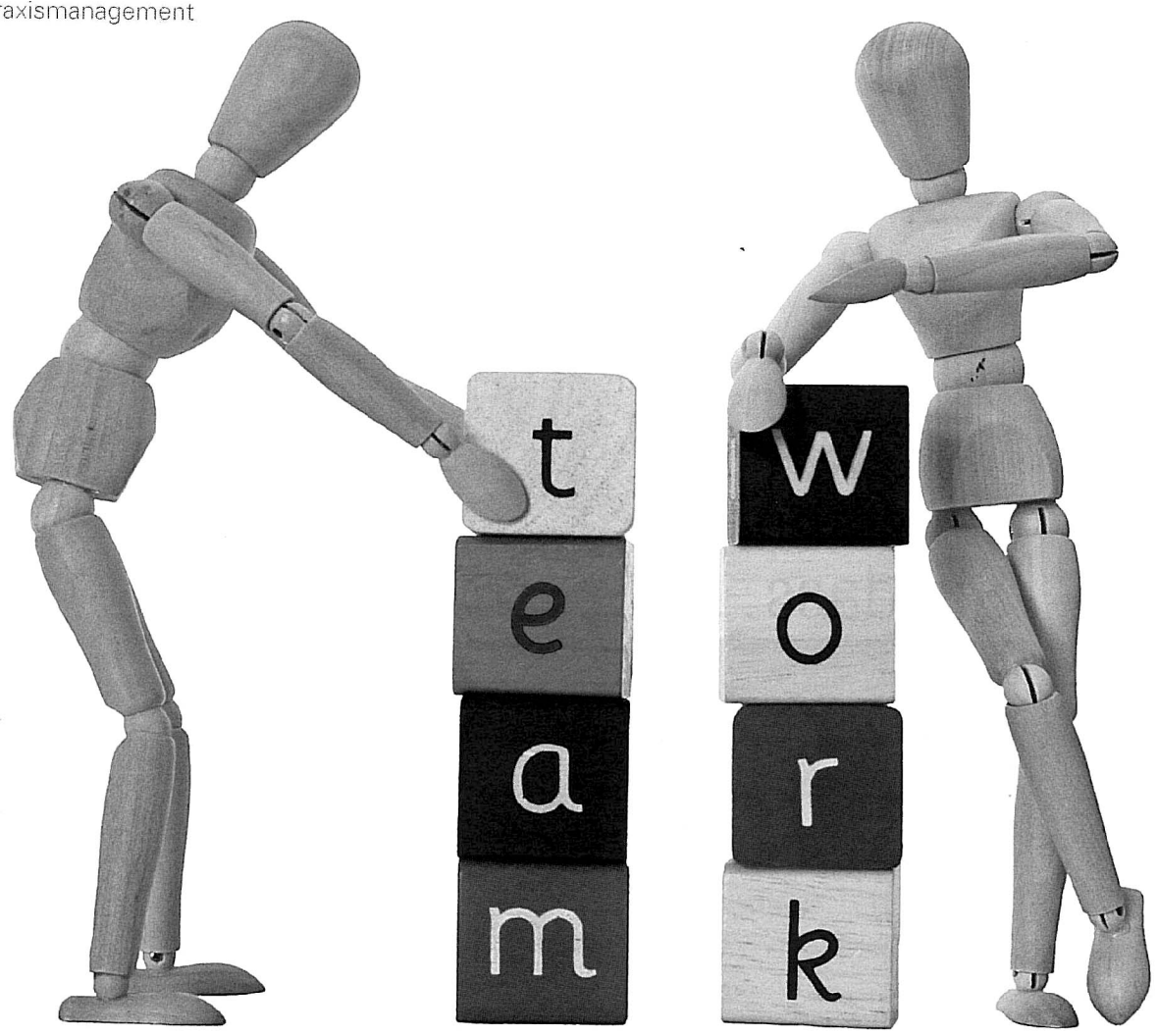
»OBSERVER«
A-1020 Wien, Lessinggasse 21
www.observer.at, E-Mail: info@observer.at
Fon: +43 1 213 22 *0, Fax: +43 1 213 22 *300
Auflage: 4000 Auftrag Nr: 2021
Verlagstel.: 01/919 20*0 Clip Nr: 3284008
Größe: 96,48% SB: Hausegger Viktoria
Vet Journal
Wien, Dezember 2007 - Nr. 12



Unternehmensführung ist Chefsache

Unternehmerisches Handeln bedeutet, Menschen an seinem Ideal, aus dem man schöpft und das man lebt, teilhaben zu lassen. Wie werden Chef und Mitarbeiter zu einem Team das am selben Strang zieht und die gesetzten Ziele gemeinsam erreicht?

VON CHRISTIAN HORVATH

Kompetenzen Im Fokus der Interessen und der Tätigkeit der Veterinäre steht – wenig überraschend – das Tier. Aber während die Ärzte mit ihrer universitären Ausbildung zu höchst kompetenten Fachleuten wurden, lässt die Ausbildung in puncto Praxismanagement und Unternehmensführung eher zu wünschen übrig. Während medizinische Fähigkeiten täglich geübt werden, ist Unternehmensführung für viele Veterinäre ein Fremdwort.

Dabei gilt: „Jedes Unternehmen, das sich erfolgreich in seinem Markt behaupten möchte, muss sich über seine Kunden und deren Bedürfnisse informieren. Es zu unterlassen, ist eine verpasste Gelegenheit, die Wünsche seiner Kunden zu befriedigen und den Praxisgewinn zu maximieren." Das meint zumindest Dr. Wolfgang Matzner aus dem deutschen Traunreut. Die Tierarztpraxis ist somit nicht nur für die Behandlung der Tiere zuständig, sondern der richtige Ort zur Information über alle Fragen zu Haltung, Fütterung, Vorsorge und therapeutische Maßnahmen. Dies ermöglicht der Tierarztpraxis die Kombination von breitem Dienstleistungsangebot, Steigerung der professionellen Beratung und Angebot eines hochwertigen Zusatzsortiments unter einem Dach. Das ist optimaler Kundenservice in der Tierarztpraxis. Somit wird proaktiv eine gesteigerte Nachfrage erzeugt.

Die Tierärzte müssen ihre Praxis laut Einschätzung Matzners künftig als eine Art „Dienstleistungszentrum rund ums Tier" verstehen. Die Tierarztpraxis kann somit durch Steige-

richter pharma ag
Alle Kraft dem Tierarzt

Zum eigenen Gebrauch nach §42a UrhG. Anfragen zum Inhalt und zu Nutzungsrechten bitte an den Verlag.

rung der Beratungskompetenz zum Beispiel durch eine professionelle Ernährungsberatung und Angebot entsprechender Produkte nicht nur die Befriedigung der Kundenbedürfnisse erreichen, sondern mittels Erhöhung von Umsatz und Ertrag auch Wachstumspotenziale ausschöpfen. Zudem gilt etwa die in den Praxen und Tierkliniken angebotene Tiernahrung als potenzieller Impuls für die nachhaltige Intensivierung der Kundenfrequenz.

Kompetenz Darüber hinaus ist mit der intensiven Beratung der Kunden auch die Möglichkeit gegeben, Kompetenz zu demonstrieren. Während es hier durchaus einige Naturtalente gibt, wie Dr. Andrea Meisser meint, ist für andere durchaus Fort- und Weiterbildung empfehlenswert. Man müsse hier gezielt Kenntnisse auf dem Gebiet der Unternehmensführung erwerben und das betriebswirtschaftliche Denken und Handeln langsam erlernen. Dann falle auch die Fehleranalyse wesentlich leichter, und allfällige Schwachpunkte in der Praxisorganisation könnten danach behoben werden.

Allgemein gesehen müsse die Führung einer Tierarztpraxis unter wirtschaftlichen Prämissen unter einem umfassenden Konzept geschehen, das gleichzeitig drei heterogenen Aspekten gerecht werden muss, so Meisser. Dies ist der Wunsch des Tierarztes nach einem Unternehmen, das ihm persönliche Befriedigung bei optimaler Lebensqualität bietet, ausreichend finanziellen Spielraum lässt und zeitlich mit einer vernünftigen work-life-balance zusammengeht. Weiters wünschen sich die Mitarbeiter ein gutes Arbeitsklima und gute Entlohnung und sie wählen darüber hinaus nach Möglichkeit jenen Arbeitgeber, der einen zeitgemäßen Arbeitsplatz anbieten kann. Dritter und wichtigster Punkt: der Kunde. Dieser wünscht sich vor allen Dingen eine für ihn maßgeschneiderte Dienstleistung zu einem von ihm gewünschten Zeitpunkt und zu einem vernünftigen Preis.

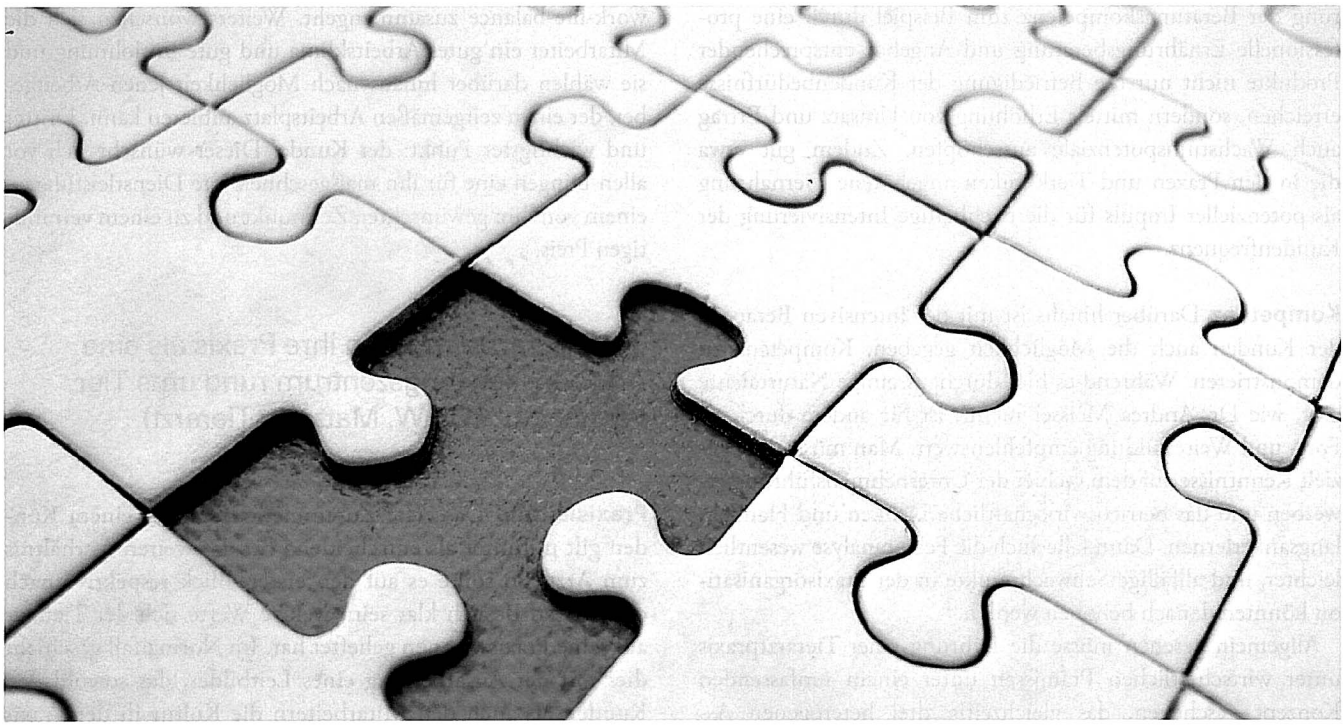
„Die Tierärzte müssen ihre Praxis als eine Art Dienstleistungszentrum rund ums Tier verstehen." (Dr. W. Matzner, Tierarzt)

Praxisleitbild Das erste Zusammentreffen mit einem Kunden gilt mitunter als entscheidend für das weitere Verhältnis zum Arzt. So sollte es auf den ersten Blick respektive nach dem ersten Besuch klar sein, welche Werte sich der Tierarzt auf seine Praxis-Fahnen geheftet hat. Im Normalfall geschieht dies mit der Ausarbeitung eines Leitbildes, das sowohl den Kunden als auch den Mitarbeitern die Kultur in der Praxis sowie langfristige Ziele und die Maßnahmen zur Erreichung derselben darlegt. „Das Praxisleitbild informiert über die ‚Existenzberechtigung' und die Identität der Praxis", erklärt die Marketingmanagerin Viktoria Hausegger.

»OBSERVER« Auflage: 4000 Auftrag Nr: 2021
A-1020 Wien, Lessinggasse 21 Verlagstel.: 01/919 20*0 Clip Nr: 3284008
www.observer.at E-Mail: info@observer.at Größe: 100% SB: Hausegger Viktoria
Fon: +43 1 213 22 *0, Fax: +43 1 213 22 *300
Vet Journal
Wien, Dezember 2007 - Nr. 12

Zum eigenen Gebrauch nach §42a UrhG. Anfragen zum Inhalt und zu Nutzungsrechten bitte an den Verlag.

»OBSERVER«
A-1020 Wien, Lessinggasse 21
www.observer.at, E-Mail: info@observer.at
Fon: +43 1 213 22 *0, Fax: +43 1 213 22 *300
Auflage: 4000 Auftrag Nr: 2021
Verlagstel.: 01/919 20*0 Clip Nr: 3284008
Größe: 95,67% SB: Hausegger Viktoria
Vet Journal
Wien, Dezember 2007 - Nr. 12



Das Bewusstsein der exzellenten medizinischen und kundenorientierten Qualität prägt das Selbstverständnis eines Unternehmens bzw. einer Praxis. Als wichtigstes Puzzle-Teil gilt jedoch die Führungspersönlichkeit.

„Es hält keine aktuelle Situation fest, sondern ist richtungsweisend und zukunftsorientiert." Auch in puncto Praxisleitbild gilt angesichts der Reizüberflutung für Patienten und Besitzer: Weniger ist mehr. Das heißt sich auf ein paar wenige Stichworte zu konzentrieren und diese möglichst detailliert auszuarbeiten. Dazu kann etwa die Beratungsleistung für Therapien oder die Ausarbeitung eines Ernährungsplans zählen. Auch das eigene Team und dessen permanente Weiterbildung kann ein wichtiger Punkt im Praxisleitbild sein, das als wichtigstes Marketinginstrument im tierärztlichen Bereich gilt.

Als wichtigstes Puzzleteil darin gilt allerdings immer noch die Führungspersönlichkeit, die all diese Ideale im Alltag überzeugend verkörpern muss. Damit ist man nicht nur Orientierung, sondern auch die beste Motivation für die eigenen Mitarbeiter. Hausegger rät, sich für die Erstellung eines solchen Leitbildes einen Profi ins Haus zu holen, der die Stärken und Schwächen der Praxis nach einer vernünftigen Einarbeitungs- und Erfahrungszeit auch relativ objektiv beurteilen kann. Was in jedem Fall das Betriebsklima und somit auch die Produktivität fördert, ist ein sozialer Umgang, ein angenehmes Betriebsklima sowie eine relativ entspannte Atmosphäre innerhalb der Praxis. Dazu müssen intern Fragen nach einem richtigen „Wohlfühlklima" oder auch nach einem Wertesystem, an dem sich die Praxis orientieren soll, beantwortet werden.

Qualitätsmanagement Zur nachhaltigen Entwicklung der eigenen Praxis ist neben der langfristigen Vision auch das Qualitätsmanagement ein wichtiger Baustein. Die professionelle Auseinandersetzung mit Auftritt und Image der eigenen Praxis oder Klinik führt ganz automatisch auch zu einer Steigerung der Qualität der angebotenen Leistungen. Und das Thema Qualitätsmanagement ist kein unbestelltes Feld: Hier wurden bereits zahlreiche Expertisen bereitgestellt.

„Ein gutes Qualitätsmanagementsystem ist ein lebendiges System, das an die täglichen Erfordernisse angepasst wird und von allen Mitarbeitern einer tierärztlichen Praxis mitgetragen wird", erläutert Dr. Jan Schepers. Nur durch die Einbeziehung aller Mitarbeiter schon bei der Erstellung könne dauerhaft ein funktionierendes Qualitätsmanagementsystem sichergestellt werden. „Es ist immer in das Praxismanagement integriert und darf auf keinen Fall eine Parallelverwaltung ergeben", meint der deutsche Praktiker. Die Krönung der Qualitätssicherung auch im tierärztlichen Bereich stellt demnach die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems dar. Nur dadurch werden sämtliche Bereiche der tierärztlichen Tätigkeit nachvollziehbar dokumentiert und die Arbeitsabläufe geregelt, so Schepers.

Grundlegende Prinzipien der Qualitätsmanagementsysteme sind neben der Erstellung, Festlegung und ständigen Weiterentwicklung der Unternehmens- und Qualitätspolitik der einzelnen Praxisinhaber die Beschreibung und Dokumentation aller qualitätsrelevanten Prozesse sowie die ständige, regelmäßige Schwachstellenanalyse und -bekämpfung mit dem obersten Ziel der Zufriedenstellung alter und neuer Klientel. Wesentliche Folge dieser regelmäßigen Fehlerbekämpfung ist eine kontinuierliche Verbesserung der gesamten Tätigkeiten und somit eine ständige Weiterentwicklung des Gesamtsystems Tierarztpraxis.

Zeichen der Zeit Die Qualitätssicherung gilt als modernes Instrument der freien Marktwirtschaft, meint Meisser. Und so hat etwa die Landwirtschaft die Zeichen der Zeit erkannt und

Zum eigenen Gebrauch nach §42a UrhG. Anfragen zum Inhalt und zu Nutzungsrechten bitte an den Verlag.

eine ganze Reihe an Qualitätsstandards erarbeitet. Klar, dass die Bauern diese Neuorientierung in ihrer Arbeit auch auf Druck von außen in Angriff nahmen. Die Konsumenten verlangten, der Markt reagierte. Neben einer Optimierung des Preis-Leistungs-Verhältnisses sind die Endverbraucher vor allem auf eine lückenlose Dokumentation der Qualität bedacht. So hat im Laufe der Zeit das Qualitätslabel das persönliche Verhältnis von Käufer und Verkäufer zu ersetzen begonnen.

Offene Karten Eine solche Praxis soll also mit dem Qualitätsmanagement und einem ausgearbeiteten Praxisleitbild auch Einzug finden in den veterinärmedizinischen Alltag. Die Message ist klar, so Meisser: „Wir sind gut, und wir wollen uns auch entsprechend präsentieren. Wir haben in unserer Praxisführung nichts zu verbergen und gewährleisten darum eine höchstmögliche Transparenz und Nachvollziehbarkeit. Wir erkennen und akzeptieren die Bedürfnisse des Marktes und sind bereit, darauf einzugehen". Qualitätsmanagement gilt darüber hinaus als beispielhaft für einige der vorrangigen Aufgaben des ganzen Berufsstandes.

Dazu zählt etwa die Hebung der Imagewerte, die frühzeitige Erkennung von Entwicklungen sowie das Zurverfügung- stellen von notwendigen Management-Hilfsmitteln. Darüber hinaus bringt das Qualitätsmanagement, so es denn richtig eingesetzt wird, jeder Praxis einen Gewinn. Dieser macht sich, neben einer gesteigerten Motivation der Mitarbeiter, letztlich auch finanziell bemerkbar.

Damit werden die Aufgaben ebenso klar definiert wie die Verantwortlichkeiten und die Abläufe. Dies wiederum führt zu einer steten Verbesserung bei internen und externe Kooperationen. Zudem steigert dies die Transparenz auch innerhalb der Praxis sowie darüber hinaus im Umgang mit Kunden, Behörden und Lieferanten. Letztlich wird durch den reibungslosen Ablauf natürlich auch die Führung des Betriebes erleichtert.

Literatur

Ziffus, G. und Dolle, S.: Marketing und Management in der Tierärztlichen Praxis, Berlin, Parey, 2000/ISBN 3-8263-3263-0

Ouwerkerk, M. und Schlegel, H.J.: Erfolgreiche Praxisführung für den Tierarzt, Hannover, Schlütersche 1997/ISBN 3-877706-491-4

Stoidis-Connemann, I.: Praxismarketing – einfach anders! Erfolg ist planbar. Economica Verlag/ISBN 3-8708-15183

Müller, M.: Europäisches Pharmamarketing, Gabler/ISBN 3-40912-6902

Schmidt, E.: Bewertung von Arztpraxen und Kaufpreisfindung/ ISBN 3-503093087

Catanzaro, T. und Seibert, P.: Veterinary Practice Mangement Secrets, Hanley & Belfus/ISBN 1-5605-34001

»OBSERVER« Auflage: 4000 Auftrag Nr: 2021
A-1020 Wien, Lessinggasse 21 Verlagstel.: 01/919 20*0 Clip Nr: 3284008
www.obserer.at E-Mail: info@obserer.at Größe: 100% SB: Hausegger Viktoria
Fon: +43 1 213 22 *0, Fax: +43 1 213 22 *300
Vet Journal
Wien, Dezember 2007 - Nr. 12

Zum eigenen Gebrauch nach §42a UrhG. Anfragen zum Inhalt und zu Nutzungsrechten bitte an den Verlag.