



## „Eine Art von Lean-Management wird in Zukunft entscheidend sein.“

Dr. Thorsten Arnold, Vorsitzender der Fachgruppe Geflügel im bpt, nimmt Stellung zu Zukunftsfragen von Prof. Dr. Patrick Da-Cruz, Studiengangleitung „Management der Tierarztpraxis /- klinik“ an der Hochschule Neu-Ulm.



Dr. Thorsten Arnold

### 🗨 Wie entwickelt sich der Markt für Tiermedizin grundsätzlich?

Generell muss man zwischen Nutztierpraxis und Kleintierpraxis unterscheiden. Es handelt sich dabei um zwei grundsätzlich verschiedene Bereiche, die sich sogar konträr zueinander entwickeln. Während die Kleintierpraxis durch mehr gehaltene Kleintiere (Hunde, Katzen etc.) insbesondere in Corona-Zeiten einen Aufwärtstrend erlebt, kommt es in der Nutztierpraxis zu einem Sterben kleinerer Betriebe und zu einer Konzentration auf wenige große Betriebe, die eine professionelle Betreuung mit hohem Spezialwissen vom betreuenden Tierarzt erwarten. Darüber hinaus steht die landwirtschaftliche Nutztierhaltung unter enormem gesellschaftlichem Druck, der nicht immer gerechtfertigt ist.

### 🗨 Vor welchen Herausforderungen stehen Tierarztpraxen/-kliniken derzeit und in der Zukunft?

Wie schaffe ich es als Inhaber einer Tierärztlichen Praxis oder Betreiber einer Klinik den gesetzlich geforderten Auflagen (Arbeitszeitgesetz, Arbeitsschutzgesetz, Datenschutzgrundverordnung, Arzneimittelrecht etc.) bzw. der überbordenden Bürokratie gerecht zu werden und gleichzeitig noch einen Unternehmerlohn zu erwirtschaften? Insbesondere in den letzten fünf Jahren ist das immer schwieriger geworden. Es ist nachvollziehbar, dass sich immer weniger junge Menschen in die Selbstständigkeit trauen und die gesetzlichen Anforderungen nur noch in großen Einheiten (Klinikverbände, große Gemeinschaftspraxen) überhaupt realisierbar sind. Dazu kommt der gravierende Personalmangel. Noch nie war es so schwierig, einen Tierarzt (m/w/d) für Praxis oder Klinik zu finden. Es gibt ein breites Stellenangebot für Tierärzte in Ämtern und Behörden. Diese Stellen bieten attraktive Arbeitszeiten, keinen wirtschaftlichen Druck und ein auskömmliches Gehalt, da man ja bereits eh schon alles wirklich Wichtige hat.



🗨 **Welche Erfolgsfaktoren charakterisieren Tierarztpraxen/–kliniken derzeit und in der Zukunft?**

Eine straffe Organisation der Praxis/Klinik mit Praxismanagern/Qualitätsmanagern, die Prozesse verbessern/optimieren. Eine auf die Veterinärmedizin abgestimmte Art von „Lean-Management“ wird für die Zukunft entscheidend sein. Wer das nicht hat oder sich darüber Gedanken gemacht hat, wird in Zukunft nicht mehr mit dabei sein. Dazu gehören auch der Aufbau einer Marke und eine positive Außendarstellung, um Mitarbeiter für sich gewinnen zu können.

🗨 **Welche Kompetenzen sind für die Führung einer Tierarztpraxis/–klinik erforderlich?**

Sie müssen fachlich kompetent und auf dem neuesten wissenschaftlichen Stand sein, um die Richtung vorgeben zu können, in die sich ihre Praxis/Klinik entwickeln soll und gleichzeitig müssen sie Unternehmer sein, um im Markt bestehen zu können. Dabei sind betriebswirtschaftliche Kenntnisse über Bilanzen, Kennzahlen, Kostenstellen etc. unerlässlich. Der Spagat zwischen Fachwissen und betriebswirtschaftlichem Wissen ist enorm groß und dazu kommt wieder das Thema überbordende Bürokratie. Wird man da als tierärztliche Führung nicht durch Praxismanager/Qualitätsmanager unterstützt, ist es auf die Dauer nicht zu schaffen. Da man gar nicht mehr in allen Bereichen auf dem aktuellen Stand sein kann.

🗨 **Welche Möglichkeiten haben Tierärzte und leitende Mitarbeiter, um sich die erforderlichen Kompetenzen anzueignen?**

Wenn man über den Tellerrand der Veterinärmedizin hinaus schaut, findet man Einzelangebote im Bereich Betriebswirtschaft, Personalführung, Datenschutz etc. Ich selber habe die Zeit während meiner Promotion genutzt, um ein „Schmalspurstudium“ im Bereich Betriebswirtschaft im Fernstudium zu absolvieren. Das hat mir Kenntnisse vermittelt, die ich in meinem Veterinärmedizinstudium nie erhalten habe und die mir in der Selbstständigkeit enorm geholfen haben. Leider gab es bisher keine umfassende Fortbildung, die speziell die betriebswirtschaftlichen Bedürfnisse/Anforderungen einer tierärztlichen Praxis oder Klinik im Fokus hatte.



**Mehr zum bpt:**

[bpt-Website](#)