

Der Stundenverrechnungssatz – noch nie so wertvoll wie heute!

Beate Seifert



Quelle: Johannes Bock/www.jobock.de

Die Kunden der Kleintierpraxis verlangen erstklassige Medizin plus einen TOP-Service für ihre „Babys“. Um das zu leisten, muss die Praxis unternehmerisch geführt werden. In diesem Beitrag stellen wir Ihnen ein wichtiges Steuerungsinstrument vor: den Stundenverrechnungssatz!

Mama, Papa, Tier?

Haustiere sind soziale Partner oder Sportkameraden. Sie sind Freunde und Familienangehörige, manchmal sogar Partner- oder Kind-Ersatz. Hunde, Katzen, Kaninchen und Meerschweinchen leben mit im Haushalt. Nicht selten werden Sofa und Bett geteilt. Tierbesitzer haben sich vom Herrchen oder Frauchen zur **Katzenmama und Hundepapa (pet parents)** entwickelt.

Parallel zu der veränderten Tier-Mensch-Beziehung hat sich das Spektrum der medizinischen Diagnostik und Therapie enorm erweitert. CT, MRT, Osteosynthesen, Chemotherapie etc. wurden bis vor 15 Jahren nur vereinzelt angeboten und selten nachgefragt. Damals war der Preis der bestimmende Faktor für tiermedizinische Leis-

tungen. Heute ist die Grenze fast immer das medizinisch Mögliche und oft hören wir: „Tun Sie alles für unser Tier“ ... egal, was es kostet.

Erstklassige Medizin

„Haus“-Tierärzte bieten ein **breites Behandlungsspektrum**. Ihre Kernaufgaben sind Grund- und Vorsorgeuntersuchungen, beratende Gespräche, akute Erstversorgung, Langzeitkontrollen und die Behandlung chronischer Erkrankungen. Sie sind der Dreh- und Angelpunkt bei der **Überweisung zum Spezialisten** und der Einschätzung von Fremdbefunden (z.B. Überweisungen zu Fachtierärzten, Tierheilpraktikern, Physiotherapeuten). Für spezielle Untersuchungen, weitergehende Diagnostik oder OPs ist es selbstverständlich, dass Kollegen konsultiert werden, die sich innerhalb ihres Fachgebietes weiter spezialisiert



► **Abb. 1** Unterschiedliche Bereiche des Unternehmens Tierarztpraxis.
Quelle: Beate Seifert

haben. Sie verfügen über das notwendige Know-how, die Routine und die instrumentelle Ausstattung für Diagnostik und Therapie.

Zusätzlich müssen Tierärzte mit ihrem Fachwissen die von Dr. Google vorgeschlagenen Diagnosen und Therapiemöglichkeiten einschätzen, mit den Kunden diskutieren und ggf. korrigieren.

Plus Dienstleistung

Tiereltern erwarten zudem enorm viel: professionelle Praxisführung (z. B. kompetentes Zeit- und Terminmanagement, hochwertige apparative Ausstattung, zweckmäßig und schön eingerichtete Praxisräume, freundliches und motiviertes Personal, moderne Homepage, asynchrone Kommunikation) und eine **hohe kommunikative Kompetenz des gesamten Praxisteam**s. Eine **freundliche und kompetente Begleitung** aller Tierärzte und TFAs von der Begrüßung bis zur Abrechnung **sollten selbstverständlich sein**.

Neben der medizinischen Kompetenz müssen Tierärzte heute zusätzlich die von den Kunden im Internet recherchierten Behandlungsmöglichkeiten medizinisch einschätzen und bewerten. Anschließend mit den Kunden diskutieren und das Bestmögliche (in medizinischer Hinsicht und hinsichtlich einer Kosten-Nutzen-Abwägung) für Tier und Tierbesitzer empfehlen. Das alles in kürzester Zeit, freundlich, kompetent und vom Kunden nachvollziehbar! Denn, wenn die Compliance fehlt, bleibt der Behandlungserfolg aus und das wird dem Tierarzt angelastet. Fehldiagnosen, ausbleibende Therapieerfolge, Missverständnisse und empfundene Unfreundlichkeiten werden in Windeseile über die sozialen Netzwerke kommuniziert. Das Internet verzeiht keinen schlechten Tag.

Merke

Früher war die Bindung zum Tierarzt eine lebenslange. Heute wechseln Kunden den Tierarzt, wenn er sie „enttäuscht“ hat.

Praxismanagement

Aufgrund der **gestiegenen Anspruchshaltung** der Kunden und des veränderten Umfeldes sind Tierarztpraxen heute (sehr) gut ausgestattet: Großzügiger Empfang, umfassend eingerichtete Praxisräume, Labor, (digitales) Röntgen, Ultraschall, OP mit Zahnstation, Inhalationsnarkosegerät und Narkoseüberwachung gehören zum Standard. Tierärzte und TFAs bilden sich regelmäßig fort, um auf dem neuesten Stand der Technik und des Wissens zu bleiben.

Doch hochwertige Fortbildungen und Apparate sind teuer und müssen regelmäßig ersetzt werden. Diese Kosten müssen zusätzlich zu den laufenden Praxiskosten erwirtschaftet werden, damit der Wert der Praxis erhalten bleibt und sie im Markt bestehen kann.

Eine solide tiermedizinische Ausbildung ist längst kein Garant mehr für eine erfolgreiche Praxisführung und den – wirtschaftlichen – Erfolg einer Tierarztpraxis. Praxisinhaber sind neben „Arzt“ in Personalunion auch Führungskraft, Datenschützer, Marketingfachleute, Einkäufer und Qualitätsbeauftragte – kurz: **Praxismanager** mit vielen Aufgaben und damit im **Dauer-Spagat zwischen Medizin und Ökonomie** (► **Abb. 1**).

Die Rolle der Mitarbeiter

Neben den gestiegenen Ansprüchen der Kunden und den vielfältigen Aufgaben der Praxisführung hat sich auch die **Position der Mitarbeiter** verändert. Ein wertschätzender und fairer Umgang, Spaß und Freude bei der Arbeit und eine ausgeglichene Work-Life-Balance müssen – angesichts der Personalknappheit – selbstverständlich sein. Überstunden, Nacht- und Wochenenddienste werden durch das Arbeitszeitgesetz begrenzt und müssen finanziell korrekt entgolten werden.

Das bedeutet: Die **Personalkosten steigen drastisch an** und in Praxen oder Kliniken mit angestellten Tierärzten und TFAs machen die Personalkosten einen Großteil der gesamten Kosten aus. Für Praxisinhaber muss deshalb die effektive Leistungserbringung der Angestellten oberste Priorität haben. Unproduktive Leerlaufzeiten (z. B. kurzfristig abgesagte Termine oder Operationen, Rüstzeiten, Doppelarbeiten) müssen auf ein absolutes Minimum reduziert werden.

Zwei **zentrale Fragen** bezüglich der Wirtschaftlichkeit der Praxis oder Klinik lauten:

- Was kostet die Tierarztminute in meiner Praxis?
- Wie können die erbrachten Leistungen kostendeckend abgerechnet werden?

Merke

Ohne Praxismanagement verschenkt die Praxisführung die Chance einer aktiven Praxissteuerung und -weiterentwicklung und wird zum Spielball der Umstände, der Kunden und ihrer Mitarbeiter.

Der Stundenverrechnungssatz

Um die Wirtschaftlichkeit einer Praxis zu prüfen und ggf. anzupassen, wird ein praxisindividueller Stundensatz berechnet: Kosten des Unternehmens geteilt durch die fakturierfähigen (= dem Kunden in Rechnung stellbaren) Arbeitsstunden.

Damit Sie das wertvolle Werkzeug „Stundenverrechnungssatz“ kennenlernen, zeigen wir anhand unserer Musterpraxis mit einem Inhaber und 2 angestellten Tierärzten in klaren und nachvollziehbaren Schritten, wie die **Berechnung eines Stundenverrechnungssatzes** funktioniert (► **Tab. 1**).

Die Beispielpraxis hatte im **Vorjahr Kosten in Höhe von 525.000 €**. Die Kosten für den Medikamenten- und Materialeinkauf bleiben bei der Berechnung des Stundenverrechnungssatzes unberücksichtigt. Weitere Bedingungen unserer Berechnung sind:

- In der Praxis sind 1 Inhaber und 2 Tierärzte (3 TÄ) behandelnd tätig.
- Die angestellten TFAs erzielen **kein eigenes Einkommen** aus ihrer Arbeit in der Praxis (z. B. Ernährungsberatung). Sie sind mit Behandlungs- und OP-Assistenz, Anmeldung, Telefondienst und Hygienearbeiten betraut.
- Die Praxis bietet **35 Stunden Sprechstunde pro Woche** an (ohne Samstags- und Sonntagssprechstunde).
- Alle **administrativen Arbeiten** des Praxisinhabers, der angestellten Tierärzte, Mitarbeitergespräche und Teambesprechungen erfolgen **außerhalb der Sprechstunden**.
- 35 Tage/Jahr werden pro Tierarzt als Fehltag (Urlaub, Krankheit, Fortbildung) angenommen.
- Der Inhaber geht davon aus, dass den Kunden **85% der Sprechstundenzeiten** in Rechnung gestellt werden können ($7 \text{ Stunden/Tag} \times 85\% = 6 \text{ Stunden Sprechstundenzeit}$).

In unserem Beispiel errechnet sich aus den vorliegenden Zahlen ein Stundenverrechnungssatz pro Tierarzt in Höhe von 136 € (2,27 € pro Minute). Das bedeutet, dass **pro Tierarzt in einem 15-minütigen Termin 34 €** durch die Abrechnung der tierärztlich erbrachten Leistung erwirtschaftet werden müssen. Bei der Abrechnung des 1-fachen GOT-Satzes entspricht dies der Untersuchung (ohne Zusatzleistung) von 10 Hunden pro Stunde.

Eine gute Anleitung zur Berechnung des praxisindividuellen Stundensatzes finden Sie z. B. unter www.existenzgruender.de. Alternativ können Sie natürlich auch Ihren

► **Tab. 1** Berechnung eines Stundenverrechnungssatzes.

Musterpraxis mit 3 in Vollzeit tätigen Tierärzten	Einheiten
1. Praxiskosten	
Löhne, Gehälter, Sozialabgaben	300.000 €
kalkulatorischer Unternehmerlohn	120.000 €
Miete und Raumnebenkosten	35.000 €
Versicherungen	2.000 €
Fahrzeugkosten	7.000 €
Marketing und Werbung	5.000 €
Finanzierungskosten	12.000
Instandhaltung	9.000 €
Sonstige Ausgaben	35.000 €
Gesamtkosten	525.000 €
2. Fakturierfähige Stunden	
Tage im Jahr	365 d
▪ abzgl. Samstags- und Sonntage	104 d
▪ abzgl. Feiertage	12 d
▪ abzgl. Urlaubs- und Fortbildungstage	30 d
▪ abzgl. Krankheitstage (Durchschnitt)	5 d
Anwesenheitstage der Tierärzte	214 d
Sprechstundenzeit pro Woche	35 h
Sprechstundenzeit pro Tag	7 h
fakturierbare Stunden pro Tag (85% der Sprechstundenzeit)	6 h
fakturierbare Arbeitsstunden pro Jahr und Tierarzt (214 Anwesenheitstage \times 6 fakturierbare Stunden pro Tag)	1.284 h
fakturierbare Arbeitsstunden pro Jahr pro Praxis (1284 fakturierbare Stunden \times 3 Tierärzte)	3.852 h
3. Stundenverrechnungssatz	
Stundenverrechnungssatz (= Kosten geteilt durch fakturierbare Arbeitsstunden für 3 Tierärzte)	136,29 €
Kosten/Tierarzt/min	2,27 €
Kosten/Tierarzt/15 min	34,07 €

Steuerberater oder Ihren externen betriebswirtschaftlichen Berater um die Berechnung bitten.

Merke

Der Stundenverrechnungssatz ist individuell für jede Praxis und kann nicht übertragen werden!

Achtung Dynamik!

Der einmal errechnete Stundenverrechnungssatz bleibt nicht starr über Jahre konstant, er ist dynamisch und verändert sich: **Erhöhen sich z. B. die Kosten** in unserer Musterpraxis auf 600.000 €, ergibt sich bei ansonsten glei-

Wirtschaftlichkeit prüfen

- Individuellen Stundenverrechnungssatz der Praxis errechnen.
- Zeitliche Vorgaben für Terminvergabe und Preise überprüfen.

GOT voll ausschöpfen

- Alle (!) erbrachten Leistungen korrekt nach GOT abrechnen.
- Abrechnung aller angewandten Medikamente und verbrauchter Materialien.

Preise anpassen

- Preise so kalkulieren, dass der berechnete Stundenverrechnungssatz realisiert wird.
- Praxis-individuelle zeitliche Vorgaben für Behandlungen definieren.

▶ **Abb. 2** Überblick über 3 wichtige Instrumente zur Überprüfung der Wirtschaftlichkeit und Produktivität des Unternehmens Tierarztpraxis. Quelle: Antje Blättner

Elektronischer Sonderdruck zur persönlichen Verwendung

▶ **Tab. 2** Anzahl der Termine pro Stunde.

Stundenverrechnungssatz	Allgemeine Untersuchung und Beratung Hund (GOT)		
	13,47 € 1-facher Satz	26,94 € 2-facher Satz	40,41 € 3-facher Satz
	Anzahl nötiger Termine/h		
120,00 €	9	4	3
150,00 €	11	6	4
200,00 €	15	7	5
	Allgemeine Untersuchung und Beratung Katze (GOT)		
	8,98 € 1-facher Satz	17,96 € 2-facher Satz	26,94 € 3-facher Satz
	Anzahl nötiger Termine/h		
120,00 €	13	7	4
150,00 €	17	8	6
200,00 €	22	11	7

chen Bedingungen ein Stundenverrechnungssatz von 155 € (39 € pro 15 Minutentermin).

Verringert sich darüber hinaus bei der Praxis mit den erhöhten Kosten (600.000 €) die **Produktivität von 85 auf 70%** (d. h. um 1 Stunde pro Tag auf 5 Stunden abrechenbare Sprechstundenzeit pro Tag), weil Besprechungen, Mitarbeitergespräche etc. während der Sprechstunden durchgeführt werden, so erhöht sich der Stundenverrechnungssatz auf 190 € pro Stunde (48 € pro 15 Minutentermin).

Wichtig ist die **korrekte (ehrlche) Ermittlung der Anzahl der Stunden**, die bei den Kunden pro Tag und Tierarzt

abgerechnet werden. Unproduktive Praxen (z.B. viele unentgeltlich erbrachte Beratungen und Leistungen, schlechte Arbeitsorganisation) können ihren Kunden deutlich weniger Stunden als die Sprechstundenzeiten in Rechnung stellen. Das führt zu einem hohen Stundenverrechnungssatz, der sich nur schwer erwirtschaften lässt.

Maßnahmen

Um zu erkennen, wie wichtig eine produktive und effektive Arbeitsorganisation ist, sollte mit unterschiedlichen Werten bei den fakturierbaren Stunden gerechnet werden (z.B. 80%, 60% und 40% der Sprechstundenzeiten). In unserer Musterpraxis würde sich z. B. der Stundenverrechnungssatz bei gleichen Kosten von 136 € (85% produktive Sprechstundenzeit in 6 Stunden/Tag/TA) auf 164 € erhöhen, wenn die produktive Sprechstundenzeit auf 75% sinkt (= 5,25 Stunden/Tag/TA).

Wirtschaftlichkeit prüfen

Stellt sich bei der **Prüfung der Wirtschaftlichkeit** anhand des individuell errechneten Stundenverrechnungssatzes heraus, dass er in der Praxis nicht umsetzbar ist bzw. umgesetzt wird, gibt es **2 Maßnahmen zur Korrektur**:

- die Preise für gängige Leistungen müssen kalkuliert und (teurer) abgerechnet werden,
- die Produktivität der betreffenden Ärzte muss erhöht werden.

Beide Maßnahmen können auch in Kombination angewendet werden.

Merke

Sinkende Produktivität und Kostensteigerung sind die Hauptursachen für eine unrentable Praxis.

GOT ausschöpfen

Um die praktische Bedeutung des Stundenverrechnungssatzes im Praxisalltag zu demonstrieren, zeigen wir am Beispiel einer allgemeinen Untersuchung von Hund und Katze, wie viele Tiere bei unterschiedlichen Stundenverrechnungssätzen (120 €, 150 € und 200 €) **pro Stunde behandelt** werden müssen. Aus Vereinfachungsgründen wird ausschließlich die Abrechnung der allgemeinen Untersuchung unterstellt (keine Injektion o. ä., kein Medikamentenverkauf) (► **Tab. 2**).

Das Rechenbeispiel zeigt, wie wichtig es für die tierärztliche Praxis ist, möglichst **alle erbrachten Leistungen** abzurechnen, da die Praxiskosten mit der Berechnung allgemeiner Untersuchungen allein nicht gedeckt werden können. Gerade die Leistungen, die der Kunde sieht (z. B. Injektionen), sollten immer korrekt fakturiert werden!

Zudem ist die Abrechnung des **einfachen GOT-Satzes in den meisten Praxen nicht rentabel**, da es schlicht nicht möglich ist, so viele Tiere pro Stunde zu behandeln, wie es die Kostendeckung erfordert. Selbst bei der Abrechnung des 2-fachen Satzes muss in einer Praxis sehr fleißig und konzentriert gearbeitet werden.

Ergänzend sei erwähnt, dass bei der Berücksichtigung des Medikamentenverkaufs in Wirtschaftlichkeitsberechnungen immer nur die realisierte Verkaufsmarge (nicht der Umsatz) berücksichtigt werden darf und die (korrekte) Abrechnung der tierärztlichen Leistung immer produktiver ist als der Medikamentenverkauf.

Preise kalkulieren

Wenn die Berechnung der Stundensatzkalkulation und die konsequente Ausschöpfung der GOT zeigt, dass die Praxis nicht rentabel arbeitet, müssen die **Preise einer kritischen Prüfung unterzogen und neu kalkuliert** werden. Ziel muss es sein, mindestens (!) kostendeckend zu wirtschaften. Doch damit das Arbeiten Spaß macht, sollte der Tierarzt eher etwas großzügiger kalkulieren, denn zusätzlicher Gewinn tut der Praxis, dem Inhaber und den Mitarbeitern gut. Und: Wenn Sie in nächster Zeit investieren wollen, sollten Sie einen Extrazuschlag berechnen.

Ob Sie **kostendeckend** arbeiten, können Sie ganz einfach anhand der benötigten Zeit z. B. für eine Impfung (15 min) oder für eine Kastration Kätzin (30 min) ab-

schätzen. Addieren Sie zu den von Ihnen errechneten Zeitkosten pro Tierarzt (mit Ihrem individuellen Stundenverrechnungssatz) für die jeweiligen Behandlungen die eingesetzten Medikamente und Materialien (Einkaufspreis mit Aufschlag) hinzu und vergleichen das Ergebnis mit den Netto-Einnahmen aus der liquidierten Leistung. Dann sehen Sie, ob Sie noch mit einem Zuschlag nachbessern müssen oder nicht (► **Abb. 2**).

Abrechnungsharmonie schaffen

Bei mehreren Tierärzten in einer Praxis ist es zudem wichtig, dass alle Kollegen nach einem einheitlichen Schema abrechnen. Die Kunden dürfen nicht das Gefühl haben, dass ein Tierarzt für sie Sonderpreise macht, ein Zweiter Leistungen abzurechnen „vergisst“ und sich ein Dritter für die identische Leistung mehr Zeit nimmt.

Fazit

Eine tierärztliche Praxis ist ein wirtschaftliches Unternehmen, bei dem für eine gute Führung ein Basiswissen im Bereich BWL unabdingbar ist. Jede Minute, die der Tierarzt am Tier arbeitet, bedeutet abrechenbaren Umsatz. Jede Minute, die der Tierarzt über ökonomische Sachverhalte nachdenkt, ist eine Investition in die Zukunft. In der Praxis ist beides notwendig!

In größeren Praxen oder Kliniken lohnt sich die daher oft die **Einstellung eines Praxismanagers**, der dem tierärztlichen Inhaber Aufgaben (z. B. Personalführung, Vorbereitung der Buchhaltung, Monitoring der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen [KPIs], Apothekenmanagement) abnimmt und ihn mit seinem betriebswirtschaftlichen Know-how unterstützt. Inhaber kleinerer Praxen müssen sich externe Berater suchen und **sich im ökonomischen Bereich fortbilden**, damit sie ihre Praxis fit für die Zukunft machen, z. B. im Praxismanagement-Lehrgang an der HNU Ulm für Tierärzte und TFAs (<http://www.hnu.de/weiterbildung/tiermedizin>).

Korrespondenzadresse

Dr. Beate Seifert, Veterinärconsultant
Siebengebirgsstraße 213
53229 Bonn
Deutschland
info@vc-seifert.de
www.vc-seifert.de