

10 Zusammenfassung

Dürr, Felix (2002): "Die Entwicklung von 'Corporate Clinics' in Nordamerika - Ein Zukunftsmodell für Deutschland?"

Die vorliegende Arbeit dokumentiert die Entwicklung sowie die Vor- und Nachteile von tierärztlichen Klinikketten in den Vereinigten Staaten von Amerika, beleuchtet die momentane Situation und gibt einen Ausblick auf die Chancen derartiger Organisationsformen in der Bundesrepublik Deutschland.

Im deutschsprachigen Schrifttum finden sich bisher nur vereinzelt Hinweise auf die Entwicklung der Corporate Clinics in den USA. Daher wurden als **Quellen** für die Dokumentation der amerikanischen Entwicklung vor allem veterinärmedizinische Fachzeitschriften aus den USA, die Internetseiten der Praxisketten sowie Unternehmensprofile, -reporte und -darstellungen der Praxisketten verwendet. Zum Ausgleich dieser zum Teil unzureichenden Quellenlage wurde im Frühjahr 2001 eine Vor-Ort-Analyse der wichtigsten Corporate Clinics durchgeführt. Dazu gehörten der Besuch von 30 Kliniken verschiedener Corporates, Gespräche mit den angestellten Tierärzten und Hilfskräften der Unternehmen in den Kliniken sowie der Besuch der Firmensitze der Unternehmen "Banfield, The Pet Hospital" in Portland, Oregon, "Veterinary Centers of America" in Los Angeles, Kalifornien, und "National Veterinary Associates" in Denver, Colorado, mit persönlichen Gesprächen mit den Unternehmensleitern.

Aufgrund der völlig anderen Rechtssituation in den Vereinigten Staaten von Amerika gibt es dort zahlreiche Tierärzte, die Zweigniederlassungen besitzen. Aus diesen Zweigniederlassungen haben sich zunächst regionale Netzwerke von Tierkliniken entwickelt. Einen weiteren Schritt zur Bildung größerer Praxisseinheiten machten die zum Teil in ganz Amerika operierenden "**Corporate Clinics**". Dieser Begriff ist weder in den USA genau definiert, noch existiert eine offizielle deutsche Übersetzung. Dem üblichen Sprachgebrauch und der Literatur folgend, handelt es sich bei den Corporate Clinics um überregional operierende "Klinik-" oder "Praxisketten", die wenigstens 30 Kliniken in mehreren Staaten Amerikas besitzen. Die Kliniken gehören einem Unternehmen, dessen Eigentümer sowohl eine Aktiengesellschaft als auch eine Privatperson sein kann.

Obgleich die amerikanischen Klinikketten sehr unterschiedliche Unternehmensphilosophien haben und unterschiedliche Dienstleistungen anbieten, sind dennoch einige Gemeinsamkeiten festzustellen. Dazu gehört vor allem die zentrale Verwaltung der Unternehmen, die unabhängig von den Kliniken angesiedelt und gleichzeitig Firmensitz ist. Von dort aus erfolgt die gesamte Unternehmensplanung und -führung. Ziel aller Klinikketten ist es, die Tierärzte von den täglichen Managementaufgaben zu befreien, so dass sie sich ausschließlich auf die Versorgung ihrer Patienten konzentrieren können. Diese Trennung von Management und Medizin bewirkt Verbesserungen in beiden Bereichen.

Die verschiedenen Organisationsmodelle der Klinikketten in den USA lassen sich auf drei Grundmuster zurückführen, die anhand von drei Unternehmen erläutert werden:

Veterinary Centers of America ist das älteste und wohl bekannteste Unternehmen der Branche in den USA. Gleichzeitig ist VCA die einzige Klinikette in den USA, die als Aktiengesellschaft geführt wird. Die Firma wurde 1986 von Ökonomen gegründet und die Geschäftsführung des Unternehmens besteht weiterhin aus Nicht-Tierärzten. Neben circa 220 Tierkliniken betreibt VCA das größte Netzwerk von veterinärmedizinischen Diagnostiklaboratorien unter dem Namen "Antech". Um eine einheitliche Qualität gewährleisten zu können, setzt VCA für alle Kliniken einen gewissen Mindeststandard an Ausstattung voraus und arbeitet mit medizinischen Protokollen. Alle VCA-Kliniken sind deutlich durch Praxisschilder mit einheitlichem VCA-Logo und Schriftbild gekennzeichnet.

National Veterinary Associates dagegen wurde von Tierärzten gegründet und auch von solchen geleitet. Die Firma führt die von ihr aufgekauften Kliniken individuell weiter. Sie tritt nicht öffentlich auf und unterstützt ihre Kliniken lediglich in allen Bereichen des Managements. Im Gegensatz zu den anderen Klinikketten beschränkt sich die Qualitätssicherung bei National Veterinary Associates auf eine besonders ausführliche Untersuchung vor dem Kauf einer Klinik. Auch medizinische Protokolle und Qualitätskontrollen fehlen, weshalb sich viele Tierärzte für den Verkauf an NVA entscheiden. Haupteigentümer der Praxiskette ist ein privater Risikounternehmer.

Banfield, The Pet Hospital, zeichnet sich durch ein völlig anderes Konzept aus: Die Kliniken des Unternehmens sind in Filialen der amerikanischen Zoo-handlungskette PETsMART integriert, was mit einem wichtigen Standortvorteil verbunden ist. Banfield errichtet im Gegensatz zu den anderen Praxisketten ausschließlich neue Kliniken, die sich stark ähneln. Genau wie bei VCA sind alle Kliniken unübersehbar durch einheitliche Logos gekennzeichnet. Die Kliniken sind mit einem vernetzten Computersystem zur zentralen Archivierung der Patientendaten ausgestattet. Seit 1999 betreibt Banfield Franchise-Kliniken. Medizinische Protokolle gehören ebenso zu den Qualitätssicherungsmaßnahmen des Unternehmens wie umfangreiche medizinische Kontrollen der angestellten Tierärzte. Die Geschäftsführung der Praxiskette besteht zum Großteil aus Tierärzten.

Außerhalb der Vereinigten Staaten von Amerika existieren Klinikketten vor allem in Großbritannien. Dort zeichnet sich - seit einer Änderung der rechtlichen Situation - eine Entwicklung ab, die mit der in den USA vergleichbar ist. Allerdings stehen die Praxisketten dort noch in den Anfängen. Zu den größten Ketten gehören durchschnittlich jeweils 30 Kliniken.

Die **Vorteile** der Praxisketten resultieren vor allem aus der Größe und Struktur. **Das Unternehmen** profitiert vor allem von den Verbesserungen, die sich aus dem wesentlich effizienteren Management und Marketing einer großen Firma ergeben. Die lukrativen Einkaufskonditionen und die Möglichkeit einer effizienteren Ausnutzung von sachlichen und personellen Mitteln stellen weitere wesentliche Aspekte dar. Die wichtigsten Vorteile für die **angestellten Tierärzte** sind die höheren Gehälter, flexibleren Arbeitszeiten und -orte, vielfachen Aufstiegschancen, bessere Altersversorgung und Versicherungsleistungen sowie das Arbeiten unter optimalen Bedingungen mit ausschließlicher Fokussierung auf die medizinische Versorgung der Patienten. Die Lebensqualität der Tierärzte steigt durch die guten Arbeitsbedingungen und Fortbildungsmöglichkeiten, die von den Klinikketten angeboten werden. Für die **Kunden** der Praxisketten stellen günstigere Preise für Verkaufsprodukte, umfassendere Serviceleistungen, qualitative Verbesserungen der angebotenen medizinischen Dienstleistungen und die überregionale Präsenz der Klinikketten die wesentlichen Vorzüge dar.

Ebenfalls aufgrund der Größe und Struktur der Praxisketten ergeben sich auch **Nachteile**. Das **Unternehmen** selbst hat vor allem mit dem verringerten Engagement bei angestellten Tierärzten zu kämpfen. Eine effektive Motivierung der Angestellten ohne erhebliche Zusatzkosten für die Bezahlung regionaler Berater ist nicht möglich. Die negative Grundeinstellung von einigen Tierärzten und Kunden den Praxisketten gegenüber ist ein wesentlicher Nachteil bei der Suche nach neuem Personal. Öffentlich auftretende Klinikketten stehen unter einem hohen Druck, da Negativ-Schlagzeilen einer Klinik Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen haben können. Die angestellten **Tierärzte** müssen ihr selbstbestimmtes Handeln gegen das Arbeiten nach Vorgaben und zum Teil unter erheblichen Kontrollen eintauschen. Die in dieser Hinsicht viel diskutierten Qualitätssicherungsmaßnahmen schränken den Tierarzt in seiner medizinischen Entscheidungsfreiheit ein.

Die Klinikketten haben zahlreiche Diskussionen über die **Auswirkungen** großer Unternehmen - insbesondere bei Kapitalgabe durch Nicht-Tierärzte - auf den tiermedizinischen Markt ausgelöst. Die Entwicklung auf dem amerikanischen Markt lässt sich in drei Punkten zusammenfassen:

- 1) Die **Konkurrenzsituation** wurde durch die Klinikketten verschärft. Dennoch sind keine extremen Auswirkungen zu verzeichnen. Die Kliniken der Praxisketten werden mittlerweile als "normale" Konkurrenten eingestuft, die lediglich zu einem größeren Netzwerk gehören.
- 2) Die **Qualität der Veterinärmedizin** wird durch die Existenz der Klinikketten überwiegend positiv beeinflusst, da diese zum Beispiel umfangreiche Qualitätssicherungsmaßnahmen vornehmen und durch ihre finanziellen Möglichkeiten eine gute technische Ausrüstung anbieten können.
- 3) Die **Akzeptanz** der Klinikketten unter den amerikanischen Tierärzten hat sich von erheblicher Skepsis in den Gründungsjahren der Corporate Clinics mittlerweile in eine überwiegend positive Einstellung den Klinikketten gegenüber gewandelt. Neben den attraktiven Arbeitsbedingungen scheint ein wesentlicher Grund hierfür zu sein, dass die Klinikketten entgegen den ursprünglichen Vorhersagen lediglich einen Anteil von circa fünf Prozent am amerikanischen veterinärmedizinischen Markt besitzen.

Auch in **Deutschland** existieren zahlreiche **Kooperationsformen**, die allerdings noch weit von den Strukturen der amerikanischen Praxisketten entfernt sind. Der Begriff "Gemeinschaftspraxis" - als derzeit häufigste Form der Zusammenarbeit - beschreibt die gemeinsame Ausübung tierärztlicher Tätigkeit in gemeinsamen Räumen. "Praxisgemeinschaft" [Gruppenpraxis] dagegen beschreibt den rationellen Einsatz von sachlichen oder personellen Mitteln durch mehrere einzelne Praxen. Beides sind rein berufsrechtliche Begriffe und sagen nichts über die Wahl der zivilrechtlichen Rechtsform der Zusammenarbeit aus. In dieser Hinsicht für den tierärztlichen Bereich relevant sind die BGB-Gesellschaft, die GmbH und die Partnerschaft. Sowohl für die BGB-Gesellschaft als auch für die Partnerschaft gelten die berufsrechtlichen Regelungen uneingeschränkt. Die **Rechtssituation** scheint derzeit für diese Rechtsformen keine größeren Praxiseinheiten im Sinne von Klinikketten zu erlauben.

Die Rechtsform der **GmbH** hingegen bietet anscheinend die Möglichkeit, den tierärztlichen berufsrechtlichen Regelungen auszuweichen. Durch die ausschließliche Beteiligung berufsfremder Gesellschafter würde eine tierärztliche GmbH nicht dem berufsrechtlichen Zweigniederlassungsverbot unterliegen, sondern den handelsrechtlichen Bestimmungen, die einer Eröffnung von Zweigniederlassungen nicht entgegenstehen. Auch durch die Errichtung von **Franchise-Kliniken** scheint eine Umgehung des Zweigniederlassungsverbotes nicht ausgeschlossen zu sein. Dies liegt daran, dass es sich bei einer Franchise-Klinik zwar um die Filiale eines großen Unternehmens handeln kann, die Klinik selbst aber im Besitz des Franchisenehmers ist. Weder zur Errichtung von Zweigniederlassungen im Rahmen des Franchising noch im Rahmen der tierärztlichen GmbH liegen derzeit Gerichtsurteile vor. Eine rechtliche Klärung bleibt abzuwarten.

Änderungen der momentanen Rechtslage scheinen auch im Rahmen der Vereinheitlichung der Wettbewerbsbedingungen in der Europäischen Union nicht ausgeschlossen zu sein. So soll zur Schaffung eines "Binnenmarktes der Dienstleistungen" eine europaweite Angleichung der berufsrechtlichen Regelungen im tierärztlichen Bereich erfolgen. In welche Richtung diese Änderungen gehen und welche Möglichkeiten sie für die Etablierung neuer Kooperationsformen bieten werden, ist ebenfalls offen.

10.1 Summary

Duerr, Felix (2002): "Corporate Clinics in the United States of America - Future Model for Germany?"

This paper describes the development and the pros and cons of American corporate clinics. Furthermore it evaluates the German economic environment for such clinics and gives an outlook on the business opportunities for similar structures in Germany.

As there are just a few German **resources** dealing with corporate veterinary practice in the United States the main sources are American veterinary journals such as "Veterinary Economics", "Veterinary Practice News", "Veterinary Product News", "DVM - The Newsmagazine", "Journal of Small Animal Practice", corporate websites, brochures and official reports in the case of Veterinary Centers of America. To compensate for this lack of resources, an "on-site" evaluation of the major corporate players was conducted in spring 2001. This included visiting 30 corporate-owned clinics, conversations with veterinarians and technicians employed by these companies as well as visits to the headquarters of Banfield, The Pet Hospital, Veterinary Centers of America and National Veterinary Associates followed by interviews with some of their major executives.

The German legal norms prohibit veterinarians from owning more than one clinic and furthermore limit the employment of veterinarians by companies. Because of the different American legal situation there are many entrepreneurial veterinarians who own one or more, usually smaller, satellite clinics. Besides that form of veterinary consolidation; "**corporate clinics**" began operating as a veterinary business type in 1986 when Veterinary Centers of America announced its first hospital acquisition. Even though "corporate practice" is a vague term [because any practice can be run as an incorporated business] it is still used to describe the large veterinary chains owned by one entity. As there is no official translation of the term "corporate clinics" the author of this thesis defined the term to apply to companies that operate hospitals across the United States and that each owns more than 30 veterinary clinics. These companies may be owned by veterinarians, non-veterinarians, venture capitalists or be traded publicly.

Although the major corporate players follow different management philosophies and operating strategies they all have a few things in common. The separation of medicine and business leads to improvements in both fields. Veterinarians can focus on practising medicine because the central headquarters take care of nearly all daily management tasks. Centralized management usually includes administration, accounting, purchasing, human resources and marketing functions. Incorporating professional financial as well as practice-management skills ensures higher quality of these issues.

To illustrate the differences between corporate business strategies this paper deals with three different models of American corporate players:

Veterinary Centers of America is the oldest and only publicly traded veterinary hospital chain in the United States. Three non-veterinarians - who are still in charge of the business - founded the California-based firm in 1986. Besides operating more than 200 veterinary hospitals, VCA's subsidiary Antech Diagnostics provides veterinary diagnostic and laboratory services throughout the country. To provide up-to-date high-quality medical care, VCA introduced a quality care program in 1997. The company's animal hospitals offer a full range of general medical and surgical services and attain AAHA standards. All hospitals are clearly branded with the VCA name.

National Veterinary Associates in contrast, was founded by veterinarians and established by the simultaneous acquisition of 22 hospitals in 1997. NVA's strategy is focused on practice-management assistance and helping hospitals to enhance their performance. The California-based company purchases well-run, successful hospitals that practice high-quality medicine by using private capital. NVA wants to build long-term relationships with the previous owners and believes that medical protocols aren't necessary. The firm has adopted a hospital specific management style and promotes its "veterinarian friendly" relationships with doctors selling their practices. There is no branding; each clinic keeps its individual style.

Banfield, The Pet Hospital can be distinguished from other veterinary chains in several aspects: The company formerly known as VetSmart owns and builds new hospitals that are located adjacent to PETsMART stores. They are

all branded with the Banfield name. The firm uses a software system linking the hospitals with the Central Team Support at its headquarter in Oregon. The system embraces medical records, business management, education / training and quality assurance. To ensure consistent delivery of quality medical care Banfield developed a Quality Assurance program that uses treatment protocols among other things. In 1999 Banfield started selling franchises to veterinarians.

Outside the United States veterinary hospital chains mainly exist in the United Kingdom. Corporate practice has only been legal in the UK since 1997 when the Royal College of Veterinary Surgeons changed their interpretation of the law concerning ownership of veterinary practices. The development of corporate companies is similar to that in the United States but is still in its infancy. The largest chains own around 30 sites.

Corporate practices have certain advantages over independent practices resulting from their size and structure. The **company** itself mainly benefits from the improvements that are achieved by efficient management and marketing. Corporate buying power and centralized purchasing offers significant savings opportunities. Sharing of expensive equipment and staff members also reduces costs. The main advantages for employed **veterinarians** include competitive salaries, flexible scheduling, abounding job opportunities, attractive benefit-packages and practicing veterinary medicine in well-equipped facilities without having to worry about the business management. The working conditions, training and continuing education programs improve the quality of life. **Pet owners** may be attracted by affordable prices for high-quality medicine, extended hours and services and the nationwide presence of some corporates.

Disadvantages of corporate medicine also result from their size and structure. For the **company** itself one of the biggest drawbacks is that employed veterinarians lack a special strength, namely: ownership. Long-distance management and a lack of local leadership [because of the high cost of employing regional directors] may lead to a lower motivation. Although the concept of corporate ownership has made tremendous headway in recent years some scepticism still exists among some veterinarians and pet owners. As a result, cor-

porations often struggle to convince independent veterinarians to join the corporate culture. Finally such highly visible companies work under enormous pressure because negative media attention might affect the whole business. Corporate-employed **veterinarians** lose their self-employment-status and need to practise according to corporate policies and sometimes protocols that improve medical standards, but may also limit individual medical decisions.

Many discussions about the **impact** on the veterinary profession have been initiated since veterinary corporations have started purchasing practices. Especially non-veterinarian ownership and publicly traded corporates are highly controversial topics. The development of the American market can be summarized by three main aspects:

- 1) Corporate chains are keen **competitors** for traditional practices. However, when corporates come to town and open a new site, independent veterinarians no longer panic. Practice owners who understand niche marketing and apply it to their practice continue to enjoy success.
- 2) **Quality of veterinary medicine** is enhanced due to raised standards, continuing education, training and quality assurance systems. The corporate buying power enables them to staff their clinics with expensive equipment.
- 3) The **acceptance** of corporate medicine is rising. Marked changes from the voices heard a few years ago, show that corporate practice is now well received. Many veterinarians have a positive outlook about corporations by now. The main reasons for this seem to be the attractive working conditions that corporations offer and the fact that corporate players still make up only about 5 % of practices in the United States today in contrast to the earlier prognosis that predicted market shares as high as 20 %.

In **Germany** there are only existing forms of consolidation not being comparable to the ones in the United States. The most common structure is called "Gemeinschaftspraxis" where veterinarians work together as partners in one facility. The term "Praxisgemeinschaft" describes the consolidation of resources among independent veterinarians in terms of sharing expensive equipment or the creation of a purchasing association to obtain the purchasing

power of larger practices. Both terms must be distinguished from the forms of co-operation that the civil law offers: "BGB-Gesellschaft", "Partnerschaft" and "GmbH" [limited liability corporation]. In Germany each state regulates the practice of veterinary medicine individually by Veterinary Practice Acts. These laws vary from state to state and are only applicable to veterinarians. In fact, they all prohibit veterinarians from owning more than one practice.

Within a "**GmbH**" [limited liability corporation] non-veterinarians are allowed to own veterinary clinics. As long as a "Veterinary-GmbH" is completely owned by non-veterinarians they appear to be permitted to open branch establishments. Also a franchise program for veterinary hospitals seems to offer a way for entrepreneurial veterinarians and non-veterinarians to run more than one facility. Even though a large company may open up the franchise clinics the franchise practice owners are still proprietors, which means that this might be in accordance with the legal situation. However, the legal basis for this interpretation of the German law has not yet been challenged because no case has been filed up till now.

A modification of the current legal situation might also occur as a result of the Internal Market strategy of the **European Union**. The European Commission has launched this strategy to improve the practical working of the Internal Market by ensuring that service providers can operate as easily throughout the EU as they can in any single Member State. The aim is to eliminate all barriers and to ensure that Member States will recognize each others' rules and practices. In which direction these alterations may lead the veterinary profession in Germany is still open.