

# Umsatz, Kosten und Gewinn in der Tierarztpraxis – Was kostet eine Minute Tierarzt?

von Manfred Schumacher

**Liebe Leserinnen und Leser der Fachpraxis. Der Erfolg einer Tierarztpraxis hängt mehr und mehr vom betriebswirtschaftlichen Know-how, einer kompetenten Personalführung und guten Marketingstrategien ab.**

**Die Kostenexplosion der letzten Jahre in den Bereichen Energie, Entsorgung, Personal, Einkauf und Instandhaltung ist Anlass für diesen Artikel.**

**Als Einstieg in diese recht „trockene“ Materie seien einige Beispiele aufgeführt.**

Der Preis für den Primärenergieträger Heizöl hat sich von 2001 bis heute praktisch verdoppelt (2001 ca. 0,3 €/l; 2007 ca. 0,6 €/l).

In der Zeit vor Ultraschall/EDV und Co hat sich ein Tierarzt, wenn er gut ausgestattet sein wollte, ein Röntgengerät angeschafft. Diese Anlage wurde dann über viele Jahre, wenn nicht sogar über die komplette Dauer des Praxislebens genutzt. Bei einem Ultraschallgerät, oder einer EDV-Anlage + Software verhält sich dies völlig anders. Diese Betriebsmittel müssen in bestimmten Abständen ersetzt werden, um auf dem neuesten Stand der Technik zu bleiben.

Der Aufwand für Kundenbetreuung, Marketing etc. ist gerade mit der Zunahme an niedergelassenen Tierärzten in der Kleintierpraxis und der zunehmenden Umstrukturierung vieler Tierarztpraxen hin zu Kleintieren, immens gestiegen. Dieser Aufwand lässt sich nur mit einem gut geschulten, hoch motivierten Team und ausreichend Personal bewältigen. So eine Personalpolitik hat natürlich ihren Preis.

Der rasante Fortschritt in der Tiermedizin fordert eine ständige Weiterbildung und Spezialisierung des gesamten Teams.

Nur so kann sich eine Tierarztpraxis in Zukunft erfolgreich in einem Markt behaupten, der nicht wirklich größer wird und in dem sich seit neuestem auch so genannte Franchisepraxen etablieren wollen und werden.

Aufgrund einer Umstrukturierung unserer Gemischtpraxis zu einer reinen Kleintierpraxis haben wir unsere Betriebsabläufe und das damit verbundene Kosten-Gewinnverhältnis einmal genauer unter die Lupe genommen. Für die Praxiskostenermittlung benutzen wir einen internen Kostenschlüssel. Dabei kann zum Beispiel dieselbe Aufteilung gewählt werden, wie in der Kostenstrukturstatistik des statistischen Bundesamtes. Diese Statistik (Stand 2003) wird in regelmäßigen Abständen neu ermittelt und angepasst ([www.destatis.de](http://www.destatis.de)). Im Idealfall kann man die Kostenstruktur mit einer ähnlich aufgebauten Praxis vergleichen.

Nachdem die Praxiskosten/Jahr ermittelt sind, werden die Kosten auf die Minute heruntergerechnet.

Dafür ist es erforderlich die tatsächliche Arbeitszeit am Tier pro Arbeitstag zu ermitteln. In unserem Beispiel ist die Praxis 50 Wochen im Jahr an 5,5 Tagen jeweils 8 h geöffnet. Der Praxisinhaber arbeitet 5,5 Tage/Woche und 48 Wochen im Jahr (4 Wochen Urlaub + Fortbildung). Von diesen 8h am Tag arbeitet der Tierarzt ca. 5,5h direkt am Tier. Die restlichen 2,5 h sind erforderlich für administrative Arbeiten und andere Tätigkeiten, die nicht in Rechnung gestellt werden können.

In der nachfolgenden Tabelle wird die Berechnung der Praxiskosten und des Kalkulationswertes dargestellt. Der Kalkulationswert setzt sich aus den Praxiskosten/Zeiteinheit + dem kalkulatorischen Unternehmerlohn (Tierarztthonorar) zusammen. In Übersicht 1 wird eine Beispielrechnung dargestellt.

Mit diesem ermittelten Kalkulationswert können nun die tatsächlichen Kosten und das Tierarztthonorar einzelner Tätigkeiten berechnet werden. Zunächst haben wir das anhand von Schätzungen mit häufig verrichteten Tätigkeiten durchgeführt. In Übersicht 2 sind einzelne Beispiele aufgeführt.

**Praxiskostenrechnung für eine Tierarztpraxis:**

Übersicht: 1

<b>Praxiskosten pro Jahr inkl. Medikamente</b>	<b>Euro</b> 187421,-	<b>Euro</b> 187421,-
<b>Praxiskosten pro...</b>	<b>Tag: 275 Tage pro Jahr geöffnet:</b> 681,-	<b>Minute: (8h = 480 Min):</b> 1,42
<b>Kostendeckung pro...</b>	60 min x 1,42 = 85,-	15 min x 1,42 = 21,-
<b>Kalkulatorisches Tierarzthonorar pro Jahr 50000,-</b>	<b>Pro Tag:</b> 50000/264 = 189,-	<b>Pro Minute:</b> 189,-/330 = ca. 0,6
<b>Kalkulationswert/min</b>	<b>Praxiskosten + kalkulatorisches Tierarzthonorar</b>	1,42 + 0,6 = ca. 2,-

Übersicht: 2

<b>„Geschätzte“ Zeit in min für:</b>	<b>Katze: inkl. 19 % Mwst.</b>	<b>Hund: inkl. 19 % Mwst.</b>
<b>Impfung</b>	2,0 x 13 = 26,- x 1,19 = 31,-	2,0 x 15 = 30,- x 1,19 = 36,-
<b>Kastration weiblich</b>	2,0 x 30 = 60,- x 1,19 = 72,-	2,0 x 75 = 150,- x 1,19 = 179,-
<b>Zahnbehandlung</b>	2,0 x 60 = 120,- x 1,19 = 143,-	2,0 x 60 = 120,- x 1,19 = 143,-
<b>Kastration männlich</b> 1) HT = Heimtier	<b>Katze/HT<sup>1)</sup>:</b> 2,0 X 15/20 = 30,-/ 40,- x 1,19 = 36,-/48,-	2,0 x 40 = 80,- x 1,19 = 96,-

**PRIMAGNOST®-TESTS**

Schnelle und zuverlässige Sofortdiagnostik wichtiger Infektionskrankheiten

*WORAUF SIE SICH VERLASSEN KÖNNEN*

**Gefahr erkannt**



**PRIMAGNOST®**

**Duo K**

weist FeLV-Antigen und Antikörper gegen felines Immunschwäche-Virus (FIV) nach.

**PRIMAGNOST®**

**Giardia H+K**

weist Giardien-Antigen im Kot von Hund und Katze nach.

**PRIMAGNOST®**

**Leuko K**

weist felines Leukämievirus (FeLV)-Antigen nach.

**PRIMAGNOST®**

**Borrelia H**

weist Antikörper gegen Borrelien beim Hund nach.

**PRIMAGNOST®**

**Corona K**

weist Antikörper gegen den potenziellen FIP-Erreger, das feline Coronavirus (FCoV) nach.

**PRIMAGNOST®**

**Parvo H+K**

weist Parvovirus-Antigen im Kot von Hunden und Katzen nach.

Alle Primagnost-Testkits sind bei Raumtemperatur lange haltbar und sofort testbereit. Schnelle und einfache Auswertung.



Als nächsten Schritt haben wir den tatsächlichen Zeitaufwand für einzelne standardisierte Tätigkeiten, mit

Hilfe einer einfachen Stoppuhr (siehe Abbildung 1) gemessen und in einer Zeit und Kostentabelle erfasst.

Tabelle 1:

**Zeiterfassung einzelner Operationen/Behandlungen**

Tätigkeit: in Minuten	Kastration Katze	Kastration Kater	Kastration Heimtier m	Kastration Hund w	Kastration Hund m	Zahnbe- handlung Heimtier	Zahnbe- handlung Katze
Tel. Annahme	1 – 2	1 – 2	1 – 2	1 – 2	1 – 2	1 – 2	1 – 2
NF+US+							
Prämedikation	5 – 8	5 – 8	5 – 7	10 – 15	10 – 15	5 – 7	5 – 8
OP-Vorbereitung	8 – 10	2 – 4	3 – 5	10 – 15	7 – 10	Rö: 5 – 7	2 – 4
Operation	8 – 15	2 – 3	8 – 12	30 – 45	10 – 20	10 – 15	20 – 90
Nachsorge 1	3 – 4	3 – 4	3	5 – 10	5 – 7	1 – 2	3 – 4
Nachsorge 2	3 – 4	3 – 4	3	5 – 8	5 – 7	3	3 – 4
Abgabe + Abrechnung	4 – 6	2 – 4	2 – 4	5 – 10	5 – 8	3 – 5	6 – 8
<b>Gesamtdauer</b> in Minuten	<b>32 – 49</b>	<b>18 – 29</b>	<b>25 – 36</b>	<b>66 – 105</b>	<b>43 – 69</b>	<b>28 – 41</b>	<b>40 – 120</b>
<b>Kalkulationswert <sup>1</sup></b> <b>2,0 €</b>	<b>64,0 – 98,0</b>	<b>36,0 – 58,0</b>	<b>50,0 – 72,0</b>	<b>132,0 – 210,0</b>	<b>86,0 – 138,0</b>	<b>56,0 – 82,0</b>	<b>80,0 – 240,0</b>
<b>Kalkulatorische</b> <b>Kosten 1,42 €</b>	<b>45,4 – 69,6</b>	<b>25,6 – 41,2</b>	<b>35,5 – 51,2</b>	<b>93,8 – 149,1</b>	<b>61,1 – 98,0</b>	<b>39,8 – 58,3</b>	<b>56,8 – 170,4</b>

1) Kalkulationswert: Praxiskosten + kalkulatorische Tierarzthonorar

**Beispielpraxis:** 1 Tierarzt + 1 Teilzeitassistentin, 2 TA-Helferinnen und eine Reinigungskraft  
**Tel. Annahme:** Terminbesprechung und evtl. Wegbeschreibung.  
**NF:** Narkoseformular durchlesen und Op-Ablauf besprechen.  
**US:** Untersuchung des Tieres. Prämedikation und bei Bedarf Applikation eines Antibiotikums oder eines Schmerzmittels.  
**Narkose:** Bei Katze und Heimtieren i. d. R. Injektionsnarkose i.m., i.v.+ O<sub>2</sub>-Inhalation  
 Beim Hund Einleitung per Injektion i.v.; (i.m.)

und Aufrechterhaltung der Narkose mit Intubation und Inhalation von Isofluran und O<sub>2</sub>.  
**Nachsorge 1:** Patient nach der Operation Schmerzmittel verabreichen und mit Wärmeflasche in Box legen. Instrumente reinigen u. sterilisieren.  
**Nachsorge 2:** Patient kontrollieren evtl. Absonderungen entfernen und Box reinigen. Instrumente aufräumen.  
**Abrechnung:** Patient an den Besitzer zurück mit Beratung (Merkblatt) u. Abrechnung bar / EC.



Abb. 1: Stoppuhr

Diese ermittelten Beträge können nun mit der GOT verglichen werden. (Man muss nicht lange darüber nachdenken, inwieweit die vorhandene GOT, bei Verwendung des 1-fachen Satzes, diesen oben dargestellten Beträgen gerecht wird.) Zum Schluss stellt sich nun die Frage, wie sich der Praxisumsatz, die Kosten und der Gewinn zueinander verhalten.

Um den Gewinn einer Tierarztpraxis zu ermitteln, werden von dem Praxisnettoumsatz alle anfallenden Kosten in der Praxis abgezogen. Je höher die Kosten umso geringer fällt somit der Gewinn aus. Um diese Zusammenhänge zu veranschaulichen, haben wir sie in zwei Exceltabellen dargestellt.

In der ersten Tabelle werden vom Praxisumsatz ausgehend der Gewinn und die Kosten und das Tierarzt Honorar dargestellt. In der zweiten Tabelle werden vom gewünschten Gewinn ausgehend die oben beschriebenen Parameter ermittelt. Auf Wunsch können diese Exceltabellen beim Autor angefordert werden.

Tabelle 2: Umsatz und Gewinn in der Tierarztpraxis: vom gewünschten Gewinn ausgehend

gewünschter Gewinn vor Steuern/J.	Gewinn in % des Ges.US/J.	benötigter GesUS/J.	Praxiskosten/J.	PK/T bei 275 T/J	PK/Min/T 480	TA-Ho/T 264	TA-Ho/Min. 330	Kalkulationswert pro Min.	Kalkulationswert pro h
50.000	15,00	333.333	283.333	1.030,3	2,15	189,4	0,57	2,72	163,2
50.000	20,00	250.000	200.000	727,3	1,52	189,4	0,57	2,09	125,3
50.000	25,00	200.000	150.000	545,5	1,14	189,4	0,57	1,71	102,6
50.000	30,00	166.667	116.667	424,2	0,88	189,4	0,57	1,46	87,5
50.000	35,00	132.857	92.857	337,7	0,70	189,4	0,57	1,28	76,6
50.000	40,00	125.000	75.000	272,7	0,57	189,4	0,57	1,14	68,5
50.000	45,00	111.111	61.111	222,2	0,46	189,4	0,57	1,04	62,2
50.000	50,00	100.000	50.000	181,8	0,38	189,4	0,57	0,95	57,2

- PK = Praxiskosten, angenommene Öffnungszeiten 8,0 h (480 min) pro Tag bei ca. 50 Wochen á 5,5 Tagen (275 T) pro Jahr
- Kalkulationswert = Praxiskosten + Kalkulatorisches Tierarzt Honorar/Jahr
- TA-Ho = Tierarzt Honorar, angenommene Arbeitszeit am Patienten 5,5 h (330 min) pro Tag, bei 48 Wo á 5,5 Tagen (264 T) pro Jahr
- Gewinn (%) d. Gesamt US/J. = erzielter Gewinn vor Steuern nach Abzug aller anfallenden Kosten der Praxis pro Jahr
- benötigter Ges.US/Jahr = erforderlicher Gesamtumsatz der Praxis/Jahr um den gewünschten Gewinn vor Steuer zu erreichen
- US/J = Praxisumsatz pro Jahr

**Resümee:**

Nach diesen Erfahrungen haben wir in unserer Praxis einige Dinge geändert:

- Installation eines schnelleren Druckers für den Rechnungsausdruck
- Wegbeschreibung auf der Homepage abrufbar
- Merkblätter in Schriftform zur Narkose sowie zum Umgang mit den Patienten nach einer Operation
- Zur besseren Telefonannahme benutzen wir zum Telefonieren ein drahtloses Headset (siehe Abbildung 2)
- Bei der Katzennarkose benutzen wir jetzt Butorphanol (Torbugesic).

Abb. 2: Helferin mit Headset während der OP-Vorbereitung

- Dadurch kommt es in Kombination mit  $\alpha 2$ -Agonisten nicht mehr zum Erbrechen und somit zu weniger Reinigungsaufwand
- Zukünftig werden wir das Narkoseformular auf unsere Homepage stellen. Dann können es die Besitzer schon zu Hause lesen und unterschrieben zur Operation mitbringen



- Einbau einer solarthermischen Anlage zur Brauchwassererwärmung mit Gasbrennwertgerät. In Planung ist eine Heizungsunterstützung. Mit diesen Maßnahmen können bis zu 50% der Kosten für Heizung und Warmwasser eingespart werden
- Empfehlenswert ist auch ein bargeldloses Zahlungsinstrument wie EC-Cash. Wir benutzen dieses Verfahren schon seit über 10 Jahren mit großem Erfolg

**Anschrift des Verfassers:**

Kleintierpraxis Dr. Manfred Schumacher  
 Kreuzgasse 27, 88677 Markdorf  
 www.kleintierpraxis-markdorf.de  
 E-Mail: Dr.M.Schumacher@t-online.de