



# Umsatzplanung



## UMSATZPLANUNG LEICHT GEMACHT?!

Schon in der Vergangenheit habe ich an dieser Stelle Überlegungen zur Ergebnisplanung in der Tierarztpraxis, zuletzt zur Planung laufender Ausgaben, angestellt. Planung findet idealtypisch für jedes Geschäftsjahr statt, um das wirtschaftliche Ergebnis zu überwachen und zu verbessern, weil sie konkret Auskunft darüber gibt, was Ihre Leistung eigentlich wert ist und zu welchem Preis Sie diese anbieten. Eine besondere Herausforderung stellt die Umsatz- oder Einnahmenplanung aber beim Sprung von der Angestelltentätigkeit in die Selbstständigkeit dar.

### EINNAHMENPLANUNG IN DER KLEINTIERPRAXIS

Dabei soll der wichtigste Faktor zur Beantwortung der Frage, ob die Geschäftsidee aufgeht, näher beleuchtet werden. Dieser ist in der Beratungspraxis der größte Unsicherheitsfaktor wie auch die wirkmächtigste Stellschraube für Erfolgs- und Liquiditätsplanung: Fehlen die Einnahmen, ist es nämlich in der Praxis kaum möglich den Betrieb „gesund zu sparen“.

### WIR UNTERTEILEN ZUR LEICHTEREN PLANUNG IN DER KLEINTIERPRAXIS TIERÄRZTLICHE EINNAHMEN IN

- Einnahmen aus der tierärztlichen Behandlungstätigkeit,
- Einnahmen aus der Labor- und Röntgentätigkeit,
- Einnahmen aus Operationen oder Sonderbehandlungen,
- Einnahmen aus Medikamentenverkauf,
- Einnahmen aus Futtermittelverkauf und
- sonstige tierärztliche Einnahmen



### SCHWERPUNKT DIAGNOSTIK UND THERAPIE

Der Behandlungstätigkeit von der Untersuchung bis zur Impfung (siehe im Detail Aufspannung tierärztliche Leistungen in den Kategorien Diagnostik und Therapie) kommt dabei naturgemäß die meiste Bedeutung zu. Während die Operationsplanung auf den ersten Blick einfach erscheint – etwa: „Pro Woche plane ich, drei Operationen (beispielsweise eine Kastration Hund und zwei Kastrationen Katze, Anm.)“ –, müssen bei der tierärztlichen Behandlungstätigkeit mehr Variablen berücksichtigt werden.

Ausgangspunkt ist Ihre Leistungsbereitschaft, wobei ich in der Planung zunächst von 45 Arbeitswochen und 30 Arbeitsstunden pro Woche ausgehe. Ausgehend von dieser Annahme ergeben sich 1.350 Stunden, in der Sie in der Ordination Behandlungstätigkeiten erbringen können. Der Stundensatz beträgt bei Leistungen Stufe I laut aktueller Honorarempfehlung rund 120 Euro, wobei ich je nach Tierärztin bzw. Tierarzt Zu- und Abschläge je nach konkreter Ausgangssituation (Spezialisierung, Standort, Erfahrung, Klientel etc. ...) vornehme. Achten Sie bei der Planung aber darauf, niemals einen Wert von 100,00 Euro zu unterschreiten, schließlich muss Ihre Arbeit entsprechend hochqualitativ und wertvoll sein.

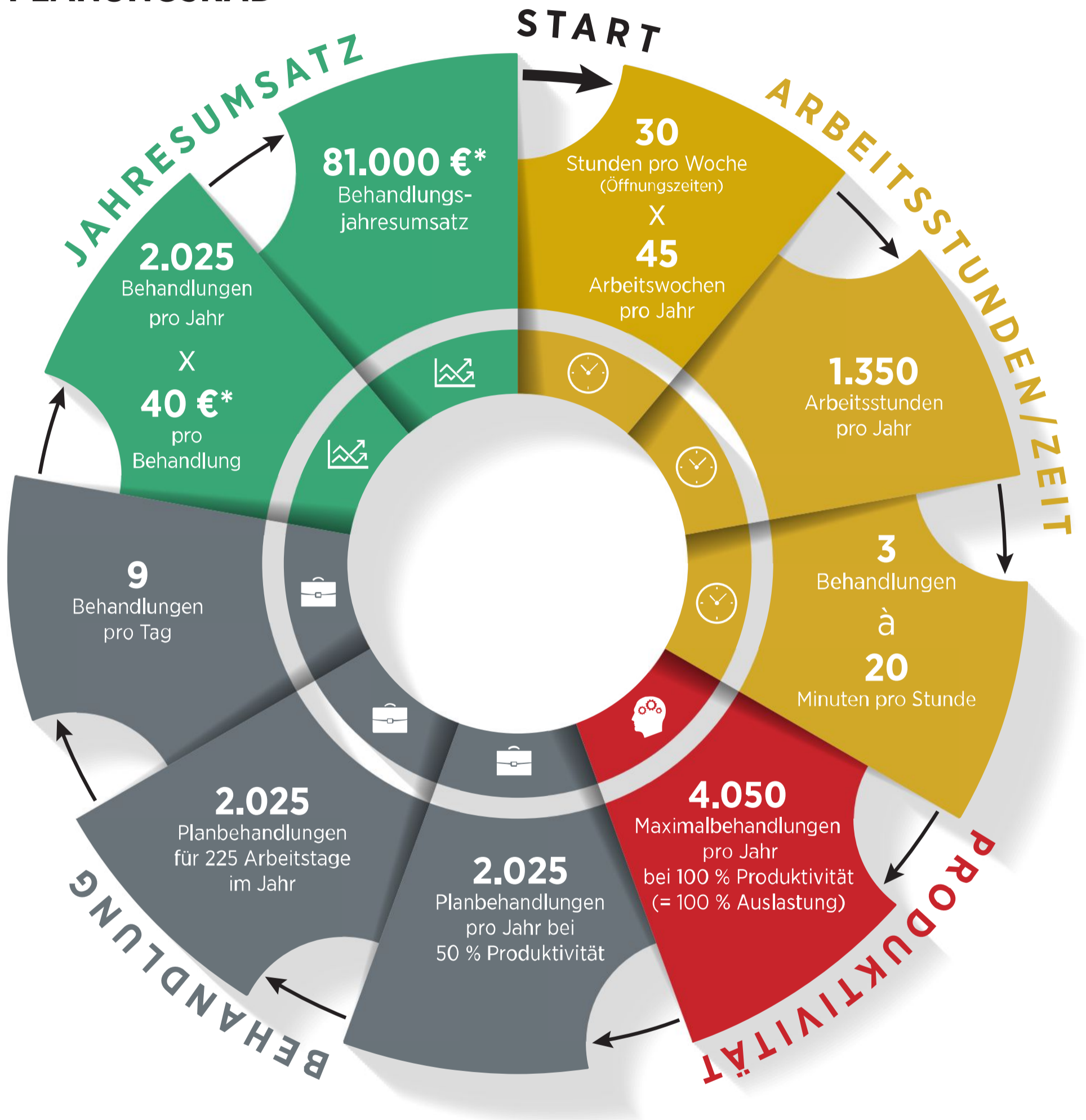
### PRODUKTIVITÄT

Die wichtigste Steuerungsgröße ist nun die Produktivität. Kommen keine Kunden oder sind Sie mit administrativen Aufgaben beschäftigt, arbeiten Sie nicht am Tier und können keine Leistung verrechnen – die Produktivität sinkt. Während Maßnahmen zur Steigerung der Produktivität von Ordination zu Ordination, von Tierärztin zu Tierarzt unterschiedlich sind und im Einzelnen festgestellt werden müssen, wollen wir hier die Bedeutung der Produktivität für die Planung nicht aus den Augen verlieren:

Eine Produktivität von 80 % scheint ein Spitzenwert zu sein. Eine Produktivität von unter 40 % ist jedoch in der Regel nicht zufriedenstellend. Eine Produktivität von 40 % bedeutet in unserem Beispiel Einnahmen in Höhe von 64.800 Euro, eine Produktivität von 80 % Einnahmen von 129.600 Euro.

Diese Annahme ist für jede Art der Planung noch zu grob; eine genauere Verortung in diesem Produktivitätsfenster ist erforderlich.

## PLANUNGSRAD



### Die Kontrollfrage lautet also:

Traue ich es mir zu, pro Arbeitstag neun Tiere zu behandeln und dem Besitzer exkl. der Medikamente und der Umsatzsteuer für meine Leistung 40,00 Euro zu verrechnen?

\* Alle genannten Beträge verstehen sich als Nettobeträge, also noch ohne Umsatzsteuer oder anteiligen Medikamentenverkauf.



### VORSTELLUNG DER ARBEITSWIRKLICHKEIT

Als wirtschaftlicher Berater ist es nun meine Aufgabe, Szenarien vorzuschlagen und deren Auswirkungen aufzuzeigen. Was aber eine Produktivitätsannahme von beispielsweise 50 % bedeutet, und ob das unter den gegebenen Bedingungen realistisch ist, können nur Sie aus Ihrer Arbeitswirklichkeit heraus feststellen.

Wie können die angenommenen Produktivitätsannahmen also plastischer herausgearbeitet werden?

Mathematisch ergibt sich, dass Sie im Durchschnitt 60,00 Euro pro Stunde verrechnen müssen. Schaffen Sie dies über 30 Stunden die Woche, sind Sie genau im Plan.

Führen Sie sich dabei folgende erste Kontrollrechnung – „Ist das tatsächlich möglich?“ – für einen durchschnittlichen Tag (sechs Stunden) vor Augen: Angenommen, eine Behandlung dauert 20 Minuten (eine genauere Vorstellung über die verschiedenen Diagnostiken bzw. Therapieleistungen verfeinert natürlich die Berechnung), so können Sie pro Stunde drei und pro Tag 18 Patienten behandeln. Bei einer Produktivität von 100 % und einem Stundensatz von 120,00 Euro können Sie maximal 720,00 Euro einnehmen. Arbeiten Sie aber „nur“ zu 50 % am Tier, sinkt dieser Wert auf Maximaleinnahmen = Planeinnahmen von 360,00 Euro. Diese 360,00 Euro verdienen Sie bei einem Stundensatz von 120 Euro in drei Stunden. Rechnerisch müssen also 9 Patienten einen Umsatz von 360,00 Euro erbringen; das bedeutet, dass Ihnen jede Behandlung im Schnitt 40,00 Euro bringt (Berechnungsbeispiel ist grafisch erläutert).

Dieser Wert versteht sich noch ohne Medikamentenanwendung oder -verkauf, Laborverrechnung oder Umsatzsteuer.

**Der Tierarztbesuch verteuert sich also für den Patienten durch diese Zusatzleistungen, was im Annahmemodell bei Medikamentenanwendung von 10,00 Euro zu einem Nettowert von 50,00 Euro und einem Bruttopreis von 60,00 Euro führt. Dies erfordert eine zweite Kontrollrechnung: Ist dem Kunden die Behandlung mein Preis wert?**

### KONKRETE ÜBERLEGUNGEN

Stellen Sie sich also Ihren Arbeitsalltag konkret in Ihren Ordinationsräumlichkeiten vor. Schaffen Sie es, pro Tag neun Patienten anzuschauen und diesen jeweils 60,00 Euro zu verrechnen? Denken Sie dabei auch gute und schwache Zeiten durch: Können die Saure-Gurken-Wochen – beispielsweise der Jänner 2017 – im Februar kompensiert werden? Wenn ja, ist auch mehr drinnen? Schaffen Sie beispielsweise 12 Patienten, steigt Ihre Produktivität auf ca. 67% und es ergeben sich

größere Finanzierungsspielräume bei entsprechendem Praxiserfolg.

Diese Überlegungen sind mehr als bloße Theorie. Es beantwortet sich nämlich schon rasch die Frage, wie viel man für eine Ordination verrechnen soll: konkret 40,00 Euro, sofern keine Zusatztherapien notwendig werden. Diese Ordinations- oder Untersuchungsgebühr können Sie natürlich anhand Ihres Leistungskatalogs erweitern und verfeinern: einerseits angepasst an das Tier (Hamster, Hase, Katze, Hund?); andererseits angepasst an Ihren Aufwand: Ordinationspaket klein (10 Minuten) – mittel (20 Minuten) – groß (30 Minuten).

**An dieser Stelle offenbart sich der tatsächliche Vorteil der Planung, der in der richtigen Preisgestaltung für Ihre Leistungen liegt. Je genauer Sie über Ihren Leistungskatalog Bescheid wissen, desto planbarer und verrechenbarer wird Ihr Honorar und umso besser können wir Sie als Berater bei der Erfolgs- und Liquiditätsplanung unterstützen.**

### PRAXISPLANUNG

Planen Sie Ihre tierärztliche Behandlungsleistung und behalten Sie die beiden Kontrollrechnungen – ist dies tatsächlich möglich und dem Kunden auch verrechenbar? – im Auge. Der wichtigste Schritt zu einer tragfähigen Praxisplanung ist nun geschafft. Ausgehend von den weiteren geplanten Einnahmen, Ausgaben und Investitionen – dazu werde ich als Praxismanager in den künftigen Ausgaben Stellung nehmen, wobei der Schwerpunkt naturgemäß auf der Preisgestaltung liegt –, ergeben sich Liquidität und Praxiserfolg. Berücksichtigen Sie nun noch Sozialversicherung und Steuern, haben Sie eine genaue Vorstellung davon, was privat übrig bleibt. Schließlich haben Sie in meiner Annahme auch sieben Wochen Zeit für Fortbildung, Urlaub und Krankheit – ob Sie dann eine Vertretung brauchen und vor allem, wie viel diese bekommen soll, steht freilich auf einem anderen Blatt.

*Herzlichst  
Ihr PRAXISmanager*

### MAG. WERNER FRÜHWIRT

ist Steuerberater und Wirtschaftsprüfer aus St. Pölten und hat sich als Unternehmensberater auf den Berufsstand der Tierärzte spezialisiert. Er begleitet nun als PRAXISmanager die Initiativen der Österreichischen Tierärztekammer.