Emotionen vorschlagen
- ♦ Entwicklung von Loyalitätsprozessen
- ♦ Untersuchung der verschiedenen Marketinginstrumente, die zum Verkauf von Produkten und Dienstleistungen eingesetzt werden
- ♦ Über die Notwendigkeit einer effektiven Kommunikation mit Kunden nachdenken



- ◆ Festlegen, wie eine tierärztliche Dienstleistung zu gestalten und zu bepreisen ist
- ◆ Die Bedeutung von Cross-Selling erfassen
- ◆ Analyse der *Merchandising*-Tools
- ◆ Untersuchung der Kohärenz zwischen Online- und Offline-Marketing
- ◆ Entwicklung der für ein gutes Personalmanagement erforderlichen Fähigkeiten
- ◆ Eine Methodik für einen guten Einstellungs- und Integrationsprozess vorschlagen
- ◆ Förderung und Befähigung der Mitarbeiter mit dem größten Talent und dem größten Wert für das Unternehmen
- ◆ Bereitstellung der Schlüssel zur Bindung dieser Mitarbeiter
- ◆ Entwicklung der für eine gute Führungskraft erforderlichen Fähigkeiten
- ◆ Vorschlag einer Methodik zur Gewährleistung der erforderlichen Effizienz und Effektivität eines Managers
- ◆ Förderung und Stärkung professioneller Hochleistungsteams
- ◆ Schulung von Managern für den erfolgreichen Umgang mit Konflikten in professionellen Teams
- ◆ Untersuchung und Entwicklung der Produktionsprozesse eines Veterinärzentrums
- ◆ Analyse bestehender Prozesse und Ermittlung von Engpässen
- ◆ Entwicklung und Umsetzung von *Lean Business Management* in einem Veterinärzentrum
- ◆ Förderung einer Kultur der kontinuierlichen Verbesserung der Unternehmensführung
- ◆ Bewertung der rechtlichen Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, bevor ein veterinärmedizinisches Zentrum eröffnet werden kann
- ◆ Angabe der Rechtsform des zu gründenden Unternehmens, mit den jeweiligen Besonderheiten, von der Personengesellschaft bis zur Genossenschaft von Gesellschaftern
- ◆ Entwicklung einer korrekten Verwaltung der Einkäufe und der Beziehungen zu den Lieferanten



## Spezifische Ziele

### Modul 1. Führung, Ethik und CSR

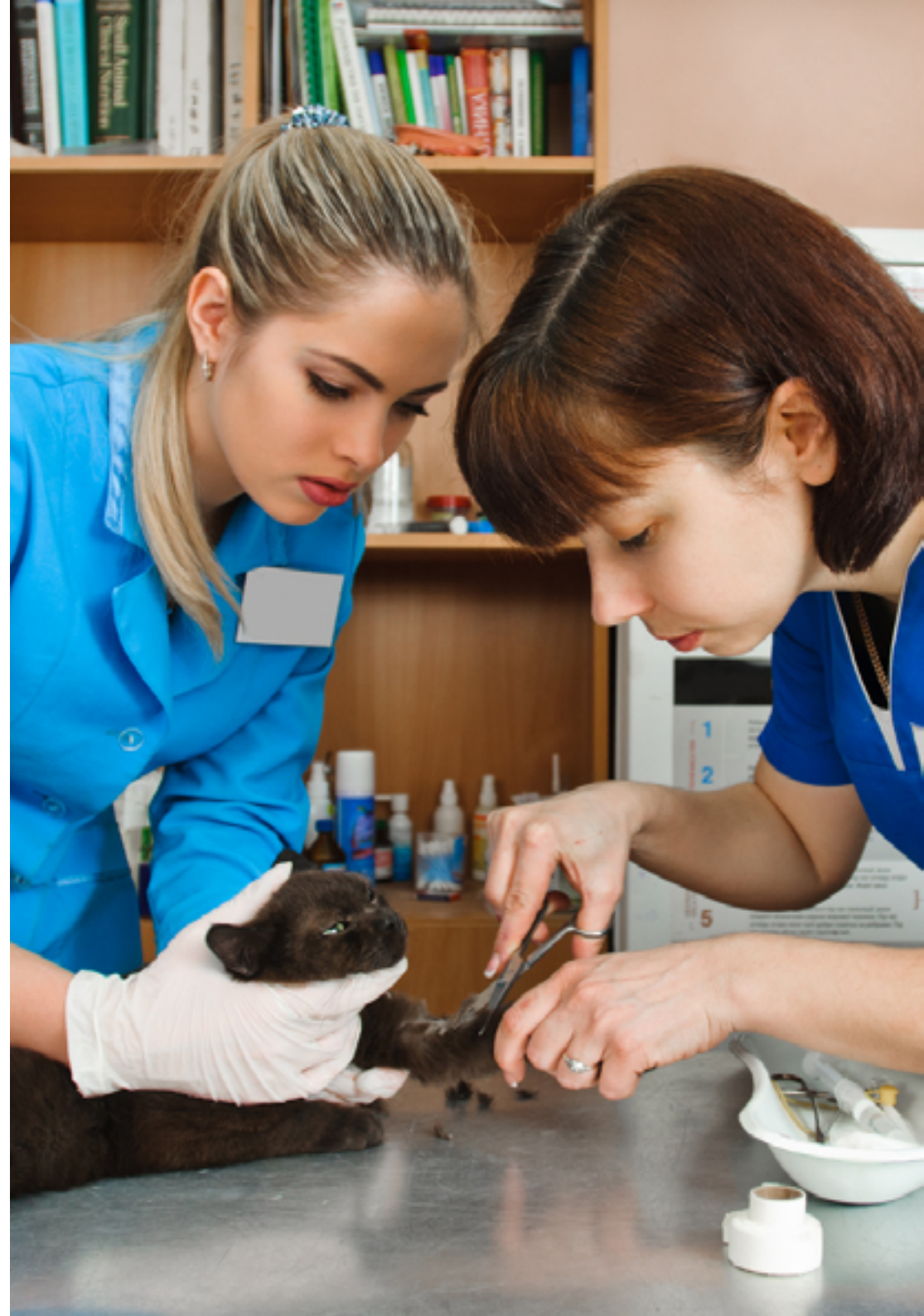
- ♦ Analyse der Werte, die ein Manager entwickeln sollte
- ♦ Vorschlag für eine Methode, um eine gute Führungskraft zu werden
- ♦ Einem Verhandlungsprozess mit Zuversicht und Sicherheit begegnen
- ♦ Vertrauen in die Menschen, mit denen eine Führungskraft zusammenarbeitet, und in sich selbst zu schaffen
- ♦ Entwicklung der notwendigen Fähigkeiten für ein hervorragendes Zeitmanagement

### Modul 2. Strategisches Management und Unternehmensführung

- ♦ Eine geeignete Methode vorschlagen, um die Produktivität des Managers zu optimieren
- ♦ Aufbau und Zusammenführung professioneller Spitzenteams
- ♦ Identifizierung und Analyse interner Konflikte in einem veterinärmedizinischen Zentrum
- ♦ Leitung professioneller Teams, um ihnen zu helfen, Lösungen für ihre internen Konflikte zu finden
- ♦ Analyse der verschiedenen Produktionsprozesse in veterinärmedizinischen Zentren
- ♦ Ermittlung und Bewertung von "Engstellen" in den Produktionsprozessen
- ♦ Vertiefung der Kenntnisse über die Geschäftsmodelle eines veterinärmedizinischen Zentrums

### Modul 3. Personal- und Talentmanagement

- ♦ Demonstration von Gesprächsführungskompetenzen in einem Auswahlverfahren
- ♦ Entwicklung eines Einführungsprozesses für jede der zu besetzenden Stellen
- ♦ Den Mitarbeitern des Unternehmens Karrierepläne vorschlagen
- ♦ Bewertung der Leistung der Mitarbeiter des Unternehmens
- ♦ Entwicklung von Anreizprogrammen für die Mitarbeiter des Unternehmens
- ♦ Anerkennung und Belohnung der talentiertesten und wertvollsten Mitarbeiter des Unternehmens



#### **Modul 4. Wirtschaftlich-finanzielle Verwaltung**

- ♦ Identifizierung der verschiedenen Arten von Arbeitsgesellschaften, die es gibt
- ♦ Festlegung der Berufskategorien und Funktionen, die von jedem Mitglied unseres Mitarbeiterteams unter Einhaltung des Tarifvertrags für veterinärmedizinische Zentren ausgeübt werden
- ♦ Bewertung, wie alle Arbeitsverfahren unseres Zentrums unter Beachtung der korrekten Berufsethik und Deontologie gegenüber unseren Kunden und unserem Team eingerichtet werden können
- ♦ Aufbau eines korrekten Verhältnisses zu den Zulieferern, indem man weiß, wie man mit ihnen umgeht und wie man für beide Seiten zufriedenstellende Geschäftsbedingungen, Zahlungsbedingungen und -modalitäten festlegt
- ♦ Festlegung und Erstellung eines wirksamen Protokolls für die Verwaltung von Schuldnern und unbezahlten Schulden, von den zu unterzeichnenden Vollmachten bis zur Anerkennung von Schulden, Verwaltung von Stundungen, Finanzierungen und gegebenenfalls Mahnverfahren

#### **Modul 5. Betriebs- und Logistikmanagement**

- ♦ Vorstellung des Lean-Management-Modells, das in einem veterinärmedizinischen Zentrum angewandt wird
- ♦ Zusammenstellung der Vorteile und des Nutzens des Lean-Management-Modells
- ♦ Eine Methodik für die Umsetzung des Lean-Management-Modells vorschlagen
- ♦ Vorstellung praktischer Beispiele für die Kontrolle und kontinuierliche Verbesserung der Unternehmensführung nach dem Lean-Management-Modell

#### **Modul 6. Verwaltung von Informationssystemen**

- ♦ Fortbildung darin, immer alles zu berechnen, was gemacht und in Rechnung gestellt wird
- ♦ Ermittlung der am besten geeigneten Werbemittel für jede Aktion
- ♦ Die Bedeutung von Zufriedenheitsumfragen, um herauszufinden, was unsere Kunden über uns denken

#### **Modul 7. Kaufmännisches Management, Marketing und Unternehmenskommunikation**

- ♦ Analyse und Ausarbeitung des idealen Nutzerbesuchs des veterinärmedizinischen Zentrums
- ♦ Analyse der Entwicklung des Marketings und seiner Bedeutung für das heutige Erlebnismarketing

#### **Modul 8. Innovation und Projektleitung**

- ♦ Vorschlag einer Arbeitsmethodik für die Erforschung innovativer Alternativen, die einen Mehrwert für den Nutzer bieten
- ♦ Entwicklung und Umsetzung von *Design Thinking* als ergänzende Technik zu kreativem und innovativem Denken

#### **Modul 9. Der Wirtschaftssektor der veterinärmedizinischen Zentren**

- ♦ Definition und Analyse der neuen Herausforderungen in einem grünen und sozialwirtschaftlichen Umfeld
- ♦ Spezifizierung und Analyse der Informationen über den Klimawandel und seine Auswirkungen auf den Veterinärsektor
- ♦ Bestimmung des "One Health"-Konzepts und Spezifizierung seiner gemeinsamen Entwicklung als Marktchance
- ♦ Untersuchung der digitalen Tiergesundheit und Analyse ihres disruptiven Potenzials für Tierarztpraxen
- ♦ Untersuchung der neuen Herausforderungen für die öffentliche Gesundheit, die durch den Klimawandel, den Verlust der biologischen Vielfalt, die Globalisierung, den internationalen Handel mit exotischen Tieren, usw. entstehen

### Modul 10. Der Geschäftsplan für die veterinärmedizinischen Zentren

- ♦ Unterscheidung zwischen den verschiedenen Akteuren in der Haustierbranche und den Wechselbeziehungen innerhalb desselben Marktes
- ♦ Einigung über die Bedeutung von Unternehmensverbänden und Analyse der Möglichkeiten, in einem Sektor, der hauptsächlich aus Kleinunternehmen besteht, als Hebel für Veränderungen zu fungieren
- ♦ Ermittlung neuer Konzepte und Bedürfnisse, neuer Formen der Kommunikation und Interaktion zwischen Kunden und Arbeitnehmern des Sektors

### Modul 11. Finanzierung der veterinärmedizinischen Zentren

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

### Modul 12. Unternehmensstrategie und Innovation in veterinärmedizinischen Zentren

- ♦ Durchführung einer SWOT-Analyse und der entsprechenden CAME-Analyse
- ♦ Festlegung einer Methodik für die Festlegung von SMART-Zielen
- ♦ Prüfung einer Methodik zur Festlegung einer Strategie und zur Umsetzung jeder Strategie in mindestens eine spezifische Maßnahme
- ♦ Maßnahmen auf der Grundlage von Prioritäten in Bezug auf das Geschäft zu planen

### Modul 13. Der Kunde/Nutzer der veterinärmedizinischen Zentren

- ♦ Definition der Kundentypen eines Tierarztzentrums und die Kommunikationsstile, die am besten zu ihnen passen
- ♦ Entwicklung der erforderlichen Kommunikationsfähigkeiten in einem veterinärmedizinischen Zentrum
- ♦ Einfühlungsvermögen in einer Tierarztpraxis zeigen und entwickeln

- ♦ Situationen mit verzerrten Emotionen und Beschwerden analysieren, um sie wirksam zu bewältigen
- ♦ Verwaltung und Bewertung der Qualität der Kundenbetreuung in einer Tierarztpraxis
- ♦ Aufbau und Entwicklung von Kundenportfolios mit Hilfe praktischer Instrumente
- ♦ Entwerfen und Entwickeln von Modellen für die Kundenerfahrung (CX), um die bestmögliche Benutzererfahrung (UX) zu erreichen
- ♦ Nachdenken über die Notwendigkeit und Verpflichtung, gute Klienten und Kunden zu halten

### Modul 14. Marketing in veterinärmedizinischen Zentren

- ♦ Ermittlung der praktischen Grundlage für eine Umsatzsteigerung durch Cross-Selling
- ♦ Überzeugung von der Notwendigkeit von Merchandising im Geschäft
- ♦ Verschiedene Instrumente der Kundenbindung aufzeigen
- ♦ Überzeugen, dass digitales Marketing das gleiche Gewicht haben sollte wie analoges Marketing
- ♦ Vorlagen vorschlagen, die bei der Kontrolle von Marketingaktionen helfen

### Modul 15. Verwaltung der Personalressourcen in veterinärmedizinischen Zentren

- ♦ Überlegungen zur Notwendigkeit einer regelmäßigen Kontrolle des Geschäftsplans
- ♦ Festlegung einer praktischen Methodik für die Kontrolle und Überwachung des Geschäftsplans
- ♦ Analyse der Bedingungen, unter denen ein Notfallplan entwickelt werden muss, und der Vorgehensweise bei der Entwicklung eines solchen Plans
- ♦ Überprüfen einer Reihe von Vorlagen zur Unterstützung bei der Dateneingabe und der Erstellung des Geschäftsplans



### **Modul 16. Führungs- und Managementfähigkeiten in veterinärmedizinischen Zentren**

- ◆ Definition und Abgrenzung der Aufgaben eines Inhabers/Managers einer veterinärmedizinischen Praxis
- ◆ Definition des Auftrags, der Vision und der Werte eines Unternehmens im Bereich der Tiergesundheitszentren
- ◆ Recherche, Analyse und Erstellung eines idealen Nutzerprofils für das vorgeschlagene Geschäftsmodell
- ◆ Recherche, Analyse und Vorschlag eines "attraktiven" Wertangebots für das ideale Nutzerprofil für das Geschäftsmodell und Vorschlag von alternativen oder ergänzenden Geschäftsmodellen zu den herkömmlichen, die ein oder mehrere Nutzersegmente ansprechen

### **Modul 17. Produktionsprozesse der veterinärmedizinischen Zentren**

- ◆ Untersuchung des Unterschieds zwischen dem Verkauf von Dienstleistungen und Produkten
- ◆ Bestimmung des Preises für eine tierärztliche Dienstleistung
- ◆ Vorschlag einer Methodik zur Preisgestaltung für tierärztliche Dienstleistungen
- ◆ Entwicklung einer praktischen Methodik für den telefonischen Kundendienst



*Hochwertige Spezialisierung für hervorragende Studenten. Bei TECH haben wir die perfekte Gleichung für Spezialisierung auf hohem Niveau"*

# 03

# Kompetenzen

Wenn alle Inhalte studiert und die Ziele des Weiterbildenden Masterstudiengangs MBA in Management und Leitung von Veterinärmedizinischen Zentren erreicht wurden, wird die Fachkraft über eine überlegene Kompetenz und Leistung in diesem Bereich verfügen. Ein umfassender Ansatz in einer Spezialisierung auf hohem Niveau, die den Unterschied macht.





“

*Hervorragende Leistungen in jedem Beruf zu erzielen, erfordert Anstrengung und Ausdauer. Vor allem aber brauchen Sie die Unterstützung von Fachleuten, die Ihnen den nötigen Schwung geben, mit den nötigen Mitteln und der nötigen Unterstützung. Bei TECH stellen wir Ihnen alles zur Verfügung, was Sie brauchen"*



## Allgemeine Kompetenzen

---

- Verwaltung der Unternehmen des Sektors auf die effektivste und effizienteste Weise
- Entwurf, Entwicklung, Umsetzung, Überwachung und Verbesserung Ihres eigenen Geschäftsplans

“

*Unser Ziel ist ganz einfach: Ihnen eine hochwertige Spezialisierung mit dem besten heute verfügbaren Studiensystem zu bieten, damit Sie in Ihrem Beruf Spitzenleistungen erbringen können"*





## Spezifische Kompetenzen

---

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

# 04

## Kursleitung

Als Teil des Gesamtqualitätskonzepts unserer Universität sind wir stolz darauf, Ihnen einen Lehrkörper auf höchstem Niveau anbieten zu können, der aufgrund seiner nachgewiesenen Erfahrung im Bildungsbereich ausgewählt wurde. Fachleute aus verschiedenen Bereichen und mit unterschiedlichen Kompetenzen, die ein komplettes multidisziplinäres Team bilden. Eine einzigartige Gelegenheit, von den Besten zu lernen.



“

*Unsere Lehrkräfte stellen Ihnen ihre Erfahrung und ihre pädagogischen Fähigkeiten zur Verfügung, um Ihnen eine anregende und kreative Aktualisierung zu bieten"*

## Leitung



### Hr. Barreneche Martínez, Enrique

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

## Professoren

### Fr. Saleno, Delia

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

### Hr. Villaluenga, José Luis

- ♦ Biologe, Hochschulabschluss in Marketing Management
- ♦ Masterstudiengang in Digitalem Marketing
- ♦ Masterstudiengang in Personalmanagement
- ♦ Außerordentlicher Professor für den Studiengang Veterinärmedizin, UAX, Madrid
- ♦ CEO von "Rentabilidad Veterinaria"

### Hr. Muñoz Sevilla, Carlos

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

**Hr. Martín González, Abel**

- ♦ Hochschulabschluss in Veterinärmedizin an der Universität Complutense in Madrid, 1989
- ♦ Doktoratsstudium, ohne Einreichung einer Dissertation
- ♦ Zusammenarbeit mit der Bezirksregierung von Castilla La Mancha bei Kursen über die Verwaltung von Viehzuchtbetrieben
- ♦ Von der AESLA (Lacaune Züchtervereinigung) an verschiedenen Orten in Spanien organisierte Vorlesungen über Ökografie und Fortpflanzungskontrolle
- ♦ Referent bei der Konferenzreihe über die Bekämpfung von Stierkrankheiten, die von der Tierärztlichen Hochschule in Madrid organisiert wurde
- ♦ Vorträge über das Management von Veterinärzentren, organisiert von der AVEPA Management Group
- ♦ Referent bei mehreren von AVEPA organisierten nationalen Kongressen (GTA-AVEPA, IVEE-AVEPA, IVEE-AVEPA)
- ♦ Experte INCUAL bei der Ausarbeitung der beruflichen Qualifikation für Assistenz und sanitäre Hilfe bei der Verwaltung von Nutztieren
- ♦ Tierarzt in freier klinischer Praxis auf Viehzuchtbetrieben, als deren technischer Leiter, für Rinder, Schafe, Pferde und Schweine
- ♦ Technische Leitung der AD SG in Castilla La Mancha (Spanien): AD SG Bovino Castillo de Bayuela, AD SG Bovino La Jara, AD SG Extensivo Belvis, AD SG Bovino Los Navalmorales, AD SG Porcino La Jara
- ♦ Technische Leitung der Qualitätsmarke für Fleisch aus Sierra de San Vicente
- ♦ Leitung des Veterinärzentrums Talavera und der Tierklinik Veco in Talavera de la Reina (Toledo)
- ♦ Leitung des Tierkrankenhauses Talavera
- ♦ Gründungsmitglied des CEVE (Spanischer Verband der Tierärzteschaft), wo er derzeit Vizepräsident ist
- ♦ Mitglied der Kommission für Gesundheit und der Kommission für Digitales des CEVE
- ♦ Mitglied in mehreren nationalen und internationalen Berufsverbänden wie AVEPA, ANEMBE, SEOC, AVETO
- ♦ Mitglied der Digitalen Kommission des CEOE (Verband spanischer Unternehmensorganisationen)

**Hr. Rotger Campins, Sebastià**

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



*Ein hochrangiges Team  
für eine Spezialisierung  
auf höchstem Niveau"*

# 05

## Struktur und Inhalt

Die Inhalte dieser Spezialisierung wurden von verschiedenen Lehrkräften mit einem klaren Ziel entwickelt: sicherzustellen, dass die Studenten alle notwendigen Fähigkeiten erwerben, um echte Experten in diesem Bereich zu werden. Der Inhalt dieses Programms ermöglicht es Ihnen, alle Aspekte der verschiedenen Disziplinen in diesem Bereich kennenzulernen. Ein sehr komplettes und gut strukturiertes Programm, das Sie zu höchsten Qualitäts- und Erfolgsstandards führen wird.







“

*Unser Lehrplan wurde mit Blick auf die Effektivität des Studiums entwickelt: damit Sie schneller, effizienter und dauerhafter lernen"*

## Modul 1. Führung, Ethik und CSR

- 1.1. Globalisierung und Führung
  - 1.1.1. Globalisierung und Trends: Internationalisierung der Märkte
  - 1.1.2. Wirtschaftliches Umfeld und Unternehmensführung
  - 1.1.3. Accountability oder Rechenschaftspflicht
- 1.2. Führungsrolle
  - 1.2.1. Interkulturelles Umfeld
  - 1.2.2. Führung und Unternehmensmanagement
  - 1.2.3. Aufgaben und Zuständigkeiten von Führungskräften
- 1.3. Wirtschaftsethik
  - 1.3.1. Ethik und Integrität
  - 1.3.2. Ethisches Verhalten in der Wirtschaft
  - 1.3.3. Deontologie, Ethik- und Verhaltenskodizes
  - 1.3.4. Prävention von Betrug und Korruption
- 1.4. Nachhaltigkeit
  - 1.4.1. Unternehmen und nachhaltige Entwicklung
  - 1.4.2. Soziale, ökologische und wirtschaftliche Auswirkungen
  - 1.4.3. Agenda 2030 und SDGs
- 1.5. Soziale Verantwortung des Unternehmens
  - 1.5.1. Soziale Verantwortung der Unternehmen
  - 1.5.2. Rollen und Verantwortlichkeiten
  - 1.5.3. Umsetzung der sozialen Verantwortung der Unternehmen

## Modul 2. Strategisches Management und Unternehmensführung

- 2.1. Organisatorische Analyse und Gestaltung
  - 2.1.1. Organisatorische Kultur
  - 2.1.2. Organisatorische Analyse
  - 2.1.3. Gestaltung der Organisationsstruktur
- 2.2. Unternehmensstrategie
  - 2.2.1. Strategie auf Unternehmensebene
  - 2.2.2. Typologien von Strategien auf Unternehmensebene
  - 2.2.3. Festlegung der Unternehmensstrategie
  - 2.2.4. Unternehmensstrategie und Ansehen
- 2.3. Strategische Planung und Formulierung
  - 2.3.1. Strategisches Denken
  - 2.3.2. Strategische Planung und Formulierung
  - 2.3.3. Nachhaltigkeit und Unternehmensstrategie
- 2.4. Strategische Modelle und Muster
  - 2.4.1. Wohlstand, Wert und Rentabilität von Investitionen
  - 2.4.2. Unternehmensstrategie: Methoden
  - 2.4.3. Wachstum und Konsolidierung der Unternehmensstrategie
- 2.5. Strategisches Management
  - 2.5.1. Auftrag, Vision und strategische Werte
  - 2.5.2. Balanced Scorecard/Dashboard
  - 2.5.3. Analyse, Kontrolle und Bewertung der Unternehmensstrategie
  - 2.5.4. Strategisches Management und *Reporting*
- 2.6. Strategische Umsetzung und Durchführung
  - 2.6.1. Strategische Umsetzung: Ziele, Maßnahmen und Auswirkungen
  - 2.6.2. Kontrolle und strategische Ausrichtung
  - 2.6.3. Ansatz zur kontinuierlichen Verbesserung
- 2.7. Geschäftsleitung
  - 2.7.1. Integration von funktionalen Strategien in globale Unternehmensstrategien
  - 2.7.2. Management-Politik und -Prozesse
  - 2.7.3. *Knowledge Management*
- 2.8. Analyse und Lösung von Fällen/Problemen
  - 2.8.1. Methodik der Problemlösung
  - 2.8.2. Fallmethode
  - 2.8.3. Positionierung und Entscheidungsfindung

### Modul 3. Personal- und Talentmanagement

- 3.1. Organisatorisches Verhalten
  - 3.1.1. Organisationstheorie
  - 3.1.2. Schlüsselfaktoren für den Wandel in Organisationen
  - 3.1.3. Unternehmensstrategien, Typologien und Wissensmanagement
- 3.2. Strategisches Management von Menschen
  - 3.2.1. Arbeitsplatzgestaltung, Einstellung und Auswahl
  - 3.2.2. Strategischer Personalplan: Entwurf und Umsetzung
  - 3.2.3. Arbeitsplatzanalyse; Gestaltung und Auswahl von Mitarbeitern
  - 3.2.4. Schulung und berufliche Entwicklung
- 3.3. Managemententwicklung und Führung
  - 3.3.1. Managementfähigkeiten: Kompetenzen und Fähigkeiten des 21. Jahrhunderts
  - 3.3.2. Nicht-managerielle Fähigkeiten
  - 3.3.3. Karte der Kompetenzen und Fertigkeiten
  - 3.3.4. Führung und Personalmanagement
- 3.4. Änderungsmanagement
  - 3.4.1. Leistungsanalyse
  - 3.4.2. Strategisches Denken
  - 3.4.3. Change Management: Schlüsselfaktoren, Prozessgestaltung und -management
  - 3.4.4. Ansatz zur kontinuierlichen Verbesserung
- 3.5. Verhandlungsführung und Konfliktmanagement
  - 3.5.1. Verhandlungsziele: differenzierende Elemente
  - 3.5.2. Wirksame Verhandlungstechniken
  - 3.5.3. Konflikte: Faktoren und Typologien
  - 3.5.4. Effizientes Konfliktmanagement: Verhandlung und Kommunikation
- 3.6. Kommunikation der Führungskräfte
  - 3.6.1. Leistungsanalyse
  - 3.6.2. Den Wandel leiten. Widerstand gegen Veränderungen
  - 3.6.3. Management von Veränderungsprozessen
  - 3.6.4. Leitung multikultureller Teams

- 3.7. Teammanagement und Mitarbeiterleistung
  - 3.7.1. Multikulturelles und multidisziplinäres Umfeld
  - 3.7.2. Team- und Personalmanagement
  - 3.7.3. *Coaching* und menschliche Leistung
  - 3.7.4. Managementsitzungen: Planung und Zeitmanagement
- 3.8. Wissens- und Talentmanagement
  - 3.8.1. Identifizierung von Wissen und Talent in Organisationen
  - 3.8.2. Modelle für das Wissens- und Talentmanagement in Unternehmen
  - 3.8.3. Kreativität und Innovation

#### Modul 4. Wirtschaftlich-finanzielle Verwaltung

- 4.1. Wirtschaftliches Umfeld
  - 4.1.1. Organisationstheorie
  - 4.1.2. Schlüsselfaktoren für den Wandel in Organisationen
  - 4.1.3. Unternehmensstrategien, Typologien und Wissensmanagement
- 4.2. Internes Rechnungswesen
  - 4.2.1. Internationaler Rechnungslegungsrahmen
  - 4.2.2. Einführung in den Buchhaltungszyklus
  - 4.2.3. Jahresabschlüsse von Unternehmen
  - 4.2.4. Analyse von Rechnungsabschlüssen: Entscheidungsfindung
- 4.3. Haushalts- und Verwaltungskontrolle
  - 4.3.1. Haushaltsplanung
  - 4.3.2. Managementkontrolle: Aufbau und Ziele
  - 4.3.3. Beaufsichtigung und Berichterstattung
- 4.4. Steuerliche Verantwortung der Unternehmen
  - 4.4.1. Steuerliche Verantwortung der Gesellschaften
  - 4.4.2. Steuerliches Verfahren: Länderspezifischer Ansatz
- 4.5. Systeme der Unternehmenskontrolle
  - 4.5.1. Arten der Kontrolle
  - 4.5.2. Einhaltung der Vorschriften/Compliance
  - 4.5.3. Internes Audit
  - 4.5.4. Externes Audit



- 4.6. Finanzmanagement
  - 4.6.1. Einführung in das Finanzmanagement
  - 4.6.2. Finanzmanagement und Unternehmensstrategie
  - 4.6.3. Finanzdirektor oder Chief Financial Officer (CFO): Führungskompetenzen
- 4.7. Finanzielle Planung
  - 4.7.1. Geschäftsmodelle und Finanzierungsbedarf
  - 4.7.2. Instrumente zur Finanzanalyse
  - 4.7.3. Kurzfristige Finanzplanung
  - 4.7.4. Langfristige Finanzplanung
- 4.8. Finanzielle Unternehmensstrategie
  - 4.8.1. Finanzielle Investitionen von Unternehmen
  - 4.8.2. Strategisches Wachstum: Typologien
- 4.9. Makroökonomischer Kontext
  - 4.9.1. Makroökonomische Analyse
  - 4.9.2. Kurzfristige Indikatoren
  - 4.9.3. Wirtschaftskreislauf
- 4.10. Strategische Finanzierungen
  - 4.10.1. Bankgeschäfte: Aktuelles Umfeld
  - 4.10.2. Risikoanalyse und -management
- 4.11. Geld- und Kapitalmärkte
  - 4.11.1. Festverzinslicher Markt
  - 4.11.2. Aktienmarkt
  - 4.11.3. Bewertung des Unternehmens
- 4.12. Analyse und Lösung von Fällen/Problemen
  - 4.12.1. Methodik der Problemlösung
  - 4.12.2. Fallmethode

## Modul 5. Betriebs- und Logistikmanagement

- 5.1. Verwaltung der Operationen
  - 5.1.1. Definieren der operativen Strategie
  - 5.1.2. Planung und Kontrolle der Lieferkette
  - 5.1.3. Indikatorensysteme
- 5.2. Verwaltung der Einkäufe
  - 5.2.1. Verwaltung der Bestände
  - 5.2.2. Lagerverwaltung
  - 5.2.3. Einkauf und Beschaffungsmanagement
- 5.3. *Supply chain Management (I)*
  - 5.3.1. Kosten und Effizienz der Betriebskette
  - 5.3.2. Veränderte Nachfragemuster
  - 5.3.3. Änderung der Betriebsstrategie
- 5.4. *Supply chain Management (II). Umsetzung*
  - 5.4.1. *Lean Manufacturing/Lean Thinking*
  - 5.4.2. Logistik-Management
  - 5.4.3. Einkauf
- 5.5. Logistische Prozesse
  - 5.5.1. Organisation und Verwaltung durch Prozesse
  - 5.5.2. Beschaffung, Produktion, Vertrieb
  - 5.5.3. Qualität, Qualitätskosten und Instrumente
  - 5.5.4. Service nach dem Verkauf
- 5.6. Logistik und Kunden
  - 5.6.1. Bedarfsanalyse und -prognose
  - 5.6.2. Absatzprognose und -planung
  - 5.6.3. Kollaborative Planung, Vorhersage und Ersatz
- 5.7. Internationale Logistik
  - 5.7.1. Zoll-, Ausfuhr- und Einfuhrverfahren
  - 5.7.2. Formen und Mittel des internationalen Zahlungsverkehrs
  - 5.7.3. Internationale Logistikplattformen
- 5.8. Konkurrieren aus dem Betriebsablauf
  - 5.8.1. Innovation im Betriebsablauf als Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen
  - 5.8.2. Aufstrebende Technologien und Wissenschaften
  - 5.8.3. Informationssysteme im Betriebsablauf

## Modul 6. Verwaltung von Informationssystemen

- 6.1. Verwaltung von Informationssystemen
  - 6.1.1. Wirtschaftsinformatik
  - 6.1.2. Strategische Entscheidungen
  - 6.1.3. Rolle des CIO
- 6.2. Informationstechnologie und Unternehmensstrategie
  - 6.2.1. Unternehmens und Branchenanalyse
  - 6.2.2. Internetbasierte Geschäftsmodelle
  - 6.2.3. Der Wert der IT im Unternehmen
- 6.3. Strategische IS-Planung
  - 6.3.1. Der strategische Planungsprozess
  - 6.3.2. Formulierung der IS-Strategie
  - 6.3.3. Plan zur Umsetzung der Strategie
- 6.4. Informationssysteme und *Business Intelligence*
  - 6.4.1. CRM und *Business Intelligence*
  - 6.4.2. *Business Intelligence* Projektmanagement
  - 6.4.3. *Business Intelligence* Architektur
- 6.5. Neue IKT-basierte Geschäftsmodelle
  - 6.5.1. Technologiebasierte Geschäftsmodelle
  - 6.5.2. Fähigkeiten zur Innovation
  - 6.5.3. Neugestaltung der Prozesse in der Wertschöpfungskette
- 6.6. Elektronischer Geschäftsverkehr
  - 6.6.1. Strategieplan für elektronischen Geschäftsverkehr
  - 6.6.2. Logistikmanagement und Kundendienst im elektronischen Handel
  - 6.6.3. E-Commerce als Potential für die Internationalisierung
- 6.7. E-Business-Strategien
  - 6.7.1. Strategien für Social Media
  - 6.7.2. Optimierung des Kundendienstes und der Supportkanäle
  - 6.7.3. Digitale Regulierung
- 6.8. *Digitales Geschäft*
  - 6.8.1. Mobiler e-Commerce
  - 6.8.2. Design und Benutzerfreundlichkeit
  - 6.8.3. E-Commerce-Aktivitäten

## Modul 7. Kaufmännisches Management, Marketing und Unternehmenskommunikation

- 7.1. Kaufmännisches Management
  - 7.1.1. Vertriebsmanagement
  - 7.1.2. Kommerzielle Strategie
  - 7.1.3. Verkaufs- und Verhandlungstechniken
  - 7.1.4. Leitung des Verkaufsteams
- 7.2. Marketing
  - 7.2.1. Marketing und seine Auswirkungen auf das Unternehmen
  - 7.2.2. Grundlegende Marketingvariablen
  - 7.2.3. Marketingplan
- 7.3. Strategisches Marketing-Management
  - 7.3.1. Quellen der Innovation
  - 7.3.2. Aktuelle Trends im Marketing
  - 7.3.3. Marketinginstrumente
  - 7.3.4. Marketingstrategie und Kundenkommunikation
- 7.4. Digitale Marketingstrategie
  - 7.4.1. Ansatz für digitales Marketing
  - 7.4.2. Digitale Marketingstrategie
  - 7.4.3. Inbound Marketing und die Entwicklung des digitalen Marketings
- 7.5. Verkaufs- und Kommunikationsstrategie
  - 7.5.1. Positionierung und Förderung
  - 7.5.2. Öffentlichkeitsarbeit
  - 7.5.3. Verkaufs- und Kommunikationsstrategie
- 7.6. Unternehmenskommunikation
  - 7.6.1. Interne und externe Kommunikation
  - 7.6.2. Abteilungen für Kommunikation
  - 7.6.3. Kommunikationsmanager (DIRCOM): Managementkompetenzen und Verantwortlichkeiten
- 7.7. Strategie der Unternehmenskommunikation
  - 7.7.1. Strategie der Unternehmenskommunikation
  - 7.7.2. Kommunikationspläne
  - 7.7.3. Pressemitteilung/*Clipping*/*Publicity* schreiben

## Modul 8. Innovation und Projektleitung

- 8.1. Innovation
  - 8.1.1. Makrokonzept der Innovation
  - 8.1.2. Typologien der Innovation
  - 8.1.3. Kontinuierliche und diskontinuierliche Innovation
  - 8.1.4. Ausbildung und Innovation
- 8.2. Innovationsstrategie
  - 8.2.1. Innovation und Unternehmensstrategie
  - 8.2.2. Globales Innovationsprojekt: Konzeption und Management
  - 8.2.3. Innovations-Workshops
- 8.3. Entwurf und Validierung des Geschäftsmodells
  - 8.3.1. *Lean-Startup*-Methodik
  - 8.3.2. Innovative Unternehmensinitiative: Phasen
  - 8.3.3. Modalitäten der Finanzierung
  - 8.3.4. Werkzeuge des Modells: Empathiekarte, Canvas-Modell und Metriken
  - 8.3.5. Wachstum und Loyalität
- 8.4. Projektleitung und -management
  - 8.4.1. Innovationsmöglichkeiten
  - 8.4.2. Durchführbarkeitsstudie und Konkretisierung der Vorschläge
  - 8.4.3. Definition und Konzeption von Projekten
  - 8.4.4. Durchführung des Projekts
  - 8.4.5. Abschluss des Projekts

## Modul 9. Der Wirtschaftssektor der veterinärmedizinischen Zentren

- 9.1. Die Rolle des Haustieres in der heutigen Gesellschaft
  - 9.1.1. Haustiere und ihr Nutzen für die körperliche und emotionale Gesundheit des Menschen
  - 9.1.2. Haustiere und die gesunde Entwicklung von Minderjährigen
  - 9.1.3. Haustiere und gesundes Altern
  - 9.1.4. Haustiere und die Vorteile für das Zusammenleben in der Gemeinschaft
  - 9.1.5. Tierquälerei und ihr Zusammenhang mit Gewalt im familiären Umfeld
  - 9.1.6. Tiere im therapeutischen und pflegerischen Kontext
- 9.2. Die Rolle des Unternehmens im aktuellen gesellschaftlichen Kontext
  - 9.2.1. Soziale Verantwortung der Unternehmen
  - 9.2.2. Klimawandel und der *Green New Deal*
  - 9.2.3. Die Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs) und die Agenda 2030
  - 9.2.4. Herausforderungen für das Veterinärdienstleistungsunternehmen
- 9.3. Der Markt für Haustiere
  - 9.3.1. Industrie, Einzelhandel und Vertrieb
  - 9.3.2. Dienstleistungen
    - 9.3.2.1. Klinische Veterinärdienste
    - 9.3.2.2. Dienstleistungen in der Hundeausbildung
    - 9.3.2.3. Dienstleistungen für die Tierpflege
    - 9.3.2.4. Kontrolle von Wildtierpopulationen
  - 9.3.3. Verkauf von Tierarzneimitteln
  - 9.3.4. Zucht und Verkauf von Heimtieren
  - 9.3.5. NGOs
- 9.4. Typologie der veterinärmedizinischen Zentren und Dienste
  - 9.4.1. Veterinärmedizinische Zentren
  - 9.4.2. Tierärztliche Gesundheitsdienste
  - 9.4.3. Öffentlich-private Partnerschaften

- 9.5. Makroökonomische Situation des klinischen Veterinärsektors
  - 9.5.1. Sozioökonomische Lage der Sektoren
  - 9.5.2. Sektorale Arbeitssituation
- 9.6. Elektronische Gesundheitsdienste im Veterinärbereich
  - 9.6.1. Digitalisierung des Veterinärwesens
  - 9.6.2. Faktoren und digitale Werkzeuge, die den Wandel unterstützen werden
  - 9.6.3. Faktoren, die die digitale Entwicklung behindern
  - 9.6.4. Digitale Unterscheidungsmerkmale
  - 9.6.5. Aktuelle Situation und digitale Herausforderungen im Veterinärsektor
- 9.7. Das "One Health"-Konzept für die Einrichtungen des Veterinärwesens
  - 9.7.1. Das allgemeine Konzept von *One Health One Wellness*
  - 9.7.2. Die Rolle des klinischen Tierarztes bei "One Health"
- 9.8. Die Bildung von Berufskategorien in Einrichtungen des Veterinärwesens
  - 9.8.1. Der aktuelle Kontext der Ausbildung in diesem Sektor und der tatsächliche Bedarf der Einrichtungen des Veterinärwesens
  - 9.8.2. Weiterbildungsmaßnahmen
  - 9.8.3. Duale Ausbildung
- 9.9. Sektorale Unternehmensstrategie
  - 9.9.1. Geschäftliche Partnerschaften: Was ist das, wie funktioniert es und wofür ist es gut?
  - 9.9.2. Proaktives Eingreifen bei der Schaffung von Vorschriften, die den Sektor betreffen
- 9.10. Zeit der Unsicherheit, Zeit des Wandels und Markttrends
  - 9.10.1. Arbeiter mit neuen Konzepten und Sensibilitäten
  - 9.10.2. Kunden mit neuen Wünschen und Bedürfnissen
  - 9.10.3. Neue Herausforderungen im Bereich der öffentlichen Gesundheit
  - 9.10.4. Neue Formen der Kommunikation





## Modul 10. Der Geschäftsplan für die veterinärmedizinischen Zentren

- 10.1. Der Geschäftsplan in veterinärmedizinischen Zentren
  - 10.1.1. Planung und Kontrolle: die 2 Seiten der gleichen Medaille
  - 10.1.2. Warum und wozu einen Plan haben?
  - 10.1.3. Wer sollte ihn durchführen?
  - 10.1.4. Wann sollte man es tun?
  - 10.1.5. Wie wird er durchgeführt?
  - 10.1.6. Muss es schriftlich sein?
  - 10.1.7. Zu beantwortende Fragen
  - 10.1.8. Abschnitte des Geschäftsplans
- 10.2. Externe Analyse I: das Umfeld der veterinärmedizinischen Zentren
  - 10.2.1. Was sollte sie enthalten?
  - 10.2.2. Politisches Umfeld
  - 10.2.3. Wirtschaftliches Umfeld
  - 10.2.4. Soziales Umfeld
  - 10.2.5. Technologisches Umfeld
  - 10.2.6. Ökologisches Umfeld
  - 10.2.7. Rechtliches Umfeld
- 10.3. Externe Analyse II: Wettbewerbsumfeld für den Sektor der veterinärmedizinischen Zentren
  - 10.3.1. Kunden
  - 10.3.2. Wettbewerb
  - 10.3.3. Lieferanten
  - 10.3.4. Andere
- 10.4. Interne Analyse eines veterinärmedizinischen Zentrums
  - 10.4.1. Installationen und Ausrüstung
  - 10.4.2. Personal
  - 10.4.3. Einnahmen/Ausgaben
  - 10.4.4. Kunden
  - 10.4.5. Preise
  - 10.4.6. Dienstleistungen
  - 10.4.7. Kommunikation mit Kunden
  - 10.4.8. Ausbildung
  - 10.4.9. Lieferanten
  - 10.4.10. Wettbewerb
- 10.5. SWOT- und CAME-Analyse für veterinärmedizinische Zentren
  - 10.5.1. Schwächen
  - 10.5.2. Stärken
  - 10.5.3. Bedrohungen
  - 10.5.4. Gelegenheiten
  - 10.5.5. Korrigieren
  - 10.5.6. Entgegenstellen
  - 10.5.7. Beibehalten
  - 10.5.8. Ausbeuten
- 10.6. Ziele der veterinärmedizinischen Zentren als Unternehmen
  - 10.6.1. Was sind sie?
  - 10.6.2. Merkmale: SMART
  - 10.6.3. Typen
- 10.7. Geschäftsstrategien in veterinärmedizinischen Zentren
  - 10.7.1. Die 7 P's des Dienstleistungsmarketings
  - 10.7.2. Produkt-Service
  - 10.7.3. Preis
  - 10.7.4. Verteilung
  - 10.7.5. Kommunikation
  - 10.7.6. Personen
  - 10.7.7. Verfahren
  - 10.7.8. Beweismittel

- 10.8. Aktionsplan für eine Strategie der veterinärmedizinischen Zentren
    - 10.8.1. Was sind sie?
    - 10.8.2. Wie entwickelt man eine Strategie?
    - 10.8.3. Was ist bei jeder Aktion zu beachten?
    - 10.8.4. Priorisierung von Maßnahmen auf der Grundlage der Geschäftsrelevanz
    - 10.8.5. Terminplanung
  - 10.9. Kontroll- und Überwachungsplan für den Geschäftsplan eines veterinärmedizinischen Zentrums
    - 10.9.1. Planung und Kontrolle
    - 10.9.2. Was ist das und warum ist es notwendig?
    - 10.9.3. Wer und wie wird kontrolliert?
    - 10.9.4. Indikatorgestützte Überwachung
    - 10.9.5. Entscheidungstreffen
  - 10.10. Notfallplanung, angewandt auf den Geschäftsplan eines veterinärmedizinischen Zentrums
    - 10.10.1. Was ist das und wofür wird es verwendet?
    - 10.10.2. Wie macht man das?
    - 10.10.3. Wie wird er verwendet?
- Modul 11. Finanzierung der veterinärmedizinischen Zentren**
- 11.1. Ausgaben und Einnahmen in einem veterinärmedizinischen Zentrum
    - 11.1.1. Fixe Kosten
    - 11.1.2. Variable Kosten
    - 11.1.3. Direkte Kosten
    - 11.1.4. Indirekte Kosten
    - 11.1.5. Einnahmen aus Dienstleistungen
    - 11.1.6. Einnahmen aus dem Verkauf von Erzeugnissen
    - 11.1.7. Brutto-Marge
    - 11.1.8. Netto-Marge
    - 11.1.9. Marge beim Kauf
    - 11.1.10. Gewinnspanne beim Verkauf
  - 11.2. Die Gewinn- und Verlustrechnung eines veterinärmedizinischen Zentrums
    - 11.2.1. EBITDA
    - 11.2.2. EBIT oder EBI
    - 11.2.3. Rentabilität
    - 11.2.4. Produktivität
    - 11.2.5. Nettoergebnis
  - 11.3. Verwaltung des Lagerbestands in einem veterinärmedizinischen Zentrum
    - 11.3.1. Kosten des Umsatzes
    - 11.3.2. Merkmale eines Bestandsverwaltungssystems
    - 11.3.3. Beschaffung und Bestandskontrolle
    - 11.3.4. Warnpunkt des Lagerbestands
    - 11.3.5. Sicherheitsbestand
    - 11.3.6. Bestellpunkt
    - 11.3.7. Rotation der Lagerbestände
  - 11.4. Verkaufskennzahlen in einem Veterinärzentrum. Der Break-even-Punkt
    - 11.4.1. Wichtigste praktische Verhältnisse in einem veterinärmedizinischen Zentrum
      - 11.4.1.1. Häufigkeit der Transaktionen
      - 11.4.1.2. Durchschnittlicher Transaktionsbetrag
      - 11.4.1.3. Durchschnittliche Ausgaben pro Kunde
      - 11.4.1.4. Anzahl der Transaktionen pro Tag
      - 11.4.1.5. Anzahl der Transaktionen pro Jahr
    - 11.4.2. Konzept des Break-even-Points
    - 11.4.3. Voraussichtliche Break-even-Berechnung
    - 11.4.4. Rückwirkende Break-even-Berechnung
  - 11.5. Analyse der Kosten für Dienstleistungen in einem veterinärmedizinischen Zentrum. Technologische Investitionen
    - 11.5.1. Grundlagen der Kostenanalyse in veterinärmedizinischen Zentren
      - 11.5.1.1. Kostenanalyse für die Tierarztpraxis
      - 11.5.1.2. Analyse der Kosten für andere professionelle Dienstleistungen
    - 11.5.2. Berechnung der Kostenwirksamkeit einer technologischen Investition



- 11.6. Cashflow-Kontrolle und Budgetverwaltung in tierärztlichen Einrichtungen
  - 11.6.1. Grundlagen der Kassenführung
  - 11.6.2. Instrumente zur Kassenführung
  - 11.6.3. Grundlagen der Haushaltsführung
  - 11.6.4. Instrumente zur Haushaltsführung
- 11.7. Wirtschaftliche Bewertung eines veterinärmedizinischen Zentrums
  - 11.7.1. Grundlagen für die wirtschaftliche Bewertung eines veterinärmedizinischen Zentrums
  - 11.7.2. Methodik für die Bewertung eines veterinärmedizinischen Zentrums
  - 11.7.3. Goodwill
- 11.8. Schlüsselindikatoren für das Management in veterinärmedizinischen Zentren
  - 11.8.1. Konzepte
  - 11.8.2. Grundlegende Informationen
  - 11.8.3. Häufigste Indikatoren in veterinärmedizinischen Zentren
  - 11.8.4. Grundlegende Indikatoren für das Personalwesen
  - 11.8.5. Grundlegende Indikatoren für die Qualität der Kundenbetreuung
  - 11.8.6. Auswahl der wichtigsten Managementindikatoren
- 11.9. Die finanzielle Scorecard für veterinärmedizinische Zentren
  - 11.9.1. Grundlagen der finanziellen Scorecard
  - 11.9.2. Trendanalyse und Vergleiche zwischen Zeiträumen
  - 11.9.3. Operationalisierung der Scorecard
  - 11.9.4. Interpretation der Scorecard-Ergebnisse
- 11.10. Bilanz eines veterinärmedizinischen Zentrums
  - 11.10.1. Konzept
  - 11.10.2. Struktur einer Bilanz
  - 11.10.3. Zusammensetzung der Bilanz
  - 11.10.4. Bewertung der Vermögenswerte
  - 11.10.5. Diagnose der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung
  - 11.10.6. Analyse der Bilanz
  - 11.10.7. Untersuchung der interessantesten Bilanzkennzahlen
  - 11.10.8. Dynamische Aktienanalyse
  - 11.10.9. Analyse der Gewinn- und Verlustrechnung
  - 11.10.10. Indikatoren der Gewinn- und Verlustrechnung

## Modul 12. Unternehmensstrategie und Innovation in veterinärmedizinischen Zentren

- 12.1. Die Rolle des Leiters eines veterinärmedizinischen Zentrums
  - 12.1.1. Allgemeine Verwaltung
  - 12.1.2. Management des Personalwesens
  - 12.1.3. Finanzielle Verwaltung
  - 12.1.4. Betriebliches Gesundheitsmanagement
  - 12.1.5. Verwaltung der Informationstechnologie
  - 12.1.6. Marketing- und Vertriebsmanagement
  - 12.1.7. Kundenservice und Public Relations Management
  - 12.1.8. Änderungsmanagement
- 12.2. Strategische Planung in veterinärmedizinischen Zentren
  - 12.2.1. Definitionen
  - 12.2.2. Bedeutung der Unternehmensstrategie
  - 12.2.3. Strategieplan eines veterinärmedizinischen Zentrums
- 12.3. Die philosophische Phase der strategischen Planung eines veterinärmedizinischen Zentrums
  - 12.3.1. Definition
  - 12.3.2. Elemente
    - 12.3.2.1. Mission
    - 12.3.2.2. Vision
    - 12.3.2.3. Werte
    - 12.3.2.4. Instrumente
    - 12.3.2.5. Strategische Ziele
  - 12.3.3. Praktische Beispiele
- 12.4. Der Geschäftsplan in traditionellen veterinärmedizinischen Zentren
  - 12.4.1. Einführung
  - 12.4.2. Struktur von veterinärmedizinischen Zentren
  - 12.4.3. Dienstleistungen
  - 12.4.4. Personalausstattung eines veterinärmedizinischen Zentrums
- 12.5. Forschung für Innovation in veterinärmedizinischen Zentren
  - 12.5.1. Konzept der Innovation im Veterinärsektor
  - 12.5.2. Die Strategie des blauen Ozeans für veterinärmedizinische Zentren
    - 12.5.2.1. Konzept
    - 12.5.2.2. Analytische Instrumente
  - 12.5.3. Canvas-Methode für Innovation in veterinärmedizinischen Zentren
    - 12.5.3.1. Beschreibung
    - 12.5.3.2. Operativ
  - 12.5.4. Formulierung von Innovationsstrategien in veterinärmedizinischen Zentren
    - 12.5.4.1. Generierung neuer Ideen und Synthese
    - 12.5.4.2. Epizentren der Innovation
- 12.6. Gestaltung des Wertangebots für die Kunden von veterinärmedizinischen Zentren
  - 12.6.1. Das Profil der Kunden/Nutzer von veterinärmedizinischen Zentren
  - 12.6.2. Die Wertekarte
  - 12.6.3. Übereinstimmung zwischen dem Nutzenversprechen und dem Kundenprofil der veterinärmedizinischen Zentren
- 12.7. Prototyping von Innovationen in veterinärmedizinischen Zentren
  - 12.7.1. Das Minimum an lebensfähigem Innovationssystem
  - 12.7.2. Globale Innovations-Scorecard
  - 12.7.3. Operativer Innovationsplan
- 12.8. Muster von Geschäftsmodellen im Bereich der tierärztlichen Gesundheitsversorgung
  - 12.8.1. Disaggregation von Geschäftsmodellen
  - 12.8.2. *Long tail*
  - 12.8.3. Mehrseitige Plattformen
  - 12.8.4. Das *Freemium*-Geschäftsmodell
  - 12.8.5. Offene Geschäftsmodelle
- 12.9. *Design thinking* und Anwendung in veterinärmedizinischen Zentren
  - 12.9.1. Konzept
  - 12.9.2. Leitlinien und Schlüssel
  - 12.9.3. Instrumente
- 12.10. Forschung zur kontinuierlichen Verbesserung der Unternehmensstrategie in veterinärmedizinischen Zentren
  - 12.10.1. Überwachung des Strategieplans eines veterinärmedizinischen Zentrums
  - 12.10.2. Umsetzung von Verbesserungen in der Strategie eines veterinärmedizinischen Zentrums

**Modul 13. Der Kunde/Nutzer der veterinärmedizinischen Zentren**

- 13.1. Kundenservice in Tierarztpraxen
  - 13.1.1. Hervorragender Kundenservice
  - 13.1.2. Management der Kundenbetreuung
  - 13.1.3. Compliance in veterinärmedizinischen Zentren als Instrument der Kundenbindung
- 13.2. Kommunikation von Angesicht zu Angesicht in veterinärmedizinischen Zentren
  - 13.2.1. Praktische Vorteile der Kommunikation mit Kunden
  - 13.2.2. Aktuelles Paradigma
  - 13.2.3. Bedürfnisse der Kunden
  - 13.2.4. Qualitätsmanagement für den Kundendienst
    - 13.2.4.1. Kommunikationskanäle mit Kunden
    - 13.2.4.2. Computersysteme/Datenbanken (CRM)
    - 13.2.4.3. Umfragen zur Qualitätsbewertung
- 13.3. Grundlegende Kommunikationsfähigkeiten für Fachleute in veterinärmedizinischen Zentren
  - 13.3.1. Die Frage in der professionellen Kommunikation
  - 13.3.2. Zuhören in der professionellen Kommunikation
  - 13.3.3. Nonverbale Kommunikation
  - 13.3.4. Mündliche Kommunikation
  - 13.3.5. Proxämie in veterinärmedizinischen Zentren
- 13.4. Einfühlungsvermögen als grundlegende Fähigkeit im 21. Jahrhundert in der Beziehung zu den Kunden in veterinärmedizinischen Zentren
  - 13.4.1. Definition und Beschreibung
  - 13.4.2. Ausdrücke der Empathie
  - 13.4.3. Werkzeuge für die Arbeit an der Empathie mit Kunden in veterinärmedizinischen Zentren
- 13.5. Methodik für den erfolgreichen Umgang mit schwierigen Situationen mit Kunden von veterinärmedizinischen Zentren
  - 13.5.1. Die vier wesentlichen Gewohnheiten hocheffizienter Kliniker
  - 13.5.2. Merkmale von Konflikten zwischen Fachleuten und ihren Kunden
  - 13.5.3. Methodik für den Umgang mit schwierigen Situationen mit Kunden in veterinärmedizinischen Zentren
    - 13.5.3.1. Das Problem erkennen
    - 13.5.3.2. Die Bedeutung aufdecken
    - 13.5.3.3. Die Chancen ergreifen
    - 13.5.3.4. Festlegen der Grenzen der Beziehung
    - 13.5.3.5. Ausdehnung der Hilfe zur Lösung des Problems
  - 13.5.4. Instrument zur Verbesserung der beruflichen Kommunikationsfähigkeit
- 13.6. Kommunikation innerhalb der Tierarztpraxis
  - 13.6.1. Einführung
  - 13.6.2. Das Calgary-Cambridge-Modell in der Tierarztpraxis
    - 13.6.2.1. Vorbereitungsphase
    - 13.6.2.2. Einleitung der Konsultation
    - 13.6.2.3. Sammeln von Information
    - 13.6.2.4. Ergebnisse und Planung
    - 13.6.2.5. Geeignete Informationen bereitstellen
    - 13.6.2.6. Gegenseitiges Verständnis
    - 13.6.2.7. Abschluss der Konsultation
  - 13.6.3. Übermittlung schlechter Nachrichten an Kunden von veterinärmedizinischen Zentren
- 13.7. Strategien für das Kundenbeziehungsmanagement in einem veterinärmedizinischen Zentrum
  - 13.7.1. Relationales Marketing
  - 13.7.2. Die wichtigsten Erwartungen der Kunden und Nutzer von veterinärmedizinischen Zentren
  - 13.7.3. Langfristiges Kundenbeziehungsmanagement
    - 13.7.3.1. MSMC-Modell (Beste Service für die besten Kunden)
    - 13.7.3.2. Das neue CRM-Paradigma
- 13.8. Segmentierung und Kundensegmentierung in einem veterinärmedizinischen Zentrum
  - 13.8.1. Kundensegmente und Portfolios
    - 13.8.1.1. Prozess der Schlachtung in einem veterinärmedizinischen Zentrum
  - 13.8.2. Strategische Vorteile der Carterisierung
  - 13.8.3. Wertvollste Kunden (MVC)

- 13.9. Kundenerfahrung (CX) und Benutzererfahrung (UX) in veterinärmedizinischen Zentren
  - 13.9.1. Der Moment der Wahrheit
  - 13.9.2. Elemente, die das Kundenerlebnis ausmachen
  - 13.9.3. Benutzererfahrung
- 13.10. Praktische Anwendung der Kunden- und Nutzererfahrung in veterinärmedizinischen Zentren
  - 13.10.1. Phasen
    - 13.10.1.1. Untersuchung und Analyse von Nutzererfahrungen
    - 13.10.1.2. Definition der erlebnisorientierten Plattform
    - 13.10.1.3. Gestaltung und Planung der Erlebnisse
    - 13.10.1.4. Strukturierung des Kontakts oder der Begegnung mit dem Kunden
    - 13.10.1.5. Praktische Methodik

## Modul 14. Marketing in veterinärmedizinischen Zentren

- 14.1. Marketing in veterinärmedizinischen Zentren
  - 14.1.1. Definitionen
  - 14.1.2. Einkaufen - Bedürfnisse - Beweggründe
  - 14.1.3. Angebot und Nachfrage
  - 14.1.4. Entwicklung des Marketings
  - 14.1.5. Die Unternehmen von heute
  - 14.1.6. Der Kunde von heute
  - 14.1.7. Loyalität: Marketing im 21. Jahrhundert
- 14.2. Was wird in veterinärmedizinischen Zentren verkauft?
  - 14.2.1. Produkte
  - 14.2.2. Dienstleistungen
  - 14.2.3. Unterschiede zwischen Produkten und Dienstleistungen
  - 14.2.4. Die 4Ps der Produkte
  - 14.2.5. Die 7Ps der Dienstleistungen
- 14.3. Dienstleistungen-Produkte in veterinärmedizinischen Zentren
  - 14.3.1. Portfolio von Dienstleistungen
  - 14.3.2. Produktportfolio
  - 14.3.3. Wie man Produkte verkauft
  - 14.3.4. Wie verkauft man Dienstleistungen?
  - 14.3.5. Differenzierung - zusätzlicher Nutzen
  - 14.3.6. CAPE-Technik
  - 14.3.7. Neuro-Marketing und seine Anwendung im Verkauf
- 14.4. Preisgestaltung für Dienstleistungen und Produkte in veterinärmedizinischen Zentren
  - 14.4.1. Die Bedeutung des Preises in einem Unternehmen
  - 14.4.2. Die Relativität des Preises bei Dienstleistungen
  - 14.4.3. Wie legt man Preise für eine Dienstleistung fest?
  - 14.4.4. Wie wird ein Produkt bepreist?
  - 14.4.5. Die Preisliste
  - 14.4.6. Wie kann man den Kunden einen Preis für eine Dienstleistung nennen?
  - 14.4.7. Wie kann man Kommentare über hohe Preise entkräften?
  - 14.4.8. Preiselastizität der Nachfrage/Preiskurve
  - 14.4.9. Geschäftsmodelle für die Preisgestaltung in veterinärmedizinischen Zentren
  - 14.4.10. Wie kassiert man alles ein und was macht man sonst?
- 14.5. Kommunikation mit dem Kunden in veterinärmedizinischen Zentren
  - 14.5.1. Kommunikation mit dem internen Kunden: Mitarbeiter
  - 14.5.2. Bedarf: Koordinierung der Nachrichten
  - 14.5.3. Multi-Channel und Omnichannel
  - 14.5.4. Im Wartezimmer
  - 14.5.5. Telefonische Kundenbetreuung
  - 14.5.6. Im Sprechzimmer
  - 14.5.7. Mahnungen
  - 14.5.8. Kampagnen zur Gesundheitsprävention
  - 14.5.9. Dr. Google Vet. und seine Verwaltung durch den Tierarzt
  - 14.5.10. Gründe für einen Kunden, den Tierarzt zu wechseln
  - 14.5.11. Zufriedenheitsumfragen
  - 14.5.12. Beschwerden in einem veterinärmedizinischen Zentrum
- 14.6. Werbung in veterinärmedizinischen Zentren
  - 14.6.1. Welche Art von Kunden möchte ich erreichen?
  - 14.6.2. Warteraum
  - 14.6.3. Werbeelemente
  - 14.6.4. Schriftliche Medien
  - 14.6.5. Digitale Medien
  - 14.6.6. Andere

- 14.7. Cross-Selling in veterinärmedizinischen Zentren
  - 14.7.1. Was ist das und wofür wird es verwendet?
  - 14.7.2. Arten von Cross-Selling
  - 14.7.3. Wie macht man das?
  - 14.7.4. Dienstleistung + Dienstleistung
  - 14.7.5. Dienstleistung + Produkt
  - 14.7.6. Produkt + Produkt
  - 14.7.7. Teamarbeit
- 14.8. *Merchandising*
  - 14.8.1. Definitionen
  - 14.8.2. Die Säulen
  - 14.8.3. Ziele
  - 14.8.4. Der Kaufentscheidungsprozess und die Arten des Kaufs
  - 14.8.5. Das Äußere
    - 14.8.5.1. Fassade
    - 14.8.5.2. Identität
    - 14.8.5.3. Tür
    - 14.8.5.4. Schaukasten
  - 14.8.6. Das Innere
    - 14.8.6.1. Sortiment
    - 14.8.6.2. Raumaufteilung
  - 14.8.7. Verwaltung der Bestände
  - 14.8.8. Animation am Verkaufsort
    - 14.8.8.1. Extern
    - 14.8.8.2. Intern
    - 14.8.8.3. PLV
    - 14.8.8.4. Werbeaktionen
- 14.9. Digitales Marketing in veterinärmedizinischen Zentren
  - 14.9.1. Allgemeines
  - 14.9.2. ROPO-Effekt
  - 14.9.3. *Blending Marketing*: offline und online
  - 14.9.4. Website eines veterinärmedizinischen Zentrums

- 14.9.5. Soziale Netzwerke in veterinärmedizinischen Zentren
  - 14.9.5.1. Facebook
  - 14.9.5.2. Twitter
  - 14.9.5.3. Instagram
  - 14.9.5.4. YouTube-Kanal
- 14.9.6. E-Mail-Marketing
- 14.9.7. Tools für Sofortnachrichten
- 14.10. Kundenbindungsinstrumente für veterinärmedizinische Zentren
  - 14.10.1. Nicht alle Kunden haben den gleichen Wert
  - 14.10.2. Gesundheitspläne
  - 14.10.3. Kampagnen zur Gesundheitsprävention
  - 14.10.4. Tierärztliche Versicherung
  - 14.10.5. Punktesammelsysteme
  - 14.10.6. Rabatt-Gutscheine
  - 14.10.7. Andere

## Modul 15. Verwaltung der Personalressourcen in veterinärmedizinischen Zentren

- 15.1. Strategische Planung des Personals eines veterinärmedizinischen Zentrums I
  - 15.1.1. Größe des Teams
  - 15.1.2. Kompetenzen und Talente
  - 15.1.3. Rollen, Zuständigkeiten und Aufgaben
- 15.2. Strategische Planung des Personals eines veterinärmedizinischen Zentrums II
  - 15.2.1. Stellenanalyse und Stellenbeschreibung
  - 15.2.2. Berufliche Ziele
  - 15.2.3. Organigramm
- 15.3. Auswahlverfahren in einem veterinärmedizinischen Zentrum I
  - 15.3.1. Profile
  - 15.3.2. Gestaltung des Stellenangebots
  - 15.3.3. Entgegennahme und Auswahl von Lebensläufen
- 15.4. Auswahlverfahren in einem veterinärmedizinischen Zentrum II
  - 15.4.1. Lesen von Lebensläufen: Feststellung von Kompetenzen, Referenzen, etc.
  - 15.4.2. Modell des Vorstellungsgesprächs, Schlüsselfragen
  - 15.4.3. Kommunikation mit den Bewerbern

- 15.5. Einstellung und Einarbeitung von Personal in einem veterinärmedizinischen Zentrum
  - 15.5.1. Rekrutierung, Berufsgruppen
  - 15.5.2. Gehaltsabrechnung
  - 15.5.3. Empfangsverfahren
- 15.6. Ausbildung eines Teams eines veterinärmedizinischen Zentrums
  - 15.6.1. Ausbildungsziele
  - 15.6.2. Interne und externe Schulungen
  - 15.6.3. Bewertung und wirtschaftliche Aspekte der Ausbildung
  - 15.6.4. Karrierepläne
- 15.7. Interne Kommunikation in einem veterinärmedizinischen Zentrum
  - 15.7.1. Effektive Kommunikation
  - 15.7.2. Interne Kommunikationsmittel
  - 15.7.3. Effiziente Sitzungen
- 15.8. Leistungsbewertung der Mitarbeiter eines veterinärmedizinischen Zentrums
  - 15.8.1. Wichtige Konzepte
  - 15.8.2. Festlegung von Indikatoren
  - 15.8.3. Bewertungsmodelle
  - 15.8.4. Implantation
  - 15.8.5. Beziehung zu Incentives
- 15.9. Bindung des wertvollen Mitarbeiters in tierärztlichen Einrichtungen
  - 15.9.1. Zufriedenheit am Arbeitsplatz
  - 15.9.2. Motivation
  - 15.9.3. Anerkennungen und Belohnungen
  - 15.9.4. Beförderung und Aufstieg
- 15.10. Vergütung des Personals von veterinärmedizinischen Zentren
  - 15.10.1. Gehälter nach Kategorie
  - 15.10.2. Fest und variabel
  - 15.10.3. Kriterien für die Festlegung von Anreizen
  - 15.10.4. Arten von Anreizen: Wirtschaftlich und nicht-wirtschaftlich
  - 15.10.5. Emotionaler Lohn

## Modul 16. Führungs- und Managementfähigkeiten in veterinärmedizinischen Zentren

- 16.1. Wesentliche Managementfähigkeiten eines Leiters und/oder Inhabers eines veterinärmedizinischen Zentrums
  - 16.1.1. Verwaltung
  - 16.1.2. Entscheidungstreffen
  - 16.1.3. Beschlussfassung
  - 16.1.4. Flexibilität
  - 16.1.5. Selbsterkenntnis
  - 16.1.6. Selbstbehauptung
  - 16.1.7. Kommunikation
  - 16.1.8. Emotionale Intelligenz
- 16.2. Führung in veterinärmedizinischen Zentren
  - 16.2.1. Merkmale der Führungskraft
  - 16.2.2. Vorteile der Führung
  - 16.2.3. Übungen des Leiters
  - 16.2.4. Die Delegation
    - 16.2.4.1. Strategie der Delegation
    - 16.2.4.2. Auswahl der Aufgabe
    - 16.2.4.3. Prozess der Befähigung
  - 16.2.5. Motivationsgespräche mit Mitarbeitern
    - 16.2.5.1. GROW/MAPA-Verfahren
- 16.3. Verhandlungsführung für den Leiter des veterinärmedizinischen Zentrums
  - 16.3.1. Fähigkeiten als Verhandlungsführer
  - 16.3.2. Arten und Stile der Verhandlung
  - 16.3.3. Phasen der Verhandlung
    - 16.3.3.1. Vorbereitung
    - 16.3.3.2. Diskussion und Argumentation
    - 16.3.3.3. Vorschlag
    - 16.3.3.4. Austausch
    - 16.3.3.5. Abschluss
    - 16.3.3.6. Follow-up
  - 16.3.4. Verhandlungstaktiken und -techniken
  - 16.3.5. Strategien



- 16.4. Zeitmanagement des Leiters des veterinärmedizinischen Zentrums
  - 16.4.1. Verlangsamen, Nachdenken, Analysieren und Entscheiden
  - 16.4.2. Insiderwissen
  - 16.4.3. Wie man Prioritäten setzt
  - 16.4.4. Agieren
  - 16.4.5. Planen und Organisieren
  - 16.4.6. Zeitdiebe
- 16.5. Wie man Vertrauen in das Personal eines veterinärmedizinischen Zentrums aufbauen
  - 16.5.1. Selbstvertrauen
  - 16.5.2. Vertrauen in andere
  - 16.5.3. Konstruktive Selbstkritik
  - 16.5.4. Respekt und Verantwortung
  - 16.5.5. Ehrlichkeit
  - 16.5.6. Versuch und Irrtum
- 16.6. Produktivitätsmanagement des Leiters eines veterinärmedizinischen Zentrums
  - 16.6.1. Produktivitätsdiebe
  - 16.6.2. Die *Getting Things Done*® Methode (GTD)
    - 16.6.2.1. Grundlagen
    - 16.6.2.2. Sammeln oder Erfassen
    - 16.6.2.3. Verarbeiten oder klären
    - 16.6.2.4. Organisieren
    - 16.6.2.5. Überprüfen
    - 16.6.2.6. Machen
- 16.7. Professionelle Hochleistungsteams in veterinärmedizinischen Zentren
  - 16.7.1. Arbeitsgruppen
  - 16.7.2. Merkmale von Profiteams
  - 16.7.3. Vorteile von leistungsstarken professionellen Teams
  - 16.7.4. Praktische Beispiele
- 16.8. Erkennen und Lösen interner Konflikte in veterinärmedizinischen Zentren
  - 16.8.1. Die Methode der fünf Funktionsstörungen von Profiteams
    - 16.8.1.1. Mangelndes Vertrauen
    - 16.8.1.2. Furcht vor Konflikten
    - 16.8.1.3. Mangelndes Engagement
    - 16.8.1.4. Vermeiden von Verantwortung
    - 16.8.1.5. Desinteresse an Ergebnissen
  - 16.8.2. Ursachen für das Scheitern von Profiteams
- 16.9. Prävention von interner Toxizität in veterinärmedizinischen Zentren
  - 16.9.1. Organisatorische Gesundheit
  - 16.9.2. Vorbeugende Maßnahmen
    - 16.9.2.1. Schaffung eines kohärenten Führungsteams
    - 16.9.2.2. Schaffung von Klarheit innerhalb der Organisation
    - 16.9.2.3. Zu viel Klarheit kommunizieren
    - 16.9.2.4. Stärkung der Klarheit
- 16.10. Veränderungsmanagement in der Verwaltung von veterinärmedizinischen Zentren
  - 16.10.1. Prüfung der Glaubwürdigkeit
  - 16.10.2. Entwicklung des Charakters
  - 16.10.3. Aktionen für den Wandel

## Modul 17. Produktionsprozesse der veterinärmedizinischen Zentren

- 17.1. Einführung in die Produktionsprozesse in veterinärmedizinischen Zentren
  - 17.1.1. Konzept des Geschäftsprozesses
  - 17.1.2. Einführung in Geschäftsprozesse
  - 17.1.3. Grafische Darstellung der Prozesse
  - 17.1.4. Standardisierung von Prozessen
  - 17.1.5. Praktische Beispiele für Prozesse in Veterinärmedizinischen Zentren
- 17.2. Analyse der Produktionsprozesse in veterinärmedizinischen Zentren
  - 17.2.1. Prozess-Management-System
  - 17.2.2. Messung, Analyse und Verbesserung von Geschäftsprozessen
  - 17.2.3. Merkmale eines gut gesteuerten und verwalteten Prozesses

- 17.3. Unternehmensproduktivität in veterinärmedizinischen Zentren
  - 17.3.1. Konzentration auf die wichtigsten Ziele
  - 17.3.2. Erwirtschafteter Mehrwert für den Kunden
  - 17.3.3. Analyse des durch die Prozesse geschaffenen Wertes
  - 17.3.4. Wettbewerbsfähigkeit
  - 17.3.5. Produktivität. Analyse der Verluste und Verbesserungen
- 17.4. Betriebswirtschaftliche Modelle für das Veterinärwesen
  - 17.4.1. Traditionelle Massenverwaltung
  - 17.4.2. *Lean* Management
  - 17.4.3. Verwaltung auf der Grundlage eines verbesserten traditionellen Modells
- 17.5. Einführung in das *Lean*-Management-Modell, das in einem veterinärmedizinischen Zentrum angewandt wird
  - 17.5.1. Grundlegende Prinzipien und Eigenschaften
  - 17.5.2. Ablauf der Aktivitäten
  - 17.5.3. *Pull*-System
  - 17.5.4. *Pull-Flow*
  - 17.5.5. Kontinuierliche Verbesserung
- 17.6. Verschwendung in einem Produktionsmodell für veterinärmedizinischen Zentren
  - 17.6.1. Abfall, Waste oder Schrott
  - 17.6.2. Arten von Abfall
  - 17.6.3. Ursachen für Abfälle
  - 17.6.4. Beseitigung von Abfällen
- 17.7. Umsetzung des *Lean*-Management-Modells in veterinärmedizinischen Zentren I
  - 17.7.1. Konditionierung des Prozesses
  - 17.7.2. Ausgeglichener und flexibler *Pull-Flow*
  - 17.7.3. Übergang von einem traditionellen Modell zu einer *Lean*-Implementierung
  - 17.7.4. Erste Phase: Herstellung eines regelmäßigen und ununterbrochenen Flusses



- 17.8. Umsetzung des *Lean*-Management-Modells in veterinärmedizinischen Zentren II
  - 17.8.1. Zweite Phase: Konsolidierung der Abläufe, Beseitigung von Verschwendung, Gewährleistung der Qualität und Standardisierung der Abläufe
  - 17.8.2. Dritter Schritt: Einrichtung des *Pull-Flows*
  - 17.8.3. Vierte Stufe: Flexibilität im Produktionsrhythmus
- 17.9. Umsetzung des *Lean*-Management-Modells in Veterinärmedizinischen Zentren III
  - 17.9.1. Fünfte Stufe: Flexibilität bei der Art des Produkts
  - 17.9.2. Sechste Stufe: Vollständige Umsetzung des ausgewogenen, abgestuften und produktübergreifenden *Pull-Flows*
  - 17.9.3. Siebte Stufe: einfache Verwaltung und Kontrolle
- 17.10. Werkzeuge für die Umsetzung von *Lean* in veterinärmedizinischen Zentren
  - 17.10.1. Die Wertstromkarte (*Value Stream Map*)
  - 17.10.2. A3: Analyse von neuen Ansätzen oder zu lösenden Problemen

“

*Ein komplettes Training, das Ihnen das Wissen vermittelt, das Sie brauchen, um sich mit den Besten zu messen“*

# 06 Methodik

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

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





“

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

## Bei TECH verwenden wir die Fallmethode

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

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



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

“

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

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

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



## Relearning Methodik

TECH 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 ausgebildet, und zwar in allen klinischen Fachgebieten, unabhängig von der chirurgischen Belastung. Unsere Lehrmethodik wurde in einem sehr anspruchsvollen Umfeld entwickelt, mit einer Studentenschaft, die ein hohes sozioökonomisches Profil und ein Durchschnittsalter von 43,5 Jahren aufweist.

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

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

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



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



#### Studienmaterial

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

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



#### Neueste Videotechniken und -verfahren

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



#### Interaktive Zusammenfassungen

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

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



#### Weitere Lektüren

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





### Von Experten geleitete und von Fachleuten durchgeführte Fallstudien

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



### Prüfung und Nachprüfung

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



### Meisterklassen

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



### Leitfäden für Schnellmaßnahmen

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



07

# Qualifizierung

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



“

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

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

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

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

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

Anzahl der offiziellen Arbeitsstunden: **3.000 Std.**



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

zukunft

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

**tech** technologische  
universität

Weiterbildender  
Masterstudiengang  
MBA in Management  
und Leitung von  
Veterinärmedizinischen  
Zentren

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

Weiterbildender  
Masterstudiengang  
MBA in Management  
und Leitung von  
Veterinärmedizinischen Zentren

