



1 Einleitung

Die Veterinärmedizin befindet sich in einer Phase des Umbruchs, die von einer Wandlung des tierärztlichen Berufsbildes geprägt ist. Nicht nur innerhalb der „ursprünglichen“ Aufgabenbereiche (Tiere therapieren und sie vor Krankheiten, Verletzungen oder Schmerzen behüten) ist ein Wechsel vom „Allrounder“ zum spezialisierten Fachtierarzt feststellbar. Auch die immer vielfältigeren Einsatzgebiete tierärztlicher Tätigkeiten weisen auf die stattfindenden Veränderungen hin.

Eine wesentliche Veränderung ist dabei die zunehmende Bedeutung betriebswirtschaftlicher Themen innerhalb der Veterinärmedizin. Sowohl für Tierärzte¹ im Angestelltenverhältnis als auch für Selbstständige ist die Anwendung dieser Inhalte inzwischen alltäglich, weshalb entsprechende Kenntnisse vorhanden sein müssen. Dabei gewinnen nicht nur die klassischen Inhalte wie organisatorische Aufgaben („Praxismanagement“) oder finanzielle Aspekte („Finanzwirtschaft“) zunehmend an Bedeutung, auch das für die Tiermedizin relativ neue betriebswirtschaftliche Thema „Marketing“ rückt vermehrt in den Vordergrund.

In den veterinärmedizinischen Fachmedien wird mittlerweile immer häufiger auf den Missstand des fehlenden wirtschaftlichen Wissens hingewiesen. So meint der Geschäftsführer des Bundesverbandes praktizierender Tierärzte (bpt) Heiko Färber (2008, S. 1):

„Vielen Kollegen fehlt das betriebswirtschaftliche Grundwissen, um eine Praxis erfolgreich führen zu können, zumal dies immer noch nicht Inhalt des Studiums ist. Aber nur wer wirtschaftlich erfolgreich ist, kann auch fachlich gute Tiermedizin betreiben.“

Umso bemerkenswerter ist die Tatsache, dass die tierärztlichen Ausbildungsstätten es derzeit versäumen, diesem unaufhaltsamen Wandel und den damit einhergehenden steigenden Anforderungen Rechnung zu tragen. Denn obwohl in vielen anderen Berufen der kaufmännische Unterricht bereits fester Bestandteil der Ausbildung ist (z. B. Lehre zur Tiermedizinischen Fachangestellten), fehlt dieser im veterinärmedizinischen Studium gänzlich.

Mit der Präsentation eines Lehrplanes für die Veranstaltung „Tierärztliche Betriebswirtschaftslehre“ wird in diesem Buch die zunehmende Bedeutung dieser Thematik

¹ In diesem Buch wird bei allgemeinen Ausführungen zur besseren Lesbarkeit die Bezeichnung Tierarzt oder Assistent geschlechtsneutral verwendet und nur in speziellen Fällen terminologisch differenziert.



aufgezeigt und die Notwendigkeit der betriebswirtschaftlichen Lehre innerhalb des Studiums der Veterinärmedizin herausgestellt. Da bei den Studierenden in der Regel ein begrenztes betriebswirtschaftliches Grundwissen vorhanden ist, werden bewusst viele Aspekte aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht nur im Ansatz beschrieben. Somit konzentriert sich der Inhalt der hier entworfenen Lehrveranstaltung auf die Vermittlung der wesentlichen Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre.

Zu Beginn wird ein Blick auf die aktuelle Gesamtsituation der deutschen Tierärzteschaft geworfen, um ein einheitliches Verständnis über den allgemeinen Stand des tierärztlichen Berufsbildes und die Entwicklungen innerhalb der tierärztlichen Fort- und Weiterbildung zu schaffen. Anschließend fokussiert sich die Betrachtung auf die drei übergeordneten betriebswirtschaftlichen Themengebiete Marketing, Praxismanagement und Finanzwirtschaft. Dabei werden in diesem Buch keine neuen betriebswirtschaftlichen Theorien entwickelt. Vielmehr werden auf der Grundlage vorhandener Literatur der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, die hauptsächlich aus dem Bereich der industriellen Ökonomie stammt, diejenigen Ansätze aus den zahlreichen verschiedenen Theorien herausgearbeitet und vorgestellt, die nach Meinung des Verfassers geeignet für die Lehre im veterinärmedizinischen Studium erscheinen. Darauf aufbauend werden diese Thesen dann modifiziert und den spezifischen tiermedizinischen Anforderungen angepasst. Um dabei den Schwerpunkt auf die betriebswirtschaftlichen Grundlagen zu legen, wird die Anzahl praktischer Beispiele möglichst gering gehalten. Dieser Aspekt führt darüber hinaus zu einer Abgrenzung bereits existierender Literatur, die hauptsächlich die Gebiete der Praxisorganisation behandelt und sich vor allem als Ratgeber mit Tipps und Tricks für den Praxisalltag versteht.



2 Tierarztberuf im Wandel

2.1 Definition der tierärztlichen Tätigkeit

Auf der Frühjahresversammlung des europäischen Tierärzteverbandes „Federation of Veterinarians of Europe“² (FVE) vom 05.-07.06.2008 wurden die tierärztlichen Tätigkeiten anhand des „Veterinary Act“ charakterisiert. Darin wird festgehalten, dass es sich bei dem Beruf des Tierarztes um einen freien Heilberuf³ handelt, der stark mit dem öffentlichen Interesse verknüpft ist, da er sich um die Tiergesundheit, artgerechte Haltung, öffentliche Gesundheit und Nahrungsmittelsicherheit kümmert. Des Weiteren ist es ein reglementierter Beruf, da die Ausübung der Veterinärmedizin eine angemessene Ausbildung verlangt sowie die Zulassung und Kontrolle durch nationale Behörden erfordert (FVE 2009).

Die FVE hat im „Veterinary Act“ folgende Definitionen für tierärztliche Tätigkeiten veröffentlicht, welche somit ausschließlich dem Tierarzt vorbehalten bleiben sollen:

- alle materiellen oder intellektuellen Handlungen, die zum Ziel haben, ein Tier zu diagnostizieren, zu therapieren, es vor mentaler oder physischer Krankheit, vor Verletzung, Schmerz oder Defekten zu schützen oder den Gesundheitsstatus beziehungsweise den Status der artgerechten Haltung eines Tieres oder von Herden, insbesondere ihren physiologischen Zustand, festzustellen; dazu gehört auch die Verschreibung von tiermedizinischen Präparaten,
- alle Eingriffe, die Schmerz verursachen oder verursachen könnten,
- alle invasiven Eingriffe,
- alle tierärztlichen Eingriffe, einschließlich Tätigkeiten im Bereich der Nahrungsmittel- beziehungsweise Futtermittelkette, die die öffentliche Gesundheit beeinträchtigen könnten,
- tierärztliche Beglaubigung für alle oben genannten Handlungen.

² Der Verband der Tierärzte in Europa (Federation of Veterinarians of Europe, FVE) ist seit 1975 die Dachorganisation der Veterinär-Organisationen aus 38 europäischen Ländern und repräsentiert ungefähr 200.000 Tierärzte (FVE 2009).

³ "Die Freien Berufe haben im Allgemeinen auf der Grundlage besonderer beruflicher Qualifikation oder schöpferischer Begabung die persönliche, eigenverantwortliche und fachlich unabhängige Erbringung von Dienstleistungen höherer Art im Interesse der Auftraggeber und der Allgemeinheit zum Inhalt" (§1 Abs. 2 PartGG).



2.2 Entwicklung der tierärztlichen Tätigkeit

Seit der deutschen Wiedervereinigung ist die Anzahl der in der Bundesrepublik Deutschland tätigen Tierärzte von 17.149 im Jahr 1991 auf 25.413 im Jahr 2009 gestiegen. Dabei blieb die Gesamtanzahl der Studienanfänger der fünf veterinärmedizinischen Bildungsstätten (Berlin, Gießen, Hannover, Leipzig, München) relativ konstant bei durchschnittlich 1.069 Studenten pro Wintersemester. Bemerkenswert ist die geschlechtliche Verteilung: Der prozentuale Anteil der weiblichen Studienanfänger stieg in jener Zeit von 76,4 % auf 90,8 %. So entfielen 2009 von den insgesamt 919 bestandenen Staatsprüfungen bereits 786 (85,5 %) auf weibliche Absolventen. Der Frauenanteil unter den Tierärzten stieg von 26,9 % (1991) auf 54,9 % im Jahr 2009 (Schöne und Ulrich 1992; BTK 2010). Damit liegt Deutschland leicht über dem europäischen Mittelwert, der bei insgesamt 48 % weiblicher Tierärzte liegt. Die Verteilung in den einzelnen Ländern ist allerdings sehr unterschiedlich. So beträgt beispielsweise der Frauenanteil in Lettland bereits 73 %, während er in Malta mit 27 % noch eher schwach ausgeprägt ist (Anonym 2010c, S. 6).

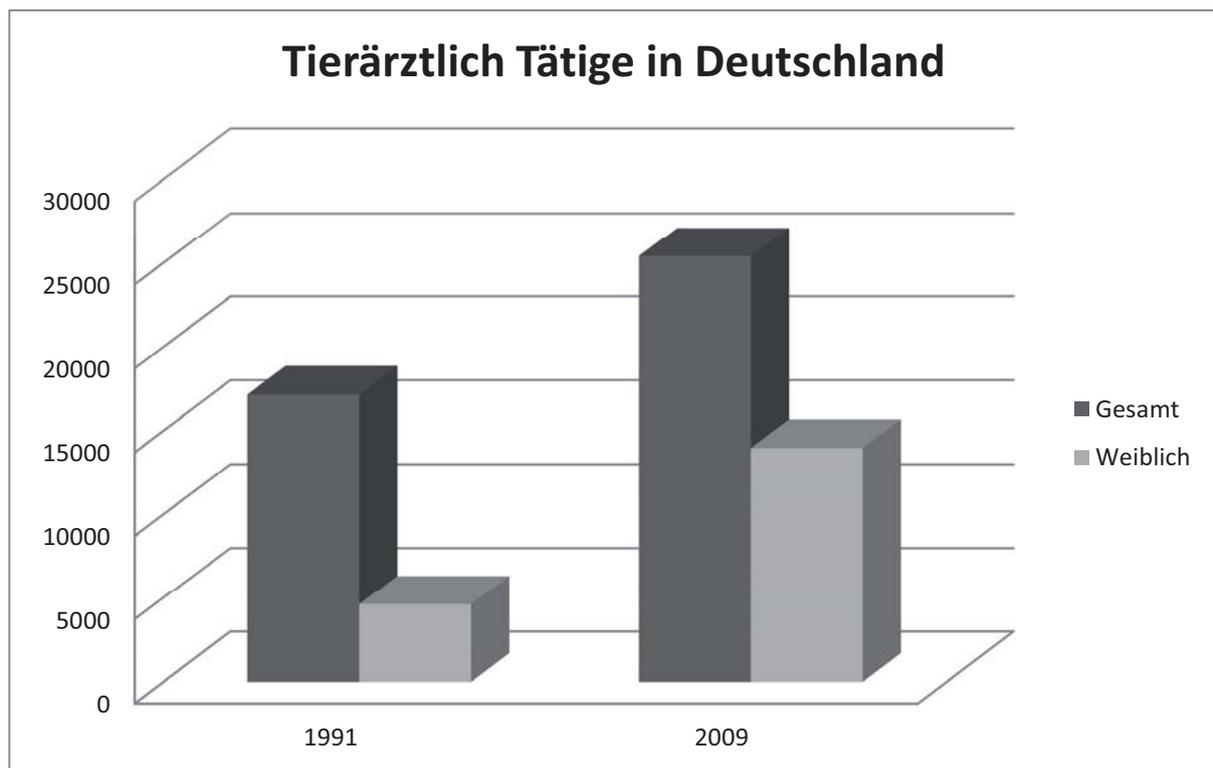


Abb. 1: Tierärztlich Tätige in Deutschland (graphisch dargestellt nach Schöne und Ulrich 1992; BTK 2010).

Die Entwicklung des Berufsbildes zeigt sich in der Verteilung der verschiedenen Tätigkeitsschwerpunkte, die in Abbildung 2 dargestellt ist. Darin werden acht übergeordnete Arbeitsbereiche dargestellt und mit den Beschäftigungszahlen aus

den Jahren 1991 und 2009 verglichen, wobei zusätzlich zwischen weiblichen und männlichen Tierärzten unterschieden wird (Schöne und Ulrich 1992; BTK 2010).

Am 31.12.1991 waren insgesamt 23.844 Tierärzte bei den Tierärztekammern gemeldet. Bis zum Jahr 2009 erhöhte sich die Anzahl auf 35.780 Tierärzte. Davon waren 1991 insgesamt 17.149 tierärztlich tätig (71,9 %), in 2009 betrug die Zahl 25.413 (71,1 %). Die restlichen Personen waren zum Stichtag nicht beziehungsweise nicht mehr tierärztlich tätig (1991: 6.695; 2009: 10.367), wobei zwischen berufsfremd tätigen Tierärzten (1991: 490; 2009: 867) sowie Tierärzten ohne Berufsausübung (1991: 1.818; 2009: 1.597), Doktoranden (1991: 1.153; 2009: 936) und Tierärzten im Ruhestand (1991: 3.234; 2009: 5.642) unterschieden wurde. Allerdings ist ab 2008, im Gegensatz zum Jahr 1991, zusätzlich noch zwischen arbeitslosen Tierärzten (2009: 755) und Tierärzten in Elternzeit (2009: 570) differenziert worden, so dass eine exakte Vergleichbarkeit der beiden Jahre nicht gegeben ist.

prakt. Tierarzt	Praxisassistentz	Praxisvertretung
1991: 8.510 (6.647 / 1.863)	1991: 1.880 (945 / 935)	1991: 170 (195 / 65)
2009: 11.637 (6.732 / 4.905)	2009: 5.225 (1.064 / 4.161)	2009: 409 (114 / 295)

Öffentlichen Veterinärwesen	Tierärztliche Tätige in Deutschland	Industrie und freie Wirtschaft
1991: 3.701 (2.766 / 935)	1991: 17.149 (12.537 / 4.612)	1991: 879 (668 / 211)
2009: 2.964 (1.395 / 1.569)	2009: 25.413 (11.445 / 13.986)	2009: 1.259 (613 / 646)
	gesamt (männlich / weiblich)	
Sonstige veterinärmedizinische Tätigkeiten		Akademische Bildungstätten
1991: 530 (307 / 223)		1991: 1.201 (887 / 314)
2009: 836 (309 / 527)		2009: 1.744 (580 / 1164)
Bundeswehr	Forschungsanstalten	Auslandstätigkeiten
1991: 71 (68 / 3)	1991: 68 (51 / 17)	1991: 139 (93 / 46)
2009: 87 (54 / 33)	2009: 268 (101 / 167)	2009: 527 (160 / 367)

Abb. 2: Tierärztlich Tätige in der Bundesrepublik Deutschland im Vergleich zwischen 1991 und 2009 (Schöne und Ulrich 1992; BTK 2010).



Von den 25.413 tierärztlich tätigen Tierärzten im Jahr 2009 sind insgesamt 17.271 (67,9 %) in dem Tätigkeitsschwerpunkt „Praxis“ beschäftigt, wobei dabei der Hauptanteil in Höhe von 67,4 % (11.637) bei den praktizierenden selbstständigen Tierärzten liegt, gefolgt von den Praxisassistenten mit 30,3 % (5.225) und den Praxisvertretungen mit 2,4 % (409).

2.2.1 Praktizierende selbstständige Tierärzte

Die Anzahl der in der Praxis tätigen selbstständigen Tierärzte ist von 8.510 im Jahr 1991 auf 11.637 im Jahr 2009 gestiegen. Hierbei hat sich der Anteil der weiblichen Tierärzte von 21,9 % auf 42,2 % deutlich erhöht. Im Verhältnis zur Gesamtzahl aller tierärztlich tätigen Personen in Deutschland machen die selbstständigen Tierärzte dabei knapp die Hälfte (45,8 %) aus. Betrachtet man jedoch ihren Anteil an der Summe aller Selbstständigen in Freien Berufen in Deutschland fällt dieser mit 1,1 % sehr gering aus (IFB 2010, S. 1).

Aus den dargestellten Zahlen geht deutlich hervor – sowohl durch die Anzahl der bereits praktizierenden Tierärzte als auch durch die Menge der eingeschriebenen Studenten – dass der Markt für tierärztliche Leistungen immer dichter und umkämpfter wird und somit eine Sättigung dieses Marktes stattfindet. Der dadurch zunehmende Wettbewerbsdruck hat Einfluss auf die Art, den Umfang und den Ort der tierärztlichen Tätigkeit. Hinzu kommt der Umstand, dass die Marktsituation ständigen Schwankungen unterworfen ist, mit der Folge, dass sich die Anzahl und die Verteilung der Arbeitsgebiete erheblich verändert (Althaus et al. 2006, S. 2). Ausgehend von dem „Alleskönner-Tierarzt“ der Vergangenheit, der seine Praxis häufig als reine Fahrpraxis führte, setzte mit der verstärkten Dienstleistungsmentalität der Kunden und der erhöhten Sensibilisierung gegenüber Haustieren sowie den zunehmenden Behandlungsmöglichkeiten eine Entwicklung ein, die den Markt der Tierärzte gründlich verändert hat (Ziffus und Dolle 2000, S. 5).

Die Arbeitsgebiete der praktizierenden Tierärzte sind in dieser Arbeit grundsätzlich in die drei Schwerpunkte Kleintier-, Großtier- und Gemischtpraxis gegliedert, deren Entwicklung in Abbildung 3 dargestellt wird. Diese Entwicklungen werden auch durch das Ergebnis einer Online-Umfrage zur späteren Berufsplanung bei Studenten der Veterinärmedizin bestätigt, die der „bpt Campus“⁴ im Jahr 2007 durchführte. Darin wurde die Kleintierpraxis beim Vergleich der zukünftigen Tierartenausrichtung über die gesamte Studiendauer mit 44 % am häufigsten genannt. Darauf folgten die

⁴ Der Studenten-Newsletter „bpt Campus“ wird vom Bundesverband praktizierender Tierärzte (bpt) ein- bis zweimal pro Semester kostenlos an den veterinärmedizinischen Ausbildungsstätten verteilt und als Download auf der Homepage www.tieraerztekammer.de angeboten.



Gemischtpraxis (37 %) sowie das Rind mit 28 %, dicht gefolgt von der Pferdepraxis mit 27 %. Als Schlusslicht weit abgeschlagen wurde dabei die Schweinepraxis mit 6 % genannt (Anonym 2007a, S. 1).

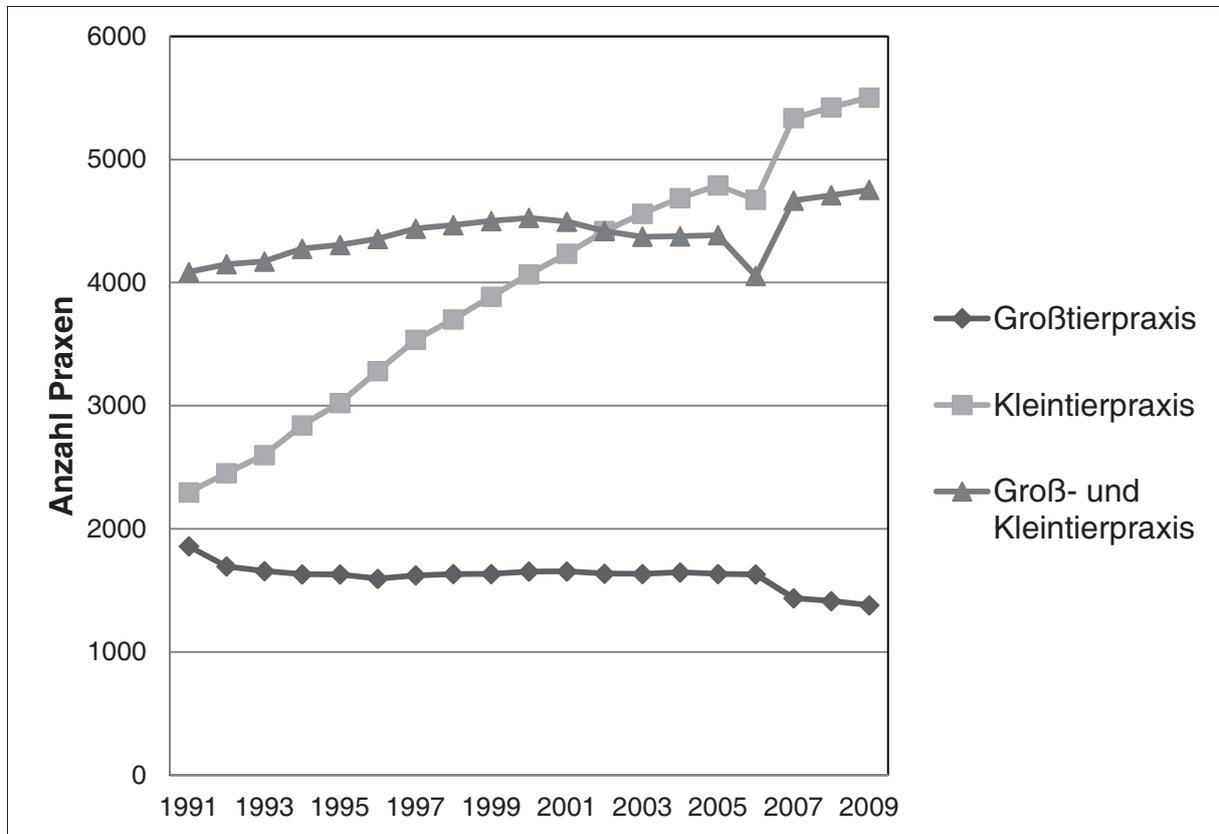


Abb. 3: Entwicklung der Arbeitsgebiete praktizierender Tierärztinnen und Tierärzte in Deutschland von 1991 bis 2009 (Schöne und Ulrich 1992-2003, Schöne und Jöhrens 2004-2005, BTK 2006-2010)^{5 6}.

Zusätzlich sind praktizierende Tierärzte häufig noch in folgenden Aufgabenbereichen tätig:

- amtliche Schlachtier- und Fleischuntersuchung

⁵ Der unregelmäßige Verlauf im Jahr 2006 ist durch eine technische Umstellung der Zentralen Tierärztedatei (ZTD) zu erklären. Während bis dahin die Eingabe der Daten unter der Trägerschaft der Tierärztlichen Hochschule Hannover und der Bundestierärztekammer von Hand erfolgte, wurde seitdem auf die EDV der 17 Tierärztekammern zurückgegriffen (BTK 2006a, S. 1344).

⁶ Diese Praxen sind als Einzel-, Gemeinschafts- oder Gruppenpraxis geführt worden (S. Kap. 4.3.3 Wahl der Praxisform).



- amtliche Überwachung des Verkehrs von Lebensmitteln tierischer Herkunft
- amtliche Tierseuchenbekämpfung
- organisierte Tiergesundheitsdienste des Staates oder der Landwirtschaft
- Haustierbesamung und Embryotransfer bei landwirtschaftlichen Vereinigungen und Genossenschaften

2.2.1.1 Kleintierpraxis

In Abbildung 3 zeigt sich in den Jahren 1991-2009 deutlich die stetige Zunahme von 2.298 auf 5.504 Kleintierpraxen in Deutschland.

Eine Ursache für diesen Anstieg liegt nach Ansicht des Verfassers in der ebenfalls wachsenden Anzahl von Haus- und Heimtieren. Diese entwickelte sich von 19,9 Mio. Tieren (ohne Zierfische) im Jahr 1991 auf 22,6 Mio. in 2009. Somit wurden bereits in einem Drittel aller Haushalte in Deutschland Haus- und Heimtiere gehalten. Die Anzahl im Jahr 2009 setzte sich dabei wie folgt zusammen: 8,2 Mio. Katzen, 5,4 Mio. Hunde, 5,6 Mio. Kleintiere (Meerschweinchen, Kaninchen, Hamster etc.), 3,4 Mio. Ziervögel. Die Zahl der einzelnen Reptilien konnte nicht genau beziffert werden, jedoch sind 2008 bereits 0,4 Mio. Terrarien bekannt, wobei auch diese Zahl weiter ansteigen wird (IHV und ZZF 1995 u. 2010). Ein weiterer Grund für die Zunahme der Kleintierpraxen ist in dem stattfindenden Wandel der Tier-Mensch-Beziehung zu finden. Waren die Tiere früher eher nützliche Hausgenossen, werden sie mittlerweile als „Familienmitglieder“ angesehen, die somit Anspruch auf die bestmögliche medizinische Behandlung haben. Hierbei spielt es für immer mehr Besitzer keine Rolle, dass die Artrechnung den materiellen Wert des Tieres weit überschreitet (Mielke 1997, S. 8). Laut einer Studie der Universität Göttingen aus dem Jahr 2006 geben deutsche Hundebesitzer rund 5 Mrd. EUR pro Jahr für ihre Tiere aus, das entspricht rund 1.000 EUR pro Halter. Allein für Hundefutter werden jeden Monat 25–50 EUR pro Tier aufgewendet und der Umsatz für Hundearzneimittel beträgt 150 Mio. EUR im Jahr (Ohr und Zeddies 2006, S. 1). Diese Zahlen werden in etwa auch vom Statistischen Bundesamt bestätigt. Danach investierten 2006 die deutschen Privathaushalte 3,37 Mrd. EUR für den Posten „Haustiere“ (einschliesslich Ge- und Verbrauchsgüter für die Tierhaltung) und bereits 1,55 Mrd. EUR für den Posten „Veterinär- u. a. Dienstleistungen für Haustiere“ (Statistisches Bundesamt 2009c, Tabelle 2.10, Lfd-Nr. 109 und 110).

Aufgrund der oben genannten Fakten sowie der steigenden Anzahl der tierärztlich tätigen Tierärzte entstehen immer mehr selbstständig geführte Kleintierpraxen, die eine Grundversorgung für Haus- und Heimtiere anbieten können. Da das Angebot in Form von Kleintierpraxen, besonders in Ballungsgebieten, jedoch überproportional zur Behandlungsnachfrage wächst, verteilen sich die täglichen Routinebehandlungen und Prophylaxemaßnahmen auf immer mehr Tierärzte. Dies führt dazu, dass



langfristig nicht alle Praxen in dieser Form existieren können. Daher wird es für den Einzelnen immer wichtiger, sich von seinen Konkurrenten zu unterscheiden, indem man beispielsweise einen bestimmten Service in Form von Hausbesuchen, Tierpflege, Themenabende für Tierhalter oder längere Öffnungszeiten anbietet. Auch Naturheilverfahren und Verhaltenstherapien für Tiere sowie geriatrische Vorsorgeuntersuchungen werden immer gefragter (Suter und Kohn 2006, S. 2). Darüber hinaus verlangen die Tierbesitzer für ihre „Familienmitglieder“ zunehmend Leistungen, die sie von der Humanmedizin gewohnt sind. So sind Ultraschall, Computertomographie oder die Chemotherapie mittlerweile auch in der Kleintiermedizin zum Standard geworden. Damit solche kostenintensiven Leistungen angeboten werden können, besteht beispielsweise die Möglichkeit, eine Gemeinschaftspraxis⁷ zu bilden, in der Fachtierärzte aus den verschiedensten Spezialgebieten zusammenarbeiten (Mielke 1997, S. 10-11). Bereits im Jahr 1995 antwortete der damalige Präsident der Bundestierärztekammer Günther Pschorn (1997, S. 8) auf die Frage, wie es um die Situation der Kleintierärzte bestellt ist:

„Bereits die Nennung der Zuwachszahlen beantwortet diese Frage. Die soziale Lage vor allem der jüngeren Kollegen ist sehr angespannt und auch die etablierten Praxen können in der Regel nicht mehr mit Wachstumsraten rechnen, sondern müssen erhebliche Einbußen hinnehmen.“

Es ist also durchaus als bedeutender Faktor anzusehen, dass getroffene Entscheidungen wirtschaftlich sinnvoll sind. Dies ist jedoch nur möglich, wenn eine solide Basis mit betriebswirtschaftlichem Wissen vorhanden ist.

2.2.1.2 Großtierpraxis

Die Anzahl der Großtierpraxen ist in den Jahren 1991-2009 von 1.859 auf 1.380 Praxen zurückgegangen, wobei eine genauere Aufteilung zwischen Nutztier- und Pferdepraktikern nicht vorgenommen wurde. Eine der Ursachen dieser Entwicklung ist in der abnehmenden Gesamtzahl der Großtiere zu sehen. Diese ist im Zusammenhang mit der jeweiligen Betriebsanzahl in Abbildung 4 dargestellt. Die Resultate der europäischen Integrations- und Subventionspolitik sowie die Effekte der zunehmenden Globalisierung mit dem damit verbundenen Preisdruck führen in der landwirtschaftlichen Produktion zu dem Zwang, immer rationeller produzieren zu müssen. Daher werden kleinere Höfe und Nebenerwerbsbetriebe, wie sie in manchen ländlichen Regionen noch häufig anzutreffen sind, langfristig kaum überstehen können (Althaus et al. 2006, S. 3). Aufgrund der damit verbundenen sinkenden Nachfrage nach tierärztlichen Leistungen fehlt somit häufig die

⁷ S. Kap. 4.3.3 Wahl der Praxisform.



notwendige Rentabilität, sich mit einer Praxis allein auf den Bereich Großtier konzentrieren zu können.

In der Konsequenz bedeutet dies, dass sich das wirtschaftliche Gewicht im Verhältnis Auftraggeber (Landwirt) zu Auftragnehmer (Tierarzt) verschiebt. Einer sich deutlich reduzierenden Anzahl von Nachfragern steht ein immer noch zu großes Anbieterpotential an Tierärzten in der Nutztierpraxis gegenüber. Dadurch verschärft sich automatisch der Preiswettbewerb und die Konditionen werden immer stärker vom Landwirt bestimmt. Somit werden die Anforderungen an den in der Nutztierpraxis tätigen Tierarzt immer spezifischer und spezieller (Neubrand et al. 1998, S. 16).

	1992	2007	2009
Rinder insgesamt	16.207.341	12.686.644	12.944.903
Betriebe Rinderhaltung	349.724	170.513	183.001
Schweine insgesamt	26.514.413	27.125.299	26.948.300
Betriebe Schweinehaltung	293.946	80.453	67.600
Pferde insgesamt	530.957	541.890	-
Betriebe Pferdehaltung	165.947	101.518	-

Abb. 4: Entwicklung des Viehbestandes und der Betriebsanzahl bei Rindern, Schweinen und Pferden im Vergleich der Jahre 1992, 2007 und 2009 (modifiziert nach Statistisches Bundesamt 2009a und 2009b).

Die Zahlen in der Abbildung 4 belegen einen Rückgang der gehaltenen Rinder in der Zeit von 1992 bis 2009. Sie zeigen jedoch gleichzeitig, dass sich der Viehbestand seit 2007 auf einem gleichbleibenden Niveau eingependelt hat. Von den 12,9 Mio. Rindern sind knapp ein Drittel (4,2 Mio.) Milchkühe. Insgesamt verdeutlicht sich der



Trend, dass in weniger Betrieben mehr Tiere gehalten werden und entsprechend die kleinen landwirtschaftlichen Betriebe den großen weichen. Ähnliches ist auch in der Schweinehaltung zu beobachten, wobei dort allerdings die Gesamtzahl der Schweine über die Jahre relativ konstant geblieben ist. Jedoch haben insbesondere landwirtschaftliche Betriebe mit kleinen Tierbeständen die Haltung eingestellt. Waren im November 2007 noch durchschnittlich 340 Schweine in einem Betrieb, so wurden ein Jahr später bereits 400 Schweine pro Betrieb gehalten und die Tendenz ist weiter ansteigend. Die Betriebsgröße ist dabei von Region zu Region sehr unterschiedlich. In Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen-Anhalt werden durchschnittlich über 1.000 Schweine je Betrieb gehalten, wohingegen in südlichen Bundesländern meist weniger als 200 Schweine im Bestand stehen. Dabei sind 54,4 % aller deutschen Schweine in den beiden Bundesländern Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen aufgestallt (Anonym 2009a, S. 1).

Der Rückgang der Rinderzahlen ist damit zu erklären, dass der Pro-Kopf-Verbrauch von Rind- und Kalbfleisch⁸ in den Jahren 1997-2009 von 15,1 kg auf 12,4 kg zurückgegangen ist. Wobei Rindfleisch, welches als Frischfleisch in den Handel kommt, meist von Tieren stammt, die nicht wesentlich älter als 2 Jahre sind. Ältere Tiere, wie dreijährige Ochsen, Kühe, die schon gekalbt haben und älter als 2 Jahre sind, sowie die über 5-jährigen Bullen werden meist zu Wurst verarbeitet. Dass trotz der rückläufigen Milchkuhzahlen, die 2009 einen Anteil von 32,4 % des gesamten Rinderbestandes ausmachten, der Pro-Kopf-Verbrauch von Milch (Konsummilch, Milchfrischprodukte, Butter, Sahne, Käse) in der Zeit von 1996 bis 2007 von 124,9 kg auf 131,9 kg steigen konnte, liegt an der zunehmenden Leistung der Milchkühe (Milch + Markt 2009). So hat sich die Milchleistung einer durchschnittlichen Kuh in den letzten 50 Jahren durchschnittlich von 4.000 auf 8.000-10.000 Liter pro Jahr verdoppelt (Anonym 2009c, S. 1).

Der Pro-Kopf-Verbrauch von Schweinefleisch (einschl. Knochen, Futter und industrieller Verwertung) ist leicht von 53,8 kg auf 55,7 kg gestiegen. Dabei unterscheiden sich die heutigen Hochleistungsschweine erheblich von ihren Vorfahren der alten deutschen Landrasse. Sie besitzen beispielsweise zwei Rippenpaare mehr, woraus sich vier zusätzliche Koteletts ergeben. Der Fettgehalt dagegen hat abgenommen. Machten Speck und Flomen (Bauchwandfettgewebe) früher noch

⁸ Durch die Änderung der Verordnung über die Fleischvermarktung von bis zu zwölf Monate alten Rindern [VO (EG) 566/2008] gelten ab dem Jahr 2009 andere Definitionen. Kälber sind zukünftig Tiere mit einem Schlachtagter von bis zu acht Monaten. Erstmals wird die Tierkategorie Jungrinder (Rinder im Alter von mehr als acht, aber höchstens zwölf Monate) nachgewiesen, die bisher unter Färsen, Bullen und Ochsen erfasst wurde. Daher ist ein Vergleich mit dem Vorjahreszeitraum nur eingeschränkt möglich (Anonym 2009b, S. 1).



14 % des Gesamtgewichtes aus, so beträgt der Anteil heute nur noch 8 %. Der intramuskuläre Fettanteil ist dabei von 5 % auf 2 % zurückgegangen. Damals wurde ein Schwein noch 12 Monate auf 130-150 kg gemästet, während es heute bereits nach 6 Monaten sein Schlachtgewicht von 100 kg erreicht hat (Gewerkschaft NGG 2008, S. 3; Vreden et al. 2008, S. 279-281).

Die oben angesprochenen Veränderungen der Verbrauchergewohnheiten sowie der Tiere mit ihren Haltungsbedingungen haben unmittelbare Auswirkungen auf das tierärztliche Handeln. Extreme Leistungssteigerungen der Tiere können zu Lasten ihrer Fruchtbarkeit, Nutzungsdauer und Gesundheit gehen. Hochleistende Tiere sind außerordentlich anspruchsvoll, so dass ihre Haltung und Fütterung besonderer Sorgfalt bedürfen. Auch die Anforderungen an das gesamte Herdenmanagement sind deutlich gestiegen. Dabei sind Verordnungen innerhalb der Europäischen Union bezüglich des Tier- und Umweltschutzes, des gesundheitlichen Verbraucherschutzes und der damit zusammenhängenden integrierten Sicht der Lebensmittelkette sowie der erweiterten Produkthaftung umzusetzen. Ferner sind die in den letzten Jahren eingeführten Cross-Compliance-Bestimmungen⁹ zu beachten. Hinzu kommt, dass aufgrund einer negativen Entwicklung der Erlöse bei landwirtschaftlichen Produkten mit einem steigenden wirtschaftlichen Druck auf die Landwirte zu rechnen ist. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, ist die Zusammenarbeit zwischen dem Landwirt und dem bestandsbetreuenden Tierarzt unerlässlich, denn ein gesunder Tierbestand ist die Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg (Anonym 2009c, S. 1).

Daher wurde Anfang der 1990er-Jahre der Begriff „Integrierte Tierärztliche Bestandsbetreuung“ (ITB) geprägt. Mansfeld (2009, S. 1) definierte die ITB als „die regelmäßige systematische Tätigkeit des Tierarztes mit dem Ziel, die Gesundheit und Leistung der Tiere, die Qualität der tierischen Produkte, die wirtschaftliche Situation des Betriebes und letztendlich die Berufszufriedenheit des Betriebspersonals zu steigern“. Anhand dieser Definition lässt sich bereits die Veränderung der tierärztlichen Tätigkeiten im Vergleich zu der klassischen Bestandsbetreuung erkennen. Früher stand fast ausschließlich das Tiergesundheitsmanagement (z. B. Fruchtbarkeit, Eutergesundheit, Jungtieraufzucht) im Vordergrund, heutzutage wird zusätzlich viel Wert auf das beratende, qualitätssichernde Mitwirken des Tierarztes im Betriebsmanagement gelegt. Es müssen beispielsweise Aspekte der Ökonomie in

⁹ „Cross-Compliance“, auch Auflagenbindung genannt, ist ein Mechanismus, mit dem Direktzahlungen an Landwirte an die Erfüllung von Auflagen im Bereich Umweltschutz, Lebensmittelsicherheit, Tier- und Pflanzengesundheit und Tierschutz sowie den Erhalt der landwirtschaftlichen Nutzfläche in gutem Bewirtschaftungs- und Umweltzustand gebunden sind. (Weitere Informationen auf der Homepage der Europäischen Kommission unter http://ec.europa.eu/agriculture/envir/cross_com/index_de.htm) [Zugriff: 01.06.2011].



Form der Interpretation von Soll-Ist-Indikatoren und des Festlegens geeigneter Korrekturmaßnahmen vorgenommen werden (Mansfeld 2009, S. 1). Auch das Auslaufen der Milchquotenregelung¹⁰ bis zum Jahr 2015 wird den Strukturwandel im Rinderbereich beschleunigen. Der endgültige Wegfall der Milchquote wird dieses bis dahin stark geregelte und geschützte Marktsegment dem freien Wettbewerb preisgegeben (Anonym 2009h, S. 888). Diese Veränderungen machen deutlich, dass im Zuge des Wandels und der Erweiterung der tierärztlichen Aufgaben nicht mehr nur reines Fachwissen für therapeutische Ansätze gefragt ist, sondern damit auch immer mehr betriebswirtschaftliche Fragestellungen verbunden sind. So lautet die Hauptfrage bei einer Betriebsberatung: „Was soll wie und bis wann erreicht werden?“. Dabei müssen dann vor allem die ökonomischen Ziele des Kunden beachtet werden, nicht etwa die des tierärztlichen Beraters (Neumayer 2009, S. 30). Besonders für Landwirte ist der Umgang mit schwankenden Märkten (z. B. Milch- oder Fleischpreis) zur zentralen Managementaufgabe geworden, da es keinen konstanten Marktwert mehr gibt und so ständig die aktuelle Lage analysiert und bewertet werden muss. Durch den Bedarf der Landwirte an solchen Dienstleistungen zeigt sich auch wieder die Notwendigkeit, als Tierarzt auf eine stabile Grundlage betriebswirtschaftlichen Wissens zurückgreifen zu können.

2.2.1.3 Gemischtpraxis

Der Anteil der Gemischtpraxen (Groß- und Kleintiere) ist in dem Zeitraum 1991-2009 von 4.086 auf 4.753 Betriebe nur leicht gestiegen. Aufgrund der Tatsache, dass immer mehr Tierärzte (besonders auch Kleintierpraktiker) den Pferdemarkt vollkommen neu für sich entdecken, entsteht eine andere Form der Gemischtpraxis, wie sie bisher noch nicht so häufig vorgekommen ist (Ziffus und Dolle 2000, S. 5). Bis zum Jahr 2002 war die Kombination aus Groß- und Kleintierpraxis sogar die verbreitetste Praxisart, wurde aber dann in der Folge der oben beschriebenen Entwicklungen von der reinen Kleintierpraxis überholt.

2.2.2 Praxisassistenten

Wie in Abbildung 2 dargestellt, gab es am 31.12.2009 insgesamt 5.225 Praxisassistenten. Dies entspricht einem Anteil von 20,6 % aller tierärztlich tätigen Tierärzte in Deutschland. Interessant ist erneut die geschlechtliche Aufteilung: War das Verhältnis männlicher und weiblicher Assistenten im Jahr 1991 noch fast ausgeglichen, lag der Frauenanteil 1992 bereits über 50 % und stieg bis 2009 auf 79,6 % weiter an (Schöne und Ulrich 1992; BTK 2010).

¹⁰ Im Jahr 1984 wurde von der EU die Milchquote als das individuelle Produktionsrecht für Milcherzeuger eingeführt. Wurde die jeweilige Quote überschritten, gab es eine Strafzahlung in Form der Superabgabe. Diese Quotenregelung wird im Jahr 2015 wieder abgeschafft.